



Henkilöstön vaihtuvuus ja sen hallinta

Yritys X:n myyjien vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät

Tradenomitutkinnon opinnäytetyö

Liiketalous

Kevät 2025

Roope Poikela

Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä Roope Poikela
Työn nimi Henkilöstön vaihtuvuus ja sen hallinta
Ohjaaja Anu Viherä

Tiivistelmä
Vuosi 2025

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan myyjien henkilöstön vaihtuvuutta ja sen hallintaa kotimaisen telemarkkinointiyrityksen Tampereen puhelinpalvelukeskuksessa.

Toimeksiantajayrityksen toiveesta yrityksen nimeä ei mainita työssä, vaan siihen viitataan nimellä Yritys X. Työn tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kohdeyksikön myyjien lähtövaihtuvuuteen ja miten työntekijöiden sitoutumista voidaan hyödyntää vaihtuvuuden ehkäisyssä. Taustaksi luodaan teoreettinen viitekehys henkilöstön vaihtuvuudesta, sekä henkilöstön sitoutumisesta ja sitouttamisesta.

Empiirinen osuus perustuu yksikössä huhtikuussa 2025 toteutettuun kvalitatiiviseen kyselytutkimukseen, johon vastasi yli 75 % toimiston myyjistä. Anonyymien verkkolomakkeen muodossa toteutettu tutkimus pohjautui avoimiin kysymyksiin, joilla kartoitettiin työn aloittamiseen motivoineita tekijöitä, työviihtyvyyteen ja sitoutumiseen vaikuttavia seikkoja, sekä myyjien lähivuosiin näkymiä yrityksen palveluksessa. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelun avulla, jolloin aineistosta erottuviksi tekijöiksi nousi erityisesti työolosuhteisiin, esihenkilötyöskentelyyn ja työn sisältöön liittyvät tekijät.

Tutkimustulosten mukaan myyjien vaihtuvuutta vähentävät muun muassa positiivinen työilmapiiri, työyhteisön ja esihenkilöiden aktiivinen tuki, kannustava palkkiomalli, sekä työaikojen joustavuus. Lähtöhalukkuutta lisäävät puolestaan epäselvät tehtäväkuvat, esihenkilöiden liiallinen kontrollointi, sekä tuloskeskeisen työn pitkän aikavälin kuormittavuus. Työhön sitoutuminen korreloi vahvasti tunneperäisen sitoutumisen, urakehitysmahdollisuuksien ja työyhteisön tuen kanssa. Tulokset vahvistavat aiempia tutkimuksia siitä, että työilmapiiri ja esihenkilöiden yksilöllinen ohjaus ovat käännteentekeviä vaihtuvuuden hallinnassa.

Johtopäätöksenä korostetaan esihenkilöiden roolia yhteisöllisyyden edistäjänä, myyjien näkemysten huomioimista kohdeyksikön päätöksenteossa, sekä selkeän ja oikeudenmukaisen palautteenannon merkitystä. Kehitysideana esitellään ajatus yksikössä toteutettavasta mentorointiohjelmasta, jossa pitkäaikaiset myyjät toimivat uusien myyjien ohjaajina työsuhteen alussa. Mentorointi voi vapauttaa esihenkilöiden resursseja myyjien perehdyttämisvaiheessa, sekä osoittaa organisaation arvostusta sen pitkäaikaisia työntekijöitä kohtaan. Näillä toimenpiteillä voidaan parantaa sekä myyjien pysyvyyttä että sitoutumista, mikä vähentää rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia, sekä vahvistaa työyhteisön yhtenäisyyttä pitkällä aikavälillä.

Avainsanat henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstön sitoutuminen, työviihtyvyys, esihenkilötyöskentely, vaihtuvuuden hallinta
Sivut 30 sivua ja liitteitä 2 sivua

In this thesis, employee turnover among sales personnel at the Tampere call center of a domestic telemarketing company, hereafter referred to as Company X, is examined, together with strategies for its management. The study's objectives are twofold: first, to identify the factors driving voluntary departure among the unit's sales staff and second, to explore how enhancing employee commitment can serve as a turnover-prevention mechanism. To frame these aims, a theoretical review of turnover dynamics, employee commitment and engagement practices is presented.

The empirical research of this thesis is based on a qualitative online survey conducted in April 2025, to which over 75 % of the call center's sales representatives responded. The anonymous questionnaire comprised open-ended questions that probed respondents' initial motivations for joining the company, factors influencing their job satisfaction and commitment, and their career-outlook within Company X over the following years. Data were analyzed via thematic content analysis, revealing three principal dimensions: working conditions, supervisory practices and management of employee turnover.

Findings indicate that turnover can be minimized by a supportive work climate, active collegial and managerial support, an incentive-based compensation model and flexible scheduling. In contrast, unclear job descriptions, excessive managerial control and the long-term burden of target-driven work exacerbate employees' intentions to leave. Moreover, commitment proved to be strongly associated with affective engagement, perceived career development opportunities and the social support available within the work community. These results align with prior research underscoring the pivotal role of workplace atmosphere and individual supervisory guidance in managing turnover.

In conclusion, the study emphasises supervisors' critical role as facilitator of team cohesion, the value of integrating employee insights into decision-making, and the importance of clear, equitable feedback. As a practical development initiative, it proposes a structured mentoring programme in which experienced sales staff guide newcomers through their early employment phase. Such a scheme could alleviate supervisors' onboarding loads while signaling organizational appreciation for long-serving employees. Implementing these measures has the potential to strengthen both retention and commitment, thereby reducing recruitment and training costs and enhancing collective cohesion in the long term.

Keywords employee turnover, employee commitment, job satisfaction, supervisory work, turnover management
Pages 30 pages and appendices 2 pages

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Toimeksiantaja	2
	2.1 Kohdeyrityksen toimintaympäristö.....	2
	2.2 Tutkimustarve.....	3
3	Henkilöstön vaihtuvuus.....	4
	3.1 Vaihtuvuuden vaikutukset	4
	3.2 Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät ja niiden hallinta.....	5
4	Henkilöstön sitoutuminen	7
	4.1 Sitoutumisen määritelmiä	7
	4.2 Kolmen sitoutumistavan malli.....	8
	4.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	9
4	Tutkimuksen toteutus	10
	4.1 Tutkimusmenetelmän valinta.....	11
	4.2 Tutkimusaineiston kerääminen.....	12
	4.3 Kyselylomakkeen runko	12
5	Tutkimustulokset.....	14
	5.1 Työsuhde.....	14
	5.2 Työviihtyvyys	15
	5.3 Työhön sitoutuminen.....	16
	5.4 Vaihtuvuus.....	17
	5.5 Ikäjakaman ja työsuhteen pituuden vaikutus.....	18
6	Johtopäätökset	20
7	Pohdinta	24
8	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset	26
	Lähteet.....	28

Kuvat

Kuva 1. Myyjien ikäjakauma	19
Kuva 2. Myyjien työsuhteen pituus.....	19

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

1 Johdanto

Opinnäytetyöni tutkii työntekijöiden vaihtuvuutta ja sen hallintaa kotimaisen Yritys X:n Tampereen puhelinpalvelukeskuksessa. Kohdeyksikön toiminnan keskiössä ovat etämyynti ja asiakaspalvelutyö puhelimitse. Työn toimeksiantajana toimivalla yritys X:llä on Tampereen yksikön lisäksi useita telemarkkinointiin erikoistuneita toimipisteitä eri puolilla Suomea. Henkilöstön vaihtuvuus nähdään yhtenä keskeisimmistä haasteista Tampereen puhelinpalvelukeskuksen toiminnassa. Aiheen tutkiminen koettiin toimeksiantajayrityksessä tarpeelliseksi, koska vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin kohdeyksikössä toteutettu.

Kiinnostukseni aiheeseen syntyi käytännön työkokemuksen kautta yrityksen palveluksessa. Olen työskennellyt toimeksiantajayrityksessä lähes 8 vuoden ajan erinäisissä myyntitehtävissä, sekä lähiesihenkilönä. Valtaosan työsuhteesta olen työskennellyt Tampereen puhelinpalvelukeskuksessa, jonka toiminnan eri osa-alueet ovat tulleet vuosien saatossa minulle tutuiksi. Tiedostan kohdeyksikön toiminnan keskeisimmät haasteet ja halusin valita tutkimusaiheen, joka vastaa yksikön toiminnalle ajankohtaiseen tutkimusongelmaan.

Opinnäytetyössä selvitetään millaiset tekijät vaikuttavat kohdeyksikön myyjien vaihtuvuuteen, sekä tutkitaan sitouttamisen merkitystä yksikön vaihtuvuuden hallinnassa. Aihepiiriä tutkitaan yksikön myyjien näkökulmaan keskittyvän kyselytutkimuksen avulla, jonka tukena hyödynnetään aihepiirin aiempaa tutkimustietoa. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle keinoja vaihtuvuuden ennaltaehkäisemiseen, sekä henkilöstön sitouttamiseen. Tutkimus tarjoaa lisäksi yritykselle hyödyllistä tietoa siitä, miten työntekijöiden vaihtuvuus linkittyy yrityksen henkilöstön sitoutumiseen, millaiset asiat ovat motivoineet työntekijöitä hakeutumaan yrityksen palvelukseen ja miten henkilöstön työviihtyvyyttä voidaan edistää.

Sisällöltään opinnäytetyö liittyy liiketalouden henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen, joka käsittelee muun muassa henkilöstön rekrytointia, perehdytystä, sekä työntekijöiden motivointia, kehittämistä ja sitouttamista. (Guest, 2017, s. 24) Opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen, ja siinä yhdistetään teoreettinen viitekehys ja kvalitatiivinen tutkimus. Rungas vaihtuvuus korostuu etenkin yksikön myyntineuvottelijoiden keskuudessa, jonka takia tutkimusongelma on rajattu myyjien vaihtuvuuteen. Työn teoriaosassa käsitellään henkilöstön vaihtuvuutta laajempänä ilmiönä, sekä syvennyttään henkilöstön sitoutumiseen ja sitouttamiseen.

Toimeksiantajan tutkimusongelmaan vastataan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitkä ovat keskeisiä toimiston myyjien vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä?
- Mikä on työhön sitoutumisen rooli myyjien vaihtuvuudessa?
- Miten yritys X voi edistää myyjien sitoutumista heidän työhönsä?

2 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana toimiva yritys X on kotimainen toimija, jolla on useita puhelinpalvelukeskuksia eri puolilla Suomea. Tutkimuksessa keskitytään Tampereella sijaitsevaan telemarkkinointiin erikoistuneeseen yksikköön. Yksikön toiminnan keskiössä ovat myynti- ja asiakaspalvelutyö puhelimitse. Yksikön myyntineuvottelijoiden pääsääntöisenä työtehtävänä on yrityksen asiakkaiden kontaktointi puhelimitse myynnillisellä ja asiakaspalvelullisella kärjellä. Toimiston esihenkilöiden vastuulla ovat muun muassa myyjien kouluttaminen, ohjaaminen ja tukeminen heidän työssään, sekä esimerkiksi puheluiden laadunvalvonta.

Toimeksiantajan toiveesta yritystä ei mainita tutkimuksessa nimeltä, eikä yritys tai tutkimuksen kohteena toimiva yksikkö ole tunnistettavissa tutkimuksen sisällön perusteella. Tutkimuksen aihepiirin kannalta oleelliseksi on katsottu toimeksiantajayrityksen tutkittavan yksikön liiketoimintaympäristö, tutkittavan aiheen relevanttius yksikön toiminnassa, yrityksen toimialan erityispiirteet, sekä toimeksiantajan tutkimustarve.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi yksikön suurpiirteinen henkilöstömäärä katsotaan tarpeelliseksi ilmoittaa. Henkilöstön kokonaismäärää hyödynnetään vertailuarvona laadullisen tutkimuksen osiossa, jonka takia suurpiirteisen lukumäärän ilmoittaminen nähdään palvelevan tutkimuksen konseptia. Toimeksiantajan anonymiteetin turvaamiseksi tarkkaa henkilöstömäärää ei ilmoiteta. Yksikössä työskentelee yhteensä lähes 50 myyjää, joista noin neljäsosa työskentelee osa-aikaisessa työsuhteessa pääasiallisesti vain kesäisin. Loput toimiston myyntineuvottelijoista työskentelevät täysipäiväisessä työsuhteessa. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen järjestämisen ajankohtana toimistolla työskenteli aktiivisesti noin 75 % henkilöstön koko kapasiteetista. Myyjien lisäksi yksikössä työskentelee useampi tiimiesihenkilö, sekä toimistopäällikkö.

