



# Myyjän kehitysohjelman vaikuttavuuden arviointi myynnin monitoimitalossa

Merja Nybacka

OPINNÄYTETYÖ  
Helmikuu 2020

Liiketalouden koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

NYBACKA, MERJA

Myyjän kehitysohjelman vaikuttavuuden arviointi myynnin monitoimituksessa

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 7 sivua  
Helmikuu 2020

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa kohdeyrityksen myynnin kehitysohjelman vaikutuksesta työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja myyntituloksiin sekä siihen, millä mittareilla kehittymistä ja vaikuttavuutta voidaan mitata. Tarkoituksena oli tehdä kvantitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin verkkokyselynä myynnin kehitysohjelmaan osallistuville tai osallistuneille. Tutkimuslomake rakennettiin teorian pohjalta nostamalla työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja sitoutumiseen oleellisesti vaikuttavia asioita kysymyksiksi. Kehitysehdotuksia vastaajilta kysyttiin avoimilla kysymyksillä. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen näkökulma on osaamisen kehittämisen vaikutus mainittuihin osa-alueisiin.

Tuloksena teorian pohjalta syntyi parempi ymmärrys siitä, että yrityksen panostukset työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen vaikuttavat suoraan työntekijän motivaatioon ja sitä kautta oppimistuloksiin. Tarpeeksi haasteita tarjoava työ, jossa työn hallinnan tunne on tasapainossa vaatimusten kanssa, luo hyvät edellytykset oppimiselle ja motivaatiolle. Jokainen on yksilö, joten kaikkia ei voi johtaa samalla tavoin. Toinen esimerkiksi saattaa kokea stressaavat tilanteet voimakkaammin kuin toinen. Yrityksen strategisten tavoitteiden kirkastamisessa on osallistava esimiestyö avainasemassa. Keskustelevässä yrityskulttuurissa jokainen osaa asemoida itsensä osaksi suurempaa kokonaisuutta ja näin varmistetaan se, että työntekijä kokee oman panostuksensa arvokkaaksi.

Johtopäätöksiä ei tutkimustulosten perusteella voitu suoraan vetää, johtuen vähäisestä jääneestä vastaajajoukosta. Kohdeyrityksessä myynnin kehittäminen on ehto. Opinnäytetyö tarjoaa näkökulman osaamisen kehittämisen ja esimiestyön kytkeytymisestä työntekijän kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja sitä kautta kykyyn toteuttaa asetettuja tavoitteita.

---

Asiasanat: osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, motivaatio, myynti

## ABSTRACT

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

NYBACKA, MERJA:

The Impact of the Seller's Development Program in the Organisation of Sales Professionals

Bachelor's thesis 56 pages, appendices 7 pages  
February 2020

---

The aim of this thesis was to obtain information about the impact of the commissioning company's development programme regarding well-being at work, work motivation and sales results. The goal was also to develop tools for measuring progress and impressiveness. The quantitative research was carried out as an online survey to the employees who participated or had participated in the sales development programme. The questionnaire was built on the theory of well-being at work, work motivation and factors that impact on engagement. Open questions were asked regarding development proposals. The theoretical framework of the thesis was to measure the impact of the professional development programme.

As a result of the theory, a better understanding was reached regarding the efforts of the company to improve the employee learning process as a whole. Work tasks that are challenging enough and where the sense of control is balanced with work requirements, create good conditions for the learning and motivation process. Every employee must be supervised individually based on personality. Stressful situations are dealt with differently depending on the employee, some feel stronger than others. Participatory leadership is in key position when clarifying the company's strategic goals. In a conversational company culture everyone is able to position themselves as part of a larger entity, ensuring that the employee experiences his or her own contribution valuable.

Because of the small group of respondents, conclusions could not be directly drawn based on the research results. For the company, developing sales is vital. The thesis provides a perspective on how competence development and supervisory work are linked to the employee's comprehensive well-being at work and ability to achieve the set goals.

---

Key words: competence development, well-being at work, motivation, sales

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	KUVAUS TOIMEKSIANTAJASTA .....	8
2.1	Uusi organisaatorakenne .....	8
2.1.1	Opinnäytetyö organisaation pelikentällä .....	9
3	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS .....	10
3.1	Työhyvinvoinnin käsite .....	10
3.2	Motivaatio ja volitio .....	11
3.2.1	Vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen .....	11
3.2.2	Vaikutus osaamisen kehittämiseen.....	12
3.3	Työn hallinnan tunne.....	13
3.4	Osaamisen mittaaminen ja kehittäminen .....	14
3.4.1	Osaamisen mittaaminen.....	14
3.4.2	Millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan? .....	16
3.5	Henkilöstön vaihtuvuus .....	18
4	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	19
4.1	Määrällinen tutkimus .....	19
4.2	Laadullinen tutkimus .....	20
4.3	Otos ja vastausprosentti.....	21
4.4	Analysointimenetelmät .....	21
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	23
5.1	Taustatiedot .....	23
5.2	Väittämät.....	25
5.2.1	Kehitysohjelman vaikuttavuus .....	25
5.2.2	Motivaatio .....	27
5.2.3	Toimintaohjeet ja esimiehen tuki .....	29
5.2.4	Työhyvinvointi.....	31
5.2.5	Henkilöstön vaihtuvuus.....	32
5.3	Vastaajien kehitysehdotukset.....	33
5.3.1	Muualle siirtyneet työntekijät .....	33
5.3.2	Työsuhteessa olevat.....	34
6	TUTKIMUKSEN ANALYYSI.....	37
6.1	Kehitysohjelman vaikutus myyntituloksiin .....	37
6.2	Kehitysohjelman vaikutus työhyvinvointiin .....	38
6.3	Kehitysohjelman vaikutus motivaatioon .....	39
6.4	Kehitysohjelman vaikutus henkilöstön vaihtuvuuteen .....	40
6.5	Kaikki väittämät.....	41

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	43
7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	44
7.2 Millä mittareilla vaikuttavuutta voitaisiin mitata jatkossa?.....	45
LÄHTEET.....	47
LIITTEET .....	50
Liite 1. Kyselylomakkeen saate 28.8.2019.....	50
Liite 2. Kyselylomakkeen muistutuksen saate 5.9.2019.....	51
Liite 3. Kyselylomake myyjän kehitysohjelmasta .....	52

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe saatiin Soldemilta Tampereen ammattikorkeakoulun kautta. Opinnäytetyö käynnistettiin 21.3.2019 tapaamisella, jossa läsnä olivat kohdeyrityksen koulutuspäällikkö Taru Alvarez ja opinnäytetyön tekijä. Tapaamisen aikana keskusteltiin yleisellä tasolla tavoitteista ja päästiin yhteisymmärrykseen siitä, että yhteistyö voidaan käynnistää. Myöhemmin hyväksytyn suunnitelman pohjalta laadittiin opinnäytetyön sopimus, joka allekirjoitettiin eri osapuolten toimesta kesä-elokuun aikana 2019. Opinnäytetyön tekijä ei ole toimeksiantajaan työsuhteessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa, millainen vaikutus kohdeyrityksessä käytössä olevalla myyjän kehitysohjelmalla on työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja myyjän myyntituloksiin sekä millä mittareilla kehittymistä ja vaikuttavuutta voidaan mitata.

Opinnäytetyössä tehtiin kvantitatiivinen tutkimus, joka lähetettiin osallistuneille suunnitellussa aikataulussa 28. elokuuta 2019. Kyselytutkimuksessa haettiin vastauksia kysymyksiin:

- Vaikuttaako koulutus työhyvinvointiin ja työmotivaatioon?
- Vaikuttaako koulutus työntekijöiden vaihtuvuuteen?
- Voidaanko vaikuttavuutta vielä kehittää ja millä tavoin?

Lisäksi tarkoituksena oli saada kehitysehdotuksia tulevaisuuden suunnittelun tueksi. Teoreettisen viitekehyksen näkökulma on osaamisen kehittämisen vaikutus opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen mukaisiin osa-alueisiin. Määrälliseen tutkimukseen päädyttiin sen toistettavuuden vuoksi. Tavoitteena oli rakentaa kyselylomake siten, että voidaan arvioida soveltuvatko valitut kysymykset vaikuttavuuden arviointiin. Tutkimustulokset käsitellään opinnäytetyössä analyysistä erillään. Analyysiin on pyritty nostamaan tuloksia erityisesti opinnäytetyön teoriaan pohjautuen.

Kohdeyritykseen on juuri tehty opinnäytetyö, jossa tutkittiin kuusi kuukautta kestävästä perehdytysvaiheen kehittymistä ja onnistumista. Näin ollen tämän opinnäytetyön osalta perehdytysvaihe jätettiin pois ja päädyttiin jatkamaan tutkimusta siitä eteenpäin, kun työsuhde on jo vakiintunut. Vaihtoehtoisena tutkimusaiheena opinnäytetyössä oli myös huippumyyjän kehitysohjelman tutkiminen, mutta se rajautui pois toimeksiantajan pyynnöstä, koska suunnittelu sen osalta ei ollut vielä käynnistynyt. Näin päädyttiin tutkimaan myyjän kehitysohjelmaa, rajaten muut yrityksen koulutusohjelmat pois. Myyjän kehitysohjelmaan osallistuneiden osalta ei analysoitu koulutusohjelman jälkeisiä myyntituloksia, koska valmistuneiden työntekijöiden määrä on vielä niin vähäinen, että vastaajat olisi voitu tunnistaa.

Soldemilla on jatkuvan oppimisen toimintakulttuuri (Soldem n.d). Tarjolla on useita koulutuksen muodossa tarjottavia kehitysmahdollisuuksia. Näistä esimerkeinä kuukausittain järjestettävät vaikuttajavalmennukset ja myyntivalmentajan kehitysohjelma. Lisäksi oppisopimuksella on mahdollista suorittaa finanssialan ja myynnin ammattitutkinto sekä merkonomin tutkinto. (Alvarez 2019.)

Viitalan (2014) mukaan yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, mitä yrityksessä osataan ja tavoitteena tulisi olla osaamisen tason nostaminen sekä edelleen sen hyödyntäminen. Osaamisen kehittäminen tulisi olla yksi henkilöstöstrategian osa-alue aivan kuten tavoitteiden määrittely. Huomioitavaa on, että osaaminen tuottaa parhaan hyödyn vasta sitten, kun työntekijä tuntee työympäristön, tavoitteet ja myös kollegojensa osaamisen ja osaa yhdistää oman osaamisensa näihin. (Viitala 2014.) Opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että työntekijöillä on halukkuutta edetä vaativimpiin työtehtäviin. Yrityksen koulutusohjelmat tarjoavat tähän hyvän polun. Tarjolla on esimerkiksi myyntivalmentajan kehitysohjelma, joka edellyttää ensin myyjän kehitysohjelman suorittamista.

## 2 KUVAUS TOIMEKSIANTAJASTA

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimi Suomen Telecenter Oy (Soldem), joka nettisivuillaan kuvaa itseään myynnin monitoimitaloksi. Yrityksen tarina juontaa vuoden 2003 kevääseen, jolloin kontaktoitiin ensimmäinen asiakas. Yritys aloitti kuluttaja- ja yritysmyyntillä. Myynnin ollessa laadukasta ja tulokselista päätettiin perustaa Suomen Telecenter Oy vuonna 2006. Samassa yhteydessä yrityksen toiminta siirtyi toimitiloihin Tampereen keskustaan. Yritys kasvoi nopeasti 80 ihmisen myyntitaloksi ja tänä päivänä Soldem työllistää 200 myynnin ammattilaista. Myyntiä tehdään monikanavaisesti chatin välityksellä, puhelimitse, sähköpostilla ja kasvotusten. Tämän vuoksi alkuperäisen nimen ei koettu vastavan enää nykytilannetta, vaan se viittasi enemmänkin alkuaikoihin ja sen aikaisiin päämääriin. Tämän takia Suomen Telecenter Oy jatkoi vuoden 2018 alusta nimellä Soldem. (Soldem n.d.)

### 2.1 Uusi organisaatiorakenne

Soldem on juuri uudistanut, aiemmin hierarkkisen ja siiloutuneen organisaatiorakenteensa muun muassa ketteryuden lisäämiseksi. Soldemin toimitusjohtaja Veera Lehtismäen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tuotoksena on syntynyt uusi organisaatiorakenne, jonka tukifunktioita ovat henkilöstö-, tieto- ja taloushallinto (kuvio 1). Organisaatiokaavio on rakennettu pelikentälle, jonka puolustuspää pitää huolen siitä, että kaikki työnkuvaan katsomatta pysyvät myyntikentällä. Tämän lisäksi mainitut tukijalat kuuluvat itsekin myyntikenttään. (Lehtismäki 2019, 33, 53–54, Soldem n.d.)





KUVIO 1: Soldemin organisaatorakenne (Soldem n.d.)

### 2.1.1 Opinnäytetyö organisaation pelikentällä

Organisaatiomallin puolustuspäässä on nostettu esille työhyvinvointi ja valmennus. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja tutkimus kohdistuu juuri kyseiseen osa-alueeseen. Opinnäytetyössä on tarkoituksena saada vastauksia keskikentältä muun muassa siihen pystytäänkö puolustuspäässä tehtävillä toimilla tukemaan organisaatorakenteessa kuvattua keskikenttää siten, että sillä on positiivinen vaikutus muun muassa työhyvinvointiin ja konkreettisilla mittareilla mitattaviin myyntituloksiin.

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

#### 3.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvointia on tutkittu jo 1920-luvulla, mutta vasta 1980-luvulla osaaminen on nähty osana työhyvinvointia. Manka on kuvannut työhyvinvointia käsitteellä työhyvinvointipääoma ja että yksi sitä lisäävä tekijä on yksilön inhimillinen pääoma, johon myös tiedot, taidot ja osaaminen kuuluvat (kuvio 2). (Manka & Manka 2016, 53, 64, 67.)

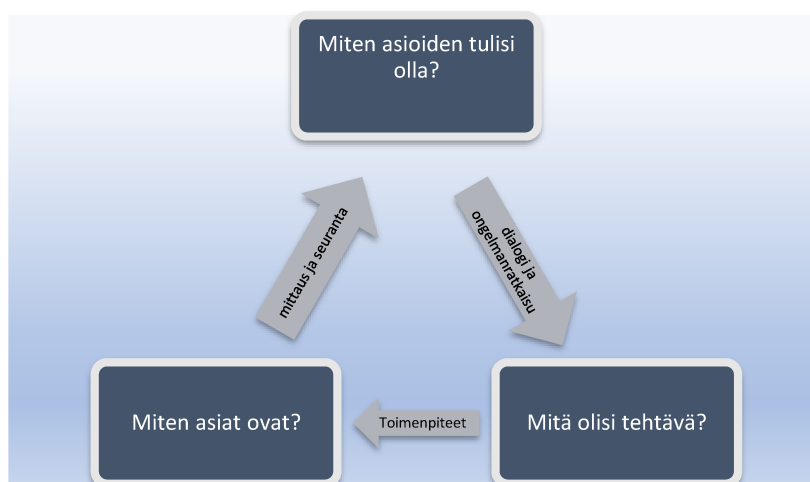


KUVIO 2: Työhyvinvointipääoma (Manka & Manka 2016, 53)

Työhyvinvointi rakentuu muustakin kuin työssä koetuista asioista. Suutarisen & Vesterisen (2010) mukaan työhyvinvointi koostuu fyysisestä, pyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä tasapainosta, jolloin sitä määrittää työn lisäksi myös perhe, elämäntilanne ja muut ulkopuoliset tekijät (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24). Myös työn hallinnan tunne on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin lähteistä. Jos työntekijä pystyy vaikuttamaan työtehtäviinsä ja työtahtiinsa, lisää se työn hallinnan tunnetta. (Manka & Manka 2016, 28).

