

## Myyjien sitouttaminen Nordic Sales Crew Oy:ssä

Sofia Olin



<b>Tekijä</b> Sofia Olin	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Myyjien sitouttaminen Nordic Sales Crew Oy:ssä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 52 + 10
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin motivaation vaikutusta sitoutumiseen, sitouttamisen keinoja sekä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä Nordic Sales Crew Oy:ssä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä Nordic Sales Crew Oy:n myyjiä motivoi ja kuinka motivoituneita he ovat työhönsä. Lisäksi tutkittiin tekijöitä, jotka sitouttavat myyjiä yritykseen ja vastattiin siihen, mitä Nordic Sales Crew Oy voisi tehdä sitouttaakseen myyjiä entistä paremmin. Kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin helmi-maaliskuussa 2020. Kysely lähetettiin kaikille Nordic Sales Crew Oy:n myyjille, joita oli kyselyhetkellä 70 henkeä. Kyselyyn vastasi 41 henkilöä ja vastausprosentti oli 58,6 prosenttia.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella Nordic Sales Crew Oy:n myyjien motivaatio ja sitoutuminen ovat korkealla tasolla. Tilastollisesti merkitseviä kaupunkikohtaisia eroja ei tuloksista ilmennyt, mutta työskentelyajalla oli merkitseviä eroja myyjien vastauksiin. Tuloksista tuli esiin, että alle viisi kuukautta yrityksessä työskennelleet myyjät kokevat työtä tukevan esimiehen merkitsevästi tärkeämpänä motivaatiotekijänä kuin yli viisi kuukautta Nordic Sales Crew Oy:ssä työskennelleet. Tuloksissa tuli esiin myös, että yli viisi kuukautta yrityksessä työskennelleet kokivat, että heillä ei ollut realistista kuvaa työstä ja yrityksestä ennen kuin he aloittivat yrityksessä verrattuna niihin, jotka olivat olleet alle viisi kuukautta yrityksessä tutkimusentekohetkellä.</p> <p>Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella myyjillä on vahva tunnepohjainen sitoutuminen yritykseen. Lähes kaikki, 97,5 prosenttia, kyselyyn osallistuneista vastasi työskentelevänsä Nordic Sales Crew Oy:ssä sen takia, koska he pitävät yrityksestä ja työkavereistaan. Oman osaamisen kehittäminen ja hyvän tiimihengen merkitys olivat kaikista tärkeimpiä tekijöitä kyselyyn vastanneiden työmotivaation kannalta, sillä lähes viidennes, eli 19,5 prosenttia, vastanneista pitivät näitä tärkeinä motivaatiotekijöinä ja loput 80,5 prosenttia vastasivat näiden olevan erittäin tärkeitä tekijöitä heidän työmotivaationsa kannalta.</p> <p>Tulevaisuudessa Nordic Sales Crew Oy:n kannattaa jatkaa yrityksen yhteisöllisyyden ja yhteishengen kehittämistä, sillä se oli perimmäinen työntekijöitä yritykseen sitouttava tekijä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Motivaatio, sitoutuminen, sitouttaminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoite ja rajaus.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet .....	2
1.3	Nordic Sales Crew Oy:n esittely .....	3
2	Henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja sitouttaminen yrityksissä .....	5
2.1	Motivaation vaikutus henkilöstön sitoutuneisuuteen .....	5
2.2	Sitoutumisen muodot ja siihen vaikuttavat tekijät .....	11
2.3	Sitouttamisen keinot ja haasteet .....	13
2.4	Hyvä rekrytointi ja perehdyttäminen sitouttamisen perustana.....	14
2.5	Palkkauksen ja palkitsemisen motivoiva vaikutus.....	16
2.6	Johtaminen, esimiestyö ja kulttuuri sitoutumisen mahdollistajana .....	18
2.7	Vapaaehtoinen vaihtuvuus ja organisaatiosta lähtemisen motiiveja .....	21
3	Tutkimuksen toteutus .....	23
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu .....	23
3.2	Tutkimuksen vaiheet ja aineiston käsittely.....	24
4	Tutkimuksen tulokset.....	28
4.1	Kyselyyn vastanneet ja heidän taustatietonsa .....	28
4.2	Nordic Sales Crew Oy:n myyjien motivaatiotekijät.....	29
4.3	Myyjien sitoutuminen.....	34
4.4	Tutkimustulosten yhteenveto.....	39
5	Pohdinta.....	42
5.1	Johtopäätökset.....	42
5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	46
5.3	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	48
5.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi, oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen ...	50
	Lähteet .....	53
	Liitteet.....	56
	Liite 1. Kyselylomake.....	56
	Liite 2. Saatekirje.....	60
	Liite 3. Henkilökohtainen muistutusviesti Nordic Sales Crew Oy:n myyjille .....	61
	Liite 4. Motivaatiota mittaavien kysymysten analyysit .....	62
	Liite 5. Sitoutumista mittaavien kysymysten analyysit.....	65

# 1 Johdanto

Kehittyäkseen yrityksen on joko uusittava toimintatapojaan tai kopioitava muilta. 2020-luvulla strategian, tuotteiden ja oivalluksien kopioiminen on suhteellisen helppoa. Lähes kaiken voi kopioida muilta, paitsi ihmisiä. Niitä henkilöitä, jotka työskentelevät yrityksessä, jotka jatkuvasti tekevät kaiken mitä toivotaan ja vähän päälle, jotka päivästä toiseen ylittävät odotukset ja kehittävät yrityksen toimintaa ei voi kopioida. Henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista ja sitoutuneella henkilöstöllä pystytään luomaan kilpailuetua muihin yrityksiin. (Randlert 2017, 10.) Henkilöstön osaaminen, luovuus ja sitoutuneisuus ovat keskeisiä strategisia kilpailutekijöitä. Juuti & Vuorelan (2015, johdanto) mukaan aineeton osaamispääoma on se tekijä, jonka avulla yritykset tällä hetkellä kilpailevat ja ihmiset ovat niitä, joista tätä osaamispääomaa löytyy. Tämän takia työntekijöiden sitouttaminen yritykseen on tärkeää. (Juuti & Vuorela 2015, johdanto.) Myös Randlert (2017, 10) toteaa, että mitä sitoutuneempia työntekijöitä yrityksessä on, sitä tehokkaampaa, innostuneempaa ja laadukkaampaa heidän työntekonsa on ja se puolestaan näkyy positiivisesti yrityksen tuloksessa. (Randlert 2017, 10.)

## 1.1 Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia sitoutumista ja löytää kehitysideoita Nordic Sales Crew Oy:n henkilöstön parempaan sitouttamiseen sekä työntekijöiden vapaaehtoisen vaihtuvuuden pienentämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Nordic Sales Crew Oy:n myyjä voi sitouttaa yritykseen paremmin. Tutkimuskysymyksiä on kuvattu peitotomatriisissa (taulukko 1.) esitettyjen alaongelmien kautta.

Taulukko 1. Tutkimuksen peittomatriisi

Opinnäytetyön ala-ongelmat	Teoreettinen viitekehys	Lomakkeen kysymykset	Tulokset
Mikä Nordic Sales Crew Oy:n myyjä motivoi?	2.1, 2.5	3	2.4, 4.4
Kuinka motivoituneita Nordic Sales Crew Oy:n myyjät ovat?	2.1	4	4.2, 4.4
Mitkä tekijät vaikuttavat Nordic Sales Crew Oy:n myyjien sitoutuneisuuteen?	2.1, 2.2	5, 6, 8	4.3, 4.4
Mitä Nordic Sales Crew Oy voisi tehdä kehittääkseen myyjien sitoutumista?	2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7	5, 9	4.3, 4.4.

Taulukko 1. kuvaa opinnäytetyön alaongelmien yhteyttä teoreettisen viitekehysten, kyselytutkimuksen kysymyksiin sekä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Työ on rajattu koskemaan Nordic Sales Crew Oy:n myyjä, eli tutkimus ei koske yrityksen muita työntekijöitä tai johtoa.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat sitoutuminen, sitouttaminen ja motivaatio. Sitoutuminen on työntekijän psykologinen kytkös työhönsä ja työnantajayritykseensä. Työntekijän ollessa sitoutunut hän haluaa ja kykenee antamaan oman emotionaalisen, kognitiivisen ja fyysisen osaamisensa yrityksen käyttöön ja haluaa olla organisaation jäsen. Sitoutuneella työntekijällä on vahva usko organisaation toimintaan, tavoitteisiin sekä arvoihin ja hän haluaa antaa oman panoksensa ja osaamisensa yritykselle. (Lampikoski 2005, 46; Luukka 2019, luku 2.)

Sitoutumisen muotoja ovat muun muassa affektiivinen, normatiivinen, jatkuva- ja karrieerisitoutuminen. Viitalan (2013, 91) mukaan affektiivinen sitoutuminen on tunteisiin pohjautuva sitoutumisen muoto, jossa työntekijä haluaa aidosti olla osana organisaatiota. Hänen mukaansa affektiivisessä sitoutumisessa työntekijä pystyy samaistumaan yrityksen arvoihin ja usein työntekijällä on myös paljon tärkeitä sosiaalisia yhteyksiä yrityksessä. Normatiivinen sitoutuminen, tai normisitoutuminen, puolestaan perustuu velvollisuuden tunteeseen (Lampikoski 2005, 48). Jatkuvassa sitoutumisessa työntekijä on Viitalan (2013, 91) mukaan sitoutunut yritykseen koska hän kokee saavansa hyötyä siitä, että hän työskentelee siellä, esimerkiksi palkan tai muiden etuuksien muodossa. Karrieerisitoutuminen, eli urasitoutuminen, on sitä, kun työntekijän tavoitteena on päästä etenemään urallaan. Karrieerisitoutunut henkilö ei Lampikosken (2005, 49) mukaan ole niinkään sitoutunut yritykseen, vaan hän tavoittelee jatkuvasti uralla etenemistä ja on mahdollisuuden tullen valmis vaihtamaan toiseen yritykseen, mikäli hän kokee, että hän siten pääsee etenemään urallaan.

Sitouttamisen tavoitteena on saada työntekijä sitoutumaan yritykseen omantahtoisesti. Sitouttamisella tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yritys pyrkii edistämään työntekijöidensä sitoutumista. Sitouttaminen lähtee henkilöstöpolitiikasta ja sen keinoja ovat muun muassa rekrytointi, yrityskulttuuri ja palkitseminen. (Lampikoski 2005, 37.)

Motivaatio selittää, miksi joku toimii tietyllä tavalla. Motivaatio on prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, sosiaalinen ympäristö, arvot ja tunteenomaiset sekä järkiperäiset tekijät. Työelämässä motivaatio vaikuttaa muun muassa työntekijän toiminnan intensiteettiin, sitoutumiseen ja suorituksen laatuun. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 13-15.)

### **1.3 Nordic Sales Crew Oy:n esittely**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Nordic Sales Crew Oy. Nordic Sales Crew Oy on suomalainen myynnin ulkoistukseen erikoistunut myyntitoimisto, joka on keskittynyt kasvokkain tapahtuvaan ständi- ja ovelta-ovelle-myyntiin. Ständillä tapahtuvaa myyntityötä Nordic Sales Crew Oy:n myyjät tekevät pääsääntöisesti kaupoissa ja kauppakeskuksissa, mutta jonkin verran myös esimerkiksi eri tapahtumissa ja messuilla. Ovelta-ovelle-myyntissä myyjät kiertävät myymässä tuotteita ja palveluita ovelta ovelle. Nordic Sales Crew Oy:n tämänhetkisiä asiakkaita ovat muun muassa Nordic Green Energy, Sanoma, Freska ja Telia. Nordic Sales Crew Oy on perustettu vuonna 2016 ja nyt vuonna 2020 se työllistää noin 90 työntekijää. Nordic Sales Crew:lla on toimintaa pääkaupunkiseudulla,

Turussa, Tampereella, Porvoossa ja Oulussa. Suurin osa Nordic Sales Crew Oy:n työntekijöistä on 18-25-vuotiaita. Yrityksessä työskentelee koko- ja osa-aikaisia myyjiä. (Nordic Sales Crew Oy 2020a.)

Myyjien ensisijainen palkka koostuu provisiosta, jonka he ansaitsevat jokaisesta läpimenneestä kaupasta. Provision määrä vaihtelee riippuen siitä, millä asiakkuudella he työskentelevät ja mitä tuotteita he myyvät. Vuoden 2020 alussa keskimääräinen tuntiansio Nordic Sales Crew Oy:n myyjillä riippumatta asiakkuudesta, jolla he työskentelevät, on noin 15 euroa per tunti. Jokaisella myyjällä on provision lisäksi turvana takuupalkka, johon he ovat oikeutettuja, mikäli heidän keskituntiansionsa palkkajakson aikana jää alle kahdeksan euron. (Nordic Sales Crew Oy 2020.)

## **2 Henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja sitouttaminen yrityksissä**

Tässä luvussa käsitellään motivaation vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen, työntekijöiden sitoutumista, sitoutumisen eri muotoja sekä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa tullaan myös käsittelemään sitouttamista ja keinoja, joilla työntekijöitä voidaan sitouttaa yritykseen. Myös sitouttamisen haasteisiin ja vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen tullaan perehtymään.

Yrityksen tärkein voimavara on sen työntekijät, mutta ainoastaan, mikäli he ovat sitoutuneita. Jos työntekijät ovat halukkaita antamaan täyden panoksensa yritykselle, voivat hyödyt olla huomattavia tuloksen kannalta. Yritykset tunnistavat yhä enemmän työntekijöidensä arvon ja potentiaalin ja haluavatkin kehittää heidän sitoutumistaan entisestään. Ihmiset ovat niitä, jotka pystyvät luomaan kilpailuedun muihin. Sen takia sitouttaminen on tärkeää. (Holbeche & Matthews 2012, luku 1.)

### **2.1 Motivaation vaikutus henkilöstön sitoutuneisuuteen**

Motivaatio vastaa kysymykseen, miksi joku toimii tietyllä tavalla. Ilmiönä motivaatio on jatkuvasti ympärillämme ja sisällämme. Motivaatio vaikuttaa tekemiseen ja käyttäytymiseen, joko suoraan tai tiedostamatta. Prosessina motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen ja siinä yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperaisat tekijät, sosiaalinen ympäristö sekä arvot. (Liukkonen ym. 2002, 13-17.) Luukka (2019, luku 2) toteaa, että ihmisiä ei voi motivoida pakolla, vaan jokainen ihminen päättää aina itse motivoitumisestaan. Hänen mukaansa organisaatioiden tehtävänä on luoda ympäristö, jossa työntekijät pystyisivät motivoitumaan toivotulla tavalla.

Sitoutuminen ja motivaatio kulkevat usein käsi kädessä, mutta motivoitunut työntekijä voi olla sitoutumaton ja päinvastoin (Ruohotie & Honka 1999, 8-9). Marcianon (2010, luku 3) mukaan negatiiviset ympäristötekijät eivät vaikuta sitoutuneiden työntekijöiden motivaatioon yhtä paljon kuin työntekijöihin, jotka eivät ole sitoutuneita. Sitoutuneet työntekijät ylläpitävät motivaationsa työtä kohtaan myös haastavina hetkinä kuten henkilöstövajeen tai tiukan aikapaineen alla. Sitoutumattomat työntekijät puolestaan ovat motivoituneita ainoastaan suotuisissa olosuhteissa tai silloin, kun he pyrkivät saavuttamaan lyhytaikaisia tavoitteita henkilökohtaisen palkkion saamiseksi. (Marciano 2010, luku 3.) Berlinin (2019, 20-21) mukaan epämotivoituneet työntekijät eivät selviä työn aiheuttamista vastoinkäymisistä yhtä hyvin kuin motivoituneet ja työnsä merkitykselliseksi kokevat työntekijät. Työntekijät, jotka kokevat oman työnsä palkitsevaksi, ovat useimmiten myös motivoituneita työstään. Suuri hyöty työntekijälle, joka kokee tekevänsä palkitsevaa työtä, on se, että hän ei



koe elämänsä menevän hukkaan rahan vuoksi. Työn merkityksellisyys ja sitä kautta motiivoinen lisää työntekijän sitoutuneisuutta yritykseen, sillä silloin hän tuntee psykologista turvallisuutta. (Berlin 2019, 20-21.)

Epämotivoivan työn tekeminen on monella tapaa haitallista. Epämotivoituneet työntekijät pakoilevat työtänsä ja kuluttavat työaikaa muuhun kuin itse työn tekemiseen. Työn pakoilu ja motivaation puute johtaa pahimmillaan turhiin ylimääräisiin sairauspoissaoloihin ja palkattomiin lomiin. Tyypillistä epämotivoituneelle työntekijälle on myös robottimainen työtapa, jolloin työtä tehdään ainoastaan se, mitä käsketään, mutta työn kehittämiseen tai kyseenalaistamiseen ei uhrata ajatusta tai aikaa. Turhautuminen omaan työhönsä saattaa myös johtaa sabotoivaan käytökseen, jolloin työntekijä tarkoituksellisesti esimerkiksi hidastaa työtempoa, huonontaa työn laatua tai saattaa työkaverinsa tai esimiehensä hankalaan tilanteeseen. (Berlin 2019, 23-25.)

Sisäinen motivaatio liittyy ihmisen psykologisiin tarpeisiin, kun taas ulkoinen motivaatio tarkoittaa ulkopuolisia tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön motivaatioon. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole erillisiä, vaan ne tukevat toisiaan ja ovat useimmiten samaan aikaan läsnä. Arjessa ihmisen sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekoittuvat pitkälti toisiinsa. (Martela & Jarenko 2015, 25-27.) Sisäisesti motivoitunut työntekijä saa usein tarpeilleen tyydytystä itse työstä ja sen tekemisestä. Tällöin hänen tarpeensa liittyvät usein itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Ulkoisesti motivoituneen työntekijän tarpeet tyydyttyvät puolestaan palkkioista ja kannustimista. (Ruohotie & Honka 1999, 14-15.)

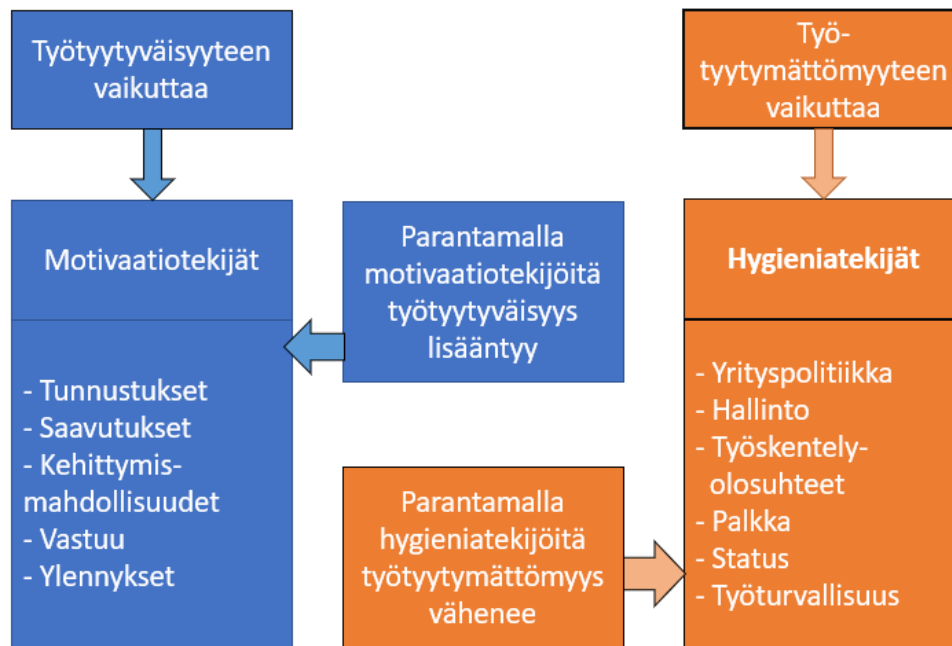
Sisäinen motivaatio on motivaation muoto, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään innostavat ja kiinnostavat. Tekeminen sisäisen motivaation vaikutuksen alaisena on jotakin, mitä henkilö oikeasti haluaa tehdä. Ihminen ei joudu pakottamaan itseään sen tekemiseen, vaan energiaa tekemiseen syntyy itsestään, eikä hän tämän vuoksi kuormitu tämänlaisesta tekemisestä samanlailla kuin ulkoisesti motivoituneesta tekemisestä. Ulkoinen motivaatio taas ajaa ihmistä tekemään asioita ulkoisten palkintojen kuten rahan vuoksi, joka usein on yleisin ulkoinen motivaation lähde. Ulkoinen motivaatio tyydyttää usein alemman asteen tarpeita kuten turvallisuutta sekä yhteenkuuluvuutta. (Liukkonen ym. 2002, 5-9.) Martelan ja Jarenkon (2015, 26) mukaan pitkällä tähtäimellä pelkästään ulkoisten motivaattorien varassa toimiminen on henkilölle raskasta ja kuluttavaa ja se saattaa tuntua pakkopullalta. Silloin tekemisen syyt ovat irrallaan itse tekemisestä ja työ tehdään ulkoisen palkinnon takia tai välttämällä ulkoista rangaistusta.

