

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi

Myyntityö

2019

Henri Lähteenmäki

# ESIMIEHEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN MYYNTIALALLA

Henri Lähteenmäki

## ESIMIEHEN MERKITYS TYÖHYVINVOINTIIN MYyntIALALLA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiehen merkitystä myyjien työhyvinvointiin. Merkityksen selvittämiseksi tärkeimpänä asiana työssä tutkittiin myyjien työhyvinvoinnin eri osa-alueita ja myynnin johtamisen vaikutusta siihen. Myyntityössä kuten kaikilla muillakin aloilla työhyvinvointi on erittäin tärkeä ja keskeinen asia työntekijöiden jaksamisen ja mielekkyyden kannalta. Sillä on myös vaikutusta myös yhteiskunnallisiin asioihin, sillä heikentynyt työhyvinvointi rasittaa organisaation lisäksi myös kansantaloutta. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona henkilöstöpalvelualan yritykselle.

Opinnäytetyö koostui teoriaosuudesta ja tutkimusosuudesta. Teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa käsiteltiin työhyvinvointia niin yleisestä kuin myyntialankin näkökulmasta, ja toisessa teoriakappaleessa kuvattiin esimiestyöskentelyä. Työn kvalitatiivinen tutkimusosuus rakentui henkilöstöpalvelualan yrityksen esimiehille suoritetuista henkilökohtaisista teemahaastatteluista, ja kvantitatiivinen tutkimusosa yrityksen myyjille tehdystä verkkokyselystä.

Työn tavoitteeseen päästiin ja tutkimuksessa saatiin kattavasti selville yrityksen myyjien työhyvinvoinnin nykytilanne sekä esimiehien mahdollisuuksista kehittää myyntihenkilöstön työhyvinvointia. Vaikka myyntityö tiedetään erittäin vaativaksi ja stressaavaksi, koettiin työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla yrityksen myyjien vastausten perusteilla.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi tarkasteltaessa myyntityössä työskentelevien työhyvinvointia sekä mahdollisia kehityskohteita mietittäessä. Työn tuloksien tarkoituksena on saada myyjien työhyvinvointia parannettua kohdeyrityksessä.

### ASIASANAT:

Työhyvinvointi, esimiestyö, myyntityö, myyjä, stressi

Henri Lähteenmäki

## MANAGERS INFLUENCE TO THE WELL-BEING OF THE SALESPeOPLE

The purpose of this thesis was to clarify what kind of influence a manager has to the well-being of the salespeople. In order to clarify the influence, the main focus of this thesis was to examine the various aspects of the well-being of salespeople and the impact of sales management on it. Well-being is an very important and essential issue in terms of coping and comfort at work not only in sales but also in other fields. It also has an impact on social issues, because when weakened well-being at work becomes a burden not only to the organization but also to the national economy. This thesis was assigned by a personnel service company. The thesis consisted of a theoretical part and a research part. The first part of the theoretical part dealt with the well-being at work, from both general and sales point of view. The second theoretical part described sales management. The qualitative research part of the thesis was based on the personal thematic interviews with the managers of the personnel service company, and the quantitative part of the online survey conducted of the company's vendors. The goal of the work was achieved and the study thoroughly revealed the current state of well-being of the company's sellers and the ability of managers to develop it. Although sales work is known to be very demanding and stressful, the well-being at work was considered to be on a good level based on the responses of the company's sellers. The results of the work can be utilized, for example, when looking at the well-being of employees working in the sales and the possible development targets. The purpose of the work is to improve the well-being of the sellers in the target company.

### KEYWORDS:

Well-being, sales management, sales, seller, stress

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEET</b>	<b>7</b>
2.1 Henkinen, sosiaalinen ja fyysinen työhyvinvointi	7
2.1.1 Henkinen työhyvinvointi	8
2.1.2 Sosiaalinen työhyvinvointi	9
2.1.3 Fyysinen työhyvinvointi	9
2.2 Työ ja sen mielekkyys	10
2.3 Työstä johtuva stressi	11
2.4 Sairauspoissaolo	12
<b>3 ESIMIESTYÖSKENTELY MYYNTIALALLA</b>	<b>13</b>
3.1 Myynnin johtaminen	13
3.1.1 Tavoitteen asettaminen ja motivaatio	14
3.1.2 Seuranta	15
3.1.3 Palautteen antaminen	16
3.1.4 Palkitseminen	17
3.2 Muutokset myyntityön arjessa	18
3.3 Esimiestyön vaikutus alaisten työhyvinvointiin	18
<b>4 TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMUS CASE YRITYKSESSÄ</b>	<b>21</b>
4.1 Tutkimuksen tausta	21
4.2 Tutkimuksen toteutus	21
4.2.1 Kvalitatiivinen tutkimus	21
4.2.2 Kvantitatiivinen tutkimus	22
4.3 Esimiehien haastattelut	23
4.4 Myyjien vastauksien tulokset	25
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>30</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>34</b>

## KAAVAT

Kaava 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (soveltaen Kauhanen 2010, Juuti ym. 2015).	7
Kaava 2. Johtamisen neliapila (soveltaen Salminen 2014).	14
Kaava 3. Esimiestyön vaikutus työhyvinvoinnin kautta organisaation tehokkuuteen.	19
Kaava 4. Henkilökohtaisen palautteen vaikutus yhdenvertaisuuden tunteeseen ja ilmapiirin avoimuuteen.	27
Kaava 5. Odotuksista viestimisen ja realistisuuden vaikutus stressin määrään.	32

## TAULUKOT

Taulukko 1. Työsuhteen kesto vuosina.	25
Taulukko 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet.	26
Taulukko 3. Myyjien vastaukset työn stressaavuudesta ja työasioiden stressaavuudesta vapaa-ajalla.	28

# 1 JOHDANTO

Työterveyslaitos on laskenut, että työhyvinvointiin panostamisen hyöty on kuusinkertainen satsaukseen nähden (Jabe, 2012). Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu kolmesta hyvinvoinnin osa-alueesta: henkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta. Siihen vaikuttavat ennen kaikkea työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja yleinen hyvinvointi arjessa. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvoinnin merkitys yrityksen liiketoiminnalle on merkittävä, sillä se vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee (Kantolahti, 2018).

Työhyvinvointi on aiheena ajaton tutkittavaksi, sillä siihen panostaminen on aina merkittävää yrityksen liiketoiminnan kannalta. Esimiesten merkitys työhyvinvointiin on merkittävä, sillä heidän tekemisillään on suora vaikutus alaistensa työhön ja sen mielekkyyteen, työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden ammattitaidon kehittymiseen sekä motiivointiin.

Tämän työn tavoitteena on selvittää case yrityksen esimiehien vaikutusta työhyvinvointiin myynnin parissa. Työn tutkimusosa muodostuu monimenetelmä tutkimuksesta: case yrityksen myyjille suunnattu kysely on määrällinen ja esimiesasemassa työskentelevien laadullinen.

Opinnäytteen alku rakentuu kahdesta teoriaosuudesta, työhyvinvoinnin osa-alueista sekä esimiestyöstä. Teoriakappaleiden aiheita käsitellään yleisen näkökulman lisäksi myös myyntialan näkökulmasta.

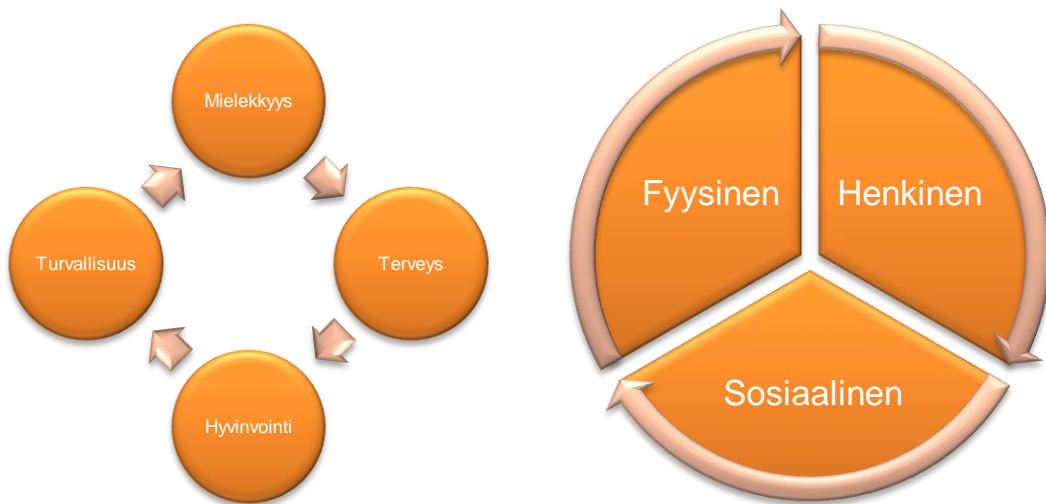
Työn neljännessä luvussa kerrotaan yrityksen myyjille ja heidän esimiehille tehdyistä tutkimuksista. Avataan tarkemmin tutkimuksen taustoja sekä perustellaan, miksi juuri kyseinen monimenetelmä tutkimus sopi parhaiten tämän aiheen tutkimiseen.

Lopuksi työssä havainnollistetaan kyselyiden ja haastattelujen perusteella saatuja tutkimustuloksia, jonka jälkeen tutkimuksen sisältö tiivistetään johtopäätöskappaleeseen. Johtopäätöksissä tuodaan myös esiin mahdollisia tutkimuksen perusteella määriteltäviä kehitysehdotuksia case yritykselle sekä jatko tutkimus mahdollisuuksia.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEET

Työhyvinvointi on organisaatioilmaston peili. Kauhasen (2010) mukaan fyysisesti turvallinen ja terveellinen työympäristö kuuluu jokaiselle työntekijälle, mutta sen lisäksi työyhteisön tulisi olla myös henkisesti ja sosiaalisesti terve.

Juuti ym. (2015) puolestaan muistuttavat lukijoita kirjassaan Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, että työhyvinvoinnista puhuttaessa on totuttu erottamaan ihmisen fyysinen, henkinen ja sosiaalinen puoli (kaava 1.). Jokaiseen työntekijään vaikuttavat myös heidän henkilökohtaiset, työhön riippumat asiat ja elämäntilanteet. Opinnäytetyössäni keskityn niihin työhyvinvoinnin asioihin, joihin esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työpaikalla.



Kaava 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (soveltaen Kauhanen 2010, Juuti ym. 2015).

