



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

KIINTEISTÖALAN YRITYK- SEN MUUTOKSENHALLINTA JOHTAMISEN NÄKÖKUL- MASTA

CASE-yrityksenä OVV Asuntopalvelut Oy

TEKIJÄ: Laura Penttinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Laura Penttinen	
Työn nimi Kiinteistöalan yrityksen muutoksenhallinta johtamisen näkökulmasta	
Päiväys	08.05.2020
Sivumäärä/Liitteet	59/1
Ohjaaja(t) Hanna Leskinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) OVV Asuntopalvelut Kuopio	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin kiinteistöalan yrityksen suhtautumista muutokseen ja muutoksenhallintaan johtamisen näkökulmasta: nykyisen tilanteen hyväksi todettuja toimintatapoja sekä niitä hidastavia tekijöitä. Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi vuokravälityksen franchising-yritys OVV Asuntopalvelut Kuopio. Tavoitteena oli tehdä toimeksiantajan toiveiden mukainen katsaus kiinteistöalan markkinatilanteeseen ja yrityksen toimintamallin kehittäminen muutoksenhallinnan kannalta. Työn tarve lähti yrityksen omasta kehittämistarpeesta. Aina muutoksia ei voi ennakoita, mutta niihin voi varautua.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista teemahaastattelua, jonka pohjalta kerättiin aineistoa kehitysideoihin. Haastattelu toteutettiin puhelimitse ja se nauhoitettiin litterointia varten. Aineistoa analysoitiin kirjoitettuun teoriaan verraten ja siitä poimittiin erityisesti kehitystä vaativia seikkoja.</p> <p>Työn tuloksena syntyi kehitysideoita toimeksiantajan muutoksenhallinnan toimintamallin kehittämiseen sekä kehitysmittari henkilöstön toiminnan seuraamiseksi. Muutoksenhallinta on otettu tutkimuksen perusteella hyvin huomioon jo aikaisemmin ja siihen suhtaudutaan positiivisesti. Tutkimus kuitenkin osoitti, että merkittävimmät kehitystä tarvitsevat kohdat ovat henkilöstön kouluttaminen muutokseen, palveluprosessin korostaminen sekä muutostiedon välittämisen välineiden paljous. Näiden havaintojen pohjalta syntyi kattavia kehitysideoita. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä ne perustuvat toimeksiantajan sisällä tapahtuneisiin kokemuksiin.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta tehdyt kehitysideat on suunnattu toimeksiantajan toimintamalliin hyödynnettäväksi. Toimeksiantaja valitsee ideoista ne, jotka hyödyttävät ja mahdollisesti parantavat heidän toimintaansa. Ideoita on mahdollista jalostaa edelleen toimeksiantajan käytäntöihin sopivaksi.</p>	
Avainsanat Muutoksenhallinta, asuntosijoittaminen, kiinteistöala, vuokravälitys, muutosjohtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Laura Penttinen			
Title of Thesis Change management of real estate company from a management perspective			
Date	08.05.2020	Pages/Appendices	59/1
Supervisor(s) Hanna Leskinen			
Client Organisation /Partners OVV Asuntopalvelut Kuopio			
<p>Abstract</p> <p>This thesis deals with a real estate company's attitude to change and change management from the perspective of management: the best practices of the current situation and the factors that slow them down. The client in the thesis was the franchising company OVV Asuntopalvelut Kuopio. The aim was to make a review of the real estate market situation in accordance with the client's wishes and to develop the company's operating model from the point of view of change management. The need for the thesis arose from development work completed in the client company. Changes cannot always be anticipated, but they can be prepared for.</p> <p>The research method was a qualitative thematic interview, based on which material was collected for development ideas. The interview was conducted by telephone and recorded for transcription. The interview contents were analysed with the help of theories and special aspects requiring development were selected.</p> <p>As a result of the work, development ideas were created for the development of the client's change management operating model, as well as a development indicator for monitoring the activities of the personnel. Based on the study, change management had been well taken into account in the past. However, the study showed that the most important areas in need of development were the training of staff for change and the great number of communication tools in a change situation, based on which comprehensive development ideas emerged.</p> <p>The results of the study can be considered reliable, as they are based on experiences in the client organisation. The research showed that change management is seen as positive from the perspective of the company's supervisor and challenges are eagerly tackled. The analysis of the interview also revealed that, among other things, the emphasis on the service process sometimes causes difficulties, based on which comprehensive development ideas arose. Development ideas emphasize factors that are already working but also the ones that cause problems.</p> <p>The development ideas based on the thesis research aim at utilizing the client's operating model. The client selects the ideas that benefit and possibly improve their operations. It is also possible to develop ideas on the client's side to suit their practices.</p>			
<p>Keywords Change management, investment in housing, real agency, human resource management</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Taustat	6
1.2	Tavoitteet.....	7
1.3	Tutkimustyön rajaaminen ja menetelmät	7
2	OVV ASUNTOPALVELUT	9
2.1	OVV Asuntopalvelut Kuopio	9
2.2	Investors House Oyj.....	9
2.3	Franchising	10
3	KIINTEISTÖALA	11
3.1	Vuokrausprosessi	11
3.2	Vuokrasuhde	12
3.3	Nykytilanne	13
3.4	Kaupungistuminen	16
3.5	Asuntojen hintojen kehitys	17
3.6	Toimialan koulutus.....	18
4	MUUTOKSENHALLINTA	20
4.1	Muutosjohtaminen	20
4.2	Muutokseen kouluttaminen.....	23
4.3	Muutosviestintä	24
4.3	Tulevaisuuden muutokset ja riskit kiinteistöalalla	26
4.4	Henkilöstöjohtaminen muutoksenhallinnassa	28
4.5	Työhyvinvointi osana muutosjohtamista	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
5.1	Tutkimuksen taustatiedot ja tavoitteet	33
5.2	Aineistonkeruu.....	33
5.3	Luotettavuus osana tutkimusta	34
5.4	Tutkimuskysymykset	34
6	TUTKIMUSTULOKSET	36
6.1	Taustatiedot	36
6.2	Muutoksenhallinta	36
6.3	Muutosviestintä	38

6.4	Onnistumiset ja epäonnistumiset	38
6.5	Työhyvinvointi	38
6.6	Henkilöstön koulutuksen merkitys	39
6.7	Koronaviruksen vaikutukset	39
6.8	Tulevaisuuden näkymät.....	39
7	KEHITTÄMISIDEAT	41
7.1	Työhyvinvoinnin korostaminen.....	41
7.2	Vuokramarkkinoiden muutokset.....	43
7.3	Muutosviestinnän kehittäminen.....	44
7.4	Kehityksen seurantamittarit	46
7.5	Muutoksenhallinnan sisäistäminen ja kouluttautuminen	48
7.6	Prosessinhallinta ja asiakaspalvelun korostaminen.....	49
7.7	Esimiehen asenteet.....	50
7.8	Markkinointi.....	50
8	POHDINTA.....	52
	LÄHTEET	53
	LIITE 1. TEEMAHAASTATELUN RUNKO	58

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on käsitellä muutoksenhallintaa johtamisen näkökulmasta kiinteistöalalla. Muutokset tuovat yleisesti tarpeen kehittää nykyistä toimintaa, jotta toiminta ei pysähdy. Tarkoitus on laatia teorian ja haastattelun pohjalta OVV Asuntopalvelut Kuopion (jatkossa OVV Kuopio) toimipisteelle kehittämisideoita muutoksenhallintaa varten. Kehittämisideat on tarkoitettu auttamaan alalla tapahtuvien muutoksien käsittelyssä. Näitä muutoksia voivat muun muassa olla työnkuvan muuttuminen, markkinoiden hidastuminen tai kiihtyminen sekä työhyvinvoinnin laskeminen. Tavoitteena on luoda avaimia alalla menestymiseen sekä motivoida yrityksen johtoa henkilöstön kouluttamisessa.

Vuokravälittäjän työpäivät eivät ole koskaan samanlaisia ja muutoksiin on oltava valmiina jatkuvasti. Asuntosijoittaminen on kiinnostanut minua pidemmän aikaa, sillä lähes jokainen asuu edes kerran elämässään vuokra-asunnossa ja siksi välittäjän työ on mielestäni tärkeää. Seurattuani oman työni puolesta alan kehittymistä ja muutoksien vaikutusta työhön sekä kirjallisuuteen tutustuttuani, halusin lähteä käsittelemään alan muutoksenhallintaa erityisesti johtamisen näkökulmasta.

Ilman kykyä uudistua, pitkällä tähtäimellä yritys ei menesty. Muutokset mahdollistavat organisaatioiden pysymisen liikkeessä ja kilpailukyvyyn säilyttämisen. Muutokset eivät aina kuitenkaan ole yksinkertaisia ja niiden läpivieminen voi olla hankalaa. Tutkimustiedon mukaan valtaosa muutoshankkeista valitettavasti epäonnistuu tai tavoitteet jäävät saavuttamatta. (Ilmarinen s.a.)

OVV Asuntopalveluille (jatkossa OVV) on toteutettu monia opinnäytetöitä vuosien varrella, mutta muutoksenhallintaan liittyviä tutkimuksia johtamisen näkökulmasta ei vielä ole tehty. Tämä antoi minulle motivaatiota tutkimustyöni tekemiseen. Halusin tuoda mahdollisimman suuren hyödyn toimeksiantajalleni ja uuden näkökulman esittämisellä uskon olevan positiivisia ja tuotannollisia vaikutuksia yrityksen sekä ketjun toimintaan.

1.1 Taustat

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii siis OVV Kuopio, jossa suoritin työharjoitteluni heidän toimistollaan ja jatkoin myös tämän jälkeen työskentelyä vuokraneuvottelijana. Työnkuvaani kuului pääasiallisesti asuntojen vuokraus. Myöhemmin vaihdoin samoihin tehtäviin Tampereen toimistolle, jossa työskentelen tälläkin hetkellä.

Idean opinnäytetyöhöni sain työn ohessa käytävän koulutuksen yhteydessä, jossa käsiteltiin oppimista. Toimeksiantajalta olen ottanut vastaan toiveita sisällöntuotantoon. Vuokravälityksessä itse työskentelevänä olen huomannut, että opiskelun ja työn tasapainottaminen on hyvin hankalaa, sillä työ on usein kuormittavaa ja vaatii hyvää keskittymiskykyä. Opiskelijan asemassa uskon koulutuksen tuovan merkityksellisyyttä yrityksen sisällä sekä luovan ammattitasoista kuvaa ulospäin. Näissäkin

tilanteissa esimieheltä vaaditaan joustavuutta ja muutoksenhallintaa, sillä on molempien edun mukaista pyrkiä luomaan työntekijälle mahdollisimman joustava työympäristö sekä aikataulutuksen loppuun saattamiseksi. Tutkimuksessani perehdytään siis myös koulutuksen merkitykseen.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on yrityksen toimintamallin kehittäminen muutoksenhallinnassa. Tarkoituksena on selvittää, miten OVV Kuopio huomioi muutoksenhallinnan ja tämän pohjalta luoda pohjaa sen kehittämiseksi. Vastauksilla tahdottiin tuoda Kuopion toimipisteen koko henkilöstölle tietoa nykyisestä tilanteesta: mitkä asiat toimivat, mitkä kaipaavat edelleen työstämistä ja mitä halutaan kehitettävän edelleen. Muutoksenhallinnan käsittelyn lisäksi tärkeänä osana opinnäytetyötä on kiinteistöalan taustat ja teoria. Myös muut OVV:n toimipisteet voivat hyödyntää vastauksien pohjalta luotuja kehitysideoita.

Toimiala ei aina edellytä vuokravälittäjän pätevyyttä, jonka vuoksi onkin tärkeää selvittää oman toimipisteen kanta myös koulutuksen merkitykseen, jotta henkilöstö osaa luoda itselleen tavoitteita. Näin myös koko yritys kehittyy. Tavoitteena on, että toimeksiantaja oppii hahmottamaan kehittämissuunnitelman pohjalta nykyisen muutoksenhallinnan tason ja merkityksen sekä huomioida uusien käytäntöjen mahdollisuudet.

1.3 Tutkimustyön rajaaminen ja menetelmät

Tutkimustyö tehdään kvalitatiivisena tutkimuksena, joka toteutetaan haastattelemalla. Haastateltavana on OVV Kuopion entinen yrittäjä, joka on samalla myös entinen OVV-ketjun toimitusjohtaja, Pirjo Timonen. Hän aloitti taipaleensa OVV Asuntopalveluilla vuonna 1999 ja onkin tuosta saakka toiminut yrittäjänä Kuopion toimipisteellä aina vuoteen 2019 saakka. Hän ehti välissä toimimaan myös OVV-ketjun toimitusjohtajana. Vaikka yrittäjä on vaihtunut Kuopiossa, Timonen työskentelee edelleen Kuopion toimipisteellä.

OVV Asuntopalvelut on toiminut useana vuonna eri ammattikorkeakoulujen opiskelijoille toimeksiantajana opinnäytetöissä, josta on ollut hyötyä monipuolisesti sekä toimeksiantajalle että työntekijälle.

Menetelmänä käytetään teemahaastattelua sen vuoksi, että kysely on tärkeää esittää toimeksiantajan yrityksen sisällä, jotta vastausten perusteella pystytään luomaan ajatuksia toiminnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen jatkon kannalta. Opinnäytetyö käsittelee aihetta johtamisen näkökulmasta, jonka puolelta ajatustyötä käydään. Esimies voi ottaa opit käyttöönsä, joka vaikuttaa myös henkilöstön toimintaan ja parhaimmessa tapauksessa parantaa myös heidän hyvinvointiaan.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Ominaisinta sille on haastattelun näkökohta, jossa tarkoituksena on käsitellä tiettyä aihealuetta sekä aihepiirejä. Teemahaastattelussa on usein tehty taustatutkimusta haastateltavasta henkilöstä ja kysymykset johdettu teoreettisesta viitekehyksestä. Tarkoituksena on tutkia haastateltavan ajatuksia, tuntemuksia ja kokemuksia. Tässä

korostuu haastateltavien oma elämysmaailma ja saadaan tutkittavien ääni kuuluviin. Teemahaastattelu voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. (KAMK s.a.)

Työssäni kerron ensiksi hieman työn taustoista sekä tavoitteista, jonka jälkeen paneudun enemmän toimeksiantajan tietoihin ja käyn läpi muun muassa vuokrausprosessia. Työn tärkeänä osana on myös ottaa selvää tämän päivän asuntosijoittamisesta sekä mitä muutoksia alalla on luultavasti tulossa tai mahdollisesti jo käynnissä. Asuntomarkkinoiden skaalana käsittelem lähinnä koko Suomea, mutta hieman tarkemmin myös Kuopion aluetta. Kiinteistöalan teorian jälkeen siirrytään pääaiheeseen eli muutoksenhallintaan. Tästä johdetaan seuraavaksi itse tutkimuksen toteutukseen ja sen tuloksiin. Lopuksi käydään läpi omaa pohdintaa sekä kehitysideat tutkimuksen pohjalta.

2 OVV ASUNTOPALVELUT

OVV Asuntopalvelut -ketju pyrkii laajentamaan toimintaansa jatkuvasti ja hakee tälläkin hetkellä uusia yrittäjiä joukkoonsa. Pääsääntöisenä toimeksiantajana toimii siis OVV Kuopio, mutta opinnäytetyöllä on tarkoitus luoda ideoita ja auttaa muidenkin toimistojen yrittäjiä kehittämään liiketoimintaansa, muutoksenhallintaa sekä kannustamaan henkilöstöään kouluttautumiseen.

2.1 OVV Asuntopalvelut Kuopio

OVV Kuopio on franchising-periaatteella toimiva yritys, joka on aloittanut toimintansa Kuopiossa vuonna 1999. Ensimmäinen OVV:n toimipiste on ehtinyt toimia jo vuodesta 1994 alkaen. OVV-ketju palvelee tällä hetkellä 11 paikkakunnalla. Tämän kiinteistöalan yrityksen toimenkuvaan kuuluu yksityisten sijoitusasuntojen vuokravälitys, hallinnointi sekä myynti. OVV Kuopio välittää vuosittain 850 asuntoa ja asiakkaina on noin 2000 yksityistä sijoittajaa, yritystä, yhteisöä sekä taloyhtiötä. Asuntoja välitetään sekä Kuopiossa että Siilinjärvellä ja myös muilla lähialueilla. Vuokraajina ovat pääsääntöisesti sekä opiskelijat että työssäkäyvät. (OVV s.a.)

OVV Kuopion toimipisteellä toimi pitkään yrittäjänä Pirjo Timonen ja vuonna 2019 uudeksi yrittäjäksi siirtyi Ronja Reinikainen, joka on ollut OVV Kuopion työntekijänä noin kymmenen vuoden ajan sekä ehtinyt työskentelemään myös toimitusjohtajan asemassa.

Pääasiallisesti vuokranantaja tekee toimeksiantosopimuksen, jolloin hän kustantaa vuokralaisen saannin eli välityspalkkion, mutta vuokra-asunnon etsijän on myös mahdollista tehdä toimeksianto itse, jolloin hän maksaa itse asunnon saamisesta. Kuopiossa on pyritty kuitenkin suosimaan vuokranantajan tekemää toimeksiantoa, sillä yhä harvempi vuokralainen haluaa maksaa välityspalkkiota. Toimeksiantosopimus on voimassa neljä kuukautta ja se voidaan purkaa molempien osapuolien toimesta välittömästi. Neljän kuukauden jälkeen sopimus lakkaa tai se voidaan uusia. Välityspalkkiot vaihtelevat hieman toimipisteittäin. Kuopion toimipisteellä perinteisen vuokravälityspalvelun hinta on yhden kuukauden vuokraa vastaava summa. Tähän lisäksi voi saada vuoden takauksen, jossa OVV takaa vuokralaisen vuokrat yhden vuoden ajaksi, mikäli vuokralaisella on maksuvaikeuksia. OVV tarjoaa myös Kokonaispalvelu-mahdollisuuden, johon kuuluu asunnon hoitaminen kuin omansa. Vuokranantajan on myös mahdollista ulkoistaa muuttotarkastukset OVV:lle, Kokonaispalvelussa ne kuuluvat toimeksiantoon valmiina. (OVV s.a.)

2.2 Investors House Oyj

OVV Asuntopalvelut -ketju on osa Helsingin pörssiin listattua Investors House Oyj -konsernia. Investors House on kiinteistöalan yhtiö, jonka tarkoituksena on toimia kahdella liiketoiminta-alueella: yhtiön oma kiinteistösijoittaminen sekä sijoittaja-asiakkaille tarjottavat palvelut. Konserniin kuuluu emoyhtiön lisäksi aiemmin mainittu vuokravälitysketju OVV, toimitilayhtiö IVH Kampus ja rahastoja tarjoava yhtiö, Dividend House. Ovaro Kiinteistösijoitus Oyj ja IVH Asunnot ovat Investors Housen osakkuus- ja yhtisyryksiä.

Konsernin toimitusjohtajana toimii Petri Roininen. OVV Asuntopalvelut -ketju on Investors House Kiinteistövarallisuudenhoito Oy:n aputoiminimi, jonka toimitusjohtaja on Marita Polvi-Lohikoski. (Investors House, s.a.)

2.3 Franchising

Yrittäjät.fi-sivustolla kuvaillaan franchisingia kahden itsenäisen yrityksen (franchising-antajan ja franchising-ottajan) väliseksi yhteistyöksi, jossa franchising-antaja luovuttaa toiselle osapuolelle, ottajalle, oikeuden käyttää kehittämäänsä yrityksen liiketoimintamallia eli konseptia maksua vastaan. Toiminta on kuitenkin jatkuvalla tuella suunniteltua ja valvottua toimintaohjeiden mukaisesti.

Yhteistyössä antaja saa mahdollisuuden liiketoiminnan kasvattamiselle sekä sen levittämiseksi ja ottajalle franchising mahdollistaa yrittäjyyden. Kaikkien, jotka kuuluvat tiettyyn franchising-ketjuun, tulee toimia saman konseptin mukaisesti. Kyseessä on yleisesti markkinoilla tunnettu yrityskuva eli brändi. Heillä on kaikilla yhtenäinen tuote- sekä palveluvalikoima. Sivustolla kerrotaan, että tavoitteena on saada asiakaalle samalla laatuasteella samat palvelut riippumatta ketjun yksiköstä. (Yrittäjät 2014-07-01.)

Molempien osapuolten tulee solmia kirjallisesti franchising-sopimus. Tässä sopimuksessa käydään läpi yhteistyön periaatteet ja ottaja saa itselleen konseptin käyttöoikeudet. Sopimukset on mahdollista purkaa molempien osapuolten toimesta määräajoin, mutta pääasiassa sopimukset ovat jatkuvia. (Yrittäjät 2014-07-01.)