Työhyvinvointia tukee myös demokraattinen päätöksenteko, jonka kautta työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työoloihinsa ja työhyvinvointiinsa. Päätöksenteossa asioita voidaan tarkastella lähes mistä tahansa näkökulmista hyödyntäen

prosessia, jolla haetaan toimintatapoja, joiden kautta saavutetaan haluttu muutos (kuvio 3). Osallistuminen ja ratkaisukeskeinen ongelmien käsittely ylläpitävät työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia. (Liukkonen 2008, 255–256.)



KUVIO 3: Demokraattinen päätöksenteko ja sen osatekijät (mukaellen Liukkonen 2008, 256)

## 3.2 Motivaatio ja volitio

Yhtenä tavoitteena opinnäytetyössä oli tutkia osaamisen kehittämisen vaikutusta motivaatioon. Teorian pohjalta motivaation rinnalle nousi käsite volitio eli toimeenpanon taito.

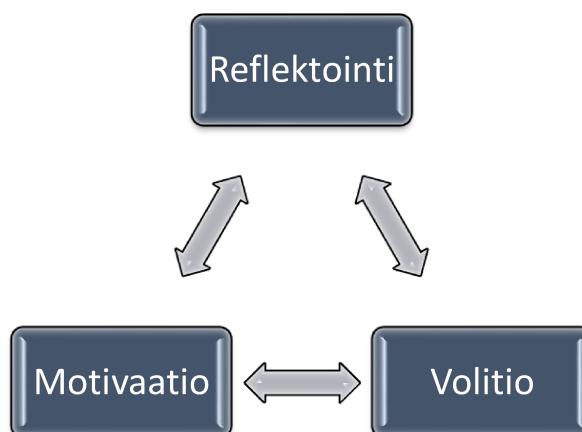
### 3.2.1 Vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen

Motivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät ovat olleet tutkimuksen kohteina vuosikymmeniä ja olemme olettaneet volition syntyvän motivaatiosta. Aiemmin volitio on määritelty kiinteästi motivaatioon kuuluvaksi. Nykyaikaisen tavoitteellista työskentelyä käsittelevän tutkimuksen mukaan volitio on kuitenkin merkittävin ihmisen tavoitteen saavuttamista ohjaava tekijä. Motivaatio näyttäytyy haluna ja aikomuksina ryhtyä työhön ja saavuttaa tavoite, kun taas volitio ilmenee työskentelyn konkreettisena aloittamisena ja toiminnan systemaattisena jatkamisena tavoitteen saavuttamiseen asti. Pelkkä motivaatio ei näin ollen tue pitkäjänteistä tavoitteellista työskentelyä. (Parpei 2018, 33–35.)

### 3.2.2 Vaikutus osaamisen kehittymiseen

Osaamisen kehittäminen on tärkeää paitsi yrityksen, että myös yksilön tulevaisuuden kannalta. Henkilöt, jotka eivät ole motivoituneita oman osaamisensa jatkuvasta kehittämisestä, ovat vaarassa jäädä sivuun työelämästä, mutta myös elämästä. Osaamisen kehittäminen ja osaamisen ajantasaisuus tuottavat työhyvinvointipääomaa, jossa hyvä osallistava esimiestyö on avainasemassa. (Manka & Manka 2016, 15, 55–56.)

Motivaatio on myös oppimisen polttoainetta ja tekee suorittamisesta mielekästä. Volitio auttaa aikaansaamisessa ja kokemuksen kartoittamisessa. Työntekijällä itsellään on vastuu muutoksen aikaansaamisessa, mutta tähän tarvitaan myös tukea, kokemusten reflektointia (kuvio 4). Mitä enemmän organisaatiossa jaetaan ajatuksia, sitä tehokkaammin ne oppivat. (Kupias & Peltola 2019, 252–253.)



KUVIO 4: Työssä kehittymisen kulmakivet (mukaellen Kupias & Peltola 2019, 253)

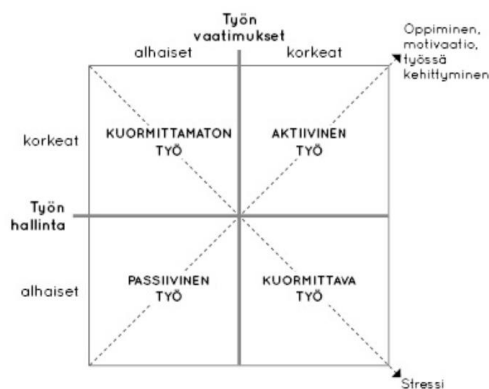
Collin, Paloniemi ja Rasku-Puttonen (2010) painottavat, että työntekijän sisäisellä motivaatiolla on vaikutusta oppimistuloksiin ja työhyvinvointiin. Mikäli oppimisprosessi koetaan liian raskaaksi tai se tuntuu vaatimukselta, laskee se helposti motivaatiotasoa ja vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Työntekijän hallinnan tunnetta lisää vaikuttamismahdollisuus omaan työhön. Muutokset ja työn vaatimukset on helpompi kohdata silloin, kun työssä on voimavaroja lisääviä tekijöitä, kuten hyvä ilmapiiri ja avoin tiedonkulku. (Collin ym. 2010, 171.)

### 3.3 Työn hallinnan tunne

Psykologian emeritusprofessori Markku Ojanen on tutkinut paljon onnellisuutta. Ojanen nostaa työn hallinnan tunteen yhdeksi työntekijän onnellisuutta lisääväksi tekijäksi. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä muutoksia, jotka edistävät oman työn tekemistä. Jos tavoitteet alkavat tuntumaan paineilta, on stressin kokeminen yleistä. Tukea antava johtaminen on erittäin merkityksellistä. Huonolla johtamisella työntekijän olotila voi käydä jopa sietämättömäksi, mikä näkyy työn tuloksissa. (Ojanen 2018, 246–247.) Puhuttaessa stressistä, on keskustelulla usein varsin kielteinen kaiku. Stressi ei välttämättä ole huono asia. Itse asiassa hyvä stressi jopa auttaa pääsemään huippusuoritukseen. Se terävöittää aistit ja virittää toimintaan. Huono stressi sen sijaan on häiriötekijä, jolla on elimistöä kuormittava ja palautumista haittaava vaikutus. On myös hyvä muistaa, että jokainen kokee stressin yksilöllisesti. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 109.)

Työn hallinnan puute voi aiheuttaa kiireen tunnetta ja tämän vuoksi on tärkeää, kun töitä organisoidaan, mietitään myös työntekijöiden työmäärää. Mitä tärkeämpää päämäärää tavoitellaan, sitä suurempi merkitys on hallinnan tunteella tai sen puutteella. (Parpei 2018, 189.)

Feldtin, Kinnusen ja Maunon mukaan yhdysvaltalainen Robert Karasek (1979) kehitti JDC-mallin (Job Demand-Control model). Mallissa kuvataan työn haitallista psykososiaalista kuormitusta työn hallinnan ja työn vaatimusten keskinäisellä suhteella. Mallissa työt jaetaan neljään luokkaan ja siihen sisältyy kaksi keskeistä työhyvinvointia selittävää hypoteesia, kuormitus- ja aktivaatiohypoteesi (kuvio 5). (Feldt ym. 2017.)



KUVIO 5: Robert Karasekin kehittämä JDC-malli (Feldt ym. 2017)

Mallin mukaan työ on joko aktiivista tai passiivista. Kuvion oikeassa yläkulmassa työn vaatimukset ovat korkeat, mutta samalla työntekijällä on hyvät hallintamahdollisuudet vaikuttaa työnsä sisältöön. Tämä luo hyvät edellytykset työssä kehitymiselle, oppimiselle ja motivaatiolle. Selye (1956) käyttää Feldtin ym. mukaan tästä nimitystä eustressi eli niin sanottu hyvä stressi. (Feldt ym. 2017.)

### 3.4 Osaamisen mittaaminen ja kehittäminen

Mittaaminen on osa organisaation strategian ja siihen liittyvien tavoitteiden viestintää. Mittareiden avulla voidaan motivoida, palkita ja antaa tunnustusta sekä viestiä tietyn tehtävän arvoa ja merkitystä. Niiden avulla voidaan lisätä toivottua toimintaa ja toisaalta karsia ei toivottua toimintaa. (Suomala ym. 2011, 189–190.)

#### 3.4.1 Osaamisen mittaaminen

Parpein (2018) mukaan tavoitteelle tulee asettaa mittarit. Vain siten voimme myöhemmin tarkastella, olemmeko päässeet asetettuun tavoitteeseen. Ylimpänä tavoitetta ohjaa tulostavoite, johon työntekijä yleensä ei itse pääse vaikuttamaan. Tulostavoitteet ovat usein rahamääräisiä ja ne toteutuvat vain konkreettisen työskentelyn kautta. Työntekijän tavoitteita ohjaavat ylimpänä suoritusavoitteet eli mitä tehdään, milloin tehdään, kuinka paljon tehdään ja kuinka usein tehdään? Molemmissa päädytään tavoitehierarkian syvimmälle tasolle eli kehitystavoittei-

siin, jotka ohjaavat toiminnan parantamista ja tulevaisuudessa vaadittavaa osaamista. Tavoitteiden tulee olla sellaiset, että osapuolet ymmärtävät ne. Tavoitteiden sisäistämistä auttaa, että henkilöstölle avataan iso kuva. Miten henkilökohtaisten tavoitteet kytkeytyvät omaan liiketoimintayksikköön ja edelleen koko yrityksen kokonaistavoitteeseen ja strategiaan? Tavoitteen merkityksellisyyden kokeminen on tärkein tavoitteeseen sitouttava tekijä. (Parpei 2018, 122, 125–126, 128.)

Sick Oy:n toimitusjohtaja Ari Rämön (2018) mukaan on turha edes asettaa tavoitteita, jos strategiaa ei ole käyty läpi tai ymmärretty. Korulauseet powerpointissa eivät auta, jos strategia ei muutu tekemiseksi. Myös Rämö (2018) painottaa, että tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman konkreettiset ja strategiasta johdetut. Tavoitteiden mittareita voisivat esimerkiksi tekemistä mittaavat numerot, tärkeä tekeminen, muutosprosessit arjessa, yhteistyö organisaation sisällä, oma kehittyminen ja asiakastyytyväisyys. Muutosprosesseista Rämö (2018) nostaa esille esimerkin, jossa avainhenkilöille voitaisiin asettaa tavoitteet muutoksen tekemisestä vaikkapa tietyssä aikataulussa. Kaikelle ei voi asettaa konkreettisia lukuja, mutta tekemisellä on kuitenkin merkitystä organisaation kehittymisen kannalta. Eikä vain tekemisellä vaan olennaisella tekemisellä. (Rämö 2018, 56–58.)

Organisaatioiden rakenteet ovat muutoksessa ja se vaatii tekemistä myös yrityspäättäjiltä. Nykyaikaisessa myyntiorganisaatiossa myynti- ja markkinointitiimit yhdistyvät. Rubanovitsch kuvaa neljä roolia ja niille asetetut mittarit Ryan Deiss DigitalMarketer -ohjelman mukaisesti (taulukko 1). (Rubanovitsch 2018, 48.)

TAULUKKO 1: Myynti- ja markkinointiorganisaatioiden eri roolit ja niiden mittarit (mukaillen Rubanovitsch 2018, 48)

Roolit	Tehtävät	Mittarit
<b>Asiakashankinta</b>	Kampanjat, laskeutumissivut ja niiden optimointi, sähköpostisuorat	Liidien määrät, konvertointi %, markkinointi ja somepanostusten tuotto (ROI).
<b>Sisältö</b>	Blogit, videot, hakukoneet, liidien generointi	Uudet kävijät, verkoston kasvu, jakaminen, oppaiden lataukset, tykkääjät jne.
<b>Menestyminen ja onnistuminen</b>	Chat, asiakaspalvelu, myynnin tuki, bookkaus, asiakasluokitus.	Palvelupyynnöiden määrät ja reaktioajat, asiakastyytyväisyys, NPS (Net promoter score).
<b>Tulouttaminen</b>	myynti €, partnerit, kumppanit, verkko-kauppa, tuotekehitys.	Kappalemääräinen myynti, asiakaspito.

Toimeenpanon edellytykset voidaan Parppein (2018) mukaan tiivistää seuraaviin kuuteen kysymykseen, jotka voit kysyä itseltäsi ja johdettaviltasi. Niiden avulla voit löytää pullonkaulan, joka vaatii syvempää tarkastelua tai korjausta yksilön toiminnassa tai organisaatiossa. (Parppein 2018, 232.)

1. Mikä on tavoitteesi ja mistä tiedät, että olet sen saavuttanut?
2. Mikä tekee tavoitteestasi sinulle henkilökohtaisesti merkityksellisen?
3. Miten rahkeesi riittävät tavoitteesi saavuttamiseen?
4. Miten pystyt vaikuttamaan työsuoritukseen, jolla tavoitteesi saavutat?
5. Miten suunnittelet, priorisoit ja keskityt tekemiseesi saavuttaaksesi tavoitteesi?
6. Miten kanssaihmiset tukevat tavoitteesi saavuttamista, miten käsittelet tehtävääsi liittyvät negatiiviset tunteet ja miten varmistat hallinnan tunteen? (Parppein 2018, 232–234.)

### **3.4.2 Millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan?**

Ilmarisen toimitusjohtaja Jouko Pölönen (2018) kirjoittaa artikkelissaan ”Uuden oppiminen on tulevaisuuden tärkein työelämätaito”, että ainoa keino selviytyä käynnissä olevasta työelämän muutoksesta on kehittää omaa osaamistaan ja oppia uutta (Ilmarinen 2018). Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon (2018, 20) mukaan perinteisten työsuhteiden rinnalle tulevat hyvin todennäköisesti yleistymään erilaiset alustatalouden ratkaisujen kautta tarjottavat keikkatyöt. Alustat ovat uudenlainen tapa tehdä työtä ja mahdollistavat perinteistä tehokkaamman tavan organisoida toimintaa. Selonteon mukaan menestyneimmät yritykset ja julkiset organisaatiot hankkivat enenevässä määrin työvoimaa ja resursseja erilaisten alustojen kautta. (Valtioneuvosto 2018, 20.)

Olemme siirtyneet aikaan, jota kutsutaan jo neljänneksi teolliseksi vallankumoukseksi. Työn murroksessa ei muutu ainoastaan työn sisältö vaan myös sen rakenteet. Teknologia on jo nyt avannut mahdollisuuksia vertais- ja vaihdantatalouteen. Työ voi rakentua esimerkiksi palkkatyön, yrittäjyyden ja vertaistalouden yhdistelmänä. Samaan aikaan työ on irtoamassa paikasta. Etätyötä tehdään jo



nyt, mutta muutosta voi vauhdittaa esimerkiksi ilmastonmuutoksen vuoksi tehtävät ratkaisut ihmisten liikkumisen rajoittamiseksi. Tapaamiset voidaan toteuttaa hyödyntäen VR- tai AR -teknologioita. (Varamäki 2019, 15, 18–20.)