Kauhasen (2010) mukaan työhyvinvointi voidaan mieltää myös koostuvaksi eri osa-alueista. Näitä osa-alueita ovat työn mielekkäisyys, terveys, yleinen hyvinvointi sekä turvallisuus työpaikalla.

### 2.1 Henkinen, sosiaalinen ja fyysinen työhyvinvointi

Työtiloilla, työympäristöllä ja työolosuhteilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Esimiesten vastuulla on työn organisointi, työpaikan sosiaalisten suhteiden ja henkisen työsuojelun valvonta sekä turvallisuus ohjeiden noudattamisen valvonta. Lisäksi esimiehien

tehtäviin kuuluvat työntekijöiden motivointi ja työn mielekkyyden säilyttäminen. Henkilöstölle sen sijaan jää vastuulleen yhteisten pelisääntöjen ja ohjeiden noudattaminen, omasta ja muiden turvallisuudesta huolehtiminen ja havaituista vaaroista ilmoittaminen (Jabe, 2012). Henkilöstön omalla vastuulla on myös fyysisestä ja henkisestä terveydestä huolehtiminen sekä arjen ja työn tasapainon säilyttäminen.

Terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluu nykykäsityksen mukaan jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Tätä korostaa myös nykyinen lainsäädäntömme (Työturvallisuuslaki 738/2002). Puhuttaessa hyvästä työpaikasta, nousee työhyvinvointi aihealueena entistä tärkeämmäksi (Kauhanen, 2016).

### 2.1.1 Henkinen työhyvinvointi

Henkinen hyvinvointi työssä tarkoittaa työntekijän henkisten voimavarojen ja työn vaatimuksen sekä työympäristön kohtaamista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijän työ on sopivan haastavaa hänen omiin kykyihinsä nähden, ei liian yksinkertaista eikä liian kuormittavaa. Kehittymisen mahdollistamiseksi työntekijän tulisi kokea työnsä merkitykselliseksi sekä riittävän haastavaksi. Yksilö oppii uutta työssään, mutta jos haasteet eivät kasva osaamisen myötä, johtaa tämä liian vähään kuormitukseen ja ikävystymiseen. (Helakorpi, 2005).

Henkinen hyvinvointi kytkeytyy mahdollisuuteen olla oman elämänsä ohjaksissa, mutta toisaalta kykyyn tuntea mielenrauhaa. Sillä on merkitystä työpaikalla käyttäytymiseen sekä työntekijöiden suoriutumiseen. Henkinen hyvinvointi on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tyytyväinen ja sitoutunut työntekijä myös suoriutuu paremmin työssään. Henkisen hyvinvoinnin on todettu vaikuttavan lisäksi myös poissaolojen määrään sekä vähentävän lopettamisaikeita. (Manka;ym., 2016)

Viitalaa mukaillen henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat keskeisesti myös fyysinen työympäristö ja sen viihtyisyys. Työympäristöksi lasketaan sekä työpaikan ihmiset, että tilat ja laitteet. Huonosti toimivat laitteet, epämiellyttävät työtilat tai huonot sosiaaliset suhteet työpaikalla voivat kuormittaa työntekijää sekä henkisesti, fyysisesti, että myös sosiaalisesti (Viitala, 2013).



### 2.1.2 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi on sekä työyhteisön, että yksilön voimavara. Yhteisöllisyyden tunteella tarkoitetaan tunnetta, jota työntekijä kokee kuuluessaan osaksi työyhteisöä. Yhdessä yhteisöllisyyden tunne ja organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät työntekijöille sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma vahvistaa organisaation toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista, sekä auttaa työntekijöitä jaksamaan ja suoriutumaan paremmin arjessa. Sosiaalinen pääoma voi parhaimmillaan tehostaa organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa, mutta sillä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jos yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta, sosiaalinen pääoma voi olla myös sulkevaa ja kaventavaa. Liian tiiviit sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan ei-toivottavia ilmiöitä kuten kateutta, kiusaamista ja kuppikuntaisuutta, joka heikentää työntekijöiden sosiaalista työhyvinvointia. (Manka;ym., 2016)

Työpaikan sosiaalinen ilmapiiri on tärkeä terveyden näkökulmasta. Tieto terveistä elintavoista leviää nopeasti ja lisäksi ne omaksutaan helpommin sosiaalisessa paineessa, koska poikkeavaa riskikäyttäytymistä ei usein helposti sallita. Esimerkiksi tupakoimista karsastetaan ja ihmisiä kannustetaan liikkumaan. Yhteisöllisyys tarjoaa myös suojan stressin negatiivisia vaikutuksia vastaan, sillä stressaavista asioista keskusteleminen samassa tilanteessa olevien työkavereiden tai esimiehen kanssa mahdollistaa vertaistuen stressaavassa tilanteessa. (Manka;ym., 2016)

### 2.1.3 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, ettei työ kuormita työntekijää liikaa. Siihen vaikuttaa keskeisesti työergonomia eli oikeat työasennot ja -välineet. Organisaatiolla ja esimiehellä on velvollisuus huolehtia työntekijöidensä fyysisestä ja henkisestä turvallisuudesta. Organisaation on tarjottava esimerkiksi ohjeistusta työasennoista sekä kartoittaa työn riskit ja pitää huolta, että työntekijät käyttävät työssä tarvittavia turva- ja suojavarusteita. (Helakorpi, 2005)

Fyysisellä kunnolla tarkoitetaan kuntoa, joka avulla selviydytään arkisista askareista, työssä käymisestä, harrastuksista ja sosiaalisista tilanteista. Omasta kunnosta huolehti-

minen on myös fyysisen työhyvinvoinnin perusta. Työntajat voivat kannustaa työntekijöitään huolehtimaan fyysisestä hyvinvoinnistaan tarjoamalla liikuntaseteleitä sekä järjestämällä erilaisia liikuntatapahtumia ja virkistyspäiviä.

Myyntityö koostuu sekä henkisesti, että ruumiillisesti kuormittavista tekijöistä. Koiviston (2001) mukaan kuormitus on sopiva, kun kuormitustekijät ovat tasapainossa työntekijän fysiologisten ja psyykkisten toimintojen kanssa.

## 2.2 Työ ja sen mielekkyys

Työssä suoriutuminen on tärkeää sekä fyysisen, että henkisen työhyvinvoinnin kannalta. Työsuoritukseen vaikuttavat keskeisesti kaksi tekijää: ammatillinen osaaminen ja työmotivaatio. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan kaikkea sitä tietoa ja taitoa, jota työn suorittaminen vaatii. Työmotivaatio puolestaan kuvaa, miten hyvin työntekijä motivoituu työtehtävistään. Optimaalinen tilanne vallitsee, kun henkilö sekä osaa, että haluaa suoriutua työssään hyvin. Puutos etenkin työmotivaatiossa saattaa näkyä heikentyneenä tuloksena ja työpanoksena. Työn sisällön sovittaminen kunkin ihmisen osaamista vastaavaksi on keskeinen keino, jonka avulla esimies voi huolehtia, että kukin työntekijä oppii jatkuvasti uutta työssään ja säilyttää hyvän työmotivaation (Juuti;ym., 2015).

Työ, joka sopii ihmiselle ja se vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, luo perustan pitkäkestoiselle, sisäiselle työmotivaatiolle. Työntekijän on tärkeää kokea työnsä mieluiseksi ja tärkeäksi, kuitenkin riittävän haastavaksi, jotta edellä mainittuun tilanteeseen päästäisiin. Tämän saavuttamiseksi vaaditaan työntekijän ja esimiehen molemmin puolta kommunikointia sekä yhteistyötä (Juuti;ym., 2015).

Mielekkään työn merkitys on niin työntekijän, kuin myös organisaation kannalta suuri (Manka, 2010). Parhaimmillaan työn tekeminen on kevyttä ja iloa tuottavaa toimintaa, johon suhtaudutaan huumorilla ja josta saadaan voimavaroja (Juuti;ym., 2015). Työn mielekkyyden lisääminen on helpoin tapa lisätä hyvinvointia päivittäisessä työssä. Työn päämäärien tulisi olla jokaiselle työntekijälle selviä. Lisäksi sen tulisi tarjota haasteita, jotka virittävät työntekijän mielenkiinnon ja ylläpitävät hänen pyrkimyksiään kokea olevansa hyvä, pätevä ja osaava muiden sekä itsensä silmissä.

Mankan (2010) mukaan työn sisältöä voidaan aina kehittää. Mikäli työ on pirstaleista ja siitä puuttuu mahdollisuus nähdä kokonaisuus, voidaan peräkkäisiä työvaiheita pyrkiä

yhdistämään ja näin laajentamaan työtä. Työvaiheiden yhdistetyllä on mahdollista saavuttaa se hyöty, ettei yksipuoliset työasennot liiallisesti kuormita työntekijää. Aktiivisessa myyntityössä tämä tarkoittaa eri työtehtävien tekemistä päivän aikana, jolloin voidaan välttyä työpäivän mittaiselta asiakkaalle ajamiselta tai toimiston pöydän ääressä olemiselta.

Suunnittelulla ja valvonnalla on mahdollista pyrkiä rikastamaan työtä. Juutin ym. (2015) mukaan mikään ei anna niin paljon mielihyvää ihmiselle kuin se, että saa toteuttaa omia suunnitelmiaan työssä ja itse valvoa työnsä lopputulosta. Työstä saadun mielihyvän lisäksi olisi eduksi, mikäli esimies ja muu ympäristö antaisivat henkilölle työhön liittyvää palautetta.

### 2.3 Työstä johtuva stressi

Liiallinen stressi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin negatiivisesti ja saattaa pahimmillaan aiheuttaa jopa uupumusta ja masennusta. Stressi on kuitenkin tiettyyn rajaan saakka normaalia ja positiivista. Positiivisessa stressissä on mukava työskennellä. Työntekijät kestävät tilapäistä väsymystä pitkäänkin, mikäli työ tuntuu kiinnostavalta ja haasteelliselta. Lyhytaikainen stressi virittää elimistön, jonka seurauksena on tarve parantaa elimistön suorituskykyä kiihdyttävää hormonituotantoa ja elimistö siirtyy valmiustilaan. Tällöin ihminen kykenee toimimaan nopeasti ja tehokkaasti sen aikaa, kun tilanne sen vaatii. Tilanteen lauettua elimistö palaa normaaliksi (Manka, 2010).

