



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Digitaalinen henkilöstöjohtaminen

Rina Pipping

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

## Digitaalinen henkilöstöjohtaminen

Rina PippingRina Pipping  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 20182018

Rina PippingRina Pipping

**Digitaalinen henkilöstöjohtaminenDigitaalinen henkilöstöjohtaminen**

Vuosi 2018 2018

Sivumäärä 68

---

Maailma muuttuu ja johtajuuden on muututtava sen mukana. Opinnäytetyön tarkoitus oli löytää kehitysehdotuksia henkilöstöjohtamisessa digitaalisessa ympäristössä kuten, motivaatiossa, kommunikaatiossa ja viestinnässä. Opinnäytetyössä käsiteltiin etäjohtamista sekä, virtuaalijohtamista digijohtamisen näkökulmasta. Toimeksiantajana toimi Sp-Works Oy, joka tarjoaa promootiopalveluita. Yrityksen organisaatiossa toimitaan digitaalisten kanavien kautta, koska työntekijät asuvat demograafisesti ympäri Pohjoismaita. Työ oli rajattu johdon ja työntekijän välisen informaation kulkuun ja heidän välillä tapahtuvaan viestintään sosiaalisessa mediassa.

Kohdeorganisaation kehittämiseksi sen nykytilaa on tarkasteltu ja johdon teemahaastattelun kautta saatu hiljainen tieto esille sekä tutustuttu organisaation toimintaan. Työntekijöille laaditussa kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa selvitettiin heidän kokemuksiinsa yrityksen digijohtamisesta. Johdon teemahaastattelun ja kyselytutkimuksen eroavaisuuksien kautta on luotu kehitysehdotuksia digijohtamisen tehostamiseksi sekä osaamisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin digijohtajuutta ihmisten johtamisen näkökulmasta. Työssä käsiteltiin oleellisia johtajuuteen liittyviä termejä osana digijohtamista sekä johtajan viestinnällisiä haasteita digitaalisessa ympäristössä. Varsinaisiin viestintäkanaviin ei ole syvennetty, sillä trendit muuttuvat jatkuvasti ja uusia sovelluksia syntyy päivittäin. Kohdeorganisaation kuvauksessa avataan tärkeitä taustatietoja prosesseista ja myyntijohtamisesta, jotka liittyvät oleellisesti henkilöstön digitaaliseen johtamiseen.

Tutkimuksessa ilmeni intranetin vähäinen hyödyntäminen ja puutteellinen työntekijärekisteri. Henkilöstön motivoinnissa oli parannettavaa, kuten palkitsemisessa ja palautteen antamisessa sekä hiljaisen tiedon välittämisessä.

Asiasanat: digijohtaminen, etäjohtaminen, virtuaalijohtaminen, sosiaalinen media, viestintä

Rina PippingRina Pipping

**Digital Human Resource Management**

Year 2018	2018	Pages	68
-----------	------	-------	----

---

The world is changing and leadership has to change with it. The aim of this Bachelor's thesis was to find development ideas in human resource management in the digital environment such as, motivation, communication and information. This study deals with distance management as well as virtual leadership. This research was commissioned by Sp-Works Oy, which provides promotional services. The company's organization operates through digital channels, as employees live demographically across the Nordic countries. The work is restricted to the flow of information between management and employees and the communication between them in the social media.

The aim of this Bachelor's thesis was to study digital leadership from a human leadership perspective. The study revealed the essential terms in leadership as part of digital management and the challenges in communication through the digital environment between management and employees. This thesis has not focused on the different communication channels, as trends are constantly changing. In the description of Sp-Works Oy, important background information on processes and sales management have been described, that were essentially related to the digital management.

In order to develop the target organization, their current status in digital management was examined. Interviews with the management provided tactical knowledge as well as getting acquaintance with the organization's operations. The quantitative survey for employees revealed their experiences of digital management in the company. Based on the results of the survey, improvement ideas were developed.

The study revealed a low utilization of the intranet and an inadequate employee register. In addition the process of motivating employees needed improvement, such as rewarding and giving feedback and providing tactical knowledge.

Keywords: digital management, remote management, virtual management, social media, communication

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön kuvaus ja rajaus .....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	7
2	Johtaminen etänä ja diginä .....	8
2.1	Haasteet digijohtamisessa.....	10
2.2	Virtuaalitiimi.....	11
2.3	Avoin organisaatio .....	12
2.4	Tietojohtaminen .....	13
3	Viestintä .....	14
3.1	Nykyajan taidot viestinnässä.....	16
3.2	Ihmisten johtaminen ja motivaatio.....	17
4	Prosessien hallinta ja myyntijohtaminen.....	21
4.1	Prosessit .....	22
4.2	Myyntijohtaminen.....	23
5	Sp-Works Oy, kohdeorganisaation kuvaus .....	25
5.1	Promoottorit ja Brand Ambassador:it .....	26
5.2	Sp-Works Oy:n asiakasprosessi.....	26
6	Sp-Works Oy:n digijohtaminen .....	28
7	Digijohtamisen nykytila .....	32
8	Johtopäätökset ja pohdinta .....	37
9	Kehitysehdotuksia .....	39
10	Yhteenveto .....	42

## 1 Johdanto

Digitalisaatio on ollut viime aikoina paljon esillä ja keskustelua on syntynyt esimerkiksi siitä, miten se vaikuttaa eri toimialoihin ja yritysten toimintatapoihin. Yritysten johtajien on pysyttävä tämän muutosvirran mukana ja heidän on kehitettävä osaamistaan sillä, kuten Lauttamäen Tieto & Trendin (2017) lehden artikkelissa todetaan; ”Etlan mukaan pelkästään Suomessa jopa kolmannes työpaikoista saattaa kadota parin seuraavan vuosikymmenen aikana. Murros tulee muokkaamaan ja luomaan uusia työmuotoja ja muuttamaan opittuja työkäytäntöjä.”

Mitä muuta tulevaisuuden johtajan on osattava, kuin käyttää digitaalisia välineitä? Tulevaisuudessa välineiden hallitsemisessa ei tule olemaan ongelmaa, sillä nuorempi sukupolvi ovat diginatiiveja ja opetussuunnitelmaakin on muokattu tulevaisuutta ajatellen, tabletin ja sähköisten kirjojen sekä digitaalisten viestintäkanavien käyttöönoton mahdollistamiseksi (Huutonen 2016). Työ- ja elinkeinoministeriön (2014) katsaus tulevaisuuteen julkaisussa todetaan, että vaikka tekninen kehitys onkin nopeata ja oleellista, eivät ne muuta asioita, vaan ihmiset ja organisaatiot. Ratkaisevaa on se, miten ja millä tavalla tullaan hyödyntämään digitalisuutta. Vuonna 2015 vain noin 1% suomalaisista teki kokopäiväisesti etätöitä, eikä etätöiden suosio ole kasvanut odotettuun tahtiin. (Pyöriä & Ojala 2015).

Opinnäytetyössä tulen tarkastelemaan, mitä nykyajan johtajan on osattava ja miten esimiesten ja työntekijän välinen suhde on muuttunut digitalisaation kautta. Nopea muutos tuo jatkuvasti uusia haasteita ja mahdollisuuksia sekä uusia välineitä ja keinoja digijohtajuuteen. Työssäni tulen käsittelemään etä- ja virtuaalijohtamista, digijohtajuuden terminä, sillä samoja taitoja vaaditaan tulevaisuuden digijohtamisessa. Opinnäytetyössä haasteena sekä mahdollisuutena esiintyy; viestintä, luottamus, yhdenmukaisuus, yhteistyö, vuorovaikuttaminen, avoimuus, läsnäolo ja seuranta.

Digitaalisiin viestintävälineisiin en tule perehtymään kuin pintapuolisesti, sillä trendit muuttuvat jatkuvasti ja uusia sovelluksia syntyy päivittäin. Aloittaessani opinnäytetyötä, oli Facebook yksi suurimmista sosiaalisista viestintävälineistä, mutta viime aikoina se on menettänyt suosiotaan. Viimeisimpien tietovuotouutisten jälkeen ovat moni alkaneet harkita luopumista Facebookista. (Yleisradio 2018.)

### 1.1 Opinnäytetyön kuvaus ja rajaus

Toimeksiantajana toimii Sp-Works Oy ja tarkoituksena on tarkastella sen nykytilanetta digijohtajuudessa sekä organisaation toimintamalleja. Toimeksiantaja yritys Sp-Works Oy toimii kansainvälisesti ympäri pohjoismaita sekä Itä-merellä tarjoten promootiopalveluita. Yrityksen työntekijät asuvat demograafisesti eri puolella Pohjoismaita ja suurin osa

työntekijöitten ohjaamisesta tapahtuu digikanavien kautta. Haasteena tulee olemaan Sp-Works Oy:n työluonne, sillä työntekijöiden vaihtuvuus on suuri, koska suurin osa promoottoreista työskentelevät yrityksessä vain satunnaisesti opiskelujen tai muiden töiden ohella.

Tutkimusongelmana on kuvata Sp-Works Oy:n nykytilanetta, keräämällä hiljainen tieto täsmälliseksi tiedoksi ja kuvata yrityksen prosesseja. Kyselylomake promoottoreille kartoittaa heidän näkemyksensä kohdeyrityksen digijohtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata yrityksen nykytila ja löytää kehityskohteita henkilöstön digijohtamiseen sekä keinoja tehostaa viestintää digikanavien kautta. Työ on rajattu tutkimaan ja kehittämään yrityksen digitaalista henkilöstöjohtamista.

Haastattelen yrityksen johtoa ja teen kyselylomakkeen työntekijöille ja vertaan vastauksia sekä tutkin näkemyserot löytääkseni kehityskohteita. Johdon teemahaastattelua tulen käyttämään viitekehystenä, sillä yrityksessä on paljon hiljaista tietoa, jota on mahdotonta löytää muualta, kuin johdon haastattelujen kautta. Työntekijöille on kyselytutkimus, jossa tutkin heidän kokemuksiaan yrityksen digitaalisesta henkilöstöjohtamisesta ja siihen liittyvistä asioista, kuten kommunikaatio, motivaatio ja viestintäkanavat.

Ensimmäisessä osiossa käsitellään yleisesti johtajuutta ja sitä, mitä osaamista nykyajan johtajalta vaaditaan. Lisäksi selvitetään, mitä kaikkea digijohtajuuden termi sisältää. Viitekehysten toisessa osiossa selvitän kohdeorganisaatiolle oleellisia asioita, kuten hiljaista tietoa, prosessiajattelua sekä myyntityötä. Kolmannessa osiossa kuvaan kohdeorganisaatiota, käyttämällä johdon haastattelua viitekehystenä ja kokoan hiljaisen tiedon täsmälliseksi tiedoksi. Käyn läpi työntekijöille lähetetyn kirjallisen kyselytutkimuksen ja kokoan siitä saadut tulokset. Vertailen johdon ja työntekijöitten väliset näköerot ja kokoan sekä tarkastelen saatuja tuloksia. Lopuksi pohdin tuloksia ja haen kehitysideoita kohdeorganisaatiolle digijohtamisen tehostamiseksi sekä osaamisen kehittämiseksi.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytin määrällistä tutkimusmenetelmää, kvantitatiivista tutkimusta, joka kerää numeraalista tutkimusaineistoa. Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui kyselylomakkeella, joka sisälsi pääosin suljettuja (strukturoiduja) kysymyksiä. Määrällinen tutkimus perustuu mittaamiseen ja tuloksena syntyy lukuarvoja sisältävä aineisto, joka analysoidaan tilastollisin menetelmin. (Vilpas 2013.)

Jotta tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina, on tutkimusaineiston oltava riittävän suuri ja edustava. Palautusprosentti olisi oltava mahdollisimman suuri ja tähän vaikuttavat mm. seuraavat tekijät: Kohderyhmä ja tutkimuksen aihe, kysymysten määrä ja

lomakkeen ulkoasu, saatekirje ja mahdollinen palkkio, muistutuskirjeiden käyttö. (Vilpas 2013; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksellisen opinnäytetyön laatua arvioidaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksessa käytetyn menetelmän luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti on sitä parempi, mitä todennäköisimmin samalla tavalla kerätty ja samalla tavalla analysoitu uusi data antaisi nyt saadut tulokset. Menetelmä voi siis olla luotettava, vaikka se antaisi vinoutuneen tuloksen, jos se antaa samalla tavoin vinoutuneen tuloksen jokaisella menetelmän potentiaalisella toistokerralla. Otokoko ja otantamenetelmä vaikuttavat tulosten luotettavuuteen. Tulokset ovat hyvin sattumanvaraisia, jos otokoko on hyvin pieni tai kato on suuri. Mikäli otos on vino, se ei anna tietoa koko perusjoukosta vaan jokin tietty ryhmä on yliedustettuna. Peittovirhe syntyy, jos perusjoukon rekisteri tai luettelo ei ole ajan tasalla. Tutkimuksessa voi sattua virheitä tietoja käsiteltäessä ja analysoitaessa. Nykyiset tilasto-ohjelmat antavat sivukaupalla tulosteita. Tutkijan tehtävä onkin käyttää vain omaan tutkimukseen sopivia tilastollisia menetelmiä. (Vilpas 2013; Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Validiteetilla tarkoitetaan tulosten pätevyyttä. Eli mitataanko ja tarkastellaanko sitä ilmiötä, jota sanottiin mitattavan. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Sp-Works Oy:n nykytilanne digijohtamisessa ja etsiä siihen parannusehdotuksia. (Vilpas 2013; Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Kohdeyrityksen hiljaisen tiedon esille tuomiseen käytin teemahaastattelua. Teemahaastattelu ei seuraa tarkkoja kysymyksiä, sillä vastauksien pohjalta jatkokysymykset vaihtelevat haastattelussa olleesta henkilöstä riippuen. Teemahaastattelun aihepiirin tuntemus tulee omakohtaisesta kokemuksesta, sillä olen yrityksessä töissä. Teemahaastattelua ei ole analysoitu tietyn tekniikan kautta, vaan on haluttu saada vahvistus yrityksen toimintamalliin sekä sen visioon. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

## 2 Johtaminen etänä ja diginä

”Johtamiseen liittyy kaksi englanninkielistä sanaa: management (asioiden johtamista) ja leadership (ihmisten johtamista eli johtajuus)” (Juuti 2016, 47). Johtamisen käsitteestä löytyy paljon tutkimuksia ja kirjoitelmia, jotka ovat jääneet digitalisaation kehityksestä jälkeen. Etsittäessä digitaalisen johtajuuden käsitettä, ei saada suoraa vastausta mistä on kyse, sillä vastaus lienee etäjohtamisessa ja virtuaalijohtamisessa.

Esko Kilpi (2010) toteaa blogissaan, että johtamista on harjoitettu orjien aikaan pelon avulla. 1900-luvun alkupuolella olivat johtajat suuria sankarihahmoja, jotka olivat korkeakoulutettuja ja kaikki tietäviä. 1970-luvulla avainsanat olivat tavoite- ja tulosjohtaminen, sillä tulosta yrityksessä oli saatava. Haasteena esiintyi työntekijöitten



motivaation nostaminen, jotta organisaatiolle saadaan tavoiteltua tulosta. 1980-luvulla astui kuvaan uusi suuntaus johtamiselle, se oli asioiden ja ihmisten johtaminen. (Argyris, Chris, Cyert, Richard 1980; Kotter 1990.) 1990-luvulla HRM (Human resource management) sai suuremman merkityksen ja organisaation perustehtäviin kuului huolehtia osaavasta hyvinvoivasta henkilökunnasta. 2000-luvulla yksilöt ja heidän osaamisensa johtaminen nousivat päärooliin, josta nykyinen malli on johtanut juurensa. (Juuti 2006; Kotter 1990.)

Paltan (2018) tutkimus hankkeessa tulevaisuuden johtajuus, Johanna Saarinen toteaa, että esimies ei enää käske vaan valmentaa. Vuorovaikutusta korostettiin ja jokaisella yksilöllä on omat sekä muiden asettamat tavoitteet. Muutosvauhti on luja ja Saarinen (2018) toteaa paltan hankkeessa, että olemme kaikki ihmisiä huolinemme ja iloinemme, joka synnyttää tarpeen sosiaaliseen kanssakäyntiin. Kansainvälistyvän liiketoiminnan johtamisen avainhaasteita ovat turvata läsnäolo ja yhteinen sosiaalinen elämä sekä kommunikaatio tiimien sirpaloituneisuuden vuoksi. Harari (2016, 35-36) toteaa kirjassaan, että Homo Sapiens on sosiaalinen eläin, joka pysyy elossa sosiaalisen yhteistoiminnan avulla. Ihmisen hankkiman kielellisen taidon ja juoruilun ansiosta saatiin tietoa, siitä keneen voi luottaa ja ihmiset saattoivat laajentua suuremmiksi ryhmiksi sekä aloittaa tiiviimmän ja kehittyneemmän yhteistyön keskenään.

Viime vuosikymmenen aikana etätyö on yleistynyt ja etäjohtamisesta on tullut arkipäivää, Suomessa vietetään jopa etätyöpäivää lokakuussa. Organisaation haasteeksi on muodostunut sen hajanaiset työskentelytavat ja esimiestyöskentelyyn on muodostunut uusia käytäntöjä. (Vilkman, 2016 9-12.) Vaikka alaiset ovat ympäri maailmaa poissa esimiehen näköpiiristä, ei se tarkoita, että esimiehen tehtävät vähenevät. Etäjohtajan fyysinen läsnäolo on vähäistä, mutta sitä suurempaan rooliin nousee luottamus ja viestintä. NykYTEknologia antaa esimiehelle paljon erilaisia viestintäkeinoja tehokkaan työympäristön luomiseksi, se vaati jatkuvaa vuorovaikuttamista ja luottamuksen rakentamista. (Vilkman 2016; Surakka & Laine 2011.) Mikä on digitaalinen johtaminen? Kuten Esko Kilpi toteaa Joanna Lahden artikkelissa (2015), ”ajatellaan, että digitalisaatiota on se, että luetaan iPadilta eikä paperilta. Seuraavaksi meidän pitää mennä syvemmälle ja eteenpäin. Tähän yritysten tulee löytää omaan tilanteeseen ja omiin tavoitteisiin sopivat etenemistavat.” Uusi teknologia tehostaa toimintaa mutta on vasta ensimmäinen vaihe uuden teknologian omaksumisessa. Todelliset mahdollisuudet piilevät seuraavassa vaiheessa, kun asiat voidaan tehdä kokonaan uudella tavalla. ”Teknologinen innovaatio ei siis tuota vain uusia laitteita, vaan liiketoiminnan kannalta niitäkin keskeisempiä ovat sosiaaliset ja organisatoriset uudistukset” (Lahti 2015).

Nykyajan johtamisen termillä on monta nimitystä, kuten etäjohtaminen ja virtuaalijohtaminen mutta työssäni käsittelen aihetta digijohtajuuden nimellä. Digijohtajuus kuvaa hyvin etäjohtamista sekä virtuaalijohtamista ja termi kattaa jatkuvassa muutoksessa

olevat keskeiset teknologian tuomat uudet mahdollisuudet johtamiselle. Kuten yleinen sanontaa menee, rakkaalla lapsella on monta nimeä.

Digitaalisuus ja verkottunut toimintaympäristö muuttavat kaikkia toimialoja ja näkyvimpänä muutos on ollut viihde- ja media-alalla sekä musiikki-, että peliteollisuudessa. Digitalisuus ja globaalisuus muuttavat työn, toimialat ja liiketoiminnan rakenteet jokaisella toimialalla. (Aalto 2012, 8.) Tästä johtuen digitaalinen johtajuus sopii paremmin termiksi, kuin 80-luvulla etäjohtaminen, tai 2000-luvulla virtuaalinen johtaminen, sillä kummatkin termit ovat vanhentuneita nimityksiä tässä muutoksen vauhdissa. Termit eivät ota samalla tavalla huomioon liiketoimintojen rakenteiden muuttumista eri aloilla digitaalisessa murroksessa.

## 2.1 Haasteet digijohtamisessa

Oli sitten etäjohtajuus, virtuaalinen johtaminen tai digijohtaminen, erityisesti esiin nousee haasteina sekä mahdollisuuksina seuraavat asiat.

Muun muassa:

- luottamus
- yhdenmukaisuus
- yhteistyö
- vuorovaikuttaminen
- avoimuus
- läsnäolo
- seuranta.

(Vilkman 2016, 26; Surakka ym. 2011, 196.)

Kaikki alkaa luottamuksesta, tapasit kollegasi sitten kasvokkain tai etätyössä, on luottamus kaiken perusta. Etäinen työskentely antaa mahdollisuuden vastuun ja vapauden jakamiselle, joka luo yhteistä motivaatiota. Ole läsnä ja käytä eri kommunikaatiovälineitä mutta vältä liian monimutkaisen välineiden käyttöä, sillä silloin viestistä tulee epäselvä. Jos johtamistyyli ei ole johdonmukainen ja selkeä, pirstaloituu luottamus ja motivaatio ja yhteistyö ei toimi. Vuorovaikutus pitää auki avointa kanavaa ja lisää tehokkuutta työyhteisössä. Vuorovaikutus, luottamus ja kommunikaatio ovat asian ytimessä, eikä pidä unohtaa johtajan tiukkaa seurantaroolia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vilkman 2016; Surakka ym. 2011; Pentikäinen 2014.)

