



# **Henkilöstön sitouttaminen myynnin alalla**

Case Pinklink S.L.

Noora Wahlberg

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2014  
Liiketalous

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

NOORA WAHLBERG:  
Henkilöstön sitouttaminen myynnin alalla  
Case Pinklink S.L.

Opinnäytetyö 37 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
Lokakuu 2014

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstön sitoutuneisuus vaikuttaa yrityksen tulokseen ja miten esimies pystyy vaikuttamaan tähän. Tavoitteena oli löytää tehokkaita sitouttamiskeinoja vaihtuvuuden vähentämiseksi.

Teoriaosuudessa keskitytään sitoutuneen henkilöstön merkitykseen ja eri sitouttamiskeinoihin. Isomman painoarvon eri sitouttamiskeinoista ovat saaneet työmotivaatio, työtyytyväisyys ja työilmapiiri. Yhdeksi isommaksi näkökulmaksi olen ottanut esimiehen roolin sitouttamisessa. Esimiehen rooli ja toiminta vaikuttavat huomattavasti työntekijöiden työmotivaatioon ja työilmapiiriin, jotka korreloivat suoraan työntekijöiden sitoutumiseen.

Varsinkin telemarkkinointialalla työntekijöiden vaihtuvuus on yleensä korkeaa. Ala tuo omat haasteensa työntekijöiden sitouttamiseen. Opinnäytetyöni tutkimusosassa halusin selvittää, mitkä asiat vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja miten vaihtuvuutta pystyttäisiin merkittävästi vähentämään. Avainhenkilöstön, eli tässä tapauksessa parhaimpien myyjien, sitouttaminen on tärkeää. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää case-yrityksen valttikortit ja kehitettävät kohdat sitouttamisessa. Case-yrityksenä opinnäytetyössäni toimi Pinklink S.L..

Tutkimuksessa esille nousivat työntekijöiden mielestä tärkeimmät sitouttamiskeinot. Pohjapalkka ja työsuhde-edut motivoivat työntekijöitä käymään töissä, mutta työilmapiiri ja esimies sekä hänen toimintansa ovat niitä tekijöitä, jotka varsinaisesti sitouttavat työntekijät yritykseen.

## **ABSTRACT**

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

**NOORA WAHLBERG:**  
Staff Commitment in the Sales Sector  
A Case Study of Pinklink S.L.

Bachelor's thesis 37 pages, appendices 5 pages  
August 2014

---

The objective of this thesis was to determine how staff commitment affects a company's profit, and how managers can influence this. The aim was to find effective ways to keep staff in the company in order to reduce the employee turnover.

The theoretical part focuses on the importance of committed staff and different ways for keeping staff in the company. I have focused on work motivation, job satisfaction and the work environment. As one of the main focus points of this thesis, I have chosen the role of the supervisor in creating commitment. The supervisor's role and behavior have a significant impact on the employees' work motivation and the working atmosphere, which correlate directly with employee commitment.

Especially in the field of telemarketing, employee turnover is usually high. There are lots of challenges in this sector, which makes employee commitment difficult. In the research part I wanted to find out what factors in general affect commitment to work, and in what ways turnover rate can be significantly reduced. The commitment of key personnel, in this case the best sellers, is important. The objective of the research was to find the key strengths of the target company, and the points which need further development where commitment is concerned. The target company for my thesis was Pinklink SL.

The research findings showed up the most important ways to increase staff commitment, in the employees' opinion. The basic salary and benefits motivate employees to go to work, but the work environment and leadership, as well as the supervisor's way of working are the factors that actually commit employees to the company.

---

Key words: commitment, ways of creating commitment, work motivation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖHÖN SITOUTUMINEN .....	6
2.1	Sitoutunut henkilöstö .....	6
2.2	Sitoutumisen tyypit .....	7
3	SITOUTTAMINEN STRATEGIANA .....	9
3.1	Vaihtuvuuden haitat ja sitouttamisen edut.....	9
3.2	Sitouttamisen keinot.....	10
3.2.1	Työmotivaatio ja työtyytyväisyys - sitouttamisen tärkeimpiä tekijöitä.....	13
3.2.2	Paremmen työilmapiirin luominen.....	16
4	ESIMIEHEN ROOLI SITOUTTAMISESSA.....	18
5	CASE: PINKLINK S.L. ....	20
5.1	Yrityksen perustiedot.....	20
5.2	Tutkimuksen tausta ja tavoite .....	20
5.3	Tutkimustulokset.....	20
5.3.1	Perustiedot.....	20
5.3.2	Sitouttamisen keinojen merkitys .....	21
5.3.3	Työskenteleminen Pinklinkillä.....	25
	POHDINTA .....	30
	LÄHTEET .....	32
	LIITTEET .....	33
	Liite 1. Kyselylomake .....	33

## 1 JOHDANTO

Menestyviä yrityksiä tarkasteltaessa korostuu yhä enemmän henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi ja sitoutuminen työhönsä. Nämä tekijät tuntuvatkin olevan avainasemassa, kun ajatellaan millä tavoin yritys saadaan menestymään yhä paremmin tässä jatkuvasti muuttuvassa markkinatilanteessa. Kilpailu kiristyy ja yritysten tulee keksiä uusia keinoja pärjätä paremmin kuin muut. Oikeanlainen ja motivoitunut henkilöstö sekä tärkeiden työntekijöiden sitouttaminen ovat avainasemassa yrityksen menestymiseen.

Tehdessäni harjoittelua myynnin esimiehenä huomasin ongelman, joka on yleinen myynnin alalla ja varsinkin telemarkkinointialalla. Henkilöstön vaihtuvuus on suurta, eivätkä kaikki työntekijät ole sitoutuneita työhönsä. Yrityksille on tärkeää pystyä sitouttamaan hyvät myyjät. Yleisen työmotivaation vuoksi kaikkien myyjien tulisi myös olla sitoutuneita omaan työhönsä. Myynnin alalla on kova kilpailu parhaista myyjistä, joten yrityksissä tulee miettiä tarkkaan strategia, jolla sitouttaa hyvät työntekijät. Myös henkilöstön sitoutuminen työhönsä ja heidän työpanoksensa on merkittävässä asemassa yrityksen pärjäämisessä jatkuvasti kiristyvillä markkinoilla.

Yleensä myyntitiimit koostuvat hyvin erilaisista ihmisistä, ja siksi sitouttamisen keinojenkin tulee olla monipuoliset. Joitakin myyjiä motivoi eniten raha ja kilpailut, mutta osalle tärkeää on myös viihtyisä työpaikka ja hyvä työilmapiiri. Siksi halusin lähteä tutkimaan, mitä sitouttamisen keinoja pidetään tärkeimpinä.

Varsinkin isoissa yrityksissä on monenlaisia osajia, joilla on erilaisia tarpeita. Näihin tulee vastata eri tavalla. Esimiehen rooli on tällaisissa asioissa hyvin tärkeä ja siksi esimiehen tulisikin valita johtamistyyhinsä johdettavan tiimin tai osaston mukaan. Osaava esimies on yksi tärkeimpiä avaintekijöitä tiimin menestymiseen ja näin ollen koko yrityksen tulokseen. Ei ole alaisia ilman esimiestä, eikä esimiestä ilman alaisia. Koko henkilöstön yhteistyö on avain kokonaisvaltaiseen menestymiseen ja kilpailussa pärjäämiseen. Tämän takia yhtenä näkökulmana opinnäytetyössäni on esimiehen rooli ja toiminta henkilöstön sitouttamisessa.

## 2 TYÖHÖN SITOUTUMINEN

Työntekijöiden sitoutuminen on ollut henkilöstöstään huolehtivien yritysten huolenaiheena jo pitkään. Sitoutunut työntekijä on paljon tuottavampi ja tehokkaampi kuin sitoutumaton työntekijä, joten huolenaihe ei ole turha. Toinen huolenaihe koskee yritysten avainhenkilöstön pysyvyyttä palkkalistoilla. Avainhenkilöstön työtyytyväisyydestä onkin huolehdittava koko ajan enemmän ja enemmän. (Leppänen 2013c.)

Tuottavuuden ja tehokkuuden lisäksi sitoutunut henkilöstö vaikuttaa myös yrityksen imagoon, sillä sitoutuneet työntekijät viestivät parempaa yrityskuvaa. Sitoutunut henkilöstö myös antaa parempaa asiakaspalvelua, joka osaltaan vaikuttaa yrityksen maineeseen asiakkaiden keskuudessa. Tämä on huomattu jo monissa yrityksissä ja voi olla osasy syy henkilöstön sitouttamiseen. Toki myös työnantajamielikuvaan täytyy panostaa, koska se auttaa hyvien työntekijöiden rekrytoinnissa ja heidän sitouttamisessa. (Leppänen 2013b.)

### 2.1 Sitoutunut henkilöstö

”Sitoutuminen rakentuu työntekijän tunnepohjaisesta suhteesta työyhteisöön ja organisaation tavoitteisiin. Työyhteisö ja sen tavoitteet koetaan omiksi ja tavoitteiden eteen tehdään töitä.” (Leppänen 2013c) Myös palkka ja bonukset ovat tärkeitä, mutta eivät sitouuta yhtä tehokkaasti. Sitoutunut työntekijä on oma-aloitteinen ja työskentelee annettujen tavoitteiden mukaisesti. (Leppänen 2013c.)

Täytyy muistaa, että sitoutuminen ei ole sama asia kuin työtyytyväisyys. Sitoutumiseen liittyy työtyytyväisyyden lisäksi tehokkuus ja tuottavuus. Sitoutunut työntekijä ei vaihda työpaikkaa paremman palkan takia, vaan hän on aidosti kiinnostunut työyhteisöstään ja on valmis kehittämään sitä. Tällainen työntekijä uskoo työyhteisön arvoihin, ymmärtää liiketoiminnan tavoitteita ja suhtautuu kunnioittavasti työkavereihinsa. Sitoutunut työntekijä on valmis näkemään enemmän vaivaa työnantajan tavoitteiden eteen kuin sitoutumaton työntekijä. Myös kiinnostusta omaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen voidaan pitää sitoutuneen työntekijän tunnusmerkkinä. (Leppänen 2013c.)