Mankaa (2010) mukaillen työuupumuksen oireita ovat muun muassa:

- Kokonaisvaltainen väsymys ja unihäiriöt,
- Fyysiset oireet: hikoilu, sydämentykytys, vatsavaivat ja vastustuskyvyn heikkeneminen
- Muistin ja keskittymiskyvyn heikkeneminen
- Uuden oppimisen vaikeutuminen
- Työn aloittamisen ja työhön ryhtymisen vaikeutuminen
- Tunteiden latistuminen ja unelmien häviäminen
- Persoonallisuuden muuttuminen, ihmisen eristäytyminen
- Työn merkityksen kyseenalaistuminen

Työuupumusta ja liiallista stressiä torjuttaessa tärkeintä olisi tiedostaa uhan mahdollisuus, sillä työtilanteita ennakoimalla voidaan ehkäistä uupumusta. Tiedostaminen lähtee esimiehistä ja organisaation arvomaailman tunnistamisesta: millaista työsuoritusta pidetään hyvänä työyhteisössä. Nähdäänkö iltaan asti toimistolla istuvaa työntekijää parempana kuin henkilöä, joka tekee samat työtehtävät tehokkaasti normaalin työajan puitteissa? Myös perustehtävän selkeys ja tieto työstä koskevista odotuksista helpottavat yksittäisten ihmisten paineita. Esimiestoimintaan sisältyvät kehityskeskustelut ovat hyvä työkalu palautteen antamiseen ja saamiseen, mutta ne eivät poista päivittäisen vuorovaikutuksen tarvetta ja merkitystä (Manka, 2010).

## 2.4 Sairauspoissaolo

Heikentynyt työhyvinvointi, millä tahansa kolmesta osa-alueesta, vaikuttaa työn mielekkyyteen ja saattaa pahimmillaan näyttäytyä jopa työperäisenä uupumuksena tai masennuksena (Manka;ym., 2016).

Sairauden aiheuttama poissaolo ei ainakaan lyhyen poissaolon kohdalla yleensä aiheuta työntekijälle ansionmenetystä. Työntekijän asema on tältä osin turvattu, eikä yleensä ole tarpeen työskennellä sairauden takia työkyvyttömänä, jotta ansiotaso säilyisi. (Seuri;ym., 2010)

Hyvä korvaus taso saattaa kuitenkin johtaa siihen, että muutkin työkyvyttömyyden muodot pyritään esittämään sairauksina. Sairauspoissaolot saattavat liittyä moniin eri asioihin, kuten työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, työntekijän kotiasioihin tai työhyvinvointiin. Houkutus hyvän järjestelmän väärinkäyttöön on suuri. On olemassa täysin selviä väärinkäyttötapauksia, mutta usein on mahdotonta täysin yksiselitteisesti sanoa, mikä on väärinkäyttöä ja mikä ei (Seuri;ym., 2010).

Turvallisessa ja miellyttävässä työpaikassa, jossa työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, on todennäköisempää, että henkilökunnan keskuudessa sairauspoissaoloja ilmenee vähemmän. Etenkin väärinkäyttötapaukset työpaikan olosuhteista johtuen on mahdollista saada pienemmäksi. Jaben (2012) mukaan panostaminen henkilökunnan työhyvinvointiin on investointi, eikä kuluerä. Työterveyslaitos on laskenut, että työhyvinvointiin panostamisen hyöty on kuusinkertainen satsaukseen nähden. Tämä ei kuitenkaan näy välittömästi, vaan vaatii usein pitkäaikaista panostamista.

## 3 ESIMIESTYÖSKENTELEY MYyntIALALLA

Tavoitteiden saavuttaminen esimiestyössä edellyttää, että esimies pystyy johtamaan rinnakkain sekä asioita että ihmisiä (Salminen, 2014). Johtaminen voidaan jakaa johtamiseen sekä johtajuuteen. Johtamisella viitataan usein asioiden johtamiseen (management) ja johtajuudella puolestaan ihmisten johtajuuteen (leadership). Esimiehen tulisi omaksua johtamisrooli, jotta hän onnistuu toiminnassaan. Toimivaa johtajuusroolia voi olla vaikeaa muodostaa, jos esimieheen kohdistuvat odotukset eivät ole selvillä. Jalavan (2001) mukaan esimiesrooli on toimintamuoto, jonka yksilö ottaa vastaan tietyn tilanteessa. Esimiesrooli muodostuu pääsääntöisesti sen mukaan, miten hän havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat odotukset. Myyntityössä esimiehille odotuksia asettavat mm. työntekijät, organisaatio sekä asiakkaat. Lisäksi siihen vaikuttaa esimiehen osaaminen, persoona sekä kyky ja halu arvioida sekä kehittää omaa toimintaa (Jalava, 2001). Johtamistyyliä on erilaisia ja jokaista tilannetta tulee johtaa eri tavalla. Sopiva johtamistyyli riippuu Salmisen (2014) mukaan sekä organisaatiosta, että omasta persoonallisuudesta ja temperamentista.

Esimiehen toiminta- ja valintamahdollisuuksia rajaavat ylemmän johdon ajattelun ja toiminnan lisäksi organisaation kokonaisstrategia sekä käytössä olevat johtamismallit. Johtamisjärjestelmä muodostuu esimiehen käytettävissä olevista johtamista tukevista järjestelmistä ja rutiineista. Nämä vaikuttavat esimiehen toimintamahdollisuuksiin sekä johtamiseen. Esimerkiksi strategisen johtamisprosessin korkea laatu, hyvin toimiva kehityskeskustelumalli, tehokas kokouskulttuuri ja avoin viestintäilmasto helpottavat monin tavoin esimiehen työtä. Myös se, miten paljon esimies pystyy varaamaan aikaa esimiestyölle vaikuttaa keskeisesti johtamisen onnistumiseen. (Salminen, 2014)

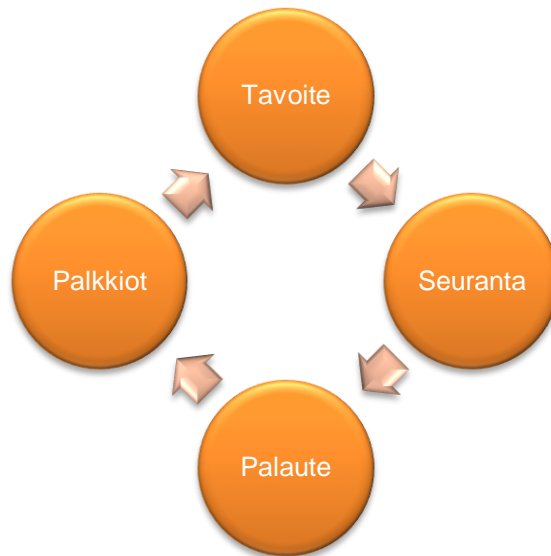
### 3.1 Myynnin johtaminen

Niemistä ja Tomperia mukaillen (2008) myyjä tarvitsee kaikessa tekemisessään itsetuntemusta. Itsetuntemuksella tarkoitetaan kykyä ymmärtää ja muuttaa omia tunteitaan, asenteitaan, motiivejaan sekä ajattelumallejaan tilanteen vaativalla tavalla. Myyjän ammatissa myös kielellinen ja looginen, etenkin päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun liittyvä, lahjakkuus on suureksi avuksi. Yleisesti tärkeänä myyjän työssä pidetään myös tunneälyä, eli kykyä ymmärtää ihmisten välisiä suhteita ja muita ihmisiä. Tunneäly on

tärkeää myös johtamisessa. Juutin (2016) mukaan esimiestyöstä tulee johtamista vasta, kun esimies saa vastualueellaan olevat henkilöt tekemään hyvää yhteistyötä ja pyrkimään työssään yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Kuvatun kaltaista toimintaa ei synny, elleivät ihmiset luota esimieheen, organisaatioon ja toisiinsa.

Myyntityön haastavuuden vuoksi moni myyjä luovuttaa nopeasti, koska eivät usko kehityvänsä riittävän paljon riittävän nopeasti. Ongelmat ovat lähtöisin yleensä myyntiuran alkuhetkistä, jolloin henkilö ei ole saanut riittävästi tukea ja opastusta työtehtäviinsä. Tämä tekee myös myynnin johtamisesta haastavaa, mutta erittäin tärkeää. Tuki ja opastus ovat avainasemassa siinä, että myyjälle syntyisi nautintoa ja uskoa omaan osaamiseen sekä tekemiseen (Vuorio, 2011).

Myynnin johtaminen on yksi myynnin tukitoimista. Ropen (2003) mukaan myynnin johdon tehtävä on varmistaa, että kaikki myynnin edellytystekijät ovat kunnossa. On tärkeää määrittellä tavoitteet ja suunnattava myyntitoimet. Salmisen (2014) mukaan johtamisen tehtävät voidaan jäsentää seuraavasti: tavoitteiden asettamiseen, seurantaan, palautteen antamiseen ja palkitsemiseen. Kirjassaan hän nimeää tämän johtamisen neliapilaksi.



Kaava 2. Johtamisen neliapila (soveltaen Salminen 2014).

### 3.1.1 Tavoitteen asettaminen ja motivaatio

Taitavasti asetetut tavoitteet ohjaavat työntekoa, auttavat kommunikoinnissa, ja vähentävät konflikteja tiimin sisällä. Salmisen (2014) mukaan tavoitteet kannattaa asettaa sekä

koko tiimille, että sen yksittäisille jäsenille. Sen myötä myös tiimin jäsenille selviää, mihin tiimi kokonaisuutena pyrkii. Riittävän täsmälliset ja mitattavissa olevat tavoitteet auttavat kehittymään ja antavat mahdollisuuden iloita onnistumisista, jotka parantavat organisaation yhteishenkeä. Jos tavoitteet ovat epäselviä tai niitä ei ole, henkilöstön on vaikea tietää, miten he ovat onnistuneet työssään.

Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan hyvä tavoite on SMART:

- Specific – täsmällinen ja riittävän tarkka
- Measurable – mitattavissa oleva
- Achievable – saavutettavissa oleva mutta haastava
- Realistic – mielekäs ja kytköksissä strategiaan
- Time-bound – aikaan sidottu.

Aarnikoivun (2008) mukaan esimies ei voi synnyttää henkilöstölleen motivaatiota. Esimies ja organisaatio voivat panostuksineen ainoastaan tukea motivaation kehittymistä. On mahdollista, että esimies myös heikentää myyjien motivaatiota omalla toiminnallaan. Välinpitämättömyydellä ja vääränlaisella palautteenannolla myyjien motivaation heikentäminen onnistuu hyvin helposti. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että esimies pysähtyy välillä miettimään ja arvostelemaan omia toimintatapojaan sekä pyytää aktiivisesti palautetta myös alaisiltaan.