Digijohtamisen suurimpana haasteena ovat viestintä ja vuorovaikutuksen sekä luottamuksen luominen etänä, sillä henkilökohtainen kontakti on vähäistä. Esimiehen suunnittelu tehtävät korostuvat viestintäkeinoissa ja yhteisen tiimihengen luomisessa tavoitteiden saavuttamiseksi. Viimeisenä mutta ei vähäisempänä ovat pelisääntöjen laatiminen digitaalisessa ympäristössä ja vuorovaikutuksen luominen etänä. (Surakka ym. 2011, 194- 195) Vilkman toteaa Helsingin

uutisten (2018) haastattelussa, että ”vähäinen vuorovaikutus saattaa vähentää sitoutumista ja motivaatiota”. Uutena haasteena digijohtajuudessa on havaittu uupumuksen tunne tässä jatkuvassa viestintäteknologian maailmassa. Suurissa globaaleissa yrityksissä vapaa-ajan ja työajan erot hämärtyvät ja on vaikeaa erotella työajan sekä vapaa-ajan rajat jatkuvassa viestintäteknologian kehityksessä. Esimiehen rooliin kuulu tarkkailla työntekijöitten mikrosignaaleja löytääkseen viitteitä yksilöiden hyvinvoinnista mutta on muistettava, että esimiehenkin on levättävä tässä jatkuvassa viestintäteknologian maailmassa. Fyysinen välimatka hämärtää näitä mikrosignaaleja, jotka olisivat helpompi havaittavissa fyysisissä työtiloissa. Uupumus ei pelkästään päde esimieheen vaan työntekijöihinkin, sillä jatkuva viestintä ei erota heitä työstään ja vapaa-ajastaan. (Aalto 2012.) Haasteita digijohtajalla ovat, kuinka viestiä tehokkaasti uuvuttamatta työntekijöitä liiallisella tietotulvalla ja samalla huolehtia heidän hyvinvoinnistaan. Esimiehen tulee oppia ja opettaa uusien vuorovaikutuskanavien käyttöä työntekijöille ja huolehtia siitä, että etätöitä tekevillä työntekijöillä on mahdollisuus tavata toisiaan ja luoda hyvän tiimihengen.

## 2.2 Virtuaalitiimi

Tulevaisuudessa johtajalla on paljon uusia työkaluja viestintään alaistensa kanssa, sillä nykyiset videopuhelut ja netissä olevat keskusteluhuoneet ovat jääneet taka-alalle, koska virtuaalitekniikan avulla voi olla paikan päällä. Miltä kuulostaisi ihanassa luonnonmaisemassa koulutus, vaikka istutkin kotona virtuaalilasit päässä? Voit tavata kollegaasi virtuaalisessa huvipuistossa kahvipöytä keskustelun sijaan ja pelaatte yhdessä pelejä, vaikka asutte eri puolella maapalloa.

Tiimityöskentely on hyvä tapa saada luovia innovatiivisia keskusteluita aikaan. Dialogi korostuu tiimityöskentelyssä vahvasti, sillä keskustelujen kautta tiimi voi yhdessä oppia ja kehittyä. Kyky tehdä ja keskustella avoimesti tiimin sisällä luo luottamusta ja mahdollisuuden ratkaista haastavia ongelmia. (Karlöf ja Lövingsson 2004, 300-301; Aalto 2012, 102.)

Kommunikaation ja viestinnän merkitys korostuu huomattavasti virtuaalisissa tiimeissä, sillä jäsenet voivat olla hajautetusti eri maista ja viestintä on vaikeampi luoda. Erimielisyyksien ja väärinkäsityksien riski nousee, sillä muut tiimin jäsenet eivät välttämättä huomaa mikroeleitä ja voivat käsittää viestin väärin. On hyvä pitää yllä positiivista viestintää sekä säännöllisyyttä vuorovaikutuksessa ylläpitääkseen toimivan tiimihengen. (Karlöf ym. 2004, 300-301; Alahuhta 2015, 141-148.)

Jaetulla johtajuudella tiimin sisällä luodaan jokaiselle yhteisön jäsenille mahdollisuus sitoutua tiimiinsä. Ottamalla vastuuta itselleen ja käyttämällä omaa asiantuntemusta sekä intoa yhteisen tavoitteiden saavuttamiseksi, saadaan aikaan motivaatiota ja sitoutumista. (Juuti 2016, 17.)

Digitaalisten viestintäkanavien kautta on mahdollisuudet luoda puitteet hyvälle viestinnälle ja on erittäin tärkeätä luoda tiimin sisällä yhteiset pelisäännöt eri viestintäkanavien käytöstä, jotta viesti ei jäisi epäselväksi tai liian pirstaloiduksi (Tynan 2016). Esimies voi eri tehtävien ja työn kautta luoda hyviä vuorovaikutuskäytäntöjä ja auttaa dialogin syntymistä tiimin sisällä. Haasteena on saada tavallinen kahvipöytäkeskustelu aikaan digitaalisesti työtehtävien ulkopuolella, sillä keskusteluiden kautta tiimi voi löytää uusia keinoja tehdä yhteistyötä ja kehittyä työyhteisössä. (Karlöf ym. 2004, 300-301; Juuti 2016, 17; Varis 2018.)

### 2.3 Avoin organisaatio

Digitaalisessa ympäristössä yrityksillä on mahdollista olla läsnä sekä aktiivisella toiminnalla reagoida nopeammin markkinoihin ja saada kehitystä aikaan. ”Koettu avoimuuden puute on organisaatioiden sisäisen viestinnän haaste. Kokemus voi liittyä puuteluihin intranettyökaluihin, kuten huonosti toimivaan hakuun tai yhteisten työtilojen puutteeseen. Avoimuus on syvästi työkuulttuurikysymys.” (Aalto 2012, 102.) Palkitsemalla tiedon jakamisesta, vähentää valitettavaa lausetta ”tieto ei kulje” yrityksen sisällä, sillä halu jakaa tietoa auttaa viestin perille saamisessa. Organisaation avoimuudella on kaksi olennaista osaa; sisäinen ja ulkoinen avoimuus, jolla mahdollistetaan henkilökunnan kiinnostuksen ja luottamuksen kasvua yrityksessä sekä omaehtoinen halun osallistua organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. Sisäinen avoimuus vaati uurastusta, kaikki yrityksen tieto on julkista ja kaikkien työntekijöitten käytettävissä. Saatavilla olevan sisäisen tiedon avulla säästetään aikaa ja resursseja, sillä kollega voi tulla avuksi omalla osaamisellaan, jolloin hyödynnetään hiljainen tieto organisaation sisällä. Tiedon ulkoisella avoimuudella tarkoitetaan tietoa, jota kerrotaan asiakkaille ja muille sidosryhmille ulospäin. Yrityksen luottamuksellista tietoa ja työntekijän henkilökohtaisia tietoja ei ole tarvetta jakaa ulospäin. (Aalto 2012, 102-112.)

Aktiivinen avoimuus on nykyaikaa, sillä läpinäkyvyys yrityksessä tuottaa luottamusta henkilöstölle sekä asiakkaille. Yritykset ja niiden toiminta ovat nykyään suurennuslasin alla ja sosiaalisen median kautta epäluulo on kasvanut yrityksiä kohtaan. Asiakkaat ja henkilöstö arvostavat enemmän yritystä, joka on valmis jakamaan tietoa ja on avoin omasta toiminnastaan. (Botsman 2018.) Yrityksen mainetta on hallittava ja kriisejä vältettävä, sillä hyvä sekä huono asiakaskokemus etenee vauhdilla internetin aikakaudella ja mainevauriot voivat vaikuttaa asiakkaiden ja kumppaneiden käyttäytymiseen. Peitelty tieto yrityksen vauriosta on pahempi asia, kuin suoraan avoimesti ilmaistu ongelma, koska luottamus katoaa helposti, jos tiedottaminen ei ole rehellistä ja yhdenmukaista. (Pentikäinen 2014, 255-264.)

Vienosen artikkelissa (2017) kehittämisspäällikkö Juha Anttila toteaa, että työvihiytyvyys on suomalaisilla hukassa, sillä työpaikalla esiintyy liikaa epävarmuutta. Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrin (2016) mukaan, työn mielekkyys ja työhalut ovat muuttuneet keskimäärin huonompaan suuntaan vuodesta 2001 lähtien. SAK:n (2017)

teettämässä tutkimuksissa näkyy, että koettu epävarmuus ja työtahdin kiireellisyys sekä esimiesten tuen puute ovat suurimpia ongelmia työelämässä. Lääkkeeksi työmotivaation ja työnteon mielekkyyden parantamiseksi Anttila (2017) tarjoaa avoimuuden ja rehellisyyden lisäämistä työpaikalla. "Asioista pitää kertoa ajoissa, oikein ja aktiivisesti. Epävarmuutta hälventää se, että ihmisillä on tietoa todellisista suunnitelmista ja heidät otetaan mukaan työn suunnitteluun ja työmenetelmien kehittämiseen". Toinen lääke työssä viihtymiseen on Anttilan (2017) mukaan se, että työntekijöille annetaan vaikutusmahdollisuuksia, jolloin työntekijät kokevat työn omaksi jutukseksi, hän sanoo.

Googlen maajohtaja Anni Ronkainen kertoo Nortion (2014) artikkelissa, että Googlessa on valtavan avoin sisäinen kulttuuri. Tavoitteet ovat selvät kaikille, joka korostuu vahvalla viestinnällä. Yksi yrityksen periaatteista on, että he jakavat tietoa niin paljon kuin mahdollista. "Sharing is caring", Anni Ronkainen tiivistää. Googlen avoimuus on parhaiden käytäntöjen jakamista ja oppimista muiden yksiköiden toiminnasta. "Meillä ei ole not invented here -asennetta. Varastamme kunnialla toisten keksimiä yhteisiä toimintatapoja ja säädämme niitä paikallisiin olosuhteisiin", Ronkainen sanoo.

#### 2.4 Tietojohtaminen

Tiedonjohtaminen digitaalisessa ympäristössä tuo haasteita, sillä kuinka saadaan hiljainen tieto eteenpäin, jos työntekijä ei ole halukas jakamaan tietoa ja omaa osaamistaan. 1990-luvun loppupuolella tietonjohtamisen merkitys kasvoi ja yhä useampi yrittäjä sekä tutkija alkoivat kiinnostua tiedon merkityksestä toiminnassa. Gardnerin malli on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä tiedonjohtamismalleista. Käsitteessään hän määrittelee tietämyksen määritelmän viidessä eri kohdassa.

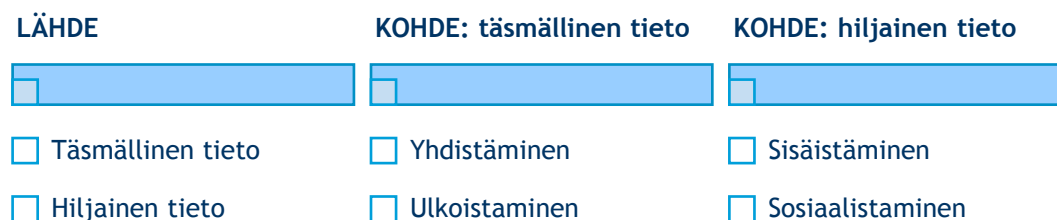
Gardner luettelee seuraavasti:

- tiedetään, mitä informaatiota tarvitaan (know what)
- tiedetään, miten informaatiota tulee käyttää (know how)
- tiedetään, miksi tietty informaatiota tarvitaan (know why)
- tiedetään, mistä voidaan hakea informaatiota tiettyä tarkoitusta varten (know where)
- tiedetään, milloin informaatiota tarvitaan (know when).

(Karlöf ym. 2004, 295-296.)

Johdon tulisi jatkuvasti kysyä Gardnerin-mallin kysymyksiä itseltään ja jakaa tietoa tarpeen mukaan, sillä liian vähäinen tai liiallinen informaation määrä saattaa olla haitaksi organisaatiolle. "Tieto on informaatiota, jolla on arvoa" (Karlöf ym. 2004, 296). Toinen hyvin tärkeä huomioon otettava asia tietojohtamisessa on hiljaisen tiedon jakaminen. Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi kehittivät teorian hiljaisesta ja täsmällisestä tiedosta. Hiljainen tieto on dialogin tai tarkkailun kautta opittu tieto, esimerkiksi jäljittelemällä asiantuntijaa. Hiljainen tieto siirretään täsmälliseksi tiedoksi esimerkiksi käsikirjan muotoon tai tieto

jaetaan useammalle henkilön heidän tietoisuuteen. Tätä kutsutaan ulkoistamiseksi, jolloin se mahdollistaa uutta tiedollista vuorovaikutusta. Täsmällisen tiedon opettelu tuo hiljaista tietoa, silloin kun henkilö sisäistää tiedon. Nonaka ja Taakeuchi ovat luoneet kuvion (KUVIO 1.), jossa asia selkeytyy paremmin. (Karlöf ym. 2004, 296-297.)



KUVIO 1: Täsmällinen ja hiljainen tieto (mukaillen Karlöf & Lövingsson 2004, 297)

Digitaalisessa ympäristössä tietojohdaminen saa uusia toimintatapoja ja keinoja, kuten Svenska Yle koki. Yrityksellä oli teknisiä vaikeuksia uutispalvelussa ja he ilmoittivat asiasta avoimesti mutta tieto ei kuitenkaan tavoittanut asiakkaitaan, ratkaisu ongelmaan löytyi Kallisen Twitter-virrasta. Hän raportoi sosiaalisessa mediassa, mitä oli tapahtunut uutispalvelussa, jonka muut ”yleläiset” ottivat omakseen ja jakoivat tiedon omassa arkipäiväisessä sosiaalisen median uutisvirrassaan. Tämän avulla viesti levisi ja saavutti asiakkaat pelkän sosiaalisen median avulla. Hiljainen tieto saatiin ulkoistettua sosiaalistamalla sen täsmälliseksi tiedoksi, kuten japanilaiset tutkijat kuvailivat mallissaan (KUVIO 1). (Aalto 2012, 75; Karlöf ym. 2004, 297.)

### 3 Viestintä

Digijohtajuuden suurimpina haasteina on viestintä ja monet eri digitaaliset viestintäkanavat, sillä eri viestintäkanavat soveltuvat eri tilanteisiin. Viestintäkanavien ohella on tärkeää ylläpitää kasvokkain tapahtuva kommunikaatio, koska se luo yhteisöllisyyttä yrityksessä. Kasvokkain viestintä on hyvä huomioida työntekijän työsuhteen alussa luottamuksen ja sitoutumisen kannalta, etenkin luovassa kehitystilanteessa ajatukset ja tunteet ovat tärkeä osa prosessia. Kasvokkain viestintä luo henkilökohtaisemman ympäristön ja tunteiden sekä asenteiden käsittely helpottuu. Video palaverissa voidaan luoda samankaltainen tunnelma, kuin kasvokkain keskustellessa, vaikka ihmisen hienovaraisemmat ilmeet ja eleet saattavat olla vaikeammin tulkittavissa. Videopuhelu sopii hyvin koulutustilaisuuksiin ja perinteisiin palaverihin, jossa mikroleitä ei tarvitse tarkkaan havaita. (Alahuhta 2015, 141-148; Karlöf ym. 2004, 300-301; Surakka ym. 2011, 196.)

Tekstiviestit ovat yksi tehokkain tapa viestittää nopeasti tarvittava tieto laajalle yleisölle. Digitaalisen kehityksen kautta on tullut paljon viestityspalveluita ja sovelluksia kuten,

WhatsApp, Messenger, LinkedIn ja monia muita. Näillä sovelluksilla viestittäessä voi jäädä paljon vastaanottajan tulkinnan varaan. (Surakka ym. 2011, 197.)

Intranet soveltuu loistavasti tiedon jakamiseen siihen voi luoda virtuaalisia työskentelytiloja yrityksen työntekijöille. Mahdollisuutena on päästä muokkaamaan tietoa ja jakaa tärkeitä informaatiota. (Surakka ym. 2011, 197.)

”Internet on laaja verkko, jota voi käyttää sekä tiedon hakuun, että viestintään” (Surakka & Laine 2011, 197). Älypuhelimet ovat mahdollistaneet internetin käyttöä missä ja milloin vain. Aikaisemmin puhelimella vain soitettiin, kun laite oli langanpäässä pöydällä ja vasta 90-luvulla kannettavat puhelimet yleistyivät ja soittamisen lisäksi voitiin viestittää. Myöhemmin sovellusten kehittyessä on saatu runsaasti uusia kommunikointi mahdollisuuksia ja pääsyn internettiin on laajentanut viestintä menetelmiä runsaasti.

Tilastokeskuksen (2017) laitteiden käyttö tutkimuksen mukaan 77 prosentilla suomalaisista on älypuhelin ja matkapuhelin on suosituin laite netin käyttöön. Nykyään kehitys on tuonut paljon sovelluksia, jotka ovat tehostaneet yrityksen palveluita asiakkaille ja helpottaneet kommunikaatiota työyhteisössä. Viestintä työyhteisössä, asiakkaiden, ulkoisten kumppaneiden ja muiden sidosryhmien kanssa on sähköinen viestinnän kautta noussut tärkeäksi osaksi työnkuvaa. Johtaminen on viestintää, sillä meidän on osattava pitää muut ajan tasalla jatkuvasti muutoksista sekä tekemisistä ja mitä on saatu aikaan. (Alto 2012, 14.)

Sähköisten viestimien käyttö Suomessa on arkipäivää ja ohessa taulukko 1. Tilastokeskuksen (2017) tutkimuksesta Internetin käytöstä puheluihin, pikaviestintään älypuhelimella sekä sähköpostiin ja pilvitallentamiseen.

**Liitetaulukko 20. Internetin käyttö puheluihin, pikaviestintään älypuhelimella, sähköpostiin ja pilvitalentamiseen 2017, %-osuus väestöstä <sup>1)</sup>**

	Käyttänyt internetiä puheluihin tai videopuheluihin	Käyttänyt internetissä pikaviestipalvelua älypuhelimella	Käyttänyt sähköpostia	Tallentanut tiedostoja internetin henkilökohtaiseen levytilaan viimeisten 3 kk aikana
16-24v	57	97	98	58
25-34v	47	95	99	53
35-44v	43	86	98	46
45-54v	28	69	95	35
55-64v	23	54	84	23
65-74v	15	25	62	13
75-89v	8	5	28	4
Opiskelija	55	98	99	64
Työllinen	35	78	96	38
Eläkeläinen	13	21	53	10

**TAULUKKO 1: Älypuhelinien käyttö (Tilastokeskus 2017)**

Taulukosta 1. ilmenee, että nuorempi sukupolvi (16-24v) on selvästi ottanut älypuhelimien ja internetin paremmin haltuun kuin vanhempi sukupolvi. He ovat prosentuaalisesti tehneet enemmän internetin eri sovellusten kautta puheluita sekä käyttäneet pikaviestipalveluita. Vanhemmassa ikäluokassa on huomattavasti vähemmän aktiivisia internetin viestintäpalveluissa ja Tilastokeskuksen taulukko 1. viittaa, että nuoremmat opiskelijat käyttävät aktiivisemmin eri sähköisiä välineitä. Taulukosta 1. huomaa että, sähköpostin käyttö on yleisempää ja suositumpaa ikäryhmästä riippumatta verrattuna muihin viestintävälineisiin.

### 3.1 Nykyajan taidot viestinnässä

Nykyään johtajan on osattava johtaa avointa verkostoa, mikä edellyttää sosiaalisen median hallintaa sekä hyviä vuorovaikutustaitoja ja kirjallisen viestinnän hallintaa. Esimerkiksi EVA:n Suora Yhteys -raportissa (Aalto 2012, 91) ilmeni työntekijöiden puutteelliset kirjalliset viestintätaidot, joita sosiaalisen viestinnän omaksuminen edellyttää. Organisaatioiden on kehityttävä toimimaan sisäisessä ja ulkoisissa sosiaalisen median yhteisöissä.

Viestintä on siirtynyt sosiaaliseen mediaan, joka mahdollistaa pikaviestinnän reaaliajassa yrityksen sisällä ja ulkona. Viestintäalustoja on useita ja ne kehittyvät jatkuvasti, varmistaakseen suuren käyttöönottoasteen työyhteisössä, on valittava helppokäyttöisiä ja selkeitä välineitä. Tarkoitus on varmistaa tiedonkulku yrityksen sisällä ja ulkona. Uudet viestintävälineet mahdollistavat suljettujen ryhmien perustamisen esimerkiksi projektin



hallintaan. Digitaalinen johtaminen ja työskentely ympäristö edellyttää Aallon (2012, 93) kirjassa kuvaamia osaamisvaatimuksia; sujuva kirjoittaminen, vuorovaikutustaidot, verkottuneen toimintaympäristön ymmärrys, tavoitteista lähtevä onnistumisen arvioiminen ja välinetaidot.

Sosiaalinen media kehittyy jatkuvasti ja sanasto uudistuu teknologian kehityksen edetessä. Sanastokeskus TSK:n (2018) tietotekniikan termitalkoot -projektissa laaditaan suosituksia tietotekniikan termeihin. Termitalkoot saavat avustusta opetus- ja kulttuuriministeriöltä ja sanastoa kartutetaan jatkuvasti, viimeisimmät päivitykset olivat 18.4.2018 ja nyt sanoja on 690 kappaletta. "Verkossa käytettävä kieli on kuitenkin haaste kaikille organisaatioille; sosiaalinen media vaatii työviestinnän välineenä hyvää kulttuurintuntemusta ja tilannetajua. Verkossa voi helposti antaa itsestään ja organisaatiostaan tökerön kuvan" (Pyhälähti 2010). Verkkokirjoituksessa pätee normaalit oikeinkirjoitussäännöt, jolloin välimerkit ja isot alkukirjaimet sekä yhdyssanat on hallittava, jotta viesti saadaan perille, on tekstin oltava helposti luettavaa. Johtaja voi menettää uskottavuutensa, jos hänen verkkokirjoituksiinsa on kirjoitusvirheitä tai hän yrittää teennäisesti käyttää nuorisoslangia ja hymiöitä kuin 16-vuotiaan tytön MySpace-profiilissa. (Pyhälähti 2010.)

"Kun kirjoittaja vaikkapa tavoittelee nuorta kohdeyleisöä, hän ei voi väkisin käyttää oletettua nuorisokieltä, ellei se sovi organisaation suuhun ja imagoon. Verkkokeskusteluissa nuoret tuntuvat pitävän suorastaan sääliävinä organisaatioita, jotka muun muassa käyttävät vieraskielisiä sivistyssanoja. Oman harrastuspiirin sanoja käyttämällä taas tavoitellaan yhteenkuuluvuutta ja luodaan me-henkeä. Sosiaalisessa mediassakin kannattaa siis puhua aina omalla äänellään." (Pyhälähti 2010.)