World Economic Forumin julkaiseman raportin mukaan 10 tärkeintä työelämätaitoa vuodelle 2020 ovat:

1. Ongelmanratkaisukyky
2. Kriittinen ajattelu
3. Luovuus
4. Sosiaaliset taidot
5. Yhteistyötaidot
6. Tunneäly
7. Päätöksentekokyky
8. Palveluorientoituneisuus
9. Neuvottelutaidot
10. Kognitiivinen joustavuus

Verrattuna vuoteen 2015 on luovuus noussut sijalta 10 sijalle 3. Listalta on kokonaan tipahtanut pois kuunteleminen ja laadunvalvonta. (World Economic Forum 2019; Studentwork 2019.)

Muutoksen tarpeesta kertoo myös se, että yliopistomaailmassa on herätty asian tärkeyteen. Esimerkiksi Tampereen yliopiston ja ammattikorkeakoulun 18.4.2019 julkaiseman tiedotteen mukaan korkeakoulu yhteisössä käynnistetty kaksi vuotta kestävä hanke, joka tutkii tekoälyn ja robotiikan vaikutusta myyntiin. Tämä ROBINS-nimeä kantava hanke on saanut mittavan 1,7 miljoonan euron rahoituksen Business Finlandilta. KTT Pia Hautamäen mukaan yrityksissä ei ole vielä ymmärretty sitä, miten myyntiä johdetaan digitaalisessa toimintaympäristössä. Ohjausryhmän puheenjohtaja Timur Kärki Gofore Oy:stä puolestaan toteaa, että yritysten on tärkeää toimia osana ekosysteemejä. Tutkimushankkeen aikana on tarkoitus synnyttää konkreettisia toiminta- ja johtamismalleja, sekä ohjeistuksia ja suosituksia eri kokoisille yrityksille. Luvassa on myös avoimia seminaareja. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu 2019.)

### 3.5 Henkilöstön vaihtuvuus

Osaamisen kehittämisellä on vaikutusta myös henkilöstön vaihtuvuuteen. Liukosen (2008) mukaan yleisimpiä syitä lopettamiseen on muun muassa se, että yrityksessä on huonot etenemismahdollisuudet ja oman osaamisen kehittämismahdollisuudet ovat heikot. Nämä eivät toki ole ainoita syitä, vaan esimerkiksi hyvällä esimiestoiminnalla voidaan vähentää vaihtuvuutta esimerkiksi hyvän palautteenantokulttuurin ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisen kautta. Henkilöstön vaihtuvuuden lisäksi on syytä kiinnittää huomioita erikseen esimiesten vaihtuvuuteen. Työntekijän näkökulmasta usein vaihtuva esimies koettelee henkilöstön mukautumiskykyä, koska työntekijän tulee sopeutua yhä uudelleen ja uudelleen erilaiseen johtamistyyliin. (Liukkonen 2008, 235–237.)

EK:n (Elinkeinoelämän keskusliiton) julkaiseman artikkelin (2018) mukaan vaihtuvuuden mittarina käytetään yleisimmin ns. bruttovaihtuvuusprosenttia. Tällöin tulo- ja lähtövaihtuvuustapaukset suhteutetaan palkansaajien kokonaismäärään. Työnantajien mielenkiinto kiinnittyy niihin tapauksiin, joihin he voivat omilla toimillaan vaikuttaa. EK:n aloista palvelualoilla vaihtuvuusprosentti on suurin ollen noin 20 %. EK:n tilastopäällikkö Timo Mankki (2018) selittää suurta vaihtuvuutta tehtävä- ja henkilöstörakenteella kyseisillä aloilla. Suuri osa on nuoria henkilöitä, jotka käyttävät ensimmäistä työpaikkaansa ponnahduslautana työuralla eteenpäin. (Mankki 2018.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimus sisälsi muutaman kvalitatiivisen eli laadullisen kysymyksen, jolla pyrittiin saamaan kehitysehdotuksia tulevaisuuden jatkokehittämisen tueksi. Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä Survey Pal -ohjelmalla. Tutkimuskysymysten suunnittelussa lähestymistapana oli osaamisen kehittämisen vaikuttavuus, jonka pohjalle myös teoreettinen viitekehys on rakennettu.

Tutkimusprosessi aloitettiin maaliskuussa 2019 ja tutkimusraportti viimeisteltiin helmikuussa 2020 (kuvio 6). Koko prosessin ajan yhteys säilytettiin toimeksiantajaan, joka hyväksyi tutkimussuunnitelman, -kysymykset ja -lomakkeen.



KUVIO 6: Opinnäytetyön tutkimusprosessi (mukaellen Valli 2015, 19)

### 4.1 Määrällinen tutkimus

Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa millä mittareilla myyjän kehittymistä ja vaikuttavuutta voidaan mitata sekä mahdollisesti hyödyntää kyseisiä mittareita säännöllisin väliajoin tehtävässä kyselyssä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tämän vuoksi määrällinen tutkimus sen toistettavuuden vuoksi valikoitui parhaimmaksi menetelmäksi toteuttaa kysely. Osaan tutkimuksen kysymyksistä rakennettiin logiikka, jolloin vastaajalle esitettiin jatkokysymykset sen mukaisesti, miten hän vastasi edelliseen kysymykseen. Näin kyselyn sisältö saattoi poiketa vastaajakohtaisesti. Logiikka on avattu tarkemmin liitteessä 3.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valitaan menetelmäksi silloin kun tutkija haluaa käsitellä tietoa numeerisesti ja mitata muuttujien välisiä suhteita ja eroja. Se

vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. (Vilkkä 2017, 13–14.) Määrälliselle tutkimukselle on Vilkan mukaan tyypillistä kausaalisuhteiden etsiminen aineistosta ja niiden selittäminen. Kausaalisuus tarkoittaa, että aineistosta etsitään syy-seuraus-suhteita, toisin sanoen jokin asia johtuu jostakin. (Vilkkä 2017, 23.) Määrällisessä tutkimuksessa kysytään samoja asioita samassa muodossa tutkimuksen vastaajiksi valitulta joukolta, jota määrällisessä tutkimuksessa kutsutaan otokseksi. Otos puolestaan on valikoitunut tietystä kohteena olevasta perusjoukosta. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 104.)

## 4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valitaan menetelmäksi silloin kun asiaa ei tunneta ennestään tai halutaan ymmärtää sitä paremmin. Tyypillisiä menetelmiä ovat teema-, avoin-, ja ryhmähaastattelu sekä osallistava havainnointi ja eläytymismenetelmä. (Ojasalo ym. 2009, 105., Heikkilä 2017, 13.)

Tutkimuslomake sisälsi avoimia kysymyksiä, joilla haettiin erityisesti kehitysehdotuksia, joiden perusteella yritys voi mahdollisesti kehittää ohjelmaa yhä paremmaksi vastaamaan tavoitteita. Vallin mukaan avointen kysymysten heikkoutena voidaan pitää sitä, että niihin jätetään herkästi vastaamatta tai vastaaja ei suoraan vastaa esitettyyn kysymykseen. Toisaalta positiivisena voidaan pitää sitä, että niiden kautta voidaan saada hyviä ideoita ja vastaajan mielipide voidaan saada perusteellisemmin esille. (Valli 2015, 71.) Juuri työntekijöiden ideoiden ja kehitysehdotusten saaminen avointen vastausten kautta oli tavoitteena myös tässä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen sisällön analysoinnissa pyritään selkeyttämään aineisto johtopäätösten tekemiseksi. Käytännössä aineisto puretaan osiin, käsitellään ja edelleen kootaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullisen tutkimuksessa tutkijan tulee miettiä tarkasti, liittääkö hän haastateltujen alkuperäisiä kommentteja lainkaan mukaan yksittäisen henkilön anonymiteetin suojaamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä opinnäytetyössä saadut vapaamuotoiset kehitysehdotukset julkaistaan sellaisenaan, koska lähtökohtaisesti opinnäytetyö keskittyy määrälliseen tutkimukseen.

### 4.3 Otos ja vastausprosentti

Tutkimuksen perusjoukoksi valittiin kaikki sellaiset työntekijät, jotka olivat joko suorittaneet kehitysohjelman tai sen suorittaminen oli käynnissä. Koska valikoitu perusjoukko oli suhteellisen pieni, tavoitteena oli tehdä kokonaistutkimus ja lähettää kysely heille kaikille. Osa perusjoukosta ei ollut enää työsuhteessa kohdeyritykseen, joten heiltä pyydettiin erikseen lupa kyselyn lähettämiseen. Kaikki eivät lupaa antaneet tai heitä ei tavoitettu, jolloin lopullisen kyselyn vastaanottajiksi saatiin 23 myyjää.

Toimeksiantaja lähetti ennen kyselyä tiedoksi työntekijöiden nimet ja sähköpostiosoitteet, joiden perusteella lähetettiin kyselylinkki vastausta varten, sekä tiedotti tehtävästä kyselystä henkilöstölle. Saatteessa (liite 1) painotettiin, että nimi on olemassa taustatiedoissa jo valmiiksi, mutta tutkimustulokset käsitellään siten että vastaajaa ei voida tunnistaa. 23 lähetyksestä palautui 4 kappaletta, koska vastaanottajan sähköpostiosoite ei ollut enää voimassa, joten kyselyn saivat lopulta 19 myyjää. Tutkimuksessa tätä kutsutaan peittovirheeksi, joka tyypillisesti sähköpostikyselyssä syntyy siitä, kun perusjoukosta ei ole olemassa ajantasaista luetteloa tai rekisteriä (Vilka 2007, 59).

Kyselyyn vastasi 11 henkilöä, joten vastausprosentiksi netto-otoksesta muodostui 57,9 %. Yhden henkilön vastaus oli jäänyt kesken, joten sitä ei voitu ottaa tutkimustuloksiin- ja analyysiin mukaan.

### 4.4 Analysointimenetelmät

Kyselyn vastauksiin yhdistettiin analyysivaiheessa vastaajien kolmen kuukauden keskimääräinen myynti. Myyntiraportilta poimittiin tulokset 3 kuukautta kehitysohjelman alkua ja 3 kuukautta sen alkamisesta. Tällä tavoin pystyttiin mittaamaan ohjelman vaikuttavuutta myyntituloksiin, joka oli yksi opinnäytetyön tavoitteista. Analysointi tehtiin Excel-taulukkolaskenta ja SPSS tilasto -ohjelmilla. Kehitysohjelman päätyttyä myyntituloksia ei analysoitu, koska vain muutama henkilö on ehtinyt suorittaa ohjelman loppuun ja tällöin vastaaja olisi helposti voitu tunnistaa.

Tilastolliset menetelmät voidaan jakaa perustaviin ja monimuuttujamenetelmiin (Ojasalo ym. 2015, 134–135). Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset analysoitiin käyttäen perustavista menetelmistä keskiarvoja ja ristiintaulukointia. Tarkoituksena oli analysoida tuloksia myös käyttäen korrelaatiokerrointa, mutta tästä luovuttiin toimeksiantajan tammikuussa 2020 kanssa käydyn keskustelun pohjalta, koska sillä ei katsottu tutkimustulosten kannalta olevan merkitystä vastaajajoukon ollessa pieni.

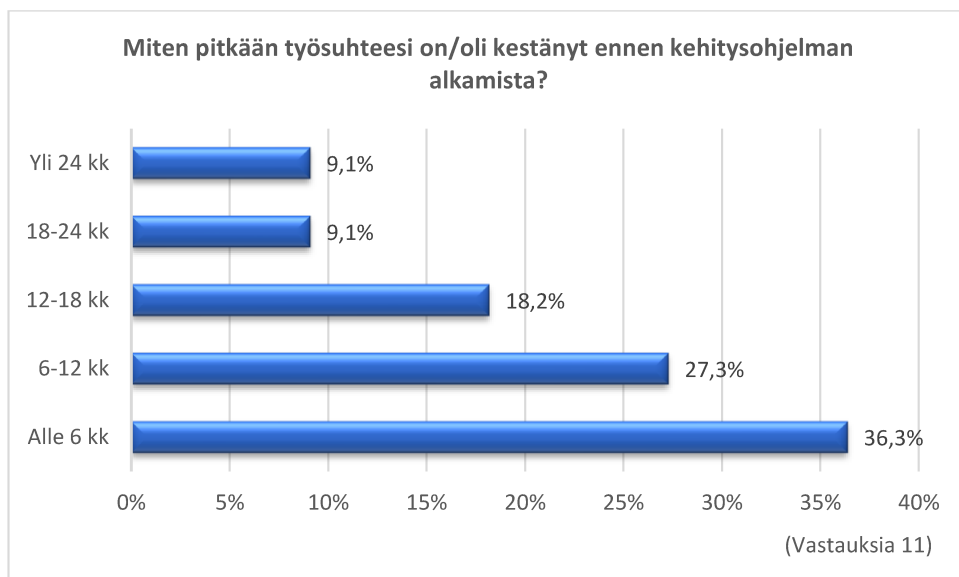
## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tulokset jaoteltuna eri osa-alueisiin. Alla olevat tulokset esitetään siten eri järjestyksessä kuin tutkimuslomakkeella, jossa ne esitettiin vastaajille sekoitetussa järjestyksessä (liite 3).

### 5.1 Taustatiedot

Toimialalla, jossa kohdeyritys toimii, on työntekijöiden vaihtuvuus tyypillisesti suuri. Myyjillä on mahdollisuus aloittaa kehitysohjelman aikaisintaan siinä vaiheessa, kun he ovat suorittaneet kaksi kuukautta kestävästä perehdytysjakson ja työskennelleet vähintään kuukauden sen jälkeen (Hyseni, A. 2020).

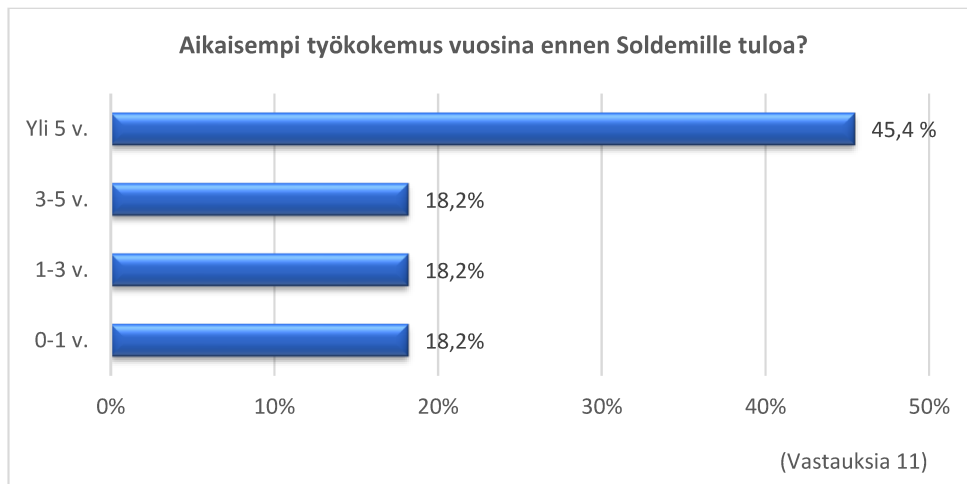
Kehitysohjelmaan osallistuvat ovat melko alkuvaiheessa työuraansa. Ainoastaan yksi vastaajista on työskennellyt yli kaksi vuotta aloittaessaan kehitysohjelman suorittamisen (kuvio 7).