Motivaatio ollessa korkealla, työntekijällä on into ja hehku työn tekemiseen. Motivaatiota voidaan siis pitää eräänlaisena käyttövoimana. Korkea motivaatio konkretisoituu tahtona saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Motivoitunut työntekijä on sitoutunut antamaan mahdollisimman suuren osan käytettävissä olevasta kapasiteetistaan organisaation käyttöön (Aarnikoivu, 2008).

Motivaation merkitystä ei sovi ikinä vähätellä. Esimies on vastuussa työpaikalla vallitsevasta työilmapiiristä, alaistensa tukemisesta sekä riittävän haastavien työtehtävien jakamisesta alaisilleen. Nämä ovat esimerkkejä, jotka vaikuttavat suoraan alaisten motivaatioon ja sen myötä työhyvinvointiin, tehokkuuteen sekä töihin tulemisen mielekkyyteen.

### 3.1.2 Seuranta

Oman organisaation ja sen yksittäisten jäsenten toiminnan kehittäminen vaatii tarkkaa ja luotettavaa seuranta, joka mahdollistaa myös suoriutumisen arvioinnin. Ilman kattavaa

ja luotettavaa seuranta, ei ole mahdollista antaa kunnollista palautetta, joka on kaiken kehittymisen perusta (Salminen, 2014).

Numeeristen tavoitteiden seuranta on usein suhteellisen helppoa ja useimmissa organisaatioissa on erilaisia tietojärjestelmiä esimiehien tukena. Seurannan tehokkuuden kannalta on syytä pohtia, kuinka pitkissä jaksoissa seuranta toteutetaan. Salmisen (2014) mukaan myyntiorganisaation seuranta jakson lyhentämisellä viikosta yhteen päivään voi olla jopa 25 prosentin tulosta parantava vaikutus.

Yksittäisten työntekijöiden suoriutumisen lisäksi esimiehen tulisi seurata ja arvioida organisaation toimintaa kokonaisuutena. Organisaation suoritus ei koostu ainoastaan työntekijöiden henkilökohtaisesta suoriutumisesta, vaan monin tavoin myös eri työtehtävien yhteen liittymisestä ja näiden kytkentöjen laadusta. Kasvavissa määrin tuotteet ja palvelut syntyvät monimutkaisten yhteistyösuhteiden seurauksena. Myynnin ja organisaation muiden osastojen välisellä yhteistyöllä on merkittävä vaikutus tuotteiden ja palveluiden laatuun (Salminen, 2014).

### 3.1.3 Palautteen antaminen

Palaute on esimiehen tehokkain tapa ohjata henkilöstöään (Salminen, 2014). Palautteen antaminen ja vastaanottaminen eivät tapahdu tyhjiössä, vaan tapaan antaa ja tulkita palautetta vaikuttavat palautteen antajan ja vastaanottajan suhde sekä toimintaympäristö kokonaisuudessaan. Työhyvinvointia ja hyvää suoriutumista edistävä palaute edellyttää palautemyönteistä ilmapiiriä sekä palautteen antajan ja vastaanottajan välillä vallitsevaa luottamukseen perustavaa suhdetta (Aarnikoivu, 2008). Alaisten tunteminen vaikuttaa siihen, miten hyvin esimies voi kehittää heitä palautteen antamisella. Myyjien ymmärtäessä esimiehen sanoman oikein vältetään myös erilaisilta ristiriidoilta sekä väärin ymmärryksiltä.

Esimiehen tehtävä on myös luoda työyhteisöön palautemyönteinen ilmapiiri. Palaute-myönteisessä ilmapiirissä palaute kulkee molempiin suuntiin, esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle. Sen lisäksi työntekijät antavat myös toisilleen palautetta työstään ja toimintatavoistaan (Aarnikoivu, 2008). Palautteen liikkuesssa molempiin suuntiin, kykenee myös esimies kehittämään toimintatapojaan.

Palaute voidaan Salmisen (2014) mukaan jakaa kolmeen lajiin:



- Kiitettävä palaute
- Korjaava palaute
- Pitkäaikaisempaan kehittämiseen tähtäävä ohjaus ja valmentaminen

Palautemyönteisessä ilmapiirissä kaikkia kolmea eri palautelajia annetaan avoimesti.

### 3.1.4 Palkitseminen

Palkitsemisen tulee tehokkaasti tukea organisaation tavoitteita ja kehittymistä. On tärkeää, että palkkiomallit muuttuvat vuosien saatossa organisaation strategian muuttuessa. Palkitsemista suunniteltaessa on tiedostettava, että siinä on kyse laajemmasta kokonaisuudesta kuin pelkästään rahapalkkioiden jakamisesta. Monet tutkimukset osoittavat, että rahallisilla palkkioilla on vain rajattu vaikutus työntekijöiden motivoimiseen. Työstä ja työyhteisöstä nousevat, sisäiseen motivaatioon vaikuttavat, palkkiot voivat usein olla tehokkaampia kuin rahalliset palkkiot (Salminen, 2014).

Salmisen (2014) mukaan sisäiseen motivaatioon vaikuttavia kannusteita ovat esimerkiksi:

- Työn imu, eli oman työtehtävän kiinnostavuus ja sen tuottamat onnistumisen elämykset
- Työntekijän työn ja suoriutumisen huomioiminen sekä taitavasti annettu kiitos
- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
- Ammattitaidon ja kehittymisen kehittäminen koulutuksella
- Työkavereiden antama spontaani tunnustus, joka vahvistaa työntekijän asemaa tiimissä
- Asiakkailta tai muualta organisaatiosta saatu tunnustus
- Lisävastuu ja suurempi rooli tiimissä
- Tunnustuspalkinto pitkästä urasta

Fosterin (2018) mukaan mikään ei tunnu niin hyvältä kuin tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi oman erityisosaamisen kautta. Kestävä, kokonaisvaltainen työhyvinvointi syntyy yksittäisissä työntekijöissä ja työyhteisöissä tunnistamisen, tuntemisen ja tunnustuksen kautta.

### 3.2 Muutokset myyntityön arjessa

On olemassa sanonta, jonka mukaan vain muutos on tänä päivänä pysyvää yritysmaailmassa. Jokapäiväiset muutokset arjessa vievät suuren osan esimiehen työajasta. Pirisen (2014) mukaan muutosten johtamisella on niin merkittävä rooli esimiehen perustehtävässään ja työssä, että asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi se tulisi nostaa kolmanneksi osa-alueeksi johtamiskeskusteluissa. Myyntityössä esimiesten arki on hyvin pitkälle erilaisten muutosten johtamista, eikä heillä ole erillisiä muutosprojekteja johdettavanaan, vaan heillä on käynnissä koko ajan muutoksia, joita täytyy johtaa tavoitteellisesti ja tuloksellisesti.

Työntekijä haluaa päästä vaikuttamaan muutokseen, saada aikaan onnistumisia ja kokea itsensä arvokkaaksi ja tarpeelliseksi. Muutoksissa esimiehellä ei aina riitä tarpeeksi aikaa työntekijöilleen, vaikka juuri silloin he tarvitsevat eniten läsnäoloa, huomiota ja tukea (Pirinen, 2014).

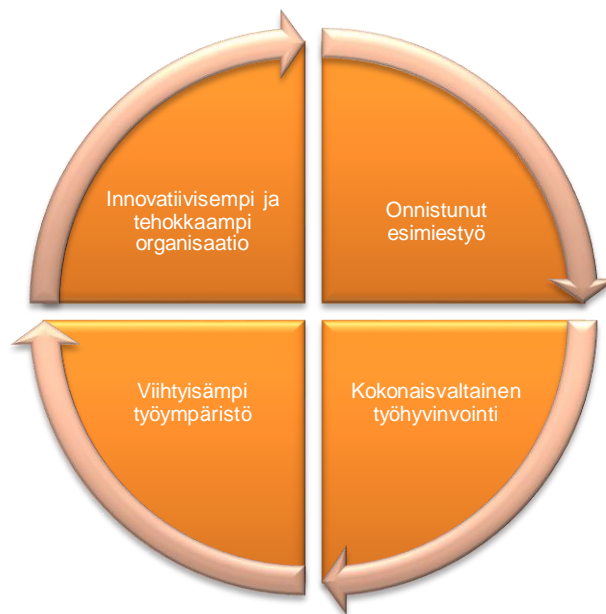
Muutos voi saada alkunsa myös työntekijän aloitteesta. Avoimen ja toisiaan kunnioittavan ilmapiirin vallitessa työntekijöiden on helpompi tuoda mielipiteensä ja palautteensa kuuluviin (Juuti;ym., 2015). Työntekijöillä on paljon ideoita ja niitä tulisi vielä paremmin hyödyntää. Esimies tarvitsee muutoksissa niitä työntekijöitä, joilla on intohimoa ja vahva tahto saada muutos toteutettua ja jotka panostavat vahvasti sen aikaansaamiseksi, riippumatta siitä, keneltä ajatus muutoksesta on saanut alkunsa.

Johtaessa muutosta, aitous, avoimuus ja suoruus ovat avain asemassa. Reilua ja luotettavaa esimiestä arvostetaan ja kunnioitetaan myös muutosten keskellä ja sellaisenaan esimiehen esimerkkiä seurataan. Työntekijän luottaessa esimieheensä, hän on valmis laittamaan itsensä peliin niin suurissa, kuin myös pienissä muutoksissa. Esimiehen on siis mahdollistettava muutokselle sopiva ilmapiiri ja näytettävä alaisilleen esimerkkiä. (Aarnikoivu, 2008)

### 3.3 Esimiestyön vaikutus alaisten työhyvinvointiin

Työhyvinvointi on organisaatioilmaston peili. Terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluu jokaiselle työntekijälle. Fyysisesti turvallinen ympäristö ei kuitenkaan riitä, vaan työyhteisön pitää olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve (Kauhanen, 2010).

Aarons-Meleä (2018) mukaillen, henkisten voimavarojen ymmärtäminen mahdollistaa työelämän vahvuuksien paremman hyödyntämisen. Empatian kokeminen myyntityössä sekä asiakkaiden, että alaisten kanssa on yhtä tärkeää, kuin omien ajatusten sekä tunnetilojen huomioiminen. Yhdessä nämä asiat mahdollistavat sen, että esimiehet ja myyjät voivat olla aitoja ihmisiä, työntekijöitä ja johtajia tilanteesta riippumatta. Viihtyisämpi työympäristö mahdollistaa innovatiivisuuden ja tehokkaan työntekemisen arjessa (kaava 3.).