Rationaalinen sitoutuminen pohjautuu palkkaan ja mahdollisiin työsuhte-etuihin. Työntekijä sitoutuu työpaikkaansa näiden tekijöiden kautta, koska se on järkevää ja loogista. Tunneperustainen sitoutuminen on kuitenkin tutkimusten mukaan jopa neljä kertaa tehokkaampaa. Leppäsen (2013c) mukaan tunneperustainen sitoutuminen rakentuu kolmen tekijän kautta:

**Sosiaalinen** – Otetaanko minut huomioon? Olenko osa hyvää tiimiä? Onko meillä korkeampia päämääriä ja visioita?

**Älyllinen** – Pystynkö kehittämään itseäni? Haastaako työni minua riittävästi? Kuunnellaanko minua? Saanko tietoa?

**Tunneperustainen** – Välitänkö työyhteisöstäni ja tunnenko kuuluvani siihen? Arvostetaanko minua?

## 2.2 Sitoutumisen tyypit

Sitoutuminen perustuu tunteisiin, kuten velvollisuudentunteeseen. Lampikoski (2005, 46) kuvaa sitoutumista seuraavien kolmen ominaisuuden perusteella:

1. vahva usko yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin ja niiden hyväksyminen
2. halu ponnistella huomattavasti yrityksen hyväksi
3. vahva halu pitää jäsenyyttä yrityksessä

Omistautuva sitoutuminen tarkoittaa omaan työhön ja uraan sitoutumista ja tätä kautta sitoutumista yritykseen, mikäli työtavoitteet saavutetaan. Arvositoutuminen tarkoittaa sitä, että henkilö on sitoutunut yrityksen arvoihin. Nämä molemmat sitoutumisen tyypit vähentävät vaihtuvuutta ja tehostavat työsuoritusta. (Lampikoski 2005, 47.)

Sitoutuminen voidaan jakaa kuudelle vyöhykkeelle. Ympäristövyöhykkeellä työntekijä on sitoutunut työympäristöön, työpaikkakuntaan tai esimerkiksi projektiin. Taitojen vyöhykkeellä sitoutumisen perustana on osaamisen tuoma ansio. Tekemisen vyöhykkeellä työntekijän motiiveina ovat työn sisältö ja laatu sekä sosiaaliset suhteet työpaikalla. Joskus motiiveina ovat ammatin tarjoama rooli, yhteisön jäsenyys tai tietty asema yrityksessä. Nämä motiivit kuuluvat samaistumisen vyöhykkeelle. Uskomusten vyö-

hykkeellä sitoutuminen perustuu yhteisiin periaatteisiin ja arvoihin. Viimeisellä vyöhykkeellä, eli ydinvyöhykkeellä, tunne kutsumustyöstä tai tunneyhteydestä työyhteisöön ja sen turvallisuuteen aiheuttavat sitoutumista. (Lampikoski 2005, 48.)



### 3 SITOUTTAMINEN STRATEGIANA

#### 3.1 Vaihtuvuuden haitat ja sitouttamisen edut

Työntekijöiden menettäminen on yrityksille kallista. Etenkin huippuosaajien korvaaminen on vaikeaa varsinkin lyhyellä aikavälillä. Tietynasteinen työntekijöiden vaihtuvuus on eduksi, mutta pysyvä henkilöstö varmistaa yrityksen tasaisen tuloksenteon. Suomessa ja Euroopassa työntekijöiden liikkuvuus tulee lisääntymään ja todellisista huippuosaajista tulee olemaan kova kilpailu. Henkilöstön sitouttaminen tulee olemaan yksi tulevaisuuden suurista haasteista. Osaajien rekrytointi ja heidän sitouttaminen ovat henkilöstöpolitiikan tärkeimpiä asioita. (Lampikoski 2005, 9-11.)

Määräaikaisten työsuhteiden määrä on lisääntynyt viime vuosina etenkin nuorten keskuudessa. Telemarkkinoinnissa käytetään paljon määräaikaisia työsuhteita ja tämä voi olla sitoutumisen kannalta sekä haitta että etu. Määräaikaisen työsuhteen etuna on se, että työnantaja pystyy punnitsemaan soveltuuko työntekijä työtehtäviinsä. Lisäksi työntekijä itse hahmottaa paremmin onko työ sellainen, johon haluaa sitoutua. Määräaikaisessa työsuhteessa olevat työntekijät sitoutuvat yleensä huonommin yritykseen kuin vakituiset työntekijät. Tämä onkin isoin haitta määräaikaisten työsuhteiden käytössä. Toki onnistunut rekrytointi parantaa sitoutumisen edellytyksiä. (Lampikoski 2005, 67.)

Työnantajat joutuvat jatkuvasti kehittämään ja kouluttamaan henkilöstöään, ja nämä investoinnit menevät hukkaan, mikäli työntekijöitä ei onnistuta sitouttamaan. Työnantaja saa paljon etuja, mikäli varsinkin avainhenkilöstö pystytään sitouttamaan yritykseen. Näin voidaan säästää uusien työntekijöiden rekrytointiprosessin ja kouluttamisen kustannuksissa. On halvempaa pystyä pitämään nykyinen henkilökunta yrityksessä kuin korvata heidät uusilla työntekijöillä. Työnantajan antamat tiedot ja taidot pysyvän näin ollen yrityksessä, eivätkä esimerkiksi pääse kilpailijan hyödynnettäväksi. Yrityksen suorituskyky, tuottavuus ja myyntitulokset pysyvät ennallaan tai jopa paranevat, mikäli vaihtuvuus ei ole suurta ja avainhenkilöt pystytään sitouttamaan yritykseen. Lojaali ja pysyvä työvoima on avain menestykseen. (Lampikoski 2005, 77-78.)

Vaihtuvuuteen vaikuttavat vetovoimatekijät ja työntekijät. Vetovoimatekijät ovat positiivisia yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, kuten esimerkiksi kilpaileva yritys, joka tarjoaa parempaa urakehitystä. Työntekijät ovat yrityksen sisäisiä negatiivisia tekijöitä, jotka helposti ajavat työntekijöitä kilpailijoille tai kokonaan pois työnteosta. Negatiiviset työolosuhteet, kuten jatkuva kiire, liian ankarat vaatimukset ja samaan aikaan liian pienet resurssit, ovat hyviä esimerkkejä työntekijöistä. Nämä pätevät varsinkin silloin, jos työtä ei koeta palkitsevaksi ja palkkiota tarpeeksi motivoivaksi ponnistelemaan sen eteen. (Lampikoski 2005, 154.)

Kun pystytään kehittämään yritykselle räätälöity sitouttamisstrategia, jonka avulla voidaan sitouttaa avainhenkilöstö yritykseen, saavutetaan selkeää kilpailuetua. (Lampikoski 2005, 161) Viime vuosina on kehitetty paljon innovatiivisia keinoja ja ohjelmia, joiden tavoitteena on sitouttaa avainhenkilöstöä yrityksiin. Nämä ohjelmat perustuvat erilaisiin tutkimuksiin ja hyväksi todettuihin käytäntöihin, ja onnistuneen sitouttamisen tuloksena ovat yrityksen korkea-asteinen suorituskyky, innovatiivisuus ja motivoitunut henkilöstö. Aidon sitouttamisen strategiassa työolosuhteita kehitetään myönteisin toimenpitein. Strategian tavoitteena on tarjota työntekijöille heidän odotusten ja resurssien vaatimat työolosuhteet. Tässä strategiassa pääpaino on avainhenkilöiden sitouttamisessa. Yrityksen menestymiseen vaaditaan toki koko henkilöstön panos, eikä vain avainhenkilöiden. (Lampikoski 2005, 17-18.)

### **3.2 Sitouttamisen keinot**

Monet yritykset tiedostavat, että henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. Joissakin yrityksissä on jo aloitettu tekemään toimenpiteitä henkilöstön hyvinvoinnin ja paremman sitoutumisen eteen. Sitouttamiskeinot ovat yksinkertaisia eivätkä kovin kalliita, mutta ne vaativat toki jatkuvaa kehittämistä ja päivittämistä. Kun työntekijöiltä kysytään, mitkä asiat vaikuttavat heidän sitoutumiseensa, useimmin mainitaan hyvä työyhteisö ja työilmapiiri sekä johdon luoma kannustava ilmapiiri. Tärkeänä pidetään myös sitä, että työnantaja huolehtii jaksamisesta ja että työntekijän työpanosta arvostetaan. Toki rahalla ja palkitsemisella on myös merkitystä, mutta korkeammat motivaatio- ja sitoutumistekijät ovat paljon tärkeämpiä. Henkilöstö vaatii jatkuvaa huolenpitoa pysyäkseen motivoituneena ja sitoutuneena. (Leppänen 2013c.)

Sitouttamisen keinoja voisi verrata Maslowin tarvehierarkiapyramidiin. Tiettyjen tekijöiden tulee olla kunnossa, ennen kuin voidaan miettiä keinoja yhtään pidemmälle. Jos esimerkiksi palkitseminen ja johtaminen eivät ole kunnossa, se murentaa työntekijöiden sitoutumista ja korkeammilla sitouttamisen keinoilla ei ole enää merkitystä. Työturvallisuus ja työnpsykyvyys ovat myös tärkeitä asioita, joita ilman työntekijää ei pystytä sitouttamaan. Työntekijällä tulee olla lisäksi mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla. Kun nämä perusasiat ovat kunnossa, voidaan miettiä hienostuneempia sitouttamiskeinoja. (Leppänen 2013b.)

Seuraavilla tekijöillä rakennetaan tietty välttämätön perustyytyväisyys, mutta ei välttämättä vielä paranneta suorituskykyä tai työn tuottavuutta (Leppänen 2013b):

- asialliset luottamukselliset suhteet ja keskusteluyhteys esimiehiin ja kollegoihin
- mielenkiintoinen työ
- tunnustus työstä
- kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet

Näitä tekijöitä kaivataan edellisten lisäksi, jos halutaan edistää työn tuottavuuden kasvua ja tuloksellisuutta:

- selkeästi viestitty suunta ja tavoitteet
- ylpeyden tunne omasta työstä ja työyhteisön tekemisestä
- pääsy tarvittavaan tietoon ja resursseihin
- päätöksentekovaltaa omiin vastuisiin ja suorituksiin, tietty autonomia omiin töihin ja asioihin
- henkilökohtainen ja ammatillinen uudistuminen

Näillä tekijöillä autetaan työntekijää saamaan itsestään paras suorituskyky irti ja ylittämään itsensä:

- työn vastaavuus omien vahvuuksien kanssa, oikea työnkuva ja vastuut
- vastuu oman työn tuloksista mutta myös panoksesta työyhteisön tuloksentekoon
- työntekijän omat arvot kohtaavat työyhteisön arvojen kanssa

- erinomainen johtamiskulttuuri
- stimuloiva työyhteisö ja kannustava tiimi

Työntekijän sitouttaminen yritykseen lähtee yhteisestä tavoitteesta. Kun koko henkilöstö tietää, mikä on organisaation tavoite, on heidän helpompi sisäistää se myös henkilökohtaiseksi tavoitteeksi. Kaikki tekevät töitä yhteisen tavoitteen eteen, mutta samalla jokaisella on oikeus ilmaista itseään yksilönä. Kaikkien työntekijöiden tulee ymmärtää, että jokaisen työpanos on tärkeä, kun halutaan saavuttaa haluttu tulos. (Smallwood & Sweetman & Ulrich 2010, 83-88.)