Liukkonen ym. (2002, 7) kertoo, että ulkoiset motivaattorit eivät ole riittäviä keinoja saada työntekijöitä sitoutumaan yritykseen. Liukkonen ym. (2002, 7) mukaan ongelma ulkoisiin

motivaattoreihin liittyen on, että niiden vaikutus lakkaa, kun ulkopuolinen palkitseminen lopetetaan. Marciano (2010, luku 3) toteaa, että motivoituneet, mutta sitoutumattomat työntekijät työskentelevät kovaa ainoastaan silloin, kun heillä on mahdollista hyötyä siitä esimerkiksi ulkoisten palkkioiden muodossa. Sitoutuneet työntekijät puolestaan tekevät lujasti töitä yrityksen hyväksi ja koska se antaa heille tyytyväisyyden tunteen. (Liukkonen ym. 2007, 7; Marciano 2010, luku 3.) Työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan parantaa muun muassa työn muotoilulla tai rikastamisella. Työntekijälle voidaan esimerkiksi antaa lisää vastuuta tai muokata työtehtäviä vaihtelevimmiksi, jotta työn mielekkyys kasvaisi. (Ruohotie & Honka 1999, 149.)

Motivaatiolla on selkeä yhteys ihmisen työskentelyyn ja siihen, miten hän työssään suoriutuu. Työ, työympäristö ja työntekijän persoonallisuus ovat tekijät, joiden yhteisvaikutuksesta työmotivaatio syntyy. (Viitala 2007, 160.) Pitkäaikaisen ja hyvinvoivan motivaation saavuttamiseksi työntekijän on motivoituttava sisältä päin. Ulkoiset motivaattoritekijät saattavat tilapäisesti parantaa työsuorituksia, mutta pitkällä tähtäimellä se ei kuitenkaan motivoi työntekijöitä. Ihminen kokee työnsä olevan mielekästä ja innostavaa, mikäli hänen omat henkilökohtaiset tavoitteensa ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. (Lämsä & Päivike 2017, 81.)

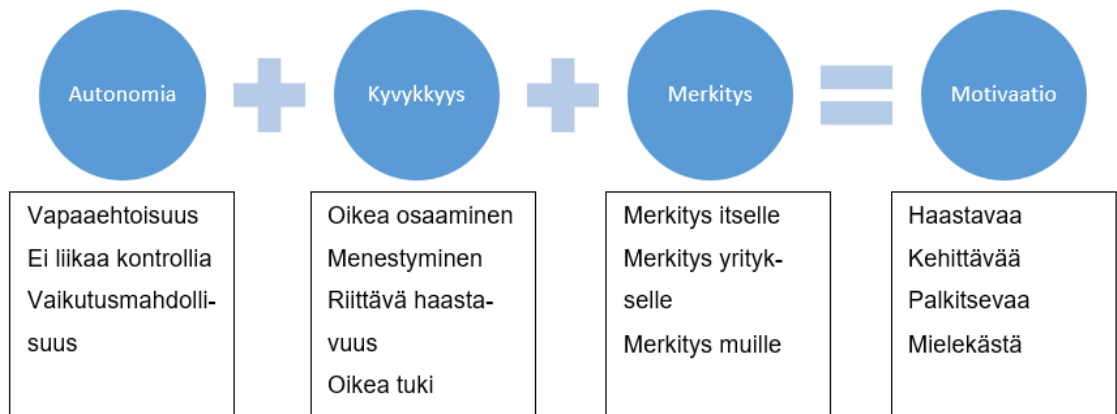
Herzberg (1959) esitti tunnetun kaksifaktoriteorian, jossa työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät ovat jaettu kahtia motivaatio- ja hygienia-tekijöihin (kuvio 1). Motivaatiotekijät synnyttävät Herzbergin teorian mukaan tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Hygienia-tekijät ovat puolestaan perustavanlaatuisia tekijöitä, joiden on oltava kunnossa, jotta työntekijä ei olisi tyytymätön, mutta itsessään ne eivät lisää työntekijän motivaatiota. Mikäli hygienia-tekijät eivät ole kunnossa, aiheuttavat ne työtytymättömyyttä. Tämän teorian mukaan työtytymättömyyttä ja -tytymättömyyttä aiheuttavat siis eri tekijät. (Lämsä & Päivike 2017, 84; Viitala 2007, 163.)



Kuvio 1. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukaan Lämsä & Päivike 2017, 84)

Kuten kuvio 1 näyttää, liittyvät kaksifaktoriteorian motivaatiotekijät itse työhön ja hygieniatekijät työympäristöön. Vaikuttamalla motivaatiotekijöihin voidaan lisätä työntekijän motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Työntekijän heikoksi kokemat hygieniatekijät heikentävät motivaatiota ja lisäävät tyytymättömyyttä työhön. Vaikka työntekijä kokisi hygieniatekijöiden olevan kunnossa, eivät ne kuitenkaan lisää työmotivaatiota kuin enintään hetkellisesti. Hygieniatekijöiden on kuitenkin oltava kunnossa, jotta työntekijä voi olla tyytyväinen ja motivoitunut työhönsä. Motivaatio- ja hygieniatekijöiden on siis oltava tasapainossa samanaikaisesti, jotta pystytään saavuttamaan korkea työtyytyväisyys ja poistaa tyytymättömyys. (Lämsä & Päivike 2017, 84.)

Ulkoisilla palkitsemisjärjestelmillä voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon. Autonomisuus on monelle työntekijälle tärkeä motivaatiotekijä. Tämän takia liian tiukat ja kontrolloivat palkitsemisjärjestelmät luovat työntekijöille liikaa paineita ja voivat jopa heikentää tavoitteiden saavuttamista ja töihin sitoutumista. Työympäristöt, joissa nämä ulkoiset kannustimet, uhat ja kontrollointi ovat minimoitu lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja edistävät työssä suoriutumista. (Viitala 2007, 159.) Daniel Pink (2009) esittää Luukan (2019, luku 2) mukaan kolme sisäiseen motivaatioon liittyvää tekijää, jotka johtavat työntekijän motivoitumiseen, parempaan suoritukseen ja tyytyväisyyteen. Nämä tekijät ovat autonomia, kyvykkyys ja merkitys.

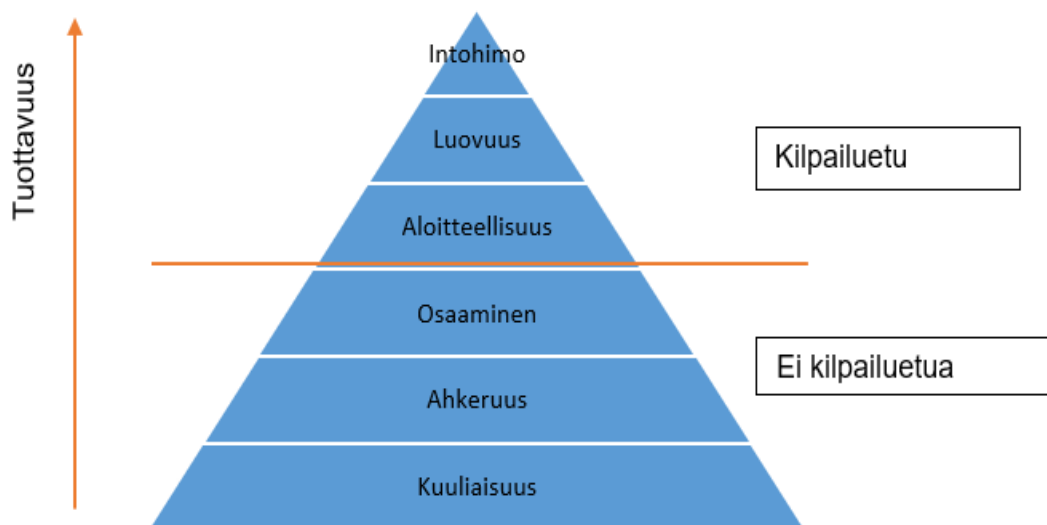


Kuvio 2. Pinkin teoria motivaatiotekijöistä työelämässä (mukaillen Luukka 2019)

Kuten kuvio 2 osoittaa, on työelämässä kunnioitettava ihmisen halua olla autonominen. Mikäli työntekijän autonomiaa ei kunnioiteta, alkaa hän käyttäytymään myös sen mukaisesti ja tekemään asioita ainoastaan silloin, kun käsketään. Liika kontrolli työpaikalla tappaa vapaaehtoisuuden ja innostuksen. (Luukka 2019, luku 2.) Työntekijä, joka tekee työtänsä vapaaehtoisuuden kautta, tuntee olevansa vapaa toteuttamaan itseään ja tekemään asioita, jotka aidosti kiinnostavat häntä (Martela & Jarenko 2015, 58). On tavallista, että esimiehet ja johtajat usein uskovat työssä uupumisen johtuvan työmäärästä, vaikkakin se Luukan (2019, luku 2) mukaan usein johtuu autonomian puutteesta. Työntekijän on hänen mukaansa koettava voivansa vaikuttaa työn tekemisen tapaan ja aikatauluihin, sillä autonomian puute johtaa stressiin. Martela ja Jarenko (2015, 59) esittävät kyvykkyyden kokemuksen perustekijät osaamisena ja aikaansaamisena. Kyvykkääksi itsensä kokevat henkilöt uskovat siihen, että he pystyvät suorittamaan annetut tehtävät hyvin ja menestyksellä. Osaamisen ollessa kunnossa syntyy tulosta ja työntekijä kokee saavansa edistettyä asioita, joka puolestaan kasvattaa sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 59-60.) Kuvion kolmas keskeisistä sisäisen motivaation voimanlähteistä on merkitys. Luukan (2019, luku 2) mukaan merkitys sitoo autonomian ja kyvykkyyden yhteen ja tarjoaa ihmiselle tunteen, että hän tekee jotain tärkeää. Työn merkityksellisyyttä voidaan kokea monella tasolla kuten esimerkiksi oman työn merkitys asiakkaalle, yrityksen suurempi merkitys yhteiskunnalle tai oman työn ja avun merkitys työkaverille. Yritys kuitenkin tarvitsee olemassaololleen tarkoituksen tai mission, johon työntekijät pystyvät samaistumaan. (Luukka 2019, luku 2.)

Luukka (2019, luku 3) toteaa, että työntekijän taidot ja potentiaali ovat yritykselle tärkeitä, mutta niitäkin tärkeämpää on se, kuinka paljon työntekijä haluaa taidostaan ja osaamisestaan antaa yrityksen käyttöön. Gary Hamelin malli ihmisten kyvykkyyshierarkiasta työpaikalla osoittaa Luukan (2019, luku 3) tulkin mukaan sen, mitä työntekijä yritykselle an-

taa. Hamelin hierarkia on jaettu kuuteen tasoon kuten kuvio 3 osoittaa. Hierarkian alimmalla tasolla työntekijä antaa yritykselle kuuliaisuutensa. Työntekijä tulee töihin silloin kun pitää ja tekee sen, mitä käsketään, mutta tekee kaiken tämän usein pakon ohjaamana. Työntekijän osaaminen voi olla erittäin hyvää, mutta hänen suhtautumisensa työhön on välinpitämätöntä esimerkiksi yrityskulttuurin tai huonon esimiestyön vuoksi. Hierarkian seuraavalla tasolla työntekijä antaa yrityksen käyttöön myös ahkeruutensa. Ahkera työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin ja huolella. Ihminen voi siirtyä hierarkian toiselle tasolle, kun hänen suhteensa työpaikkaan muuttuu positiivisempaan suuntaan ja silloin häntä ohjaa työnteossa pakon lisäksi myös moraalit. Kolmannella tasolla hierarkiassa työntekijä antaa kuuliaisuuden ja ahkeruuden lisäksi yritykselle osaamisensa ja asiantuntijuutensa. Tällöin työntekijä haluaa ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan ja haluaa myös käyttää sitä työpaikallaan. Nämä kolme alinta tasoa Hamelin hierarkiassa eivät kuitenkaan vielä tuota yritykselle minkäänlaista kilpailuetua. Yrityksen kilpailuetu lähtee rakentumaan hierarkian seuraavista tasoista, eli työntekijöiden aloitteellisuudesta, luovuudesta ja intohimosta. Kuten kuvio 3 osoittaa, neljäntenä Hamelin hierarkiassa on aloitteellisuus. Luukan (2019, luku 3) mukaan työntekijät alkavat toimia aloitteellisesti, kun he kokevat olevansa arvostettuja. Työntekijän ollessa aloitteellinen häntä ei tarvitse käskää, vaan hän tekee työnsä itsenäisesti ja etsii jatkuvasti uusia haasteita. Toiseksi ylimpänä hierarkiassa on luovuus. Luova työntekijä haluaa jatkuvasti etsiä uusia ratkaisuja uusiin sekä vanhoihin ongelmiin. Hän on myös utelias, rohkea ja haluaa tehdä asiat paremmin kuin aiemmin on tehty. Korkeimmalla tasolla hierarkian huipulla on intohimo. Työntekijän antaessa intohimonsa yrityksen käyttöön edellyttää se sen, että työntekijä kokee merkityksellisyyden tunnetta. Intohimoisesti työtänsä tekevät työntekijät eivät anna periksi haastavissakaan tilanteissa eivätkä myöskään jätä asioita keskeneräisiksi. Luukan (2019, luku 3) mukaan intohimoisille työntekijöille työ on kutsumus, ja he tekevät kaikkensa onnistuakseen siinä.



Kuvio 3. Hamelin ihmisten kyvykkyyshierarkia työpaikalla (mukaillen Luukka 2019)

Luukan (2019, luku 3) mukaan Hamelin hierarkian keskeisin viesti on se, että kolmea ylintä tasoa, eli aloitteellisuutta, luovuutta ja intohimoa ei saada ihmisistä ulos pakolla, käskemällä tai rahalla, vaan työntekijät antavat ne ominaisuudet itsestään ainoastaan sellaiselle yritykselle, joka heidän mielestään ne ansaitsee.

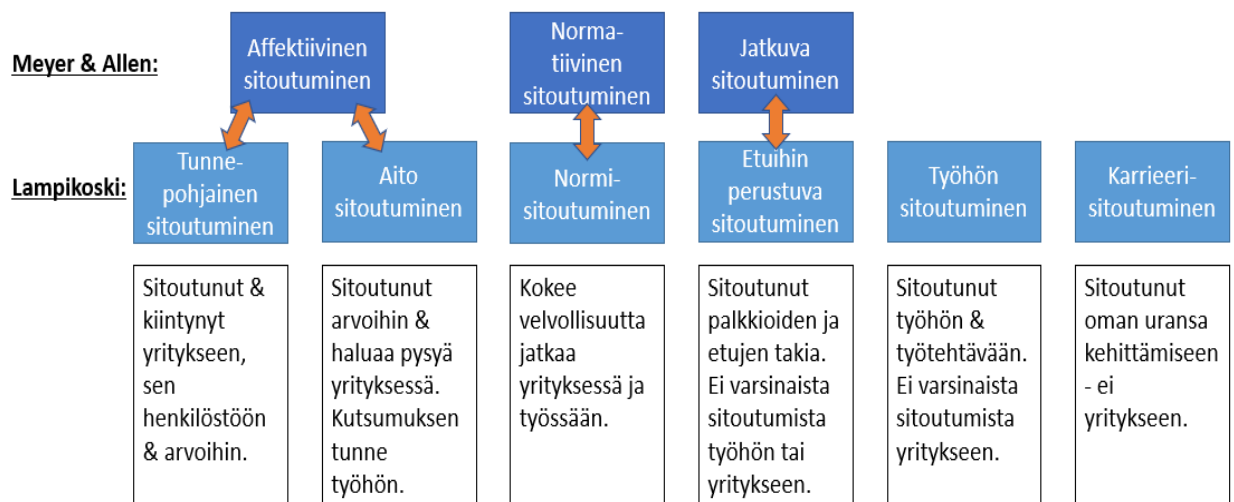
## **2.2 Sitoutumisen muodot ja siihen vaikuttavat tekijät**

Lampikosken (2005, 46) mukaan sitoutumisessa tarkastellaan ihmisen suhdetta ja asennetta työntekoon. Lampikoski (2005, 46) kuvaa yleisen tason sitoutumista kolmella ominaisuudella, jotka ovat vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, halu ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi ja vahva tahto olla jäsen organisaatiossa. Sitoutuneet työntekijät ovat arvokkaita yrityksille ja heidän menettämisensä on työnantajalle ongelmallista. Kun työntekijät ovat sitoutuneita, he välittävät työstään ja yrityksestä sekä tekevät työtä yrityksen yhteisten tavoitteiden eteen. Eteenpäin vievänä voimana eivät ole silloin pelkästään palkka tai ylennykset. Sitoutunut henkilöstö tuo yritykselle parempaa myyntiä ja tulosta innokkaan, laadukkaan ja tehokkaan tekemisen kautta. (Kruse 2012; Lampikoski 2005, 46; Viitala 2007, 86.)

Meyerin ja Allenin (1991) mukaan sitoutumisen voi jakaa kolmeen erilaiseen ulottuvuuteen. He ovat eritelleet sitoutumisen luokat haluun perustuvaan eli affektiiviseen, tarpeeseen perustuvaan eli jatkuvaan ja velvollisuuteen perustuvaan eli normatiiviseen sitoutumiseen. Affektiivisessä sitoutumisessa työntekijä haluaa aidosti olla osa organisaatiota ja työskennellä siellä. Tärkeänä osana affektiivista sitoutumista ovat jaetut arvot, luottamus sekä usein sosiaaliset yhteydet työntekijän ja yrityksen välillä. Jatkuvassa sitoutumisessa työntekijä puolestaan kokee saavansa hyötyä siitä, että hän työskentelee yrityksessä. Jatkuva sitoutuminen on pitkälti palkkioiden ja muiden etujen varassa. Tässä sitoutumisen muodossa työntekijä myös kokee, että yrityksestä lähteminen aiheuttaisi hänelle haittoja. Normatiivinen sitoutuminen taas viittaa työntekijän kokemaan velvollisuuden tuntuun yritystä ja työtänsä kohtaan. (Viitala 2007, 91.)

Lampikoski (2005, 48-50) puolestaan jakaa sitoutumisen kahteentoista eri sitoutumisen malliin. Hänen mukaansa sitoutumisen taustalla voi olla useita eri tekijöitä, eikä työntekijä välttämättä ole ainoastaan yhdellä tasolla sitoutunut. Lampikosken (2005, 48-50) määrittelemiä sitoutumisen malleja ovat muun muassa tunnepohjainen sitoutuminen, aito sitoutuminen, normisitoutuminen, etuihin perustuva sitoutuminen, työhön sitoutuminen ja urasitoutuminen. Tunnepohjaisessa sitoutumisessa työntekijä on tunnepohjaisesti kiintynyt organisaatioon ja sen henkilöstöön. Sisäiset suhteet organisaation sisällä ovat hänelle tär-

keitä ja työntekijä myös samaistuu organisaation arvoihin ja toimintatapoihin. Aidon sitoutumisen takana on taas usein työntekijän halu pysyä organisaation palveluksessa. Työntekijä sisäistää organisaation arvot ja noudattaa strategiaa, ja hän saattaa myös kokea, että kyseessä on hänen kutsumuksensa tai elämäntehtävänsä. Normisitoutumisessa työntekijä kokee, että hän on velvollinen jatkamaan organisaation palveluksessa. Normisitoutuminen on yleistä vanhemmilla työntekijöillä, jotka kokevat, että he ovat saaneet paljon apua, etuja, koulutusta ja uran organisaatiolta. Etuihin perustuvassa sitoutumisen muodossa työntekijä on tyytyväinen organisaation tarjoamiin etuihin. Työntekijä arvostaa työn ja ammatin tarjoamia rooleja, asemaansa töissä sekä yhteisön jäsenyyttä. Etuihin sitoutunut työntekijä on kuitenkin helposti altis vaihtamaan organisaatiota, mikäli hän kokee, että siellä tarjotaan parempia etuja. Työhön sitoutunut henkilö on sitoutunut työhönsä ja työn tekoon enemmän kuin organisaatioon. Tämän mallin perustana on mielenkiinto työtehtävien tekemiseen, työstä syntyvä ilo ja sisäsyntyiset intressit. Karrierisitoutunut työntekijä keskittyy pääsääntöisesti omaan uraansa. Hän on valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli hän kokee, että hän ei pääse nykyisessä organisaatiossa etenemään. (Lampikoski 2005, 48-50.)



Kuvio 4. Sitoutumisen muodot (mukaillen Lampikoski 2005, 48-50; Meyer & Allen 1991.)

