

Opinnäytetyö AMK

Turun Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi

2019

Pauliina Kansanoja

# ESIMIEHEN TOIMINNAN VAIKUTUKSET KIINTEISTÖNVÄLITTÄJÄN TYÖMOTIVAATIOON

Pauliina Kansanoja

## ESIMIEHEN TOIMINNAN VAIKUTUKSET KIINTEISTÖNVÄLITTÄJÄN TYÖMOTIVAATIOON

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, millaisia vaikutuksia esimiehen toiminnalla voi olla kiinteistönvälittäjien työmotivaatioon. Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, joka eteni sykleittäin. Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä toimivat motivaatioteoriat, joista erityisesti itsemääräämisteoriat ja päämääräteoria kuvaavat kiinteistönvälittäjien työmotivaation piirteitä ja siihen vaikuttavia seikkoja. Työssä haluttiin paneutua juuri yksilön kokemukseen työmotivaatioon vaikuttavista asioista ja selvittää, miten esimies voisi edistää toiminnallaan työmotivaation kokemusta. Tiedonkeruu suoritettiin haastattelemalla turkulaisia kiinteistönvälittäjiä ja heidän esimiehiään käyttämällä teemahaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun yhdistelmää. Lisäksi tietoa hankittiin suorittamalla strukturoitua havainnointia aidossa työympäristössä, turkulaisessa kiinteistönvälitysiikissä.

Tutkimuksessa korostuivat työmotivaatioon vaikuttavina seikkoina erityisesti henkilön oma arvomaailma, tunteet sekä motiivit. Toisaalta esimerkiksi ulkoisen motivaation ruokkimista aineellisen palkitsemisen keinoin pidettiin tärkeänä, mutta sisäisen motivaation kannalta suuremmaksi vaikuttimeksi nousivat silti kiinteistönvälittäjän aito halu auttaa asiakkaita ja tehdä juuri kiinteistönvälitystyötä.

Esimiehen toiminnalla katsottiin olevan lopulta sellainen vaikutus, että mikäli henkilö itse ei ole motivoitunut, ei esimies voi ketään ulkoapäin motivoida. Toisaalta, ei-motivoivan esimiehen passiivinen käytös voi vähentää kiinteistönvälittäjän työmotivaatiota. Esimiehen käytös kiinteistönvälittäjiä kohtaan sekä toimintatavat arjen johtamistilanteissa, koettiin merkittävästi arvostuksen tunteeseen, sitä kautta ammattitaidon arvostamiseen ja työmotivaation kokemukseen hyvällä tavalla vaikuttaviksi asioiksi.

### ASIASANAT:

työmotivaatio, esimies, sisäinen motivaatio, päämääräteoria, itsemääräämisteoriat, kiinteistönvälittäjä

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration

December 2019 | 44 pages, 1 pages in appendices

Pauliina Kansanoja

## IMPACT OF MANAGER'S WORK ON REAL ESTATE AGENT MOTIVATION

This thesis was made to investigate the effects that supervisor behavior can have on the working motivation of real estate agents. The work was carried out as a performance study which progressed in cycles. The theoretical framework of the research are motivation theories, of which self-determination and goal-setting theory in particular describe the features of real estate agents work motivation and the factors affecting it. The aim of the work was to focus on the individual's experience of things that influence work motivation and to find out how a supervisor could use his or her actions to promote work experience motivation. Collecting data was conducted by interviewing real estate agents in Turku using a combination of theme interview and unstructured interview. In addition, structured observation was used in a real working environment, in a real estate agency in Turku.

In the study, one's personal values, emotions and motives were emphasized as factors influencing work motivation. On the other hand, for example, nourishing external motivation through material rewards was considered important, but the real motivation of a realtor to help clients and to do real estate work became a greater motivator for intrinsic motivation.

Finally, the actions of the supervisor were considered to have the effect that if the person is not motivated, the supervisor cannot motivate anyone externally. On the other hand, passive behavior by a non-motivating supervisor can reduce the job motivation of a real estate agent. The supervisor's behavior towards real estate agents and the ways in which they manage everyday life were seen as significant influences on the sense of appreciation and thus on the appreciation of professional skills and work motivation.

### KEYWORDS:

working motivation, manager, internal motivation, external motivation, self-determination theory, goal-setting theory, real estate agent

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 MOTIVAATIO</b>	<b>9</b>
2.1 Itsemääräämisteoria – sisäinen ja ulkoinen motivaatio	12
2.2 Päämääräteoria	15
2.3 Odotusarvoteoria	16
2.4 Oikeudenmukaisuusteoria	17
2.5 Maslow'n tarveteoria	18
2.6 Työn imu	18
<b>3 ESIMIES</b>	<b>20</b>
3.1 Kohti modernia johtamista	20
3.2 Johtamisen 3D-malli	21
3.3 Kvanttijohtajuuden filosofia	22
3.4 Management ja Leadership	23
3.5 Esimiehenä onnistumisen eväitä	24
3.6 Hyvän johtamisen elementtejä	25
<b>4 PALKITSEMINEN</b>	<b>28</b>
4.1 Palkitsemisen historia	29
4.2 Palkitsemisen muodot	30
<b>5 HAASTATTELUT JA HAVAINNOINTI</b>	<b>33</b>
5.1 Haastattelut	33
5.2 Havainnointi aidossa työympäristössä	36
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>39</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>42</b>

## LIITTEET

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on kiinteistönvälittäjien työmotivaatio ja tutkimuksen kohteena ovat esimiehen toiminnan vaikutukset kiinteistönvälittäjän työmotivaatioon. Tutkimuksen aihe oli minulle selvä jo hyvissä ajoin ennen varsinaisen työn aloittamista, sillä työmotivaatio aiheena on kiinnostanut minua jo pitkään. Aihe on ajan kuluessa noussut tärkeäksi omalla kohdallani niin omien kokemusteni kuin mm. kollegoiden kertoman ja kokemuksen kautta. Lisäksi oma urani kiinteistönvälitysalalla luo pohjaa tutkimukselle, joka käsittelee kiinteistönvälitystyötä tekevien henkilöiden tuntemuksia ja kokemuksia työmotivaatiosta. Pohdin, mitä työmotivaatio tarkoittaa, mistä asioista se syntyy, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja kuinka suuri rooli esimiehellä on työmotivaation kannalta, nimenomaan erittäin itseohjautuvaa työtettä vaativalla kiinteistönvälitysalalla.

Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat asiat, erityisesti esimiestyö, ovat myös yhteiskunnallisesti tärkeitä ja ajankohtaisia aiheita. Mediassakin puhutaan työssä jaksamisesta ja työn kuormittavuudesta. Motivointi ja palkitseminen ovat esimerkkejä niistä työmotivaatioon vaikuttavista seikoista, joihin yrityksen johto voi toiminnallaan ja esimerkiksi strategisilla valinnoilla, vaikuttaa. Työhyvinvoinnin kannalta niin työn merkitys meille suomalaisille, kuin työn vaikutukset puhuttavat; yhtä aikaa tietotyön, digitalisaation ja asiantuntijatyön vaatimusten muuttuessa lisääntyy myös työn aiheuttama pahoinvointi. Työyhteisö voi vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti yksilön työmotivaatioon, mutta esimiehellä on työhyvinvoinnin onnistumisesta oleellinen merkitys.

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus, joka eteni sykleittäin. Toimintatutkimukselle ei ole yhtä varsinaista määritelmää, sillä kysymyksessä on enemmänkin tapa lähestyä tutkimuskohdetta. Toimintatutkimus yhdistää sekä teoriaa, että pyrkii vaikuttamaan toimintatilanteen ja toimintojen kehittymisen lisäksi myös osallistujien käyttäytymisen ymmärtämisen lisääntymiseen. Toimintatutkimus soveltuu hyvin mm. työkäytäntöjen kehittämiseen, sillä se suuntautuu vahvasti käytännön toimintaan ja on luonteeltaan ongelmakeskeistä. (Ojasalo ym. 2014, 58, 59.) Toimintatutkimukselle tyypillistä on, että se etenee vaiheittain eli sykleittäin, jotka erotellaan seuraavasti: suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektointi. Toimintatutkimuksessa tutkimusentekijä itse osallistuu aktiivisesti kaikkiin prosessin vaiheisiin ja jokainen tutkimuksen vaihe raportoidaan. Raportointi auttaa myös tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Toimintatutkimuksen yksi piirre on myös etsiä ratkaisuja organisaatioiden toiminnallisiin ongelmiin. (Suojanen, 2014.) Esimiehen

toiminnan vaikutukset kiinteistönvälittäjän työmotivaatioon ovat mielestäni oivallinen esimerkki tästä.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella menetelmällä, sillä halusin paneutua nimenomaan yksilön kokemuksiin esimiehen toiminnan vaikutuksista kiinteistönvälittäjän työmotivaatioon. Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä ovat motivaatioteoriat. Niistä nostan esille tässä erityisesti itsemääräämisteorian ja päämääräteorian. Tiedonkeruu tapahtui henkilöhaastattelujen sekä aidossa työympäristössä tapahtuvan havainnoinnin avulla.

Tutkimusaiheisto kerättiin täysin anonyyminä. Mitään yritystä tai sen työntekijöitä tai esimiehiä ei voida tämän tutkimuksen pohjalta tunnistaa tai yhdistää, sillä yritys ei ole tutkimuksen toimeksiantaja eikä saatuja tuloksia käsitellä minkään tietyn yrityksen tai henkilön lähtökohdista tai hyväksi.

**Kiinteistönvälittäjän työ** on erittäin monipuolista asiantuntijatyötä. Työn vaativuus, vaatimukset ja haasteellisuus yllättävät monet, usein tiukoistakin soveltuvuustesteistä ja työhaastatteluista huolimatta. Kiinteistönvälitysala on yksi hyvä esimerkki työstä, joka on viime vuosina muuttunut merkittävästi mm. lainsäädännön ja digitalisaation johdosta. Muutokselle ei näy loppua, joten yhtä aikaa fyysisten työskentelytapojen muutoksen kanssa on myös ihmisten halun ja kyvyn tehdä työtä mukauduttava. Kiinteistönvälittäjän tärkeimmät ominaisuudet alalla menestymisen kannalta ovat ennakkoluuloton asenne, kyky ja halu tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, menestymisen nälkä sekä halu opiskella ja oppia koko ajan uutta. Myös epäsäännölliseen elämänrytmiin on totuttava ja stressinsietokyky, sekä kyky 'unohtaa' ja ymmärtää, että ihmisten murheista ja kohtaloista ei saa tulla omaan elämään liiaksi vaikuttavia asioita, on tärkeää. Myyntihenkisyys ja taito päättää kauppa, ovat myös alalla pärjäämisen kannalta tärkeitä taitoja. On osattava käsitellä ihmisiä. Hyvä ihmistuntemus, joka muiden edellä mainittujen taitojen ohella, työtä tehdessä kehittyä, on tärkeämpää kuin kaikkien erilaisten rakennustekniikoiden tai kaavamääräysten osaaminen ulkoa. LKV-tutkinnon (Keskuskauppakamari) suorittanut henkilö on oikeutettu käyttämään nimikettä *Laillistettu kiinteistönvälittäjä*.

Kiinteistönvälitysyrietykset, koulutuskeskukset, lakiasiantoimistot ja esimerkiksi rakennustoimistot, järjestävät kursseja ja koulutuksia aiheista, jotka liittyvät keskeisesti kiinteistönvälittäjän ammattiin. On tärkeää ymmärtää, että vaikka olisi koulutukseltaan

rakennusinsinööri tai olisi vuoden puhelinmyyjä, ei silti välttämättä menesty kiinteistönvälittäjän ammatissa.

Alan kattojärjestö on Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto KVKL, jonka *tarkoituksena on vauhdittaa asuntokauppaa ja edistää sen turvallisuutta* (KVKL). Kiinteistönvälitysalalla toimiessa noudatetaan *Ohjetta hyvästä välitystavasta* (KVKL). Tämä normisto antaa kaikille kiinteistönvälittäjille niin kutsutut minimiohjeet toimimiselle ja kaikille yhteisen toimintatavan, kuinka toimia alalla eettisesti ja oikein, osapuolten edut huomioiden silti puolueettomasti ja kaikkien etua valvoen (Saavalainen 2016, 67). Hyvä välitystapa on ns. täydentävää sääntelyä (KVKL). Kiinteistönvälittäjien ja kiinteistönvälitysliikkeiden toimintaa valvoo Aluehallintovirasto AVI (Aluehallintovirasto) ja alaa koskevia määräyksiä löytyy mm. laista; Laki kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä (1075/2000) sekä asuntokauppalaki (843/1994). Muita alalla noudatettavia lakeja ovat esimerkiksi maakaari (540/1995), rahanpesulaki (444/2017) ja kuluttajansuojalaki (38/1978). On tunnettava myös mm. perintökaarta (40/1965) sekä maankäyttö- ja rakennuslakia (132/1999) koskevaa sisältöä. Päivittäisessä työssä tulevat vastaan myös esimerkiksi asbestilaki (798/2015) ja jätevesiasetus (157/2017). Tässä vain muutamia esimerkkejä alan vaatimuksista pelkästään lakituntemuksen osalta.

Kiinteistönvälitysala ei kuulu minkään työehtosopimuksen piiriin, joten alalla on tietty vapaus sopia esimerkiksi työsuhteiden ehdoista. Työaikaa ei ole missään määritelty, ylitöitä ei lasketa eikä tasausvapaita kerry. Kiinteistönvälittäjän työ on elämäntapa. Puhelin soi aamusta iltaan ja sähköposti kilahtelee vuorokauden ympäri. Tässä yhteydessä työajalla tarkoitetaan sitä aktiivista aikaa, kun kiinteistönvälittäjä työskentelee toimistolla tai asiakkaiden luona. Usein töitä tehdään iltaisin ja viikonloppuisin sekä pyhien aikaan. Kauppaa tehdään alueista ja kohteista riippuen tietenkin ympäri vuoden, mutta kiireisin aika on noin huhtikuusta lokakuuhun. Voi sanoa, että kiinteistönvälittäjä on töissä silloin, kun asiakas on vapaalla. Työpäivät ovat eri pituisia ja vaikka aamulla näyttäisi, että työpäivä päättyy sovitus esittelyn jälkeen vaikkapa klo 17, voi päivän aikana ilmestyä lisää töitä, ja päivä päättyykin klo 20.30. Kiinteistönvälittäjän on oltava joustava, muuntautumiskykyinen ja empaattinen. Ei tietenkään saa antaa asiakkaan juoksentaa mielin määrin, mutta tietynlainen joustava asenne töitä kohtaan on oltava olemassa. Vastapainona ilt- ja viikonlopputöille, kiinteistönvälittäjillä on tietynlainen vapaus, jota esimerkiksi monella päivätyötä tekevällä työntekijällä ei ole. Pidennetyt viikonloppureissut tai lomamatkailu kun oma työtilanne sen sallii, tuovat vapautta ja edistävät henkistä ja fyysistä jaksamista (Saavalainen 2016, 53).