Avoin ja yksinkertainen kommunikaatio helpottaa viestin ymmärtämistä ja vähentää riskejä väärinkäsityksille. Mercurio (2010) luottelee viisi tärkeitä osaamista digitaalisessa viestinnässä, jotka on omaksuttava. Vältä omien tunteiden vaikuttaminen viestiin ja muista tarkentaa viestisi ydinasia. Muista olla rehellinen ja selvennä odotukset, jotta viesti saavuttaa päämäärän jota haet. Viimeiseksi on muistettava kysyä, sillä jos jokin viestissä jäi epäselväksi kysymättä, on vaikea saada selvennystä viestiin.

### 3.2 Ihmisten johtaminen ja motivaatio

Ihmisten johtaminen on ensisijaisesti ihmisiin vaikuttamista ja heidän toimintojen sekä ominaisuuksien johtamista, joilla luodaan suunta yhteisen tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiossa. (Yrittäjyyskasvatus 2012.) Ihmisten johtaminen on tietojohdamista, sillä työntekijöitten tietoa ja osaamista johdetaan, on tärkeitä saada jokainen työntekijä tunnistamaan oman työnsä merkitys kokonaisuuden kannalta. Tavoitteiden on oltava työntekijälle ponnistelun arvoisia sekä saavutettavissa. (Piili 2006, 45-48.) Alahuhta (2015) avaa kirjassaan nämä viisi kohtaa, hyvän ihmisten johtamisen taitoon liittyvää asiaa.

Hän luottelee seuraavasti:

- luottamuksen rakentaminen
- positiivinen asenne
- kiinnostus ihmisten kehittämiseen
- kyky nähdä olennainen
- aikaansaamisen halu.

(Alahuhta 2015, 143)

Kaikki perustuu luottamukseen, ilman luottamusta työntekijät ovat pirstaloituneita ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ei löydy motivaatiota. Luottamuksen saavuttamiseksi on oltava yhdenmukainen ja pitää kiinni lupauksista ja olla johdonmukainen työntekijöitä kohtaan. Johdonmukaisuudesta on erityisesti pidettävä kiinni, sillä se pitää yllä positiivista energiaa jaksamiseen ja antaa uskoa haasteiden kääntämisestä mahdollisuudeksi yhteisössä. Esimiehen laitettu työntekijänsä etusijalle, luo se kehittämisen ja yhteisöllisen ilmapiirin työyhteisössä. (Alahuhta 2015; Pentikäinen 2014.)

Alahuhta (2015, 144) toteaa kirjassaan, että esimiehellä on oltava ”realistinen näkemys siitä mitä toimipisteellä tapahtuu, joten on hyvä välillä lähteä konttorilta mukaan eturintamaan.” Esimiehen käydessä tapaamassa työntekijöitään, hän rakentaa kiinnostusta alaista kohtaan ja luo läsnäolon tunnetta. Tämä on erityisen tärkeää digijohtamisessa, koska henkilökohtaisia tapaamisia alaisten kanssa on vähän ja kasvokkain tapaaminen luo luottamusta.

Kyky nähdä olennainen liike-elämässä ja kaikessa muussa tekemisessä, on ihmisten johtajuuden ydin, sillä esimiehen nähdessä kokonaisuuden, pystyy hän kuvaamaan ja jäsentämään asiat oikein. Samalla hän pystyy kertomaan, miten kunkin työtehtävät liittyvät yrityksen toimintaan, jolloin tehtävänannot ovat selkeämpiä, mielekkäämpiä ja motivoivimpia. Esimiehen kiinnostus ja selkeät toimeksiannot herättävät halua saada aikaan tulosta ja kehittyä. (Alahuhta 2015; Piili 2006)

Tietojohtaminen on osa ihmisten johtamista, sillä viestintä on olennainen osa johtamista tapahtui kommunikointi sitten kasvokkain tai digitaalisesti. Työntekijöille viestinnässä olennaisin asia on tavoitteiden ilmaisu, jolloin viestit eivät saa olla liian vaikeita tai monimutkaisia, sillä muuten viesti voi jäädä ymmärtämättä. Selkeästi ilmaistu kilpailukyvyyn perusta ja asioiden tärkeys organisaatiossa luo tekemiselle kirkkaan suunnan ja tavoitteen, joka tuo työlle merkityksen ja siten motivoi. (Alahuhta 2015; Vilkmán 2016; Surakka ym. 2011.)

Digijohtaminen ei eroa ihmisten johtamisesta, sillä samoja taitoja vaaditaan viestinnässä sekä erilaisten sähköisten viestintävälineiden käytössä. Molemmissa johtamismalleissa on tärkeitä yhteisten tavoitteiden sekä motivaation ja osaamisen luominen. Motivaatio on vaikuttamista,

jolla saadaan yksilö toimimaan ja käyttäytymään toivotulla tavalla. Motivaatio koostuu henkisistä, fysiologisista ja tunneperäisistä prosesseista (Karlöf ym. 2009, 145-146). Tunnetuimpiin motivaatioteorioihin kuuluu Herzbergin kaksifaktoriteoria, jossa hän jakaa tekijät kahteen eri osaan, motivaatiotekijät ja hygieniehtekijät.

Hygienitekijöiksi luetellaan:

- ohjeet ja hallinto
- palkka ja muut palkitsemisen muodot
- johtamisen laatu
- ihmisten välisten suhteiden laatu
- työolot
- turvallisuudentunne.

Motivaatiotekijöihin hän luettelee:

- status
- kehittymismahdollisuudet ja urapolut
- tunnustuksen ja arvostuksen saaminen
- vastuu
- haasteelliset ja innostavat työtehtävät
- henkilökohtaisen kehittymisen tunne ja itsensä toteuttaminen.

(Karlöf ym. 2009, 145-146)

Jos Herzbergin faktoreista jompikumpi jää täyttymättä, on henkilökunta motivoituneita mutta tyytymättömiä tai tyytyväisiä mutta ei motivoituneita. Jokainen kohta Herzbergin motivaatiotekijöissä on merkityksellinen, esimerkiksi työntekijän status, kuten oma nimi, antaa hänelle arvostuksen tunteen organisaatiossa ja voi olla siitä ylpeä. Kehittymällä urapolulla voi saavuttaa paremman statuksen, kun taas huonot mahdollisuudet päästä eteenpäin urapolulla eivät motivoi työntekijää jäämään organisaatioon, sillä paikalle jumittuminen uuvuttaa. (Hirvonen 2009; Karlöf ym. 2009, 145-146.)

Työntekijän onnistuessa työssään ja ylittäessään itsensä, odottaa hän arvostusta työlleen. Paras tapa on julkinen tunnustus esimerkiksi työyhteisön sosiaalisessa mediassa, jolloin työntekijä saa arvostusta ja koko organisaatio näkee tunnustuksen ja motivoituu yrittämään parempaan. Onnistumisen tunne on yksi palkitsevimmista tunnetiloista, mitä ihminen voi saavuttaa. (Alahuhta 2015, 60-70.)

Vastuuta saavutetaan jaetulla johtajuudella esimerkiksi tiimin sisällä. Vastuun antaminen työntekijälle luo kuvan, että organisaatio luottaa kyseiseen henkilöön ja on arvostettu osa työyhteisöä. Täten työntekijä on motivoitunut saavuttamaan yrityksen päämäärät ja visiot ja organisaatio saavuttaa haluamansa tavoitteet. (Juuti 2016, 17-22.)

Työnteossa on oltava haasteita, se on helpoin tapa luoda onnistumisen tunne, koska liian helppo työtehtävä ei innosta eikä motivoi tekemään parasta suoritusta annetusta työtehtävästä. Kun työntekijä pääsee haastamaan itsensä työssään, kokee hän kehittyvän henkilökohtaisella tasolla ja saavuttaa onnistumisensa. (Alahuhta 2015; Juuti 2016.)

Koulutuksella ja informaation määrällä on merkitystä, jos ohjeet ovat liian vaikeaselkoiset, ei työnteko ole helppoa tai oikeanlaista ja virheitä tapahtuu helposti, eikä se silloin ole kannattavaa asiakkaan, organisaation tai työntekijän kannalta. Hallinnointi ja selkeiden ohjeiden antaminen edistävät tehokkuutta ja vähentävät virheiden sattumista. (Havunen & Risto 2015, 49-51.)

Palkitsemisen muotoja on monen laisia eikä rahallinen palkkio aina ole paras motivaatiokeino, sillä palkitseminen voi tapahtua uuden työhaasteen tai asiakkaan haltuun saamisella. Julkinen tunnustus työyhteisön sosiaalisessa mediassa on erittäin palkitsevaa, sillä koko organisaatio saa tietoonsa työntekijän saavutukset. Palkka on oltava työtehtävien mukainen, hieman paremman palkan saaminen antaa työntekijälle motivaatiota tehdä hyvää työtä palkkansa eteen. (Alahuhta 2015; Juuti 2016.)

Johtamistaidoilla on suuri merkitys sillä, jos johtamistyyli ei ole johdonmukainen ja selkeä, pirstaloituu luottamus ja motivaatio eikä yhteistyö toimi. Ihmisten johtaminen on ydin asia ja johtaja voi toimia ystävänä, mutta on oltava määrätietoinen ja kykenevä vetämään rajat työntekijän ja johtajan välillä, esimerkiksi konflikti tilanteessa. (Vilkman 2016; Surakka & Laine 2011.)

Ihmisten väliset suhteet luovat tunteen yhteenkuulumisesta ja esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut tuovat työpaikalla yhteisöllisyyttä jota on tärkeää ylläpitää. Hyvät suhteet työpaikalla luovat positiivista tunnelmaa ja työpaikkaviihtyvyys nostattaa motivaatiota omaan työhön. Työolojen ollessaan kohdallaan jaksaa tehdä työtä, kun työpaikalle on miellyttävää tulla halutaan saavuttaa tuloksia yritykselle. Nelskylän kirjoittamassa Yleisradion uutisissa (2017) tiedotettiin kotihoidon työolo-ongelmista ja siitä kuinka huonot työolot olivat luoneet henkistä painetta tehdä työtä hyvin, riittämätön työaika ei antanut mahdollisuutta suoriutua tehtävistä.

Turvallisuudentunne on ehdoton, kuten Maslowin hierarkiassa kuvataan, ihminen ei pääse kehittymään, ellei turvallisuudentunne täyty. Turvallisuudentunne muodostuu esimerkiksi siitä, että on varmuutta työpaikan säilymisestä ja yhteiskunta tukee työntekijöitä laaditulla työturvallisuuslailla, joita jokaisella työpaikalla on noudatettava. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Maslowin hierarkiassa kuvataan ihmisen perustarpeita hengissä pysymisen kannalta, ne kuvaavat hyvän työpaikan olemusta.

Maslowin mukaan ihmisten tarpeiden hierarkia on:

- fysiologiset tarpeet (hengissä säilyminen)

- turvallisuuden tarpeet (suojautuminen vaaroilta)
- yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet (ystävyyden, ryhmään kuulumisen)
- arvonnannon tarpeet (itsearvostus, kunnioituksen saaminen muilta)
- itsensä toteuttamisen tarpeet (omien kykyjen saaminen täyteen käyttöön)
- itsensä ylittämisen tarve (yhteyden saaminen johonkin minä suurempaan).

Ensimmäinen kohta Maslowin hierarkiassa on perustavin tarve ja viimeinen korkein tarve. Myöhemmin Maslow lisäsi vielä hierarkiaan kuudennen tarpeen, itsensä ylittämisen tarpeen. (The British Psychological Society 2012; Karlöf ym. 2009, 278-281.) Avoimuus vahvistaa verkostoja, vaikka työyhteisössä asiat muuttuisivatkin, kuten Aalto (2012, 21) toteaa, että ”johto voi edistää luottamusta, innostusta ja sitoutumista työyhteisössä aktiivisella avoimuudella”.

#### 4 Prosessien hallinta ja myyntijohtaminen

Kuvaan kohdeorganisaation esittelevässä osiossa sen prosesseja ja yrityksen liiketoimintaa joka osittain perustuu myyntiin. Käsittelen teoriaosuudessa lyhyesti prosessihallintaa ja myyntijohtamista, sillä yrityksellä on paljon hiljaista tietoa ja on ensin ymmärrettävä peruskäsitteet, jotta voin koota hiljaisen tiedon täsmälliseksi tiedoksi.

Prosesseja kehitetään ja laaditaan kilpailukykyyn tehostamiseksi sekä optimoimaan toimintoja tarkoituksena luoda lisäarvoa yritykselle sekä asiakkaalle. Prosessi on onnistunut silloin, kun sen yksinkertaisuudessaan vähentää riskejä ja tuo poikkeamat esiin. Kohdeorganisaation prosessien kehittämistä varten ne on ensin kuvattava. Tunnistamalla viiveet ja hukat, voidaan alkaa lyhentää prosessin ajallista toimintaa ja tehostamaan kasvua. (Logistiikan Maailma 2018.)

Myyntijohtaminen on jatkuvaa tarkastelua ja reagoimista kilpailuedun ylläpitämiseksi, se vaihtelee liiketoiminnoittain ja omalle yritykselle on välttämätöntä löytää oikea johtamismalli. (Määttä 2018.) Osa myyntijohtamista on rakentaa tehokas myyntitiimi, joka saavuttaa tehokkaan ja laadukkaan toiminnan, jota voidaan kehittää tulevaisuudessa. Määttä (2018) toteaa blogissaan, että ”ammattitaitoinen myyntijohtaja kykenee rakentamaan voittavan joukkueen, luomaan onnistumiselle olosuhteet ja kulttuurin sekä ohjaamaan myynnin kehitystä informaation avulla”.

Myyntin johtaminen koostuu Määttän (2018) mukaan:

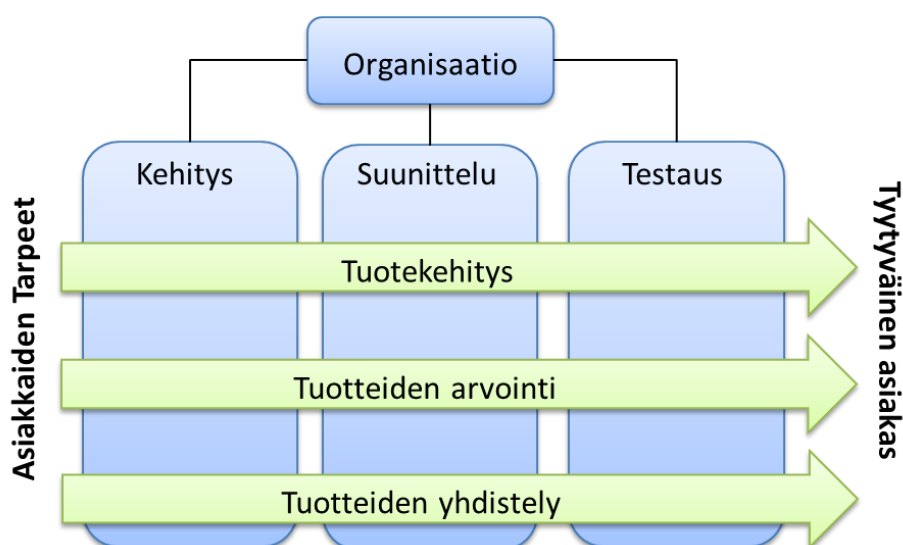
- kokonaisstrategiaan nivoutuvasta suunnittelusta ja budjetoinnista
- systemaattisesta operatiivisen toiminnan johtamisesta
- kehittyvästä myyntistrategiasta
- reaaliaikaisesta myynnin seurannasta ja analytiikasta.

Kohdeorganisaatiossa myynti on osa olennaista toimintaa ja tarkastellessa yrityksen myyntijohtamista ymmärretään sen toimitamallia sekä tavoitteita. Kohdeyrityksessä on kahdenlaista myyntityöntämistä, yrityksen yritykselle (B2B ) ja loppuasiakkaille asiakasyrityksen tuotteen myymistä (B2C). Promootorit hoitavat kohdeyrityksen asiakkaan tuotteen myymisen toimipistellä, kun Sp-Works Oy myy palveluitaan asiakkailleen. Opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstöjohtamista ja keskitytään johdon ja työntekijän väliseen suhteeseen jolloin myyntitoimintoja ja kehittämistä tarkastellaan työntekijän näkökulmasta motivaation nostamiseksi.

#### 4.1 Prosessit

1980-luvun lopussa 1990-luvun alussa alkoi prosessiajattelun liike, jolloin ideana oli tarkastella organisaation prosesseja ja toimintaketjuja, joiden tuloksena syntyi tuotteet ja palvelut. Prosessiajattelu sai alkuunsa laskusuhdanteessa, joka laittoi ajattelumallin huonoon valoon, sillä sen kautta etsittiin ratkaisuja leikkauksiin ja säästöihin. Prosessiajattelussa tarkoituksena on etsiä päällekkäisyyksiä ja haittoja prosessin virtauksessa sekä saada työn epäkohdat tehokkaammiksi. Yksinkertainen prosessi kuvaa tehtävän jalostustoimintojen sarjaa panoksen ja tuotoksen kautta. (Karlöf ym. 2009, 175-176.)

Prosessit (KUVIO 2.) voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri osaan, ohjausprosessit, pääprosessit ja tukiprosessit. Ohjausprosessia tunnetaan paremmin johtamisen- tai hallintaprosessina ja tarkoituksena on kehittää organisaation suuntaviivoja sekä luoda strategiaprosessi. Pääprosessit tai liiketoimintaprosessit, ovat lähtökohtaisesti organisaation liike- tai toimintaidean kuvaava prosessi. Tukiprosessit tukevat muita prosesseja ja tarkastelee muiden osa-alueiden tehokkuutta sekä tukevat pääprosessien toimintaa. (Karlöf ym. 2009, 215.)



KUVIO 2: Prosessi (mukaillen Karlöf & Lövingsson 2009, 212)

Kuvion 2. esimerkkiyrityksen liikeidea on kehittää, arvioida ja yhdistellä tuotteita toimeksiannon mukaisesti. Prosessin pääpiirteinä on asiakkaan tuotteen kehitys, suunnittelu ja testaus. Pääprosessit ovat organisaation osaamisalueita, jolloin tukiprosessit voivat olla ulkopuolista osaamista, joka tukee pääprosesseja. (Karlöf ym. 2009, 212.) Asiakasprosessin kuvaus on yksinkertainen ja nykyään tiedetään enemmän asiakkaista kuin koskaan aikaisemmin kerätyn datan ansiosta. Tarkastelemalla yrityksen käyttäytymistä sosiaalisessa mediassa ja muissa digitaalisissa kanavissa, opitaan ymmärtämään asiakkaiden tarpeet paremmin ja pystytään tarjoamaan kohdistettua palvelua. Organisaatiolla on tärkeätä luoda omiin asiakkaisiin luottamus ja pitää yllä brändiä digitaalisessa maailmassa. (Gerson 2014.) Prosessi kuviossa 2. on keskittynyt organisaation sisällä tapahtuvaan prosessin asiakkaan tuotteen tai palvelun tuottamiselle.

Prosesseja on jatkuvasti ylläpidettävä ja erilaisia työkaluja löytyy ylläpidon avuksi. Lean-johtamisjärjestelmä auttaa asiakasprosesseissa ylläpitämään asiakkaiden tarpeiden kartoittamista. Lean-malli perustuu kysymällä viisi kertaa miksi, jotta päästään asian ytimeen ja pystytään kehittämään palvelua tai tuotetta tehokkaammaksi. Hiltunen (2015, 22-25) kuvaili kirjassaan, kuinka päivittäisen käyttötuotteen prosessia on ajateltava ja hän nostaa esimerkissään esille suihkussa käytettävään shampoopullon. Suihkussa käydessä otat lasit pois ja on vaikea nähdä mitä purkissa lukee, jolloin suunnittelijan tuottama kuva purkin kyljessä on tärkeämpi, kuin tekstin luettavuus. On mahdotonta erottaa samanväriset purkit toisistaan, kun ei näe ilman laseja ja vesi valuu pitkin kasvoja. Asiakkaan tarpeen ymmärtäminen ja tuotteen sekä palvelun suunnitteleminen ovat olennainen osa asiakasprosessin toimivuutta.

#### 4.2 Myyntijohtaminen

Yrityksen menestys on usein riippuvainen myyntihenkilöstön tuloksesta ja toimivuudesta. The HR Chally Groupin (Karlöf ym. 2009, 152) tekemä laaja empiirinen tutkimus osoitti, että 40-50 prosenttia yrityksen kasvusta on myyntihenkilöstön osaamisen ja laadun ansiosta. On kaksi syytä miksi myyntihenkilöstön tärkeys kasvaa tässä kiristyvässä kilpailussa, asiakkaiden hankintojen koordinointi ja differointiin perustava tuotejohtajuuteen. Tuotteen elinkaari on lyhentynyt vuosien mittaan ja tutkimuksen mukaan myyjän rooli vaikuttaa ostopäätökseen suuresti. Markkinat ovat muuttuneet ostajan markkinaksi, jolloin myynnin johtaminen on ratkaiseva tekijä. Yrityksillä on oltava osaava ja tehokas myyntihenkilöstö, joka saavuttaa asiakkaat oikealla tavalla. (Karlöf ym. 2009.)

Luvussa en tule tarkastelemaan eri myyntitekniikkoja, sillä niitä on laajasti erilaisia ja eri yrityksille sekä tuotteille sopii eri tekniikat ja sama pätee myyntihenkilöstöön. Otan esiin muutaman asian, joita kannattaa miettiä osaavan myyntihenkilöstön rakentamisessa ja kehittämisessä.