Työntekijöiden sitoutumista voidaan parantaa huolehtimalla siitä, että jokainen on osaamistaan vastaavassa tehtävässä. Näin työnantajakin pystyy hyödyntämään työntekijän vahvuudet paremmin. Työntekijät kaipaavat itsensä kehittämistä ja uralla etenemistä, joten näihin tulee tarjota mahdollisuuksia ja viestiä niistä säännöllisesti. On myös tärkeää mitata kehitystoimenpiteiden vaikutuksia ja kertoa tuloksista koko henkilökunnalle avoimesti. Epäkohtien korjaamiseen pitää ryhtyä välittömästi. On kuitenkin huomioitava, että jokaisesta ei välttämättä tule koskaan sitoutunutta työntekijää. Siksi sitouttamistoimenpiteet ja resurssit kannattaa kohdistaa erityisesti tärkeisiin avainhenkilöihin, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestykseen. (Leppänen 2013d.)

Liiketoiminnalle tärkeistä työntekijöistä ei yksikään yritys haluaisi luopua. Mikäli joku yrityksen avainhenkilöistä on ilmaissut aikeensa vaihtaa työpaikkaa, tulee yrityksen selvittää lähtemisen syyt ja analysoida niitä. Tämän jälkeen voidaan miettiä mitä toimenpiteitä tehdä, jotta pystytään estämään kyseisen työntekijän irtisanoutuminen. Kun nämä toimenpiteetkään eivät riitä, tulee lähtijälle järjestää lähtöhaastattelu, jossa voidaan oivaltaa jotain uutta ja estää mahdolliset lisämenetykset. Yleensä irtisanoutuva työntekijä antaa rehellisiä mielipiteitä yrityksen toiminnasta, jolloin voidaan saada uusia näkökulmia esimerkiksi johtamiseen. (Monster 2014.)

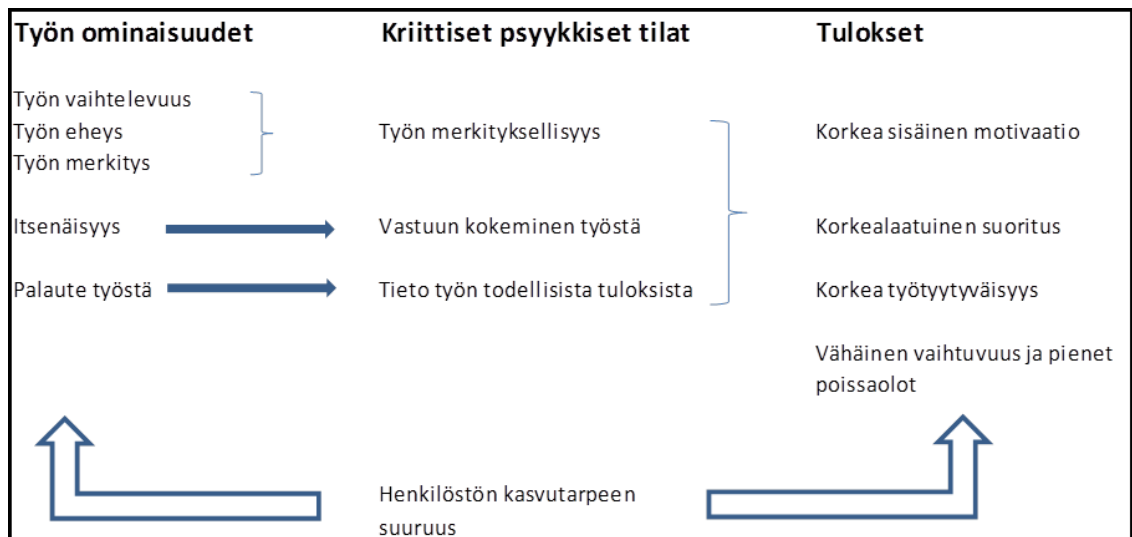
### 3.2.1 Työmotivaatio ja työtyytyväisyys - sitouttamisen tärkeimpiä tekijöitä

Työmotivaatio ja työpaikalla viihtyminen ovat tärkeitä asioita sekä työntekijälle että yritykselle. Ilman kunnollista työmotivaatiota työteho laskee ja työasiat painavat mieltä myös vapaa-ajalla. Tämä vaikuttaa työntekijän kokonaisvaltaiseen jaksamiseen. Työyhteisössä yhdenkin työntekijän huono työmotivaatio tarttuu isolla todennäköisyydellä myös muihin, jolloin koko tiimin työteho laskee huomattavasti. Työpaikalla voidaan huonosti ja töihin tuleminen ei ole enää kiinnostavaa. Tällaisessa tilanteessa tiimin esimiehen tulee muistuttaa alaisiaan siitä, että kaikki on asenteesta kiinni. Jokainen voi valita oman asenteensa työtään kohtaan. Aina ei välttämättä voi tehdä unelmatyötään, mutta jokainen voi päättää pitää nykyisestä työstään. Yhdenkin työntekijän energinen ja iloinen asenne tarttuu vähitellen myös muihin. Työntekijöille on tärkeä viestittää, että oman asenteen voi valita ja työstä pitää nauttia. (Christensen & Lundin & Paul 2005, 33-59.)

”Motivaatio on henkilön käsitys siitä, mitä pitää tehdä ja halu tehdä se kullakin hetkellä.” (Amabile & Kramer 2012, 42) Motivaationlähteitä on monia ja ne ovat erilaisia eri työntekijöillä. Lähes aina ulkoinen motivaatio ohjaa jollain tapaa henkilöstön työntekeä. Ulkoinen motivaatio syntyy, kun halutaan saavuttaa työtä tekemällä jotakin. Useimmiten tämä tarkoittaa palkkaa, bonuksia tai esimerkiksi myyntikilpailun voittamista. Sisäinen motivaatio lähtee itse työstä, josta nauttii. Mikäli työ koetaan esimerkiksi palkitsevaksi, sopivan haastavaksi tai kiinnostavaksi, sisäinen motivaatio voittaa ulkoisen motivaation. Sisäinen motivaatio voidaan rinnastaa vahvaan työhön sitoutumiseen, joka ajaa työntekijää parempiin suorituksiin ilman sen suurempia palkintoja. Usein kaikkiin työtehtäviin liittyy sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio ei saa olla liian voimakas, sillä tämä syö tehokkaasti sisäistä motivaatiota, joka on tärkeimpiä osatekijöitä työhön sitoutumiseen. Niin kauan kuin työ koetaan jollain tapaa merkitykselliseksi, esimiehen ei tarvitse huolehtia työntekijöidensä työmotivaatiosta. Esimiehen tehtävä on poistaa esteitä edistyksen tieltä ja auttaa alaisiaan löytämään sisäisen motivaationsa. (Amabile & Kramer 2012, 42-44.)

Työn sisällöllä on keskeinen merkitys työtyytyväisyydelle ja tätä kautta työmotivaatiolle. Työtehtävien vaihtelevuus, mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä sekä mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi työaikoihin tai työn sisältöön ovat tärkeitä tekijöitä, kun kyseessä

on henkilöstön työtyytyväisyys. Telemarkkinoinnissa esimerkiksi mahdollisuus myydä uusia ja erilaisia tuotteita voi huomattavasti parantaa työmotivaatiota. Hackmanin ja Oldhamin kehittämä ”työn muotoilumalli” (kuva 1) tähtää työn mielekkyyden kehittämiseen. Mallista nähdään miten työn ominaisuudet vaikuttavat suoritukseen, työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon, poissaoloihin ja näiden kautta vaihtuvuuteen. Mallissa kuvatut kriittiset psyykkiset tilat eli subjektiiviset kokemukset saadaan aikaan, kun työssä on tiettyjä ominaisuuksia. Mitä enemmän näitä kriittisiä psyykkisiä tiloja koetaan omassa työssä, sitä enemmän työntekijä tuntee saavansa sisäisiä palkintoja työstään. Tämä kannustaa työntekijää tekemään parhaansa ja tehostaa työsuoritusta. (Heinonen & Järvinen 1997, 52-53.)



KUVA 1. Hackmanin ja Oldhamin malli (Heinonen & Järvinen 1997, 53)

Palkalla ja muilla palkkioilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Palkka ja palkkiot on kytkettävä sellaisiin työsuorituksiin ja tuloksiin, joita halutaan palkita. Palkka ja ylennykset ovat suorituksen kannalta keskeisimmät ulkoiset palkkiot. Jos palkka ei vastaa odotuksia, johtaa se huonoon työmoraliin ja tätä kautta poissaoloihin ja sitoutumattomuuteen. Palkan ja palkkioiden tärkeys motivaation lähteenä on kuitenkin yksilöllistä. Hyvä palkkakaan ei yksinään riitä ylläpitämään hyvää työmotivaatiota tai sitouta yritykseen. Telemarkkinointialalla palkka on yleensä sidottu suoritukseen, jolloin palkasta tulee suorituksen mitta, mikä saattaa lisätä työntekijän työmotivaatiota. Suoritukseen sidottu palkka lisää tutkimusten mukaan tuottavuutta ja on tehokkaampi kuin aikapalkka, jossa tylsistyminen tai väsähtäminen voi huonontaa motivaatiota. (Heinonen & Järvinen 1997, 101-104.)

Amabile ja Kramer (2012, 139-140) puhuvat neljästä merkittävästä ravintsijasta. Ravinteet ruokkivat työmotivaatiota ja edistymistä antamalla työlle suurempaa merkitystä. Työntekijät saavat ravinteita esimiehiltään, yrityksen johdolta sekä kollegoiltaan. Ravinteet voidaan jakaa neljään tapahtumakategoriaan:

1. Kunnioitus. Kun työntekijät saavat tunnustusta työstään, he tuntevat, että heitä kunnioitetaan. Kunnioitusta osoitetaan myös silloin, kun esimies tai yrityksen johto kiinnittää aidosti huomiota työntekijöiden ideoihin ja kehitysehdotuksiin. Tämä viestii myös sitä, että työntekijän tekemää työtä arvostetaan.

2. Rohkaisu. Työntekijöiden rohkaiseminen voi parantaa työmotivaatiota monellakin tapaa. Esimiehen oma innokkuus voi auttaa kasvattamaan työntekijöiden motivaatiota. Tämä pätee erityisesti silloin, kun rohkaisuun liittyy työn tärkeyteen liittyviä seikkoja. Toiseksi, kun esimies osoittaa luottavansa työntekijän kykyyn tehdä työnsä hyvin, viesti parantaa työntekijän tunnetta minäpystyvyydestä.

3. Emotionaalinen tuki. Ihmisen tuntemat tunteet vaikuttavat erityisen paljon työmotivaatioon. Esimies, joka tunnistaa alaiensa tunnetilat, voi tehdä paljon negatiivisten tunteiden vähentämiseksi ja positiivisten tunnetilojen vahvistamiseksi. Työntekijöitä kohtaan tulee tuntea sopivassa määrin empatiaa, mikä voi helpottaa työntekijän oloa ja auttaa palaamaan työtehtäviin huonojen uutisten jälkeen.