Franchising-antaja perii franchising-ottajalta maksuja konseptin käyttöönotosta. Konsepti tuo mukanaan koulutuksen, ohjauksen, seurannan, tukipalveluita sekä moninaiset yhteistyöedut, joihin kuuluu muun muassa tunnettu yrityskuva sekä yhteismarkkinointi. Ohjaus ja valvonta kuuluu ketjun jäsenien toimintaan ja tällä mahdollistetaan yhdenmukaisuus. Tämä aikaansaa liiketoiminnan tuottavuutta jokaiselle ketjun jäsenyritykselle. (Yrittäjät 2014-07-01.)

3 KIINTEISTÖALA

Kun katsotaan yhteiskunnallisesta näkökulmasta, kiinteistömarkkinoiden keskeisin osa-alue on asuntomarkkinat. Jokaisen perustarpeena on luonnollisesti asuminen ja yksityishenkilön tuloista suurin osa menee asumiseen, oli se sitten vuokra- tai omistusasunto. Tämä johtaa siihen, että asumiseen liittyviä ohjeistuksia on paljon. Sitä myös seurataan ja säädellään muita osa-alueita perusteellisemmin kiinteistömarkkinoilla. (Kaleva, Oikarinen ja Soutamo 2017, 24.)

Asuntosijoittamisen olennainen osa on vuokraustoiminta. Monissa maissa vuokraustoiminta on rajoitetumpaa kuin Suomessa. Laki asuinhuoneiston vuokrauksesta (31.3.1995/481) säätelee asuinrakennusten ja -huoneistojen vuokrausta, ja sillä linjataan myös huoneiston käyttöön, kuntoon, vuokran määrään ja vuokrasopimuksen keston sekä eri osapuolten oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyviä kysymyksiä. Vuokranantaja ja vuokralainen voivat melko vapaasti sopia keskenään järjestelyistä, mutta laki on olemassa siltä varalta, mikäli tietyistä asioista ei ole sovittu tai riitatilanteita syntyy. Myös esimerkiksi irtisanomisajat sekä vuokranalennuksen ehdot on merkitty laissa. (Kaleva ym. 2017, 34.)

3.1 Vuokrausprosessi

OVV:llä vuokrausprosessi alkaa toimeksiannolla, kun vuokranantaja haluaa laittaa asuntonsa vuokralle. Mikäli kyseessä on jo aiemmin samassa yrityksessä vuokrattu huoneisto, vuokrausprosessi käynnistyy vuokralaisen irtisanomisesta. Tiedot katsotaan sähköisessä järjestelmässä vuokranantajan kanssa oikeiksi ja keskustellaan yhdessä vuokran suuruus sopivaksi markkinatilanteeseen peilaten.

Vuokrausprosessin alussa tulee huomioida tarkasti myös taloyhtiön tiedot, mikäli kyseessä on esimerkiksi vanha taloyhtiö. Tällöin tarvitaan tieto siitä, onko mahdollisia remontteja tulossa lähiaikoina, jotka voisivat vaikuttaa vuokralaisen asumiseen. Vuokranantajan tulee toimittaa vuokraustoimintaa harjoittavalle välittäjälle isännöitsijäntodistus, josta käy ilmi omistajuus.

Toimeksiantosopimuksen allekirjoituksen jälkeen asuntoilmoitus julkaistaan netissä, jossa asunnosta kiinnostuneet voivat jättää yhteydenottopyynnön tai olla suoraan yhteydessä välittäjään esimerkiksi puhelimitse. Asunnon voi vuokrata joko kuvien ja tietojen perusteella tai asuntonäytön kautta. Hakijan tulee jättää asuntokohtainen hakemus, johon häneltä vaaditaan tarvittavat henkilötiedot. Jokaiselta hakijalta pyydetään henkilötunnus, sillä kaikilta hakijoilta tarkistetaan luottotiedot. Luottotietojen tarkistaminen on yksi tärkeimmistä vuokrausprosessin vaiheista.

Välittäjä käsittelee hakemuksen ja esittelee hakijan vuokranantajalle. Mikäli vuokranantaja haluaa vuokrata asunnon tätä hakevalle, OVV ilmoittaa asiasta hakijalle ja laatii vuokrasopimuksen molemmille osapuolille allekirjoitettavaksi. Vuokrasopimuksen voi allekirjoittaa joko paikan päällä, sähköisesti tai postitse. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen OVV vahtii, että vuokralainen on maksanut

vakuuden ja hankkinut kotivakuutuksen asuntoon. Ennen avaintenluovutusta, vuokralaisen tulee toimittaa näistä molemmista tositteet OVV:lle.

3.2 Vuokrasuhde

Vuokrausprosessin päätyttyä siirrytään vuokrasuhteeseen. Vuokrasuhteen aikana sekä vuokranantajalla että vuokralaisella on mahdollisuus olla yhteydessä välittäjään vuokraukseen liittyvissä asioissa. Vuokranantaja voi muun muassa valtuuttaa OVV:n tekemään vuokralaiselle vuokrankorotusilmoituksen.

Vuokranantaja ja vuokralainen voivat keskenään sopia tilanteen mukaan vuokrattavan huoneiston kuntoa, käyttöä ja kunnossapitoa koskevista vastuista, velvoitteista sekä oikeuksista. Sopimus ei kuitenkaan voi olla sellainen, joka rajoittaisi vuokralaisen oikeuksia vahingonkorvaukseen tai alennettuun vuokraan sellaisen puutteen vuoksi, joka ei aiheudu vuokralaisen oman velvollisuuden laiminlyönnistä. Ylläpitovastuu jää lähes jokaisessa tapauksessa kiinteistönomistajalle. (Kaleva ym. 2017, 35.)

Vuokralaisen ja vuokranantajan tulee määrittää asuinhuoneiston vuokran suuruus vuokrasopimusta tehtäessä sekä vuokrasuhteen aikana, mikäli sitä halutaan muuttaa. Vuokran tarkistamisesta voidaan sopia vapaasti, kunhan se on sopimuksessa mainittuna. Vuokraa voidaan korottaa muun muassa prosenttimääräisesti. (Kaleva ym. 2017, 35.)

Lain mukaisesti vuokrasopimus voi olla joko toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Toistaiseksi voimassa oleva sopimus on voimassa toistaiseksi, mikäli muuta ei ole sovittu ja sopimus päättyy vasta irtisanomisen jälkeen. Sen sijaan määräaikainen sopimus on määrätty päättymään tiettyyn päivään mennessä. Asuinhuoneiston vuokrauslaissa on määritelty sekä vuokralaiselle että vuokranantajalle irtisanomisajat, joita kummankin osapuolen tulee noudattaa. Vuokralaisella on aina yhden kalenterikuukauden irtisanomisaika. Vuokranantajan irtisanoessa vuokrasuhteen irtisanomisaika on ensimmäisen vuoden aikana kolme kuukautta ja vuoden täytyttyä kuusi kuukautta. Irtisanomisaikoja ei voida toisin sopia vuokralaisen vahingoksi. (Kaleva yms. 2017, 35.)

Määräaikaisen vuokrasopimuksen päättymiseen voi kuitenkin saada tuomioistuimelta luvan, jolla sopimuksen pystyy irtisanomaan. Tämä käytäntö on tarkoitettu vain poikkeustilanteisiin, jossa vuokrasuhteen jatkaminen nähtäisiin kohtuuttomana jommankumman osapuolen kannalta. Tällaisena poikkeustilanteena voidaan pitää esimerkiksi sairastumista, joka vaatii pitkäaikaista sairaalahoitoa. Mikäli tuomioistuin antaa luvan irtisanomiselle, tulee toisen osapuolen suorittaa kohtuullinen korvaus irtisanomisesta kärsivälle osapuolelle. (Kanerva ja Kuhanen 2011, 36-37.)

Myös vuokranantaja voi purkaa vuokrasuhteen ilman irtisanomista, mikäli huoneistoa käytetään sopimuksen vastaisesti (Kanerva ym. 2011, 37). Vuokrasuhteen purkamiseen voi johtaa muun muassa vuokrarästien kertyminen, huoneistossa tupakointi sekä hiljaisuuden aikaan häiriköinti.

3.3 Nykytilanne

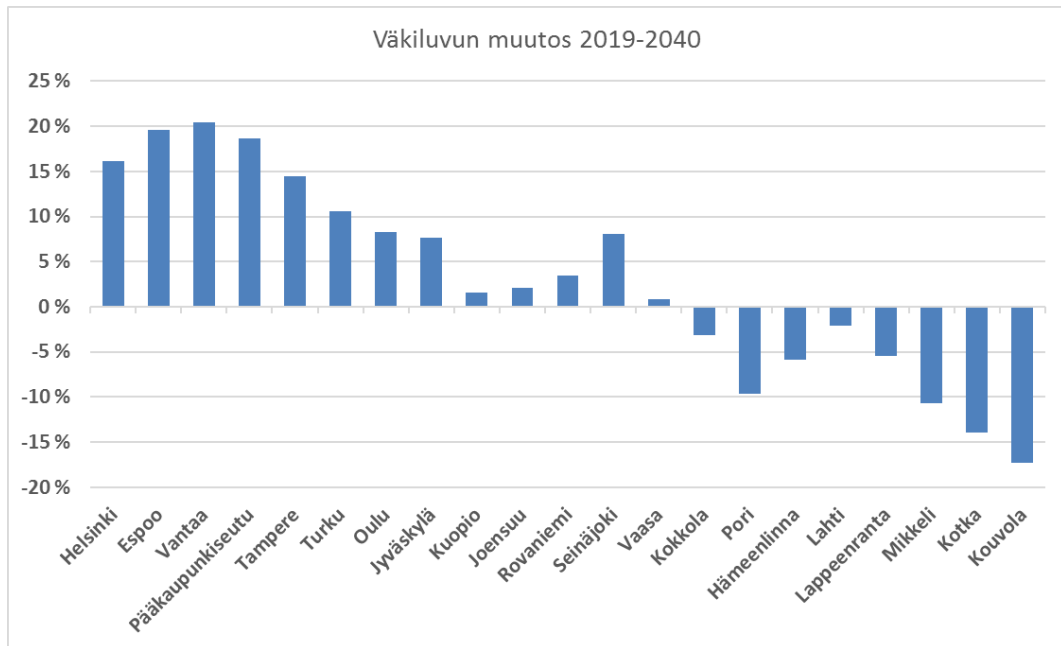
Asuntosijoittajan tulee osata määrittää omat kriteerinsä. Asuntosijoittajan sijoituskohteiden tärkeimmät kriteerit tänä päivänä vastaa seuraaviin kysymyksiin: Mitä ostan? Mistä ostan? Mitä kohteelle tulisi tehdä, jotta se menisi parhaiten vuokralle? Haluttu tila on se, jossa on vähiten riskejä. (Keller, 2005, 28.) Kiinteistötoimiala on Suomessa kokonaisuudessaan kansantaloudellisesti merkittävä. Kiinteistöjä tarvitaan yrityksen käyttöön ja kansalaiset kodeikseen. (Kasso 2011, 129.)

OVV ketjun toimitusjohtaja Marita Polvi-Lohikoski (2020-03-06) kertoo lehdistötiedotteessa, että Suomessa on vakiintunut käsitys kaupungistumisesta. Hän kertoo myös, että tulevaisuustutkija Mikko Dufva on pohtinut kaupungistumistrendin vastavoimana maallemuuttoa. Kaupungistumisella tarkoitetaan hakeutumista hyvien kulkuyhteyksien varrelle, eikä välttämättä sitä, että muutetaan isoihin kasvukeskuksiin kuten esimerkiksi Helsinkiin, Tampereelle tai Turkuun (Polvi-Lohikoski 2020-03-06).

Sijainti on tänä päivänä yhä tärkeämpi osa vuokra-asumisen päätöksenteossa. Monelle myös omistusasuminen jollakin tietyllä paikalla voi olla melkein pä mahdotonta, mutta vuokra-asuminen onkin mahdollista. Pääkaupunkiseudulla arvostetaan entistä enemmän asunnon sijaintia raiteiden varressa. (Viljamaa 2019-10.) Ihmiset käyttävät nykyisin suuren osan tuloistaan asumiseen ja syynä tähän ei ole pelkästään vuokratason nouseminen vaan viime vuosien lisääntynyt tarjonta on hidastuttanut vuokrien nousua.

Osaltaan asuntorakentamisen vahvaa suhdannetta ovat olleet mahdollistamassa taloyhtiölainat, jotka ovat osoittautuneet toimivaksi tavaksi niin uudiskohteiden rakentamiseen kuin korjaustenkin rahoittamiseen. Taloyhtiölainat ovat mahdollistaneet uusia ratkaisuja, mikä on edesauttanut myös rakennusalan kehitystä. (Viljamaa 2019-10.)

2010-luvun aikana on saatu huomata vuokra-asumisen laaja suosion kasvaminen. Tilastokeskuksen mukaan Suomen vakituisesti asutuista asunnoista lähes kolmaosa oli 2017 vuoden lopussa vuokra-asuntoja. Samalla kun omistusasumisen osuus on pudonnut noin kahdella prosenttiyksiköllä, vuokra-asuntojen määrä on kasvanut yli 100 000 asunnolla jo ainoastaan 2010-luvun aikana. (KTI 2018-11-14.)

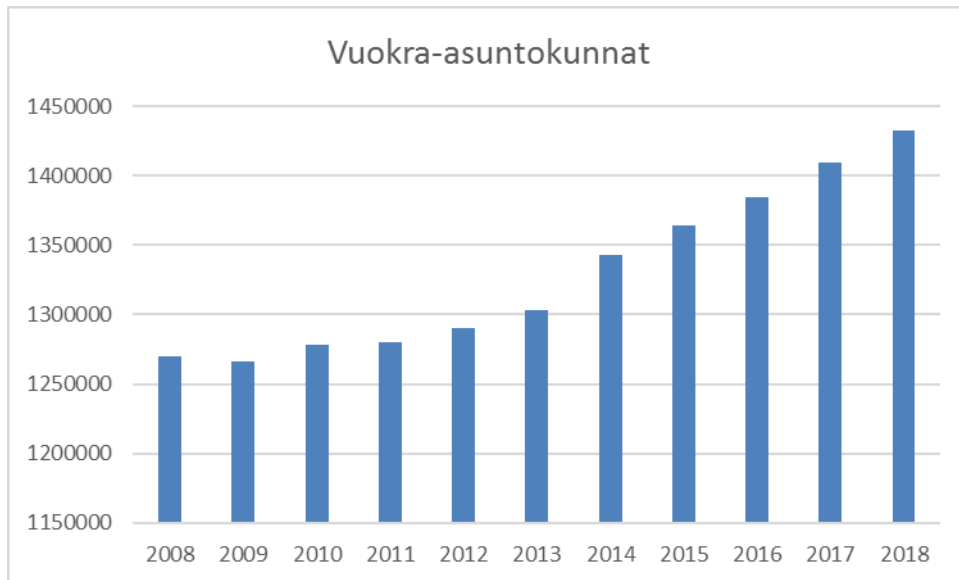


KUVIO 1. Väkiluvun muutos (Viljamaa 2019-10.)

Kuviossa 1 on esitetty tilastollinen arvio siitä, millainen väkiluvun muutos tulee olemaan 2019–2040. Kuvioista voidaan selkeästi huomata, että suurimmissa kaupungeissa muutos ennustetaan olevan kasvussa, kun taas pienemmillä paikkakunnilla kuten Mikkeliissä, väkiluvun odotetaan edelleen vähenvän.

Rakentaminen on edelleen käynnissä vilkkaasti ja vuonna 2019 alkavia projekteja on ollut erittäin paljon. Kuitenkin lupamäärien kehitys vaikuttaa siihen, että vuonna 2020 esimerkiksi kerrostalojen rakentaminen on vähentymässä monilla tuhansilla. Aloituspäämien luvat ovat laskeneet nopeasti, sillä vuonna 2019 tammi-heinäkuun aikana on tultu alaspäin 20 prosenttia. Talouskasvun jatkuminen tukisi kuitenkin rakentamisen kysyntää. Mikäli asuntorakentaminen vähenee, silloin myös taloyhtiölainojen nostot vähenevät. (Viljamaa 2019-10.)

Myös vapaarahoitteisen vuokra-asuntokannan kasvu on kasvattanut vuokra-asumisen osuutta. Vuonna 2010 ARA-vuokra-asuntojen osuus oli 48 prosenttia kaikista vuokra-asunnoista. Vuoteen 2017 mennessä niiden määrä oli laskenut 55 000 asunnolla ja osuus oli vain 36 prosenttia kaikista vuokra-asunnoista. Tällä aikaa mahdollistui vapaarahoitteisten vuokra-asuntojen kasvu. Omistus- ja vuokra-asumisen vierellä asumisoikeusasuminen on jäänyt vähemmälle suosiolle. (KTI 2018-11-14.)



KUVIO 2. Vuokra-asuntojen kehitys kunnissa (Tilastokeskus, *Asunnot ja asuinolot/Asuntoväestön lukumäärä: kaikki vuokra-asuntokunnat, 26.4.2020*)

Vuokra-asuntokannan kehitystä kunnissa voidaan seurata kuviosta 2, jossa näkyy tasainen kehityksen kaari. Siinä missä vuonna 2008 vuokra-asuntojen määrä Suomessa läheni 1 300 000 huoneistoa kohti, kymmenen vuoden päästä, vuonna 2018, määrä oli kasvanut jo liki 1 450 000 asuntoon.

Kuopiossa asuntojen keskimääräinen markkinointiaika on hieman noussut, joka todennäköisesti näkyy tulevaisuudessa vuokratason tasaantumisenä. ”Yliopistokaupungin kehitys on 2000-luvun aikana ollut ripeää. Julkisia investointeja on tehty ja yliopiston toimintoja on siirretty kaupunkiin. Kuopion kokonaisvuokrat ovat samaa tasoa kuin Tampereella ja Turussa. Kuitenkin markkinointiajat ovat verrattain lyhyitä ja asunnot ovat myös näitä verokkikaupunkeja edullisempia. Kaupunkiin valmistuu lähiaikoina runsaasti lisää opiskelija-asuntoja, mikä todennäköisesti vaikuttaa vuokra-asuntomarkkiinan. Kuopio on Itä-Suomen ”pääkaupunki”, mikä tekee siitä kiinnostavan kohteen myös jatkossa.” (Viljamaa 2019-10.)

Vuokravälitykseen on myös keväällä 2020 vaikuttanut Suomeen rantautunut koronavirus. Virus on todettu sekä ihmisillä että eläimillä, tämä aiheuttaa sairastuneilla hengitystieninfektion. Osa on jopa johtanut kuolemaan saakka. (THL 2020-04-27.)

Suomessa riski tartunnan saamiselle on noussut ja eniten tartuntoja on Uudenmaan alueella. Hallitus on tehnyt linjauksen, jonka mukaisesti muun muassa julkisia kokoontumisia on rajoitettu. (THL 2020-04-27.) Tämä vaikuttaa myös yritysten toimintaan, jonka vuoksi OVV:llä on otettu monen muun yrityksen tavoin etätyöskentely käytäntöön tarpeen vaatiessa jokaisella toimipisteellä. Osassa toimistoista kuitenkin vaatii ainakin yhden henkilön läsnäolon, sillä esimerkiksi avainten luovutusta ei voi suorittaa etänä.

OVV-ketju on viruksen myötä vähentänyt fyysisiä kontakteja mahdollisimman minimiin, jolloin muun muassa asuntojen esittelyt ovat jääneet vähäisiksi tai jopa täysin pois. Moni ei ole valmis sitoutumaan vuokraamaan asuntoa ilman asunnon esittelyä, joka vaikeuttaa asunnon vuokrausta, joka näkyy paikoin myös tuloksessa. Asiakkaan tarpeisiin on pyritty vastaamaan paremmilla kuvilla sekä videoilla, jotta mahdollisimman moni pystyisi vuokraamaan asunnon ilman paikan päällä käyntiä.

OVV Asuntopalvelut Tampereen toimistolla työskennellessäni olen pyrkinyt seuraamaan mahdollisia muutoksia, joita virus voisi aiheuttaa asuntosijoittamisen näkökulmasta. Vaikka käytäntöjä on muutettu, asuntojen kysyntä on Tampereen alueella pysynyt vielä samalla tasolla. Tulevaisuus näyttää kuinka paljon viruksella on ollut kaiken kaikkiaan vaikutusta vuokravälitykseen, tässä vaiheessa on vielä vaikea ennustaa seurauksia.

