



# Työtyytyväisyys Soldemissa

Henkilöstön laadullinen tutkimus pysyvyyteen  
vaikuttavista tekijöistä

Elias Nieminen

OPINNÄYTETYÖ  
Maaliskuu 2021

Liiketalouden koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

NIEMINEN ELIAS:

Työtyytyväisyys Soldemissa

Henkilöstön laadullinen tutkimus pysyvyyteen vaikuttavista tekijöistä

Opinnäytetyö 28 sivua

Maaliskuu 2021

---

Työtyytyväisyyttä on tutkittu jo pitkään. Se on aina merkittävä asia yrityksen menestyksen kannalta. Työtyytyväisyys vaikuttaa ylipäättänsä ihmisen onnellisuuteen, mutta myös yrityksen talouteen. Tyytyväinen työntekijä ei ole esimerkiksi yhtä usein sairauslomalla kuin työhönsä tyytymätön henkilö. Työtyytyväisyydellä on samanlainen yhteys myös työsuhteiden pituuteen ja työntekijän tuloksiin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli myynnin monitoimitalo -Soldem, joka halusi tutkia millaisella tasolla työntekijöiden työtyytyväisyys oli, etenkin pysyvyyteen liittyvissä tekijöissä. Soldemilla oli haasteena työntekijöiden nopea vaihtuvuus. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ne tekijät, jotka vaikuttavat työsuhteiden kestoon Soldemin työntekijöillä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin eri malleja teorioita liittyen työtyytyväisyyteen. Näitä malleja käytettiin laadullisen tutkimuksen luomisen tukena. Tämä laadullinen tutkimus toteutettiin haastatteleamalla myyntihenkilöstä jokaisesta Soldemin toimeksiannosta. Haastateltavien työntekijöiden työsuhteiden pituus vaihteli. Laadullisilla haastatteluilla pyrittiin luomaan kokonaisvaltainen käsitys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen Soldemilla.

Opinnäytetyön lopputuloksena oli huomiot niistä tekijöistä, jotka eniten vaikuttivat työntekijöiden pysyvyyteen. Pysyvyyteen negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden eliminoinnin keinoja pohdittiin ja luotiin kehitysehdotuksia. Päähavaintona tutkimuksessa esille nousi työntekijöiden passiivinen tyytyväisyys. Työn vaikutusmahdollisuuksiin ja muutenkin työoloihin oltiin pääasiassa tyytyväisiä, vaikka vaihtelua ja uusia haasteita ei koettu kovin paljoa.

---

Asiasanat: työtyytyväisyys, pysyvyys

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

NIEMINEN ELIAS:

Job Satisfaction at Soldem  
Qualitative Research of Staff on the Factors Influencing Permanence

Bachelor's thesis 28 pages  
March 2021

---

Job satisfaction has been studied for a long time. It's an important factor for a company's success. Job satisfaction affects a person's happiness in general, but also the company's finances. For example, a satisfied employee is not as often on sick leave as a person dissatisfied with their job. Job satisfaction also has a similar relationship to the length of employment and employee performance.

This thesis was commissioned by a sales multipurpose company called Soldem, which wanted to study the level of employee job satisfaction, especially in terms of permanence. Soldem was challenged by rapid employee turnover. The aim of this thesis is to find out the factors that affect the duration of employment with Soldem employees.

The theoretical part of the thesis dealt with different models of theories related to job satisfaction. These models were used to support the creation of qualitative research. This qualitative study was conducted by interviewing salespeople for each Soldem assignment. The length of employment of the interviewed employees varied. Qualitative interviews aimed to create a holistic understanding of the factors that affect employee permanence at Soldem.

The final result of the thesis was attention to the factors that most affected the permanence of the employees. Ways to eliminate factors that negatively affect sustainability were considered and development proposals were created. The main finding of the study was passive employee satisfaction. Opportunities for the impact of work and otherwise working conditions were important to be satisfied, but not much was experienced about the variable and new challenges.

---

Key words: job satisfaction, permanence

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	YRITYSESITTELY SOLDEM.....	6
3	TYÖTYTYTYVÄISYYS.....	7
	3.1 Työtyytyväisyyden mittaamisen historiaa .....	7
	3.2 Nykyisiä työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin malleja .....	8
4	TUTKIMUS .....	14
	4.1 Tutkimusasetelma .....	14
	4.2 Haastattelun osa-alueet .....	15
	4.3 Tutkimustulokset .....	17
	4.3.1 Hallinnan tunne ja vaikuttamisen mahdollisuus .....	18
	4.3.2 Johtaminen .....	19
	4.3.3 Haasteet ja aktiivinen työ.....	20
	4.3.4 Yhteisö .....	21
	4.3.5 Työn imu.....	23
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT .....	26
	LÄHTEET .....	28

## 1 JOHDANTO

Työtyytyväisyys on aina ajankohtainen aihe tutkimuskohteeksi. Työssä viihtyminen on merkittävä tekijä ihmisen kokonaisvaltaisen onnellisuuden kannalta, sillä suuri osa ihmisen elämästä menee työn tekemiseen. Yksilön hyödyn lisäksi yritysten kannattaa kiinnittää huomiota työtyytyväisyyteen myös taloudelliselta kannalta. Työtyytyväisyys vaikuttaa esimerkiksi sairauspoissaoloihin, työntekijöiden tuloksiin sekä työsuhteen kestoon, jotka ovat suoraan yhteydessä yrityksen kannattavuuteen.

Tämän tutkimus käsittelee työtyytyväisyyttä myynnin monitoimitalo -Soldemin myyntihenkilöstössä. Soldemin haasteena oli työntekijöiden nopea vaihtuvuus. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa työtyytyväisyyden tilannetta sekä selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat työsuhteiden kestoon Soldemin myyntihenkilöstössä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena haastatteleamalla Soldemin myyntihenkilöstöä. Tutkimusryhmään valittiin ihmisiä jokaisesta toimeksiannosta sekä vähemmän että pidemmän aikaan työsuhteessa olleita henkilöitä. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava näkökulma työntekijöiden ajatuksista ja näin ollen pääsemään määrällisiä kyselytutkimuksia syvemmälle työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Tuloksia analysoitiin käyttäen viitekehystenä aiempaa teoriaa työtyytyväisyydestä ja työn imusta. Vastausten perusteella on pyritty selvittämään keskeisiä asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä työn imuun ja näin ollen pidempään työsuhteeseen Soldemilla.

## 2 YRITYSESITTELY SOLDEM

Soldem on Tampereella sijaitseva myynnin monitoimitalo. Yritys on toiminut vuodesta 2003 alkaen. Ensin se toimi Kone piste J.Oja Oy:n nimen alla ja myöhemmin 29.9.2005 perustettiin nykyinen yritys Suomen Telecenter Oy, joka on vieläkin virallisena nimenä. Liikevaihto on 10 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 230. (Nissinen 2021)

Telia, Fortum ja AIG ostavat Soldemilta myyntiä ja asiakaspalvelua. Soldem tekee sekä b2b, että b2c -myyntiä. Telia oli ensimmäinen Soldemin yritysasiakkuus ja yhteistyö on jatkunut vuodesta 2003 lähtien. Aluksi Telian kanssa yhteistyö oli etuasiakkuuksien päivittämistä. Nykyään Soldem tarjoaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkaille helpottamaan arkea ja tuomaan iloa elämään. Fortumin kanssa Soldem aloitti yhteistyön vuonna 2009. Aluksi Soldem myi Fortumin sähkö sopimuksia kuluttajille ja yrityksille, mutta nykyään Soldem tarjoaa lisäksi monipuolisia Fortumin tuotteita. AIG:n kanssa Soldem on tehnyt yhteistyötä 2012 lähtien. Soldem tarjoaa AIG:n lisäturvavakuutuksia uusille ja nykyisille asiakkaille muun muassa tapaturmien ja erilaisten sairauksien varalle. (Soldem 2021)

### 3 TYÖTYTYVÄISYYS

#### 3.1 Työtyytyväisyyden mittaamisen historiaa

Tämä opinnäytetyö käsittelee työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys on käsitteenä moniulotteinen. Se on muuttunut ajan saatossa, kun sitä on tarkasteltu hieman eri näkökulmista. Siihen liittyy tutkimusta on noin sadan vuoden ajalta. Tutkimustyö alkoi 1920-luvulla tehdystä fysiologisesta stressitutkimuksesta. Tutkimus liittyi stressin syntymisen fyysisiin puoliin, joiden uskottiin syntyvän erilaisista kuormittavista tekijöistä kuten myrkyllisistä aineista, melusta, kylmästä ja fyysisesti raskaasta työstä. Myöhemmin teoriaan tuli lisäksi psykologiset vaikutteet fyysisten lisäksi. (Manka & Manka 2016, 41.)