4. Yhteenkuuluvuus. Yhteenkuuluvuus -toimet, jotka luovat työkavereiden välisen luottamuksen, arvostuksen ja jopa kiintymyksen siteitä – on itsestään selvin tapa, jolla ihmiset kokevat keskinäisen kanssakäymisen töissä. Yhteenkuuluvuuden tunne sitoo työntekijän kollegoihinsa ja näin ollen työtä ei tehdä vain itselle ja yritykselle, vaan myös omalle tiimille. Useammassa tapauksissa tämä parantaa työmotivaatiota.

Monet esimiehet tuntuvat tietävän, että ihmisten keskinäinen tuki on tärkeää työntekijöiden motivoimiselle ja heidän tunnetilojen piristämiseksi. Ravinteiden haaste piilee siinä, että ne ovat muutakin kuin vain itsestään selviä tapuuksia olalle hyvästä työstä tai kannustuspuheita pitkän viikon päätteeksi. Kyse ei ole vain siitä, kuinka esimiehet ovat suoraan vuorovaikutuksessa alaiensa kanssa. Se tarkoittaa myös perustan luomista

työntekijöiden keskinäisille ravinteille. Tämä tarkoittaa positiivisen organisaatioilmapiirin luomista sekä persoonallisuuksien, työtapojen ja taitojen huomioon ottamista. Hyvä johtaminen tarkoittaa konfliktien välttämistä tai niiden lievittämistä, kun ongelmia ilmenee. (Amabile & Kramer 2012, 141.)

### 3.2.2 Paremman työilmapiirin luominen

Työilmapiiri on yrityksen tavaramerkki työntekijöille sekä asiakkaille ja muille sidosryhmille. Amabile ja Kramer (2012) erottelee kolme tärkeää niin kutsuttua ilmapiirivoimaa, joista ensimmäinen on *huomaavaisuus*. Hyvää työilmapiiriä edistää esimiehen huomaavainen ja kunnioittava käytös alaisiaan kohtaan. Esimiehen tulee kunnioittaa työntekijöiden persoonallisuutta ja heidän ideoitaan. Toinen ilmapiirivoima, eli *yhteistyö* työntekijöiden välillä, tukee hyvää työilmapiiriä ja edistää yhteiseen tavoitteeseen pääsemisessä. Yksi tärkeimpiä asioita hyvän työilmapiirin luomisessa on toimiva *kommunikaatio*, joka on kolmas ilmapiirivoimista. Selkeä ja rehellinen kommunikaatio on ensisijaista luottamuksen rakentamisessa, kehityksen ylläpitämisessä ja työn koordinoimisessa. Toimiva kommunikaatio viestittää työntekijöille, että heidän työllään on arvoa yritykselle. Työilmapiiri on tärkeä tekijä työntekijän sitouttamisessa ja siihen kannattaakin panostaa. (Amabile & Kramer 2012, 116-117.)

Työpaikoille tulisi tuoda lapsenomaista leikkisyyttä. Leikkiminen voi työpaikasta riippuen tarkoittaa esimerkiksi kuukausittaisen vitsikilpailun järjestämistä tai erilaisten hauskojen tapahtumien järjestämistä. Leikkiminen lisää luovuutta ja aika kuluu nopeammin. Iloiset ihmiset myös kohtelevat muita hyvin, joten leikkiminen voi hyvinkin lisätä työmotivaatiota ja työssä viihtymistä. (Christensen & Lundin & Paul 2005, 60-62.) Niin työntekijöitä kuin asiakkaitakin tulisi säännöllisesti piristää. Piristystä päivään voi saada esimerkiksi jakamalla pieniä lahjoja tai kehumalla hyvin tehdystä työstä. Tällä tavalla työntekijät pysyvät virkeinä ja voivat saada jopa lisää työtehoa. (Christensen & Lundin & Paul 2005, 63-65.)

Varsinkin telemarkkinointialalla, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, tulisi säännöllisesti teettää työtyytyväisyyskyselyitä. Samalla tulee huolehtia siitä, että jokainen



työntekijä saa äänensä kuuluviin ja jokaisella on mahdollisuus antaa palautetta sekä kertoa mielipiteensä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi henkilökohtaisissa keskusteluissa esimiehen kanssa, intranetin tai muun sellaisen kanavan kautta. Työtyytyväisyyskyselyiden tuloksiin tulee reagoida ripeästi ja niihin tulee suhtautua vakavasti. Yrityksissä on lisäksi tärkeää haastaa huonoja käytäntöjä huolimatta siitä kuinka vanhoja ne ovat. (Leppänen 2013a.)

#### 4 ESIMIEHEN ROOLI SITOUTTAMISESSA

Työntekijöiden sitouttamiseen tarvitaan osaamisjohtajuutta. Esimiehen tulee hallita monia osaamisjohtajuuden osa-alueita. Esimies on yrityksessä se henkilö, joka huolehtii alaisistaan, kehittää heidän osaamistaan sekä osaa tuoda alaisistaan parhaat puolet esiin. Osaamisjohtajaa kunnioitetaan ja hänen kanssaan on hauska tehdä töitä. Esimiehen tulee löytää sellaisia keinoja, joilla ihmiset tuntevat olevansa sitoutuneita ja myös tuntevat antavansa henkilökohtaisen panoksen yritykselle. Esimieheltä vaaditaan tahtoa ja rohkeutta tehdä päätöksiä työntekijöiden sitouttamiseksi. Osaamisjohtajat ovatkin usein niitä henkilöitä, jotka eniten voivat vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen. (Smallwood & Sweetman & Ulrich 2010, 80-81.)

Mikäli halutaan pitää kiinni nykyisistä osaajista ja kehittää heitä, on kyettävä keskustelemaan suoraan ja rehellisesti heidän kanssaan. Työntekijällä tulee myös olla mahdollisuus työpaikkansa kehittämiseen ja tämän takia keskustelut esimiehen kanssa ovat tärkeitä. Lähes aina työntekijät haluavat parantaa sisäistä viestintää työpaikallaan. Heille tulee viestiä selkeästi, mitä heiltä odotetaan ja kuinka he pärjäävät odotusten täyttämässä. Päätöksistä kerrottaessa on aina muistettava kertoa myös ne syyt, jotka ovat päätöksen takana. Näin työntekijät ymmärtävät esimerkiksi uudet säännöt paremmin ja hyväksyvät ne helpommin. Mikäli viesti ei ensimmäisellä kerralla mene perille, tulee johtajan toistaa sitä niin kauan, kunnes kaikki toimivat sen mukaisesti. (Smallwood & Sweetman & Ulrich 2010, 81-83.)

Hyvä esimies kykenee tunnistamaan työntekijän parhaan osaamisalueen ja auttaa työntekijää kehittymään siinä. Jokaisella työntekijällä on erilaiset kyvyt, tarpeet ja taipumukset, joten esimiehen tulee pystyä yhdistämään nämä työhön parhaalla mahdollisella tavalla. Näin työntekijöiden osaaminen tulee tehokkaasti yrityksen käyttöön ja voidaan jopa huomata uutta osaamista, jota ennen ei ole havaittu. Kun työntekijä huomaa kehityvänsä omalla osaamisalueellaan, hän saa uutta motivaatiota, joka taas ruokkii henkilökohtaista menestymistä koko organisaation ohella. (Smallwood & Sweetman & Ulrich 2010, 89-90.)

Läsnä oleminen on tärkeää työkavereiden ja asiakkaiden vuoksi. On hyvä pystyä keskittymään työtehtäviinsä ilman, että ajatukset harhailevat jossain muualla. Varsinkin esimiehen tulee olla koko ajan läsnä, jotta voi havaita mahdollisia ongelmia alaisillaan ja puuttua niihin välittömästi. Esimiehen tulee myös kuunnella tarkasti, mitä alaisilla on sanottavaa. (Christensen & Lundin & Paul 2005, 66-69.)

Vaatimuksien vastapainoksi yrityksen tulee tarjota työntekijöilleen riittävästi resursseja. Esimieheen täytyy havaita ja karsia niin sanotut turhat vaatimukset, joita ei välttämättä edellytetä työn onnistumisen kannalta. Esimerkiksi on turha ottaa käyttöön monimutkaisia toimintamalleja, jos yksinkertaisetkin riittävät. Joitakin vaatimuksia ei tietenkään pysty ohittamaan, joten esimiehen tulee varmistaa riittävät resurssit niistä selviämiseen. Näin varmistetaan se, että työntekijät sitoutuvat ja ovat innovatiivisia ja tehokkaita. (Smallwood & Sweetman & Ulrich 2010, 91.)

Myynnin alalle sopivia resursseja ovat muun muassa koulutukset, joissa työntekijöille annetaan uusia ajattelu- ja toimintatapoja, joiden avulla he voivat selviytyä työn vaatimuksista. Joustavuus ja itsenäisyys esimerkiksi työaikoihin liittyen ovat myös tietynlaisia resursseja, joihin esimies pystyy vaikuttamaan. Tutkimusten mukaan, mitä enemmän työntekijällä on itsenäisyyttä, sitä paremmin he sitoutuvat työhönsä. Tärkeitä lisäresursseja on myös työntekijöiden kannustaminen terveellisiin elämäntapoihin kuten liikuntaan, mikä taas vaikuttaa työssä jaksamiseen. Esimiehen täytyy asettaa alaisilleen tarpeeksi korkeita vaatimuksia, jotta he voivat kehittyä, mutta samalla tarjota tarpeeksi resursseja niiden toteuttamiseen. (Smallwood & Sweetman & Ulrich 2010, 92-93.)

Esimiehen tulee luoda työpaikalle myönteinen ilmapiiri, koska tutkimusten mukaan ihmiset ovat parhaimmillaan tällaisen ilmapiirin vallitessa. Työntekijöiden tulee viihtyä työssään, jotta he voivat sitoutua siihen parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöitä täytyy kohdella kunnioittavasti ja ystävällisesti, jotta tällainen ilmapiiri saavutetaan. Työpaikalla on myös hyvä osata pitää hauskaa, koska se virkistää ja antaa uusia voimia. Hyviä keinoja hauskanpitoon ovat esimerkiksi erilaiset tapahtumat ja leikkimieliset kilpailut. Esimiehen on hyvä oppia huomaamaan milloin työntekijät tarvitsevat pientä mielenvirkistystä. Hyvä esimies ei ota liiketoimintaa liian kevyesti, mutta kykenee luomaan sellaisen työympäristön, jossa työntekijät ovat tuottavia ja energisiä. (Smallwood & Sweetman & Ulrich 2010, 94-98.)