Asuinhuoneiston vuokrauksessa on tänä päivänä tärkeää, että vuokranantaja kokee harjoittamansa toiminnan kulloisissakin olosuhteissa pitkällä aikavälillä kannattavaksi. Vuokralaisen tulee puolestaan saada maksamansa vuokran vastineeksi sovittua vastaava asunto ja turvattu vuokrasuhde. (Hienonen, Kinnunen ja Viita 2015, 13)

Moni asia myös työnkuvassa tulee tulevaisuudessa todennäköisesti muuttumaan, mutta on myös olemassa paljon hyväksi todettuja käytäntöjä, jotka ovat vakiintuneet ja niiden pysymisestä pidetään kiinni. Digitalisaation edetessä yhä pidemmälle, voidaan sähköistää suurin osa palvelusta. Moni kuitenkin kokee myös kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen tärkeänä osana asiakaspalvelua eikä se varmasti täysin katoa koskaan välitystyön parissa.

3.4 Kaupungistuminen

Vuokra-asuntojen kysynnän kasvamiseen vaikuttaa kaupungistuminen. Kotitalouksien lisääntynyt liikkuvuus ja asuntojen korkeat hinnat ovat yksi syy vuokra-asumisen suosioon suurissa kaupungeissa kuten esimerkiksi Helsingissä ja Tampereella. Tästä syystä monella ei ole taloudellisesti varaa hankkia itselleen omistusasuntoa. Moderniin elämäntyyliin kuuluu myös omistamisen tarpeen vähentäminen jakamis- ja kierrätystalousilmiöiden myötä. (KTI 2018-11-14.)

Kaupunkialueiden kasvu ja laajeneminen yleistyy koko Suomessa, mutta kasvuvauhti vaihtelee alueellisesti merkittävästi. Väestö asuu 5-10 vuoden päästä siellä, missä suurin osa väestöstä tälläkin hetkellä. Arviolta noin 2/3 osaa väestöstä asuu Helsinki-Tampere-Turku –kasvukolmion alueella ja niiden laajalla vaikutusalueella. Muut suuret keskittymät ovat pohjoisessa Oulun, pohjalaiskolmiossa Vaasa-Seinäjäki-Kokkola, Jyväskylän, Kuopion ja Joensuun vaikutusalueilla. Lisäksi on pistemäisiä keskittymiä ympäri maata esimerkiksi poikkeuksellisen hyvän työpaikka- tai toimialakehityksen tai matkailun ansiosta. (Hänninen 2017-03-05.)

Muuttoliikennettä näkee myös kaupunkien sisällä keskustan läheisyyteen. Tähän vaikuttaa väestön ikääntyminen. Vanhemmat ihmiset haluavat lähemmäs palveluita sekä erityisesti kerrostaloihin. (Viljamaa 2019.) Suurissa kasvukeskuksissa väestön keskimääräinen ikäluokka on kuitenkin nuorempaa,

mikä edistää vuokra-asumisen suosiota. Näissä suurissa kaupungeissa vuokra-asuntojen tarjonta on hyvin monipuolista. Eri kohderyhmillä on varaa valita erilaisista hinta-, sijainti- ja laatuvalikoimista. Tiiviimpään asumiseen joudutaan kaupungistumisen myötä, joka johtaa myös yksityisen ja julkisen tilan sekoittumiseen. (KTI 2018-11-14.)

Asumismielityksissä on ollut suuri muutos 2010-luvulla. Verojärjestelmä ohjeistaa omistusasumiseen, mutta silti yhä useampi osa ihmisistä suosii vuokra-asumista itselleen parhaiten sopivana asumismuotona. Vuokra-asumisen helppous ja vaivattomuus on alkanut kiinnostaa monia, eikä asumismuotoa pidetä enää statuskysymyksenä kuin joskus aikaisemmin. (Viljamaa 2019-10.)

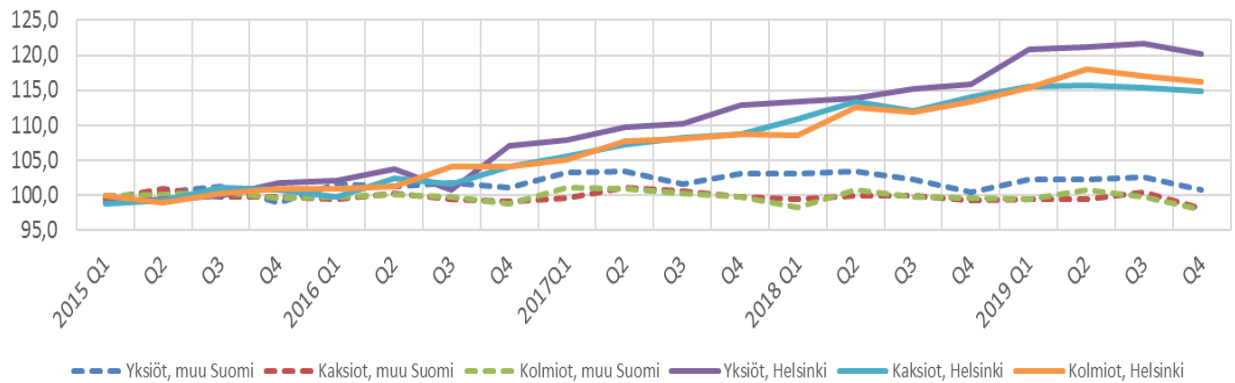
3.5 Asuntojen hintojen kehitys

Asuntojen hintojen kehityksessä voidaan huomata selkeää noususuhdannetta, joka on ollut nousussa jo pidemmän aikaa. Vaikka hinnat ovat nousussa, tulee muistaa, että ajan kuluessa rahan arvo myös lähtee laskuun. 1990-luvun lamassa oli suuri vaikutus asuntojen hintoihin, jolloin hinnat laskivat rajusti. Laman jälkeen vuoden 1992 lopulla hinnat olivat nousseet huimat 166 prosenttia pelkästään pääkaupunkiseudulla ja 72 prosenttia muualla Suomessa. (Orava ja Turunen 2013, 25.)

Asuntojen hinnoille tyypillistä on trendikkyys ja kohtuulliset hintavaihtelut lyhyen ajan sisällä. Varsinkin yksioiden hintojen kehitykseen on vaikuttanut merkittävästi Helsingin kasvava muuttoliike. Niiden hinta on noussut viimeisten 25 vuoden aikana reilusti. Samalla, kun Helsinki täyttyy uusista asukkaista, Kouvolassa väkiluku on vähentynyt ja hinnat ovat laskusuhdanteessa. Asuntosijoittajan näkökulmasta on tärkeää osata valita kaupunki oikein, sillä erot kaupunkien sekä kaupunginosien välillä ovat suuria. (Orava ja Turunen 2013, 29.)

Matalalla korkotasolla on suuri merkitys asuntojen hintatasoon. Tämä on mahdollistanut sen, että lainaa on saanut helposti ja vielä halvalla. Keväällä 2013 Suomen yleisimmin käytetty lainojen viitekorko, 12 kk Euribor, teki historiansa toiseksi alimman noteerauksen. Matala korkotaso ei kuitenkaan säily ikuisesti ja korkotaso voikin yllättää monet tulevien vuosien aikana. (Orava ja Turunen 2013, 29.)

Vuosien 1978-2008 välisenä aikana kansainvälisesti katsottuna, hintojen nousu on kaikista voimakkainta tiheästi asutuilla seuduilla. Näillä alueilla rakennustilaa on enää vähän jäljellä. Hintojen nousuun näillä alueilla suurimpia tekijöitä ovat edellä mainittu kaupungistuminen, kohonnut tulotaso sekä väestön kasvu. (Orava ja Turunen 2013, 30.)



KUVIO 3. Vanhojen kerrostaloasuntojen hintakehitys asunnon koon suhteen (PTT 2020-01-29.)

Kuviosta 3 huomataan, että vuoden 2015 jälkeen kaksioiden ja kolmioiden sekä sitä suurempien huoneistojen hintakehitys on yhdenmukaistunut. Helsingissä vuonna 2019 huomattiin yksiöiden ja kaksioiden ero hintakehityksessä: yksiöiden hinnat lähtivät niin nopeaan nousuun, että ne nousivat yli kaksi kertaa nopeammalla vauhdilla kuin kaksioiden hinnat. Myös kolmioiden ja suurempien asuntojen hintakehitys meni kaksioiden edelle huomattavasti Helsingissä. (PTT 2020-01-29.)

Vuonna 2019 muualla Suomessa tasaantui ero yksiöiden ja muiden kokoluokkien asuntojen hintakehityksen välillä. Pienet huoneistot, kuten yksiöt, ovat saaneet suuren suosion vuosien varrella ja kasvukeskuksissa niiden hinnat ovatkin kasvaneet muita asuntoja nopeammin. Suomen suurimmissa kaupungeissa, lukuun ottamatta Helsinkiä, pienten huoneistojen tarjonnan kasvaminen on pysäyttänyt hintakehityksen leviämisen verrattuna isompien huoneistojen hintakehitykseen. Uudiskohteiden myötä yksiöiden tarjonta on myös kasvanut Helsingissä, mutta sitä ei ole kuitenkaan ollut tarpeeksi, jotta se voisi estää hintakehityksen laajan eriytymisen. (PTT 2020-01-29.)

Muutamista pienistä notkahduksista huolimatta, asuntojen hinnat ovat kuitenkin pääasiassa nousseet viimeisimpien 17 vuoden aikana Suomessa. Viimeisin yli 5 prosentin lasku nähtiin 1995, josta on siis jo pitkä aika. On kuitenkin oletettavaa, että hinnat eivät vuodesta toiseen ainoastaan nouse. Asuntosijoittajan tulee huomioida, että arvonnousun varaan ei tulisi ainoastaan laskea. Asuntojen hintojen kehityksen ennustaminen on kuitenkin mahdotonta eikä kukaan voi tietää varmaksi seuraavia käännteitä. (Orava ja Turunen 2013, 31.)

3.6 Toimialan koulutus

Toimin itse tällä hetkellä vuokraneuvottelijana, sillä minulla ei ole vuokravälittäjän pätevyyttä. Ainoastaan kiinteistönvälittäjäkokeen tai vuokrahuoneiston välittäjäkokeen suorittaneella henkilöllä on oikeus käyttää nimikettä vuokrahuoneiston välittäjä tai lyhennettä LVV. Sama pätee myös kiinteistövälityksessä, ainoastaan kiinteistönvälityskokeen hyväksytysti suorittanut henkilö voi käyttää nimeä kiinteistönvälittäjä tai lyhennettä LKV. (HE 196/2012.)

Vastaavalla hoitajalla tulee huolehtia siitä, että välitystoiminnassa noudatetaan jatkuvasti hyvää välitystapaa sekä toiminta on lainmukaista. Välitysliikkeen jokaisessa toimipisteessä tulee olla välitystoimintaan osallistuva henkilö ja hänellä on oltava sama pätevyys kuin vastaavalla hoitajalla. Myös muut välitysliikkeen toimintaan osallistuvilta henkilöiltä edellytetään riittävä ammattitaito ja vastaava hoitaja on tästä vastuussa. (HE 196/2012.)

Yleisimmät tutkinnot, joita asuntosijoittamisen saralla työskentelevät omaavat, ovat LVV-, LKV- sekä KiAT-tutkinnot. Lyhenne LVV tarkoittaa laillistettua vuokrahuoneiston välittäjää. LKV taas tarkoittaa laillistettua kiinteistönvälittäjää ja KiAT on kiinteistönvälityksen ammattitutkinto. Tässä tutkinnossa osaaminen näytetään ja arvioidaan työpaikalla työtehtävien avulla toisin kuin LVV- ja LKV-tutkinnoissa suoritetaan kirjallinen koe. KiAT-tutkinto ei oikeuta kiinteistönvälittäjä-nimikkeen käyttöön. (Heikkinen 2016-04-08.)

Välittäjän työtä ohjaa hyvin Hyvä välitystapa, jonka tarkoituksena on joustavasti ohjeistaa siihen, miten välittäjän työtä olisi hyvä tehdä. Ammattitaitoa korostaa myös aktiivinen lainsäädännön seuraaminen. Myös oikeuskäytännön sekä alan kehityksen seuraaminen on tärkeää. Jatkuva ja säännöllinen kouluttautuminen ovat edellytyksiä ammattitaidon ylläpitämiseksi sekä kehittämiseksi. (Heikkinen 2016-04-08.)

Hyvän ammattitaidon saavuttamiseksi tulee Hyvän välitystavan lisäksi välitystyössä myös noudattaa lakia. Lakia asuinhuoneiston vuokrauksesta sovelletaan sopimukseen, jolla esimerkiksi huoneisto vuokrataan jonkun toisen käyttöön eli asumiseen, tästä syntyy asuinhuoneiston huoneenvuokrasopimus. Vuokratun asunnon käyttötarkoitus määräytyy sovitun pääasiallisen käytön mukaan. (Laki asuinhuoneiston vuokrauksesta 1995, §1.)

Vaikka välitystoiminnan harjoittamiseen edellytetään tarvittavat pätevyudet, hyvän esimiehen piirteitä on kouluttautumiseen kannustaminen ja sen mahdollistaminen. Organisaation sisällä tapahtuu usein jatkuvasti muutoksia ja henkilöstön tulee olla siihen myös valmiina. Henkilöstön vastuulla on usein uusien työntekijöiden kouluttaminen, joka onnistuakseen edellyttää kouluttajan tarpeen vaatimaa ammattitaitoa sekä organisaation sisäisten toimijoiden hallintaa. Tämä antaa hyvät edellytykset jatkon kannalta sekä kouluttajalle että koulutettavalle.

4 MUUTOKSENHALLINTA

Muutos herättää usein pelkoa ja halutaan vastauksia moniin eri kysymyksiin. Järvinen (2016, 101) on listannut pääasilliset kysymykset, joita muutokset saattavat herättää:

- Mitä ovat muutoksen perusteet ja lähtökohdat?
- Mihin muutoksella pyritään ja mitkä ovat sen tavoitteet?
- Mitä hyötyä muutoksesta on?
- Miksi ei voida jatkaa entisellä tavalla?
- Miten muutos toteutetaan käytännössä?
- Pääseekö henkilöstö vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen?
- Miten huolehditaan, ettei muutos johda huonompaan suuntaan?

Monet organisaatiot ohittavat ensimmäisen tärkeän askeleen: muutoksen määrittelemisen ja kriittinen arvio organisaation tavoitteista, jotta muutos vie yrityksen oikeaan suuntaan strategisesti, taloudellisesti ja eettisesti. Tämä vaihe voi myös auttaa määrittämään muutoksen arvon. (Courtney 2016.)

4.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on muutoksen edellytys. Oikein tehdyllä muutosjohtamisella voi olla merkittäviä vaikutuksia: muutokseen liittyvät kustannukset voivat olla oletettua pienemmät, innovaation ja tuotavuuden paraneminen sekä henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen muutostilanteissa. Muutoksen aikana tapahtuva johtaminen mahdollistaa töiden sujuvuuden muutoksen aikana ja sen jälkeenkin. Muutos astuu voimaan silloin, kun henkilöstö on mukana toteuttamassa muutosta yhdessä ja konkreettisten muutoksien muodossa. (Ilmarinen s.a.)

Muutosjohtamiseen tarkoitettujen resurssien osoittaminen jätetään helposti huomiotta, koska muutosalue ei ole ymmärretty. Rajoitetut aikataulut estävät usein kokonaisvaltaisten muutossuunnitelmien luomisen ja kaikkien erilaisten sitouttamistoimintojen koordinoimisen, joita tarvitaan muutoksen onnistumiseen. Muutoksenhallinta nähdään sitten lisäkustannuseränä, joka on helppo leikata projektin budjetista, vaikka sen kustannukset ovat yleensä marginaalinen osa kokonaiskustannuksista. (Tirronen, Poikela, Jaskari ja Pakkanen s.a.)

Muutoksen johtamisen ensimmäinen vaihe on lähtökohdat. Tällä tarkoitetaan ajattelutapojen sekä resurssien ja liiketoiminnan ymmärtämistä, joissa muutosta toteutetaan. Sen tärkeimpänä ajatuksena on kokonaisuuden hahmottaminen ja rakentaminen. Niiden jäsenteleminen on muutosprosessin tärkein vaihe ja sillä on eniten vaikutusta myöhemmin muutoksen kulussa, sisällössä ja toimintamallissa. Kokonaiskuvaa joudutaan usein kuitenkin täsmentämään jatkuvasti koko muutoksen ajan. (Ilmarinen s.a.)

Muutoksen tärkeä näkökulma on oppiminen ja se on edellytys muutoskyvyn lisääntymiselle. Tulee myös katsoa aikaisempaa toimintaa ja tarkastella mitä muutoksia organisaatiossa on käyty läpi ja mitä ne ovat opettaneet. E erityisen tärkeää tämä on johto- tai muun muutosta toteuttavan ryhmän tehtäväksi, mutta muutkokokemuksista tulee myös keskustella työyhteisön kesken. Muutoksien läpikäyminen yhdessä auttaa niiden käsittelemistä. (Ilmarinen s.a.)

Valmisteluvaihe on seuraava muutosprosessin vaiheista. Valittujen lähtökohtien pohjalta lähdetään etenemään suunnitteluun. Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida muun muassa muutostarve, tavoitteet sekä seuraukset. Muutoksen kohderyhmät käydään läpi eli ketkä kaikki ovat muutoksen kohteena. Kohderyhmiä voi olla muun muassa johto, esimiehet, yrityksen eri osastot, eri henkilöstöryhmät, luottamusmiehet sekä asiakkaat ja muut sidosryhmät. (Ilmarinen s.a.)

Valmisteluvaiheesta siirrytään muutoksen toteuttamiseen, jossa suunnitellut asiat sovitetaan käytäntöön. Esimiehen rooli nousee tärkeään asemaan erityisesti toteuttamisen vaiheessa, sillä heillä on velvollisuus johtaa konkreettisia tekoja ja ohjata henkilöstöä muutoksen mukana. Tämä vaihe voi olla monin puolin kuormittava, sillä henkilöstö joutuu opettelemaan uusiin käytäntöihin ja luopumaan vanhoista, joihin on useimmiten totuttu. Muutoksen onnistuminen taataan vahtimalla, että henkilöstön työhyvinvointi säilyy ja mahdollistetaan riittävä kouluttautuminen asian tiimoilta. (Ilmarinen s.a.)

Muutoksenkin hetkellä johtaminen voi kohdata ristiriidan: esimiehen tulisi huolehtia, että jokainen osaa toimintatavat ja toimivat yrityksen päämäärien sekä kaikkien mahdollisten määräyksien mukaisesti ilman, mutta kuitenkin niin, että henkilöstön itsenäisyyttä kunnioitetaan eikä heiltä vaadita liiojkoja. Myös liika neuvominen ja käskeminen eivät ole hyödyksi. Tähän soveltuva käytäntö on johtamisessa tavoitteiden ja sopimusten kautta toimiminen. Tässä sovitaan yhdessä esimiehen ja tiiminvetäjän kanssa tavoitteista ja muut osapuolet saavat sopia menetelmistä ja työtavoista, joilla tavoitteet saavutetaan. Näin esimies pitää kiinni perustehtävästään ja tavoitteistaan samalla, kun hän arvostaa muiden osaamista sekä antaa vapauksia ja luottamusta. (Järvinen 2016, 106.)

Esimerkkitapaus: Joskus kiinteistönvälityksen ja vuokravälityksen saralla asunnon myynti tai uudeleen vuokraus voi pitkittyä, sillä kiinnostuneita ei löydy. Vaihtoehtona on mahdollista odottaa vielä asialle tapahtuvan jotain, toimeksiantaja vaihtuu ja toimeksianto päättyy. (Loikkanen 2014, 54.) Tarvitaan kykyä toteuttaa sekä hallita muutosta.

Muutoksen tullessa ajankohtaiseksi, on merkittävää huomioida ajattelutavan muutos. Ainoastaan muutoksen johtaminen ei riitä, vaan on myös johdettava niitä henkilöitä, joita muutos koskettaa. Onnistuessaan muutosjohtaminen on toisiinsa kietoutuvien ulottuvuuksien huomioimista. Heti alkuvaiheessa on saatava vastaus seuraaviin kysymyksiin: miksi tätä muutosta tarvitaan? Mikä on muutoksen pyrkimys ja kuinka yrityksessä pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärät? (Luomala 2008, 5.)

Onnistuneessa muutoksenhallinnassa on tärkeää luoda muutossuunnitelma. Se sisältää tavoitteet, tärkeimmät toimenpiteet, tekijät sekä aikataulutuksen. Suunnitelmassa tulee huomioida eteneminen, jossa on listattuna sekä epäviralliset toiminnot että tulevat tapahtumat. Muutosten hallinnoinnissa tulee kiinnittää huomio yksilöiden sekä pienryhmien kokemuksiin ja tuntemuksiin sekä tavoitteena on toimia sellaisella tavalla, jolla saadaan kaikki henkilöt ilmaisemaan oman näkökantansa muutoksesta. (Luomala 2008, 6.)