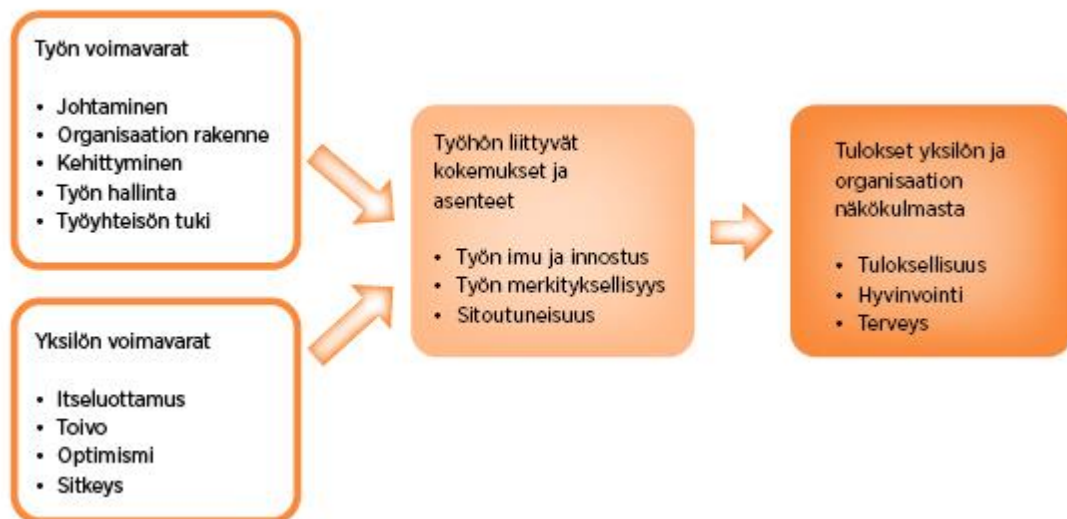
Pelkästään yksilön stressiä aiheuttavien tekijöiden mittaaminen työhyvinvoinnin mittarina oli siis lähtökohtana. Myöhemmin alettiin tarkastella vaikutuksia enemmän työympäristön kannalta. Miten työympäristö vaikuttaa yksilön stressiin? Työhyvinvointi alettiin nähdä enemmänkin työn vaatimuksina ja työntekijöiden edellytyksinä vastata niihin. Tästä syntyi niin sanottu tasapainomalli.

(Manka & Manka 2016, 41.)

Työn vaatimusten ja hallinnan malli on työhyvinvoinnin malli, joka syntyi tasapainomallin suuntauksena. Siinä ajatuksena on, että työ voi olla joko passiivista ja kuluttavaa tai aktiivista ja hyvinvointia lisäävää. Aktiivisella työllä tässä mallissa tarkoitetaan työtä, jossa on päätöksentekoa ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin, ja näin ollen myös psykologista kuormitusta, joka tässä tapauksessa on siis hyvä asia. Passiivinen työ taas on tämän vastakohta, jolloin työn katsotaan olevan kuormittavaa. Näiden lisäksi myös sosiaalisen tuen huomattiin lisäävän voimavaroja ja se liitettiin mukaan työn vaatimusten ja hallinnan malliin. Kuormituksen ja voimavarojen perusteella ei voida kuitenkaan suoraan työhyvinvointia määritellä yksilöllisten erojen takia. Eri ihmiset kokevat erilaiset asiat stressaavina. Tämän johdosta myöhemmin myös yksilölliset erot on huomioitu eri työhyvinvoinnin malleissa. (Manka & Manka 2016, 41–42.)

Työhyvinvointi käsitetään nykyään monimutkaiseksi kokonaisuudeksi, joka sisältää monia eri tekijöitä. Nykyään työhyvinvointia ei katsota pelkästään negatiivisten työn vaikuttimien eliminoimiseksi ja voimavarojen keräämiseksi vastapainoksi työn kuormitukselle. Nekin ovat toki osa työhyvinvointia, mutta tämän lisäksi työhyvinvointiin on noussut työn positiivisten vaikuttimien mittaaminen. Tätä positiivisten asioiden kokemista kutsutaan usein työn imuksi. (Hakanen 2005, 20.) Seuraavassa osiossa kerrotaan eri työhyvinvoinnin malleista, joita nykyään käytetään.

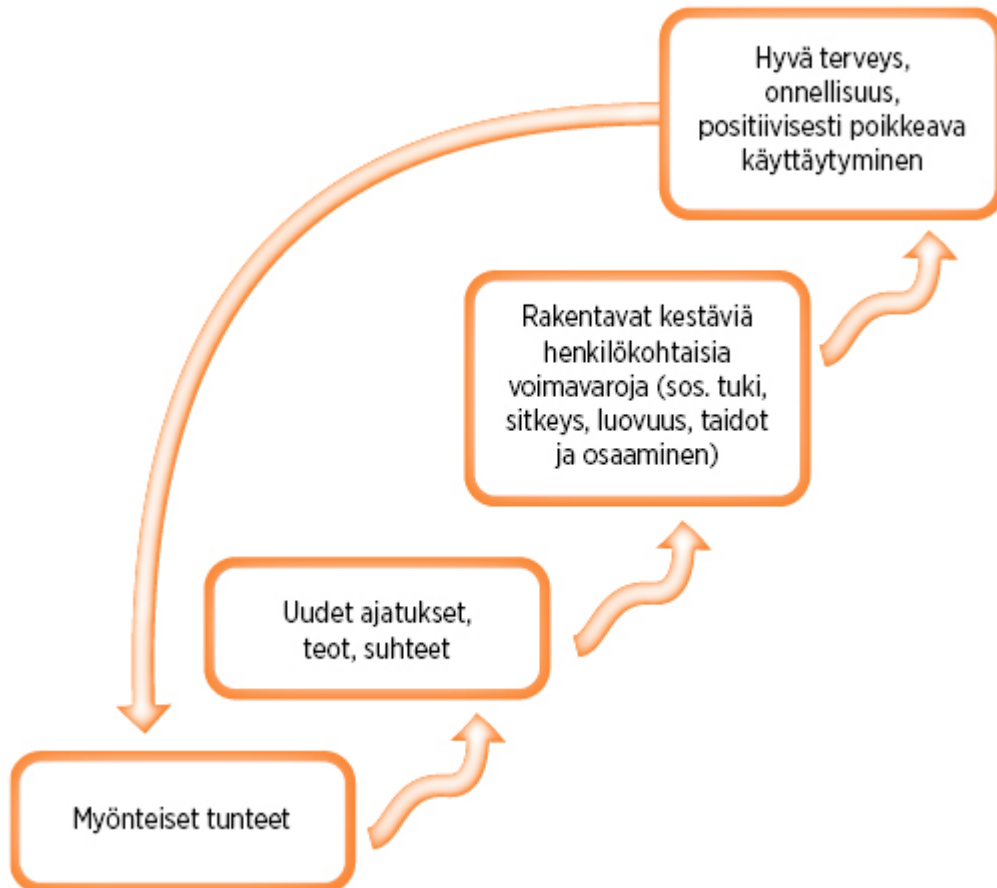
### 3.2 Nykyisiä työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin malleja