Kiinteistönvälittäjät työskentelevät pääsääntöisesti provisiopalkalla (Saavalainen 2016, 28). Tämä tarkoittaa, että välittäjä saa palkkaa vain tekemiensä kauppojen perusteella. Jos kalenterikuukauteen ei osu yhtään kauppaa, ei tilipäivänä ole hurraamista. Täytyy siis olla myyntihenkinen, tai oikeastaan, ratkaisukeskeinen, ja pyrkiä löytämään juuri kuttakin asiakasta parhaiten palvelevat ratkaisut ja vaihtoehdot. Asuntokauppaan liittyy valtava määrä palasia, joiden on loksahdettava kohdalleen, jotta kauppa voi syntyä. Joskus tämä voi kestää useita kuukausia, joidenkin ihmisten kohdalla prosessi ensikosketuksesta välittäjän kanssa aina syntyneeseen kauppaan saakka, voi viedä vuosia (Saavalainen 2016, 24).



## 2 MOTIVAATIO

Motivaatio on meissä ihmisissä sisällä oleva asia, joka liikuttaa meitä ja saa meidän toimimaan, jotta saavuttaisimme asetetut tavoitteet (Luoma ym. 2004, 20). Se ei kuitenkaan ole, vaikka usein niin luullaan, ihmisessä oleva ominaisuus, vaan jokainen on lopulta itse vastuussa omasta motivaatiostaan ja pystyy vaikuttamaan omaan motivaatioonsa (Niermeyer & Seyffert 2002, 12). Kirjassa *Motivaatio – menetelmiä työhalun parantamiseksi* motivaatio määritellään seuraavasti: *'Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä, yksilön muuttuva henkinen tila, joka määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän toimii'* (Peltonen & Ruohotie 1987, 19). Motivaatio-sana on johdettu latinankielen sanasta *'movere'*, joka tarkoittaa liikkumista (Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Ihmisen motivaatiota on pyritty selvittämään erilaisista näkökulmista jo kauan ja vanhimmat, tänä päivänä tunnettujen motivaatioteorioiden pohjalla olevista teorioista ovat 1900-luvun alkupuolelta. Näissä teorioissa vaikuttaviin ajatuksiin viitataan jo 1700-1800-luvuille, jolloin nautinnonhaluisuus eli hedonismi syntyi (Juuti 2006, 39). Jo varhain on ymmärretty, että ihminen on ajatusmaailmaltaan ja käytökseltään monimutkainen. Ymmärrys siitä, että elämä on täynnä valintoja ja vaihtoehtoja, joihin vaikuttavat niin alitajunta kuin ympäristö, ovat luoneet pohjan motivaatioteorioiden tutkimiselle ja sitä kautta myös tämän päivän tiedolle tarkasteltaessa työmotivaatiota (Juuti 2006, 43).

Motivaatio rakentuu motiiveista. Motiivit ovat psykologisia tarpeita, pyrkimyksiä jonnekin tai johonkin tai halua tehdä jotain. Motivaatio syntyy motiivien, elinolosuhteiden ja tavoitteiden ollessa tasapainossa ja kun ne vastaavat toisiaan. (Major & Risku 2015, 38.) Motivaatio voi näkyä ihmisestä ulospäin, mutta se ei ele mitään käsin kosketeltavaa. Kun ajattelemme henkilöä, jota kuvaamme motivoituneeksi, häntä harvoin kuvaillaan samaan aikaan laiskaksi, pahantuuliseksi, eristyneeksi tai väsähtäneeksi. Kun ihminen on jostakin asiasta kiinnostunut, hän voi paneutua siihen innolla ja täysillä (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 9). Motivaatio ei kuitenkaan ulotu välttämättä yhtä aikaa kaikille elämän osa-alueille, vaan usein motivaatiota koetaan jollakin tai joillakin elämän osa-alueilla toista aluetta enemmän.

Suurin osa motivaatioteorioista voidaan jakaa kahteen kategoriaan; prosessiteorioihin ja sisältö- eli tarveteorioihin. Matti Peltonen ja Pekka Ruohotie (1987, 33) tunnistavat vielä kolmannen kategorian; yllyketeoriat. Yllyketeoriat tarkoittavat ulkoisia kannusteita (Sinokki 2016, 76). Tarveteorioissa pohjana on oletus, että kaikilla ihmisillä on

samantapainen tarverakenne. Näiden sisältöteorioiden mukaan on olemassa tiettyjä ylimaailmallisia motivaatorakenteita. Kun ihminen haluaa jotain tai kokee että häneltä puuttuu jotain, hän pyrkii löytämään keinoja saavuttaakseen tämän päämäärän. (Juuti 2006, 45). Prosessiteoriat perustuvat ajatukselle, että ihmisellä on vaihtoehtoja, joista hän tietoisesti valitsee itselleen kulloinkin sopivimmat ja ihmisen käyttäytyminen on aina seurausta näistä valinnoista. Näihin teorioihin sisältyy ajatus yksilöllisistä eroista siinä, kuinka yksilö reagoi sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin. Tähän liittyy esimerkiksi tavoitteen saavuttamisen pohtiminen sekä omien suoritusten vertaaminen suhteessa annettuun panokseen verrattuna muihin samassa asemassa oleviin (Sinokki 2016, 76).

Amerikkalaisen psykologian professori Edward L. Desin mukaan sisäisen motivaation perustarpeita on kolme; omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Major & Risku 2015, 28). Motivaatio vaihtelee, muuttuu helposti ja sen kesto voi olla hyvinkin lyhyt. Voidakseen tehdä samaa työtä vuosikymmenet, on itse asiassa tunnistettava jotain syvempää motivaation taustalla. Vaihtelevan motivaation pohjalla ovatkin ihmisen asenteet. Kun asenne on oikea, ihminen on notkahduksista huolimatta keskimäärin motivoitunut ja pysyy tekemään työnsä hyvin. (Peltonen & Ruohotie 1987, 15.)

Psykologian emeritusprofessori, tohtori Steven Reiss (1947-2016) oli sitä mieltä, että ihmisen tarpeiden ollessa yksilölliset, ei sisäistä motivaatiota voi selittää vain kolmen em. tarpeen avulla riittävän syvästi. Siitä syystä Reiss kehitti pitkän tutkimusprosessin jälkeen 16 perustarpeen teorian (Reiss 2013, 13, 26-29) sisäisen motivaation ymmärtämiseksi ja mittaamiseksi. Lisäksi Reissin teoriassa motivaatio jaetaan sisäisiin motiiveihin ja ulkoihin tavoitteisiin (Major & Risku 2015, 37-38). Sisäiset motiivit koostuvat omien arvojen, tunteiden ja vaistojen mukaan toimimisesta. Jotta ihminen kokee olevansa motivoitunut, on sisäisiin motiiveihin yhdistyttävä ulkoiset tavoitteet ja ulkoisten tavoitteiden on tuettava henkilön sisäistä motivaatiota. (Major & Risku 2015, 39.)

Käsite '*elämän perusmotiivi*' (Major & Risku 2015, 40) on motiivia laajempi käsite ja pitää sisällään mm. henkiinjäämisen kannalta olennaisia asioita, kuten ruoka ja turva. Nämä elämän perustarpeet ovat ylimaailmallisia ja motivoivat kaikkia ihmisiä. Se, kuinka paljon ja usein kukin tarvetta tuntee, on yksilöllistä ja vaihtelee. Elämän perustarpeet ovat vain väliaikaisesti tyydytettävissä ja tarve palaa aina jonkin ajan kuluttua takaisin. Toisaalta elämän perusmotiiviin sisältyvät mm. psykologiset motiivit kuten voitto ja valta. Motivaatioon ja sen syntyyn vaikuttavat siis olennaisesti tunteet ja arvot. Koska Steven Reiss ajatteli, että ihmiselämän tärkein tavoite on yksilöllisten tarpeiden tyydyttäminen ja pyrkimys tulla onnelliseksi ja pysyä onnellisena, on motivaation synty

lopulta perustarpeiden tyydyttämistä (Major& Risku 2015, 41). Elämän jatkumisen tultua varmistetuksi, on aikaa sellaisille motiiveille, jotka antavat elämälle syvemmän merkityksen (Major& Risku 2015, 37-39).

Ympäristö ja seura, jossa ihminen oleskelee, vaikuttavat myös motivaatioon (Salmela-Aro& Nurmi 2017, 58, Peltonen& Ruohotie 1987, 71). Se, millainen elämäntilanne, terveydentila, väsymys, ravitsemus sekä fyysinen ja henkinen kunto ihmisellä kulloinkin on, vaikuttavat huomattavasti niin yleisen motivaation, kuin erityisen motivaation kautta tulevaan haluun panostaa kuhunkin yksittäiseen asiaan. Ympäristön ja meitä ympäröivien ihmisten vaikutus motivaatioon on suuri, ehkä jopa suurempi mitä luulemme, sillä motivoitunutkin ihminen voi oleskeltuaan jonkin aikaa ei-motivoituneessa seurassa ja ilmapäärissä, alkaa kuin varkain ajatella samalla tavalla muiden kanssa. Tällöin on kyse ihmisestä itsestään, omasta motivaatiosta ja ihmisen omasta halusta toimia toisin. Tässä kohdassa jokainen voi valita, jääkö ei-motivoivaan seuraan tai paikkaan vai siirrykö eteenpäin pitääkseen oman motivaationsa hyvänä. (Koivumäki& Korteso 2019, 41.)

Ihmisen tunteet vaikuttavat motivaation syntyyn. Kun koetaan, että jokin asia on tärkeä ja asiaa kohtaan on positiivinen tunne, on ihmisen helpompi motivoitua asian suorittamiseksi. (Niermeyer& Seyffert 2002, 20.) Tunteeseen ja sitä kautta motivaatioon kuuluvat keskeisesti työorganisaatiossa esiintyvät motivaatioprosessiin liittyvät tekijät. Matti Peltosen ja Pekka Ruohotien (1987, 23) mukaan näitä ovat persoonallisuuteen liittyvät seikat; mielenkiinnon kohde, asenteet ja tarpeet, työn ominaisuudet; työ sisältö ja saavutukset sekä eteneminen ja työympäristö, joka sisältää taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät sekä sosiaaliset tekijät. Erilaisissa motivaatiota käsittelevissä tutkimuksissa on huomattu, että henkilön omat mielenkiinnon kohteet ja esimerkiksi persoonallisuus, vaikuttavat olennaisesti yksilön kuhunkin työhön antamaan ponnisteluun ja panokseen. Kun henkilö on sisäisesti motivoitunut, hänen tekemänsä työ ei kuluta häntä, eikä asioiden tekemiseen kulu paljon aikaa. (Peltonen& Ruohotie 1987, 23.)

Ajoituksella on merkitystä motivaation kannalta. Kun ihminen panostaa nyt johonkin asiaan, siitä voi olla tulevaisuudessa hyötyä (Niermeyer& Seyffert 2002, 12). Kiinteistöväliittäjän työssä tällainen toiminta voi näkyä esimerkiksi aluemarkkinointina tai asiakkaiden kontaktointina puhelimitse toiveena tehdä itseään tunnetuksi ja saada sen myötä uusia asuntoja myyntiin. Motivaatio vaihtelee, muuttuu helposti ja sen kesto voi olla hyvinkin lyhyt.

Motivaatioon vaikuttavat myös henkilön valmiudet, tahto sekä vireys. Valmiuksilla tarkoitetaan pidempiaikaista, muuttumatonta tilaa, joka pitää sisällään esimerkiksi henkilön osaamisen sekä aikaisemmin opitut asiat eli henkilön edellytyksiä suoriutua annetuista tehtävistä (Peltonen & Ruohotie 1987, 26). Edellä mainittuihin tunteisiin, ja sitä kautta pystyvyyden tunteeseen viitaten, motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka energinen henkilö on ja kuinka hyvinvoivaksi hän itsensä tuntee (Luoma ym. 2004, 20).

Ihminen voi kyllä työskennellä myös ilman motivaatiota. Tällöin on kyse tahdonvoiman avulla tekemisestä, joka auttaa henkilöä työskentelemään sisäisiä motiivejaan vastaan (Major & Risku 2015, 39).

## 2.1 Itsemääräämisteoria – sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Yksi mielenkiintoisimmista prosessiteorioista on *itsemääräämisteoria*, *self-determination theory*. Tämä teoria on noussut suosituksi vasta viime vuosina, vaikka sen kehittivät professorit Edward L. Deci ja Richard M. Ryan jo vuonna 1977 (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 03/lä2014). Teoria perustuu sille ajatukselle, että ihminen on luonnostaan itseohjautuva. Ihminen on aktiivinen ja motivoituva ja asettaa itselleen tavoitteita, jotka hän pyrkii aktiivisesti saavuttamaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54.) Tähän teoriaan liittyy keskeisesti ajatus ihmistä ympäröivän maailman sekä yksilön omien sosiaalisten suhteiden ja kanssakäymisen vaikutuksesta yksilön motivaatioon. Sosiaaliset suhteet ja ympäristön kanssa tehtävä kanssakäyminen joko edistävät ja tukevat tai lanvistavat yksilön kehitystä, kehittymistä, tekemistä ja motivaatiota. Teoria on kovin mielenkiintoinen, sillä vaikka Deci ja Ryan perustavat ajatuksensa sille, että ihminen on itseohjautuva, kuitenkin heidän mukaansa sosiaalisella ympäristöllä on todella suuri merkitys ja vaikutus yksilön motivoitumiseen.

Itsemääräämisteoriaan liittyy myös keskeisenä ajatus siitä, että yhtä lailla, kun ympäristö ja sosiaalinen kanssakäyminen vaikuttavat yksilön motivaatioon, on yksilöiden kohdalla merkittäviä eroja siinä, mistä asioista ja kuinka paljon sekä millaisista lähtökohdista, he kiinnostuvat. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54.) Kiinteistönvälittäjän ammatissa motivaatio työn tekemiseen voi toisella henkilöllä tulla halusta auttaa ihmisiä ja tarjota ratkaisua ongelmaan, kun taas toinen voi motivoitua kovista välityspalkkioista ja paksusta tilipussista ja kolmas haluaa olla esillä ja nauttii omasta kuvastaan sunnuntailehden etusivulla. Tällöin ihmisen toiminta kumpuaa joko sisäisestä tai ulkoisesta motivaatiosta. Decin ja Ryanin mukaan yksilön työmotivaatiota säätelevät kolme keskeistä perustarvetta;

autonomian tarve, pystyvyyden tunteen tarve sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54, 59). Riippuen siitä, onko henkilö sisäisesti vai ulkoisesti motivoitunut, näillä luetelluilla seikoilla voi olla työmotivaatioon jopa mittava merkitys.

Desin ja Ryanin itsemääräämisteorian lähtökohta on motivaation jakautuminen **sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon**. Sisäinen motivaatio ajaa ihmistä tekemään asioita, sillä ihminen pitää toimintaa kiinnostavana, tärkeänä ja merkityksellisenä. Sisäisesti motivoituneelle henkilölle on tärkeää, että tehty toiminta vastaa hänen arvojaan ja tuottaa mielihyvää. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55.) Kun ihminen tekee itselleen tärkeää ja mieluisaa asiaa sisäisen motivaation ajamana, on todennäköistä, että hän menestyy, pysyy tehtävässään kauemmin, eikä luovuta vastoinkäymisten kohdatessa. Sisäisen motivaation merkitystä ei voi väheksyä, sillä tämän päivän työelämässä arvostettavia taitoja ja motiiveja ovat mm. kehittymispotentiaali, työhyvinvoinnista kiinnostuminen ja välittäminen, osallistuminen erilaisiin töitä ja työyhteisöä kehittäviin projekteihin ja toimintaan sekä sosiaaliset tekijät (Hakonen & Nylander 2015, 86).