Kaava 3. Esimiestyön vaikutus työhyvinvoinnin kautta organisaation tehokkuuteen.

Esimiehillä on vastuu myyjien hyvinvoinnista työpaikalla. Työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja parantaa pitämällä työ turvallisenä, miellyttävänä sekä riittävän haastavana. Avoimella kommunikoinnilla ja aktiivisella palautteen antamisella, myyjä kokee työnsä merkitykselliseksi. Lisäksi hänen on mahdollista esimieheltä saadun palautteen myötä kehittää omaa työskentelyään. Esimiehen kanssa käytyjen keskusteluiden sekä vaikuttamismahdollisuuksien kokeminen ovatkin avainasemassa yrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnissa.

Myyjät ovat kontaktipinta yrityksen ja asiakkaiden välillä. Näin ollen myyjät käytännössä edustavat ammatikseen työnantajaansa ja toimivat samalla myös epäsuorana markkinoinnin välineenä silloin kun he ovat yhteydessä yrityksen asiakkaisiin. Nykypäivänä työ-

hyvinvoinnin merkitys työn tuottavuuteen ja työntekijöiden viihtyvyyteen tiedostetaan paremmin kuin ennen. Hyvin voiva myyjä tuottaa enemmän, mutta samalla jättää myös paremman kuvan yrityksestä asiakkaille ja ulkoisille sidosryhmille.

## 4 TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMUS CASE YRITYKSESSÄ

### 4.1 Tutkimuksen tausta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia esimiesten vaikutusta myyjien työhyvinvointiin. Opinnäytetyö toteutettiin henkilöstöpalvelualan yritykselle pääkaupunkiseudulla kevään 2019 aikana.

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu useammasta keskenään sidoksissa olevista asioista ja tämä mahdollistaa muutokset lyhyelläkin aikavälillä. Työkalut niiden kehittämiseen ovat kuitenkin pysyneet samoina vuosikymmenien ajan.

### 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tieteellisessä tutkimuksessa voidaan käyttää saman tutkimusongelman ratkaisuun useita erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tällaista tutkimusstrategiaa kutsutaan monimenetelmäisyydeksi (Jyväskylän Yliopisto, 2015). Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin monimenetelmä tutkimuksena. Tutkimus koostui esimiehille tehdyistä kvalitatiivisista eli laadullisista yksilöhaastatteluista sekä myyjille toteutetusta kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimusmenetelmästä. Myyjille suoritettu tutkimus toteutettiin Webropol -verkkokyselyn avulla, jonka kysymykset pohjautuivat esimiesten kanssa käytyihin haastatteluihin.

#### 4.2.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta, jolloin pyritään saamaan myös tietoa haastateltavien kokemuksista ja mielipiteistä aiheeseen liittyen (Räisänen, 2018).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelun perusmuotona toimii yleensä avoimet kysymykset tai jokin tietty teema (Tuomi;ym., 2018). Tutkimuksen laadullisessa osassa esitetyt haastattelukysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Niiden käyttö mahdollisti haastateltavien vastaamisen esitettyihin kysymyksiin vapaasti omien näkemystensä ja kokemustensa pohjalta.

Teemahaastatteluissa on tavallisesti etukäteen määritelty haastattelussa esillä olevat teemat (Tuomi;ym., 2018). Tutkimuksen aikana suoritettujen, esimiehille suunnattujen haastattelujen rakenteeltaan teemahaastatteluja. Käsiteltävät teemat olivat työhyvinvointi myyntityössä sekä esimiestyöskentely kohdeyrityksessä. Haastattelut käsiteltiin nimettöminä ja haastateltavien luvalla ne nauhoitettiin myöhemmää analysointia ja käyttöä varten.

Opinnäytetyön laadullisessa tutkimuksessani haastattelin kolmea myynnin esimiestä yksilöhaastatteluiden muodossa. Haastattelut järjestettiin saman viikon aikana kaikille kolmelle esimiehelle, tammikuussa 2019. Haastattelut kestivät haastateltavasta riippuen 30-45 minuuttia. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää esimiehien näkemyksiä työhyvinvoinnin tärkeydestä sekä heidän mahdollisuuksista vaikuttaa myyjien työhyvinvointiin päivittäisellä tekemisellä.

#### 4.2.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ideana on saada tietoa, joka on luonteeltaan yleistettävissä. Siitä saatava tieto on kriteereiltään tilastollis-matemaattista ja sitä käsitellään tilastollisina yksiköinä (Räisänen, 2018).

Valmisteltaessa määrällistä tutkimuslomaketta on tiedettävä tarkkaan, mitä halutaan tutkia ja suunniteltava kyselylomake huolellisesti. (Vilka, 2007) Kysymykset edustavat lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, jotka on valittu kysyttäväksi esimiesten kanssa käytyjen haastatteluiden pohjalta.

Vilkaa (2017) mukaillen, määrällisessä tutkimuksessa tuloksia esitetään taulukoiden, kuvioiden, tunnuslukujen sekä tekstin avulla. Tutkimusten tulokset tulee esittää objektiivisesti eli puolueettomasti. Tutkimustulokset tulee analysoida ja purkaa auki mahdollisimman selkeästi, jotta lukijan olisi helppo ymmärtää niitä. Tavoitteena on tulkita ja tehdä niistä johtopäätöksiä, jotta vastaukset eivät jäisi ainoastaan numeerisiksi.

Opinnäytetyön jälkimmäinen tutkimusosio suoritettiin yrityksessä työskenteleville myyjille kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Teemana kyselylomakkeessa olivat työhyvinvointi myyntityössä sekä esimiestyöskentely myyjien näkökulmasta. Verkkokysely toteutettiin osana myyjien viikon aloitusta, joka mahdollisti suuren osallistujamäärän. Kyselyyn vastaaminen kesti noin kymmenen minuuttia. Kyselyn tulokset pätevät tutkittuun yritykseen.

### 4.3 Esimiehien haastattelut

Opinnäytetyön laadullinen tutkimusosa suoritettiin yksilöhaastatteluina yrityksen myynnin esimiehille. Haastattelun runko koostui avoimista kysymyksistä, joiden tavoitteena oli selvittää haastateltavien näkemystä siitä, että mistä työhyvinvointi koostuu ja miten he pystyvät työssään vaikuttamaan myyjien työhyvinvointiin. Tavoitteena oli saada aiheeseen liittyvää vapaampaa keskustelua aikaiseksi, ennalta määriteltyjen teemojen puitteissa.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja nimettöminä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman todenmukaisia ja rehellisiä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla myöhempiä analysointia sekä hyödyntämistä varten.

Haastatteluiden pääasiallinen runko oli jokaisen esimiehen kohdalla samanlainen, mutta avoimien kysymysten myötä keskustelut pääsivät laajentumaan eri suuntiin eri osa-alueiden sisällä. Kysyttäessä heiltä, mistä he näkevät työhyvinvoinnin koostuvan, vastasivat jokainen ensimmäisenä henkisen hyvinvoinnin. Haastateltavat esimiehet kokivat työhyvinvoinnin ennen kaikkea suurena kokonaisuutena, joiden eri osa-alueet vaikuttavat vahvasti toinen toisiinsa ja jossa on vaikea eritellä työhyvinvointia muusta hyvinvoinnista. Keskusteluissa nousi esille myös työn mielekkyys sekä arjesta nauttiminen.

Kysyttäessä, miten haastateltavat esimiehet voivat vaikuttaa heidän mielestään tärkeimpään työhyvinvoinnin osa-alueeseen, henkiseen hyvinvointiin, he nostivat joka päiväisiä, arkisia asioita esille. Kannustavan ja tukevan ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen sekä palautteen aktiivinen antaminen, sekä positiivisen, että kehittävän. Kannustavaa ja tsemppaavaa ilmapiiriä on myyntityössä yleisesti pidetty erittäin tärkeänä ja haastatteluissakin tuli esille, kuinka myynti on usein fiiliksestä kiinni.

Hyvän ilmapiirin lisäksi etenkin esimies B nosti esille odotuksista viestimisen tärkeyden. Hän piti erittäin tärkeänä, että myyjät tietävät tarkkaan mitä heiltä odotetaan ja miten heidän työtään seurataan. Odotuksien selkeä viestiminen mahdollistaa myyjien keskittymisen oikeisiin asioihin. Tällöin myös myyjät ovat tietoisia siitä, että miten heitä työssään mitataan. Odotuksista viestimisen jälkeen esimiehien vastuulle jää niiden seuraaminen sekä palautteen antaminen. Esimies A koki palautteen antamisen erittäin tärkeäksi. Hänen mielestään palautteen antaminen on esimiehen vastuulla muokata vastaanottajalle sopivaksi. Aktiivinen palautteen antaminen lisää luottamusta esimiehen ja myyjän välille sekä mahdollistaa myyjän ammatillisen kasvun ja itseluottamuksen kehittymisen. Työssä

onnistuminen puolestaan lisää työssä viihtymistä ja sen myötä vaikuttaa myös positiivisesti henkiseen työhyvinvointiin.

Keskusteltaessa fyysisestä hyvinvoinnista, esimiehet olivat yhtä mieltä myös sen tärkeydestä. Esimiehet kokivat, että siitä huolehtiminen on henkistä ja sosiaalista hyvinvointia voimakkaammin myyjän omalla vastuulla. Yritys kannustaa työntekijöitä huolehtimaan fyysisestä hyvinvoinnistaan mm. tarjoamalla 200 euron edestä liikunta- ja kulttuurisetelaitä vuodessa. Lisäksi toimiston tiloissa käy säännöllisin väliajoin fysioterapeutti varmistamassa ergonomisen työskentelyasennon kriteerien täyttymisen. Kysyttäessä, miten he voisivat esimiehinä vaikuttaa omien tiimiläistensä fyysiseen hyvinvointiin, he kokivat, että ennen kaikkea näyttämällä esimerkkiä sekä puuttumalla liian pitkien työpäivien muodostumiseen toimistolla. Lopulta heidän mielestään fyysisestä työhyvinvoinnista huolehtiminen on kuitenkin viime kädessä työntekijöiden omalla vastuulla.