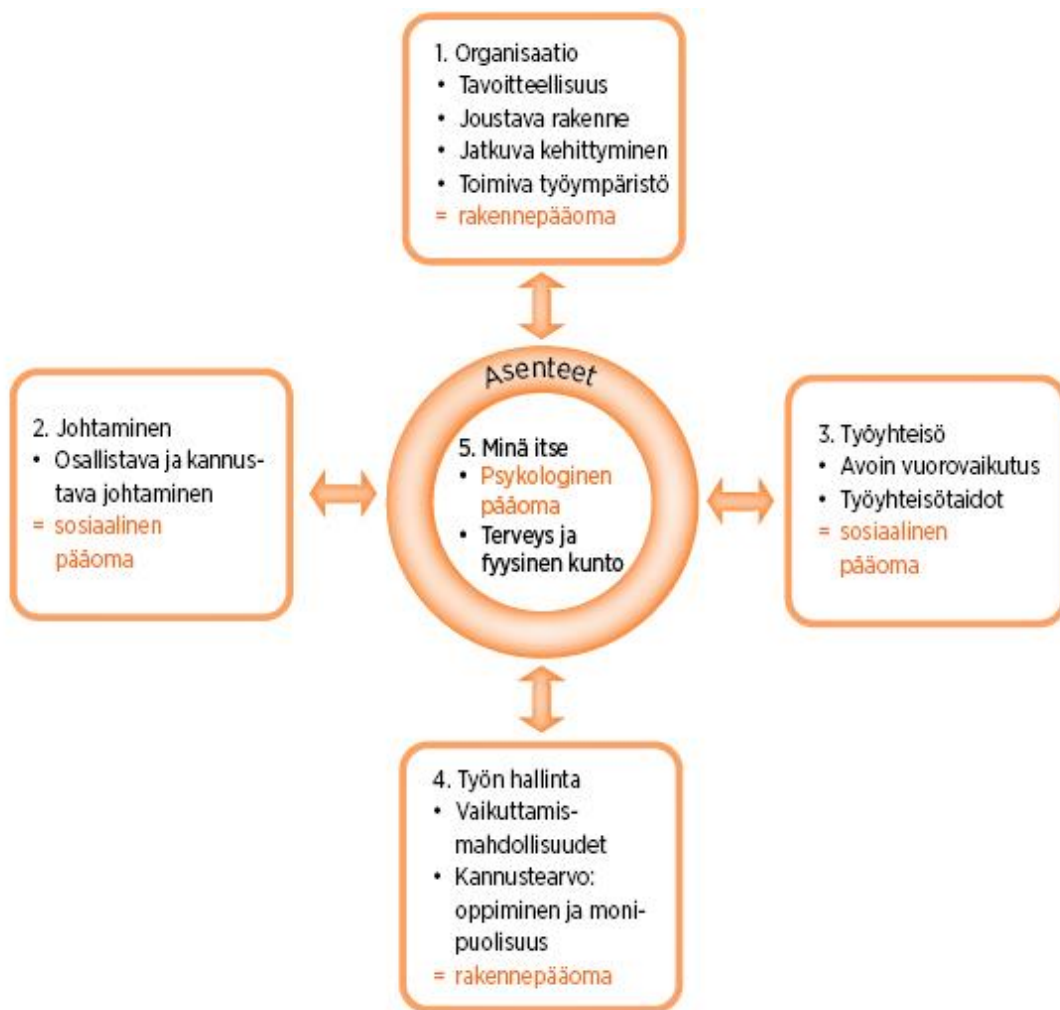
KUVIO 1. Voimavaramalli (Manka & Manka 2016, 44; Christensen ym. 2008, 72)

Tässä voimavaramallissa on kahdenlaisia voimavaroja, yksilön omat ja työn tarjoamat. Nämä voimavarat aiheuttavat positiivista tunnetta työstä eli työn imua. Lisäksi työ koetaan merkityksellisemmäksi ja siihen ollaan sitoutuneempia. Myönteisten tunteiden määrän pitäisi olla merkittävästi suurempi, kuin negatiivisten tunteiden, koska negatiiviset tunteet koetaan voimakkaampina. Positiivisten tunteiden määrä valmistaa ihmisiä stressaavien tilanteiden kohtaamiseen ja tämä esimerkiksi vaikuttaa siihen, kuinka myönteisesti tai rauhallisesti kohdattuihin haasteisiin ihmiset pystyvät suhtautumaan. (Manka & Manka 2016, 44–45.)

Positiivisen kierteen syntyminen valmistaa uusiin tilanteisiin kuten aiemmassa kappaleessa mainitsin. Muun muassa YK:n asiantuntijaelimen arviossa maailman kansakuntien onnellisuudesta käytettiin onnellisuuden mittaamisen yhtenä osa-alueena positiivisten tunteiden ylläpitämistä ja kielteisistä tunteista toipumista. Kuvio 2 kuvaa positiivisten tunteiden vaikutusta. (Manka & Manka 2016, 46.)

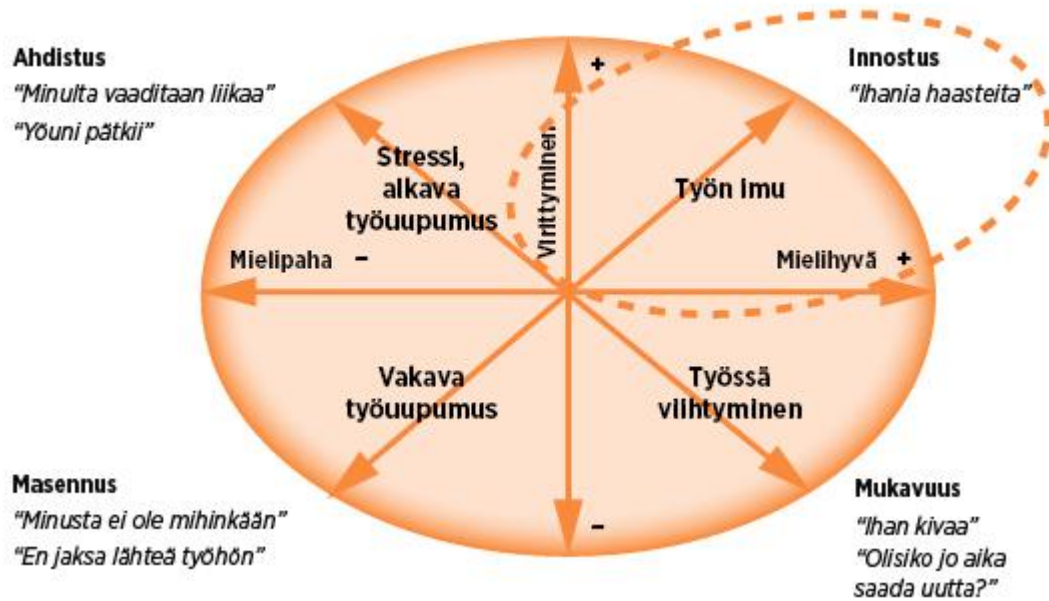


KUVIO 2. Positiivisten tunteiden vaikutus (Manka & Manka 2016, 46; Fredrickson ym. 2008, 1048)



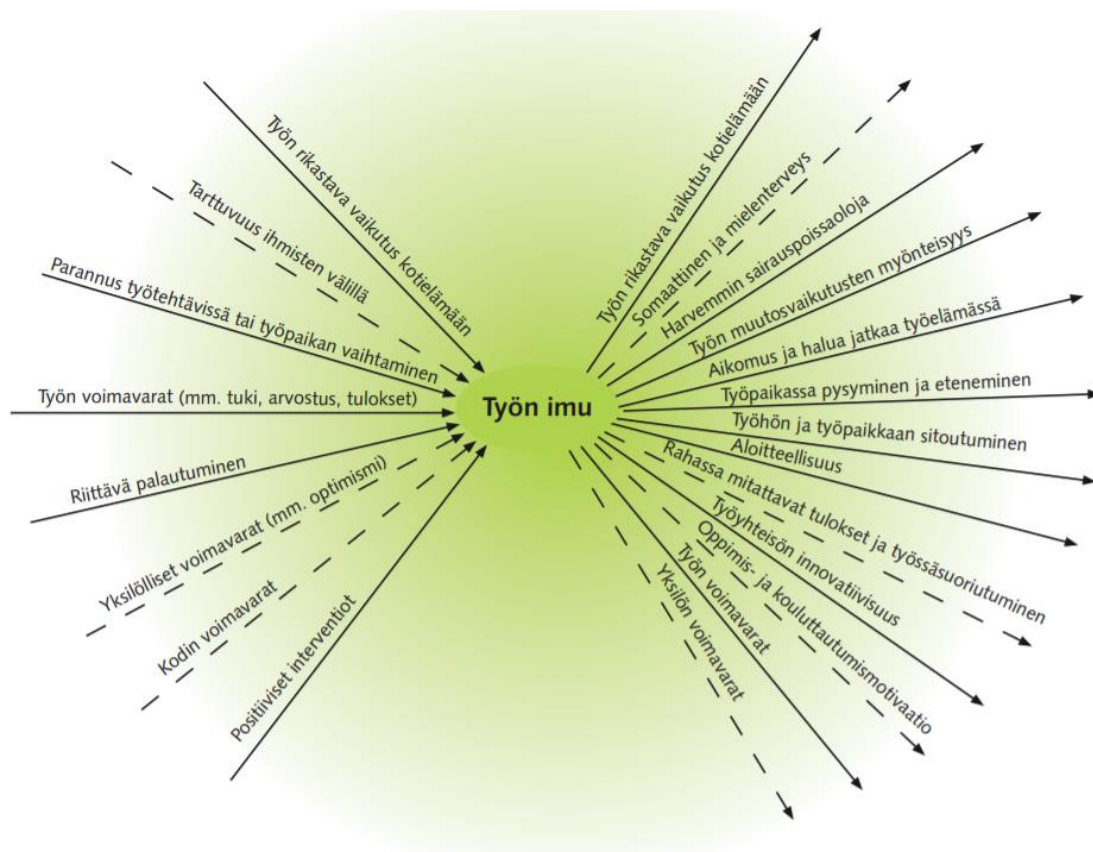
KUVIO 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 48)