## **5 CASE: PINKLINK S.L.**

### **5.1 Yrityksen perustiedot**

Pinklink on telemarkkinointiin erikoistunut yritys Espanjan Aurinkorannikolla, Fuengirolassa. Pinklink myy yrityshakupalveluja erilaisille yrityksille. Yrityksessä työskentelee yli 20 myyjää, joista osa on kokeneita myynnin ammattilaisia ja osa vasta aloittelee uraansa telemarkkinoinnin parissa. Suurin osa Pinklinkin työntekijöistä on suomalaisia.

### **5.2 Tutkimuksen tausta ja tavoite**

Myynnin alalla työntekijöiden vaihtuvuus on yleensä korkeaa, varsinkin telemarkkinointialalla. Suorittaessani harjoittelua puhelinmyyntitoimistossa huomasin jo ensimmäisellä viikolla, että työntekijöiden sitouttaminen heidän työhönsä ja työpaikkaansa on vaikeaa. Ala tuo omat haasteensa työntekijöiden sitouttamiseen, sillä työ ei ole kaikkein helpoimmasta päästä. Halusin tutkia, mitkä asiat vaikuttavat työhön sitoutumiseen, miten vaihtuvuutta pystyttäisiin vähentämään ja millä keinoin pystytään sitouttamaan varsinkin hyvät myyjät. Tavoitteena oli löytää työpaikan valttikortit ja kehitettävät asiat, jotka oleellisesti vaikuttavat myyjien pysyvyyteen yrityksessä.

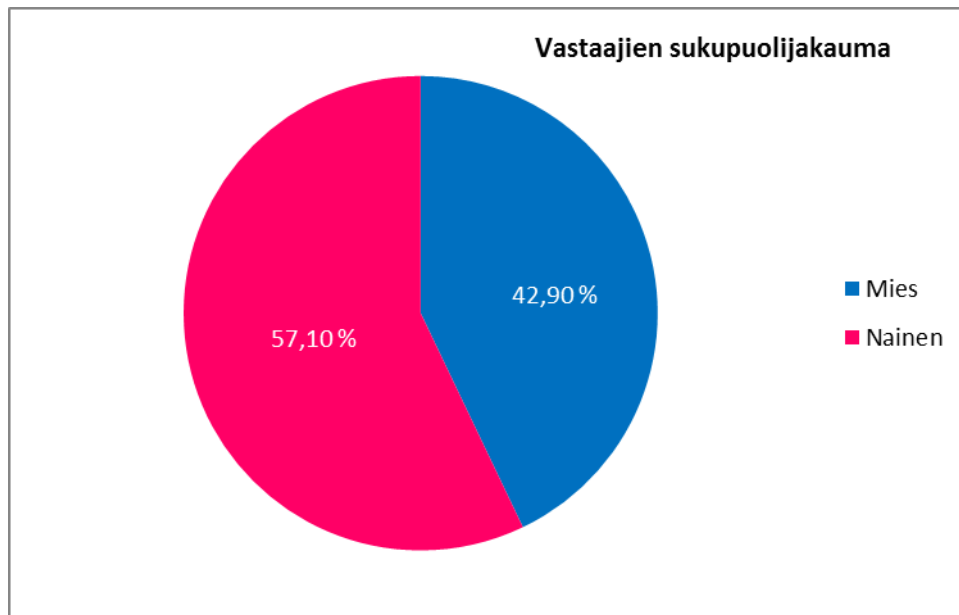
### **5.3 Tutkimustulokset**

Tutkimustulokset analysoitiin käyttäen SPSS Statistics -ohjelmaa sekä Excel- taulukkolaskentaohjelmaa. Kyselylomakkeita palautettiin yhteensä 22 kappaletta, eli lähes kaikki sen hetkiset myyjät, yhtä lukuun ottamatta, osallistuivat tutkimukseen.

#### **5.3.1 Perustiedot**

Tutkimukseen osallistuneista 57 % olivat naisia ja 43 % olivat miehiä (kuvio 1). Naisten ja miesten välillä ei havaittu eroavaisuuksia vastauksissa. Vastaaajien keski-ikä oli 25

vuotta ja tutkimukseen osallistuikin paljon eri-ikäisiä 18-vuotiaista yli 50-vuotiaisiin. Vastauksissa eri-ikäisten välillä ei myöskään havaittu eroavaisuuksia.



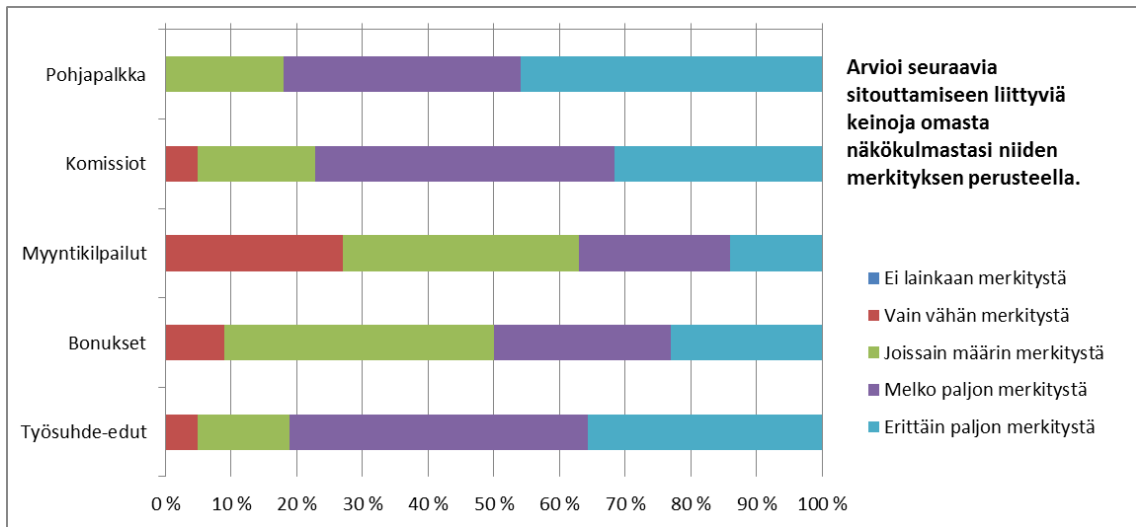
KUVIO 1. Vastaajien sukupuolijakauma

Tutkimukseen osallistuneet olivat työskennelleet yrityksessä viikosta vuosiin. Juuri aloittaneiden ja pitkään yrityksessä työskennelleiden työntekijöiden välillä ei havaittu vastauksissa suuria eroavaisuuksia.

### 5.3.2 Sitouttamisen keinojen merkitys

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa kysyttiin sitouttamisen keinojen merkitystä työntekijän omasta näkökulmasta. Eri sitouttamisen keinoja tuli arvioida siten, kuinka paljon merkitystä niillä on työntekijälle itselleen yleisellä tasolla.

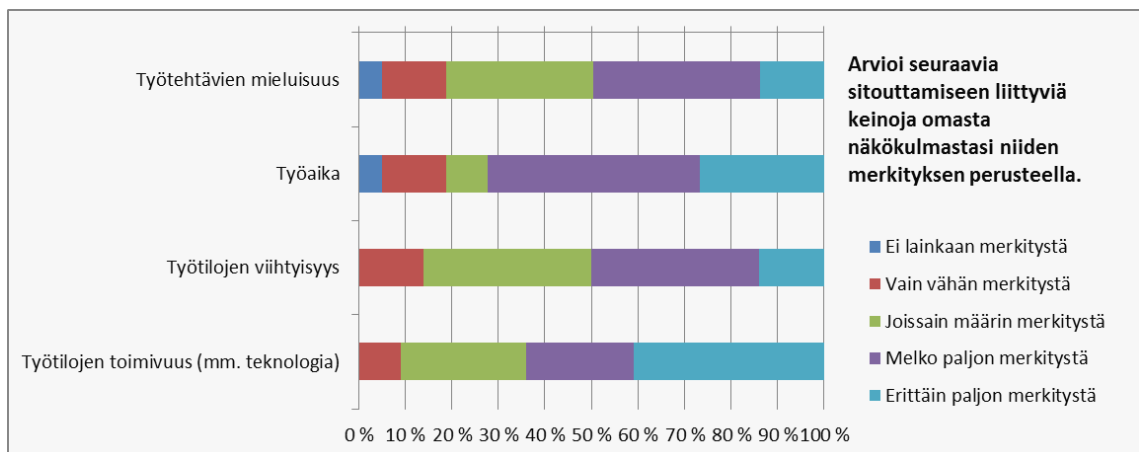
Kuvion 2 mukaan pohjapalkalla, komissioilla ja työsuhde-eduilla on eniten merkitystä. Pohjapalkka on näistä tärkein, sillä se ei saanut yhtään *ei lainkaan merkitystä*- tai *vain vähän merkitystä* -vastausta. Näistä viidestä sitouttamisen keinosta myyntikilpailuilla oli vähiten merkitystä sitoutumisen kannalta. Tällaiset niin sanotut aineelliset sitouttamisen keinot mielletään siis hyvin tärkeiksi, ja siksi niihin tulisikin panostaa.



KUVIO 2. Kuinka paljon merkitystä on seuraavilla sitouttamiskeinoilla?

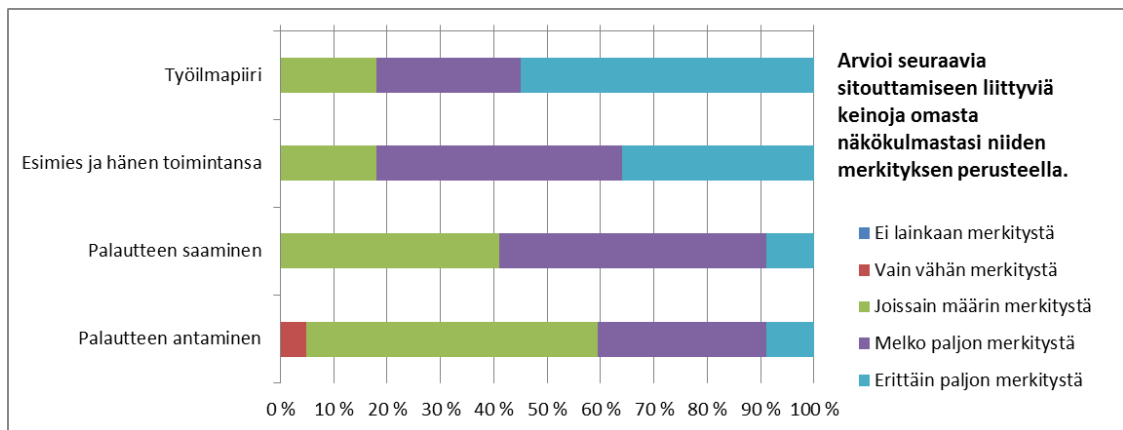
Kuviosta 3 nähdään, että työtehtävien mieluisuus, työaika sekä työtilojen viihtyisyys ja toimivuus ovat jakaneet mielipiteitä laidasta laitaan. Esimerkiksi vastaajista viiden prosentin mielestä työajalla ei ole lainkaan merkitystä, kun taas vähän yli 70 %:n mielestä sillä on melko paljon tai erittäin paljon merkitystä. Tähän vaikuttaa selvästi työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, jolloin jokaisella tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi työajan pituuteen. Osa työntekijöistä saattaa pitää 8-tunnin työpäivää erityisen hyvänä, kun taas osalle sopisi paremmin lyhyemmät työpäivät.