Ketterästi oppivassa organisaatiossa työntekijät tuntevat yhteisen tavoitteen tai päämäärän, jotta he osaavat kohdentaa huomionsa oikeisiin asioihin. He osallistuvat keskusteluun yhteisestä tulevaisuudesta, tavoitteista sekä toimintaympäristön muutoksista ja niiden luomista haasteista yhteiselle työlle. Keskusteluissa työntekijöille syntyy valmius tunnistaa muutoksiin ja mahdollisuuksiin liittyviä tietoja. Keskusteluissa myös luodaan ymmärrys uusista, välttämättömistäkin toimintatavoista sekä ymmärrys siitä, ettei esimerkiksi paluuta vanhaan työskentelytapaan ole. (Ojala 2018, 129)

Muutosprosessin viimeisenä vaiheena on muutoksen päättäminen. Kyseessä on tavoitellun muutoksen tukemisesta, toimintatapojen vakiinnuttamisesta ja myös tilanteen arvioimisesta sekä korjaavien toimien tekemistä, mikäli ne ovat tarpeen. Huomioidaan onnistumiset ja palkitaan osallistujat. Yhdessä on hyvä käydä läpi mitä on opittu ja kokemuksia yleisesti. Muutoksen arviointi ja jatkossa seuranta tulee pitää toimintatapana, jotta saadaan tarkemmin selville muutoksen tulokset. (Ilmarinen s.a.)

Työmotivaation sekä työkyvyn säilyminen kertoo onnistuneesta muutoksesta. Tämä on vaatinut sitä, että muutoksen alkuvaiheessa on käsitelty työyhteisön hyvinvointia. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työilmapiiri, työjärjestelyt sekä esimiestoiminta. Kaiken kaikkiaan hyvä johtaminen ja yksilöiden keskinäiset hyvät suhteet luovat tehokkaan työyhteisön, joka saa aikaan hyviä tuloksia. (Luomala 2008, 18.)

Joskus kuitenkin joudutaan muutoksen harjalle hyvin ikävissä merkeissä. Esimies voi joutua ikävään asemaan esimerkiksi lomautuksen tai irtisanomisen tiedonvälittäjänä. Tilanne ei ole koskaan helppo ja esimiehen tulee miettiä etukäteen, miten tilanteessa toimitaan. Olisi hyvä ottaa huomioon ainakin seuraavat kohdat: Ymmärrys, perusteet, valmistautuminen, stressitesti sekä yleisön kohtaaminen. Tilanne kasaa sisälleen yleensä riskipaineita sekä levottomuutta. Mikäli esimies haluaa, hänen on hyvä näissä tilanteissa pyytää ja vastaan ottaa apua ja tukea. (Suominen, Sipponen, Karkulehto ja Hämäläinen 2009, 116-118.)

Johtaminen on edellytys ihmisiin liittyvien asioiden hoitamiselle ja Nurmi (2012) on listannut ne asiat, jotka ovat usein sekä taloudellisesti kannattavia että niitä odotetaan johtamistavoissa:

- Selkeys ja johdonmukaisuus
- Rehellisyys
- Avoimuus
- Ihmisten kohtaaminen aidosti samalta tasolta
- Päätöksentekokyky
- Integriteetti (koskemattomuus)
- Itsehillintä ja esiintymisen hallinta

4.2 Muutokseen kouluttaminen

Kouluttautumisella on tärkeä asema, että muutos saadaan vietyä läpi. Yritysjohdon vastuulla on osaaminen sekä ajankohtaisimman tiedon hallinta aiheen tiimoilta, mutta myös muun henkilöstön on oltava tarpeeksi aktiivinen ja omattava riittävät perustiedot yritysvastuusta. Lisääntyvä osaaminen kasvattaa henkilöstön rohkeutta ja varmuutta lähteä mukaan muutokseen. Riittävät perustiedot tarvitaan myös siihen, että tarvittaessa pystytään ottamaan kantaa yritysvastuun asioihin. (Juutinen 2016, 175.)

Mikäli toimintatapojen halutaan muuttuvan yrityksen sisällä, tulee kaikkien ymmärtää yritysvastuuseen liittyviä asioita, niiden merkitystä, uudeksi toimintatavaksi hyväksymistä sekä sitoutumista uuteen muutokseen. Prosessin yksi muutoksenhallinnan väline on koulutus. (Juutinen 2016, 175.)

Muutoksien kouluttamisessa vaikuttaa myös yrityksen oma kulttuuri. Yrityskulttuuri saatetaan usein huomioida vasta sitten, kun muutos on jo käynnissä. On siis suotavaa, että on hyvä lähteä alusta alkaen tarkastelemaan yrityksen toivottuja muutoksia sen yrityskulttuurista käsin. Käsitellä niitä seikoja, jotka mahdollisesti estävän muutoksen etenemistä ja toisaalta niitä asioita, jotka ovat yrityksen vahvuuksia. (Piha 2017, 163.)

Laajuus ja sisältö, jota opetetaan, vaihtelee kunkin henkilöstöryhmän mukaan. Muutoksensuunnittelussa tulee ottaa huomioon myös koulutussuunnitelma, jossa on huomioitu edellä mainittu laajuus ja sisältö henkilöstöön peilaten. Mikäli yritys on monikielinen, tulee varmistaa, että koulutuksen materiaalit ovat saatavilla kaikilla kielillä, ettei synny epäselvyyksiä. Koulutuksen menetelminä voidaan hyödyntää esimerkiksi verkko-oppimista. Sosiaalinen media tarjoaa myös useita mahdollisuuksia oppimislustoiksi. (Juutinen 2016, 175.)

Muutokseen kouluttamisessa voidaan myös heti alussa törmätä muutosvastarintaan:

”Muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia. Se voi ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena tai korostuneena itsesuojeluna. Muutosvastarinta liittyy ihmismielen taipumukseen puolustaa vanhoja tottumuksiaan. Muutosvastarinta on luonnollinen osa mitä tahansa muutosprosessia. Ihmiset eivät välttämättä vastusta itse muutosta,

vaan sen vaikutusta yhteisöön ja sen yksilöiden asemaan. Muutos itsessään voidaan kokea järkevaksi, mutta sen seurauksia ei. Osa ihmisistä on innostuneempia kaikesta uudesta kuin toiset. Jotkut saattavat kokea lähes kaikki muutokset negatiivisina, jopa pelottavina.” (Ponteva 2012.)

Sisältöstrategialla pystytään myös vaikuttamaan muutokseen, jolla pyritään luomaan brändistä mielekäs myös henkilöstölle. Se määrittelee organisaation identiteetin, millainen se on ja mitä se haluaa. Brändin arvolupaukset voidaan luoda konkreettisiksi tarinoiksi asiakkaan arvoihin peilaten. Tarkoitus on rakentaa asiakkaan kokemusta kaikilla tasoilla organisaatiossa. (Keronen, Tanni ja Muranen 2017.) Sekä asiakkaiden että henkilöstön mielekkyyden luominen ovat hyvää muutosjohtamista.

Asiakasarvolla tarkoitetaan välinettä, jolla ymmärrät, miksi asiakas pysyy tietyn yrityksen asiakkaana. Miksi asiakas pitää tietyistä brändistä ja puolestaan välttää toista. Kun ajattelet organisaatiosi asiakkaalle tuottamaa arvoa ja lähdet johtamaan markkinointia ja viestintää, asiakasarvoa voi hahmottaa neljän pääteeman kautta (Keronen, Tanni ja Muranen 2017):

- Taloudellinen arvo: asiakkaan saavuttama rahallinen hyöty, kuten säästö tai uudenlaisten rahavirtojen luominen.
- Toiminnallinen arvo: asiakkaan ajan ja vaivan säästäminen esimerkiksi tekemällä sisältöjen kuluttaminen ja asioiminen vaivattomaksi, helpottamalla vertailua eri toimijoiden, palveluiden ja tuotteiden välillä.
- Emotionaalinen arvo: mielihyvän tuottaminen esimerkiksi inspiroivan tai elämyksellisen sisällön avulla.
- Symbolinen arvo: asiakkaalle tuotetut ja tärkeät merkitykset, kuten status, eettisyys tai ympäristöystävällisyys.

Organisaatiomuutos tulisi nähdä myös mahdollisuutena. Muutoshalukkuus voi ottaa kielteisenkin muutoksen haasteena. Päinvastainen toimija taas tuntee myönteisenkin muutoksen ikävänä. Muutos kiinnostaa henkilöstöä enemmän, jos se vaikuttaa merkittävästi heidän elämäänsä. Omat tuntemukset ratkaisevat reagoimisen muutokseen. Muutoksen hyväksyy parhaiten se, joka kokee osaavansa työnsä hyvin ja jonka elämänhalu on suurempi. Jos ihminen kokee elämän mieluisana, isotkin muutokset ovat helpommin hallittavissa. (Ponteva 2012.)

Pohjimmiltaan kyse on siitä, että pysyt kiinnostuneena ja valppaana maailmalle, kun se muuttuu ja hyväksymällä muutoksen, aivan kuten lapset pitävät muutosta luonnollisena tilana. (Johannisson 2018).

4.3 Muutosviestintä

Tärkeänä osana muutoksenhallintaa on muutosviestintä. Sen tarkoituksena on auttaa muutoksen vaikutuksen alaisia ymmärtämään ne syyt ja seuraukset, jotka muutoksesta aiheutuu. Mikäli tieto ei saavuta kaikkia, voi keskittyminen tehtävien hoitamiseen vähentyä, jolloin myös työn tehokkuus laskee. Tämä vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin, joka laskee työmotivaation heikkenemisen myötä.

Viestinnän tulee olla koko muutoksen ajan säännöllistä, sillä tavoitteiden muuttuminen muutoksen aikana on yleistä. Tavoitteen ymmärtäminen helpottaa siihen sitoutumista sekä toteuttamista. Ymmärtämisen lisäksi on tärkeää nähdä tavoitteet mielekkäänä, jotta tavoitteeseen uskoo vaikuttavansa. (Ilmarinen s.a.)

Tiedottamisen tulee osua ajalleen onnistuakseen. Jos tieto on liian yleisluontoista tai puolestaan liian yksityiskohtaista, kohderyhmä ei välttämättä saavuta tietoa. Viestinnän tulisi olla jatkuvaa ja edetä muutoksen mukana. Hyvä muutosviestintä ottaa huomioon henkilöstön aikaisemmat tiedot, osaamisen sekä taidot. Muutostilanteet mahdollistavat uuden oppimisen, joka on hyvä ottaa huomioon muutosviestinnässä. On myös hyvä mahdollistaa omat oivallukset sekä rakentaa tilanteita, joilla mahdollistetaan uuden oppiminen. Tästä syystä viestintään ja siihen liittyvään vuorovaikutukseen tulee erityisesti panostaa. (Luomala 2008.)

Johdonmukaisesta ja säännöllisestä viestinnästä tulisikin huolehtia heti alusta lähtien. Muutostilanteessa myös työn tavoitteet voivat muuttua. Uusien tavoitteiden käsitteleminen ja niiden tekeminen ymmärrettäväksi on myös yksi viestinnän keskeisiä tehtäviä. Jos tavoitetta ei ymmärrä, siihen ei voi sitoutua eikä sen toteutumista voi edistää. Ymmärtäminenäkään ei vielä varmista sitoutumista, vaan edellytyksenä on, että tavoite tuntuu mielekkäältä ja että sen toteuttamiseen voi vaikuttaa.

Tärkeää viestinnässä on sekä rehellisyys että avoimuus. Vaikka kaikkea ei tarvitsekaan tietää, olisi hyvä kuitenkin kertoa se, mitä muutoksesta ei vielä tiedetä ja koska asiasta informoidaan uudelleen. Sanojen ja tekojen yhteneväisyys on viestinnässä olennaista. Mikäli tässä on epäselvyyksiä, se voi aiheuttaa paljon turhaa epätietoisuutta sekä hämmennystä. Keskeisenä osana muutosviestintää on kertoa mistä tarpeista muutos syntyy, mihin suuntaan muutosta ollaan viemässä ja miksi sekä miten muutosta on tarkoitus toteuttaa. (Ilmarinen s.a.)

Tiedon sisäistäminen, pohtiminen sekä tulkinta vievät oman aikansa. Tällöin asian kertaaminen on tärkeää. Viestintää on mahdollista harjoittaa monessa eri lähteessä kuten muun muassa sähköpostilla tai ilmoitustaululla. Viestintä onnistuu, kunhan sitä on tarpeeksi paljon ja se on monissa eri lähteissä aina johdonmukaista. Henkilöstölle tulee myös antaa mahdollisuus keskustella sekä kysyä aiheesta. (Ilmarinen s.a.) Tiedotuksessa, viestimisessä sekä vuorovaikutuksessa olennaisinta on se, että annetaan mahdollisuus tiedon uudelleen käsittelyyn sekä jäsentelyyn. Taitava muutosjohtaja kiinnittää huomiota myös kokemuseräisiin henkilökohtaisiin tietämyksiin ja muutosasenteisiin. (Luomala 2008.)

Viestintä ei synny itsestään vaan se vaatii tarkempaa suunnittelua etukäteen. Viestintästrategiaa luodessa on huomioitava muun muassa seuraavia asioita (Torniainen 2014-05-14):

- Millaisia tavoitteita viestinnälle asetetaan? Miksi viestitään?
- Mitkä ovat viestinnän arvot ja periaatteet?
- Millaisia painopisteitä ja teemoja viestinnässä nostetaan esille?
- Mitä haluat sanoa: mikä on yrityksesi sanoma?
- Kehitetäänkö kauden aikana jotakin tiettyä viestinnän osa-aluetta, esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntämistä tai mediatiedottamista?
- Keitä ovat viestinnän avainkohderyhmät?
- Millaisia viestinnän keinoja valitset?
- Mitkä ovat yrityksesi kannalta tärkeimmät tiedotusvälineet?
- Miten tavoitteisiin pääsemistä seurataan?
- Viestinnän organisointi, vastuut, prosessit.
- Viestinnän resurssit.

Kun johtaja on ehtinyt käydä läpi muutokseen liittyvät syyt ja seuraukset sekä hyväksynyt ne, henkilöstön muutoksen käsittely on vasta alkamassa. Yrityksen kiireet usein antavat vaikutelman, että yhteisiin tilaisuuksiin ei ole aikaa, mutta niiden vähättely ja peruuntuminen voivat kostautua. Seurauksena voi olla ajan tuhlaantuminen, tehokkuuden laskeminen perustehtävien tekemisessä sekä yleisesti muutoksessa. Henkilöstöhallinnon tulee edistää yhteistä keskustelua esimiehen tukena. (Kukkola 2016-02-27.)

Onnistuakseen muutosviestintä vaatii muutoksen tärkeyden ymmärtämisen sekä siihen sitoutumisen. Työmotivaation tulee olla korkealla ja työyhteisössä töitä tehdään perustehtävän suuntaisesti. Tärkein onnistuneen muutoksen merkki on luottamuksen säilyminen henkilöstön kesken, esimissuhteissa ja ylemmän johdon välillä. Kehittämistyö ja itse muutos voi olla opettavaa ja palkita koko organisaation jäseniä, mikäli muutoksen tavoitteet on ymmärretty ja muutosviestintä on kunnossa. (Kukkola 2016-02-27.)

Avoin vuorovaikutus ja viestintä esimiehen taholta mahdollistaa asenteen puhua suoraan vaikeista asioista eikä hänen tarvitse piilotella tietoa. Tämä vaikuttaa positiivisesti henkilöstöön, sillä he voivat luottaa esimieheensä ja vuorovaikutus esimiehen kanssa on luottamuksellista. Työntekijä voi myös tehdä havainnon, että avoimuus ja suorapuhe on esimiehen tapa toimia ja hän toimii näin myös jatkossa. Esimiehen tulee lunastaa tämä työntekijöille. Luottamus on vaikeaa ansaita takaisin, mikäli esimies on paennut vastuutaan. (Pirinen 2014.)

4.3 Tulevaisuuden muutokset ja riskit kiinteistöalalla

Yrittäjämäinen yritysjohto tuntee hyvin johtamansa liiketoiminnan ja hän on oppinut välttämään mahdollisia ongelmia. Hän harkitsee tarkoin mihin hankkeisiin lähtee mukaan ja lähtee vain niihin, jotka tuottavat tulosta eivätkä vie turhaa aikaa. Jos kuitenkin ajaututaan tähän tilanteeseen, hän

osaa vetäytyä tarpeeksi ajoissa pois, jotta menestymisen edellytykset ovat edelleen taattu. Tämä mahdollistaa ongelmien välttämisen ja nurkkaan ajautumisen. (Roininen 2011, 152.)

Muutoksiin ja riskien purkautumiseen ei välttämättä aina voi kuitenkaan itse täysin vaikuttaa, mutta niiden etenemiseen sekä seurauksiin voi usein omilla teoilla saada aikaan paremman lopputuloksen. Orava ja Turunen (2013, 197) ovat koonneet asuntosijoittajan riskit, jotka voivat tavalla tai toisella heikentää tai muutoin haitata asuntosijoittamisen toimintaa:

- 1) Hintariski – asuntojen yleisen hintatason merkittävä lasku.
- 2) Korkoriski – lainan korkojen merkittävä nousu.
- 3) Tyhjien kuukausien riski – vuokralaista ei löydy asuntoon syystä tai toisesta.
- 4) Vuokralaisriski – huono vuokralainen: ei maksa vuokriaan tai hajottaa asunnon.
- 5) Vuokratatoriski – vuokrataso laskee merkittävästi.
- 6) Vastikeriski – taloyhtiön kulutaso nousee merkittävästi.
- 7) Remonttiriski – taloyhtiöön tulee odotettua pidempi ja kalliimpi remontti.
- 8) Pankkiriski – pankki tai pankkivirkailija, joka käy hankalaksi lainojen suhteen tms.
- 9) Poliittiset riskit – verojen merkittävä nousu, opintotukijärjestelmän leikkaus, korkojen verovähennysoikeuden heikentäminen, alueelliset päätökset oppilaitosten osalta jne.
- 10) Luonnonilmiöriski – tulva tai suuri myrsky, joka aiheuttaa vaurioita kerrostaloon esimerkiksi kaatuvien puiden vuoksi.

Tulevaisuus tuo tullessaan usein erilaisia muutoksia sekä riskejä ja niihin tulee varautua parhaalla mahdollisella tavalla. Myöhemmin paneudun näihin tapoihin ja kehittämiskeinoihin, mutta seuraavaksi käsitellään tarkemmin niitä muutoksia ja riskejä, joita voidaan olettaa tapahtuvan lähitulevaisuudessa asuntosijoittamisen saralla. Myös Hänninen (2020-03-01) käsittelee blogissaan vuoden 2020 mahdollisia riskejä ja haasteita, joita on listattuna seuraavissa kappaleissa.

Aiemmissa kappaleissa monesti mainittu kaupungistuminen tuo mukanaan myös riskinsä. Tämä johtaa siihen, että Suomessa tietyillä paikoilla arvonnousuun ei kannata täysin nojata, sillä on mahdollista, että asunnon arvo voi lähteä laskuun. Mikrosijainnin merkitys kasvaa myös kaupunkien sisällä ja joillakin alueilla on syytä varautua vuokran laskuun sekä mahdollisesti myös tyhjiin kuukausiin eli huoneistoon ei löydy heti vuokralaista, jolloin asunnon omistaja ei saa vuokratuottoa. Sijoituksen arvoon vaikuttaa oleellisesti myös taloyhtiön talous ja mahdolliset velat. Kannattavuus voi heikentyä nousevien vastikkeiden sekä yllättävien remonttien myötä. (Hänninen 2020-03-01.)

Huomaan työssäni asunnon kunnolla olevan yhä enemmän merkitystä asunnon valinnan suhteen. Jos tarjontaa on paljon, huonommassa kunnossa olevat sijoituskohteet eivät löydä nopeasti vuokralaista. Asunnon kunto voi siis olla suoraan sidonnainen asuntosijoituksen kannattavuuteen ja tällöin heikommassa kunnossa olevien asuntojen sijoittajat joutuvat varautumaan suuremmalla todennäköisyydellä vuokralaisten vaihtuvuuteen (Hänninen 2020-03-01). Tämä lisää usein kustannuksia ja altistaa vuokranantajan tyhjille kuukausille.

Muutoksiin lukeutuvat myös vuokralaisen valinnan seuraukset, jotka eivät välttämättä aina onnistu halutulla tavalla. Valittu vuokralainen voi olla valmiiksi maksukyvytön tai myöhemmin asumisen aikana joutua maksuvaikeuksiin. Tässä tilanteessa hän ei välttämättä pysty huolehtimaan asunnostaan, jolloin vuokranantaja joutuu vaikeaan tilanteeseen. (Hänninen 2020-03-01.)

