



Nyt välitetään välittäjästä - Kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Suvi Ripatti

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Nyt välitetään välittäjästä - Kiinteistönvälittäjän työntekijäkoke-
muksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin**

Suvi Ripatti
Palvelumuotoilu
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2021

Suvi Ripatti

Nyt välitetään välittäjästä - Kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoinVuosi 2021 Sivumäärä 114

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemusta. Työn tavoitteena oli luoda uusia työskentelytapoja, jotka tuovat apua välittäjän arkeen sekä auttavat työhön käytetyn ajan hallinnassa toimeksiantajaorganisaatiossa. Toimeksiantaja oli itäsuomalainen kiinteistönvälitysyritys, jossa työskentelee yrittäjät mukaan lukien alle 10 henkeä.

Yksinomaan kiinteistönvälittäjien työntekijäkokemusta käsitteleviä tutkimuksia on toistaiseksi tehty hyvin vähän. Tietoperustassa perehdytäänkin kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemukseen lähtien yleisistä työntekijäkokemuksen määritelmistä ja työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien näkökulmasta. Tietoperustassa käydään myös läpi kiinteistönvälittäjän työn erityispiirteitä sekä kuvaillaan, miten muotoiluajattelua voi hyödyntää työntekijäkokemuksen kehittämisessä.

Kehittämistyö eteni palvelumuotoilun menetelmin Double Diamond -mallin mukaisesti. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin päiväkirjaluohtainta sekä puolistrukturoituja haastatteluja. Tutkimusaineistosta muodostettiin kaksi työntekijäpersoonaa ja työntekijäpolkujen aihiot. Kohdeorganisaatiolle järjestettiin kaksi työpajaa, joista ensimmäisessä tehtiin työntekijäpolut molemmille työntekijäpersoonille, ja toisessa ideoitiin uusia ratkaisuja valittuihin haasteisiin.

Tutkimuksen perusteella kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemus muodostuu vuorovaikutuksessa työhön liittyvien ihmisten sekä työhön liittyvän infrastruktuurin kanssa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kiinteistönvälittäjän työtä leimaavat ajankäytön sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen haasteet ovat jatkuvasti läsnä välittäjän arjessa. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat merkittävästi myös työyhteisö sekä työn vahva asiakaskeskeinen sisältö.

Kehittämistyön tuloksena syntyi ratkaisuehdotuksia, joilla voidaan tehostaa kiinteistönvälittäjien ajankäyttöä sekä lisätä arjen toimivuutta. Kohdeorganisaatioon tehtiin yhteiset pelisäännöt avokonttori- ja tiimityöskentelyyn. Yleisesittelyiden hyödyn tehostamiseksi tehtiin myös uudet säännöt sekä koottiin yhteen suuntaviivat toimivan myynti-ilmoituksen luomiseen. Kehittämistyön puitteissa kohdeorganisaatiossa käyttöön otetut pelisäännöt, erityisesti avokonttorin työskentelyn säännöt, koettiin työntekoa edistäviksi. Kehittämistyön tuloksena kohdeorganisaatioon juurtui myös muotoiluajattelu osaksi työntekijäkokemuksen kehittämistä.

Jatkokehitysehdotuksena suositellaan useamman suomalaisen kiinteistönvälitysliikkeen tutkimista, jotta kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksesta voitaisiin tehdä perustellumpia ja kattavampia johtopäätöksiä. Välittäjän arjen havainnoinnilla voitaisiin myös saada paremmin selville kiinteistönvälittäjän piileviä toimintamalleja työssään.

Suvi Ripatti

It's Time to Care for the Real Estate Agent - Developing the Employee Experience of a Real Estate Agent Through Service Design

Year

2021

Pages

114

The purpose of this master's thesis was to get a better understanding of the employee experience of a real estate agent. The objective of this thesis was to create new methods of working in order to ease the real estate agent's everyday life and to improve time management in the case organisation. The case organisation is a real estate agency situated in Eastern Finland with fewer than 10 employees including the entrepreneurs.

Until now, very few studies concerning a real estate agent's employee experience have been carried out. The theoretical framework is hence based on common definitions of employee experience and factors affecting employee experience from the perspective of those working in sales and customer service. The specific characteristics of a real estate agent's profession are also described, in addition to guidelines for applying design thinking in developing the employee experience.

The Double Diamond model from service design was used as the framework for the development work. Methods of data collection were diary probes and semi-structured interviews. Two employee personas and drafts of employee journey maps were formed from the research data. Two workshops were held for the case organisation. In the first workshop the employees created employee journey maps for the personas. The second workshop included ideation to solve the chosen challenges.

Based on the research, the employee experience of a real estate agent seems to be formed through interaction with people related to the work and with the infrastructure of the work. The research revealed that the challenges regarding time management and combining work and free time are constantly present in the real estate agent's every day life. The employee experience is also significantly affected by colleagues and the customer-focused job description.

As a result of the development work, solutions were created that can help optimise the real estate agent's time management and ease the everyday life at work. Common rules for working in an open-plan office and for teamwork were created for the case organisation. In order to optimise the benefits of open house showings, new ground rules were also made, as well as guidelines for creating a good sales advertisement. The ground rules that were introduced during the development work were considered to promote working, especially the rules regarding working in an open-plan office. As a result of the development work, design thinking was also adopted by the case organisation as a part of developing the employee experience.

Future studies concerning multiple Finnish real estate agencies are recommended in order to make more justified and comprehensive conclusions regarding the employee experience. It would also be beneficial to observe the real estate agent's every day life in order to reveal latent working methods and patterns the real estate agents may have.

Keywords: employee experience, real estate agents, design thinking, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	8
1.2	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemus.....	10
2.1	Työntekijäkokemuksen määritelmiä.....	10
2.2	Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä	11
2.2.1	Teknologinen ja fyysinen ympäristö	12
2.2.2	Arvostuksen, tarkoituksellisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunne	13
2.2.3	Työntekijän johtaminen, valmennus ja mentorointi	16
2.2.4	Tyytyväisyys työhön	18
2.2.5	Yhteistyö ja kilpailu.....	19
2.2.6	Tunnetyö ja asiakaspalvelijan roolit.....	20
2.3	Kiinteistönvälittäjän työn erityispiirteitä.....	23
2.3.1	Työsuorituksen vaikuttavia tekijöitä	25
2.3.2	Työn raskaus	26
2.4	Muotoiluajattelun hyödyntäminen työntekijäkokemuksen kehittämisessä	27
2.5	Tietoperustan synteesi	31
3	Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen ja menetelmät.....	32
3.1	Tutki: mistä kiinteistönvälittäjän työ ja arki koostuu?	33
3.1.1	Päiväkirjaluotain ja mobiilietnografia.....	34
3.1.2	Haastattelut	38
3.2	Määrittele: Analyysillä syvemmälle kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemukseen	39
3.2.1	Persoonat ja työntekijäpolku	41
3.2.2	Työntekijäpolku ja piilevät haasteet -työpaja	43
3.3	Kehitä: Yhdessä ideoiden kohti parempaa työarkea	45
3.3.1	Ideointityöpaja.....	46
3.4	Toimita: Kuinka uusi ratkaisumme toimii arjen apuna?	48
4	Tulokset	49
4.1	Kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksen muodostuminen	49
4.1.1	Työyhteisö, työvälineet ja koulutus	50
4.1.2	Motivaatio, menestys ja voimavarat.....	51
4.1.3	Stressi, tunnetyö ja roolit	52
4.1.4	Haasteet työntekijäpolulla.....	53
4.2	Uudet työskentelytavat ja ratkaisut välittäjän arkeen	55
4.2.1	Huoneentaulut yhteisistä pelisäännöistä.....	55
4.2.2	Avokonttorityöskentelyn kehittäminen	56

4.2.3	Yleisesittelyjen kehittäminen.....	58
4.2.4	Luovaa ideointia arjen avuksi.....	59
4.2.5	Työn kehittäminen digitaalisilla ratkaisuilla.....	60
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	61
5.1	Johtopäätökset	61
5.2	Pohdinta	63
5.2.1	Tutkimus- ja kehittämismenetelmien arviointi	69
5.2.2	Rajoitukset	74
5.2.3	Tulosten laajemman sovellettavuuden analyysi.....	75
5.2.4	Jatkokehittämissaiheet	77
5.3	Lopuksi.....	77
	Lähteet.....	79
	Kuviot	90
	Liitteet	91

1 Johdanto

”Organisaatiot eivät voi muuttaa työtä, jota teet, vaan tapaa, jolla työtä tehdään” (Morgan 2017, 214). Työntekijäsuhdetta kehittämällä voi yritys pärjätä tulevaisuuden kilpailussa. Morganin edellä tähdentämän työntekotavan muuttaminen on teknologian kehityksen sekä muuttuvien markkinoiden vaatimusten vuoksi nostettava keskiöön, jotta yritysjohto saisi sitoutettua työntekijät paremmin organisaatioon. (Plaskoff, 2017, 136; Lakshmi 2020, 6.) Enää ei riitä, että työntekijöitä palkitaan erilaisilla konkreettisilla eduilla, sillä ne eivät vastaa työntekijöiden todellisiin tarpeisiin eivätkä sitoutua heitä oikealla tavalla yritykseen. Henkilöstöjohtamisen on vaihdettava näkökulmansa perinteisen yrityksen tarpeiden ja tavoitteiden näkökulmasta työntekijän tarpeista ja tyytyväisyydestä huomioivaan lähestymistapaan, sillä tyytyväinen työntekijä on motivoitunut antamaan kaikkensa yrityksen mission saavuttamiseksi; työntekijäkokemuksen on aika astua kehään. (Plaskoff 2017, 136-137.)

Maylett ja Wride (2017, 25) kannustavat myös organisaatioita panostamaan työntekijäkokemukseen, sillä he perustelevat hyvän työntekijäkokemuksen olevan edellytys hyvälle asiakaskokemukselle; työntekijät tarjoavat asiakkaille kokemuksen, joka vastaa heidän omaa kokemustaan yrityksestä. Työntekijäkokemuksen johtamisen positiivisista vaikutuksista työntekijän tyytyväisyyteen ja suoritukseen puhuvat myös Sinha, Varkkey ja Meenakshi (2020, 11). Gheidar ja ShamiZanjani (2020, 132) näkevät työntekijäkokemuksen johtamisen ”hiljaisena vallankumouksena”, uutena aikakautena, jona yritykset yrittävät ratkaista kuinka luoda työpaikka, jonne työntekijät haluavat tulla. APQC:n (2019) teettämästä tutkimuksesta HR-alan ammattilaisille käy myös ilmi, että yritykset hyödyntävät enenevässä määrin työntekijäkokemuksen johtamiseen liittyviä käytänteitä pyrkiäkseen sitouttamaan työntekijöitä yritykseen.

Tällä hetkellä elämäämme ravistelevan Covid-19-kriisin valossa Yohn (2020, 36-37) kehottaa yrityksiä priorisoimaan työntekijäkokemukseen strategisena valintana. Hänen mielestään työntekijäkokemukseen panostaminen voi auttaa yritystä varautumaan koronaviruspandemian kaltaiseen kriisiin ja sen mukanaan tuomiin negatiivisiin vaikutuksiin ja käyttää esimerkkinä Airbnb:tä. Airbnb:ssä on oma, erillinen työntekijäkokemuksen johtamiseen keskittynyt osasto, ja kun koronaviruspandemian myötä yrityksen oli irtisanottava neljännes työntekijöistään, Airbnb tarjosi irtisanotuille runsaskätiset ehdot. Lisäksi yrityksen toimitusjohtaja kävi henkilökunnan kanssa läpi tulevat muutokset läpinäkyvästi ja myötätuntoisesti saaden positiivisen vastaanoton myös median keskuudessa. Työntekijäkokemuksen johtaminen tulisi Yohnin mielestä nähdä näin ollen myös riskien ja maineenhallinnan työkaluna. (Yohn 2020, 37.)

Tutkittuaan työpaikkailmoituksia, joiden ammattinimikkeissä mainittiin työntekijäkokemus (Employee Experience), Mahadevan ja Schmitz (2020, 515-516, 527) totesivat

työntekijäkokemuksen johtamisen kuvattavan keinoksi saavuttaa organisaationaalista voimaa. Työntekijäkokemuksen väitettiin myös vaikuttavan toivotun käyttäjä- ja asiakaskokemuksen saavuttamiseen, mikä on elintärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Näin ollen työntekijäkokemuksen johtaminen uutena henkilöstöjohtamisen trendinä nähtiin tarjoavan suoran linkin henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan suorituskyvyn sekä markkinoilla menestymisen välille.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Perehdyn opinnäytetyössäni kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemukseen. Kiinteistönvälittäjän ammatti voi kiehtoa monia suurten tulojen ja erityisesti median maalaaman, näennäisesti helpon työnkuvan toivossa. Todellisuus yleisnäyttöjen ja kauppakirjan allekirjoitusten välissä on kuitenkin täynnä työtä ilman takeita onnistumisesta ja pitkiä työpäiviä vapaa-ajan kustannuksella. Provisiopalkalla työskentelevällä välittäjällä voi myös olla jatkuva huoli toimeentulostaan. Näitä ajatuksiani tukevat myös alalla toimivat suomalaiset kiinteistönvälittäjät. Monen alan edustajan mielestä kuluttajilla voi olla väärä mielikuva kiinteistönvälittäjän työstä, johon vaikuttaa myös median antama mielikuva. Tämän vuoksi heidän mielestään on oleellista avata kuluttajille tarkemmin työn sisältöä ja siihen liittyviä tehtäviä. (Kiinteistöalan Koulutussäätiö 2017, 39-40.)

Kiinteistönvälitysalan toimijoiden mielestä Suomi jakaantuu alalla kahteen alueeseen: kii-vaamman kilpailun pääkaupunkiseutuun ja muuhun Suomeen. Koska välittäjiä on paljon, ei kaikille riitä riittävästi tuloja, vaikka kauppa käykin hyvin. Moni välittäjistä luopuukin työstään, mikä on vieläkin yleisempää aloittavien välittäjien keskuudessa. OP Kodissa n. 10-15 % välittäjistä luopuu työstään vuosittain, Kiinteistömaailmassa luku oli vuonna 2019 n. 25 %. Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton toimitusjohtajan Maria-Elena Ehrnroothin mielestä ”Alalle tuloa pitäisi vaikeuttaa sen verran, että tulisi minimikoulutusvaatimukset. Esimerkiksi perustason kaupallinen pohjatutkinto. Muissa Pohjoismaissa sellaiset jo on.” (Björksten & Toivonen 2019.)

Suomessa kiinteistönvälitysalalle voi hakeutua koulutustaustasta riippumatta. Nykyään n. 35 %:lla alalla työskentelevistä on vähintään ammattikorkeakoulutason tutkinto. Lain mukaan välitysliikkeessä välitystyötä tekevistä työntekijöistä vähintään puolella on oltava LKV-tutkinto. Kiinteistönvälittäjän ammattitaidon merkitystä korostavat myös hyvä välitystapa ja alan eettiset ohjeet, jotka ohjaavat välittäjää seuraamaan alan kehitystä sekä siihen liittyvää lainsäädäntöä ja oikeuskäytäntöä. (Kiinteistöalan Koulutussäätiö 2017, 4.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on ymmärtää kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemusta. Tavoitteenani on luoda uusia työskentelytapoja, jotka tuovat apua välittäjän arkeen sekä auttavat työhön käytetyn ajan hallinnassa. Kehittämistyötäni ohjaavat tutkimuskysymykset ovat: Miten kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemus muodostuu ja mitkä tekijät työntekijäkokemukseen vaikuttavat? Monissa aiemmissa kiinteistönvälittäjiä koskevissa tutkimuksissa on etsitty syitä

välittäjien menestymiseen ja epäonnistumiseen, mutta tässä opinnäytetyössä keskityn kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksen laatuun, jotta työntekotapaa voisi kehittää. Haluan myös löytää ratkaisuja, miten työaika saataisiin riittämään laadukkaaseen työntekoon sekä välittäjän palautumiseen.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on itäsuomalainen kiinteistönvälitysyriety, jolla on kaksi toimistoa. Yrityksessä työskentelee kaksi yrittäjää mukaan lukien alle 10 henkeä, joista suurin osa toimii kiinteistönvälittäjinä tai myyntineuvottelijoina. Kaikilla kiinteistönvälitystehtävissä toimivilla työntekijöillä on useamman vuoden työkokemus alalta. Toimeksiantajalla on markkina-alueellaan vahva jalansija ja se korostaa markkinoinnissaan myyntitiimiään, jossa kaikki myyvät kaikkien kohteita. Yritys tarjoaa työntekijöilleen yrittäjien mukaan paikallisiin kilpailijoihinsa nähden kilpailukykyisen palkan ja yrittäjät haluavat huolehtia, että heidän työntekijänsä voivat hyvin niin työssä kuin työn ulkopuolella.

Kiinteistönvälittäjien työhön liittyviin tutkimuksiin tutustuessani havaitsin, että suurin osa tutkimuksista ovat olleet määrällisiä eivätkä ne ole antaneet välittäjille mahdollisuutta kertoa kokemuksistaan ja tuntemuksistaan omalla äänellään. Monissa tutkimuksissa näkökulmana ovat olleet mm. eri tekijät tulojen ja myyntiaikojen taustalla (Benjamin, Chinloy, Jud ja Winkler 2007), välityslikkeiden ja välittäjien tehokkuus ja suorituskyky (Lee 2014), teknologian vaikutus sekä asiakastyytyväisyys (Ferreira, Spahr, Sunderman, Banaitis & Ferreira 2017; Zietz & Sirmans 2011; Anderson, Byrd & Hurst 2012; Anderson, Guirguis & Turnbull 2018). Myös Brown (2016, 7) totesi, ettei kiinteistönvälittäjien ammatti-identiteetin muodostumista eikä välittäjien uran aloittamista ja vaalimista ole aiemmin tutkittu ennen hänen tutkimustaan. Näin ollen kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksesta ei ole vielä saatavilla paljon tutkittua tietoa. Tämän vuoksi tutustuin myös myyjien ja asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijäkokemuksesta käsitteleviin tutkimuksiin. Rajasin tutkimukseni ulkopuolelle työntekijän sitoutumista käsittelevät tutkimukset ja keskityin ainoastaan työntekijäkokemuksen elementteihin. Pyrin myös käyttämään ensisijaisesti länsimaissa tehtyjä tutkimuksia.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Edellä johdannossa esittelin opinnäytetyön aiheen sekä kuvasin työni tarkoituksen, tavoitteen sekä kehitystehtävän. Seuraavassa luvussa käsittelem kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksesta tutustumalla aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Käyn aluksi läpi työntekijäkokemuksen määritelmiä, minkä jälkeen tutustun työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin. Käyn myös syvemmin läpi kiinteistönvälittäjän työn erityispiirteitä, työsuoritukseen vaikuttavia tekijöitä ja työn raskauteen liittyviä huomioita. Lopuksi kerron muotoiluajattelun hyödyntämisestä työntekijäkokemuksen kehittämisessä, mikä samalla esittelee kehitystyössäni käyttämäni palvelumuotoilun menetelmät.

Luvussa 3 kuvaan tutkimuksellisen kehittämistyöni toteutuksen sekä käyttämäni menetelmät. Käyn aluksi läpi tiedonkeruun toteutuksen, minkä jälkeen analysoin raakadatan muodostaen työntekijäpersoonat ja työntekijäpolut. Analyysistä jatkan ideoinnin parissa osallistamalla kohdeorganisaation työntekijät mukaan ideointityöpajassa. Luvussa 4 esittelen kehittämistyöni tulokset ja jalostan työpajassa nousseista ideoista uusia konsepteja työskentelytavoista ja menetelmistä, joilla kohdeorganisaation työntekijäkokemusta voidaan kehittää kohti parempaa arkea. Tulosten esittelyn jälkeen vedän työni tulokset yhteen luvussa 5, jossa peilaan aiempien tutkimusten löydöksiä omiini sekä pohdin työni tuloksia ja annan kehitysehdotuksia jatkotutkimuksia varten.

2 Kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemus

Perehdyn seuraavassa työntekijäkokemukseen yleisesti ja myynti- sekä asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien näkökulmasta sekä kuvaan tutkittuun tietoon nojaten, mikä on ominaista kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksessa. Käyn aluksi läpi työntekijäkokemuksen määritelmiä, minkä jälkeen esittelen työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä sekä kiinteistönvälittäjän työn erityispiirteitä. Lopuksi kerron, miten muotoiluajattelua voi hyödyntää työntekijäkokemuksen kehittämisessä.

2.1 Työntekijäkokemuksen määritelmiä

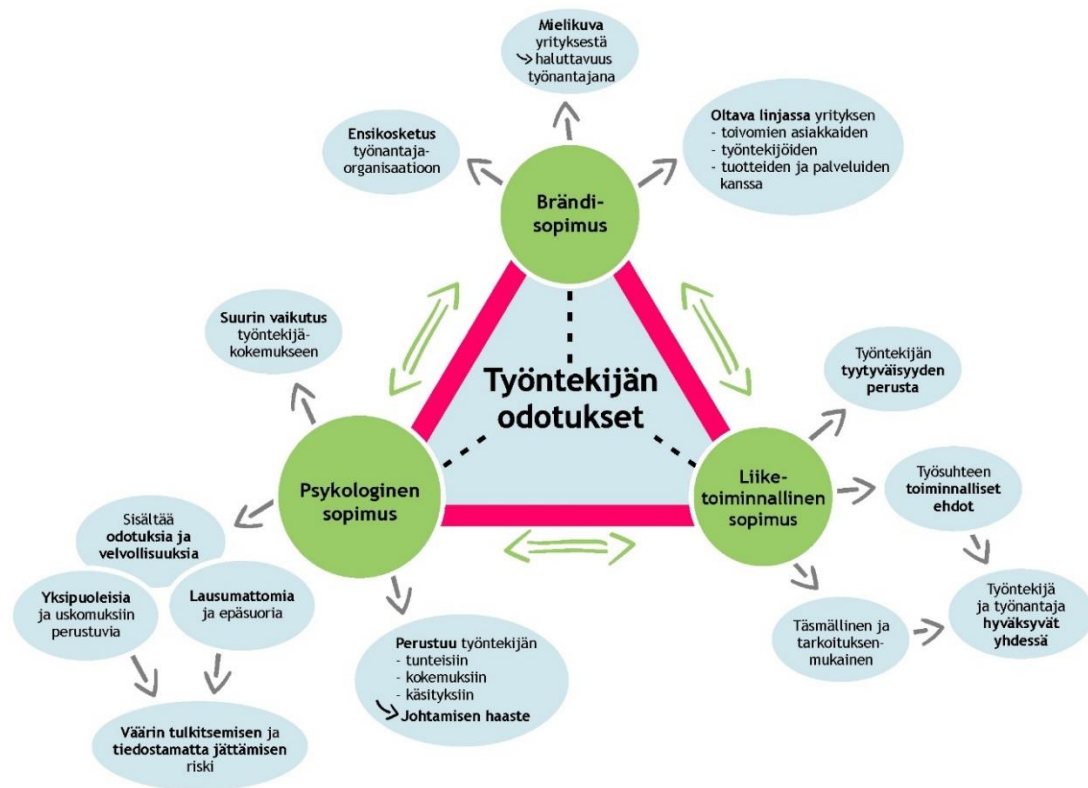
Maylett ja Wride (2017, 25-27) määrittelevät työntekijäkokemuksen työntekijän ja hänen työpaikkansa väliseen vuorovaikutukseen liittyvien työntekijän käsitysten summaksi. Työntekijäkokemus koostuu työntekijän kokemuksista, odotuksista ja havainnoista, minkä vuoksi työntekijöillä voi olla hyvin erilainen työntekijäkokemus, vaikka heidän elinkaarensa työntekijänä samassa työpaikassa olisi täysin samanlainen. Morgan (2017, 8-9) tukee Maylettin ja Wriden määritelmää kuvaamalla työntekijäkokemusta risteyskohdaksi, jossa työntekijän odotukset, tarpeet ja halut kohtaavat organisaation muotoilemat työntekijän odotukset, tarpeet ja halut. Hän myös korostaa työntekijäkokemuksen subjektiivisuutta huomioimalla työntekijöiden erilaiset tunteet, käsitykset ja asenteet. Plaskoff (2017, 137) määrittelee työntekijäkokemuksen muotoiluajattelun näkökulmasta muotoilemalla työntekijäkokemuksen sisältävän kaikissa työntekijäpolun kosketuspisteissä työntekijälle syntyvät kokonaisvaltaiset havainnot suhteestaan työnantajaorganisaatioon.

Gheidar ja ShamiZanjani (2020, 134) selvittivät digitaalisen työntekijäkokemuksen määritelmää tutustumalla myös työntekijäkokemusta koskeviin artikkeleihin sekä haastatteleamalla asiantuntijoita, ja lopuksi määrittivät digitaalisen työntekijäkokemuksen ”tulokseksi työntekijän kokonaisvaltaisista havainnoista digitaalisessa työpaikassa, mikä on tuloksena työntekijän suorista ja epäsuorista kanssakäymisistä hänen uransa, toisten työntekijöiden, johtajien,

strategian, järjestelmien, kulttuurin, brändin ja yritysten kilpailijoiden kanssa, ja mihin vaikuttaa myös hänen yksilölliset ominaisuutensa”.

2.2 Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä

Kuten edellä kuvatuista työntekijäkokemusten määritelmistä voi summata, on työntekijäkokemus hyvin subjektiivinen käsite. Maylett ja Wride (2017, 52-53, 59-60, 85) nostavat työntekijän odotukset yhdeksi merkittäväksi työntekijäkokemukseen vaikuttavaksi tekijäksi. Työntekijälle syntyy odotuksia hänelle annettujen lupauksen, kuten palkan ja työajan, myötä, mutta uusia odotuksia nousee läpi työntekijän elinkaaren esim. huhupuheiden ja markkinoita koskevien uutisten kautta. He havaitsivat tutkimuksissaan, että työntekijäkokemuksen laadun määrittelee se, miten hyvin työntekijän odotukset sopivat yhteen kolmen eri sopimuksen, brändin, psykologisen ja liiketoiminnallisen, kanssa (kuvio 1). Brändistä puhuttaessa myös Morgan (2017, 90) tunnistaa yrityksen positiivisen imagon vaikutuksen työntekijäkokemukseen. Yohn (2020, 37) osoittaa myös hyvin johdetun työntekijäkokemuksen vaikutuksen yrityksen ulkoiseen maineeseen ja sisäiseen kulttuuriin: kun työntekijät kokevat tulevaisuutta kuulluiksi, sitoutuneiksi ja saavansa tukea, tulee heistä todennäköisemmin aitoja yrityksen puolestapuhujia muille sidosryhmille.



Kuvio 1: Työntekijän odotuksiin vaikuttavat tekijät (mukaellen Maylett & Wride 2017, 85, 89-90, 106, 116-119, 121-129)

Webb ja Seiler (2001, 82) selvittivät syitä, miksi amerikkalaiset lähtivät kiinteistövälitysalalle. Alalle tulleiden odotukset eivät tutkimuksen mukaan vastanneet kokemuksia erityisesti työajan ja palkan suhteen. Merkittävin syy lähteä alalle oli joustavat työajat, mutta viikonloppu- ja iltatyöt saattoivat tulla yllätyksenä uusille välittäjille, ja moni kyselyyn vastannut luopuikin työstä perheen aikataulujen sovittamisen haasteiden vuoksi. Kyselyyn vastanneilla näytti olevan myös epärealistiset odotukset ansioidensa suhteen sekä ajasta, jossa välittäjät saavuttaisivat toivomansa tulotason. Alhaiset koulutus- ja alalle pääsyvaatimukset saattavat Webbin ja Seilerin mukaan kiehtoa työntekijöitä astumaan kiinteistövälitysalalle vain huomatakseen, että he eivät suoriudukaan työstään. He kehottavatkin löytämään keinoja, joilla kiinteistövälitysalalle haluavien odotuksia voitaisiin asettaa realistisemmalle tasolle. Larsen ja Coleman (2003, 186) tukevat tätä Webbin ja Seilerin näkemystä, sillä heidänkin tutkimuksestaan kävi ilmi, että uusilla välittäjillä voi olla epärealistiset odotukset esimerkiksi työajan joustavuuden, etenemismahdollisuuksien, tulojen ja itsenäisyyden suhteen.

Tutkittuaan satoja organisaatioita Morgan (2017, 11-15) havaitsi kolme työntekijäkokemukseen vaikuttavaa ympäristöä: teknologisen, fyysisen ja kulttuurisen ympäristön, joista kulttuurisen ympäristön merkitys oli 40 %, teknisen sekä fyysisen ympäristön 30 %. On myös huomattava, että työntekijäkokemus on kovin erilainen joka organisaatiossa. Teknologiseen ympäristöön kuuluvat kaikki teknologia, joita työntekijä käyttää työssään, kuten erilaiset sovellukset sekä järjestelmät (Morgan 2017, 78). Fyysinen ympäristö käsittää tilan, jossa työntekijä työskentelee; konkreettiset tilat sekä kaikki muut työympäristön elementit taiteesta seinillä tarjottavaan ruokaan (Morgan 2017, 59). Kulttuurinen ympäristö on se ympäristö, jonka työntekijä tuntee; se tuntemus, joka yrityksestä syntyy ja kaikki toimet, joita tehdään tuntemuksen luomiseksi. Kulttuurinen ympäristö on aina olemassa, tiedostipa yritys sen tai ei; se on kuin ilmaa ympärillämme. (Morgan 2017, 89.) Käyn seuraavissa luvuissa läpi tarkemmin Morganin määrittelemiä ympäristöjä sekä nostan esiin erityisesti kiinteistövälittäjän työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

2.2.1 Teknologinen ja fyysinen ympäristö

Kiinteistövälitysalalla työskentelevien suomalaisten mielestä sosiaalisen median ja tietotekniikan merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa välittäjän työssä, minkä vuoksi kiinteistövälittäjän digitaalisten kehittämiselle on kasvava tarve (Kiinteistöalan Koulutussäätiö 2017, 9). Tällä hetkellä käytetyin sosiaalisen median kanava välittäjien keskuudessa on Facebook. Sosiaalista mediaa käytetään pääasiassa myyntiin ja markkinointiin sekä tiedottamiseen, mutta sieltä etsitään myös tietoa ja luodaan yhteistyösuhteita. (Kiinteistöalan Koulutussäätiö 2017, 39-40.)

Teknologian kuuluisi olla saatavilla kaikille työntekijöille, mikä edistää yhteistyötä ja viestintää läpi organisaation. Työntekijäkokemuksen kannalta yrityksen tulisi myös käyttää työssään

samoja teknologioita, joita työntekijät ovat tottuneet käyttämään vapaa-aikanaan, mikä voi auttaa työntekijöitä tehokkaaseen työskentelyyn. Työntekijöille olisi hyvä antaa myös mahdollisuus vaikuttaa käytettäviin teknologisiin ratkaisuihin, jotta ne tukisivat parhaiten heidän tapaansa työtä. (Morgan 2017, 78-85.) Pandey ja Asthana (2017, 100) tunnistivat myös työskentelyolosuhteiden olevan yksi merkittävä työtyytyväisyyden tekijä.

Digitalisaation vaikutus näkyy myös muilla tavoin kiinteistönvälittäjän työssä. Kun myyvät ja ostavat asiakkaat pääsevät paremmin käsiksi asuntojen tietoihin verkossa, voi välittäjän tarjoaman palvelun arvo asiakkaiden silmissä laskea välittäjän käytön kustannukset huomioiden (Saber & Messinger 2010, 63). Internetin tarjoamat mahdollisuudet etsiä asuntoa ja vertailla eri välitysliikkeiden tarjontaa sekä löytää itsemyyjiä on myös Ennisin (2010, 86) mielestä muuttanut välittäjien roolia, mutta hänen ja muiden tutkijoiden yllätykseksi välittäjien merkitys ei ole laskenut niin dramaattisesti kuin olisi voinut olettaa. Ennis arvelee tämän johtuvan siitä, että asuntokaupan tyyppisissä harvoin tehtävissä ostoissa kuluttajat luottavat ammattilaiseen saadakseen neuvoja ja välttääkseen kalliita virheitä. Kuluttajatottumuksien muuttamisen haasteet voivat hänen mielestään olla myös syy välittäjien merkityksen säilymiseen.

Crowston, Sawyer ja Wigand (2015, 376) tukevat löydöksillään Ennisin näkemyksiä, sillä heidän mielestään välittäjien merkitys alalla pysyy, koska he tarjoavat lisäarvoa asiakkaille yhdistämällä heidät markkinoilla hyödyllisiin palveluihin, joista on hyötyä asunnon ostamisen kaltaisessa monimutkaisessa, kalliissa, riskialttiissa ja harvoin tapahtuvassa liiketoimessa. Digitalisaation mukanaan tuoma kehitys ei myöskään suomalaisten välittäjien mielestä tule merkittävästi muuttamaan heidän rooliaan tulevaisuudessa (Kiinteistöalan Koulutussäätiö 2017, 9).

Työntekijäkokemuksen kannalta fyysisen ympäristön tulisi tarjota mahdollisuutta joustavaan työntekoon ja erilaisia työtilavaihtoehtoja, mikä voi helpottaa työntekijöiden elämää ja tukea työntekijöille sopivaa työskentelytapaa. Fyysisen ympäristön kautta yritys voi myös lunastaa arvolutuksiaan. (Morgan 2017, 59-74.) Kiinteistönvälittäjien työtyytyväisyyden kannalta joustavat työajat ovat myös merkittävä työtyytyväisyyden tekijä, sillä se helpottaa työn ja yksityiselämän hallintaa (Karumuri & Rajani 2020, 40-41). Työ- ja perhe-elämän vaatimusten yhteensovittamisessa on työntekijän minäpystyvyyden (self-efficacy) Xin ym. (2017, 830) mukaan merkittävä resurssi, joka johti myös työhön sitoutumiseen.

2.2.2 Arvostuksen, tarkoituksellisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunne

Vaikka me kaikki olemme yksilöitä yksilöllisine arvoineen, jakaa Morgan (2017, 89-99) työntekijän arvostuksen tunteen yleisesti koostuvan palkkauksesta ja eduista, mahdollisuudesta saada oma äänensä kuuluviin sekä tunnustuksen saamisesta tehdystä työstä. Työstä saatu kunniotus nousi myös Karumurin ja Rajanin (2020, 40-41) intialaisten kiinteistönvälittäjien

työtyytyväisyyttä käsittelevässä tutkimuksessa yhdeksi merkittäväksi tekijäksi. He tukevat Morganin näkemyksiä ehdottamalla, että työntekijät tulisi osallistaa päätöksentekoprosessiin erityisesti tavoitteita ja suoritustasoja asetettaessa. Työntekijöiden osallistaminen kehitystyöhön ja arvonaluontiin nousi esille myös Liewendahlin ja Heinosen (2020, 426, 429) tutkimuksessa, jossa he selvittivät asiakasrajapinnassa työskentelevien motivaatiotekijöitä sitoutua arvolutausten toteuttamiseen. Heidänkin tutkimuksestaan nousi esille työntekijöiden tarve saada tunnustusta tekemästään työstä arvostuksen ja kunnioituksen muodossa. Kunnioitukseen sisältyy työntekijöiden ideoiden huomiointi.

Xien (2017, 555) mielestä kiinteistönvälittäjät välittävät maineestaan. Hän löysi tutkimuksestaan tälle kaksi perustelua: välittäjät eivät johda yksityisiä kodinomistajia harhaan, mikä voi johtua siitä, että yksityisasiakkaat painottavat monesti välittäjän valinnassa muilta kuulemiin kokemuksiin välittäjistä. Toiseksi Xie havaitsi, että yritysasiakkuuksien hoidossa kaikenlainen vääristely oli vähäisempää kokeneempien välittäjien keskuudessa, mikä vahvistaa käsitystä siitä, että kokeneet välittäjät välittävät maineestaan eivätkä halua johtaa asiakkaitaan harhaan.

Tarkoituksellisuuden kokeminen auttaa työntekijää sitoutumaan yritykseen ja vaikuttaa positiivisesti hänen työpanokseensa. Tarkoituksellisuuden tunnetta kasvattaa työntekijän ja yrityksen jakamat arvot ja tavoitteet, mikä nostaa esiin työntekijän itsetuntemuksen merkityksen; työntekijän tulee tunnistaa omat motivaation lähteet ja henkilökohtaiset tavoitteet koheakseen olevansa merkityksellinen työntekijä. (Morgan 2017, 100-101.) Martela ja Rieikki (2018, 8-9) tunnistivat tarkoituksellisuuden kokemuksen myös vaikuttavan positiivisesti työntekijän tyytyväisyyteen työn merkityksellisyydestä.

Morgan (2017, 107-109) toteaa tiimiin yhteenkuuluvuuden tunteen vaikuttavan positiivisesti työntekijäkokemukseen. Mikäli työntekijä ei koe kuuluvansa tiimiin, hän voi olla varautuneempi ja haluttomampi jakamaan ideoitaan ja tehdäksään kaikkensa auttaakseen toisia. Yhteenkuuluvuuden tunne auttaa luomaan työympäristön, jossa työntekijät tuntevat luottamusta ja psykologista turvallisuutta; työympäristö tuo työntekijät yhteen ja antaa työntekijöille tunteen, että joku pitää heidän puoliaan. Martela ja Rieikki (2018, 8-9) lisäävät yhteenkuuluvuuden olevan myös osa työntekijän tyytyväisyyttä työnsä merkityksellisyyden kokemisessa. Rigbyn ja Ryanin (2018, 139) mukaan yhteenkuuluvuuden tunteen voi työpaikalla saavuttaa, kun työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja kunnioitettuja niin kollegojen, esimiesten ja kaikkien muiden organisaatiosojen keskuudessa. Työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunteella on myös stressiä lieventävä vaikutus työntekijään (Breugh 2021, 99-100).

Tiimiin kuulumisen puolesta puhuu myös Henttosen, Johansonin ja Janhosen (2014, 342-343) tutkimus suomalaisten työtiimien tehokkuudesta, josta kävi ilmi, että sosiaalisten suhteiden sitominen tiimin jäsenten kesken edistää tiimin tehokkuutta. Tiimien tehokkuutta edisti myös

tiimien välisten sosiaalisten suhteiden muodostaminen. Sosiaalisten verkostojen luominen organisaatiossa niin tiimin sisällä kuin muiden tiimien kesken näytti auttavan myös tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunteen säilyttämisessä.

Wang, Huang, Hongbiao ja Ke (2018, 744-745) tunnistivat luottamuksen ja työntekijöitä tukevan ympäristön merkityksen työntekijän työsuorituksen ja hyvinvoinnin kehittämisessä. He tutkivat tunnetun vaikutusta työntekijän uupumukseen ja totesivat, että kollegoiden välisestä luottamuksesta oli kuitenkin apua vain syvänäyttelemistä työssään käyttäville. Luottamuksen ympäristö ei näin ollen näyttänyt vaikuttavan pintanäyttelijöihin, jotka kokivat uupumusta enemmän luottamuksesta huolimatta, mutta tutkijat eivät halunneet sulkea pois luottamuksen vähentävää vaikutusta myös pintanäyttelijöiden uupumukseen. Luottamuksen merkitys oli tutkimuksessa myös suurempi naisilla kuin miehillä.

Luottamus nousee esille myös Maylettin ja Wriden (2017, 139-141) työntekijäkokemukseen vaikuttavissa tekijöissä. He puhuvat totuuden hetkistä, joissa testataan annettuja lupauksia. Työntekijän kannalta ei ole olennaista, onko totuuden hetken lopputulos positiivinen tai negatiivinen, vaan se, että lopputulos on yhdenmukainen hänen odotustensa kanssa. On huomiotavaa, että totuuden hetkien vaikutus ei koskaan ole neutraali: ne joko vahvistavat, rikkovat tai luovat uuden työntekijän odotuksia sisältävän sopimuksen. Varela-Neira, del Río Araujo ja Ruzo Sanmartín (2018, 664-665) nostavat luottamuksen esimieheen vaikuttavan myös positiivisesti myyntityötä tekevän proaktiiviseen työskentelyyn. Luottamus esimieheen sekä proaktiivinen työskentely kuitenkin laskevat, mikäli työntekijä tunnistaa työyhteisössä politikointia. Negatiiviset vaikutukset luottamuksen ja proaktiivisen työskentelyn suhteen kuitenkin laskevat, mitä enemmän myyjällä oli työkokemusta.