Yllä oleva kuvio 3 on taas Christensenin mallista hieman eroava, mutta samoja puolia sisältävä malli. Tässä mallissa voimavaroja saadaan työstä, mutta jokainen kokee ne oman tulkintansa mukaan. Eli asetelma eroaa Christensenin mallista, jossa yksilön omat puolet ja työn tarjoamat voimavarat molemmat nähtiin voimavaroina. Yllä olevassa mallin mukaan siis työn voimavarat eivät auta esimerkiksi, jos henkilö itse voi huonosti. (Manka & Manka 2016, 47.)



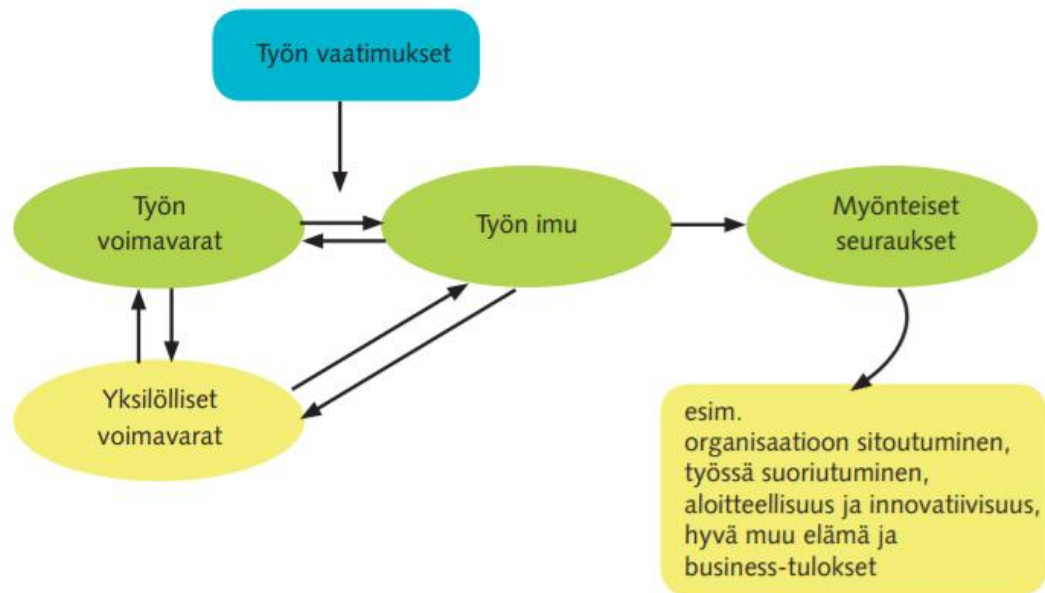
KUVIO 4. Vitamiinimalli (Manka ja Manka 2016, 64; Hakanen 2005, 28; Warr 1990, 195)

Seuraavaa työhyvinvoinnin mallia eli henkilökohtaisen hyvinvoinnin mallia, kutsutaan usein myös vitamiinimalliksi. Nimitys johtuu siitä, että vitamiinit ovat tiettyyn rajaan asti positiivisia ihmiselle, mutta liiallisena vaikutus muuttuu negatiiviseksi. Samaa idea on henkilökohtaisen hyvinvoinnin mallissa. Tämä kuvaa lähinnä viihtyvyyttä tai toinen nimitys voisi olla jännite. Tämä on käännetty englanninkielisestä mallista, jonka esitti ensimmäisenä Warr ja terminä käytettiin sanaa "arousal". Mikäli työstä koetaan mielihyvää, mutta ei haasteita, tällöin työ katsotaan pidemmän päälle tylsistyttäväksi. Toisaalta jos mielihyvää ei saa tarpeeksi vastineeksi ponnistelusta, tämä johtaa stressiin. (Manka & Manka 2016, 64.)



KUVIO 5. Työn imua mahdollisesti vahvistavia tekijöitä ja mahdollisia seurauksia (Hakanen 2009, 19)

Yllä oleva kuvio 5 kuvaa työn imua mahdollistavia tekijöitä ja sen mahdollisia seurauksia. Työn imu on työstä koettujen positiivisten tunteiden mittaamiseen kehitetty termi. Työn imua kuvataan kolmella pääulottuvuudella: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuutta kuvataan energisyydellä ja halulla jatkaa työtä vastoin käymisestä huolimatta ja se on ylipäättään työhön panostamista. Omistautumista taas kuvataan esimerkiksi työn merkitykselliseksi kokemisenä, työstä inspiroitumisena ja työstä ylpeänä olemisenä. Uppoutuminen taas tunnetilana on hetket, jolloin ei halua lopettaa työntekoa ja ajatukset ovat täysin kiinni kyseisessä hetkessä, kun keskittyy täysin hetkellisesti johonkin asiaan. (Hakanen 2009, 9.)



KUVIO 6. Työn voimavarojen ja vaatimusten malli (Hakanen 2009, 18)

Yllä oleva malli on taas työn vaatimusten ja voimavarojen malli yhdistettynä työn imuun. Tämä malli kuvaa perinteistä työn voimavarojen ja vaatimusten mallia, mutta mallissa on huomioitu myös erillisenä mitattava työn positiivisia puolia mittaava työn imu. Alkuperäisessä mallissa on pelkästään voimavarojen ja vaatimusten vastakkainasettelu, mutta tässä mallista käy ilmi myös, kuinka työn imu voidaan lisätä yhtälöön ja mikä sen vaikutus on työn ja yksilöllisten voimavarojen kanssa.

## 4 TUTKIMUS

### 4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää myyntihenkilöstön työntekijöiden pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä. Näiden tekijöiden selvittämiseen käytettiin pohjana kuvio 4:ssä esitettyä vitamiinimallia. Pysyvyyteen vaikuttavat tekijät valittiin muutaman eri kategorian perusteella. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään työn voimavaroja ja työn kuormittavuutta, mutta näiden lisäksi myös työn imua. Työn imu ja työn kuormitus ovat negatiivisessa yhteydessä toisiinsa, mutta silti toisistaan erillisiä työtyytyväisyyden osoittimia.

Työn imusta pyrittiin selvittämään, kuinka paljon työntekijät kokevat sitä. Tässä hyödynnettiin etenkin kuvion numero 5 tekijöitä. Tämän lisäksi siitä pyrittiin selvittämään mitkä asiat vaikuttavat sen muodostumiseen. Työn kuormittamisesta pyrittiin selvittämään sitä lisääviä ja vähentäviä tekijöitä. Molemmista kategorioista pyrittiin selvittämään niiden taustasyitä mahdollisimman kattavasti. Tämä saavutettiin haastattelun avoimella muodolla. Haastattelussa kysymykset oli suunniteltu etukäteen, mutta yksittäisten kysymysten rakenteella tai järjestyksellä ei ollut suurta painoarvoa. Lisäksi jokaisessa haastattelussa esitettiin tarkennettuja kysymyksiä tilanteen mukaan. Pää tarkoituksena olikin selvittää kunkin osa-alueen pääteemoja eikä niinkään saada yksittäisiin kysymyksiin vastauksia. Ainoa osa-alue, jonka tarkoituksena oli saada tarkat vastaukset joka kysymykseen, oli alussa esitetyt yleiset kysymykset.