Tunneperäinen sitoutuminen on sitoutumisen syvin muoto. Tällöin työntekijä nauttii organisaation jäsenyydestä ja on halukas jatkamaan työsuhdetta työnantajaan. Sitoutuminen ei kuitenkaan tarkoita työtyytyväisyyttä, sillä työntekijä saattaa tulla joka päivä ilolla töihin ja viihtyä töissään, mutta tehdä silti huonoa tulosta tai vaihtaa toiseen yritykseen heti sopivan tilaisuuden tullessa. Sitoutuneet työntekijät ovat uskollisia organisaatiolle, koska he uskovat organisaation toimintaan ja jakavat samat arvot. He ovat myös valmiita tekemään enemmän kuin heiltä odotetaan työnsä eteen. Työntekijän sitoutuneisuus on enemmän psykologinen kuin fyysinen sitoumus. (Kruse 2012; Lampikoski 2005, 48; Lämsä & Päivike 2013)

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat sekä yksilölliset tekijät, että työolotekijät. Yksilöllisiä tekijöitä ovat muun muassa sukupuoli, ikä, koulutustausta, persoonallisuus sekä yksilön tarpeet. Työolotekijöillä, eli tietynlaisilla työn ominaisuuksilla, on joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia työntekijän sitoutumiseen. Työntekijän sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät vaihtelevat suuresti esimerkiksi organisaatioiden, työtehtävien ja työntekijöiden välillä. Työolotekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden psykologiseen sitoutuneisuuteen, ovat luottamus johtoon, oman työn merkityksellisyys, riittävät etenemismahdollisuudet, tunnustus onnistumisista, sosiaalinen tuki sekä työn monipuolisuus. (Castellano 2013, luku 7; Nederström 2019.) Marcianon (2010, luku 3) mukaan työntekijöiden sitoutumisen kasvattamiseksi on ymmärrettävä työntekijöitä ja selvittää, mitkä ovat ne tekijät, jotka lisäävät juuri heidän tahtoaan sitoutua yritykseen. Marciano (2010, luku 3) painottaa, että on yhtä tärkeää selvittää myös sitoutumattomien työntekijöiden näkökulmia ja syitä sille, miksi he eivät ole sitoutuneita yritykseen. Syitä, joiden takia työntekijät eivät sitoudu yritykseen ovat Marcianon (2010, luku 3) mukaan muun muassa koulutuksen, palkan ja tuen puute, työntekijän kokemukset epäarvostuksesta tai esimerkiksi huono esimiestyö.

### **2.3 Sitouttamisen keinot ja haasteet**

Yrityksen toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen ja jatkuvan kehityksen kannalta henkilöstön sitouttaminen on yritykselle erittäin tärkeää (Viitala 2007, 91). Sitouttamisen tarkoituksena ja tavoitteena on löytää ne keinot, joilla yritys saa pidettyä hyvät osaajansa ja työntekijänsä yrityksessä. Sitouttamissuunnitelmaa luodessa pyritään varmistamaan se, etteivät yrityksen avainhenkilöt lähde tai vaihda toiseen yritykseen ja vie tärkeää osaamistaan mennessään. (Viitala 2007, 78.) Sitouttamisen tavoitteena on luoda ja kehittää työntekijöille työolosuhteet, jotka vastaavat heidän odotuksiaan ja mieltymyksiään. Aito sitouttaminen lähtee työnantajan ja työntekijän välisestä ymmärryksestä ja luottamuksesta. Sitouttamisesta voidaan myös puhua työntekijöiden sitoutuneisuuden edistämisenä. (Lampikoski 2005, 37.)

Henkilöstön sitouttaminen ja sitoutumiskulttuurin luominen on tärkeä osa organisaation henkilöstöstrategiaa. Keinoja sitouttamiseen ovat muun muassa hyvä henkilöstöjohtaminen, oikein tehty rekrytointi, kouluttaminen, kilpailukykyinen palkkataso ja palkitseminen sekä mahdollisuus oppimiseen ja etenemiseen. On tavallista, että yrityksen sitouttamisen keinot liittyvät erilaisiin kannustimiin ja palkitsemiskeinoihin, mutta näiden lisäksi myös esimerkiksi työpaikan ilmapiirillä ja kulttuurilla on suuri merkitys työntekijän sitoutumiseen. (Viitala 2007, 78). Yritys saa useita hyötyjä pystyessään sitouttamaan haluamiansa avainhenkilöitä. (Lampikoski 2005, 12.)



Lampikosken (2005, 35) mukaan yrityksen haasteena on oppia tuntemaan avainhenkilöiden mieltymykset ja tarpeet, sillä ne saattavat vaihdella suuresti työntekijöiden välillä. Tarpeisiin ja mieltymyksiin vaikuttavat muun muassa ikä, sukupuoli, henkilökohtaiset intressit, tehtävä organisaatiossa ja elinolosuhteet. Sitouttamisen haasteena on Piercen (2019) mukaan myös jatkuva työelämän muutos. Uudet työelämään tulevat sukupolvet arvostavat eri asioita kuin edeltävät ja nykypäivän työvoima on moninaisempaa kuin aiemmin. Organisaatiossa saattaa työskennellä jopa viittä eri sukupolvea ja montaa eri kansalaisuutta. Työyhteisö on heterogeeninen sekoitus eri ikäisiä ja erilaisista etnisistä taustoista ja kulttuureista tulevia henkilöitä. Johtajien ja HR:n onkin mukauduttava moneen eri henkilöön ja heidän tapoihinsa. Lampikoski (2005, 35) kertoo, että tasavertaisen kohtelun periaatteella toteutettu sitouttamissuunnitelma saattaa heikentää sitouttamisen tehokkuutta, mutta yksilökohtaisen sitouttamishojelmien rakentaminen on työlästä. Eri kohderyhmille kohdistetut sitoutumissuunnitelmat ovat Lampikosken (2005, 35) mukaan yleisiä. (Lampikoski 2005, 35; Pierce 2019.)

Sitouttaminen voi olla haastavaa, sillä toimintaympäristön voidaan nähdä olevan ristiriitaisessa tilanteessa. Toisaalta henkilöstö on yritysten tärkein menestystekijä, mutta siihen ei aina haluta panostaa taloudellisesti ja myös vuokratyövoimaan turvaudutaan usein. Yritykset pyrkivät siis sitouttamaan tärkeät työntekijänsä mahdollisimman pienin kuluihin odottaen samalla joustavuutta heiltä. (Viitala 2014, 32.) Myös nuorten osa-aikaisten työntekijöiden sitouttaminen on haasteellista, sillä nämä työntekijät ovat usein opiskelijoita ja vasta uransa etsintävaiheessa. Alle 25-vuotiaat etsivät vielä ammatillista itseään ja usein esimerkiksi opiskelujen ohella tehtävä osa-aikatyö on heille ainoastaan rahanhankintakeino eikä heillä ole kiinnostusta sitoutua yritykseen. (Lampikoski 2005, 67.)

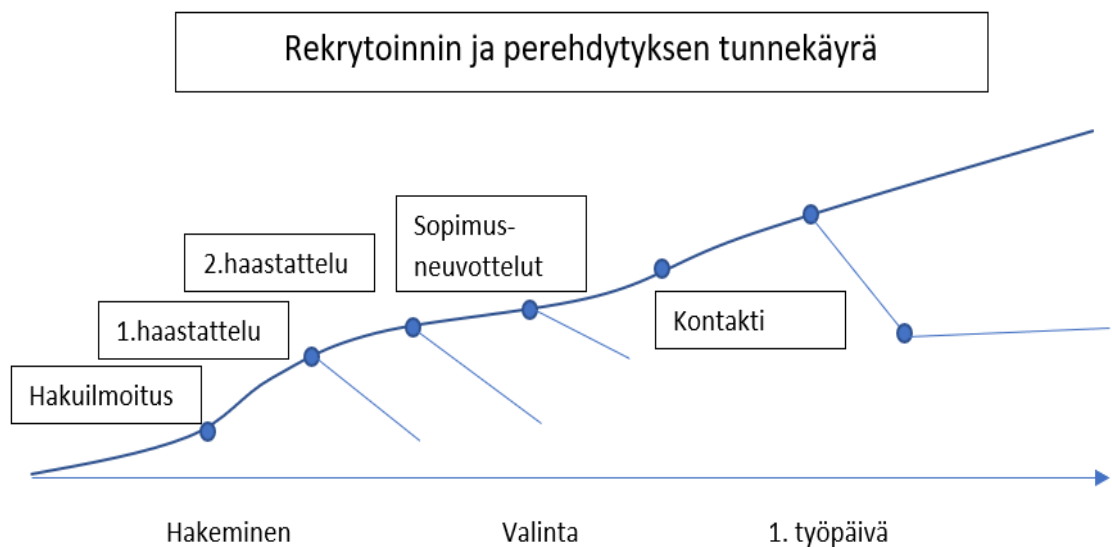
## **2.4 Hyvä rekrytointi ja perehdyttäminen sitouttamisen perustana**

Yritys pystyy luomaan kilpailuetua rekrytoimalla hyviä työntekijöitä. Kilpailu osajista käy kovana ja monelle yritykselle henkilöstön rekrytointi ja sitouttaminen ovat avain menestykseen. Tämän takia henkilöstön sitouttamisen kuuluu alkaa jo rekrytointivaiheessa. Lampikoski (2005, 180) toteaa, että rekrytointi ja perehdyttäminen ovat sitouttamisen kannalta erittäin tärkeässä roolissa, sillä useilla työntekijöillä loppahtaa innostus uutta yritystä kohtaan jo ensimmäisen työvuoden jälkeen. Lampikoski (2005, 180) kertoo, että työntekijöiden vaihtuvuus on suurinta ensimmäisen työvuoden aikana. Mitä paremmin rekrytointivaiheessa pystytään löytämään ja rekrytoimaan niitä henkilöitä, joiden toivomukset ja odotukset vastaavat työnhakijoilta vaadittavia edellytyksiä, sitä todennäköisempää on, että työntekijälle syntyy kestävä sitoutuminen organisaatioon. Myös yhtenevät arvot työnhakijan ja

organisaation välillä ovat tekijä, jolla on myönteinen vaikutus sitoutuneisuuteen. Rekrytoinnissa on tärkeä selvittää, että onko työnhakijan kiinnostus työtehtävään ja organisaatioon aitoa vai onko kysymyksessä lyhytaikainen urakokeilu. (Lampikoski 2005, 180-183; Viitala 2007, 88-90.)

Rekrytointi on usein työnhakijan ensimmäinen kurkistus ja kosketuspinta yritykseen. Rekrytointiprosessilla ja hyvällä hakijakokemuksella on suuri vaikutus sitoutumiseen ja halukkuuteen jatkaa organisaatiossa. Rekrytointiprosessi luo hakijoille kuvan yrityksestä ja työpaikasta heti kättelyssä. Rekrytoidessa uutta henkilöstöä onkin tärkeä luoda realistinen kuva työstä ja työpaikasta. Mikäli uudella työntekijällä on liian suuret odotukset tai muuten vain vääränlainen käsitys työstä, ei ole todennäköistä, että hän jatkaa organisaatiossa kauaa. (Lampikoski 2005, 180-183.)

Kun uusi työntekijä on rekrytoitu työtehtävään, alkaa hänen perehdyttämisensä. Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimia, joiden avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota ja omaa työtehtäväänsä. Riittävä perehdytys on olennaista uuden työntekijän aloituksessa, sillä tällöin hän tuntee olonsa turvalliseksi uusien työtehtäviensä parissa. Hyvin hoidettu perehdytys sitouttaa uuden työntekijän nopeammin yritykseen, työtehtäväänsä ja hän kokee nopeammin olevansa osa työyhteisöä. (Joki 2018, luku 6.7.) Palkkauksen ja uuden työntekijän ensimmäisen päivän välillä on aukko, jonka yritykset Luukan (2019, luku 4) mukaan valitettavan usein unohtavat täyttää. Hänen mukaansa yritykset pystyvät erottumaan edukseen aloittamalla sitouttamisen ja perehdyttämisen jo tuolla välillä.



Kuvio 5. Rekrytoinnin ja perehdytyksen tunnekäyrä (mukaillen Luukka 2019)

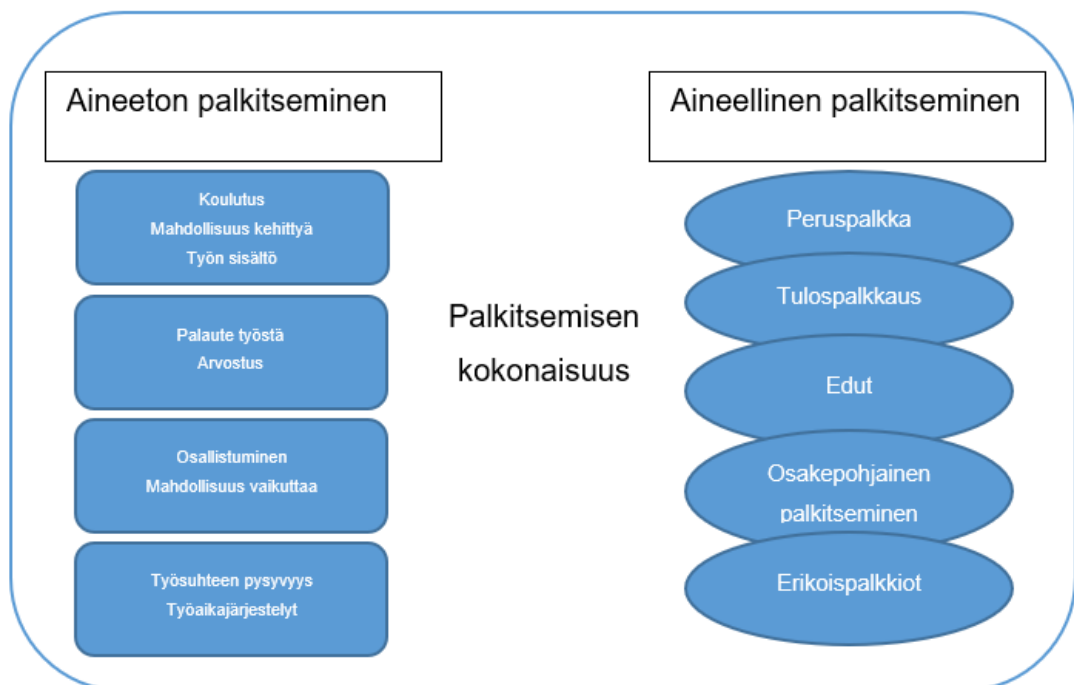
Kuviossa 5 on merkattu kuusi kontaktipistettä, joissa Luukan (2019, luku 4) mukaan pystytään vaikuttamaan uuden työntekijän tunnetiloihin ja innostukseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Kaikki alkaa hakuilmoituksesta. Hakuilmoitus joko innostaa hakemaan työpaikkaa tai latistaa intoa organisaatiota kohtaan. Mikäli työpaikkailmoitus on innostanut työnhakijaa hakemaan kyseistä työpaikkaa ja hänet on valittu haastatteluun, täytyy innostusta pitää yllä ja jopa nostaa mahdollisen työsuhteen alkuun asti. Näissä jokaisessa kontaktipisteessä työnhakijan tai tulevan työntekijän tunnekaäyrä voi mennä positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Tämän takia rekrytointi, perehdytys ja työsuhteen alku ovat erittäin tärkeässä roolissa työntekijän sitoutumisen kannalta. Rekrytointi ja työsuhteen aloitus tulisi rakentaa niin, että työntekijän innostus ja odotus on korkealla, eikä hän malttaisi odottaa ensimmäistä työpäiväänsä. Mikäli työntekijälle on saatu luotua korkeat odotukset, täytyy ne myös lunastaa ensimmäisinä työpäivinä. (Luukka 2019, luku 4.)

Luukan (2019, luku 4) mukaan hyvä perehdytys on sitä, että uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi yhteisöön, opetetaan hänelle yhteisön tapoja ja tutustutetaan hänet työhönsä. Luukka (2019, luku 4) kuitenkin painottaa, että tämän prosessin ei pidä alkaa vasta ensimmäisenä virallisena työpäivänä, vaan hänen mukaansa sen kuuluu alkaa jo työhaastattelussa ja päättyä vasta, kun uusi työntekijä on työyhteisön täysvaltainen jäsen. Yrityksen on siis valmistauduttava uuden työntekijän tuloon ja perehdyttämiseen huolella ja etukäteen. Työntekijälle pitää hankkia etukäteen kaikki hänen tarvitsemansa asiat ja perehdytysohjelman tulee olla suunniteltu. Työntekijät muistavat lähes poikkeuksetta aina ensimmäisen työpäivänsä, joten senkin takia hyvin suunniteltu ja valmisteltu perehdytys on ensiarvoisen tärkeää. Tavoitteena perehdytyksessä tulisi olla se, että uudelle työntekijälle annetaan parhaat mahdolliset edellytykset työssä menestymiseen. (Luukka 2019, luku 4.)

## **2.5 Palkkauksen ja palkitsemisen motivoiva vaikutus**

Luukan (2019, luku 4) mukaan palkka on monelle ihmiselle perimmäinen syy tehdä töitä, vaikka se ei itsessään ole syy työntekijälle viihtyä työssään tai tehdä työtä hyvin. Työntekijöiden on pystyttävä luottamaan siihen, että heidän sitoutumisensa ja kehittymisensä palkitaan. Ikä- tai työvuosiin perustuvat palkankorotukset eivät Luukan (2019, luku 4) mukaan toimi sitouttavana tekijänä, vaan palkkauksen pitäisi pohjautua osaamiseen, suoritukseen ja sitoutumiseen. Lampikosken (2005, 233) mukaan on tärkeää, että yrityksessä kiinnitetään huomiota henkilöstön motivaatiotekijöiden lisäksi sopivaan ja haluttuun suuntaan ohjaavasta palkitsemisesta. Mikäli työntekijä kokee, että organisaation palkkaus ja palkitseminen eivät ole kunnossa, tekee hän yleensä heikompa tulosta ja on todennäköisesti valmis vaihtamaan toiseen organisaatioon tilanteen tullessa. Työntekijän on koettava, että hän saa kilpailukykyistä palkkaa ja palkitsemista tekemistään ponnisteluista. (Lampikoski 2005, 231-234; Luukka 2019, luku 4.)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä sitouttaa nykyistä henkilöstöä yritykseen ja sen lisäksi toimii houkuttimena uusille työntekijöille. Palkitsemisjärjestelmän luomisessa on tärkeää, että se on oikeudenmukainen ja selkeä. Organisaation jäsenten on tiedettävä mistä, milloin ja ketä palkitaan. Palkitsemista on olemassa sekä aineellista että aineetonta. Aineellinen palkitseminen on yleisempää organisaatioissa kuin aineeton palkitseminen (Kehusmaa 2011, 201). Yritykset palkitsevat usein työntekijöitään esimerkiksi rahallisesti, mutta jättävät huomioimatta aineettoman palkitsemisen, joka kuitenkin on yhtä tärkeässä roolissa motivoimisen kannalta. Luukka (2019, luku 4) toteaa, että rahallisen palkitsemisen lisäksi on tärkeä myös keskittyä työntekijöiden huomioimiseen. Hänen mukaansa yksi merkityksellisimmistä tavoista huomioida työntekijä on kiittää tätä. (Joki 2018, luku 10; Kehusmaa 2011, 201; Lampikoski 2005, 231-234.)



Kuvio 6. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen 2014)

Aineeton palkitseminen ruokkii työntekijän sisäistä motivaatiota, kun taas aineellinen palkitseminen ruokkii ulkoista. Kuten jo aiemmin käytiin läpi, sisäisesti motivoitunut työntekijä saa usein tarpeilleen tyydytystä itse työstä ja sen tekemisestä. Kuten kuviosta 6 näkee, aineettomaan palkitsemiseen liittyvät tekijät ovat niitä, jotka liittyvät työn tekemiseen ja näin ruokkivat sisäistä motivaatiota. Ulkoisesti motivoituneen työntekijän tarpeet tyydytyvät puolestaan aineelliseen palkitsemiseen liittyvistä tekijöistä, kuten palkkauksesta ja muista eduista. Raha on yleisin ulkoisen motivaation lähde. (Ruohotie & Honka 1999, 14-

15.) Pelkästään ulkoisten motivaattorien varassa toimiminen ei ole pitkällä tähtäimellä toimivaa, sillä pelkkä raha ei ole riittävä keino sitouttaa henkilöstöä yritykseen. Aineellisen palkitsemisen motivoiva vaikutus lakkaa heti, kun ne lopetetaan. (Liukkonen ym. 2002, 7.)

Etenkin myyntialalla erilaiset aineelliset palkitsemiskeinot ovat yleisiä kannustimia. Useasti myyjien palkka perustuu ainakin osittain provisiopohjaisuuteen. Provisiopohjaisessa palkassa hyvät tulokset näkyvät suoraan palkkioina palkassa. On myös tavallista, että provisiopalkan lisäksi hyvistä suorituksista palkitaan bonuksilla. Vaikka provisiopohjainen palkka motivoi monia tekemään paremmin tai kovemmin työtänsä, ei se ole kaikille soveltuva. Provisiopohjaisessa palkkamallissa heikommat viikot tai kuukaudet näkyvät palkassa, eivätkä monet halua kokea tätä epävarmuutta, vaan toivovat turvaa vakaan palkan kautta. Kehusmaan mukaan ei ole yhtä universaalia palkitsemismallia, joka sopisi jokaiselle. (Kehusmaa 2011, 202.)

Palkitsemisella tavoitellaan myönteisiä vaikutuksia kuten esimerkiksi oikean- ja halutunlaista henkilöstöä, innostusta, hyviä työsuorituksia, hyvää työnantajakuvaa ja sitoutumista. Onnistunut palkitseminen luo näitä myönteisiä vaikutuksia ja vähentää kielteisiä vaikutuksia kuten poissaoloja ja ylimääräisen vapaaehtoisen vaihtuvuuden kustannuksia. Hakonen ym. (2014, luku 1.1) toteavat, että palkitseminen vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan ja vaikuttaakin täten voimakkaasti siihen, miten yritys pystyy houkuttelemaan halutunlaista henkilöstöä ja ennen kaikkea siihen, miten se saa henkilöstön pysymään. (Hakonen ym. 2014, luku 1.1.)