Kehittämäänsä itseohjautuvuusteoriaan (self-determination theory) nojaten Ryan ja Deci (2020, 1) toteavat työntekijän motivaatioon ja hyvinvointiin vaikuttavan hänen tarpeensa autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Autonomiiaan he viittaavat yksilön aloitekyvyllä ja vapaudella päättää omista teoistaan, mitä tukevat mielenkiinnon ja arvostuksen tunteet ja vähentävät kokemukset ulkoisesta kontrolloinnista. Pätevyys tarkoittaa hallinnan tunnetta omasta menestyksestä ja kasvusta, mitä tukee parhaiten hyvin rakennetut ympäristöt, jotka tarjoavat optimaalisia haasteita, positiivista palautetta sekä kasvun mahdollisuuksia. Yhteenkuuluvuuden tunnetta puolestaan edistää kunnioituksen ja välittämisen viestiminen. Mallin (2016, 10-11) havaitsi myös, että motivoituneilla myyjillä on taipumusta ajatella ja toimia itsenäisesti, ja he luottavat myös onnistuvansa suunnitelluissaan tavoissa työskennellä. Tämä itseluottamus johtaa myös proaktiivisuuteen myyntityössä. Proaktiivisuus puolestaan näyttää olevan yksi merkittävä tekijä myyntityössä menestymisessä.

2.2.3 Työntekijän johtaminen, valmennus ja mentorointi

Koska johdolla on merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen ja sen muotoiluun, aiheuttavat diktaattorin elkein toimivat johtajat Morganin (2017, 122-123) mielestä suurta vahinkoa työntekijäkokemukselle. Tämän vuoksi hän kannustaa esimiehiä toimimaan työntekijöiden valmentajina ja mentoreina, jotka tukevat työntekijöitään kohti menestystä. Liewendahl ja Heinenon (2020, 429) tukevat myös Morgania havainnoillaan asiakasrajapinnan työntekijöiden arvonlupauksiin sitoutumiseen liittyvän motivaation laskusta, kun johdon asenne työntekijöitä kohtaan on holhoava ja tietoa jaetaan vain ylhäältä alas.

Raza, Ali, Ahmed ja Moueed (2017, 801, 806) tukevat löydöksillään valmennuksen merkitystä. He havaitsivat, että työntekijä kokee kukoistavansa työssään ja suoriutuvan työstään paremmin, kun hän saa valmennusta verrattuna työntekijän suoritukseen ilman valmennusta. Työntekijät kokevat kukoistavansa työssään ympäristössä, joka on oppiva ja terve, mihin johtajat voivat vaikuttaa luomalla hyvät suhteet työntekijöihinsä sekä tukemalla heitä ja arvostamalla heidän työpanostaan. Razalle ym. jäi kuitenkin vielä epäselväksi, mitkä tyyli- ja taidot toimivat tehokkaassa valmentavassa johtamisessa. Työntekijöiden valmennus esimiehiltään vaikutti positiivisesti työntekijän työsuoritukseen myös Hahnin (2016, 64-65) tutkimuksessa. Hahn havaitsi valmennuksen edistävän myös työntekijän innovatiivista ajattelua ja luovuuden käyttöä työssään. Myös Sloanin, Mikkelsonin ja Väduvan (2020, 1041-1042) mielestä hyvin toteutettu mentorointi voi parantaa työntekijäkokemusta sekä auttaa työntekijää sitoutumaan yritykseen, vähentämään työnarkomanian piirteitä ja laskemaan työstä aiheutuvaa stressiä. Frohriepin (2009, 186) tutkimukseen osallistuneet kiinteistönvälittäjät mainitsevat myös valmentajan tai mentorin tukevan heidän menestymistään työssään jatkuvan kanssakäymisen ja keskustelun kautta. Myös Brownin (2016, 189) haastattelemat kiinteistönvälittäjät tukeutuivat kokeneempiin kollegoihinsa kehittäessään taitojaan ja tietojaan.

Schwepker (2019, 921) tukee myös valmennuksen merkitystä työntekijän työsuorituksessa löydöksillään yrityksen ja työntekijän jakamien arvojen merkityksestä B2B-myyjien asiakasarvon tuottamisessa. Kun työntekijä jakaa yrityksen eettiset arvot, kasvaa hänen luottamuksensa esimiestään kohtaan, mikä puolestaan vaikuttaa esimiehen tehokkaaseen valmennukseen. Myyjän ja hänen työympäristönsä yhteneväisyys johtaa myös Purohitin (2018, 87-88) mukaan parempaan työsuoritukseen. Hän tutki organisaatiotyyppin vaikutusta työntekijöiden näkökulmasta ylipätevien myyjien työsuoritukseen lääkemyyntiyrityksissä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että ylipätevät myyjät suoriutuvat paremmin kannustavassa työympäristössä, jossa työntekijälle annetaan enemmän vastuuta omasta suorituksestaan sekä vapauksia toimia itsenäisesti ilman tiukkaa valvontaa ja palkitsemalla suorituksista.

Bouzari ja Karatepe (2017, 2192) suosittelevat panostamaan myyjien johtamisessa työntekijöiden edun etusijalle asettavaan ja heitä palvelemaan johtajuustyyliin (servant leadership).

Tällaisessa positiivisessa työympäristössä työntekijät tuntevat kuuluvansa yhteisöön ja haluvat pysyä organisaatiossa. Myös työntekijän ja johtajan välinen jatkuva kanssakäyminen näyttää edistävän työntekijän psykologista pääomaa sekä sitoutumista yritykseen, mikä puolestaan voi edistää kommunikaation laatua ja työtuloksia (Azanza, Gorgievski, Moriano & Molero 2018, 937). Azanza ym. (2018, 937) kehottavat yrityksiä huomiomaan myös, että heidän tutkimuksensa mukaan myyjät pitävät johtajiaan ensimmäisenä lähteenä heidän tehokkuutensa kehittämisessä. He ehdottavat myös sekä johtajien että työntekijöiden osallistamista johtajuuden ja johtaja-työntekijä-suhteen kehittämisessä.

Pitre-Wilsonin (2018, 155) tutkimukseen osallistuneet kiinteistönvälittäjät olivat pettyneitä kokemaansa johtajuuden puutteeseen, mikä johti myös välittäjien lannistumiseen. Johdon tehtäviin oli välitysliekkissä kuulunut pääasiassa rekrytointi sekä toimiston ylläpito, mutta kuitenkin välittäjät kertoivat johdolta myös puuttuneen tavoitteita rekrytointistrategiassaan. Puuttuva johdon tuki nousi esille myös Frohriepin (2009, 178-179) tutkimuksesta yhdeksi syyksi, joka vaikutti välittäjän päätökseen lopettaa välitysalan työt. Johdon tuki nähtiinkin tutkimuksessa yhdeksi merkittäväksi tekijäksi, joka vaikutti välittäjän menestykseen. Johdon tuen lisäksi myös perheen tuen merkitys nousi esille Frohriepin tutkimuksessa.

Schweper ja Good (2017, 213-214) selvittivät, että myyntijohto voi vaikuttaa B2B-myyjien eettiseen päätöksentekoon luomalla laadukkaita suhteita heidän välilleen, mikä puolestaan voi vähentää myyjien kokemaa stressiä. Laadukkaiden suhteiden edellytykseksi kävi tutkimuksesta ilmi johtajan ammatillinen pätevyys, pidettävyys ja lojaalius. Laadukkaat esimies-alainen -suhteet vaikuttavat löydösten mukaan myös myönteisesti työryhmien sosiaalistumiseen, mikä puolestaan auttaa selkeyttämään eettisiä odotuksia. Laadukas suhde työntekijän ja johdon välillä ei kuitenkaan Schweperin ja Goodin tutkimuksen mukaan voi suoraan vähentää myyjien kokemaa stressiä, vaan välillisesti selkeämpien eettisten odotusten ja sosiaalistumisen kautta. He epäilevät tämän johtuvan esim. siitä, että myyntijohto ei ole päivittäin niin paljon tekemisissä myyjien kanssa verrattuna muihin ammatteihin, jolloin heillä ei voi olla yhtä merkittävää vaikutusta myyjien stressiin kuin muilla stressitekijöillä.

Karriker ja Williams (2009, 126) toteavat myös reilun kohtelun johtavan laadukkaisiin esimies-alainen -suhteisiin organisaatiossa. Reiluun kohteluun Morgan (2017, 121) listaa kuuluvan mm. työntekijöiden henkilökohtaisen tilanteen huomioimisen, kaikkien työntekijöiden kuuntelemisen, empaattisuuden ja sympaattisuuden. Reilun kohtelun merkitys korostui myös Shkolerin ja Tzinerin (2017, 161) tutkimuksessa, sillä he havaitsivat yhteyden organisaationaalisen oikeudenmukaisuuden puutteen ja työntekijän vääränlaisen työkäyttämisen ja burnoutin välillä. Raza ym. (2017, 806) puolestaan havaitsivat, että johtajan ja työntekijän välisellä vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus työntekijän työsuorituksen kehittämisessä.

Liu, Song, Li ja Liao (2017, 255-256) kannustavat johtajia myös panostamaan positiivisten vaikutteiden antamiseen vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa, sillä he havaitsivat sen lisäävän työntekijöiden psykologisen turvallisuuden tunnetta erityisesti niiden työntekijöiden keskuudessa, joiden suhde työnantajaansa ei ole hyvä (matala LMX-suhde). Palautetta antaessaan Guo ym. (2017, 1740-1741) kehottavat työnantajaa huomioimaan negatiivisen palautteen vaikutukset työntekijän työsuoritukseen, kuten myös työntekijöiden persoonallisuuksien eroavaisuudet. Esimiehet voivat vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tunnetyöhön ja sitä kautta työsuoritukseen myös harjoittamalla itse tunnetyön oppeja työympäristössä (Tang, Gu & Cui 2017, 1242). Karumuri ja Rajani (2020, 40-41) suosittelevat myös organisaatioita luomaan kannustavaa työkulttuuria, jossa esimiehet tukevat alaisiaan. He havaitsivat, että tehokas johtajuus ja johtamistyyli, esimies-työntekijäsuhde, hyvä henkilöstöpolitiikka ja työmäärän jakaminen ovat merkittäviä työtyytyväisyyden tekijöitä intialaisten kiinteistöväälittäjien keskuudessa.

2.2.4 Tyytyväisyys työhön

Heikot koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet voivat olla monesti suomalaisen kiinteistöväälittäjän tyytymättömyyden taustalla, mitä tulee työn sisältöön. Tyytymättömyyteen liittyy myös palkkaukseen ja siihen liittyvään epävarmuuteen kuuluvia tekijöitä. Toisaalta välittäjät eivät kuitenkaan nähneet palkkauksen ja palkkarakenteen kehittämistä kaikkein tärkeimpänä tekijänä alan houkuttelevuuden ja arvostuksen lisäämiseksi (Kiinteistöalan Koulutussäätiö 2017, 18, 44.) Epäsäännölliset tulot nousivat Frohriepin (2009, 178) tutkimuksesta yhdeksi merkittävämmäksi syyksi jättää kiinteistöväälittäjän työt.

Liiketoiminnallinen sopimus on Maylettin ja Wriden (2017, 106, 116, 119) mielestä työntekijän tyytyväisyyden perusta, vaikka työnantajat saattavat antaa sopimukselle hyvin vähän huomiota. Epäselvyydet ja epä johdonmukaisuudet liiketoiminnallisessa sopimuksessa ovat heidän mielestään usein työntekijän työsuorituksen puutteiden taustalla. Pandeyn ja Asthanan (2017, 100) ehdottamista merkittävimmistä työtyytyväisyyden tekijöistä organisaation käytänteet ja strategiat, ylennykset sekä tukipaketit tukevat Maylettin ja Wriden näkemystä liiketoiminnallisen sopimuksen merkityksestä.

Myyjän myyntitaidot vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen (Pettijohn, Pettijohn & Taylor 2007). Frohriep (2009, 179) tunnisti myös myyntitaitojen sekä myyntikoulutuksen merkityksen amerikkalaisen kiinteistöväälittäjän työssä menestymisessä. Friend, Johnson, Rutherford ja Hamwi (2013, 429-431) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan myyntityötä tekevän tyytyväisyyden yrityksen toimintatapoja ja antamaa tukea kohtaan vaikuttavan merkittävimmän työtyytyväisyyteen. He päättelivät myös työntekijän odotuksien asettamisen oikealle tasolle vaikuttavan enemmän tyytyväisyyteen kuin palkkauksen ja etenemismahdollisuuksien

kehittämisen. Työntekijän työtyytyväisyys kasvoi myös silloin kun hän oli tyytyväinen kollegoihinsa ja asiakkaisiinsa.

Friend ym. (2013, 431) kehottavat myös selkeyttämään myyjän roolia ja antamaan tarkat toimintaohjeet vähentääkseen työntekijän stressiä. Työelämän ja perheen yhteensovittamisen haasteisiin he ehdottavat avuksi työnantajan tarjoamaa lastenhoitopalvelua työpaikalla sekä hoitoa kipeänä oleville lapsille. Boles, Wood ja Johnson (2003, 110-111) ehdottavat lisäksi työntekijöiden ajanhallinnan sekä työtehtävien hallitsemisen kehittämistä niin työssä kuin kotona vähentämään työ- ja perhe-elämän konflikteja sekä työhön liittyvän roolin aiheuttamaa stressiä. Ennen kuin organisaatio lähtee tekemään muutoksia toimintatavoissa näitä haasteita ratkaistakseen, on sen syytä huomioida niin työntekijöiden demografiset ominaisuudet kuin työtytymättömyyteen vaikuttavat tekijät.

Tutkittuaan portugalilaisten kiinteistönvälittäjien tyytyväisyyttä työhönsä, Mosquera, Soares ja Oliveira (2020, 218) havaitsivat, että palkan ja muiden rahallisten etuuksien lisäksi myös ei-rahalliset palkkiot, kuten tunnustus, itsenäisyys ja saavutukset, vaikuttivat positiivisesti työtyytyväisyyteen. Ei-rahalliset palkkiot vaikuttivat eniten nuorten välittäjien sekä naisten työtyytyväisyyteen. Rahallisilla etuuksilla oli kuitenkin kaiken kaikkiaan suurempi vaikutus työtyytyväisyyteen kuin ei-rahallisilla palkkioilla. Mosquera ym. kannustavat henkilöstöjohtajia selvittämään välittäjiensä motivaation lähteet ja tarpeet voidakseen hyödyntää tietoa työtyytyväisyyden lisäämiseksi.

2.2.5 Yhteistyö ja kilpailu

Provisiopalkkaus on yleinen palkkausmuoto kiinteistönvälitysalalla. Von Dahn (2017) perehtyi provisiopalkkauksen vaikutuksiin kiinteistönvälittäjien yhteistyössä ja sisäisessä kilpailussa Yhdysvaltojen kaltaisessa maskuliinisessa kulttuurissa ja Ruotsin feminiinisessä kulttuurissa. Hän havaitsi, että provisiopalkkaus vähentää yleisesti välittäjien halua tehdä yhteistyötä sekä kasvattaa välittäjien sisäistä kilpailua. Yksilön menestys ja palkka olivat yhdysvaltalaisen välittäjien suurin motivaattori, minkä vuoksi heidän välillään oli enemmän sisäistä kilpailua ja suurin osa heistä näki kollegansa kilpailijoina. Voittaakseen tässä kilpailussa amerikkalaiset saattoivat myös toimia sosiaalisten suhteiden kustannuksella, mitä ruotsalaiset välittäjät eivät tehneet. Ruotsalaiset välittäjät arvostivat kollegojen välisiä hyviä suhteita ja välittivät myös yrityksen yhteisistä tavoitteista. Sisäinen kilpailu ei myöskään vaikuttanut ruotsalaisten välittäjien mielestä kovin haitalliselta eivätkä he pitäneet kollegoita kilpailijoinaan yhtä paljon kuin amerikkalaiset välittäjät. Välittäjien yhteistyön taustalla ovat myös rahalliset motiivit. (Von Dahn 2017, 57-62.)

Ruotsalaiset kiinteistönvälittäjät työskentelivät Von Dahnin (2017, 59) havaintojen mukaan enemmän ryhmänä kuin amerikkalaiset kollegansa. Ruotsalaiset välittäjät olivat keskenään tekemisissä päivittäin ja viettivät aikaa yhdessä niin työ- kuin vapaa-aikanakin. Hyvä

työilmapiiri ja työntekijöiden väliset suhteet olivat ruotsalaisilla myös merkittävä motivaation ja työtyytyväisyyden tekijä.

Fisher ja Yavas (2010, 12) kumoavat tutkimuksellaan aiemman yleisen ehdotuksen siitä, että prosenttimuotoisen välityspalkkion antaminen kokonaisuudessaan kohteen myyneelle välittäjälle johtaa tehokkuuteen välittäjien intensiivisen työskentelyn vuoksi. He ehdottavatkin tehokkaan tasapainon löytyvän sillä, että kaikkien välittäjien kilpaillessa asunnon myynnistä, saisi asunnon myyntiin ottanut välittäjä prosenttiosuuden palkkiosta. Rutherford, Springer ja Yavas (2005, 656) puolestaan väittävät, että prosenttiperusteinen myyntiprovisio saa välittäjän tekemään vähemmän töitä asiakkaansa eteen. He perustavat tämän tutkimuksensa tuloksiin, jotka osoittivat välittäjien omistamien asuntojen myyvän n. 4,5 % korkeammalla hinnalla verrattuna muiden kuin välittäjien omistamien asuntojen myyntihintoihin.

Lee (2014, 153-154) tutki taiwanilaisten kiinteistönvälitysketjujen välittäjien suoriutumista ja tiimin vaikutusta yksilöiden kokemaan kilpailun uhkaan. Tutkimuksesta käy ilmi, että kollegojen suorituksilla on negatiivinen vaikutus yksilön suoritukseen. Tosin yksilöiden suoriutumisessa oli merkittäviä eroja eri välityslikkeiden kesken. Välityslikkeissä, joissa työskenteli useampia välittäjiä ja liikkeissä, joissa oli käytössä tiimin palkitseminen yhteisestä tuloksesta, kollegojen keskimääräinen suoritus vaikutti selkeästi enemmän yksilön suoritukseen kuin liikkeissä, joissa ei ollut käytössä tiimien palkitsemisjärjestelmää ja joissa työskenteli vähemmän välittäjiä. Lee ehdottaakin, että välittäjien keskinäinen kilpailu ja sen negatiivinen vaikutus yksilön suoritukseen nousee, kun tiimissä on enemmän välittäjiä ja käytössä olevat resurssit ovat rajatut.

2.2.6 Tunnettyö ja asiakaspalvelijan roolit

Hochschild (2012, 18-20) määritteli 1980-luvulla tunnettyön tarkoittavan henkilön omien tunteiden houkuttelemista tai tukahduttamista saadakseen aikaan kasvoilleen ilmeen ja olemuksen, joka tuottaa sopivan mielialan toisille. Esimerkiksi lentoemäntä tekee tunnettyötä hymyllä ja rauhallisella olemuksellaan, mikä saa matkustajissa aikaan viihtyisän ja turvallisen olon huolimatta siitä, millaisia tunteita lentoemäntä samalla hetkellä todellisuudessa tuntee. Tunnettyössä puhutaan pinta- ja syvänyyttelemisestä. Kun henkilö pintanäyttelee, hän ainoastaan esittää tiettyä tunnetta tai ilmettä kokematta sitä itse käyttämällä pääasiassa kehonkieltään. Syvänyytteleminen menee sananmukaisesti syvemmälle; henkilö pyrkii todella eläytymään tilanteeseen hyödyntämällä mielikuvitustaan tai kannustamaan itseään tuntemaan toivottua tunnetta. (Hochschild 2012, 39-40.)

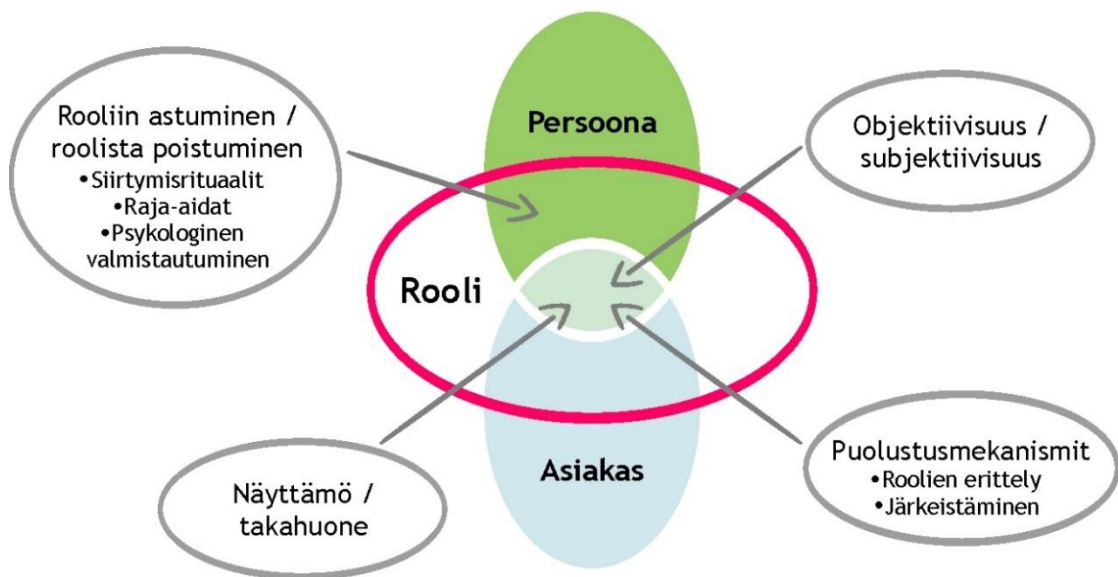
Rawlinsin (2008, 41-44) tutkimus ehdottaa, että kiinteistönvälittäjät tuntevat harvoin, että heiltä vaadittaisiin tunteiden esittämistä määrättyllä tavalla työssään. Tämä voisi Rawlinsin mukaan johtua mm. kiinteistönvälittäjän työn autonomisesta luonteesta välittäjän työskentellessä itsenäisesti ja samalla vastaavansa itsensä motivoinnista epäsäännöllisten työaikojen

puitteissa. Välittäjät kokevat kuitenkin tunnetyön elementtejä hallitessaan tilanteeseen sopivia tunteita asiakassuhteita hoitaessaan.

Wang, Wang ja Hou (2016, 810-811) kannustavat myyntityötä tekeviä hyödyntämään syvänäyttelemistä niin paljon kuin mahdollista, sillä he havaitsivat sen vaikuttavan positiivisesti myyjän työsuoritukseen. Myös Tang ym. (2017, 1241) vahvistivat tutkimuksellaan palvelualan työntekijöistä syvänäyttelemisen saman positiivisen vaikutuksen. Syvänäyttelyllä oli Wangin ym. (2016, 810-811) tutkimuksessa myös yhteys mukautuvaan myyntikäyttäytymiseen. Pintapuolisen näyttelyn havaittiin vaikuttavan päinvastaisesti työntekijän työsuoritukseen, joten tutkijat suosittelivat vähentämään pintapuolista näyttelyä esim. korostamalla asiakasorientaation merkitystä työhön sitouttajana.

Smit, Ryan ja Nelson (2016, 134, 136) tutkivat itsenäisen työn vaikutusta työntekijän kokemien negatiivisten tunteiden ja aitojen negatiivisten tunteiden esittämisen välillä työpaikalla. He havaitsivat, että vähemmän itsenäistä työtä tekevät henkilöt olivat herkempiä ilmaistamaan aitoja negatiivisia tunteita työssään. Itsenäinen työskentely näin ollen rajoittaa negatiivisten tunteiden esittämistä asiakaspalvelutyössä.

Ashforth, Kulik ja Tomiuk (2008, 22-23, 26-27) ehdottavat: mitä suurempi kontrasti asiakaspalvelutyössä olevien erilaisten roolien välillä on asiakassuhteessa, sitä vaikeampi on työntekijän sovittaa psykologisesti ja käyttäytymisen suhteen erilaiset roolit yhteen, mikä voi johtaa roolien ristiriitaisuuteen ja monitulkintaisuuteen. He tunnistivat tutkimuksessaan erilaisia puolustusmekanismeja (kuvio 2), joita palvelutyössä olevat käyttivät torjuakseen erilaisia kohtaamiaan uhkia, kuten rasittavia asiakkaita, epäonnistumisia myynnissä ja virheitä työtehtävissä. Merkittävimmät puolustusmekanismit palveluroolien sekä oman identiteetin ja itsetunnon hallinnan kannalta jakautuivat kahteen kategoriaan: roolien erittely (partitioning) ja järkeistäminen (rationalizing). Roolien erittelyyn sisältyy roolien osastointi palveluroolin ja henkilökohtaisen elämän roolin välillä, etäisyyden ottaminen roolista sekä asiakkaasta. Palvelutilanteen ja roolin lavastaminen, optimismi ja rajojen hyväksyminen kuuluvat puolestaan järkeistämisen puolustusmekanismeihin.



Kuvio 2: Persoona-rooli-rajapinnan hallinta (Ashforth ym. 2008, 35)

Ashforth ym. (2008, 33) havaitsivat, että kaikki asiakaspalvelutyössä työskentelevät käyttävät ”takahuonetta” astuessaan rooliin ja roolista pois. Takahuone tarjoaa mahdollisuuden selvittää ”näyttämöllä” syntyneitä konflikteja ja lepotauon stressaavasta työstä. Kiinteistönvälittäjän työn kaltaisessa työssä, jossa asiakaskohtaamiset ovat hyvin erilaisia ja vaativat työntekijältä suurta osallistumista, näytti psykologinen valmistautuminen olevan yleisempää kuin vähemmän intensiivisiä asiakaskohtaamisia sisältävässä työssä. Tällaisessa työssä myös roolien sekoittuminen on yleisempää, mikä voi johtua siitä, että työhön liittyvä läheinen kanssakäyminen asiakkaan kanssa voi johtaa henkilökohtaisten suhteiden kehittymiseen.

Ashforth ym. (2008, 33-36) havaitsivat myös, että työntekijän rooliin asiakaspalveluammattissa vaikuttaa merkittävästi vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Työntekijän ottama rooli on vuorovaikutuksen väline asiakkaan ja ammattilaisen välillä. Roolin ottaminen ja siitä poistuminen vaikuttaa henkilön ja roolin rajapinnassa riippumatta asiakkaasta. Roolin ottaminen vaikuttaa olevan melko helppoa palveluammattissa oleville, vaikka se on psykologisesti monimutkaista. Roolin ottamista helpottavat erilaiset siirtymärituaalit, kuten työmatka, raja-aidat ja psykologinen valmistautuminen, joista tulee ajan myötä rutinoituneempia ja huomaamattomia. Palveluammattissa olevat kertoivat myös objektiivisena pysymisen oleva välillä työssä vaikeaa. Ystävän ja asiakkaan roolit saattoivat myös ajan myötä sekoittua. Ashforth ym. (2008, 36) ehdottavat kuitenkin, että roolien sekoittuminen ja subjektiivisuus voivat auttaa työntekijää, koska henkilökohtaisempi asiakassuhde voi auttaa työntekijää ymmärtämään paremmin asiakkaan todellisia tarpeita, antaa asiakkaalle kokemuksen erityiskohtelusta ja auttaa asiakasta sitoutumaan työntekijään ja hänen organisaatioonsa.

Fouquereaua, Morinb, Lapointec, Mokounkoloa ja Gillet (2019, 286-287) tutkivat tunnettyön vaikutuksia erilaisissa työtehtävissä työskentelevien kesken. He havaitsivat, että työntekijät,

joiden työssä oli vähän tunnetyön elementtejä, pintanäyttelemistä ja vain kohtuullinen määrä syvänäyttelemistä, olivat tyytyväisempiä työhönsä, suoriutuivat paremmin ja olivat psykologisesti enemmän irrallaan työstä. Näillä työntekijöillä oli myös vähemmän uupumusta, uniongelmia ja tuottamatonta työkäytöstä. Korkean tunnetyön profiilin ammatit, joita tässä tutkimuksessa edustivat opettajat ja sairaanhoitajat, saivat negatiivisemmat tulokset samoilla mittareilla. Fouquereau ym. totesivat myös, että syvänäyttelemisellä saatavat hyödyt saatavat kumoutua, mikäli työntekijä myös pintanäyttelee kätkemällä todelliset tunteensa ja teeskentelemällä tuntemuksia. Työntekijät, jotka saivat johdolta ja esimiehiltään vähemmän tukea, näyttivät myös tukeutuvan useammin pintanäyttelyyn. Fouquereau ym. (2019, 290) ehdottavatkin, että organisaatioiden tulisi välttää tilanteita, joissa työntekijöiden työmäärä kasvaa niin suureksi, että he turvautuvat pintanäyttelemiseen.

2.3 Kiinteistönvälittäjän työn erityispiirteitä

Suomalainen kiinteistönvälittäjä työskentelee keskimäärin 41-50 tuntia viikossa. Työajasta neljännes menee uusasiakashankintaan ja asiakkuuksien hoitoon ja 20 % esittelyihin. Loput työajasta menee kaupantekoon ja neuvotteluihin (15 %), markkinointiin (17 %), jälkitoimiin (9 %) sekä muihin tehtäviin (20 %). Välittäjät kokevat, että heille jää liian vähän aikaa oman ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitoon. Kolmannes vastaajista on myös sitä mieltä, että heidän kokonaistyöaikansa ei riitä tuottamaan asiakkaille riittävän laadukasta palvelua, vaikka 81 % vastaajista näkee voivansa päättää itsenäisesti työajastaan. (Kiinteistöalan Koulutussäätiö 2017, 8.) Benefield, Sirmans ja Sirmans (2019, 29) tunnistivat myös tutkimuksessaan, kuinka vaikeaa välittäjän vaivannäön mittaaminen ja havainnointi on. He käyttivät vaivannäön mittarina virtuaalisten esittelyjen käyttämistä asuntojen myynnissä.

Kiinteistöalan Koulutussäätiön (2017, 8) kyselyn mukaan suomalaisten kiinteistönvälittäjien tyytyväisyys heidän ansiotasoonsa on laskenut vuoden 2014 kyselyn jälkeen. Puolet vastaajista koki myös tulojensa jakautuvan erittäin epätasaisesti vuositasolla. Ansiotaso puolestaan vaikutti välittäjien tyytyväisyyteen koskien työn sisältöä sekä halukkuutta suositella ammattia muille. Von Dahn (2017, 50-52) puolestaan selvitti, että provisiopalkkaus saa ruotsalaiset ja amerikkalaiset kiinteistönvälittäjät tekemään enemmän töitä palkkansa eteen, vaikka se aiheuttaa epävarmuutta. Ruotsalaiset kiinteistönvälittäjät näkivät provisiopalkassa myös negatiivisia vaikutuksia erityisesti vapaa-ajan ja lomien suhteen, mutta he kuitenkin arvostivat provisiopalkkauksen tuomaa vapautta oman aikataulun luomiseen. Von Dahn havaitsi myös, että asiakastyytyväisyys oli ruotsalaisille kiinteistönvälittäjille selkeästi tärkeämpi motivaattori kuin amerikkalaisille välittäjille, joille raha oli suurin motivaattori.

Kiinteistöalan Koulutussäätiön (2017, 7) teettämän Kiinteistövälitysalan ammattilaiset 2017-kyselytutkimuksen mukaan alan ammattilaisten mielestä heidän työnsä sisältö on mielekästä, erityisesti työn haastavuuden, itsenäisyyden sekä mielenkiintoisuuden vuoksi. Kuitenkaan

vastaajien kokemus merkityksellisen työn tekemisestä, johon on itse tyytyväinen, ei kannusta heitä suosittelemaan työtä muille; suositteluhalukkuus oli tutkimuksen mukaan selvästi negatiivinen. Vaikka 71 % vastaajista koki, että heidän henkilökohtaista työpanostaan arvostetaan työpaikalla ja moni koki voivansa vaikuttaa heitä itseään koskeviin asioihin, kolmannes vastaajista stressaantuu työstä eivätkä kaikki ehdi palautumaan vapaa-ajan puitteissa; vain 39 % vastaajista tuntee palautumisensa olevan hyvällä tasolla.

Kiinteistönvälittäjän työtä ohjaa myös lakisääteinen velvollisuus noudattaa työssään hyvää välitystapaa. Hyvä välitystapa on jatkuvasti päivittyvä normi, johon vaikuttaa tuomioistuinten päätökset ja viranomaisten ohjeet, kuten myös alalla vakiintunut käytäntö sekä uudet menettelytavat. Välitysliikkeille on laadittu myös Kiinteistönvälittäjän eettiset säännöt, joissa otetaan kantaa esim. kilpailun reiluuteen muiden välitysliikkeiden kanssa. Hyvä välitystapa ottaa kantaa esim. siihen miten välitystehtävää kuuluu hoitaa ja miten laaja selonotto- ja tiedonantovelvollisuus kiinteistönvälittäjällä on. (Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto 2020.)

Kiinteistönvälittäjän työ voi yllättää alalle tulleet sen haastavuuden ja moniulotteisuuden suhteen (Frohriep 2009, 187). Waller ja Jubran (2012, 80) kehottavat kiinteistönvälittäjän työtä harkitsevaa näkemään välittäjän ammatin urana osa-aikaisen työn tai lisätienestien ansaisemisen sijaan. He selvittivät tutkimuksessaan kokeneempien välittäjien myyvän enemmän asuntoja kuin alle kaksi vuotta alalla olleet, minkä vuoksi he kannustavat välittäjää varautumaan runsaan ajankäytön lisäksi asuntomarkkinoihin vaikuttavaan taloudellisen tilanteen vaihteluihin. Frohriep (2009, 178) tukee Wallerin ja Jubranin näkemyksiä, sillä hän havaitsi epäsäännöllisten tulojen ja taloudellisen tilanteen olevan merkittävimpiä syitä jättää kiinteistönvälittäjän työt.

Brown (2016, 170) totesi kiinteistönvälittäjän työn koostuvan tehtävistä, joilla on hänen asiakkailleen merkitystä, mikä määrittää pitkälti välittäjän työn luonnetta. Brownin (2016, 162-163) tutkimukseen osallistuneet kiinteistönvälittäjät näkivät itsensä kolmessa eri roolissa: asiakkaiden auttajana, tiedon antajana sekä hoivaajana. Välittäjät halusivat auttaa asiakkaitaan saavuttamaan tavoitteensa tai unelmansa helpottamalla ostoprosessia ja järjestämällä myydä asiakkaalle hänelle parhaiten sopivan kaupan. Halustaan auttaa tuli välittäjistä tiedonvälittäjiä. Tutkimukseen osallistuneet välittäjät ymmärsivät myös, että auttaakseen asiakkaitaan onnistuneesti, oli heidän myös luotava suhde heidän välilleen. Välittäjät vaalivat suhdettaan asiakkaisiin, jotta asiakkaat eivät vaihtaisi välittäjää, ja jotta suhde toisi heille jatkossakin toimeksiantoja sekä suositteluja.

Frohriepin (2009, 165, 174) tutkimukseen osallistuneet kiinteistönvälittäjät pitivät välittäjän epäsäännöllisiä työaikoja haastavina, koska asiakkaille sopivat kellonajat voivat olla välittäjälle hankalia. Välittäjät pitivät kuitenkin joustavuudesta, mitä epäsäännölliset työajat tarjosivat. Kaikki osallistujat pitivät epäsäännöllisiä tuloja erittäin haastavina, mikä oli myös

pääsyy alalta lähtemiseen. Epäsäännölliset työajat eivät olleet yhtä usein mainittu syynä jättää välitysala.

2.3.1 Työsuorituksen vaikuttavia tekijöitä

Brown (2016, 168-170, 190-191) havaitsi, että kiinteistönvälittäjät määrittävät menestyksensä omien havaintojensa pohjalta, jotka käsittelivät heidän rooliaan kiinteistönvälittäjänä, henkilökohtaisia arvojaan, työtehtäviä ja tuloksia sekä tuloja. Kiinteistönvälittäjän rooliin kuuluvaan käytösmalliin johtaa asiakkaiden parissa tehtävän työn luonne. Menestyäkseen työssään välittäjät kokivat tarvitsevänsä tietoja, taitoja ja asennetta, kuten kykyä tulla ihmisten kanssa toimeen ja samaistua heidän tilanteeseensa. Ihmistaitojen ohella välittäjät näkivät tarpeen omata myös riittävästi osaamista ja tietoa alalta vakuuttaakseen asiakkaansa. Myös Frohriepin (2009, 175) tutkimukseen osallistuneet välittäjät näkivät myyntikoulutuksen sekä hyvien myyntitaitojen vaikuttavan kiinteistönvälittäjän alalla selviytymiseen vahvan motivaation ohella.

Benjamin ym. (2007, 106, 109) havaitsivat, että amerikkalaisen välittäjän ammattitaito johtaa tehokkaampaan työskentelyyn, kun hän onnistuu lyömään enemmän kauppoja lukkoon näytöillä. He huomasivat myös, että osa-aikaisesti työskentelevä välittäjä voi työskennellä koko-aikaisesta välittäjästä tehokkaammin hyödyntäessään mm. omaa sosiaalista verkostoaan etsiessään toimeksiantoja ja asiakkaita. Välittäjän kokemus johtaa Martinin ja Munnekenin (2010, 385-387) mukaan parempiin tuloihin. He havaitsivat myös, että yli 50 tuntia viikossa työskentelevät välittäjät ansaitsivat enemmän kuin alle 50 tuntia viikossa työskentelevät, mikä on hieman ristiriidassa Benjaminin ym. (2007) löydöksiin. Lee (2014, 154) puolestaan väittää löydöksillään taiwanilaisista välittäjistä, että päivittäisten työtuntien määrällä ei ole merkittävää vaikutusta välittäjän suoritukseen. Sen sijaan työkokemuksen karttuminen voi myös Leen mielestä kehittää välittäjän työsuoritusta, minkä vuoksi hän ehdottaa välitysliikkeitä valitsemaan tiimiinsä välittäjiä, joilla on aiempaa kokemusta alasta, kehittääkseen yksilöiden suoritusta tiimissä.

Pitre-Wilson (2018, 140) haastatteli väitöskirjassaan 10 kiinteistönvälittäjää, jotka olivat menestyneet uransa alkutaipaleella ja havaitsi viisi teemaa, jotka olivat näille välittäjille ominaisia. Uran alussa välittäjiä motivoi asiakastytyväisyys sekä rahalliset palkkiot. Menestyvät välittäjät loivat myös tehokkaita suhteita. He kokivat saavansa merkittävimmät opit ammatin harjoittamiseen perehtymällä myyntisopimuksen termeihin ja sisältöön sekä löytämällä itselleen mentorin. Heidän työtään tehosti lisäksi teknologian ja sovellusten käyttö. Kuitenkin heillä oli uransa alussa epärealistiset odotukset työstään sekä johtajuuden roolista. Vaikka raha olikin välittäjille tärkeä motivaattori sekä tarve, oli menestykseen johtavan toiminnan merkittävin motivaattori asiakastytyväisyyden takaaminen. Palkan ansaitseminen aiheutti kuitenkin lisäpainetta monille aloitteleville välittäjille. (Pitre-Wilson 2018, 146.) Tulot eivät

olleet merkittävin menestyksen mittari myöskään Brownin (2016, 168) tutkimukseen osallistuneiden välittäjien mielestä.

Aloittelevien välittäjien menestykseen vaikuttaa merkittävästi välittäjän ihmissuhdetaidot, uusien suhteiden solmiminen ja kehittäminen uusien asiakkaiden saamiseksi. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen voi vaatia välittäjältä myös tunnepuolen panostusta suhteeseen. Moni Pitre-Wilsonin tutkimukseen osallistuneista välittäjistä oli luullut, että uusille työntekijöille annetaan asiakasliidejä välityslinjan toimesta. (Pitre-Wilson 2018, 148-149, 160.) Brownin (2016, 163) tutkimukseen osallistuneet välittäjät tunnustivat myös suhteiden solmimisen merkityksen säilyttääkseen asiakkaansa. He kokivat, että jos he eivät loisi suhdetta asiakkaaseen, asiakas voisi vaihtaa välittäjää. Suhteiden luominen nähtiin myös oman bisneksen rakentamisen perustana; hyvin hoidetut asiakassuhteet poikisivat uusia toimeksiantoja ja suosituksia muille asiakkaille. Crowston ym. (2015, 372-375) havaitsivat tutkimuksessaan yllättäen asiakassuhteisiin panostaneiden välittäjien ansaitsevan vähemmän. Sen sijaan välittäjät, joilla oli paremmat suhteet muihin ammattilaisiin, ansaitsivat enemmän. He suhtautuivat tuloksiin varauksella, mutta kannustavat välittäjiä kuitenkin panostamaan oman ammattilaisten verkostonsa kehittämiseen.