Yksilön **sisäinen motivaatio** työelämässä korostuu koko ajan ja motivaation lähteet tulee olla kirkkaana mielessä. Työelämä on yhtä uuden oppimista ja muutoksia tulee alituisesti, joten sisäinen motivaatio korostuu, kun yksilöltä vaaditaan sitoutumista ja aloittekykyä. Puhutaan itsensä johtamisesta, jonka taustalla ovat mm. tyytyväisyys työhön sekä innovatiivisuus ja henkilön suorituskyky (Luoma ym. 2004, 23). Vuosittain n. neljännes työssäkävivistä ihmistä Suomessa kokee jonkin asteista työuupumusta (työuupumus.net). Organisaatiot haluavat motivoitunutta henkilökuntaa (Niermeyer, Seyffert 2002, 8) ja yrityksen menestymisen kulmakivet ymmärtäneet organisaatiot onneksi ajattelevat jo tänä päivänä, että hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara (Hietanen, 2016).

Tässä asiassa onkin ensiarvoisen tärkeää, että esimies pystyisi ottamaan jokaisen työntekijän sisäiset motiivit työyhteisössä huomioon ja jokaiselle löytyisi organisaatiossa sellainen paikka ja työtehtävä, että henkilö pysyisi motivoituneena ja sitä kautta tehokkaana ja energisenä (Major & Risku 2015, 39).

Tutkimusten mukaan ihmisen **sisäisessä motivaatiossa on neljä keskeistä kohtaa**: Valinnanvapaus, pätevyys, mielekkyys sekä edistyminen. Nämä kaikki asiat ovat yksilön tunteita ja jokaisen eri tavalla kokemia seikkoja, joihin taas voidaan työyhteisössä vaikuttaa esimerkiksi palautteen antamisen ja yleisen työilmapiirin sekä työyhteisön hyvinvoinnin kautta.

1. Valinnanvapaus tarkoittaa, että ihmisellä on mahdollisuus ja vapaus vaikuttaa ja päättää, miten ja kuinka hän annetut työtehtävät hoitaa. Henkilöllä on tunne, että hänen oivalluksillaan ja näkemyksellään asioista on merkitystä ja hän haluaa laittaa itsensä likoon työtehtävän suorittamiseksi. Valinnanvapauteen liittyvät vastuu omien päätösten seuraamuksista sekä luovuuden ja aloitekyvyn käyttö. (Luoma ym. 2004, 23.)
2. Pätevyys tarkoittaa yksilölle kokemusta omasta ammattitaidosta sekä siitä, että hänen tekemänsä työ on laadukasta. Kokemukseen ammattitaidosta kuuluvat mm. hallinnan tunne omista työtehtävistä ja ajatus työhön pystymisestä myös tulevaisuudessa. (Luoma ym. 2004, 24.)
3. Mielekkyyden tulee yksilön kokemasta arvostuksen tunteesta tekemäänsä työtä kohtaan. Hän kokee, että työ on suuremmassa mittakaavassa merkityksellistä, tavoitteet ovat arvokkaita ja hänen suorittamansa tehtävä on tärkeä. Tutkimusten mukaan mielekkyyden tunteeseen liittyy myös korkea sitoutuneisuus työhön. (Luoma ym. 2004, 24.)
4. Edistyminen työssä on seurausta yksilön tekemisestä ja asioiden etenemisestä kohti haluttua lopputulosta. Henkilö uskoo, että tavoite tulee saavutetuksi ja hän tulee onnistumaan työssä. Työhön käytetty aika ei ole mennyt hukkaan ja työhön käytetään lisää energiaa, jotta lopputulos olisi toivotunlainen. (Luoma ym. 2004, 24.)

Lisäksi sisäiseen motivaatioon on tutkimuksien myötä pystytty yhdistämään myös työssä vaadittavien taitojen monipuolisuus, työn kokonaisvaltaisuus, itsenäisyys ja palaute (Luoma ym. 2004 s 25).

**Ulkoinen motivaatio** koostuu asioista, jotka ohjaavat yksilöä ulkoa päin ja joista saatava tai joiden aiheuttama, motivaation tunne on sisäistä motivaatiota lyhytaikaisempi (Peltonen & Ruohotie 1987, 25). Ulkoinen motivaatio syntyy ympäristön vaikutuksesta ja on myös sanottu, että ulkoinen motivaatio saa ihmisen työskentelemään 'pakon edessä'. Ulkoinen motivaatio on esimerkiksi raha, taloudellinen hyöty. Myös yhteiskuntamme perinteiset arvot – hyvä koulutus ja työpaikka, avioliitto, perheen perustaminen ja omakotitalon rakentaminen – ovat ulkoisen motivaation aikaansaamia asioita (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 56). Työelämässä yksilö voi tavoitella korkeampaa asemaa työyhteisössä, parempaa palkkaa tai muuta ulkoista arvostusta ja tällöin kyse on ulkoisen motivaation tuomasta käytösmallista.

Usein ajatellaan, että ulkoinen motivaatio saa ihmisen toimimaan ja suorittamaan annetun tehtävän siksi, että tehtävän valmistuttua odottaa palkkio. Kun ihminen tekee työtä

siksi, että se on hänen arvojensa mukaista, esimerkiksi toisten auttaminen, motivaatiolähteet ovat sisäisiä. Ulkoisessa motivaatiossa uralla eteneminen, vastuun saaminen työyhteisössä sekä rahapalkitseminen, ovat luonnollisia asioita. Henkilön työskennellessä palkkapäivän vuoksi, motivaatio on ulkoista. On tutkittu, että palkankorotuksen vaikutus työmotivaatioon on vain muutaman kuukauden mittainen. Tämän jälkeen korkeampi palkka ei enää motivoi, vaan ulkoisesti motivoitunut henkilö tarvitsisi uuden palkankorotuksen kokeakseen jälleen motivaation tunteen.

Ulkoisesti motivoitunut ihminen voi toimia tavoitteen saavuttamiseksi myös rangaistuksen pelossa (Daniel, 2015). Yhtä lailla kuin motivaatio syntyy ihmisestä ulkoapäin, saattaa tavoitteen täyttymisen jälkeen tapahtua motivaation häviäminen joksikin aikaa. Ulkoisen motivaation keinoja on myös etsittävä jatkuvasti lisää, esim. saavutetun palkinnon jälkeen pitäisi olla tiedossa uusi, entistä isompi ja parempi palkinto tai palkkio. Ulkoiseen motivaatioon pitää yhdistää hyvä johtaminen, sillä jos yksilö ei koe saavansa sisäiseen motivaatioon liittyvää arvostusta eikä hänellä ole itsemääräämisoikeutta tai vapautta vaikuttaa työnsä tekemiseen, ulkoinen motivaatio ja erilaiset palkitsemiset voivat jopa huonontaa sisäistä motivaatiota.

Hyvinvoivassa ja tuotteliaassa työyhteisössä yksilöiden toiminnan pohjana ovat sisäisen motivaation piirteet ja tätä aineetonta motivaatiota ruokitaan lisäämällä joukkoon ulkoista motivaatiota. Esimerkiksi rahallinen eli aineellinen palkitseminen, katsotaan helposti keinoksi mitata työnantajan arvostusta työntekijää kohtaan. Tällöin vaikutetaan juuri työntekijän ulkoiseen motivaatioon, jolla on vain välillinen vaikutus työmotivaatioon – ulkoiset motivaattorit ovat vain yksi osa kokonaisuutta. (Luoma K ym. 2004, 32.)

## 2.2 Päämääräteoria

Edwin Locke julkaisi kehittämänsä *päämääräteorian* vuonna 1968 (Young, 2017). Teorian perusajatus on päämäärän saavuttamisen vaikeus sekä päämäärän selkeys ja palautteen antamisen ja saamisen tärkeys. Ihmisiä motivoivat selkeät, haastavat tavoitteet. Päämääräteoria sopii mielestäni hyvin kuvaamaan kiinteistönvälittäjien suhtautumista työhön ja tavoitteiden saavuttamisen suhdetta työmotivaatioon. Teorian mukaan työssä saa olla haasteita (Young, 2017). Teorian pohjana toimii ajatus siitä, että työntekijöitä kiinnostavien päämäärien kehittäminen on tärkeää. Vaikeasti saavutettava päämäärä motivoi työntekijää helppoa päämäärää enemmän ja tavoitteen saavuttamiseen vaikuttaa myös kyky nähdä oman toiminnan vaikutus päämäärän saavuttamisen

kannalta (Locke's Goal-Setting Theory). Työntekijän sitoutumiseen asetetun tavoitteen saavuttamisen kannalta vaikuttaa se, kuinka helposti tai vaikeasti työntekijä kokee tavoitteen oleva saavutettavissa. Kun työllä on selkeä päämäärä ja tavoite, on havaittu, että työntekijällä on enemmän energiaa kyseisen työtehtävän tekemiseen. Tutkimusten mukaan myös vaikeammin saavutettava tavoite saavutetaan useammin kuin helppo, sillä vaikeampaa päämäärää tavoitellessa, mikäli päämäärä on työntekijän arvojen mukainen ja työntekijän hyväksymä, siihen kohdistetaan enemmän aikaa ja energiaa. (Juuti 2006, 59-60.)

### 2.3 Odotusarvoteoria

Victor Vroom kehitti prosessiteorioihin kuuluvan odotusarvoteorian vuonna 1964 (Juuti 2006, 49). Tämän teorian syntyyn on vaikuttanut Kurt Lewinin 1940-luvulla kehittämä kenttäteoreettinen motivaatioteoria (Juuti 2006, 44). Odotusarvoteoria on paljon käytetty teoria yritysmaailmassa, erityisesti suunnitellussa organisaatioiden palkkiojärjestelmiä. Tässä teoriassa kokonaisuus on toisistaan riippuvista osista muodostuva kenttä (Juuti 2006, 42). Teorian pohjana on ajatus, jonka mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta tietoisista valinnoista eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä (Juuti 2006, 49). Ihminen valitsee sen vaihtoehdon, jolla on hänen kannaltaan kaikista myönteisimmät vaikutukset. Esimerkiksi jostakin työtehtävästä saatava palkkio ja yksilön arvostus tuota palkkiota kohtaan, määrittää valintaa ja panostusta kyseistä tehtävää kohtaan (Viitala 2004, 158). Tässä odotus liittyy siihen, kuinka arvostettava tarjolla oleva palkkio on tai kuinka todennäköistä sen saavuttaminen on. Vroomin odotusarvoteorian mukaan mikä tahansa palkkio ei välttämättä johda parempaan tai korkeampaan suoritukseen. Esimerkiksi työstä koituva väsymys tai palkkion tavoittelemisesta aiheutuva kollegoiden halveksunta, saattavat estää yksilön pinnistelyn palkkion saamiseksi. (Juuti 2006, 50.) Sillä, näkeekö yksilö palkkion mahdollisena saavuttaa vai ei, on iso vaikutus motivaatioon parantaa suoritusta (Viitala 2004, 159). Odotusarvoteorian avulla voidaan kuvata hyvin yksilön työmotivaatioon vaikuttavia seikkoja. Jos yksilö kokee työskentelynsä johtavan myönteisen palautteen ja palkkioiden saamiseen, turvallisuudentunteen lisääntymiseen, ystävyyssuhteiden syntyyn, mahdollisuuteen ilmaista ja kehittää itseään sekä riittävän palkan saamiseen, yksilö voi motivoitua työskentelemään vaatimusten ja tavoitteiden suuntaan. (Juuti 2006, 51.)



Vroomin jälkeen odotusarvoteoriaa ovat kehittäneet ja siitä omia teorioitaan muokanneet ovat mm. Porter vuonna 1968 (Juuti 2006, 51), Lawler vuonna 1973 (Juuti 2006, 53) sekä Eccles vuonna 1983 (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 66).

Katsottaessa haastatteluista saamiini vastauksia, ne todistavat odotusarvoteorian ainakin osin oikeaksi. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että palkitseminen, esimerkiksi rahallinen bonus asetetun tavoitteen saavuttamisesta, motivoi tavoittelemaan parempaa suoritusta. Palkinnon tai palkkion on kuitenkin oltava 'tavoittelemisen arvoinen' ja yksilön on saatava siitä aidosti hyötyä. Myös työyhteisö, kollegat ja työpaikalta saatava tuki koettiin haastateltavien keskuudessa erittäin tärkeäksi ja odotusarvoteorian mukainen kollegoiden halveksunta ei tukisi haastateltujen työmotivaatiota.

## 2.4 Oikeudenmukaisuusteoria

Yksi kuuluisa oikeudenmukaisuuden ja ihmisen saamien palkkioiden suhdetta kuvaavista teorioista, on Adamsin vuonna 1965 kehittämä *equity theory* – *oikeudenmukaisuusteoria*. Tätä teoriaa kutsutaan myös tasapainoteoriaksi (Sinokki 2016, 76). Adams kehitti teoriansa Homasin sosiaalisten vertailujen teorian sekä Festingerin kognitiivisen dissonanssin teorioiden, pohjalta. Adamsin teorian mukaan yksilö tarkastelee ja pohtii, mikä on hänen antamansa panoksen ja saamansa tuotoksen tai hyödyn välinen suhde suhteessa muihin samassa asemassa tai tilanteessa oleviin henkilöihin. Jos yksilö kokee panostavansa esimerkiksi johonkin työtehtävään suhteessa siitä saatavaan korvaukseen, suurin piirtein saman verran kuin kollegansa, hän pysyy tyytyväisenä eikä yritä muuttaa tilannetta itselleen suotuisammaksi. Sen sijaan, jos yksilö kokee antavansa samaa palkkioita vastaan omaa panostaan paljon kollegaa enemmän, se saa aikaan jännitteitä työyhteisössä ja yksilö kokee epäoikeudenmukaisuutta. Tässä on huomionarvoista, että vaikka henkilö kokisi saavansa oikeudenmukaisen palkkion suhteessa antamaansa panokseen, hän ei välttämättä ole motivoitunut muutoin kuin säilyttämään itselleen suotuisan aseman suhteessa kollegoihin. (Juuti 2006, 55-56.)