Jokaisessa haastattelussa pyrittiin syventymään yksittäisen henkilön näkökulmiin. Myöhemmin tulosten analysointivaiheessa tuloksien perusteella pyrittiin löytämään sekä yksilöllisiä syy-seuraussuhteita, että yhteisiä nimittäjiä eri näkökulmille. Yhteisiä nimittäjiä etsittiin pääasiassa viiden eri pääkokonaisuuden mukaan ja näitä esitellään tulosten analysointiosiossa. Myös yleisiä johtopäätöksiä eri osa-alueiden välillä pyrittiin muodostamaan, mikäli selvä yhteys löytyi.

Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, yhteisten nimittäjien huomioinnissa täytyi ottaa huomioon pieni otanta. Haastatteluja oli yhteensä 16, neljästä eri Soldemin toimeksiannosta. Toimeksiantoja olivat: Fortumin inbound ja outbound, AIG ja Telia. Äärimmäisen tarkasti eri vastaajien ryhmittely eri nimittäjien mukaan ei siis olisi ollut kovin mielekästä. Tässä asiassa kokonaiskuva ja yhtenevät perustelut olivat tärkeimmässä roolissa.

## 4.2 Haastattelun osa-alueet

Haastattelussa oli kuusi eri osa-aluetta: yleiset kysymykset, hallinnan tunne ja vaikuttamisen mahdollisuus, johtaminen, haasteet ja aktiivinen työ, yhteisö sekä työn imu. Seuraavaksi käydään läpi eri osa-alueet.

Haastattelun alussa esitettiin yleisiä kysymyksiä henkilöistä. Yleiset kysymykset olivat:

- Millä osastolla olet töissä?
- Kauan olet ollut töissä Soldemilla?
- Onko sinulla aiempaa puhelinmyyntikokemusta?
- Mikä on koulutustaustasi?
- Onko sinulla suunnitelmia edetä Soldemilla?

Näihin pyrkimyksenä oli saada tarkat vastaukset, ja näiden lisäksi keskusteltiin avoimemmin näistä kysymyksistä:

- Oletko miettinyt, kauan aiot olla Soldemilla töissä?
- Kauan ajattelit alun perin olla Soldemilla töissä?
- Jos olet ollut töissä pidempään kuin alun perin suunnittelit, mikä oli muuttunut?
- Jos nyt lopettaisit, mikä olisi syy?

Jälkimmäisillä kysymyksillä oli jo tarkoitus hahmottaa yleisesti ajatuksia ja odotettiin avoimempia vastauksia. Yleisten kysymysten tarkoitus oli saada kuva haastateltavan lähtötilanteesta ja mahdollisesti hyödyntää näitäkin tietoja yhteneväisyyksien löytämiseen.

Hallinnan tunne ja vaikuttamisen mahdollisuus oli seuraava osio. Siinä tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin pystyy vaikuttamaan työhönsä sekä

asioita, jotka lisäävät hallinnan tunnetta. Hallinnan tunnetta lisääviksi tekijöiksi katsottiin aikataulut, työn ennakoitavuus, roolin selkeys sekä työn osaaminen. Hallinnan tunnetta voi taas heikentää kova stressi. Näihin haettiin vastauksia seuraavilla kysymyksillä:

- Kuinka usein koet stressiä työasioista vapaa-ajalla?
- Kuinka usein päivän jälkeen jää tunne, että pääsit tavoitteisiin työpäivän aikana?
- Kuinka hyvin tunnet osaavasi oman työtehtäväsi?
- Kuinka paljon pystyt vaikuttamaan työhösi?
- Tuntuuko, että pystyt vaikuttamaan tarpeeksi omaan työnkuvaasi?

Johtaminen oli seuraava osio ja siinä pyrittiin selvittämään, kuinka onnistunutta johtaminen Soldemilla on. Hyviksi johtamisen tekijöiksi katsottiin sopivat tavoitteet, hyvä ohjaus ja kannustus, tasavertainen kohtelu, suhtautuminen yksilönä sekä ryhmähenki. Näitä osa-alueita pyrittiin selvittämään seuraavilla kysymyksillä:

- Onko esimiehen asettamat tavoitteet sopivia, vaiko liian vaativia tai helppoja?
- Auttavatko esimiehet aktiivisesti, kun tarvitsee apua?
- Onko helppoa kysyä apua esimieheltä?
- Huomioiko esimies onnistumisia?
- Kohtelee esimies kaikkia tasavertaisesti?
- Puhutko esimiehen kanssa muista kuin työhön liittyvistä asioista?

Seuraavana osiona oli työn haasteet ja työn aktiivisuus. Tähän osa-alueeseen positiivisiksi asioiksi katsottiin sopivat tavoitteet, työn vaihtelu ja sopiva määrä psykologista kuormitusta sekä haasteita. Näihin osa-alueisiin vastauksia haettiin kysymyksillä:

- Kuinka usein työssä tulee vastaan uusia tilanteita?
- Mikä on haastavinta työssäsi?
- Kuinka paljon koet, että päivissä on vaihtelua?
- Mitä omia tavoitteita työssäsi on?

Seuraava osio käsitteli yhteisöä. Yhteisössä positiivisiksi asioiksi katsottiin hyvä ryhmähenki ja viihtyminen työpaikalla, avun saamisen helppous, kannustaminen sekä innovatiivinen ilmapiiri. Näitä pyrittiin selvittämään kysymyksillä:

pitääkö enemmän töistä toimistolla vai etänä

- Mitkä ovat parhaat puolet etänä ja toimistolla työn tekoon?
- Kannustaako ryhmä hyviin suorituksiin?
- Onko ryhmässä helppo kysyä apua ja autetaanko mielellään?
- Kysytkö mieluummin apua esimieheltä vai työkavereilta?
- Puhutaanko ryhmässä työhön liittyvistä ideoista ja muista kuin työhön liittyvistä asioista?

Tässä osiossa painotettiin nimenomaan kontekstia ja kokonaiskuvaa. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että vastaukset, jotka saatiin haastattelusta jo ennen kysymyksen esittämistä, olivat painoarvoltaan suurempia. Eli mikäli yhteisön tärkeys tuli esille jo aiemmin haastattelussa se katsottiin merkittävämmäksi tekijäksi henkilölle.

Viimeisenä osiona oli työn imu. Työn imusta pyrittiin selvittämään sen kolmea osa-aluetta: tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Tässäkin osa-alueessa kokonaiskuva oli merkittävässä roolissa. Työn imua pyrittiin hahmottamaan kysymyksillä:

- Mikä on mielenkiintoisinta työssäsi?
- Kuinka usein koet onnistumisen tunteita?
- Minkälaisista asioista koet onnistumisen tunteita?
- Kuinka usein asetat itsellesi tavoitteita?
- Kuinka usein tulee hetkiä, jolloin aika tuntuu menevän nopeasti niin sanotusti katsomatta kelloa?

### **4.3 Tutkimustulokset**

Tässä osiossa käydään läpi haastatteluista saatuja vastauksia. Haastattelut äänitettiin, jotta haastattelun aikana ei tarvinnut kirjata vastauksia ylös. Haastattelut kuunneltiin jälkikäteen ja vastaukset referoitiin kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen vastauksia vertailtiin osa-alue kerrallaan ja myöhemmin myös

kokonaisuuksina. Seuraavassa käydään läpi haastattelun eri osa-alueiden tuloksia.

#### **4.3.1 Hallinnan tunne ja vaikuttamisen mahdollisuus**

Mikäli työntekijä kokee aikataulut epäselviksi tai arvaamattomiksi, vähentää tämä hallinnan tunnetta. Näin käy myös, jos työtehtävät eivät ole ennakoitavissa tai oma rooli töissä ei ole selkeä. Näitä asioita ei kuitenkaan kukaan haastateltavista kertonut stressin syyksi eikä nämä muuten nousseet haastattelussa esille. Kaikki haastateltavat kokivat myös osaavansa työnsä vähintään aika hyvin, joten tälläkin osa-alueella hallinnan tunne oli hyvällä tasolla. Hallinnan tunteen ja vaikuttamisen mahdollisuuden -osiossa arvioitiin näiden lisäksi myös stressaantumisen määrää ja syitä sekä sitä, kuinka paljon haastateltavat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työnkuvaansa.