2.1 Kohdeyrityksen toimintaympäristö

Tutkimuksen kohteena oleva Tampereen puhelinpalvelukeskus toimii telemarkkinointialalla, jolla työntekijöiden vaihtuvuus on tyypillisesti runsasta. Telemarkkinointialaa on viime

vuosina leimannut heikko maine sekä kuluttajien keskuudessa, että työmarkkinoilla, joka on heijastunut alalle hakeutuvien ja sieltä poistuvien työntekijöiden määrissä. Alalla työskentelevän työvoiman määrä on kuluvalle vuosikymmenellä kärsinyt merkittävää laskua viime vuosikymmenen alkuun verrattuna. Tilastokeskuksen tietojen perusteella alalla työskenteli vuonna 2011 vielä 8713 myyjää, kun vuonna 2021 vastaava luku oli 6158 henkilöä. (Siirtomaa, 2024)

Henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvistä haasteista huolimatta telemarkkinointialan maineessa on havaittavissa myös positiivista kehitystä. Alalta poistui vuosikymmenen alussa useampi kuluttajien häiriköintiin syyllistynyt yritys, jotka harjoittivat liiketoiminnassaan lainvastaisia toimintamalleja. Häiriköyrytysten poistumisen jälkeen muun muassa kuluttajien asettamien telemarkkinointikieltojen määrä on vähentynyt merkittävästi. (Siirtomaa, 2024)

2.2 Tutkimustarve

Telemarkkinointialalle tyypillisistä vaihtuvuushaasteista huolimatta Tampereen puhelinpalvelukeskuksessa työskentelee runsaasti pitkäaikaisia työntekijöitä, joista osa on työskennellyt yrityksen palveluksessa yli 10 vuoden ajan. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimukseen osallistuneista myyjistä yli puolet omasi vähintään vuoden työhistorian yrityksessä. Yksikön lähtövaihtuvuus on kuitenkin moniin muihin toimeksiantajan puhelinpalvelukeskuksiin verrattuna runsasta, ja ilmiöstä on muodostunut viime vuosina toistuva haaste yksikön toiminnassa. Runsa vaihtuvuutta esiintyy pääasiassa yksikön myyjien keskuudessa. Lähiesihenkilöiden vaihtuvuus on yksikössä huomattavasti vähäisempää, jonka takia tutkimuksessa keskitytään erityisesti myyjien vaihtuvuuteen.

Henkilöstön vaihtuvuus nähdään yhtenä merkittävimmistä haasteista Tampereen puhelinpalvelukeskuksessa. Se sitoo yrityksen resursseja muun muassa rekrytointi- ja koulutuskustannusten muodossa, sekä hankaloittaa yksikön tulostavoitteiden saavuttamista. Yrityksessä etsitään aktiivisesti keinoja vaihtuvuuden hillitsemiseen, sekä osaavan työvoiman sitouttamiseen. Toimeksiantaja näkee aiheen tutkimisen tarpeelliseksi, koska ongelma on ajankohtainen ja vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin kohdeyksikössä toteutettu. Tutkimus vastaa toimeksiantajan tutkimustarpeeseen tarjoamalla syvällistä tietoa kohdeyksikön vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä, joita yritys voi hyödyntää ilmiön hallinnassa.

3 Henkilöstön vaihtuvuus

Tiivistetysti määriteltynä henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijöiden työsuhteen alkamista ja päättymistä organisaation palveluksessa. Henkilöstön vaihtuvuuden määritelmä rajataan tyypillisesti siten, ettei organisaation sisäisiä siirtoja, kuten työpositioiden vaihtumisia, lasketa osaksi vaihtuvuutta. (Price, 1977, ss. 4–9) Henkilöstön vaihtuvuus lukeutuu osaksi työvoiman liikkuvuutta, joka toimii kattoterminä vaihtuvuuden lisäksi muun muassa alueelliselle ja ammattialojen väliselle liikkuvuudelle (Hedberg, 1967, s. 9).

Henkilöstön vaihtuvuus on luonnollinen osa yrityksen työvoiman liikehdintää. Siihen vaikuttaa myös työnantajasta ja työntekijästä riippumattomat tekijät, kuten työntekijän siirtyminen vanhuuseläkkeelle, sekä kuolemantapaukset. (Price, 1977, s. 9) Tämän tyyppistä vaihtuvuutta kutsutaan luonnolliseksi poistumaksi. Luonnollinen poistuma on vaihtuvuutta, jolta yritys ei voi välttyä, mutta johon sen on mahdollista ja suositeltavaa varautua. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 184–185)

Yksilön näkökulmasta tehty vaihtuvuustutkimus keskittyy niin kutsuttuun vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen, eli työntekijän omasta aloitteesta syntyvään vaihtuvuuteen. Vapaaehtoisen vaihtuvuuden käsitteeseen ei sisälly aiemmin mainittuja luonnollisen poistuman tekijöitä, tai työnantajalähtöisiä irtisanomisia. (Price, 1977, s. 9) Vapaaehtoinen henkilöstön vaihtuvuus voi tarjota yritykselle mahdollisuuksia uudistaa työyhteisöön iskostuneita ajattelu- ja toimintamalleja, joiden muuttamisella voi olla positiivisia vaikutuksia (Viitala, 2021, luku 2.6).

3.1 Vaihtuvuuden vaikutukset

Henkilöstön vaihtuvuudella voi olla sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia.

Vaihtuvuuden suuruusluokka määrittää tyypillisesti sen, millaisia vaikutuksia ilmiöstä yritykselle seuraa (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 184). On syytä kuitenkin huomioida, että liialliseksi mielletyn vaihtuvuuden määrittelyssä on usein yritys- ja alapidonnaisia eroja. Yrityksen vaihtuvuudenhallintaan voi vaikuttaa esimerkiksi sen henkilöstörakenne, sekä yrityksen toimialan ominaispiirteet. (Viitala, 2021, luku 2.6; ks. myös Mankki, 2018)

Esimerkiksi ravintola-alalla vaihtuvuus on tyypillisesti suurempaa kuin teollisuudessa, koska alalla työskentelee enemmän nuoria ja työelämänsä alussa olevia ihmisiä, joiden työsuhteet ovat verrattain lyhyitä. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 184) Palvelualalla toimii myös kohtalaisen paljon pienyrityksiä, joissa henkilöstön vaihtuvuus on keskimääräisesti suurempia yrityksiä runsaampaa (Mankki, 2018).

Vaihtuvuuden negatiivisia vaikutuksia voivat olla esimerkiksi yrityksen henkilöstön työssäjaksamisen lasku, joka heijastuu tyypillisesti myös asiakkaiden palvelukokemukseen heikentävästi (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 184). Yrityksen kannalta liiallisen vaihtuvuuden varjopuolia ovat myös työvoiman osaamisen, sekä työvoimaan sidottujen rekrytointi- ja perehdytyskustannusten menetys. (Viitala, 2007, s. 92)

Vaihtuvuuden säilyessä yrityksen toiminnan kannalta hallittavassa mittaluokassa, voi sillä olla myös positiivisia vaikutuksia. Sopivissa määrin esiintyvä vaihtuvuus on jopa toivottavaa, koska se tarjoaa yritykselle mahdollisuuden uudistaa sen henkilöstön osaamista. (Kaijala & Tolvanen, s. 184) Vapaaehtoinen henkilöstön vaihtuvuus voi tarjota yritykselle mahdollisuuksia uudistaa työyhteisöön iskostuneita ajattelu- ja toimintamalleja, joiden muuttamisella voi olla positiivisia vaikutuksia (Viitala, 2021, luku 2.6).

Liiallinen työntekijöiden vaihtuvuus on organisaatioille haitallista. Se voi viestiä esimerkiksi epäonnistuneesta henkilöstöpolitiikasta, minkä vuoksi yrityksessä on syytä analysoida sen vaihtuvuuteen vaikuttavia taustatekijöitä. (Koivuniemi, 2004) Tällaisia taustatekijöitä voivat Viitalan (2021, luku 1.1) mukaan olla esimerkiksi heikot kannustimet työntekijöiden onnistumiselle, huono työilmapiiri, sekä epäonnistumiset esihenkilötyöskentelyssä ja työntekijöiden kouluttamisessa. Yrityksen kannalta liiallisen vaihtuvuuden varjopuolia ovat myös työvoiman osaamisen, sekä työvoimaan sidottujen rekrytointi- ja perehdytyskustannusten menetys. (Viitala, 2007, s. 92)

3.2 Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät ja niiden hallinta

Huolimatta siitä millaisella tasolla henkilöstön vaihtuvuus yrityksessä on, keinoja ilmiön hallintaan on hyvä selvittää. Vaihtuvuuteen varautuminen ennakoivilla toimenpiteillä on kannattavaa, koska ilmiöstä aiheutuu aina yritykselle jonkin asteisia kustannuksia. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 184–185) Huomionarvoisimpia tekijöitä vaihtuvuuden ennakoinnissa ovat Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan henkilöstön nuorempi ikä, työsuhteen lyhyempi kesto, sekä työntekijät, joilla on erinäisistä syistä aikeena vaihtaa työpaikkaa. Havainnot perustuvat Työterveyslaitoksen vuonna 2024 julkaisemaan tutkimukseen, jossa tutkittiin vaihtuvuutta ennakoivia tekijöitä. Tutkimuksen kohderyhmänä toimi kunta- ja hyvinvointialan työntekijät. (Työterveyslaitos, n.d.) Työvoiman vaihtuvuus on myös jokseenkin suhdannesidonnainen ilmiö, eli siihen vaikuttaa talouskasvun vaihtelut. Esimerkiksi työllistyvien opiskelijoiden ja työelämään siirtyvien työttömien määrällä on vaikutuksia vaihtuvuuteen. (Mankki, 2018; ks. myös Elinkeinoelämän keskusliitto, 2025)

Yksi vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä on Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan henkilöstön sitoutumattomuus organisaatioon. Työntekijöiden sitoutumattomuus ilmenee työpaikan vaihtoaikoina, sekä työsuhteiden jäämisinä lyhyen mittaisiksi. Lyhyiden työsuhteiden aikana sitoutumissuhdetta työnantajaan ei ehdi syntymään. Ilmiö on yleistä erityisesti nuorten työntekijöiden keskuudessa, jotka ovat työuransa alkutaipaleella. Tutkimuksen mukaan organisaatiolle keskeisiä keinoja työntekijöiden sitouttamiseen ovat muun muassa laadukas esihenkilötyöskentely, joustavat työajat, sekä yrityksen tarjoamat urakehitysmahdollisuudet. Myös työtehtäviin perehdyttäminen, sekä työyhteisöön integroiminen esimerkiksi mentoroinnin avulla edesauttaa työntekijöiden sitoutumista. Johdonmukaiseen perehdyttämiseen panostaminen on tärkeää, jotta uudet työntekijät tuntevat arvostusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työsuhteensa alusta alkaen. (Työterveyslaitos, n.d.)

Yrityksessä voidaan hyödyntää mentorointia sitouttamisen lisäksi myös varautumiskeinona luonnollisen poistuman aiheuttamalle vaihtuvuudelle. Menetelmässä esimerkiksi eläkkeelle siirtyvä työntekijä voi toimia työsuhteensa loppusuoralla mentorina, joka jakaa osaamistaan nuoremmille kollegoilleen. Pitkäaikaisten työntekijöiden kartoittama tietotaito on yritykselle suuri voimavara, jota on syytä pyrkiä siirtämään organisaation sisällä myös muulle henkilöstölle. Mentorointi mahdollistaa niin kutsutun hiljaisen tiedon periytymisen henkilöstön sisällä, sekä tarjoaa yritykselle mahdollisuuden osoittaa arvostustaan pitkäaikaisia työntekijöitään kohtaan. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 184–185)

Myös säännöllinen vuoropuhelu ja palautekeskustelut henkilöstön kanssa ovat yritykselle hyviä keinoja vaihtuvuuden hallintaan. Niiden avulla työntekijä saa palautetta tekemästään työstä ja näkee konkreettisia mahdollisuuksia urakehitykseen. Aktiivinen keskusteluyhteys työntekijän kanssa tarjoaa työnantajalle myös mahdollisuuden tunnistaa työntekijälle epätyytyttäviä asioita ajoissa, sekä antaa työntekijälle tunnustusta hänen onnistumisistaan. (Työterveyslaitos, n.d.)