Tesfagiorgis (2018, 49-50) kannustaa kehittämään kiinteistönvälittäjien myyntitaitoja, erityisesti vuorovaikutus-, teknisiä ja markkinointitaitoja, sillä hän havaitsi näiden taitojen vaikuttavan positiivisesti välittäjän työsuoritukseen. Vuorovaikutustaidoista Tesfagiorgis mainitsee esim. sujuvan puhumisen sekä tunteiden sääntelyn positiivisen ja luotettavan mielikuvan luomiseksi. Teknisiin taitoihin sisältyy kohteen myyntiprosessiin liittyvien seikkojen hallinta sekä myytävän kohteen tuntemus. Markkinointitaidoista Tesfagiorgis mainitsee ajantasaisen tiedon tarjoamista asiakkaalle sekä asiakastarpeiden selvittämistä.

2.3.2 Työn raskaus

Suomalaiset kiinteistönvälittäjät nostivat Kiinteistöalan Koulutussäätiön (2017, 29) ammattikuvatutkimuksessa esille paljon työn raskauteen liittyviä ajatuksia. Raskaaseen työhön suhtautuminen ja apukeinot siitä selviämiseen ovat kullakin omanlaiset. Vastauksista nousi esille mm. vapaa-ajan järjestämisen haasteita. Välittäjät tunnustivat myös oman ajan järjestämisen merkityksen oman jaksamisen tukemiseksi. He harrastivat liikuntaa ja matkustivat ulkomailla. Omien rajojen tunteminen auttoi jaksamaan raskaassa työssä sekä aito työn tuoma vapaus ja onnistumiset työssä. Työstä pitäminen auttaa myös jaksamaan, kuten eräs ammattikuvatutkimuksen vastaaja ytimekkäästi kuvasi: ”Ellen tykkäisi työstäni niin paljon kun tykkään niin varminkin tuntuisi raskaalta.”

Love, Goh, Hogg, Robson ja Irani (2011, 1305-1306) selvittivät kyselytutkimuksella tekijöitä länsiaustralialaisten kiinteistönvälittäjien burnoutin taustalla. Nuoremmat välittäjät vaikuttivat olevan selvästi alttiimpia uupumukseen ja oman itsensä kadottamiseen. Uupumuksen

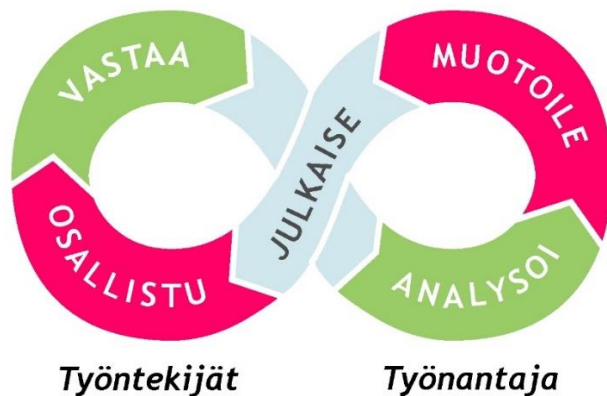
riskiä nosti myös välittäjän työhön käyttämä aika; mitä enemmän työtunteja kertyi, sitä suurempi näytti uupumuksen riski olevan. Burnoutia ehkäisevän henkilökohtaisen saavutuksen tunteen saavuttamiseen näytti positiivisesti vaikuttavan se, mitä useamman asiakkaan luona välittäjä viikoittain vieraili. Tutkimus ehdotti onnistumisen tunteen kasvavan myös niillä välittäjillä, joilla on tutkinto tai pätevyys kiinteistöalalta. Elämänhallinnan taidot ja merkityksellisyden tunteminen (sense of coherence) vaikuttivat vähentävän uupumisen tunteita ja kasvattavan saavutusten tuntemuksia.

Rawlinsin (2008, 38, 41-44, 52-53) tutkimus nosti esiin kiinteistönvälittäjän työhön liittyvän tunnetyn vaikuttavan ja lisäävän tunneperäistä uupumista sekä joitakin burnoutin oireita. Kiinteistönvälittäjien kokemaa uupumusta voi lisätä epäaitojen tunteiden esittäminen välittäjän kokiessa ristiriitaisia tunteita. Mitä enemmän välittäjä koki tunteiden yhteensopimattomuutta, sitä enemmän häneltä puuttui henkilökohtaisen saavutuksen tunteita ja hänellä oli suurempi taipumus oman itsensä kadottamiseen. Hän ehdottaakin, että kehittämällä välittäjän työkokemuksen tunnepuolta voisi välittäjä kokea vähemmän uupumisen oireita, mikä puolestaan voisi johtaa myynnin kasvuun, pidempiin työuriin, parempaan keskittymiskykyyn sekä luovuuteen.

Hülshager, Lang, Schewe ja Zijlstra (2015, 274-275) tukevat Rawlinsin havaintoja toteamalla, että tunnetyn kaltainen tunteiden sääntely on taloudellisesti kannattavaa palveluammatteissa. Tutkiessaan hollantilaisten tarjoilijoiden ja taksikuskien tunnetyn vaikutusta saamiensa tippien määrään selvisi, että syvänäyttelemisellä ja organisaatiolle suotuisten tunteiden esittämisellä työntekijä ansaitsi suurempia tippejä ja vaikutti näin ollen asiakaskäyttäytymiseen. Heidän toisesta tutkimuksestaan saksalaisten kampaajien keskuudessa saatiin viitteitä siitä, että pienelläkin koulutuksella kognitiivisesta muutoksesta ja tarkoituksenmukaisesta käytöstä voidaan vaikuttaa työntekijän tunteiden säätelyyn.

2.4 Muotoilujattelun hyödyntäminen työntekijäkokemuksen kehittämisessä

Maylett ja Wride (2017, 74-75) ehdottavat työntekijäkokemuksen kehittämisen työkaluksi muotoilujattelun hyödyntämistä organisaatiossa. Heidän mielestään työntekijät sitoutuvat organisaatioon muun kuin rahan vuoksi ja kun työntekijät tietävät, että heistä välitetään, he välittävät myös työnantajastaan. Muotoilujattelun käyttöönotto työntekijäkokemuksen kehittämisessä vaatii työnantajalta muotoilujattelun soveltamista kaikissa toimissaan johtamisen ja strategian saralla.

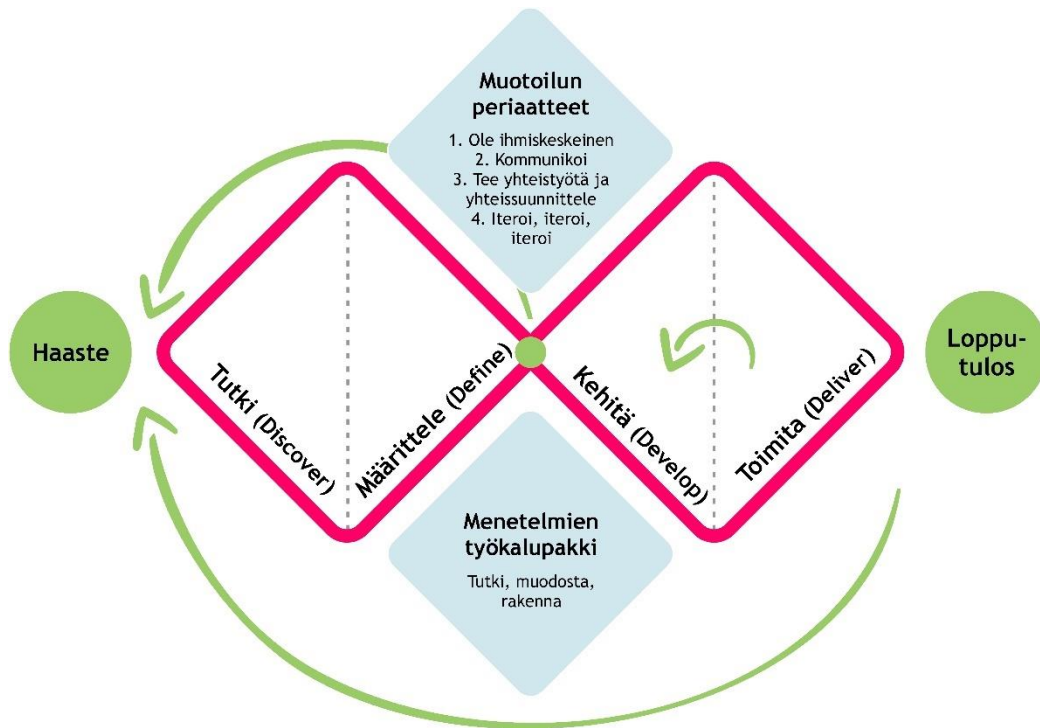


Kuvio 3: Työntekijäkokemuksen muotoilun silmukkamalli (Morgan 2017, 177)

Morganin (2017, 177-183) työntekijäkokemuksen muotoilun silmukkamalli (kuvio 3) mukailee Maylettin ja Wriden ehdotusta muotoiluajattelun hyödyntämisestä. Morgan kuvailee työntekijäkokemusta tanssin tapaan jatkuvaksi kommunikoinniksi työntekijän ja työnantajan välillä, jossa musiikki ja tanssi eivät koskaan lakkaa. Hän haluaa kiinnittää huomion mallissaan myös siihen, että työntekijäkokemuksen muotoiluun osallistuvat niin työntekijät kuin työnantaja. Silmukkamallissa työntekijät antavat palautetta organisaatiolle (vastaa), minkä jälkeen työnantaja analysoi saadun palautteen (analysoi). Muotoile -vaiheessa organisaatio luo uusia ratkaisuja palautteen ja analyysin pohjalta. Uuden ratkaisun julkaisun jälkeen Osallistu -vaiheessa uusi ratkaisu otetaan käyttöön.

Plaskoff (2017, 136-139) ja Yohn (2020, 37) kannustavat myös muotoiluajattelun hyödyntämiseen työntekijäkokemuksen johtamisessa asettamalla työntekijän keskiöön ja käsittelemällä työtä matkana, jonka varrella on muotoiltavia virstanpylväitä ja vuorovaikutustilanteita. Muotoiluajattelu soveltuu myös Lakshmin (2020, 6) mielestä kokonaisvaltaisesti työntekijäkokemuksen kehittämiseen kaikissa työntekijäpolun vaiheissa rekrytoinnista eläkkeelle jääntiin.

Morganin silmukkamalli linkittyy Design Councilin (2015) kehittämään Tuplatimantti (engl. Double Diamond) -malliin (kuvio 4), joka on yksi laajalti käytetyistä palvelumuotoilun prosessimalleista. Double Diamond -malli kuvaa muotoiluprosessin selkeästi, kokonaisvaltaisesti ja visuaalisesti. Prosessikuvauksen lisäksi Design Council on sisällyttänyt malliin tärkeimmät periaatteet ja menetelmät merkittävien ja kestävien muutosten aikaan saamiseksi.



Kuvio 4: Double Diamond -malli (Design Council 2015)

Double Diamond -malli kuvaa kahdella timantilla, milloin prosessissa tutkitaan laajalti tai syvemmin, ja milloin fokusoidaan toimintaa tarkemmin. Mallissa on neljä vaihetta: discover, define, develop ja deliver. Ensimmäisen timantin tutki (engl. discover) -vaiheessa haetaan ymmärrystä ongelmasta mm. keskustelemalla ongelman parissa olevien ihmisten kanssa, jonka jälkeen määrittele (engl. define) -vaiheessa kerätään saadut tiedot yhteen, mikä auttaa määrittelemään muotoiluhaasteen. Toisessa timantissa etsitään kehitä (engl. develop) -vaiheessa vastauksia määriteltyyn ongelmaan mm. ideoimalla yhteissuunnittelun keinoin. Lopuksi toimita (engl. deliver) -vaiheessa testataan erilaiset vaihtoehdot, jotta saadaan toteutettua toimiva ratkaisu ongelmaan. Vaikka malli on kuvattu lineaarisesti, ei prosessi kuitenkaan tosielämässä etene näin, vaan prosessin edetessä saatetaan palata takaisin etsimään tietoa ja hakemaan uusia ideoita. (Design Council 2015.)

Kuvioon 4 on koottu Double Diamond -mallin hyödyntämisen periaatteet, jotka tukevat myös Stickdornin, Lawrencen, Hormessin ja Schneiderin (2018, 27) palvelumuotoiluprosessin periaatteita. Ensimmäisenä periaatteena Stickdorn ym. mainitsevat ihmiskeskeisyyden, jotta kehittämistyössä otettaisiin huomioon kaikkien kokemukset, joihin kehittämisen kohde vaikuttaa. Prosessissa tulisi myös osallistaa eri taustoilla olevia sidosryhmien edustajia. Iteroiva työote korostuu myös palvelumuotoilussa; toteutettavaa ratkaisua haetaan kokeilemisen, ratkaisujen etsinnän ja iteroinnin kautta. Prosessin tulisi myös edetä toisiinsa linkittyvin toimin, jotka kuvataan visuaalisesti, sekä perustua todellisuuteen pitäen mielessä myös palvelumuotoilun kokonaisvaltaisen kehittämisen periaatteen.

Design thinking, muotoiluajattelu, on muotoilijoiden tapa ajatella luodessaan uutta; se on projektinomaista muotoilutyöskentelyä häijyjen (wicked) ongelmien ratkaisemiseksi (Dunne & Martin 2006, 517). Brown (2008, 86) nostaa design thinkingiä määritellesään keskiöön asiakkaan todelliset tarpeet ja halut; se on menetelmä, jossa luodaan innovaatioita muotoilun keinoin pohjautuen täydelliseen asiakasymmärrykseen. Junginger (2008, 31) tukee Brownia toteamalla, että ottamalla ihmiskeskeisen muotoilun osaksi yrityksen toimintaa, voi yritys parantaa tarjoamaansa asiakaskokemusta sekä oppia asiakkaistaan ja itsestään. Ihmiskeskeisyys ja käyttäjätiedon hyödyntäminen ovat myös Miettisen (2011, 27) mielestä keskeisessä roolissa design thinkingissä.

Design thinking -ajattelutapa eroaa Brownin (2009, 49) mielestä merkittävimmin akateemisesta ajattelusta sen empaattisuuden vuoksi. Muotoilija pyrkii asettumaan tutkittavan asemaan ja luomaan näiden havaintojen pohjalta uusia näkemyksiä, joista voidaan kehittää elämää helpottavia tuotteita ja palveluita. Design thinking ei näin ollen pyri luomaan uutta tietoa tai testaamaan ja todistamaan teoriaa. Muotoilutieteen tutkimuksessa (design science research) ovat perustelut sekä arviointi Baskervillen, Kaulin ja Storeyn (2015, 544) mukaan keskeisessä roolissa. Tutkijalla on näin ollen oltava hyväksyttävät kriteerit väitteidensä perusteluksi. Näitä kriteereitä tarvitsee myös tutkijan yleisö voidakseen arvioida väitteiden uskottavuutta.

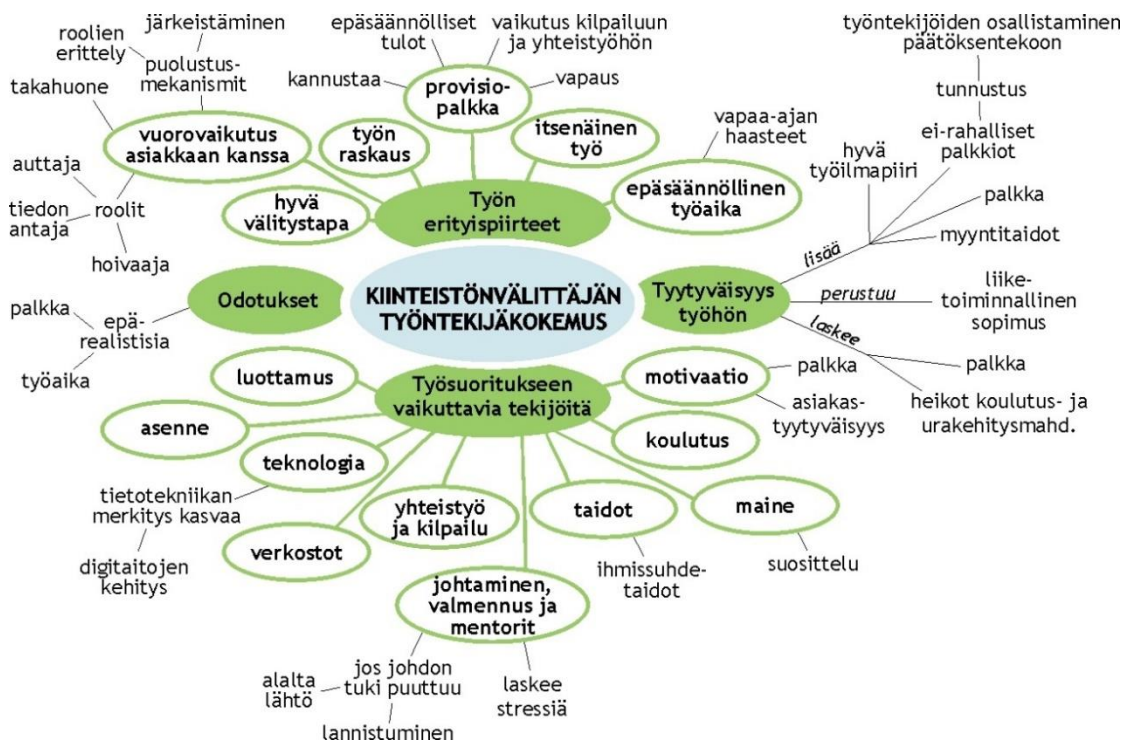
Brown (2009, 76) korostaa myös positiivisuuden merkitystä design thinkingissä; ilman positiivista asennetta ja uskoa siihen, että asiat voisivat olla paremmin kuin ne nyt ovat, ei luovuus voi kukkia eikä uusia ideoita uskalleta kokeilla. Kolko (2015, 68-69) muistuttaa myös, että design thinking sallii epäonnistumisen, sillä työskentelytavan iteratiivinen luonne luo jo lähtökohdan sille, että on kovin epätodennäköistä onnistua ensimmäisellä yrityksellä. Se osoittaa myös harkittua hillintää esim. karsimalla tuotteesta turhia ominaisuuksia, mikä tarjoaa asiakkaalle selkeämmän ja yksinkertaisemmän kokemuksen.

Design thinking on työskentelyä, jossa kuljetaan kehää luomalla uusia ideoita, analysoimalla niiden toimivuutta, testaamalla ideoita käytännössä ja yleistämällä luodun ratkaisun käyttöön (Dunne & Martin 2006, 518). Myös Miettinen (2011, 27) kuvaa design thinking -prosessia luovaksi ja iteratiiviseksi sykleissä työskentelemiseksi, jossa testataan prototyypin prosessissa luotuja ja kehitettyjä ajatuksia. Morgan (2017, 182) tunnistaa nämä design thinking -prosessin edut korostamalla työntekijäkokemuksen muotoilussa nopeaa ideointia ja iterointia, jotta ratkaisusta saataisiin nopeasti palautetta ja niitä voidaan edelleen kehittää; nopeus on täydellistä ratkaisua tärkeämpää. Toistensa päälle menevät vaiheet selkeiden askelten sijaan kuuluvat Brownin (2009, 16) mielestä design thinking -prosessiin idean selkiintyessä ja prosessin myötä syntyneitä uusia vaihtoehtoja tutkittaessa.

Brown (2009, 17-18) nostaa esille design thinking -lähestymistavassa myös erilaisten rajoitteiden merkityksen. Hänen mielestään muotoilua ei voida tehdä ilman rajoitteita ja lisää, että design thinkingin perusta on muotoilijan halukkuus ja into hyväksyä olemassa olevat kilpailevat rajoitteet. Design thinking -ajattelu saattaa nämä rajoitteet harmoniaan keskenään. Martin (Dunne & Martin 2006, 519) korostaa design thinkingissä myös ihmisten kanssa työskentelyä. Muotoilija työskentelee käyttäjien kanssa oppiakseen ymmärtämään heidän tarpeensa sekä kollegojensa kanssa ymmärtääkseen heidän kenties omista näkemyksistensä poikkeavia näkemyksiä saavuttaakseen yhteisymmärryksen.

2.5 Tietoperustan synteesi

Olen edellä käynyt läpi työntekijäkokemusta, sen määritelmää ja sisältöä erityisesti kiinteistönvälittäjän näkökulmasta. Työntekijäkokemuksen moniulotteisessa pelikentässä on monia tekijöitä, jotka yhdessä muovaavat kokemusta työntekijän omien odotusten ja kokemusten mukana. Kuvioon 5 olen koonnut kiinteistönvälittäjän työn monia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat välittäjän työhön ja joita huomioimalla voi työntekijäkokemusta kehittää.



Kuvio 5: Kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksen tekijöitä

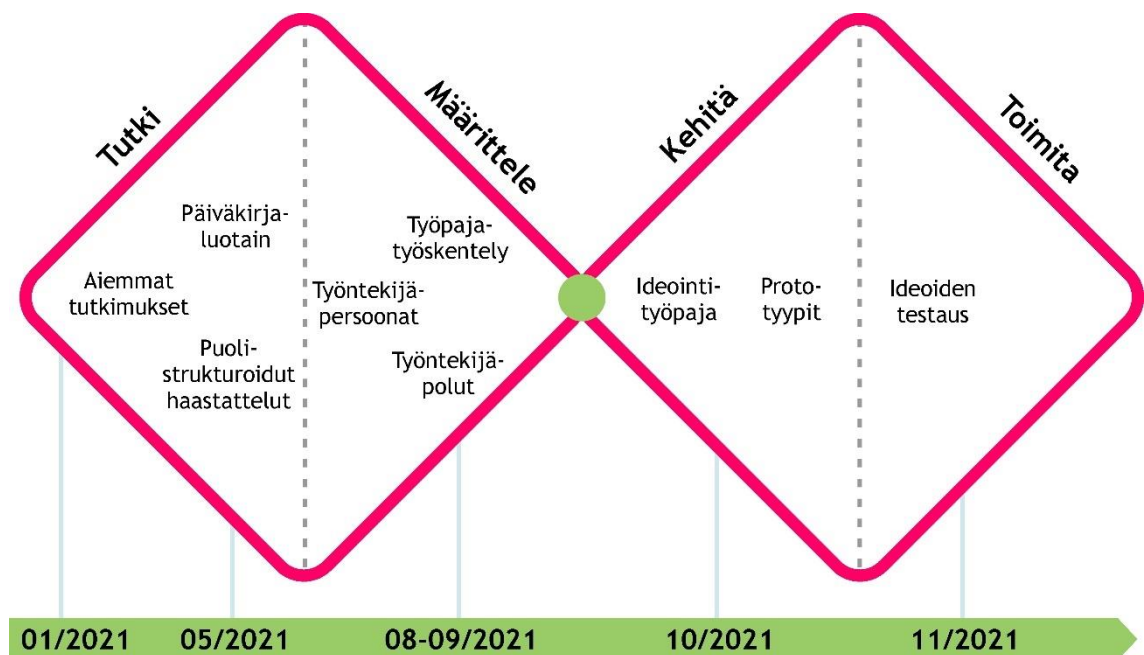
Aloittaessaan työt kiinteistönvälitysalalla, voi uudella välittäjällä olla epärealistisia odotuksia palkkauksen ja työajan suhteen. Provisiopalkkaus vaikuttaa monelta osin kiinteistönvälittäjän työhön mm. kannustamalla sekä asettamalla haasteita kollegojen välisen yhteistyön suhteen. Työ on myös itsenäistä ja tarjoaa vapautta, mutta samalla epä säännöllinen työaika

hankaloittaa vapaa-ajan järjestämistä. Palkan ohella välittäjän tyytyväisyyttä työhön lisää myös ei-rahalliset palkkiot, mitä voisi edistää osallistamalla välittäjiä enemmän heitä koskevaan päätöksentekoon. Asiakastyytyväisyys on vahva motivaattori palkan ohella. Kiinteistönvälittäjän työtä määrittää vahvasti vuorovaikutus asiakkaan kanssa, minkä vuoksi välittäjä saattaa työssään tukeutua erilaisiin puolustusmekanismeihin itseään säästääkseen. Välittäjän työsuorituksen vaikuttavat myös mm. koulutus ja taidot, luottamus, asenne, maine sekä johtaminen ja mentorit.

Työntekijäkokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin tuo työntekijän kehittämisen keskiöön. Käymällä jatkuvaa vuoropuhelua työnantajan ja työntekijän kesken voidaan yhdessä ideoida ratkaisuja edistämään työntekijän tyytyväisyyttä. Palvelumuotoilu tarjoaa kehitystyöhön toimivia työkaluja ratkaistavien haasteiden etsintään sekä ideoinnin tueksi.

3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen ja menetelmät

Tässä luvussa kuvaan kehittämistyöni etenemisen sekä käyn läpi käyttämäni menetelmät. Etenin kehittämistyössäni palvelumuotoilun menetelmin Double Diamond -mallin mukaisesti. Kuvioon 6 olen koonnut mallin vaiheet ja kussakin vaiheessa käyttämäni menetelmät sekä työni etenemisen aikajanalla. Kehittämistyön tavoitteena on luoda uusia työskentelytapoja, jotka tuovat apua välittäjän arkeen sekä auttavat työhön käytetyn ajan hallinnassa. Kehittämistyötäni ohjaavat tutkimuskysymykset ovat: Miten kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemus muodostuu ja mitkä tekijät työntekijäkokemukseen vaikuttavat?



Kuvio 6: Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen ja käytetyt menetelmät

Aloitin tiedonkeruun perehtymällä kehittämistyön tietoperustassa kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemusta käsitteleviin tutkimuksiin, mistä sain teemarungot tiedonkeruuta varten. Varsinaisen tiedonkeruun aloitin kohdeorganisaation työntekijöille suunnittelemani päiväkirjaviikolla, minkä jälkeen syvensin keräämääni tietoa työntekijöiden haastatteluilla. Tiedonkeruusta jatkoin aineistoa analysoimalla määrittele -vaiheeseen, jossa muodostin aineiston pohjalta työntekijäpersoonat ja työntekijäpolun aihion.

Jatkoimme yhdessä kohdeorganisaation kanssa työpajatyöskentelyn merkeissä määrittelemällä ensin lopulliset työntekijäpersoonat sekä työntekijäpolun. Ideointivaiheessa järjestin ideointityöpajan työntekijöille ja yrittäjille. Työntekijät testasivat vielä arjessaan työpajoista nousseita, yhdessä valitsemiaan ideoita Double Diamond -mallin viimeisessä vaiheessa. Työpajoista nousseista ideoista muodostin edelleen ratkaisuehdotuksia, joilla työntekijöiden ajankäyttöä ja arjen toimivuutta voisi kehittää entistä parempaan suuntaan.

3.1 Tutki: mistä kiinteistönvälittäjän työ ja arki koostuu?

Jotta voidaan saavuttaa syvä ymmärrys työntekijästä sekä hänen tarpeistaan ja haluistaan, on muotoiluprosessi aloitettava perusteellisella tiedonkeräyksellä. Tiedonkeräyksellä pyritään löytämään työntekijän havaintojen merkittäviä teemoja ja kriittisiä kosketuspisteitä työntekijäpolulla, sitouttamaan työntekijät muotoiluprosessiin ja antamaan heille mahdollisuus saada äänensä kuuluviin; sekä luoda empatiaa. Työntekijäpolun tarkastelu riittävän laajalla näkökulmalla jo ennen palkkausta sekä laajalla skaalalla ideointi mahdollistavat kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen muotoilun. (Plaskoff 2017, 136-139; Yohn 2020, 37.) Työntekijäkokemuksen muotoiluun tulisi osallistaa myös organisaation jäseniä laajalti eri osastojen ja tasojen välillä ulkopuolisten konsulttien sijaan (Plaskoff 2017, 140). Tetzlaff ja McLeod (2016, 156-168) korostavat myös systemaattisen, hyvin suunnitellun ja säännöllisen tiedonkeräyksen merkitystä työntekijäkokemuksen kehittämisessä.

Palvelumuotoilun tiedonkeruumenetelmissä suositaan laadullisia menetelmiä määrällisten sijaan (Stickdorn ym. 2018, 105). Laadullisia menetelmiä käytetään, kun tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa aihetta syvemmin; tutkimuksen kohde on yleensä suppea ja tietoa halutaan löytää mahdollisimman paljon (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105). Stickdorn ym. (2018, 98) kannustavat käyttämään laadullisia tutkimuksia määrällisen sijaan, sillä ne voivat tuottaa arvokasta tietoa vastaamalla ”miksi” -kysymyksiin ja paljastamalla näin tutkittavan asian kannalta merkittävän totuuden yleistettävän tiedon sijaan. Stickdorn ym. (2018, 101-102) kehottavat aloittamaan tutkimustyön muodostamalla tutkimuskysymyksen, joka antaa raamit tutkimuksen tavoitteelle. Tutkimuskysymykset ovat yleensä avoimia ja prosessin alussa laajoja ja epämääräisiäkin. Palvelumuotoilun iteratiivisen luonteen vuoksi saattaa tutkimuskysymys täsmentyä prosessin edetessä. Tutkimuskysymykset ohjaavat sopivien tutkimusmenetelmien valintaa. Myös Anttila (2006, 185-186) tukee näitä Stickdornin ym. näkemyksiä.

Useiden tutkimusmenetelmien käyttäminen, triangulaatio, vahvistaa myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 233). Ojasalo ym. (2014, 105) suosittelevat käyttämään tutkimustyössä useampaa eri tiedonkeruumenetelmää tulosten vääristymien välttämiseksi sekä tutkimuksen täsmällisyyden varmistamiseksi. Anttila (2006, 469) lisää, että eri menetelmillä voidaan täydentää toisella menetelmällä saatuja tuloksia, esim. täydentämällä haastattelun tuloksia havainnoimalla, mutta menetelmiä ei ole syytä vaihtaa kesken tiedonkeruun esim. haastatteleamalla vain osaa tutkimukseen osallistuvia ja tekemällä osalle strukturoitu kyselytutkimus.

Palvelumuotoilun tutkimuksessa Stickdorn ym. (2018, 108-109) suosittelevat erilaisten menetelmien lisäksi keräämään myös erilaista dataa, kuten tekstiä, kuvia, tallenteita ja tilastoja, sekä käyttämään mahdollisuuksien mukaan eri tutkijoita vääristymien välttämiseksi. Yksi tapa käyttää eri tutkijoita on osallistaa tutkimukseen osallistujia tutkijan rooliin esim. pitämällä päiväkirjaa. Laadullisessa tutkimuksessa tulisi käydä selkeästi läpi myös tiedonkeruun ja saturaation saavuttamisen kriteerit ja menetelmät. Tutkimuksessa tulisi kertoa, miten saturaatio on määritelty ja kuinka se saavutettiin, jotta voidaan varmistaa menetelmällinen perusteellisuus ja luotettavuus. (Bowen 2008, 150.)

Tutkin opinnäytetyössäni kohdeorganisaation työntekijöiden työntekijäkokemusta, joten osallistin tiedonkeruuseen kaikki suorittavaa välitystyötä kohdeorganisaatiossa tekevät kuusi työntekijää, joihin kuuluivat myös organisaation yrittäjät. Tutkimukseni aikana organisaatio rekrytoi uuden kiinteistönvälittäjän, joka pääsi mukaan tutkimukseen työpajatyöskentelyvaiheessa. Tiedonkeruumenetelminä käytin tietoperustaan perehtymisen jälkeen luotaimia sekä haastatteluita. Käyn seuraavassa läpi tarkemmin käyttämäni tiedonkeruumenetelmät.

3.1.1 Päiväkirjaluotain ja mobiilietnografia

Uuden projektin alussa muotoilija kerää mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta kohteesta havainnoimalla ja samaistumalla esim. tulevan tuotteen käyttäjiin, mikä auttaa myös selvittämään projektin päämäärän. Havainnointia voidaan tehdä monella tapaa, mutta kaikille tavoille yhteistä on se, että havainnot tulee valokuvata tai tallentaa muulla tavoin, jotta niistä voidaan oppia. Käyttäjää voidaan pyytää myös tekemään itsehavainnointia esim. pitämällä päiväkirjaa tai ottamalla kuvia tai videoita. (Tschimmel 2012, 12.)

Luotaimet osallistavat käyttäjiä tutkimukseen itsedokumentoinnin keinoin. Ne kannustavat käyttäjiä keräämään ja dokumentoimaan tietoa sekä jakamaan ajatuksiaan erilaisten tehtävien avulla. Luotainten avulla saadaan tietoa käyttäjän henkilökohtaisista näkemyksistä ja havainnoista, sillä tehtävät keskittyvät käyttäjän päivittäisen elämän havainnointiin. Niiden tutkimuksellisen luonteen vuoksi luotaimilla etsitään lähinnä uusia mahdollisuuksia jo tunnettujen ongelmien ratkaisemisen sijaan. Tyypillisimpiä luotainmenetelmiä ovat päiväkirjat ja valokuvaustutkimukset. Itsedokumentointia avustamaan voidaan koota luotainpaketteja, joihin

kuuluu monesti fyysisiä objekteja, kuten tarkoitusta varten suunniteltuja muistivihkoja, kuvitettuja kortteja ja tarroja, sekä tehtäviä. Luotaimissa käytettävät tehtävät sisältävät monesti valokuvausta, päiväkirjojen kirjoittamista, avoimiin kysymyksiin vastaamista, karttojen piirtämistä ja kuvakollaasien tekemistä. Luotaimissa on suositeltavaa käyttää erilaisia ilmaisumenetelmiä, koska käyttäjät ovat yksilöitä, joista jonkun on helppo ilmaista itseään kirjallisesti ja toisen helpompi kuvien ja piirtämisen keinoin. (Mattelmäki 2006, 40-42, 82.)

Segelströmin ja Holmlidin (2012, 59) mielestä mobiilietnografian käytöllä on paljon potentiaalia, mikäli tutkimuskohde on ajallisesti riittävän pitkä. Mobiilisovellusten avulla voidaan löytää palkitsevia näkökulmia tutkimukselle. Myös Muskatin, Muskatin, Zehrerin ja Johnsin (2013, 59, 61, 66) mielestä mobiilietnografia voi olla hyvin lupaava tiedonkeruumenetelmä. He nostivat esiin mobiilietnografian käytön edut, kuten suoran käyttäjätiedon keräämisen sähköisesti ja reaaliajassa tutkittavan kokemuksen kanssa mahdollistaen kokemuksen herättämien aitojen tunteiden tallentamisen. He pohtivat kuitenkin myös osallistujien keräämän tiedon validiteettia; ”Mitä tietoa tosiasiallisesti kerätään?” Heidän tutkimuksessaan käyttäjien museokokemuksesta tämä validiteettikysymys nousi esille siinä, kerätäänkö objektiivista tietoa museon näyttelyn järjestelystä ja käyttäjän suhtautumisesta järjestelyihin vai subjektiivista tietoa käyttäjän tuntemuksista itse näyttelyn sisältöön.

Bjørner ja Schrøder (2019, 61-63, 66) punnitsivat eri sovelluksia tiedonkeräämiseen ja päätyivät käyttämään WhatsAppia, koska se oli ennen kaikkea kaikille osallistujille entuudestaan tuttu, joten osallistujien ei tarvinnut opetella käyttämään uutta sovellusta. WhatsAppin käyttöä puolsi myös sen ilmaisuus sekä sovelluksen tarjoama tietosuojatietoa. Kirjoittajat havaitsivat useita etuja WhatsAppin käytölle mobiilietnografian tiedonkeruuvälineenä. Koska tutkija ei ollut läsnä tiedonkeruussa, osallistujilla oli enemmän aikaa pohtia vastauksiaan kysymyksiin ja se vähensi myös vastausten puolueellisuutta. Vastausten aikaan liittyvä vääristymä myös väheni, kun vastaajat pystyivät jakamaan ajatuksensa välittömästi tilanteessa tai heti kun heillä oli aikaa. Menetelmällä saatu aineisto tarjosi myös yksityiskohtaisempaa kontekstuaalista tietoa, mitä tutkija ei olisi voinut saada itse kerättyä. WhatsAppin käyttö teki tutkijan ja osallistujien välisestä kommunikaatiosta epämuodollista ja tuttavallista ja tuttu sovellus lisäsi osallistujien luottamusta tiedonkeruuvälineeseen.

Bjørnerin ja Schrøderin (2019, 63, 66) mielestä haasteena WhatsAppin käytölle on varmistaa, että tiedonkeruulle on tehty kunnolliset etukäteisvalmistelut ja että osallistujille annetaan riittävän kattavat ja selkeät toimintaohjeet tiedonkeruuta varten. Heidän tutkimuksessaan osallistujille annettiin päivittäinen tehtävä ja siihen liittyvät kysymykset, mitä varten he kokivat hyödylliseksi työpäivän havainnoinnin ennen tiedonkeruuta oikeiden tehtävien määrittelymiseksi. WhatsAppilla saatu tieto oli informatiivista, mutta samalla melko pintapuolista vailla syvempiä elementtejä tiedon takana, minkä vuoksi Bjørner ja Schrøder painottivat triangulaation merkitystä WhatsAppilla saadun tiedon täydentämiseksi esim. haastatteluilla. He

huomioivat myös, että aineiston analyysi on aikaa vievää, koska menetelmällä saatu raaka-data on osallistujalähtöistä ja ilman jäsenneltyä rakennetta, mikä voi tuoda haasteita aineiston analyysille.

Luotaimen toteutus

Aloitin luotainmenetelmän suunnittelun tutustumalla verkossa erilaisiin mobiilietnografian sovelluksiin. Segelströmin ja Holmlidin (2012) sekä Muskatn ym. (2013) käyttämä MyServiceFollow vaikutti soveltuvalta omaan tutkimukseeni, mutta harmikseni sovellus oli tiedonkeruun toteutuksen aikaan poistettu käytöstä. Muut valmiit sovellukset olivat joko kalliita tai käyttö-tarkoitukseeni liian kattavia, joten päädyin käyttämään tiedonkeruussa WhatsAppia, joka oli myös kaikille kohdeorganisaation työntekijöille entuudestaan tuttu. Kohdeorganisaation yrittäjän alkuhaastattelusta (2021) sain myös hyvän vinkin ottaa päiväkirjan tueksi myös perinteisemmän tavan kirjata havaintoja, sillä työntekijät eivät yrittäjän mielestä välttämättä tulisi jakamaan spontaanisti paljon kuvia ja videoita.

Koostin päiväkirjapohjaksi A4-kokoisen vihkon, jossa oli joka viikonpäivälle oma aukeama (liite 1). Aukeaman toisella sivulla oli kalenteripohja päivän työtehtävien ja tapaamisten kirjaamista varten. Kalenterissa oli myös sarake työntekijän fiiliksen kuvaamista varten. Fiiliksen pystyi työntekijä kuvaamaan päiväkirjan mukaan liittämälläni tarroilla, joissa oli viisi erilaista mielialaa kuvaavaa naamaa. Aukeaman toisella sivulla oli Päivän havainnot -sivu, jolle työntekijä pystyi kirjaamaan päivän teemaan liittyvät ajatuksensa ja havaintonsa. Sivun oli valmiiksi otsikoitu päivän teemalla, mutta itse kysymykset lähetin työntekijöille joka aamu WhatsAppilla. Kannustin työntekijöitä myös ottamaan kuvia ja videoita, mutta halusin madaltaa kynnystä kuvien ottamiselle pyytämällä ottamaan päiväkirjan sivuista kuvat päivittäin.

Päivän teemat nostin pääasiassa kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemusta käsittelevistä tutkimuksista, joihin olin tutustunut. Annoin työntekijöille myös mahdollisuuden jakaa muitakin kuin teemoihin liittyviä ajatuksia, jotten sulkenut näin varhaisessa vaiheessa mahdollisuutta saada uusia näkökulmia kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksen elementteihin. Teemoja käsittelevät kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat pystyivät vastamaan kirjallisesti, valokuvoin ja videoin. Päivien teemat ja kysymykset on koottu liitteeseen 2.

Ennen tiedonkeruuta testasin päiväkirjapohjan ja kysymykset yhdellä kiinteistönvälittäjällä, joka työskentelee eri markkina-alueella kuin kohdeorganisaation työntekijät. Lähetin testi-henkilölle päiväkirjapohjan sekä ohjeet sähköpostitse ja pyysin häntä pitämään päiväkirjaa ohjeiden mukaisesti yhden päivän ajan. Lähetin hänelle myös ko. päivän aamuna päivän teemaan liittyvät kysymykset WhatsAppilla. Testauksen ansiosta sain muokattua päiväkirjan ohjeita kiireisessä kiinteistönvälittäjän arjessa helpommin ymmärrettäviksi sekä avattua päivän kysymyksiä konkreettisemmin.

Työntekijät pitivät päiväkirjaa yhden viikon ajan 10.-16.5.2021. Ennen päiväkirjaviikon aloittamista kävin esittäytymässä työntekijöille ja kertomassa henkilökohtaisesti kehittämistyöni tarkoituksesta ja tavoitteista sekä avaamassa, miten olin suunnitellut työssä edettävän. Korostin myös palvelumuotoilun hengessä yhdessä tekemisen, positiivisen ilmapiirin ja avoimen mielen merkitystä. Jaoin tilaisuudessa jokaiselle päiväkirjaviikkoon osallistuvalla päiväkirjavihkon, tarra-arkit sekä kirjalliset ohjeet tiedonkeruuta varten. Kävin ohjeet myös läpi yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta heillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ohjeista. Päiväkirjaviikon ohjeet on kuvattu liitteessä 3.