Hänninen (2020-03-01) korostaa, että korkojen nouseminen vaikuttaa asuntosijoittamiseen merkittävästi varsinkin silloin, jos sijoittajalla on käytössään suuri velkavipu. Huru (2019) kuvailee, että velkavivulla tarkoitetaan tulohankkimislainan suhteellista osuutta tällä hankittavan sijoitusasunnon käyvästä vakuusarvosta. Käypä vakuusarvo on alempi luku kauppakirjassa määritellystä velattomasta hinnasta tai arviokirjassa määritellystä markkina-arvosta.

Lainsäädäntöön tulee myös jatkuvasti muutoksia ja niillä voi olla suuri vaikutus asuntosijoittamisen kannattavuuteen. Lainsäädäntö voi liittyä esimerkiksi asuntosijoittamisen verotukseen. (Hänninen 2020-03-01.)

4.4 Henkilöstöjohtaminen muutoksenhallinnassa

Henkilöstöjohtaminen (lyhyemmin HR= Human Resources) on aina myös osa muutosta. Se tuo arvoa paitsi yrityksen tai organisaation omistajalle ja sijoittajalle, myös henkilöstölle itselleen, johdolle ja esimiehelle, asiakkaalle sekä ympäröivälle yhteiskunnalle ja yhteisölle. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena yhteisön ja yhteiskunnan näkökulmasta on työllistäminen ja taloudellinen hyvinvointi. Yrityksen henkilöstölle tärkeitä arvoja voivat olla muun muassa vaikuttamismahdollisuudet, arvostuksen tunteminen tai palkitseminen, turvallisuus, oikeudenmukaisuus sekä kehittymismahdollisuudet. Jos katsotaan vielä tilannetta asiakkaan silmin, tärkeitä arvoja ovat muun muassa luotettavuus, laatu sekä yrityksen maine, jota pystytään seuraamaan esimerkiksi asiakaspalautteen avulla. (Roth 2018-09-07.)

Johtajien johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen organisaatiosta. Suorituspainotteinen johtaminen ei koeta yhtä toimivana kuin uudistava ja luova johtamistapa. Vieraantuminen ei aiheudu ainoastaan teknologiasta tai työn luonteesta, vaan enemmän johtamistavoista ja käytännöistä työpaikoilla. Esimiehellä onkin merkittävä rooli, kun työntekijä halutaan saada muutoksessa pidettyä kiinni työssään. (Pondeva 2012.)

Työelämässä olemme jatkuvassa muutoksien kierteessä ja joskus ne käyvät läpi koko organisaation. Muutokset edellyttävät esimieheltä hyvää ihmistuntemusta ja riittävää huomioon ottamista ihmisen käyttäymistä ohjaavista periaatteista. Esimiehenä tulee muistaa, että vaikka hän on muutoksen johtaja, hän on myös muutoksen kohteena. (Järvinen 2016, 97.)

Työpaikkojen yhtenä ongelmana muutosten ja uudistusten tultua on asian ilmaiseminen: Miten esimiehet onnistuvat tuomaan asian jokaisen tietouteen niin, että kaikki ymmärtävät muutoksen tavoitteet sekä tarkoituksen. Muutoksen äärellä on vaikea työskennellä, jos sen merkitystä ei ymmärrä ja tätä käsitellään mielekkyyisperiaatteen kautta. Työtä, jota ei koeta kiinnostavaksi, hyödylliseksi tai

tärkeäksi, on suoraan kytköksissä työmotivaatioon. Näiden asioiden eteen jokainen joutuu tekemään jatkuvasti töitä, mutta kukaan ei pysty olemaan jatkuvasti täysin motivoitunut ja siksi kyse onkin huolehtia, miten ihminen kykenee tekemään työnsä riittävän hyvin, vaikka usein joutuisikin työstämään kokeakseen työn mielekkääksi. (Järvinen 2016, 97-99.)

Ihminen on kuitenkin yleisesti sisältäpäin käynnistyvä ja ohjautuva. Johtamisen kannalta tämä on monimutkaista, sillä esimies ei aina pysty havaitsemaan mikä tekee kunkin työstä merkityksellistä ja mitkä asiat ketäkin kiinnostavat. (Järvinen 2016, 99.) Järvisen (2016, 99) mukaan ihmiset eivät ole koneita, joita voisi johtaa ohjelmoidusti ulkoapäin erilaisilla vakiokäskyillä ja ärsykkeillä. Jokaisen työntekijän olisi siis hyvä osata ilmaista esimiehelleen mikä juuri hänelle on mielekästä ja mikä välttämättä ei.

Muutokset voivat tuoda tullessaan kalliita ja tuhoisia tuotannon keskeytyksiä. Tällöin muutoksenhallinta tulee ajankohtaiseksi, jolla suojaudutaan riskeiltä ja varmistetaan henkilöstön tietoisuus mahdollisista seurauksista. Tämä estää myös liiketoiminnan menettämisen sekä peruuttamattoman vahingon yrityksen maineelle. (Scott Matteson 2017-07-07.)

Muutoksenhallintaa voi tarkastella myös strategian uudistamisen kannalta. Esimiehelle hyöty strategian toteuttamisessa on hänen työnsä helpottuminen. Muutoksen tullessa ajankohtaiseksi, tarvitaan strategian uudistamista. Tällä tarkoitetaan yrityksen kilpailuedun oivaltamista nykyisestä poikkeavalla tavalla. (Suominen ym. 2009, 62-63.) Jos esimerkiksi asuntomarkkinoilla tapahtuu suuri notkahdus ja kysyntä lähtee laskuun, tarvitaan kyky uusia nykyinen strategia vanhasta; Mitä voimme tehdä toisin? Mitä muutoksia tilanne vaatii ja kuinka ne saavutetaan?

Tulee kuitenkin muista, että yksikään yritys ei ole samanlainen ja jokaisella on eri tilanteensa, resurssit sekä historia. Tämän vuoksi myös vertailu on hankalaa. Muutoksen tukena on pitkään pidetty vertailua muihin, joka tunnetaan myös nimellä benchmarking. Pääajatuksena on seurata miten kilpailijat tekevät ja tehdä samoin. Yleensä kopioidut käytännöt ovat hyväksi todettuja, tämä auttaa myös oppimaan ja kehittymään nopeammin. Usein pienilläkin eroilla voi olla suurempi merkitys kuin osaisi kuvitella ja sen tärkeys voi muuttua matkan varrella yhä suuremmaksi. (Nurmi 2012.)

Yhdensuuntaisuus yhdistetään yleensä sitoutumiseen yrityksessä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö sitoutuu yrityksen arvoihin, mutta menestyvän yrityksen piirteet löytyvät kahdensuuntaisesta sitoutumisesta. Tällöin yritys panostaa henkilöstön kehittämiseen, palkitsemiseen sekä osallistamiseen. Menestyäkseen yrityksen tulee kuunnella henkilöstöä, suunnitella, toteuttaa sekä arvioida kehittämistä pitkällä tähtäimellä. Työn laatu lähtee kasvuun, kun henkilöstön motivaatio on kohdillaan ja sitoutuminen on molemminpuolista. (Roth, 2018-09-07.)

Esimiehen tulee useasti miettiä asemassaan omaa moraalikäsitystään. Jos henkilöstö nähdään helposti särkyvinä, se voi väistämättä heikentää esimiehen otetta käsitellä ongelmatilanteet, mikä pahentaa tilannetta. Puolestaan liian hyväsydäminen esimies voi olla otteessaan vastuuton. (Järvinen 2020.)

Muutoksenhallinta on kuitenkin väistämätöntä menestymisessä. Projekteissa tulee usein muutoksia vastaan ja tärkeintä on osata hallita muutoksen tuomat tilanteet niin, että projekti pysyy kasassa ja viime kädessä lopputulos on onnistunut vastoinkäymisistä huolimatta. (Cathlynn Carman 2013-05-08.)

4.5 Työhyvinvointi osana muutosjohtamista

Kehittämis- ja parantamistoiminta kuuluu tärkeänä osana työhyvinvoinnin ajatusmallia. Työhyvinvointia voidaan edistää monilla eri asioilla ja niillä on myös ammatillisia erityispiirteitä. Yleisimmin käytettyjä ovat muun muassa työhyvinvointikyselyt ja -tutkimukset, työterveyspalvelut, työnohjaus, tyky- tai tyhy-toiminta, liikunta- ja kulttuuripalvelujen hyödyntäminen ja erilaiset työpaikkojen yhteisölliset hetket tai päivät. (Kaunismaa ja Lind 2015, 13.)

Mikäli henkilöstö kokee työn mielekkäänä ja samaistuu organisaatioon, he ovat innostuneita. Puolestaan työstään vieraantunut henkilö, joka kuitenkin kokee samaistuvansa organisaatioon, on kuuliainen. Työhönsä sitoutunut, mutta organisaatiosta etäännyttänyt henkilö on usein vastahakoinen. Vieraantuminen työstä sekä etäännyttäminen organisaatiosta kertoo välinpitämättömyydestä tai kyynisestä asenteesta. (Ponteva 2012.)

Hyvän esimiehen tehtäviin kuuluu myös johtamisen ohella kyky oppia havaitsemaan huonon työhyvinvoinnin ilmeneminen ja kuinka siihen tulisi reagoida. Työyhteisössä voi olla havaittavissa muun muassa stressiä, uupumista, ahdistusta sekä masennusta. (Havunen, Lavikkala 2010, 67.)

Mitä vaikutuksia huonolla työhyvinvoinnilla voi olla yrityksen luomaan asiakaskokemukseen? Pakarinen ja Mäen (2014, 185) teoksessa esitelty Fischerin mukailtu kuvio 4 työyhteisön synnyttämästä asiakaskokemuksesta todistaa sen, että työyhteisökokemuksen laatu vaikuttaa asiakaskokemukseen ja tällöin myös liikevaihtoon sekä asiakasuskollisuuteen. Kuvion 4 mukaisesti, haluttu asiakaskokemus syntyy yksilöä arvostavalla johtamisella, positiivisesti poikkeavalla vuorovaikutuksella ja ilmapii-rillä, merkityksellisellä työllä sekä yksilön henkilökohtaisella sitoutumisella (Pakarinen ja Mäki 2014, 184-185).

Työyhteisökokemus



Asiakaskokemus

- Yksilöä arvostava johtaminen
- Merkityksellinen työ
- Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus
 - > positiivinen ilmapiiri
- Yksiköiden välinen yhteistyö toimii (sisäinen laatu)
- Yksilö kokee ammatillista identiteettiä, pystyvyyttä, osaamista, sinnikkyyttä ja optimismia

- Asiakas kokee, että hänet huomioidaan ja pidetään yhteyttä
- Häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa
- Lupaukset pidetään ja työn laatu on korkea
- Hän haluaa tulla takaisin
- Hän kertoo muille kokemuksistaan

KUVIO 4. Työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen (Pakarinen ja Mäki 2014.)

Työtehtävien paljous voi joskus asettaa työhyvinvointia haastavia tekijöitä. Työnkuvat muuttuvat jatkuvasti ja ne tuottavat hektisyyttä sekä intensiivisyyttä. Henkilöstöltä vaaditaan osaamista ja tietojen ja taitojen soveltamista monelta eri kannalta. Tämä saattaa heijastua työaikojen hallintaan ja tehtävien priorisointivaikkeuksiin sekä osaamisen aukkojen runsauteen.” (Kaunismaa ja Lind 2015, 21.)

Monille työntekijöille on tullut tutuksi tykypäivät, joilla on tarkoitus ylläpitää ja edistää henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista. Havunen ja Lavikkala (2010, 68) vertaavat työhyvinvointia käsitteenä kustannustehokkuuteen. He kertovat, että kustannustehokkuutta tulee seurata ja parantaa jatkuvasti ja sama pätee työhyvinvointiin. Molemmilla käsitteillä on samoihin elementteihin perustuvat parannusmahdollisuudet. (Havunen ja Lavikkala 2010, 67-68.)

Työntekijän on hyvä itse tunnistaa oma ongelmatilanteensa ja mikäli hän kokee tarvitsevansa siihen apua. Viime kädessä esimiehen tehtävä on kuitenkin puuttua asiaan ja aloittaa korjaavat toimenpiteet. Tiimi ja työyhteisö voi pyrkiä ratkomaan ongelmat keskenäisesti, mutta esimiehen tulee pitää huoli siitä, että vaikeuksista selvittää. (Järvinen 2016, 74.) Järvinen (2016, 71) muistuttaa osaamattomuuttaan epäileviä esimiehiä siitä, että heidän ei tule olla työpaikkalääkäreitä, vaan heidän tehtävänä on varmistaa työyhteisön toimivuus ja työnteon edellytykset.

Esimiehen on ehdottoman tärkeää myös huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan. Jos esimies ottaa vastuun kaikkien alaistensa hyvinvoinnista kokonaisvaltaisesti, voi hänen oma hyvinvointinsa olla hoidon tarpeessa. Tämän vuoksi esimiehen on huolehdittava siitä, mitkä ovat ne asiat, joista hänen tulee ottaa vastuu. Näihin vastuisiin voidaan arvioida lukeutuvan ne asiat, joihin esimiehen on mahdollista vaikuttaa työssään. Mikäli hän kokee, ettei asia ole hänen hoidettavissaan, tulee hänen ohjata asian käsittely toiselle taholle. (Havunen ja Lavikkala 2010, 72-73.)

Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä tulee siis huolehtia koko henkilöstöstä, johon kuuluu myös esimiehet. Hyvä työhyvinvointi on suoraan vaikutuksessa positiiviseen tulokseen. Pelkästään kysymällä ”mitä sinulle kuuluu ja miten työskentely sujuu” ja kuuntelemalla työntekijän vastaus ajatuksella, voidaan parhaassa tapauksessa säästää kymmeniä tuhansia euroja (Havunen ja Lavikkala, 2010, 74).

Hyvällä toimivuudella työyhteisössä ehkäistään ongelmatilanteita sekä pienennetään työkykyriskejä. Pitkälle edenneet ristiriidat työyhteisössä ja henkilökohtaiset sairastumiset tulevat myös työnantajalle hyvin kalliiksi työnteon häiriintymisellä sekä sairauslomien vuoksi. Määrällisten mittareiden, kuten sairaspoissaolojen, rinnalle tulisi hankkia uusia ennakoivia mittareita, joilla havaittaisiin ongelmatilanteet aikaisemmin. (Manka 2016.)

Kun työyhteisöä kehitetään, yleisesti lääkitään oireita eikä tautia. Itse työyhteisön hyvyyskin lähtee aidoista asioista liikenteeseen. Jos esimerkiksi tiimikoulutuksia ei ole rakennettu perusterveen työyhteisön varaan, ne valuvat hukkaan. Huonot henkilösuhteet eivät saa olla esteenä palautteen antamisessa sekä sen vastaanottamisessa. Rehellisyys, avoimuus ja toisten arvostaminen ovat perusasioita, joiden pohjalta terve työyhteisö rakentuu. Ymmärrys ja oma tahto saavat aikaan hyvän työyhteisön. (Nurmi 2012.)

Paras palauteprosessi on suunniteltu tarjoamaan oikeaa tietoa, kun vastaanottaja voi sen perusteella parantaa toimintaansa. Oikeaan aikaan annettu palaute mahdollistaa muutokset käyttäytymisessään ja todistaa näiden mukautusten vaikutukset suorituskykyyn. (Ewenstein, Smith ja Sologar 2015-07-01.)

Onnistuneessa työhyvinvoinnin johtamisessa saadaan aikaan usein säästöjä, jotka näkyvät esimerkiksi työeläkemaksuissa sekä sairaspoissaolokuluissa. Tällä voidaan vaikuttaa myös työn tuloksellisuuden sekä laatuun, sillä organisaation talouteen ja palveluihin heijastuu myös henkilöstön motivaatio. Mielekäs työskentely sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat myös yrityksen kilpailuvaltteja sekä henkilöstön saatavuuden ja työnantajamaineen hallinnan kannalta. Kehittämällä työprosessin sujuvuutta, työn sisältöjä sekä esimiestyötä, saadaan parannettua työhyvinvointia. (KT 2017-03-08.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen toteutusvaiheessa käydään läpi tutkimuksen taustatiedot, tavoitteet, aineistonkeruu, luotettavuus sekä tutkimuskysymykset.

5.1 Tutkimuksen taustatiedot ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana on, miten muutoksenhallinta on huomioitu yrityksen toiminnassa ja miten sitä voisi kehittää. Lähtökohtana tutkimusaineistoa hankkiessa ovat tutkimusongelmat tai tutkimustehtävät. Tutkimusongelma määrittää keskeisesti sen, millainen aineisto kerätään tai hankitaan. Näiden perusteella pystytään helpoiten valitsemaan aineistonkeruun menetelmät. Yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä on haastattelu, jota tässäkin tutkimuksessa käytetään. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka s.a.)

Haastattelussa on tarkoitus, että haastateltava ja tutkija keskustelevat, haastattelutyypistä riippuen, järjestelmällisesti tai laajasti käsiteltävistä asioista, jotka ovat osa tutkimusaihetta. Tutkimushaastattelulla pyritään saavuttamaan aina tietty päämäärä: tutkimustehtävän suorittaminen. Haastattelulla saadaan tutkimusaineisto, jota analysoidaan ja tulkitaan tieteellisen tutkimusongelman selvittämiseksi. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka s.a.)

Tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, sillä haastateltavana on vain yksi henkilö. Tilanteeseen sopii parhaiten haastattelu, koska menetelmässä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen sekä ilmaisuun liittyvät näkökulmat. Käytetty tutkimusmenetelmänä valikoitui sen pohjalta, että haastattelu pohjautuu ennalta valittuihin teemoihin ja haastateltavien määrä oli pieni.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada haastattelun avulla käsitys nykyisestä muutoksenhallinnan tilanteesta yrityksen sisällä, jonka pohjalta luodaan kehitysideoita nykyiseen toimintamalliin. Tuloksilla on tarkoitus tuoda koko henkilöstölle esille tämänhetkinen tilanne. Kehitysideoilla tavoitteena on luoda yritykselle uusia mahdollisuuksia yrityksen kehittämisessä muutoksenhallinnan näkökulmasta.

5.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen haastateltavana on OVV Kuopion entinen yrittäjä Pirjo Timonen. Tutkimus tehtiin huhtikuussa vuonna 2020 OVV Asuntopalvelut Tampereen toimipisteellä. Haastattelu käytiin puhelimen välityksellä ja se on myös nauhoitettu puhelimella. Nauhoitus on jälkepäin litteroitu.

Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelun muuttamista tekstimuotoon. Se on työlästä, mutta lisää vuoropuhelua tutkimusaineiston ja sen tekijän välillä. Vuoropuhelu auttaa hahmottamaan tutkijan käsitystä riittävästä aineistosta tutkimusongelman kannalta. Litteroinnin tarkoituksena on helpottaa tutkimusaineiston analysointia eli sen järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä sekä luokitte-
lua. (Vilka 2015.)

Haastattelun pohjaksi on luotu runko lomakkeen muodossa (liite 1), joka tehtiin Word-tiedostona. Haastateltavalla oli hetki aikaa valmistautua kysymyksiin vastaamiseen, joten kysymykset lähetettiin haastateltavalle sähköpostitse PDF-tiedostona. Sähköposti lähetettiin ainoastaan yhdelle henkilölle.

5.3 Luotettavuus osana tutkimusta

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta eli kuinka hyvin tulokset vastaavat totuutta. Tutkimuksen pätevyys sekä luotettavuus saavat aikaan yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Tärkeimpänä asiana on, että tutkija osaa ottaa kantaa myös tutkimuksen satunnaisvirheisiin kuten esimerkiksi jos haastateltava ymmärtää kysymyksen väärin. (Vilkka 2015.)

Tutkimuksen luotettavuus on huomioitu perehtymällä tutkimusmenetelmän teoriaan sekä suunnitelmalla haastattelu teorian pohjalta, jossa on huomioitu myös opinnäytetyön ohjaajan näkemys. Kysymykset oli kohdennettu haastateltavan uran- ja koulutustaustan mukaisesti. Suurin osa kysymyksistä vaati aikaisempaa kokemusta käsiteltävien asioiden tiimoilta.

Haastattelun kohderyhmä määräytyi nopeasti teorian kirjoittamisen edetessä. Luotettavin tulos saatiin, kun haastateltavana on toimeksiantaja yrityksen sisällä paljon esimiestyötä harjoittanut henkilö. Tällöin saadaan myös tuloksista oikea käsitys tilanteesta ja kehitysideoita ovat oikein kohdennettuja.