Työterveyslaitoksen teettämässä tutkimuksessa esiin nousi myös työn haastavuuden ja monipuolisuuden lisääminen. Tarjoamalla mielekkäitä ja haastavia työtehtäviä työnantaja voi hillitä vaihtuvuuteen vaikuttavaa tyytymättömyyttä. Tutkimus osoitti, että työntekijöiden osallistaminen työn kehittämiseen, sekä työnantajan tarjoamat mahdollisuudet työntekijöiden henkilökohtaiseen työssä kehittymiseen ovat pitkäaikaisen työsuhteen kannalta oleellisessa asemassa. Yrityksen on myös tärkeää huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Työjärjestelyt on hyvä sovittaa siten, että ne tukevat työntekijöiden arkea mahdollisimman hyvin. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on työhyvinvoinnin kannalta keskeistä, joka

ennaltaehkäisee henkilöstön tarpeita vaihtaa työpaikkaa. Organisaatiossa onkin hyvä pyrkiä joustavuuteen esimerkiksi työntekijöiden perhe-elämään liittyvissä tilanteissa.

(Työterveyslaitos, n.d.)

4 Henkilöstön sitoutuminen

Henkilöstön vaihtuvuuteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin liittyy oleellisella tavalla käsite työntekijöiden sitoutuneisuudesta heidän työhönsä. Sitoutuneisuudella viitataan ilmiöön, joka kuvaa työntekijän psykologista suhdetta yritykseen, jonka alaisuudessa hän työskentelee. (Viitala, 2014, luku 3.3) Työntekijöiden sitoutuminen on suosittu tutkimuskohde, jota on vuosikymmenten saatossa tutkittu säännöllisesti. Sitoutuneisuudella on todettu olevan Mowdayn ym. (1982) havaintojen perusteella yhteyksiä muun muassa työntekijöiden aikeisiin jatkaa töissään. Vaihtuvuuden hallinnan kannalta henkilöstön sitouttaminen on tärkeää, koska työhön sitoutumattomat työntekijät ovat todennäköisempiä vaihtamaan työpaikkaa. (Viitala, 2014, luku 3.3)

2000-luvulla esimerkiksi Rikettan (2002) tutkimuksessa yhteyksiä on ilmennyt myös esimerkiksi työntekijöiden käyttäytymiseen töissä. Sitoutuneet työntekijät nähdään palvelevan merkittävällä tavalla yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, sekä toiminnan jatkuvaa kehittymistä (Viitala, 2014, luku 3.3). Työhönsä sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä pidetäänkin nykypäivän yritysmaailmassa yhtenä merkittävimmistä voimavaroista yrityksen menestykselle. Moderni dynaaminen liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä sopeutumisen- ja reagoitokykyä monimutkaistuviin haasteisiin, joiden edessä osaavan työvoiman merkitys on korostunut. (Kavya & Padmavathy, 2017, s. 871) Henkilöstön lähtövaihtuvuus ja sitoutuneisuus saatetaan käytännön puheissa mieltää usein toistensa synonyymeiksi, mutta todellisuudessa sitoutuminen on huomattavasti monisyisempi ilmiö (Viitala, 2014, luku 3.3).

4.1 Sitoutumisen määritelmiä

Mowday ym. (1979, s. 226) määrittelee henkilöstön sitoutumisen yksilöiden haluksi olla osana edistämässä organisaation menestystä. Organisaatioon sitoutuminen ei heidän mukaansa poissulje yksilön samanaikaista sitoutuneisuutta esimerkiksi perheeseen tai muihin ihmissuhteisiin. Yksilö voi olla yhtäaikaisesti sitoutunut organisaatioonsa, sekä vaikkapa tietyn poliittisen ideologian kannattamiseen. Mowdayn ym. (1979, s. 226) mukaan todellinen sitoutuminen ei ilmene ainoastaan työsuhteen pysyvyytenä, vaan myös työntekijän

aktiivisena uskollisuutena organisaatiota kohtaan. Mowdayn, Steersin ja Porterin vuonna 1979 esittelemä organisaatiositouttamisen malli korostaa kolmea keskeistä tekijää: organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä, halukkuutta toimia organisaation hyväksi, sekä halukkuutta pysyä osana organisaatiota pitkällä aikavälillä. Mallin mukaan organisaation menestys riippuu siitä, kuinka hyvin yrityksen ja sen henkilöstön arvot kohtaavat, kuinka motivoituneita työntekijät ovat panostamaan organisaation tavoitteiden eteen ja kuinka halukkaita työntekijät ovat pysymään organisaation palveluksessa. (Mowday ym. 1979, s. 226)

Denise Rousseau (1995) on tutkinut työntekijän ja työnantajan välisiä suhteita hyödyntäen psykologisen sopimuksen käsitettä. Käsitteen keskiössä on työntekijän käsitys hänen työsuhteeseensa sisältyvistä velvoitteista ja oikeuksista. Psykologinen sopimus perustuu siis työntekijän henkilökohtaisiin odotuksiin hänen työsuhdettaan kohtaan. Samoissa työtehtävissä työskentelevien työntekijöiden odotukset voivat siis poiketa merkittävästi toisistaan. (Rousseau, 1995)

Rousseaun (1995) määritelmän mukaan psykologisen sopimus perustuu työnantajan ja työntekijän keskinäiseen luottamukseen ja sopimuksen taustalla on työntekijän tiivis sitoutuminen yritykseen. Toimivassa psykologisessa sopimuksessa työntekijä kokee työn velvollisuuksien ja oikeuksien olevan tasapainossa. Toimiva psykologinen sopimus edistää osaltaan työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Zhao ym., 2007)

4.2 Kolmen sitoutumistavan malli

Meyer ja Allen (1991) ovat tutkineet työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta jakamalla sitoutumisen käsitteen kolmeen kategoriaan: tunneperäiseen, jatkuvuusperäiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Tunneperäisen, eli affektiivisen sitoutumisen keskiössä ovat työntekijän pyrkimys arvostuksen, luottamuksen ja kuulumisen tunteeseen organisaatiossa. Affektiivisessä sitoutumisessa korostuu tyypillisesti työntekijän sitoutuneisuus työpaikan sosiaalisiin suhteisiin, sekä hänen lojaaliteettinsa yritystä kohtaan. (Meyer & Allen, 1991, s. 61–63)

Jatkuvuusperäisessä sitoutumisessa työntekijä suhtautuu työsuhteeseen sen sijaan välineellisen hyödyn näkökulmasta. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen voi perustua esimerkiksi työstä saatuihin palkkioihin ja muihin etuihin, tai työpaikan tarjoamiin urakehityksellisiin hyötyihin. Työsuhteen tarjoamat hyödyt painavat siis jatkuvuusperäisesti

sitoutuneen työntekijän vakaakupissa enemmän, kuin työpaikan vaihtamisen tarjoamat mahdollisuudet. (Meyer & Allen, 1991, s. 61–63)

Normatiivinen sitoutuminen pohjautuu sen sijaan työntekijän velvollisuudentunteeseen noudattaen yhteiskunnan määrittämiä normeja, joista työssäkäynti on tyypillinen esimerkki. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä pyrkii täyttämään kaikki ne velvollisuudet, joita hän uskoo työnantajan häneltä odottavan. Kaikki kolme sitouttamisen lajia saattavat esiintyä yksinään ainoana sitoutumisen muotona, mutta huomattavasti yleisempää on, että yksilön organisaatioon sitoutuminen muodostuu usean eri lajin piirteistä. Sitoutuneisuus on siis tyypillisimmin sekoitus affektiivista, jatkuvuusperäistä ja normatiivista sitoutuneisuutta. (Meyer & Allen, 1991, s. 61–63)

4.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Jokivuoren vuonna 2004 julkaiseman tutkimuksen mukaan sitoutumisen perustana on työntekijän luottamus organisaation johdon toimintaan. Tutkimus osoittaa, että työntekijät ovat halukkaampia edistämään yrityksen tavoitteita omalla työpanoksellaan, mikäli he kokevat saamansa ohjauksen oikeudenmukaiseksi ja ennustettavaksi. Tätä edesauttaa Jokivuoren mukaan organisaation päätöksenteon avoimuus, rehellisyys ja johdonmukaisuus. (Jokivuori, 2004, s. 284–286)

Myös organisaatiokulttuurilla ja viestinnän selkeydellä on suuri merkitys työntekijöiden sitoutumiseen. Henkilöstön sitouttaminen organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin edellyttää, että organisaatiossa edistetään avointa viestintää, sekä osallistavaa kulttuuria. Nämä tekijät edesauttavat Jokivuoren mukaan henkilöstön yhteisöllisydentunnetta, joka vahvistaa työntekijän ja työnantajan välistä psykologista sidettä. (Jokivuori, 2004, s. 287–289)

Yksi keskeisimmistä tekijöistä pitkäjänteisen sitoutumisen syntymiseen on Jokivuoren mukaan työsuhteen vastavuoroisuus työntekijän ja työnantajan välillä. Vastavuoroisuuden tunteella tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, että hänen tekemiään panostuksia työhön arvostetaan ja häntä kohdellaan muihin työntekijöihin nähden tasapuolisesti. Sitoutumisen kannalta onkin tärkeää, että työntekijät saavat tunnustusta onnistumisistaan, sekä tukea työhön liittyvissä haasteissa. (Jokivuori, 2004, s. 290–292)

Jokivuori nostaa tutkimuksessaan esille myös työntekijöiden saaman sosiaalisen tuen ja työyhteisön sisäisten suhteiden merkityksen henkilöstön sitoutumiselle. Laadukkaat,

luottamukselliset ja kannustavat sosiaaliset suhteet tukevat Jokivuoren mukaan kollektiivisen identiteetin muodostumista organisaatiossa. Työkavereiden tarjoama tuki, sekä positiivinen työilmapiiri vahvistavat työn mielekkyyttä ja edistävät siten myös sitoutumista organisaatioon. (Jokivuori, 2004, s. 293–294) Myös työntekijän koulutustasolla on tutkittu olevan vaikutusta sitoutuneisuuteen. Jokivuoren tutkimuksen mukaan kouluttautuneemmat työntekijät sitoutuvat organisaatioon heikommin, koska heillä on muuhun henkilöstöön nähden enemmän valinnanvaraa työmarkkinoilla. (Jokivuori, 2004, s. 290–291)

Modernissa sitoutuneisuustutkimuksessa nousee aika-ajoin esiin myös työntekijäkokemuksen käsite. Työntekijäkokemuksella viitataan 2010-luvun puolivälissä esiin nousseeseen ja sittemmin muodikkaaksi muodostuneeseen aihepiiriin, joka käsittelee käytännön tasolla erilaisia työntekijän ja työnantajan välisiä vuorovaikutustilanteita. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa muun muassa yrityksen työntekijöiden omistautuneisuus työhön, jonka perusteella voi saada kuvan yrityksen kyvystä sitouttaa sen henkilöstöä. Yrityksissä kiinnitetään työntekijäkokemukseen huomioita usein silloin, kun ne kohtaavat haasteita työntekijöiden vaihtuvuudessa ja henkilöstön työtyytyväisyys on alhaisella tasolla. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 2.3)