Tutustuttaakseni työntekijät palvelumuotoilun maailmaan sekä nostaakseni heti työn alussa esiin yhdessä tekemisen ilmapiirin, jätin työntekijöille ennen päiväkirjaviikkoa yhteisen tehtävän suoritettavaksi organisaation samalle päivälle suunnitellussa tyky-päivässä. Tehtävänä oli yhdessä keskustella, ”mistä on kohdeorganisaation kiinteistönvälittäjä tehty”. Keskustelun tueksi annoin työntekijöille tehtäväksi koota kuvakollaasin aidon ihmisen kokoiseen pahvihahmopohjaan lehdistä leikattavin kuvin, piirroksin ja tekstein. Hahmoon oli valmiiksi tulostettu ”Tästä on (kohdeorganisaation nimi) kiinteistönvälittäjä tehty” -teksti ja organisaation brändielementtejä. Yrittäjät joutuivat lykkäämään tyky-päivää, mutta kaikki työntekijät järjestivät seuraavalla viikolla kaksi tuntia yhteistä aikaa kollaasin koostamiseksi.

Esittelin itseni kokoamani kuvakollaasin avulla, johon olin kerännyt kuvia omista kiinnostuksen kohteistani, koulutus- ja työtaustastani sekä minulle työntekijänä merkittävistä asioista. Tutustuakseni paremmin työntekijöihin pyysin kaikkia työntekijöitä kokoamaan itsestään kuvakollaasin samaan tapaan. Kuvakollaasia varten jaoin jokaiselle n. A3-kokoisen pahvihahmon pohjan, johon oli tulostettu jokaisen kasvokuva. Kuvakollaasin tarkoituksena oli myös tarjota heti projektin alkuun iloista ja innostavaa tekemistä, joka rikkoo välittäjän arjen rutiineja, sekä antaa minulle arvokasta tietoa työntekijöistä tukemaan tiedonkeruuta sekä tulevien työpajojen suunnittelua. Pyysin jokaista työntekijää ottamaan kuvan tekemistään kollaaseista ja toimittamaan ne minulle WhatsAppilla päiväkirjaviikon päätteeksi.

Kohdeorganisaation yrittäjä toivoi päiväkirjaviikon nostavan keskustelua aiheesta toimistolla viikon mittaan, minkä vuoksi suunnittelin luotainpakettiin myös ajatuslaatikon keskusteluista heränneitä ajatuksia varten. Ajatuslaatikko oli tulostettu kohdeorganisaation brändiväreihin ja lisäsin siihen organisaation logon sekä ”Hyvää työpäivää” -tekstin korostamaan ajatuslaatikon teemaa. Laatikon tarkoitus oli myös muistuttaa läsnäolollaan tiedonkeruusta. Se tarjosi myös mahdollisuuden jakaa ajatuksia anonyymisti. Brändätyn laatikon tarkoitus oli lisäksi viestiä työntekijöille, että tahdon itse tutkijana panostaa tähän projektiin.

Päiväkirjaviikon aikana suurin osa osallistujista toimitti ohjeiden mukaan kuvat päivän tehtävistään sekä vastasivat päivän kysymykseen. Muita aiheeseen liittyviä kuvia sain viikon aikaan hyvin vähän. Kuvissa oli aiheena lähinnä vapaa-ajan aktiviteetteja. Ne kysymykset, joihin en

saanut päiväkirjaviikon aikana vastausta, kysyin uudelleen haastattelujen yhteydessä, millä pystyin varmistamaan saman tiedon hankinnan kaikilta osallistujilta. Tallensin kaikki viikon aikana saamani kuvat ja viestit omalle tietokoneelleni, johon ulkopuolisilla ei ole pääsyä.

3.1.2 Haastattelut

Haastattelujen avulla voidaan kerätä suhteellisen nopeasti syvällistäkin tietoa tutkimuskohteesta erityisesti, jos tutkimuksessa halutaan saada selville tietoa yksilöistä ja heidän näkökulmistaan. Haastatteluilla voidaan saada tietoa myös aiemmin vähän tutkitusta aiheesta. (Ojasalo ym. 2014, 106.) Hirsjärvi ym. (2010, 204-206) mainitsevat haastattelujen eduksi myös sen joustavuuden tiedonkeruumenetelmänä, koska haastattelija pystyy vuorovaikutustilanteessa haastateltavan kanssa mukautumaan tilanteeseen esim. vaihtamalla aiheiden järjestystä sekä hakea tarkempaa tulkintaa vastauksille. Haastatteluiden käytössä on Hirsjärven ym. (2010, 206-207) mukaan myös ongelmallista esim. vaikutukset luotettavuuteen, jos vastaaja antaa vastauksia, jotka hän kokee sosiaalisesti suotaviksi omien aitojen tuntemuksiensa sijaan. Haastattelussa saatu tieto voi myös riippua kontekstista ja tilanteesta, joten haastateltava saattaa antaa haastattelussa erilaisia vastauksia kuin hän antaisi muussa tilanteessa, mikä on syytä huomioida tuloksien tulkinnassa välttämällä liiallista tulosten yleistämistä.

Haastattelulajeja jaotellaan sen mukaan, kuinka vapaamuotoinen haastattelutilanne on ja miten strukturoitu se on; haastattelu voi olla täysin strukturoitu valmiiksi suunniteltuine kysymyksineen, jotka esitetään tietyssä järjestyksessä, tai täysin vapaamuotoinen haastattelu, jossa käydään vapaata keskustelua valitun aihepiirin ympärillä (Hirsjärvi ym. 2010, 208). Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelija on valmisteellut kysymykset ennakkoon, mutta hän saattaa kysyä ne eri järjestyksessä ja sanavalintojaan vaihtaen riippuen haastattelun kuluista. Puolistrukturoidussa haastattelussa saattaa haastattelija myös kysyä uusia aiheeseen sopivia kysymyksiä tai jättää joitakin haastatteluun sopimattomia kysymyksiä kysymättä. (Ojasalo ym. 2014, 10.)

Haastattelujen toteutus

Toteuttamani haastattelut olivat luonteeltaan puolistrukturoituja. Haastatteluita varten laadin haastattelurungon, jonka aiheet käsittelivät työntekijäkokemuksen elementtejä, joihin olin kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemusta käsittelevissä tutkimuksissa tutustunut (liite 4). Muodostin avoimia kysymyksiä, joissa hyödynsin myös Frohriepin (2009) ja Ashforthin ym. (2008) haastattelukysymyksiä. Kysyin haastattelun aluksi työntekijän kokemuksista edellisen viikon päiväkirjatehtävässä, minkä yhteydessä esitin myös tarkentavia kysymyksiä kunkin omiin kalenterimerkintöihin liittyen. Mikäli työntekijä ei ollut vastannut päiväkirjaviikolla päivän kysymykseen, kävin kysymykset läpi haastattelussa.

Annoin kaikille työntekijöille mahdollisuuden valita itse haastattelupaikka, jotta heillä olisi mahdollisuus valita toimiston sijaan myös vapaampi ympäristö. Tapasin kaikki haastateltavat kuitenkin heidän toimistollaan neuvottelutilassa tai muutoin rauhallisessa tilassa. Otin haastatteluun mukaan kannettavan tietokoneen, jonka näytöltä luin haastattelukysymykset. Olin aiemmissa tutkimuksissasi huomannut, että haastateltava saattaa vilkuilla paperille tekemääni kysymyslistaa kenties seuraamalla, milloin haastattelu on ohi, minkä vuoksi ajattelin kannettavan tietokoneen poistavan tämän häiriötekijän.

Haastattelut toteutettiin 18.-24.5.2021 välisenä aikana, ja ne kestivät 30-60 minuuttia. Nauhoitin haastattelut työntekijän luvalla omalla puhelimellani. Kaikki keräämäni tutkimusaineisto oli tutkimukseni ajan omalla kannettavalla tietokoneellani sekä omassa puhelimekseni, joihin ei muilla ollut pääsyä. Tutkimuksen päätyttyä tuhosin aineistot puhelimekseni ja tietokoneeltani. Aineiston analyysiä varten litteroin kaikki haastattelut. Haastattelut litteroin yksin ollessani sekä kuulokkeita käyttäen, joten kukaan muu ei päässyt kuulemaan haastattelujen sisältöä. Litteroiduista aineistoista pystyin kätevästi poimimaan ajatukset jäsentääkseni tietoa sähköistä Miro-alustaa apuna käyttäen.

3.2 Määrittele: Analyysillä syvemmälle kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemukseen

Plaskoff (2017, 139) ehdottaa työntekijäkokemuksen muotoilun työkaluiksi esim. journey mapin tapaan tehtyä työntekijäpolkua, empatiakarttaa ja persoonien käyttöä. Persoonat ja työntekijäpolku nousevat esille myös Yohnin (2020, 37) ehdottamissa muotoiluprosessin elementeissä. Työntekijäpersoonia ja työntekijäpolkua hyödynsi myös kolmannes APQC:n (2019) kyselyyn osallistuneista yrityksistä. Kosketuspisteet, joita yrityksissä muotoiltiin uudelleen yleisimmin, olivat oppiminen, HR-toiminnot, töiden aloittaminen, työsuorituksen johtaminen sekä urakehitys.

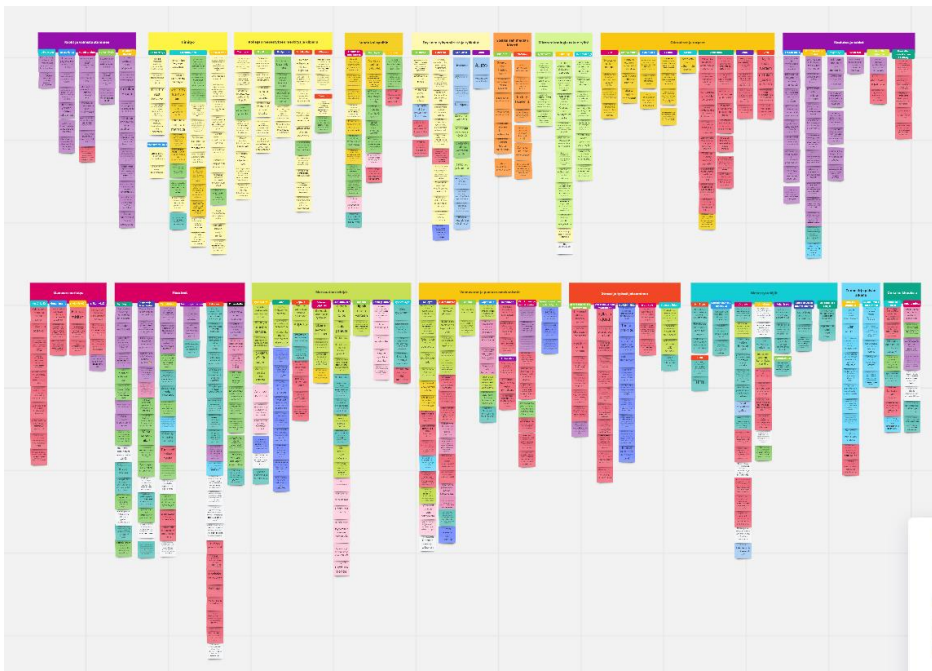
Kerättyä tietoa voidaan jäsentää erilaisilla mapping-menetelmillä visuaaliseen muotoon, kuten mietekarttoihin ja erilaisiin kaavioihin. Post it -laput, valokuvat sekä erilaiset värit ja muodot tekevät havainnoista ymmärrettävämpiä sekä tarjoavat kimmokkeita uusille havainnoille. (Tschimmel 2012, 12.) Stickdorn ym. (2018, 128) ehdottavat tiedon kokoamista tutkimusseinälle, jonka avulla voidaan löytää rikosetsivän tavoin yhteyksiä aineistossa sekä viestiä tutkimuksesta toisille. Persoonien, story boardien ja journey mappien kaltaiset visuaaliset työkalut auttavat Calabrettan, Gemenin ja Karpenin (2018, 46) mielestä viestimisen lisäksi eri sidosryhmien sitoutumista suunniteltuun innovaatioon, kohderyhmään tai jopa uuteen teknologiaan tunnetasolla.

Raakadatan analyysi

Päiväkirjaviikon ja haastattelujen jälkeen jatkoin työtäni analysoiden keräämäni raakadatan. Tein aluksi samankaltaisuuskaavion litteroiduista haastatteluista ja päiväkirjojen vastauksista.

Aloitin keräämäni raakadatan analyysin hyödyntämällä sähköistä Miro-alustaa. Kirjasin päiväkirjaviikolta sekä haastatteluista nousseet asiat sähköisille post-it-lapuille, joista kokosin samankaltaisuuskaavion (kuvio 7). Teemat samankaltaisuuskaavioon nostin haastattelurungosta, mistä edelleen tiivistin aineistoa suurempien otsakkeiden alle, jotka olivat:

- roolit ja valmistautuminen
- tiimityö
- kollegan menestyksen merkitys ja kilpailu
- suhde kollegoihin
- fyysinen työympäristö ja työkalut
- sosiaalisen median käyttö
- miten teknologia tukee työtä
- odotukset ja tarpeet
- koulutus ja taidot
- maineen merkitys
- haasteet
- motivaatiotekijät
- voimavarat ja puolustusmekanismit
- stressi ja työssä jaksaminen
- menestystekijät
- tunnekirjo päivän aikana
- omia heikkouksia



Kuvio 7: Tutkimusaineiston samankaltaisuuskaavio

3.2.1 Persoonat ja työntekijäpolku

Käyttäjän ajatusmaailmaa ja hänen kohtaamiaan ongelmia voidaan pyrkiä ymmärtämään esim. muodostamalla havainnoista fiktiivisen hahmon, persoonan, minkä pohjalta nousseet havainnot voidaan koota visuaaliseen muotoon empatiakarttaan (Tschimmel 2012, 13). Persoonilla voidaan kuvata tietyn asiakas- tai käyttäjäryhmän ominaisuuksia, erityisesti heidän motivaatiotaan käyttää palvelua ja käyttäytymistä (Stickdorn ym. 2018, 128). Trischler, Zehler ja Westman (2018, 814) pitävät persoonien suurimpana etuna asiakaskokemuksen kuvaamista niin menneestä kuin tulevasta sekä koetusta että kuvitteellisesta näkökulmasta.

Persoonien muodostamisessa voidaan käyttää useaa lähestymistapaa, esim. muodostamalla aluksi asiakasrajapinnassa työskentelevien kanssa heidän näkemyksistään asiakaspersoonia, joille voidaan hakea tukea ja lisää piirteitä tutkimuksen avulla. Persoonien muodostamisessa kannattaa välttää persoonien kuvaamista demografisien ominaisuuksia mukaan, vaan keskittyä persoonien kuvaamiseen kerätyn tutkimusaineiston mukaan aloittamalla esimerkiksi asiakaskäyttäytymisestä. (Stickdorn ym. 2018, 41, 128-129.) Myös Trischler ym. (2018, 814) kehottavat kuvaamaan persoonat demografisten tekijöiden sijaan erilaisten käyttäjätarpeiden mukaan. He ehdottavat myös käyttämään erilaisia tietopisteitä luotettavampien persoonakuvausten saamiseksi.

Stickdorn ym. (2018, 41-42) ehdottavat sisällyttämään persoonakuvaukseen persoonan kuvan ja nimen. Persoonakuvaukseen voi myös lisätä lainauksen, joka kuvaa persoonan asennetta yhdellä lauseella sekä fiiliskuvia, jotka viestivät persoonan ympäristöstä, käyttäytymisestä sekä tavoitteista ja motivaatiosta. Tarkemmalla kuvauksella voidaan kertoa mm. persoonan mielenkiinnon kohteista, taidoista, tarpeista, odotuksista ja turhautumisen aiheista. Kuvaukseen on syytä liittää sellaisia seikkoja, jotka ovat olennaisia tutkimusongelman kannalta. Stickdorn ym. kehottavatkin välttämään sellaisten persoonien käyttöä, joilla ei ole kehitettävään palveluun tai tutkimuskysymyksiin liittyvää olennaista tietoa. Persoonan luotettavuutta voidaan tukea lisäämällä kuvaukseen vielä olennaisia tilastotietoja.

Journey mapilla kuvataan henkilön kokemuksia aikajanalla esim. asiakkaan kokemusta tuotteen ostoprosessissa tarpeen tunnistamisesta ostoon ja itse tuotteen käyttöön. Kokemuksen kuvaaminen journey mapin avulla auttaa löytämään kehityskohteita edelleen ratkaistaviksi. Kuvauksessa käytettävä aikajänne ja tarkkuus esim. yksityiskohtien suhteen riippuu aina kuvattavasta kokemuksesta tai palvelusta; joskus on syytä tehdä sekä suuremman mittakaavan kuvaus sekä yksityiskohtainen palvelun osan kuvaus. (Stickdorn ym. 2018, 44-45.)

Journey map kuvataan aina yhden tekijän, esim. persoonan, näkökulmasta. Siihen kuvataan päävaiheet sekä vaiheiden sisältävät askeleet. Journey mapiin voidaan lisätä myös kuvaus persoonan tyytyväisyydestä joka askeleella esim. käyrällä. Kommunikaatiossa käytettävien eri kanavien, kuten kasvokkain tapahtuvan hetken, verkkosivujen ja printtimainonnan

merkitseminen journey mapiin edistää ymmärrystä eri kanavien käytöstä palvelussa. Journey mapiin voidaan lisätä myös eri sidosryhmät, jotka osallistuvat eri askeleisiin, minkä avulla voidaan löytää mahdollisia avaintekijöitä, jotka tulisi ottaa mukaan muotoiluprosessiin.

(Stickdorn ym. 2018, 46-47.) Journey mapiin voidaan lisätä paljon muitakin näkökulmia, mutta Stickdorn ym. (2018, 52) muistuttavat, että olennaiset journey mapiin otettavat kuvaukset on valittava tapauskohtaisesti ja monesti niitä on muokattava kunkin projektin tavoitteen mukaisiksi.

Raakadatasta koostamani samankaltaisuuskaavion pohjalta etenin analyysissä muodostamalla kaksi työntekijäpersoonaa (liite 5). Koska kohdeorganisaatiossani oli melko vähän työntekijöitä, päätin kuvata henkilökohtaisemmat seikat, kuten motivaatio- ja menestystekijät sekä haasteet, persoonille yhteisinä tekijöinä, jottei näitä ominaisuuksia voisi yhdistää suoraan tiettyihin työntekijöihin. Nostin persoonakuvauksiin erityisesti tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden arkeen ja tapaan tehdä työtä.

Pienen työyhteisön vuoksi päädyin myös nimeämään persoonat sukupuolineutraalein nimin ja kuvaamaan persoonat lintuina ihmishahmojen sijaan, jotta työntekijöiden olisi helpompi samaistua persooniin sukupuolesta riippumatta (kuvio 8). Persoonat eroavat toisistaan mm. digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisen suhteen sekä päivän aikana koetun tunnekirjon ja stressin tunteiden kokemisen suhteen. Demografisilla tekijöillä en nähnyt olevan työntekijäkokeimuksen kannalta kovin suurta merkitystä, minkä vuoksi jätin ne pois persoonakuvauksista.



”Tunteella mennään ja välillä turhan lujaa!”

”Paperi voittaa tabletin!”

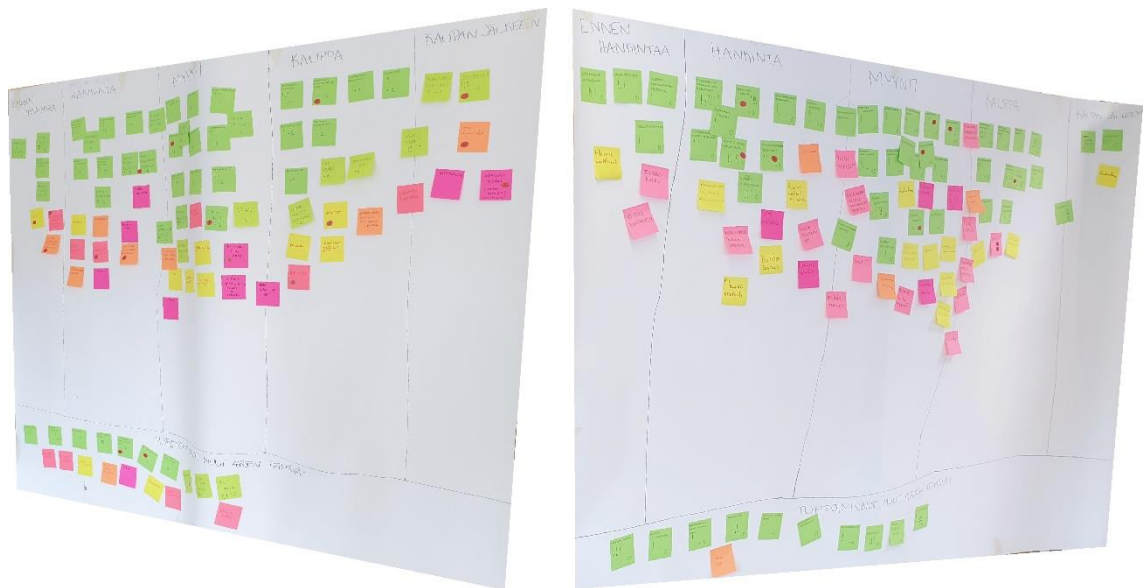
Kuvio 8: Työntekijäpersoonat

Persoonakuvausten ohella kävin läpi työntekijöiden päiväkirjaviikon tehtävät, jotka kokosin työpajatyöskentelyä varten alustavan työntekijäpolun muotoon. Haastattelujen aikana olin jo alkanut hahmottaa työntekijäpolun aikajännettä, ja päädyin kuvaamaan työntekijäpolun myytävän kohteen hankinnasta kauppaan. Kiinteistönvälittäjällä ei ole säännöllistä työaikaa eikä

esim. kuukausirytmiiä, minkä vuoksi polun kuvaaminen aikasidonnaisesti ei olisi tukenut työni tavoitteita. Työtehtäviä korostava työntekijäpolku auttoi myös nostamaan esille tehtäviin liittyviä haasteita. Liitin työntekijäpolkuun myös vaiheet, mitä tapahtuu ennen hankintaa ja mitä tapahtuu kaupan jälkeen.

3.2.2 Työntekijäpolku ja piilevät haasteet -työpaja

Jatkoin työntekijäpolun työstämistä yhdessä kohdeorganisaation kanssa ensimmäisessä työpajassa 17.9.2021, johon osallistuivat kaikki tiedonkeruuseen aiemmin osallistuneet työntekijät ja yrittäjät sekä organisaatioon tiedonkeruun jälkeen rekrytoitu uusi työntekijä, yhteensä seitsemän henkilöä. Työpajan runko on liitteessä 6. Työpajan tavoitteena oli myös tunnistaa tehtäväkohtaisia ja kenties piileviä haasteita, joita ei tiedonkeruussa ollut vielä noussut esille. Työpajan aluksi kävimme läpi laatimani työpajatyöskentelyn kultaiset säännöt (liite 7), joissa korostin positiivista henkeä ja kritisoinnin välttämistä. Tämän jälkeen esittelin työntekijäpersoonat, jotka työntekijät ottivat ilolla ja naurun säestämänä vastaan. Moni samaistui persooniin nopeasti, mikä kertoi persoonien kuvaavan työntekijöitä hyvin. Tahdoin vielä syventää persoonakuvauksia tulevaa ideointia varten, minkä vuoksi pyysin työntekijöitä kuvaamaan persoonien arkea, inhokkeja ja innostavia asioita. Persoonien arvioinnin jälkeen jatkoimme työpajaa yhdessä määrittäen kaikki työtehtävät, joita välittäjillä on työntekijäpolun varrella hankinnasta kauppaan. Pienryhmissä työntekijät määrittivät sen jälkeen kriittisimmät työtehtävät sekä molemmille persoonille omia haasteita ja esteitä työtehtäviin liittyen. Lopuksi he vielä kuvasivat persoonan tyytyväisyyden kuhunkin työtehtävään. Työpajan päätteeksi minulla oli raakaluonnokset työntekijäpoluista (kuvio 9).



Kuvio 9: Työpajassa tehdyt työntekijäpolut

sisäisen toiminnan haasteita ja persoonista johtuvat haasteet pilviä persoonan omalla kuvalla varustettuna.



Kuvio 11: Ote työntekijäpolun haasteista

Löytääkseni persoonien kokemat aikasyöpöt pyysin työntekijöitä valitsemaan jokaisesta työntekijäpolun vaiheesta enintään kolme pahinta aikasyöpöä. Aikasyöpöt kuvasin työntekijäpolkuihin tummina myrskypilvinä ja salamoilla. Jos polulla näin ollen oli esim. punainen tehtävä salamoin varustettuna, vei tehtävä persoonalta paljon aikaa eikä tehtävä myöskään tuntunut persoonasta hyvältä.

3.3 Kehitä: Yhdessä ideoiden kohti parempaa työarkea

Yhteiskehittämisellä voi muotoilija Calabrettan ym. (2018, 51-52) mukaan sekä inspiroida sidosryhmiä tutkimaan uusia mahdollisuuksia että auttaa sitoutumaan löydettyihin ratkaisuihin tulevaisuudessa. He antavat yhteiskehittämisen tehokkaaseen käyttöön neljä hyvää ohjetta: ”Rekrytoi laajalti; Strukturoi yhteiskehittämisen aktiviteetteja; Pidä prosessi kontrollissa; ja Suunnittele lukuisia iteraatiokohtia varten.” Kun yhteiskehittämisen ryhmässä on jäseniä monilta osastoilta ja/tai aloilta, voi käsiteltävää aihetta tarkastella monesta näkökulmasta. Yhteiskehittämisen työpajat on suunniteltava tarkasti, jotta osallistujat uskoisivat prosessiin ja jotta he tietäisivät, että ideat viedään eteenpäin jatkojalostettaviksi. Muotoiluprosessilla on myös oltava selkeä vastuhenkilö, joka voi varmistaa prosessin edistymisen. Prosessissa on tärkeää kerätä palautetta mahdollisimman pian ja mahdollisimman usein, jotta aikaa säästyisi turhien ideoiden kehittelystä toimivien ideoiden kehittämiseen.

Työntekijäpolun kosketuspisteiden kehittäminen brainstorming -menetelmällä oli yksi käytetyimpiä työntekijäkokemuksen johtamisen käytänteitä APQC:n (2019) kyselyyn osallistuneiden yritysten keskuudessa. Brainstorming on yksi toimivimmista ideoinnin työkaluista (Brown 2009, 79; Tshimmel 2012, 14). Perinteisen aivoriihen ongelmana voi osa ryhmän jäsenistä kokea ääneen puhumisen ja omien mielipiteiden esiin tuomisen, minkä vuoksi brainstormingin

”alalajit” brainwriting ja brainsketching voivat toimia ideoiden luomisessa paremmin. Brainwriting -menetelmässä jokainen kirjoittaa ajatuksensa post it -lapuille, jotka kootaan myöhemmin yhdelle seinälle jatkokeskustelua ja luokittelua varten. (Tschimmel 2012, 14.) Myös Ambrose ja Harris (2009, 66) tunnistavat tämän haasteen aivoriihessä, ja he nostavatkin aivoriihen tärkeimmäksi säännöksi kritisointikiellon. Brown (2009, 78) tukee myös sääntöjen tärkeyttä brainstormingissa. Hänen mielestään tärkein sääntö brainstormingissa on toisten ideoista rakentaminen. Liian aikainen kritisointi kuihduttaa luovuuden ja tilan uusilta ideoilta myös Ojasalon ym. (2014, 158-159) mielestä. He muistuttavat, että ideoinnissa määrä on laa-
tua tärkeämpää.

Ideoiden toteuttamisen ja kehittämisen vaiheissa muotoilijan työkalut ovat Tschimmelin (2012, 15-16) mukaan lähinnä visuaalisia ja materiaalisia. Brown (2009, 80) perustelee visuaalista ajattelua sillä, että piirtämällä pystytään ilmaisemaan sekä idean toimivuutta että siihen liittyviä tunteita. Visuaalinen ajattelu pakottaa myös tekemään päätöksiä ottamalla kantaa esteettisyyteen, mikä voidaan sanallisilla menetelmillä välttää. Tschimmelin (2012, 15-16) mielestä käytetyimpiä työkaluja tähän vaiheeseen ovat yksityiskohtaiset luonnokset, storyboardit, erilaiset tekniset piirroksot sekä nopeat prototyyppit. Storyboardissa idea visualisoidaan kuvasarjana, käyttäen esim. post it -lappuja, piirroksia tai valokuvia. Nopean prototypoinnin tarkoituksena on saada testattua ideaa konkreettisella mallilla ja herättää keskustelua. Lockwoodin (2010, 86) mielestä nopealla prototypoinnilla pyritään myös vähentämään riskejä. Hän kuvaa, miten Pixarilla yksi tärkeimmistä toimintatavoista on ”epäonnistua nopeasti”, jotta he voivat siirtyä parhaisiin ratkaisuihin mahdollisimman pian.

Brown (2009, 82-83) kiteyttää ideoista päättämisen yksinkertaisimmaksi ja lyömättömimmäksi työkaluksi post it-lappujen käyttämisen. Kun työryhmässä syntyneet ideat on kuvattu seinälle, voi kukin ryhmän jäsen osoittaa post it -lapuilla mielestään parhaat ideat jatkokäsittelyä varten. Post it -lappujen käyttö kannustaa nopeaan ajatteluun ja ideoiden jäsentämiseen, mikä tukee myös projektin aikataulussa pysymistä.

3.3.1 Ideointityöpaja

Työntekijäpersoonat ja -polut muodostettuani pääsin etenemään kehitystyössäni ideointivaiheeseen. Työntekijäpoluilta nousi esiin paljon erilaisia haasteita ja seikkoja, jotka vaikuttavat kiinteistöväälittäjän työhön. Koska kaikkia haasteita ei voi ratkaista yhdellä kertaa, päädyin valitsemaan haasteista kolme, joiden parissa jatkoin uusien ratkaisujen ideointiin. Peilausin haasteiden valinnassa työni tavoitteita uusien työskentelymenetelmien löytämisestä niihin työntekijäkokemuksen elementteihin, joilla voisi mielestäni olla myös eniten vaikutusta palvelun laatuun. Painotin valinnassa myös jo työn alkuvaiheessa työntekijöiden nostamia toiveita ja kehityskohteita sekä työntekijäpolulla tunnistettuja aikasyöppöjä.

hiljaisen työskentelyn aika klo 10 saakka. Tein loppukeskustelusta itselleni muistiinpanoja paperille ideoiden jatkotyöstöä varten. Otin työpajasta myös mukaan kaikki osallistujien kirjat mat ideaat heidän esittelemiensä pikaprototyyppeiden lisäksi.



Kuvio 13: Ideointityöpajan nopeat prototyypit

Työpajan jälkeen kirjasin työpajasta nousseet omat ajatukseni sekä työntekijöiden ideat yhteen dokumenttiin. Tein myös yhteenvedon työpajassa nousseista ideoista ja seikoista, jotka toimeksiantaja halusi jo työpajan päätteeksi hyödyntää ja ottaa käyttöön (liite 11). Toimitin tämän yhteenvedon toimeksiantajalleni sähköpostitse maanantaina perjantaisen työpajan jälkeen. Olimme sopineet työpajan jälkeen seurantalaverin kolmen viikon päähän, jotta voimme käydä yhdessä läpi, mitä vaikutuksia heti käyttöön otetuilla ideoilla työskentelyyn on ollut.

3.4 Toimita: Kuinka uusi ratkaisumme toimii arjen apuna?

Polaine, Lovlie ja Reason (2013, 140) kehottavat tekemään uusista palveluista prototyyppisiä, koska uudet palvelut aiheuttavat käyttäjissä uusia kokemuksia, joita on vaikea kuvailla ilman todellista ja kosketeltavaa mallia. Prototyypin avulla käyttäjä voi kuvailla palvelun toimivuutta. Brown (2009, 88-90, 106-107) korostaa myös prototyyppien merkitystä idean käyttöönotossa, kuten myös muotoiluprosessin kaikissa aiemmissakin vaiheissa. Hän kannustaa tekemään prototyyppisiä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa prosessia, jotta ideoita voidaan arvioida paremmin, kun ne ovat konkreettisempia. Prototyypit tulisi tehdä nopeasti, karkeasti

ja edullisesti, jotta niihin ei sitoudu liikaa resursseja eikä loppujen lopuksi huonoa ideaa kehitetä liian pitkälle. Nopeat prototyypit antavat myös mahdollisuuden uusille ideoille pienillä kustannuksilla. Calabretta ym. (2018, 47) nostavat esiin aikaisten prototyyppien tekemisessä myös niiden keskeneräisyyden merkityksen: keskeneräinen prototyyppi antaa sidosryhmille mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia ja kehittää ideoita toistensa ideoiden pohjalta, mikä lopulta johtaa yhdessä tuotettuun lopputulokseen.

Ideasta viestimiseen ja toimittamiseen Tschimmel (2012, 16-17) nostaa työkaluiksi tarinankerronnan sekä testaamisen. Tarinankerronnan avulla muotoilija upottaa projektin tuloksena luodun tuotteen tai palvelun tarinaan. Koska tarina kietoo mukaansa myös tunteet, on yleisön helpompi tutustua tuotteen tai palvelun yksityiskohtiin. Kuvitettu tarina on myös helposti muistettavissa, mikä auttaa kohdeyleisöä luomaan vahvan tunnesiteen esitettyyn ratkaisuun. Erilaisia roolipelejä voidaan myös liittää tarinankerronnan yhteyteen. Roolipelit sopivat myös kehitetyn ratkaisun testaamiseen.

Kolme viikkoa ideointityöpajan jälkeen pidimme yhdessä kohdeorganisaation kanssa palautepalaverin, jossa kävimme läpi, mitä työpajan jälkeen oli tapahtunut. Jokainen kertoi aluksi vuorollaan, miten uudet toimintatavat on otettu käyttöön ja millaisia muutoksia he olivat havainneet. Tämän jälkeen esittelin paperiprintteinä koostamani huoneentaulut yhteisistä pelisäännöistä (liite 11), joista kävimme yhdessä keskustelua vahvistaen säännöt yhteiseen käyttöön. Lopuksi pyysin palautetta työntekijöiltä kehittämistyöstä ja sen vaikutuksista työhön. Sovimme myös yrittäjän kanssa kehittämistyön jatkoksi uusista työpajoista, joissa keskitysimme erityisesti tiimityön syventämiseen.

4 Tulokset

Tässä luvussa käyn läpi kehittämistyöni tulokset. Aluksi esittelen kehittämistyöni tueksi tekemiäni työntekijöiden haastattelujen sekä päiväkirjaluotaimen tuottamaa tietoa, joka avasi syvemmin kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksen muodostumista. Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä kuvaan lisäksi kohdeorganisaation kanssa tekemämme työntekijäpolun kautta. Lopuksi ehdotan ratkaisuja havaitsemiini kohdeorganisaation työntekijöiden arjen haasteisiin, joiden ideointiin myös työntekijät osallistuivat työpajatyöskentelyn kautta. Koikan yhteisiä pelisääntöjä huoneentauluihin ja annan kehitysehdotuksia avokonttorityöskentelyyn ja yleisesittelyjen järjestämiseen. Kerron myös, miten luovaa ideointia voisi tuoda välittäjien arkeen sekä miten digitaalisilla ratkaisuilla voisi työntekoa kehittää.

4.1 Kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksen muodostuminen

Esittelen kohdeorganisaation työntekijöiden työntekijäkokemuksen elementtejä lähtien liikkeelle työyhteisöstä, työvälineistä ja koulutuksesta. Tämän jälkeen kerron heidän motivaatio-

ja menestystekijöistään sekä voimavarojensa lähteistä. Työhön liittyvän stressin, tunnetyön sekä erilaisten roolien kuvauksen jälkeen käyn vielä tarkemmin läpi työntekijäpolulla esiintyviä monia haasteita.

4.1.1 Työyhteisö, työvälineet ja koulutus

Työyhteisön merkitys nousi yhdeksi tärkeimmistä kohdeorganisaation työntekijöiden työntekijäkokemuksen elementeistä. Tiimityö oli heille tärkeää ja heidän tiiminsä oli työntekijöiden mielestä hyvä; tiimi tarjosi tukea ja apua, kun joku sitä tarvitsi. Tiimityössä löytyi myös kehitettävää, esim. asuntoja voisi ottaa enemmän myyntiin yhdessä ja kohteita voisi myydä enemmän ristiin. Haastatteluissa mainittiin myös, että joskus tiimityötä ei haluttu tehdä esim. yhteishankinnassa, koska silloin osa myyntiprovisiosta menisi kollegalle. Osa työntekijöistä näki kollegansa enemmän kuin kollegana, ja kaikki sanoivat tulevansa toimeen keskenään, vaikka joskus kitkaa työntekijöiden välillä onkin. Kollegojen keskinäinen kilpailu tsemppasi osaa työntekijöistä ja osaan se ei vaikuttanut lainkaan. Osa työntekijöistä ei tunnistanut kilpailua ollenkaan. Osalla oli huonoja kokemuksia edellisistä työpaikoista, joissa kollega saattoi puukottaa selkään ja yhteistyö hävisi, kun välittäjät toimivat omaan lukuunsa yrittäjinä.

”Täällä nauretaan yhdessä, täällä itketään yhdessä, ollaan läheisiä.”

”Tässä työyhteisössä näkyy kyllä että säännöt on laadittu oikein ja kaikki ymmärtää ne.”

”Kyllähän se että kaikki myy kaikkien kohteita, niin pitäis se näkyä enemmänkin että vois palloa heittää kaikille.”

Työntekijät kokivat, että heidän työvälineensä ovat kunnossa, mikä on heidän mielestään työn sujumisen kannalta olennainen asia. He käyttivät työssään paljon sähköisiä työvälineitä ja sovelluksia, kuten älypuhelin, tietokonetta, sähköistä kalenteria, sähköpostia, WhatsAppia sekä alan järjestelmiä, kuten hintaseurantapalvelua, Kivi-kiinteistönvälitysjärjestelmää, kiinteistötietojärjestelmää ja Maanmittauslaitoksen karttapaikka -palvelua. Heidän toimistonsa on avokonttori, mistä nousi ilmi haasteita keskittyä ja saada tarvittava työrauha, minkä vuoksi osa työntekijöistä kertoi tekevänsä keskittymistä vaativat tehtävät esim. kotona ja saivat aamuisin enemmän aikaan, kun kollegat eivät vielä olleet toimistolla. Osa työntekijöistä koki, että sähköiset järjestelmät ja pilvipalvelut säästivät paljon aikaa ja he osasivat hyödyntää niitä. Työyhteisössä oli myös vähemmän digitaalisten ratkaisujen kanssa sinut olevia työntekijöitä, jotka eivät hyödyntäneet sähköisiä ratkaisuja työssään yhtä paljon ja suosivat kynää ja paperia. Työntekijöitä erotti myös suhtautuminen sosiaaliseen mediaan: osa käytti sosiaalista mediaa työssään, osa ei käyttänyt lainkaan ja joillakin ei ollut edes omaa sosiaalisen median tiliä.

”Hyvät työvälineet ja työtilat vaikuttavat todella paljon työssä viihtymiseen ja hermojen kasassa pysymiseen.”

”Tykkään avotoimistosta, mutta siinä on omat haasteensa, koska työrauhaa on helppo rikkoa. Välillä on hyvin vaikea keskittyä.”

”Sähköisten ohjelmistojen avulla pystyn säästämään tunteja päivästäni.”

”Tunnistan leivänpaahdinten ja tietokoneen eron. Osaan käyttää suht ok molempia.”

Työntekijöiden mielestä erityisesti alan koulutuksella ja myyntikoulutuksella on kiinteistönvälitysalalla merkitystä; on osattava ainakin perusasiat ja myös pidettävällä tietoa jatkuvasti muuttuvan alan vuoksi. Toisaalta osa koki myös, että parhaiten oppii tekemällä. Vuorovaikutustaitojen merkitys nousi myös esille monesti; on osattava lukea asiakasta onnistuakseen. Työntekijät olivat myös oppineet taitoja hankalien asiakkaiden käsittelyyn. Myyntitaidot tunnustettiin myös tärkeiksi taidoiksi, mutta koska kyseessä on kalliit ostot, ei ns. pakkomyyntiä pysty harjoittamaan.