## 2.5 Maslow'n tarveteoria

Yksi tunnetuimpia tarveteorioita on *Maslow'n tarvehierarkia* vuodelta 1943 (Major& Risku 2015, 27). Teorian pohjana on pyramidi, jossa alimmalla tasolla ovat perustarpeet kuten nälän, kylmän ja turvallisuudentunteen tyydyttäminen. Kun alkeellisemmat, hengissä pysymiseen liittyvät tarpeet on pyramidin kerros kerrokselta tyydytetty, voidaan nousta seuraavalle tasolle, aina pyramidin huipulle saakka, jossa ovat sellaiset tarpeet kuin onnellisuus ja itsensä kehittäminen. Maslow'n mukaan ihminen pyrkii aktiivisesti tyydyttämään tarpeitaan, kehittämään itseään ja nousemaan pyramidin askelmia koko ajan korkeammalle. (Juuti 2006, 45.) Maslow'n tarvehierarkia on perinteinen motivaatioteoria, mutta Maslow ei alun perin kehittänyt pyramidia niin tiukasti tulkittavaksi, jollaisena se nykyään tunnetaan (Major& Risku 2015, 28). Tämän päivän hyvinvointiyhteiskunnassa ihmisen tarpeet eivät ole järjestyksessä, eikä ihminen siirry seuraavalle tarvetasolle vasta, kun edellinen tarvetaso on täytetty. Esimerkiksi nälkä voi ohjata ihmistä kohti ravintolaa, tai uuden asunnon tarve tavoittelemaan perustarvetta kodin ja turvallisuuden tunteen täyttämiseksi, mutta nämä tarpeet eivät yhtä aikaa poista vaikkapa itsensä kehittämisen tarvetta.

## 2.6 Työn imu

Työn imu, jonka alkuperä on unkarilais-amerikkalaisen psykologi Mihaly Csikszentmihalyin kehittämässä flow- käsitteessä (Nakamura& Csikszentmihalyi, 2009, Oppland, 2019), on positiivinen tunne- ja motivaatiotila (Työterveyslaitos). Käsite syntyi, kun Csikszentmihalyi tutki luomisprosessia 1960-luvulla (Nakamura& Csikszentmihalyi, 2009). Flow-tilaa tunteva ihminen on tuottava, luova ja hyvinvoiva (Oppland, 2019) Viime vuosina myös Suomessa ja suomalaisessa työelämässä on alettu kiinnittää huomiota tähän käsitteeseen. Organisaatiotoimintaa tutkinut professori William Kahn kirjoitti myös työn imusta vuonna 1990 (Lempiäinen, 2013). Englanniksi puhutaan '*work engagementista*', työhön sitoutumisesta. Työn imusta alettiin puhua, kun työmotivaatiota ja työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa havaittiin joillakin työntekijöillä suurta innostusta ja paloa työtä kohtaan. Työn imussa oleva ihminen kadottaa ajan ja paikan tajun uppoutuessaan työhön. Työn imu on positiivinen käsite, eikä johda esimerkiksi työuupumukseen, sillä ihminen kokee saavansa työn tekemisestä lisää energiaa ja voimaa eikä työn imussa oleva henkilö koe olevansa kuormittunut (Vesterinen& Arikoski 2006, 8). Työn imua

tuntevalla henkilöllä on hyvä vireystila, hän on syventynyt työhönsä sekä erittäin sitoutunut (Vesterinen & Arikoski 2006, 8). Sisäisesti motivoitunut henkilö, joka kokee tekevänsä oikeanlaista, juuri itselleen sopivaa työtä omien arvojensa ja lähtökohtiensa mukaisesti, voi tuntea työn imua. Juuri tuota ajantajun menettämistä kuvataan uppoutumisen käsitteen kautta; henkilö on hyvin keskittynyt työhönsä ja paneutuu siihen täysillä, jolloin myös irrottautuminen työstä voi olla vaikeaa.

Tarmokas, työstään motivoitunut henkilö haluaa ponnistella työnsä eteen myös vaikeina hetkinä ja kokee, että työ on merkityksellistä. Myös kokemus ylpeydestä työtä kohtaan sekä sopivan haasteellisuuden kokeminen, on tärkeää. Flown tunteminen on mahdollista, kun ihmisen taidot kohtaavat työtehtävän antamien haasteiden kanssa. Liian haastava työtehtävä suhteessa henkilön taitoihin, sen sijaan turhauttaa ja luo epävarmuutta. (Oppland, 2019.)

Työn imun kokeminen on melko tavallista ja erittäin merkityksellinen kokemus hyvinvoinnin kannalta. Työn imua voi kokea millä tahansa alalla, missä tahansa työtehtävässä (Kohvakka, 2016). Työn imua kokevat työntekijät ovat sitoutuneet työhönsä, ollen uudistushakuisia ja kokevat työn isona osana positiivista elämänlaatua. Yhteistä kaikille työn imua kokeville henkilöille on kuitenkin yhteys hyvään työsuoritukseen. Myös työnantajien ja esimiesten on hyvä perehtyä käsitteeseen, sillä työn imun kokemuksella on suora yhteys yrityksen taloudelliseen menestymiseen.

Esimiehet ja organisaatiot voivat vaikuttaa monella tavalla kokemukseen työn imusta. Esimerkiksi palkitsevuuteen ja monipuolisuuteen liittyvät asiat, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kokemus työpaikan pysyvyydestä, työpaikan ilmapiiri sekä mahdollisimman laaja kokemus vuorovaikutuksesta esimiehen ja työyhteisön välillä, edistää positiivista kokemusta työstä. Nämä elementit ovat hyvin pitkälti samoja, kuin hyvään esimiestyöhön sekä työmotivaation syntyyn liittyvät tekijät, joten on ymmärrettävää ajatella työn imua kokevien työntekijöiden olevan keskimäärin onnellisempia kuin heidän, jotka työn imua eivät koe. (Työterveyslaitos.)

### 3 ESIMIES

Esimies on henkilö, joka mahdollistaa työntekijöiden sujuvan työskentelyn ja huolehtii siitä, että organisaatiossa toimitaan yrityksen strategian mukaisesti (Erämetsä 2009, 25,27). Kun huolehditaan organisaation tuloksellisesta ja tehokkaasta toiminnasta, on johtaminen tässä tärkein keino (Järvinen 2005, 22-23). Esimies pystyy omalla toiminnallaan; ajankäytöllä, panostuksella ja johtajuudella, edesauttamaan tulokseen pääsemistä. Esimiehen on omaksuttava ajatus, että tulos tehdään työntekijöiden avulla, yhdessä heidän kanssaan. (Järvinen 2006, 16.) Esimiehen toiminnassa on kyse vuorovaikutusprosessista, jonka avulla ryhmän toimintaan pyritään vaikuttamaan siten, että haluttu päämäärä saavutetaan (Juuti 2006, 160). Tämä onkin yksi esimiehen keskeisistä tehtävistä (Lavikkala, 2013). Esimiesasemaan kuuluvat mm. valtasuhde, vaikutustapa, sosiaalinen rooli sekä ajatus siitä, että esimies on merkityksiä rakentava 'ilmiö' (Juuti 2006, 160). Tässä esimiehen ja alaisen roolissa vaikutusvalta on jakautunut epätasaisesti ja esimiehellä on direktio-oikeus eli oikeus päättää asioista myös alaisen tahtoa vastaan (Lavikkala 2013). Toisaalta esimiehellä on velvollisuus olla läsnä, puuttua tilanteisiin, olla paikalla ja kuunnella sekä pyrkiä ottamaan työyhteisön mielipiteet huomioon (Lavikkala, 2013). Tämä kaikki onnistuu kuitenkin vain, jos esimies itse on tietoinen, mitä organisaatio häneltä vaatii. Esimiehen tulee kirkastaa itselleen toimenkuvansa ydintehtävät ja vastualueet (Erämetsä 2009, 23).

#### 3.1 Kohti modernia johtamista

Niin kauan kuin on ollut tarve organisoida ihmisen toimintaa ja ihmisten välistä kanssakäymistä, on johtaminen ollut ajankohtaista (Perttula& Syväjärvi 2012, 195). Johtamisen määrittely onkin tärkeää. Perushaasteena johtamisessa on edelleen ymmärryksen puute siitä, mitä johtajuus tarkoittaa ja mistä siinä on kysymys (Perttula& Syväjärvi 2012, 195). Voi olla, että johtajuuden ollessa niin laaja-alainen käsite, ei haluta nähdä kaikkia siihen liittyviä elementtejä. Tähän liittyy myös myöhemmässä luvussa käsittelemäni aihe 'esimieheksi ajautuminen'. Pahimmillaan ajatus voi olla, että potentiaaliset esimieskandidaatit eivät haluaisikaan esimiestehtävään, kun heille selviäisi kaikki tehtävälle asetetut vaatimukset. Vaaditaan hyvää hallintoa, vuorovaikutustaitoja ja palvelua. (Perttula, Syväjärvi 2012, 196.) Johtamisen kulttuuri muututtua radikaalisti 1990-luvulla, alkoi väistyä autoritääriäinen ja hierarkkinen johtamisen malli ja tilalle tuli äärimmäisen

itseohjautuvuuden kulttuuri (Järvinen 2006, 16). Tämä näkyi yritysjohtamisen lisäksi niin kouluissa kuin päiväkodeissa. Itseohjautuvan johtamisen ajatuspohjana on, ettei asiantuntijoita tarvitse johtaa, eikä heitä itse asiassa edes voi johtaa. Ajatus oli tietysti tiimityöskentelyyn ja projekteihin perustuva työtapa, jossa ihmiset johtavat itseään ja tiimi toisiaan. Esimiehen roolin muuttuessa, johti se yhteisten tavoitteiden unohtumiseen ja sekasorttoon. Ilmeni luottamuspulaa ja organisaatioiden pahoinvointia. Noista ajoista on tänä päivänä tultu takaisin päin, sillä on huomattu, että johtaminen vaikuttaa organisaatioon nimenomaan henkisellä tasolla (Järvinen 2006, 9). Ei itseohjautuvuudesta ole luovuttu, eikä varmasti olla luopumassa – oma-aloitteisuus ja itsensä johtaminen sekä alais- taidot ovat nousseet keskeisiksi taidoiksi tämän päivän työelämässä pärjäämisessä. *To- tuuden Hetki*-kirjan (2009) mukaan esimiehen tärkeimpiin johtamistehtäviin kuuluvat työntekijöiden halun ja kyvyn – siis tietynlaisten motivaatiotekijöiden – tunnistaminen. Tämä tapahtuu kysymällä ja kuuntelemalla. Vuorovaikutuksen myötä tuloksena on esi- miehen aikaansaama työntekijöiden hyvänlaatuinen ja tuloksekas oma-aloitteisuus ja it- seohjautuva työskentelytapa. (Wiskari 2009, 144.)

### 3.2 Johtamisen 3D-malli

William Reddin kehitti 1970-luvulla 3D-mallin, joka kuvaa johtajuuden ulottuvuuksia ja johtamistyyliä perustuen ajatukseen, että johtamistyyli voi olla tehokas tai tehoton, ti- lanteesta riippuen (Viitala 2004, 82). Reddinin 3D-mallin taustalla ovat Victor Vroomin ja Phillip Yettonin 1973 kehittämä johtamisen malli, jossa keskeinen tekijä on tilannesidon- naisuus (Viitala 2004, 82). 1970-luvulla alettiin puhua tilannejohtajuudesta ja ajatella, että esimiehen käyttäytyminen on seurausta hänen ominaisuuksistaan ja persoonas- taan, luonteenpiirteistään (Viitala 2004, 82). Reddinin 3D-mallissa on kolme tehokkuu- den kategoriaa. Näennäinen tehokkuus tarkoittaa puuhastelua antaakseen tehokkaan vaikutelman. Henkilökohtainen tehokkuus kuvaa oma edun tavoittelua ja kolmas katego- ria, todellinen tehokkuus, kuvaa tulosten saavuttamisen ja organisaation tulosten suh- detta. Tästä kolmijaosta Reddin kehitti neljä tehokkuuden ja neljä tehottomuuden mallia. Kaavion keskellä ovat ns. perustyyli, joita on neljä. Malli kulkee asteittain alhaalta ylös, kuvaten tehokkuuden nousua perustyyleistä joko alemmalle tai ylemmälle portaalle. Te- hokkaan johtajuuden mallin porras on jaettu laatikoihin *'johtaja'*, *'kehittäjä'*, *'byrokraatti'* ja *'hyväntahtoinen itsevalti'*. Vastaavasti perustyylien alapuolella oleva porras kuvaa tehottoman johtajuuden mallia, jossa johtaja voi olla *'karkuri'*, *'itsevalti'*, *'lähetysaar- naaja'* tai *'kompromissaaja'*.

3D-malli kuvaa johtajuutta tilannesidonaisesti ja esittää hyvää johtajuutta kuhunkin tilanteeseen mukautuvan johtajan kautta. Reddinin mallin mukaan tilanneherkkyys, tilanteen johtamistaito sekä tyylijousto osoittavat hyvää tilannejohtamista. (Viitala 2004, 83.)

Tällainen ihmiskeskeinen johtamistyyli ei sovi kaikille eikä kaikkialle. Osa työntekijöistä haluaa hyvinkin tarkkoja ohjeita ja tiukkaa johtamista. Niinpä 1982 Paul Hersey ja Kenneth H. Blanchardit kehittivät 3D-mallia pidemmälle luoden oman johtamisajatuksensa. Siinä johtajuutta tarkastellaan esimiehen ja alaisen välisen suhteen kautta. Hersey'n ja Blanchardin mallin mukaan johtajuuden tyyliä on neljä. Nämä ovat *ohjaava*, *myyvä*, *delegoiva* sekä *osallistava*. Ohjaava johtamistyyli sisältää valvontaa ja tarkkoja ohjeita. Myyvä johtaja taas motivoi alaisia, ja saa heidät hyväksymään johtajan päätökset antaen kuitenkin tilaa kysymyksille. Osallistuvassa johtajuudessa tuetaan alaisten omaa päätöksentekoa ja delegoiva johtaminen on vastuun siirtämistä alaisille päätöksentekoon liittyen. Tämä malli on selkeästi edistynyt ja onnistuessaan tässä, esimies todennäköisesti saa runsaasti kiitosta osakseen, sillä tämän johtamismallin onnistuminen vaatii hyvää tilannediagnostiikkaa ja alaistuntemusta. (Viitala 2004, 84-85.)

Tänä päivänä puhutaan yhtä paljon kuin esimiestaidoista, myös alaistaidoista. Myös yksi haastattelemistani esimiehistä toi tämän näkökulman esille. Alaistaidoilla tarkoitetaan mm. resurssien järkevästä käytöstä huolehtimista sekä kortensa kekoon kantamista työympäristön ja työyhteisön viihtyvyyden eteen (Kivelä & Kolonen, 2015).

Vaikka käsite alaistaidot on tullut tutuksi ja noussut ja puheenaiheeksi vasta viime vuosina, on jo vuonna 1981 mainittu johtamisen vaikuttavana yhtenä elementtinä johdettavien ajatusmallit sekä mm. arvostuksen kokemisen esimiestä ja työympäristöä kohtaan (Viitala 2004, 86). Johtaja ei voi toimia päämäärättömästi ajalehtien tilanteesta toiseen vaan tietyn johtamisfilosofiansa puitteissa esimies kykenee liikkumaan työssään soveltaen kuhunkin alaiseen ja tilanteeseen sopivaa toimintatapaa (Viitala 2004, 86).