Työntekijäkokemus on mahdollista määritellä monella eri tavalla, mutta pohjimmiltaan kyse on tunteesta, joka työntekijälle syntyy sen työsuhteeseen liittyvien toiveiden, tarpeiden ja odotusten kohdatessa organisaation kyvykyys niiden toteuttamiseen. Työntekijäkokemus on kokonaisuus, joka muodostuu työntekijän kokemuksesta suhteessa sen työtehtäviin, työnantajan väliseen vuorovaikutukseen, työhyvinvointiin, sekä työympäristöön. (Paasikallio, 2023)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen ominaisuuksia, syy- ja seuraussuhteita, sekä aihepiirin merkitystä kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa huomioidaan tutkittavan kohteen psykologisten tekijöiden merkitys, sekä keskitytään analysoimaan mahdollisimman syvällisesti kohdejoukkoa, joka on verrattain pieni määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Nämä tekijät huomioiden kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä koettiin palvelevan tämän tutkimuksen tavoitteita, sekä mahdollistavan monipuolisen analyysin muodostamisen otantajoukon rajoitteista huolimatta. (Heikkilä, 2014, s. 15; ks. myös: Lähdesmäki ym., 2009)

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen lähestymistavat jaotellaan tyypillisesti määrällisiin, eli kvantitatiivisiin, ja laadullisiin, eli kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Lähestymistapa vaikuttaa menetelmiin, joilla tutkimusta toteutetaan, sekä siihen, millaista tietoa tutkimuksesta voidaan saada. (Heikkilä, 2014, s. 15) Sopivan tutkimusmenetelmän valitsemisessa oleellista on huomioida miten valittu menetelmä vastaa tutkimuksessa määriteltäviin tutkimuskysymyksiin, sekä ongelmaan, jota tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 2.4.3) Tilastolliseksi tai määrälliseksi kutsuttu tutkimus vastaa tyypillisesti parhaiten tutkimuskysymyksiin, joissa selvitetään numeerisia arvoja tai prosenttiosuuksia. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään sen sijaan tutkittavan kohteen syvällisempään ymmärtämiseen. Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tutkia esimerkiksi yrityksen asiakkaiden tai työntekijöiden käyttäytymiseen ja päätöksiin vaikuttavia tekijöitä. (Heikkilä, 2014, s. 15)

Eri tutkimusmenetelmissä on toisistaan poikkeavia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat esimerkiksi siihen, millaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkimusaineistosta on mahdollista tehdä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 2.4.3) Määritettyyn tutkimusongelmaan ei välttämättä löydy yhtä yksiselitteisen sopivaa tutkimusmenetelmää, koska ongelmaa on mahdollista tutkia useammasta eri näkökulmasta (Heikkilä, 2014, s. 12). Tutkimusmenetelmiä saatetaankin yhdistellä saman tutkimuksen sisällä, etenkin, jos pyritään ratkaisemaan useampaa tutkimusongelmaa (Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2022, luku 2.4.3). Tutkimusmenetelmän valintaa saattaa lisäksi rajoittaa käytettävissä olevat ajalliset ja taloudelliset resurssit. Tutkimusmenetelmän valinta on usein tasapainottelua sen välillä, mikä menetelmä vastaa optimaalisimmin tutkimuksen tavoitteisiin suhteessa käytettäviin resursseihin. (Heikkilä, 2014, s. 12)

Tämän opinnäytetyön laadullinen tutkimus toteutettiin avoimiin kysymyksiin painottuvalla kyselylomakkeella, joka toteutettiin Google Formsilla. Vastaajien anonymiteetin takaamiseksi lomakkeen vastaukset olivat nimettömiä. Sopivaa tutkimusmenetelmää valitessa myös teemahaastattelua harkittiin, koska sekä kyselylomake, että haastattelu kohdistuvat menetelminä tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin. Tutkimus haluttiin kuitenkin toteuttaa täysin nimettömänä ja kyselylomake mahdollistaa vastaajien anonymiteetin täyden takaamisen haastattelua paremmin. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3.2) Tutkimuksessa on myös hieman määrällisen tutkimuksen piirteitä, koska osa tutkimuksen kysymyksistä mahdollisti numeeristen tutkimustulosten keräämisen. Kysymysten merkitys tutkimustulosten kokonaiskuvassa oli kuitenkin vähäinen.

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen primaarinen tutkimusaineisto on kerätty anonyymillä kyselytutkimuksella, joka on järjestetty toimeksiantajan Tampereen puhelinpalvelukeskuksessa 30. huhtikuuta 2025. Primaariseksi kutsutaan sellaista aineistoa, jonka pääasiallisena keräystarkoituksena on tarjota dataa tutkimuksen toteutukseen (Heikkilä, 2014, s. 13). Kysely järjestettiin yksikössä työskenteleville myyntineuvottelijoille, jotka toimivat tutkimuksen perusjoukkona. Yksikön esihenkilöt ja toimistopäällikkö rajattiin perusjoukon ulkopuolelle, koska tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää myyntineuvottelijoiden näkemyksiä tutkimuksen aihepiiriin liittyen.

Toimeksiantajayrityksessä varattiin tutkimuksen järjestämiseen 15 minuutin mittainen palaveri, jossa myyjillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn työajallaan. Palaverin alussa tutkimuksen järjestäjä piti lyhyen puheenvuoron, jossa henkilöstölle avattiin tutkimuksen taustaa, kyselyn kontekstia, sekä vastaamiseen liittyviä käytännön asioita. Esipuheessa tuotiin esille, että kysely on kohdistettu ainoastaan yksikön myyjille ja siihen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Vapaaehtoisuutta korostettiin myös kirjallisesti kyselylomakkeen johdannossa.

Vaikka kysely oli luonteeltaan vapaaehtoinen, kynnys osallistumiseen haluttiin tehdä myyjille mahdollisimman matalaksi. Tärkeimpänä kannustimena pidettiin sitä, että myyjillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn työajan sisällä. Kyselylomakkeen täyttämiseen ei kuitenkaan asetettu aikarajaa, jotta osallistujilla oli halutessaan mahdollisuus viimeistellä vastaukset omalla ajallaan. Myös tutkijan läsnäolo palaverissa katsottiin toimivan kannustimena, koska se tarjosi kasvot tutkimukselle, sekä antoi myyjille mahdollisuuden kysyä tarkentavia kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Esipuheen aikana myyjille oli myös mahdollisuus antaa suulliset ohjeet kyselylomakkeen avaamiseen ja täyttämiseen.

Kyselyyn osallistui valtaosa tutkimuksen toteutushetkellä töissä olleista myyjistä, ja kaikki vastaukset saatiin kerättyä vastaamiseen varatun palaverin aikaikkunassa. Kyselystä kerätyt vastaukset toimivat tutkimuksen havaintoaineistona.

4.3 Kyselylomakkeen runko

Kyselytutkimus toteutettiin verkkolomakkeella, joka sisälsi kymmenen avointa kysymystä, sekä kaksi monivalintakysymystä. Kysely painottui avoimiin kysymyksiin, joihin osallistujien tuli vastata tekstimuodossa omin sanoin. Avoimilla kysymyksillä vastaajille annettiin

mahdollisuus kertoa vapaasti omista kokemuksista eri aihepiireihin liittyen. Kyselylomake on nähtävissä kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteissä. (Ks. Liite 1)

Kyselylomakkeen alussa vastaajilta selvitettiin muutamia taustatietoja monivalintakysymysten muodossa. Taustakysymysten tarkoituksena oli selvittää, onko kyselytuloksista havaittavissa merkittäviä yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia eri ikäisten tai eri mittaisten työsuhteiden omaavien työntekijöiden välillä. Taustakysymykset tarjosivat mahdollisuuden monipuolisempien havaintojen tekemiseen tutkimustulosten analyysivaiheessa.

Ensimmäinen kysymys koski vastaajien ikää ja siinä selvitettiin, onko vastaaja alle vai yli 25-vuotias. Kysymyksessä ei kysytty vastaajan tarkkaa ikää, koska sen katsottiin vaarantavan vastaajien anonymiteetin. Vastaajille annettiin myös mahdollisuus jättää vastaamatta kysymykseen valitsemalla vastausvaihtoehdoksi ”En halua kertoa”.

Toinen kyselylomakkeen monivalintakysymyksistä koski vastaajien työsuhteen pituutta. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat 6 kuukauden ja yli 5 vuoden välillä. Vastaajat, joiden työsuhteet olivat kestäneet alle 6 kuukautta, työskentelivät tutkimuksen ajankohtana yksikössä koeajalla. Loput työsuhteen pituutta koskevat vastausvaihtoehdot olivat 6kk - 1 vuosi, 1–3 vuotta, 3–5 vuotta ja yli 5 vuotta.

Loput kyselylomakkeen kysymyksistä olivat avoimia kysymyksiä, jotka oli jaettu omiin kategorioihin niiden aihepiirin perusteella. Avoimet kysymykset jaettiin neljän eri teeman alle, jotka esiteltiin kyselyssä omina osioinaan. Osioden teemat olivat työsuhte, työviihtyvyys, työhön sitoutuminen, sekä vaihtuvuus. Kysymykset jaettiin omiin teemoihin kyselyrunгон selkeyttämiseksi ja johdonmukaistamiseksi. Osioden teemoittelusta oli myös apua tutkimustulosten analyysivaiheessa.

Työsuhteeseen liittyvillä kysymyksillä selvitettiin, minkälaiset asiat ovat vaikuttaneet myyjien päätökseen hakeutua nykyisiin työtehtäviin ja miten työ on vastannut heidän odotuksiaan. Työviihtyvyyttä käsittelevä osio keskittyi tekijöihin, joilla on joko myönteinen tai kielteinen vaikutus myyjien viihtymiseen töissä. Sitoutuneisuutta käsittelevässä osiossa taas kysyttiin kuinka sitoutuneita myyjät ovat työhönsä, ja millaiset asiat edistävät tai vähentävät heidän sitoutuneisuuttaan. Kyselyssä selvitettiin lisäksi myyjien näkemyksiä siihen, millä tavoin työnantaja voi edistää heidän työviihtyvyyttään, sekä edesauttaa työntekijöiden sitoutuneisuutta.

Kyselyn viimeinen osio keskittyi henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Osion kysymykset koskivat myyjien tulevaisuuden näkymiä nykyisen työnantajan palveluksessa. Myyjiltä kysyttiin muun muassa sitä, näkevätkö he itsensä työskentelemässä nykyisellä työnantajalla vielä 2 vuoden kuluttua. Lisäksi selvitettiin todennäköisimpiä syitä sille, että myyjät päätyisivät vaihtamaan työpaikkaa.

5 Tutkimustulokset

Kyselyaineistoa analysoidaan teemoittelun avulla. Teemoittelu on sisällönanalyysin muoto, jossa sisältöä analysoidaan määrittämällä tutkimusongelmalle oleellisia aihealueita, eli teemoja. Tällaisia voivat olla erilaiset tutkimuksen aihepiirin kannalta relevantit asiakokonaisuudet, sekä aineistossa usein esiintyvät tekijät. (Kallinen & Kinnunen, 2021)

Tässä sisällönanalyysissä esitetään teemoittelulle tyypilliseen tapaan suoria sitaatteja kyselylomakkeiden vastauksista. Sitaattien tarkoituksena on tarjota kontekstia siitä, millaisilla perusteilla teemat on valittu. Tutkimustuloksista on tehty yhteenveto, jonka pohjalta esiin nousseet asiakokonaisuudet on kategorisoitu omiin teemoihinsa. Sitaatit toimivat esimerkkeinä kussakin teemassa esiintyneistä näkemyksistä. (Kallinen & Kinnunen, 2021)

5.1 Työsuhde

Tutkimustulosten perusteella myyjien keskeisiä motivaattoreita kohdeyritykseen hakeutumiseen olivat kannustava palkkausmalli, aiempi työkokemus vastaavista töistä ja halu kehittyä myyntityössä. Useat vastaajista kiinnostuivat työstä ystäviensä tai tuttujensa suosituksesta. Valtaosassa vastauksista korostui myös yrityksen tarjoamat työolosuhteet, kuten avoin työilmapiiri ja yrityksen maine luotettavana työnantajana. Myönteisinä tekijöinä nähtiin myös työaikojen joustavuus, sekä mahdollisuus etätöskentelyyn. Työn houkuttimena nähtiin myös työnhakijoiden verrattain lyhyt kynnys tulla palkatuksi, koska työt eivät lähtökohtaisesti edellytä hakijoilta aiempaa työkokemusta tai koulutustaustaa. Vastauksissa korostui myös työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan ansiotasoonsa työn provisiojärjestelmän ansiosta.