Kuviosta 3 voidaan kuitenkin todeta, että näillä kaikilla neljällä ominaisuudella on paljon merkitystä, varsinkin työajan pituudella ja työtilojen toimivuudella. Työtilojen toimivuus, esimerkiksi teknologia, sai ylivoimaisesti eniten *erittäin paljon merkitystä* -vastauksia. Työtilojen toimivuus onkin tärkeää, jotta työntekijät voivat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla.



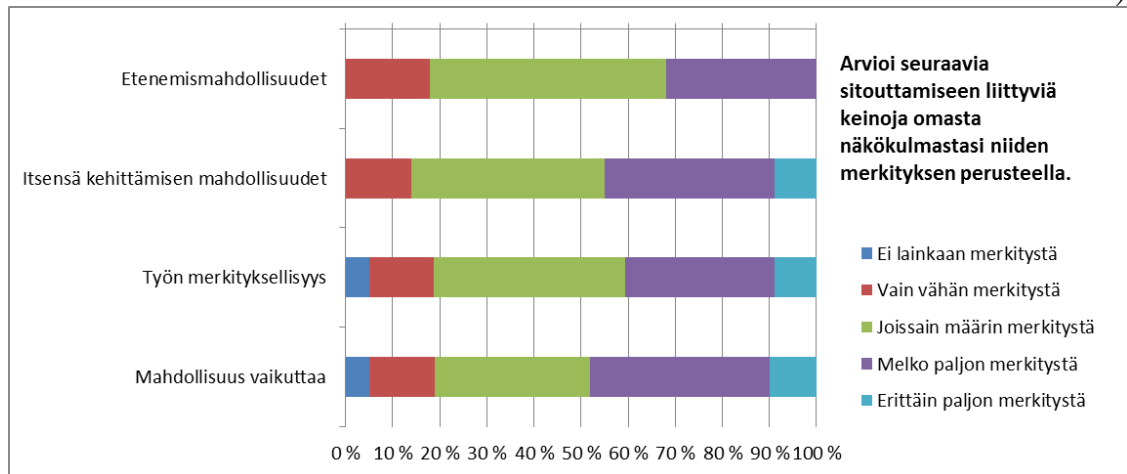
KUVIO 3. Kuinka paljon merkitystä on seuraavilla sitouttamiskeinoilla?

Kuvion 4 esittämät sitouttamiseen liittyvät ominaisuudet saivat runsaasti *melko paljon merkitystä*- ja *erittäin paljon merkitystä* -vastauksia. Varsinkin työilmapiiri ja esimiehen toiminta mielletään tärkeiksi. Vastaajista yli 80 % oli sitä mieltä, että näillä kahdella ominaisuudella on melko paljon tai erittäin paljon merkitystä. Moni kokee myös, että palautteen saamisella ja antamisella on merkitystä. Vastaajista ainoastaan viisi prosenttia oli sitä mieltä, että palautteen antamisella on vain vähän merkitystä.



KUVIO 4. Kuinka paljon merkitystä on seuraavilla sitouttamiskeinoilla?

Kuviosta 5 voidaan todeta, että nämä neljä korkeamman asteen sitouttamiskeinoa ovat jakaneet mielipiteitä. Yleisesti ottaen edellä mainittuja sitouttamisen keinoja on pidetty jonkin verran merkityksellisempinä. Kuitenkin vastaajista 30 - 50 prosentin mielestä kuvion 5 korkeamman asteen sitouttamiskeinoilla on melko paljon tai erittäin paljon merkitystä, joten näihinkin asioihin tulee kiinnittää huomiota. Vastaajista alle 20 prosentin mielestä näillä ominaisuuksilla on vain vähän merkitystä tai ei lainkaan merkitystä. Loput työntekijöistä arvostavat esimerkiksi mahdollisuutta vaikuttaa ja etenemis-mahdollisuuksia edes jossain määrin.



KUVIO 5. Kuinka paljon merkitystä on seuraavilla sitouttamiskeinoilla?

Kokonaisuudessaan eniten merkitystä vastaajien mielestä oli pohjapalkalla, työsuhde-  
eduilla, työilmapiirillä ja esimiehellä sekä hänen toiminnallaan. Ensimmäisessä näihin  
tulisi panostaa, mutta myös muihin kannattaa ehdottomasti kiinnittää huomiota.

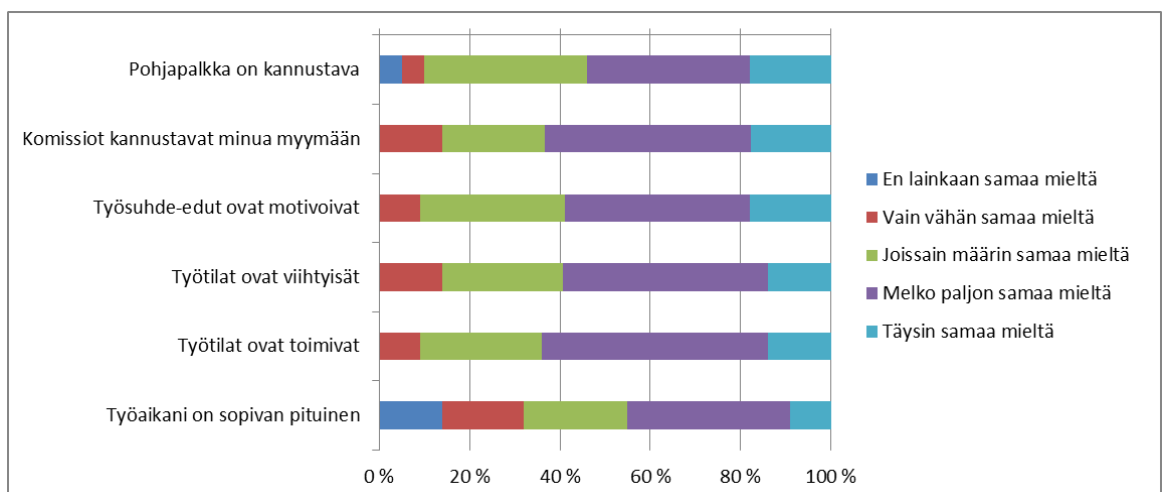


### 5.3.3 Työskenteleminen Pinklinkillä

Tutkimuksen toisessa osassa kysyttiin työntekijöiden mielipidettä Pinklinkillä työskentelemisestä. Työntekijöiden piti arvioida kuinka paljon samaa mieltä he ovat erilaisista väittämistä.

Kuviossa 6 esitetyt väittämät jakoivat mielipiteitä vastaajien keskuudessa, mutta saivat pääasiassa hyviä arvosanoja. Työajan pituudessa oli selkeästi eniten hajontaa, ja vastaukset jakautuivat melko tasaisesti eri vaihtoehtojen välille. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa saatiin selville, että vastaajista 70 %:n mielestä työajan pituudella on melko paljon tai erittäin paljon merkitystä. Tällaisella alalla, jossa työajan pituuden ei tarvitse olla normaali kahdeksan tuntia päivässä, tulisi työntekijöille tarjota mahdollisuus esimerkiksi lyhyempään työpäivään. Yrityksellä voisi olla käytössä kaksi erilaista työsopimusta, joista toinen soveltuu lyhyempää päivää tekeväälle työntekijälle ja toinen normaalimitaista työpäivää haluavalle.

Kaikissa kuvion 6 väittämissä on jonkin verran parannettavaa, mutta täytyy todeta se tosiasia, ettei kaikkia työntekijöitä voi aina miellyttää samanaikaisesti. Tähän on kuitenkin hyvä pyrkiä jatkuvalla kehittämisellä ja keskustelemalla aktiivisesti työntekijöiden kanssa mahdollisista kehityskohdista.



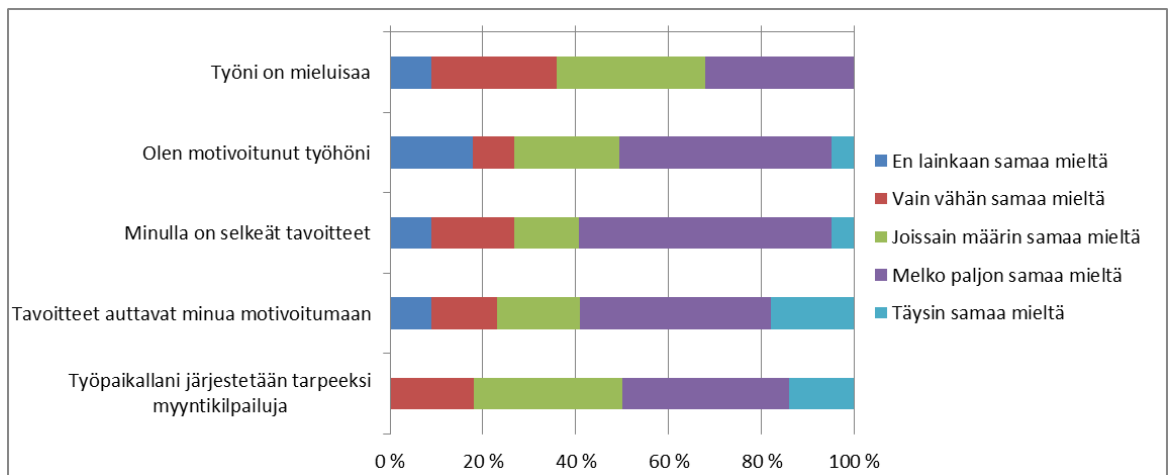
KUVIO 6. Mielipiteitä väittämiin Pinklinkillä työskentelemisestä

Kuviossa 7 esitetty väittämä ”*Työni on mieluisaa*” on toinen niistä väittämistä, joka ei ole saanut yhtään *täysin samaa mieltä* -vastausta. Koska on ymmärrettävää, ettei puhelinmyyjän työ itsessään ole kaikkein miellyttävintä, tuleekin puhelinmyyntiin keskittyvissä yrityksissä panostaa muihin asioihin, jotka työntekijää motivoivat.