4.1.2 Motivaatio, menestys ja voimavarat

Työntekijöiden haastatteluista kävi ilmi, että kaikki työntekijät olivat tyytyväisiä työhönsä kokemistaan haasteista huolimatta. Aloittaessaan nykyisessä työpaikassaan oli työntekijöillä erilaisia odotuksia. Tulojen nousun lisäksi työntekijät odottivat myös pääsevänsä osaksi hyvää työyhteisöä. Odotuksissa mainittiin myös itsensä kehittäminen, vapaus tehdä työtä omalla tavallaan sekä stressin väheneminen. Luottamuksen rooli työssä oli työntekijöiden mielestä hyvin tärkeä; ilman luottamusta ei ole mitään. Luottamuksesta mainittiin myös, että ilman luottamusta esimiehen työntekijä ei olisi työsuhteessa työnantajaansa. Arjessa työntekijät tarvitsivat apua esim. kohteiden hinnoittelussa ja paperitöissä, ja he kokivat saavansa apua melko hyvin, mutta parantamisen varaa myös löytyi.

Työntekijöillä oli erilaisia motivaation lähteitä (kuvio 14). Raha oli osalle paras motivaattori ja provisiopalkalla työskentely itselleen parhaiten sopiva palkkausmalli. He tunnistivat kuitenkin provisiopalkalla työskentelyn raadollisen puolen, mutta he olivat oppineet järjestämään oman taloutensa niin, että he tulivat toimeen huonoinakin kuukausina. Onnistumiset ja hyvä asiakaspalaute korostuivat myös motivaatiotekijöissä. Työn vapaus oli työntekijöille myös mieluisaa ja he pitivät ihmisten parissa työskentelystä ja siitä, että kaikki työpäivät olivat erilaisia. Joitakin työntekijöitä motivoi myös kilpailu. Voimaa työntekijät saivat arkeensa kollegoilta, harrastuksista ja vapaa-ajasta sekä lähipiiriltään.

”Ei voi vaan peukaloita pyöritellä niin kyllähän se jollakin tavalla motivoi myös tekemään kun pakko se tili on vaan jostain repiä.”

”Kaikein parhaimmalle tuulelle minut saa aito kiitos onnistuneen työn jälkeen.”

”Onneksi hyvät työkaverit nostaa paskasta ylös ja riemuitsee mukana.”



Kuvio 14: Työntekijöiden menestys- ja motivaatiotekijät sekä voimavarojen lähteet

Menestyäkseen työssä työntekijät nostivat esille monia asioita (kuvio 14). Työntekijät kokivat, että he itse ovat menestyksensä takana, myös tiimikin vaikutti menestykseen. Monilla työntekijöillä asenne vaikutti menestykseen, kuten myös aktiivisuus. Sesonki sekä järjestelmien ja koneiden toiminta mainittiin myös rehellisyyden ja luotettavuuden ohella. Työntekijät tunnustivat maineen merkityksen alalla pärjäämiseen esim. saadakseen suosituksien kautta uusia töitä. Osa välitti omasta maineestaan enemmän kuin toiset. Osalle omalla maineella ei ollut suurta merkitystä, mutta he pitivät kuitenkin yrityksen hyvää mainetta tärkeänä.

”Pystyn mukautumaan hyvin siihen asiakkaaseen, se on yks asia minkä takia mä koen että myynkin niin hyvin.”

”En koe itseäni niinkään myyjäksi vaan se on vaan vähän niin kuin välittämistä vaan eteenpäin.”

”Ei oo ongelmia, on vain ratkaistavia asioita ja mun on vaan pakko löytää se ratkaisu.”

”Pitää olla valmis lähtemään minne vaan ja osata mukautua että sulla saattaa olla aamulla klo 9 tyhjä kalenteri, ja ilta kun on klo 17-18 niin huomaat että oot ollut vartin toimistolla.”

4.1.3 Stressi, tunnetyö ja roolit

Stressin tunteita koki osa työntekijöistä vahvasti työssään, osa ei stressannut työstä omien sanojensa mukaan ollenkaan. Stressiä synnyttivät myös provisiopalkka sekä oma kalenterinhallinta. Ikävät kohtaamiset eivät jääneet vaivaamaan kaikkia; he pystyivät jatkamaan positiivisella asenteella murehtimatta eteenpäin ja suodattamaan ikävät asiat mielestään. Toiset saattoivat jäädä pyörittämään ikäviä kohtaamisia pidemmäksi aikaa ja miettimään, mitä voisi kohtaamisesta oppia, jottei näin kävisi uudelleen. Osa pyrki myös välttämään ikäviä

kohtaamisia esim. siirtämällä asiakkaita kollegojen hoidettavaksi. Työntekijät tunnustivat myös takahuoneen hyödyt jaksakseen paremmin. Takahuoneeksi kävi jo pelkkä kollegojen seura, missä voi ensin purkaa pahan olon. Organisaation toinen toimipiste pienemmällä paikakakunnalla toimi myös takahuoneena. Suunnitelmallinen rahankäyttö mainittiin myös tapana selvittää provisiopalkan haasteista.

”Kyl mä huomaan hyvin usein vielä palaavani miettimään, olisko ollut jotain mitä oltais voitu hoitaa toisin.”

”En miä halua sen provikankaan valossa ruveta toimimaan sellaisen asiakkaan kanssa, jonka kanssa miä tunnen heti kylmiä väreitä kun joudun sen kaa kasvo-tusten.”

”Otan kaks savuketta ja kahvin ja ehkä jonkun tosta mukaan jolle sitten kiukut-telen, puran tilanteen pihalle ja sitten matka jatkuu.”

Työntekijät valmistautuivat työhönsä mm. tekemällä taustatyöt ennen asiakastapaamista ja hyödyntämällä työmatkaa auton ratissa sekä rajaamalla työpäivää vaihtamalla työvaatteet rentoihin kotivaatteisiin. Osa työntekijöistä koki, etteivät he valmistaudu tai psyykkää itseään töihin; se menee jo autopilotilla. Moni työntekijä käyttäytyi eri tavoin asiakkaan ja kollegan kanssa, osa saattoi kokea käyttäytyvänsä aina samoin, vaikka puheenaiheet olivat asiakkaiden ja kollegojen kanssa erilaiset. Tunnekirjo päivän aikana saattoi osalla työntekijöistä vaihdella hyvin paljon; he kertoivat elävänsä tunteella. Toisilla mieliala oli pääasiassa positiivisen puo- lella, he olivat rauhallisia ja olivat oppineet olemaan lähtemättä mukaan tunteenpurkauksiin.

”Ei tarvii tsempata, että okei lähdetääs töihin.”

”Jos sulla on vieras asiakas, niin kyllähän siä oot sellainen asiallisempi ja am- mattimaisempi sit kun taas vaikka työkaverin kaa voi olla rennommin ja antaa tulla suusta ihan mitä vaan.”

”Minun tunteeni heittelevät laidasta laitaa ja sen määrittelee aina asiakas. Hyvä asiakas luo hyvän fiiliksen ja ikävä asiakas pilaa päivän.”

4.1.4 Haasteet työntekijäpolulla

Kohdeorganisaation työntekijöiden työntekijäkokemukseen vaikuttavat monenlaiset haasteet, jotka liittyvät vahvasti kiinteistönvälittäjän työn erityispiirteisiin. Löytämäni haasteet kiteyty- vät hyvin tekemissäni kohdeorganisaation työntekijäpoluissa (liitteet 7 ja 8). Haasteissa koros- tuvat erityisesti asiakkaisiin liittyvät haasteet, mitkä nousivat esiin kaikissa keskusteluissa, joita kehittämistyön aikana kävin työntekijöiden kanssa; asiakkaat mm. juoksuttavat näytöillä turhaan, ovat hankalia, odottavat että kaikki tapahtuu heti ja ihmettelevät välityspalkkion suuruutta.

Myyntikohteen hankintavaiheessa asiakkaiden kanssa voi tulla vaikeuksia esim. silloin, jos vä- littäjän ja asiakkaan henkilökemiat ja ajatusmaailmat eivät kohtaa tai jos asiakas perustaa

välittäjän valinnan ainoastaan edullisimman välityspalkkion mukaan. Kohteen myynnissä asiakkaisiin liittyvät haasteet liittyvät myyvän asiakkaan lisäksi myös ostavaan asiakkaaseen. Myyvä asiakas voi olla välinpitämätön eikä tue myyntiä riittävästi. Myyjällä voi myös olla epärealistiset odotukset myyntihinnan ja myynnin etenemisen suhteen. Työntekijöitä harmitti myös, että kulissien takana tehty työ ei näy asiakkaalle, jolloin asiakas voi luulla, että hänen asuntonsa myynnin eteen ei tehdä riittävästi töitä.

Työntekijät mainitsivat myös erilaisia asiakasryhmiä sekä myytävän kohteen ominaisuuksia, jotka vaikeuttavat työtä, kuten asiakkaan ex-puoliso, perikunta, kaukana olevat kohteet, epäsiisti asunto ja korjaustarpeet. Sekä myyvä että ostava asiakas saattaa myös muuttaa mieltä, mikä voi hetkessä muuttaa ison työn turhaksi. Kaupanteon jälkeen voi ostaja alkaa jositella ja etsiä virheitä ostamastaan asunnosta, mikä voi sitoa työntekijöiden silmissä turhaa aikaa heidän arjessaan.

Koska kiinteistönvälitysalaa säätelee laki ja kiinteistönvälittäjien on noudatettava hyvää välitystapaa, löytyy työntekijäpolulta myös haasteita, joihin välittäjät eivät voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Tällaisia haasteita ovat mm. rakennuslupa-asiat, perukirja ja lunastuslauseke. Pankkien ja virastojen toiminta voi myös aiheuttaa haasteita ja viedä paljon aikaa, mihin välittäjä ei juuri voi itse vaikuttaa. Kilpailu myyntikohteista muiden välitysliikkeiden kesken vaikuttaa myös välittäjien työntekijäkokemukseen. Työntekijät kokivat, että kilpailijoiden ylihinnoittelu, maineen kyseenalaistaminen sekä liian monen välitysliikkeen kilpailevat välitystarjoukset aiheuttavat haasteita ja vievät turhaa aikaa.

Asuntojen myynnin taustalla työntekijät puhuvat lukuisia puheluita ja lähettävät paljon sähköposteja, kohtaavat yllätyksiä ja tekevät mielestään paljon turhaa työtä. Nämä seikat liittyvät monesti asiakkaiden toimintaan, mistä työntekijät kertoivat spontaanisti jokaisella kohtaamisellamme erilaisia esimerkkejä. Asiakas on saattanut esim. kysyä sähköpostitse, onko kuvassa näkyvä sininen seinä oikeasti sininen tai viipynyt pitkän aikaa pienen huoneiston yksityisesittelyssä olematta vielä varma siitä, onko hän ylipäänsä ostamassa asuntoa tällä hetkellä.

Ajankäyttö ja vapaa-ajan järjestäminen olivat myös merkittäviä haasteita lähes kaikille työntekijöille. Tilanteet muuttuvat koko ajan, ongelmia ratkotaan kotoa käsin iltaisin ja viikonloppuisin, ja työ saattaa ohittaa jo sovitun vapaapäivän. Ajankäytön jakamisesta tekee haastavaa myös työhön liittyvä nopean reagoinnin välttämättömyys. Työntekijät totesivat työpajan keskusteluissa, miten nopeus on alalla valttia, jotta välittäjä voi saada kohteita myyntiin viitaten kovaan kilpailuun muiden välitysliikkeiden kanssa. Osa työntekijöistä oli kiireistä huolimatta oppinut järjestämään vapaa-aikaa, mutta kaikilla sitä ei ollut riittävästi palautuakseen kuormittavasta työstä.

”Hyvin äkkiä tulee miljoona muuttujaa, puhelua, kauppaa, ostotarjousta, mitä tahansa, ja sit sulla on se kiire siinä käsillä.”

”Kun selvität niitä asioita ja jotkut on ihan tyhjänpäiväisiä mutta ne vie pirusti aikaa.”

”Tyhmät kysymykset ja aikavarkaat herättävät minussa välillä jopa raivoa.”

Työtehtävistä haasteellisiksi nousivat mm. kirjalliset työt ja yleisesittelyt. Aikaa kului työntekijöiden mielestä paljon myös esim. hankintakäynteihin, yksityisesittelyihin sekä kohteen taustojen ja selityslitteen laatimiseen. Sähköisten järjestelmien haasteet sekä digitaitojen puute voivat myös vaikuttaa työhön ja viedä aikaa arjessa. Työntekijäpoluilla esiintyi myös lähinnä yrityksen sisäisestä toiminnasta riippuvia haasteita, kuten huonon markkinoinnin vaikutus ennen kohteen hankintaa ja puutteellinen tiedonkulku sekä haasteet saada työrauhaa avokonttorissa.

4.2 Uudet työskentelytavat ja ratkaisut välittäjän arkeen

Tässä luvussa kuvaan työpajatyöskentelyssä nousseita ideoita sekä annan niiden pohjalta omia ehdotuksiani työn kehittämiseksi. Käyn läpi yhdessä kohdeorganisaation kanssa kehittämämme uusia työskentelytapoja sekä muita ratkaisuja, joilla välittäjän arkea voisi helpottaa. Aluksi esittelen huoneentaulut työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, minkä jälkeen esitän lisäehdotuksia avokonttorissa työskentelyn ja yleisesittelyiden kehittämiseksi. Lopuksi tuon ideoita luovan työskentelyn lisäämiseksi sekä digitaalisten ratkaisujen tehokkaampaan käyttöön.

4.2.1 Huoneentaulut yhteisistä pelisäännöistä

Koostin ideointityöpajassa syntyneitä nopeita prototyyppejä hyödyntäen kohdeorganisaatioleni neljä huoneentaulua (liite 12). Huoneentauluissa esittelin työyhteisön yhteiset pelisäännöt avokonttorissa työskentelyyn ja tiimityöhön sekä yleisesittelyjen tehokkaaseen hyödyntämiseen ja myynti-ilmoituksen laatimiseen. Avokonttorissa työskentelyn säännöissä korostuu aktiivinen työrauhan antaminen esim. huomioimalla oma äänenkäyttö niin puhelimessa kuin kollegan kanssa puhuttaessa. Lisäsin sääntöihin myös askeleiden voiman äänenkäytön sijaan; jos työntekijä tarvitsee apua, hän nousee kysymään sitä sen sijaan, että huutaisi konttorin yli. Muistutin vielä lopuksi hyvän mielen tärkeydestä korostamalla, että työssä saa ja pitää olla myös hauskaa, etteivät hiljaisen työskentelyn raamit kiinnittäisi huomiota sääntöihin ilon kustannuksella.

Tiimityön huoneentaulun sisältö koostui pääasiassa työyhteisössä yhdessä esiin nostetuista seikoista. Yhdessä tehdyt pelisäännöt on mielestäni tiimin jäsenten myös helppo hyväksyä ja omaksua osaksi omaa työntekoa. Lisäsin huoneentauluun huomion kohteiden myynnistä kollegoille, jotta he voisivat myydä paremmin kaikkien kohteita joukkueena. Yksinkertaisimmillaan

kohteen myynti kollegalle voi tapahtua jakamalla myyntiesitteen kaikille sähköpostilla ja pyytämällä kollegaa pitämään näytön kohteessa. Tämä linkittyy myös yleisesittelyjen huoneentauluun, jossa korostuu yleisnäyttöjen jakaminen tiimin kesken. Yleisesittelyn huoneentauluun nousi työpajatyöskentelyssä uudeksi toimintatavaksi myös yleis- ja yksityisnäyttöjen yhdistäminen, minkä avulla voi välittäjä säästää aikaa ja hyödyntää sovitun näytön paremmin. Ohjeissa tuon esille myös tyhjien näyttöjen hyödyntämisen, mitä kävimme myös työpajassa läpi; tyhjillä näytöillä on mahdollisuus tarkistaa myynti-ilmoituksen sisältö sekä kerätä hetki voimia seuraavaan kohtaamiseen.

Täydellisen myynti-ilmoituksen resepti -huoneentaulua varten kävin läpi kohdeorganisaation myynti-ilmoituksia Etuovi.com -palvelussa. Huomasin myynti-ilmoituksissa hieman kirjoitusvirheitä sekä epäkohtia pohjapiirroksen ja todellisuuden kanssa (esim. poistettu seinä ei ollut päivitetty pohjapiirroksen), mitkä nostin huomioitaviksi reseptille. Korostin reseptissä myös ideointityöpajassa esiin tulleita huomioita erityisesti valokuvien merkityksestä. Lisäsin reseptiin myös tiimityön näkökulmaa ehdottamalla kollegan hyödyntämistä niin oikolukemisen kuin ilmoituksen päivittämisen suhteen. Kollegan kanssa voisi lisäksi yhdessä ideoida esittelytekstejä. Tietojen päivittämisessä nostin esiin myös vuodenaikojen huomioon.

Kohdeorganisaatio otti huoneentauluihin kootut säännöt käyttöönsä, ja he olivat jo ehtineet testata osaa säännöistä kolmen viikon ajan ennen pitämäämme palautepalaveria. Mennessäni toimistolle aamulla oli siellä hiljaista, ja työntekijät olivat tyytyväisiä uuden hiljaisen työskentelyn sääntöön. Sääntöä oli pystytty noudattamaan melko hyvin, ja se oli todettu toimivaksi. Kollegat olivat myös alkaneet kysyä useammin, jos halusivat jutella toisen kanssa. Puhelimeen puhumisen sääntöä oli toistaiseksi ollut vaikeampi noudattaa; osa saattoi kyllä mennä puhumaan toisaalle, mutta liikkui puhuessaan takaisin muiden työpisteiden läheisyyteen. Yleisesittelyjä eivät työntekijät olleet vielä palautetapaamiseemme mennessä ehtineet paljon jakamaan, mutta huoneentaulun säännöt olivat kaikkien mielestä noudattamisen arvoiset. Toimiston siisteydestä oli koko henkilöstö myös alkanut pitää paremmin huolta kollektiivisesti, mikä huomioitiin palautepalaverissa yrittäjän kiitoksin.

4.2.2 Avokonttorityöskentelyn kehittäminen

Edellä esittelemässäni avokonttorin huoneentaulussa nousi esille yhtenä merkittävänä tekijänä äänenkäyttö puhelimesta. Työpajassa ehdotettiin, että puhelimen soidessa työntekijät menisivät puhumaan toisaalle esim. keittiöön tai neuvotteluhuoneeseen. Neuvottelutila ei kuitenkaan ole äänieristetty eikä avokonttorissa ole yhtään täysin eristettyä tilaa työpisteiden läheisyydessä. Toimistolla olisi kuitenkin tilaa esim. pienelle puhelinkopille, johon työntekijä voisi mennä puhumaan rauhassa. Äänieristetyssä puhelinkopissa (esim. Framery O, kuvio 15) pystyisi työntekijä käymään rauhassa haastavampia neuvotteluja sekä luottamuksellisia keskusteluja asiakkaiden kanssa. Tällöin ei toimistolle pistäytyvät asiakkaatkaan pääsisi

ohimennen kuulemaan keskustelua, joita heidän ei kuuluisi kuulla, mikä turvaisi paremmin myös asiakkaiden tietosuojaa.



Kuvio 15: Äänieristetty puhelinkoppi (Framery Oy 2021)

Työpajassa nousi esiin myös idea varattu -merkistä työpöydille. Tällaisella merkillä voisi työntekijä ilmoittaa muille tekevänsä keskittymistä vaativaa työtä. Mikäli varattu -merkkiä haluttaisiin kokeilla, tulisi sen mielestäni olla toimiston yleisilmeeseen sulautuva eikä viedä paljon tilaa työpisteellä. Merkinä voisi toimia esim. pieni katkaisijalla varustettu valoelementti työpisteen sermiin kiinnitettynä. Käytännössä saattaisi merkin käyttäminen mielestäni kuitenkin unohtua ja välineisiin keskittyminen voisi viedä huomiota kommunikoinnin merkitykseltä; sanoilla voi myös ilmaista haluavansa rauhaa, mikä tuotiin esille myös avokonttorin säännöissä.

Käydessäni kohdeorganisaation toimistolla havaitsin yhden työntekijän menevän neuvotteluhuoneeseen soittamaan asiakkaalleen, kun toinen tuli kertomaan, että hänellä alkaa tilassa pian sopimuksen allekirjoittaminen asiakkaan kanssa. Samanlainen tilanne toistui myös yhden työntekijähaastatteluni yhteydessä, kun olimme jo haastattelun loppupuolella. Neuvotteluhuoneeseen voisi ottaa käyttöön varauskalenterin tällaisten päällekkäisyyksien välttämiseksi. Varauskalenterin avulla voisivat työntekijät myös huomioida entistä paremmin kollektiivisesti neuvottelutilan siisteydestä, jolloin kaikki voisivat luottaa tilan olevan siisti asiakaskohtamista varten; yllättävät kiireet saattavat viedä työntekijältä aikaa ennen tapaamista, mutta tila olisi siisti ja valmiina vaikkei työntekijä sitä ehtisi varmistaa.

4.2.3 Yleisesittelyjen kehittäminen

Työntekijöiden ideointityöpaja tuotti paljon uusia ideoita yleisesittelyjen kehittämiseksi myös markkinoinnin ja myynnin kehittämisen näkökulmasta edellä kuvattujen työskentelytapojen lisäksi. Yhtenä suosikki-ideana, jota yrittäjät halusivat lähteä kehittämään edelleen, nousi yrityksen oman maskotin luominen. Maskotista voisi tehdä pehmoleluja jaettavaksi sekä isomman maskottipuvun, jota voisi hyödyntää erityisesti lapsiperheille kohdistetuissa asuntoesittelyissä. Maskottia voisi mielestäni käyttää myös myynti-ilmoitusten valokuvissa: kohteen myyjä voisi esim. osoittaa pehmolelulla lempipaikkansa kotonaan samaan tyyliin kuin Banijay Finland Oy:n tuottamassa Suomen kaunein koti -ohjelmassa käytetään punaista mattoa suosikkipaikan merkinä (kuvio 16).



Kuvio 16: Punaisella matolla merkitään kodin suosikkipaikka (MTVuutiset 2021, Banijay Finland Oy)

Myynnin edistämiseksi työpajassa ideoitiin myös erilaisia tempauksia, joilla näyttöjä voisi elävöittää ja houkutella enemmän kävijöitä mukaan. ”Road-Show” -tyyppisellä pikkubussikierroksella voisi tarjota erilaisille kohderyhmille (esim. perheet, sinkut, seniorit) useamman kohteen näyttöjä jaettuna esim. asuntotyypeittäin kerrostaloihin, rivitaloihin ja omakotitaloihin. Siirryttäessä seuraavaan kohteeseen välittäjät kertoisivat eri asuinalueista oppaan tavoin. Bussikierroksella voisi hyödyntää myös yritykselle ideoitua maskottia. Näyttökierroksia voisi mielestäni mainostaa myös niillekin asiakkaille, jotka eivät juuri nyt ole aktiivisesti etsimässä kotia tyyliin: ”Tule katsomaan, mitä asuntomarkkinoilla on tällä hetkellä tarjota”. Välittäjät voisivat myös hyödyntää asiakasrekisteriään ja kutsua näyttökierroksille asiakkaita, joiden viimeisestä asuntokaupasta olisi kulunut jo hieman aikaa.

Työpajassa pohdittiin myös, miten erityisesti vapaa-ajan kohteiden näytöistä voisi tehdä elämyksellisempiä ja kuvata enemmän elämää mökillä. Elämyksellisemmällä näytöllä voisi esim.

grillata, tarjota nuotiokahvit sekä mahdollisuus käydä uimassa. Näytöillä voisi pitää myös erilaisia ammattilaisten työnäytöksiä, esim. halonhakkuuta tai puutarhanhoitoa sekä ottaa mukaan ammattilaisia kertomaan vinkkejä sisustamiseen ja pihanhoitoon.

Työpajassa heränneissä keskusteluissa sivuttiin myös haasteita saada yhteystiedot näytöillä käyneiltä asiakkailta. Korona-aikaan yhteystietojen saaminen oli ollut helppoa, koska asiakaskäsiin oli oltava mahdollisuus olla yhteydessä mahdollisten virukselle altistumisten vuoksi. Työntekijät keskustelivat tavoistaan pyytää yhteystietoja, mutta he totesivat myös, että aina yhteystietojen saaminen ei vaan syystä tai toisesta onnistunut. Yhtenä keinona saada yhteystiedot näytöillä voisi mielestäni kokeilla sähköisen esitteen tarjoamista asiakkaille puhelimeen näytöille tultaessa. Välittäjä voisi lähettää esitelinkin asiakkaalle tekstiviestillä tai sähköpostilla. Sähköinen esite jäisi kätevästi myös kävijän mukaan näytön jälkeen.

4.2.4 Luovaa ideointia arjen avuksi

Täydellisen myynti-ilmoituksen resepti -huoneentaulussa nostin esille tiimin hyödyntämisen esittelytekstien tekemisessä. Ideoitaessa yhdessä voisivat työntekijät hyödyntää luovia menetelmiä käyttämällä sana- ja kuvakortteja (esim. Ideapakka, kuvio 17). Sanakorteissa korostaisin erilaisia adjektiiveja, jotta esittelyteksteihin saisi rikkaampaa sanastoa usein käytettyjen adjektiivien (esim. toimiva, tilava, uudenveroinen jne.) sijaan. Ideoinnin inspiraationa voisi käyttää myös välittäjän mielestä parasta kohteen valokuvaa. Ideoinnissa ei kuitenkaan tulisi antaa menetelmän käytön mennä tavoitteen edelle: jo pieni hetki yhdessä keskustellen voisi auttaa tekstin luomisessa, käyttipä näitä ideointimenetelmiä tai ei.



Kuvio 17: Ideapakka -kuva- ja sanakortit (Ideapakka Oy 2021)

Pieniä ideointihetkiä esim. kahvikupin ääressä voisi mielestäni käyttää myös muihin välittäjän arjen haasteiden ratkaisemiseen. Kollegojen kanssa voisi pitää ”minityöpajoja”, jossa voisi

esim. löytää ratkaisuja haastavan kohteen myynnin edistämiseksi. Työpajan aluksi välittäjä kertoisi kohteesta ja haasteista, joita sen myynnissä on ollut. Tämän jälkeen kollegat pitäisivät lyhyen brainwriting -hetken ja lopuksi kävisivät keskustelua ideoiden pohjalta.

Tämän kehittämistyön tuloksena muotoiluajattelu juurtui myös toimeksiantajaorganisaatioon osaksi työntekijäkokemuksen johtamista. Yhteiseen tekemiseen varatut aamupäivät olivat saaneet jo kehittämistyön aikana minun mukaani nimekseen ”Suvi-aamut”, ja koko työyhteisö odotti näitä yhteisiä hetkiä. Kun tulin työpajojen jälkeen toimeksiantajaorganisaation viikko-palaveriin käymään läpi työskentelymme tuloksia, olivat työntekijät hieman harmissaan, ettei tällä kertaa ollut uutta työpajaa. Työpajatyöskentely toi kaikki työntekijät yhteen ja antoi foorumin puhua ääneen kenties monen itsestään selvänä pitämiä asioita arjessa, mikä herätti hedelmällisiä keskusteluja ja uusia ideoita työn kehittämiseksi. Työpajatyöskentelyn hyödyt huomattaessaan halusivat yrittäjät jatkaa työpajojen pitämistä säännöllisin väliajoin myös jatkossa pääpainona erityisesti tiimityön kehittäminen ja yhteishengen ylläpitäminen.

4.2.5 Työn kehittäminen digitaalisilla ratkaisuilla

Ideointityöpajassa työntekijät ottivat kantaa myös digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseen välittäjän työn kehittämisessä, erityisesti myyntikohteiden esittelyssä. Työpajassa käytiin keskustelua siitä, milloin videoesittelyistä olisi erityisesti hyötyä ja milloin ei. Videoiden todettiin olevan hyödyksi esim. haasteellisissa ja vapaa-ajan kohteissa, mutta niiden ei pitäisi korvata henkilökohtaisen kontaktin merkitystä myynnissä. Tällä hetkellä kohteista tehdyissä esittelyvideoissa kuvaaja käy ytimekkäästi läpi asunnon musiikin soidessa taustalla, mutta välittäjät eivät esiinny itse videoilla, minkä havaitsin tutustuessani verkossa aiemmin tehtyihin esittelyvideoihin. Työpajassa pohdittiinkin, että videoista voisi saada persoonallisempia ja myyvämpiä, jos välittäjät esiintyisivät videoilla tai toimisivat kertojana taustalla. Nämä videot voisivat toistua myös välityslinkein näyteikkunassa. Työntekijät pohtivat, että videoiden pitäminen ajan tasalla näyteikkunassa olisi haastavaa, mutta mielestäni päivittämiseen tarvittaisiin vain selkeät pelisäännöt kuten muuhunkin tiiminä tehtävään työhön. Videoilla voisi tuoda lisäarvoa ostajille, mikä voisi osaltaan helpottaa välittäjän työtä, minkä vuoksi videoita kannattaisi mielestäni ehdottomasti kehittää ja kokeilla rohkeasti erilaisia ratkaisuja.

Digitaalisilla ratkaisuilla voisi videoiden kehittämisen lisäksi tuoda tukea välittäjän työhön välityslinkein omalla sovelluksella, joka olisi tarkoitettu sekä asuntojen myyjille että ostajille: ”Lataa sovellus, kun olet etsimässä uutta kotia”. Myyjille voisi sovellukseen kautta välittää tietoa asunnon myynnin statistiikasta, esim. kävijöistä kohteen myynti-ilmoituksella ja yleisesittelyissä. Ostajille sovelluksessa voisi olla aluksi kaverikirjan tyyppinen kysely, jonka pohjalta sovellus voisi ehdottaa sopivia kohteita. Sovelluksen kautta ostaja saisi aina ilmoituksen, kun häntä kiinnostava kohde on tullut myyntiin. Etuna sovelluksen lataamisessa voisi olla erityisesti, että sitä kautta ostaja saisi tietää uusista kohteista jo ennen kuin ne tulevat

julkiseen myyntiin. Sovellus tarjoaisi myös uuden kanavan olla yhteydessä välittäjään, mikä toisaalta voi tuntua välittäjästä lisätyönä nykyisen työn ohella. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna voisi sovellus mielestäni tuoda kuitenkin ajansäästöä arjen työhön ja säästää turhilta esittelyiltä, jos sitä kautta tulisi lisää asiakaskontakteja ja nopeampia kauppoja.

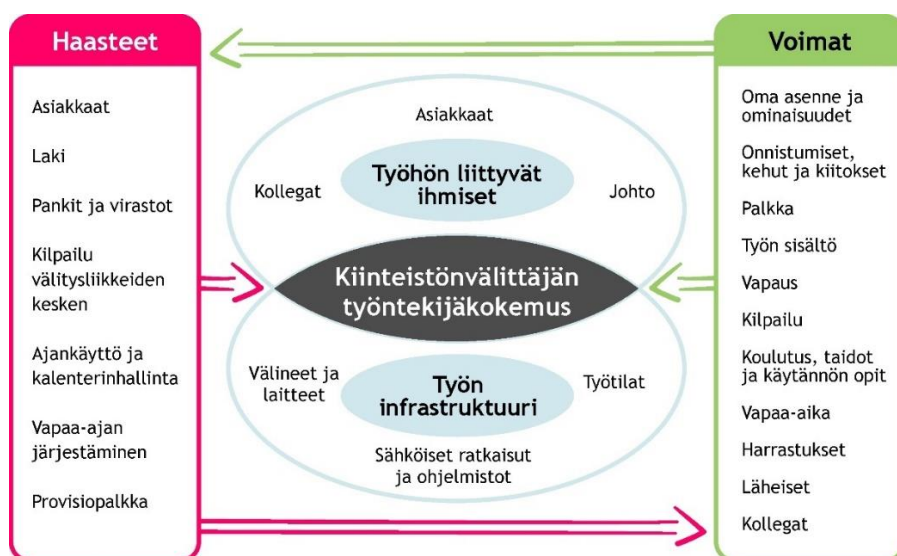
5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa esittelen aluksi tutkimukseni johtopäätökset. Pohdinnassa peilaan tuloksiani aiempiin tutkimuksiin sekä arvioin käyttämiäni tutkimus- ja kehittämismenetelmiä. Otan myös kantaa kehittämistyöni mahdollisiin rajoitteisiin sekä annan jatkokehitysehdotuksia.

5.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemusta. Kehittämistyötä ohjaavat tutkimuskysymykset olivat: Miten kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemus muodostuu ja mitkä tekijät työntekijäkokemukseen vaikuttavat?

Edellä läpi käydyn tutkimuksen perusteella kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemus muodostuu vuorovaikutuksessa työhön liittyvien ihmisten sekä työhön liittyvän infrastruktuurin kanssa. Työhön liittyviin ihmisiin luetaan niin kollegat ja johto kuin myös asiakkaat. Työhön liittyvä infrastruktuuri käsittää työtilat, välineet ja laitteet sekä sähköiset ratkaisut ja ohjelmistot. Kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksen muodostuminen, työntekijäkokemukseen vaikuttavat haasteet ja niihin vastaavat kiinteistönvälittäjän voima- ja motivaatiotekijät on tiivistetty kuvioon 18.



Kuvio 18: Kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksen muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että työyhteisöllä on suuri merkitys kohdeorganisaation työntekijöiden työntekijäkokemukseen. Monelle työntekijälle kollega on enemmän kuin kollega, jonka kanssa jaetaan ilot ja surut. Kiinteistönvälittäjän työssä toimivat työvälineet ja -tilat ovat myös tärkeä tuki työn sujuvuuteen. Työn kannalta kiinteistönvälitysalan perusosaaminen sekä myyntikoulutus ja vuorovaikutustaidot tunnistetaan työtä tukeviksi tekijöiksi.

Kiinteistönvälittäjää motivoi kohdeorganisaation työntekijöiden mukaan raha, onnistumiset, kehu ja kiitokset, työn sisältö, vapaus, erilaiset työtehtävät sekä kilpailu. Menestykseen vaikuttavia tekijöitä on erityisesti työntekijä itse. Muita menestystekijöitä ovat työntekijän asenne; luonteenpiirteet, kuten ulospäinsuuntautuneisuus ja rauhallisuus; ja ominaisuudet, kuten luotettavuus, kuuntelutaito, aktiivisuus ja rehellisyys; ja tiimi. Myös sesonki ja toimivat järjestelmät ja laitteet vaikuttavat välittäjän menestykseen työssään. Kiinteistönvälittäjä saa voimaa lähipiiriltään, harrastuksista ja vapaa-ajasta sekä kollegoiltaan.

Kiinteistönvälittäjän työssä stressiä aiheuttavat kohdeorganisaation työntekijöillä provisio-palkka sekä oma kalenterinhallinta, mutta kaikki välittäjät eivät koe stressiä työssään. Kiinteistönvälittäjällä on erilaisia tapoja käsitellä ikäviä kohtaamisia työssään, kuten ikävien asioiden suodattaminen ja kohtaamisten välttäminen. Kiinteistönvälittäjä voi myös käsitellä ikäviä kohtaamisia reflektoimalla tapahtunutta ja oppimalla siitä tulevia kohtaamisia varten. Kollegan seurassa välittäjä voi myös purkaa työstä aiheutuvia negatiivisia tunteita.

Kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemukseen vaikuttavat monenlaiset haasteet. Niin myyvät kuin ostavat asiakkaat aiheuttavat työssä haasteita läpi asunnon myyntiprosessin kohteen hankinnasta lopulliseen kauppaan sekä ennen hankintaa ja kaupan jälkeen. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa myös haasteita, joihin kiinteistönvälittäjä ei voi vaikuttaa, kuten lakiin liittyvät seikat sekä pankkien ja virastojen toiminta. Kilpailutilanne muiden välitysliikkeiden kanssa vaikuttaa myös kiinteistönvälittäjän työhön. Saadakseen kohteita myyntiin on välittäjän reagoitava nopeasti. Ajankäyttö ja vapaa-ajan järjestäminen ovat myös merkittäviä haasteita monelle kiinteistönvälittäjälle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda uusia työskentelytapoja, jotka tuovat apua välittäjän arkeen sekä auttavat työhön käytetyn ajan hallinnassa. Uusia työskentelytapoja löydettiin yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen ja ne koottiin huoneentauluihin yhteisiksi pelisäännöiksi. Pelisäännöissä käsitellään tiimityötä, avokonttorissa työskentelyä, yleisesittelyjen järjestämistä sekä ohjeita myynti-ilmoituksen tekemiseen. Muita ideoita esitettiin avokonttorissa työskentelyn ja yleisesittelyiden kehittämiseksi edelleen. Tuloksena syntyi myös ideoita luovan työskentelyn lisäämiseksi sekä digitaalisten ratkaisujen tehokkaampaan käyttöön.

5.2 Pohdinta

Kiinteistönvälittäjän työ voi vaikuttaa hohdokkaalta ja näennäisesti helpolta tavalta ansaita paljon rahaa, mutta tämän tutkimuksellisen kehittämistyön myötä tehty sukellus kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemukseen tarjoaa näköalapaikan ammatin todellisuuteen. Tutkimukseni täydentää kiinteistönvälittäjien työhön liittyvissä tutkimuksissa havaitsemaani vajetta tutkimuksista, joissa välittäjä saa itse kertoa kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Vaikka tutkimukseni käsitti vain yhden organisaation henkilökuntaa, antaa se osaltaan lisää näkyvyyttä ja tunnustusta kiinteistönvälittäjien työn todellisuudesta, mitä Webb ja Seiler (2001, 82) sekä Larsen ja Coleman (2003, 186) peräänkuuluttivat alalle tulevien uusien kiinteistönvälittäjien realistisemmän odotustason löytämiseksi. Samalla tutkimukseni antaa perusteita Wallerin ja Jubranin (2021, 80) kehoitukselle nähdä kiinteistönvälittäjän työ urana osa-aikaisen työn tai lisätienestien ansaitsemisen sijaan.

Käsitlemissäni työntekijäkokemuksien määritelmässä (Morgan 2017, 8-9; Plaskoff 2017, 137; Maylett & Wride 2017, 25-27) korostuvat subjektiivisuus sekä työntekijän ja työnantajaorganisaation vuorovaikutus. Kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksesta määriteltäessä tulee mielestäni huomioida myös asiakkaiden vaikutus työntekijäkokemukseen. Myös Brown (2016, 170) tunnisti välittäjän työn koostuvan tehtävistä, joilla on hänen asiakkailleen merkitystä, mikä määrittää pitkälti välittäjän työn luonnetta. Kohdeorganisaation työntekijät puhuivat toistuvasti kokemuksistaan erilaisista asiakaskohtaamisista ja asiakkaat vaikuttivat hyvin paljon myös työntekijän mielialaan. Työnantaja voisi työntekijäkokemuksen johtamisessa huomioida asiakkaat esim. vaikuttamalla asiakkaiden odotuksiin omalla markkinoinnillaan ja viestinnällä, jotta työntekijöiden olisi helpompaa työssään täyttää nämä realistiselle tasolle asetetut odotukset. Työnantajan onkin tärkeää tuntee työntekijöidensä vahvuudet ja käytössä olevat resurssit sekä varmistaa yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattaminen, jotta asiakkaalle annetut lupaukset on mahdollista lunastaa. Jos asiakkaalle esimerkiksi luvataan koko myyntitiimi myymään hänen asuntoaan, on tämä myös konkretisoiduttava asiakkaalle.

Kehittämistyöni tuloksena kohdeorganisaatio otti käyttöön hiljaisen työskentelyajan aamuisin avokonttorissaan sekä edisti avokonttorista erillisen hiljaisen työpisteen perustamista, mikä sai työyhteisössä erittäin mieluista vastaanottoa, jota työntekijät halusivat jatkossa pitää yllä. Tämä konkretisoi Morganin (2017, 59-74) näkemykset siitä, että fyysisen työympäristön tulee tukea työntekijöiden tapaa tehdä työtä tarjoamalla erilaisia työtilavaihtoehtoja ja mahdollisuuksia joustavaan työntekoon. Joustavien työaikojen tarjoama vapaus nousi tutkimuksessani myös yhdeksi kiinteistönvälittäjän motivaation lähteeksi, mikä tukee Karumurin ja Rajanin (2020, 40-41) löydöksiä joustavien työaikojen merkityksestä välittäjien työtyytyväisyydessä.