KUVIO 7: Työsuhteen pituus

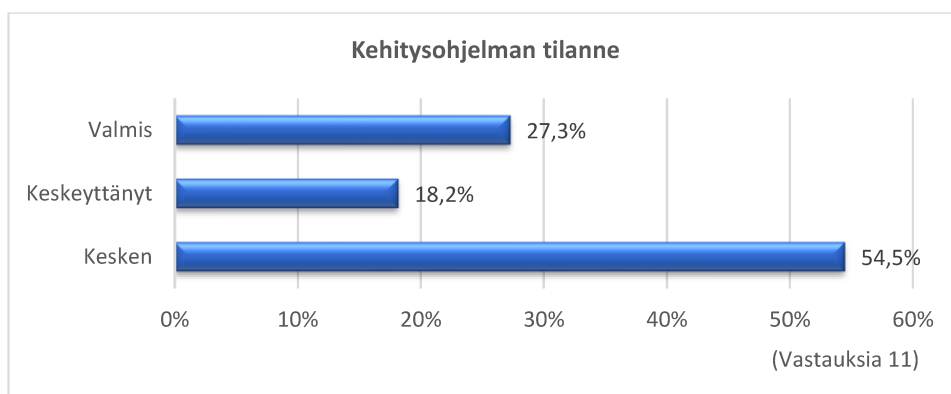
Työkokemusta ennen Soldemille tuloa on neljällä vastaajalla kertynyt yli 5 vuotta, kun lopuilla kuudella vastaajalla työkokemus on 0-5 vuotta (kuvio 8). Vastaajista

kaikilla muilla paitsi yhdellä oli pohjalla keskiasteen tutkinto. Yksi vastaajista oli suorittanut korkea-asteen tutkinnon.



KUVIO 8: Aikaisempi työkokemus

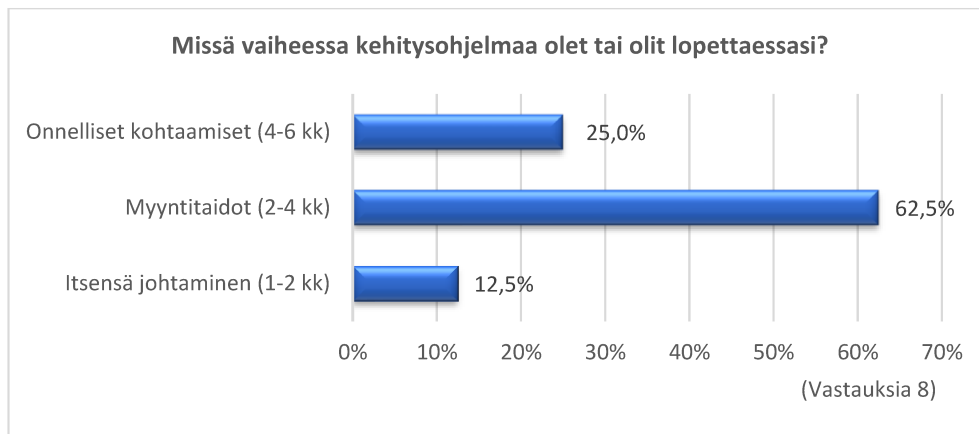
Kehitysohjelman tilanteesta selvisi, että kaksi vastaajaa oli keskeyttänyt ohjelman sen aikana (kuvio 9).



KUVIO 9: Kehitysohjelman tilanne

Kehitysohjelma on jaettu kolmeen, kaksi kuukautta kestävään vaiheeseen, joiden väliin sijoittuu noin kaksi kuukautta kestävä työssäoppimisjakso. Kahdeksasta vastaajasta suurin osa (5) eteni vaiheessa ”Myyntitaidot” (kuvio 10).





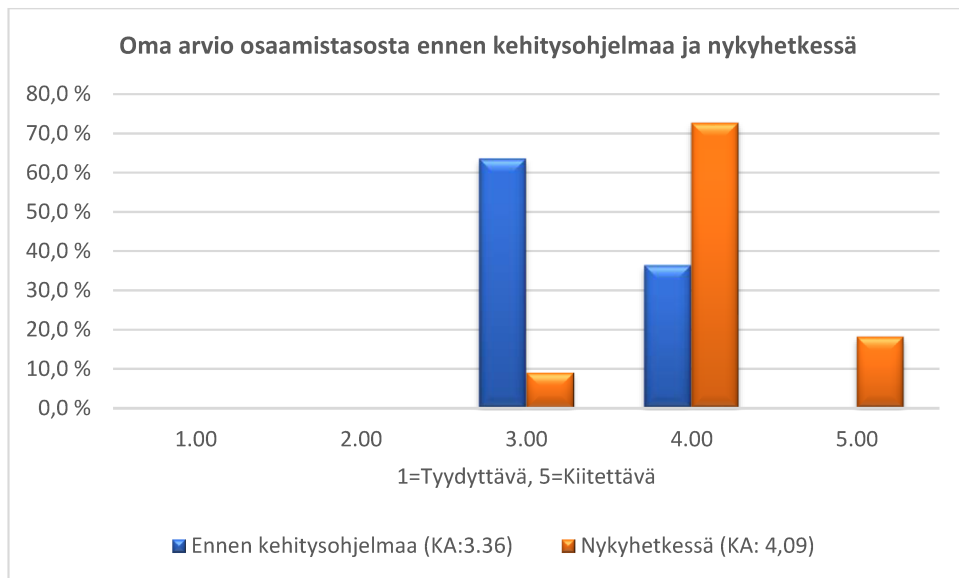
KUVIO 10: Kehitysohjelman vaihe

## 5.2 Väittämät

Tutkimukseen sisältyvien väittämien avulla pyrittiin selvittämään kehitysohjelman vaikuttavuutta motivaatioon, työhyvinvointiin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Väittämässä kysyttiin myös vastaajien mielipidettä esimiestyön onnistumisesta. Väittämät esitettiin likertin asteikolla, jossa vastauksen keskikohdaksi asetettiin ”ei samaa eikä eri mieltä” ja keskikohdan vasemmalla puolella samanmielisyys kasvoi ja oikealla puolella väheni. Asteikon oikeassa reunassa oli mahdollista vastata ”EOS” eli en osaa sanoa. (Vilka 2010, 46.)

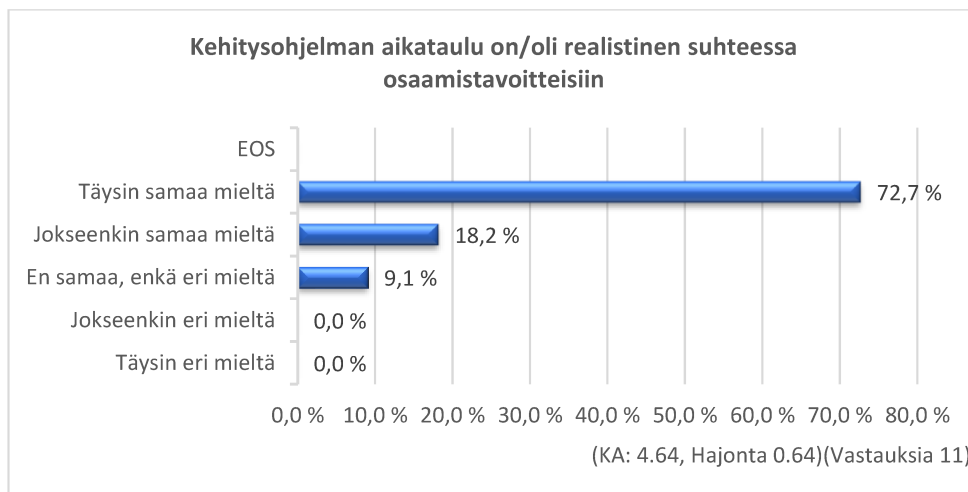
### 5.2.1 Kehitysohjelman vaikuttavuus

Kahdella Osgoodin asteikolle sijoitetulla kysymyksellä haluttiin selvittää, miten työntekijä kokee kehitysohjelman vaikuttavan omaan osaamistasoon suhteessa työn vaatimuksiin. Osgoodin asteikossa ääripäihin sijoittuvat vastakkaiset adjektiivit (Vilka 2007, 47). Kysyttäessä arviota ennen ohjelman alkua vastaajien osaamistason keskiarvoksi saatiin 3,36 asteikolla 1=Tyydyttävä–5=Kiitettävä. Kysyttäessä osaamistason nykyhetkessä saatiin oman arvion keskiarvoksi 4,09 (kuviokuva 11). Vastaajien arvion mukaan osaamistason nousu ohjelman aikana oli 21,7 %.



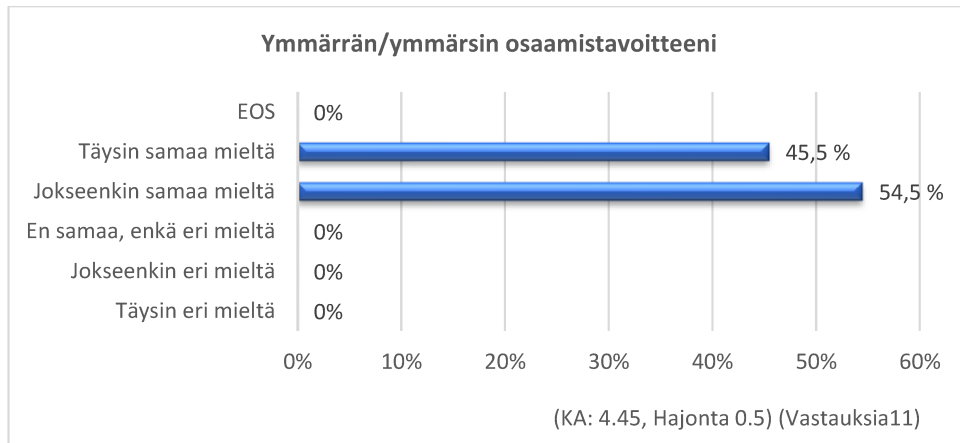
KUVIO 11: Oma arvio osaamistasosta ennen kehitysohjelmaa ja nykyhetkessä (n=11)

Kehitysohjelma suoritetaan kolmessa kaksi kuukautta kestävässä jaksossa, joiden väliin sijoittuu noin kaksi kuukautta kestävä jakso. Yhden vastaajan vastaus oli neutraali, muut kymmenen pitivät aikataulua realistisena (kuvio 12).



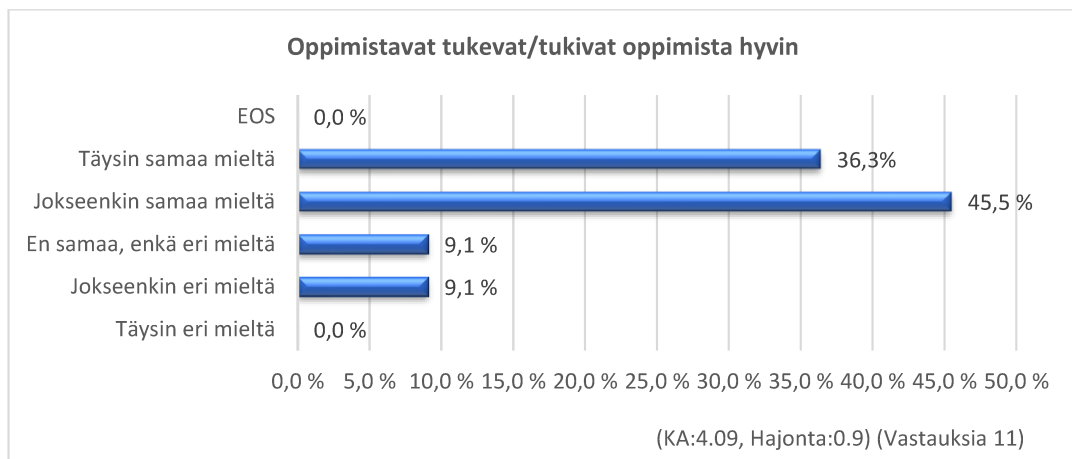
KUVIO 12: Kehitysohjelman aikataulu suhteessa osaamistavoitteisiin

Kehitysohjelmaan osallistuvat tekevät omat henkilökohtaiset osaamistavoitteet. Vastausten mukaan, osallistujat ymmärsivät osaamistavoitteensa (kuvio 13).



KUVIO 13: Vastaajan oma arvio osaamistavoitteiden ymmärrettävyydestä

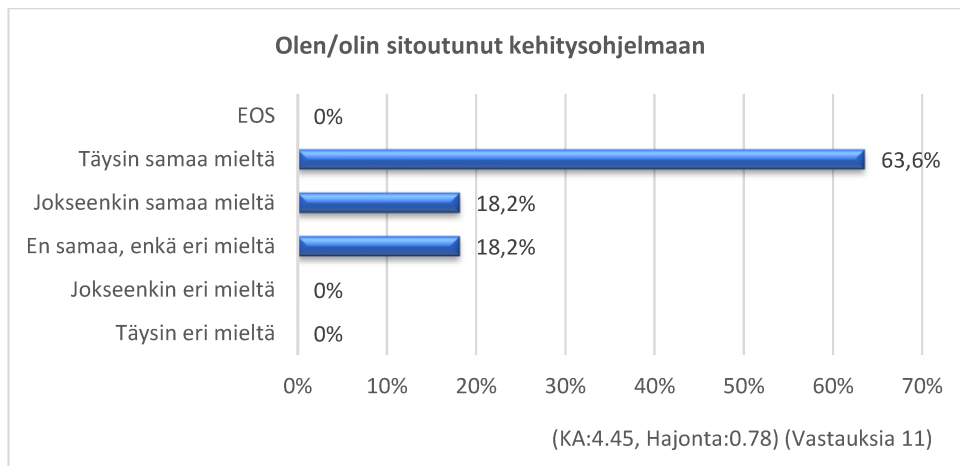
Kysyttäessä oppimistavoista, syntyi hieman enemmän hajontaa edeltäviin vastauksiin nähden (kuvio 14). Tosin yhdeksän vastaajaa oli edelleen joko täysin tai jokseenkin samaa meiltä. Yksi vastaus oli neutraali ja yksi oli jokseenkin eri mieltä oppimistapojen soveltuvuudesta.



KUVIO 14: Oppimistavat

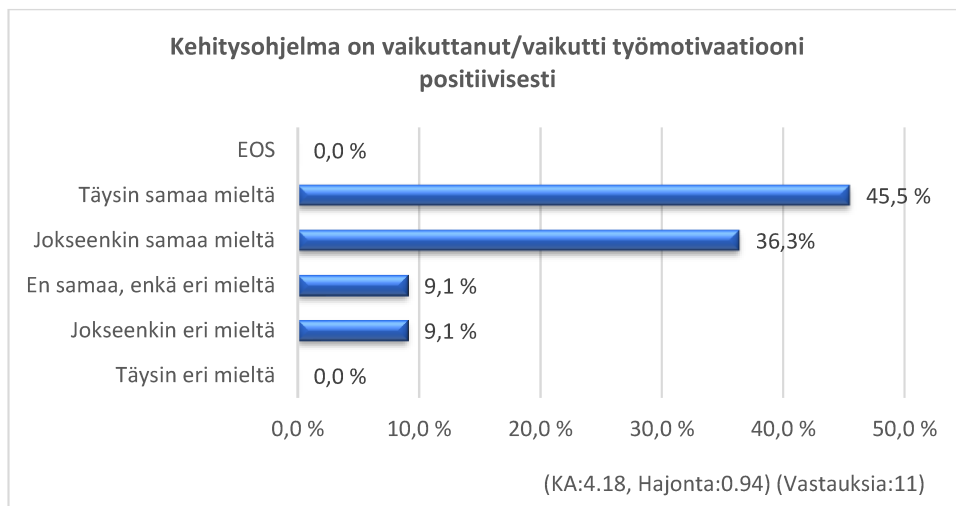
## 5.2.2 Motivaatio

Suoraan motivaatiota mittaavia kysymyksiä oli neljä, joista yhdessä tiedusteltiin työntekijän sitoutuneisuutta ohjelman suorittamiseen (kuvio 15). Kaksi vastaajaa antoi neutraalin vastauksen, kun muut olivat samaa mieltä väittämän kanssa.