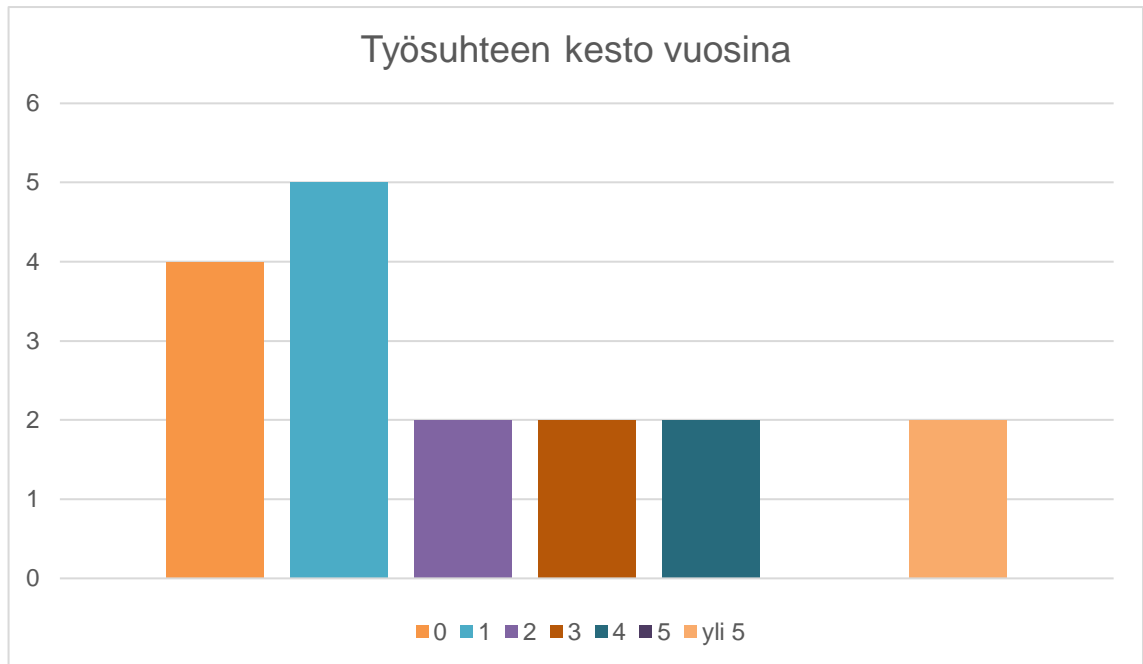
Keskusteltaessa oman esimiestyöskentelyn kehittämistä myyjien työhyvinvoinnin näkökulmasta, esimies A nosti esille, että voisi nykyistä paremmin olla perillä tiimiläistensä stressitasoista ja työmääristä. Molemmiin puoleinen luottamus on tässä avain asemassa, sillä esimies ei välttämättä aina huomaa jokaisen yksilön tilannetta, ja on tärkeää, että myös myyjät pystyvät nostamaan asioita esille esimiehen kanssa käytyjen keskusteluiden yhteydessä. Esimies B puolestaan koki, että voisi olla aktiivisemmin yhteydessä alaisiinsa sekä olemaan selkeämpi viestiessään heihin kohdistuvista odotuksista. Myös esimies C koki, että voisi olla nykyistä selkeämpi keskusteltaessa myyjiin kohdistuvista odotuksista sekä olla paremmin heidän tukenaan vaikeampina hetkinä ja tuoda onnistumisia vahvemmin esille.

Esimiehet kokivat itse saavansa omilta esimiehiltään riittävästi tukea myyjien työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä omasta työhyvinvoinnista huolehtimiseksi. He kokevat, että heille asetetut odotukset ovat selkeitä ja heillä on mahdollisuus keskustella vaikeistakin asioista oman esimiehensä kanssa. He nauttivat työstään. Esimies A tunnisti, että työhyvinvointi on kuin heiluva vaaka, joka ei välttämättä aina ole stabiili ja sen vuoksi sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen on syytä kiinnittää aktiivisesti huomiota. Myyjien kohdalla tilanne on samankaltainen ja esimerkiksi stressin määrä saattaa vaihdella eri ajankohdina.



#### 4.4 Myyjien vastauksien tulokset

Opinnäytetyön määrällinen tutkimusosa teetettiin sähköisenä kyselylomakkeena yrityksen myyjille. Helsingin toimiston yhdeksästätoista myyjästä kyselyyn vastasi seitsemäntoista. Vastaajista yli puolet ovat työskennelleet yrityksessä 0-1 vuotta.



Taulukko 1. Työsuhteen kesto vuosina.

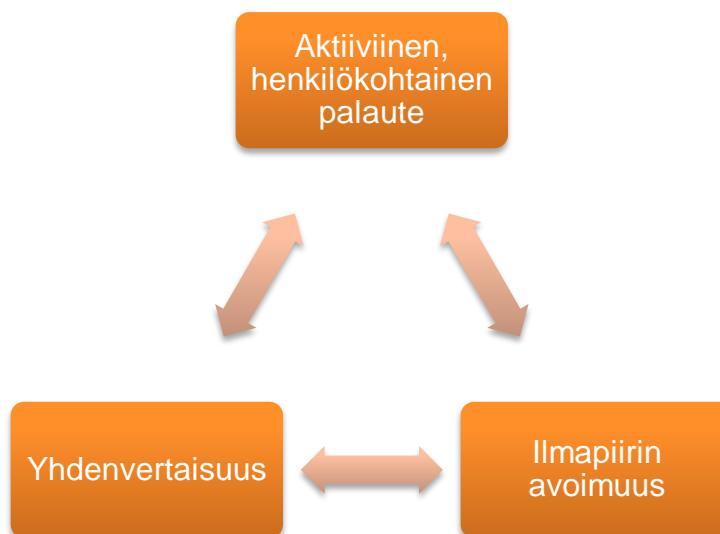
Kysyttäessä työhyvinvoinnin tärkeintä osa-aluetta, neljä viidesosaa vastaajista vastasi henkisen hyvinvoinnin. Tulos oli hyvin odotetun kaltainen, sillä teoria sekä aiemmat tutkimukset tukevat sitä. Kappaleessa 2.1.1. Henkinen työhyvinvointi, kirjoitin, että henkinen hyvinvointi työssä tarkoittaa työntekijän henkisten voimavarojen ja työn vaatavuuden sekä työympäristön kohtaamista. Henkinen työhyvinvointi mahdollistaa siis arjessa pärjäämisen. Vastaajien mielestä esimies voi vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa ennen kaikkea kannustamalla ja kuuntelemalla. Myös luottamus ja vapauden antaminen oman työnsä toteuttamiseen nousivat useassa vastauksessa esille.



Taulukko 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet.

On yleisesti tunnustettu fakta, että myyjiä motivoi ennen kaikkea taloudellinen korvaus hyvin tehdystä työstä. Tutkimuksen tulosten mukaan tämä toteutuu myös hyvin kohde yrityksessä. Kaksi kolmasosaa vastaajista mainitsi rahan motivoivan eniten nykyisessä työssään. Vapaus vaikuttaa omaan työskentelyyn arjessa sekä henkilökohtainen kehittyminen nousivat myös useamman kerran esille.

Tuloksien mukaan työpaikan ilmapiiri on positiivinen ja kannustava kaikkien kyselyyn vastanneiden mielestä. Yrityksessä on tietoisesti pyritty vaikuttamaan kannustavan ja positiivisen ilmapiiriin luomiseen, joka kävi ilmi myös esimiesten kanssa käydyistä haastatteluista. Asteikoilla 1 täysin eri mieltä – 5 täysin samaa mieltä, mitattuna positiivinen ja kannustava ilmapiiri sai myyjien kyselyssä tuloksen 4,4 jota voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena etenkin myyntiorganisaatiossa. Ilmapiirin avoimuudesta saatu tulos (3,9) puolestaan kertoo, että vaikka ilmapiiri on positiivinen ja kannustava, niin se voisi olla myös avoimempi. Tästä kertoo myös työntekijöiden ajatus siitä, että heitä kohdellaan yhdenvertaisina (3,7) sekä riittävä palaute työstä (3,6). Työssä viihtyvyyden ja työhyvinvoinnin kannalta olisi erittäin tärkeää, että sekä positiivisen, että rakentavan palautteen antamiseen panostetaan jatkossa aiempaa enemmän. Yhdenvertaisella palautteenantamisella mahdollistetaan samalla myös heidän kokemus siitä, että myyjiä kohdellaan yhdenvertaisina työpaikalla.



Kaava 4. Henkilökohtaisen palautteen vaikutus yhdenvertaisuuden tunteeseen ja ilmapiirin avoimuuteen.

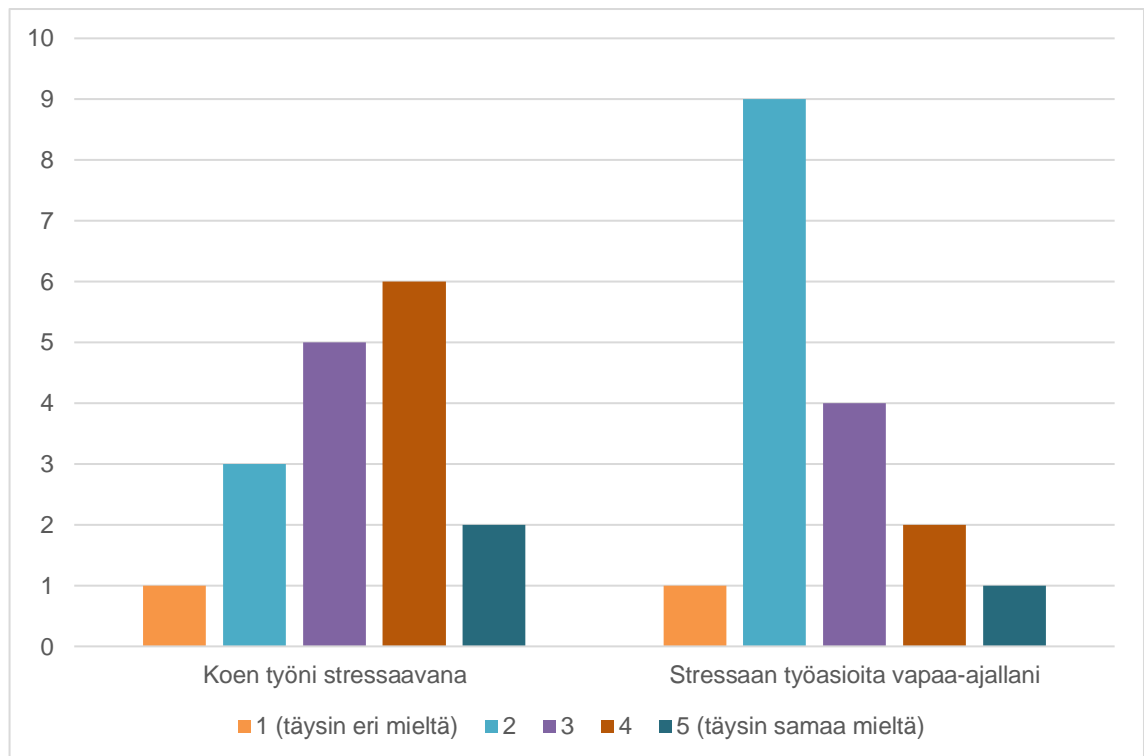
Avoin, kannustava ja positiivinen ilmapiiri on erittäin tärkeää henkiselle työhyvinvoinnille ja sen vuoksi vastaukset ovat yrityksen näkökulmasta erittäin positiiviset. Työpaikan ilmapiiristä tulee kuitenkin pitää huolta aktiivisesti ja pyrkiä ylläpitämään sitä jatkossakin kannustavana, positiivisena sekä etenkin avoimena.