Kohdeorganisaation työntekijät suhtautuivat eri tavoin digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseen työssään ja heillä oli eritasoiset digitaidot, mikä osaltaan edustaa Kiinteistöalan

Koulutussäätiön (2017, 9) tutkimuksen tuloksia. Yhdyn Morganin (2017, 78-85) ehdotukseen antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työssä käytettäviin teknologisiin ratkaisuihin, sillä työntekijät voivat jo digitaatiojensa ja tottumustensa vuoksi suosia erilaisia ratkaisuja. Jos kiinteistönvälittäjälle jäävät asiat paremmin mieleen kirjoittamalla vihkoon, miksi antaa hänelle tabletti hankintakäynnille muistiinpanovälineeksi? Vastavuoroisesti puhelimeen tiedot näppärästi kirjaava välittäjä voisi kokea kynän ja paperin hidastavan hänen työntekoaan merkittävästi. Työnantajan on näin ollen tunnettava kunkin työntekijän tapa tehdä työtä, jotta työntekijöille voidaan tarjota työntekoa parhaiten tukevia työvälineitä. Digitalisoituvaa yhteiskuntaa vaatii kuitenkin kiinteistönvälittäjältä myös digitaatioja, joten työnantajan tarjoama apu ja koulutus vaikuttavat myös osaltaan työntekijän mahdollisuuksiin vastata työnkuvan vaatimuksiin.

Saberin ja Messingerin (2010, 63) sekä Ennisin (2010, 86) jo vuosikymmen sitten nostamat digitalisaation vaikutukset kiinteistönvälittäjän työssä, jotka kohdistuivat asiakkaiden parempiin mahdollisuuksiin saada internetin kautta tietoa, konkretisoituvat myös tutkimukseni kohdeorganisaatiossa. Kiinteistönvälittäjän työntekijäpolulla nousee asiakkaisiin liittyvissä haasteissa esiin esim. itsemyyjät, jotka voivat osaltaan vaikeuttaa välittäjän myyntityötä. Kilpailevien välityslikkeiden hinnoittelu tekee erityisesti myyntikohteen hankinnasta haastavaa, kun asiakas voi peilata välittäjän ehdottamaa hintaa muiden välityslikkeiden listoilla olevien kohteiden hintoihin. Toisaalta samat tiedot ovat tarjolla myös kiinteistönvälittäjille itselleen, mitä tulee hyödyntää erityisesti hankintakäynnille valmistautuessa, jolloin välittäjällä on kaikki tarvittava tieto omien myyntiargumenttiensa tueksi.

Tukea tarjoava työympäristö oli kohdeorganisaation työntekijöille tärkeä voimavara, mikä Ryanin ja Decin (2020, 1) mukaan tukee hallinnan tunnetta omasta menestyksestä ja kasvusta. Tiimin merkitys oli myös kohdeorganisaation työntekijöille hyvin suuri. Tiimistä sai tukea ja apua ja sen kesken voi jakaa luottamuksella niin ilot kuin surutkin. Kollegoilla oli myös suuri vaikutus työssä viihtymiseen. Nämä havainnot ovat linjassa Morganin (2017, 107-109) näkemysten kanssa tiimiin yhteenkuuluvuuden merkityksestä työntekijäkokemuksessa. Työntekijöiden puheista välittyi myös keskinäinen kunnioitus niin kollegojen kuin esimiesten keskuudessa, mikä voi Rigbyn ja Ryanin (2018, 139) havaintoihin peilaten selittää tiimin vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Työpajojen jälkeisissä keskusteluissa nousi esille, miten paljon työntekijät arvostivat työpaajan varattua aikaa ja yhdessä tekemistä kiireisen arjen keskellä, mikä vahvistaa Karumurin ja Rajanin (2020, 40-41) sekä Liewendahlin ja Heinosen (2020, 426, 429) näkemyksiä työntekijöiden osallistamisen vaikutuksista työntekijöiden kokemaan kunnioitukseen ja arvostuksen tunteeseen. Työntekijöiden osallistaminen heidän työnsä kehittämiseen edisti myös yhteishenkeä ja positiivista työilmapiiriä, mikä tukee Plaskoffin (2017, 137), Sinhan ym. (2020, 11)

sekä Mahadevan ja Schmitzin (2020, 527) näkemyksiä työntekijäkokemuksen johtamisen positiivisista vaikutuksista.

Johdon sekä tiimin tuki oli kohdeorganisaation työntekijöille avainasemassa niin työssä menestymisen kuin jaksamisen kannalta, mikä on linjassa Morganin (2017, 122-123) sekä Razan ym. (2017, 801, 806) näkemysten kanssa johdon tukevan roolin merkityksestä työntekijäkokemukseen ja työntekijöiden kukoistamiseen työssään. Kohdeorganisaation yrittäjä näki erittäin tärkeäksi olla Bouzarin ja Karatepen (2017, 2192) suosittelman työntekijöiden edun etujalle asettavan johtajuustyylin tavoin saatavilla työntekijöilleen, mitä hän ei itse ollut aiemmissa työpaikoissaan itse kokenut, vaikka se veikin välillä paljon aikaa pois muista työtehtävistä. Tämä voisi olla yksi johtamistyyli, joka toimii tehokkaassa valmentavassa johtamisessa, joita Raza ym. (2017, 806) eivät tutkimuksessaan saaneet selville. Tutkimukseni tulokset tukevat myös Frohriepin (2009, 186) ja Brownin (2016, 189) aiempia havaintoja kiinteistövälittäjien tukeutumisesta kollegoihin kehittyäkseen työssään sekä Frohriepin (2009, 178-179) havaintoja johdon merkityksestä välittäjien menestykseen.

Havaintoihin peilaten on työnantajan mielestäni tärkeää huomioida yhteenkuuluvuuden tunteen merkitys työntekijäkokemuksen johtamisessa ja huolehtia hyvästä yhteishengestä esim. erilaisin työ-päivin ja yhdessä tehtävien aktiviteetein. Kehittämistyössäni järjestetyt työpajat ovat myös hyvä työkalu esimiehille yhteenkuuluvuuden edistämiseen. Käyttämäni yhteiskehittämisen menetelmät antoivat työntekijöille mahdollisuuden saada äänensä kuuluville ja osallistua heidän arkeensa vaikuttavien ratkaisujen ideointiin. Yhteiskehittämisen menetelmien kautta pystyy esimies myös välittämään tukeaan työntekijöiden työn kehittämisessä konkreettisen tekemisen keinoin.

Onnistumiset ja aito kiitos työstä olivat yksi merkittävimpiä motivaation lähteitä tutkimukseeni osallistuneilla kiinteistövälittäjillä, mikä vastaa Mosqueran ym. (2020, 218) havaintoja portugalilaisista kiinteistövälittäjistä sekä Kiinteistöalan Koulutussäätiön (2017, 29) ammattitutkimuksen tuloksia; vaikka raha motivoi myös kiinteistövälittäjiä, on esimiesten hyvä tiedostaa, että myös ei-rahalliset palkkiot vaikuttavat välittäjien tyytyväisyyteen työssään. Tutkimuksessani nousseet kiinteistövälittäjien motivaation lähteet linkittyvät myös Ryanin ja Decin (2020, 1) itseohjautuvuusteoriaan monilta osin. Vapaus päättää omasta ajankäytöstä ja tavasta tehdä työtä motivoi kohdeorganisaation välittäjiä, eivätkä he kokeneet merkittävää ulkoista kontrollia työssään. Työntekijöiden motivaatiotekijät tuntiessaan pystyy esimies mielestäni paremmin hyödyntämään ei-rahallisten palkkioiden käyttöä tukiessaan ja kannustaessaan työntekijöitään. Avoin keskusteluyhteys johdon ja työntekijöiden välillä sekä säännölliset kehityskeskustelut ovat mielestäni avainasemassa työntekijöiden motivaatiotekijöiden selvittämiseksi, kuin myös johdon oleminen aidosti läsnä työntekijöiden arjessa; suljettujen ovien takaa ei esimies voi tiedostaa työntekijöidensä tarpeita.

Pitre-Wilsonin (2018, 140) nostamissa uransa alussa menestyneiden kiinteistönvälittäjien ominaisuuksissa löytyy teemoja, joita omaan tutkimukseeni osallistuneet välittäjät toivat myös esille motivaatiosta puhuttaessa. Vaikka raha mainittiin motivaatitekijänä, oli asiakastytyväisyys ja työstä saatu kiitos myös hyvin korostunut motivaattori. Tämä kertoo mielestäni siitä, että jaksakseen haastavassa työssä on välittäjän oltava aidosti kiinnostunut asiakkaidensa auttamisesta; pelkän rahan vuoksi voi työ esim. viedä liikaa aikaa suhteessa palkkaan. Teknologian ja sovellusten käyttö oli myös yksi Pitre-Wilsonin (2018, 140) nostama työtä tehostava tekijä, joka jakoi kohdeorganisaationi työntekijät kuitenkin kahteen leiriin. Osa välittäjistä oli vähemmän sinut digitaalisten ratkaisujen kanssa, ja suosivat mieluummin esim. kynää ja paperia muistiinpanovälineinä puhelimen ja tabletin sijaan. Työnantajan on näin ollen hyvä huomioida erilaisten työntekijöiden työtä parhaiten tukevat työvälineet sen sijaan, että digitaalisen kehityksen edetessä kaikki yritettäisiin saada yhteen muottiin käyttämään sovelluksia, jotka vain osa työntekijöistä kokee työtään edistäviksi.

Kohdeorganisaation työntekijät määrittivät menestystään omien voimavarojensa ja ominaisuuksiensa kautta; he olivat itse vastuussa menestyksestään. Kuten Brownin (2016, 168-170, 190-191) tutkimuksessa, nousivat ihmissuhdetaidot ja asenne esiin myös minun tutkimukseni. Menestyksestä puhuttaessa eivät tutkimukseeni osallistuneet välittäjät puhuneet suoraan tuloistaan ja tuloksistaan, jotka Brown havaitsi liittyvän yhtenä, vaikkei merkittävimpänä, osana menestyksen määrittäviä tekijöitä. Tämä ero voisi selittyä esim. kulttuurieroilla, joihin Von Dahn (2017, 50-52) viittaa tutkimuksessaan: amerikkalaisille raha oli Von Dahnin tutkimuksessa suurin motivaattori, kun taas suomalaisten kulttuuria lähempänä oleville ruotsalaisille asiakastytyväisyys oli tärkeämpi motivaation lähde.

Luottamus merkitsi kohdeorganisaation työntekijöille erityisesti sitä, että kollegojen kesken pystyi vapaasti jakamaan kaikki huolensa ja ajatuksensa tietäen, että asiat jäivät työpaikan seinien sisälle. Luottamus esimieheen nousi esille myös kriittisenä ehtona työn tekemiselle; ilman luottamusta ei työntekijä olisi työsuhteessa kohdeorganisaatioon. Luottamuksen voi näin ollen sanoa olevan kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksessa merkittävä tekijä, mitä tukevat Maylettin ja Wriden (2017, 139-141) näkemysten ohella myös Wangin ym. (2018, 744-745) havainnot. Tutkimukseni tukee myös Xien (2017, 555) havaintoja kiinteistönvälittäjien maineen merkityksestä, joskin tuloksissani nousee esiin myös työnantajaorganisaation maineen merkitys henkilökohtaisen maineen rinnalla. Kiinteistönvälittäjä välittää maineestaan saadakseen uusia toimeksiantoja, mitä tukevat myös Brownin (2016, 163) havainnot välittäjien suhteiden solmimisen merkityksestä asiakkaiden säilyttämisen sekä bisneksen rakentamisen perustana. Tutkimukseni tuloksista kävi myös ilmi, että jos välittäjä ei välitä omasta maineestaan, hän voi kuitenkin huolehtia edustamansa yrityksen maineesta. Maineen merkitystä ei näin ollen voi sivuuttaa kiinteistönvälittäjän työssä.

Kohdeorganisaation työntekijät tunnistivat, että pärjätäkseen alalla on perusasiat oltava hallussa, mutta he eivät nimenneet erityisesti myyntitaitojen ja -koulutuksen vaikuttavan työssään menestymiseen, mikä ei osaltaan tue Frohriepin (2009, 179) havaintoja myyntitaitojen ja -koulutuksen merkityksestä amerikkalaisten kiinteistönvälittäjien menestymisessä. Tätä eroavaisuutta voi selittää esim. se, että Suomessa kiinteistönvälitysalalla ei ole minimikoulutusvaatimuksia, kun taas Yhdysvalloissa välittäjille on minimikoulutusvaatimukset, joskin Frohriepin (2009, 6) mukaan vaatimattomat sellaiset. Yleisten myyntitaitojen sijaan tutkimukseni korostuivat kiinteistönvälittäjien vuorovaikutustaitojen merkitys asiakkaiden kanssa toimiessa, minkä myös Tesfagiorgis (2018, 49-50) tunnisti vaikuttavan positiivisesti välittäjän työsuoritukseen osana muita myyntitaitoja.

Tutkimukseni vahvistaa Von Dahnin (2017, 57-62) tuloksia provisiopalkkauksen vaikutuksista ruotsalaisten kiinteistönvälittäjien yhteistyöhön, Suomen ollessa Ruotsin tavoin feminiininen kulttuuri (Hofstede Insights 2021). Kohdeorganisaatiossa arvostettiin yleisesti koko myyntitiimiä ja kollegat vaalivat hyviä suhteita toisiinsa sekä kokivat työyhteisön olevan merkittävä voimavara ruotsalaiskollegoidensa tavoin. Työntekijät tunnistivat sisäisen kilpailun läsnäolon, mutta he kokivat sen tervehenkisenä ja tsemppaavana; kollegat eivät puukottaneet toisiaan selkään tai toimineet sosiaalisten suhteidensa kustannuksella, mitä Von Dahnin tutkimukseen osallistuneet amerikkalaiset välittäjät saattoivat tehdä. Kulttuurilla voi näin ollen olla merkitystä myös provisiopalkalla toimivien kiinteistönvälittäjien yhteistyöhön. Tiimityön korostamisesta ja arvostamisesta huolimatta provisiopalkkauksella oli kohdeorganisaatiossa vaikutusta yhteistyöhön samoin kuin Von Dahnin tutkimukseen osallistuneissa välitysliekkissä. Työntekijät saattoivat pidättäytyä kollegan ottamisesta mukaan hankintakäynnille voidakseen pitää proviision itsellään, ja työpajatyöskentelyssä he totesivat löytävänsä kehitysideoita tiimityön lisäämiseksi, kun provisiopalkkaa ei huomioida, mutta ideat eivät käytännössä provisiopalkka huomioiden olisi niin mieluisia.

Kohdeorganisaation työntekijät käyttivät työssään erilaisia Ashforthin ym. (2008, 22-23, 26-27) tutkimuksessaan tunnistamia puolustusmekanismeja, vaikka he eivät suoraan tunnistaneeet erilaisia rooleja työssään. He välttelivät lannistavia asiakaskohtaamisia, purkivat tuntojaan kahvikupin ja kollegan seurassa, suodattivat ikävät kohtaamiset mielestään, erottivat työpäivän päättymistä vaihtamalla vaatteet ja asennoituivat haastaviin tilanteisiin positiivisuuden kautta. Työntekijät eivät kuitenkaan kokeneeet valmistautuvansa psykologisesti niin yleisesti, mitä Ashforth ym. havaitsivat intensiivisiä asiakaskohtaamisia sisältävässä työssä olevan. Tämä voi johtua mm. siitä, että kysyttäessä haastattelutilanteessa työntekijät eivät tiedosta valmistautuvansa työhön, vaikka todellisuudessa esim. työmatka voi olla heille päivittäinen valmistautumishetki. Tätä ehdotusta tukee myös Ashforthin ym. (2008, 34) näkemys siitä, että roolin ottaminen voi palveluammattissa olevalle muuttua ajan myötä rutinoituneemmaksi ja huomaamattommaksi.

Kohdeorganisaation työntekijäpoluilla on jatkuvasti läsnä vapaa-ajan järjestämisen sekä ajanhallinnan haasteet; vapaata aikaa ei monelle jää riittävästi ja työ saattaa ohittaa sovittun vapaapäivän. Tämä kuvastaa myös Kiinteistöalan Koulutussäätiön (2017, 29) ammattikuvatutkimuksesta nousseita tuloksia liittyen työn raskauteen. Von Dahn (2017, 50-52) ehdotti provisio-palkan vaikuttavan vapaa-ajan järjestämisen haasteisiin, mutta mielestäni haasteet liittyvät myös alan kovaan kilpailutilanteeseen: nopeus on valttia, kuten kohdeorganisaation työntekijäpolun ohjaava slogan julistaa: jos sinä et vastaa puhelimeen ja ole valmis lähtemään asiakkaan luo, joku muu kyllä ehtii. Vaikka vapaa-aikaa jäi tutkimukseeni osallistuneille välittäjille liian vähän, arvostivat he työn vapautta ja tiedostivat, että he itse voivat vaikuttaa kalenterinsa rakentamiseen, mikä tukee myös Frohriepin (2009, 165, 174) havaintoja välittäjien epä säännöllisten työaikojen haasteista ja niiden tarjoamasta joustavuudesta.

Kohdeorganisaation kaksi työntekijäpersoonaa ovat monella tapaa erilaisia. Virta on tunteella elävä, työstään stressaantuva ja laajaa tunnekirjoa kokeva sekä kilpailuhenkinen persoona. Hän käyttää työssään monipuolisesti digitaalisia ratkaisuja sekä sosiaalista mediaa. Paju puolestaan on rauhallinen ja hänen fiiliksensä on positiivisen puolella suurimmaksi ajaksi eikä hän stressaa työstään. Paju suosii digitaalisten ratkaisujen sijaan perinteisempiä välineitä työssään, kuten kynää ja paperia ja hän kokee haasteita digitaalisten ratkaisujen käytössä. Poikkeavista piirteistään huolimatta kumpikin persoona on tyytyväinen työhönsä ja kokee heille sopivien työtapojen käyttämisen tukevan parhaiten omaa työskentelyään ja menestystä työssään. Yleisnäyttöjen järjestämisestä puhuttaessa kohdeorganisaation työntekijät kävivät yhdessä keskustelua siitä, miten he toimivat yleisnäytöillä ja kuinka he esim. toimivat, jos asiakkaat ovat ennen heitä paikalla. Työntekijöillä oli erilaisia tapoja hoitaa yleisesittelyn kulku, kukin toimi itselleen sopivimmalla tavalla. Esimiehille erilaisten työntekijäpersoonien ja työntekotapojen tunteminen on mielestäni erittäin tärkeää, jotta esimies pystyisi tukemaan työntekijöiden työssä menestymistä kullekin sopivimmalla tavalla. Erilaisista tavoista hoitaa työhön liittyviä tehtäviä olisi mielestäni myös hyvä keskustella koko työyhteisön kesken säännöllisesti, jolloin työntekijät voisivat oppia toisiltaan ja samalla reflektoida omaa tapaansa tehdä työtä. Tuntemalla työntekijöidensä tavat hoitaa työtään voi esimies myös varmistaa, että kaikki toimivat yrityksen arvojen ja toimintaohjeiden raameissa, jotta jokainen työntekijä pystyy lunastamaan asiakkaille annetun arvolupauksen.

Palvelumuotoilun hyödyntäminen sopii mielestäni hyvin työntekijäkokemuksen kehittämiseen, sillä se tuo työntekijän kehittämisen keskiöön ja yhteiskehittämisen keinot antavat työntekijöille ja esimiehille tilaa toimia yhdessä. Erityisesti työpajatyöskentely oli kohdeorganisaation työntekijöille mieluisaa tekemistä, sillä he arvostivat yhdessä tekemistä kiireisen arjen keskellä. Koska työpajojen aiheet liittyivät vahvasti jokaisen työhön, kokivat työntekijät työpajat merkityksellisiksi, mikä välittyi heidän vahvasta panostamisestaan työskentelyyn. Työpajatyöskentelyn myötä sain myös kylvettyä organisaatioon muotoiluajattelun siemenen, mikä voisi jatkossa tuottaa iteroinnin kautta uusia ratkaisuja kohdattuihin haasteisiin;

työntekijöiden ja esimiesten välinen tanssi jatkuu organisaatiossa Morganin (2017, 177-183) työntekijäkokemuksen muotoilun silmukkamallin mukaan. Työpajatyöskentely on näin ollen mielestäni suositeltava menetelmä työyhteisössä havaittujen haasteiden ratkaisemiseksi ja erityisesti yhteishengen nostattamiseksi. Työpajat voisikin mielestäni nostaa kiinteäksi osaksi Morganin silmukkamallin muotoile -vaiheeseen.

Kehittämistyön päätteeksi pyysin kirjallisen palautteen niin toimeksiantajaorganisaation yrittäjiltä kuin työntekijöiltä. Yrittäjät kokivat, että yhdessä toteuttamamme kehittämistyö oli todella kattava ja palveli hyvin heidän tarpeitaan. Työn myötä kohdeorganisaatio sai vahvistettua omaa tiimiään sekä onnistui tekemään huomattavia parannuksia erityisesti avokonttori-työskentelyyn. Palautteesta käy myös ilmi, että kehittämistyö antoi paljon ajattelemisen aiheita työntekijöiden omaan työskentelyyn ja kuinka omalla toiminnallaan voi vaikuttaa kollegojen työssä viihtymiseen. Kehittämistyön koettiin myös kehittäneen ja parantaneen välittäjän työpäivän rutiineja.

Saamani palautteet tukevat palvelumuotoilun menetelmien toimivuutta työntekijäkokemuksen kehittämisessä; valitut menetelmät olivat osallistujien mielestä hyviä nostamaan asioita ja erilaisia näkökulmia esille konkreettisesti. Käyttämämme menetelmät auttoivat työntekijöiden mielestä myös ymmärtämään työyhteisön toimintaa ja miksi kukin toimii työssään, miten toimii. Työpajatyöskentelyllä oli tiimiä yhdistävä vaikutus ja palautteista käy selvästi ilmi, kuinka paljon yhteistä tekemistä sekä mahdollisuutta jakaa omia ideoitaan arvostettiin kohdeorganisaatiossa. Merkittävänä palautteena ja osoituksena kehittämistyöni merkityksestä toimeksiantajalleni on myös yhteistyömme jatkuminen työtä kehittävien työpajojen merkeissä opinnäytetyöprosessin jälkeen.

5.2.1 Tutkimus- ja kehittämismenetelmien arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa otetaan kantaa siihen, vastaavatko tutkimusaineistosta nostetut tulokset ja selitykset kuvattua tutkimusaineistoa. Selostamalla tarkasti kaikki tutkimuksen vaiheet ja kuvaamalla tiedonkeräämisen olosuhteet, esim. haastattelun olosuhteet, paikan ja siihen käytetyn ajan sekä mahdolliset häiriötekijät, voi tutkija lisätä tutkimuksensa luotettavuutta. Aineiston analyysistä on myös syytä kuvata perusteet käytetylle kerätyn tiedon luokittelulle. Tulosten tulkinnan perusteita voi esim. haastatteluaineistosta tehostaa käyttämällä suoria lainauksia haastatteluista. (Hirsjärvi ym. 2010, 232-233.) Anttila (2006, 185) lisää aineistojen arviointiin keräämisen aitouden ja spontaaniuden huomiointin sekä haastattelukysymyksien osalta niiden riittävän avoimuuden tarkastelun, sillä spontaanit vastaukset ovat usein johdateltujen kysymysten vastauksia aidompia.

Laadullisen tutkimuksen tuloksia raportoidessaan tulisi tutkijan huomioida myös tutkimuseettinen näkökulma pysyäkseen totuudenmukaisissa tulkinnoissa. Tutkija voi varmistaa tulkintojen totuudenmukaisuuden, kun hän ei vaikene havainnoistaan eikä lisää tuloksiin mitään itse

keksimäänsä. Kaikki tulokset tulisi myös liittää kerättyyn tutkimusaineistoon eikä tuloksia tulisi painottaa sen mukaan, mikä olisi tutkijan tavoitteiden mukaan sopivaa. Jos tutkimuksen tavoitteita on tarpeen muuttaa kesken tutkimuksen, on perusteet ja menettely esitettävä selkeästi. (Anttila 2006, 186.)

Olen kuvannut tutkimuksellisen kehittämistyöni etenemisen sekä käyttämäni menetelmät kattavasti ja läpinäkyvästi niin, että toinenkin tutkija voisi toistaa tutkimukseni. Liitteisiin olen koonnut luotaimien ohjeet ja päivän kysymykset sekä haastattelurunkoni kysymyksineen. Työpajoissa käyttämäni menetelmät ohjeineen ja ajankäyttöarvioineen on myös koottu liitteisiin. Tiedon analyysin olen myös kuvannut yksityiskohtaisesti, jotta olen pystynyt perustelemaan ratkaisuni luotettavasti. Tekemäni työntekijäpersoonat perustuvat täysin keräämäni tutkimusaineistoon, mitä vahvistivat myös työntekijöiden arviot sekä persoonien täydennykset. Koska työntekijät osallistuivat itse työntekijäpolkujen tekemiseen, tuli niistä myös aidosti heidän työtään kuvaavia. Työyhteisössä vallitsee myös hyvä yhteishenki, minkä vuoksi esimiesten ja työntekijöiden valtasuhteet eivät vaikuttaneet työpajatyöskentelyn tuloksiin; työntekijät uskalsivat reilusti kertoa poikkeavatkin mielipiteet, joita esimiehet avoimesti kertoivat arvostavansa. Esimiehet sanoivat toki viimeisen sanan, kun toteutettavista ideoista päätettiin, mutta ideoissa oli otettu huomioon kaikkien näkemykset yhteisen tekemisen kautta. Työntekijät kertoivat avoimesti myös negatiivisista tuntemuksistaan haastattelutilanteissa, mikä minimoi sosiaalisesti suotuisien vastausten riskiä haastatteluaineiston luotettavuutta arvioitaessa. Kysymykset olivat mielestäni myös riittävän avoimia spontaanien vastausten saamiseksi.

Tutkimuksessani toteutuivat myös tutkimusetiikan periaatteet, joiden arvioinnissa käytin tukena mm. Kuulan (2006) Tutkimusetiikka -teosta. Toimin tässä kehittämistyössä ulkopuolisena tutkijana, en ollut työsuhteessa kohdeorganisaatioon. Kaikki työntekijät osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heidän anonymiteettiään kunnioitettiin läpi tutkimusprosessin. Toki pienessä organisaatiossa tutkimuksesta pois jääminen ei välttämättä ole työntekijän mielestä vaihtoehto. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli kuitenkin työntekijöiden oman työn kehittäminen, kaikki halusivat mielestäni aidosti osallistua tutkimukseen, mikä välittyi myös heidän antamallaan panostuksella niin tiedonkeruussa kuin työpajatyöskentelyssä.

Päiväkirjaviikolla ja haastatteluissa työntekijöiden antamat tiedot olivat vain minun käytössäni ja haastattelut nauhoitin työntekijöiden luvalla. Ennen tutkimusta työntekijöiden kanssa käytiin läpi, mikä tutkimuksen tarkoitus on ja mitä kerätyillä tiedoilla tullaan tekemään. Työntekijät tiesivät myös, että opinnäytetyöni on julkinen, mutta organisaation nimeä ei työssä tulla julkaisemaan, joten työntekijöitä ei voida yhdistää organisaatioon. Jaoin työntekijöille yhteystietoni kirjallisesti ennen tutkimuksen aloittamista, joten heillä oli mahdollisuus missä tahansa tutkimuksen vaiheessa olla yhteydessä minuun tutkimusta koskien niin puhelimitse kuin sähköpostitse. En kerännyt missään tutkimuksen vaiheessa osallistujilta heihin

henkilöinä liittyvää tai muutoin arkaluontoista tietoa. Haastatteluiden yhteydessä vastaajilla oli esim. mahdollisuus kertoa vapaasti heidän taustajoukoistaan kotona, ja kysymyksen tarkoitus olikin saada tietoa työntekijän saamasta tuesta työpaikan ulkopuolella, ei hänen perheensä koostumuksesta.

Tulosten eettisyyttä voidaan tarkastella myös yhdessä kohdeorganisaation kanssa tekemämme uusien pelisääntöjen valossa. Yhteisten sääntöjen mukaan toimiminen edistää eettisyyden toteutumista työyhteisössä. Työpajatyöskentely toi esimiehet ja työntekijät yhteen arjen keskellä ja työntekijät arvostivat näitä yhteisiä hetkiä, mikä osaltaan mielestäni syvensi esimiesten ja työntekijöiden välistä suhdetta. Schwepkerin ja Goodin (2017, 213-214) havaintoihin perustuen tällainen suhteen syventyminen voi edelleen vaikuttaa työntekijöiden eettiseen päätöksentekoon. Avokonttorin pelisäännöissä mainittu työpisteeltä poistuminen puhelun ajaksi sekä ehdottamani äänieristetty puhelinkoppi edistävät myös asiakkaiden tietosuojan toteutumista, jolloin toimistolla mahdollisesti samanaikaisesti olevat muut asiakkaat eivät voi ohimennen kuulla muiden asiakkaiden arkaluotoisiakin asioita.

Kehittämistyössäni olivat vahvasti läsnä Stickdornin ym. (2018, 27) kuvaamat palvelumuotoilu-prosessin periaatteet. Koska työni keskittyi kohdeorganisaation työntekijöiden työn kehittämiseen, osallistin työntekijöitä työni joka vaiheessa. Käytin tutkimusaineiston kuvaamisessa sekä työpajoissa runsaasti visuaalisia keinoja ja työ oli helppo perustaa todellisuuteen, koska fokus oli koko ajan kohdeorganisaation työntekijöissä; heiltä kerättiin tietoa ja he osallistuivat ratkaisujen ideointiin.

Palvelumuotoilun menetelmissä korostuva iterointi on todellisuudessa haastavaa toteuttaa, vaikka siitä voisi muotoiluhaasteen ratkaisemisen vuoksi olla hyötyä. Mielestäni iteroinnin mahdollisuutta voi monesti rajoittaa resurssien, erityisesti ajan ja rahan, puute. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössäni olisin itsekkin voinut palata taaksepäin ja pyrkiä etsimään syvempiä merkityksiä esim. siihen, mitä ”turha työ” kiinteistönvälittäjälle tarkoittaa. Opinnäytetyön asetelma ei kuitenkaan anna iteroinnille mielestäni riittävästi tilaa; on edettävä melko lineaarisesti, jotta prosessi pysyisi kohtuullisen työmäärän rajoissa. Morganin (2017, 182) korostama nopea ideointi ja iterointi työntekijäkokemuksen muotoilussa toteutuu mielestäni hyvin työpajatyöskentelyssä; työpajat vievät kerrallaan muutaman tunnin ja luovilla menetelmillä ideoita voidaan synnyttää nopeasti. Olennaista työpajojen käyttämisessä työntekijäkokemuksen muotoilussa mielestäni on jatkuvuuden varmistaminen; säännöllisillä työpajoilla voidaan käydä keskustelua aiemmista ideoista ja nopeasti reagoida uusiin haasteisiin. Kohdeorganisaation yrittäjä tunnisti myös työpajatyöskentelyn hyödyt halutessaan jatkaa yhteistyötämme tämän kehittämistyön jälkeen.

Käyttämäni tiedonkeruumenetelmät tuottivat riittävästi tietoa kehittämistyön perustaksi, mutta suurin voima kehittämistyössä mielestäni on yhteiskehittämisen menetelmissä.

Triangulaation varmistaminen käyttämällä erilaisia tiedonkeruumenetelmiä vahvisti tulosteni luotettavuutta: aiemmissa tutkimuksissa oli noussut paljon omia tuloksiani tukevia havaintoja kiinteistönvälittäjien työntekijäkokemuksesta, joita sain haastattelujen ja luotaimien kuten myös työpajatyöskentelyn havaintojen kautta.

Luotaimien käyttö tiedonkeruussa antaa mielestäni luovuudelle tilaa ja hyvin suunniteltuna voi myös innostaa osallistujia tiedon tuottamiseen. Tutkimukseeni osallistuneet pitivät suunnittelemaani päiväkirjaviikkoa toisaalta hieman koulumaiselta lisätyöltä, mutta myöskin se herätti miettimään, mitä päivän aikana todellisuudessa tulee tehtyä. Bjørnerin ja Schrøderin (2019, 63) tavoin huomasin itsekin, että kiireisessä välittäjän arjessa kalenterin täyttäminen ja havaintojen kirjaaminen tuotti melko pinnallista tietoa, mitä pystyin haastattelun keinoin syventämään. Koska tiesin voivani syventää kysymyksiä haastatteluissa, en jatkanut keskustelua WhatsAppissa lyhyttä kommentointia pidemmälle. WhatsAppin käytön etuna luotaimissa on mielestäni mm. se, että kysymyksiä pystyy tarvittaessa joustavasti muokkaamaan osallistujilta saadun tiedon perusteella. Sain itse yhtenä päivänä paljon vastauksia, jotka osaltaan vastasivat jo seuraavan päivän kysymykseen, joten pystyin hieman syventämään ja vaihtamaan seuraavan päivän kysymyksen kulmaa.

Erilaisten materiaalien käyttö luotaimissa tukee mielestäni tiedonkeruuta, sillä niiden avulla tutkija voi välittää osallistujille, että hänkin panostaa tähän tutkimukseen ja on suunnitellut huolella luotainpaketin. Luotainpaketissani olleet tarrat saivat kohdeorganisaatiossa hyvän vastaanoton virittelytehtävään kuuluneiden pahvihahmojen ohella, sillä ne herättivät keskustelua ja muutama työntekijä julkaisi hahmon täyttämistään sisältöä myös sosiaaliseen mediaan pilke silmäkulmassa. Hyvin suunnitellut materiaalit toimivat parhaimmillaan mielestäni juuri keskustelun virikkeinä ja voivat tehdä havainnoinnista hauskaa, mikä kannustaa osallistujia tuottamaan tietoa. Annoin päiväkirjaviikolla työntekijöille mahdollisuuden kertoa havainnoistaan kirjoittamalla sekä ottamalla kuvia ja videoita. Työntekijät kertoivat heti erilaisista mieltymyksistään tuottaa tietoa, minkä vuoksi Mattelmäen (2006, 40-42, 82) suosittelen erilaisten ilmaisumenetelmien käyttäminen luotaimissa on mielestäni hyvin perusteltua.

Päiväkirjaviikon yhteydessä toimistolla ollut ajatuslaatikko ei tuottanut tiedonkeruuseen mitään tietoa; laatikkoon ei jätetty yhtään ajatusta. Tämä voi johtua mielestäni esim. siitä, että työntekijät keskittyivät viikolla lähinnä päiväkirjavihon täyttämiseen, ja kiireisessä toimiston arjessa ei ollut aikaa päivän teemaan liittyville keskusteluille. Eitellessäni laatikon kohdeorganisaation brändiväreissä välitin työntekijöille kuitenkin tietoa omasta panostuksestani projektiin, mikä saattoi osaltaan kannustaa myös työntekijöitä ottamaan tämän kehittämistyön tosissaan.

Haastatteluissa huomasin, että suora vastaus ei aina ollut pohjimmiltaan ”oikea” vastaus, sillä keskustelun edetessä saattoi haastateltava vastata aiempaan kysymykseen eri tavalla.

Osallistujia saattoi esimerkiksi sanoa, ettei valmistaudu millään tavalla työpäivään, mutta myöhemmin mainitsi, että autolla ajaessa voi hyvin valmistautua työpäivään. Päästäkseni syvemmälle kiinteistönvälittäjän eri rooleihin, olisi minun pitänyt haastatteluissa kysyä aiheesta enemmän ja intensiivisemmin, kuten Ashforth ym. (2008) tekivät. Työntekijät eivät välttämättä tiedosta palveluroolejaan, minkä vuoksi suoraan kysyminen voi tuottaa vääränlaisen vastauksen. Jo itse ”rooli” -sanon käyttäminen voi mielestäni saada työntekijän torjumaan ajatuksen, että hän olisi missään roolissa työssään. Sain kuitenkin kehittämistyötä varten riittävästi tietoa työntekijöiden kokemuksista.

Kehittämistyössäni huomasin Calabrettan ym. (2018, 51-52) yhteiskehittämisen tehokkaan käytön ohjeiden merkityksen. Työpajatyöskentelyn onnistumisen kannalta on tärkeää huolehtia riittävästä suunnittelusta ja aikataulutuksesta, jolloin langat pysyvät fasilitaattorilla paremmin käsissään. Jos mahdollista, olisi työpajassa hyvä olla useampi vetäjä, jotta joku voisi toimia kirjurina, ellei työpajaa taltioitaisi. Itse huomasin, että keskusteluissa nousseiden kommenttien kerääminen jäi oman muistini varaan, kun vedin työpajat yksin enkä taltioinut niitä. Työpajoissa valitsemani menetelmät tukivat työpajojen tavoitteita hyvin. Osallistujista yhdessä tekeminen oli mukavaa ja he kokivat oppineensa samalla myös itsestään esim. sen, miten vaikea on olla kritisoimatta liian aikaisessa vaiheessa. Työntekijöiden ja esimiesten yhteinen työskentely auttoi avartamaan myös esimiehille työntekijöiden ajatuksia; esimiehet toteivat: ”Olipa kiva kuulla, että ajattelette tästä asiasta eri tavoin kuin minä”.

Ideointityöpajassa huomasin, että kukaan osallistujista ei hyödyntänyt virikkeiksi tuomiani esineitä. Mielestäni tämä kertoo siitä, että ideoinnin aiheen ollessa niin lähellä osallistujaa itseään, kuten tässä tapauksessa omaa työarkea, ei ideointi kaivannut erillisiä virikkeitä. Virikkeet voivat toimia paremmin, kun työpajassa olisi tarkoitus luoda esim. uusia innovaatioita. Työpajojen fasilitoinnissa on hyvä huomioida myös tarvittavat joustot alkuperäisistä ohjeista; tavoitteet ovat menetelmiä tärkeämmät. Huomasin, että kaikki työpajan ohjeet eivät heti auenneet osallistujille, ja he sovelsivat ohjeita paremmin itselleen sopiviksi, mikä tuki heidän työskentelyään paremmin. Joustojen mahdollisuus on huomioitava erityisesti silloin, jos fasilitaattori ei entuudestaan tunne työpajan osallistujia. Yhteenvedoille on myös syytä varata riittävästi aikaa, jottei tiukan aikataulun vuoksi jouduta keskeyttämään hyvää keskustelua. Valitsemani ideointityöpajan kehityskohteet herättivät paljon keskustelua ja monella oli sanottavaa, mikä osaltaan venytti työpajan yhteenvedon suunniteltua kestoaa.

Havaitsin myös, että työpajatyöskentelyn ohjeissa on hyvä huomioida, että liiallinen hullujen ideoiden korostaminen voi viedä fokuksen pois työpajan tavoitteesta ja ohjata osallistujat tuottamaan vain hulluja ideoita. Tällaisessa tilanteessa on mielestäni fasilitaattorin tehtävä ohjata osallistujia muistuttamalla työpajan tavoitteista esim. kysymällä, miten nämä ideat voisi toteuttaa käytännössä.

Plaskoffin (2017, 139) ja Yohnin (2020, 37) ehdottamat työntekijäkokemuksen muotoilun välineet, työntekijäpolku ja persoonat, osoittautuivat omassa kehittämistyössäni toimiviksi välineiksi. Työyhteisön kaksi eri työntekijäpersoonaa ilmensivät työntekijöiden erilaisia tapoja tehdä työtä sekä heidän ominaispiirteitään, jotka vaikuttivat työn tekemiseen. Eri työntekijäpersoonien huomiointi on mielestäni arvokasta tietoa esimiehille työntekijäkokemuksen johtamisen tueksi. Esimerkiksi erilaisten digitaalisten välineiden käyttö ei välttämättä tue sellaisen työntekijän työtä, joka on käyttäjämieluummin kynää ja paperia. Myös erilaisten motivaatiotekijöiden huomiointi voi osaltaan vaikuttaa työntekijän tyytyväisyyteen ja sitä kautta pysyvyyteen organisaatiossa.

Työntekijäpolkujen avulla pystytään konkreettisesti kuvaamaan työntekijäkokemuksen moniulotteisuutta visuaalisin keinoin, ja sieltä pystytään nostamaan kehityskohteita, kun polun eri tehtäviä arvioidaan eri kriteerien, kuten esim. tyytyväisyyden ja ajankäytön, kautta. Koska jokaisella työntekijällä on omanlainen työntekijäkokemus, voisi työntekijäpolkua käyttää johtamisen välineenä myös tekemällä jokaiselle oman henkilökohtaisen työntekijäpolun, jota voisi käyttää esim. kehityskeskustelujen runkona. Polulla löytyneitä haasteita ja tyytymättömyyden kohteita seuraamalla ja niihin puuttumalla voisi työnantaja välittää työntekijälle arvostustaan panostamalla hänen työnsä kehittämiseen.