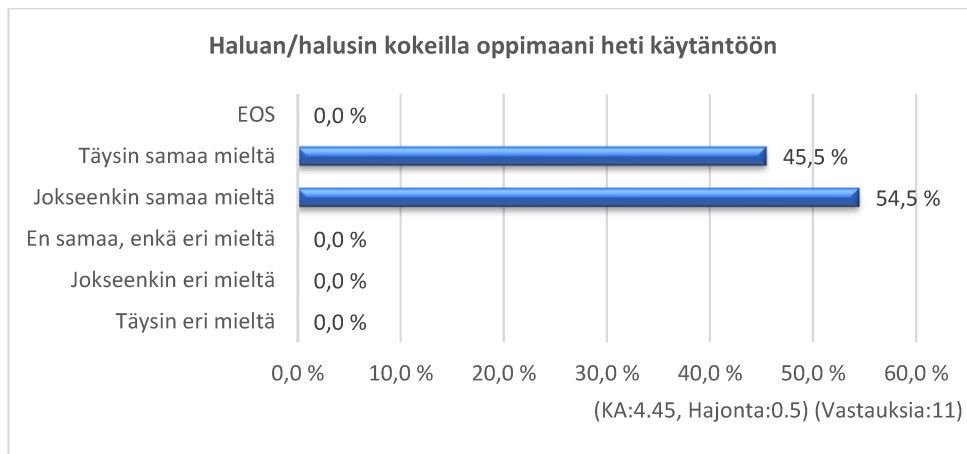
KUVIO 15: Sitoutuneisuus

Yhdessä väittämässä kysyttiin suoraan kehitysohjelman vaikuttavuutta työmotivaatioon (kuvio 16). Yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, yksi otti neutraalin kannan. Muuta vastaajat olivat pitkälti samaa mieltä.



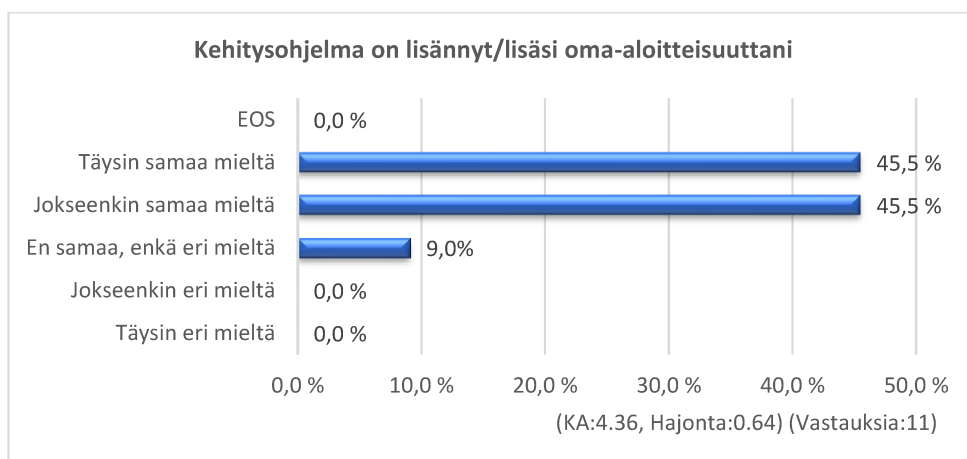
KUVIO 16: Työmotivaatio

Motivaation yksistään ei takaa toimintaa, vaan tarvitaan toimeenpano taitoa eli volitiota (Parppe 2018). Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä väittämän kanssa, että halusivat kokeilla oppimaansa heti käytäntöön (kuvio 17).



KUVIO 17: Toimeenpanon halu

Sama asia esitettiin eri tavalla toisessa väittämässä tiedusteltaessa oma-aloitteisuutta. Vastajat olivat melko samaa mieltä, että kehitysohjelma on lisännyt oma-aloitteisuutta. Ainoastaan yksi vastaajista ei osannut ottaa selvää kantaa väittämään (kuvio 18).

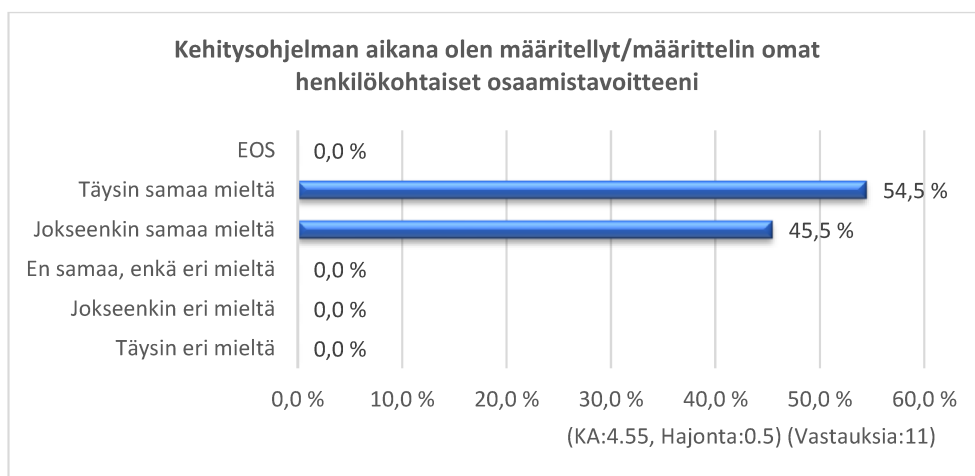


KUVIO 18: Oma-aloitteisuus

### 5.2.3 Toimintaohjeet ja esimiehen tuki

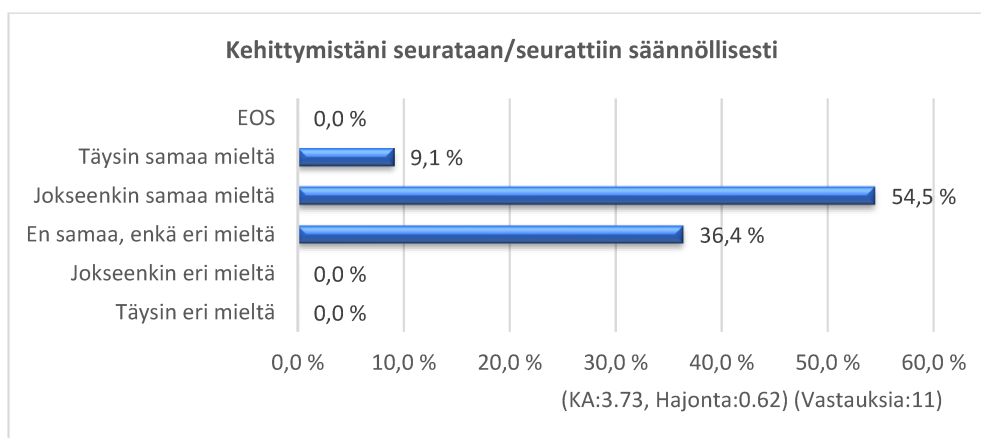
Seuraavat kysymykset pohjautuvat yrityksessä tehtyihin toimintaohjeisiin. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, eteneekö ohjelma ohjeiden mukaisesti ja antaaako esimies vaadittavan tuen kehitysohjelmaan osallistuvalla työntekijällä.

Ennen kehitysohjelmaa työntekijä määrittelee itse itselleen henkilökohtaiset osaamistavoitteet. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että he olivat asettaneet tavoitteet (kuvio 19).



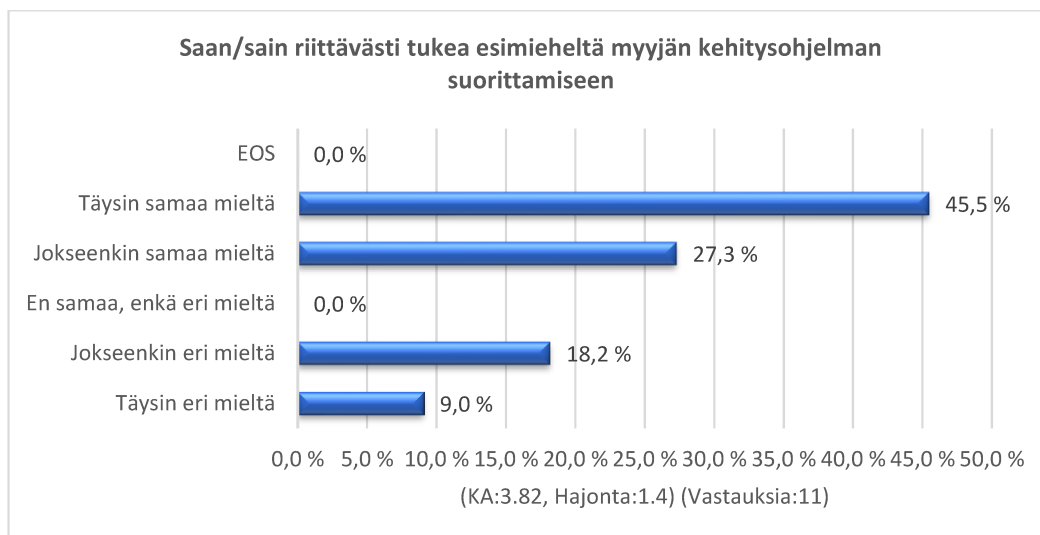
KUVIO 19: Tavoitteiden määrittäminen

Esimiestyöstä haluttiin selvittää, millainen vaikutus on esimiestyöllä myyjän onnistumiseen kehitysohjelman edetessä. Toimintaohjeiden mukaisesti esimiehen tulee seurata kehitysohjelmaan osallistuvan työntekijän kehittymistä säännöllisesti. Neljä vastaajista antoi neutraalin vastauksen eli ei oikein osannut sanoa tapahtuiko näin. Ainoastaan yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteestä (kuvio 20).



KUVIO 20: Kehittymisen seuranta

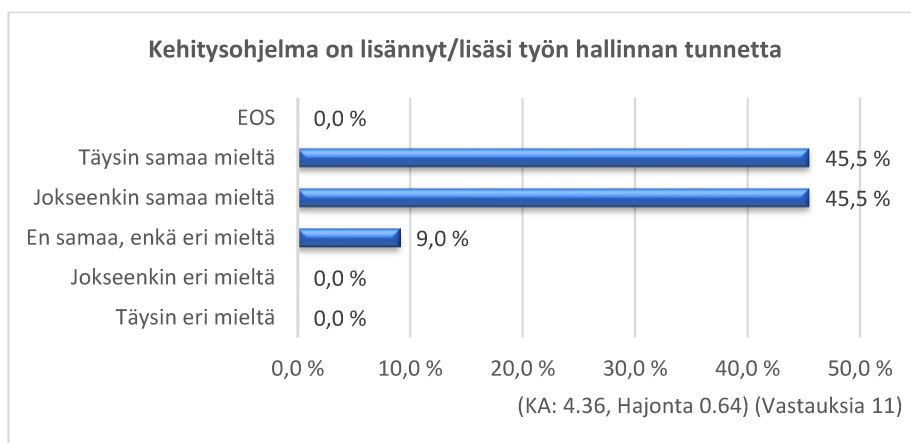
Kehitysohjelman onnistumisen yksi edellytyksistä on riittävä tuki esimieheltä. Tämän kysymyksen vastauksissa ilmeni eniten hajontaa (kuvio 21). Kolme vastaajaa suhtautui väitteeseen negatiivisesti. Toki enemmistö eli kahdeksan vastaajaa antoi esimiehelle positiivisen arvon.



KUVIO 21: Esimiehen tuki

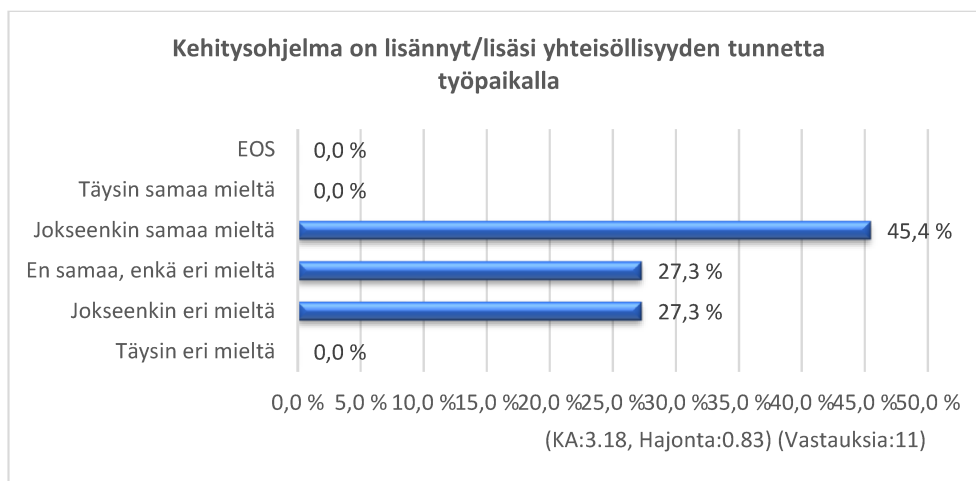
## 5.2.4 Työhyvinvointi

Yksi työhyvinvoinnin osa-alue on työn hallinnan tunne. Vastausten perusteella kehitysohjelma oli lisännyt työn hallinnan tunnetta. Yksi vastaaja ei ollut samaa, eikä eri mieltä (kuvio 22).



KUVIO 22: Työn hallinnan tunne

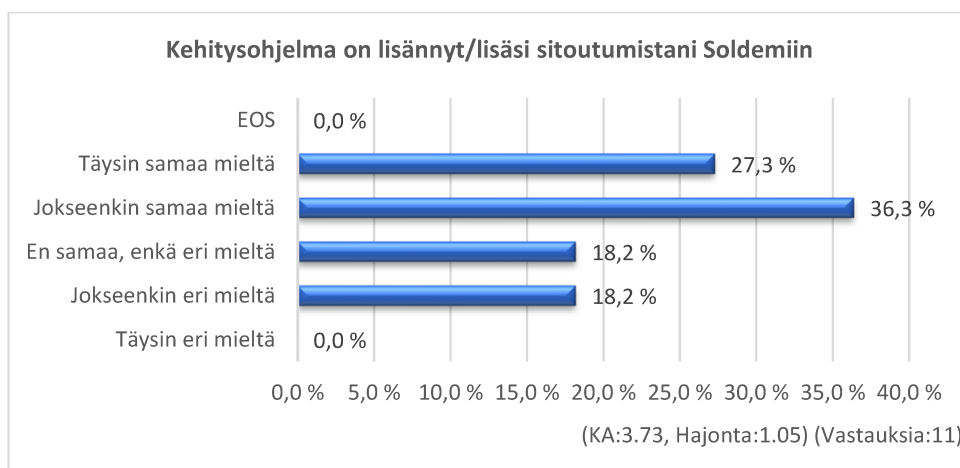
Kolme vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä siitä, että kehitysohjelma olisi lisännyt yhteisöllisyyden tunnetta työpaikalla (kuvio 23).