” Hyvät työajat ja työpäivien pituus. Omalla tekemisellä vaikutus omaan palkkaan. Etätö mahdollisuus ” – Vastaja 11

” Ammattikoulututkinnolla ei saa välttämättä samaa tuntipalkkaa mistään ” – Vastaaja 9

” Kavereiden suositus, huhut hyvästä palkkatasosta ja aiempi myyntikokemus auttoivat ” – Vastaaja 22

Valtaosa vastaajista koki, että työ on vastannut heidän odotuksiaan tai ylittänyt ne. Myönteisinä tekijöinä vastauksissa korostui työn sisältö ja yrityksen tarjoama työympäristö. Moni työntekijöistä mainitsi olleensa aluksi ennakkoluuloinen puhelinmyyntiä kohtaan, mutta varsinainen työ oli yllättänyt positiivisesti. Osa vastaajista oli toisaalta todennut työn odotettua kuormittavammaksi. Jotkin työrooleista koettiin olevan tulostavoitteiden suhteen epäselviä, epärealistisia tai noudattavan vanhentuneita työskentelytapoja.

” Työ on ollut paljon mukavampaa kuin odotin. Odotukset puhelinmyyntiä kohtaan olivat aika mitättömät, mutta olen kyllä tykännyt todella paljon. ” – Vastaaja 21

” Olen aiemminkin toiminut yritys X:n myyntineuvottelijana, joten työ on ollut juuri sellaista mitä oletinkin. Olen kuitenkin kokenut uuden työilmapiirin antavan enemmän tilaa harjoitella ja kehittyä. Aiempi työkokemus on korreloinut työn aloittamiseen valtavasti. ” – Vastaaja 14

” Työ on ollut aika lailla sitä mitä odotinkin. Välillä ihmettelen kuinka huonoja aineistoja jotkut joutuvat toimistolla soittamaan ja silti heille on asetettu kovat tulostavoitteet. ” – Vastaaja 16

5.2 Työviihtyvyys

Keskeisiä työviihtyvyyttä lisääviä tekijöitä yrityksessä olivat vastausten perusteella hyvä työilmapiiri, työyhteisössä vallitseva hyvä yhteishenki, työssä onnistuminen, sekä kannustavat ja motivoituneet esihenkilöt. Työpaikan ilmapiiriä parantaviksi tekijöiksi mainittiin työnantajan järjestämät virkistytymistapahtumat, sekä muut yhteisöllisyyttä lisäävät aktiviteetit, kuten yhteiset liikuntahetket työajan ulkopuolella. Myös lyhyet työpäivät koettiin työviihtyvyyden kannalta oleellisiksi, koska ne helpottavat työn ja vapaa-ajan tasapainottamista. Lisäksi toimivat työvälit ja selkeästi ohjeistetut työtehtävät tukivat myyjien viihtyvyyttä töissä.

” Rento työilmapiiri, tsemppaavat esimiehet, järkevät ja tarpeen mukaan myös joustavat työajat. ” – Vastaja 22

” Työporukan yhteiset liikuntahetket työn ulkopuolella ja afterit eli mennään tekemään jotain hauskaa porukalla. ” – Vastaja 5

Työviihtyvyyden kannalta kielteisinä tekijöinä myyjät näkivät liiallisen organisaatiotason byrokratian, jonka koettiin hankaloittavan myyjien työskentelyä tarpeettomasti. Myös työn jatkuva toistuvuus ja epärealististen tulostavoitteiden asettaminen nousivat esiin työviihtyvyyttä vähentävinä tekijöinä. Vastauksissa korostui myös johtamiskulttuurin merkitys. Myyjien työssä viihtymistä laskevat vastausten mukaan lähiesihenkilöiden liiallinen painostus, epäselvä palautteenanto, sekä ylimääräinen kontrollointi.

Työnantajan rooli työviihtyvyyden edistämässä koettiin tärkeäksi. Myyjien näkemyksen mukaan työnantaja voi tukea työpaikan viihtyvyyttä ylläpitämällä avointa ja rehellistä kommunikaatiota, järjestämällä yhteisiä tapahtumia, sekä panostamalla työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittymiseen.

” Viihtyvyyttä vähentää huono ilmapiiri ja semmoinen missä tuntee, että paine on kova. Työt pitää tehdä tosissaan mutta rennosti. ” – Vastaja 21

” Huono yhteishenki, epärehellisyys, vastuuttomuus työtehtävissä. ” – Vastaja 12

Työnantajan rooli työviihtyvyyden edistämässä koettiin tärkeäksi. Myyjien näkemyksen mukaan työnantaja voi tukea työpaikan viihtyvyyttä ylläpitämällä avointa ja rehellistä kommunikaatiota, järjestämällä yhteisiä tapahtumia, sekä panostamalla työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittymiseen.

” Antamalla työntekijälle tilaa, sekä opastamalla hänelle toimivilla tavoilla. Tietysti myös rakentava palaute ja ihmisen kokonaisvaltainen tunteminen ihmisenä edistää asiaa. ” – Vastaja 1

” Nostamalla esiin myös palautumiseen liittyviä asioita ja edistämällä niitä. ” – Vastaja 13

5.3 Työhön sitoutuminen

Suurin osa vastaajista koki olevansa hyvin sitoutuneita työhönsä. Myyjien sitoutuneisuuteen vaikuttavissa taustatekijöissä nousi esiin osittain samanlaisia tekijöitä, kuin aiempien kysymysten vastauksissa. Vastauksissa korostui erityisesti työyhteisön ja tiiviin yhteishengen merkitys, mutta myös työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan ansiotasoonsa. Taloudelliset kannustimet, onnistumisten tuoma tunnustus, sekä henkilökohtaisen kehittymisen edistäminen toimivat myyjien mukaan merkittävinä vetureina sitoutumisen tukemisessa. Vastauksissa korostui lisäksi työnantajan tarjoamat urakehitysmahdollisuudet tai niiden puute, sekä tunne työn merkityksellisyydestä.

” Välillä enemmän ja välillä vähemmän. Jatkuva kehitys ja myynti ammattina avaa paljon ovia elämässä muihin asioihin. ” – Vastaja 10

” Olen erittäin sitoutunut yritykseen ja toimistooni. Yhteistyön kautta toiminta kehittyi yksilöitä nopeammin, kun vinkit jaetaan. ” – Vastaja 26

Vaikka useimmat vastaajista kokivat olevansa sitoutuneita työhönsä, osalle jatkuva työn kuormittavuus ja yksipuolinen palautteenantokulttuuri laskivat heidän sitoutuneisuuttaan. Työnantaja voi myyjien mukaan vahvistaa henkilöstön sitoutuneisuutta monipuolistamalla tarjottuja työtehtäviä, jotta työntekijät voisivat kokea uudenlaisia onnistumisia ja kehittymistä työssään. Esihenkilötyöskentelyssä sitouttamisen kannalta myönteisinä tekijöinä nähtiin myyjien yksilöllinen ohjaus, sekä aktiivinen palautteenanto.

” Esihenkilöiden ymmärrys työntekijöiden vahvuuksista ja heikkouksista sitouttaa tähän työyhteisöön. ” – Vastaja 26

” Positiivisesti vaikuttaa työkaverit ja negatiivisesti kireä ilmapiiri, jos toimistolla menee huonosti. ” -Vastaja 4

5.4 Vaihtuvuus

Vastaajien keskuudessa oli vaihtelua sen suhteen, näkevätkö he itsensä nykyisessä työssä vielä kahden vuoden päästä. Useissa vastauksissa korostui vastaajien suhtautuminen yritykseen väliaikaisena työpaikkana, josta heillä on lähivuosina tarkoitus siirtyä esimerkiksi opiskelemaan, toisenlaisiin myyntitöihin tai eri alan töihin. Puhelinmyynnin koettiin muuttuvan ajan myötä uuvuttavaksi muun muassa työtehtävien toistuvuuden takia, joka vaikutti useiden vastaajien tulevaisuuden näkymiin töissään. Osa myyjistä taas koki työn mielekkääksi myös

pitkällä aikavälillä erityisesti hyvän työilmapiirin, helpon työaikajärjestelyn ja kilpailukykyisen palkkauksen ansiosta.

” Hyvin mahdollista tai sitten ei. Tällä hetkellä itsellä opinnot kesken, joten valmistumisen jälkeen tavoitteena työllistyä omalla alalla. ” – Vastaja 26

” Kyllä voin nähdä itseni täällä vielä 2 vuoden jälkeenkin, mutta uskon että siinä ajassa tulisi hakua jo korkeampaan työtehtävään. ” – Vastaja 19

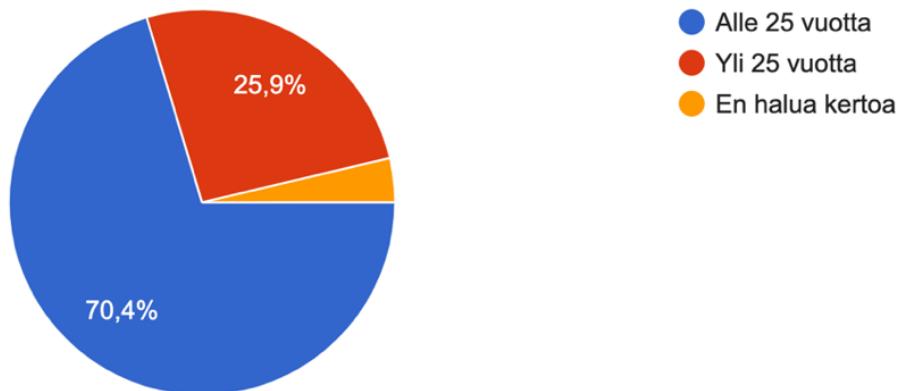
Todennäköisimpiä syitä työpaikan vaihdolle olivat vastaajien mukaan työtehtävien monotonien luonne, työn aiheuttama korkea stressitaso, sekä halu edetä työuralla, jota ei nähty todennäköisenä nykyisen työnantajan palveluksessa. Osa vastaajista uskoi vaihtavansa työpaikkaa, mikäli kilpaileva yritys tarjoaa kannustavamman palkkausmallin. Eniten vastauksissa korostui myyjien suunnitelmat siirtyä opiskelemaan tai valmistuminen oman alan töihin.

” Mikäli vaihtaisin työpaikkaa se olisi todennäköisesti jollekin toiselle alalle. Mikäli kiinnostus myyntityöhön loppuisi, myös provision määrä tippuisi, joka laskisi kiinnostusta entisestään. ” – Vastaja 14

Työnantaja voi vastausten perusteella hallita henkilöstön vaihtuvuutta tehokkaimmin panostamalla työntekijöiden yksilölliseen urakehitykseen, työtehtävien selkeyteen, sekä huolehtia siitä, että työ ei käy työntekijöille liian kuormittavaksi. Työnantajan on lisäksi tärkeää huolehtia henkilöstön työviihtyvyydestä, sekä säilyttää työn kilpailukykyinen palkkausmalli ja joustavat työskentelymahdollisuudet.

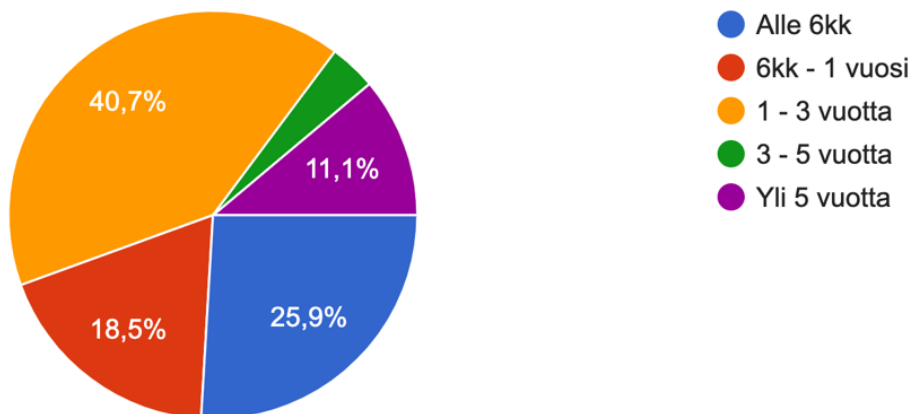
5.5 Ikäjakautuksen ja työsuhteen pituuden vaikutus

Kuva 1. Myyjien ikäjakauma



Tutkimustulosten perusteella valtaosa kyselyyn vastanneista myyjistä on alle 25-vuotias. Noin neljäsosa vastaajista on iältään yli 25-vuotias ja yksi vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen.