Käyttäessään palvelumuotoilun menetelmiä on tutkijalle ensisijaisen tärkeää päästä itse kiinni kehittämistyön kohteeseen, kuten tässä työssäni työntekijän, maailmaan. Olen itse toiminut aiemmin 2,5 vuotta kiinteistönvälitysalalla, aluksi myyntineuvottelijana ja myöhemmin kiinteistönvälittäjänä, minkä vuoksi työntekijän maailma oli minulle entuudestaan tuttu. Kohdeorganisaatiolta saamassani palautteessa nousee esille myös se, että minun kokemustani alasta arvostettiin, mikä teki työskentelystämme luontevaa sekä auttoi avaamaan näkökulmia työskentelyn kehittämisessä. Koin myös tutkijana taustani tukevan työskentelyäni, kun työntekijöiden käyttämä termistö sekä työtehtävät olivat minulle tuttuja, mikä säästi aikaani ylimääräiseltä perehtymiseltä ja selvittelytyöltä. Tutkittaessa alaa, josta tutkijalla ei ole aiempaa kokemusta, voisi mielestäni esim. työntekijöiden arjen havainnointi olla hyödyksi syvemmän ymmärryksen saamiseksi. Havainnointi voi olla aikaa vievää, mutta sen tuki kehittämistyössä voi mielestäni olla kuitenkin hyvin hyödyllistä.

5.2.2 Rajoitukset

Tutkimukseni tulokset avasivat ikkunaa kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemukseen yhdessä organisaatiossa. Vaikka aiemmat tutkimukset tukivat saamiani tuloksia, voisi kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksesta tehdä perustellumpia ja kattavampia johtopäätöksiä, mikäli tutkittaisiin useampaa välityслиikettä. Oma kohdeorganisaationi toimii pääkaupunkiseudun ulkopuolella, joten se ei välttämättä välitä pääkaupunkiseudun erilaisilla asuntomarkkinoilla toimivan kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemusta. Eri markkina-alueilla toimivien

kiinteistönvälittäjien työntekijäkokemuksien tutkiminen voisi tuoda myös syvyyttä erityisesti suomalaisen kiinteistönvälittäjän arjen ymmärrykseen, mistä tutkittua tietoa ei Kiinteistöalan Koulutussäätiön kyselytutkimusten ohella ole juuri saatavilla. Myös ketjumuotoisen välitysvälityksen eri toimipisteiden kiinteistönvälittäjien työntekijäkokemuksen tutkiminen voisi tuoda syvempiä näkökulmia erityisesti työntekijäkokemuksen johtamisen näkökulmasta, kun tutkittaisiin ketjussa määriteltyjen toimintaohjeiden toteutumista ja vaikutuksia eri toimipisteiden työyhteisöissä.

Koen myös opinnäytetyöprosessin raamit rajoittavana tekijänä tutkimukselleni. Tunsin tutkimuksen aikana tarvetta päästä vielä syvemmälle ongelmien ytimeen, mitä opinnäytetyöprosessi antaa myöden; aikaa olisi mennyt paljon enemmän ja työtä olisi riittänyt toisellekin tutkijalle. Jos minulla olisi ollut enemmän resursseja, olisin iteroinut enemmän ja tarttunut tiukemmin kysymyksiin, kuten esim. siihen, mitä tarkoittaa turhat juokset; mikä on kenellekin turhaa. Olisin voinut tuoda tiedonkeruuseen myös enemmän havainnoin menetelmiä esimerkiksi viettämällä itse aikaa välittäjien arjessa.

Nostin tulosten tulkinnessa havainnot suoraan tutkimusaineistosta. Arvioitaessa tulosten tulkintaa on mielestäni myös huomioitava omien taustojeni mahdollinen vaikutus kehittämistyöhön, sillä minulla on työkokemusta kiinteistönvälittäjän työstä, mutta ei tässä kohdeorganisaatiossa. Koen kuitenkin, että taustastani oli tässä kehittämistyössä nimenomaan etua eikä haittaa, sillä minun oli tutkijana helpompi päästä kiinni työntekijöiden maailmaan ja osasin nostaa esiin sellaisia asioita, joita alaa tuntematon tutkija ei ilman syvää perehtymistä alaan pystyisi huomioimaan. Omat kokemukseni kiinteistönvälittäjän työstä toimivat itselleni myös suurena motivaattorina tähän kehittämistyöhön, sillä tunnistan henkilökohtaisesta kokemuksesta tämän kehittämistyön merkityksen kiinteistönvälittäjän työlle.

5.2.3 Tulosten laajemman sovellettavuuden analyysi

Kuten olen edellä todennut, tukevat tutkimustulokseni monilta osin kiinteistönvälittäjän sekä myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien työntekijäkokemusta aiemmin käsiteltyjen tutkimusten tuloksia. Tähän perustuen voisi tutkimukseni tuloksena syntyneitä työyhteisön pelisääntöjä mielestäni myös soveltaa muissa kiinteistönvälitys- sekä myyntiorganisaatioissa, erityisesti tiimityön sekä avokonttorityöskentelyn osalta, kiinteistönvälitysalalla myös yleisesittelyjen ja myynti-ilmoitusten laadinnan osalta. Pelisääntöjen noudattaminen kiinteistönvälitysvälityksissä edellyttää kuitenkin, että organisaatiomalli tukee tiimityötä. Esimerkiksi yrittäjähajalta toimivissa välitysvälityksissä voi edellytykset yhteistyölle olla heikommat, kun työntekijät eivät ole palkkasuhteessa organisaatioon, jolloin välittäjien keskinäinen kilpailuasetelma voi heikentää yhteistyöhalukkuutta. Tiimityön ja yleisesittelyjen pelisäännöt vaativat jokaisessa organisaatiossa myös selkeät liiketoiminnalliset sopimukset esim. palkkion

jakautumisesta välittäjien kesken, kun kohteiden myyntiä hoidetaan yhdessä. Tämän huomion tekivät myös kohdeorganisaation yrittäjät.

Avokonttorityöskentelyn pelisäännöistä sekä tekemistäni ehdotuksista edistää työrauhaa voisi mielestäni hyötyä kaikki työyhteisöt, jotka työskentelevät avokonttoreissa. Vaikka moni työntekijä voi pitää itsestään selvänä työrauhan antamista toisille, ovat tällaiset lausumattomat odotukset vaarana heikentää työntekijäkokemuksen laatua työyhteisössä, mikäli johto ei huomioi ääneen lausuttujen ohjeiden voimaa työntekijäkokemuksen johtamisessa, minkä myös Maylett ja Wride (2017, 128) nostivat esille. Kun säännöt tehdään yhdessä ja näkyvästi esim. huoneentaulun muodossa, on niihin työntekijöiden helpompi sitoutua ja noudattaa.

Käyttämäni palvelumuotoilun menetelmät osoittautuivat kehittämistyössäni toimiviksi työkaluiksi työntekijäkokemuksen kehittämisessä, mitä vahvistivat myös aiemmat tutkimukset. Eri-tyisesti yhteiskehittämisen keinoin voisi mielestäni kaikenlaisissa organisaatioissa edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työssä pysyvyyttä osallistamalla heidät työn kehittämiseen. Muotoiluajattelun hyödyntäminen työntekijäkokemuksen johtamisessa edellyttää kuitenkin säännöllistä vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden välillä, jotta esimerkiksi yhteisiin työpajoihin pystyttäisiin nostamaan esille työntekijän kannalta olennaisia arjen haasteita. Jos työpajojen teemat nostetaan johdon asettamista toiveista ja tavoitteista, voi työntekijöiden motivaatio osallistua työpajatyöskentelyyn jäädä heikoksi ja työntekijät voivat kokea, ettei heitä aidosti kuunnella. Työpajatyöskentelystä tällaisessa tilanteessa saattaisi työntekijöille jäädä mielikuva johdon halusta kiillottaa omaa imagoaan organisaation ulkopuolisten silmissä osallistamalla työntekijöitä työn kehittämiseen, vaikka todellisuudessa työntekijöiden tarpeita vastaamattomat työpajat eivät tukisi työtä lainkaan.

Ehdotin aiemmin, että työntekijäpolkua voisi hyödyntää työntekijäkokemuksen johtamisessa myös työntekijäkohtaisella tasolla kehityskeskustelujen perustana, mitä voisi mielestäni soveltaa organisaatioissa alasta riippumatta. Tukeakseen työntekijän työtä, tulisi organisaatioissa ensin ottaa kantaa työntekijäpolun näkökulmaan sekä laajuuteen, ja määritellä polku yhdessä työntekijöiden kanssa. Kehittämistyöni työntekijäpolussa painottuivat työtehtävät asunnon myynnin eri vaiheissa, minkä avulla pystyttiin löytämään tehtäväkohtaisia haasteita ja aikasyöppöjä. Työtehtävien ja -vaiheiden näkökulmasta tehtävä työntekijäpolku voisikin mielestäni olla suositeltava malli kehityskeskustelujen pohjalle tehtäväksi työntekijäpoluksi. Työntekijäpolun muodostamisen voisi aloittaa esimerkiksi tarkastelemalla organisaation prosessimalleja, joista eri työntekijöiden työtehtävät voitaisiin tunnistaa. Myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä toimivien työntekijäpolkujen perustana voisi toimia myös yrityksen asiakaspolku, johon liittyviä työntekijän tehtäviä pystyisi kehittämään vastaten suoraan myös asiakaskokemuksen kehittämiseen.

5.2.4 Jatkokehittämisaiheet

Vaikka käyttämäni tiedonkeruumenetelmät tuottivat hyvin tietoa kehittämistyön tueksi, voisi mielestäni erityisesti arjen havainnoinnilla saada selville vielä paremmin kiinteistönvälittäjän piileviä toimintamalleja työssään. Jos tutkija viettäisi aikaa välittäjän arjessa, voisi hän samalla käydä keskustelua työkontekstissa ja päästä näin syvemmällä välittäjän ajatuksiin. Työpajoissamme sekä haastatteluissa työntekijät puhuivat paljon ”turhista juoksuista”. Turha on hyvin subjektiivinen käsite, joten tähän käsitteeseen tarttuminen ja keskittyminen voisi tuottaa tärkeää tietoa kiinteistönvälittäjän työn kehittämiseksi ja arkea helpottavien uusien ratkaisujen löytämiseksi. Myös kohdeorganisaation työntekijät nostivat työpajoissa toiveen ulkopuolisen havainnoitsijan käyttämisestä heidän toimiston arjessaan työnsä kehittämiseksi, joten tässä olisi hyvä kulma jatkettaessa työntekijäkokemuksen kehittämistä niin kohde- kuin muissa organisaatioissa. Myös Ashforthin ym. (2008, 34) esiin ottama rutinoitujen roolien ottaminen voisi tulla paremmin esille välittäjien arkea havainnoimalla ja viettämällä riittävästi aikaa välittäjän kanssa.

5.3 Lopuksi

Johdannossa lainasin Morganin (2017, 214) ajatusta: ”Organisaatiot eivät voi muuttaa työtä, jota teet, vaan tapaa, jolla työtä tehdään”. Kehittämistyöni myötä tämä ajatus konkretisoitui niin itselleni tutkijana kuin entisenä kiinteistönvälittäjänä. Ajattelin aiemmin välittäjänä työskennellessäni, ettei työpaikan vaihtaminen voisi vaikuttaa merkittävästi itse työn tekemiseen. Työssäni konkretisoituikin Morganin (2017, 11-15) huomio siitä, että työntekijäkokemus on kovin erilainen joka organisaatioissa. Sain nähdä, miten kohdeorganisaation yrittäjät välittivät työntekijöistään ja miten suurena voimavarana he näkivät tiimityön merkityksen kiinteistönvälittäjän arjessa, mikä välittyi myös työntekijöiden liiketoiminnallisissa sopimuksissa ja yhdessä tehdyissä pelisäännöissä. Uskon, että olisin itse voinut välttyä burn outilta, jos olisin työskennellyt kohdeorganisaation kaltaisessa yrityksessä entisen työnantajani sijaan, koska olisin saanut tiimistä sekä työnantajalta enemmän tukea jaksaa työssäni. Tämä osoittaa mielestäni liiketoiminnallisen sopimuksen merkityksen työntekijäkokemuksessa; vaikka itse työn sisältö on sama, voivat eri työnantajat luoda hyvin erilaiset raamit työn tekemiselle, mikä voi puolestaan vaikuttaa työntekijän päätökseen vaihtaa työnantajaa alan sisällä.

Palvelumuotoilun keinot osoittivat työssäni myös niiden toimivuuden työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Erityisesti yhteiset työpajat johdon ja työntekijöiden kesken tarjoavat kaikille työyhteisön jäsenille oivallisen foorumin jakaa ajatuksia ja tulla kuulluksi, osallistua oman työn kehittämiseen. Muotoiluajattelu toimii rytmittävänä musiikkina työntekijöiden ja esimiesten välisessä työntekijäkokemuksen kehittämisen tanssissa.

Kohdeorganisaatiolta saamastani palautteesta käy ilmi, miten työntekijäkokemuksen kehittäminen vahvisti työyhteisöä. Työntekijäkokemuksen johtamisella ja siitä näkyvästi viestimällä

voisivat yritykset mielestäni välittää myös asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen arvokasta tietoa siitä, miten yritys välittää työntekijöistään. Asiakkaille ja sidosryhmille toimiminen työntekijöistään aidosti ja läpinäkyvästi välittävän yrityksen kanssa voi olla arvovalinta, joka saattaa ohittaa valintakriteereissä esimerkiksi hinnan vaikutuksen. Työntekijöistään aidosti välittävä yritys voittaa niin työntekijöidensä kuin asiakkaidensa sydämet.

Lähteet

Painetut

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Brown, T. 2009. Change by Design. 1. painos. New York: HarperCollins.

Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. 2018. Strategic design - Eight essential practices every strategic designer must master. 2. painos. Amsterdam: BIS Publishers.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Lockwood, T. 2010. Transition: Becoming a Design-Minded Organization. Teoksessa Lockwood, T. 2010 (toim.). Design Thinking. New York: Allworth Press. 81-95.

Mattelmäki, T. 2006. Design probes. Publication series of the University of Art and Design Helsinki A 69. Vaajakoski: Gummerrus.

Miettinen, S. 2011 (toim.). Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Tampere: Teknologiatieto Teknova Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. California: O'Reilly Media, Inc.

Sähköiset

Ambrose, G. & Harris, P. 2009. Design Thinking. E-kirja. Singapore: AVA Publishing SA.

Anderson, R.I., Byrd, A.K. & Hurst, M.E. 2012. Earnings of Real Estate Salespersons with Prior Work Experience. Journal of Housing Research, vol. 21, 1/2012. 83-99. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/earnings-real-estate-salespersons-with-prior-work/docview/930732599/se-2?accountid=12003>.

Anderson, R.I., Guirguis, H. & Turnbull, G.K. 2018. Focus or Generalize: Real Estate Agent Effort Allocation and Compensation. International Journal of Business and Economics, vol. 17,

1/2018. 25-42. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/focus-generalize-real-estate-agent-effort/docview/2115137941/se-2?accountid=12003>.

APQC 2019. Engagement & the Employee Experience: Survey Report. Viitattu 27.2.2021. <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/engagement-employee-experience-survey-report>

Ashforth, B. E. Kulik, C. T. & Tomiuk, M. A. 2008. How Service Agents Manage the Person-Role Interface. *Group & Organization Management* vol 33, 1/2008. 5-45. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1059601106293723>

Azanza, G., Gorgievski, M.J., Moriano, J.A. & Molero, F. 2018. Influencing salespeople's work outcomes through authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 39, 7/2018. 926-944. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/influencing-salespeople-s-work-outcomes-through/docview/2094453021/se-2?accountid=12003>.

Baskerville, R. L., Kaul, M. & Storey, V. C. 2015. Genres of Inquiry in Design-Science Research: Justification and Evaluation of Knowledge Production. *MIS Quarterly* Vol. 39, 3/2015. 541-564. <https://www.jstor.org/stable/26629620>.

Benefield, J.D., Sirmans, C.S. & Sirmans, G.S. 2019. Observable Agent Effort and Limits to Innovation in Residential Real Estate. *The Journal of Real Estate Research* vol. 41, 1/2019. 1-36. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/observable-agent-effort-limits-innovation/docview/2216876199/se-2?accountid=12003>.

Benjamin, J.D., Chinloy, P., Jud, G.D. & Winkler, D.T. 2007. Do Some People Work Harder than Others? Evidence from Real Estate Brokerage. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 35/2007. 95-110. <http://dx.doi.org/10.1007/s11146-007-9031-0>.

Björkstén, T. & Toivonen, J. 2019. Tonni työntekijän käteen ja töihin. YLE 18.11.2019. Viitattu 2.1.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11068767>.

Bjørner, T. & Schrøder, M. 2019. Advantages and challenges of using mobile ethnography in a hospital case study: WhatsApp as a method to identify perceptions and practices. *Qualitative Research in Medicine & Healthcare* 2019 vol. 3. 58-67. <https://doi.org/10.4081/qrmh.2019.7795>

Boles, J. S., Wood, J. A. & Johnson, J. 2003. Interrelationships of Role Conflict, Role Ambiguity, and Work-Family Conflict with Different Facets of Job Satisfaction and the Moderating Effects of Gender. *The Journal of personal selling & sales management*, vol. 23, 2/2003. 99-113. DOI: 10.1080/08853134.2003.10748991

Bouzari, M. & Karatepe, O.M. 2017. Test of a mediation model of psychological capital among hotel salespeople. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 29, 8/2018. 2178-2197. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/test-mediation-model-psychological-capital-among/docview/1935250681/se-2?accountid=12003>.

Bowen, G. A. 2008. Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research* vol. 8, 1/2008. 137-152. <https://doi.org/10.1177/1468794107085301>

Breaugh, J. 2021. Too Stressed To Be Engaged? The Role of Basic Needs Satisfaction in Understanding Work Stress and Public Sector Engagement. *Public Personnel Management* vol. 50, 1/2021. 84-108. DOI: 10.1177/0091026020912516.

Brown, K. A. 2016. I'm licensed. What do I do now?: A qualitative study of the learning journeys of newl licensed real estate agents. *Väitöskirja*. Northern Illinois University. https://commons.lib.niu.edu/bitstream/handle/10843/18681/Brown_niu_0162D_12523.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review* 06/2008. 84-92. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>

Crowston, K., Sawyer, S. & Wigand, R. 2015. Social Networks and the Success of Market Intermediaries: Evidence From the U.S. Residential Real Estate Industry. *The Information Society*, 31/2015. 361-378. DOI: 10.1080/01972243.2015.1041665

Design Council 2015. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. *Viitattu* 3.4.2021. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Dunne, D. & Martin, R. 2006. Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. *Academy of Management Learning and Education* Vol 5. No 4. 512-513. DOI: 10.5465/AMLE.2006.23473212.

Ennis, S. 2010. Improving competition in real estate transactions. *OECD Journal of Competition Law and Policy*, vol. 3. 75-81, 83-123, 125. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/improving-competition-real-estate-transactions/docview/744487881/se-2?accountid=12003>.

Ferreira, F.A.F., Spahr, R.W., Sunderman, M.A., Banaitis, A. & Ferreira, J.J.M. 2017. A learning-oriented decision-making process for real estate brokerage service evaluation. *Service Business*, vol. 11, 3/2017. 453-474. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/learning-oriented-decision-making-process-real/docview/1926286122/se-2?accountid=12003>.

- Fisher, L.M. & Yavas, A. 2010. A Case for Percentage Commission Contracts: The Impact of a "Race" Among Agents. *Journal of Real Estate Finance and Economics*. Vol 40, 1/2010. 1-13. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/case-percentage-commission-contracts-impact-race/docview/203150909/se-2?accountid=12003>.
- Fouquereau, E., Morin, A. J. S., Lapointe, É., Mokoukoloa R. & Gillet, N. 2019. Emotional labour profiles: Associations with key predictors and outcomes. *Work & stress*, vol. 33, 3/2019. 268-294. DOI: 10.1080/02678373.2018.1502835.
- Framery Oy 2021. Yrityksen verkkosivut. Viitattu 6.11.2021 (kuva-aineisto julkaistu tekijänoikeuden haltijan luvalla). <https://www.frameryacoustics.com/fi/aanieristetyt-tyotilat/framery-o/>
- Friend, S. B., Johnson, J. S., Rutherford, B. N. & Hamwi, G. A. 2013. INDSALES Model: A Facet-Level Job Satisfaction Model Among Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 33, 4/2013. 419-438. DOI: 10.2753/PSS0885-3134330405.
- Frohriep, W.W. 2009. The factors that contribute to the survival of a real estate sales associate's career: A qualitative case study. Väitöskirja. Capella University. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/factors-that-contribute-survival-real-estate/docview/305161513/se-2?accountid=12003>.
- Gheidar, Y. & ShamiZanjani, M. 2020. Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR review*, Vol. 19, 3/2020. Emerald Publishing Limited. 131-135. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/conceptualizing-digital-employee-experience/docview/2407577896/se-2?accountid=12003>.
- Guo, Y., Zhang, Y., Liao, J., Guo, X., Liu, J., Xue, X., Li, C., Zhang, M. and Zhang, Y., 2017. Negative feedback and employee job performance: moderating role of the big five. *Social Behavior and Personality*, vol. 45, 10/2017. 1735-1744. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/negative-feedback-employee-job-performance/docview/2049985022/se-2?accountid=12003>.
- Hahn, H. J. 2016. The Effects of Managerial Coaching on Work Performance: The Mediating Roles of Role Clarity and Psychological Empowerment. Väitöskirja. University of Minnesota. <https://hdl.handle.net/11299/183374>
- Henttonen, K., Johanson, J. & Janhonen, M. 2014. Work-team bonding and bridging social networks, team identity and performance effectiveness. *Personnel Review*, vol. 43, 3/2014. 330-349. DOI:10.1108/PR-12-2011-0187.

Hochschild, A. R. 2012. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. E-kirja. Kalifornia: University of California Press. 3. painos.

Hofstede Insights 2021. Country Comparison (Sweden, Finland, USA). Viitattu 16.11.2021.
<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,sweden,the-usa/>

Hülshager, U. R., Lang, J. W. B., Schewe, A. F. & Zijlstra, F. R. H. 2015. When Regulating Emotions at Work Pays Off: A Diary and an Intervention Study on Emotion Regulation and Customer Tips in Service Jobs. *Journal of Applied Psychology* Vol. 100, 2/2015. 263-277.
<http://doi.org/10.1037/a0038229>

Ideapakka Oy 2021. Yrityksen verkkosivut. Viitattu 7.11.2021 (kuva-aineisto julkaistu tekijänoikeuden haltijan luvalla). <https://ideapakka.fi/verkkopuoti/ideapakka-kuvat-adjektiivit/>

Junginger, S. 2008. Product Development as a Vehicle for Organizational Change. Massachusetts Institute of Technology: Design Issues: Volume 24, nro 1/2008. 26-35. DOI: 10.1162/desi.2008.24.1.26

Karriker, J. H. & Williams, M. L. 2009. Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, Vol. 35, 1/2009. 112-135.
<https://doi.org/10.1177/0149206307309265>

Karumuri, V. & Rajani, S. 2020. What Engages the Salesforce Optimally in Real Estate Sector: A Study. *IUP Journal of Management Research*. Vol 19, 1/2020. 27-46. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/what-engages-salesforce-optimally-real-estate/docview/2371745319/se-2?accountid=12003>.

Kiinteistöalan Koulutussäätiö 2017. 2017 Kiinteistönvälitysalan ammattilaiset. Ammattikuvausraportin raportti. Viitattu 2.1.2021. https://kvkl.fi/wp-content/uploads/2019/04/Kiinteistonvalitysalan_Ammattilaiset_2017_WEB.pdf.

Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto 2020. Hyvän välitystavan ohje 9.10.2020. Viitattu 3.10.2021. https://kvkl.fi/wp-content/uploads/2020/10/HVTohje_09_10_2020.pdf.

Kolko, J. 2015. Design Thinking Comes of Age. *Harvard Business Review* 09/2015. 66-71.
https://cdn.fedweb.org/fed-42/2892/design_thinking_comes_of_age.pdf

Lakshmi, P.V. 2020. Design thinking for HR. *The Indian Journal of Management* vol. 13, 1/2020. 6-7. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/design-thinking-hr/docview/2405315913/se-2?accountid=12003>.

Larsen, J.E. & Coleman, J.W. 2003. Factors associated with survival of new Ohio Realtor Associates(R). *Journal of Real Estate Practice and Education*, vol. 6, 2/2013. 163-190. <https://www.proquest.com/trade-journals/factors-associated-with-survival-new-ohio-realtor/docview/229830861/se-2?accountid=12003>.

Lee, C. C. 2014. Team characteristics, peer competition threats and individual performance within a working team: An analysis of realtor agents. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, vol. 17 1/2014. 140-156. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/team-characteristics-peer-competition-threats/docview/1505125762/se-2>.

Liewendahl, H. E. & Heinonen, K. 2020. Frontline employees' motivation to align with value propositions. *Journal of Business & Industrial Marketing* vol. 35, 3/2020. 420-436. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/frontline-employees-motivation-align-with-value/docview/2499024138/se-2?accountid=12003>.

Liu, W., Song, Z., Li, X. & Liao, Z. 2017. Why and when leaders' affective states influence employee upward voice. *Academy of Management Journal* vol. 60, 1/2017. 238-263. DOI: 10.5465/amj.2013.1082.

Love, P. E.D., Goh, Y. M., Hogg, K., Robson S. & Irani, Z. 2011. Burnout and sense of coherence among residential real estate brokers. *Safety Science*, vol. 49, 10/2011. 1297-1308. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.04.009>

Mahadevan, J. & Schmitz, A. P. 2020. HRM as an ongoing struggle for legitimacy. A critical discourse analysis of HR managers as "employee-experience designers". *Baltic Journal of Management*. Vol. 15, 4/2020. 515-532. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/hrm-as-ongoing-struggle-legitimacy/docview/2421350037/se-2?accountid=12003>.

Mallin, M.L. 2016. Developing proactive salespeople - a study and recommendations for sales management. *Development and Learning in Organizations*, vol. 30, 4/2016. 9-12. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/developing-proactive-salespeople-study/docview/1823088497/se-2?accountid=12003>.

Martela, F. & Riekkari, T. J. J. 2018. Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, vol. 9, 7/2018. Artikkelid 1157: 1-14. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01157.

Martin, R.W. & Munneke, H.J. 2010. Real Estate Brokerage Earnings: The Role of Choice of Compensation Scheme. *Journal of Real Estate Finance and Economics* vol. 41, 4/2010. 369-389. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/real-estate-brokerage-earnings-role-choice/docview/806217805/se-2?accountid=12003>.

Maylett, T. & Wride, M. 2017. *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Morgan, J. 2017. *The Employee Experience Advantage : How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Mosquera, P., Soares, M. E. & Oliveira, D. 2020. Do intrinsic rewards matter for real estate agents? *Journal of European Real Estate Research* Vol. 13 no. 2/2020. 207-222.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/do-intrinsic-rewards-matter-real-estate-agents/docview/2533926126/se-2?accountid=12003>.

MTVuutiset 2021. Upeat 1900-luvun puutalot esittelyssä - tässä on Suomen kaunein koti -kauden yhdeksäs finalist. Viitattu 6.11.2021 (kuva-aineisto julkaistu tekijänoikeuden haltijan Banijay Finland Oy:n luvalla). <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/upeat-1900-luvun-puutalot-esittelyssa-tassa-on-suomen-kaunein-koti-kauden-yhdeksas-finalisti/8274198>

Muskat, M., Muskat, B., Zehrer, A. & Johns, R. 2013. Generation Y: evaluating services experiences through mobile ethnography. *Tourism Review of AIEST - International Association of Scientific Experts in Tourism*, vol. 68, 3/2013. 55-71. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/generation-y-evaluating-services-experiences/docview/1430562501/se-2?accountid=12003>.

Pandey, P. & Asthana, P.K. 2017. An empirical study of factors influencing job satisfaction. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, nro 3, vol. 8. 96-105.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/empirical-study-factors-influencing-job/docview/1949474586/se-2?accountid=12003>.

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S. & Taylor, A. J. 2007. Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 27, 1/2007). 75-88. DOI:10.2753/PSS0885-3134270105.

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, vol. 16, 3/2017. 136-141. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/employee-experience-new-human-resource-management/docview/1948745171/se-2?accountid=12003>.

Pitre-Wilson, E. 2018. Exploring early phases of employment in successful rookie realtors: an explanatory case study. Väitöskirja. University of Phoenix. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/exploring-early-phases-employment-successful/docview/2172949410/se-2>.

Polaine, A., Lovlie, L., Reason, B. 2013. *Service design: from insight to implementation*. E-kirja. New York: Rosenfeld Media.

Purohit, B. 2018. Salesperson performance: role of perceived overqualification and organization type. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 36, 1/2018. 79-92. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/salesperson-performance-role-perceived/docview/2533151351/se-2?accountid=12003>.

Rawlins, L.C. 2008. *Burning Down the House: Emotional Labour, Burnout and Real Estate Professionals*. Masters Theses & Specialist Projects. Paper 20. The Faculty of the Department of Communication, Bowling Green, Unpublished Masters of Arts, Western Kentucky University. <http://digitalcommons.wku.edu/theses/20>

Raza, B., Ali, M., Ahmed, S. and Moueed, A. 2017. Impact of Managerial Coaching on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior: Intervening Role of Thriving at Work. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, vol. 11, 3/2017. 790-813. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-managerial-coaching-on-employee/docview/2037412441/se-2?accountid=12003>.

Rigby, C. S. & Ryan, R. M. 2018. Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources* vol. 20, 2/2018. 133-147. doi:10.1177/1523422318756954

Rutherford, R. C., Springer, T. M. & Yavas, A. 2005. Conflicts between principals and agents: evidence from residential brokerage. *Journal of Financial Economics* vol. 76/2005. 627-665. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.06.006>.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2020. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology* vol. 61, 4/2020. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Saber, J.L. & Messinger, P.R. 2010. The Impact of e-Information on Residential Real Estate Services: Transaction Costs, Social Embeddedness, and Market Conditions: *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. *Canadian Journal of Administrative Sciences* vol. 27 1/2010. 53-67. <https://doi.org/10.1002/cjas.136>

Schwepker, C. H. JR 2019. Strengthening Customer Value Development and Ethical Intent in the Salesforce: The Influence of Ethical Values Person-Organization Fit and Trust in Manager. *Journal of Business Ethics*, vol. 159, 3/2019. 913-925. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3851-0>

Schwepker, C. & Good, M. 2017. Reducing salesperson job stress and unethical intent: The influence of leader-member exchange relationship, socialization and ethical ambiguity. *Industrial Marketing Management* 66/2017. 205-218. DOI:10.1016/j.indmarman.2017.08.008.

Segelström, F. & Holmlid, S. 2012. One Case, Three Ethnographic Styles: Exploring different ethnographic approaches to the same broad brief. *EPIC 2012 Proceedings*. 48-62. DOI:10.1111/J.1559-8918.2012.00007.X

Shkoler, O. & Tziner, A. 2017. The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 33, 2/2017. 157-64. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/mediating-moderating-role-burnout-emotional/docview/1919460001/se-2>.

Sinha, A., Varkkey, B. & Meenakshi, N., 2020. Design thinking for improving employee experience: a case of a food tech company. *Development and Learning in Organizations*, vol. 34, 1/2020. Emerald Publishing Limited. 8-11. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/design-thinking-improving-employee-experience/docview/2534536443/se-2?accountid=12003>.

Sloan, D., Mikkelsen, A.C. and Văduva, S. 2020. The importance of mentorship in diminishing workaholism and increasing heavy work investment: Evidence from the United States. *Amfiteatru Economic*, vol. 22, 14/2020. 1030-1048. DOI:10.24818/EA/2020/S14/1030

Smit, B. W., Ryan, L. C. & Nelson, C. A. 2016. Does Autonomy Increase or Decrease Negative Emotional Displays From Service Workers? *Journal of Personnel Psychology* vol. 3 15/2016. 134-138. DOI: 10.1027/1866-5888/a000163

Tang, X.-L., Gu, Y.-K. & Cui, L. 2017. Influence of leader and employee emotional labor on service performance: A hierarchical linear modeling approach. *Social behaviour and personality* vol. 45, 8/2017. 1233-1244. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/influence-leader-employee-emotional-labor-on/docview/1951872061/se-2?accountid=12003>. doi: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.6152>.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. Konferenssijulkaisu. *Pro-ceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*. Barcelona. 1-20. DOI:10.13140/2.1.2570.3361

Tesfagiorgis, S. 2018. The Effect of Sales Skills on Sales Performance: The Case of Habesha Construction Materials and Development (HCMD). A Research Report. Addis Ababa University School of Commerce. <http://213.55.95.56/handle/123456789/17480>.

Tetzlaff, S. & McLeod, J. 2016. *The Employee Experience: A Capstone Guide to Peak Performance*. E-kirja. Minneapolis: North Loop Books.

Trischler, J., Zehrer A. & Westman, J. 2018. A Designerly Way of Analyzing the Customer Experience. *Journal of Services Marketing* Volume 32, nro 7/2018. 805-819. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/designerly-way-analyzing-customer-experience/docview/2150490822/se-2?accountid=12003>.

Varela-Neira, C., del Río Araujo, M. & Ruzo Sanmartín, E. 2018. How and when a salesperson's perception of organizational politics relates to proactive performance. *European Management Journal* 36/2018. 660-670. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.08.001>

Von Dahn, J. 2017. *Colleagues or competitors? A cross-cultural study about the effects of commission based salaries in Sweden vs. the U.S.* Master's Thesis. Linnaeus University. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1127737/FULLTEXT01.pdf>

Waller, B. D. & Jubran, A. M. 2012. The Impact of Agent Experience on the Real Estate Transaction. *Journal of Housing Research* vol. 21, 1/2012. 67-82. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-agent-experience-on-real-estate/docview/930732611/se-2?accountid=12003>.

Wang, E., Huang, S., Hongbiao Y. & Ke, Z. 2018. Employees' emotional labor and emotional exhaustion: trust and gender as moderators. *Social Behavior and Personality* vol. 46, 5/2018. 733-748. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/employees-emotional-labor-exhaustion-trust-gender/docview/2050611559/se-2?accountid=12003>.

Wang X., Wang G. & Hou, W. C. 2016. Effects of Emotional Labor and Adaptive Selling Behaviour on Job Performance. *Social Behaviour and Personality* vol. 44, 5/2016. 801-814. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effects-emotional-labor-adaptive-selling-behavior/docview/1813114629/se-2?accountid=12003>.

Webb, J.R. & Seiler, M.J. 2001. Why people enter the real estate sales business. *Real Estate Issues* vol. 26, 3/2001. 76-83. <https://www.proquest.com/trade-journals/why-people-enter-real-estate-sales-business/docview/214007152/se-2?accountid=12003>.

Xi, W.C., Kalliath, T., Brough, P., O'Driscoll, M., Siu, O.-L. & Timms, C. 2017. Self-efficacy and work engagement: test of a chain model. *International Journal of Manpower* vol. 38, 6/2017. 819-834. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/self-efficacy-work-engagement-test-chain-model/docview/1935447846/se-2>.

Xie, J. 2017. Who Is "Misleading" Whom in Real Estate Transactions? *Real Estate Economics*. Vol. 46. 3/2018. 527-558. DOI: 10.1111/1540-6229.12196

Yohn, D. L. 2020. Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. *Strategy & Leadership* vol. 48, 5/2020. 33-39. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/brand-authenticity-employee-experience-corporate/docview/2458501150/se-2?accountid=12003>.

Zietz, E.N. & Sirmans, G.S. 2011. Review articles: Real Estate Brokerage Research in the new Millenium. *Journal of Real Estate Literature*, vol. 19, 1/2011. 5-40. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/review-articles-real-estate-brokerage-research/docview/864533799/se-2?accountid=12003>.

Julkaisemattomat

Kohdeorganisaation yrittäjän haastattelu. 12.4.2021.

Kuviot

Kuvio 1: Työntekijän odotuksiin vaikuttavat tekijät (mukaellen Maylett & Wride 2017, 85, 89-90, 106, 116-119, 121-129).....	11
Kuvio 2: Persoonaa-rooli-rajapinnan hallinta (Ashforth ym. 2008, 35).....	22
Kuvio 3: Työntekijäkokemuksen muotoilun silmukkamalli (Morgan 2017, 177).....	28
Kuvio 4: Double Diamond -malli (Design Council 2015).....	29
Kuvio 5: Kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksen tekijöitä.....	31
Kuvio 6: Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen ja käytetyt menetelmät.....	32
Kuvio 7: Tutkimusaineiston samankaltaisuuskaavio.....	40
Kuvio 8: Työntekijäpersoonat.....	42
Kuvio 9: Työpajassa tehdyt työntekijäpolut.....	43
Kuvio 10: Työntekijäpolun runko.....	44
Kuvio 11: Ote työntekijäpolun haasteista.....	45
Kuvio 12: Priorisointimatriisit kehittävien haasteiden valinnan tueksi.....	47
Kuvio 13: Ideointityöpajan nopeat prototyypit.....	48
Kuvio 14: Työntekijöiden menestys- ja motivaatiotekijät sekä voimavarojen lähteet.....	52
Kuvio 15: Äänieristetty puhelinkoppi (Framery Oy 2021).....	57
Kuvio 16: Punaisella matolla merkitään kodin suosikkipaikka (MTVuutiset 2021, Banijay Finland Oy).....	58
Kuvio 17: Ideapakka -kuva- ja sanakortit (Ideapakka Oy 2021).....	59
Kuvio 18: Kiinteistönvälittäjän työntekijäkokemuksen muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät.....	61

Liitteet

Liite 1: Päiväkirjan päiväkohtainen aukeama	92
Liite 2: Päiväkirjan teemat ja teeman kysymykset	93
Liite 3: Ohjeet päiväkirjaa varten.....	94
Liite 4: Haastattelun runko ja kysymykset	95
Liite 5: Työntekijäpersoonat	97
Liite 6: Työntekijäpolut -työpajan runko	99
Liite 7: Työpajatyöskentelyn kultaiset säännöt	101
Liite 8: Virta Seppäsen työntekijäpolku	102
Liite 9: Paju Poutasen työntekijäpolku	104
Liite 10: Ideointityöpajan runko	106
Liite 11: Yhteenveto toimeksiantajalle ideointityöpajan heti käyttöön otettavista ideoista .	109
Liite 12: Huoneentaulut yhteisistä pelisäännöistä	111

Liite 1: Päiväkirjan päiväkohtainen aukeama

Klo	Tehävä	Fiilis
8.00		
8.30		
9.00		
9.30		
10.00		
10.30		
11.00		
11.30		
12.00		
12.30		
13.00		
13.30		
14.00		
14.30		
15.00		
15.30		
16.00		
16.30		
17.00		
17.30		
18.00		
18.30		
19.00		
19.30		
20.00		

PÄIVÄN HAVAINNOT

Päivän teemana: **Voimavarat ja motivaatio**

Nappaa ja lähetä päivän lopuksi kuvat sivuista: 050 123 4567

MAANANTAI

Liite 2: Päiväkirjan teemat ja teeman kysymykset

Viikonpäivä	Teema	Kysymykset
Maanantai	Voimavarat ja motivaatio	Kerro, mistä saat työarjessasi voimaa. Mikä motivoi sinua kiinteistönvälittäjän työssä? Kuvaile myös, millaisia työkaluja käytät helpottamaan työntekoasi.
Tiistai	Teknologia ja digitaidot	Kuvaile, millä tavoin teknologia tukee työtäsi. Millä tavoin hyödynnät sähköisiä ratkaisuja ja esim. sosiaalista mediaa työssäsi?
Keskiviikko	Arjen haasteet	Millaisia haasteita kohtaat arjessasi? Minkälaiset asiat syövät energiaasi?
Torstai	Kohtaamisia ja tunteita	Millaiset kohtaamiset työssäsi lisäävät tyytyväisyyttäsi? Entä millaiset kohtaamiset laskevat mielialaasi eniten? Kuvaile myös, millaista tunnekirjoa koet työssäsi, ja millaiset tilanteet näitä tunteita synnyttää.
Perjantai	Fyysinen työympäristö ja kollegat	Kuvaile, millä tavoin fyysiset työtilat ja työvälineet vaikuttavat työntekoosi. Tukevatko työtilat tapaasi tehdä työtäsi? Entä kollegat: kuvaile suhdettasi työkavereihisi ja millainen vaikutus kollegoilla on työhösi.
Lauantai	Vapaa-aika	Mitä teet vapaa-aikanasi? Kohtaatko haasteita vapaa-ajan järjestämisessä? Kuvaile näitä haasteita.
Sunnuntai	Ajankäyttö	Kerro, kuinka hallitset ajankäyttöäsi. Koetko, että työ- ja vapaa-aikasi on tasapainossa? Riittääkö aikasi kaikkeen, jota haluaisit työssäsi saavuttaa?

Liite 3: Ohjeet päiväkirjaa varten

Sinun työviikkosi

Tämän päiväkirjan tarkoituksena on **kerätä tietoa Sinun arjesta** kiinteistövälittäjän tehtävissä. Tehtäväsi on toimia oman arkesi havainnoitsijana ja kuvata, millaisista elementeistä arkesi koostuu. Päiväkirjan avulla **pidät kirjaa ajankäytöstäsi** sekä **kuvaat tuntemuksiasi** työstäsi yhden työviikon ajan.