## **2.6 Johtaminen, esimiestyö ja kulttuuri sitoutumisen mahdollistajana**

Castellanon (2013, luku 7) mukaan johtamisella ja esimiestyöllä on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja henkilöstön sitoutuneisuuteen. Hyvällä johtamisella pystytään motivoimaan työntekijöitä ja luoda halua saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Työyhteisön johtamisella on Österbergin (2015, 127) mukaan suuri vaikutus koko työyhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Hänen mukaansa esimiehen tärkeinä tehtävinä on luoda työntekijöille avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä ja kannustaa heitä. Hyvä esimies toimii esimerkkinä ja huolehtii töiden selkeistä järjestelyistä. Lisäksi hänen tulisi myös jakaa työtehtävät niin, että kukaan ei kuormitu liikaa, mutta kokee tehtävänsä tarpeeksi haastaviksi. Holbechen ja Matthewsinkin (2012, luku 3) mukaan työntekijät haluavat työskennellä yrityksessä, jossa esimiehet ja johtajat ovat rehellisiä ja tarpeeksi vaativia. Esimiehet, jotka asettavat työntekijöilleen korkeat vaatimukset, mutta antavat samalla tukensa, jotta työntekijä voi menestyä tehtävässään, ovat Holbechen ja Matthewsinkin (2012, luku 3) mukaan niitä esimiehiä, jotka toiminnallaan edistävät työntekijöiden sitoutumista yritykseen. (Castellano 2013, luku 7; Österberg 2015, 127-128)

Työntekijät valitsevat työnantajayrityksen usein sekä idealistisista että käytännöllisistä syistä. Yritys itsessään voi olla erittäin houkutteleva ja hyvin toimiva, mutta loppukädessä työntekijöiden työpäivät pyörivät työkavereiden sekä lähimpien esimiesten ympäröimänä. Castellanon (2013, luku 7) mukaan huonot esimiehet ajavat toiminnallaan työntekijät pois hyvistä yrityksistä. Esimiehillä on siis tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisessa, koska he pystyvät toiminnallaan joko motivoimaan ja kehittämään alaisiaan johtaen sitoutuneeseen henkilöstöön tai päinvastaisesti aiheuttaen työntekijän lähdön organisaatiosta. (Castellano 2013, luku 7.) Österbergin (2015, 128) mukaan hyvän esimiehen tulee toimia esimerkkinä niin ihmisten välisessä käyttäytymisessä kuten työmoraalin ja työmotivaation ylläpidossa. Myös Holbeche ja Matthews (2012, luku 3) toteavat, että hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuuluu hyvät sosiaaliset taidot kuten kuunteleminen, delegointi ja inspiroiminen. He myös painottavat, että lopulta hyvän johtamisen ja esimiestyön perustana on se, että henkilöstöä kohdellaan ihmisinä eikä ainoastaan hyödykkeinä tai kustannuksina.

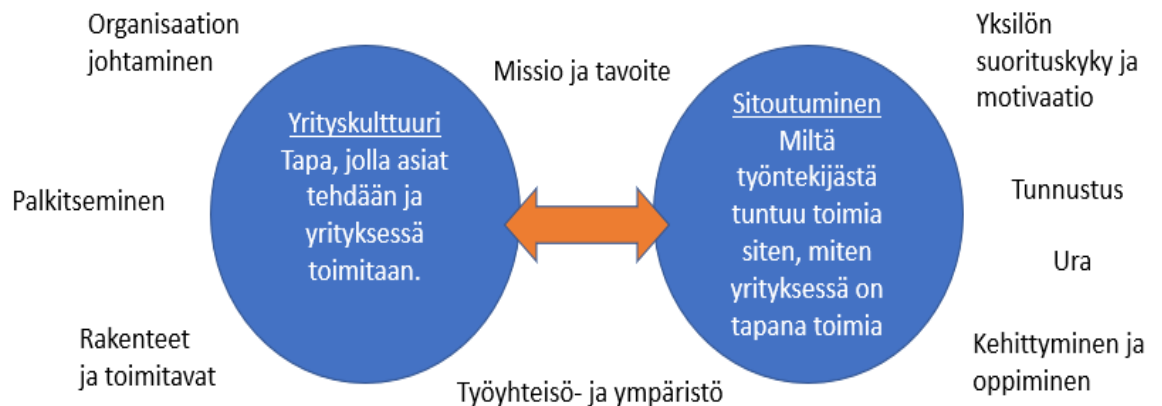
Myös esimiesnimityksillä on Luukan (2019, luku 1) mukaan vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja yrityskulttuuriin. Esimiesnimitykset osoittavat, minkälaista toimintaa organisaatiossa arvostetaan. Hänen mukaansa etenkin nuoret uraorientoituneet työntekijät saattavat lähteä organisaatiosta, mikäli ylenemiset tapahtuvat toistuvasti työssäolovuosien eikä suoritusten laadun mukaan.

Luukka (2019, luku 1) kuvaa yrityskulttuurin olevan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat yrityksen työntekijöiden toimintaa, myös silloin kun ketään ei ole katsomassa. Yrityskulttuuri yhdistää yrityksen työntekijöitä ja erottaa yrityksen muista yrityksistä. Kulttuuri muodostuu yrityksiin ajan saatossa joko tiedostamatta tai tietoisien tekojen kautta. Yrityskulttuuri syntyy siis myös ilman johtamista, mutta toivotunlaisen yrityskulttuurin saa ainoastaan johtamalla. On mahdollista, että alussa yrityskulttuurista syntyy toivotunlainen intuitiivisesti, mutta johtamattoman kulttuurin vaarana on, että toiminnan kasvaessa kulttuuri muuttuu, ellei uusia työntekijöitä palkatta rekrytoida tietoisesti ainoastaan samalla arvomaailmalla varustettuja ihmisiä. (Luukka 2019, luku 1.)

Randlertin (2017, 91) mukaan hyvä yrityskulttuuri on tärkeässä roolissa nykyisen henkilöstön sitouttamisessa yritykseen. Työntekijät arvostavat työssään yhä enemmän yrityskulttuuria ja urakehitysmahdollisuuksia kuin palkitsemista ja etuuksia (Deloitte, 2016). Randlert (2017, 90) myös toteaa, että liika työntekijöiden hallinta usein vaikuttaa negatiivisesti yrityskulttuuriin sekä työntekijöiden sitoutumiseen. Lisääntynyt valvonta aiheuttaa sen,

että työntekijät tuntevat olevansa epäluotettuja, rajattuja ja lopulta he passivoituvat. Randlerin (2017, 91) mukaan hyvä yrityskulttuuri ei ainoastaan sitouta nykyisiä työntekijöitä yritykseen, vaan se myös kasvattaa organisaation ulkoista houkuttelevuutta. Tyytyväiset työntekijät suosittelvat yritystä tutuilleen, luovat tehokkaampia prosesseja ja lopulta ennistä parempaa työilmapiiriä.

Tuomisen (2020) mukaan yrityskulttuuri muodostuu siitä, että työntekijät kokevat tekevänsä mielekästä työtä. Yrityskulttuuri on sitä, millä tavalla työntekijät kokevat työpäivänsä ja työnantajansa arjessa (Randler 2017, 86). Tuominen (2020) toteaa, että yrityskulttuuri syntyy yrityksen strategian ja arvojen kanssa linjassa olevista tavoista rekrytoida, palkita, johtaa ja kehittää työntekijöitä. Näiden ollessa linjassa, lopputuloksena syntyy sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. Myös Randler (2017, 86) painottaa, että strategian, arvojen ja kulttuurin on oltava tasapainossa, jotta työntekijä sitoutuu yritykseen.



Kuvio 7. Yrityskulttuuri ja sitoutuminen (mukaillen Deloitte 2016)

Luukan (2019, luku 1) mukaan esimiehillä on tärkeä rooli yrityksen kulttuurin tekijänä. Hänen mukaansa esimies pystyy omalla arkisella toiminnallaan joko vahvistamaan tai tuhoamaan yrityskulttuuria. Luukka (2019, luku 1) toteaa, että esimiehen rooli tulee olla tarkoin määritetty niin työtehtävien kuin myös kulttuurin johtamisen näkökulmasta ja esimiehen toimiessa vasten yrityskulttuuria tulisi siihen puuttua heti.

Yrityksessä on myös tärkeä luoda ylpeyden ja voittamisen kulttuuria, sillä Marcianon (2010, luku 4) mukaan kaikki haluavat olla osana menestyksestä ja voitokasta tiimiä. Työntekijät haluavat olla ylpeitä yrityksestään, työstään tai työyhteisöstään ja he haluavat tuntea, että ovat parempia kuin kilpailevat yritykset, ainakin jollain osa-alueella. Yrityksenä on tärkeä selvittää ne alueet, joissa heillä on kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna ja sen jälkeen tuoda tätä esille työntekijöille. Tämä luo yrityksen työntekijöille ylpeyden ja

kunnioituksen tunnetta. Voittamisen kulttuuria pystytään luomaan myös yrityksen sisällä, esimerkiksi eri tiimien tai osastojen välillä. Tällöin selvitetään jokaisen tiimin vahvuudet ja niiden kautta luodaan sen jäsenille merkityksellisyyden tunnetta. Työntekijän kokiessa olevansa osana jotain erityistä tekee hän lujempaa töitä edesauttaakseen tiimiään saavuttamaan menestystä. Hyvä itseluottamus ja ylpeys omasta tekemisestään vie tehokkuutta ja motivaatiota eteenpäin. (Marciano 2010, luku 4.)

## **2.7 Vapaaehtoinen vaihtuvuus ja organisaatiosta lähtemisen motiiveja**

Vapaaehtoinen ja tahaton vaihtuvuus sekä vältettävissä- ja ei-vältettävissä oleva vaihtuvuus ovat vaihtuvuuteen liittyviä tarkentavia käsitteitä. Vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä, kun työntekijä itse päättää irtisanoutua ja lähteä organisaatiosta. Tahaton vaihtuvuus taas syntyy työnantajan puolelta tapahtuvista toimista kuten irtisanomisista. Vältettävään vaihtuvuuteen organisaatio pystyy vaikuttamaan omilla toimillaan. Ei-vältettävissä olevaa vaihtuvuutta organisaatio taas ei pysty omilla toimillaan kontrolloimaan. Tämän tapaisessa vaihtuvuudessa työntekijä lähtee organisaatiosta esimerkiksi saadessaan opiskelupaikan toiselta paikkakunnalta. (Shaw, Delery, Denkins & Gupta 1998; Barrick & Zimmermann 2009.) Korkealla vaihtuvuudella on negatiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Jatkuva rekrytointi aiheuttaa kustannuksia ja vie paljon aikaa. Vaihtuvalla henkilöstöllä on myös vaikutusta yrityksen sisäiseen kulttuuriin sekä työtehokkuuteen. (Lampikoski 2005, 77-78.) Vaihtuvuutta seurattaessa on lukujen lisäksi tarpeen myös seurata keitä yrityksestä lähtijät ovat ja millaisia työtehtäviä heillä on. Avaintyöntekijöiden menetys on yritykselle haitallista, varsinkin jos lähtijät ovat toistuvasti työntekijöiden parhaimmista. Useassa tehtävässä avainhenkilön lähdön kustannukset ovat korkeat ja voivat vastata henkilön useamman kuukauden palkkaa. (Hakonen ym. 2014, luku 1.3.)

Avainhenkilöiden sitouttamisessa ja vaihtuvuutta pienentäessä on tärkeää saada luotettava kuva siitä, mitkä ovat ne tekijät, jotka aiheuttavat avainhenkilöiden lähdön organisaatiosta. Työntekijän vapaaehtoiseen työpaikan vaihtoon vaikuttavat nykyisen organisaation negatiiviset tekijät, työntötekijät, sekä organisaation ulkopuoliset houkuttelevat vetovoimatekijät. Keskeisiä työntötekijöitä organisaatioissa ovat negatiiviset työolosuhteet, liika stressi, työuupumus ja tunne siitä, ettei työntekoa koeta palkitsevaksi. Ulkoisia vetovoimatekijöitä ovat esimerkiksi kilpailevien organisaatioiden kilpailukykyiset työtarjoukset tai paremmat urakehitysmahdollisuudet, taloudelliset- tai muut edut. (Lampikoski 2005, 156.)

Lampikosken (2005, 158) mukaan vastavalmistuneet ja hyvin koulutetut ovat henkilöitä, jotka saattavat herkästi vaihtaa työpaikkaa. Nämä henkilöt tietävät arvonsa ja he vaativat etuja ja mikäli he kokevat, että eivät saa sitä tarpeeksi nopeasti nykyisestä organisa-



tiosta, he vaihtavat sinne, missä niitä tarjotaan. Piercen (2019) mukaan viime vuosien aikana työmarkkinat ovat muuttuneet, eivätkä milleniaalit tai heitä nuoremmat sukupolvet ole yhtä sitoutuneita työhönsä kuin aiemmat sukupolvet ovat olleet. Työstä on tullut liikkuvampaa ja ihmiset vaihtavat herkemmin työpaikkaa usein henkilökohtaisen onnellisuuden ja tyytyväisyyden saavuttamisen toivossa. (Lampikoski 2005, 158; Pierce 2019; YPAI-tutkimus 2019.)

Vältettävissä olevaan vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen pystytään kuitenkin vaikuttamaan eri keinoilla. Piercen (2019) mukaan henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden pienentämiseen voidaan vaikuttaa jo rekrytointivaiheessa. Rekrytoimalla henkilöstöä, jotka samaistuvat yrityksen arvoihin ja sopeutuvat mukaan yrityksen kulttuuriin, pienennetään vaihtuvuuden riskiä. Mikäli rekrytoidulla henkilöllä on vääränlaiset odotukset ja tavoitteet työtänsä kohtaan eikä hän koe, että hänen työnsä tuloksen ja palkan välillä on riittävää kytettä, on hän todennäköisemmin altis vaihtamaan työpaikkaa. Myös riittämätön palaute ja tuki tai olemattomat etenemismahdollisuudet ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat avainhenkilöiden lähtöön. (Lampikoski 2005, 154; Pierce 2019.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Nordic Sales Crew Oy:n myyjien motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella kyselyllä 28.2.2020-11.3.2020 ja kyselyn vastausprosentti oli 58,6. Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, aineiston keruu, tutkimuksen toteutus sekä aineiston käsittely.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu

Sopivan tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkittavan kohteen laadusta ja halutuista tuloksista. (Heikkilä 2014, 15.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään kyselyn muodossa, sillä tutkimuksella haluttiin selvittää suuremman joukon eli yrityksen kaikkien myyjien edustamia tuloksia. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään suurissa otoksissa. Tämän tutkimuksen perusjoukko oli 70 ja vastausprosentti oli 58,6 prosenttia.

Heikkilän (2014, 15-17) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja sen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa olevaa tilannetta ja selvitettyä eri asioiden välisiä riippuvaisuuksia. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään käyttäytymistä. Tyypillisiä keinoja kerätä laadullista dataa ovat esimerkiksi haastattelut ja havainnointi, kun taas määrällistä dataa kerätään esimerkiksi erilaisista tilastoista, tietokannoista tai kyselylomakkeiden avulla (Taanila 2019). Etenkin internetin kautta tehtävät kyselyt ovat suosittuja tiedonkeruumenetelmiä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Heikkilä 2014, 15-17.)

Tämä tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella (liite 1). Internet-kysely on nopea tapa kerätä tietoja perusjoukon ollessa hajaantunut, kuten tässä tapauksessa, joten sähköinen kyselylomake oli helppo toteuttaa ja lähettää kaikille perusjoukon jäsenille. Kyselylomake on yleinen tapa kerätä aineistoa kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Etuna kyselylomakkeessa on muun muassa se, että kyselyn vastaaja jää tuntemattomaksi, eikä näin ollen esimerkiksi haastattelijan läsnäolo vaikuta vastauksiin. Riskinä kyselylomakkeiden kanssa on mahdollinen alhainen vastausprosentti. (Heikkilä 2014, 67.)

Tällä tutkimuksella haluttiin saada vastauksia Nordic Sales Crew Oy:n jokaiselta 70 myyjältä liittyen heidän motivaatioonsa ja sitoutumiseensa, joten tämän takia perusjoukoksi valikoitui kaikki yrityksen myyjät. Taustatietoina kyselyssä kysyttiin vastaajilta, kuinka kauan he ovat työskennelleet Nordic Sales Crew Oy:ssä ja missä he työskentelevät pääsääntöisesti. Taustatietokysymykset valittiin siksi, koska kyselyn avulla haluttiin tarkastella, onko työsuhteen pituudella tai työskentelykaupungilla merkitystä sitoutumiseen ja

motivaatioon. Jo kyselylomakkeelle pääkaupunkiseutu, Porvoo ja kiertävä tiimi (On Tour) yhdistettiin yhdeksi ryhmäksi, sillä Porvoon tiimi sekä kiertävät tiimit ovat kooltaan pieniä, eikä tutkimuksessa haluttu ottaa riskiä vastaajien henkilöllisyyden paljastumisesta. Porvoon tiimi sekä kiertävä tiimi tekevät myös paljon myyntiä pääkaupunkiseudulla, joten sen takia niiden yhdistäminen yhdeksi oli luonnollinen vaihtoehto. Iän tai sukupuolen selvittämisellä ei nähty olevan oleellista merkitystä opinnäytetyön tavoitteen kannalta, joten sen takia niitä ei kysytty kyselylomakkeen taustatiedoissa.

Selvittäessä, mikä Nordic Sales Crew Oy:n myyjiä motivoi, heiltä kysyttiin kuinka tärkeinä se pitävät eri motivaatioteorioista poimittuja väitteitä, jotka teorian mukaan vaikuttavat tai eivät vaikuta motivaatioon. Myyjä pyydettiin vastaamaan yhdeksään eri väittämään, kuinka tärkeinä he pitävät niitä. Asteikkona toimi neliportainen Likertin asteikko, ei lainkaan tärkeä, ei kovin tärkeä, tärkeä ja erittäin tärkeä. Myyjiltä kysyttiin myös kuinka tyytyväisiä he ovat eri motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin Nordic Sales Crew Oy:ssä.

Tutkimuksen tavoitteen kannalta oli olennaista selvittää ja ymmärtää yrityksen myyjiä, ja syitä tai tekijöitä, jotka heitä sitouttavat. Myyjien sitoutumisen muotoa tutkittiin kysymyksellä, jossa kyselyyn vastanneet valitsivat eri väittämistä, kuinka hyvin ne kuvaavat heitä. Eri väittämät on poimittu teorian pohjalta ja tämän kysymyksen avulla haluttiin pystyä luokittelemaan mihin sitoutumisen tasoihin Nordic Sales Crew Oy:n myyjät sijoittuvat. Sitoutumisen muodon ymmärtäminen on tärkeää, jotta sitoutumisstrategiaa kehittäessä ymmärretään työntekijöiden mielentilaa ja täten voidaan tehdä oikeita asioita sitouttamisen kehittämisen suhteen. Sitoutumista mitattaessa haluttiin selvittää mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka työntekijät itse kokevat sitouttavana. Kysymyksiksi valikoitui väittämiä, jotka pohjautuvat Lampikosken (2005) sekä Meyer ja Allenin (1991) teoriaan. Kysymysten avulla haluttiin selvittää, minkä tyyppistä sitoutumista Nordic Sales Crew Oy:n myyjillä on.

### **3.2 Tutkimuksen vaiheet ja aineiston käsittely**

Opinnäytetyön pääongelmana oli selvittää, miten Nordic Sales Crew Oy:n myyjiä voidaan sitouttaa yritykseen paremmin. Pääongelmaan lähdettiin selvittämään vastauksia alaongelmien kautta, jotka olivat kuinka motivoituneita myyjät ovat tällä hetkellä, mikä Nordic Sales Crew Oy:n myyjiä motivoi, mitkä tekijät vaikuttavat myyjien sitoutuneisuuteen ja mitä Nordic Sales Crew Oy voisi tehdä kehittääkseen myyjien sitoutumista. Kysymykset kyselylomakkeelle laadittiin mahdollisimman tarkasti viitekehyksessä läpi käydyn teorian pohjalta niin, että ne vastaavat tutkimusongelmiin. Kysymyksiä laatiessa otettiin myös huomioon kysymysten selkeys ja ymmärrettävyys, turhien virheellisten vastausten poissulkemiseksi.

Ennen kyselyn julkaisua, sen toimivuutta testattiin usean henkilön toimesta, jotta kyselyn toimivuudelle saatiin varmuus. Myös Nordic Sales Crew Oy:n henkilöstöjohtaja kävi kyselyn läpi varmistaakseen, että kaikki kysymykset ovat varmasti myyjien ymmärrettävissä.