### 3.3 Kvanttijohtajuuden filosofia

Modernia ajattelutapaa kuvataan kvanttijohtajuuden filosofiassa, joka on transformatiivinen johtamistapa. Tästä mielenkiintoisesta, modernista esimiestyöskentelystä on kirjoittanut Maisa Huuhka (2010). Kvanttijohtamisessa esimies toimii oman arvomaailmansa ohjaamana. Tähän johtamisfilosofiaan, joka juontaa juurensa fysiikan lakien ymmärtämisestä sekä juuri ympäröivän maailman muuttumisen ymmärtämisen

seurauksena muuttuneiden arvojen tuomasta muutoksesta ihmisen ajattelutavassa, muuttuvat myös 'vanhanaikaiset', hierarkiset johtamistavat kohti avointa ja vuorovaikutteista organisaatiokulttuuria. Kvanttijohtamisessa esimies rakastaa työtään, sekä ihmisiä, joiden kanssa työskentelee. Tällainen ajatustapa vaatii vahvaa luottamusta organisaatioon, joka taas kumpuaa ajatuksesta, että alaiset ovatkin yhteistyökumppaneita. Yhteistyökumppanien kanssa toimitaan menestyksekkäästi luottamuksen, tilannetajun, vuoropuhelun ja yhteistyön ilmapiirissä. Kvanttijohtajuuden filosofiassa keskeistä on ajatus kyvystä toimia jatkuvassa muutoksessa, ennustamattomissa tilanteissa ja epävarmuuden keskellä. Lähtökohdat kvanttijohtajuudessa ovat nimenomaan joustavuudessa, luovuudessa ja avoimuudessa. Kvanttijohtajuuden filosofiaa hyödyntävä esimies on ajatusmaailmaltaan työhön sitoutunut ja tekee työtään vastuullisesti, on tietoinen itsestään ihmisenä sekä ymmärtää elämän rajallisuuden. Kvanttijohtamisen ajatus liittyy asiantuntijajohtamiseen ja käsitykseen, ettei asiantuntijoita tarvitse tai edes voi johtaa. Puhutaan luovasta organisaatiosta, jonka jäsenet ovat lahjakkaita ja heillä on kyky luoda jatkuvasti uutta. Asiantuntijatyössä olevia luovia ihmisiä pidetään älykkäinä ja voimakkaina persoonina, joille työstä nauttiminen on todella tärkeää. Tällaiset henkilöt eivät ota esimieheltä vastaan käskyjä tai siedä kontrollia, joten 'tavanomainen' johtaminen ei toimi tällaisten henkilöiden kanssa. (Huuhka, 2010.)

Kiinteistönvälitysalalla työskentelevät ihmiset ovat ammatin vaativuuden ja monipuolisuuden ansiosta usein kekseliäitä, ratkaisuhakuisia ja toiminnallisia ihmisiä. Kiinteistönvälitystyö on asiantuntijatyötä, jossa jokainen tekee töitä omalla persoonallaan ja sitä kautta löytää asiakkaat. Älykkäät, aikaansa seuraavat ja kahlitsemattomat ihmiset ymmärtävät, että maailma on jatkuvassa liikkeessä ja pysyvää on vain muutos. Tulevaa ei voi ennustaa eikä mistään ole varmuutta. Esimiehen toiminnan haasteena luovassa asiantuntijaorganisaatiossa onkin ylläpitää sellaista toimintakulttuuria, jossa luovat ihmiset viihtyvät ja haluavat toimia.

### 3.4 Management ja Leadership

Suomenkielessä on vain yksi *johtaminen*- sana, englanninkielellä tuolle sanalle löytyy kaksi vastinetta ja ne on käsitteinä otettu käyttöön myös suomenkielessä. *Management*-sanan merkitys on 'asioiden johtaminen' ja *leadership* taas tarkoittaa 'ihmisten johtamista' (Peltonen & Ruohotie 1991, 150, Kalliomaa & Kettunen 2010, 24, Viitala 2004, 69). Tällä kategorisoinnilla päästään puhekielessä pidemmälle ja laajempiin merkityksiin.

Monissa yrityksissä tilanne onkin se, että asioiden johtaminen on hyvällä mallilla. Valitettavasti joissakin organisaatioissa edelleen ajatellaan, että johtamisen voisi hoitaa siinä sivussa, jos aikaa jää muilta töiltä (Järvinen 2001, 16).

Management- käsitteen alle kuuluvat mm. aikaansaaminen, suorittaminen, vastuu, velvollisuudet sekä visio. Leadership taas käsittää suunnan näyttämistä, vuorovaikutusta, strategian asettamista osaksi päivittäistä toimimista sekä juuri ihmisten motivoinnin ja inspiroivan otteen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 24.)

Esimiehiltä odotetaan paljon ja takavuosina on ajateltu joidenkin ihmisten syntyvän johtajiksi. Että johtajuus on jokin peritty ominaisuus, johon liittyy jopa ylliluonnollisia kykyjä. (Juuti 2006, 163.) Onneksi sittemmin on ymmärretty, että johtamista voi opetella ja oppia. Johtaminen on nimenomaan toimintaa, ei henkilön ominaisuuksia (Juuti 2006, 161). Toki osalla henkilöistä on luonnostaan sellaisia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä, joilla on luonnostaan vaikutusta kehittymiseen ja onnistumiseen esimiehen roolissa.

### 3.5 Esimiehenä onnistumisen eväitä

Jos esimerkiksi empatiakyky tai ihmistuntemus puuttuvat kokonaan, on vaikea toimia hyvänä esimiehenä vaikka kuinka olisi fyysisesti läsnä ja toimisi strategisten tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen omilla aikaisemmillä kokemuksilla, koulutuksella, mahdollisuuksilla ja mm. persoonallisuudella, on iso vaikutus onnistumiseen esimiesasemassa (Peltonen, Ruohotie 1987, 197). Esimieheksi, ja etenkin hyväksi sellaiseksi, haluavan tärkein ominaisuus on motivaatio. Ensiksi pitää haluta esimieheksi. Pitää haluta johtaa ihmisiä ja auttaa heitä saamaan parhaat puolensa esille (Lavikkala 2013, Juuti 2006 162). Tämän lisäksi pitää olla halu kehittyä tehtävässä. Esimiehen pitäisi toiminnallaan luoda pohjaa työntekijöiden motivaatiolle, ja tähän vaaditaan päätöksentekovaltuuksia, osaamista, tukea sekä erityisesti aikaa (Wiskari 2009, 144). Motivaatio ja kasvutarve vaikuttavat paljon työyhteisön toiminnallisiin edellytyksiin. Juuri korkea johtamismotivaatio on asia, joka näkyy hyvin erityisesti kannustavissa työyhteisöissä (Juuti 2006, 197). On toki esimiehiä, jotka ovat 'ajautuneet esimiesasemaan'. Tämä voi tapahtua esimerkiksi organisaatioissa, joissa johtamista ei ole sisällytetty selkeästi osaksi strategiaa. Tällainen 'ajautuja' on esimerkiksi oman alansa vanha osaaja ja yrityksen pitkäaikainen työntekijä. Esimies saattaa joutua asemaansa myös siksi, että oli ainoa, joka suostui. (Erämetsä 2009, 20.)



Tällaisissa tilanteissa tuskin on juurikaan mietitty johtamisfilosofiaa. Tällaisen esimiehen halua olla aidosti auttamassa muita kohti menestystä tai halua kehittyä esimiehenä, tuskin on (Järvinen 2005, 16).

### 3.6 Hyvän johtamisen elementtejä

Hyvään ihmisten johtamiseen kuuluu sosiaalinen älykkyys. Se on vähintään yhtä tärkeää, ellei tärkeämpää, kuin yleinen älykkyys. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 6.) Valitettavan usein esimiehen ja alaisen välille kehittyvät ongelmat kumpuavat vuorovaikutuksen ja kommunikation puutteesta. Esimiehen tulisi kyetä ottamaan huomioon monenlaisia näkökantoja ja pystyä ymmärtämään ihmisten erilaisia suhtautumistapoja asioihin. Jos esimies ei ole omalla toiminnallaan, esimerkillään ja avoimella toimintatavallaan kyennyt luomaan luottamuksen ja keskustelun ilmapiiriä, syntyy ristiriitoja. Luottamuksen luominen ja vahvistaminen sekä kehittäminen, on muiden ohella esimiesroolin keskeisiä tehtäviä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 146.) Ristiriitatilanteet ovat ihmisten välisessä kanssakäymisessä välttämättömiä. Hyvän johtamisen kokemukseen sisältyy myös kokemus ristiriitoja ratkovasta esimiehestä. Tähän liittyvät lisäksi esimiehen kyky ja halu antaa niin hyvää kuin korjaavaa palautetta, sekä kyky tehdä päätöksiä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 31.) Juuri palautteen puute onkin yksi työntekijöiden eniten kokema ongelma esimiestyössä ja palautteen puute vaikuttaa monella myös arvostuksen tunteeseen. Jos palautetta ei saa, ei tiedä onko tehnyt asiat riittävän hyvin ja voi kokea, ettei oma työpanos ole kovin tärkeä yrityksen menestymisen kannalta (Järvinen 2005, 16). Koska luottamuksen syntyyn ja inhimilliseen toimintaan liittyvät keskeisesti myös tunteet, on erittäin tärkeää, että hyvä esimies osaa ja uskaltaa näyttää myös omat tunteensa. Niihin ei kuitenkaan saa jäädä kiinni ja omat tunteet pitää pystyä hallitsemaan (Wiskari 2009, 28).

Intotalo.com- sivuston (Blomberg 2017) *Hyvän esimiehen viisi ominaisuutta*- kirjoituksessa on listattu viisi askelta hyvään johtajuuteen.

Ensimmäisenä mainitaan ennustettavuus. Johdonmukaisella toiminnalla rakennetaan luottamusta. Kun työntekijät voivat luottaa, että jokin tilanne ratkotaan ennalta tiedossa olevalla toimintaperiaatteella eikä suuntaa jatkuvasti muuteta, se saa aikaan pysyvyyden tunnetta, joka sitouttaa ihmisiä. Ennakoitava toimintatapa myös edistää tehokkuutta ja vaikuttaa myönteisesti yhteishenkeen.

Toinen askel on energisyys. Reipas, toiminnallinen ja aikaansaava esimies motivoi omalla esimerkillään.

Kolmantena mainitaan joustavuus, jolla tarkoitetaan erilaisten vaihtoehtoisten ongelmanratkaisukeinojen vastaanottavuutta, ideoivaa kulttuuria sekä innovaatiokykyä.

Neljänneksi hyvän esimiehen tulisi olla eettinen, niin taloudellisen kuin sosiaalisen vastuun näkökulmasta.

Viides kohta on empatiakyky. Kyky ymmärtää 'miten' ja 'miksi' toimitaan kuten toimitaan, on valtavan tärkeä ominaisuus. (Blomberg 2017, Vesterinen& Arikoski 2006, 88, 89.)

Arvot ovat kaikessa sisältä motivoituneessa toiminnassa tärkeä asia, ja myös esimiestyö ja ihmisten johtaminen perustuu arvojen mukaiseen toimimiseen. Arvojen on oltava selkeät ja niitä tulee noudattaa johtamisessa. Muuten johtamiselta putoaa pohja pois (Aro 2018, 49). Kun esimies on kirkastanut itselleen oman roolinsa ja ottaa paikkansa johtajana, on mahdollista onnistua tuossa moninaisessa tehtävässä (Järvinen 2012, 142-143). Esimiehen olisi myös tunnettava itsensä ja osattava ymmärtää sekä hallita omaa käyttäytymistään ja tunteitaan (Järvinen 2012, 143). Johtamisen kenttä on äärettömän laaja ja moninainen. Esimiehen roolin ottaminen tarkoittaa tehtävään kohdistuvien odotusten ymmärtämisestä, hyväksymisestä sekä niiden täyttämistä (Järvinen 2012, 161).

Esimesasemassa olevan henkilön ominaisuuksiin tulee kuulua myös tietynlainen avarakatseisuus. Jos esimies ei kykene näkemään oman arvomaailmansa ulkopuolelle ulottuvia näkökantoja ja kannattaa vahvasti vain omia näkökulmiaan, sekin aiheuttaa ristiriitoja (Kalliomaa& Kettunen 2010, 31,146).

Esimiehen työhön liittyy paljon erilaisia tehtäviä ja ne ovat kovin monipuolisia ja vaikeasti rajattavissa. Osallistuminen päätöksentekoon, kehittymisen mahdollisuudet ja edellytykset, mahdollisuus suunnitella omaa työtä sekä henkilöstön työhön sitoutumisen lisäämisen käsitteet ovat hyvin tulkinnanvaraisia ja laaja-alaisia käsitteitä. Siten esimiehen tehtävän menestyksekkäässä hoitamisessa korostuvatkin tasapuolinen kohtelu ja asiallinen käytös kaikissa tilanteissa (Juuti 2006, 161, Lavikkala 2013). Läsnaolon ja empatiakyvyn ohella myös motivaation ymmärtämisestä on hyötyä. Kun suunnataan energiaa oikein asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, esimies onnistuu samalla vapauttamaan työntekijöissä olevia voimavaroja. (Juuti 2006, 193.)

Esimiehen oma tilanne sekä olo, elämäntilanne ja motivaatio vaikuttavat hyvin paljon esimiehen työhönsä käyttämään aikaan ja energiaan sekä yleisesti antamaansa

työpanokseen. Jos esimiehellä itsellään on jollakin elämän osa-alueella epätasapainoa, on vaikeampi olla energinen ja läpinäkyvä. (Vesterinen 2006, 83.) Kuitenkin, on todettu, että menestyvät työyhteisöt koostuvat toimivasta yhteistyöstä sekä hyvästä viestinnästä ja esimiestyöstä sekä johtamisesta, joka on valtuuttavaa (Vesterinen & Arikoski 2006, 53). Kun esimiehen tehtäviin kuuluvat työn teon mielekkyyden säilyttäminen sekä uudenlaisten merkitysten luominen, on esimiehen oma johtamisfilosofia oltava kirkas (Vesterinen & Arikoski 2006, 87). Kun hierarkkinen johtamistapa alkaa olla kaukaista historiaa, on esimiehen työnkuvasta tullut enemmän valmentajan ja neuvojan rooli (Vesterinen & Arikoski 2006, 61). Alaiset eivät odota, että esimies hallitsisi täydellisesti kaiken asiantuntijatyön sillä alalla, jolla työskentelee (Kalliomaa & Kettunen vuosi, 146). Kuitenkin toisen asemaan asettuminen ja ihmisten kohtaaminen yksilöinä (Kalliomaa & Kettunen 2010, 29) vahvistavat vuorovaikutussuhdetta ja luottamusta henkilöiden välillä. Työssä motivaation lähteitä on useita, mm. työ itsessään sekä siitä saatava mielihyvä ja taloudellinen hyöty. Myös esimiehen toiminta on motivaation lähde (Vesterinen & Arikoski 2006, 90). Kun johtaminen on hyvää, keskustelevaa, luottamusta rakentavaa ja tasapuolista, se näkyy hyvinä tuloksina työssä ja työhyvinvointina (Vesterinen & Arikoski 2006, 90).

Ari Rämön sanoo kirjassa Työilmapiiri kuntoon: *'Pomon todellinen lisäarvo on nimenomaan fiiliksen parantaminen'* (Aro 2018, 45). *'Esimiehet ovat ihmisiä varten'*, sillä johtajan tehtävä on pitää yllä hyvää työilmapiiriä, joka on erittäin tärkeä asia. (Aro 2018, 44-45).