Ohjeet havainnointia varten:

1. Kalenteri

- Päiväkirjavihkossa on yksi aukeama jokaiselle viikonpäivälle.
- Täytä kalentersivulle päivän aikataulusi**, johon kirjaat
 - tapaamiset (esim. hankintakäynti, esittely)
 - työtehtävät (esim. esitteen laatiminen)

Ku	Tehtävä	Fiilis
MAANANTAI		
8.00		
8.30		
9.00	Hankintakäynti	😊
9.30		

- Käytä päiväkirjan mukana tulleita **fiilistarroja kuvaamaan tuntemuksiasi** eri kalenterimerkintöjen kohdalle. Mistä jäi hyvä fiilis, mikä jäi harmittamaan, ilahdutti tai kenties vihastutti? Jos tarrat loppuvat kesken tai et löydä sopivaa fiilistarraa, voit piirtää fiilisnaaman kalenteriin.

Ota joka päivän lopuksi **valokuva kalenterista**, ja lähetä se minulle WhatsAppilla.



"HUIPPU fiilis!"



"Ei tunnu mitään"



"Nyt ottaa päähän!"



"Hyvä fiilis"



"Harmittaa"

2. Päivän kysymys WhatsAppissa

- Saat joka aamu WhatsAppilla Päivän kysymyksen.
 - Vastaa kysymykseen haluamallasi tavalla:**
 - Kirjoittamalla** päiväkirjan Päivän havainnot -sivulle*
 - Vastaamalla suoraan **WhatsAppissa**
 - Ottamalla **valokuvia** päivän teemaan liittyvistä havainnoista tai
 - Jakamalla ajatuksesi **videolla**
- *Jos kirjasit päivän havainnot vihkoon, ota kuva päiväkirjan sivusta ja lähetä se minulle WhatsAppilla.

Voit lähettää viikon mittaan myös muita kuin päivän teemaan liittyviä kuvia ja videoita.
Kaikki ajatukset ja havainnot ovat tervetulleita.

3. Ajatuslaatikko

- Toimistollanne on päiväkirjaviikon ajan **ajatuslaatikko**. Laatikkoon voitte jättää nimettömänä ajatuksianne ja havaintojanne työstänne.

Lähetä kaikki aineistot numeroon **050 123 4567** Suvi

Jokaisen kokemukset työstään ovat henkilökohtaisia. Kaikki päiväkirjan merkinnät ja muu viikon aikana jakamasi materiaali tulee **vain minun tutkimuskäyttöni tätä opinnäytetyötä varten, eikä niitä jaeta työyhteisösi kesken niin, että niistä voi tunnistaa, kenen ajatuksista on kyse**. En kerää vihkoja itselleni missään tutkimuksen vaiheessa, minkä vuoksi pyydän toimittamaan kaikista sivuista valokuvat WhatsAppiin. Kun opinnäytetyöni on valmis, poistan nämä valokuvat sekä muut media-aineistot arkistostani. Voitte säilyttää tai luopua päiväkirjavihkoista, kun opinnäytetyöprojektimme päättyy.

Aineistojen sekä työntekijöiden haastattelujen pohjalta muodostan työyhteisöänne kuvaavat **fiktiiviset työntekijä-persoonat**, joiden avulla jatkamme myöhemmin ideointia. Opinnäytetyöraportissa käytettävissä tutkimusaineistoa kuvaavissa lainauksissa ja muissa aineistoissa **tiedot pysyvät anonyymeinä** eikä raportissa myöskään tule ilmi, mikä yritys on opinnäytetyöni toimeksiantaja.

Mikäli sinulla herää kysyttävää päiväkirjasta tai muusta projektiin liittyvästä asiasta, tavoitat minut ensi viikolla puhelimitse mihin kellonaikaan tahansa tai sähköpostitse.

Toivon sinulle mukavaa ja antoisaa työviikkoa sekä avointa mieltä arkesi havainnointiin!

Suvi Ripatti, palvelumuotoiluopiskelija / Laurea-ammattikorkeakoulu
p. 050 123 4567, suvi.ripatti@student.laurea.fi

Liite 4: Haastattelun runko ja kysymykset

Kokemukset päiväkirjaviikosta:

Millaisia ajatuksia päiväkirjaviikko sinussa herätti?

Taustatiedot:

Miten olet päätenyt alalle ja kuinka kauan olet tehnyt välittäjän töitä?

Kerro aiemmasta työhistoriasta ja koulutustaustastasi.

Millaiset taustajoukot sinulla on kotona? Kuinka he suhtautuvat ammattiisi?

Koulutus ja taidot:

Millaisia myyntitaitoja olet saanut välittäjän uran aikana?

Millainen merkitys koulutuksella ja myyntitaidoilla sinulle on työssäsi?

Odotukset ja tarpeet:

Kuvaile odotuksiasi, kun aloitit työskentelyn tässä välitysläiikkeessä.

Vastaako työ odotuksiasi?

Kuvaile, millä tavoin työympäristösi ja johto tukee sinun tarpeitasi ja tapaasi tehdä työtäsi.

Menestystekijät ja tyytyväisyys työhön:

Mitkä tekijät vaikuttavat eniten menestymiseesi työssäsi?

Mitkä luonteenpiirteesi vaikuttavat eniten menestymiseen / epäonnistumiseen työssäsi?

Mitkä tekijät vaikuttavat tyytyväisyyteesi työssäsi? Oletko tyytyväinen työhösi?

Yhteistyö ja kilpailu:

Kuvaile suhdettasi kollegoihisi.

Mitä tiimityö sinulle merkitsee? Kuinka tiimityö toteutuu työyhteisössänne?

Kuvaile, miten kollegan menestys vaikuttaa omaan työhösi.

Kuinka suhtaudut kollegojen väliseen kilpailuun?

Luottamus ja maine:

Mitä luottamus sinulle merkitsee työssäsi (luottamus johtoon / kollegoihin / asiakkaisiin)?

Mitä maine sinulle merkitsee?

Palkkaus:

Kerro, miltä tuntuu työskennellä provisiopalkalla.

Kuinka palkkaus vaikuttaa työhösi?

Roolit:

Tarvitseeko sinun valmistella tai psyykata itseäsi työpäivää varten? Miksi ja miten?

Millä tavoin käyttäytymisesi eroaa, kun olet tekemisissä asiakkaan tai kollegan kanssa?

Stressi ja puolustusmekanismit:

Koetko stressin tunteita työssäsi? Kuvaile tilanteita, jotka stressiä sinussa synnyttää.

Miten toimit hankalien asiakkaiden kanssa?

Kuinka selviät mieltäsi laskevista kohtaamisista tai tapahtumista?

Kuinka usein huomaat miettiväsi kohtaamista sen päättymisen jälkeen? Millaiset kohtaamiset jäävät mieleesi?

Onko päivässäsi tiettyjä paikkoja, joihin voit mennä, tai aikoja, jolloin sinun ei tarvitse olla asiakkaiden kanssa tekemisissä? Kuvaile niitä.

Arvolupauksen toteutuminen:

luin organisaation verkkosivuilla olevan arvolupauksen haastateltavalle.

Kerro, miten tämä kuvaus toteutuu työssäsi konkreettisesti.

Lopuksi: sana vapaa.

Tuleeko mieleesi jotain muuta, joka vaikuttaa sinun työntekijäkokemukseesi tässä työyhteisössä?

Esimiehille lisäksi

Millä tavoin yrityksen arki on järjestetty? Onko teillä viikkopalaverin lisäksi jotain muita ”rakenteita” ja rutiineja?

Millaisia haasteita tai kipupisteitä olet havainnut esimiehenä työyhteisössänne?

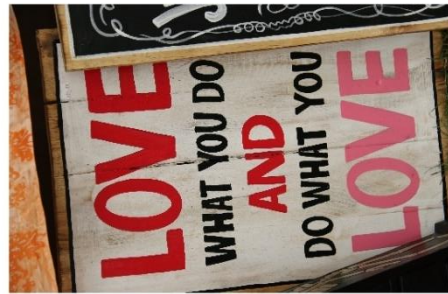
Miten palkkiot jakautuvat hankkijan ja myyjän kesken?

Työntekijöiden edut?

Liite 5: Työntekijäpersoonat



”Tunteella mennään
ja väiillä turhan lujaa!”



Digiorientoitunut

- käyttää sujuvasti digitaalisia ratkaisuja, esim. muistiinpanot puhelimien paperin sijaan
- sähköiset järjestelmät säästävät aikaa

Peukuttaa sosiaalisen median puolesta

- auttaa kohteiden hankinnassa
- markkinointi
- kollegojen seuraaminen
- markkinan seuraaminen

Kokee laajaa tunnekirjoa päivän aikana

- fiilikset voivat muuttua nopeasti esim. yhden puhelun jälkeen
- inhoaa hankalia asiakkaita, itsekkäitä ja typeriä ihmisiä

Kilpailu tsemppaa

- ei koe, että kollegojen välisestä kilpailusta on haittaa, vaan terve kilpailu tsemppaa positiivisesti ja innostaa
- väiillä voi kollegan menestys tuntua rankalta

Kiire on ystävä ja inhokki

- työarki on hetkistä, hermoja raastavaa ja kuluttavaa
- kiire kuitenkin innostaa, mutta myös lannistaa
- työpäivät ovat pitkiä, mutta myös hauskoja

Hyvä minä!

- innostuu onnistumisista ja oikeassa olemisesta sekä voittamisesta
- tykkää työstään ja itsestään, mutta myös tiimistään

Kokee stressin tunteita työssään

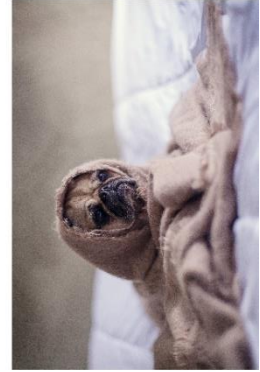
- ikävät kohtaamiset jäävät pyörimään mieleen, mutta Virta haluaa oppia niistä
- provisiopalikka voi aiheuttaa välillä stressiä
- tunnistaa, että stressiä voisi vähentää kehittämällä kalenterin hallintaa; joskus vain on liikaa tekemistä ja liian tiukat aikataulut

Maine on alalla tärkeää

- hyvä maine on tärkeää alalla, jotta ”homma toimii”
- tiedostaa, että kaikkia ei voi eikä tule miellyttää

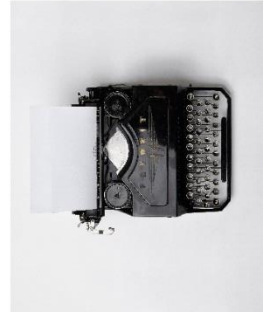
Virta & asiakkaat

- valmistautuu työpäivään pukemalla työvaatteet ja nauttimalla omasta seurastaan auton ratissa
- tekee aina tarvittavat taustatyöt ennen asiakaskohtaamista
- käyttäytyy eri tavalla asiakkaiden ja kollegoiden kanssa
- säästää itseään välttämällä tietoisesti ikäviä tilanteita ja asiakkaita
- vetäytyy päivän aikana tarvittaessa omiin oloihinsa esim. kahville ja purkaa ajatuksiaan kollegalle





"Paperi voittaa tabletin!"



Ei-niin-digi

- pärjää digitasioissa omaan tarpeeseensa
- saattaa kuitenkin tarvita välillä kollegojen apua
- ei väittämättä ota kaikkia hyötyjä irti sähköisistä ratkaisuista työnsä helpottamiseksi

Pärjää ilman sosiaalista mediaa

- ei hyödynnä sosiaalista mediaa työssään

Päivän fiilikset plussan puolella

- onnistuminen innostaa **aina**
- positiivisuus voittaa päivän mahdolliset negatiiviset hetket
- ei yleensä koe laajaa tunnekirjoa päivän aikana
- Pajulla on rauhallinen olemus

Antaa muiden kilpailia ja loistaa

- kollegan menestys ja mahdollinen sisäinen kilpailu ei vaikuta omaan tekemiseen puoleen tai toiseen

Arjen apuvälineet

- paperikalenteri auttaa päivän hallinnassa
- kirjoittaminen auttaa muistamaan asioita paremmin
- muistiapanot auttavat ajankäytön hallinnassa

Erlaiset päivät auttavat jaksamaan

- alan monipuolisuus ja päivien vaihtelevuus auttavat Pajua jaksamaan
- jaksamista auttaa myös, kun asiat etenevät suunnitellusti oman suunnitelman mukaan

Ei stressaa työstä...

- ei koe stressin tunteita työssä
- ei jää miettimään ikäviä kohtaamisia, vaan jatkaa murehtimatta eteenpäin

... mutta saattaa lannistua

- Pajua lannistaa paljon, kun langat eivät pysy omissa käsissä -> virastot, pankit jne...
- Paju inhoaa hutiloitointia ja hallitsematonta työtä, joka vaikuttaa lopputulokseen, varsinkin omat mokat

Meidän maineemme merkkaa

- kokee firman maineen isossa kuvassa olevan merkittävämpi kuin yksilön maineen

Paju & asiakkaat

- ei koe tarvetta valmistautua yöpäivään; "silmiä auki ja menoksi!"
- käyttäytyy samalla tavoin asiakkaan ja kollegan kanssa, toki puheenaiheet ovat erilaiset asiakaskohtaamisissa
- antaa ikävien kommenttien ja tilanteiden olla asioita, suodattaa ne tapahtumahetkellä mielestään
- ei koe tarvetta vetäytyä päivän aikana omiin oloihinsa



Liite 6: Työntekijäpolut -työpajan runko

Työpaja 1: työntekijäpolku sekä tehtäväkohtaisten ja piilevien haasteiden tunnistaminen

1. Työpajaan virittäytyminen ja lämmittely	kesto
Ennen työpajan alkua käydään läpi työpajatyöskentelyn Kultaiset Säännöt (A4-paperilla)	5 min
Jokainen kertoo yhden asian, joka on tänään piristänyt. <i>Menetelmänä puhuva keppi</i>	5 min
2. Persoonien esittely	kesto
Ensin esittelen persoonat työntekijöille <i>A3-paperiprintit molemmista persoonista sekä voimavaroista ja motivaatioista sekä haasteista (näistä tuplaprintit)</i>	10 min
Kahdessa ryhmässä persoonien arviointi: tarvitseeko persooniin muutoksia tai täsmennyksiä. Ensin arvotaan ryhmät (nostetaan persoonakortit hatusta tai korista) ja jakaannutaan kahteen eri tilaan -> persoona määrää ryhmän (voi vaihtaa jos ehdottomasti kokee että on vaikea asettua persoonan asemaan)	1 min
Tyhjälle paperiprintille, jossa on Virran ja Pajun kuvat, kirjoitetaan vapaasti lisää ajatuksia. <i>Apukysymyksiä: Millaista persoonan työarki on? Mistä persoona innostuu? Mikä persoona lannistaa? Mistä persoona tykkää? Mitä persoona inhoaa?</i>	10 min
3. Tauko	5 min
4. Työntekijäpolkujen muodostaminen:	kesto
toinen ryhmä tekee polun Virralle, toinen Pajulle	
Polun aikajänne hankinnasta kauppaan (sekä ennen hankintaa ja kaupan jälkeen): näytän tästä karkean mallin, mikä auttaa tehtävän hahmottamista	5 min
Määritellään yhdessä tehtävät vaiheittain: ennen hankintaa, hankinta, myynti, kauppa ja kaupan jälkeen sekä muut tehtävät <i>-> tähän valmiiksi tehtävät päiväkirjoista (virittää tehtävään)</i>	15 min

<i>molemmille ryhmille isot paperit seinälle -> jaettu vaiheittain sarakkeisiin Post it -lapuilla tehtävät paperille (yhdessä keskustellen)</i>	
Pienryhmissä määritellään persoonittain: kriittiset tehtävät, haasteet, aikasyöpöt ja fiilikset Työskentelyn kulku: kaikki lisäykset Post it -lapuilla -> mahdollisuus tehdä muutoksia	
Mitkä tehtävät ja muut seikat ovat erityisen tärkeitä eri vaiheissa hyvän asiakas-kokemuksen kannalta? <i>10 min brainwriting suoraan paperille -> käydään ryhmänä läpi</i>	20 min
Millaisia tehtäväkohtaisia esteitä tai haasteita persoona kokee eri vaiheissa? <i>10 min brainwriting suoraan paperille -> käydään ryhmänä läpi</i>	20 min
Ryhmä merkitsee yhdessä pahimmat aikasyöpöt <i>Punaisella fiilistarralla, valitaan yhdessä 3 pahinta aikasyöppöä / vaihe</i>	15 min
Miltä tehtävät persoonasta tuntuvat? (asteikolla -2... +2) <i>Yhdessä keskustellen ryhmä merkitsee tussilla numeron jokaisen tehtävän kohdalle</i>	15 min
5. Tauko	5 min
6. Töiden esittely + mahdolliset lisäehdotukset	kesto
Yksi ryhmä kerrallaan, korostaen tärkeimmät havainnot <i>(10 min esittely + 5 min keskustelu / ryhmä)</i>	30 min
7. Yhteenveto ja työpajan päättäminen	kesto
- teen visuaaliset yhteenvedot ensi kerralle poluista - jatkot: ensi kerralla ideoidaan ratkaisuja haasteisiin	5 min
Jokainen kertoo, millainen fiilis jäi tästä työpajasta <i>Menetelmänä puhuva keppi</i>	15 min

Työpajatyöskentelyn kultaiset säännöt

1. Työskennellään yhdessä hymy kasvoilla ja pidetään mieli avoimena.

2. Jokainen mielipide ja idea on arvokas.
Myös ne hulluimmat ja omituisimmat ajatukset

3. **Ei tilaa kritiikille.**
Ideoiden kriittiselle arvioinnille on varattu oma aikansa.

4. Tavoitellaan suurta ideoiden määrää, ei ”sitä parasta” ideaa.


Näin tulkitset työntekijäpolkua:

Tehtävän merkitys

hyvän asiakaskokemuksen kannalta

 = Erittäin tärkeä

 = Melko tärkeä

 = Ei kovin tärkeä

Tyytyväisyys tehtävään

 = +2

 = +1


 = 0


 = -1

 = -2


Haasteiden luokittelu

 = Ulkoisiin tekijöihin liittyvät haasteet


 = Persoonaan liittyvät haasteet

 = Asiakkaisiin liittyvät haasteet

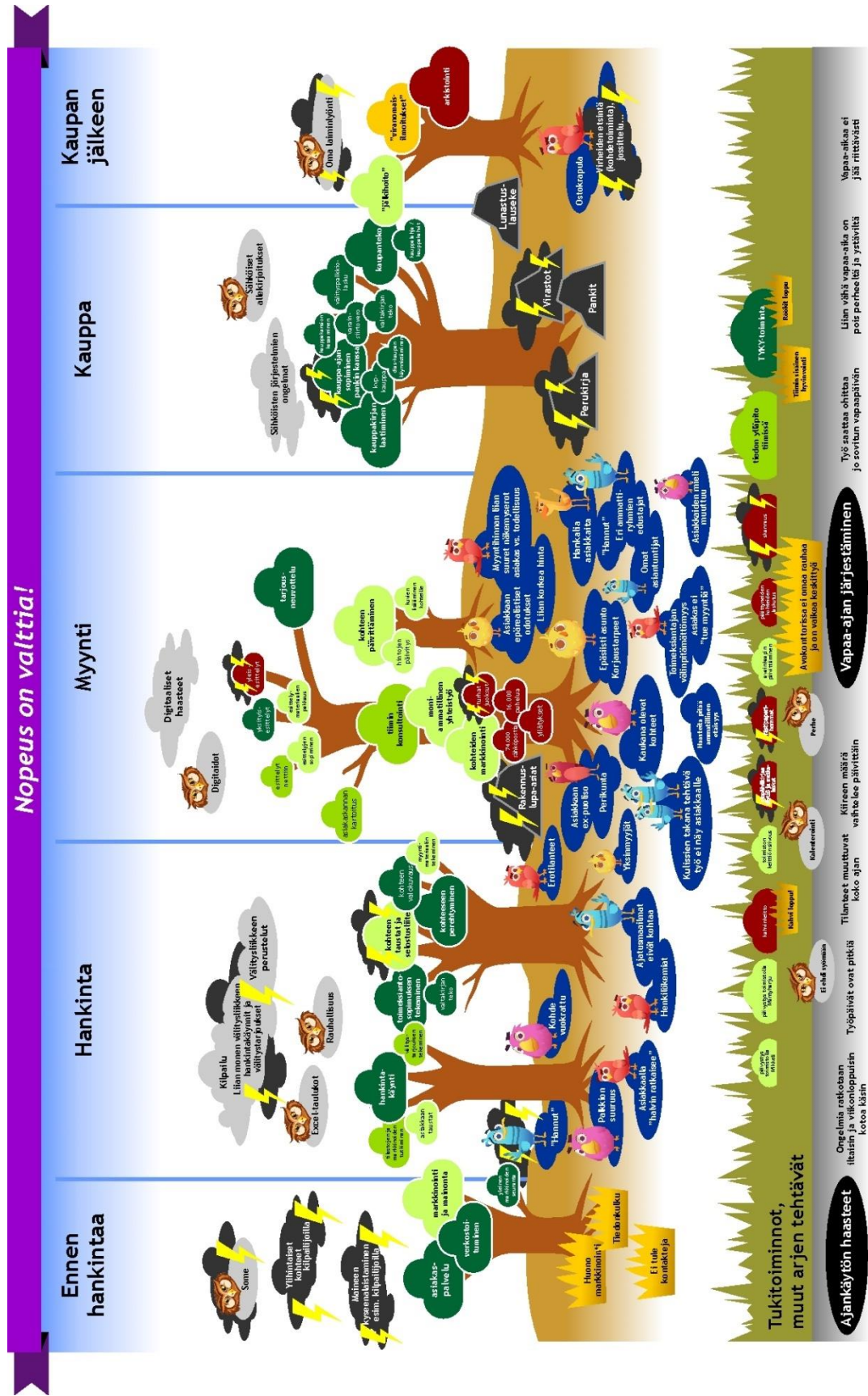
 = Sisäiseen toimintaan liittyvät haasteet

 = Haaste, johon ei voi vaikuttaa (esim. lakisääteinen asia)

Muut symbolit

 = Aikasyöppö

Liite 9: Paju Poutasen työntekijäpolku




Näin tulkitset työntekijäpolkua:

Tehtävän merkitys

hyvän asiakaskokemuksen kannalta

 = Erittäin tärkeä

 = Melko tärkeä

 = Ei kovin tärkeä

Tyytyväisyys tehtävään

 = +2

 = +1


 = 0


 = -1


 = -2


Haasteiden luokittelu

 = Ulkoisiin tekijöihin liittyvät haasteet


 = Persoonaan liittyvät haasteet

 = Asiakkaisiin liittyvät haasteet

 = Sisäiseen toimintaan liittyvät haasteet

 = Haaste, johon ei voi vaikuttaa (esim. lakisääteinen asia)

Muut symbolit

 = Aikasyöppö

Liite 10: Ideointityöpajan runko

Työpaja 2: Ideointityöpaja

1. Viime työpajan yhteenveto	Kesto
Persoonien ja työntekijäpolkujen esittely	10 min
Johdatus tämän päivän työpajaan: ideoinnin teemat avokonttorin haasteet, yleisesittelyt ja ajansäästö tiimityöllä.	1 min
2. Lämmittely	
<p>Kyllä, mutta... / Kyllä, ja... -harjoitus (harjoitus havainnollistaa positiivisen ajattelun voiman ja virittää ideointiin)</p> <p>Jakaannutaan pareihin + yksi kolmen hengen ryhmä.</p> <p>Aiheena pikkujoulujen järjestäminen.</p> <p>Ensimmäinen aloittaa valitsemalla paikan, jossa pikkujoulut järjestetään. Tähän toinen vastaa Kyllä, mutta..., johon toinen vastaa Kyllä, mutta... Jatketaan keskustelua tähän malliin 2 minuuttia.</p> <p>Sitten vaihdetaan näkökulmaa.</p> <p>Ensimmäinen aloittaa valitsemalla, mitä pikkujouluissa syödään. Tähän toinen vastaa Kyllä, ja..., johon toinen vastaa Kyllä, ja... Jatketaan keskustelua tähän malliin 2 minuuttia.</p>	5 min
3. Ideointi kiertävissä ryhmissä kolmella pisteellä	
Jakaannutaan kahteen ryhmään (arvotaan ryhmät); toisessa ryhmässä kolme henkeä, toisessa neljä henkeä.	1 min
Aluksi kerrataan työpajatyöskentelyn Kultaiset säännöt (sama A4-paperi kuin ensimmäisessä työpajassa). ”Tarkoitus herätellä ideoita, ei saada aikaan valmista.”	1 min
Seuraavaksi käydään kaikkien pisteiden aiheet ja menetelmät läpi yhdessä, jokaisella pisteellä on kertauksena kirjalliset ohjeet (tiimityö -pisteen ohjeet käydään kahden pisteen jälkeen läpi).	5 min
<p>1. Piste: Avokonttori: ”Miten voisimme saada työtilaamme paremman työrauhan?”</p> <p><i>Taustalla haastatteluista nousseet haasteet työrauhasta, vaikea keskittyä, tuntuu että on näyteikkunassa.</i></p> <p>Menetelmänä kuvakollaasi satunnaiskuvien innoittamana: ryhmä kokoaa kuvakollaasin piirtämällä, keräämällä lehtileikkeitä ja/tai kirjoittamalla SRA3 -paperille.</p> <p>Aluksi 5 min brainwriting -> jokainen jakaa ajatuksensa ja sitten kootaan kollaaiksi.</p>	35 min

<p>Tarvikkeet: satunnaiskuvakortit, aikakauslehtiä, kyniä, sakset, liimaa, SRA3-arkkeja</p>	
<p>Tauko</p>	<p>5 min</p>
<p>2. Piste: Yleisesittely: ”Miten voisimme tehdä yleisesittelyistä hyödyllisempiä ja tehokkaampia?”</p> <p><i>Taustalla molempien persoonien työntekijäpoluilla nousseet aikasyöpöt.</i></p> <p>Menetelmänä SCAMPER: Ideoidaan eri näkökulmista tukikysymysten avulla.</p> <p>Tukikysymykset jokaiseen kulmaan:</p> <p>S=korvaa: Mitä elementtejä yleisnäytössä voisi korvata jollain muulla? Millä välittäjän voisi korvata yleisnäytöllä? Millä yleisnäytön voisi korvata? Voisiko yleisnäytön ajankohtaa korvata?</p> <p>C=yhdistä: Mitä yleisnäyttöön voisi yhdistää? Voiko yksityis- ja yleisnäytön yhdistää? Voisiko fyysiseen näyttöön yhdistää muita teknologioita? Tai muita palveluita?</p> <p>A=sovella: Mitä yleisnäytöissä pitäisi muuttaa, jotta ne toimisivat paremmin? Mitä muuta yleisnäytöllä voisi tehdä? Kuinka voisimme tehdä nykyisistä näytöistä parempia? Miten voisimme tehdä näyttöjen pitämisestä joustavampaa?</p> <p>M= muuta, korosta tai pienennä: Jos näytöllä kävisi valtavasti asiakkaita, millaisia näytöt olisivat? Miten niitä pitäisi muuttaa? Mitä jos näytöt kestäisivät pidempään? Tai vähemmän aikaa? Mitä jos näyttöjä olisi enemmän tai vähemmän?</p> <p>P= laita toiseen käyttöön: Voisiko näyttöjen järjestämisessä korvata jonkin elementin tai vaiheen toisella? Voisiko näyttöjä käyttää myös johonkin muuhun tarkoitukseen?</p> <p>E=eliminoi: Voisiko näytöistä poistaa jonkun elementin? Mitä tekisimme, jos meillä olisi puolet vähemmän aikaa pitää yleisnäyttöjä?</p> <p>R=järjestä uudelleen, käännä ympäri: Mitä tapahtuisi, jos yleisnäyttöjen järjestämisen kääntäisi pääläelleen (esim. asiakkaat päättäisivät, milloin näyttö pidetään)? Voisiko näyttöjen järjestämistä muokata jollain tavalla uudelleen?</p> <p>Jokaiselle kirjaimelle oma SRA3-printti, johon ryhmäläiset kirjaavat ideat post it-lapuilla.</p> <p>Paperit teipataan seinälle, eli tehtävä tehdään seisten: henkilöt siirtyvät aina yhden askeleen oikealle. Kesto 2 min / kirjain -> seuraavalle ryhmäläiselle -> yht. 14 min (<i>suunnitelmasta poiketen ryhmäläiset ideoivat kaikkiin kirjaimiin yhtä aikaa 14 min ajan</i>)</p> <p>Lopuksi yhteenveto ja pikaprotokolla: ryhmä valitsee parhaat ideat parhaista, joista koostaa uuden yleisnäyttökonseptin: tyhjälle SRA3-arkille piirtäen, kirjoittaen, lehtileikkein tai voi näytellä (ideoinnin tueksi mukana rekvisiittia: mm. tabletti, koiran leluja, lehtiä, kenkä, kynttilä, astioita, ruokailuvälineitä, lankakeriä, pelikortit, verenpainemittari, välipalapatukka, hyttyskarkote).</p> <p><i>Konsepti saa olla kesken eikä missään tapauksessa viimeistelty, ideat ratkaisevat, ei toteutus!</i></p> <p><i>Ideat saa olla hulluja, koska hulluissakin ideoissa voi piillä hyviä ratkaisuja.</i></p>	<p>35 min</p>

<p>3. Piste: Ajansäästö tiimityöllä: ”Miten voisimme säästää aikaa tiimityöllä?”</p> <p><i>Taustalla toiveet tiimityön kehittämisestä, työntekijäpoluilla paljon erilaisia aikasyöppöjä.</i></p> <p>Ideoinnissa lähtökohtana unohdetaan provisiopalkan vaikutukset yhteistyöhön: älä mieti ideoiden vaikutusta palkkaasi!</p> <p>Ideointi työntekijäpolkujen pohjalta, menetelmänä Crazy 8’s (1 idea minuutissa -> 8 ideaa 8 minuutissa).</p> <p>Kaikille valmiiksi A4-paperit, joissa kahdeksan ruudun ruudukko (8 min)</p> <p>Ryhmässä ideoiden esittely (5 min)</p> <p>-> jätetään paperit esille ja käydään näiden pohjalta vielä Crazy 4’s -kierros (4 min)</p> <p>Lopuksi yhteenveto ja pikaprotokolla: ryhmä kokoaa parhaat ideat tyhjälle SRA3-arkille piirtäen, kirjoittaen tai lehtileikkein.</p>	40 min
<p>4. Tauko</p>	5 min
<p>5. Yhteenveto</p>	
<p>Ideoiden esittely muille (teema kerrallaan + keskustelu esitysten jälkeen, kesto 10 min / teema) <i>(tähän meni todellisuudessa enemmän aikaa ja loppuyhteenveto pidettiin yhtenä puhuvan kepin kierroksena)</i></p>	30 min
<p>Lopuksi yleistä keskustelua työpajassa nousseiden ideoiden pohjalta (menetelmänä puhuva keppi) (10 min)</p> <p>Yhteenveto ja jatkot: Koostan ideat ja keskusteluista nousseet ajatukset yhteen sekä annan omia ehdotuksia, joita voitte hyödyntää parhaaksi katsomallanne tavalla.</p>	10 min

Liite 11: Yhteenvedo toimeksiantajalle ideointityöpajan heti käyttöön otettavista ideoista

Työrauhaa avokonttoriin:

Konkreettiset toimet, jotka otetaan heti käyttöön:

- halukkaille hankitaan vastamelukuulokkeet
- alakertaan tehdään työpiste, jossa voi työskennellä täydessä rauhassa

Yhteisiä sääntöjä avokonttorissa työskentelyyn:

- pyhitetään toimistolle aamurauha klo 10 saakka
- annetaan aktiivisesti työrauhaa toisille
- jos puhelin soi, mennään puhumaan neukkariin, leikkipisteelle tai keittiöön
- hyödynnetään puheluissa myös kuulokkeita mahdollisuuksien mukaan: toimivilla kuulokkeilla oman puheäänen pystyy myös pitämään melko hiljaisella tasolla.
- vastuu työrauhasta on myös jokaisella itsellään: on pystyttävä sanomaan, jos tarvitsee rauhaa
- pidetään yllä hyvää työilmapiiriä myös tervehtimällä kollegoita

Yleisesittelyt:

- jaetaan esittelyjä yhdessä niin, että ajankäyttö olisi tehokkaampaa, esim. yksi välittäjä hoitaa lähemmäs olevien kohteiden esittelyt
- jaettujen yleisnäyttöjen kautta tutustutaan myös paremmin kollegan kohteisiin -> ristiinmyynti -> parempaa palvelua asiakkaalle
- käydään viikkopalaverissa läpi yleisesittelyjä, kuka pitää missäkin
- pyritään välttämään päällekkäisyyksiä näyttöjen pitämisessä -> vuorovaikutus!
- yhdistetään yleis- ja yksityisnäytöt: sovitaan yleisesittely yksityisnäytön yhteyteen, ennen tai jälkeen
- hyödynnetään tyhjät näytöt: päivitä kohdeilmoitus, käy kohde läpi ja tarkista, että tiedot ovat Etuovella oikein
- pidetään AINA ensiesittely:
 - haluttuun kohteeseen kaksi välittäjää
 - kohde esille nettiin 4-5 vrk ennen ensiesittelyä
 - haluttujen kohteiden ensiesittelyyn myös pidemmät ajat, aikaa voisi lyhentää kun näyttöjä on pidetty enemmän
 - muutamia yleisesittelyjä: hinnan tarkastuksen jälkeen aina esittely ja nosto Etuovella
- KARTOITA ASIAKAS: jututa paremmin ennen näyttöä -> ei turhia näyttöjä kun tarpeet paremmin selvillä

- PANOSTA:

- myynti-ilmoitukseen (teksti, kuvat, kohteen tiedot -> kokonaisuus)
- mieti videon tarve? (mökki, haastavammat kohteet)
- kärkikuva, mikä on lippulaiva?
- oma olemus ja mielentila (jos on voimat vähissä ja fiilis matala, älä pidä näyttöjä viikonloppuna)
- älä aikatauluta näyttöjä liian tiukasti, varmista riittävät siirtymät

Ajansäästö tiimityöllä:

- tiimi on meidän suurin voimavara ja kilpailuvaltti
- tehdään yhdessä selkeät pelisäännöt myyntiin ja kimpinhoitoihin ym. jotta saadaan hyvät raamit tiimityölle (yhteishankinta, yhteismyynti, yhteishoito)
- kysytään, autetaan ja kuunnellaan aktiivisesti
- hyödynnetään kollegojen eri taustoja (esim. onko ollut edellisessä työpaikassa sama kohde myynnissä)
- panostetaan selkeään informaatioon ja viestintään
- esittelyjen yhdistäminen
- jaa apua, tietoa ja taitoa: DIAS, KVP, Kivi, laki, ilmoitukset, kaava-asiat, kartat, hinnoittelu, neuvottelut
- autetaan myös toimiston arjessa: tiskit koneeseen, pidetään yhdessä toimisto siistinä, lähdetään myyntiasistentin avuksi kauppaan jne.

Liite 12: Huoneentaulut yhteisistä pelisäännöistä

Toimivan avokonttorin ainekset



Tervehtimällä toisiamme
pidämme yllä hyvää työilmapiiriä.

Pyhitämme **aamurauhan**:
työskentelemme hiljaa
klo 10 saakka.



Annamme
aktiivisesti työrauhaa
toisille koko päivän ajan.



Kun puhelin soi, menemme tarvittaessa
puhumaan kauemmas työpisteeltä.



Askeleet voittavat korkean äänen:
jos tarvitsemme apua, nousemme työpisteeltämme
kysymään kollegalta tai kysymme sähköisiä
välineitä käyttäen; emme huuda konttorin yli.



Huomioimme oman **äänenkäytön**
niin puhelimesta kuin kollegojen
kanssa keskustellessa.



Vastuu omasta työrauhasta on myös itsellämme:
sanomme reippaasti, jos tarvitsemme omaa rauhaa
ja hyödynnämme hiljaisen työskentelyn tilaa.



Emme unohda, että
työssä saa ja pitää olla hauskaa
ja piristävät tauot voi jakaa
myös avokonttorin arjessa.



Tiiminä olemme voittajia



Tiimi on meidän suurin voimavaramme ja kilpailuväline.

Toimimme yhdessä laatimiemme pelisääntöjen mukaan.



Kysymme, autamme ja kuuntelemme aktiivisesti.



Panostamme selkeään informaatioon ja viestintään.

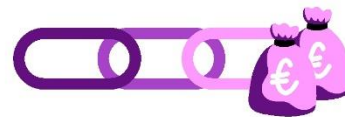
Jaamme apua, tietoa ja taitoa.



Huödynnamme kollegojen erilaisia taustoja ja kokemusta.



Myyimme jokaisen kohteen ensin kollegoillemme, jotta voimme myydä kohdetta joukkueena.



Yhdistämme esittelyjä ajan säästämiseksi ja myydäksemme kohteita enemmän ristiin.

Autamme myös toimiston arjessa ja pidämme yhdessä toimiston siistinä.



Tehokkaat ja hyödylliset yleisesittelyt

Jaamme yleisesittelyjä tiimin kesken



- säästämme aikaa, kun yksi välittäjä hoitaa lähellä olevien kohteiden esittelyt
- tutustumme paremmin kollegan kohteisiin, mikä auttaa tarjoamaan entistä parempaa palvelua asiakkaalle
- panostamme avoimeen vuorovaikutukseen, mikä avulla voimme välttää päällekkäisyyksiltä näyttöjen pitämisessä
- hyödynnämme viikkopalavereita yleisesittelyjen jakamisessa



Yhdistämme yleis- ja yksityisesittelyt

- sovimme yleisesittelyn yksityisesittelyn yhteyteen, joko ennen tai jälkeen yksityisesittelyn



Hyödynnämme tuhjat esittelyt

- päivitämme kohdeilmoituksen tiedot, mikäli huomaamme, että ilmoituksessa on virheitä
- keraamme voimia seuraavaan kohtaamiseen



Pidämme AINA ensiesittelyn

- haluttuun kohteeseen pyydämme kollegan mukaan
- laitamme kohteen esille nettiin 4-5 vrk ennen ensiesittelyä
- haluttujen kohteiden ensiesittelyyn varaamme pidemmät ajat

Vältämme turhia esittelyjä



- kartoitamme asiakkaan tarpeet, jotta osaamme tarjota sopivia kohteita
- lyhennämme yleisesittelyjen kestoja, jos kohteen myynti pitkittyy
- pidämme yleisesittelyt hinnan tarkastuksen ja Etuovella noston jälkeen



Huolehdimme ennen esittelyä

- myynti-ilmoituksesta (teksti, kuvat ja kohteen tiedot muodostavat kokonaisuuden)
- omasta olemuksesta ja mielentilasta (jos voimmamme ovat vähissä, pidämme vapaan viikonlopun)
- riittävistä siirtymistä esittelyjen välillä



Täydellisen myynti-ilmoituksen resepti

Valloita valokuvilla



- ohjeista myyjää valmistautumaan kuvaukseen
- nosta myyvä kärkekuva ensimmäiseksi (upeat näkömät, toimiva pohja, laadukas remontti)
- etene loogisessa järjestyksessä
- tarkista pohjakuvan ja todellisuuden vastaavuus (onko esim. seinä poistettu)
- päivitä ulkokuvat vuodenaikojen vaihtuessa
- huomioi myös videon tarve valokuvien rinnalla (esim. mökeissä ja haastavissa kohteissa)



Tehosta tekstillä



- kerro tärkeimmät faktat (tilava saunallinen kaksio, LVI-remontoitu, oma tontti)
- puhuttele ostajaa (haluaisitko herätä aamuisin näissä maisemissa?)
- luo mielikuvia (toimiva pohjaratkaisu antaa tilaa lasten leikeille, keittiössä pääset toteuttamaan itseäsi)
- huumori hyvällä maulla voi elävöittää tekstiä ja herättää kiinnostusta
- huomio myös myyjän ajatuksia (kysy, mitä hän haluaisi tuoda kodistaan esille, millaista kodissa ja alueella on asua jne.)



Avaa aluekuvauksilla

- lisää aluekuvauksia aina esittelytekstin loppuun
- täydennä ja päivitä kuvauksia tarpeen mukaan



Täydennä tiimillä



Varmista vielä

- anna kollegan oikolukea tekstisi
- kun kollega on käynyt esittelemässä kohdettasi, pyydä häneltä palautetta myynti-ilmoituksesta
- ota kollega mukaan ideoimaan tekstejä
- tarkista, että kaikki kohteen tiedot ovat oikein (ei puuttuvia astianpesukoneita tai saunoja)
- käy läpi valokuvien järjestys
- muista aluekuvauksien tekstin loppuun