Tutkimusta suoritettaessa haastatteluna kysymyksiä ei voi esittää pakollisina toisin kuin esimerkiksi sähköisissä kyselylomakkeissa. Haastattelu mahdollistaa kuitenkin helposti tarkentavien kysymysten esittämisen ja luontevassa tilanteessa haastateltavakin kokee pystyvänsä vastaamaan kysymyksiin mahdollisesti helpommin. Tässä tutkimuksessa luontevuutta edisti, että haastateltava on tuttu ennestään työn puolesta.

5.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset on jaoteltu kymmeneen eri alakategoriaan ja tarkoituksena käsitellä muutoksenhallintaan liittyviä aihealueita johtamisen näkökulmasta niin, että niissä huomioidaan myös henkilöstö. Ensimmäiseksi lähdetään liikenteeseen haastateltavan taustatiedoista. Taustatiedoissa keskitytään haastateltavan aikaisempaan koulutukseen sekä uran eri vaiheisiin. Taustatietojen tärkeys näkyy siinä, että jo koulutus- ja uravalinnat kertovat paljon asenteista asioiden kohtaamisessa.

Taustatietojen jälkeen siirrytään pääaiheeseen eli muutoksenhallintaan. Kysymykset on suunnattu toimintaan OVV Kuopion toimipisteellä ja linkittyvät siis vuokravälitykseen. Tärkeänä osana on huomioida, että vastaukset tulevat haastateltavan omien kokemusten ja ajatusmaailman pohjalta. Kysymyksissä paneudutaan muun muassa välitystyön muutoksiin, yleisesti muutoksiin reagoimiseen ja mitä edellytetään henkilöstöltä muutostilanteissa.

Kolmantena aihealueena on muutosviestintä. Saadaan vastauksia siihen, kuinka tärkeänä viestintää pidetään yrityksen sisällä muutoksien aikana ja millaista muutosviestintää OVV Kuopio tällä hetkellä käyttää. Haastattelun aikana selvitetään myös mitä viestinnän lähteitä heillä on jo käytössään ja toimivatko ne tarpeeksi hyvin.

Seuraavana keskitytään onnistumisiin ja viidentenä epäonnistumisiin. Näiden kahden kategorian tarkoituksena on selvittää jo toimivia elementtejä muutoksen jälkeen sekä myös niiden epäonnistumisia, jotta saadaan käsitys siitä minkälaisia asioita esimiehen asemasta katsottuna pidetään merkityksellisenä, jotta kehityssuunnitelman sisältö olisi mahdollisimman oikeasti kohdennettua.

Hyvistä ja huonoista kokemuksista sulaudutaan seuraavaksi työhyvinvointia askarruttaviin kysymyksiin. Pääkysymyksenä on miten OVV Kuopio on ottanut työhyvinvoinnin huomioon muutostilanteissa. Työhyvinvointi on tärkeä osa yrityksen toimintaa ja onnistunut muutos edellyttää myös tervettä työhyvinvointia.

Seitsemäntenä on koulutus. Käsitellään koulutuksen merkitystä muutoksien käsittelyssä ja kokeeko esimies itse olevansa kykenevä kouluttamaan henkilöstöään vai olisiko ulkopuoliselle taholle enemmän tarvetta.

Tutkimuskysymyksissä haluttiin myös puoltaa ajankohtaisia tapahtumia ja kahdeksantena aiheena onkin koronavirus. Yksinkertaisuudessaan käydään läpi haastateltavan kanssa koronaviruksen vaikutuksista työhön ja miten se on huomioitu muutoksenhallinnan kannalta. Koronavirus on monella työpaikalla laittanut työntekijät etätyöskentelyyn, joka itsessään on jo monella alalla suuri muutos.

Toiseksi viimeisessä kappaleessa käsitellään tulevaisuuden näkymiä. Koetaanko henkilöstön tarvitsevan lisäkoulutusta muutoksien käsittelyssä? Osataanko ennakoida lähitulevaisuuden muutoksia? Miltä tulevaisuus näyttää esimiehen asemasta katsottuna asuntosijoittamisen saralla? Kukaan ei pysty ennustamaan tulevaisuutta, mutta niihin suhtautuminen paljastaa myös muutoksiin liittyvän asenteen. Lopuksi haastateltavalla on mahdollisuus antaa vinkkejä ja ohjeistuksia muille esimiehille.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Laadullisessa tutkimuksessa yleisyys voidaan tuoda ilmi monella eri tavalla. Se voidaan esittää muun muassa väitteenä, yleispätevänä eettisenä periaatteena sekä ohjeena. Tutkija tekee yleistämisen aina tulkinnasta eikä tutkimusaineistosta. Tulkinta pohjautuu aina tutkijan, tutkimusaineiston sekä teorian väliseen vuoropuheluun. (Vilka 2015.)

Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna yhdelle henkilölle, jolloin tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 100 %. Tutkimustuloksissa käydään läpi tutkimuskysymysten pohjalta saadut vastaukset kohta kohdalta. Suuria yleistyksiä ei voida tehdä niukan vastaajamäärän vuoksi, mutta tarkoituksena onkin saada tietoa tietyn yrityksen sisäisestä toiminnasta ja näkökulmista, jotta kehitysideat vastaavat heidän toimintaansa.

6.1 Taustatiedot

Timosen koulutustausta on sosiaalipolitiikka, jota hän on opiskellut Turun yliopistossa ja valmistunut sieltä valtiotieteiden maisteriksi. Aikaisemmalta koulutukseltaan hän on merkonomi. Hän on toiminut sosiaalityöntekijän asemassa, jonka hän kokee näkyvän myös työotteessaan. Vuokravälitysalalla hän on myös päässyt toteuttamaan sosiaalityön näkökulmaa, joka auttaa ymmärtämään ihmisten erilaisia elämänvaiheita. Hän on ehtinyt uransa aikana työskentelemään henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä, harjoittamaan asiakaspalvelua sekä toimimaan toiminnanjohtajana. Työuran kulkuun on kuulunut paljon henkilöstöhallintoa, ihmisten kouluttamista, opettamista sekä asiakaspintaa. OVV Kuopion yrittäjänä Timonen aloitti vuonna 1999, josta on tullut kuluneeksi 21 vuotta. OVV-uran aikana hän on työskennellyt myös ketjun toimistusjohtajana. OVV Kuopion yrittäjä vaihtui 2019, kun Timosen tytär siirtyi hänen tilalleen. Timonen jatkaa kuitenkin edelleen yrityksen mukana yrityksen toiminnassa.

Koulutustaustasta ilmenee jo paljon se, onko henkilö valmis ottamaan vastuuta. Muutoksenhallinnassa esimiehenä on tärkeää olla avoin sekä kouluttamaan muuta henkilöstä että vastaanottamaan tietoa myös itsekin. Tiedon määrä voi olla suuri, joka koulutuksen myötä opitaan suodattamaan omaan toimintamalliin sopien.

6.2 Muutoksenhallinta

Opinnäytetyön tärkeänä osana on myös kiinteistöalan teoria, jonka vuoksi tutkimuksessa haluttiin tietää välitystyön muutoksista. Timonen on työskennellyt alalla pitkään, jolloin saadaan mahdollisimman kattava käsitys aiheesta.

Timosen kokemuksiin perustuen, ala on muuttunut paljon vuosien varrella. Käsityksenä on, että maailman muuttuessa me muutumme sen mukana, jolloin myös välitystyö muuttuu. Suurena muutoksena Timonen koki asuntomarkkinoiden kasvamisen. Aikaisemmin välitystyössä kysyntää oli pal-

jon, mutta asuntoja oli vähän tarjolla. Timonen koki tämän välillä epämiellyttävänä asiakkaan palvelemisessa; jouduttiin niin sanotusti selittelemään miksi hakija ei asuntoa saanut, vaikka olisikin ollut hyvä hakija. Tähän tuli kuitenkin myöhemmin suuri muutos; asuntojen tarjonta lähti suureen nousuun ja hakijoita oli vähemmän kuin asuntoja. Syntyi tarve panostaa entistä enemmän vuokralaisten hankintaan. Timonen näki tämän haasteena, mutta myös asiakaspalvelun edistämisen etuna.

Muutos on aiheuttanut välitystyön kannalta reaktion, jossa hakijat ihmettelevät asunnon löytymisen helppoutta. Työn kannalta Timonen kokee asian hyvänä asiana, joka kuitenkin myös vaikeuttaa työn etenemistä, sillä asuntoja on paljon. Hän haluaa henkilöstön rohkaisevan asiakkaita, tässä tapauksessa vuokranantajia, sen hetkisessä tilanteessa mukautumaan muutoksien mukana ja auttamaan heitä tässä prosessissa. Timonen siteeraa haastattelussa aiemmin kuulemaansa toteamusta: ”Vuokranantajan tulee olla kuin K-kauppias, tehdä tuotteestaan kiinnostava.” Markkinoilla muutos nähdään niin, että vuokranantajan tulee yhä enemmän panostaa asuntonsa kiinnostavuuteen ja omaan olemukseensa vuokranantajana. Tämä on muutos, joka aiheuttaa haasteensa myös välittäjälle ja tätä kautta myös esimiehelle.

Digitaalisuuden Timonen koki vaikuttavan voimakkaasti muutoksien aikana ja itse muutoksena. Tämä konkretisoituu käytäntöön muun muassa markkinoinnin suhteen: markkinointia tulee edistää aikaansa sopivaksi ja nostaa se esille mahdollisimman hyvin. Haastattelussa korostui, että asiakaspalvelun tärkeys nousee tässäkin vaiheessa korkealle. Palvelussa halutaan korostaa prosessinhallintaa. OVV Kuopion kilpailuetuna nähdäänkin ennen kaikkea palvelun taso, johon Timonen halusi panostettavan ja kehitettävän.

Timonen kokee asiakkaiden olevan paljon valmiimpia muutokseen kuin on osattu odottaa. Hän painottaa, että ei tule tehdä niin kuin on aina ennenkin mennyt, vaan on omasta asenteesta kiinni, millaisena muutokset nähdään ja kuinka ne asetetaan käytäntöön. Esimiehen asemasta katsottuna asenne muutoksiin on kaiken kaikkiaan hyvä OVV Kuopion toimistolla. Haasteet hän koki edistävänä ja niillä päästään haastamaan itseä sekä toimintatapoja.

Timonen koki ongelmaksi palveluprosessinhallinnan muutokset. Nopeat muutokset aiheuttavat sen, että palveluprosessia hiotaan jatkuvasti, joka aiheuttaa asioiden mahdollisen unohtamisen eli tieto tippuu väliin. Prosessiin halutaan rutinoitumista. Aikaisempien kokemusten perusteella Timonen on huomannut, että prosessi tulisi miettiä alusta loppuun kunnolla, jossa on selkeä punainen lanka. Nopeat muutokset eivät aina ole mahdollistaneet tätä, mutta yleisesti muutoksissa on pystytty ensin miettimään ja suunnittelemaan asian etenemistä. Timonen toivoi myös tarkkuutta olla ajan hermoilla muutoksien äärellä ja seurata toteutumista, ettei lukkiuduttaisi tiettyyn muottiin. Kyky kuunnella asiakasta nousi tärkeään asemaan, sillä tätä kautta saadaan selville myös muutoksen toimivuutta. Haastattelussa koettiin, että muutoksen tarve lähtee asiakkaista sekä ympäristöstä aiheutuvista tilanteista.

6.3 Muutosviestintä

Muutosviestinnän Timonen koki ikuisuushaasteena. Käytössä on monia eri tiedotusvälineitä, joilla viestitään välillä myös samoja asioita. Isommassa henkilöstömäärässä Timonen näki haastavana tiedon saamisen jokaiselle oikeaan aikaan. Tähän vaikuttavina tekijöinä hän koki muun muassa henkilöstön väliset eri työajat sekä työvuorot. Viestinnän välineinä on käytetty eniten WhatsApp-sovelusta sekä Teamsia, jotka ovat molemmat tiedottamiseen ja tiedon säilyttämiseen tarkoitettuja lähteitä. Suurena ongelmana Timonen koki työnteon yhdistäminen jatkuvan tiedon siirtämisen ja saamisen yhteyteen: Milloin jokainen ehtii käydä läpi kaiken informaation? Hyväksi todettu käytäntö näiden lisäksi on kuukausipalaverit. Avoin keskustelu auttaa kehittämään toimintaa ja Timonene kokee henkilöstön lähtevän hyvin yhteiseen toimintaan mukaan. Kaikki asiat eivät kuitenkaan voi odottaa palaveriin saakka, jolloin muut viestinnän välineet tulevat käyttöön. Teams todettiin haastattelussa näistä parhaimmaksi. Paljon on käytössä myös toimintaohjeita ja niitä pyritään päivittämään.

Viestintää Timonen ei kokenut siis tarpeeksi hyvänä ja siinä on aina parantamisen varaa. Kysymykseksi heräsi: Onko henkilöstöllä velvollisuutta seurata vapaa-ajalla esimerkiksi viestejä, jotka liittyvät työhön? Viestejä on usein saattanut kertyä satoja ja töihin tullessa voi olla kiire ja viestien lukeminen jää välistä, vaikka siellä olisi tärkeää tietoa. Tässä Timonen totesi, että henkilöstö joustaa suuresti, mutta jäätiin pohtimaan oikeaa käytäntöä.

6.4 Onnistumiset ja epäonnistumiset

Onnistumisina Timonen näki sekä konkreettiset asiat, kyky haluta muuttua sekä intoa asioiden ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Vaikka muutos olisi epäonnistunut, hän koki, että palo jatkaa eteenpäin oli itsessään tietynlainen onnistuminen.

Epäonnistumisen kannalta katsottuna Timonen koki, että työtapoihin jäädään junaamaan eikä välttämättä karsita turhia työtapoja pois. Tähän hän koki olevan vaikutusta työn määrällä, että ei pystytä keskittymään jatkuvaan kehittämiseen vaan itse työ on myös tehtävä, jotta saadaan tuloksia. Innostus on henkilöstöllä suuri, mutta Timonen haluaa, että ensin mietitään, miten lähdetään toimimaan. Kokemukset osoittivat, että onnistumiset vaativat yrityksessä malttia.

6.5 Työhyvinvointi

Esimiehen näkökulmasta työhyvinvointia pidettiin tärkeänä ja halutaan, että henkilöstöllä on mukavaa tulla töihin. Työhyvinvointia on pidetty yllä muun muassa tyhy- sekä peli-iltojen muodossa. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus käyttää työterveyden palveluita, mikäli kokevat työn liian rankaksi tai ahdistavaksi. Esimiestaholle voi tulla puhumaan, mutta mikäli haluaa anonyymista puhua vaikeuksista, tulee turvautua ulkopuoliseen tahoon. Haastattelussa todettiin, että näitä tilanteita on kuitenkin vähän.

6.6 Henkilöstön koulutuksen merkitys

Kaikenlainen koulutus on Timosen mielestä hyvin merkityksellistä ja työssäoppimista korostettiin erityisesti. Kokemuksista huomattiin, että muutoksenhallinta on koko henkilöstölle helpompaa, kun kokee osaavansa toimintavat. Vaikeimpana taas päinvastoin silloin, kun ei tiedetä, kuinka toimia. Onnistumisen Timonen näki siis myös oppimisen kautta. Timonen haluaa kasvattaa henkilöstön ymmärrystä ihmisiin ja yhteiskunnan toimintaan, jotta asiakkaan kanssa keskusteleminen ja toimiminen olisi helpompaa. Pyrkimys siihen, että osataan asettua asiakkaan asemaan.

Esimiehenä kouluttamista Timonen pitää mielekkäänä, mutta sitä ei koeta niin, että esimies antaa tietoa ylhäältä päin vaan se on prosessi, jossa myös esimies oppii yhdessä henkilöstön kanssa; se on vuorovaikutusta. Ulkopuolisen kouluttajan lähdeä hän pitää myös arvokkaana, jonka hän kokee tuovan uusia näkökulmia sekä ajatuksia toiminnan kehittämiseen. Toiveena hänellä olisi saada osa henkilöstöstä koulutukseen, joka jälkepäin opetettaisiin muulle henkilöstölle toimintatapoihin soveltuvaksi.

6.7 Koronaviruksen vaikutukset

OVV Kuopiossa koronaviruksen vaikutukset näkyvät asiakaspalvelun digitalisoimisessa ja etätyöskentelynä. Tilanteeseen oli sopeuduttu nopeasti. Tilanne on kuitenkin korostanut asiakkaiden kanssa puhumisen tärkeyttä eli ei pyritä hoitamaan asioita pelkästään tekstiviestillä tai sähköpostilla vaan perinteisesti soittamalla, joka on aikaisemminkin todettu hyväksi. Henkilöstön suhtautuminen itse soittamiseen Timosen mielestä koetaan välillä vaikeana. Timonen näki asian sukupolven toimintatavan muutoksena. Mietintää herätti ajatus koronan jälkeisestä ajasta, palataanko vanhaan vai pystytäänkö muutoksen tuomia uusia toimintatapoja hyödyntämään myös jatkossa.

6.8 Tulevaisuuden näkymät

OVV:llä on strategiatyöryhmä, joka pohtii mihin mennään, miten lähdetään mukaan niin, että ei olisi kilpailijoilta kopioimista vaan itse havaittuja signaaleja muun muassa tulevista trendeistä. Timonen on itse käynyt paljon koulutuksissa liittyen maailman muutoksiin, joista on voinut miettiä vaikutuksia yrityksen toimintaan. Hän halusi enemmän yhdessä pohtimista: Miten kaupungistuminen kehittyi? Mitä trendejä on menossa? Myös tässä voisi yhdessä pohtia koronan mahdollisia vaikutuksia myöhemmälle ajalle.

Timonen uskoo, että trendi vahvistuu edelleen vuokramarkkinoiden suuntaan. Asuntojen omistaminen vähenee ja yhä useammin asutaan vuokralla. Asuntosijoittamisen näkökulmasta Timonen näki tämän hyvänä ja henkilöstön toivotaan olevan valmiita opastamaan asiakkaita markkinoiden edetessä. Hän haluaa myös lisätä henkilöstön ymmärrystä sijoittamisen peruseriaatteiden sekä asuntosijoittamisen suuntaan. Asiakkaan neuvominen vaatii ammattitaitoa.

Muille esimiehille ohjeistuksena Timonen antaa, että muutokseen pystyy sopeutumaan ja on hyvä pyrkiä näkemään muutoksen mahdollisuudet. Hän korostaa, että se vaatii henkilöstöltä ymmärrystä

muutosta kohtaan. On hyvä, jos pystyy antamaan faktatietoa, mutta yhteinen keskustelu on tärkeää. Kun muutoksen ymmärtää, se ei myöskään pelota.

7 KEHITTÄMISIDEAT

Haastattelun pohjalta on luotu mahdollisimman kattava lista toiminnan kehittämiseen muutoksenhallinnan yhteyteen, jotka on lueteltu seuraavaksi pääpiirteissään:

- Taulukko työtoiminnan seuraamiseen.
- Työterveyspalveluiden korostaminen.
- Työergonomian huomioiminen työhyvinvoinnissa.
- Kehityskeskusteluiden säännöllisyyteen panostaminen.
- Palautejärjestelmänä palautekyselyt, välineenä muun muassa Trello.
- Vertaistuen korostaminen.
- Vuokra-markkinoiden kasvuun reagoiminen muun muassa rekrytointiin valmistautumisella.
- Vuokra-markkinoiden laskuun valmistautuminen seuraamalla muun muassa taloudellisia resursseja.
- Kokonaispalvelun lisäpalveluiden lisääminen.
- Muutosviestintään kolme selkeää lähdettä.
- Kehityksen seurantamittarit.
- Kasvattaminen alan eri puolien ymmärrystä lisäkoulutuksien avulla.
- Koronan jälkeisten toimintatapojen seulonta.
- Uuden tiedon sisäistämisen seurantaan toimivan lähteen hankinta.
- Korostetaan yhdessä toimimista jokaisessa asiassa.
- Korostetaan tiedon siirtämistä henkilöstön ja esimiesten välillä.
- Markkinoinnin lisäkoulutusmahdollisuudet.

Tarkoituksena on auttaa sekä esimiestä että koko muuta henkilöstöä ymmärtämään, mitä toimia muutoksenhallintaan tarvitaan, jotta myös heidän hyvinvointinsa säilyy.

7.1 Työhyvinvoinnin korostaminen

Työhyvinvoinnin toimiessa, lähdetään korostamaan sitä edistäviä tekijöitä ja tuomaan mahdollisia uusia mieluisia toimijoita. Työhyvinvointia pidettiin yrityksen sisäisessä toiminnassa hyvin merkittävänä. Työhyvinvointi vaatii aktiivisuutta sekä henkilöstön että esimiehen puolelta ja keskinäistä kommunikointia. Terve työhyvinvointi mahdollistaa myös muutoksien onnistumisen ja yrityksen jatkuvan kehittymisen. Aikaisemmin OVV Kuopio on pitänyt työhyvinvointia yllä muun muassa tyköpäivien muodossa ja annetaan mahdollisuus työterveyden tarjoamiin palveluihin.