## 4 PALKITSEMINEN

Palkitseminen on vaihdannan väline. Se on myös välttämättömyys. Kun työntekijä antaa työnantajalle aikaansa, saa hän vastaavasti ajastaan ja panoksestaan korvauksen. Palkitseminen koskettaa meistä jokaista ja on myös yritysten kilpailuvälittäjä. Rahallinen palkitseminen, useimmiten vähintäänkin palkan määrä, vaikuttaa työpaikkaa valittaessa (Hakonen & Nylander, 2015, 35). Jotta palkitseminen toimisi, on yhtä aikaa osattava katsoa asiaa niin yrityksen toiminnan ohjaamisen tarpeen kuin yksilön motivaation näkökulmista. Katsottaessa palkitsemista näin laajasti, työyhteisön molempia osapuolia oikeasti palvelevasti, palkitsemisesta tekee haasteellista suorituksen arviointi ja se, kuinka osaaminen määritellään. Oikeudenmukaisen ja läpinäkyvän palkitsemisjärjestelmän luomisessa on annettava myös palkittaville mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja kokonaisuuden sisältöön (Luoma ym. 2004, 35). Koska palkitsemiseen liittyy aina henkilön oma arvomaailma ja omat toiveet, on ymmärrettävä, että kaikkia työyhteisössä ei voi koskaan miellyttää yhtä aikaa (Luoma ym. 2004, 11). Tästä syystä monipuoliset palkitsemisen keinot ja tavat on syytä sisällyttää osaksi yrityksen strategiaa (Luoma ym. 2004, 35).

Motivaatiotekijöiden huomioiminen palkitsemisessa on tärkeää, sillä jos palkkio ei liity palkittavan työhön eikä palkkiolla ole yhteyttä henkilön motivaatioon, arvokaskin palkinto voi mennä hukkaan. Tämä näkyy erityisesti asiantuntijoita palkittaessa. Jälleen esimiehen rooli ja asiantuntijan oikeanlaisen johtamisen tärkeys, näkyvät työmotivaatiossa. Palkitsemista tulisi miettiä seuraavien kysymysten kautta: mikä energisoi ja saa toimimaan tietyllä tavalla, mikä saa ihmiset toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja kuinka saadaan oikea suunta pidettyä myös tulevaisuudessa. (Luoma ym. 2004, 31-32.)

Monilla yrityksillä on tänä päivänä erillinen suunnitelma palkitsemisen kokonaisuudesta. Tähän sisältyvät aineelliset ja aineettomat palkkiot (Hakonen & Nylander 2015, 21). Palkitsemisen kokonaisuus pitäisi olla muodostettu yrityksen strategiaa tukevaksi ja tavoitteena on johdattaa toimintaa ja kannustaa henkilöstöä toimimaan kohti strategisia tavoitteita (Hakonen & Nylander 2015, 23). Palkitseminen auttaa myös selkeyttämään ja todentamaan organisaation toimintatapoja ja toimintaympäristöä (Hakonen & Nylander 2015, 68). Palkitseminen on siis voimakas johtamisen väline, ja palkitsemisen vastuu on tänä päivänä olennainen osa esimiestyötä.

#### 4.1 Palkitsemisen historia

Palkitsemisella on pitkä historia, joka ulottuu aina 1770-luvun alun Britanniaan, teollisen vallankumouksen alkamiseen (Hakonen & Nylander 2015, 67). Palkitsemisen kehittyminen on tapahtunut ns. pitkien aaltojen ja erilaisten johtamisoppien kehittymisen myötä. Pitkillä aalloilla tarkoitetaan erilaisia innovaatioita ja kehityskulkuja, joihin sisältyvät 'luova tuho', 'kriisi tai 'kupla' sekä 'big-bang'. Luova tuho tarkoittaa uuden innovaation leviämistä vanhan ylitse. Kriisin tai kuplan aikana tehdään yli-innokkaita investointeja esimerkiksi johonkin tulevaisuuteen sijoittuvaan toimialaan, mutta investointi osoittautuu virheeksi. Big-bang- käsite kuvaa uuden muutoksen alkutaivalta. Britanniasta palkitsemisen käytännöt ovat tulleet Yhdysvaltojen kautta Eurooppaan ja Aasiaan 1970-luvulla. (Hakonen & Nylander 2015, 67.) Kun 100 vuotta sitten ihmisille syitä tehdä työtä olivat perustarpeiden tyydyttäminen sekä toimeentulon saaminen, oli työn motivaatiokin ulkoista ja palkkiot ulkoisia (Hakonen & Nylander 2015, 86). Nykypäivänä palkitseminen on osoitus taitavasta esimiestyöstä, ja palkitsemista voidaan käyttää monella tavalla johtamisen välineenä.

Kun tämän päivän johtamisoppeja alettiin soveltaa 1980-luvulla, voimistui strateginen johtaminen. Näissä johtamisopeissa korostuvat palkitsemisperusteiden oikeudenmukaisuus. Tärkeinä pidetään mm. omaa kulttuuria, arvoja sekä uskomuksia. Esimiestyössä on huomattu myös henkilöstön omien tavoitteiden merkitys motivaation kannalta ja nykyään käytössä onkin jatkuvasti monipuolistuva valikoima niin aineellisia kuin aineettomia palkkioita. (Hakonen & Nylander 2015, 79.) Sisäisen motivaation merkitys ja sitä tukevat palkitsemisen keinot on ymmärretty paremmin. Palkitsemisella halutaan yrityksissä tukea innovatiivisuutta, parantaa viestinnän selkeyttä sekä kohdella jokaista työyhteisön jäsentä oikeudenmukaisesti (Hakonen & Nylander 2015, 84).

World-at-Work, joka on eräs maailman suurimmista palkitsemisammattilaisten yhdistyksistä, on määritellyt osa-alueet, jotka kuuluvat palkitsemisen kokonaisuuteen. Yhdistyksen mukaan nämä ovat palkka, edut, työ ja perhe-elämä ja näiden yhteensovittaminen, suoriutumisen ja huomioimisen keinot, ura sekä kehittymismahdollisuudet (Hakonen & Nylander 2015, 22). Aineellinen ja aineeton palkitseminen palvelevat erilaisissa tilanteissa.

## 4.2 Palkitsemisen muodot

Kuten todettu, esimies ja organisaatio voivat palkitsemisella vaikuttaa suuresti työntekijöiden motivaatioon, yrityksen kilpailukykyyn esimerkiksi rekrytointitilanteessa sekä henkilöstön sitoutumiseen. Palkitsemisjärjestelmien kehittymisen ja monipuolistumisen myötä oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys sekä työnantajan arvostus työntekijää kohtaan, että tasapuolisen ja tavoittelemisen arvoisen palkitsemisjärjestelmän ansiosta työntekijän arvostus työnantajaa kohtaan, ovat lisänneet palkitsemisen tärkeyttä.

Aiemmin tässä työssä käsiteltiin motivaatioteorioita. Myös palkitsemiseen liittyy erilaisia teorioita, jolloin palkitsemista ja siihen liittyviä johtamisoppeja, voidaan tarkastella erilaisista kulmista. Kaksi suuntausta, jotka katsovat palkitsemista täysin eri näkökulmista, ovat taloustieteellinen näkökulma ja psykologinen näkökulma. Psykologisen näkökulman perusajatus on yksilötasoinen eli palkitsemisen vaikutus mm. yksilön motivaatioon ja sitoutumiseen. Taloustieteellinen näkökulma keskittyy siihen, millaisia palkitsemiskäytäntöjä yrityksissä on, millainen sisältö palkitsemisessä on ja kuinka palkitseminen vaikuttaa yrityksen menestykseen talouden näkökulmasta.

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat rahallinen ja rahanarvoinen palkitseminen. Tähän kategoriaan kuuluvat siis palkka, yrityksen tulokseen liittyvät palkkiot, ja esimerkiksi osakepohjaiset kannustimet (Luoma ym. 2004, 39). Raha ja erilaiset suoraa taloudellista hyötyä tuovat palkitsemisen keinot, ovat yleisiä esimerkiksi myyntialalla. Joillakin aloilla tai joissakin työtehtävissä muodostuu tai on muodostunut, vakiintunut käytäntö, jota käytetään palkitsemisessa.

Kuten edellä todettu, kiinteistönvälittäjät työskentelevät lähes poikkeuksetta provisio-palkalla. Tällöin aineelliseen palkitsemiseen, eli rahapalkan määrään, vaikuttaa etupäässä henkilökohtainen suoriutuminen. Eräs haastateltavani sanoi, että jos on tulossa rahaa palkkioksi jostakin työtehtävästä tai sen suorittamisesta asetetun tavoitteen mukaisesti, ovat välittäjät sen verran *hullua porukkaa*, että kaikkensa tekevät saadakseen rahan itselleen. Tämä osoittaa aineelliset palkkion motivoivan vaikutuksen. Tässä on toki mittavia eroja persoonien ja luonteiden välillä. Osa kiinteistönvälitystyötä tekevästä henkilöstä kokee myös stressaavana ja elämänlaatuun negatiivisesti vaikuttavana sen, ettei seuraavan kuukauden palkan suuruutta milloinkaan tiedä etukäteen.

Muita kiinteistövälitysalalla käytössä olevia aineellisen palkitsemisen keinoja ovat lyhytaikainen, usein kvartaaleittain tapahtuva, bonuspalkitseminen sekä palkkio välittäjän saavuttaessa tietyn osatavoitteen esim. uusien asiakaskontaktien hankinnasta kuukaudessa. Näissä tapauksissa palkkion saaminen on suoraa yhteydessä yksilön panostukseen. Lisäksi aineellista palkkiota voidaan jakaa mm. henkilöstörahasto-osuuksin (Hakonen & Nylander 2004, 31), tavaralahjoin, myyntikilpailupalkinnoin, työterveyshuollon palveluin, auto- ja puhelineduin sekä lounaseduin (Liukkonen 2002, 39).

Rahallinen palkkio saattaa kuitenkin joissakin tapauksissa huonontaa motivaatiota. Jos asetettu tavoite ei ole yksilön kannalta tärkeä tai yksilön arvojen mukainen, saattaa ulkoinen palkkio viedä motivaation pois. Kognitiivinen evaluaatioteoria on tutkinut palkkioiden merkitystä sisäisen ja ulkoisen motivaation syntymiselle. Erään tutkimuksen lopputulos oli, että kun ryhmälle annettiin ensin suorituksesta palkkio, joka myöhemmin poistettiin, hävisi tämän tekijäryhmän motivaatio. Tämä johtui siitä, että motivaatio tavoitteen saavuttamiseen tuli ulkoisista tekijöistä. Kun ihminen tekee työtä sisäisesti motivoituneena, häntä ohjaavat syvemmät ja pidempiaikaiset motiivit, kun ulkoisista syistä motivoitunutta. (Liukkonen 2002, 26.)

Aineettomalla palkitsemisella voidaan vaikuttaa yksilön työmotivaatioon ja hyvinvointiin. Siihen kuuluvat palkitsemistavat, joilla pyritään vaikuttamaan työn sisältöön ja esimerkiksi kehittymismahdollisuuksiin (Hakonen & Nylander 2015, 35, Luoma ym. 2004, 43). Myös henkilöstön houkuttelemisen yritykseen töihin, sekä sitouttaminen, tulevat aineettoman palkitsemisen seurauksena. Aineettomaan palkitsemiseen tulee yrityksissä kiinnittää aiempaa enemmän huomiota, sillä vaikka rahapalkka on yksi keskeisimpiä työpaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä, osaavat tämän päivän työntekijät vaatia muutakin. (Hakonen & Nylander 2004, 37.) Työpaikkaa valittaessa merkitystä on myös mm. työsuhteen ehdoilla, ja työsuhteen pysyvyyttä arvostetaan. Työsuhteen edetessä työhyvinvointiin ja -motivaatioon vaikuttavat myös yksilöllisen elämäntilanteen huomioiminen tai vaikkapa mahdollisuus vaikuttaa työntekemisen määrään ja vuorojen vaihtamiseen. Vaikka työpaikkaa valitessa ei useinkaan voi tietää työpaikan ilmapiiristä, on työntekijöille työsuhteessa tärkeää myös luottamuksen tunne. (Hakonen & Nylander 2004, 37.)

Aineeton palkitseminen vaikuttaa työssä viihtymiseen ja koska monet aineettomaan palkitsemiseen kuuluvista asioista eivät tuo työnantajalle lisää rahallisia kustannuksia, kannattaa työnantajankin vain olla rohkea ja kekseliäs tämän aiheen kanssa. Koska kokonaispalkitsemisen malli yrityksissä on lisääntynyt, se näkyy myös henkilöstön lisääntyneenä arvostuksena aineetonta palkitsemista kohtaan; esimerkiksi koulutus,

palautteenanto ja arvostus (Hakonen& Nylander 2004, 38) ovat monelle työntekijälle tärkeitä elementtejä työssä ja useimmat ihmiset haluavat työstään aktiivisesti palautetta esimieheltään (Hakonen& Nylander 2004, 39). Tämä näkyi selkeästi myös haastattelujeni tuloksissa.



## 5 HAASTATTELUT JA HAVAINNOINTI

Tässä tutkimuksessa haluttiin hyödyntää erilaisia tiedonhankintakeinoja, onhan motivaatio moniulotteinen, monista eri osista koostuva asia. Tarkoitus oli saada työyhteisön ja etenkin esimiesten toiminnasta, mahdollisimman paljon tietoa, jonka voisi myöhemmin jäsenellä. Niinpä tutkimusaineiston keruussa päädyttiin strukturoimattomaan havainnointiin (Ojasalo ym. 2014, 116). Havainnointi tapahtui turkulaisessa kiinteistövälitysliikkeessä ja havainnointikertoja oli kaikkiaan neljä. Kyseisessä yrityksessä työskentelee yli 10 kiinteistövälittäjää ja esimiehiä on enemmän kuin yksi. Arjen johtamistilanteiden havainnointi mahdollisti myös mm. esimiehen toiminnasta seuraavan ilmapiirin aistimisen työpaikalla.

Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, jossa haluttiin korostaa yksilön ajatusten merkitystä. Tätä kautta päädyttiin havainnoin ohella lomakehaastatteluihin, jotka ovat hyvä tiedonkeruumuoto (Ojasalo ym. 2009, 106). Tämä toiselta nimeltään strukturoitu haastattelu tarkoittaa, että haastattelukysymykset on tarkasti määritelty ja ne esitetään jokaisessa haastattelussa ennalta suunnitellussa järjestyksessä, josta ei poiketa. Strukturoidussa haastattelussa vain vastaukset jäävät avoimiksi. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Haastattelutyylin valinta oli helppo, sillä tutkimuksessa haluttiin kerätä faktatietoa ja kysyä juuri tietyt, samat kysymykset jokaiselta haastateltavalta.