Niitä ovat muun muassa:

- Myyntikulttuuri yrityksessä ja sen kehittäminen ja vaaliminen asiakassuhteissa.
- Myyntiorganisaation tehokkuus, jotta aikaa ei menisi byrokraatiaan ja paperityöhön.
- Myyntiprosessi, tavoitteet sekä prosessin kehittämistä.
- Jatkuva palautteen antaminen auttaa myyjää kasvamaan.
- Tukijärjestelmien käyttöystävällisyys, jotta myyjällä menisi mahdollisimman vähän aikaa sisäiseen työhön ja joitain rutiinitehtäviä voisi automatisoida digitaalisten välineiden avulla.
- Osaamisen kehittäminen heti rekrytoinnissa ja myyjien perehdyttäminen tehtäviinsä, välttääkseen hyvän myyjän menettämisen.
- Asiakassuhteiden ylläpitämistä sekä heidän palautteet myyntihenkilöstöstä ja mitä toimenpiteitä voidaan tehdä laadun parantamiseksi.
- Segmentointi ei ole pelkästään tuotteen ja markkinoiden segmentoimista, myyntihenkilöstö voidaan segmentoida ja tarkastella eri segmenteissä. Esimerkiksi, kuinka tyytyväinen asiakas on ja millä segmentillä tarvitaan lisää tehokkuutta ja kenties palkitsemismalleja sekä osaamisen kehittämistä.
- Muuntautumiskyky ja siihen reagoiminen. Digitaalisessa työympäristössä voidaan nopeasti viestinnän kautta tehdä muutoksia.

(Karlöf & Lövingsson 2009, 152-156)

Alahuhta (2015, 60-61) toteaa kirjassaan, että oikeilla työkaluilla saadaan mahdollisimman hyvä tulos aikaan, käytetään vähemmän resursseja samojen asioiden läpikäymiselle. Panostamalla osaavan myyntihenkilöstön sekä osaamisen kehittämiseen voidaan parantaa tuloksia. Ennen myyntihenkilöstön kouluttamista on hyvä tarkastella ja arvioida jokainen myyjä, jotta hän saa oikeanlaiset työtehtävät. Erilaisia mittareita löytyy myyjän osaamisen ja kyvyn mittaamiseen, kuten kasvu- ja tehokkuusmittarit sekä henkilöstömittaukset. Arvioiduttua myyjät on kouluttautuminen kustannustehokkaampaa ja jokainen myyjät saa oikeanlaista koulutusta sekä tukea osaamiselleen. (Karlöf ym. 2009 154-155; Alahuhta 2015, 62.)

Alahuhta (2015) ottaa esiin kirjassaan esimerkki tapauksen hyvän myyntiaktiiviteetin mittaamisen tavan ja palkitsemisen. Jokaisen myyjän myyntikäyntien määrä alettiin mitata kuukausittain, sillä tavoitteena oli nähdä, kuinka paljon aikaa myyjä käyttää asiakkaan luona. Mitä enemmän myyjä käytti aikaa asiakkaan luona, sitä paremmin tunsivat myyjät heidät ja heidän tarpeensa. Asiakastapaamisen kasvun kautta tilaukset nousivat ja asiakastapaamisen lukumäärä kaksinkertaistui kahdessa vuodessa. Tärkeänä pidettiin myyntikilpailu, jossa rakennettiin myyntityön arvostusta ja parhaat myyjät palkittiin. ”Tärkeää oli rakentaa myyntityön arvostusta” (Alahuhta 2015, 63). Organisaatio onnistui tarkkailemalla myyjäänsä ja kouluttamaan heidät omien tarpeidensa mukaan ja saamaan oikeat myyjät oikeisiin tehtäviin. Myyntikilpailu toi motivaatiota sekä halua tavoittaa asiakkaat ja kuunnella heidän



tarpeitansa. Digitaalisten kanavien kautta julkinen palkinnonjakotilaisuus sai suuremman merkityksen ja motivoi muita myyjiä tekemään paremman tuloksen nähdessään, mitä saavutuksella pystyi ansaitsemaan. Puolisoiden mukaan ottaminen tilaisuuteen loi yhteishenkeä ja näytti, että yritys välittää heistä ja heidän hyvinvoinnistaan. (Alahuhta 2015; Karlöf ym. 2009; Surakka ym. 2011; Vilkmán 2016.)

## 5 Sp-Works Oy, kohdeorganisaation kuvaus

Sp-Works Oy on Petri Parviaisen 1994 perustama yritys, joka tarjoaa promootiopalveluita Pohjoismaiden ja Baltian verovapaa-alueilla. Suomessa Sp-Works Oy on useiden suurbrändien luottotoimittaja ja toimii koko maassa. Viiden viimeisen vuoden aikana johtavana promootiopalveluiden tarjoajana yritys on tehnyt yli 120.000 tuntia promootiotyötä sadoissa eri kohteissa. (Sp-Works Oy 2017.)

Sp-Works Oy:n promootiotoimistot toimivat aktiivisesti Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Baltiassa ja Itämeren verovapaa-alueella tarjoten yrityksille ammattimaista, laadukasta ja kustannustehokasta myynninedistämispalvelua. Strategiana on olla suurin promootiopalvelu pohjoismaissa sekä Itämerellä. (Sp-Works Oy 2017.)

Vuoden 2004 alusta yritys perusti sisaryrityksen Sp-Works Baltic Oü:n Viroon Tallinaan ja vuonna 2006 alkoi toiminta Ruotsissa Tukholmassa. Etelä-Ruotsissa liikennöivillä laivoilla Sp-Worksin toiminta alkoi vuonna 2009. Viimeisen parin vuoden aikana yritys on käynnistänyt toiminnan Tanskan markkinoille rajamyymälöihin. (Sp-Works Oy 2017.) Vuonna 2017 Sp-Works Oy:n liikevaihto oli 1,1 miljoonaa euroa ja yritys työllisti vakituisesti 44 henkilöä. Liikevaihto nousi 23,8 prosenttia. Tilikauden tulos oli 114.000 euroa ja liikevoittoprosentti oli 12,8. Yhtiön omavaraisuusaste oli 83,8 prosenttia. (Suomen Asiakastieto 2018.)

Organisaatioon kuuluu esimiehet ympäri pohjoismaita mutta pääkonttorina pidetään Helsingin Sepänkadun toimistoa, jossa istuu toimitusjohtaja Petri Parviainen sekä myyntijohtaja Katri Jurvelin ja projektikoordinaattori Malin Elg. Yritys käyttää arviolta kahtasataa 0-sopimuksella olevaa promoottoria toiminnassaan.

Jokaisen yrityksen tavoitteena on olla paras tai tuottavin omalla toimialallaan, Sp-Works Oy ei poikkeakaan muista yrityksistä tässä. Kuten Petri Parviainen (2018) toteaa haastattelussa, ”Yksinkertainen tavoite on olla paras ja saavuttaa johtoasema, josta pyrimme pitämään kiinni.” Katri Jurvelin (2018) kertoo haastattelussa, että tavoitteena on tarjota laadukasta palvelua ja täyttää asiakkaiden odotukset. Työntekijöille tavoitteena on olla mahdollisimman hyvä ja joustava työnantaja.

## 5.1 Promootorit ja Brand Ambassador:it

Sp-Works Oy:llä on promoottoreita ympäri pohjoismaita ja heitä eivät sido perinteinen osa-aika työsopimus, sillä he tekevät töitä silloin, kun haluavat ja pystyvät. Pääsääntöisesti heitä eivät sido mikään erityinen asiakas tai tuote, ellei ole toisin ole sovittu. Promootorit voivat tehdä eri tuotteiden kanssa töitä useammalla toimipisteellä. He ovat usein opiskelijoita tai toisessa työssä, kuten kyselytutkimukseni osoittaa.

Kustannusten sekä tehokkuuden vuoksi promoottorit on jaettu tiimeihin, jotka hoitavat oman alueensa toimipisteet. Esimerkiksi Helsingin tiimi hoitaa lähinnä Helsingistä lähtevät laivat ja lentokentän ja Virolainen tiimi hoitaa Virosta lähtevät laivat. Poikkeuksia on aina, kuten Malin Elg ja Katri Jurvelin (2018) toteaa haastattelussa, ”jos oikein kriittinen tilanne tulee vastaan, käytämme kaikkia resurssejamme ja kysymme jotakuta paikkamaan sekä saatamme tarjota pienen porkkanan siitä hyvästä.”

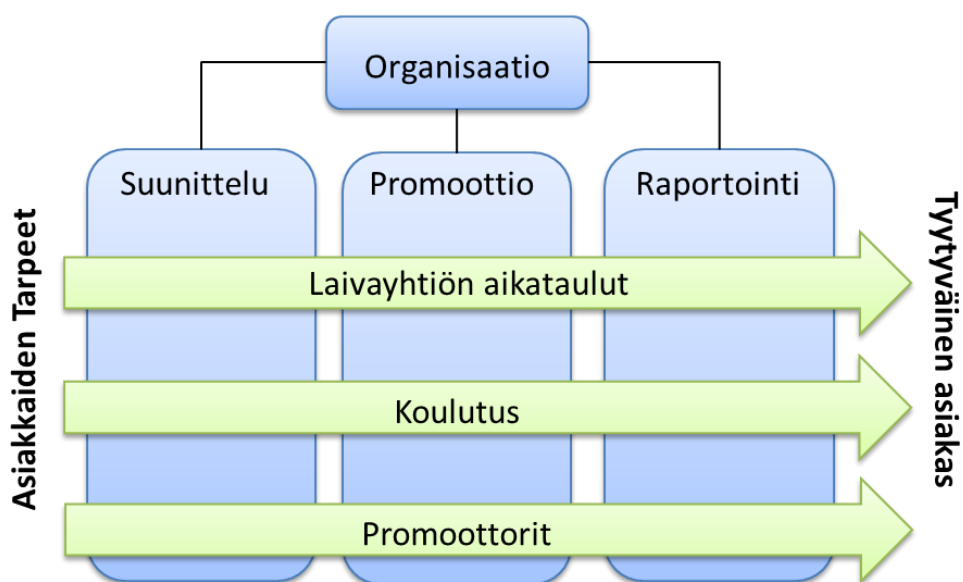
Sp-Works Oy:llä on kahta eri tyyppistä promootio rakennetta; perinteinen promoottori, joka hoitaa useamman eri asiakkaan kampanjan eri toimipisteellä sekä Brand Ambassador (BA), joka on tietyn brändin edustaja pidemmän ajan jokaisella toimipisteellä. Haastattelussa Katri Jurvelin (2018) kuvailee omaa työtään ja luonnehtii tarkemmin yhteistyöstään Brand Ambassadorien kanssa. ”Brand Ambassador ei pelkästään tee myyntityötä hän sekä kouluttavat henkilökuntaa, vertailee hintoja maissa ja laivalla, että tarkkailee hyllyplanogrammeja” (Jurvelin 2018). Katri Jurvelin on paljon kontaktissa Sp-Works Oy:n asiakkaiden kanssa mutta pääasiassa hän hoitaa Brand Ambassadorien koordinoimista. Hän kuvailee haastattelussa BA:n eroa perinteisiin promootioihin ja miten onnistumista mitataan. ”Nopeatahtisissa promokampanjoissa myyntitiedot ovat kaikista tärkeimpiä, sillä myyntidataa on vaikea muulloin saada laivakohtaisesti. Saamme myyntidataa ainoastaan silloin, kun promoottori on ollut paikan päällä. Näin voimme antaa asiakkaalle suuntaa antavia myyntilukuja laivakohtaisesti ja ilmoittaa tuotteen menekin” (Jurvelin 2018). Brand Ambassador tekee myynnin lisäksi muita tehtäviä, joten heidän onnistumistaan on vaikeampi mitata. Heidän tehtäviinsä kuuluu hyvien suhteiden ja verkostoiden rakentaminen, joka helpottaa muutosten läpi saamista toimipisteellä. Katri Jurvelin kuvailema muutos BA:n kohdalla, tarkoittaa hyllyjen uudelleen järjestelemistä tai promootiopäivien siirtämistä. (Jurvelin 2018.)

## 5.2 Sp-Works Oy:n asiakasprosessi

Sp-Works Oy:n asiakasprosessi alkaa asiakkaan tilaamasta promootiosta, jota kaikki johdossa kuvailivat kiireiseksi aikatauluksi. Petri Parviainen (2018) kertoi haastattelussa valitettavaksi sen, että asiakkailta saattaa tulla äkillisiä pyyntöjä, jopa isoilta asiakasyrityksiltä saattaa tulla hyvin äkillisiä pyyntöjä, kun asiat ovat venyneet. Yleensä ei aloiteta suunnittelua ennen, kuin sopimus on allekirjoitettu, sillä aikaisemmin on tapahtunut, että promootio on

suunniteltu ja valmisteltu mutta asiakas on peruuttanut koko kampanjan. Siinä kuluu aikaa ja resursseja hukkaan.

Vastuu kiireisestä aikataulusta eivät ole pelkästään asiakkailta, vaan laivayhtiöilläkin. Laivayhtiöt hidastavat aikataulua, sillä he päättävät mitkä kampanjat kukin saa ja heidän tuoteportfolio kasvaa jatkuvasti, joka luo haasteita. Laivayhtiön päästyään yhteisymmärrykseen kampanjapaikoista ja aikataulusta, pääsee Sp-Works Oy omien asiakkaiden kanssa suunnittelemaan promootioita. ”Nyt ollaan jo huhtikuussa emmekä ole vielä saaneet kesän kampanjatietoja ja laivalla kesäkausi alkaakin jo 1. toukokuuta” (Jurvelin 2018). Lainatakseni Karlöf ja Lövingsson (2009, 215) yksinkertaista prosessikuvausta, kuvaan Sp-Works Oy:n prosessia kuviossa 3.



KUVIO 3: Sp-Works Oy asiakasprosessi (mukaillen Karlöf & Lövingsson 2009, 212)

Asiakkaan ilmaistua tarpeensa ja toiveensa sekä alekirjoittaneet sopimuksen, aloittavat Sp-Works Oy suunnittelemaan kampanjan sekä aikatauluttavat laivojen kanssa sopivat ajankohdat. Jos asiakkaalla ei ole erityistä toivetta promootoreista, valitsevat Sp-Works Oy parhaiten sopivimmat promoottorit hoitaakseen kampanjaa. (Elg, Jurvelin ja Parviainen 2018.)

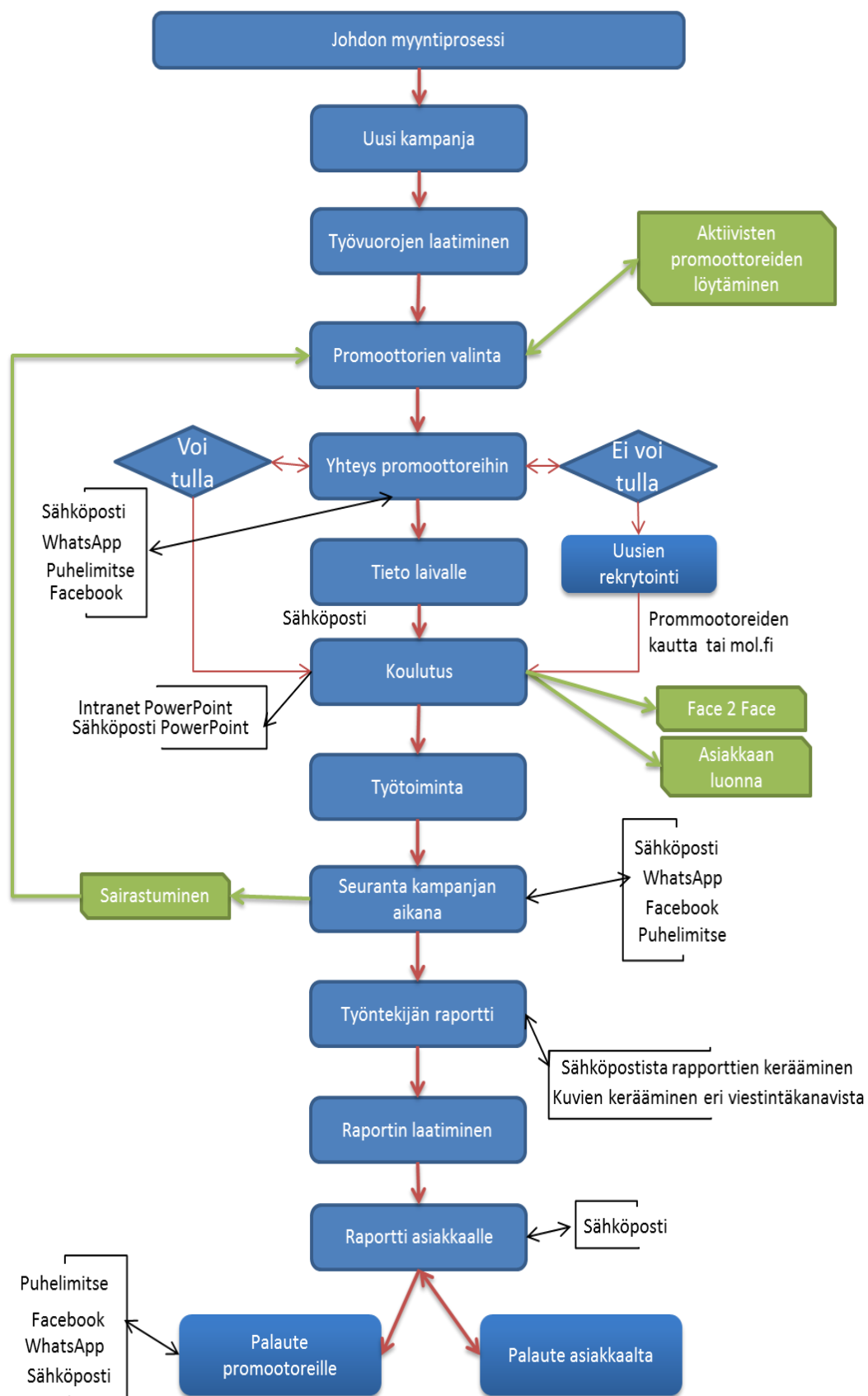
Koulutuksen järjestämisestä sovitaan asiakkaan kanssa, esimerkiksi onko heillä mahdollisuus pitää koulutus, vai siirretäänkö koulutusvastuu Sp-Works Oy:lle, jolloin he keräävät tarvittavan informaation. Uusien promootoreiden koulutus on Sp-Works Oy:n vastuulla ja johdon haastattelussa ilmeni, että joku heistä aina yrittää olla mukana ensimmäisen kerran, jotta uusi työntekijä osaa toimia ja löytää tarvittavat materiaalit toimipisteellä. (Elg ym. 2018.)

Kampanjan aikana on jatkuvaa viestintää promoottoreiden kanssa, ylläpitääkseen kampanjan tavoitteet ja toimivuuden sekä pitämään ongelmakohtat vähäisenä. Promoottorit tekevät raportin kampanjan onnistumisesta ja keräävät tarvittavan datan raportteihin, kuten kuvat ja myyntitulokset ja mahdolliset kommentit asiakkailta. Nämä tulokset ja palautteet kerätään lopulliseen raporttiin asiakkaille, joka on yleensä PowerPoint muodossa, kertoo Malin Elg (2018) haastattelussa. Petri Parviainen (2018) toteaa, että raportointi on asiakaskohtaista, sillä jotkut haluavat tavata kasvotusten, mitä hän suosittelee asiakkaille. Saadaan enemmän keskustelua sekä ideointia aikaan kasvokkain tapaamisesta ja pystytään paremmin kehittämään toimintaa, toteaa Parviainen (2018).

## 6 Sp-Works Oy:n digijohtaminen

Tässä osiossa tutkitaan johdon haastattelun kautta saatua tietoa yrityksen digitaalisesta henkilöstöjohtamisen prosessista. Osion tärkeys korostuu, sillä prosessia ei ole aikaisemmin kuvattu ja on niin kutsuttua hiljaista tietoa. Tulen kuvamaan digijohtamisen prosessia ja mitä viestintäkanavia siinä käytetään sekä kuinka prosessi etenee.

Prosessi alkaa, kun asiakas on allekirjoittanut sopimuksen ja kampanja on suunniteltu. Kuvio 4. kertoo organisaation sisällä tapahtuvasta toiminnoista sekä kuinka sisäinen ja ulkoinen viestintä hoidetaan. Liitteistä löytyy kuvio 4. suurempana tarkempaa tarkastelua varten.



KUVIO 4: Sp-Works Oy Digijohtamisen prosessi

Kaikki viestintä tapahtuu digitaalisten kanavien kautta, koska työntekijät asuvat demograafisesti eri puolilla pohjoismaita ja toimipisteet vaihtelevat usein. Eri kampanjat on jaettu eri tiimeihin, joka tarkoittaa sosiaalisessa mediassa eri Facebook ryhmiä. Malin Elg (2018) toteaa haastattelussa, ”on helpompi erotella työntekijät tiimeihin, sillä silloin on helpompi suunnitella työvuoroja ja tarjota vuoroja.” Katri Jurvelin (2018) kertoo haastattelussa, että tiimien erottaminen helpottaa kollegoitten varmuutta siitä, että heidän työntekijät tekevät kyseistä promootio kampanjaa. Promoottoreilla on vapaus valita, mitä vuoroja ottavat vastaan ja mitä kampanjoita mielellään tekevät, jolloin riski lisääntyy menettää työntekijöitä toiselle kampanjalle.

Esimiesten etsiessään sopivaa työntekijää kampanjoihin, ovat pitkäaikaisemmat työntekijät etusijalla, sillä he ovat yleensä aina valmiita tekemään vuoroja, toteaa Malin Elg (2018) haastattelussa. Yhteydenotto tapahtuu yleisin, miten sähköpostilla, sillä se tuntuu kaikista virallisimmalta, toteaa Malin Elg ja Katri Jurvelin. Katri Jurvelin (2018) kertoo pitävänsä sähköpostista eniten sillä, viestistä jää mustaa valkoiselle ja viestiin voi aina palata halutessaan. Tilanteita syntyy, jolloin joutuu rekrytoimaan uusia työntekijöitä. Sp-Works Oy yrittää käyttää mahdollisimman paljon omia verkostojaan rekrytoidessaan uusia työntekijöitä, kuten omien työntekijöitten kautta. Katri Jurvelin (2018) kertoo kuitenkin että, nykyään näin tapahtuu vähemmän. ”Meillä oli juuri todella hauskat rekrytoinnit kahteen isoon yritykseen ja jotenkin oletin, että omista työntekijöistä tai heidän tuttavista joku olisi ollut halukas mukaan uuteen promootio kampanjaan. Jouduimme kuitenkin laittamaan rekrytoinnin mollin kautta ja hankkimaan ihan ulkopuolista porukkaa.” Haaste syntyy promoottoreiden valinta kampanjaan, sillä virallista ajantasaista rekisteriä työntekijöistä ei ole. Johdon haastattelussa ilmeni, että aikaisemmin on ollut rekisteri työntekijöistä, jossa oli kaikki tarvittava informaatio. Rekisteriä ei ole ylläpidetty moneen vuoteen ja työntekijöitten suuri vaihtuvuus työnluonteen ansiosta, jolloin rekisteri ei ole ajan tasalla. (Elg ym. 2018.)