Kuva 2. Myyjien työsuhteen pituus



Kysymystulosten perusteella yli puolet kyselyyn vastanneista myyjistä on työskennellyt yrityksessä yli vuoden ajan. Vain muutaman vastaajan työsuhde on kestänyt 3–5 vuoden ajan ja 11,1 % vastaajista omaa yli 5 vuoden työkokemuksen yrityksessä.

Alle 25-vuotiaiden ja lyhyemmän työsuhteen omaavien vastauksissa korostuu hieman pitkäaikaisia työntekijöitä enemmän työn taloudelliset hyödyt, kuten mahdollisuus saavuttaa lyhyessä ajassa verrattain korkea ansiotasoa, palkatuksi tulemisen lyhyt kynnys, sekä halu kehittää omaa myynninosaamista. Valtaosa alle 25-vuotiaista vastaajista kertoi työn olleen juuri sellaista, kun he odottivat. Valtaosa alle nuoremista myyjistä kokee olevansa hyvin tai täysin sitoutunut työhönsä, mutta huomattava osa kertoo sitoutumisen olevan tilapäistä. Vastauksissa käykin osittain ilmi, että alle 25-vuotiaiden vastaajien keskuudessa sitoutuneisuutta pidetään tärkeänä asiana, mutta siihen en suhtauduta pitkäaikaisena prosessina. Valtaosassa nuorempien myyjien vastauksissa korostuu vahva sitoutuneisuuden tunne työntajajaan, mutta lähitulevaisuuden tavoitteena on siirtyä joko opiskelemaan tai valmistua oman alan töihin. Nuoret myyjät kokevat työn viihtyvyyden ja palkitsemismekanismit motivoivina, mutta opintojen ja urasuunnitelmien vuoksi he myös pohtivat muita vaihtoehtoja.

Pitkäaikaisten ja yli 25-vuotiaiden myyjien keskuudessa työn houkuttelevuustekijöissä korostuu työnantajan maine luotettavana toimijana, jossa työntekijän osaamista arvostetaan. Vastauksissa ilmenee myös paljon yhtäläisyyksiä lyhyemmän työsuhteen omaavien vastaajien kanssa, kuten palkkiomallin, työn joustavuuden ja työympäristön merkitys. Pitkäaikaisempien myyjien keskuudessa on kuitenkin joiltain osin kehittyneempi käsitys työpaikan ilmapiirin ja sen jatkuvuuden merkityksestä. Vastauksissa korostuu selkeän palautteen, yksilöllisen ohjauksen ja urakehitysmahdollisuuksien merkitys. Siinä missä nuorempien ja lyhyemmän työsuhteen omaavien myyjien vastauksissa urakehitykselliset näkymät nähdään eri alan tai opintojen puolella, pitkäaikaisempien myyjien keskimääräisenä tavoitteena on edetä urallaan organisaation sisäisiä kanavia pitkin. Kuitenkin myös pitkäaikaiset myyjät ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa, mikäli työtehtävien kehitys lakkaa ja työhön ei synny vaihtelua.

6 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö vastaa toimeksiantajana toimivan Yritys X:n tutkimusongelmaan, jonka keskiössä on yrityksen Tampereen puhelinpalvelukeskuksen myyjien vaihtuvuus. Toimeksiantajayrityksessä ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka sitoutuneita myyjät ovat ja miten yritys voi edesauttaa henkilöstön sitoutumista ja siten vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Tutkimuksessa lähdettiin selvittämään myyjien vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä kohdeyksikössä järjestetyllä kyselytutkimuksella, sekä tutustumalla aihepiiriin teoreettisen

viitekehukseen ja aiempaan tutkimustietoon. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja yrityksen vaihtuvuuden hallintaan ja henkilöstön sitouttamiseen.

Tutkimuksen johtopäätökset pohjautuvat kyselytutkimuksesta saatuihin tuloksiin, joista on eroteltu tämän opinnäytetyön tutkimuskysymysten kannalta relevantit havainnot.

Johtopäätöksissä on lisäksi analysoitu sitä, miten havainnot vertautuvat aihepiirin teoreettiseen viitekehukseen, sekä aiempaan tutkimustietoon. Tutkimuskysymykset, joihin johtopäätöksissä vastataan ovat seuraavat:

- Mitkä ovat keskeisiä toimiston myyjien vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä?
- Mikä on työhön sitoutumisen rooli myyjien vaihtuvuudessa?
- Miten yritys X voi edistää myyjien sitoutumista heidän työhönsä?

Kohdeyksikön myyjien vaihtuvuuteen vaikuttavissa tekijöissä korostuu työympäristön ja työolosuhteiden merkitys. Näillä tekijöillä voi olla joko vaihtuvuutta ehkäiseviä tai lisääviä vaikutuksia riippuen siitä, millaisiksi ne henkilöstön keskuudessa koetaan. Henkilöstön sisällä voi myös olla poikkeavia näkemyksiä siitä, minkälaiset tekijät mielletään työympäristön ja työolosuhteiden kannalta myönteisiksi asioiksi. Yleisenä konsensusena voidaan tutkimusten perusteella pitää sitä, että hyvä työilmapiiri, jossa työkaverit ja esimiehet tukevat toisiaan, lisää työn mielekkyyttä, ja voi ehkäistä toimiston myyjien lähtövaihtuvuutta. Työntekijöiden arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen merkitys korostuu myös aihepiirin aiemmissa tutkimuksissa (Työterveyslaitos, n.d.). Toisaalta esihenkilöiden epäselvä palautteenanto tai myyjille annetut epämääräiset työtehtävät vaikuttavat työolosuhteisiin ja työilmapiiriin kielteisesti, joka voi johtaa vaihtuvuuden lisääntymiseen. Myös Viitala (2021, luku 1.1) on korostanut työilmapiirin ja esihenkilötyöskentelyn roolia suhteessa vaihtuvuuteen. Tekijöillä voi olla vaihtuvuuteen joko myönteinen tai kielteinen vaikutus (Viitala, 2021, luku 1.1).

Tutkimustulosten perusteella yritys saattaa omalla toiminnallaan aiheuttaa lähtövaihtuvuutta esimerkiksi liialliseen kontrollointiin perustuvalla johtamisella, jossa palautetta annetaan epäsäännöllisesti tai epäoikeudenmukaisesti. Epäoikeudenmukainen palautteenanto voi ilmentyä esimerkiksi siten, että esihenkilöt antavat osalle työntekijöistä tunnustusta tai kritiikkiä useammin suhteessa muihin. Työntekijät voivat kokea palautteenannon epäoikeudenmukaisena, mikäli palautetta ei anneta samoista työsuoritteista tasapuolisesti. Palautteenanto voi välittyä myös liiallisena kontrollointina, mikäli sitä tapahtuu korostuneen paljon ja palaute keskittyy myyjien onnistumisten sijaan vain kehityskohtiin. Toisaalta palautteen epäsäännöllisyys saattaa välittyä työntekijälle esihenkilöiden piittaamattomuutena. Aiemmat vaihtuvuustutkimukset ovat osoittaneet, että liiallisen

henkilöstövaihtuvuuden taustalla on usein yrityksen epäonnistumiset henkilöstöpolitiikassa (Koivuniemi, 2004).

Vaihtuvuutta ehkäiseviksi tekijöiksi voidaan tutkimustulosten valossa nähdä työaikojen ja työskentelytapojen joustavuus, sekä kannustava palkkausmalli johon työntekijät voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa. Toisaalta myynnilliset epäonnistumiset työssä voivat johtaa myyjien ansiotason laskuun, joka voi välittyä työmotivaation laskuna ja työntekijöiden turhautumisena. Moni myyjä kokeekin myynnillisten tulospaineiden lisäävän työn kuormittavuutta, jolla on tutkimustulosten mukaan suora yhteys myyjien lähtöalttiuteen ja siten myös henkilöstön lähtövaihtuvuuteen. Tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa näiltä osin yhtäläisyyksiä aihepiirin aiempaan tutkimustietoon, joiden mukaan henkilöstön työssäjaksamisen lasku johtaa usein myös vaihtuvuuden kasvuun (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 184)

Merkittäväksi lähtövaihtuvuutta lisääväksi tekijäksi voidaan tutkimuksen perusteella nostaa myös työn toistuvuuden aiheuttama monotonisuus, jonka osa myyjistä kokee uuvuttavaksi. Myyjien näkemyksissä oli kuitenkin havaittavissa joitakin eroavaisuuksia riippuen siitä, kuinka pitkä työsuhde vastaajalla oli takana. Vähemmän aikaa töissä olleet työntekijät suhtautuivat työhön tilapäisenä ratkaisuna, ja heidän antamissa vastauksissa työn toistuvuuden ja haasteellisuuden merkitys oli vähäisempi. Tutkimustuloksissa on yhtäläisyyksiä Työterveyslaitoksen (n.d.) teettämään tutkimukseen, joka osoitti työntekijän vaihtoaikojen ja työsuhteen lyhyen pituuden ilmentävän usein epäonnistumisia yrityksen työhön sitouttamisessa. Pidemmän työsuhteen omaavat työntekijät pitivät työn vaihtelevuutta, haastavuutta ja jatkuvaa työssä kehittymistä tärkeinä tekijöinä heidän sitoutumisensa kannalta.

Tutkimustulosten perusteella työhön sitoutuneet myyjät ovat taipuvaisempia pysymään yrityksessä pitkään, eli sitoutuneen henkilöstön keskuudessa lähtövaihtuvuus on vähäisempää. Havaintoa puoltaa esimerkiksi Mowdayn ym. (1982) tutkimus, jossa on havaittu yhtäläisyyksiä sitoutuneiden ja lähtöalttiiden työntekijöiden kanssa. Työhön sitoutuminen voidaan katsoa olevan lähtövaihtuvuutta ehkäisevä ja ennakoiva mittari. Lähtövaihtuvuuden riski vähenee, mikäli työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta yritykseen ja työyhteisöön, sekä tuntee kehittyvänsä työssään. Viitalan (2014, luku 3.3) mukaan sitoutuneet työntekijät nähdään palvelevan merkittäväällä tavalla yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Vastavaroisesti työntekijän sitoutuneisuuden lasku johtaa usein myös lähtövaihtuvuuden kasvuun. Myös onnistumisentunteet työssä ja esihenkilöiltä saatu

rakentava palaute laskevat työntekijän riskiä vaihtaa työpaikkaa. Edellä mainitut asiat kasvattavat työntekijän sitoutuneisuuden tunnetta työhönsä.

Tutkimuksen mukaan myyjät ovat vähemmän sitoutuneita, mikäli työpaikan ilmapiiri mielletään negatiiviseksi, tehtäväjaot epäselviksi tai esihenkilöiden johtamiskulttuuri liian kontrolloivaksi. Tuloksissa on samankaltaisuuksia Mowdayn ym. (1979, s. 226) tutkimuksiin, joissa organisaation menestys riippuu siitä, kuinka motivoituneita työntekijät ovat panostamaan organisaation tavoitteiden eteen ja kuinka halukkaita myyjät ovat pysymään organisaation palveluksessa. Sitoutuneisuuteen vaikuttaa myös työnantajasta riippumattomat tekijät, kuten työntekijöiden halu lähteä opiskelemaan, tai kiinnostus kokeilla eri alan töitä. Erityisesti iältään nuoremmat myyjät ovat avoimempia vaihtamaan työpaikkaa, koska heillä on usein lyhyempi työsuhde takana, moni opiskelee töiden ohessa tai suunnittelee lähtevänsä opiskelemaan. Työterveyslaitoksen (n.d.) tutkimuksen mukaan juuri nuorempi ikä, työsuhteen lyhyempi kesto ja työpaikan vaihtoa pohtivat työntekijät ovat todennäköisimpiä lähtemään. Valtaosa pidempään yrityksessä työskennelleistä myyjistä kokee sitoutuneisuutta yritykseen erityisesti motivoivan työympäristön ansiosta. Moni tutkimukseen osallistunut myyjä kertoi vaihtaneensa kertaalleen työpaikkaa, mutta päätyneensä palaamaan yrityksen palvelukseen, joka kertoo vahvasta sitoutuneisuudesta.