Minulla oli haastatteluista tiedonkeruumenetelmänä jo aiempaa kokemusta, ja koin että toimintatapa sopi myös tähän tutkimukseen hyvin. Tutkimuksen varsinaista käytännön toteutusta suunnitellessani havaitsin, että omat henkilökohtaiset kokemukseni eivät saa vaikuttaa tulkintoihini tilanteissa ja haastatteluissa. Haastattelukysymykset pyrin luomaan niin, etteivät ne tukisi vain omia, henkilökohtaisia kokemuksiani ja mielipiteitäni. Tutkimuksen aikana oli pidettävä tiukasti kiinni omasta objektiivisuudesta ja siitä, että tutkimuksessa keskityttiin nimenomaisesti haastateltavien kokemuksiin ja uuden tiedon hankintaan.

### 5.1 Haastattelut

Käytettäessä tutkimuksen tiedonhankinnassa haastatteluita, on haastattelijan selvennettävä ensin itselleen käsityksensä todellisuudesta ja asioiden luonteesta. Tätä kautta

määritytty haastattelutapa. Haastatteluiden tarkoitus on saada käsitys haastateltavien ihmisten ajatuksista, tunteista, kokemuksista ja käsityksistä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 41.)

Haastattelupyynnöt lähetettiin yhteensä kymmenelle, Turun seudulla toimivalle kiinteistönvälittäjälle. Haastateltaviksi lupautui seitsemän kiinteistönvälittäjää eli 70 % pyydettyistä henkilöistä. Näiden henkilöiden työurien pituudet kiinteistönvälitysalalla vaihtelivat vajaasta kahdesta vuodesta noin kolmeen kymmeneen työvuoteen. Haastateltavia oli kaikkiaan kolmesta eri kiinteistönvälitysyrityksestä ja joukossa oli kaksi esimiesasemassa toimivaa henkilöä, jotka aktiivisesti osallistuvat kiinteistönvälitystyöhön tai kiinteistönvälitysväliketjuun ja -työn edistämiseen. Esimiesasemassa olevien haastateltavien osuus kaikista haastateltavista oli 28,6 %. Vastajista kolme henkilöä, eli 42,9 %, oli naisia ja neljä henkilöä, eli 57,1 %, oli miehiä. Haastattelut toteutettiin elo-syyskuun 2019 aikana. Pelkona oli, että kysymykset olisivat liian yksinkertaisia, tai niihin saataisiin liian itsestään selviä vastauksia. Kuitenkin, vaikka tietyt aiheet ja tapa ajatella toistuivat lähes kaikissa tai jopa kaikissa vastauksissa, tuli muutamissa kohdissa todella hyviä oivalluksia ja haastateltava sai myös haastateltavan selkeyttämään ajatuksiaan tai käsittelemään jonkin asian merkityksen uudella tavalla. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelut toimivat hyvin. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja luottamus haastateltavan ja haastattelijan välille syntyi helposti.

Strukturoidun haastattelun peruskaavaa noudatettiin esittäen ennalta suunnitellut kysymykset samassa järjestyksessä jokaiselle haastateltavalle. Tähän yhdistettiin teema-haastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun (Osasalo ym. 2014, 108, Hirsjärvi & Hurme 2011, 48) piirteitä, sillä jokainen haastateltava sai haastattelun aikana vapaasti esittää omia mielipiteitään ja kertoa mielessä olevia asioita yleisesti aiheen ympäriltä (Hirsjärvi ym. 2009, 208, Hirsjärvi & Hurme 2011, 44, 48). Haastatteluihin jätettiin myös mahdollisuuden niin haastattelijalle kuin haastateltavalle, poiketa aiheesta tai lisätä siihen mieleen tulevia ajatuksia.

Haastattelut suositellaan järjestämään sellaisessa ympäristössä, joka tukee aihetta, esimerkiksi haastateltavan oma työpaikka (Osasalo ym. 2014, 106). Haastateltavat saivat kuitenkin itse valita mieleisensä haastattelu-ympäristön, jotta heillä oli mahdollisimman läsnä oleva ja rauhallinen olo haastattelun aikana. Osa haastatteluista tehtiin haastateltavan työpaikalla, osa julkisilla paikoilla.

Haastatteluissa kysyttiin, mitä haastateltavalle tarkoittaa työmotivaatio. Vastauksiksi saatiin sellaisia määreitä kuin *'jaksamista'*, *'tuloksia'*, *'tekemisen iloa'*. *'Että tuntee*

*työnsä arvokkaaksi, tekee innostuneesti eikä vastentahtoisesti*. 'Suurin voimavara mitä voi olla'. Haastatellut kokivat saavansa lisää motivaatiota työntekoon asiakkaista. Asiakkaat ovat suurin syy, miksi kiinteistönvälitystyötä tehdään. Palautteen saaminen koettiin myös tärkeäksi motivaation kannalta. Sen saaminen asiakkailta, työkavereilta, esimieheltä ja myös perheeltä, oli tärkeää. Jokainen seitsemästä vastaajasta kertoi, että toivoisi enemmän palautetta työstään omalta esimieheltään. Joku koki, ettei saa palautetta ollenkaan. Tällä oli suora yhteys myös kokemukseen asioista ja elementeistä, jotka vaikuttavat kiinteistönvälittäjän työmotivaatioon.

Palautteen lisäksi mainittiin esimieheltä ja työkavereilta saatava arvostus. Kaikki vastaajat toivat myös vastauksissa esille ylipäänsä työyhteisön merkityksen motivaation kannalta. Henkisesti raskasta ja hyvin yksinäistä työtä tekeville yhteisön tuki muodostuu hyvin tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Palkka oli yksi motivaatiotekijä, mutta heillä, jotka palkan mainitsivat, se tuli vastauksena vasta viimeisenä tai viimeisten joukossa. Toisaalta eräs vastaaja koki, että palkan lisäksi ja ohella, rahallinen palkitseminen on motivointia. Rahalla palkitseminen jostakin yksittäisestä onnistumisesta, vaikuttaa positiivisella tavalla työmotivaatioon.

Haastatellut kiinteistönvälittäjät olivat sitä mieltä, että palkitseminen kuuluu myyntityöhön oleellisesti ja sillä voidaan viestiä myös työnantajan arvostusta työntekijää kohtaan. Eräs vastaajista koki palkitsemisen myös siten, että kun tekee kovasti töitä ja saavuttaa tavoitteen omalla tekemisellään, on palkitsemisen myötä lupa näyttää toisillekin oma onnistuminen. Myös toisen onnistuminen ja siitä palkitseminen motivoi ja kannustaa itseä työskentelemään ahkerammin. Palkitsemisella on merkitystä ja jotta palkitseminen olisi motivoivaa, eri tasolla esimerkiksi osaamisen suhteen olevat työntekijät, olisi hyödyllisintä palkita 'omassa sarjassaan'. Haastateltavat kokivat, että paras palkinto on raha, ja ylipäänsä sellaiset konkreettiset palkkiot, joiden käyttökohteen saa itse valita. Kaksi vastaajaa toivat esille, että palkkion olisi liiyyttävä tavalla tai toisella kiinteistönvälitysalaan, etteivät palkkiot saisi olla liian kaukaa haettuina. Eräs haastateltava kuvasi ajatustaan oivaltavasti; hän koki, että aineeton palkitseminen – osallistuminen kahvipöytäkeskusteluihin, sanallinen kannustaminen ja muutamalla sanalla huomiointi, vaikuttaisi henkilöstön hyvinvointiin, kokemukseen työssä olemisesta ja työpaikan ilmapiiristä. Nämä positiiviset kokemukset taas parantaisivat työmotivaatiota, joka näkyisi yrityksen tuloksessa, josta kiitos tulee lopulta kuitenkin esimiehelle. Niinpä aineeton palkitseminen, joka ei tässä tapauksessa maksaisi mitään, voisi tuoda yritykselle isotkin taloudelliset hyödyt.

Haastateltavia pyydettiin miettimään, mihin kiinteistönvälittäjä tarvitsee esimiestä. Seitsemästä haastateltavasta kolme, eli alle puolet toi jollakin tavalla esille, että kiinteistönvälittäjä tarvitsee esimiestä teknisten ongelmien ratkomiseen ja sen varmistamiseen, että työvälitteet toimivat. He eivät kuitenkaan olettaneet, että esimies osaa itse ratkoa kaikki ongelmat ja jopa korjata viat. He odottavat, että esimiehellä on tieto, kuka voi auttaa. Kaikilta seitsemältä haastateltavalta sain sen sijaan yhteensä 21 sellaista vastausta, joihin voi liittää ihmisten johtamisen ja ihmisten kanssa toimeen tulemisen. Näissä vastauksissa esiintyivät mm. seuraavat asiat: esimiestä tarvitaan *myynnin valmentamiseen, tsemppariksi, henkiseksi tueksi, palautteen antajaksi, yhteishengen luomiseen ja työmotivaattoriksi, ristiriitatilanteiden ratkomiseen, kannustukseen, motivointiin ja murheiden kuuntelijaksi*. Yksikään haastateltava ei kokenut tarvitsevansa esimiestä esimerkiksi toimeksiantokaavakkeiden täyttämiseen tai kauppakirjan laatimiseen. On hyvä ja voi nopeuttaa asioita, jos esimies sattuu olemaan sellainen, että hän pystyy ratkomaan käytännön ongelmia esimerkiksi tietotekniikan saralla, mutta selkeästi huomattavan paljon enemmän kiinteistönvälittäjä kaipaa esimiestä olemaan saatavilla, *'back-up'*, kuten eräs haastateltava sanoi.

Kysymykseen, onko esimiehen sukupuolella, iällä tai koulutustaustalla merkitystä, tuli vastauksissa jälleen hyvää pohdintaa. Kukaan vastaajista ei kokenut, että sukupuolella olisi merkitystä. Sen sijaan esimiehen ikää vastaajat pohtivat sitä kautta, tuoko ikä joissakin tilanteissa enemmän uskottavuutta. Toisaalta eräs vastaaja ajatteli, että nuorempi esimies saattaisi olla vähemmän kaavoihin kangistunut. Jokainen haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että esimiehellä pitää olla ymmärrystä kyseisestä alasta ja kiinteistönvälittäjien työstä. Myös sitä tuotiin esille, että vaikka esimies olisi kuinka kouluttautunut ja fiksu, mutta jos psykologinen silmä ja empaattisuus puuttuvat, ei ole kuuntelutaitoa eikä siten kykyä ratkaista asioita. Eniten tuntui vaikuttavan esimiehen persoona ylipäänsä sekä aito kiinnostus kiinteistönvälitysalaan. Kyky lukea ihmisiä ja tilanteita korostuu, kun on kyse ihmistyöstä. Yksi vastaaja piti lisäksi esimiesopintoja tärkeinä. Vastusten eroavaisuus näkyy tässä vastaajien isona ikäerona, kokemusvuosina sekä siinä, toimiiko vastaaja tällä hetkellä tai onko joskus toiminut esimiehenä.

## 5.2 Havainnointi aidossa työympäristössä

Strukturoitu eli systemaattinen havainnointi tapahtuu ennalta tehdyn suunnitelman pohjalta, eikä se ole vain katselua ja summittaista oleskelua tilassa ja tilanteissa. Tällä tavoin

voidaan saada mielenkiintoista ja monipuolista tietoa esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä sekä yhteisön toimintatavoista, aidossa ympäristössä. (Ojasalo ym. 2014, 114, Hirsjärvi ym. 2009, 214.) Havainnointi on mainio keino päästä näkemään ihmisten käyttäytymistä arkipäivän tilanteissa (Oppariapu).

Havainnoijan rooli on tärkeää selvittää kaikille työyhteisön jäsenille hyvissä ajoin ja varsinaiseen havainnointiin on hyvä valmistautua myös esimerkiksi vieraillemalla havainnointiympäristössä totuttamassa työyhteisö havainnoijan läsnäoloon (Ojasalo ym. 2014, 115).

Havainnointi aidossa työympäristössä osoittautui mielenkiintoiseksi ja hyödylliseksi keinoksi tiedonhankinnassa. Tietoinen havainnointi ei ollut toimintatapana entuudestaan tuttu, mutta kun aiheeseen tutustuttiin, tuo toimintatapa alkoi tuntua tämän tutkimuksen osalta järkevältä. Epäilyksiä kuitenkin oli, saisiko havainnoinnissa sellaisia tuloksia, jotka millään tavalla auttaisivat ymmärtämään tutkimuksen aihetta paremmin. Havainnointityö on hyvin rankkaa, ja siinä havainnoijalla on oltava koko ajan selkeä käsitys siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä tutkimuksen kannalta ja mitkä eivät ole.

Työyhteisö, jossa havainnointi suoritettiin, oli tuttu. Osaksi toimiston arkea oli helppo sulautua, ilman tunnetta, että ihmiset olisivat käyttäytyneet havainnoin aikana jotenkin eri tavalla kuin muuten käyttäytyisivät. Havainnointi toteutettiin passiivisen havainnoinnin menetelmällä (Ojasalo ym. 2014, 115), jolloin havainnoija ei ota millään tavalla kantaa työyhteisön arkeen ja siellä tapahtuviin asioihin. Sivustaseuraajan roolin omaksuminen oli helppoa ja luontevaa.

Mielenkiintoisia havaintoja tehtiin mm. esimiehen käyttäytymisestä arjessa ja niinkin pieneltä tuntuva asia kuin työntekijän huomioiminen esimerkiksi tervehtimällä, tuli havainnoissa esille useita kertoja. Tervehtiminen ja työntekijän huomioiminen tulivat puheeksi myös osassa haastatteluita, nimenomaan siten, että haastateltava oli omassa työyhteisössään jonkun esimiehen kohdalla kokenut laiminlyöntiä tässä asiassa. Havainnointityöpaikalla tuntui olevan kaikkiaan positiivinen ilmapiiri. Lähiesimies oli fyysisesti paljon läsnä toimistolla ja kierteli juttelemassa työntekijöiden kanssa. Useaan kertaan sai huomata hänen kysyvän ohikulkevalta työntekijältä 'mitä kuuluu'. Kaikkiin havainnointipäiviini osui jokin palaveri tai kokous. Esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaiset tapaamiset esimiehen kanssa sujuivat kaikki hyvässä hengessä ja esimiehen tietämystä kunkin työntekijän tilanteesta kertoi se, että toisille henkilöille oli varattu lyhyt, viidentoista minuutin tilannekatsaus, kun taas syvempää ohjausta ja pidempää keskustelua tarvitseva

työntekijä sai aikaa tunnin. Myös akuutit asiakastilanteet hoidettiin havainnointikerroilla esimiehen puolelta ammattimaisesti ja esimiehen toiminnasta ja ajankäytöstä kussakin tilanteessa sai käsityksen, että esimies on täällä työntekijöitä ja asiakkaita varten. Niimenomaan käytännön asiakastyöhön liittyvien ongelmien ratkominen sekä työntekijöiden henkilökohtaiseen ohjaukseen käytetty aika korostuivat havainnointikerroilla. Eräs työntekijä unohti sovitun palaverin, jonka johdosta se hoidettiin Skype-yhteyden kautta. Tämä osoitti myös esimiehen ymmärrystä kiinteistönvälittäjien hektistä ja liikkuvaa työtapaa kohtaan ja toiminta oli joustavaa palvelen kyseistä työntekijää hyvin. Työntekijälle tarjoutui Skype-palaverin johdosta yhtäläinen mahdollisuus esimiehen tukeen kuin kasvokkain palaveria pitävillä kollegoilla.