Prosessi kuviossa 4., huomaa monimutkaisuuden henkilöstön valinnassa, koska työntekijän rekisterin puute aiheuttaa prosessissa tehottomuutta. Jatkuva viestittely eri kanavien kautta hidastaa kiireistä aikataulua ja työnluonteen vuoksi on paljo kausityöntekijöitä sekä uusien rekrytoiminen on jatkuvaa.

Uuden työntekijän kohdalla koulutus tapahtuu toimipisteellä, sillä työntekijä pääsee tutustumaan omaan esimieheen ja yritykseen. Katri Jurvelin (2018) kuvaa, ”meillä oli aikaisemmin yleiskoulutus kaikille, jolloin kävimme läpi Sp-Works Oy:n toimintatapoja ja laivalla toimimista. Nykyään yritämme olla mukana ensimmäisen vuoron aikana, vaikka teettäkin meille enemmän työtä, toisaalta siinä saa parhaimman startin.” Tuotepohjetyksessä koulutus saattaa tapahtua asiakkaan luona, heidän toimi pistellään. Tapana on luoda yhteinen WhatsApp ryhmä koulutuksen ajaksi, jossa voi jakaa kysymyksiä tai pyytää ajo-ohjeita tapaamispaikalle sekä näkee ketkä kollegat ovat tulossa koulutukseen.

Koulutuksen informaatio kerätään yhteen ja lähetetään sähköpostitse työntekijöille, jotka ovat mukana kampanjassa. Sama tieto laitetaan intranettiin kaikkien luettavaksi ja haettavaksi. (Elg ym. 2018.)

Kampanjan aikana tapahtuu seuranta, jolloin viestittely menee eri kanavien kautta, kuten Facebook ryhmät, WhatsApp, sähköposti tai soittamalla. ”Riippuu siitä kuinka virallinen info on ja miten nopeasti tarvitsen vastauksen” (Jurvelin 2018). Katri Jurvelin (2018) kertoo tykkäävänsä käyttää WhatsAppia, sillä sovelluksen kautta näkee, kun henkilö on nähnyt viestin ja saa konkreettisesti asian mustaa valkoiselle. Malin Elg (2018) toteaa että, ”yleensä viestittely alkaa aina sähköpostilla mutta, jos haluan nopeasti vastauksen, lähetän sen puhelimitse viestillä tai soittamalla.” Sairastapaukset ja peruutukset tuottavat aina päänvaivaa ja varsinkin silloin, kun asiakkaille on luvattu tietty kampanjapäivä. Malin Elg (2018) kertoi haastattelussa, että hänen oli kerran otettava yhteyttä 19:sta eri promoottoriin, jotta saisi jonkun paikkamaan sairastapausta. Virallisen työntekijärekisterin puute hankaloittaa tilannetta, sillä tarkkaa tietoa aktiivisista promoottoreista ei ole ja varmaa tietoa vapaista promoottoreista puuttuu.

Intranetistä löytyy raportointi pohjat, joihin promoottorit kommentoivat kampanjasta ja ilmoittavat myynnit tarvittaessa. Ongelmana on, että nykyinen raportointi ohjelma lähettää promoottorin raportin sähköpostilla, joka tuottaa paljon manuaalista työtä johdolle niiden läpikäymisessä. Kuvat, joita lähetetään eteenpäin asiakkaan raportissa, tulevat useamman kanavan kautta, sillä Sp-Works Oy:llä ei tällä hetkellä ole mitään sovellusta kuvien keräämiseen. Katri Jurvelin (2018) toteaa, että on haastavaa, kun muistaa nähneensä jonkun valokuvan promootiosta jota haluaisi käyttää. Ongelma ilmenee muistaminen, mitä kautta kuva on tullut, kuten esimerkiksi WhatsApp vai sähköposti tai kenties jokin muu. Petri Parviainen (2018) kertoo haastattelussa, että raportointiin on tulossa muutos ja he ovat parhaillaan miettimässä parempaa ratkaisua, joka olisi tehokkaampi ja yhtenäisempi.

Tietoliikennettä on valtavasti eri kanavien kautta ja saanut aikaan inflaation viestinnässä. Viestejä ei enää katsota samalla tavalla tai kenties edes huomioida ja viestit jäävät hajanaisiksi. Petri Parviainen (2018) kertoi haastattelussa ajasta, jolloin yritys oli alussaan ja kuinka viestintä on muuttunut. ”Jos vertaa sitä aikaa silloin kuin itse aloitin, niin kaikilla ei edes ollut kännyköitä. Maailma on muuttunut, esimerkiksi laivoihin ei saanut yhteyttä muulla kuin faksilla tai puhelimella ja sekin riippui aina missä kohtaan merellä laiva oli. Silloin kuin tein koordinoitua itse, oli erittäin tärkeä lähettää kyseinen faksi ja muistuttaa laivoja siitä, että joku on tulossa meiltä. Myöhemmässä vaiheessa lähetettiin sähköpostia ja jatkuvasti muistutettiin. Nykyään laivayhtiöiden sisäinen toiminta on kehittynyt. Siihen aikaan oli kaikki todella levällään, verrattuna nykypäivään. Nykyään yhtiön sisällä on henkilö joka hoitaa bukkaukset, mutta välillä viesti ei aina mene perille ja tuleekin puhelinsoitto promoottoreilta, että nimeä ei ole listalla eikä pääse laivaan” (Parviainen 2018).

## 7 Digijohtamisen nykytila

Tarkastellakseni yrityksen nykytilanetta digijohtajuudessa, tein kyselylomakkeen promoottoreille. Lomake on tehty Monkey Survey sovelluksella ja kysymyksiä oli 23 kappaletta, joista viimeinen oli kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Neljä kappaletta kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä ja suurin osa (13) kysymyksistä oli valintakysymyksiä asteikolla ykkösestä viiteen, jolloin yksi on täysin eri mieltä ja viisi täysin samaa mieltä. Kyselylomake löytyy liitteenä ja on kirjoitettu englanniksi, jotta otos olisi mahdollisemman suuri, sillä kohdeorganisaatiossa puhutaan monta eri kieltä ja promoottorit asuvat demograafisesti ympäri Pohjoismaita.

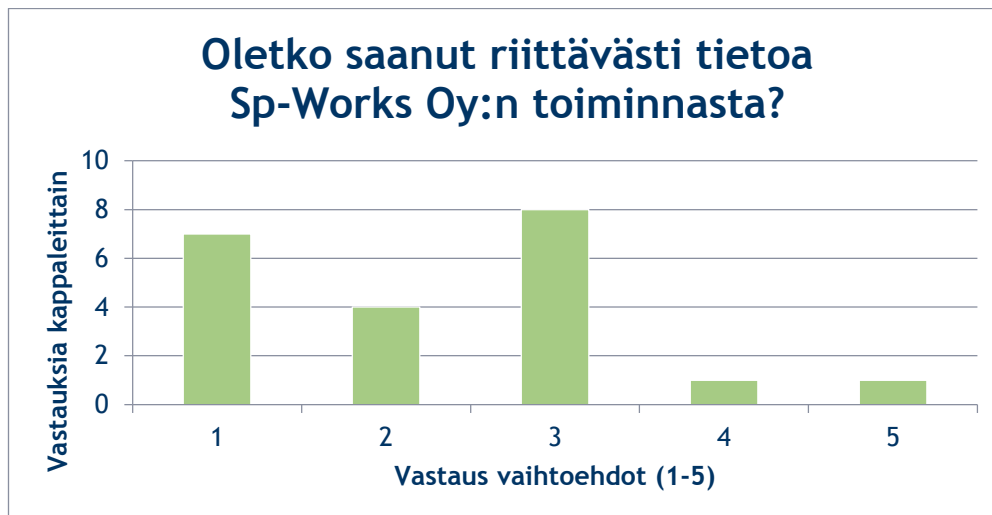
Tutkimuslomake lähetettiin 67:lle promoottorille ja kyselytutkimus julkaistiin 4.4.2018 Sp-Works Oy:n kahteen suljettuun Facebook ryhmään ja vastausaikaa oli 15.4.2018 kello 23.59 asti. Tein jatkuvasti muistutuksia Facebook ryhmässä kyselytutkimuksesta, jotta saisin mahdollisimman paljon dataa analysoitavaksi. Painotin aina muistutuksissa, että kyselytutkimus on kohdeorganisaatiolle ja on täysin anonyymi, jotta saisin mahdollisimman totuudenmukaisia vastauksia. Palautusprosentin ollessaan yli 60 %, sitä voidaan pitää hyvänä ja vastaavasti alle 20% heikkona (Vilpas 2013). Vastauksia sain kaiken kaikkiaan 22 kappaletta, joka on noin kolmas osa vastaajista (33%), jota voidaan pitää tyydyttävänä.

Tutkimuksen otoskoko oli vain noin 1/3 johtuen siitä, että yrityksellä ei ollut saatavilla kaikkien satunnaisesti töissä olleiden promoottoreiden yhteystietoja. Tutkimuksessa oli mukana yrityksen aktiiviset työskentelevät promoottorit, joten voidaan olettaa tutkimuksen tulos olevan luotettava. Tutkimus voidaan toistaa mutta tulos saattaa muuttua, koska yrityksessä on jo tapahtunut kehitystä, kuten johdon haastatteluosuudessa esiintyi. Tutkimus oli validi, koska tutkimustulos antoi juuri ne vastaukset, joita kysymyksillä haettiin.

Kaikkien vastanneiden kesken 76,19% oli naisia ja 23,81% miehiä ja yksi vastaajista jätti kysymyksen vastaamatta. Keski-ikä kaikki vastanneiden kesken oli 26 vuotta, josta yksi jätti kysymyksen vastaamatta. Voidaan todeta, että Sp-Works Oy:llä on paljon nuoria aikuisia töissä, joista peräti 71% on opiskelijoita ja kaikkien vastanneiden kesken 76% olivat Sp-Works Oy:n ohella toisessa työpaikassa.

Opinnäytetyötä tekiessäni huomasin, kuinka paljon hiljaista tietoa Sp-Works Oy:ssä on, joten tietävätkö promoottorit, miten paljon Sp-Works Oy:n toiminnasta. Kysyin kyselytutkimuksessa, että saavatko he tarpeeksi tietoa Sp-Worksin toiminnasta (KUVIO 5.). Vastausvaihtoehto oli valita ykkösestä viitoseen, jolloin yksi tarkoittaa olen täysin eri mieltä ja viisi vastaavasti tarkoittaa olen täysin samaa mieltä.



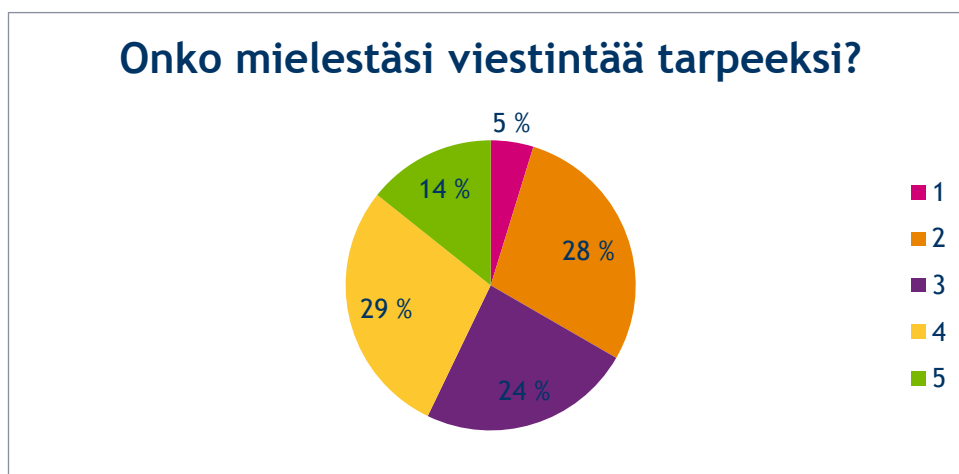


KUVIO 5: Sp-Works Oy:n toiminta

Kaikkien vastanneiden kesken, poikkeuksena yksi joka jätti vastauksen vastaamatta, oli keskiarvo 3,71. Kuvio 5. osoittaa, että työntekijät saavat keskiarvoa enemmän informaatiota Sp-Works Oy:n toiminnasta, vaikka moni vastaajista antoivat vain ykkösen.

Digitaalisen johtamisen kannalta on tärkeää tietää miltä promoottoreista tuntuu, sillä kasvokkain kommunikaatio on vähäistä. Osoittaako Sp-Works Oy, että promoottoreiden työ on tärkeää yritykselle, jolloin keskiarvo nousi neljään. Vaikkakin työpanoksen arvostetukseen numero oli korkealla, laski keskiarvo hieman kysyessään Sp-Works Oy:n tiimihenkeen kuulumisesta 3,42. Tutkimus osoitti Sp-Works Oy:n onnistuneen ilmaista, kuinka tärkeä promoottoreiden työpanos on mutta tiimihengen luomisessa osoittautui haasteita, sillä digitaalisen kanavien kautta sekä pirstaloidussa työyhteisössä on haasteellista luoda tiimihenkeä.

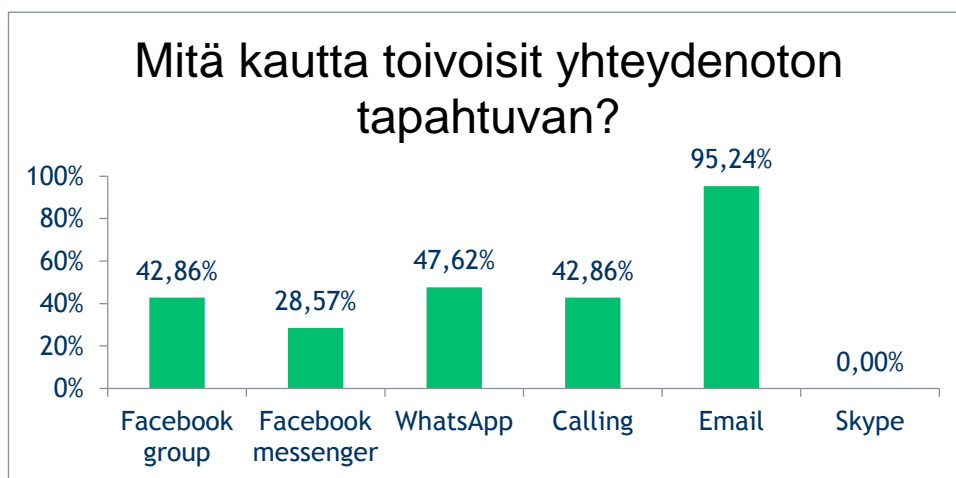
Digijohtamisessa sekä, muissa johtamismalleissa on usein tullut esiin kommunikaation tärkeys.



#### KUVIO 6: Viestintää Sp-Works Oy:ssä

Tutkin, onko Sp-Works Oy:ssä tarpeeksi kommunikaatiota promoottoreiden ja johdon välillä, jolloin kyselytutkimuksen keskiarvo oli 3,19 (KUVIO 6.). Palautteen antamisen arvo nousi tärkeäksi osaksi johtamista, jolloin tutkimus osoitti, että enemmän palautetta saisi olla, sillä keskiarvo laski huomattavasti 2,90.

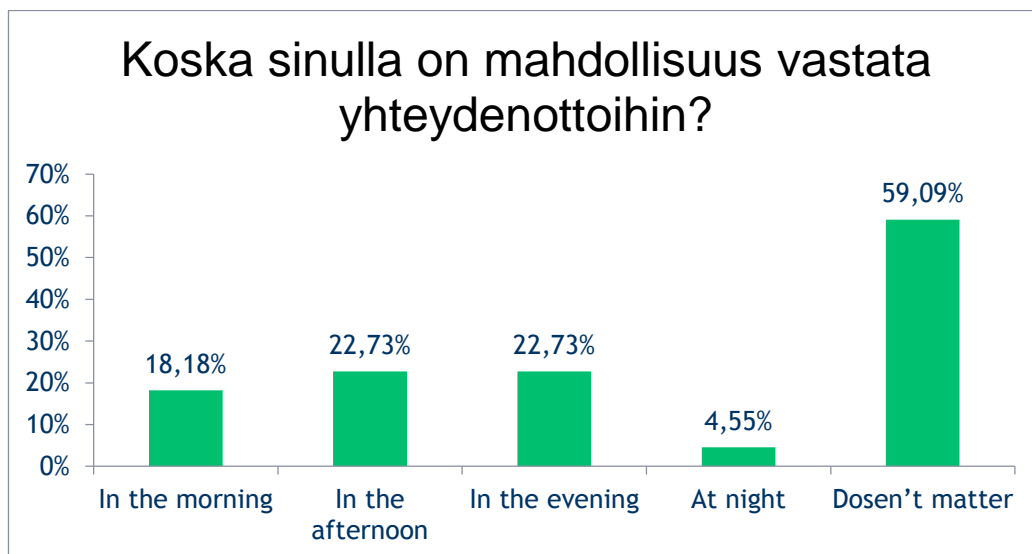
Millä sitten ottaa yhteyttä työntekijään? Kyselyssä suosituimmat yhteydenottovälineiksi nousi (KUVIO 7.), sähköposti (95,24%) ja WhatsApp pikaviestipalvelu (47,62%) ja kolmantena Sp-Works Oy:n suljetut Facebook ryhmät (42,86%).



#### KUVIO 7: Yhteydenotto toivomukset Sp-Works Oy:ssä

Koska kysymys oli monivalinta, pystyivät promoottorit valitsemaan mieluisimmat tavat yhteydenottoon, vaikka kyselyssä oli muu vaihtoehto, ei uusia viestintävälineitä ilmennyt. Tutkimus selvästi korosti vanhoja tuttuja viestintävälineitä, joita käytetään tällä hetkellä Sp-Works Oy:ssä.

Tiedostetaan yhteydenotto välineet ja on tärkeätä tietää milloin ottaa yhteyttä, sillä maailma on muuttunut perinteisistä työajoista ympärivuorokautiseen. Halutaan saada viesti perille ja vastauksen mahdollisimman nopeasti.

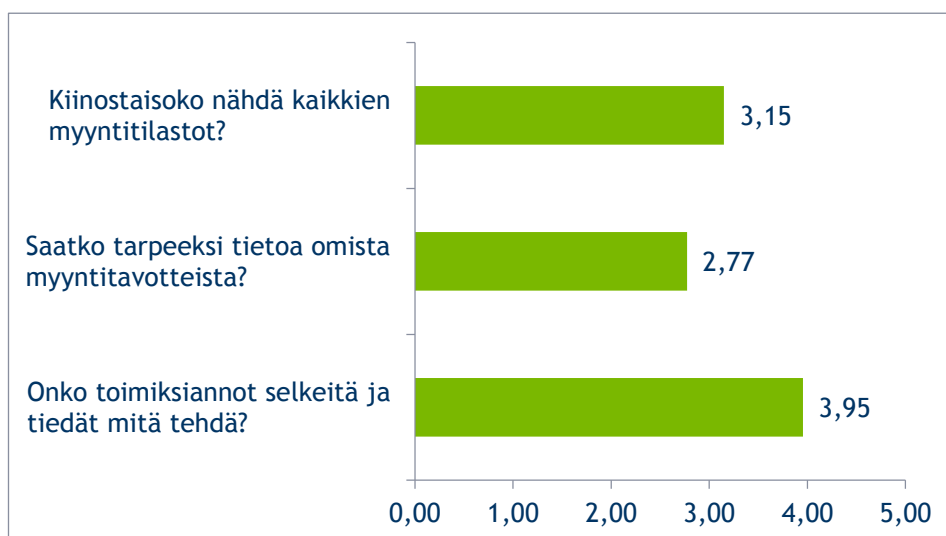


KUVIO 8: Yhteydenoton vastaamisen mahdollisuudet

Kuviossa 8. huomaa, että 59,09% vastaajista oli yhdentekevää, milloin vastaavat visteihin, jotka tulevat johdolta.

Sp-Works Oy:llä on käytössä intranet ja oli oleellista tulevien kehitysideoiden ansiosta saada tietää, kuinka paljon promoottorit käyttävät organisaation sisäistä verkkosivua tiedon haussa. Keskiarvoksi tutkimus osoitti 3,09, joka osoittaa keskivertoista käyttöä, vaikka koulutuksista tuleva informaatio löytyy intranetin sivuilta.

Sp-Works Oy:ssä myynti on osa toimintaa ja henkilöstön motivointi tuo lisää ponnisteluja. Kyselytutkimuksessa kysyin, että kiinnostaisiko promoottoreita nähdä kaikkien myynti statistiikat kuviossa 9.