KUVIO 23: Yhteisöllisyyden tunne

### 5.2.5 Henkilöstön vaihtuvuus

Toimialalla, jossa kohdeyritys toimii, ovat työsuhteet melko lyhyitä. Tämän vuoksi kysyttiin, onko kehitysohjelmalla vaikutusta sitoutumiseen? (kuvio 24).



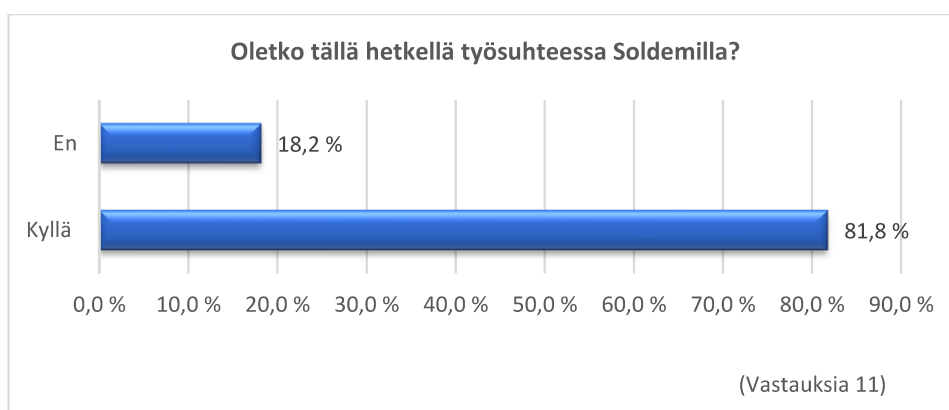
KUVIO 24: Sitoutuminen



### 5.3 Vastaajien kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksia pyydettiin avoimilla vastauksilla sekä työsuhteessa olevilta että jo irtisanoutuneilta. Riippuen siitä mitä henkilö vastasi kysymykseen työsuhteesta tällä hetkellä, esitettiin hänelle kysymykset vastauksen perustella.

Kaksi vastaajaa ei ollut enää työsuhteessa kohdeyritykseen (kuvio 25). Molemmat heistä olivat irtisanoutuneet omasta aloitteestaan.



KUVIO 25: Työsuhde

#### 5.3.1 Muualle siirtyneet työntekijät

Niiltä vastaajilta, jotka eivät olleet enää työsuhteessa kohdeyritykseen, kysyttiin, onko kehitysohjelma auttanut työuralla Soldemin ulkopuolella? Kysymykseen saatiin yksi vastaus:

*Ehdottomasti. Itsevarmuus ja oman työni johtaminen kasvoi. Tulokset saivat räjähdysmäisen nousun ja pääsin loistamaan työssäni. Entistä enemmän se näkyy uudessa työssä, jossa kaivataan tavoitteellista myyjää, joka osaa myös johtaa omaa työtään.*

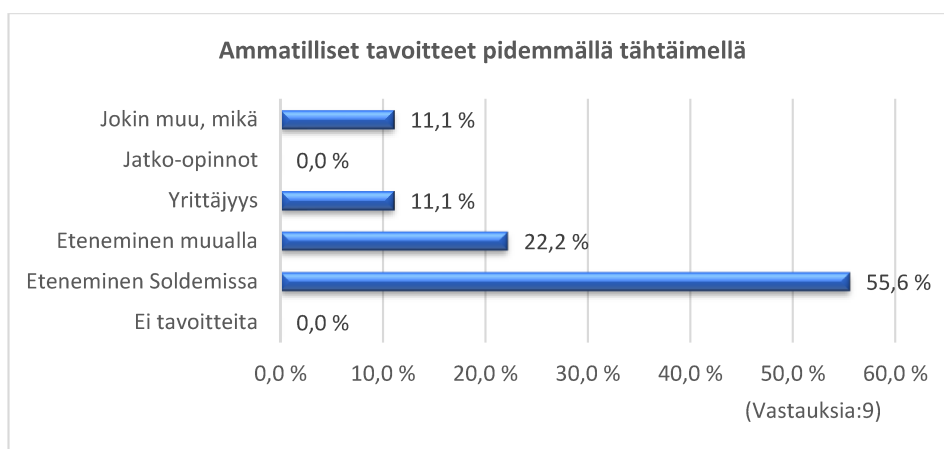
Tämän jälkeen samoilta vastaajilta kysyttiin, kuinka he kehittäisivät ohjelmaa yhä paremmaksi. Tähän kysymykseen saatiin kaksi ehdotusta:

*Monipuolisempi seuranta kehitykselle ja esimiesten todellinen sitoutuminen johdonmukaiseen yhteistyöhön.*

*Toivon että jatkossa esimiehet tekevät aktiivisesti työtä työntekijän kanssa. Itse koen, että kouluttajan tai esimiehen kirjallinen palaute olisi motivoinut entisestään. Suunnitelmat ja kaikki olivat lähinnä oman työn takana, jolloin jos työntekijä ei ole niin motivoitunut kouluttautumaan kuin minä, saattavat tehtävät jäädä tekemättä tai vaillinaisiksi.*

### 5.3.2 Työsuhteessa olevat

Kohdeyrityksellä on tarve selvittää, mitkä seikat tukisivat parhaiten sitä, että työntekijä sitoutuu työskentelemään pidempään siirtymättä muihin tehtäviin yrityksen ulkopuolelle. Kysymys ammatillisista tavoitteista esitettiin ainoastaan niille työntekijöille, jotka olivat vielä työsuhteessa (kuvio 26).



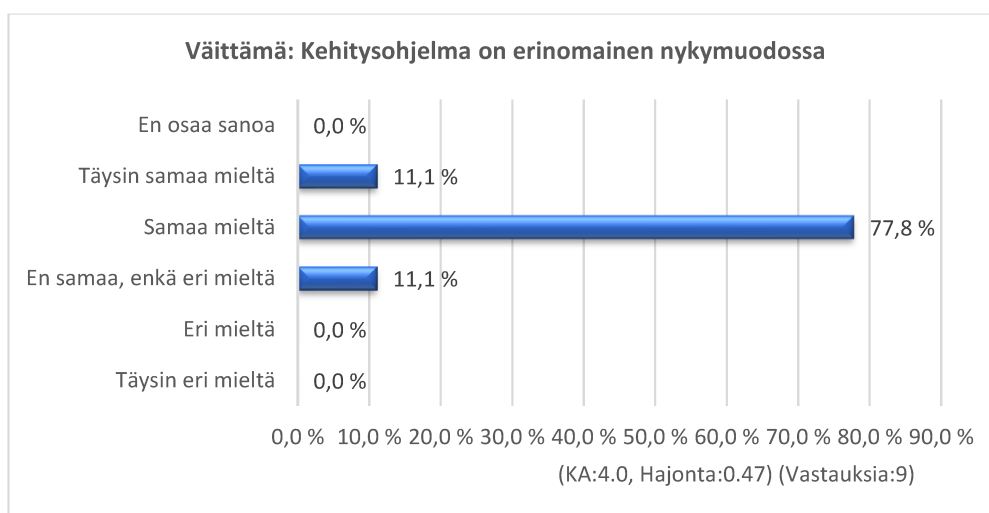
KUVIO 26: Työsuhteessa olevien ammatilliset tavoitteet

Vapaamuotoisesti pyydettiin kertomaan, mitkä seikat tukisivat parhaiten sitä, että työntekijä sitoutuu työskentelemään kohdeyrityksessä pidempään? Vastauksia tähän kysymykseen saatiin neljä (taulukko 2). Kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista.

## TAULUKKO 2: Vastaajien mielipide työsuhteen jatkuvuuden edellytyksistä

Kannustava kehitys- ja etenemismalli
Esimiestyö ja lähemmäs 3k kuukausipalkka.
Nykyinen hyvä työilmapiiri. Oma motivaatio/halu tehdä.
Se, että voin tehdä monipuolisesti toita eli myydä, kouluttaa, kehittää ja kehittyä sekä oppia uusia tuotteita.

Kehitysehdotukset aloitettiin yksiselitteisellä väittämällä, että kehitysohjelma olisi erinomainen nykytilassaan. Ehkä jopa ennako-odotuksista poiketen, vastaajat olivat hyvin paljon samaa mieltä (kuvio 27).



KUVIO 27: Kehitysohjelman nykytila

Vastauksia ei saatu jatkokysymykseen, jossa pyydettiin vastaajilta kehitysehdotuksia siihen millä tavoin he kehittäisivät ohjelmaa, esimerkiksi mitä poistaisivat tai lisääisivät? Tämä on ymmärrettävää, koska kysymys esitettiin vain niille vastaajille, jotka vastasivat ”En samaa, enkä eri mieltä”, ”Eri mieltä” tai ”Täysin eri mieltä”. Jälkikäteen ajateltuna, kun vastaajajoukko oli näin suppea, olisi ollut hyvä esittää kysymys kaikille, kysymystä edeltävästä vastauksesta huolimatta.

Seuraavaksi vastaajilta pyydettiin vapaamuotoista mielipidettä siihen, että pitikö vastaaja kehitysohjelmassa jotain erityisen onnistuneena. Tämä keräsi kuusi vastausta (taulukko 3). Kysymys esitettiin kaikille työsuhteessa oleville ja siihen vastaaminen oli vapaaehtoista.

**TAULUKKO 3: Vastaajien mielipide kehitysohjelman sisällön onnistuneisuudesta**

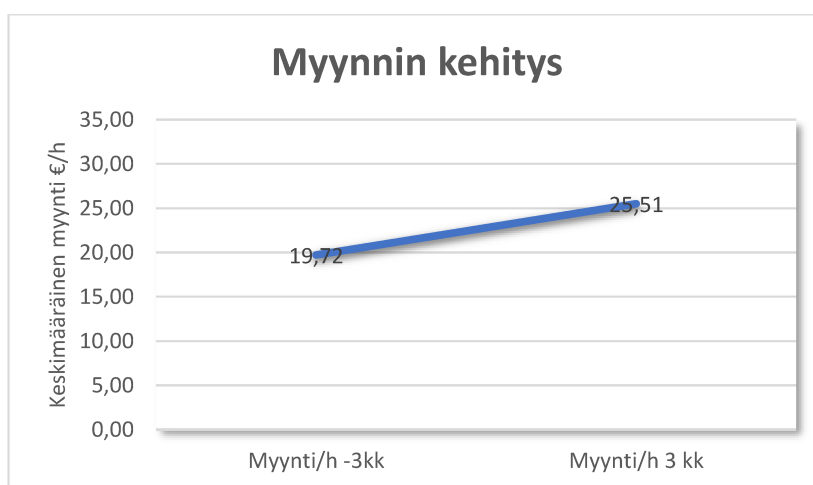
Sitä, että pitää miettiä itsestään asioita mitä ei normaalisti miettisi ja asettamaan tavoitteet sen perusteella, eikä aseteta yhteistä tavoitetta kaikille.
Työ oli vahvasti oma-aloitteista, mutta sain aina tukea tekemiseen, jos tarvitsin ja sain hyvin aikaa tehdä työn ohella kehitysohjelmaa.
Koulutus on innostavaa, sillä vetäjä on itse täysillä mukana ja näin luo positiivista ilmapiiriä ja intoa myös muille. Kehitysohjelmassa annetaan sopivasti tukea aina kun sitä tarvitsee.
Oma-aloitteinen työskentely. Mielenkiintoiset keskustelut eri aiheista.
Siitä, että on pieni porukka ja saa tehdä itse aika paljon sekä hyvät opettajat.
Lopputyötä

## 6 TUTKIMUKSEN ANALYYSI

Opinnäytetyön keskeisimpänä tarkoituksena oli hakea vastauksia, vaikuttaako myyjän kehitysohjelma työnhyvinvointiin, työmotivaatioon ja myyntituloksiin? Lisäksi tarkoituksena oli saada kehitysehdotuksia koulutusohjelmaan. Analyysiin on pyritty löytämään mukaan ne tutkimusten vastaukset, joilla teoriaan pohjautuen on vaikutusta kyseisiin osa-alueisiin. Analyysissa on keskiarvojen lisäksi käytetty ristiintaulukointia eri muuttujien kesken. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan löytää kahden tai useamman muuttujan välisiä riippuvuuksia (Vilka 2007, 129.)

### 6.1 Kehitysohjelman vaikutus myyntituloksiin

Myyntitulokset voitiin analysoida kahdeksalta vastauksen antaneelta myyjältä. Kohdeyrityksen keskeisin myynnin mittari on myyjän euromääräinen myynti/tunti. Kuviossa 27 näemme myyjien myyntitulosten keskiarvon kolme kuukautta ennen kehitysohjelman alkua ja vastaavan tuloksen kolme kuukautta ohjelman alettua. Ohjelman jälkeisiä myyntituloksia ei analysoitu tässä vaiheessa, koska ne olivat saatavilla vain kahdelta myyjältä. Kyseisellä, puolen vuoden aikajaksolla kokonaismyyntiaste kasvoi 29,4 %. (kuvio 28.)



KUVIO 28: Myynnin kehitys ohjelman aikana

Kun tarkastellaan samaa jaksoa myyjätasolla, tuloksista huomataan, että kasvun ovat tehneet ne työntekijät, joiden työsuhteen pituus on lyhin (kuvio 29).



KUVIO 29: Myyjäkohtainen myyntinkehitysprosentti verrattuna työsuhteen pituuteen ennen kehitysohjelman alkamista

## 6.2 Kehitysohjelman vaikutus työhyvinvointiin

Työn hallinnan tunne on yksi keskeisimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja hyvällä esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin. Tukea antava johtaminen on siten erittäin merkityksellistä. Huonolla johtamisella työntekijän olotila voi käydä jopa sietämättömäksi, mikä näkyy työn tuloksissa (Ojanen 2018).

Taulukossa 3 nähdään, miten kehitysohjelma on siihen osallistuvien mielestä vaikuttanut työn hallinnan tunteeseen ja mitä mieltä samat vastaajat ovat olleet esimiehen tuesta (taulukko 4).

TAULUKKO 4: Esimiestyön vaikutus työn hallinnan tunteeseen

		Kehitysohjelma on lisännyt/lisäsi työn hallinnan tunnetta			Total
		En samaa, enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Saan/sain riittävästi tukea esimieheltä myyjän kehitysohjelman suorittamiseen	Täysin eri mieltä	0	1	0	1
	Jokseenkin eri mieltä	1	1	0	2
	Jokseenkin samaa mieltä	0	2	1	3
	Täysin samaa mieltä	0	1	4	5
Total		1	5	5	11

Positiivisesti esimiestyöhön suhtautuvat, antavat myös työn hallinnasta positiivisen arvion. Negatiivisesti esimiestyöhön suhtautuvien määrä on ainoastaan kaksi ja heidän antama arvio työn hallinnan tunteesta on vain hieman alhaisempi, mutta ei kuitenkaan negatiivinen.