Havainnoinnissa tuli esille kiinteistönvälittäjien arjen monimuotoisuus ja monipuolisuus, sillä joku oli koko ajan tulossa jostain tai menossa jonnekin ja jokaiseen havainnointipäivään osui jokin palaveri tai koulutus. Niin yksittäisten kiinteistönvälittäjien kuin havainnointiyrityksen päivittäisissä toimissa ja työilmapiirissä näkyi ja osittain myös korostui motivaation perimmäinen lähtökohta; esimies ei voi motivoida kiinteistönvälittäjää ulkoisilla tavoitteilla tai aineellisella palkitsemisella jos kiinteistönvälittäjä ei itse ole sisäisesti motivoitunut. Sen sijaan etäinen ja huonoa johtamista harjoittava esimies voi toiminnallaan vaikuttaa heikentämällä kiinteistönvälittäjän motivaatiota.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen prosessi, joka toimi samalla minulle itselleni niin isona opintomatkana, kuin eräänlaisena ajatusten kerääjänä ja keirona ymmärtää niin omaa ajattelua kuin yleisesti kiinteistönvälittäjien työmotivaatioon vaikuttavia seikkoja. Ennen tutkimustyön aloittamista olin vakuuttunut, että esimiehellä on iso rooli kiinteistönvälittäjien työmotivaation synnyssä ja sen ylläpitämisessä. Tämän opinnäytetyön myötä on minulla kuitenkin lisääntynyt ymmärrys siitä, että mikään tai kukaan yksittäinen henkilö tai asia ei voi ulkoapäin toista henkilöä motivoida. Erityisesti motivaatioteorioiden määrä sekä ihmisten motivaation tutkimisen historia opettivat paljon. Vaikka kysymys on vuosisatoja vanhasta aiheesta, ei edelleenkään ymmärretä täysin, mikä ketäkin motivoi. Miksi ja miten motivaatio vaihtelee ja miksi joku motivoituu yhdestä asiasta, kun taas joku toinen ei pidä sitä lainkaan merkityksellisenä oman motivaation kannalta. Taustalla olevien arvojen ja motiivien vaikutus ja etenkin niiden syntyminen ovat aiheita, jotka eivät kenties koskaan aukene meille aivan täysin. Oman oppimisen kannalta siis suurin oivallukseni liittyi ymmärrykseen siitä, että jollei minulta itseltäni löydy motivaatiota työn suorittamiseen, ei esimies voi tuota motivaatiota minulle taikoa. Sen sijaan ei-motivoiva esimies voi passiivisella käytöksellä pikkuhiljaa kuolettaa motivaation, ellen saa palautetta tekemisestäni ja arvostuksen tunnetta työlleni.

Haastattelemieni kiinteistönvälittäjien vastauksista aisti juuri arvojen, tunteiden ja motiivien vaikutukset alalla pysymiseen, haluun palvella asiakkaita ja työskennellä juuri kiinteistönvälittäjän ammatissa. Kiinteistönvälittäjien työmotivaation kannalta vielä esimiehen toimintaa suurempi merkitys vaikuttaisi olevan työyhteisöllä. Huonoa ja epäoikeidenmukaista esimiestyötä ja johtamista keuhetaan paremmin, jos työyhteisössä on muuten hyvä henki ja työntekijät kokevat olevansa samalla viivalla ja samalla puolella.

Tässä työssä pohdittiin myös, miksi esimiestyö on tällä haastavalla ja monimutkaisella alalla ehkä jopa korostuneemmassa roolissa kuin monella muulla asiantuntija-alalla, jossa tilatut työt hoidetaan sovitussa aikataulussa. Henkilöstön vaihtuvuus alalla on suurta. Tähän voidaan vaikuttaa pitkälti suunnitelmallisella ja hyvällä esimiestyöllä sekä vuorovaikutteisella, yhteen hiileen puhaltavalla työyhteisöllä. Kiinteistönvälittäjän motivoiminen ja työvireen sekä positiivisen fiiliksen ylläpitäminen, ovat ratkaisukeskeisessä asiakastyössä avain onnistumiseen. Esimiehen rooli erityisesti tsempparina, yhteishengen nostattajana ja ylläpitäjänä, mahdollistajana ja tietynlaisena tukipylväänä, onkin iso

ja tärkeä osa esimiehen työtä. Kuten haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, halutaan esimieheltä läsnäoloa, ymmärtämistä ja kykyä kuunnella murheita sekä purkaa tilanteita.

Toimittaessa esimiehenä kiinteistövälitysalalla, on oma johtamisen filosofia ja ihmistyöhön sopiva arvomaailma oltava itselle kirkas. Monipuolinen, erilaiset ihmiset ja heidän kykynsä huomioiva esimiestyö, joka mahdollistaa jokaisen henkilön työskentelyn juuri yksilöä parhaiten palvelevassa asemassa, tuo pitkässä kaavassa eniten hyötyä niin taloudellisesti kuin työtyytyväisyytenä. Esimiestyö on toki suuria linjoja; yrityksen strategian toteuttamista tukevaa toimintaa, vastuullisia ja ennakoitavia päätöksiä ja tasapuolista henkilöstöpolitiikkaa, läsnäoloa ja kuuntelemista. Yhtä lailla esimiestyö on pieniä arjen tekoja ja huomioimista tervehtimällä, hymyilemällä, kehumalla, kiittämällä.

Olin tutustunut työmotivaatiota käsittelevään teorian tietoon laajasti ja minulla oli tutkimuksen pääteemoista selkeä käsitys. Työskentelyni eteni johdonmukaisesti, ja olin jo hyvissä ajoin ennen teorian tiedon etsimistä sekä muuta aineistonkeruuta, pyrkinyt rajamaan aiheen riittävän tarkasti ja yksilöidysti. Syklisesti etenevä työ oli hyvä tapa toteuttaa tällainen aineetonta aihetta käsittelevä tutkimus, sillä sitä mukaan, kun teorian tietoa aiheesta kertyi, pystyin peilaamaan sitä todellisesta elämästä saamaani tietoon ja muodostamaan tarkempaa käsitystä työmotivaatioon ja esimiehen rooliin kiinteistövälittäjien näkökulmasta. Työn edistyessä huomasin kiinnostuvani työmotivaatiosta, työhyvinvoinnista ja esimiestyöstä entistä enemmän. Näistä aiheista löytyy ulottuvuuksia lähes rajattomasti ja jokainen kokee onnistumisen tai huonon johtajuuden, kovin henkilökohtaisesti. Jos jatkaisin aiheen parissa, seuraava tutkimuksen aihe voisi olla esimieheksi nouseminen kiinteistövälittäjänä työskentelemisen myötä. Erityisesti ajatus 'esimieheksi ajautumisesta' ja siitä, että hyvä myyjä ei välttämättä ole hyvä esimies – mitä sen taakse kätkeytyy. Millaisia ominaisuuksia kiinteistövälittäjillä voi olla, jotka palvelevat myynti- ja asiakastyössä onnistumista mutteivat välttämättä auta esimiestyössä toimimisessa. Olen itse aina arvostanut omia esimiehiäni, mutta tämän tutkimuksen myötä lisääntynyt ymmärrys esimiehen moninaisesta ja haastavasta työkentästä on vain lisännyt niin mielenkiintoa tuota ammattia, kuin esimiehenä toimimiseen vaadittavia ominaisuuksia ja toimintatapoja kohtaan.

Koen, että tämän aiheen tutkiminen oli hyödyllistä. Esimiestyöhön ja työhyvinvointiin sekä työyhteisössä toimimiseen liittyvät asiat ovat jokaiselle työelämässä olevalle tuttuja, mutta niitä on hyvä välillä miettiä ja avata. Muuttuvassa maailmassa ja työtapojen muokautuessa on äärimmäisen tärkeää, että esimies on täysillä mukana omassa roolissaan



voidakseen omalla toiminnallaan ja yrityksen strategisten ratkaisujen kautta, tehdä kiinteistönvälittäjän työmotivaatiota parantavia ratkaisuja ja toimenpiteitä.

## LÄHTEET

- Aluehallintovirasto AVI. [www.avi.fi](http://www.avi.fi). Viitattu 15.10.2019
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy
- Asbestilaki. 798/2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150798>. Viitattu 6.11.2019
- Asuntokauppalaki. 843/1994. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940843?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=asuntokauppalaki>. Viitattu 6.11.2019
- Blomberg, U. 2017. Hyvän esimiehen 5 ominaisuutta – avaimet hyvään johtamiseen. <https://www.intotalo.com/hyva-esimies>. Viitattu 24.9.2019
- Daniel. 2015. Sisäinen- ja ulkoinen motivaatio – Motivoi itseäsi näillä 11 keinolla. <http://www.finance.fi/sisainen-ulkoinen-motivaatio/>. Viitattu 2.12.2019
- Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. 03/2014. [http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/sisainen\\_motivaatio.pdf](http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/sisainen_motivaatio.pdf). Viitattu 7.11.2019
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum
- Hakonen, A.; Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Hietanen, A. 2016. Alaistaitojen vaikutukset esimiestyöhön ja organisaation tuloksiin. Pro Gradu- tutkielma. Turvallisuushallinnon maisteriohjelma. Tampereen Yliopisto: johtamiskorkeakoulu. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99707/GRADU-1473942680.pdf?sequence=1>. Viitattu 20.10.2019
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. [https://www.liikekirjat.fi/files/8113/7664/1550/Huuhka\\_esipuhe.pdf](https://www.liikekirjat.fi/files/8113/7664/1550/Huuhka_esipuhe.pdf). Viitattu 1.10.2019
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 8. painos, 2009. Helsinki: WSOYpro
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 4. painos, 2009. Helsinki: WSOY
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Kalliomaa, S & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY
- Keskuskaupakamari. Laillistettu kiinteistönvälittäjä LKV. <https://kauppakamari.fi/koulutus-tutkinnot-kokeet/lkv-ja-lvv-koe/>. Viitattu 15.10.2019
- Kiinteistönvälitysalan keskusliitto KVKL. [www.kvkl.fi](http://www.kvkl.fi). Viitattu 15.10.2019
- Kiinteistönvälitysalan keskusliitto. Ohje hyvästä välitystavasta. <https://kvkl.fi/wp-content/uploads/2019/09/Ohje-Hyvasta-valitystavasta-2019.pdf>. Viitattu 4.11.2019
- Kivelä, P.& Kolonen, M. 2015. Alaistaidoilla työhyvinvointia. <http://tamjournal.tamk.fi/alaistaidoilla-tyohyvinvointia>. Viitattu 20.10.2019

Kohvakka, R. 2016. Miten sisäinen motivaatio lisää tuottavuutta? <https://www.mandatum-life.fi/life-journal/artikkeli/-/article/miten-sisainen-motivaatio-lisaa-tuottavuutta>. Viitattu 28.11.2019

Koivumäki, A.; Kortesoja, K. 2019. 100 faktaa myynnistä. Helsinki: Alma Talent

Kuluttajansuojalaki 38/1978. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kuluttajansuojalaki>. Viitattu 6.11.2019

Laki kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä 2000/1075. (<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20001075>). Viitattu 20.10.2019

Lavikkala, A. 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen\\_tehtaviin\\_kuuluu\\_johtaminen](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen). Viitattu 21.9.2019

Lempiäinen, H. 2013. Työn imun tutkiminen ELTEL Networks Oy:n toimipisteessä. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58801/Lempiainen\\_Henri.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58801/Lempiainen_Henri.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 27.9.2019

Locke's Goal-Setting Theory. [https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE\\_87.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm). Viitattu 7.11.2019

Luoma, K.; Troberg, E.; Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: tammi

Maakaari 540/1995. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950540?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=maakaari>. Viitattu 6.11.2019

Maankäyttö- ja rakennuslaki. 132/1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990132?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=maank%C3%A4ytt%C3%B6-%20ja%20rakennuslaki>. Viitattu 6.11.2019

Major, P.; Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum

Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. 2009. The Concept of Flow. <http://eweaver.myweb.usf.edu/2002-Flow.pdf>. <http://eweaver.myweb.usf.edu/2002-Flow>. Viitattu 4.12.2019

Niermeyer, R.; Seyffert, M.; Hellsten, S. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor

Ojasalo, K.; Moilanen, T.; Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Oppariapu. Apua opinnäyttyön kirjoittamiseen. Havainnointi. <https://oppariapu.wordpress.com/havainnointi/>. Viitattu 1.10.2019

Oppland, M. 2019. 8 Ways To Create Flow According to Mihaly Csikszentmihalyi. <https://positivpsychology.com/mihaly-csikszentmihalyi-father-of-flow/>. Viitattu 4.12.2019

Peltonen, M.; Ruohotie P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Peltonen, M.; Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Perintökaari. 40/1965. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1965/19650040?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=perint%C3%B6kaari>. Viitattu 6.11.2019

Perttula, J.; Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-Kustannus

Rahanpesulaki. 444/2017. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190610?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=rahanpesulaki>. Viitattu 6.11.2019

Saavalainen, M. 2016. Kiinteistönvälittäjän menestyksen salaisuudet. 1. painos. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy

Salmela-Aro, K.; Nurmi, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma

Suojanen, U. 2014. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. Viitattu 15.9.2019

Työterveyslaitos. Työn imu. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Viitattu 4.11.2019

Työuupumus.net. Työuupumuksen olemus. <https://www.työuupumus.net/työuupumuksen-olemus/>. Viitattu 14.10.2019

Valtioneuvoston asetus talousjätevesien käsittelystä viemäriverkostojen ulkopuolisilla alueilla. 157/2017. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170157>. Viitattu 6.11.2019

Vesterinen, P.; Arikoski, J. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita

Wiskari, J. 2004. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum

Young, J. 2017. Heroes of Employee Engagement: No.4 Edwin A. Locke. <https://peakon.com/blog/future-work/edwin-locke-goal-setting-theory/>. Viitattu 7.11.2019

## Haastattelukysymykset

1. Mitä sinulle tarkoittaa työmotivaatio?
2. Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioon?
3. Mihin kiinteistönvälittäjä mielestäsi tarvitsee esimiestä?
4. Millainen on motivoiva esimies?
5. Millaisissa tilanteissa esimiehen toiminnan vaikutukset näkyvät kiinteistönvälittäjän työssä?
6. Onko esimiehen iällä, sukupuolella tai koulutustaustalla merkitystä?
7. Koetko, että saat riittävästi tukea esimieheltäsi ja vaikuttaako se työmotivaatioosi?
8. Mitä eroa on mielestäsi motivoinnilla ja palkitsemisella?
9. Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista omalla työpaikallasi?
10. Millainen palkitseminen mielestäsi motivoi parempiin suorituksiin?
11. Tarvitseeko kiinteistönvälittäjä palkitsemista osana motivointia?
12. Kuinka tärkeäksi tai merkittäväksi työmotivaatiosi kannalta koet työnantajasi järjestämät erilaiset juhlat, tapahtumat, tempaukset yms.?

Esimiesasemassa olevilta kysyttiin lisäksi:

13. Millaisia keinoja käytät esimiehenä työyhteisön työmotivoimiseen?  
Mikä on oma johtamisfilosofiasi?