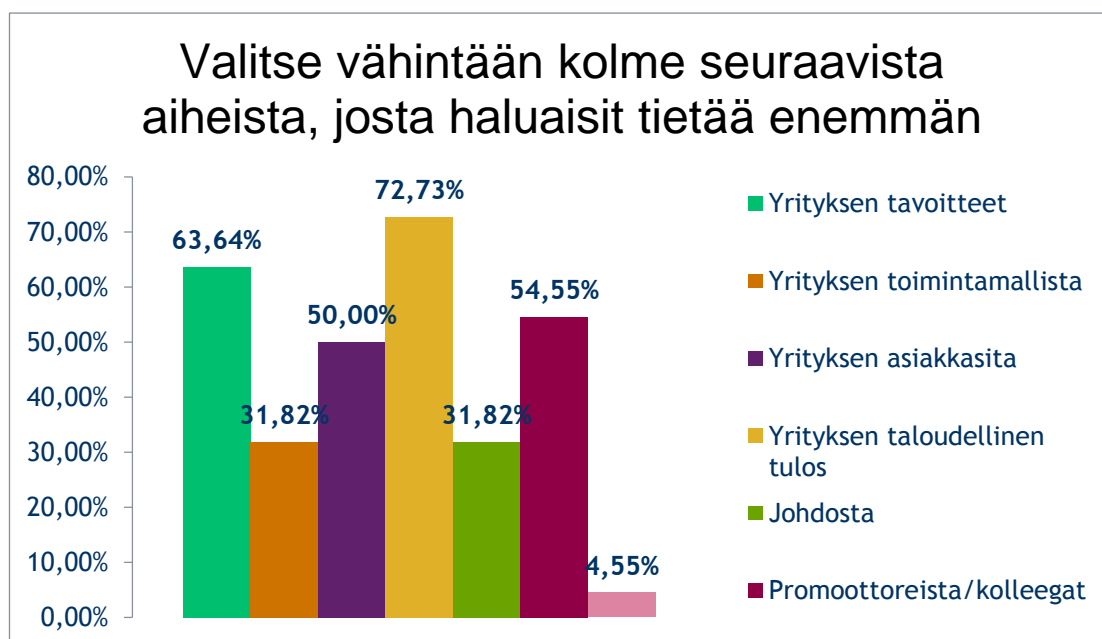


KUVIO 9: Myyntien ja toimeksiantojen selkeys

Kaksi jätti vastaamatta, mutta keskiarvoksi osoittautui 3,15. Saavatko tällöin työntekijät tarpeeksi informaatiota omista myyntitavoitteista, jolloin keskiarvo jäi hyvin alhaiseksi 2,77. Promootorit tietävät omat toimeksiannot ja tehtävänsä, sillä tutkimuksen keskiarvo osoittautui 3,95 oman työkuvan ymmärtämisessä. Tutkimus viittaa, että promootorit ovat tietoisia toimenkuvastansa työpisteellään mutta eivät tiedä kuinka paljon myydä. Promootorit tunsivat luottavansa omiin myyntitaitoihinsa (keskiarvo 4,27) mutta kouluttamisen riittävä määrän tunne oli keskivertoinen 3,09.

Johdon pyynnöstä kyselytutkimukseen lisättiin kaksi kysymystä, jossa kysyttiin kollegoiden ja johdon ammattitaidon tunteesta. Tutkimus viittasi, että kollegoiden ammattitaito oli keskivertaista korkeampi (3,68) ja johdon hieman parempi (3,81).

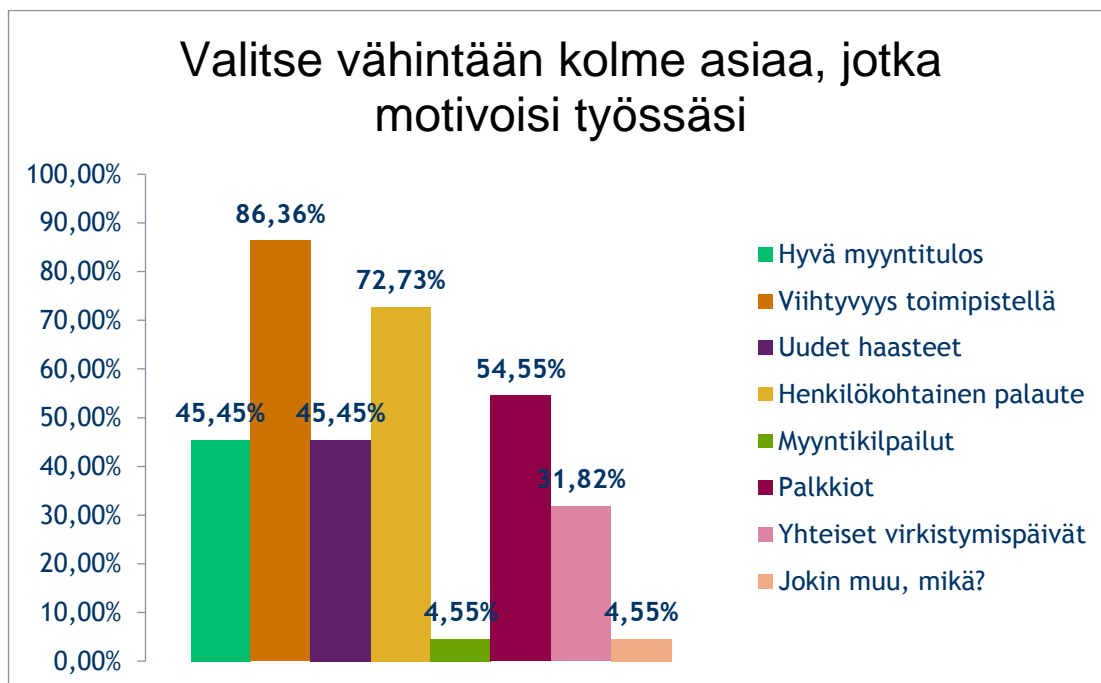
Kyselytutkimuksen monivalintakysymyksessä, saivat työntekijät valita useamman asian mikä kiinnostaisi tietää Sp-Works Oy:stä.



KUVIO 10: Kiinnostuksen kohteet organisaatiossa

Kuviossa 10. viittaa (72,73%) selvästi kiinnostavammaksi kohdaksi yrityksen taloudellisen tilanteen tietäminen luultavasti siksi että, tietoja ei ole saatavilla yrityksen nettisivuilta. Toiseksi nousi kohdeorganisaation tavoitteet (63,64%) ja kolmanneksi tieto omista kollegoistaan (54,55%). Mikä muu, vapaa valinnaisessa ruudukossa, tuli esiin palkan suuruus monen vuoden kokemuksen jälkeen.

Aikaisemmin totesin viitekehyksessä, että motivaatio on osa digijohtamista, joten kyselytutkimuksessa pyysin työntekijöitä valitsemaan vähintään kolme asiaa, mitkä motivoisi heitä.



KUVIO 11: Motivaatio

Kuviossa 11. parhaiten nousi hyvän työympäristön tärkeys (86.36%) ja toisena henkilökohtainen palaute (72,73) sekä kolmantena bonukset ja palkkiot (54,55). Vapaavalintainen ruutu jokin muu, otettiin esiin palkka.

Viimeisessä kysymyksessä pyysin laittamaa palautetta ja kehitysehdotuksia Sp-Works Oy:lle, joita tulen avaamaan kehitysehdotuksia kohdassa ja henkilökohtaisemmat palautteet tulen antamaan johdolle suoraan.

## 8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöiden ja työnantaja välillä viestintä on keskivertoa parempi mutta palautteen antamisessa olisi toivomisen varaa, kuten johtokin toteaa haastattelussa, että heidän pitäisi parantaa henkilökohtaisen palautteen antamista. Positiivisen palautteen antaminen nostaa motivaatiota ja parantaa tulosta, koska silloin työntekijä tietää tehneensä hyvin ja hänellä on lähtökohta josta suorittaa paremmin. Samalla positiivinen vire antaa uutta intoa työntekoon ja auttaa jaksamaan eteenpäin sekä rakentava kritiikki osoittaa, että organisaatio välittää työntekijöistään.

Kohdeorganisaation suurimmaksi ongelmakohtaksi nousi esiin avoimuuden puute. Huomasin opinnäytetyötä kirjoittaessa, että monen vuoden työkokemuksen jälkeen en itsekään tiedä paljon yrityksestä. Tutkimus osoitti, että työntekijät olivat eniten kiinnostuneet organisaation sisäisistä asioista, kuten taloudellisesta tilanteesta ja yrityksen tavoitteista. Tutkiessani yritystä, en löytänyt sen taloudellisia tietoja omilta nettisivultaan sekä johdon haastattelussa

ilmeni, että he eivät julkaise vuosikatsausta. Aikaisemmin viitaten avoimen organisaatio osiossa, on avoimuudella mahdollisuus nostaa henkilökunnan kiinnostusta ja luottamusta organisaation sisällä, siten työntekijät omaehtoisesti osallistuvat organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Viestintä on selvästi kokenut inflaation, sillä viestinnän määrä koettiin riittäväksi mutta oleellisia asioita ei tiedetty, kuten henkilökohtaisista myyntitavoitteista. Tutkimusta tulkitsemalla, promoottorit selvästi halusivat tietää enemmän yrityksen tavoitteista, mikä pitäisi johdon mukaan tulla esiin koulutuksen aikana. Promoottorit tiesivät selvästi, miten toimia ja tehdä toimipisteellä, mutta omat myyntitavoitteet olivat epäselviä.

Kiinnostavaa oli, että työntekijät halusivat tietää enemmän omista kollegoistaan, sillä työ on hyvin hajanaista ja kasvokkain tapaamisia ei varsinaisesti ole. Kahvipöytäkeskustelut ovat jääneet pois, eivätkä kollegat ole tulleet tutuksi samalla tavalla kuin, jos tekisi töitä kiinteällä toimipisteellä. Työntekijät työskentelevät eri toimipisteellä ympäri pohjoismaita, jolloin omat kollegat ovat jääneet näkemättä. Työluonteen vuoksi on haastavaa pitää virkistymispäiviä ja suuren työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi saattavat kollegat jäädä lyhytaikaiseksi. Kyseisestä tilanteesta johtuen, on tiimihenkeä haastavaa luoda.

Kyselytutkimusta jakaessani huomasin, että Sp-Works Oy:llä on kaksi suljettua Facebook ryhmää ja johdon haastattelussa kerrottiin tiimien jakamisen helpottavan työvuorojen laatimista ja tarjoamista. Mitään suurta yhteistä Sp-Works Oy ryhmää ei ollut, josta näkisi kaikki työntekijät ympäri pohjoismaita ja haastattelussa kysyin, olisiko syytä perustaa yksi yhteinen ryhmä, johon he vastasivat myönteisesti. (Elg ym. 2018.) Kyselytutkimuksen haasteena oli, työntekijän tarkan lukumäärän puute ja kyselytutkimuksen kokonasi otos mahdollisuutta oli vaikea arvioida.

Aikaisemmin ilmeni, että palautteen antaminen ja positiivinen tunnelma luovat hyvän työympäristön. Kyselytutkimuksessa motivaation tärkeimmiksi tekijöiksi korostui hyvä työympäristö, henkilökohtainen palaute ja palkkiot jotka nousivat suurempaan suosioon kuin myyntikilpailut. Johdon haastattelussakin ilmeni, että aikaisemmat myyntikilpailut eivät ole toimineet, sillä myyntilukujen vertailu on mahdotonta eri toimipisteiden ja sesonkiaikojen välillä, jolloin kilpailusta tulee epäreilu ja se menettää arvoa työntekijöitten välillä. Vaikka usein sanotaankin, että rahallinen palkkio ei ole paras motivaatiokeino, on kohdeorganisaatiossa toisin. Kyselytutkimuksessa tuli esiin palkan suuruudesta, jolloin palkkiot olisi loistava tapa nostaa motivaatiota ja luoda onnistumisen tunnetta. Tutkimuksen osallistuneista 71% olivat opiskelijoita ja kaikkien vastanneiden kesken jopa 76% tekevät toista työtä promoottorityön tai opiskelun ohella. Voidaan olettaa, että kohdeorganisaation työntekijät tekevät työtä lisäansioiden saamiseksi ja silloin palkkiot olisivat paras motivaatiokeino. Haastattelussa ilmeni, että pitkäaikaisia työntekijöitä on vähän ja heidän palkitseminen olisi tärkeätä, sillä he toimivat kohdeorganisaation osaavana ja laadukkaan palvelun ylläpitäjinä sekä luo asiakkaille laadun ja luottamuksen tunteen yritystä kohtaan.

Kohdeorganisaatiossa on onnistuttu hyvin omaksumaan digijohtajuuden haasteet viestinnässä, sen muuntautumiskyky ja siihen reagoiminen on nopeaa. Digitaalisessa työympäristössä voidaan reagoida nopeasti ja viestiä tarvittavista muutoksista. Digitaalisten viestintäkanavien kautta yritykset ovat luoneet mahdollisuudet nopealle ja tehokkaalle viestinnälle. Petri Parviainen (2018) kertoo haastattelussa, että hänen mielestään kanavien määrä ei tuota ongelmia, sillä jokaisella kanavalla on oma tehtävänsä. Sähköpostia käytetään enemmän virallisiin viesteihin asiakkaiden kanssa ja WhatsAppia nopeiden viestien perille saamiseksi. Tutkimuksessa promoottoreille oli sähköposti mieluisin tapa yhteydenotolle ja muut nopeat viestintäkanavat kuten WhatsApp ja Facebook ryhmät, jotka ovat yleisimmät viestintävälineet kohdeyrityksessä.

Yrityksessä on suuri luottamus promoottoreihin, sillä he ovat jatkuvasti kentällä poissa esimiehen katseilta. Jaettu johtajuus luo luottamuksen tunnetta ja etätyöskentely antaa mahdollisuuden vastuun ja vapauden jakamiselle, mikä luo yhteistä motivaatiota. Yrityksen menestys on usein riippuvainen myyntihenkilöstön tuloksesta ja toimivuudesta.

## 9 Kehitysehdotuksia

Otan esiin kehitysehdotuksissa lyhyen ja pitkän aikavälin kehitysideoita. Ensin otan esiin nopeasti implementoitavat kehitysehdotukset, jotka on helppo tehdä lyhyellä aikavälillä ja seuraavaksi otan esiin pidempiaikaisia suunnitelmia, joita voi harkita tulevaisuutta ajatellen. Joitakin haastattelun aikana esille tulleita kehitysideoita on jo alettu suunnitella ja toteuttamaan, kuten intranetin puuttuvien dokumenttien lisääminen.

Haastattelun aikana otin esiin yrityksen intranetin sivuilta puuttuvat dokumentit, kuten uusille työntekijöille suunnatut ohjeet työn aloittamiseen. Aikaisemmin tämä materiaali on sivustolta löytynyt. Sain kuulla, että nettisivut oli päivitetty, josta syystä sivuilta oli kadonnut paljon informaatiota. Yrityksessä luvattiin korjata asia välittömästi ja kehotin heitä seuraavan kerran ilmoittamaan asiasta yhteiseen Facebook ryhmään, sillä promoottorit käyvät intranetissä usein ja heillä olisi ollut mahdollisuus huomata puuttuva materiaalin nopeammin.

Koska organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa ja tutkimuksessa ilmeni, että promoottoreiden kiinnostus organisaatiota kohtaan oli suuri, olisi hyvä luoda jonkinlainen lyhyt katsaus aina kuluneesta vuodesta. Aivan kuten suuret yritykset tekevät vuosikertomuksen, voisi Sp-Works Oy tehdä pienen PowerPoint katsauksen vuoden tuloksista, asiakkaista ja tavoitteiden saavuttamisesta. Tämän pienen katsauksen voisi julkaista intranetiin ja laittaa linkin sosiaalisen median kanaviin, kaikkien promoottoreiden tietoon. Näin saadaan organisaation avoimmeksi rakentamaan luottamusta ja samalla luodaan viestintää työntekijöiden kanssa.

Tiimihenkeä nostattaisi virtuaalinen kahvihuone, sillä Sp-Works Oy:llä puuttuu yleinen iso ryhmä, jossa olisi kaikki työntekijät pohjoismaista. Facebookissa voisi luoda suljetun ryhmän,

jossa voisi viestitellä ja antaa mahdollisuuden tutustua kollegoihinsa ja johto voisi onnitella työntekijöitään esimerkiksi syntymäpäivänä sekä toivottaisi hyvää kesää kyseisessä ryhmässä. Saavuttaakseen yhteisöllisyyden yritykseen, voidaan avoimesti jakaa informaatiota ja kuulumisia ja ylläpitää kahvipöytäkeskustelua kyseisessä ryhmässä.

Johdon haastattelussa he totesivat, että palautteen antamisessa olisi parannettava. Kirjoittamassani motivaatio-, ja myyntijohtamisosuudessa ilmeni, julkinen positiivinen palaute motivoi ja kannustaa työntekijöitä. Johdon kannattaisi huomioida promoottorien tekemä työ kertomalla onnistumisista aina, kun se on mahdollista. Yrityksen sosiaalisessa mediassa viesti menisi edullisesti perille. On kuitenkin muistettava, että liiallinen positiivinen palaute voi kärsiä inflaation, eikä siihen enää suhtauduta vakavasti, jolloin johdon kannattaisi jokaisen kampanjan jälkeen tehdä yhteenveto ja valita henkilö joka on suoriutunut työstään hyvin, tai kenties tehnyt huippumyynnin. Asiakkaiden antama palautteet olisi hyvä julkaista tässä yhteydessä.

Petri Parviainen (2018) totesi haastattelussa, että he ovat yrittäneet pitää yhteisiä virkistymispäiviä, koska niitä on pyydetty. ”Ongelmana ilmeni se, että osallistuja oli liian vähän ja jotkut jättivät tulematta kokonaan, vaikka olivat ilmoittautuneetkin. Koko firma oli laittanut aikaa järjestelyihin ja, kun jälkeen päin heitin kilokaupalla kallista ruokaa roskikseen, päätin olla järjestämättä toivottuja virkistymispäiviä. Viime tammikuussa pidimme onnistuneen virkistyspäivän Virossa. Saimme paljon kiitoksia ja itsekin yllätyin osallistuja määrästä”, kertoo Petri Parviainen (2018). Ehdottaisinkin virkistymispäivän pitämistä alkuvuodesta, jolloin on vähemmän kampanjoita käynnissä ja työntekijöillä parempi mahdollisuus osallistua. Virkistymispäivään voisi liittää, esimerkiksi edellisen vuoden katsaus sekä työntekijöiden palkitseminen. Tutkimuskyselyssä tuli kehitysideana liittää esimerkiksi koulutusta seuraavan virkistymispäivään.

Pohdinnoissa esiintyi palkkion jakamisen tärkeys, jonka on oltava myynnistä riippumaton, koska yrityksessä on aikaisemmin todettu, että reilu myyntikilpailun järjestäminen on mahdotonta. Tutkimuksessa ilmeni, että rahallinen palkkio olisi kaikista motivoivin, sillä se osoittaisi johdon kiinnostus työntekijöitään kohtaan ja loisi lisää luottamusta sekä sitoutumista. Ehdotan ohessa kahta eri mahdollisuutta asian toteuttamiseksi.

Pienempi palkkio, jonka voisi antaa useammin, vaikka silloin kun asiakkaalta on tullut positiivista palautetta tai johto on tyytyväinen tulokseen. Esimerkiksi, jos johto antaisi hyvästä työstä tehneelle promoottorille pienen rahallisen korvauksen seuraavaan palkkaan ja ilmoittaisi siitä kortilla sekä suklaalevyn kera postitse. Promoottori tuntisi, että yritys välittää hänen työpanoksestaan, samalla tästä paketista otettaisiin kuva ja julkaistaisiin yhteiseen sosiaaliseen median kanavaan sekä tehtäisiin onnistumisesta julkinen, joka motivoisi muita promoottoreita.



Samalla periaatteella voisi palkita suurempia onnistumisia. Johto valitsisi myynnillisesti ja laadullisesti sekä asiakkaiden palautteiden perusteella parhaan ja sitoutuneemman työntekijän. Esimerkiksi kerran vuodessa virkistyspäivänä juhlittaisiin työntekijän saavutuksia, jolloin seuraisi palkinnonjako. Tallink Silja Group: illa on laivakohtaisesti aina vuoden työntekijä, jolloin Sp-Works Oy voisi ottaa saman käytännön omaan organisaatioon. Tällä tavalla promoottorit saadaan pitkäaikaisesti sitoutumaan sekä motivoitumaan yrityksen tavoitteisiin.

Seuraavaksi otan esiin suurempia muutoksia ja erityisesti digitaalisessa ympäristössä parannettavaa. Intranetin hyödyntäminen suuremmassa mittakaavassa, sillä sosiaalisen median trendit muuttuvat jatkuvasti, joten olisi hyvä olla yksi pysyvä kanava, jota kautta työ hoituu. Aikaisemmin oli tullut esiin, että yrityksellä ei ole minkäänlaista sovellusta kuvien keräämiselle, joten drop box tyyppinen sovelluksen lisääminen intranettiin helpottaisi sekä promoottoreita että johtoa. Kuvat olisivat helpommin saatavilla, kun raporttia laaditaan esimerkiksi asiakkaille ja selvät pelisäännöt nopeuttaisivat promoottoreiden raportoimista. Haastattelussa tuli esiin, että uutta raportointi menetelmää ollaan etsimässä, jotta saataisiin manuaalinen työ vähennettyä ja raportointia tehostettua.

Raportointi järjestelmää uudistaessa, voisi yhdistää työntekijärekiin, missä ilmenisi kaikki tarvittavat tiedot ja promoottorit ylläpitäisi itse henkilökohtaiset tiedot, jolloin aktiivisten promoottoreiden näkeminen helpottuisi. Ihanteellisessa tapauksessa, jokaisella työntekijällä olisi oma profiili intranetissä, mistä löytyisi oma kalenteri, minne voisi merkata vapaapäivät. Tämä tieto tulisi suoraan johdolle ja mahdollistaisi työvuorolistojen tekemistä sovelluksen kautta. Tallink Silja Group käyttää järjestelmää nimeltä Laura, jossa jokaisella on oma kalenteri ja profiili ja kaikki tiedot ovat linkitetty. Työvuorot linkitetään henkilökohtaiseen kalenteriin ja promoottorit saisivat työvuoronsa suoraan. Tässä olisi IT-alan opiskelijalle hyvä projekti tai kenties seuraava opinnäytetyö Sp-Works Oy:lle.

Vaikka tutkimuksessa ilmeni digitaalisten kanavien ja viestintätaitojen kohtalainen onnistuminen, olisi hyvä laajentaa osaamista entisestään. Sosiaalinen media luo jatkuvan vuorovaikutuksen mahdollisuuden ja uupumus liiallisesta tietotulvasta aiheuttaa uupumista. Jotta viesti saataisiin ymmärretyksi, eikä jäisi pirstaloiduksi, kirjallista viestintätaitoja on kehitettävä jatkuvasti.