Kyselylomake (liite 1) tehtiin Webropol-ohjelmalla ja julkaistiin Nordic Sales Crew Oy:n sisäisessä viestintäkanavassa 28.2.2020. Vastausaikaa annettiin 11.3.2020 asti. Kyselylomake koostui kahdesta taustakysymyksestä, kahdesta motivaatiota mittaavasta kysymyksestä sekä neljästä sitoutumista kartoittavasta kysymyksestä. Lisäksi kyselyn lopussa vastaajille annettiin mahdollisuus avoimiin kommentteihin. Varsinaisia kysymyksiä kyselyssä oli yksitoista ja jokaiselle vastaajalle tuli vastattavaksi yhdeksän pakollista kysymystä. Avoimien kysymysten määrä haluttiin pitää pienenä, jotta se ei vaikuttaisi negatiivisesti myyjien vastausmotivaatioon. Kyselyn mukana julkaistiin saatekirje (liite 2), joka pidettiin lyhyenä, mutta informatiivisena. Saatekirjeestä tuli ilmi kyselyn tavoite, tarkoitus, tärkeys ja siinä korostettiin vastaajien anonymiteettiä. Saatekirjettä luodessa otettiin huomioon nuori kohderyhmä, eikä kirjeestä sen takia haluttu tehdä liian virallista, vaan siinä säilytettiin rento, Nordic Sales Crew Oy:lle ominainen lähestymistapa. Kyselystä lähetettiin myös henkilökohtainen muistutusviesti jokaiselle yrityksen myyjälle, sillä alun vähäisen vastausmäärän myötä oli noussut huoli, että kysely hukkuu muiden viestien joukkoon yleisellä viestintäsivulla. Kysely lähetettiin uudelleen samassa Nordic Sales Crew Oy:n käytämässä viestintäpalvelussa, mutta yhteisen viestin sijasta se lähetettiin kaikille yksilöviestinä. Yksilöviestin saatekirjeeksi otettiin henkilökohtaisempi lähestymistapa (liite 3), mutta painotettiin muuten samoja asioita kuin ensimmäisessä saatekirjeessä. Nämä yksilöviestit toimivat hyvin, sillä yli puolet vastauksista tuli vasta niiden lähettämisen jälkeen.

Kyselylomakkeella vastaajat arvioivat omaa motivaatiotaan ja tyytyväisyytensä työtä kohtaan. Lisäksi he vastasivat myös sitoutumista mittaaviin kysymyksiin. Kysymyksissä käytettiin pääsääntöisesti 4-portaista Likertin asteikkoa. Likertin asteikkoa käytetään usein mielipideväittämissä joko 4- tai 5-portaisena järjestysasteikon tasoisena asteikkona. 4-portaisessa Likertin asteikossa kaksi vaihtoehtoista on eri mieltä väittämän kanssa ja kaksi vaihtoehtoista samaa mieltä. (Heikkilä 2014, 51-52.) 5-portaisessa Likertin asteikossa on mukana neutraali vastausvaihtoehto, mutta tässä tutkimuksessa haluttiin, että vastaajat ottavat kantaa suuntaan tai toiseen, joten sen takia päädyttiin käyttämään 4-portaista asteikkoa. Yhteen sitoutumista mittaavaan kysymykseen haluttiin kuitenkin ottaa mukaan ei-mielipidettä -vaihtoehto. Tämä valikoitui siitä syystä, että kysymyksen väittämät ovat luonteeltaan sellaisia, että kaikilla ei välttämättä ole mielipidettä asiaan, tai he ovat esimerkiksi työskennelleet yrityksessä jo niin pitkään, että eivät muista miten asia on heidän kohdallaan mennyt. Kyselyn luotettavuus haluttiin säilyttää, joten sen takia koettiin oleelliseksi

lisätä tämä vaihtoehto yhteen kysymykseen, jotta tulokset eivät vääristyisi. Näiden Likertin-asteikolla mitattavien kysymysten lisäksi yksi sitoutumista mittaava kysymys oli kyllä/ei-muodossa. Tässä kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin, uskovatko he työskentelevänsä Nordic Sales Crew Oy:ssä vielä vuoden päästä. Henkilöiltä, jotka vastasivat kyllä, kysyttiin lisäksi avoimen kysymyksen avulla, mikä heidän mielestään on parasta Nordic Sales Crew Oy:ssä. Niiltä henkilöiltä, jotka puolestaan vastasivat, että he eivät usko työskentelevänsä yrityksessä enää silloin, kysyttiin avoimen kysymyksen avulla, miksi he uskovat niin.

Tutkimuksen tulokset esitetään prosenttiosuuksina sekä keskiarvoina (ka). Keskiarvoa 2,5 voidaan pitkä neutraalina tuloksena, sillä vastausvaihtoehdoista toinen ääripää, esimerkiksi täysin eri mieltä, on arvoltaan yksi ja vastakkainen ääripää, esimerkiksi täysin samaa mieltä, on arvoltaan viisi. Ei mielipidettä -vastausvaihtoehto on arvoltaan nolla ja analyysijä tehdessä tätä vastausvaihtoehtoa ei ole laskettu mukaan tuloksiin. Prosentit ovat esitetty yhden desimaalin tarkkuudella.

Kyselyn viimeisessä pakollisessa kysymyksessä käytettiin Net Promoter Score -asteikkoa. Net Promoter Score, eli NPS, menetelmää käytettiin mittaamaan Nordic Sales Crew Oy:n myyjien suosittelemuutta. Kysymys esitettiin yksinkertaisesti ja sillä haluttiin saada vastaus sille, kuinka todennäköisesti vastaajat voisivat suositella Nordic Sales Crew Oy:tä ystävilleen ja tutuilleen asteikolla 0-10. Henkilöt, joiden vastaus on 0-6 välillä ovat arvostelijoita. Ne henkilöt, jotka antavat vastauksen 7-8 väliltä ovat passiivisia ja puolestaan ne, joiden vastaus on 9-10 ovat suosittelijoita. (Visma Solutions 2018.) NPS-tulos lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Pienin mahdollinen NPS-tulos on -100 ja tämä tulos syntyy, mikäli kaikki kyselyyn vastanneet ovat arvostelijoita. Korkein NPS-tulos on 100, joka puolestaan syntyy, mikäli kaikki vastaajat ovat suosittelijoita. (Päivärinta, 2019.)

Aineistonkeruun jälkeen data siirrettiin Webropolista SPSS-ohjelmaan, jossa tulokset analysoitiin. Ensimmäiseksi taustamuuttujia yhdisteltiin uudelleen niin, että molempiin taustamuuttujakysymykseen tuli kaksi suunnilleen saman kokoista vertailukelpoista ryhmää. Heikkilän (2014, 129.) mukaan uusien muuttujien voi määrittellä tulosten käsittelyn aikana, jos huomaa, että tarvetta on. Tässä tutkimuksessa uudelleenryhmittely tehtiin, jotta tuloksista saataisiin vertailukelpoisempia, sillä taustamuuttujien vastaukset painottuivat selkeästi yhden vaihtoehdon kohdalle ja osaan vaihtoehdoista vastausmäärät jäivät erittäin pieneksi viiden vastaajan otokseksi. 5-10 kuukautta Nordic Sales Crew Oy:ssä työskennelleet myyjät liitettiin yhteen yli kymmenen kuukautta yrityksessä työskennelleisiin ja näin saatiin uusi taustamuuttujaryhmä, yli viisi kuukautta yrityksessä työskennelleet. Tuloksissa

vertailtiin alle viisi kuukautta yrityksessä työskennelleitä, joita oli 53,7 prosenttia vastanneista yli viisi kuukautta työskennelleisiin, joita oli 46,3 prosenttia vastanneista. Myös työskentelykaupunkeja yhdisteltiin niin, että Tampere, Turku ja Oulu yhdistettiin muu Suomi -ryhmäksi. Työskentelypaikan merkitystä vastauksiin verrattiin siis pääkaupunkiseutu, Porvoo ja kiertävän tiimin ollessa yksi ryhmä ja muu Suomi toinen ryhmä. Pääkaupunkiseudulla, Porvoossa ja kiertävässä tiimissä työskenteleviä oli 53,7 prosenttia vastanneista ja muualla Suomessa työskenteleviä 46,3 prosenttia vastanneista. Tämän jälkeen tuloksia analysoitiin ristiintaulukoinnilla ja Mann-Whitney U -testin avulla, sillä tuloksista haluttiin selvittää vaikuttavatko eri taustamuuttajat vastaajien motivaatioon ja sitoutumiseen. Mann-Whitney U -testi valikoitui analysointimenetelmäksi sen ollessa tehokas ei-parametrinen testi, jolla voi testata kahden mediaanin eron tilastollista merkitsevyyttä. (Heikkilä 2014, 218-219.) Mann-Whitney U -testi soveltuu hyvin kahden riippumattoman otoksen testaukseen, etenkin jos ei olla varmoja siitä, voiko vastauksissa olettaa normaalijakautuneisuutta. Mann-Whitney U -testin testattavana nollahypoteesina toimi tarkasteltavan muuttujan jakauman samanlaisuus molemmissa ryhmissä. P-arvon merkitsevyydestä ollessa alle 0,05 hylätään asetettu nollahypoteesi. (Taanila 2012.) Tässä tutkimuksessa Mann-Whitney U -testin avulla pyrittiin selvittämään kuinka taustamuuttajat vaikuttavat vastauksiin. Liitteistä 4 ja 5 voi nähdä, että Mann-Whitney U -testin avulla ei löydetty tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia työskentelypaikan ja vastausten välillä. Työskentelyajan ja vastausten välillä puolestaan löytyi kahden kysymyksen kohdalla tilastollinen merkitsevyys Mann-Whitney U -testillä, kuten liitteistä 4 ja 5 näkee.

Tutkimustuloksia visualisoivat kuviot ja avointen vastausten käsittely sekä analysointi tehtiin Excelissä. Avoimet vastaukset analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.4) mukaan teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston luokittelu perustuu esimerkiksi teoriaan, käsitejärjestelmään tai malliin. Tässä tutkimuksessa avointen vastausten sisällönanalyysi perustuu viitekehyksessä läpi käytyyn teoriaan sitoutumisesta ja vaihtuvuudesta. Vastausten analysointia varten tehtiin ensimmäiseksi analyysirunko, joka on Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.4) mukaan teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen muoto. Vastausten luokittelu tapahtui siten, että aineistosta poimittiin analyysirungon kategorioihin sopivat vastaukset, jonka jälkeen tulokset pystyttiin kvantifioimaan. Yhden avoimen kysymyksen vastaukset luokiteltiin eri sitoutumisen kategorioihin kuvion 3 mukaisesti ja toisen avoimen kysymyksen vastaukset luokiteltiin vältettävissä ja ei-vältettävissä olevaan vaihtuvuuteen.

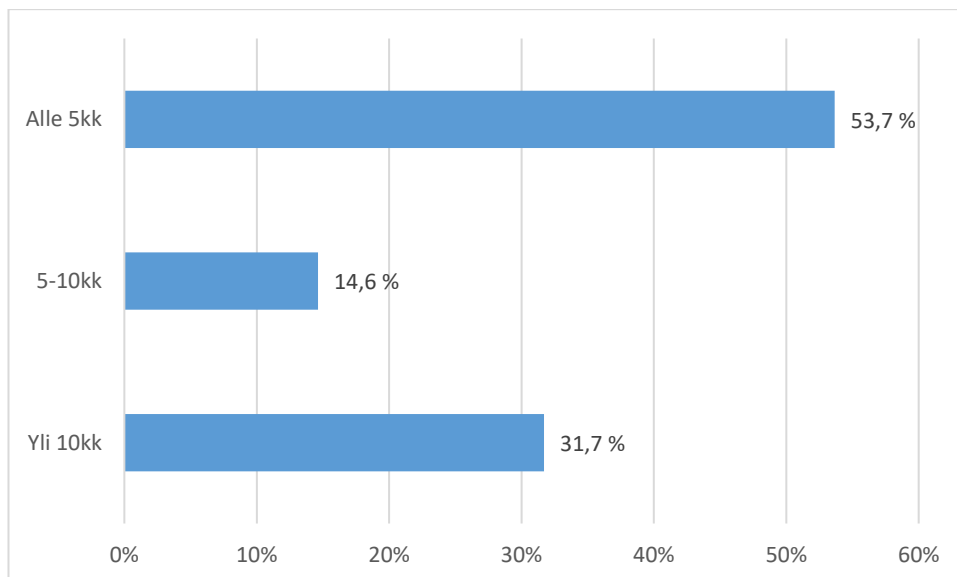
## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksia. Tutkimuksen tulokset on jaettu alaotsikoihin teemoittain, jotta niiden tarkastelu on selkeämpää. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään kyselyn vastaajien taustatietoja, jonka jälkeen seuraavassa alaluvussa tarkastellaan mikä Nordic Sales Crew Oy:n myyjä motivoi ja kuinka motivoituneita he ovat tutkimuksen tulosten perusteella. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan Nordic Sales Crew Oy:n myyjien sitoutumista ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi käydään vielä läpi tutkimustulosten yhteenveto.

### 4.1 Kyselyyn vastanneet ja heidän taustatietonsa

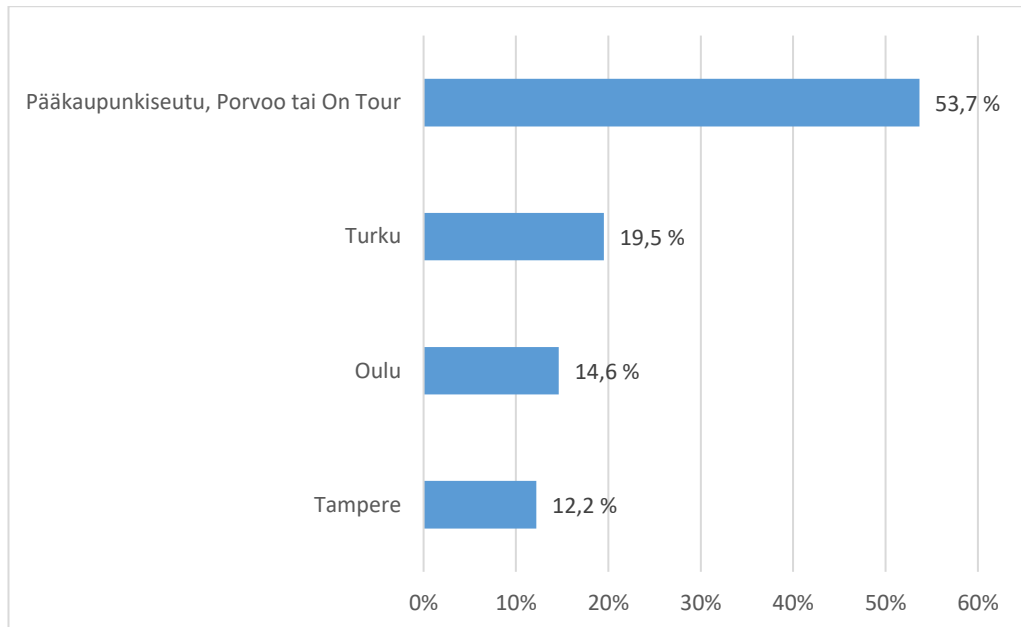
Kysely lähetettiin kaikille Nordic Sales Crew Oy:n myyjille, joita kyselyn lähettämishetkellä oli 70. Näistä 70 myyjästä muodostui tutkimuksen perusjoukko. Kyselyyn vastasi 41 myyjää, jolloin vastausprosentiksi saatiin 58,6 prosenttia.

Kuten kuvio 8 osoittaa, suurin osa myyjien työsuhteista Nordic Sales Crew Oy:ssä oli tutkimuksentekohetkellä melko tuoreita, sillä 53,7 prosenttia vastanneista on työskennellyt yrityksessä alle viisi kuukautta. Tutkimukseen vastanneista 14,6 prosenttia oli työskennellyt yrityksessä 5-10 kuukautta ja 31,7 prosenttia oli työskennellyt yli kymmenen kuukautta.



Kuvio 8. Vastaajien työskentelyaika Nordic Sales Crew Oy:ssä (n=41)

Tästä eteenpäin tutkimuksessa tarkastellaan yli viisi kuukautta, mutta alle kymmenen kuukautta työskennelleitä sekä yli kymmenen kuukautta työskennelleitä yhtenä ryhmänä, yli viisi kuukautta työskennelleinä. Yli viisi kuukautta Nordic Sales Crew Oy:ssä työskennelleitä on 46,3 prosenttia vastaajista.



Kuvio 9. Vastaajien työskentelypaikka (n=41)

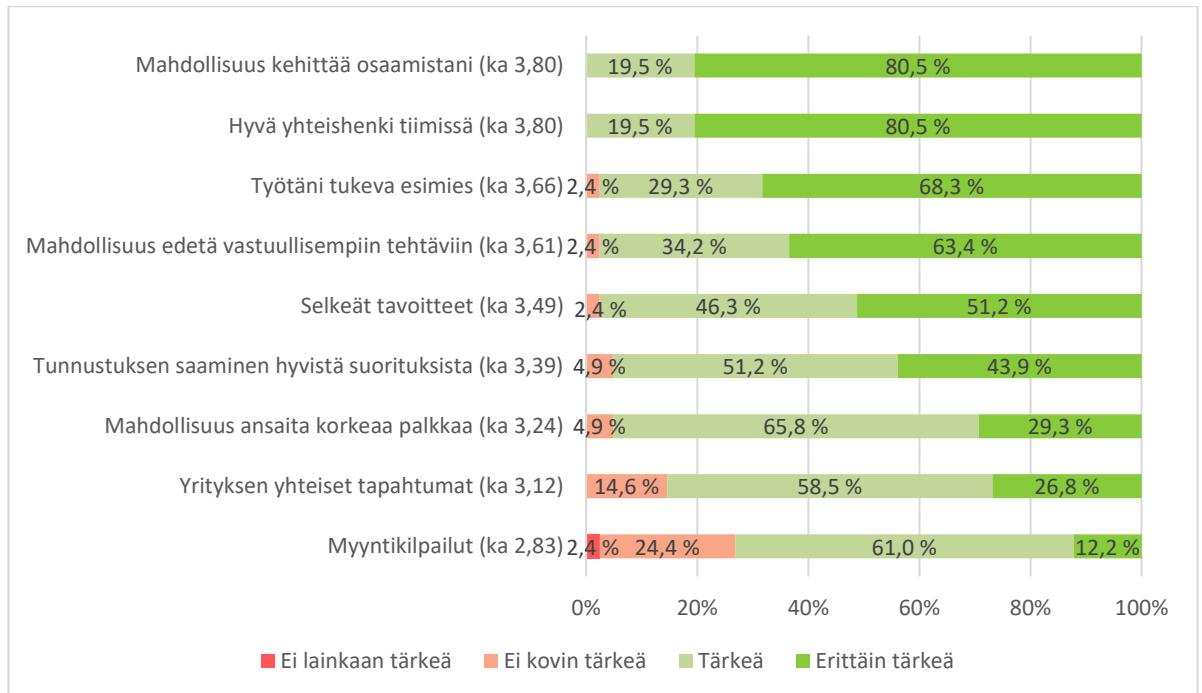
Kuvion 9 mukaisesti vastanneista 53,7 prosenttia työskentelee joko pääkaupunkiseudulla, Porvoossa tai kiertävässä tiimissä. Turussa työskentelee 19,5 prosenttia vastanneista, Tampereella 12,2 prosenttia ja Oulussa puolestaan 14,6 prosenttia.

Tutkimustuloksia analysoidessa Tampere, Turku ja Oulu yhdistettiin muu Suomi -ryhmäksi. Yhdistämällä Tampere Turku ja Oulu, muu Suomen vastausprosentiksi saatiin 46,3 prosenttia.

#### 4.2 Nordic Sales Crew Oy:n myyjien motivaatiotekijät

Kyselyn avulla pyrittiin saamaan selville mikä Nordic Sales Crew Oy:n myyjiä motivoi ja kuinka motivoituneita ja tyytyväisiä he ovat työhönsä tällä hetkellä. Tuloksista voidaan havaita, kuten kuviosta 10 näkee, että jokaisen myyjien motivaatioon vaikuttavien väittämien vastausten keskiarvot olivat 2,5 yläpuolella. Keskiarvo 2,5 on neutraali tulos, joten keskimäärin vastaajat pitävät esitettyjä motivaatiotekijöitä tärkeinä heidän työmotivaationsa kannalta.





Kuvio 10. Nordic Sales Crew Oy:n myyjien motivaatiotekijät (n=41)

Kuten kuvio 10 osoittaa kaikki kyselyyn vastanneista pitää oman osaamisensa kehittämisen mahdollisuutta ja hyvää tiimin yhteishenkeä tärkeänä tekijänä heidän työmotivaationsa kannalta. Selkeä enemmistö, 80,5 prosenttia, pitää oman osaamisen kehittämisen mahdollisuutta erittäin tärkeänä motivaatiotekijänä ja loput 19,5 prosenttia pitää tätä mahdollisuutta tärkeänä tekijänä motivaation kannalta. Erityisen tärkeää mahdollisuus oman osaamisensa kehittämiseen on alle viisi kuukautta Nordic Sales Crew Oy:ssä työskennelleille. Heistä jopa 90,9 prosenttia piti tätä erittäin tärkeänä motivaatiotekijänä ja loput 9,1 prosenttia tärkeänä motivaatiotekijänä (liite 4). Vastajat jakautuivat samalla lailla kysyttäessä tiimin hyvän yhteishengen merkitystä työmotivaatioon, sillä jopa 80,5 prosenttia kyselyyn vastanneista pitää hyvää yhteishenkeä tiimissä erittäin tärkeänä. Loput 19,5 prosenttia pitävät yhteishengen merkitystä tärkeänä. Myös hyvän yhteishengen tärkeys motivaatiotekijänä korostui jälleen alle viisi kuukautta yrityksessä työskennelleiden keskuudessa. Hyvän yhteishengen vaikutus työmotivaatioon oli lähes kaikille alle viisi kuukautta työskennelleille erittäin tärkeää, 90,9 prosenttia, ja lopuille, 9,1 prosenttia hyvän yhteishengen merkitys oli tärkeä (liite 4).