Tyköpäivien käyttäminen on yleinen käytäntö yrityksiensä sisällä ja myös itse olen kokenut tämän OVV Kuopiolla toimivan hyvin. Päivien suunnittelussa tulee muistaa niiden monipuolisuuden ja säännöllisyyden painottaminen. Otetaan huomioon henkilöstön kaikkien työntekijöiden toiveet ja mieltymykset. Samat asiat eivät voi aina miellyttää jokaista, mutta uusien asioiden kokeileminen ja itsensä haastaminen osoittaa ja kasvattaa lujutta. Yhdessä tekeminen on tärkeämpää kuin itse tekeminen.

Tykytoiminnasta on hyvä sopia vastaamaan tietty henkilö tai työryhmä, jotta toiminta pysyisi aktiivisena. Jo käytetyt peli-illat ovat helposti järjestettävissä useasti, mutta isommat tapahtumat, kuten esimerkiksi yhteiset viikonloppureissut ja ulkomaanmatkat vaativat järjestellisempää ja pidempiaikaista suunnittelua. Kuviossa 5 voidaan tarkastella taulukkoa, johon on merkitty toiminnan kannalta merkittävimmät tekijät: tapahtuma, aikataulutus, vastuuhenkilö sekä resurssit. Taulukon hyödyntäminen auttaa toiminnan hahmottamisessa ja helpottaa aikataulussa pysymistä. Taulukko on hyvä olla koko henkilöstön muokattavissa sekä tarkasteltavissa, jotta jokainen pysyy myös ajan tasalla.

Tapahtuma	Aikataulutus	Vastuuhenkilö(t)	Resurssit

KUVIO 5. Esimerkki tyky-toiminnan suunnittelusta.

Haastattelussa puhuttiin työterveyspalveluiden käyttämisen mahdollisuudesta. Moni ei välttämättä tiedä palveluiden käytettävyyden helppoudesta. Matalan kynnyksen asioista puhuminen esimiehelle on aina hyväksi, mutta työterveyspalveluiden korostamisella voi olla yritykselle jopa taloudellista hyötyä. Mitä enemmän henkilöstö pitää itse huolta terveydestään ja esimies siihen kannustaa, vältetään sairaspöissaoloilta. Aiheen voi ottaa käsittelyyn esimerkiksi kuukausipalaverissa tietyin aikavälein, jotta henkilöstö muistaa tämän mahdollisuuden. Myös esimerkiksi esitteiden esille paneminen muun muassa taukokuoneeseen tai yrityksen omalle ilmoitustaululle lisäävät tietoisuutta. Henkilöstöä tulee kannustaa puhumaan sekä toisilleen, esimiehelle ja ulkopuoliselle lähteelle mikäli muutokset, työnteko tai mikä tahansa heitä askarruttaa tai ahdistaa.

Työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti myös työergonomia. Toimivuutta voidaan mitata esimerkiksi ergonomiatutkimuksilla. Tutkimuksen voi suorittaa yrityksen sisäisesti. Tutkimuksen pohjalta voidaan seurata mitä henkilöstö haluaa säilyttää ja voisiko joitakin asioita edistää vielä lisää. Tutkimuksen kysymyksissä tulisi huomioida muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Millaisena koet työergonomian työpaikallasi?
- Koetko sen tarpeeksi hyvinvointia edistävänä?
- Mitkä asiat koet hyvinä ja haluat säilyttävän?
- Mitä toivoisit parannettavan?

Kehityskeskustelut ovat suora palaute työntekijälle juuri hänen antamastaan työpanoksestaan. Nämä keskustelut ovat yleinen käytäntö monen yrityksen sisällä ja antavat yksityiskohtaisempaa palautetta, josta työntekijä voi saada parhaassa mahdollisessa tapauksessa motivaatiota työn tekemiseen, edistämiseen sekä kehittämiseen. Tärkeinä lähtökohtina kehityskeskusteluissa ovat säännöllisyys, selkeän palautteenanto puolin ja toisin sekä kuunteleminen. Kehityskeskusteluista huolehtiminen kuuluu esimiehen vastuulle. Niiden paikaksi on hyvä järjestää mahdollisimman luonnollinen kes-

kusteluympäristö kuten esimerkiksi kahvila tai ravintola, jossa on valmiiksi puheen sorinaa, joka laukee jännitystä. Joskus kehityskeskusteluissa joudutaan käsittelemään vaikeitakin asioita, jolloin paikan merkityksellisyys nousee erityisen korkealle. Tässäkin tilanteessa molempien osapuolten kuunteleminen ja vuorovaikutus on tärkeää. On hyvä kysyä keskustelun päätteeksi: Miten koet tämän palautteen ja mitä ajatuksia se sinussa herättää?

Palautteen antamiseen voi myös käyttää apuna palautejärjestelmää, joka on osana toimintajärjestelmää ja laadunvarmistusta. Hyvänä keinona kerryttää palautetta ovat palautekyselyt. Mikäli henkilöstö ei halua henkilökohtaisesti antaa palautetta johdolle tai muulle henkilöstölle, kysely voidaan suorittaa anonyymisti. Palautekyselyn voi suorittaa säännöllisin väliajoin tai palautteen antaminen voi olla vapaassa käytössä kokopäiväisesti esimerkiksi palautelaatikon muodossa: laatikkoon voi kirjoittaa lappuun palautteen milloin vain, jonka esimies huomioi esimerkiksi viikoittain. Palautteen käsittely on ehdottoman tärkeää ja se tulee käydä kaikkien kanssa yhteisesti varsinkin silloin, kun palaute on annettu nimettömästi.

Anonyymiin palautteen antoon hyvä yhteisöllinen tiedonrakentamisen työkalu on Trello. Se on maksuton sovellus, jonka käyttöliittymänä on seinä, jolle voidaan luoda listoja. Näihin pystyy määrittämään esimerkiksi tavoitepäivämääriä sekä lisäämään liitetiedostoja. Sitä voidaan käyttää tiimityön välineenä ja seinälle voi merkitä ketkä kuuluvat mihinkin tehtävään. (Lius 2019-06-18.) Palautteen antaminen onnistuu siis myös sähköisesti esimerkiksi Trellon avulla. Se on nopea ja helppokäyttöinen, josta esimies näkee selkeästi tulleet ja käsitellyt palautteet.

Työtehtävien moninaisuus aiheuttaa välillä hankaluuksia työhyvinvointiin. OVV Kuopio käyttää selkeitä kiertäviä työvuoroja sekä työaikoja henkilöstöllä, joka toimii hyvin. Ongelma iskee silloin, kun työtä on paljon. Henkilöstö on joustava auttamaan muita oman työn ohella, mutta päävastuiden jakaminen auttaisi tilanteen hahmottamista ja toteuttamista. Suurempina päävastuina voidaan nähdä muun muassa markkinointi ja asiakaspalvelu.

Vertaistuen saaminen auttaa myös työn toimivuuteen. Henkilöstön keskeinen hyvä ilmapiiri on työn kannalta ehdottoman tärkeää, jotta työpaikalle on mielekästä tulla. Usein muutokset koskettavat koko henkilöstöä, jolloin he voivat tukeutua toisiinsa, mikäli muutos herättää pelkoa. On myös hyvä osata yhdessä iloita onnistumisista.

7.2 Vuokramarkkinoiden muutokset

Ennustaminen on mahdotonta, mutta ennakoiminen tärkeää. Vuokra-markkinoiden muutoksien uskottiin tuloksien pohjalta olevan positiivisia: vuokra-asuminen yleistyy entisestään. Tämä on tietenkin asuntosijoittamisen ja vuokravälityksen kannalta hyvä asia. On kuitenkin hyvä ennakoita molempiin suuntiin. Mikäli kysyntä kasvaisi edelleen, myös työt lisääntyvät. Silloin ei välttämättä nykyisellä henkilöstön määrällä pärjätä. Päinvastoin mikäli kysyntä lähtisikin laskuun, joudutaan miettimään, miten saadaan kysyntä kasvamaan, jotta ei tarvitse irtisanoa henkilöstöä.

Katsotaan asiaa ensin siltä kannalta, että kysyntä kasvaa. Ennakointiin liittyviä toimia voivat muun muassa olla seuraavat asiat:

- Varaudutaan uuden henkilön rekrytoimiseen. Suunnitellaan valmiiksi kuka kouluttaa, tehdään perehdytysmateriaalit ja järjestetään tähän aikaa.
- Pyrkimys tehdä muutoksen vaatimat liikkeet ennen kilpailijoita.
- Kilpailijoiden seuraaminen ja kopioiminen harkinnan mukaan.

Mikäli kysyntä taas puolestaan lähtisi laskuun, ennakointina voitaisiin pitää seuraavia toimijoita:

- Seurata taloudellisia resursseja, jotta pysytään kartalla, milloin on pakko tehdä toimia. Toimitaan siis maltilla: ei palkata heti uusia työntekijöitä, mutta ei myöskään irtisanota heti tilanteen muututtua huonompaan suuntaan.
- Kehitetään yhdessä ideoita, joilla tehtäisiin omasta yrityksestä mahdollisimman kiinnostava jo silloin, kun tilanne on hyvä. Suuressa osassa tätä on markkinointi.

Timonen kertoi haastattelussa, että markkinoilla muutos nähdään niin, että vuokranantajan tulee yhä enemmän ja enemmän panostaa asuntonsa kiinnostavuuteen ja omaan olemukseensa vuokranantajana. Muutokset asettavat yrityksen siis myös miettimään omaa palvelujen tarjontaa. Lisäpalveluiden kehittämällä saadaan pidettyä yllä yrityksen tuloksellisuutta. OVV tarjoaa Kokonaispalvelua, jossa asuntoa vuokrataan kuin omaansa. Kokonaispalvelusta maksetaan erillinen vuosittainen maksu välityspalkkion lisäksi. Kokonaispalvelun kysynnän kasvattamiseksi voitaisiin lisätä palveluun asunnon laajempi markkinointi. Tämä tarkoittaisi sitä, että asunnon markkinointiin käytetään normaalia enemmän resursseja, jolloin asunto menisi nopeammin vuokralle. Asunnon lisämarkkinointia voi tehdä esimerkiksi Facebookissa.

7.3 Muutosviestinnän kehittäminen

Muutosviestintä koettiin tuloksissa haasteellisena. Haastavimpana oli viestinnän lähteiden liiallinen määrä sekä viestien kertyminen. Viestinnän lähteitä ei tule ole liian paljon, jotta turhiin lähteisiin ei kulu liikaa aikaa. Myös viestien kohdentaminen vain tiettyyn lähteeseen on tärkeää.

OVV Kuopio käyttää Teamsia, jonka he ovat kokeneet hyväksi. Teamsin käyttöä tulee silloin korostaa. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan kannata laittaa samaan paikkaan, jotta tiedonlähde ei ole liian sekava. Sopivana määränä viestinnän lähteitä voitaisiin pitää esimerkiksi kolmea lähdettä. Tällöin voitaisiin jakaa lähteet aihealuettain. Kuviosta 6 nähdään esimerkki viestinnän jaottelusta eri lähteisiin. Aikaisemmin mainittu Trello toimii myös kehitysideoiden luomisessa.



KUVIO 6. Viestinnän välineet.

Työhön liittyvä viestintä tulisi olla luettavissa ainoastaan työpaikalla. Huomioiden kuitenkin erityistapaukset, jolloin viestintä on pakko välittää heti. Tällöin sen voi suorittaa myös WhatsAppissa. Tämä tapaus voidaan katsoa olevan esimerkiksi sairaustapaus, jossa täytyy löytää tuuraaja toiselle henkilölle nopeasti.

Mikäli viestejä kertyy paljon esimerkiksi Teamsiin, voisi käytäntönä antaa jokaiselle työntekijälle töihin tullessa esimerkiksi 15 minuuttia aikaa käydä läpi tulleet viestit. Aika on riittävä käymään läpi viestit, mutta lyhyt kokonaistyöajassa, jolloin käytetty aika on kaikkien etu. Aika myös mahdollistaa sen, että henkilöstön ei tarvitse käyttää vapaa-aikaansa viestien lukemiseen.

Kuukausipalaverit koettiin toimivina, mutta kaikkea tietoa ei koettu pystyvän jättämään odottamaan palaveria. Tämä vaatii aktiivisuutta koko henkilöstöltä. Henkilöstön tulee yhdessä esimiehen kanssa sopia priorisoinnin rakenteet eli mitkä asiat voivat odottaa, mitkä vaativat välitöntä ratkaisua ja mitkä voidaan hoitaa yhdessä lyhyen ajan sisällä. Kiireellisiin asioihin voidaan myös yrityksen sisällä sopia erillinen viestinnän lähde.

Viestintää tulee rohkeasti kokeilla myös uusissa lähteissä, jotta ei lukkiuduta tiettyihin ja löydetään parempia sekä toisaalta karsitaan laajasta tarjonnasta huonot pois. Muutosviestintää voidaan mitata esimerkiksi sillä, miten hyvin tieto on saavuttanut koko henkilöstön. Muutokseen liittyvät tiedot voidaan lisätä sähköiselle lomakkeelle, jonka jokainen käy kuittaamassa tämän luettuaan kirjaten myös päivämäärän. Näin pystytään myös seuraamaan viestinnän nopeutta.

7.4 Kehityksen seurantamittarit

Kehityksen seuranta estää asioihin jumittumisen, joka koettiin yhtenä haasteena. Asiakastyytyväisyystutkimus on selkeä mittari seuraamaan palvelun laatua. Vuokravälityksen yrityksessä asiakastyytyväisyystutkimus tulee kohdentaa sekä vuokralaisille ja vuokranantajille. Kysymykset luodaan siis kohderyhmään peilaten ja mitä tutkimuksella halutaan selvittää. Tärkeimpänä asiana molemmissa on selvittää palvelun toimivuus ja tyytyväisyys.

Balanced scorecard (BSC) on strateginen suunnittelu- ja hallintajärjestelmä, jota organisaatiot käyttävät muun muassa seuraaviin asioihin (Balanced scorecard s.a.):

- Viestiä mitä he haluavat saavuttaa.
- Kohdistaa henkilöstön työstrategian kanssa.
- Priorisoida projektit, tuotteet ja palvelut.
- Mitata ja seurata kehitystä kohti strategisia tavoitteita.

Nimi tulee ideasta tarkastella perinteisten taloudellisten toimenpiteiden lisäksi strategisia toimenpiteitä, jotta saadaan tasapainoisempi kuva suorituskyvystä. Balanced scorecard -käsite on kehittynyt pelkän näkökulmien käytön ulkopuolelle ja on kokonaisvaltainen järjestelmä strategian hallitsemiseksi. Se auttaa yhdistämään strategisen suunnittelun johtamiseen, joka auttaa ihmisten työskentelyn projektien ja ohjelmien välisen näkyvyyden erottumiseen. (Balanced scorecard s.a.) OVV Kuopio voi ottaa mittarin käyttöön erilaisten sovellusten avulla tai seurata tilannetta esimerkiksi luomalla oman mittariston Balanced scorecard:in pohjalta Excel-tiedostoon.

Seuraava mittari (kuvio 7) on luotu tämän opinnäytetyön pohjalta auttamaan esimiestä seuraamaan henkilöstön toiminnan mittaamista. Mittarilla mitataan henkilöstön omaa arviota työskentelystään muutoksessa, jossa he käyvät kuvion mukaisesti seuraavat vaiheet: tavoitteet, suunnittelu, toiminta, kriittisyys sekä onnistumisen seuranta.



KUVIO 7. Henkilöstön oman toiminnan arviointi.

Ensimmäisessä vaiheessa asetetaan itselle tavoitteet: Mitä haluan itse saavuttaa? Tavoitteiden asettaminen mahdollistaa toiminnan kehittymisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa eli ne eivät saa olla liian korkeita eivätkä myöskään liian helposti saavutettuja. Selkeästi merkityt tavoitteet helpottavat työntekijän omaa toimintaa ja vaikuttavat positiivisesti hänen asenteeseensa.

Seuraavana vaiheena on suunnittelu. Tässä vaiheessa työntekijä itse suunnittelee, miten haluaa saavuttaa tavoitteensa. Prosessin eteneminen on sovittu esimiehen ja koko muun henkilöstön kanssa, mutta itse työhön panostus lähtee työntekijästä itsestään, josta tässä on kyse. Hyvin suunniteltu toiminta ehkäisee epätietoisuutta ja virheiden mahdollisuutta.

Kolmantena vaiheena siirrytään itse toimintaan. Aikaisemmin sovitut käytännöt ja tavoitteiden saavuttamisen toimijat otetaan nyt mukaan työntekoon. Toiminnassa työntekijä keskittyy seuraamaan koko ajan tavoitteiden saavuttamista noudattamalla sovittuja käytäntöjä. Toiminta on usein myös tiimityöskentelyä, jossa työntekijä seuraa mittarin avulla omaa toimintaansa ryhmässä sekä itsenäisesti työssä.

Neljännessä vaiheessa katsotaan kriittisyyttä. Työntekijä itse katsoo omaa työntekeään kriittisesti ja arvioi, voisiko jonkun asian tehdä vielä paremmin. Kriittisyys linkittyy vahvasti siis toimintavaiheeseen ja tarkoituksena on muuttaa toimintaa vielä muutoksen aikana ennen lopullista arviointia, jotta lopputulos olisi mahdollisimman onnistunut.

Viimeisessä vaiheessa on itse onnistumisen seuranta, jossa henkilöstön jäsen kirjaa ylös, miten hän on omasta mielestään onnistunut muutoksen kaarella ja tavoitteiden saavuttamisessa. Vaiheet tulee kirjata ylös kirjallisesti, jotta ne voidaan palauttaa esimiehelle arvioitavaksi. Onnistumisen seuranta voidaan käydä läpi esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä työntekijän ja esimiehen välillä.

7.5 Muutoksenhallinnan sisäistäminen ja kouluttautuminen

Muutoksenhallinta ja työnteon yhdistäminen on helpointa, kun sisäistää muutoksen ja siihen liittyvät periaatteet. Tästä hyötyy sekä yrityksen esimies että koko henkilöstö.

Tuloksista selvisi, että halutaan kasvattaa ymmärrystä ihmisiin ja yhteiskunnan toimintaan, jotta asiakkaan kanssa keskusteleminen ja toimiminen olisi helpompaa. Pyrkimys siihen, että osataan asettaa asiakkaan asemaan. Haastattelussa koettiin, että muutoksen tarve lähtee asiakkaista sekä ympäristöstä aiheutuvista tilanteista. Tähän vaikuttaa keskeisesti henkilöstön asenteet ja heitä tulee jatkuvasti kannustaa heidän toiminnassaan sekä muutoksen tullessa ajankohtaiseksi. Tässäkin vaiheessa yhdessä toimiminen nousee hyvin tärkeäksi.

Henkilöstön haluttiin kasvattavan ymmärrystä sijoittamisen peruseriaatteiden saralla. Koulutusta voidaan järjestää yrityksen sisällä tai käyttää ulkopuolista opetusta. Molempien yhdistäminen työssä oppimiseen kasvattaa ammattitaitoa eri näkökulmista. Yrityksen sisäinen opetus johdon ja henkilöstön välillä mahdollistaa yhteisen toiminnan ja opetusta pystytään paremmin sovittamaan käytäntöön. Ulkopuolisia lähteitä opetukseen voi Kuopion alueella sekä digitaalisesti olla muun muassa:

- Snellman-kesäyliopisto
- Avoimet yliopistot
- Osakeliitto.fi
- Koulutus.fi
- asuntosijoitusvalmennus.fi
- Rahamania-podcast
- Varapuu.fi
- Sijoitusovi.com
- Ostan Asuntoja -podcast
- Rahapodi-podcast
- Rikastamo-podcast

Alan trendien ennakoiminen vaatii yleistä tiedonjanoa. Kirjallisuudessa on myös usein jo pieniä viitteitä tulevasta, joita jokainen voi rivien välistä havaita. Mitä enemmän osaa tulkita aineistoja, sitä helpommin pystyy haistamaan tulevaisuuden suuntia ja ennakoimaan niihin myös käytännön työssä sekä muun muassa markkinoinnissa.

Korona on vaikuttanut työntekoon etätyöskentelyn muotona. Haastattelussa pohdittiin, miten viruksen jälkeen toimitaan: Palataanko entiseen vai jatketaanko samoilla käytännöillä? Tässäkin tilanteessa seulotaan käytännöistä ne, joilla voidaan kehittää ja parantaa tulosta. Muutokset ovat aiheuttaneet muun muassa sen, että näyttöjä ei ole voitu pitää, joka on tärkeä osa asunnon vuokrausta. Videoiminen on ollut hyvä keino ehkäistä toiminnan lakkaamista, mutta tässä tapauksessa näyttöjen pitämisen palauttaminen on järkevää, sillä se on aikasemmin hyväksi todettu käytäntö.