Kyselyn perusteella esimiehillä on myyjien kanssa vahva, molemmin puoleinen luottamus (4,5) ja he voivat keskustella sekä jakaa vaikeitakin asioita esimiehilleen. Esimiehien kanssa käydyissä haastatteluissa tämä nousi selkeäksi tahtotilaksi, johon esimiehet ovat myös pyrkineet omalla tekemisellään vaikuttamaan. Esimiehet myös huomioivat myyjät hyvin yksilöinä (4,5) ja heillä on riittävästi aikaa heille (4,3). Tämän vuoksi on epätodennäköistä, että työntekijöiden kokemus yhdenvertaisesta kohtelusta olisi ainoastaan tiimien esimiehistä johtuvaa. Tutkimuksen perusteella siihen tulisi panostaa organisaatio tasolla jatkossa aiempaa enemmän. Myyjien vastaukset siitä, että esimiehillä on heidän mielestään riittävästi aikaa heille, kumoaa esimiesten kanssa haastatteluissa esille nousseen huolenaiheen esimiehien oman ajankäytön priorisoimisesta.

Esimiehet viestivät myyjiin kohdistuvista odotuksista selkeästi (4,5), eikä myyjistä yksikään ollut asiasta eri mieltä. Työpaikan avoin ilmapiiri sekä esimiehien ja myyjien välinen luottamus mahdollistavat avoimen keskustelun myyjiin kohdistuvista odotuksista. Myyjien työhön kohdistuvat odotukset koetaan melko realistisina (3,7). Puolet vastaajista kokevat odotuksien realistisuuden neutraalina, joka vahvistaa sen, että selkeästä viestimisestä ja tavoitteiden ymmärtämisestä huolimatta jokainen myyjä ei kuitenkaan koe niiden

olevan saavutettavissa. Kannustavan ja positiivisen ilmapiirin vallitessa yrityksessä, myyjä voi kuitenkin kokea haastavatkin odotukset realistisina ja tavoittelemisen arvoisina.

Kyselyn mukaan myyjät kokevat työn olevan stressaavaa (3,3). Positiivista kuitenkin on, että myyjistä kaksi kolmasosaa kokee, etteivät he stressaa työasioita vapaa-ajallaan. Työstä palautumisen vuoksi on tärkeää, että stressi ei ole jatkuvaa. Hetkellinen stressi saattaa tutkitusti jopa parantaa suorituskykyä. Enemmistö kyselyyn vastanneista myyjistä kokee, että heidän työ- ja vapaa-aikansa ovat tasapainossa. Myyjän työssä on mahdollista, että työmäärä kasvaa hetkellisesti toivottua suuremmaksi ja työpäivät venyvät normaalia pidemmiksi. Tämän vuoksi on tärkeää huolehtia, että vapaa-ajalla on riittävästi vastapainoa työstä ja työperäisestä stressistä palautumisen mahdollistamiseksi.



Taulukko 3. Myyjien vastaukset työn stressaavuudesta ja työasioiden stressaavuudesta vapaa-ajalla.

Esimiehen haastatteluissa aktiivisen palautteen antamisen tärkeys nousi useamman kerran esille. Myyjille teetetyn kyselyn mukaan he kokevat saavansa huomiota saavutuksistaan asiaan kuuluvalla tavalla (4,2), mutta he eivät koe yhtä vahvasti saavansa palautetta työstään (3,6). Tästä voidaan siis päätellä, että saavutuksista saatu palaute on riittävää, mutta rakentavaa palautetta voisi saada enemmän. Palautteen antaminen

työntekijälle mahdollistaa henkilökohtaisen kehittymisen ja työn mielekkyyden lisääntymisen. Tämän vuoksi on tärkeää, että myyjille annetaan aktiivisesti sekä positiivista, että rakentavaa palautetta heidän työstään.

Työntekijöiden yhdenvertaista kohtelua tulisi pitää itsestään selvänä normina tämän päivän työyhteisöissä. Myyjille teetetyssä kyselyssä väitteeseen, että työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisina, puolet vastauksista olivat neutraaleja. Tämä on mielestäni huoletuttava havainto, kun huomioidaan, että työpaikalla koetaan ilmapiirin olevan avoin ja kannustava. Siitä huolimatta työntekijät eivät koe, että heitä kohdeltaisiin esimiestensä toimesta yhdenvertaisina. On mahdollista, että väitteeseen olisi saatu erilainen otanta, kun vastaus olisi aseteltu kyllä tai ei vaihtoehdoilla. Tasa-arvoisuus on kuitenkin erittäin tärkeää ja vaikuttaa voimakkaasti sekä henkiseen, että sosiaaliseen työhyvinvointiin ja koko organisaation ilmapiiriin.

Kyselyn viimeisessä osassa myyjillä oli mahdollisuus antaa avointa palautetta, joiden avulla yrityksessä voitaisiin parantaa työhyvinvointia. Useat vastaajista olivat sitä mieltä, ettei ole mitään konkreettista asiaa, jonka avulla työhyvinvointia voitaisiin tällä hetkellä parantaa. Vastauksen ymmärtää, sillä työhyvinvointi on hyvin monialainen kokonaisuus ja vastauksien perusteella työhyvinvoinnin perusteet ovat hyvällä tasolla tällä hetkellä. Yksittäisistä asioista tuen antaminen vaikeampina hetkinä sekä realistisemmat tavoitteet nousivat esille useammin kuin kerran vastauksien joukosta. ”Olla ymmärtäväisempiä huonon ajanjakson osuessa kohdalle, työssä on paljon muuttujia, joihin ei itse voi vaikuttaa.”

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esimiesten vaikutusta työhyvinvointiin myyntialalla. Tutkimustulosten avulla toimeksiantajayritys pyrkii parantamaan kehityskohtia ja sen kautta lisäämään työhyvinvointia sekä kehittämään liiketoimintaansa.

Teoriaosuudessa kerrottiin laajasti työhyvinvoinnin osa-alueista sekä esimiehenä työskentelemisestä ja siihen liittyvistä työtehtävistä. Teoriaosuuteen liittyvää kirjallisuutta oli runsaasti tarjolla, jonka vuoksi päätin rajata esimiestyön teoriaosuuden koskemaan myyntialaa. Valinta palveli juuri tämän opinnäytetyön tavoitetta parhaiten.

Työhyvinvoinnin teoriaosuudessa kerrottiin, mistä eri osa-alueista työhyvinvointi koostuu ja mitkä asiat niihin vaikuttavat. Näiden lisäksi tarkasteltiin erityisesti stressin ja työuupumuksen sekä sairauspoissaolojen vaikutusta työhyvinvointiin sekä liiketoiminnan kannattavuuteen.

Esimiestyöhön liittyvässä teoriaosuudessa kerrottiin esimiehen keskeisimpiä johtamiseen vaikuttavista tekijöistä: tavoitteiden asettamisesta, seurannasta, palautteen antamisesta ja palkitsemisesta. Lisäksi kappaleessa käsiteltiin esimiehen vaikutusta työympäristöön sekä työntekijöiden työhyvinvointiin.

Tutkielma teetettiin monimenetelmä tutkimuksena, joka palveli hyvin työn tavoitetta tutkittaessa esimiesten vaikutusta työhyvinvointiin myyntialalla. Tutkimus koostui esimiehille tehdyistä kvalitatiivisista eli laadullisista yksilöhaastatteluista sekä myyjille toteutetusta kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimusmenetelmästä. Esimiehien yksilöhaastattelut mahdollistivat avoimen keskustelun ja sen myötä heidän näkemystensä paremman ja kokonaisvaltaisen ymmärtämisen. Haastatteluiden myötä keskusteltuihin asiakokonaisuuksiin oli mahdollista pureutua tarkemmin mikä vähensi riskiä ymmärtää ja tulkita heidän näkemyksiään väärin. Haastattelut olivat myös ajallisesti mitattuina hyvin joustavia. Jokaiseen haastatteluun oli ennalta varattuna tunnin verran aikaa, joka riitti hyvin haastatteluihin. Haastatteluiden pohjalta saatujen tietojen perusteella laadin kyselylomakkeen yrityksen myyjille.

Kyselylomakkeen rakenne oli hyvä, siihen oli helppo ja nopea vastata myös työpuhelimilla. Vastaaminen kesti muutaman minuutin ja se suoritettiin kootusti myyjien viikon aloitus palaverin yhteydessä, joka mahdollisti suuren vastaajamäärän. Kehityskohteiksi

kyselylomakkeessa nousi myöhemmin kysymyksien ja väitteiden muotoilu. Yksinkertaiset kyllä tai ei vastausvaihtoehdot olisivat jättäneet vähemmän varaa tulkinnalle tiettyjen kysymysten ja väitteiden kohdalla, kuin valitut vastausvaihtoehdot 1 täysin eri mieltä – 5 täysin samaa mieltä. Puolestaan avoimet vastausvaihtoehdot kysymyksissä toimivat odotettua paremmin, sillä niistä oli saatavilla kattavia ja kokonaisvaltaisia vastauksia ja parannusehdotuksia. Kaiken kaikkiaan tutkimusmenetelmä palveli hyvin työn tavoitetta.