97,6 prosenttia oli sitä mieltä, että heitä motivoi tukeva ja kannustava esimies. Työtä tukeva ja kannustava esimies oli kyselyyn vastanneista 68,3 prosentin mukaan erittäin tärkeä ja noin kolmanneksen, 29,3 prosentin, mukaan tärkeä heidän motivaationsa kannalta. 2,4 prosenttia vastanneista ei koe tukevalla ja kannustavalla esimiehellä olevan vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Mann-Whitney U -testillä analysoidessa tämän väittämän ja työskentelyajan välillä syntyi tilastollisesti merkitsevä eroavaisuus testistä saadun p-arvon

ollessa 0,042 (liite 4). Alle viisi kuukautta työskennelleistä 81,8 prosenttia vastasi tämän tekijän olevan erittäin tärkeä ja 18,2 vastasi sen olevan tärkeä. Yli viisi kuukautta työskennelleistä puolestaan 52,6 prosenttia vastasi tukevan ja kannustavan esimiehen olevan erittäin tärkeä ja 42,1 prosenttia vastasi sen olevan tärkeä tekijä työmotivaation kannalta. 5,3 prosenttia yli viisi kuukautta työskennelleistä ei koe esimiehen tuella ja kannustuksella olevan vaikutusta työmotivaatioon. Tuloksista voidaan havaita, että mitä vähemmän aikaa työntekijä on ollut yrityksessä, niin sitä tärkeämpää heille oli esimiehen tuki. Esimiehen tuen lisäksi, kyselyyn vastanneet kokevat tunnustuksen saamisen hyvistä suorituksista tärkeäksi motivaatiotekijäksi, sillä 95,1 prosenttia vastasi tämän olevan heille joko erittäin tärkeää tai tärkeää motivaation kannalta. 4,9 prosenttia vastanneista ei koe tunnustuksen saamisella olevan kovinkaan paljon merkitystä työmotivaation kannalta.

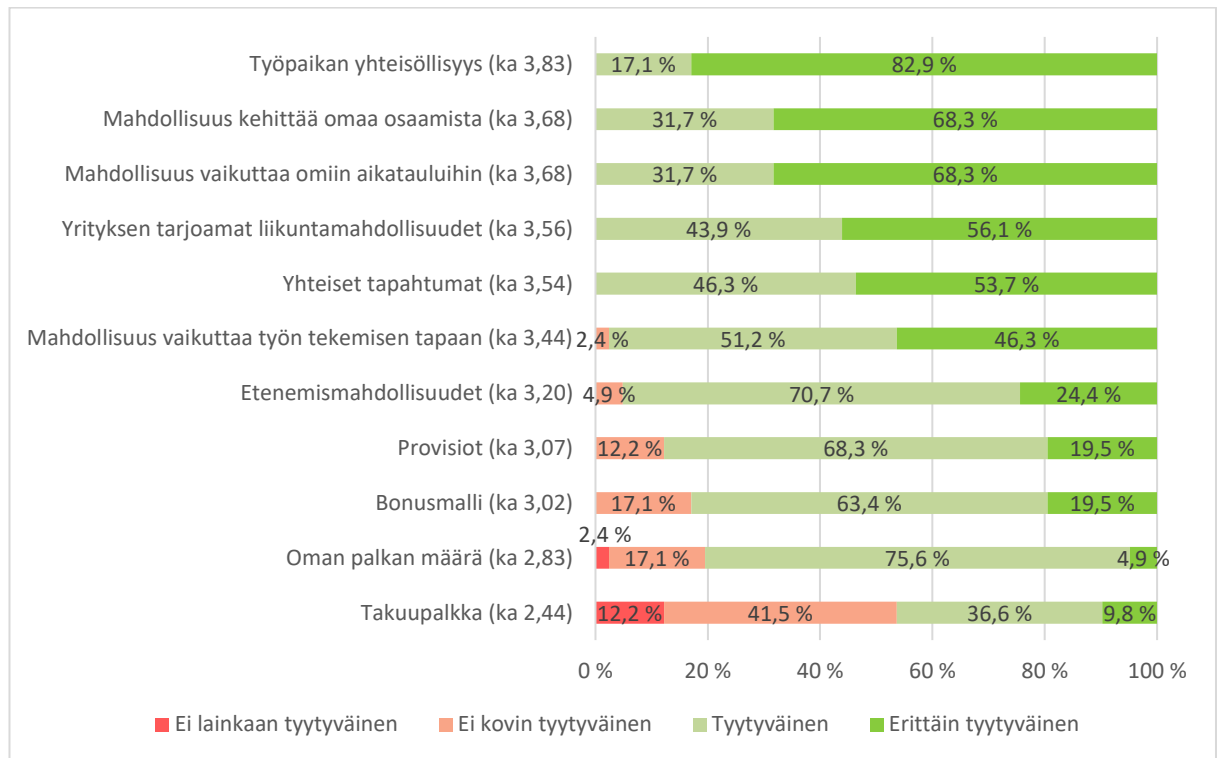
Myös etenemismahdollisuudet vaikuttavat selkeän enemmistön, 97,6 prosentin, mukaan työmotivaatioon. Kyselyyn vastanneista 64,3 prosenttia pitää mahdollisuutta edetä vastuullisempiin työtehtäviin erittäin tärkeänä tekijänä heidän työmotivaationsa kannalta ja 34,2 prosenttia pitää tätä mahdollisuutta tärkeänä motivaatiotekijänä. 2,4 prosenttia ei pidä etenemismahdollisuutta kovin tärkeänä motivaatiotekijänä.

Noin joka viidennes, eli 26,8 prosenttia vastanneista, eivät pitäneet myyntikilpailuja tärkeänä heidän motivaationsa kannalta. Kuitenkin 61,0 prosenttia vastanneista piti niitä tärkeänä ja 12,2 prosenttia erittäin tärkeänä. Vaikka myyntikilpailut eivät olleet reilulle viidennekselle tärkeitä heidän työmotivaationsa kannalta, on selkeillä tavoitteilla kuitenkin tärkeä merkitys vastanneiden keskuudessa. Yli puolet, eli 51,2 prosenttia, vastanneista pitää selkeitä tavoitteita erittäin tärkeänä heidän työmotivaationsa kannalta ja hieman alle puolet, 46,3 prosenttia, pitää selkeitä tavoitteita tärkeänä. 2,4 prosenttia ei koe selkeillä tavoitteilla olevan merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta.

Yhteisiä tapahtumia tärkeinä työmotivaation kannalta piti 58,5 prosenttia vastanneista ja erittäin tärkeänä 26,8 prosenttia. 14,6 prosenttia ei pitänyt yhteisiä tapahtumia kovin tärkeinä. Alle viisi kuukautta yrityksessä työskennelleet pitivät yhteisiä tapahtumia tärkeämpänä kuin kauemmin, yli viisi kuukautta, työskennelleet. Alle viisi kuukautta työskennelleistä ainoastaan 4,5 prosenttia vastanneista ei pitänyt yhteisiä tapahtumia tärkeänä (liite 4).

Mahdollisuus ansaita korkeaa palkkaa oli enemmistölle, 65,8 prosentille vastanneista, tärkeää ja 29,3 prosentille erittäin tärkeää. 4,9 prosentille vastaajista korkean palkan ansaintamahdollisuus ei puolestaan ollut kovin tärkeää.

Selvittäessä myyjien motivaatiota ja tyytyväisyyttä, heiltä kysyttiin eri motivaatioteorioista poimittuja väittämiä, joilla sanotaan olevan merkitystä siihen, kuinka motivoituneita ja tyytyväisitä työntekijät ovat työstään. Kuten kuvio 11 osoittaa, Nordic Sales Crew Oy:n myyjät ovat kaikista tyytyväisimpiä työpaikan yhteisöllisyyteen. Jopa 82,9 prosenttia vastanneista on erittäin tyytyväisiä yhteisöllisyyteen työpaikalla. Loput 17,1 prosenttia ovat tyytyväisiä.



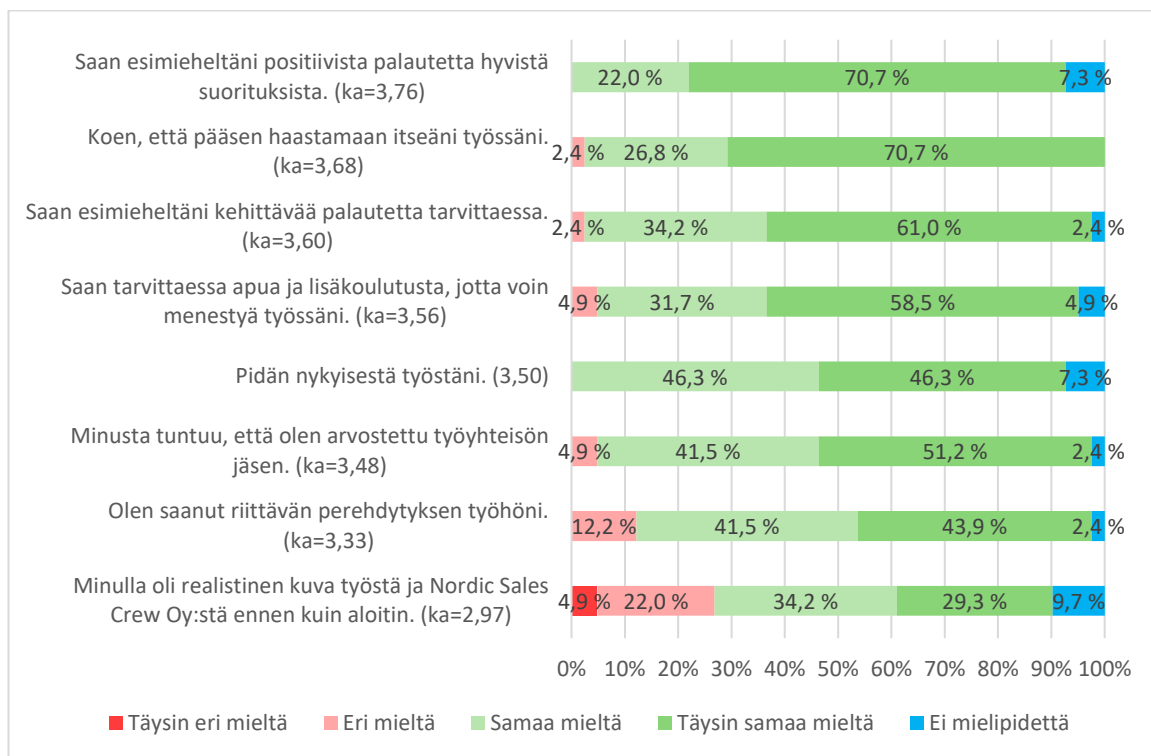
Kuvio 11. Nordic Sales Crew Oy:n myyjien tyytyväisyys motivaatiotekijöihin (n=41)

Kuvio 11 kuvaa, että selvä enemmistö vastanneista, 68,3 prosenttia, on erittäin tyytyväisiä mahdollisuuteen kehittää omaa osaamistaan ja mahdollisuuteen vaikuttaa omiin aikatauluihinsa. Noin kolmannes vastanneista, eli 31,7 prosenttia, ovat tyytyväisiä näihin mahdollisuuksiin. Näiden aiemmin mainittujen tekijöiden lisäksi, kukaan vastanneista ei myöskään osoittanut kuvion 11 mukaisesti tyytymättömyyttä yrityksen tarjoamia liikuntamahdollisuuksia tai yrityksen järjestämiä tapahtumia kohtaan. Yrityksen yhteisiin tapahtumiin erittäin tyytyväisiä oli hieman yli puolet, eli 53,7 prosenttia vastanneista ja loput 46,3 prosenttia ovat tyytyväisiä niihin. Myös yrityksen tarjoamiin liikuntamahdollisuuksiin oltiin pääosin erittäin tyytyväisiä, sillä enemmistö, 56,1 prosenttia vastasi olevansa erittäin tyytyväisiä tarjottuihin liikuntamahdollisuuksiin. Loput 43,9 prosenttia olivat tyytyväisiä liikuntamahdollisuuksiin.

Mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työn tekemisen tapaan oltiin myös vastaajien keskuudessa pääosin tyytyväisiä. 2,4 prosenttia vastanneista eivät kokeneet tämän mahdollisuuden olevan kovin hyvä, mutta loput 97,5 prosenttia olivat kuitenkin tyytyväisiä oman työn tekemisen vaikuttamismahdollisuuksiin. Etenemismahdollisuuksiin oli erittäin tyytyväisiä hieman alle neljännes, 24,4 prosenttia, vastanneista ja tyytyväisiä 70,7 prosenttia. 4,9 prosenttia vastanneista ei puolestaan ollut kovin tyytyväisiä Nordic Sales Crew Oy:n tarjomiin etenemismahdollisuuksiin.

Palkkaan ja rahan liittyvät tekijät saivat keskimäärin huonommat keskiarvot kuin muut kyselyssä esitetyt väittämät. Kuten kuvioista 11 näkee, vähiten tyytyväisiä kyselyyn vastanneet olivat takuupalkkaan. Enemmistö, eli 53,7 prosenttia, vastasi, että he eivät ole kovin tyytyväisiä tai lainkaan tyytyväisiä takuupalkan määrään. Vastaajista, jotka eivät olleet lainkaan tyytyväisiä takuupalkkaan, olivat kaikki yli viisi kuukautta yrityksessä työskennelleitä (liite 4). Hieman alle puolet, eli 46,4 prosenttia, vastasi olevansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen takuupalkkaan. Bonusmalliin erittäin tyytyväisiä oli hieman alle viidennes, eli 19,5 prosenttia, vastanneista. Reilu puolet vastanneista, 63,4 prosenttia, oli tyytyväisiä bonusmalliin ja 17,1 prosenttia ei puolestaan ollut kovin tyytyväisiä siihen. 19,5 prosenttia oli myös erittäin tyytyväisiä provisioihin ja 68,3 prosenttia oli tyytyväisiä. Ei kovin tyytyväisiä provisioihin oli 12,2 prosenttia vastanneista. Enemmistö vastanneista, 80,5 prosenttia, oli tyytyväisiä oman palkkansa määrään. Heistä kuitenkin vain 4,9 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä siihen. Noin joka viidennes, eli 19,9 prosenttia ei ollut tyytyväinen palkkaansa. Heistä 17,1 prosenttia ei ollut kovin tyytyväisiä palkkansa määrään ja 2,4 prosenttia ei ollut lainkaan tyytyväisiä omaan palkkaan.

### 4.3 Myyjien sitoutuminen



Kuvio 12. Nordic Sales Crew Oy:n myyjien sitoutuminen (n=41)

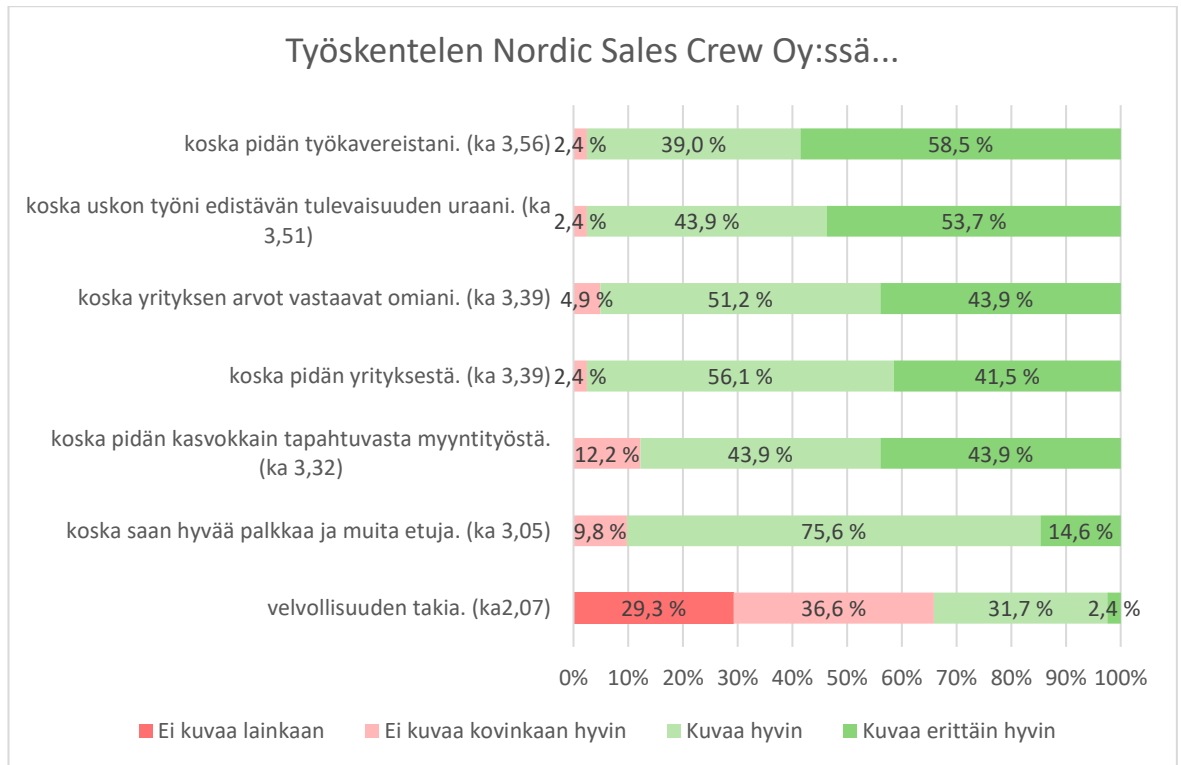
Kyselyssä esitettiin kuvion 12 mukaisesti väittämiä. Tutkimuksessa tuli esiin kuten kuvio 12 näyttää, että lähes kaikki, 92,7 prosenttia, kyselyyn vastanneista oli samaa mieltä, 22,0 prosenttia, tai täysin samaa mieltä, 70,7 prosenttia, siitä, että he saavat esimiehiltään positiivista palautetta hyvistä suorituksista. Lopulla 7,3 prosentilla ei ollut mielipidettä siihen, kokevatko he saavansa esimiehiltään positiivista palautetta hyvistä suorituksistaan. Selkeä enemmistö, 61,0 prosenttia, oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, 34,2 prosenttia, siitä, että he saavat esimieheltään kehittävää palautetta tarvittaessa. 2,4 prosenttia ei koe saavansa kehittävää palautetta esimieheltään ja 2,4 prosentilla ei ollut mielipidettä tähän väittämään.

97,5 prosenttia vastanneista koki, että he pääsevät haastamaan itseään työssään ja vain 2,4 prosenttia totesi, että tämä ei ole hänen työssään mahdollista. Heiltä kysyttiin myös, että pitävätkö he nykyisestä työstään ja 46,3 prosenttia vastanneista oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Saman verran vastanneista, 46,3 prosenttia, oli samaa mieltä väitteen kanssa, eli yhteensä 92,6 prosenttia oli sitä mieltä, että he pitävät työstään. Seitsemällä prosentilla vastanneista ei ollut mielipidettä väittämään. Vastanneista hieman yli puolet, 51,2 prosenttia, on täysin samaa mieltä siitä, että he kokevat olevansa arvostettuja

työyhteisön jäseniä ja 41,5 prosenttia ovat samaa mieltä tämän väittämän kanssa. 4,9 prosenttia vastanneista ei puolestaan koe olevansa arvostettuja työyhteisön jäseniä, eikä 2,4 prosentilla ollut mielipidettä tähän väittämään.

Suurin osa vastanneista, 85,4 prosenttia, oli joko täysin samaa mieltä, 43,9 prosenttia, tai samaa mieltä, 41,5 prosenttia, siitä, että he ovat saaneet riittävän perehdytyksen työhönsä. 12,2 prosenttia vastanneista oli kuitenkin eri mieltä tämän väittämän kanssa ja 2,4 prosenttia ei halunnut antaa mielipidettä tähän kysymykseen. Myyjiltä kysyttiin myös, että kokevatko he, että he saavat apua ja lisäkoulutusta tarvittaessa. Kuten kuvioista 12 näkee, 90,2 prosenttia vastanneista kokee saavansa apua ja lisäkoulutusta tarvittaessa. 4,9 prosenttia vastanneista ei koe saavansa lisää koulutusta, vaikka tarvitsisi ja saman verran, eli 4,9 prosenttia, ei antanut mielipidettään tähän.

Vastaajilta kysyttiin, oliko heillä realistinen kuva työstä ja Nordic Sales Crew Oy:stä ennen työskentelyn aloittamista. Vastaajista 29,3 prosenttia oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja 34,2 prosenttia oli samaa mieltä. Eri mieltä oli 22,0 prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä 4,9 prosenttia eli hieman yli joka viides. 26,9 prosenttia siis koki, että heillä ei ollut realistinen kuva työstään ennen työskentelyn aloittamista. 9,7 prosentilla vastaajista ei ollut mielipidettä tähän kysymykseen. Mann-Whitney U -testissä ilmeni, että tämän väitteen ja työskentelyajan välillä nousi esiin tilastollisesti merkitsevä eroavaisuus (liite 5). Yli viisi kuukautta työskennelleistä 47,4 prosenttia oli tämän väittämän kanssa joko eri mieltä tai täysin eri mieltä verrattaessa alle viisi kuukautta työskennelleisiin, joista ainoastaan yhdeksän prosenttia oli eri mieltä tai täysin eri mieltä.