Vain puolet vastaajista ovat joko melko paljon tai täysin samaa mieltä siitä, kokevatko he itsensä motivoituneiksi. Loput 50 % eivät ole motivoituneita tai ovat jossain tältä väliltä. Tähän kannattaakin miettiä ratkaisuja, millä myös toinen puolisko työntekijöistä saataisiin motivoituneiksi, jolloin heidän työpanoksensa paranee ja vaikuttaa yrityksen tulokseen positiivisesti. Joskus työntekijän motivaatioon ei voi vaikuttaa kuin työntekijä itse ja näissä tapauksissa tulee miettiä, kannattako tällaista työntekijää pitää yrityksen palveluksessa.

Yli puolet vastaajista olivat samaa mieltä siitä, että tavoitteet auttavat heitä motivoitumaan. Vastaajista lähes saman verran olivat melko paljon tai täysin samaa mieltä siitä, että heille on asetettu selkeät tavoitteet. Koska läheskään kaikki eivät olleet samaa mieltä siitä, että heillä on selkeät tavoitteet, kannattaa kunkin työntekijän kanssa käydä läpi yrityksen yhteinen tavoite sekä työntekijän henkilökohtainen tavoite.

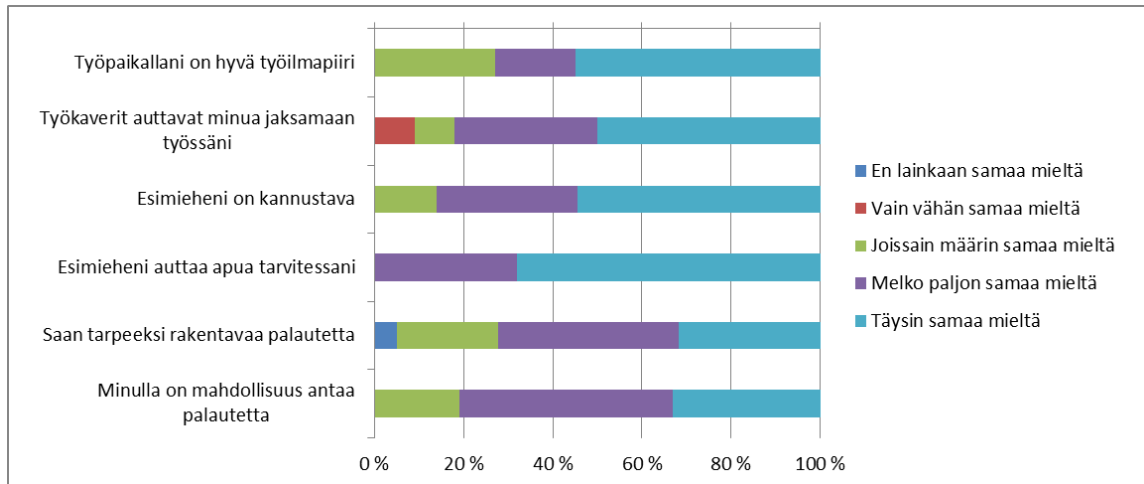
Väittämä siitä, järjestetäänkö työpaikalla tarpeeksi myyntikilpailuja, sai paljon erilaisia vastauksia. Positiivista on, että kyseinen väittämä ei saanut yhtään *en lainkaan samaa mieltä* -vastausta. Toki aina löytyy parannettavaa, ja kannattaakin kehittää erilaisia ja eripituisia myyntikilpailuja. Avoimissa vastauksissa tuli esille se, että työntekijät halusivat enemmän lyhytkestoisia, esimerkiksi päivän kestäviä, myyntikilpailuja.



KUVIO 7. Mielenpitoja väittämiin Pinklinkillä työskentelemisestä

Kuvion 8 väittämät ovat ehdottomasti saaneet tutkimuksen toisen osion parhaat arvostukset. Kuvion esittämiä väittämiä voidaan sanoa Pinklinkin valttikorteiksi. Vastaajien mukaan työpaikalla vallitsee hyvä työilmapiiri ja esimies on kannustava. Varsinkin väittämä ”*Esimieheni auttaa apua tarvitessani*” nousee selkeäksi ykköseksi, sillä kaikki vastaajat ovat olleet melko paljon tai täysin samaa mieltä väittämästä. Tuloksista nähdään, että työkaverit auttavat toisiaan jaksamaan ja työntekijöillä on mahdollisuus antaa palautetta. Nämä ovat hyvin tärkeitä asioita ja Pinklinkillä nämä asiat ovat kunnossa.

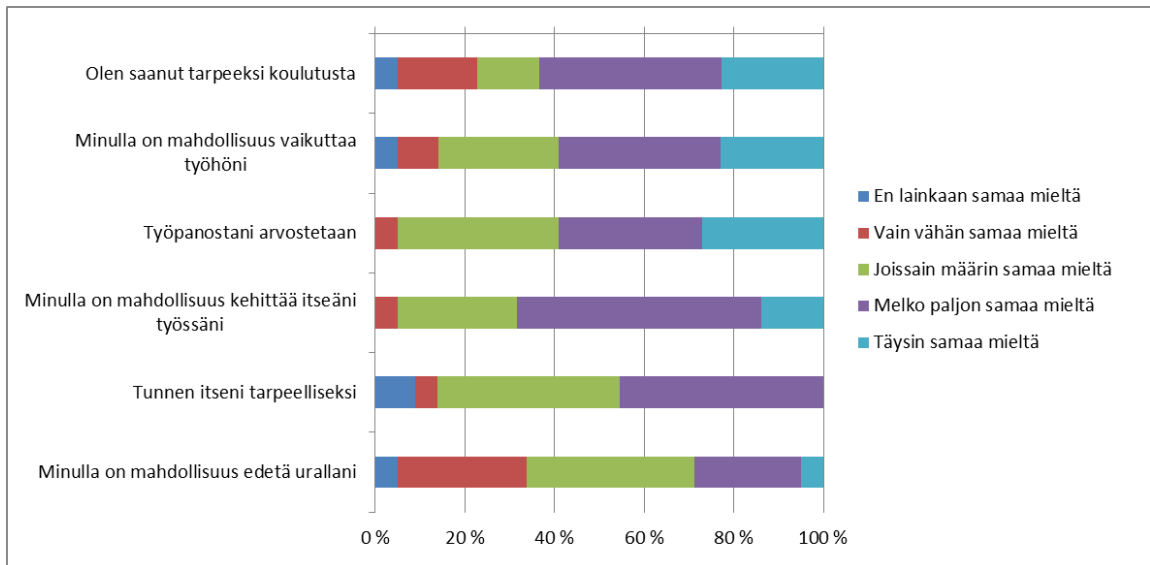
Vastaajista vain viisi prosenttia kokee, että he eivät saa tarpeeksi rakentavaa palautetta. Vaikka prosenttiosuus on pieni, sitä ei voi jättää huomiotta, vaan jatkossa tulee varmistaa, että kaikki työntekijät saavat säännöllisesti rakentavaa palautetta työstään. Kuvion 8 esittämät väittämät ovat saaneet pääasiassa positiivisia arvostuksia, ja niihin kannattaa jatkossakin panostaa. Tavoitteena olisi tietenkin, että turkoosin palkin (täysin samaa mieltä) osuus jatkossa vain kasvaa. Tällainen samantyyppinen kysely kannattaa jatkossakin järjestää, jotta voidaan huomata, ollaanko menossa parempaan vain huonompaan suuntaan.



KUVIO 8. Mielipiteitä väittämiin Pinklinkillä työskentelemisestä

Kuviosta 9 nähdään, miten mielipiteet ovat jakautuneet muun muassa koulutusta ja työpanosta koskevien väittämien kesken. Eniten huonoimpia arvosanoja on saanut väittämä ”*Olen saanut tarpeeksi koulutusta*”. Tässä täytyy toki ottaa huomioon, että osa kyselyyn vastanneista on saanut ensimmäiset koulutuksensa edellisen esimiehen alaisina, joten nykytilanne on hieman erilainen. Jatkuva kouluttaminen on kuitenkin myös tärkeää, jotta työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä ja oivaltaa uusia asioita. Suurin osa, eli noin 70 %, vastaajista ovat kuitenkin olleet melko paljon tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus kehittää itseään työssään.

Lähes kaikki vastaajat eli 95 % ovat olleet edes joissain määrin samaa mieltä siitä, että heidän työpanostaan arvostetaan. Tämä on erittäin hyvä, sillä työntekijöiden ja heidän työpanoksensa arvostaminen on lähtökohta toimivalle työsuhteelle. Väittämään ”*Tunnen itseni tarpeelliseksi*” kukaan ei ole vastannut *täysin samaa mieltä* -vastauksella. Tätä epäkohtaa tulisikin kehittää, jotta kaikki työntekijät kokisivat olevansa tarpeellisia. Itsensä tarpeelliseksi tunteminen on tärkeää, sillä se ruokkii sisäistä työmotivaatiota.



KUVIO 9. Mielipiteitä väittämiin Pinklinkillä työskentelemisestä

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin mikä motivoi työntekijää työntekoon. Vastauksissa nousi selkeästi esille myynnit, eli kun tulee tulosta, se motivoi jatkamaan. Tähän liittyy selkeästi palkka, joka onkin yksi perimmäinen syy miksi työtä ylipäätään tehdään. Samoin positiivinen asenne ja työkaverit motivoivat työntekoon. Myös työsuhte-etuja kuten lounasta, korostettiin yhtenä motivaatiotekijänä.

Työntekijät kertoivat omin sanoin, mitkä asiat vaikuttavat heidän työpaikkaan sitoutumiseen. Vastauksissa korostui hyvä työilmapiiri, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet, palkkaus sekä mukava ja rento esimies. Joissakin vastauksissa tuli lisäksi esille Espanjassa asumisen mahdollisuus, mikä sitouttaa samalla työpaikkaan.

Kyselyyn vastanneet saivat myös ehdottaa millaisia sitouttamiskeinoja työnantaja voisi jatkossa käyttää. Vastausten perusteella erilaiset ja laajemmat etenemismahdollisuudet sekä lisäkouluttaminen erilaisiin työtehtäviin sitouttaisivat työntekijöitä vielä paremmin. Yleistä koulutusta kaivattiin myös myytäviin tuotteisiin liittyen.

## POHDINTA

Henkilöstön sitouttaminen nykypäivän yrityksissä on tärkeää. Kilpailu kovenee ja työntekijöiden liikkuvuus yrityksestä toiseen lisääntyy jatkuvasti. Avainhenkilöstön sitouttamisen tärkeys korostuu, ja uusia sitouttamiskeinoja on kehitettävä koko ajan lisää. Sitoutunut henkilökunta on tehokkaampi ja tuottaa yritykselle parempaa tulosta. Tämän lisäksi työnantajalleen omistautunut henkilöstö viestii positiivisempaa yrityskuvaa, mikä on tärkeää varsinkin aloilla, joissa asiakassuhteiden tärkeys korostuu.