7.6 Prosessinhallinta ja asiakaspalvelun korostaminen

Prosessinhallinta on tärkeä osa tuloksellista toimintaa. Työtapojen ja työprosessin ymmärtäminen ja sisäistäminen vaativat kattavaa perehdytystä, työnohjausta sekä lisäkoulutusta. Esimiehen tulee joko itse kouluttaa tai hankkia vastuuhenkilö uusien työntekijöiden kouluttamiseen.

Kuinka hallitaan uuden tiedon sisäistämisen seuranta muutostilanteissa niin, että tieto ei tipahda matkan varrella tai heti alussa? Seuranta kuuluu pääasiassa esimiehen vastuulle, mutta seurannassa voi hyödyntää myös muuta henkilöstöä. Yksinkertaisuudessaan voidaan esimerkiksi hyödyntää aiemmin mainittua Trelloa, johon esimies kirjaa uuden toimintatavan. Tämän jälkeen henkilöstön jäsenet voivat käydä kuittaamassa tiedon alle muun muassa ”olen oppinut” ja perään oma nimi ja päivämäärä. Tällöin esimies voi seurata kuinka nopeasti henkilöstö on sisäistänyt tiedon omasta mielestään.

OVV:llä on käytössään strategiatyöryhmä, joka yhdessä pohtii työhön vaikuttavia tekijöitä ja maailman muutoksia. Yhdessä pohtiminen mahdollistaa monien näkökulmien esittäytymisen, joista valitaan toimivimmat yhteiseen toimintaan. Työryhmä mahdollistaa myös halutun maltin muutoksien edessä, kun niihin on pystytty työryhmässä ennakoimaan.

Asiakaspalvelutilanteet voivat olla monelle uudelle ja nuorelle työntekijälle pelottavia ja haastavia, ja miksei myös vanhemmillekin. Näissä tilanteissa on tärkeää jo alkuvaiheessa haastaa työntekijä ottamaan tilanne haltuun muiden apua käyttäen, jotta tilanteisiin ei jää pysyvää kammoa. Haastattelussa Timonen mainitsi, että asian hoitaminen soittamalla voi joskus tuottaa pelkoa, kun on tottunut hoitamaan samat asiat sähköpostitse tai tekstiviestitse. Näissä tilanteissa tulee kannustaa työntekijää voittamaan pelkonsa ja tekemällä soittamisesta itselleen rutiinin.

On tärkeää havaita asiakaskunnan vastaanottokyky, mutta vielä tärkeämpää on luottaa heidän muutostalouksensa ennakkoluulottomasti. Luotetaan siihen, että asiakas on valmis muutokseen ja sopeutuu siihen yhtä ennakkoluulottomasti. Kannustetaan sekä vuokralaisia että vuokranantajia muutoksen positiivisten puolien korostamiseen ja ammattitaitoisesti kerrotaan heille tulevat hyödyt. Näin pidetään myös asiakaspalvelun hyvää tasoa yllä, joka toimii OVV Kuopion kilpailuetuna. Asiakas kokee muutoksenkin helpompana, kun hänelle perustellaan, miksi näin tapahtuu.

7.7 Esimiehen asenteet

Yrittäjän vaihtuessa, tulee huomioida, että kaikki mahdollinen tietotaito siirtyy uudelle yrittäjälle. Uuden tulee tietysti tehdä tavastaan omanlainen eikä jatkaa samalla tavalla vain siksi, että aiemmin on toimittu näin. Kyseenalaistetaan ja innovoidaan, jotta oma tyyli johtaa löytyy mahdollisimman luonnollisesti. Hyväksi todetut tavat otetaan jatkossakin käyttöön ja poistetaan turhat. Yleinen positiivinen asenne vaikuttaa sekä esimiehen että henkilöstön toimintaan ja hyvinvointiin.

Esimiehellä on vetovastuu ja kouluttautuminen kuuluu myös hänelle ja hänen tulee itse huolehtia sen hankkimisesta. Esimieheltä vaaditaan paljon vastuuta ja halukkuutta uuden oppimiseen ja kehittämiseen. Esimiehet voivat käydä täysin samoja koulutuksia kuin muukin henkilöstö ja sen lisäksi muita esimiestyöhön liittyviä koulutuksia. Näitä löytyy muun muassa seuraavista lähteistä:

- Koulutus.fi
- Syo.fi
- Esimiesakatemia.fi
- Snellman-kesäyliopisto
- Meerkado.fi

Haastattelussa kävi ilmi, että kouluttaminen on koettu mielekkäänä, jolloin sen ylläpitäminen on kannattavaa. Esimiehen itsensä kouluttautuminen kasvattaa ammattitaitoa, joka heijastuu myös henkilöstöön kouluttamisen yhteydessä. Henkilöstö luottaa esimieheensä, jos he kokevat hänen olevan ammattitaitoinen ja näin he myös pystyvät luottamaan omaan työntekoonsa paremmin.

7.8 Markkinointi

Muutoksenhallinnassa markkinointia täytyy muuttaa ja kohdentamisesta tulee entistä tärkeämpää. Mietitään yhdessä mitä muutetaan, miksi muutetaan, kehen se vaikuttaa ja kuinka asia esitetään markkinoinnissa. Markkinoinnin muodot ovat muuttuvia, jolloin koulutus tähänkin aiheeseen lisää ammattitaitoa sekä mahdollistaa tuottavamman toiminnan. Seuraavaksi on listattu muutamia markkinoinnin koulutuksen lähteitä:

- Koulutus.fi
- Avoin yliopisto
- Studentum.fi
- Syo.fi
- Snellman-kesäyliopisto

Sisältömarkkinoinnin avulla strategiset tavoitteet tehdään todeksi eli luodaan sisältöjä, joiden avulla:

- profiloidutaan tiettyjen osaamisalueiden ajatusjohtajaksi tai edelläkävijäksi
- vahvistetaan työnantajamielikuvaa ja tavoitetaan halutut työntekijät
- parannetaan asiakaskokemusta
- avataan uusia markkinoita
- rakennetaan sijoittajasuhteita
- herätetään median kiinnostus ja vaikutetaan julkisuuskuvaan
- luodaan liidejä.

Vuokramarkkinoiden uskottiin kasvavan, joten markkinoinnin tulee johdatella tähän ajatukseen kohderyhmänsä. Tuodaan markkinoinnissa esille vuokrauksen hyvät puolet ja panostetaan erityisesti brändimainontaan, koska tarjonta on kasvavaa ja halutaan erottua joukosta. Luodaan omasta tuotteesta mahdollisimman kiinnostava vastaamaan asiakkaiden kysyntää.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli yrityksen toimintamallin kehittäminen muutoksenhallinnassa. Työssä selvitettiin muutoksenhallinnan teoriaa sekä haastattelun avulla muutoksenhallinnan nykyistä tilannetta ja siihen liittyviä seikkoja. Tämän pohjalta luotiin kehittämissideoita, joilla saadaan parhaimmassa mahdollisessa tilanteessa parannettua yrityksen toimintaa ja tuottavuutta. Tämän selviämiseen tarvitaan ideoiden käyttöön ottaminen ja niiden toiminnan seuraaminen. Omasta mielestäni asettamani tavoitteet kuitenkin täyttyivät. Aihe on ajankohtainen ja mahdollistaa seuraaviin muutoksiin valmistautumisen.

Opinnäytetyön edetessä huomasin, että kiinteistöala on teorialtaan hyvin laaja. Halusin kuitenkin pohjustaa muutoksenhallinnan hyvin oman toimeksiantajani alaan, jotta lukija saa kattavan käsityksen kokonaisuudesta.

Mielekkäintä opinnäytetyön tekemisessä oli aihealueeseen tutustuminen ja kehitysideoiden kehittäminen. Pidän työstä, jossa pääsen käyttämään luovuutta ja tuomaan omia ajatuksiani esille. Halusin siis myös opinnäytetyössäni päästä kehittämään teorian pohjalta jotakin omaa.

Opinnäytetyön tekemisestä on ollut paljon hyötyä myös itselleni. Työskentelen tällä hetkellä OVV Asuntopalvelut Tampereen toimistolla ja saan olla osana kehittämässä yrityksen toimintaa. Muutokset koskettavat jokaista yritystä ja muutoksenhallinta tulee ottaa myös täällä huomioon. Voin siis tuoda opinnäytetyössäni tuomia kehitysideoita mahdollisesti käytäntöön nykyisessä työpaikassani.

Jatkotutkimusaiheiden miettiminen on muutoksenhallinnan kannalta myös olennaista. Kehitysmittareiden käyttöönoton seuraaminen mahdollistaa toimintamallin kehittämisen. Kehityksen seuraamisesta saisi itsessään jo uuden tutkimuksen vaikkapa opinnäytetyönä tai henkilöstön yhteisenä toimintana. Tuloksista nähtäisiin selkeästi vaikutus yrityksen toimintaan ja saadaan helposti karsittua epäkäytännölliset toimijat pois ja luoda uusia tilalle.

Nurmen (2012) sanoin, muutoksessa tulisi aina kuitenkin loppujen lopuksi muistaa seuraavat asiat:

- Muutoksia tapahtuu jatkuvasti.
- Jokainen tilanne, yritys ja organisaatio ovat erilaisia, ja ratkaisut pitää löytää omista lähtökohdista käsin.
- Onnistumisen arvioinnissa tarvitaan raakaa rehellisyyttä.
- Kaikki muutokset kuormittavat ihmisiä, mutta erityisesti epäonnistuneet muutokset lisäävät muutosahdistusta.
- Muutosten tekeminen ei ole pelkkä lisätyö, vaan se on yksi nykyjohtamisen päätöistä.
- Ymmärrä, että muutokset vaativat johtamista, resursseja sekä aikaa.

LÄHTEET

BALANCED SCORECARD s.a. What is a Balanced Scorecard? [verkkolähde.] [Viitattu 2020-05-03.] Saatavissa: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>

CARMAN, Cathlynn 2013-05-08. 4 Steps to Effective Change Control. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-29.] Saatavissa: <https://insights.dice.com/2013/05/08/why-change-control-isnt-for-sissies/>

EWENSTEIN, Boris, SMITH Wesley ja SOLOGAR Ashvin 2015-07-01. Changing change management. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-05-07.] Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>

FIONNUALA, Courtney 2016. 6 Steps to Effective Organizational Change Management. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-05-08.] Saatavissa: <https://www.pulselearning.com/blog/6-steps-effective-organizational-change-management/>

HAVUNEN, Risto ja LAVIKKALA, Anna 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Talentum.

HEIKKINEN, Esa 2016-04-08. LKV, YKV, LVV, AKA, KiAT, KED – onko kiinteistönvälittäjän nimikkeellä väliä? [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-07.] Saatavissa: <https://www.etuovi.com/koti/blogi/lkv-ykv-lvv-aka-kiat-ked-onko-kiinteistonvalittajan-nimikkeella-valia/>

HIENONEN, Virpi, KINNUNEN, Helena ja VIITA, Anne 2015. Hyvä vuokrasuhde – käytännön opas asunnon vuokraukseen. Viro: Meedia Zone OÜ, 13.

HÄNNINEN, Heli 2017-03-05. Asuntosijoittaminen tulevaisuudessa: kaupungistuminen ja muuttoliikkeet. [viitattu 2020-04-05]. Saatavissa: <https://sijoitusovi.com/asuntosijoittaminen-tulevaisuudessa-alueiden-kehitys-ja-muuttoliikkeet/>

HÄNNINEN, Heli 2020-01-03. Asuntosijoittajan riskit ja haasteet vuonna 2020. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-03-25.] Saatavissa: <https://sijoitusovi.com/asuntosijoittajan-riskit-ja-haasteet-vuonna-2020/>

HÄNNINEN, Heli 2020-10-14. Tunnista lähitulevaisuuden viisi riskiä. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-03-25.] Saatavissa: <https://sijoitusovi.com/tunnista-asuntosijoittajan-viisi-lahitulevaisuuden-riskia/>

ILMARINEN s.a. Onnistunut muutos [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-05.] Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

INVESTORS HOUSE 2020-03-06. INVESTORS HOUSE KIINTEISTÖVARALLISUUDENHOITO: MUUTTO MAALLE VAI KAUPUNKIIN? [verkkolähde.] [Viitattu 2020-03-26.] Saatavissa: <https://www.investorshouse.fi/lehdistotiedotteet/investors-house-kiinteistovarallisuudenhoito-muutto-maalle-vai-kaupunkiin/>

INVESTORS HOUSE s.a. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-03-26.] Saatavissa: <https://www.investorshouse.fi/yritys/>

JASKARI, Karoliina, PAKKANEN, Kaisla, POIKELA Petra ja TIRRONEN, Annukka s.a. Organizational Change Management – Why is it needed? [verkkolähde.] [Viitattu 2020-05-07.] Saatavissa: <https://www.bearingpoint.com/en-fi/blog/organizational-change-management/>

JOHANNISSON, Bengt 2018. Disclosing Entrepreneurship as Practise – The Enactive Approach. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-05-02.] Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=5495719>

JÄRVINEN, Pekka 2016. Onnistu esimiehenä. Liettua: Talentum Media Oy.

JÄRVINEN, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. E-kirja: Alma Talent.

KALEVA, Hanna, OIKARINEN, Elias ja SOUTAMO, Mikko 2017. Kiinteistösijoittaminen. Helsinki: KTI Kiinteistötieto Oy.

KAMK. Haastattelu s.a. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-27.] Saatavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineistonkeruumenetelmat/Haastattelu>

KANERVA, Ari ja KUHANEN, Petteri 2011. Laki asuinhuoneiston vuokraamisesta. Kiinteistöalan Kustannus Oy.

KASSO, Matti 2011. Kiinteistövälitys ja -arviointi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

KAUNISMAA, Pekka ja LIND, Kimmo s.a. Työhyvinvointi kolmannella sektorilla. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-28.] Saatavissa: https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/02/HU-MAK_Ty%C3%B6hyvinvointi_v2.pdf

KELLER, Gary 2005. The Millionaire Real Estate Investor. Englanti: McGraw-Hill Professional.

KERONEN, Kati, TANNI, Katri ja MURANEN, Reetta 2017. Sisältöstrategia: asiakaslähtöisyydestä tulostu. E-kirja: Alma Talent.

KT 2017-03-08. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-29.] Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

KTI 2018-11-14. MISTÄ KIRA-ALA PUHUU 2018 - Vuokra-asumisen tulevaisuus. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-03-26.] Saatavissa: https://kti.fi/wp-content/uploads/page/Mist%C3%A4-KIRA-ala-puhuu-2018_Vuokra-asumisen-tulevaisuus.pdf

LAKI ASUINHUONEISTON VUOKRAUKSESTA. 31.3.1995/481. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2020-03-24.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950481>

LIUS, Esko 2019-06-18. Trello on virtuaalinen tiimiseinä. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-25.] Saatavissa: <https://oppiva.omnia.fi/trello-on-virtuaalinen-tiimiseina/?cookie-state-change=1588087138113>

LOIKKANEN, Terhi 2014. Kiinteistöväliittäjän selviytymisopas. Viro: Meedia Zone OÜ.

LUOMALA, Anne 2008. Muutosjohtamisen ABC. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-03-25.] Saatavissa: <https://docplayer.fi/115064-Ajatuksia-muutoksen-johtamisesta-ja-ihmisten-johtamisesta-muutoksessa-ihmisten-ja-tyohyvinvoinnin-johtamisen-tutkimus-ja-kehittamisryhma-hywin.html>

MANKA, Marja-Liisa ja MANKA, Marjut 2016. Työhyvinvointi. E-kirja: Talentum Media.

MATTESON, Scott 2017-07-07. 10 essential elements of change control management. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-07.] Saatavissa: <https://www.techrepublic.com/article/10-essential-elements-of-change-control-management/>

NURMI, Kari 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet – kohti parempia muutoksia. E-kirja: Infor.

ORAVA, Joonas ja TURUNEN, Olli 2013. Osta, vuokraa, vaurastu. Liettua: Talentum Media Oy.

OTALA, Leenamajja. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Meedia Zone OÜ.

OVV ASUNTOPALVELUT s.a. Toimipisteemme. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-03-11.] Saatavissa: <https://www.ovv.com/toimipisteemme/>

PAKARINEN, Terttu ja MÄKI, Tiina 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Porvoo: Edita Publishing Oy.

- PERUSPELIÄ JOHTAJA 2016-02-27. Muutosjohtaminen 7: Muutosviestintä. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-28.] Saatavissa: <https://peruspelijahtaja.com/2016/02/27/muutosjohtaminen-7-muutosviestinta/>
- PIHA, Kirsi 2017. Konflikti päivässä. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-27.] Saatavissa: [Bisneskirjasto](#).
- PIRINEN, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja: Talentum.
- PISTEEN PAIKKA 2014-05-14. Viestintästrategia arjessa [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-28.] Saatavissa: <http://www.pisteenpaikka.fi/viestintastrategia-arjessa/>
- PONTEVA, Katariina 2012. Muutoksessa. E-kirja: Talentum.
- PORKKA, Juha 2019-08-17. Kauppalehden artikkeli: Asiakkuuksien johtaminen on strateginen menestystekijä [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-07.] Saatavissa: <https://www.businessperformance.fi/asiakkuuksien-johtaminen-on-strateginen-menestystekija/>
- PTT 2020-01-29. Asuntomarkkinat 2020 – ennuste. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-03-24.] Saatavissa: <https://www.ptt.fi/ajankohtaista/uutiset/asuntomarkkinat-2020-ennuste.html>
- ROININEN, Petri 2011. Yrittäjämäinen ote johtamiseen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- ROTH, Pia-Christina 2018-09-07. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-28.] Saatavissa: <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojoh-tamiseen/>
- SAARANEN-KAUPPINEN ja PUUSNIEKKA s.a. KvaliMOTV: Aineiston hankinta. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-29.] Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>
- SAARANEN-KAUPPINEN ja PUUSNIEKKA s.a. KvaliMOTV: Haastattelu. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-29.] Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html
- SUOMINEN, Kimmo, SIPPONEN, Jouni, KARKULEHTO, Katriina ja HÄMÄLÄINEN, Virpi 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: WSOYpro Oy.
- TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS 2020-04-27. Koronavirus COVID 2019. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-04-07.] Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>
- VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

VILJAMAA, Tuomas 2019-10. Vuokramarkkinakatsaus. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-03-26.] Saatavissa: https://vuokranantajat.fi/wp-content/uploads/2019/10/Vuokramarkkinakatsaus_2019syksy.pdf

YRITTÄJÄT.FI 2014-07-01. Franchising. [verkkolähde.] [Viitattu 2020-03-26.] Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/franchising-318184>

LIITE 1

Teemahaastattelun runko

Haastateltava: Pirjo Timonen

Taustatiedot:

- Kertoisitko itsestäsi, koulutuksestasi ja urasi kulun pääpiirteissään?

Muutoksen suunnittelu/hallinta:

- Onko välitystyö muuttunut mielestäsi vuosien varrella ja miten?
- Miten muutokseen on reagoitu OVV:llä?
- Mitä ajatuksia muutokset herättävät sinussa? Reagoitko niihin eri tavalla kuin ennen?
- Mitä mielestäsi muutoksenhallinnassa tulee ottaa huomioon?
- Mitä edellytät henkilöstöltä muutostilanteissa?

Muutosviestintä:

- Millaista muutosviestintää olette käyttäneet?
- Koetko sen toimivan tarpeeksi hyvin?

Onnistumiset:

- Mitkä asiat koet muutoksissa onnistuneina?

Epäonnistumiset:

- Jos muutos tuottaa tappiota tai sillä on negatiivinen vaikutus, miten toimit?
- Mitä olisit tehnyt toisin?

Työhyvinvointi:

- Miten OVV:llä on otettu työhyvinvointi huomioon muutostilanteiden aikana?

Koulutus:

- Koetko koulutuksella olevan merkitystä muutoksien käsittelyssä? Miten?
- Koetko esimiehenä ollessasi pystyväsi kouluttamaan tarpeen vaatiessa itse vai käytetäänkö ulkopuolista lähdettä?

Koronaviruksen vaikutukset:

- Miten olette huomioineet muutoksenhallinnan koronaviruksen aikana?

Tulevaisuuden näkymät:

- Koetko henkilöstön tarvitsevan lisäkoulutusta muutoksiin liittyen?
- Osaatko arvioida/ennakoida mahdollisia lähitulevaisuuden muutoksia?
- Miltä tulevaisuus mielestäsi näyttää asuntosijoittajan ja esimiehen asemasta katsottuna?

Mahdollisuus antaa vinkkejä muille esimiehelle.