Hallinnan tunteen osalta ihmiset pystyttiin karkeasti jakamaan kolmeen eri pääryhmään. Syy-seuraussuhteet löytyivät lähinnä myöhemmin haastattelussa esitetyistä kysymyksistä. Kaksi ensimmäistä ryhmää muodostuivat pääasiassa myyntikeskeisistä henkilöistä. Heille yhteistä oli tavoitteiden liittyminen usein myyntiin sekä onnistumisten kokeminen lähinnä myynnistä, joko omasta tai tiimin tuloksesta. Lisäksi he kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä ja, että mahdollisuudet vaikuttamaan omaan työnkuvaansa olivat riittävät. Ainoa poikkeus oli Fortumin inbound, jossa vaikutusmahdollisuuksista nousi esille toiveet joko vapaammasta työtavasta tai työvuorojen valinnasta.

Myyntikeskeiset ihmiset jakaantuivat stressaamisen perusteella vielä kahteen eri pääryhmään. Toiset kokivat stressiä harvoin tai ei koskaan, kun taas toiset kokivat stressiä useamman kerran viikossa. Stressin kokemisen syynä sitä useammin kokevilla, oli usein itselle asetetut kovat tavoitteet myyntitulokseen liittyen. Myös ne henkilöt, jotka kokivat stressiä harvemmin, sanoivat syyksi tulospaineet, varsinkin silloin, jos eivät olleet tehneet hyvää tulosta.

Kolmannen pääryhmän muodosti hallinnan tunteen osalta vastaajista ne, jotka eivät kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä tai vaikutusmahdollisuudet

eivät olleet riittävät. Yhteisenä tekijänä näille henkilöille oli tavoitteiden liittyminen pääasiassa muuhun kuin myyntiin. Tavoitteita olivat esimerkiksi eteneminen Soldemilla ja Soldemin toiminnan kehittäminen, oma urakehitys ja omien myyntitaitojen yleinen kehittäminen. Kehityskohteina nämä henkilöt näkivät pääasiassa Soldemin toimintaan liittyvät niin sanotut isommat asiat ja niihin vaikuttamisen. Tällaisia oli esimerkiksi yleinen myyntitoiminnan kehittäminen, kehitysideoiden vastaanottaminen tai kehitysideoiden antamisen suuri kynnyks. Lisäksi esille nousi myös liian kaukainen yhteys toimeksiantajayrityksiin. Näkökulmat erosivat lähinnä siinä suhteessa, oliko johtoportaita liikaa vai oliko ongelma vain liian suuri kynnyks. Yhtenevä mielipide oli kuitenkin se, ettei tieto ja kehitysideat liikkuneet tarvittavan hyvin. Pääasiassa nämä henkilöt eivät kokeneet työstään stressiä.

#### **4.3.2 Johtaminen**

Johtamisesta pyrittiin selvittämään ylipäätään johtamisen onnistumista haastateltavien näkökulmasta. Positiivisiksi asioiksi katsottiin sopivat tavoitteet, aktiivinen auttaminen, pieni kynnyks kysyä apua, tasavertainen kohtelu, ryhmähenki sekä suhtautuminen yksilöinä. Johtaminen Soldemilla oli pääasiassa onnistunutta. Suurin osa haastateltavista kertoi, että tavoitteet olivat sopivia, esimiehet autoivat aktiivisesti, kynnyks kysyä apua oli pieni, onnistumiset huomioitiin, kohtelu oli tasavertaista ja että he puhuivat myös muista kuin työhön liittyvistä asioista esimiehen kanssa.

Muutama poikkeus yleisimpiin vastauksiin tuli. Osa etänä olleista työntekijöistä kertoi, ettei keskustele joko ollenkaan tai vain erittäin vähän esimiehen kanssa, muista kuin työhön liittyvistä asioista. Nämäkin henkilöt kertoivat kuitenkin keskustelevansa toimistolla ollessaan esimiehen kanssa myös muista kuin työasioista. Osa kertoi, ettei oman tai toisen tiimin esimiehen kohtelu ollut tasavertaista. Tämän kerrottiin näkyvän lähinnä palautteen annossa, varsinkin silloin, jos tiimi ei ollut päässyt tavoitteisiin. Osa kertoi myös, ettei oman tai toisen tiimin esimies aina ollut helposti tavoitettavissa, osittain etänä olon tai sitten heikon yhteydenpidon ja informoinnin takia. Muutama maininta tuli myös yleisesti heikosta johtamisesta joissain tiimeissä. Lisäksi esille nousi esimiesten välisen keskinäisen viestinnän hankaluus.

Osa kertoi, että onnistumiset huomioidaan lähinnä, jos ne liittyvät myyntiin. Toisaalta osa kertoi myös, että muitakin kuin myyntionnistumisia huomioidaan esimerkiksi hyvä asiakaspalvelu, kehitysideat, muiden auttaminen ja joitain muita asioita. Lisäksi onnistumisista nousi esille myös se, ettei tavallisesta poikkeukselliset suuret onnistumiset saa kuitenkaan normaalista hyvästä onnistumisesta poikkeavaa huomioita. Esimerkkinä kerrottiin äärimmäisen hyvä tiimin myyntitulos.

Tavoitteiden kerrottiin olevan sopivia, mutta muutama lisämaininta niistäkin nousi esille. Osa kertoi tavoitteiden välillä olevan haastavia, kun taas toiset kertoivat tavoitteiden joskus olevan jopa liian helppoja. Uusille työntekijöille suunnatut tavoitteet mainittiin haastaviksi, ja tämä oli myös pää syy siihen, miksi myös tiimitavoitteet nähtiin välillä haastaviksi.

### **4.3.3 Haasteet ja aktiivinen työ**

Haasteiden ja aktiivisen työn hyväksi tekijöiksi katsottiin sopiva määrä psykologista kuormitusta, sopivasti haastetta ja sopiva määrä vaihtelua. Edellä mainitut tekijät eli haasteet, psykologinen kuormitus ja vaihtelu, katsotaan positiivisiksi asioiksi, mutta niiden liiallinen kokeminen kääntää vaikutuksen negatiiviseksi niin kuin vitamiinimallissa todettiin. Liian suuri määrä vitamiineja on haitallista. Tämän johdosta pyrittiin katsomaan myös kokonaisuutta jokaisen henkilön kohdalla.

Kaikki haastateltavat olivat olleet vähintään 10 kuukautta töissä Soldemilla. Suurin osa haastateltavista kohtasikin uusia tilanteita työssä enää harvoin. Ne, jotka kohtasivat uusia tilanteita useammin, tekivät myös muitakin kuin myyntiin liittyviä töitä ja uudet tilanteet tulivatkin näistä tehtävistä. Osa henkilöistä mainitsi tosin, että jokainen myyntipuhelu on tavallaan uusi tilanne.

Suurin osa haastateltavista koki, ettei päivissä ole vaihtelua kuin vähän tai ei ollenkaan. Osa taas koki vaihtelua olevan jonkin verran tai jopa paljon. Pääsyy vaihtelun kokemiseen oli vastuurooli tai muut myynnistä poikkeavat työtehtävät.

Kaksi muuta pääsyytä vaihtelun kokemiseen keskimääräistä useammin, olivat erilaiset asiakkaat sekä työkavereiden kanssa ajanvietto. Tähän liittyen osa toivoikin lisää virkistystapahtumia. Lisäksi osa kertoi kokevansa myyntiin liittyvät erilaiset kisat hyväksi vaihtelun kannalta ja niitäkin toivottiin lisää.

Haastattelussa kysyttiin lisäksi: ”mikä on haastavinta työssä?” Vastauksia tuli pääasiassa kahdenlaisia. Toiset liittyivät jotenkin myyntiin ja toiset jollain tavalla motivaation löytämiseen tai oikeanlaiseen asennoitumiseen. Myynnissä haastavimmiksi asioiksi kerrottiin vaikeammat kohderyhmät, kehittyminen myyjänä tai myyntitaitojen ylläpito ja myyntitavan uudistaminen. Motivoituminen soittamiseen oli yksittäisenä asiana yleisimmäksi koettu haaste. Osa kertoi, että varsinkin jos on huonompia kohderyhmiä tai provisioille pääseminen ei ole enää mahdollista tai mikäli omat provisiotavoitteet on jo saavutettu, on tällöin haastavinta löytää motivaatiota soittamiseen.