Työn hallinnan puute voi aiheuttaa kiireen tunnetta (Parpei 2018, 89). Vastaajat ovat melko pitkälti samaa mieltä siitä, että aikataulu oli realistinen suhteessa osaamistavoitteisiin ja kehitysohjelma on lisännyt työn hallinnan tunnetta (taulukko 5). Yksi vastaaja oli molemmista väittämistä neutraalilla kannalla.

TAULUKKO 5: Aikataulun vaikutus työn hallinnan tunteeseen

		Kehitysohjelma on lisännyt/lisäsi työn hallinnan tunnetta			Total
		En samaa, enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Kehitysohjelman aikataulu on/oli realistinen suhteessa osaamistavoitteisiin	En samaa, enkä eri mieltä	1	0	0	1
	Jokseenkin samaa mieltä	0	2	0	2
	Täysin samaa mieltä	0	3	5	8
Total		1	5	5	11

### 6.3 Kehitysohjelman vaikutus motivaatioon

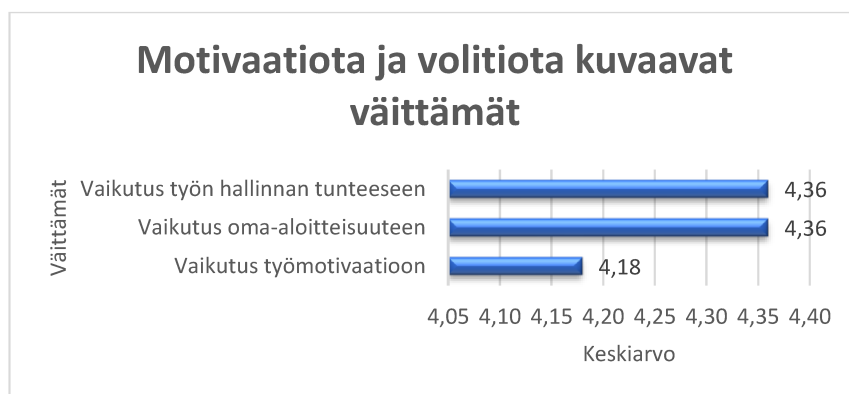
Parpein (2018) mukaan pelkkä motivaatio ei riitä toimeenpanoon. Tutkimuskysymyksissä kysyttiin sekä kehitysohjelman vaikutusta motivaatioon että haluan kokeilla opittua käytäntöön. Seuraavassa verrataan näitä kahta muuttujaa toisiinsa (taulukko 6).

TAULUKKO 6: Toimeenpanon halu

		Haluan/halusin kokeilla oppimaani heti käytäntöön		Total
		Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Kehitysohjelma on vaikuttanut vaikuttanut/vaikutti työmotivaatiooni positiivisesti	Jokseenkin eri mieltä	1	0	1
	En samaa, enkä eri mieltä	1	0	1
	Jokseenkin samaa mieltä	3	1	4
	Täysin samaa mieltä	1	4	5
Total		6	5	11

Yksi henkilö oli jokseenkin eri mieltä siitä, että vaikutusta olisi ollut motivaatioon, mutta toisaalta hänellä oli halu kokeilla opittua käytäntöön. Kysymyksen asettelu tosin ei kerro sitä seikkaa kokeilivatko vastaajat todellisuudessa opittuja asioita vai oliko heillä vain motivaatio kokeilla, mutta varsinainen toimeenpano jäi toteutumatta.

Volitiota paremmin kuvaava väittämä on kysymys, jossa tiedustellaan mielipidettä siihen, onko kehitysohjelma lisännyt oma-aloitteisuutta, koska se on hieman toiminnallisempi kuin ainoastaan halu ryhtyä johonkin toimeen. Kuviossa 29 on otettu kaikki kolme samaan osa-alueeseen kohdistuvaa väittämää keskiarvovertailuun. Oma-aloitteisuus ja työn hallinnan tunne saavat täysin saman arvon ja motivaatio jää vain 0,18 prosenttiyksikköä niiden alle (kuvio 30).



KUVIO 30: Työn hallinnan tunteen, oma-aloitteisuuden ja työmotivaation vertailu

#### 6.4 Kehitysohjelman vaikutus henkilöstön vaihtuvuuteen

EK:n aloista palvelualoilla vaihtuvuusprosentti on suurin ollen noin 20 %. EK:n tilastopäällikkö Timo Mankki (2018) selittää suurta vaihtuvuutta tehtävä- ja henkilöstörakenteella kyseisillä aloilla. Suuri osa on nuoria henkilöitä, jotka käyttävät ensimmäistä työpaikkaansa ponnahduslautana työuralla eteenpäin. (Mankki 2018.) Kohdeyrityksen toimialasta ei ollut löydettävissä suoraan vastaavan kaltaista virallista tilastoa. Heillä vaihtuvuuden mittarina käytetään työsuhteesta lähteneiden prosentuaalista määrää, joka on tällä hetkellä 12,7 % ja työsuhteen keskimääräinen pituus on 15,1 kk (Hyseni 2020).



Saaduista vastauksista ilmeni, että noin 55 prosentilla oli halu edetä kohdeyrityksen sisällä. Ne, joiden ammatilliset tavoitteet suuntautuivat muualle, olivat työskennelleet yli kolme vuotta (taulukko 7).

TAULUKKO 7: Ammatilliset tavoitteet työsuhteen pituuden mukaan

		Ammatilliset tavoitteesi pidemmällä tähtäimellä?				Total
		Eteneminen Soldemissa	Eteneminen muualla	Yrittäjyys	Jokin muu, mikä	
Aikaisempi työkokemus vuosina ennen Soldemille tuloa?	0-1 v.	1	0	0	1	2
	1-3 v.	2	0	0	0	2
	3-5 v.	0	1	0	0	1
	Yli 5 v.	2	1	1	0	4
Total		5	2	1	1	9

Neljä viidestä vastaajasta, keiden tavoitteena on edetä Soldemissa, ovat myös sitä mieltä, että kehitysohjelma on lisännyt sitoutumista. Yksi vastaajista on jokseenkin eri mieltä asiasta. Toisaalta yksi vastaaja, jonka tavoitteena on edetä muualla, on sitä mieltä, että sitoutuminen on lisääntynyt kehitysohjelman myötä (taulukko 8).

TAULUKKO 8: Kehitysohjelman vaikutus sitoutumiseen

		Kehitysohjelma on lisännyt/lisäsi sitoutumistani Soldemiin				Total
		Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Ammatilliset tavoitteesi pidemmällä tähtäimellä?	Eteneminen Soldemissa	1	0	2	2	5
	Eteneminen muualla	1	0	1	0	2
	Yrittäjyys	0	1	0	0	1
	Jokin muu, mikä	0	0	0	1	1
Total		2	1	3	3	9

## 6.5 Kaikki väittämät

Lopuksi vertailussa kaikki 13 väittämää, koska jokaista väittämää ei erikseen pureta auki analyysissä. Vertailusta selviää hyvin kaikkien väittämien suhde toisiinsa (kuvio 31). Väittämissä esiintyvät kysymykset on lyhennetty taulukon selkeyttämisen vuoksi.



KUVIO 31: Väittämien keskiarvovertailu

Yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutumista koskevat kysymykset sekä kaksi esimiestyötä mittaavaa kysymystä, esimiehen tuesta ja kehittymisen säännöllisestä seurannasta, saavat alhaisimman arvion vastaajilta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Vastausten valossa asiaa tarkasteltaessa, myynti on kasvanut kehitysohjelman aikana prosentuaalisesti hyvin. Asia ei välttämättä ole näin yksiselitteinen, koska useat myyjät ovat hyvin uransa alkuvaiheessa, jolloin ammattitaidon karttuessa myös myyntitulokset yleensä nousevat, jos työntekijä on motivoitunut ja hän saa riittävän tuen esimieheltään päivittäisessä työssään. Jos lähtötaso on alhainen, voidaan saavuttaa korkeitakin kasvuprosentteja, jotka eivät mielestäni ole suoraan verrannollisia pidempään työskennelleisiin. Vastauksista ilmeni, että selkeä kasvu myyntituloksissa oli niillä henkilöillä, jotka olivat olleet lyhimmän ajan työsuhteessa. Mitä pidempään työntekijä oli työskennellyt, sen huonompi myynnin kasvuprosentti oli, kääntyen jopa negatiiviseksi. Jyrkkä lasku tosin yllätti joidenkin kohdalla, koska perusolettamus oli, että myynti säilyy joko ennallaan tai kasvaa. Vastaajia oli kuitenkin niin vähän, että suoria johtopäätöksiä ei voida tehdä.

Myyntituloksia tarkastellaan useimmiten lukujen varjossa. Kohdeyrityksen tärkein mittari on myynti euroa/tunti. Euromääräiset mittarit eivät valehtele. Yksittäisen myyjän jatkuvasti heikkojen tulosten syihin on syytä pureutua, ennen kuin tekee myyjän kannalta peruuttamattoman ratkaisun. Keskustelua on hyvä käydä esimerkiksi siitä, että onko myyjä ymmärtänyt tavoitteensa ja miten ne kytkeytyvät kokonaistavoitteeseen ja yrityksen strategiaan (Parpei 2018). Jos strategiaa ei ole käyty läpi, on turha asettaa tavoitteita (Rämö 2018).

Visma Solutions toimitusjohtaja Jussi Pekkala mainitsee blogissaan (2019) viisi syytä siihen miksi myyjä ei saavuta tavoitteitaan. Pekkala toteaa, että myyjän heikkoon suoritukseen on harvoin syynä laiskuus. Neljä muuta Pekkalan mainitsemaa syytä liittyvät osaamiseen, oivaltamiseen, työn hallintaan ja itseluottamukseen. (Pekkala 2019.) Mainitut syyt ovat myös tämän opinnäytetyön teorian perusteella vahvasti kytköksissä työhyvinvointiin. Työhyvinvointia ja sitä kautta työmotivaatiota voidaan parantaa osaamisen kehittämällä, hyvällä esimiestyöllä ja työn organisoinnilla. On myös mahdollista, että myyjä ei yksinkertaisesti ole soveltuva myyntityöhön, jolloin mahdollisuuksien mukaan voidaan harkita työtehtävien vaihtoa yhtenä vaihtoehtona irtisanomisen sijaan.

Organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen on kytköksissä hyvin pitkälle henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta kykyyn saavuttaa tuloksia. Hyvinvoiva henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin ja on motivoitunutta. Opinnäytetyön analyysissa käsiteltiin myös henkilöstön vaihtuvuutta. On hyvä huomata, että kohdeyrityksen kaltaisessa yrityksessä työvoima on usein melko nuorta ja aivan kuten palvelu-aloilla, jossa vaihtuvuus on suurta, on se sitä osittain samasta syystä myös kohdeyrityksessä. Yritys voi edellä kuvatuilla toimillaan vaikuttaa vaihtuvuuteen, mutta jos työntekijällä on jo lähtökohtaisesti muita urasuunnitelmia, niin siihen ei yrityksessä tehtävillä toimilla voida välttämättä vaikuttaa. Kohdeyrityksen henkilöstö tutkimuksen mukaan vaikuttaa melko sitoutuneelta ja on huomionarvoista, että eteneminen yrityksen sisällä nousee monesta vastauksesta esille. Tällaiset työntekijät on hyvä tunnistaa hyvissä ajoin.

### **7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimus on luotettava, jos riippumatta tutkijasta, saadaan sama tulos. Tutkimuksen eettisyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa on mitattu sitä mitä on tarkoituskin mitata. Reliabelius ja validius muodostavat yhdessä kokonaisluotettavuuden. Kokonaisluotettavuus on hyvä, jos perusjoukko on edustava, tutkimus sisältää mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. (Vilkka 2007, 149–150, 152.)

Tämän tutkimuksen ongelmaksi muodostui melko pieni otos, joten vaikka vastausprosentti oli hyvä, jäi vastaajien määrä hyvin vähäiseksi. Tämän vuoksi vastauksia ei mielestäni voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Luotettavuuden kannalta on oleellista, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri (Heikkilä 2017, 178). Survey-tutkimuksissa on myös mahdollista, että vastaajat ovat joko valehdelleet tai kaunistelleet asioita (Heikkilä 2017, 177).

## 7.2 Millä mittareilla vaikuttavuutta voitaisiin mitata jatkossa?

Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa siitä millä mittareilla vaikuttavuutta voitaisiin jatkossa mitata? Ehdotan, että tutkimus toistetaan myöhemmin, kun koulutukseen osallistuneiden määrä on lisääntynyt ja siten saadaan kattavampi otos perusjoukosta. Heikkilän (2017) mukaan otoskoon tulisi olla vähintään 100– –jos tuloksia tarkastellaan kokonaistasolla (Heikkilä 2017, 43). Mukaan tutkimukseen olisi tärkeää saada lisää niitäkin henkilöitä, jotka eivät ole enää kohdeyrityksessä. Myyntipäällikön, joka vastaa myynnin kehitysohjelmasta, mukaan vuoden alusta on kehitysohjelmaa muokattu siten, että ohjelmasta saataisiin enemmän valmistuneita. 29.1. tilanteen mukaan valmistuneita on nyt 10 ja ohjelmaa suorittaa 8 myyjää (Hyseni 2020).

Likertin asteikolla esitetyt väittämät voitaisiin toistaa uudessa kyselyssä sellaiseenaan tai vain vähän täsmentäen, jolloin saataisiin vertailutietoa nyt tehtyyn kyselyyn. Esimerkiksi toimeenpanon halua koskeva kysymys voitaisiin muuttaa muotoon, jossa kysytään suoraan, onko vastaaja kokeillut kehitysohjelmassa opittuja asioita käytännössä sen sijaan että kysyttiin halusta kokeilla asioita. Näin saataisiin tarkempi vastaus volition motivaation rinnalla. Saatuja vastauksia voidaan helposti ristiintaulukoida eri muuttujilla painottaen eri aiheita. Erityisesti esimiestyön vaikutusta myyjien vastauksiin kannattaa jatkossakin analysoida, koska esimiestyötä mittaavissa kysymyksissä esiintyi eniten hajontaa. Samoin voisi harkita tehtäväksi rinnakkaistutkimus esimiehille samaan aikaan. Lähes kaikki väittämät voidaan muuttaa muotoon, joka mahdollistaa kyselyn lähettämisen esimiehille. Näin saataisiin vertailutietoa siihen, että poikkeavatko esimiesten omat näkemykset paljon myyjien näkemyksistä. Samoin, jos näkökulmat poikkeavat paljon toisistaan, on aiheellista paneutua itse syihin, miksi näin on.

Tässä opinnäytetyössä ei verrattu tuloksia sellaisiin myyjiin, jotka eivät osallistu tai ole vielä osallistuneet kehitysohjelmaan. Vertailu voisi olla mielenkiintoinen ja helposti toteutettavissa. Näin saataisiin vahvistusta sille, onko kehitysohjelmalla selkeä vaikutus vai saavutettaisiinko samat tulokset ilman kehitysohjelmaakin.