Kuvio 13. Syitä, joiden takia myyjät työskentelevät Nordic Sales Crew Oy:ssä (n=41)

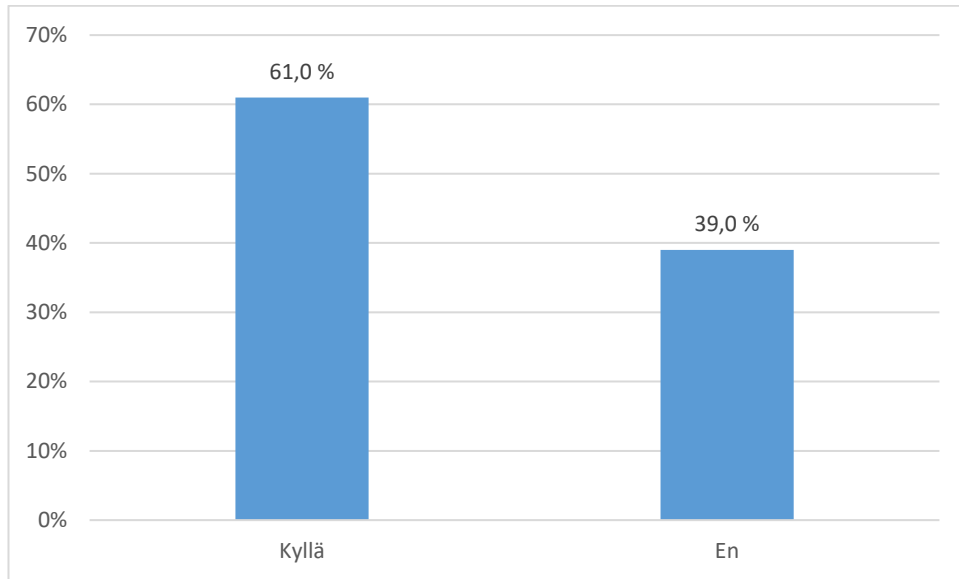
Kuvion 13 mukaisesti, 97,5 prosenttia vastaajista vastasi työskentelevänsä Nordic Sales Crew Oy:ssä, koska he pitävät työkavereistaan. Näistä 58,5 prosenttia vastasi väittämän kuvaavan heitä erittäin hyvin. 95,1 prosenttia vastanneista kokevat myös Nordic Sales Crew Oy:n arvojen vastaavan omiaan. Näistä hieman alle puolet, 43,9 prosenttia kokee, yhtäläisten arvojen kuvaavan tätä erittäin hyvin. Vastaajista 97,6 prosenttia vastasi työskentelevänsä Nordic Sales Crew Oy:ssä, koska he pitävät yrityksestä. Heistä 41,5 prosenttia vastasi tämän kuvaavan heitä erittäin hyvin ja 56,1 prosenttia hyvin. 2,4 prosenttia vastanneista ei puolestaan koe väittämän siitä, että he työskentelevät Nordic Sales Crew Oy:ssä sen takia koska he pitävät yrityksestä kuvaavan heitä kovinkaan hyvin.

34,1 prosenttia kyselyyn vastanneista totesi, että he työskentelevät yrityksessä velvollisuuden takia, kun taas 65,9 prosenttia vastasi, että tämä ei kuvaa heitä kovinkaan hyvin tai lainkaan hyvin. Työhön sitoutumista mitattiin kysymällä, kuinka paljon vastaajat pitävät heidän työstään eli kasvokkain tapahtuvasta myyntityöstä. 87,8 prosenttia vastanneista piti kasvokkain tapahtuvasta myyntityöstä. 43,9 prosenttia vastasi tämän kuvaavan heitä hyvin ja 43,9 prosenttia vastasi tämän kuvaavan heitä erittäin hyvin. 12,2 prosenttia vastasi, että tämä väittämä ei kuvaa heitä kovinkaan hyvin.

90,2 prosenttia kyselyyn vastanneista vastasi työskentelevänsä Nordic Sales Crew Oy:ssä koska he saavat siellä työskentelystä hyvää palkkaa ja muista etuja. Heistä 14,6

prosenttia vastasi tämän väittämän kuvaavan heitä erittäin hyvin ja 75,6 prosenttia hyvin. 9,8 prosenttia ei kokenut tämän väittämän kuvaavan heitä kovinkaan hyvin. (Kuvio 13.)

97,6 prosenttia kyselyyn vastanneista uskoo työn Nordic Sales Crew Oy:ssä edistävän heidän tulevaisuuden uraansa. Vastanneista 53,7 prosenttia kokee tämän työn edistävän tulevaisuuden uraa erittäin hyvin ja 43,9 prosenttia vastanneista uskoo kasvokkain tapahtuvan myyntiyön Nordic Sales Crew Oy:ssä edistävän tulevaa uraa hyvin. Ainoastaan 2,4 prosenttia vastanneista ei usko tämän työn edistävän heidän uraansa kovinkaan hyvin.



Kuvio 14. Työskentelytodennäköisyys vuoden päästä Nordic Sales Crew Oy:ssä (n=41)

Kuten kuvio 14 näyttää, 61,0 prosenttia kyselyyn vastanneista uskoo työskentelevänsä vielä vuoden päästä Nordic Sales Crew Oy:ssä. 39,0 prosenttia vastanneista ei puolestaan usko työskentelevänsä yrityksessä enää silloin.

Niiltä myyjiltä, jotka vastasivat, että he uskovat työskentelevänsä Nordic Sales Crew Oy:ssä vielä vuoden päästä kysyttiin, mikä heidän mielestään on parasta yrityksessä. Tähän kysymykseen vastanneista 84,0 prosenttia mainitsi yhdeksi parhaaksi asiaksi Nordic Sales Crew Oy:ssä työkaverit tai työyhteisön.

”Yhteisöllisyys ympäri Suomen, huiput työkaverit, kannustetaan onnistumaan ja työntekijöistä välittäminen.”

”Työyhteisö ja esimiehiltä saatu tuki.”

”Työkaverit, kannustus, ilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa palkkaan.”

40,0 prosentille vastaajista myös itsensä kehittäminen ja etenemismahdollisuudet olivat asioita, joita he arvostivat Nordic Sales Crew Oy:ssä.



”Mahdollisuus edetä uralla, työyhteisö.”

”Työyhteisö ja mahdollisuus kehittyä, sekä edetä.”

Niiltä vastaajilta, jotka eivät usko työskentelevänsä Nordic Sales Crew Oy:ssä enää vuoden päästä kysyttiin, miksi he eivät usko työskentelevänsä siellä enää silloin. 68,8 prosenttia näistä vastaajista mainitsi syyksi joko armeijan tai opiskelut.

”Olen silloin valtion palveluksessa.”

”Koska uskon panostavani opiskeluihin.”

Lähes viidennes, 18,8 prosenttia, heistä, jotka eivät usko työskentelevänsä enää vuoden päästä Nordic Sales Crew Oy:ssä vastasi todennäköiseksi pois lähtemisen syyksi sen, että he haluavat edetä urallaan muihin töihin tai vastuullisempiin tehtäviin.

”Uskon eteneväni toisiin töihin.”

”On aika edetä.”

12,6 prosenttia vastasi todennäköiseksi pois lähtemisen syyksi sen, että he eivät koe menestyvänsä tarpeeksi hyvin nykyisessä työssään.

”En usko työskenteleväni, ellen myy riittävästi lähiaikoina.”

Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelevat		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			n = 0					n = 8		n = 33	
			0 %					20 %		80 %	
0	0	0	0	0	0	0	2	6	9	24	
0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	5 %	15 %	22 %	59 %	

Yhteensä	
N=	NPS
41	80

Kuvio 15. Vastaajien todennäköisyys suositella Nordic Sales Crew Oy:tä tutuille ja ystävilleen

Kuten kuvio 15 näyttää, NPS kyselyn tuloksista ilmeni, että 80 prosenttia kyselyyn vastanneista ovat suosittelevia ja 20 prosenttia passiivisia. Kukaan kyselyyn vastanneista ei ole arvostelija. Näin NPS-tulokseksi saatiin 80.

#### 4.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Kyselyyn vastanneista myyjistä 53,7 prosenttia oli kyselyhetkellä työskennellyt Nordic Sales Crew Oy:ssä alle viiden kuukauden ajan ja 46,3 prosenttia oli työskennellyt yli viisi kuukautta. Enemmistö, 53,7 prosenttia, vastaajista työskentelee pääsääntöisesti joko pääkaupunkiseudun tai Porvoon alueella tai kiertävässä tiimissä ja loput 46,3 prosenttia työskentelevät muualla Suomessa kuten Tampereella, Turussa tai Oulussa.

Nordic Sales Crew Oy:lle tehdyn tutkimuksen yhtenä alaongelmana oli selvittää, mikä yrityksen myyjä motivoi. Tutkimuksen tuloksista selviää, että Nordic Sales Crew Oy:n myyjä motivoi erityisesti mahdollisuus oman osaamisensa kehittämiseen sekä hyvä yhteishenki tiimissä. Oman osaamisen kehittämistä erittäin tärkeänä motivaatiotekijänä piti 80,5 prosenttia vastanneista ja tärkeänä loput 19,5 prosenttia. Myös hyvä yhteishenki tiimissä oli erittäin tärkeä motivaatiotekijä 80,5 prosentille vastanneista ja lopuille 19,5 prosentille tärkeä. Myyntikilpailut osoittautuivat vähiten tärkeäksi tekijäksi vastanneiden motivaation kannalta. Noin joka neljännes eli 24,4 prosenttia ei pidä myyntikilpailuja kovin tärkeänä tekijänä ja 2,4 prosenttia ei pidä niitä lainkaan tärkeänä tekijänä motivaation kannalta. Reilusti yli puolet eli 61,0 prosenttia vastanneista pitää kuitenkin myyntikilpailuja tärkeänä ja 12,2 prosenttia erittäin tärkeänä motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Mahdollisuus korkean palkan ansaitsemiseksi oli myös tulosten perusteella yksi vähiten motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Keskiarvollisesti mitattuna tämä väittämä sijoittui kolmanneksi viimeiseksi listauksessa tuloksella 3,24 (kuvio 10). Selkeälle enemmistölle eli 95,1 prosentille vastaajista mahdollisuus korkean palkan ansaitsemiseen on kuitenkin tärkeä tai erittäin tärkeä ja ainoastaan 4,9 prosenttia vastanneista ei koe tämän olevan kovin tärkeää. Huomioitavaa tuloksista on se, että kaikki kysymyksessä esitetyt väittämät saivat keskiarvokseen yli 2,5, mikä tarkoittaa, että kaikki kyselyssä esitetyt motivaatioon vaikuttavat muuttajat koettiin tärkeiksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, kuinka motivoituneita Nordic Sales Crew Oy:n myyjät ovat tällä hetkellä. Tutkimuksella tutkittiin tekijöitä, joihin myyjät ovat tai eivät ole tyytyväisiä työpaikassaan. Työpaikan yhteisöllisyys nousi tekijäksi, johon Nordic Sales Crew Oy:n myyjät vastasivat olevansa kaikista tyytyväisimpiä. Työpaikan yhteisöllisyys sai tuloksekseen 3,83 keskiarvon, neljän ollessa maksimi. 82,9 prosenttia vastaajista vastasivat olevansa erittäin tyytyväisiä tähän tekijään ja loput vastaajista, 17,1 prosenttia, olivat tyytyväisiä. Kukaan vastaajista ei ollut myöskään tyytymätön mahdollisuuteen kehittää omaa osaamistaan (ka 3,68), mahdollisuuteen vaikuttaa omiin aikatauluihinsa (ka 3,68), yrityksen tarjoamiin liikuntamahdollisuuksiin (ka 3,56) tai yrityksen yhteisiin tapahtumiin (ka 3,54). Eniten tyytymättömyyttä vastaajissa herätti rahaan liittyvät tekijät. Takuupalkka

(ka 2,44) on asia, johon kyselyyn vastanneet ovat vähiten tyytyväisiä. 12,2 prosenttia vastanneista eivät ole lainkaan tyytyväisiä takuupalkkaan ja 41,5 prosenttia eivät ole kovinkaan tyytyväisiä siihen. Keskiarvollisesti toiseksi vähiten tulokseksi sai oman palkan määrä (ka 2,83). Ainoastaan 4,9 prosenttia vastanneista olivat erittäin tyytyväisiä omaan palkkaansa, mutta selkeä enemmistö 75,6 prosenttia, oli kuitenkin tyytyväisiä siihen. 17,1 prosenttia vastasivat, että eivät ole kovinkaan tyytyväisiä oman palkkansa määrään ja 2,4 prosenttia ei ollut lainkaan tyytyväisiä siihen.

Yhtenä tutkimuksen alaongelmana oli selvittää tekijät, jotka vaikuttavat Nordic Sales Crew Oy:n myyjien sitoutuneisuuteen. Yksittäisiä vastaajia lukuun ottamatta kaikki vastasivat työskentelevänsä Nordic Sales Crew Oy:ssä koska he pitävät työkavereistaan (ka 3,56) ja yrityksestä (ka 3,39), ja koska yrityksen arvot vastaavat heidän omiaan (3,39). Näiden lisäksi vastaajat vastasivat tekevänsä tätä työtä, koska he uskovat sen edistävän heidän tulevaisuuden uraansa (ka 3,51). Tuloksista selvisi myös, että 92,6 prosenttia vastasi pitävänsä nykyisestä työstään, kukaan ei vastannut, että ei pitäisi nykyisestä työstään, mutta 7,3 prosentilla ei ollut mielipidettä tähän väittämään. Velvollisuuden tunne on puolestaan tekijä, joka ei sitouta myyjiä Nordic Sales Crew Oy:lle, sillä 65,9 prosenttia vastanneista ei kokenut tämän väittämän kuvaavan heitä.

NPS:än tulokset osoittavat, että jopa 80 prosenttia vastaajista toimii suosittelijoina. 20 prosenttia vastanneista ovat passiivisia suosittelun suhteen. Kukaan kyselyyn vastanneista ei ole arvostelija NPS:än mukaan. NPS:än tulokseksi tuli 80, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena 100 pisteen ollessa maksimimäärä ja -100 minimipistemäärä.

Mann-Whitney U -menetelmällä testattiin taustamuuttujien merkitystä kyselyn tuloksiin. Mann-Whitney U -testistä ilmeni, että työskentelykaupungilla ei ole oleellista tilastollista merkitsevyyttä mihinkään kyselyssä kysytyyn väittämään tai kysymykseen (liite 4 & 5). Mann-Whitney U -testi kuitenkin osoitti työskentelyajalla olevan tilastollista merkitsevyyttä osaan väittämistä. Alle viisi kuukautta työskennelleet kokevat työtä tukevan esimiehen merkityksen motivaation kannalta merkittävästi tärkeämpänä kuin yli viisi kuukautta työskennelleet. Mann-Whitney U -testin p-arvoksi tuli 0,042 (liite 4). Alle viisi kuukautta työskennelleistä jopa 81,8 prosenttia piti työtä tukevaa esimiestä erittäin tärkeänä motivaatiotekijänä, kun taas puolestaan yli viisi kuukautta työskennelleistä ainoastaan 52,6 prosenttia piti tätä tekijää erittäin tärkeänä (liite 4). Toinen merkittävä löytö tutkimustuloksista oli yli viisi kuukautta yrityksessä työskennelleiden tunne siitä, että heillä ei ollut realistista kuvaa työstä tai Nordic Sales Crew Oy:stä ennen töiden alkua. P-arvoksi Mann-Whitney U -testin avulla saatiin 0,027 (liite 5). Yli viisi kuukautta työskennelleistä 47,4 prosenttia vastasi, että heillä ei ollut realistista kuvaa työstä ja Nordic Sales Crew Oy:stä ennen kuin he

aloittivat, vastaavasti alle viisi kuukautta työskennelleistä vastasi ainoastaan 9,0 prosenttia (liite 5). Muita tilastollisesti merkitseviä tuloksia ei taustamuuttujien ja vastausten väliltä löytynyt.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja käydään läpi jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi pohditaan omaa oppimista ja ammatillista kasvua opinnäytetyöprosessin aikana.

### 5.1 Johtopäätökset

Motivaatioon vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Motivoivat tekijät ovat pitkälti yksilöllisiä. (Saarenpää 2017, 139.) Luukan (2019, luku 4) mukaan palkka on usein monelle perimmäinen syy tehdä töitä, vaikka se ei itsessään kuitenkaan motivoi ainakaan pidemmällä aikavälillä. Nordic Sales Crew Oy:n myyjille tehdystä tutkimuksesta ilmeni, että 4,9 prosentin mielestä mahdollisuus ansaita korkeaa palkkaa ei ollut tärkeää, mutta enemmistön, 95,1 prosentin, mukaan se on tärkeää. Korkean palkan ansaintamahdollisuus ei kuitenkaan osoittautunut yhtä tärkeäksi, kuin sisäiseen motivaatioon yhdistettävät tekijät. Luukan (2019, luku 2) mukaan työ on yleensä sisäisesti motivoivaa silloin, kun se koetaan miellyttäväksi, monipuoliseksi, haastavaksi ja merkittäväksi. Luukan (2019, luku 2) mukaan motivaatio rakentuu nimenomaan autonomiasta, kyvykkyydestä ja merkityksestä (kuvio 2). Nordic Sales Crew Oy:lle tehdyn tutkimuksen tuloksista huomattiin, että suurimmalle osalle vastaajista juuri sisäiset tekijät ovat tärkeimpiä työmotivaation kannalta. Sekä oman osaamisensa kehittäminen ja tiimin yhteishenki olivat vastaajien keskuudessa ne tekijät, joiden he vastasivat olevan erittäin tärkeitä työmotivaationsa kannalta (kuvio 10). Kyselyyn vastanneista jopa 80,5 prosenttia piti oman osaamisen kehittämisen mahdollisuutta ja hyvää yhteishenkeä tiimissä erittäin tärkeänä tekijänä heidän motivaationsa kannalta ja loput 19,5 prosenttia piti näitä tärkeänä motivaatiotekijänä. Castellanon (2013, luku 7) mukaan myös hyvällä esimiestyöllä voidaan motivoida työntekijöitä saavuttamaan parempia tuloksia ja yhteisiä tavoitteita. Erityisesti alle viisi kuukautta Nordic Sales Crew Oy:ssä työskennelleillä työtä tukeva esimies osoittautui tulosten perusteella tärkeäksi motivaatiota edistäväksi tekijäksi, sillä heistä 81,8 prosenttia vastasi tämän olevan erittäin tärkeä tekijä heidän motivaationsa kannalta (liite 4).

Luukan (2019, luku 2) mukaan autonomia on yksi motivaation rakennuskivistä (kuvio 2). Hänen mukaansa liika kontrolli työpaikalla tappaa vapaaehtoisuuden ja innostuksen, joten sen takia on erittäin tärkeää työmotivaation kannalta, että työntekijät kokevat olevansa autonomisia ja voivansa vaikuttaa juuri esimerkiksi omiin aikatauluihinsa tai työn tekemisen tapaan. Tutkimukseen vastanneet Nordic Sales Crew Oy:n myyjät vastasivat olevansa erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä siihen, miten he pystyvät vaikuttamaan omiin aikatau-

luihinsa ja työn tekemisen tapaan. Kukaan kyselyyn vastanneesta ei ollut tyytymätön mahdollisuuteen vaikuttaa omiin aikatauluihinsa ja ainoastaan 2,4 prosenttia vastasi, että eivät ole tyytyväisiä työn tekemisen tavan vaikuttamisen mahdollisuuksiin.

Luukan (2019, luku 2) mukaan motivoitunut työntekijä kokee työnsä usein haastavana, kehittävänä, palkitsevana ja mielekkäänä (kuvio 2). Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella, 97,5 prosenttia kyselyyn vastanneista kokee pääsevänsä haastamaan itseään työssään (kuvio 12). Kaikki kyselyyn vastanneista kokevat myös, että heillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan tehdessään myyntityötä Nordic Sales Crew Oy:ssä. Lisäksi kukaan kyselyyn vastanneista ei vastannut, että ei pitäisi nykyisestä työstään. 92,6 prosenttia vastasi, että he pitävät nykyisestä työstään Nordic Sales Crew Oy:ssä, mutta 7,3 prosentilla ei ollut mielipidettä tähän väitteeseen. Vertailemalla tutkimuksesta saatuja tuloksia Luukan (2019, luku 2) teoriaan työmotivaation rakennuskivistä, voidaan todeta Nordic Sales Crew Oy:n myyjien olevan motivoituneita työstään. Myös muiden kyselystä saatujen tulosten pohjalta voidaan olettaa, että Nordic Sales Crew Oy:n myyjät ovat motivoituneita. Tuloksista ilmeni, että vastaajat ovat kaikista tyytyväisimpiä juuri työpaikan yhteisöllisyyteen sekä oman osaamisen kehittämisen mahdollisuuteen, eli samoihin asioihin, jotka he olivat aiemmin vastanneet itselle kaikista tärkeimmiksi tekijöiksi oman motivaationsa kannalta. Oman osaamisen kehittämisen mahdollisuuteen kaikki vastaajat olivat joko erittäin tyytyväisiä, 68,3 prosenttia, tai tyytyväisiä, 31,7 prosenttia, ja työpaikan yhteisöllisyyteen vastaajat olivat myös joko erittäin tyytyväisiä, 82,9 prosenttia tai tyytyväisiä 17,1 prosenttia (kuvio 11).