Tarkat pelisäännöt viestinnästä sekä johdolle, että työntekijöille olisi hyvä luoda. Intranettiin voisi kirjoittaa konkreettiset pelisäännöt sosiaalisen median käytöstä. Kuten esimerkiksi risuidan (#) käyttäminen Instagramissa sekä minkälaisia kuvia promootioista johto toivoisi työntekijöitten laittavan sosiaaliseen mediaan. Pelisäännöissä kannattaa mainita työajoista toimistolla sekä muita tarvittavia digitaalisen kanavien käyttötoivomuksista.

## 10 Yhteenveto

Sp-Works Oy:llä on mahdollisuuksia parantaa digitaalista henkilöstöjohtamista, koska heidän nykyinen digitaalisten kanavien ja ympäristön käyttö on jäänyt kehityksestä. Tutkimuksen aikana tuli esille kehitysehdotuksia, joita otettiin käyttöön välittömästi. Sp-Works Oy hiljainen tieto tuotti haasteita tutkimusta tehdessä, sillä jatkuvasti tuli eteen uusia asioita, joita oli hankala lisätä opinnäytetyötä kirjoittaessa. Hiljainen tieto on saatava paremmin esiin yrityksessä, sillä se on yksi parhaimmista tavoista motivoida henkilökuntaa ja saada heidät puhaltamaan yhteen hileen. Uskon, että vieläkin löytyy paljon asioita, jotka eivät ole tulleet tarpeeksi hyvin esiin. Johdon tulisikin tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota sisäiseen tiedottamiseen. Promootorit ovat jatkuvasti kentällä, edustamassa Sp-Works Oy:n asiakkaita ja toimivat brändin kasvoina. Toimipisteellä hyvä maine kohdeyrityksestä antaa uskottavuutta ja kasvattaa luottamusta Sp-Works Oy:tä kohtaan.

Johdon kannattaa tutustua tulevaisuuden viestintätaitoihin sekä siihen mitä tulevaisuuden johtajilta vaaditaan. Ilmaisui- ja viestintätaidot ovat olennainen osa henkilöstön johtamista digitaalisessa maailmassa, ettei viesti jäisi epäselväksi ja herättäisi epäluottamusta. Oli yritys mikä tahansa, on viestintä ja tiedon kulku suurimpia haasteita, joiden avulla kuitenkin on mahdollisuus luoda luottamusta ja motivoituneita työntekijöitä. Yrityksessä on sovittava viestinnän pelinsäännöt ja valittava oikeat viestintäkanavat, jolloin henkilökunnan on helppo ottaa käyttöön ohjeet ja kaikki tietävät, mikä on tapa toimia.

Tällä hetkellä yrityksessä promoottoreilla ja johdolla on paljon ylimääräistä raportointityötä, koska käytössä on useita yhteen sopimattomia raportointityökaluja. Onneksi yritys on miettimässä uutta järjestelmäratkaisua. Hankinnassa kannata olla kiirehtimättä, sillä nopea helppo ratkaisu ei aina ole parhain, kannattakin hankkia ohjelma joka soveltuu pitkälle tulevaisuuteen ja on päivitettävissä uusilla versioilla.

Kyselytutkimuksen olisin halunnut jakaa useammalle promoottorille, jolloin mahdollisuudet saada enemmän vastauksia. Ongelmaksi ilmaantui, että mitään työntekijärekisteriä ei ollut, joten tarkkaa työntekijämäärä ei ollut tiedossa. Sp-Works Oy:n nettisivuilla mainitaan jopa 200 työntekijästä, mutta todellisuudessa aktiivisia promoottoreita oli vähän yli 60. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus johtuu siitä, että Sp-Works Oy:ssä työskentely tapahtuu 0-sopimuksilla ja suuri osa promoottoreista työskentelee vain satunnaisesti opintojen tai muiden töiden ohella.

Ihminen on sosiaalinen eläin ja kaipaa juoruilua, kuten Harari kirjassaan toteaa. Sp-Works Oy voisi hyödyntää sosiaalista mediaa perustamalla yhteisen virtuaalisen ”kahvihuoneen”, jossa työntekijät ja johto voisivat kommunikoida keskenään; vaihtaa kuulumisia ja ideoita yhdessä uusia kampanjoita ja antaa palautetta toisilleen tehdystä työstä. Yhteinen ” virtuaalinen

kahvihuone” tehostaisi vuorovaikutusta, edistäisi yhteisöllisyyttä, antaisi mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön ja tarjoaisi johdolle uuden ohjauskanavan. (Harari 2016.)

## Lähteet

## Painetut

Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin työelämän uudet viestintätaidot. 1. painos. Helsinki: Finn Lectura

Ahlroth, M. Havunen R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. 1. painos. Helsinki: Talentum Media

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus kirkas suunta ja ihmisten voima. 1. painos. Jyväskylä: Docendo

Argyris, C. Cyert, M., 1980. Leadership in the '80s: Essays on Higher Education. 5-10. painos. 12.9.2013. E-kirja. USA.The Classics

Fexeus, H. 2017. En nödvändig manual. Fingertopskänsla i social kompetens. 2. painos. Falun: ScanBook

Gerson, K. 2014. Customer Satisfaction Processes: Surveys and Reputation Management. Franchising World. Joulukuu. s 20-21.

Harari 2016. Sapiens Ihmisen lyhyt historia. 2. painos. Liettua: ScanBook.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. 1. painos. Liettua: Talentum

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. 1. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus

Karlöf, B. Lövingsson F.H. 2009. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja -malleja. 3. painos. Helsinki: Edita Prima

Kotter, J. 1990. Johtajuus menestystekijänä. Suomentaja: Ritva Lilijamo ja Asko Miettinen. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto.

Mercurio, N. 2010. Savvy Communication for Virtual Leadership. Canadian Manager. N: o 35. julkaisu 1. S4-6.

Pentikäinen M. 2014. Luottamus. 1. painos. Keuruu: Otava

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. 1. painos Jyväskylä: Gummerus

Surakka, T. ja Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 1. painos. Tampere: Taurus Media

Tynan, K. 2016. The remote boss. TD: Talent Development. N: o 70. Julkaisu 6, s. 36-40.

Varis, T. 2018. Hyvän pomon ei tarvitse olla näköetisyydellä. Helsingin Uutiset 6.2.2018. julkaisu 10. s. 16.

## Sähköiset

Botsman, R. 2012. Sharing Economy & Trust. Luettu 4.4.2018. <https://rachelbotsman.com/thinking/>

Hirvonen, J. Pirkanmaa ammattikorkeakoulu. 2009. Opinnäytetyöä. Työmotivaatio Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian näkökulmasta. Luettu 2.4.2018.

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2865/Hirvonen\\_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2865/Hirvonen_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Huutonen, T. MTV Uutiset. 2016. Uusi opetussuunnitelma eriarvoistaa koululaiset - Toisilla tabletit ja herkut, toisilla ei edes nettiä. Luettu 25.4.2018.

<https://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/uusi-opetussuunnitelma-eriarvoistaa-koululaiset-toisilla-tabletit-ja-herkut-toisilla-ei-edes-nettia/6074896#gs.tz3GL5k>

Kilpi, E. 2010. Leadership at the time of social media. Luettu 29.3.2018.

<https://eskokilpi.wordpress.com/2010/02/25/leadership-at-the-time-of-social-media/>

Lauttamäki, H. Tieto&Trendi. 2017. Digiaktiivit uudistumisen edelläkävijöitä. Luettu 25.4.2018

[http://tietotrendit.stat.fi/mag/mag/article/202/#\\_ga=2.1866486.659102180.1524654728-502457250.1517306327](http://tietotrendit.stat.fi/mag/mag/article/202/#_ga=2.1866486.659102180.1524654728-502457250.1517306327)

Logistiikan Maailma. 2018. Prosessien kehittäminen. Luettu 4.5.2018

<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>

Määttä, T. 2018. Myynnin johtaminen. Luettu 9.5.2018

<https://kasvujohtaminen.com/myynnin-johtaminen/>

Nelskylä, L. Yle uutiset. 2017. Kotihoidon henkilöstön työolot heikentyneet entisestään - "Monella henkinen paine, kun työtään ei ehdi tehdä hyvin". Luettu 28.3.2018

<https://yle.fi/uutiset/3-9650207>

Nortio, J. Ekonomilehti.fi. 2014. Rohkeus ja avoimuus yrityksen tärkeät arvot. Luettu 3.5.2018

<https://www.ekonomilehti.fi/rohkeus-ja-avoimuus-yrityksen-tarkeat-arvot/>

Palvelualojen työnantaja. 2018. Johtaaksesi erilaisuutta sinun on tunnettava itsesi. Luettu 6.4.2018

<https://www.palta.fi/tulevaisuuden-johtajuus/johtaaksesi-erilaisuutta-sinun-on-tunnettava-itsesi/>

Palvelualojen työnantaja. 2015. Mitä on uusi johtaminen digitaloudessa. Luettu 22.3.2018

<https://www.palta.fi/mita-on-uusi-johtaminen-digitaloudessa/>

Pyöriä, P. ja Ojala, S. Tieto&Trendi. 2015. Kuka tekee palkkatyötä kotona?. Luettu 25.4.2018

[http://tietotrendit.stat.fi/mag/mag/article/148/#\\_ga=2.97130840.659102180.1524654728-502457250.1517306327](http://tietotrendit.stat.fi/mag/mag/article/148/#_ga=2.97130840.659102180.1524654728-502457250.1517306327)

Pyhälähti, M. 2010. Kielikello. Sosiaalinen media työpaikoilla - tuore sampo vai uusi riesa?

Luettu 20.4.2018.

<https://www.kielikello.fi/-/sosiaalinen-media-tyopaikoilla-tuore-sampo-vai- uusi-riesa->

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 25.5.2018

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sanastokeskus TSK. 2018. Termitalkoot. Luettu 3.5.2018 <http://www.tsk.fi/tsk/termitalkoot/>

The British Psychological Society .2014. Maslow's hierarchy needs sixth level. Luettu 29.4.2018

<https://thepsychologist.bps.org.uk/volume-27/december-2014/maslows-hierarchy-needs-sixth-level>

Tilastokeskus. 2017. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Liitetaulukko 20. Internetin käyttö puheluihin, pikaviestintään älypuhelimella, sähköpostiin ja pilvitallentamiseen 2017, %-osuus väestöstä 1. Luettu 12.4.2018  
[www.stat.fi/til/sutivi/2017/\\_2017\\_-11-22\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2017/_2017_-11-22_tie_001_fi.html)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Luettu 25.4.2018  
<https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Katsaus+suomalaisen+ty%C3%B6n+tulevaisuuteen+09092014.pdf>

Työturvallisuuskeskus. 2018. Työturvallisuus ja työsuojelu. Toiminta työpaikalla vastuu ja velvoitteet. Luettu 14.4.2018.  
[https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/toiminta\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet)

Vilpas, P. Metropolia. 2013. Moniste Luettu 3.5.2018  
<https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Vienonen, A. SAK. 2017. Avoimuus hyvä lääke menetettyyn työmotivaatioon. Luettu 3.5.2018  
<https://www.sak.fi/aineistot/uutiset/avoimuus-hyva-laake-menetettyyn-tyomotivaatioon>

Yleisradion uutiset. 2018. Facebook ilmoittaa tänään miljoonille tietovuodon uhreille väärinkäytöstä - Seuraa uutisvirtasi yläreunaa. Luettu 25.4.2018.  
<https://yle.fi/uutiset/3-10150705>

Yrittäjyyskasvatus. 2012. Sanakirja: Leadership. Luettu 10.3.2018  
<http://www.yvi.fi/sanakirja/247-leadership>

#### Julkaisemattomat

Elg Malin 2018. Koordinaattorin haastattelu 9.4.2018. Sp-Works Oy. Helsinki.

Jurvelin Katri 2018. Myyntijohtajan haastattelu 9.4.2018. Sp-Works Oy. Helsinki.

Parviainen Petri 2018. Toimitusjohtajan haastattelu 9.4.2018. Sp-Works Oy. Helsinki.

## Taulukot

TAULUKKO 1: Älypuhelinien käyttö (Tilastokeskus 2017).....	16
--	----

## Kuviot

KUVIO 1: Täsmällinen ja hiljainen tieto (mukaillen Karlöf & Lövingsson 2004, 297) .....	14
KUVIO 2: Prosessi (mukaillen Karlöf & Lövingsson 2009, 212) .....	22
KUVIO 3: Sp-Works Oy asiakasprosessi (mukaillen Karlöf & Lövingsson 2009, 212) .....	27
KUVIO 4: Sp-Works Oy Digijohtamisen prosessi.....	29
KUVIO 5: Sp-Works Oy:n toiminta.....	33
KUVIO 6: Viestintää Sp-Works Oy:ssä.....	34
KUVIO 7: Yhteydenotto toivomukset Sp-Works Oy:ssä .....	34
KUVIO 8: Yhteydenoton vastaamisen mahdollisuudet .....	35
KUVIO 9: Myyntien ja toimeksiantojen selkeys .....	35
KUVIO 10: Kiinnostuksen kohteet organisaatiossa.....	36
KUVIO 11: Motivaatio.....	37

## Liitteet

Liite 1: Johdon haastattelu lomake.....	49
Liite 2: Kyselylomake työntekijöille .....	51
Liite 3: Sp-Works Oy:n digijohtaminen.....	52
Liite 4: Tutkimustulokset.....	53



## Liite 1: Johdon haastattelu lomake

### Sp-Works Oy

- Mikä on Sp-Worksin strategia ja tavoitteet?
  - laatu ja tulos
  - kuinka viestitte sen työntekijöille
- Kuvaile oma työprosessisi?
- Mitä johtamismallia käytät?
  - Minkälaiseksi johtajaksi kuvailet itsesi?
- Millä aikataululla suunnittelette työvuorot/kampanjat?
  - kuvaile prosessi
  - olisiko prosessissa parantamisen varaa?
  - mitä ongelmia on tullut vastaan?

### Raportointi

- Miten raportoidaan asiakkaalle kampanjan onnistumisesta?
  - entä työntekijälle?
- Millä tavalla keräätte tiedon asiakkaille
  - kuvat
  - palautteet
- Miksi raportointi järjestelmiä on useampi?
  - kuten Daily Allowence ja perinteinen raportointi pohja?
  - mikä päättää sen kumpaa järjestelmää käytetään?
  - tuottaako tämä ongelmia, tiedon keruussa?

### Viestintä

- Mitä viestintä kanavia tällä hetkellä käytetään eniten.
  - onko tullut vastaan ongelmia ja minkälaisia?
  - miten, teidän mielestä viestintä olisi hyvä hoitaa työntekijän kanssa.
- Kuinka monta erilaista tiimi on yrityksessä?
  - kommunikoiko ne keskenään?
  - miksi Sp-Worksin Fb-ryhmässä ei ole kuin päälle 30 työntekijää ja taas paf game host tiimissä on yli 50
  - onko mitään suurta yhtenäistä tiimiä?
- Näkisittekö hyödyn Sp-Works suuressa tiimissä?
- Kuinka viestit tulevista työvuoroista kaikille työntekijöille?
  - millä välineillä
  - millä aikataululla
- Vastataanko teidän viesteihin riittävän ajoissa?
- Kuinka viestitte henkilökohtaisen palautteen työntekijälle?

### Henkilökunta

- Minkälainen rekisteri teillä on työntekijöistä ja onko se käyttäjäystävällinen?
  - Esim. minulta kysytään jatkuvasti samoja tietoja, vaikka aikaisemmin olen antanut kyseiset tiedot.
- Mistä uusi työntekijä saa tiedon SP-Worksin tavoitteista ja toimintatavoista?
  - esim. intranetissä ei ole uusille työntekijöille mitään tietotetta, ainoastaan kuva.
- Tuottaako se vaikeuksia, että työntekijät voivat olla opiskelijoita tai toisessa työssä? Saatteko tarvittaessa työntekijän?
  - Mitä haasteita tulee vastaan?
- Mitä ongelmia peruutukset ja sairastumiset aiheuttavat?
  - kuinka ne selvitetään?
- Mitä haasteita siinä on ilmennyt?
- Millä työntekijöitä motivoidaan sitoutumaan asiakkaan kampanjoihin ja pääsemään myyntitavoitteisiin?
  - kilpailut?
  - bonukset?
  - palkitsemiset?

- virkistyspäivät?
  - koulutukset
- Oletteko huomanneet ongelmakohtia työntekijöitten motivaatiossa?

Onko kehitys ideoita jo suunnitteella?

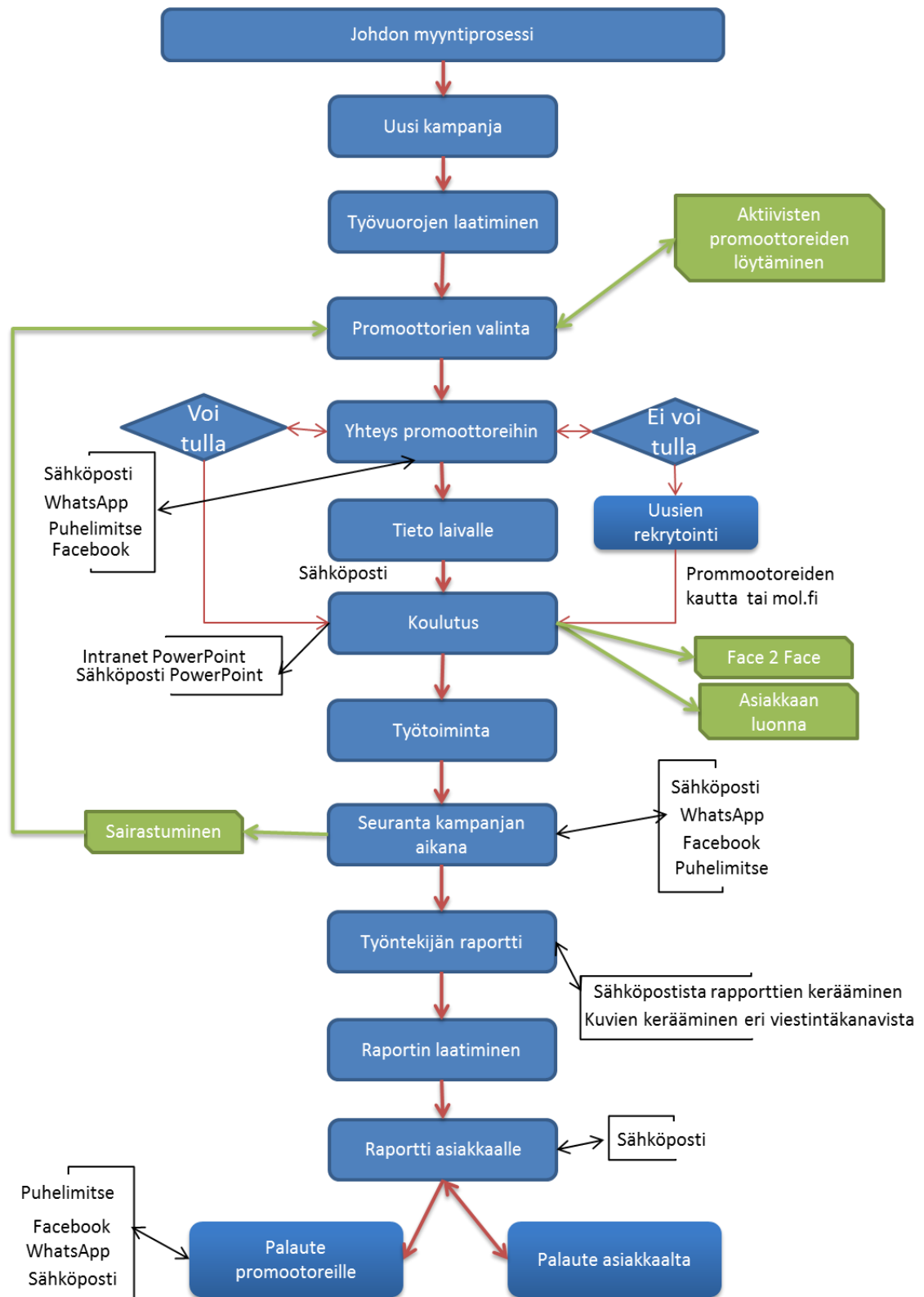
Mitä vielä haluaisit lisätä?

## Liite 2: Kyselylomake työntekijöille

- 1) Male or Female
- 2) Age
- 3) Your current residential area
- 4) Are you currently studying?
- 5) Do you have a secondary workplace?
- 6) Have you received enough information about Sp-Works Oy operations?
- 7) Do you feel that your work effort is important to the company?
- 8) Do you feel you are part of the Sp-Works team?
- 9) Is there enough communication?
- 10) Are you getting enough feedback on your work?
- 11) Which way would you like to be contacted?
  - a) Facebook group
  - b) Facebook Messenger
  - c) WhatsApp
  - d) By Calling
  - e) By Email
  - f) Skype
  - g) Other, what way?
- 12) When do you have the opportunity to respond?
  - a) In the morning
  - b) In the afternoon
  - c) In the evening
  - d) At night
  - e) Doesn't matter
- 13) How much do you use the company's intranet when searching for information?
- 14) Would it be interesting to see all the employees' sales statistics?
- 15) Do you get enough information about your own sales goals?
- 16) Do you feel that the assignments are clear and you know what to do?
- 17) Do you feel that you received enough training for your work?
- 18) Do you feel comfortable with the sales work?
- 19) Do you feel that your colleagues are professional?
- 20) Do you feel that your supervisors are professional?
- 21) Select at least three things you'd like to know more about.
  - a) Company Goals
  - b) The business model
  - c) The company's customers
  - d) The financial result of the company
  - e) Management
  - f) Promoters
  - g) Something else, what
- 22) Choose the three most important things that motivate you?
  - a) good sales result
  - b) good working environment
  - c) new challenges
  - d) personal feedback
  - e) sales competitions
  - f) bonuses
  - g) common recreation days
  - h) Something else, what?