Mielestäni suurin merkitys yrityksen imagolla on uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Onnistunut rekrytointi on osa henkilöstön sitouttamista. Mitä enemmän motivoituneita työntekijöitä saadaan houkutelluksi yrityksen palvelukseen, sitä enemmän yrityksen tulos paranee. Tämä korostuu selvästi telemarkkinointiin keskittyvissä yrityksissä.

Pysyvä henkilöstö varmistaa yritykselle tasaisen tuloksen. Tämän lisäksi hyvien työntekijöiden menettäminen on kallista. Vaikka jonkinasteinen vaihtuvuus on yritykselle eduksi, ei voida tarpeeksi korostaa henkilöstön sitouttamisen positiivisia vaikutuksia. Jokaisen yrityksen tulisi laatia sitouttamisstrategia, jossa määritellään, miten ja millä keinoin henkilöstöä sitoutetaan. Strategiaa varten tulee selvittää yrityksen nykyiset valttikortit ja kehitettävät asiat työnantajana. Nämä on helppo selvittää esimerkiksi samantlaisella kyselyllä kuin tämän opinnäytetyön tutkimusosassa on käytetty. Kyselyn teettäminen ei vaadi isoja resursseja, mutta toki itse strategian laatimiseen tulisi käyttää tarpeeksi henkilöstö- ja aikaresursseja.

Case-yritykselle teettämäni tutkimuksen mukaan tärkeimpiä sitouttamiskeinoja ovat pohjapalkka, työsuhde-edut, työilmapiiri ja esimies sekä hänen toimintansa. Pohjapalkalla ja työsuhde-eduilla pystytään kilpailemaan muiden saman alan yritysten kanssa. Tämä vaatii toki tietämystä kilpailevien yritysten työsuhde-eduista ja pohjapalkan suuruudesta. Telemarkkinointialalla työ itsessään on melko samanlaista työpaikasta riippumatta, joten muilla asioilla on paljon merkitystä.

Eniten pohjapalkalla, työsuhde-eduilla sekä muilla materialistisilla ominaisuuksilla on merkitystä rekrytointivaiheessa. Varsinaisen sitoutumisen työhön ja työpaikkaan luo edistyneemmät sitouttamiskeinot. Se, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee, on tärke-

ää työssä viihtymisen ja työmotivaation kannalta. Yleisesti korkea työmotivaatio tarkoittaa myös korkeampaa sitoutumista työpaikkaan. Tutkimuksessa Pinklinkin valttikorteiksi muodostui nimenomaan hyvä työilmapiiri ja kannustava esimies.

Esimies on yksi yrityksen tärkeimmistä henkilöistä, joka pystyy vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen. Esimieheltä vaaditaan taitoa ja rohkeutta henkilöstön sitouttamiseen. Nykypäivän esimiehiltä vaaditaan ensisijaisesti osaamisjohtajuutta. Esimiehen tulee tunnistaa jokaisen työntekijän vahvuudet ja valjastaa ne yrityksen käyttöön. Esimiehen tulee taata tarvittavat resurssit työntekoon ja samalla varmistaa, että työntekijät viihtyvät työpaikallaan. Esimiehen asema ei ole helppo, mutta oikeanlaisella johtamistyyllillä ja asenteella koko tiimin johtaminen on kaiken kaikkiaan hyvin palkitsevaa.

Sitouttamisessa korostuu myös avoin kommunikaatio työntekijän ja työnantajan välillä. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kehittää työpaikkaansa. Siten he voivat tuntea kuuluvansa osana työpaikkaan. Palautteen antaminen ja saaminen on työntekijöille tärkeää. Yleisesti voidaan todeta, että henkilöstön sitouttaminen onnistuu, jos työpaikkaa kehitetään koko ajan oikeanlaisen esimiehen johdolla, työntekijöitä kuunnellaan ja arvostetaan sekä pidetään huoli siitä, että perusasiat, esimerkiksi palkkaus ja työsuhteet ovat kunnossa.

## LÄHTEET

Amabile, T., Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot: opi johtamaan kehitystä. Liettua: BALTO print.

Christensen, J., Lundin, S., Paul, H. 2005. Fish!: tehokas tapa parantaa työhenkeä ja tuloksia. Helsinki: Bazar.

Heinonen, J., Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otava.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Leppänen, S (2013a). Henkilöstön sitouttamisen ROI (Return of Investment). Front Kilita. Luettu 26.5.2014. <http://kilita.sovelto.fi/front/yleinen/henkiloston-sitouttamisen-roi-return-of-investment/>

Leppänen, S (2013b). Miksi organisaatiot ovat kiinnostuneita henkilöstön sitouttamisesta? Eikö hyvä palkka ja edut riitä?. Front Kilita. Luettu 20.5.2014. <http://kilita.sovelto.fi/front/yleinen/miksi-organisaatiot-ovat-kiinnostuneita-henkiloston-sitouttamisesta-eiko-hyva-palkka-ja-edut-riita/>

Leppänen, S (2013c). Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Front Kilita. Luettu 19.5.2014. <http://kilita.sovelto.fi/front/yleinen/sitoutuminen-tyohon-ja-miten-tyonantaja-voi-vaikuttaa-henkiloston-sitoutumiseen/>

Leppänen, S (2013d). Sitoutuneen työntekijän profiili – miten tunnistat?. Front Kilita. Luettu 26.5.2014. <http://kilita.sovelto.fi/front/yleinen/sitoutuneen-tyontekijan-profiili-miten-tunnistat/>

Monster. Vaihtuvuuden vähentäminen. Luettu 26.5.2014. <http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/henkiloston-pysyvyys/vaihtuvuuden-vahentaminen.aspx>

Smallwood, N., Sweetman, K., Ulrich, D. 2010. Johtamisen koodi: viisi sääntöä hyvään johtajuuteen. Helsinki: Tietosanoma.



## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 (5)

### **Kysely henkilöstön sitouttamisesta – Pinklink S.L.**

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teen opin-  
näytetyöni henkilöstön sitouttamisesta myynnin alalla. Osana opinnäyte-  
työtä teen kyselyn, jonka tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat merkitse-  
vät työpaikkaan sitoutumiseen.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Tulokset julkais-  
taan siten, että yksittäisen vastaajan tunnistaminen on mahdotonta.

Jokaisen vastaus on tärkeä! Lomake palautetaan Nooralle tai Tipille.

Vastausaikaa on 28.3.2014 asti.

-Noora Wahlberg

## Perustiedot

Sukupuoli

Nainen  Mies

Ikä

\_\_\_\_\_

Kuinka kauan olet ollut töissä Pinklinkillä?

\_\_\_\_\_ kk

## Sitouttamisen keinojen merkitys

Arvioi seuraavia sitouttamiseen liittyviä keinoja omasta näkökulmastasi niiden merkityksen perusteella. Käytä asteikkoa 1= Ei lainkaan merkitystä, 2= Vain vähän merkitystä, 3= Joissain määrin merkitystä, 4= Melko paljon merkitystä ja 5= Erittäin paljon merkitystä.

- |   |           |
|---|-----------|
| • Pohjapalkka                           | 1 2 3 4 5 |
| • Komissiot                             | 1 2 3 4 5 |
| • Myyntikilpailut                       | 1 2 3 4 5 |
| • Bonukset                              | 1 2 3 4 5 |
| • Työsuhde-edut (mm. aamupala, lounas)  | 1 2 3 4 5 |
| • Työtehtävien mieluisuus               | 1 2 3 4 5 |
| • Työaika                               | 1 2 3 4 5 |
| • Työtilojen viihtyisyys                | 1 2 3 4 5 |
| • Työtilojen toimivuus (mm. teknologia) | 1 2 3 4 5 |
| • Työilmapiiri                          | 1 2 3 4 5 |
| • Esimies ja hänen toimintansa          | 1 2 3 4 5 |
| • Palautteen saaminen                   | 1 2 3 4 5 |
| • Palautteen antaminen                  | 1 2 3 4 5 |
| • Etenemismahdollisuudet                | 1 2 3 4 5 |

3 (5)

- Itsensä kehittämisen mahdollisuudet (koulutukset yms.) 1 2 3 4 5
- Työn merkityksellisyys (tarpeelliseksi tunteminen yms.) 1 2 3 4 5
- Mahdollisuus vaikuttaa (työaika, kilpailut yms.) 1 2 3 4 5

Vapaat kommentit edellisiin kohtiin liittyen:

---



---



---



---



---

## Työskenteleminen PINKLINKILLÄ

Arvioi seuraavia kohtia käyttäen asteikkoa 1=En lainkaan samaa mieltä, 2=Vain vähän samaa mieltä, 3=Joissain määrin samaa mieltä, 4=Melko paljon samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.

- Pohjapalkka on kannustava 1 2 3 4 5
- Komissiot kannustavat minua myymään 1 2 3 4 5
- Työsuhte-edut ovat motivoivat 1 2 3 4 5
- Työtilat ovat viihtyisät 1 2 3 4 5
- Työtilat ovat toimivat 1 2 3 4 5
- Työaikani on sopivan pituinen 1 2 3 4 5
  
- Työni on mieluisaa 1 2 3 4 5
- Olen motivoitunut työhöni 1 2 3 4 5
- Minulla on selkeät tavoitteet 1 2 3 4 5
- Tavoitteet auttavat minua motivoitumaan 1 2 3 4 5
- Työpaikallani järjestetään tarpeeksi myyntikilpailuja 1 2 3 4 5

4 (5)

- Työpaikalla on hyvä työilmapiiri 1 2 3 4 5
- Työkaverit auttavat minua jaksamaan työssäni 1 2 3 4 5
- Esimieheni on kannustava 1 2 3 4 5
- Esimieheni auttaa apua tarvitessani 1 2 3 4 5
- Saan tarpeeksi rakentavaa palautetta 1 2 3 4 5
- Minulla on mahdollisuus antaa palautetta 1 2 3 4 5
  
- Olen saanut tarpeeksi koulutusta 1 2 3 4 5
- Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työhöni 1 2 3 4 5
- Työpanostani arvostetaan 1 2 3 4 5
- Minulla on mahdollisuus kehittää itseäni työssäni 1 2 3 4 5
- Tunnen itseni tarpeelliseksi 1 2 3 4 5
- Minulla on mahdollisuus edetä urallani 1 2 3 4 5

Vapaat kommentit edellisiin kohtiin liittyen:

---



---



---



---



---

## Avoimet kysymykset

Mikä motivoi sinut työntekoon?

---



---



---



---



---



---

5 (5)

Kerro omin sanoin, mitkä asiat vaikuttavat työpaikkaan sitoutumiseesi?

---

---

---

---

---

---

---

Millaisia sitouttamisen keinoja työnantajasi voisi käyttää, jotta sitoutuisit entistä paremmin työhösi ja työpaikkaasi?

---

---

---

---

---

---

---

**Kiitos vastauksistasi!**