Työnantaja voi tutkimuksen perusteella hallita henkilöstön vaihtuvuutta tehokkaimmin panostamalla työntekijöiden yksilölliseen urakehitykseen ja työtehtävien selkeyteen, sekä huolehtimalla siitä että työ ei käy työntekijöille liian kuormittavaksi. Myös Työterveyslaitoksen (n.d.) tutkimuksessa korostetaan yrityksen tarjoamia urakehitysmahdollisuuksia. Työnantajan on lisäksi tärkeää huolehtia henkilöstön työviihtyvyydestä, sekä säilyttää työn kilpailukykyinen palkkausmalli ja joustavat työskentelymahdollisuudet. Edellä mainitut tekijät nähtiin sekä lyhyemmän että pidemmän työsuhteen omaavien myyjien keskuudessa henkilöstön sitouttamisen ja vaihtuvuuden hallinnan kannalta tärkeiksi osa-alueiksi.

Lyhyemmän työsuhteen omaavat työntekijät ovat kuitenkin joustavampia työn kuormittavuuden suhteen, koska he suhtautuvat työhön tilapäisenä ratkaisuna. Pidempään töissä olleet ovat sitoutuneempia työhönsä, mutta myös alttiimpia työn rutiininomaisuuden ja kehityksen puutteen vaikutuksille. Työnantajalle tämä viittaa siihen, että yksilölliset kehitystoimenpiteet ja työilmapiirin jatkuva parantaminen ovat keskeisiä tekijöitä molempien ryhmien tyytyväisyyden ja sitoutumisen ylläpitämiseksi.

Työnantajan on lisäksi tärkeää huolehtia henkilöstön työviihtyvyydestä, sekä säilyttää työn kilpailukykyinen palkkausmalli ja joustavat työskentelymahdollisuudet. Yrityksessä on hyvä

edistää avointa viestintäkulttuuria, jossa esimiehet ovat läsnä ja kuuntelevat työntekijöiden toiveita sekä huolia. Säännölliset tiimipalaverit, yhteiset tapahtumat, sekä riittävä ajan varaaminen työntekijöiden henkilökohtaiselle palautteenannolle ovat hyviä keinoja työilmapiirin ja yhteisöllisyyden edistämiseksi. Tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä Meyerin ja Allenin (1991, s. 61–63) affektiivisen sitouttamisen käsitteeseen, jossa sitoutumisen keskiössä ovat työntekijän pyrkimykset arvostuksen, luottamuksen ja kuuluvuudentunteeseen organisaatiossa. Valtaosa tutkimuksen tuloksissa saaduista sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä viittasi Meyerin ja Allenin kolmen sitouttamisen mallin janalla nimenomaan tunneperäiseen, eli affektiiviseen sitouttamiseen. (Meyer & Allen, s. 61–63)

Työnantajan on tärkeää varmistaa myös provisiojärjestelmän kannustavuus kaikille työntekijöille. Tämän suhteen on oleellista, että jokaisella työntekijällä on soittoaineistosta huolimatta realistinen mahdollisuus saada heidän työpanostansa vastaavaa palkkaa. Selkeiden urapolkujen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen edistää myös osaltaan myyjien sitoutuneisuutta. Yritys voisi tarjota työntekijöilleen esimerkiksi koulutusohjelmia, mentorointia tai urakeskusteluita.

7 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä selvisi, että toimeksiantajayrityksen kannustava palkkiomalli, joustavat työajat, sekä mahdollisuus vaikuttaa oman työn puitteisiin ovat tyypillisimpiä syitä hakeutua myyntitöihin Tampereen puhelinpalvelukeskukseen. Yrityksessä on myös onnistuneesti vastattu työntekijöiden antamiin odotuksiin. Nämä tekijät koettiin myös työviihtyvyyttä lisääviksi tekijöiksi ja niiden nähtiin edesauttavan myyjien halukkuutta jäädä yritykseen. Mielenkiintoista oli kuitenkin havainto siitä, että työhön sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä korostui palkkioita ja työn joustavuutta enemmän työympäristön ja työolosuhteiden merkitys. Tämä voi selittyä sillä, että työn houkuttimena toimiva kannustava ansiotaso edellyttää työntekijöiltä myös myynnillistä menestystä. Yrityksen tarjoama kannustava palkkiomalli toimii sitouttamisen keinona vain silloin, kun myyjät onnistuvat työssään. Mikäli myyntiä ei tule, palkkiomallin vaikutus on päinvastainen: taloudelliset paineet ja jatkuvat tulostavoitteet lisäävät työn kuormittavuutta. Myyjien sitouttamiskeinoja pohtiessa onkin syytä huomioida taustatekijät, jotka edesauttavat työn myynnillistä menestymistä. Työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyvät tekijät, kuten hyvä työilmapiiri, sekä työkaverien ja esihenkilöiden tuki ovat tämän suhteen avainasemassa.

Toisaalta työilmapiirin voidaan katsoa olevan sidoksissa työyhteisön vakauteen. Korkea vaihtuvuus nakertaa yhteishenkeä, sillä luottamukselliset suhteet ja työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunne rakentuvat hitaasti. Vastuu kannustavan työilmapiirin ja mielekkäiden työolosuhteiden ylläpitämisestä onkin ennen kaikkea esihenkilöillä, joiden keskuudessa vaihtuvuus on vähäistä. Esihenkilöiden rooli yhteisöllisyyden luojana ja ylläpitäjänä korostuu erityisesti silloin, kun myyjien vaihtuvuus on toimistolla suurta. Laadukas esihenkilötyö, esihenkilöiden ja alaisten välinen avoin viestintä ja aktiivinen palautteenanto nähdään myös henkilöstön keskuudessa sitouttamista edistävinä tekijöinä. Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilön kyky kohdata myyjät yksilöinä, tunnistaa heidän vahvuutensa, sekä tarjota heille selkeitä tavoitteita ja vastuunjakoja ovat ratkaisevia tekijöitä myyjien työviihtyvyyden ja työssä jatkamisen kannalta. Mikäli vuorovaikutus esihenkilöiden kanssa on sen sijaan pinnallista tai kontrolloivaa, myyjien motivaatio laskee ja vaihtuvuus kasvaa. Tämä alleviivaa sitä, ettei esihenkilötyön merkitys rajoitu pelkkään tavoitteiden seurantaan, vaan se on kulttuurin vaalimista ja jatkuvan dialogin ylläpitämistä alaisten kanssa. Säännöllisen vuoropuhelun ja esihenkilöiden järjestämien palautekeskusteluiden merkitys korostuu myös aihepiirin aiemmissa tutkimuksissa (Työterveyslaitos, n.d.). Onkin tärkeää, että kohdeyrityksessä varataan tarpeeksi aikaa myös myyjien henkilökohtaiselle palautteenannolle yleisesti jaetun palautteen lisäksi.

Tutkimustuloksista on myös tulkittavissa, että ilman riittävää henkilöstön pysyvyyttä organisaatiossa tehdyt sitouttavat toimenpiteet menettävät voimansa. Mikäli uusien työntekijöiden palkkaus on jatkuvaa, esihenkilöiden resurssit ovat jatkuvasti sidoksissa perehdyttämisprosesseissa, joita ei voi kompensoida yksittäisillä sitoutustoimenpiteillä, kuten palautekulttuurin kehittämisellä. Myös aihepiirin aiempi tutkimus korostaa uusien työntekijöiden yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tunteen merkitystä työsuhteen alkuvaiheessa (Työterveyslaitos, n.d.).

Työpaikan yhteisöllisyyttä ja uusien työntekijöiden integroitumista työhön ja työyhteisöön voisi edistää myös kohdeyksikössä toteutettavalla mentorointiohjelmalla. Mentorointiohjelmassa muutamia pitkäaikaisia myyjiä toimisi työsuhteensa alussa oleville myyjille ohjaajina, jotka vapauttaisivat esihenkilöiden perehdyttämiseen sidottuja resursseja, sekä viestisi työnantajan arvostuksesta pitkäaikaisia työntekijöitään kohtaan. Mentorin läsnäolo työsuhteen alussa tarjoaisi uusille työntekijöille mahdollisuuden välittömään vertaistukeen, sekä voisi helpottaa oppimista. Mentorointi voisi edistää myös työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, koska se madaltaisi mahdollista kommunikaatiokuilua uusien ja pitkäaikaisten työntekijöiden välillä, sekä rakentaisi luottamusta myyjien välille. Mentorointiohjelman tavoitteena olisi tasapainottaa jatkuvaa henkilöstökiertoa ja työyhteisön

kulttuurin siirtämistä. Kun kokeneet myyjät ohjaisivat ja tukisivat uusia kollegoitaan, hiljainen tieto, työtavat ja arvot välittyisivät luontaisella tavalla eteenpäin. Kehitysideaa puoltaa myös aihepiirin aiempi tutkimustieto, jonka mukaan mentorointi on todettu toimivaksi keinoksi sitouttaa henkilöstöä, sekä ennakoita vaihtuvuuden vaikutuksia (Työterveyslaitos, n.d.). Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 184–185) mukaan pitkäaikaisten työntekijöiden kartuttama tietotaito on yritykselle suuri voimavara, jota yrityksessä kannattaa pyrkiä jakamaan eteenpäin organisaation sisällä. Aiemmissa tutkimuksissa on niin ikään korostettu pitkäaikaisten työntekijöiden hiljaisen tiedon arvokkuutta organisaatiolle (Kaijala & Tolvanen, s. 184–185).

Tutkimuksen yhteenvedona voidaan todeta, että myynnillinen menestys on yksi kohdeyrityksen merkittävimmistä vetovoimatekijöistä, mutta siihen vaikuttavat taustatekijät on syytä huomioida, mikäli taloudellisia kannustimia on tarkoitus hyödyntää työn pääasiallisena sitouttamisen keinona. Työn mahdollistamaa ansiotasoa pidetään korkeana suhteessa siihen, että työ ei edellytä aiempaa työkokemusta tai koulutustaustaa. Tämä on yksi yrityksen kilpailueduista moniin muihin työpaikkoihin verrattuna. Vastavuoroisesti myynnilliset haasteet ovat yksi keskeisimmistä myyjien työviihtyvyyttä laskevista tekijöistä. Tutkimus osoittaa, että vaihtuvuuden hallinta on tehokkainta, kun se pohjautuu myyjien onnistumisen tukemiseen. Onnistumisen tukeminen onnistuu parhaiten silloin, kun yrityksessä onnistutaan vastaamaan työntekijöiden työsuhteeseen liittyviin toiveisiin ja tarpeisiin. Näiden tekijöiden merkitys korostuu myös aiemmissa sitouttamistutkimuksissa, kuten Rousseau'n (1995) psykologisen sopimuksen mallissa, jonka mukaan toimivan työsuhteen taustalla on työntekijän kokemus työn velvollisuuksien ja työntekijän oikeuksien välisestä tasapainosta. Tampereen puhelinpalvelukeskuksen myyjien odotuksiin ja toiveisiin kuuluvat avoin ja rehellinen kommunikaatio myyjien ja esihenkilöiden välillä, vahva tuki myyjien henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen, yhteisöllinen ja kannustava työilmapiiri, sekä selkeä ja oikeudenmukainen esihenkilötyöskentely. Kun organisaatiossa onnistutaan vastaamaan näihin odotuksiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa työntekijöiden työsuhdetta, sitä paremmin yritys voi hallita vaihtuvuuteensa liittyviä haasteita.