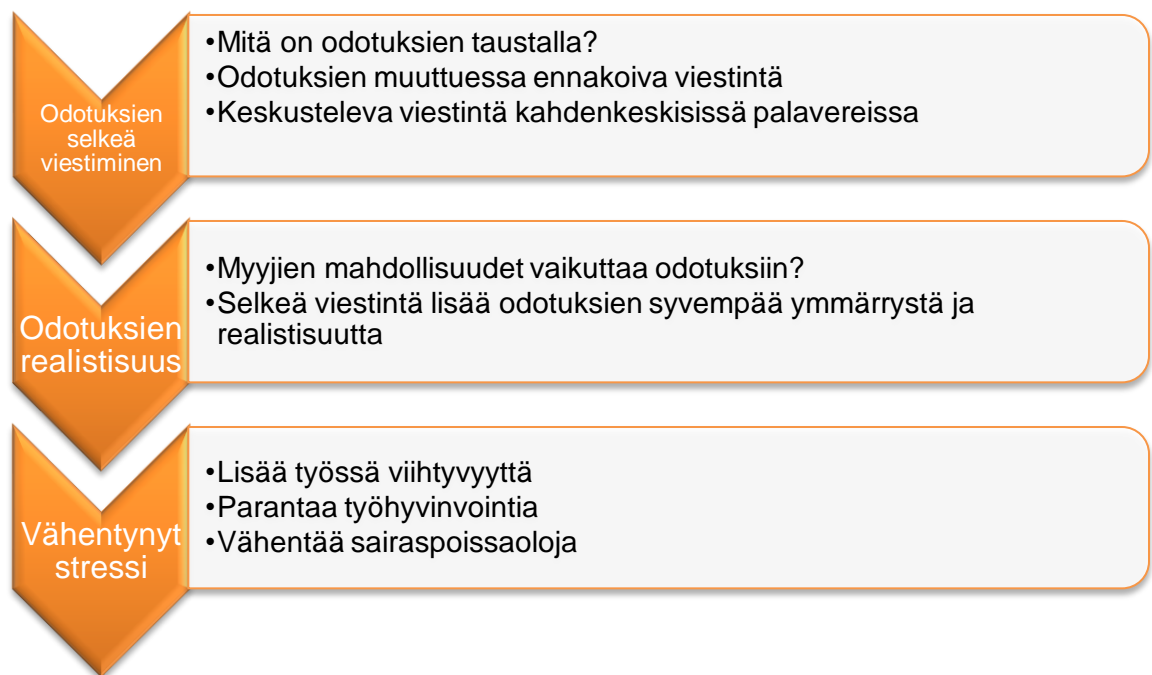
Henkinen työhyvinvointi nousi tutkielmassa keskeiseen rooliin sekä esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa, että myyjille teetetyssä kyselyssä. Selkeä enemmistö (82%) myyjistä vastasi henkisen työhyvinvoinnin tärkeimmäksi osa-alueeksi. Myös esimiehien mielestä juuri henkinen työhyvinvointi on tärkeintä työssä jaksamisen kannalta. Tulos oli odotetun kaltainen, sillä teoria tukee väitettä, jonka mukaan se on keskeisin osa-alue työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta.

Raha toimii kyselyn mukaan suurimpana motivaation lähteenä nykyisessä työssä, jonka seurauksena palkkamalli on erittäin keskeisessä roolissa siinä, miten mielekkääksi myyjät työnsä kokevat. Onnistumiset huomioidaan heidän mielestään hyvin. Sitä tärkeämmäksi kohdaksi tutkielmassa nousikin puolestaan se, että miten hyvin työntekijät saavat tukea, kun työssä sujuu odotettua heikommin. Kyselyn perusteella esimiehet voivat vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa ennen kaikkea tsemppaamalla ja luottamalla heidän tekemiseensä. Avoimessa palautteessa useimmat myyjät kommentoivat, että olisi hienoa tuntea luottamuksen tunnetta myös vaikeina hetkinä, jolloin välttyttäisiin ylimääräiseltä stressin ja paineen tunneelta.

Yrityksessä myyjien saavutukset huomioidaan asiaan kuuluvalla tavalla, joten sitäkin tärkeämmäksi kehityskohdaksi nousee tuen antaminen vaikeampina hetkinä. Yksilöiden henkilökohtaisen kehityksen huomioiminen on tärkeää myös silloin, kun he eivät välttämättä ole avainlukujen listojen kärjessä. Asia nousi esille myös myyjien avoimessa palautteessa tutkimusta tehtäessä. Työn merkityksellisyyden tunnetta sekä kokemusta yhdenvertaisesta kohtelusta on mahdollisuus lisätä nostamalla yksilöiden henkilökohtaista kehittymistä kahdenkeskisissä keskusteluissa sekä myyjien yhteisissä palaverissa. Yleisesti myyntiorganisaatioissa usein vain avainlukujen valossa parhaimmin onnistuneita nostetaan esille, joka on omiaan ruokkimaan eriarvoisuuden tunnetta tiiviissä organisaatiossa.

Tutkimuksen mukaan kehityskohteeksi nousee myyjien yhdenvertaisen kohtelun lisäksi myös odotuksien realistisuus. Alaa nopeammin kasvavan yrityksen on tärkeää pitää odotukset korkealla, jotta kasvu mahdollistetaan myös jatkossa. Myyjille odotuksista viestiminen on avainasemassa siinä, miten realistisiksi he ne kokevat. Liian haasteellisilta tuntuvat odotukset eivät motivoi myyjä välttämättä edes tavoittelemaan niitä. Esimiesten kanssa käydyissä haastatteluissa aihe nousi esille ja se on myös heidän keskuudessaan tiedostettu kehityskohteeksi.

Ylitsepääsemättömältä tuntuvat odotukset aiheuttavat usein liiallista stressiä. Myyjiltä kysyttäessä he kokevat työn stressaavuuden melko suurena. Koettua stressin määrää on mahdollisuus pienentää paremmalla viestinnällä sekä realistisimmilla tavoitteilla. Vähäisempi stressin määrä edesauttaa myös työssä viihtymistä sekä työhyvinvoinnin kehittymistä. Positiivista on, etteivät myyjät tutkimuksen mukaan stressaa työasioista kuitenkaan vapaa-ajalla, joka mahdollistaa stressistä palautumisen.



Kaava 5. Odotuksista viestimisen ja realistisuuden vaikutus stressin määrään.

Yhdeksi jatko tutkimusaiheeksi nousi esimiesviestintä ja vuorovaikutustaidot. Esimiesviestintä ja esimiehen vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa johtamisosaamista. Näitä taitoja tarvitaan kaikissa tilanteissa, joissa esimies kohtaa työntekijän, kollegan, asiakkaan tai oman esimiehensä. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat perusta tulokselliselle johta-



miselle. Odotuksista viestiminen, yhdenvertaisuuden tunteminen sekä luottamuksen rakentuminen ovat keskiä asioita sekä työhyvinvoinnissa, että esimiesviestinnässä. Viestinnällinen osaaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä kompetensseista, oli kyseessä sitten tavoitteiden kirkastaminen, motivaation kasvattaminen tai alisuoriutumiseen puuttuminen.

## LÄHTEET

**Aarnikoivu, Henrietta. 2008.** *Esimiehenä arjessa*. s.l. : WSOY, 2008.

**Aarons-Mele, Morra. 2018.** Harvard Business Review. [Online] Harvard Business Publishing, 1. Marraskuu 2018. [Viitattu: 2. Tammikuu 2019.] <https://hbr.org/2018/11/we-need-to-talk-more-about-mental-health-at-work>.

**Helakorpi, Seppo. 2005.** *Työn taidot*. Hämeenlinna : Hämeen ammattikorkeakoulu, 2005.

**Jabe, Marjatta. 2012.** *Työhyvinvoinnin työkirja: voitko hyvin työssäsi?* Helsinki : Yrityskirjat Oy, 2012.

**Jalava, Urpo. 2001.** *Esimiestyö - Valmentaminen ja uudistuminen*. s.l. : Tammi, 2001.

**Juuti, Pauli ja Vuorela, Antti. 2015.** *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Juva : Bookwell Oy, 2015.

**Juuti, Pauli. 2016.** *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä : PS-kustannus, 2016.

**Jyväskylän Yliopisto. 2015.** Koppa. [Online] Jyväskylän Yliopisto, 23. Huhtikuuta 2015. [Viitattu: 24. Maaliskuu 2019.] <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmäisyys>.

**Kantolahti, Tarja. 2018.** Sosiaali- ja terveysministeriö. [Online] 6. Toukokuu 2018. [Viitattu: 12. Joulukuuta 2018.] <http://stm.fi/työhyvinvointi>.

**Kauhanen, Juhani. 2010.** *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki : WSOYpro Oy, 2010.

—. **2016.** *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä*. Printon : Helsingin seudun kauppakamari, 2016.

**Manka, Marja-Liisa ja Manka, Marjut. 2016.** *Työhyvinvointi*. Helsinki : Talentum Pro, 2016.

**Manka, Marja-Liisa. 2010.** *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki : Talentum, 2010.

**Nieminen, Timo ja Tomperi, Sari. 2008.** *Myynnin johtamisen uusi aika.* Helsinki : Wsoypro, 2008.

**Pirinen, Helka. 2014.** *Esimies muutoksen johtajana.* Helsinki : Talentum, 2014.

**Rope, Timo. 2003.** *Onnistu myynnissä.* Juva : WS Bookwell Oy, 2003.

**Räisänen, Katariina. 2018.** Esseepankki proakatemia. [Online] 10. Joulukuu 2018. [Viitattu: 26. Tammikuu 2019.] <http://esseepankki.proakatemia.fi/soluessee-tutkimusmenetelmat-2/>.

**Salminen, Jari. 2014.** *Uuden esimiehen kirja.* Helsinki : Talentum Media Oy, 2014.

**Seuri, Markku ja Suominen, Risto. 2010.** *Työpaikan sairaspoissaolojen hallinta.* Tallinna : Tallinna Raamatutrükikoda, 2010.

**Suomen valtio. 2002.** Finlex. [Online] Suomen valtio, 23. Elokuu 2002. [Viitattu: 10. Helmikuu 2019.] <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

**Suomen Yrittäjät. 2013.** Yrittäjät.fi. [Online] 17. Lokakuu 2013. [Viitattu: 20. Joulukuu 2018.] <https://www.yrittajat.fi/uutiset/504895-sairauspoissaolot-rokottavat-suomalaisyrittäjiltä-miljardeja>.

**Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli. 2018.** *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki : Tammi, 2018.

**Viitala, Riitta. 2013.** *Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä.* Helsinki : Edita, 2013.

**Vilka, Hanna. 2007.** *Tutki ja mittaa : määrällisen tutkimuksen perusteet.* Helsinki : Tammi, 2007.

**Vuorio, Pauli. 2011.** *Menesty myyjänä.* Helsinki : Yrityskirjat Oy, 2011.