Give feedback and development ideas to Sp-Works Oy:

## Liite 3: Sp-Works Oy:n digijohtaminen



## Liite 4: Tutkimustulokset

## Workplace survey

**Gender**

Answer Choices	Responses	
Male	23,81 %	5
Female	76,19 %	16
	<b>Answered</b>	<b>21</b>
	<b>Skipped</b>	<b>1</b>

## Workplace survey

**Age**

<b>Answered</b>	<b>21</b>
<b>Skipped</b>	<b>1</b>

Respondents	Response Date	Responses
1	Apr 15 2018 04:58 PM	25
2	Apr 13 2018 07:19 PM	39
3	Apr 11 2018 12:25 PM	29
4	Apr 11 2018 11:56 AM	25
5	Apr 11 2018 11:18 AM	37
6	Apr 11 2018 11:04 AM	22
7	Apr 11 2018 10:18 AM	22
8	Apr 10 2018 08:49 PM	32
9	Apr 10 2018 03:33 PM	40
10	Apr 09 2018 08:00 PM	30
11	Apr 09 2018 11:08 AM	21
12	Apr 09 2018 09:28 AM	22
13	Apr 08 2018 12:53 PM	24
14	Apr 08 2018 12:09 PM	23
15	Apr 08 2018 11:58 AM	28
16	Apr 08 2018 11:33 AM	22
17	Apr 08 2018 11:31 AM	25
18	Apr 05 2018 12:51 PM	25
19	Apr 04 2018 06:12 PM	27
20	Apr 04 2018 02:42 PM	22
21	Apr 04 2018 02:12 PM	22

## Workplace survey

### Your current residential area/country

Answered	21
Skipped	1

Respondents	Response Date	Responses
1	Apr 15 2018 04:58 PM	Helsinki, Finland
2	Apr 13 2018 07:19 PM	Germany
3	Apr 11 2018 12:25 PM	Helsinki/Finland
4	Apr 11 2018 11:56 AM	Sweden
5	Apr 11 2018 11:18 AM	Finland
6	Apr 11 2018 11:04 AM	helsinki
7	Apr 11 2018 10:18 AM	Finland
8	Apr 10 2018 08:49 PM	Helsinki
9	Apr 10 2018 03:33 PM	Sweden
10	Apr 09 2018 08:00 PM	finland
11	Apr 09 2018 11:08 AM	Finland
12	Apr 09 2018 09:28 AM	Finland
13	Apr 08 2018 12:53 PM	Sweden
14	Apr 08 2018 12:09 PM	Finland
15	Apr 08 2018 11:58 AM	Finland
16	Apr 08 2018 11:33 AM	Stockholm
17	Apr 08 2018 11:31 AM	Finland
18	Apr 05 2018 12:51 PM	The Netherlands
19	Apr 04 2018 06:12 PM	Helsinki/Finland
20	Apr 04 2018 02:42 PM	Finland
21	Apr 04 2018 02:12 PM	Finland

## Workplace survey

### Are you currently studying?

Answer Choices	Responses
Yes	71,43 % 15
No	28,57 % 6
<b>Answered 21</b>	
<b>Skipped 1</b>	

## Workplace survey

### Do you have a secondary workplace?

Answer Choices	Responses
Yes	76,19 % 16
No	23,81 % 5
<b>Answered 21</b>	
<b>Skipped 1</b>	

## Workplace survey

Answer Choices	Average Number	Total Number	Responses
(no label)	3,714285714	78	100,00 %
			<b>Answered</b>
			<b>Skipped</b>
			<b>Tags</b>
Respondents	Response Date		
1	Apr 15 2018 04:58 PM	5	
2	Apr 13 2018 07:19 PM	2	
3	Apr 11 2018 12:25 PM	4	
4	Apr 11 2018 11:56 AM	3	
5	Apr 11 2018 11:18 AM	5	
6	Apr 11 2018 11:04 AM	3	
7	Apr 11 2018 10:18 AM	3	
8	Apr 10 2018 08:49 PM	3	
9	Apr 10 2018 03:33 PM	5	
10	Apr 09 2018 08:00 PM	3	
11	Apr 09 2018 11:08 AM	3	
12	Apr 09 2018 09:28 AM	3	
13	Apr 08 2018 12:53 PM	4	
14	Apr 08 2018 12:09 PM	3	
15	Apr 08 2018 11:58 AM	1	
16	Apr 08 2018 11:33 AM	5	
17	Apr 08 2018 11:31 AM	5	
18	Apr 05 2018 12:51 PM	4	
19	Apr 04 2018 06:12 PM	5	
20	Apr 04 2018 02:42 PM	4	
21	Apr 04 2018 02:12 PM	5	

## Workplace survey

**Do you feel that your work effort is important to the company?**

Answer Choices	Average Number	Total Number	Responses
(no label)	4	84	100,00 %
		<b>Answered</b>	<b>21</b>
		<b>Skipped</b>	<b>1</b>

Respondents	Response Date	Tags
1	Apr 15 2018 04:58 PM	5
2	Apr 13 2018 07:19 PM	2
3	Apr 11 2018 12:25 PM	5
4	Apr 11 2018 11:56 AM	3
5	Apr 11 2018 11:18 AM	5
6	Apr 11 2018 11:04 AM	4
7	Apr 11 2018 10:18 AM	2
8	Apr 10 2018 08:49 PM	4
9	Apr 10 2018 03:33 PM	5
10	Apr 09 2018 08:00 PM	4
11	Apr 09 2018 11:08 AM	4
12	Apr 09 2018 09:28 AM	3
13	Apr 08 2018 12:53 PM	3
14	Apr 08 2018 12:09 PM	4
15	Apr 08 2018 11:58 AM	4
16	Apr 08 2018 11:33 AM	4
17	Apr 08 2018 11:31 AM	5
18	Apr 05 2018 12:51 PM	4
19	Apr 04 2018 06:12 PM	5
20	Apr 04 2018 02:42 PM	4
21	Apr 04 2018 02:12 PM	5



## Workplace survey

**Do you feel you are part of the Sp-Works team?**

Answer Choices	Average Number	Total Number	Responses
(no label)	3,428571429	72	100,00 % 21
			<b>Answered 21</b>
			<b>Skipped 1</b>

Respondents	Response Date	Tags
1	Apr 15 2018 04:58 PM	5
2	Apr 13 2018 07:19 PM	2
3	Apr 11 2018 12:25 PM	5
4	Apr 11 2018 11:56 AM	3
5	Apr 11 2018 11:18 AM	5
6	Apr 11 2018 11:04 AM	3
7	Apr 11 2018 10:18 AM	2
8	Apr 10 2018 08:49 PM	4
9	Apr 10 2018 03:33 PM	5
10	Apr 09 2018 08:00 PM	3
11	Apr 09 2018 11:08 AM	2
12	Apr 09 2018 09:28 AM	4
13	Apr 08 2018 12:53 PM	1
14	Apr 08 2018 12:09 PM	2
15	Apr 08 2018 11:58 AM	2
16	Apr 08 2018 11:33 AM	3
17	Apr 08 2018 11:31 AM	5
18	Apr 05 2018 12:51 PM	4
19	Apr 04 2018 06:12 PM	5
20	Apr 04 2018 02:42 PM	2
21	Apr 04 2018 02:12 PM	5

## Workplace survey

**Is there enough communication?**

Answer Choices	Average Number	Total Number	Responses
(no label)	3,19047619	67	100,00 % 21
			<b>Answered 21</b>
			<b>Skipped 1</b>

Respondents	Response Date	Tags
1	Apr 15 2018 04:58 PM	4
2	Apr 13 2018 07:19 PM	2
3	Apr 11 2018 12:25 PM	4
4	Apr 11 2018 11:56 AM	2
5	Apr 11 2018 11:18 AM	5
6	Apr 11 2018 11:04 AM	2
7	Apr 11 2018 10:18 AM	2
8	Apr 10 2018 08:49 PM	3
9	Apr 10 2018 03:33 PM	5
10	Apr 09 2018 08:00 PM	2
11	Apr 09 2018 11:08 AM	2
12	Apr 09 2018 09:28 AM	4
13	Apr 08 2018 12:53 PM	3
14	Apr 08 2018 12:09 PM	1
15	Apr 08 2018 11:58 AM	3
16	Apr 08 2018 11:33 AM	5
17	Apr 08 2018 11:31 AM	3
18	Apr 05 2018 12:51 PM	4
19	Apr 04 2018 06:12 PM	4
20	Apr 04 2018 02:42 PM	3
21	Apr 04 2018 02:12 PM	4

## Workplace survey

**Are you getting enough feedback on your work?**

Answer Choices	Average Number	Total Number	Responses
(no label)	2,904761905	61	100,00 % 21
			<b>Answered 21</b>
			<b>Skipped 1</b>

Respondents	Response Date	Tags
1	Apr 15 2018 04:58 PM	4
2	Apr 13 2018 07:19 PM	2
3	Apr 11 2018 12:25 PM	4
4	Apr 11 2018 11:56 AM	2
5	Apr 11 2018 11:18 AM	5
6	Apr 11 2018 11:04 AM	2
7	Apr 11 2018 10:18 AM	2
8	Apr 10 2018 08:49 PM	2
9	Apr 10 2018 03:33 PM	5
10	Apr 09 2018 08:00 PM	2
11	Apr 09 2018 11:08 AM	2
12	Apr 09 2018 09:28 AM	4
13	Apr 08 2018 12:53 PM	2
14	Apr 08 2018 12:09 PM	1
15	Apr 08 2018 11:58 AM	2
16	Apr 08 2018 11:33 AM	2
17	Apr 08 2018 11:31 AM	5
18	Apr 05 2018 12:51 PM	3
19	Apr 04 2018 06:12 PM	5
20	Apr 04 2018 02:42 PM	2
21	Apr 04 2018 02:12 PM	3

## Workplace survey

**Which way would you like to be contacted?**

Answer Choices	Responses
Facebook group	42,86 % 9
Facebook messenger	28,57 % 6
WhatsApp	47,62 % 10
Calling	42,86 % 9
Email	95,24 % 20
Skype	0,00 % 0
Other, what way?	0
	<b>Answered 21</b>
	<b>Skipped 1</b>

## Workplace survey

**When do you have the opportunity to respond?**

Answer Choices	Responses	
In the morning	18,18 %	4
In the afternoon	22,73 %	5
In the evening	22,73 %	5
At night	4,55 %	1
Dosen't matter	59,09 %	13
	<b>Answered</b>	<b>22</b>
	<b>Skipped</b>	<b>0</b>

## Workplace survey

**How much do you use the company's intranet when searching for information?**

Answer Choices	Average Number	Total Number	Responses	
(no label)	3,090909091	68	100,00 %	22
			<b>Answered</b>	<b>22</b>
			<b>Skipped</b>	<b>0</b>

Respondents	Response Date	Tags
1	Apr 15 2018 04:58 PM	4
2	Apr 13 2018 07:19 PM	3
3	Apr 11 2018 12:25 PM	3
4	Apr 11 2018 11:56 AM	3
5	Apr 11 2018 11:18 AM	4
6	Apr 11 2018 11:04 AM	2
7	Apr 11 2018 10:18 AM	4
8	Apr 10 2018 08:49 PM	2
9	Apr 10 2018 03:33 PM	4
10	Apr 09 2018 08:00 PM	3
11	Apr 09 2018 11:08 AM	1
12	Apr 09 2018 09:28 AM	4
13	Apr 08 2018 12:53 PM	2
14	Apr 08 2018 12:09 PM	3
15	Apr 08 2018 11:58 AM	1
16	Apr 08 2018 11:33 AM	4
17	Apr 08 2018 11:31 AM	5
18	Apr 05 2018 12:51 PM	2
19	Apr 05 2018 08:44 AM	3
20	Apr 04 2018 06:12 PM	3
21	Apr 04 2018 02:42 PM	4
22	Apr 04 2018 02:12 PM	4

## Workplace survey

**Would it be interesting to see all the employees' sales statistics?**

Answer Choices	Average Number	Total Number	Responses
(no label)	3,15	63	100,00 % 20
			<b>Answered 20</b>
			<b>Skipped 2</b>

Respondents	Response Date	Tags
1	Apr 15 2018 04:58 PM	2
2	Apr 13 2018 07:19 PM	3
3	Apr 11 2018 12:25 PM	4
4	Apr 11 2018 11:56 AM	2
5	Apr 11 2018 11:18 AM	3
6	Apr 11 2018 11:04 AM	3
7	Apr 10 2018 08:49 PM	5
8	Apr 10 2018 03:33 PM	5
9	Apr 09 2018 08:00 PM	3
10	Apr 09 2018 11:08 AM	4
11	Apr 09 2018 09:28 AM	3
12	Apr 08 2018 12:53 PM	4
13	Apr 08 2018 12:09 PM	4
14	Apr 08 2018 11:58 AM	3
15	Apr 08 2018 11:33 AM	2
16	Apr 08 2018 11:31 AM	3
17	Apr 05 2018 12:51 PM	3
18	Apr 05 2018 08:44 AM	1
19	Apr 04 2018 06:12 PM	2
20	Apr 04 2018 02:12 PM	4

## Workplace survey

**Do you get enough information about your own sales goals?**

Answer Choices	Average Number	Total Number	Responses
(no label)	2,772727273	61	100,00 % 22
			<b>Answered 22</b>
			<b>Skipped 0</b>

Respondents	Response Date	Tags
1	Apr 15 2018 04:58 PM	3
2	Apr 13 2018 07:19 PM	3
3	Apr 11 2018 12:25 PM	3
4	Apr 11 2018 11:56 AM	2
5	Apr 11 2018 11:18 AM	3
6	Apr 11 2018 11:04 AM	2
7	Apr 11 2018 10:18 AM	3
8	Apr 10 2018 08:49 PM	2
9	Apr 10 2018 03:33 PM	3
10	Apr 09 2018 08:00 PM	3
11	Apr 09 2018 11:08 AM	1
12	Apr 09 2018 09:28 AM	3
13	Apr 08 2018 12:53 PM	2
14	Apr 08 2018 12:09 PM	2
15	Apr 08 2018 11:58 AM	1
16	Apr 08 2018 11:33 AM	2
17	Apr 08 2018 11:31 AM	5
18	Apr 05 2018 12:51 PM	3
19	Apr 05 2018 08:44 AM	5
20	Apr 04 2018 06:12 PM	4
21	Apr 04 2018 02:42 PM	3
22	Apr 04 2018 02:12 PM	3

## Workplace survey

**Do you feel that the assignments are clear and you know what to do?**

Answer Choices	Average Number	Total Number	Responses
(no label)	3,954545455	87	100,00 % 22
			<b>Answered 22</b>
			<b>Skipped 0</b>

Respondents	Response Date	Tags
1	Apr 15 2018 04:58 PM	4
2	Apr 13 2018 07:19 PM	2
3	Apr 11 2018 12:25 PM	4
4	Apr 11 2018 11:56 AM	4
5	Apr 11 2018 11:18 AM	3
6	Apr 11 2018 11:04 AM	5
7	Apr 11 2018 10:18 AM	4
8	Apr 10 2018 08:49 PM	4
9	Apr 10 2018 03:33 PM	5
10	Apr 09 2018 08:00 PM	3
11	Apr 09 2018 11:08 AM	3
12	Apr 09 2018 09:28 AM	4
13	Apr 08 2018 12:53 PM	4
14	Apr 08 2018 12:09 PM	2
15	Apr 08 2018 11:58 AM	5
16	Apr 08 2018 11:33 AM	4
17	Apr 08 2018 11:31 AM	5
18	Apr 05 2018 12:51 PM	4
19	Apr 05 2018 08:44 AM	5
20	Apr 04 2018 06:12 PM	4
21	Apr 04 2018 02:42 PM	4
22	Apr 04 2018 02:12 PM	5

## Workplace survey

**Do you feel that you received enough training for your work?**

Answer Choices	Average Number	Total Number	Responses
(no label)	3,090909091	68	100,00 % 22
			<b>Answered 22</b>
			<b>Skipped 0</b>

Respondents	Response Date	Tags
1	Apr 15 2018 04:58 PM	5
2	Apr 13 2018 07:19 PM	2
3	Apr 11 2018 12:25 PM	4
4	Apr 11 2018 11:56 AM	1
5	Apr 11 2018 11:18 AM	2
6	Apr 11 2018 11:04 AM	4
7	Apr 11 2018 10:18 AM	2
8	Apr 10 2018 08:49 PM	2
9	Apr 10 2018 03:33 PM	5
10	Apr 09 2018 08:00 PM	3
11	Apr 09 2018 11:08 AM	2
12	Apr 09 2018 09:28 AM	4
13	Apr 08 2018 12:53 PM	3
14	Apr 08 2018 12:09 PM	1
15	Apr 08 2018 11:58 AM	3
16	Apr 08 2018 11:33 AM	4
17	Apr 08 2018 11:31 AM	3
18	Apr 05 2018 12:51 PM	4
19	Apr 05 2018 08:44 AM	3
20	Apr 04 2018 06:12 PM	5
21	Apr 04 2018 02:42 PM	2
22	Apr 04 2018 02:12 PM	4



## Workplace survey

**Do you feel comfortable with your skills in sales work?**

Answer Choices	Average Number	Total Number	Responses
(no label)	4,272727273	94	100,00 % 22
			<b>Answered 22</b>
			<b>Skipped 0</b>

Respondents	Response Date	Tags
1	Apr 15 2018 04:58 PM	5
2	Apr 13 2018 07:19 PM	2
3	Apr 11 2018 12:25 PM	4
4	Apr 11 2018 11:56 AM	4
5	Apr 11 2018 11:18 AM	5
6	Apr 11 2018 11:04 AM	5
7	Apr 11 2018 10:18 AM	5
8	Apr 10 2018 08:49 PM	5
9	Apr 10 2018 03:33 PM	5
10	Apr 09 2018 08:00 PM	3
11	Apr 09 2018 11:08 AM	3
12	Apr 09 2018 09:28 AM	3
13	Apr 08 2018 12:53 PM	5
14	Apr 08 2018 12:09 PM	4
15	Apr 08 2018 11:58 AM	3
16	Apr 08 2018 11:33 AM	5
17	Apr 08 2018 11:31 AM	5
18	Apr 05 2018 12:51 PM	4
19	Apr 05 2018 08:44 AM	5
20	Apr 04 2018 06:12 PM	5
21	Apr 04 2018 02:42 PM	4
22	Apr 04 2018 02:12 PM	5

## Workplace survey

**Do you feel that your colleagues are professional?**

Answer Choices	Average Number	Total Number	Responses
(no label)	3,681818182	81	100,00 % 22
			<b>Answered 22</b>
			<b>Skipped 0</b>

Respondents	Response Date	Tags
1	Apr 15 2018 04:58 PM	4
2	Apr 13 2018 07:19 PM	1
3	Apr 11 2018 12:25 PM	5
4	Apr 11 2018 11:56 AM	3
5	Apr 11 2018 11:18 AM	5
6	Apr 11 2018 11:04 AM	4
7	Apr 11 2018 10:18 AM	4
8	Apr 10 2018 08:49 PM	3
9	Apr 10 2018 03:33 PM	3
10	Apr 09 2018 08:00 PM	3
11	Apr 09 2018 11:08 AM	3
12	Apr 09 2018 09:28 AM	4
13	Apr 08 2018 12:53 PM	3
14	Apr 08 2018 12:09 PM	2
15	Apr 08 2018 11:58 AM	4
16	Apr 08 2018 11:33 AM	5
17	Apr 08 2018 11:31 AM	5
18	Apr 05 2018 12:51 PM	3
19	Apr 05 2018 08:44 AM	3
20	Apr 04 2018 06:12 PM	5
21	Apr 04 2018 02:42 PM	4
22	Apr 04 2018 02:12 PM	5

## Workplace survey

### Do you feel that your supervisors are professional?

Answer Choices	Average Number	Total Number	Responses
(no label)	3,818181818	84	100,00 % 22
			<b>Answered 22</b>
			<b>Skipped 0</b>

Respondents	Response Date	Tags
1	Apr 15 2018 04:58 PM	4
2	Apr 13 2018 07:19 PM	2
3	Apr 11 2018 12:25 PM	5
4	Apr 11 2018 11:56 AM	3
5	Apr 11 2018 11:18 AM	5
6	Apr 11 2018 11:04 AM	3
7	Apr 11 2018 10:18 AM	3
8	Apr 10 2018 08:49 PM	3
9	Apr 10 2018 03:33 PM	5
10	Apr 09 2018 08:00 PM	3
11	Apr 09 2018 11:08 AM	3
12	Apr 09 2018 09:28 AM	4
13	Apr 08 2018 12:53 PM	1
14	Apr 08 2018 12:09 PM	2
15	Apr 08 2018 11:58 AM	4
16	Apr 08 2018 11:33 AM	5
17	Apr 08 2018 11:31 AM	5
18	Apr 05 2018 12:51 PM	4
19	Apr 05 2018 08:44 AM	5
20	Apr 04 2018 06:12 PM	5
21	Apr 04 2018 02:42 PM	5
22	Apr 04 2018 02:12 PM	5

## Workplace survey

### Select at least three things you'd like to know more about Sp-Works Oy

Answer Choices	Responses
Company Goals	63,64 % 14
The company's business model	31,82 % 7
The company's customers	50,00 % 11
The financial result of the company	72,73 % 16
Managment	31,82 % 7
Promoters/co-workers	54,55 % 12
Something else, what? (Salary)	4,55 % 1
	<b>Answered 22</b>
	<b>Skipped 0</b>

## Workplace survey

### Choose atleast three most important things that motivate you?

Answer Choices	Responses	
Good sales result	45,45 %	10
Good working enviroiment	86,36 %	19
New challenges	45,45 %	10
Personal feedback	72,73 %	16
Sales competitions	4,55 %	1
Bonuses	54,55 %	12
Common recreation days/get togethers	31,82 %	7
Something else, what? (Salary)	4,55 %	1
	<b>Answered</b>	<b>22</b>
	<b>Skipped</b>	<b>0</b>