Haastateltavilta kysyttiin myös omista tavoitteista työssä. Yleisin tavoite oli myynnin tekeminen ja siihen oli erilaisia näkökulmia. Toisilla myynti oli tavoitteena provision saamisen kannalta. Toiset taas halusivat antaa myynnillä hyvän panoksen joko tiimille tai ylipäättään Soldemille. Toiseksi yleisin tavoite oli kehittyminen myyjänä. Tämä nähtiin kehityksenä työntekoon Soldemilla, mutta usein taustalla oli ajatuksena myös myyntitaitojen hyödyntäminen tulevaisuuden työuralla. Kahden yleisimmän tavoitteen lisäksi tavoitteita oli esimerkiksi eteneminen Soldemilla, yleinen urakehitys, asiakastyytyväisyys, Soldemin toiminnan kehittäminen sekä viihtyminen töissä.

#### **4.3.4 Yhteisö**

Yhteisöosiossa pyrittiin saamaan käsitystä siitä, kuinka suurena voimavarana se oli haastateltaville. Työyhteisön tuki katsotaan merkittäväksi tekijäksi työhyvinvoinnille. Yhteisön positiiviseksi puoliksi katsottiin hyvä ryhmähenki, avunsaamisen helppous, kannustaminen ja innovatiivinen ilmapiiri. Näitä pyrittiin selvittämään kysymällä ryhmässä auttamisesta, avunsaamisen helppoudesta ja sen kysymisen kynnyksestä. Haastattelussa kysyttiin myös keskustelevatko haastateltavat työhön liittyvistä ideoista ja, että keskustelevatko he työn ulkopuolisista asioista ryhmän kanssa. Lisäksi paremman kokonaiskuvan

saamiseksi haastattelussa selvitettiin, olivatko haastateltavat mieluummin toimistolla vai etänä töissä, sekä mielipiteitä kummankin vaihtoehdon hyvistä puolista.

Mieluummin toimistolla olleet henkilöt, jotka keskustelivat muista kuin työhön liittyvistä asioista paljon, kokivat ryhmän erittäin merkittäväksi tekijäksi omaan työsuoritukseen. Loput mieluummin toimistolla olleista haastateltavista keskustelivat muista kuin työasioista edellä mainittuja vähemmän, mutta silti jonkin verran. Heillä ryhmän vaikutus omaan työsuoritukseen oli myös vähäisempi, mutta se koettiin silti merkittäväksi tekijäksi. Pääasiassa mieluummin toimistolla olleet haastateltavat kertoivat keskustelevansa työhön liittyvistä ideoista jonkin verran tai ei juuri ollenkaan. Mikäli työhön liittyvistä ideoista ei keskusteltu, sanottiin pääasiassa syyksi pitkä työkokemus oman tiimin henkilöillä. Vain yksi haastateltavista kertoi aktiivisesti keskustelevansa työhön liittyvistä ideoista ryhmässä ja muuten Soldemilla.

Osa haastateltavista kertoivat, että toimistolla ja etänä työskentely olivat lähellä toisiaan työn mielekkyyden kannalta. Toinen saatettiin nähdä hieman paremmaksi vaihtoehdoksi tai vaihtoehdot kerrottiin yhtä hyväksi. Myös vaihtelu etä- ja toimistotyön välillä kerrottiin mielekkäimmäksi vaihtoehdoksi. Toimisto- ja etätöiden lähes yhtä mielekkäiksi kokeneet henkilöt kertoivat keskustelevansa paljon, muistakin kuin työasioista ryhmän kanssa. Ryhmän vaikutus omaan työsuoritukseen ei kuitenkaan ollut yhtä merkittävä näille henkilöille kuin toimistolla mieluummin oleville henkilöille. Ryhmän vaikutus omaan työsuoritukseen oli heille vain vähäinen tai sen vaikutus oli ollut suurempi silloin, kun he olivat olleet enemmän toimistolla töissä. Toimisto- ja etätöiden lähes yhtä mielekkäiksi kokeneita henkilöitä yhdisti myös se, että he kertoivat keskustelevansa ryhmän kanssa jonkin verran työhön liittyvistä ideoista.

Osa haastateltavista kertoi olevansa mieluummin etätöissä kuin toimistolla. Nämä henkilöt keskustelivat muista kuin työhön liittyvistä asioista ryhmän kanssa vähän tai ei ollenkaan, ja ryhmän vaikutus omaan työsuoritukseen koettiin vähäiseksi. Pääasiassa ryhmän kannustava vaikutus koettiin tällöin joko myyntituloksissa kilpailemisen tai oman tiimin onnistumisen kautta. Etänä

mieluummin työskennelleet henkilöt kertoivat keskustelewansa työhön liittyvistä ideoista ryhmän kanssa joko jonkin verran, vähän tai eivät ollenkaan.

Vertailuna etä- ja toimistotyön välillä selvitettiin myös ajatuksia kummankin vaihtoehdon hyvistä puolista. Toimistolla työskentelyn hyväksi puoliksi kerrottiin työkaverit ja työyhteisö, työn ja arjen erottaminen sekä päivien tuntuminen nopeammilta. Toimistolla työskentelystä eduiksi kerrottiin lisäksi helpommin palautteen saaminen tai sen antaminen ja helpompi palavereiden pitäminen. Etänä työnteossa hyväksi puoliksi nousi kaksi pääsyytä. Toinen pääsyyistä oli aika, joka säästettiin työmatkoissa joko nukkumiseen tai ylipäättään muihin vapaa-ajan asioihin. Toinen pääsyy oli oman työskentelyn rytmittäminen tai sen vapaus jollain tasolla. Lisäksi osa haastatelluista kertoi etätyössä olevan helpompi keskittyä työhön, kun taas toiset kertoivat samaa toimistolla työn teosta. Etätyössä tämä nousi esille kotona olevan rauhallisuuden takia, kun taas toimistolla olevan tunnelman toiset näkivät parantavan keskittymistä.

Haastattelussa kysyttiin myös ryhmässä auttamista sekä avun kysymisen kynnyistä. Poikkeuksetta kaikki haastateltavat kertoivat, että ryhmässä autettiin ihmisiä mielellään. Myös avun kysyminen koettiin helpoksi ja kynnys pieneksi. Lisämainintoina tähän osa-alueeseen kerrottiin, että toimistolla avun saaminen oli vielä kätevämpää, mutta myös etänä avun saaminen koettiin helpoksi. Haastattelussa kysyttiin myös: ”kysytkö mieluummin apua esimieheltä vai työkavereilta?” Koska poikkeuksetta sekä esimieheltä että työkavereilta oli helppo kysyä apua, vastaukset olivat joko ”riippuu asiasta” tai ”molemmilta tulee kysyttyä” sisältöisiä. Positiivisista vastauksista huolimatta muutama haastateltavista pohti, oliko uudemmilla työntekijöillä mahdollisesti suurempi kynnys avun kysymiseen. Myös yleisesti uusien työntekijöiden tutustuminen ryhmään nostettiin esille mahdollisena haasteena.

#### **4.3.5 Työn imu**

Työn imu oli haastattelussa viimeisenä osa-alueena. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka paljon haastateltavat kokivat tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työssä. Haastattelussa kysyttiin mikä oli mielenkiintoisinta työssä, kuinka usein tulee onnistumisen tunteita ja minkälaisista asioista sekä kuinka

usein tulee asetettua itselle tavoitteita ja kuinka usein tulee hetkiä, että aika menee niin sanotusti nopeasti. Työn imuksi katsottiin mitä useammin tuli onnistumisen tunteita tai mitä useammin asetti omia tavoitteita tai mitä useammin koki, että aika menee nopeasti työssä. Myös näiden syitä arvioitiin.