Henkilökohtaiset ja/tai tiimin tavoitteet johdetaan myyntiorganisaatiossa strategiasta. Tavoitejohtamisen työkaluna voisi toimia esimerkiksi hyvin toimintaa ohjaava OKR-malli (Objective and key results). Visman Pekkalan blogikirjoitusten 11.9.2018 ja 14.9.2018 mukaan OKR-mallissa määritellään tavoite mitä halutaan saavuttaa ja lisäksi, miten se saavutetaan. Vastuu ja vapaus tavoitteiden saavuttamisessa luovutetaan käytännössä työntekijöille. Tunnuslukujen kehitystä pitää pystyä mittaamaan, joten niiden pitää olla linkitettävissä jokaisen työntekijän arkeen. Näin jokainen pystyy ajattelemaan miten juuri minä henkilökohtaisesti voin vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen. Vastaavasti tavoitteiden edistyminen on kaikille avoimesti saatavilla. Mallia käyttävät muun muassa Google, Intel ja Spotify. Vismalla malli otettiin käyttöön vuoden 2016 lopussa, koska yrityksessä haluttiin muuttaa toimintaa läpinäkyvämmäksi tiimien välillä, kirjoittaa Pekkala blogissaan. Hänen mukaansa malli auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja oman tekemisen vaikutukset tulevat näkyviksi. Tällä puolestaan on työntekijöitä sitouttava vaikutus. (Pekkala 2018.) Kohdeorganisaatiossa tavoitteita voisi myynnin lisäksi asettaa esimerkiksi työhyvinvointiin, työn hallintaan ja oppimiseen liittyen. Käsitteet on syytä pilkkoa konkreettisemmalle ja henkilökohtaisemmalle tasolle, jolloin henkilökohtaisen tavoitteen asettaminen helpottuu ja työntekijä motivoituu haastamaan itseään uusiin saavutuksiin.

## LÄHTEET

Alvarez, T. koulutuspäällikkö. 2019. Soldemin työntekijöilleen tarjoamat kehitysmahdollisuudet. Sähköpostiviesti. Tulostettu 21.3.2019.

Collin, K. & Paloniemi, S. & Rasku-Puttonen, H. 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: koulutuksen ja työelämän näkökulma. Helsinki: WSOYpro.

Feldt, T. Kinnunen, U. & Mauno, S. 2017. Tykkään työstä. Työhyvinvoinnin psykososiaaliset perusteet. Jyväskylä: Ps-kustannus. Vaatii käyttöoikeuden.  
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518376>

Heikkilä, T. 2017. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing. 9. uudistettu painos. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>

Hyseni, A. myyntipäällikkö. 2020. Puhelinhaastattelu 11.1.2020. Haastattelija Nybacka, M. Tampere.

Hyseni, A. myyntipäällikkö. 2020. Soldem. Sähköpostiviesti 29.1.2020. Tulostettu 29.1.2020.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Lehtismäki, V. 2019. Yhteistyöstä yrityksen menestystekijä. Osaoptimoinnista kokonaisuuden johtamiseen. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Ylempi AMK, opinnäytetyö. Luettu 3.9.2019. <https://www.theseus.fi/handle/10024/185029>

Lehtismäki, V. Soldem. n.d. Miksi myyntitalon toimitusjohtaja korostaa yhteistyötä ja mielen hyvinvointia? Luettu 18.1.2020. [https://soldem.fi/blogi/miksi-myyntitalon-toimitusjohtaja-korostaa-yhteistyota-ja-mielen-hyvinvointia/?utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=some&utm\\_campaign=br%C3%A4ndi\\_yhteisty%C3%B6\\_blogi\\_20200115](https://soldem.fi/blogi/miksi-myyntitalon-toimitusjohtaja-korostaa-yhteistyota-ja-mielen-hyvinvointia/?utm_source=linkedin&utm_medium=some&utm_campaign=br%C3%A4ndi_yhteisty%C3%B6_blogi_20200115)

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.

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

Mankki, M. Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Työvoiman vaihtuvuudessa on suuria alakohtaisia eroja. Julkaistu 24.10.2018. Luettu 19.01.2020. <https://ek.fi/ajankohtaista/2018/10/24/tyovoiman-vaihtuvuudessa-on-suuria-alakohtaisia-eroja/>

Mankki, M. Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Viikon kysymys: Miten henkilöstön vaihtuvuutta mitataan? Julkaistu 24.10.2018. Luettu 19.01.2020. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/10/24/viikon-kysymys-miten-henkiloston-vaihtuvuutta-mitataan/>

- Ojanen, M. 2018. Onnellisuuksien oivaltaja: mitä tiede kertoo onnesta? Jyväskylä: PS-kustannus.
- Parpei, R. 2018. Tee, Toimi, Saa aikaan! Helsinki: Alma Talent Oy.
- Pekkala, J. 2019. Visma. Työkalu myynnin johtamiseen – näin tunnistat ja valmennat eri myyjätyyppejä. Julkaistu 19.8.2019. Luettu 16.1.2020. <https://psa.visma.fi/blog/tyokalu-myyntin-johtamiseen/>
- Pekkala, J. 2019. Visma. Tunnuslukuista inspiraation lähde. Julkaistu 14.9.2018. Luettu 29.1.2020. <https://psa.visma.fi/blog/tunnuslukuista-inspiraation-lahde/>
- Pekkala, J. 2019. Visma. 10 vinkkiä skaalautuvaan kasvuun. Julkaistu 11.9.2018. Luettu 29.1.2020. <https://psa.visma.fi/blog/skaalautuva-kasvu-10-vinkkia/>
- Pölönen, J. 2018. Ilmarinen. Uuden oppiminen on tulevaisuuden tärkein työelämätaito. Luettu 15.10.2019 <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/blogit/jouko-polon-uuden-oppiminen-on-tulevaisuuden-tarkein-tyoelamataito/>
- Rubanovitsch, M. D. 2018. Myyntikapina. Korvaako kone ihmisen myyntityössä? Oy Imperial Salles AB/Johtajatiimi.
- Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista – arjessa. Suomen Liikekirjat.
- Soldem. n.d. Matkalla menestystarina. Luettu 29.1.2020. <https://soldem.fi/koulutus/>
- Soldem. n.d. Yrityksille. Myynnin moniosaajat palveluksessasi. Luettu 15.8.2019. <https://soldem.fi/yrityksille/>
- Studentwork 2019. Top 10 -taidot tulevaisuuden työelämässä. Julkaistu 5.9.2019. Luettu 20.12.2019. <https://www.studentwork.fi/blogi/top-10-taidot-tulevaisuuden-tyoelamassa/>
- Suomala, P. & Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu 2019. Tampereen korkeakouluyhteisö tutkii tekoälyn ja robotiikan vaikutusta myyntiin 1,7 miljoonan eruon ROBINS-hankkeessa. Luettu 15.12.2019 <https://www.tuni.fi/fi/ajankohdista/tampereen-korkeakouluyhteisö-tutkii-tekoalyn-ja-robotiikan-vaikutusta-myyntiin-17>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu painos. Vaatii käyttöoikeuden <https://www.elibrary.com/reader/9789520400118>



Valli, R. 2015. 2. painos. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtioneuvosto 2018. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa. Ratkaisuja työn murroksessa. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Luettu 6.10.2019.  
[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN\\_30\\_2018\\_Tulevaisuusselonteko\\_.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN_30_2018_Tulevaisuusselonteko_.pdf)

Varamäki, A. 2019. Future Proof. Tulevaisuuden työkirja. Jyväskylä: Docendo Oy

Viitala, R. 2014. 4. painos. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi

World Economic Forum. The Future of Jobs. Top 10 skills. Luettu 20.12.2019.  
<http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/shareable-infographics/>

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselylomakkeen saate 28.8.2019

Hyvä vastaanottaja,

Olen myyntiosaamisen tradenomiopiskelija Tampereen ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyöni osana tutkimuksen Myyjän kehitysohjelman vaikuttavuudesta toimeksiantajayritykselleni Soldemille.

Tutkimus toteutetaan sähköisenä kyselytutkimuksena ja se sisältää sekä vaihtoehto- että avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen avulla Soldem voi kehittää myyjän kehitysohjelmaa yhä paremmin vastaamaan tavoitetta. Tutkimuksen onnistumiseksi Teiltä myyjän kehitysohjelmaan osallistuvilta tai jo osallistuneilta saatava palaute on ensiarvoisen tärkeää.

Vastauksianne käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Tutkimuksen tuloksista Teitä ei voi tunnistaa vastaajaksi. Aineiston numeraalisen tallentamisen ja analysoinnin jälkeen vastaukset hävitetään.

Taustatietona tutkimuksessa opiskelijalla on jo käytössä vastaajan nimi ja sähköpostiosoite, mutta vastaajaa yksilöiviä tietoja ei julkaista tutkimustuloksissa eikä luovuteta toimeksiantajalle anonymiteetin varmistamiseksi. Nimen avulla tutkimuksessa käytettävä toimeksiantajalta saatava data ja tutkimustulokset yhdistetään. Aineisto muutetaan tarvittaessa muotoon, josta vastaajaa ei voida tunnistaa.

Kysely avautuu alla olevasta linkistä. Vastaamiseen menee aikaa 5-15 minuuttia riippuen vastausten laajuudesta. Vastaathan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 10.9.

Tutkimusta koskeviin kysymyksiin vastaan sähköpostitse osoitteessa [merja.nybacka@tuni.fi](mailto:merja.nybacka@tuni.fi)

Opinnäytetyön ohjaajana toimii Mika Jokinen Tampereen ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan osoitteessa [theseus.fi](http://theseus.fi)

[\\_Siirry kyselyyn tästä\\_](#)

Linkki on henkilökohtainen ja tarkoitettu vain sinun vastauksiasi varten. Älä jaa linkkiä eteenpäin.

Ystävällisin terveisin, Merja Nybacka

Osoitelähde: Soldem henkilöstörekisteri

Tampere University of Applied Sciences, Kuntokatu 3, 33520 Tampere, Finland  
Jos et halua vastaanottaa näitä kyselyitä, [lopeta tilaus tästä](#).

## Liite 2. Kyselylomakkeen muistutuksen saate 5.9.2019

Hei \_etunimi\_!

Sait 28.8. opinnäytetyöhöni liittyvän kyselyn Myyjän kehitysohjelmasta Soldemissa.

Vastauksesi puuttuu edelleen tai siihen vastaaminen on jäänyt kesken. Kyselyn onnistumiseksi on erittäin tärkeää saada vastaus mahdollisimman monelta kehitysohjelmaan osallistuneelta. Vastaathan viimeistään viikon kuluessa. Kiitos!

Mikäli ehdit vastaamaan ennen tämän viestin lukemista, voit jättää tämän huomiotta.

[\\_Siirry kyselyyn tästä\\_](#)

Linkki on henkilökohtainen ja tarkoitettu vain sinun vastauksiasi varten. Älä jaa linkkiä eteenpäin.

Ystävällisin terveisin!

Merja Nybacka  
Opiskelija  
Tampereen ammattikorkeakoulu  
merja.nybacka@tuni.fi

Tampere University of Applied Sciences, Kuntokatu 3, 33520 Tampere, Finland  
Jos et halua vastaanottaa näitä kyselyitä, [lopetä tilaus tästä](#).

## Liite 3. Kyselylomake myyjän kehitysohjelmasta

1(5)

## Taustakysymykset

Miten pitkään työsuhteesi on/oli kestänyt ennen kehitysohjelman alkamista? \*

- Alle 6 kk
- 6-12 kk
- 12-18 kk
- 18-24 kk
- Yli 24 kk

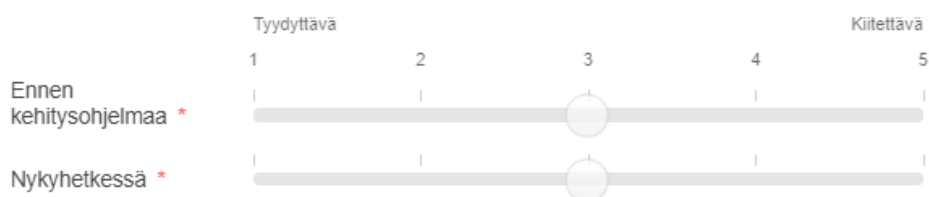
Aikaisempi työkokemus vuosina ennen Soldemille tuloa? \*

- 0-1 v.
- 1-3 v.
- 3-5 v.
- Yli 5 v.

Koulutustasosi (ylin)?\*

- Peruskoulu
- Keskiaste (Lukio, ammattikoulu..)
- Korkeakoulu (Yliopisto, ammattikorkeakoulu)

Osaamistaso suhteessa työn-/osaamisvaatimukseen (oma arvio). \*



Kehitysohjelman tilanne\*

- Kesken
- Keskeyttänyt
- Valmis

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

2(5)

**Logiikka edellisessä kysymyksessä. Jos vastasi "Kesken" tai "Keskeyttänyt" kysytään seuraava kysymys. Jos vastasi "Valmis", siirryy suoraan väittämiin ohittaen vaihetta koskevan kysymyksen.**

Missä vaiheessa kehitysohjelmaa olet tai olit keskeyttäessäsi?\*

- Itsensä johtaminen (1-2 kk)
- Myyntitaidot (2-4 kk)
- Onnelliset kohtaamiset (4-6 kk)

Edellinen

Seuraava

Seuraavassa esitetään 13 Myyjän kehitysohjelmaan liittyvää väittämää. Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto. Pyri vastaamaan siten mikä tilanne oli myyjän kehitysohjelman aikana.

	Väittämät					EOS
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa, enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Olen/Olin sitoutunut kehitysohjelmaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysohjelman aikataulu on/oli realistinen suhteessa osaamistavoitteisiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan/halusin kokeilla oppimaani heti käytäntöön *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysohjelman aikana olen määritellyt/määrittelin omat henkilökohtaiset osaamistavoitteeni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän/ymmärsin osaamistavoitteeni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymistäni seurataan/seurattiin säännöllisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan/sain riittävästi tukea esimieheltä myyjän kehitysohjelman suorittamiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppimistavat tukevat/tukivat oppimista hyvin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysohjelma on vaikuttanut vaikuttanut/vaikutti työmotivaatiooni positiivisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysohjelma on lisännyt/lisäsi oma-aloitteisuuttani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysohjelma on lisännyt/lisäsi työn hallinnan tunnetta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysohjelma on lisännyt/lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta työpaikalla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysohjelma on lisännyt/lisäsi sitoutumistani Soldemiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

Oletko tällä hetkellä työsuhteessa Soldemilla? \*

- Kyllä  
 En

Edellinen

Seuraava

**Logiikka rakennettu edelliseen kysymykseen vastauksen perusteella.**

**Jos ”Kyllä”, jatkokysymys seuraavasti:**

Ammatilliset tavoitteesi pidemmällä tähtäimellä? \*

- Ei tavoitteita  
 Eteneminen Soldemissa  
 Eteneminen muualla  
 Yrittäjyys  
 Jatko-opinnot  
 Jokin muu, mikä

Kerro vapaamuotoisesti, mitkä seikat tukisivat parhaiten sitä, että sitoudut työskentelmään Soldemilla pidempään?

Edellinen

Seuraava

**Jos ”En”, jatkokysymys seuraava:**

Onko kehitysohjelma auttanut sinua työrullasi Soldemin ulkopuolella?  
Kerro vapaamuotoisesti millä tavoin?

Kuinka kehittäisit ohjelmaa yhä paremmaksi?

Työsuhde päättyi... \*

- Omasta toiveestani  
 Työnantajan aloitteesta

Edellinen

Seuraava

Kiitos vastauksestasi!

Millainen fiilis sinulle jäi kyselystä?  
(Ei käytetä tutkimusaineistona)