8 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Laadullinen tutkimusmenetelmä osoittautui mielekkääksi tavaksi lähestyä työn tutkimusongelmaa, koska se tarjosi vastaajille mahdollisuuden vapaamuotoisten vastausten antamiseen. Myyjien avoimet näkemykset olivat ensiarvoisen tärkeässä osassa aiheen tutkimista, koska juuri myyjien vaihtuvuus ja sitouttaminen nähdään keskeisenä haasteena

kohdeyksikön toiminnassa. Kyselytutkimuksen luotettavuus huomioitiin muun muassa kysymysten asettelussa, sekä kirjoitusasussa, jotka pyrittiin säilyttämään mahdollisimman neutraaleina. Kysymysten neutraalilla esitystavalla haluttiin välttää vastaajien johdattelua, joka olisi saattanut vääristää saatujen tutkimustulosten luotettavuutta. Kysymyksissä jätettiin myös sijaa vastaajien omalle tulkinnalle rajattujen kysymysasettelujen sijaan. Edellä mainittujen tekijöiden huomioiminen katsottiin olevan otollisinta avoimiin kysymyksiin painottuvassa kyselytutkimuksessa.

Tutkimuksen luotettavuutta tuettiin vastaajien anonymiteetilla, sekä kyselyn vapaaehtoisuudella. Anonymiteetillä pyrittiin tarjoamaan vastaajille luotettava ja turvallinen ympäristö kertoa avoimesti näkemyksistään ilman, että vastauksia on mahdollista yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Vastaajien henkilöllisyys salattiin kaikilta tutkimuksen osapuolilta, mukaan lukien tutkimuksen järjestäjältä ja toimeksiantajayritykseltä. Myös kysymysten asettelu laadittiin siten, että vastausten perusteella ei voida päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Kyselyn vapaaehtoisuus, sekä anonymiteetti tuotiin esille sekä kyselylomakkeella, että tutkimuksen järjestäjän myyjille pitämässä esipuheessa.

Tutkimuksen luotettavuutta heikensi osittain otantajoukon kohtalaisen pieni koko, koska tutkimus toteutettiin vain yhdelle toimeksiantajan yksiköistä ja saadut tutkimustulokset edustavat lähtökohtaisesti vain kyseisen yksikön ominaispiirteitä. Tutkimus tarjosi kuitenkin luotettavia tuloksia Tampereen puhelinpalvelukeskuksen tilanteesta, koska valtaosa yksikössä työskentelevistä myyjistä osallistui kyselytutkimukseen. Saaduista tuloksista saattaa olla hyötyä myös muiden yksikköjen toiminnan tutkimisessa, mutta ilman jatkotutkimuksia tuloksia ei voida pitää suoraan verrannollisina muihin yksikköihin. Laajempien johtopäätösten muodostaminen edellyttäisi siis suuremman otantajoukon tutkimista. Jatkotutkimisessa voisi olla perusteltua tutkia useampaa toimeksiantajan yksikköä tai tutkia lisäksi toista vertailukelpoista organisaatiota. Nämä vaihtoehdot voisivat tarjota monipuolisempia tutkimustuloksia, jotka mahdollistaisivat tarkempien havaintojen tekemisen. Useamman toimeksiantajan yksikön tutkiminen mahdollistaisi kokonaisvaltaisemman arvion tekemisen ilmiön ja sen vaikutusten mittaluokasta koko organisaatiotasolla. Tutkimuksen otantajoukkona voisi toimia esimerkiksi kaikkien toimeksiantajayritysten puhelinpalvelukeskusten myyjät. Laajempi tutkimus voisi tuoda esille eri puhelinpalvelukeskusten ominaispiirteitä vaihtuvuuden ja siihen vaikuttavien tekijöiden suhteen. Eräs tutkimusidea voisi olla eri puhelinpalvelukeskusten vaihtuvuuden vertailu sen mukaan, sijaitseeko yksikön paikkakunnalla korkeakouluja vai ei.

Lähteet

- Elinkeinoelämän keskusliitto. (5.5.2025). *Suhdanteet*. Haettu 21.5.2025 osoitteesta <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/suhdanteet>
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22–38.
- Hedberg, M. (1967). *The process of labour turnover*. The Swedish Council for Personnel Administration.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (9. uudistettu painos). Edita.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos.). Gaudeamus.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021) Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Insights.
- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 24(4), 284–294. <https://doi.org/10.33336/aik.93582>
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T. (2009) *Menetelmäpolkuja humanisteille. Tutkimusstrategiat. Laadullinen tutkimus*. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Haettu 6.5.2025 osoitteesta <http://www.jyu.fi/mehu>
- Kaijala, M., & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö - strateginen investointi?* (1. painos.). Kauppakamari.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Teemoittelu*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 11.5.2025 osoitteesta <https://tinyurl.com/3y8washf>
- Kavya, M., & Padmavathy, G. (2017). Employee engagement: a review on engagement models. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 3(2), 871–877.

- Koivuniemi, T. (2004). Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Mankki, M. (24.10.2018). Työvoiman vaihtuvuudessa on suuria alakohtaisia eroja. *Elinkeinoelämän keskusliitto*. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/tyovoiman-vaihtuvuudessa-on-suuria-alakohtaisia-eroja/>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Mowday, R, Steers, R. & Porter, L. (1982) Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover. Academy Press.
- Mowday, R, Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224–247.
- Paasikallio, L. (20.6.2023). Työntekijäkokemuksen kehittämisellä merkityksellisyyttä työyhteisöön ja asiakkaille. *Taloushallintoliitto*. <https://tinyurl.com/5exezmk2>
- Price, J.L. (1977). *The Study of Turnover*. Iowa State University Press.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257–266.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Siirtomaa, R. (24.1.2024). Puhelinmyyjä Tuomas Hietanen kohtaa haistattelua ja tappouhkauksia – ”Melkein tärkeämpää on kuunnella kuin puhua”. *Yle*. <https://yle.fi/a/74-20069725>
- Työterveyslaitos. (n.d.) *Työntekijöiden vaihtuvuus kunta- ja hyvinvointialoilla*. Haettu 22.5.2025 osoitteesta: <https://tinyurl.com/yd4nhzx5>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita.

Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647–680.

Liite 1. Kyselylomake

Kyselytutkimus: Myyjien vaihtuvuus toimistolla

Tämä kyselytutkimus on osa AMK-opinnäytetyötä, jossa tutkitaan työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä Tampereen puhelinpalvelukeskuksessa. Tutkimuksen keskiössä on myyjien näkökulma. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista, mutta näkemysesesi ovat ensiarvoisen tärkeässä osassa tutkimuksen toteutusta.

Huom! Kaikki vastaukset anonymisoidaan, eli niistä ei voi tunnistaa vastaajaa. Mahdollisimman avoimet ja rehelliset vastaukset ovat toivottuja!”

Taustakysymykset

Kysymys 1: Ikä

- Yli 25 vuotta
- Alle 25 vuotta
- En halua kertoa

Kysymys 2: Työsuhteen pituus

- Alle 6kk
- 6kk – 1 vuosi
- 1–3 vuotta
- 3–5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Avoimet kysymykset

Seuraavat osiot sisältävät vain avoimia kysymyksiä, jotta tutkimus säilyy mahdollisimman puolueettomana. Voit vastata kysymyksiin vapaasti omin sanoin, oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Mitä laajempi vastaus, sen parempi!

Osio 1: Työsuhde

- Millaiset asiat saivat sinut hakemaan nykyiseen työhösi?
- Miten työ on vastannut odotuksiasi?

Osio 2: Työviihtyvyys

- Minkälaiset asiat lisäävät viihtyvyyttäsi nykyisessä työssäsi?
- Minkälaiset asiat vähentävät viihtyvyyttäsi nykyisessä työssäsi?
- Millä tavoin työnantajasi voi edistää viihtyvyyttäsi nykyisessä työssäsi?

Osio 3: Työhön sitoutuminen

- Kuinka sitoutunut olet nykyiseen työhösi? Mistä syystä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseesi? Voit kertoa sekä myönteisistä että kielteisistä tekijöistä.
- Millä tavoin työnantajasi voi edistää sitoutumistasi nykyiseen työhösi?

Osio 4: Vaihtuvuus

- Näetkö itsesi työskentelemässä nykyisellä työnantajallasi vielä 2 vuoden kuluttua?
Miksi / miksi et?
- Mikäli vaihtaisit työpaikkaa, mikä olisi todennäköisin syy sille?

Kysely päättyy. Lämmin kiitos vastauksistasi!



Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstön vaihtuvuus ja sen hallinta

Opinnäytetyön tekijä: Roope Poikela

1 Opinnäytetyön aineiston kuvaus

Opinnäytetyön aineistona käytettiin Google Formsilla toteutetun kyselytutkimuksen vastauksia. Aineisto kerättiin anonymilla kyselytutkimuksella, joka järjestettiin toimeksiantajayrityksen Tampereen puhelinpalvelukeskuksessa 30. huhtikuuta 2025. Kysely järjestettiin yksikössä työskenteleville myyntineuvottelijoille, jotka toimivat tutkimuksen perusjoukkona. Yksikön esihenkilöt ja toimistopäällikkö rajattiin perusjoukon ulkopuolelle, koska tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää myyntineuvottelijoiden näkemyksiä tutkimuksen aihepiiriin liittyen. Aineisto kerättiin jakamalla toimiston myyjille Google Forms linkki, jonka takaa myyjät saivat halutessaan vastata kyselyyn. Jokaisella toimiston myyjällä oli mahdollisuus vastata kyselyyn vain kerran. Kaikki vastaukset kerättiin siis samana päivänä. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja myyjille tuotiin ilmi, että kyselylomakkeen kaikki vastaukset ovat anonymia ja niitä hyödynnetään vain opinnäytetyöni tutkimukseen.

Aineistohankinnanmenetelmä oli kyselytutkimus. Kohderyhmänä toimivat telemarkkinointiyrityksen myyntineuvottelijat. Olen itse ollut kohdeyrityksessä töissä lähes 8 vuoden ajan. Kyselyssä kartoitettiin myyjien näkemyksiä työn aloittamiseen motivoineista tekijöistä, työviihtyvyyteen ja sitoutumiseen vaikuttavista seikoista, sekä myyjien lähivuosien näkymistä yrityksen palveluksessa. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelun avulla, jolloin aineistosta erottuviksi tekijöiksi nousi erityisesti työolosuhteisiin, esihenkilötyöskentelyyn ja työn sisältöön liittyvät tekijät.

Aineisto sisältää lähes 30 vastaajan antamat vastaukset 10 avoimeen kysymykseen, johon vastaajat saivat vastata vapaavalintaisella tavalla kirjoittaen. Kysely sisälsi myös kaksi monivalintakysymystä, joissa selvitettiin vastaajien ikäjakaumaa ja työsuhteen pituutta. Tarkkoja lukuja ei kysytty vastaajien täyden anonymiteetin takaamisen varmistamiseksi. Monivalinta kysymysten vastausten ilmoitettiin prosenttilukuina. Google Formsin kautta saaduista vastauksista ladattiin Excel tiedosto aineiston analysoinnin helpottamiseksi.

2 Aineiston tallennus ja säilytys

Vastaukset ladattiin opinnäytetyön ajaksi Google Formsista Excel tiedostoksi omalle tietokoneelleni, jolla tein siitä yhden varmuuskopion. Tietokoneelleni pääsy on suojattu vahvalla salasanalla. Myös Google tunnuksetni ovat suojattu vahvalla salasanalla. Lisäksi tietokoneessani on tietoturva. Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että tutkimuksesta saatua aineistoa ei tarvitse lähettää yritykselle, vaan pelkkä opinnäytetyö riittää. Aineistoa ei ole käsitelty kukaan muu kuin minä itse.

3 Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Opinnäytetyössäni ei ole julkaistu minkäänlaisia henkilötietoja, eikä aineistossani kerätty henkilötietoja. Kaikki vastaukset kerättiin täysin anonymisti.

4 Aineiston omistajuus

- a) Omistan opinnäytetyön tulokset itse yhdessä toimeksiantajayritykseni kanssa
- b) Tutkimuksen aineiston omistan vain minä.

Aineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Tutkimusaineistoa ei anneta jatkokäyttöön.