Osa vastaajista kertoi, ettei koe onnistumisen tunteita kuin harvemmin tai, että onnistumisen tunteet olivat hyvin pieniä. Osa heistä kertoi myös asettavansa tavoitteitakin vain harvoin, mutta he kokivat kuitenkin hetkiä, jolloin aika menee niin sanotusti nopeammin, vähintään viikoittain. Tämä oli työn imun kannalta alimmaksi tullut ryhmä. Toiset työn imua vähemmän kokeneista vastaajista taas kertoivat kokevansa hetkiä, jolloin aika kului nopeammin vain muutaman kerran kuukaudessa, mutta heillä taas oli tavoitteita ja onnistumisen kokemuksia vähintään viikoittain. Osa haastatelluista vastasi myös kokevansa päivittäin sekä onnistumisen tunteita että hetkiä, jolloin aika menee nopeasti, ja lisäksi vielä asettavansa tavoitteita päivittäin. Tämä oli työn imun kannalta korkein taso tämän tutkimuksen kysymysten perusteella. Loput haastatelluista sijoittuivat johonkin näiden kahden ryhmän väliin. Mitään selkeää yhteyttä vastauksien perusteella ei voitu muodostaa. Päähuomiona olikin, että työn imun asteet muodostuivat eri henkilöillä monista eri yhdistelmistä, missä jotain tekijöitä koettiin useammin ja jotain harvemmin. Myöskään se, mitkä asiat koettiin mielenkiintoisimmaksi, mistä asioista onnistumisen kokemuksia koettiin tai näiden asioiden taustasyöt, eivät ei muodostaneet yhteneviä syy-seuraussuhteita muiden työn imun kysymysten kanssa.

Koska yleisiä syy-seuraussuhteita tässä haastattelun kategoriassa ei löytynyt, käydään läpi työn aspektit, jotka tulivat tässä aiheessa puheeksi. Mielenkiintoisimmiksi asioiksi työssä Soldemilla haastateltavat kertoivat:

- kehittyminen myyjänä
- itsensä kehittäminen
- työpanoksen näkyminen palkassa
- myynti
- provision tavoittelu
- työympäristö
- työkaverit
- tiimi-illat

- asiakaskohtaaminen
- asiakkaille ratkaisujen kehittäminen
- etänä oleminen
- selvityspyynnön perusteella asiakkaalle takaisin soittaminen
- eteneminen ylemmän tason tehtäviin
- toisten auttaminen kehittymään työssä
- uusien työntekijöiden ohjaus

Onnistumisen tunteita taas koettiin seuraavista asioista:

- hyvä myyntitulos
- onnistuminen haastavissa puheluissa
- laadukas puhelu
- isommat kaupat
- omien ennätysten rikkominen
- hyvä asiakaspalaute
- tiimin onnistuminen
- kehitysidean eteenpäin antaminen
- muiden auttaminen
- viihtyminen työssä

Syitä, joita haastateltavat kertoivat nopeammiksi koettujen hetkien muodostumiseen, olivat:

- aktiivinen soittaminen
- pitkät puhelut
- hyvät puhelut
- myynnin onnistuminen
- rutiinit
- hyvä vuorovaikutustilanne tiimin tai asiakkaiden kanssa
- soittojen välissä työkavereiden kanssa vietetyt hetket.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

Mielenkiintoisena asiana esille nousi, että lähes kaikki ne henkilöt, joiden päätavoite Soldemilla oli provisioansiot tai muuten myynnin tekeminen olivat tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksistaan työhön. Ne henkilöt, jotka eivät olleet tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa työssä tavoittelivat pääasiassa muuta kuin provisiota tai myyntituloksia. Toisaalta oli henkilöitä, jotka olivat tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiin Soldemilla, vaikka samalla miettivät muita työvaihtoehtoja jossain kohtaa. Osa myös kertoi opiskelun olevan suunnitelmassa, mutta osa heistä kertoi luultavasti jatkavansa osa-aikaisena töitä Soldemilla opiskelun ohessakin.

Se, että on tyytyväinen vaikutusmahdollisuuksiin voi johtua siitä, että ei koe tarvitsevansa muutoksia työtehtäväänsä enempää kuin pystyy vaikuttamaan. Toisaalta jos suunnitelmana on olla vain hetken aikaa töissä, saattaa vaikutusmahdollisuudet olla riittävät sen hetken odotuksiin nähden. Mikäli odotukset ja vaatimukset työtehtävään ovat kovat, ne ilmentävät usein myös sitoumusta työtehtävää kohtaan. Mikäli työssä ei koeta haasteita, mutta siihen ollaan tyytyväisiä, tämä on vitamiinimallin mukaan passiivinen tyytyväisyyden osa-alue, jossa työ aletaan kokea tylsistyttäväksi. Tällöin työstä ei koeta usein sen sitoumusta lisäävää työn imuakaan niin paljoa. Tähän ratkaisuna voisi olla lisäkoulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja aktiivisempi yhteistyö toimeksianto yritysten kanssa.

Tutkimuksessa kävi ilmi myös uusien työntekijöiden mahdollisesti kokema tulospaine. Haastattelussa ei ollut yhtään uutta työntekijää, mutta osa kokeneemmista työntekijöistä muistelivat omia tuntemuksiaan työsuhteen alkaessa ja epäilivät, että uudemmat työntekijät kokevat samoin.

Vaikka suurin osa haastateltavista kertoi olevansa tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa, osa kertoi, ettei niin sanottuihin isompiin asioihin ollut helppo vaikuttaa tai että portaita suurempiin johtajiin oli paljon. Osittain syyksi nähtiin liian suuri kynnys. Nämä asiat esitettiin jo aiemmin tulosten analysoinnissa.

Tulosten analysointi osiossa kävi ilmi, että osan mielestä johtaminen liian myyntipainotteista. Pitäisi kehitellä uusia tapoja myynnin lisäksi huomioida onnistumiset. Lisäksi vaikeammin tavoitettavissa olevat esimiehet voisivat olla enemmän työpaikalla. Myös esimiesten välistä viestintää olisi hyvä kehittää. Palautteen annossa pieni osa vastaajista koki, ettei palautteen anto ollut tasavertaista.

Muutama haastateltava nosti esille, että hyvästä yhteishengestä huolimatta voi uusien työntekijöiden olla vaikea päästä mukaan porukkaan. Ehdotuksena tuli rekrytoinnissa jo selville nousseiden kiinnostusten kohteiden huomioiminen ihmisten jakamisessa eri osastoille.

Soldem nostaa tällä hetkellä rekrytoinnissa usein esille provisio- ja palkkausmallia. Lisäksi Soldemilla on käytössä rekrytointibonus, mikäli saa rekrytoitua kaverin työsuhteeseen. Mahdollisesti ajattelumallia voisi muuttaa pidemmän tähtäimen brändäyksen mukaan. Muutaman haastatellun mukaan Soldem voisi nostaa enemmän esille nuorta henkilöstöä ja joustavaa työaikaa uusia työntekijöitä rekrytoitaessa.

Pitkän aikavälin tavoitteena Soldemilla voisi olla lähemmän yhteyden luominen toimeksiantajayrityksiin myyntihenkilöstön kannalta. Tämä helpottaisi yrityskontaktien ja verkoston luomista työntekijöille ja samalla loisi paremmat valmiudet ideoiden esille tuomiseen yrityksen kehityksen kannalta. Tämä mahdollistaisi myös helpomman siirtymisen eri työtehtävien välillä. Mahdollisesti tämä auttaisi Soldemia myös näkymään vahvempana urakehityskohteena.

## LÄHTEET

Christensen, M., Lindström, K., Vivoll Straume, L., Hofslett Kopperud, K., Borg, V., Clausen, T., Hakanen, J., Aronsson, G. & Gustafsson, K. 2008. Positive Factors at Work. The First Report of Nordic Project. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.

Fredrickson, B., Cohn, M., Coffey, K., Pek, J., & Finkel, S. 2008. Open Hearts Build Lives: Positive Emotions, Induced Through Loving-Kindness Meditation, Build Consequential Personal Resources. *Journal of personality and social psychology*. 95 (5), 1045–1062.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Nissinen, S. Soldemin hyvinvointijohtaja. 2021. Vastaus, kysymyksiä Soldemista. Sähköpostiviesti. Luettu 30.3.2021.

Soldem. 2021. Meidän asiakasyrityksemme. Viitattu 30.3.2021 <https://soldem.fi/tietoa-työnhakijoille/millaista-tyota-on-tarjolla/>

Warr, P. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology* 63, 193–210.