Herzbergin kaksifaktori-teorian (kuvio 1) mukaan työtyytyväisyyteen ja työtytymättömyyteen vaikuttavat eri tekijät. Teorian mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat motivaatiotekijät, joita ovat muun muassa saavutukset, kehittymismahdollisuudet, vastuu ja ylennykset. Työtytymättömyyteen vaikuttavat puolestaan hygieniatekijät, joita ovat muun muassa palkka, työskentelyolosuhteet, yrityspolitiikka ja työturvallisuus. (Lämsä & Päivike 2017, 84; Viitala 2007, 163.) Tutkimuksen tuloksista huomattiin, että Nordic Sales Crew Oy:n myyjät ovat eniten tyytyväisiä työpaikan yhteisöllisyyteen, kehittymismahdollisuuksiin sekä mahdollisuuteen vaikuttaa omiin aikatauluihinsa. Vähiten tyytyväisiä kyselyyn vastanneet olivat takuupalkan ja oman palkan määrään. Myös bonusmalli ja provisiot, molemmat palkkaan liittyviä, olivat niitä tekijöitä, joihin oltiin vähemmän tyytyväisiä kuin tutkimuksen muihin motivaatiotekijöihin (kuvio 11). Työntekijöiden ollessa tyytymättömiä näihin palkkaan vaikuttaviin asioihin, saattaa se Herzbergin kaksifaktori-teorian (kuvion 1) mukaan aiheuttaa työtytymättömyyttä. Vaikka palkka itsessään ei ole motivaatiota ainakaan pitkäaikaisesti lisäävä tekijä, on työntekijän kuitenkin koettava, että hän saa kilpailukykyistä palkkaa ja palkitsemista tekemistään ponnisteluista (Lampikoski 2005, 231-234). Vaikka

palkka ja rahaan liittyvät tekijät olivat tulosten perusteella niitä, joihin vastaajat olivat vähiten tyytyväisiä, on kuitenkin tärkeää huomioida, että enemmistö, 80,5 prosenttia, oli tyytyväisiä oman palkkansa määrään.

Luukan (2019, luku 4) mukaan rekrytoinnilla ja perehdytyksellä on suuri merkitys henkilöstöä sitouttaessa. Hänen mukaansa sitouttamisen kuuluisikin jo alkaa heti rekrytointiprosessin alkuvaiheilla. Kyselyn tuloksista tuli esiin, että 26,9 prosenttia vastanneista olivat eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, jossa kysyttiin, että oliko heillä realistinen kuva työstä ja Nordic Sales Crew Oy:stä ennen töiden aloittamista. 9,7 prosentilla ei ollut mielipidettä tähän väittämään. Rekrytoidessa uutta henkilöstöä on Lampikosken (2005, 180-183) mukaan tärkeä luoda oikeanlainen ja realistinen kuva työpaikasta ja yrityksestä, jotta uusi työntekijä ei saa vääränlaisia odotuksia. Mikäli uusi työntekijä on luonut työstä liian suuret odotukset tai muuten vääränlaisen käsityksen ei ole todennäköistä, että hän sitoutuu pitkäksi aikaa (Lampikoski 2005, 180-183). Merkittävää näissä tuloksissa on, että henkilöt, jotka kokivat, että heidän odotuksensa työstä ja yrityksestä eivät olleet realistisia ovat kuitenkin työskennelleet Nordic Sales Crew Oy:ssä jo yli viisi kuukautta. Kysymys ja sen tulokset eivät kuitenkaan anna vastausta siihen, millä tavalla näillä työntekijöillä on ollut vääränlainen käsitys Nordic Sales Crew Oy:stä ja työstä siellä.

Työntekijöiden sitoutumista mitattiin kysymällä miksi he työskentelevät Nordic Sales Crew Oy:ssä. Vaihtoehdot on luokiteltu sopivaksi joko affektiiviseen, eli tunnepohjaiseen, normatiiviseen, jatkuvaan- tai urasitoutumiseen (kuvio 4). Viitalan (2007, 91) mukaan affektiivinen sitoutuminen näkyy työntekijän aitona haluna olla osana organisaatiota ja työskennellä siellä. Viitalan (2007, 91) mukaan affektiivisesti sitoutunut työntekijä arvostaa yritystä, hänellä on tärkeitä sosiaalisia suhteita organisaation sisällä ja hän on kiintynyt yritykseen sekä sen henkilöstöön. Kyselyn tulosten perusteella Nordic Sales Crew Oy:n myyjillä on vahva affektiivinen, eli tunnepohjainen, sitoutuminen yritykseen. Kuten kuvio 16 näkee, myyjille tärkeiksi sitoutumisen tekijöiksi osoittautuivat työkaverit, työpaikan yhteisöllisyys, yrityksestä pitäminen sekä yhteiset arvot. Jopa 97,5 prosenttia kyselyyn vastanneista vastasi työskentelevänsä Nordic Sales Crew Oy:ssä, koska he pitävät työkavereistaan. Saman verran, eli 97,5 prosenttia, vastasi yhden syyn Nordic Sales Crew Oy:ssä työskentelemiselle olevan se, että he pitävät yrityksestä. 95,1 prosenttia puolestaan kokee, että yrityksen arvot vastaavat heidän omiaan.

Myös urasitoutumiseen yhdistettävät tekijät nousivat Nordic Sales Crew Oy:n myyjien vastauksissa esiin. Urasitoutuminen tai karrierisitoutuminen on Lampikosken (2005, 49) mukaan sitoutumisen muoto, jossa työntekijä on ensisijaisesti sitoutunut oman uransa kehittä-

tämiseen. Urasitoutunut henkilö on Lampikosken (2005, 49) mukaan valmis jopa vaihtamaan yritystä, mikäli tämä kokee, että toisessa yrityksessä on paremmat mahdollisuudet uralla etenemiseen ja kehittymiseen. Kuten kuviosta 16 näkee, myyjien vastauksista nousi esiin urasitoutumiselle ominaisia piirteitä. Uralla eteneminen, oman osaamisen kehittäminen ja itsensä haastaminen ovat tutkimuksessa esiin nousseita tekijöitä, joita Nordic Sales Crew Oy:n myyjät pitävät tärkeinä. 97,5 prosenttia myyjistä vastasi työskentelevänsä Nordic Sales Crew Oy:ssä koska he uskovat tämän työn edistävän heidän tulevaisuuden uraansa. Mikä urasitoutumista mittaavissa tuloksissa kuitenkin on huomioitavaa, on se, että lähes kaikki vastaajat, eli jopa 97,5 prosenttia, on kuitenkin vastannut myös tunnepohjaiseen sitoutumiseen yhdistettäviä tekijöitä tärkeiksi. Lampikosken (2005, 48-50) mukaan työntekijä voi olla sitoutunut useammalla eri tasolla. Nordic Sales Crew Oy:n myyjillä on tämän tutkimuksen tulosten perusteella vahva sitoutuminen yritykseen, mutta he ovat myös sitoutuneita kehittämään omaa osaamistaan ja uraansa.



Kuvio 16. Tekijöitä, jotka sitouttavat myyjiä Nordic Sales Crew Oy:ssä

Reilusti yli puolet, eli 61,0 prosenttia, kyselyyn vastanneista uskoivat työskentelevänsä Nordic Sales Crew Oy:ssä vielä vuoden päästä. Kysyttäessä näiltä myyjiltä, mikä heidän mielestään on parasta Nordic Sales Crew Oy:ssä työskentelyssä, suurimmassa osassa vastauksia nousi esiin työyhteisö ja työkaverit. Näistä 84,0 prosentilla vastaajalla (n=25) oli ainakin yhtenä mainintana, kuviosta 16 nähtäviä, tunnepohjaiseen sitoutumiseen yhdistettäviä tekijöitä. 24,0 prosentilla niistä vastaajista, jotka uskovat työskentelevänsä Nordic Sales Crew Oy:ssä vielä vuoden päästä, nousi esiin myös oman uransa kehittämiseen liittyviä tekijöitä, kuten kuviosta 16 voi nähdä.



Työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavat monet tekijät. On olemassa tahallista ja tahontonta vaihtuvuutta ja vältettävissä sekä ei-vältettävissä olevaa vaihtuvuutta. (Shaw ym. 1998.) 68,8 prosenttia niistä vastaajista, jotka eivät usko työskentelevänsä Nordic Sales Crew Oy:ssä enää vuoden päästä voi kategorisoida ei-vältettävissä olevaan vaihtuvuuteen. Nämä 68,8 prosenttia vastaajista ovat menossa armeijaan tai suunnittelevat opiskelemaan lähtöä. Sekä armeijan palvelukseen astuminen ja opiskelemaan lähtö ovat tekijöitä, joihin yritys ei omilla teoillaan voi vaikuttaa. Etenkin Nordic Sales Crew Oy:ssä, jossa työntekijät ovat nuoria, nämä ovat oleellinen syy vaihtuvuudelle. Loput 31,2 prosenttia heistä, jotka eivät usko työskentelevänsä yrityksessä enää vuoden päästä voidaan luokitella vältettävissä olevaan vaihtuvuuteen. Näillä vastaajilla oli yhtenäistä se, että he haluavat edetä urallaan tai, että he eivät koe olevansa tarpeeksi hyviä työssään voidakseen jatkaa. Näihin vaihtuvuutta aiheuttaviin tekijöihin yritys pystyy Piercen (2019) mukaan vaikuttamaan omilla teoillaan ainakin tiettyyn pisteeseen asti.

Tutkimuksen tulosten perusteella Nordic Sales Crew Oy:n myyjät ovat siis erittäin motivoituneita ja erityisesti tunnepohjaisesti sitoutuneita yritykseen. Tuloksista voidaan päätellä, että Nordic Sales Crew Oy:ssä tehdään asioita oikein ja työntekijät arvostavat erityisesti työyhteisöä ja yrityksen kulttuuria. Luukan (2019, luku 3) mukaan, työntekijät antavat itsestään intohimon, luovuuden ja aloitteellisuuden työntekoon pelkästään silloin, kun he itse niin haluavat. Nämä kolme tekijää puolestaan ovat hänen mukaansa ne tekijät, jotka luovat kilpailuetua muihin yrityksiin nähden (kuvio 3). Tämän takia autonominen ja kannustava työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja osana yhteisöä on ensiarvoisen tärkeää. (Luukka 2019, luku 3.)

Hyvä yrityskulttuuri sitouttaa nykyisiä työntekijöitä yritykseen ja tämän lisäksi lisää ulkoista houkuttelevuutta tyytyväisten työntekijöiden suositellessa yritystä ystävilleen ja tutuilleen (Randlert 2017, 91). Tutkimuksen tulokset osoittivat Nordic Sales Crew Oy:n työntekijöiden olevan tyytyväisiä yritykseen ja tämän lisäksi NPS-tulokseksi saatiin 80 (kuvio 15). Kyselyyn vastanneista 80 prosenttia suosittelisi Nordic Sales Crew Oy:tä ystävilleen ja tutuilleen, joten tästäkin voidaan päätellä yrityskulttuurin olevan hyväksi koettu työntekijöiden keskuudessa.

## **5.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat käsitteitä, joilla voidaan arvioida kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä ja jotka yhdessä muodostavat kokonaisluotettavuuden mittarin. Validiteetti eli pätevyys, mittaa sitä, että tutkimus on mitannut asioita, joita sen on ollut tarkoitus selvittää. Tutkimuksen validiteetti voidaan varmistaa perusteellisella suunnittelulla, tarkoilla tavoitteilla sekä huolellisella tiedonkeruulla. Selkeästi luotu kyselylomake

helposti ymmärrettävillä kysymyksillä on validiteetin kannalta tärkeää. Mikäli kyselyn vastaaja on ymmärtänyt kysymykset eri tavalla kuin kyselyn luoja, saattavat tulokset vääristyä merkittävästi ja samalla vaikuttaen validiteettiin negatiivisesti. (Vilkkä 2005, 161-162.) Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta ja pysyvyyttä. Tutkimuksen tulee siis olla toistettavissa samankaltaisin tuloksin, eivätkä tutkimuksen tulokset saa olla sattumanvaraisia. Tutkimuksesta saatujen tuloksien tulee olla tarkkoja ja kriittisiä. Tutkijan on oltava huolellinen ja kriittinen läpi koko tutkimusprosessin, jotta virheet saadaan minimoitua. Tutkijan kuuluu myös ainoastaan käyttää sellaisia analysointimenetelmiä, jotka hän hallitsee, jotta reliabiliteetti ei kärsi. Tarpeeksi suuri ja edustava otos, korkea vastausprosentti ja oikeita asioita mittaavat kysymykset ovat myös ensiarvoisen tärkeitä, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää sattumanvaraisina otoskoon ollessa kovin pieni. (Heikkilä 2014, 28, 176-178)

Tässä tutkimuksessa otettiin luotettavuus huomioon prosessin alusta loppuun. Ennen tutkimuksen luomista perehdyttiin motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvään teoriaan huolellisesti, joiden pohjalta tutkimus lopulta muodostettiin. Lisäksi pidettiin mielessä jatkuvasti opinnäytetyön sekä tutkimuksen tavoitteet, jotta kyselylomakkeesta saatiin luotua mahdollisimman tarkasti tutkimusongelmiin vastaava. Kyselylomake suunniteltiin huolellisesti ja testivastaaajien avulla varmistettiin sen toimivuus ja ymmärrettävyys. Kysymyksiä luodessa tavoitteena oli muodostaa ja asetella kysymykset niin, että ne vastaisivat mahdollisimman tarkasti tutkimuksen alaongelmiin. Kyselylomaketta muokattiin ennen lähettämistä testivastaaajien palautteen perusteella. Alkuperäistä kyselylomaketta lyhennettiin ja myös taustamuuttujia harkittiin uudelleen. Alkuperäisessä kyselylomakkeessa mukana taustamuuttujina olivat myös ikä ja sukupuoli, mutta lopulta niillä ei koettu olevan merkitystä tästä tutkimuksesta haluttujen tulosten kannalta, joten ne poistettiin. Kyselylomakkeen kysymyksiä myös tarkennettiin entisestään väärinymmärrysten poissulkemiseksi.

Jokaisessa tutkimuksen vaiheessa pyrittiin olemaan erityisen huolellisia, jotta tutkimuksen tuloksia vääristäviltä virheiltä välttyttäisiin. Taanilan (2012) mukaan tutkimuksen tulokset ovat heikosti yleistettävissä, mikäli tutkimuksen otos ei vastaa perusjoukkoa. Nordic Sales Crew Oy:lle tehdyn tutkimuksen perusjoukko (n=70) oli pieni, joten sen takia käytettiin kokonaistutkimusta. Taanilan (2012) mukaan kokonaistutkimuksessa on uhkana myös peitovirhe ja vastausten kato, jotka saattavat heikentää tutkimuksen yleistettävyyttä. Tämän tutkimuksen lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 58,6 prosenttia ja vastaajia oli 41. Heikkilän (2014, 27) mukaan edustavan vastaajajoukon saaminen ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. Kyselyn vastausprosenttia pyrittiin nostamaan jokaiselle perusjoukon jäsenelle henkilökohtaisesti lähetetyllä saatekirjeellä ja kyselylinkillä. Tämä osoittautui onnistuneeksi keinoksi, sillä yli puolet vastauksista saatiin

vasta henkilökohtaisesti lähetetyn viestin jälkeen. Tähän saattaa myös vaikuttaa se, että tutkija itse lähetti muistutusviestin kyselystä. Ensimmäinen kyselyn julkaisu tapahtui Nordic Sales Crew Oy:n hallinnon työntekijän toimesta. Korkeamman vastausprosentin saamiseksi olisi esimerkiksi voitu toteuttaa kysely osana työaikaa jokaisen tiimin viikoittaisessa palaverissa. Tutkimuksen otos vastasi koko perusjoukkoa ja kyselyyn vastasi yli puolet, eli 58,6 prosenttia yrityksen myyjistä. Kaikilta paikkakunnilta saatiin vastauksia ja lisäksi voidaan myös havaita, kuten taulukosta 2 näkee, että työskentelykaupunkien vastausmäärät vastaavat työntekijöiden hajontaa. Perusjoukon työskentelyajasta kyselyhetkellä ei ole dataa, mutta jokaisesta työskentelykaupungista saatiin kuitenkin vastauksia sekä alle viisi kuukautta työskennelleiltä ja yli viisi kuukautta työskennelleiltä. Näin ollen tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää perusjoukkoon.

Taulukko 2. Myyjien kaupunkikohtaiset osuudet perusjoukossa ja otoksessa (Nordic Sales Crew Oy 2020b)

	Pääkaupunki-seutu, Porvoo & On Tour	Tampere	Turku	Oulu
Myyjien osuus perusjoukossa (n=70)	52,9%	11,4%	18,6%	17,1%
Myyjien osuus otoksessa (=41)	53,7%	12,2%	19,5%	14,6%

Tutkimuksessa onnistuttiin myös mittaamaan sen tavoitteena olleita asioita. Tutkimuksesta saadut tulokset on pyritty kuvaamaan ja dokumentoimaan tarkasti ja selkeästi sopivia menetelmiä hyödyntäen. Menetelmävalinta oli onnistunut ja tuloksista saatiin paljon arvokasta informaatiota ja dataa Nordic Sales Crew Oy:n myyjien motivaatiosta ja sitoutumisesta nykytilasta. Tutkimusta voidaan pitää pätevänä ja luotettavana.

### 5.3 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Henkilöstön vapaaehtoista vaihtuvuutta voidaan Piercen (2019) mukaan vähentää rekrytoimalla yrityskulttuuriin samaistuvia henkilöitä. Lampikosken (2005, 154) mukaan rekrytoidulla työntekijällä on oltava oikeanlaiset odotukset ja tavoitteet työtänsä kohtaan, jotta hän pysyy yrityksessä. Hänen mukaansa työntekijä on todennäköisesti alttiimpi vaihtamaan työpaikkaa jo ensimmäisten kuukausien aikana, mikäli työntekijän odotukset työstä ja työpaikasta eivät täyty. 26,9 prosentilla kyselyyn vastanneesta myyjästä ei ollut realistista kuvaa työstä ja Nordic Sales Crew Oy:stä ennen työn aloittamista. Kyselyn muotoilu

ei kuitenkaan antanut vastausta siihen, millä tavalla heillä ei ollut realistista kuvaa työstä tai yrityksestä. Nordic Sales Crew Oy voisikin selvittää, mikä näissä tuloksissa on takana, että minkä takia 26,9 prosenttia on vastannut näin. Mikäli työntekijöillä on ollut liian matalat odotukset, voi heidän vastauksiansa kuunnella ja näiden avulla mahdollisesti kehittää yrityksen markkinointia työnhakijoille ja näin lisätä entisestään ulospäin suuntautuvaa houkuttelevuutta. Toisaalta, mikäli työntekijöillä on ollut liian korkeat odotukset, on hyvä kiinnittää huomiota siihen, mikä sen on aiheuttanut.

Kaikista tutkimuksen osa-alueista nousi esiin myös työntekijöiden arvostus työkavereita, Nordic Sales Crew Oy:n yhteisöllisyyttä ja ”NSC-henkeä” kohtaan. Nordic Sales Crew Oy:ssä on tehty paljon asioita hyvän yrityskulttuurin ja yhteishengen luomiseksi tutkimustulosten mukaan. Tähän kannattaa ehdottomasti panostaa jatkossakin, sillä tunneperäinen sitoutuminen on Lampikosken (2005, 48) mukaan sitoutumisen syvin muoto. Marcianon (2010, luku 4) mukaan on tärkeää, että yrityksessä luodaan ylpeyden ja voittamisen kulttuuria. Hänen mukaansa työntekijät haluavat tuntea olevansa osana voitokasta ja menestyksestä tiimiä. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että juuri työpaikan yhteisöllisyys on asia, johon työntekijät ovat tyytyväisiä ja josta he varmasti ovat myös ylpeitä. Marcianon (2010, luku 4) mukaan yrityksen onkin tärkeä selvittää juuri heidän vahvuutensa ja ne alueet, joissa heillä on kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna ja sen jälkeen tuoda tätä esille työntekijöille. Tätä yhteisöllisyyttä, Nordic Sales Crew Oy:n kilpailuetua, voisi siis tuoda entistä enemmän esille niin sisäisessä kuin myös ulkoisessa viestinnässä.

Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta Nordic Sales Crew Oy voisi alkaa rakentamaan sitouttamisstrategiaa tehostaakseen ja yhtenäistääkseen työntekijöiden sitouttamista. Lampikosken (2005, 164) mukaan sitouttamisstrategiaa luodessa on tärkeää keskittyä vahvuuksiin ja koittaa vähentää heikkouksia. Sitouttamisstrategia luo selkeät raamit ja tavoitteet sitouttamiselle ja tämän strategian avulla voidaan saavuttaa sitouttamisen tavoitteet helpommin. Sitouttamisstrategiaa voidaan hyödyntää koko työntekijän työsuhteen elinkaaren aikana heti rekrytoinnista poislähtöön asti. (Lampikoski 2005, 164.)

Tuloksista nousi myös esiin urasitoutuminen ja oman osaamisensa kehittäminen tärkeänä tekijänä vastanneille. Nordic Sales Crew Oy:ssä voitaisiinkin miettiä, miten ja millä keinoilla he voisivat tehdä yrityksestä entistä kilpailukykyisemmän ja miten he voisivat sitouttaa jo yrityksessä olevia työntekijöitä luomaan pidempää uraa siellä. Yhtenä sitouttamisen keinona voisi olla panostaminen erityisesti koulutukseen ja sitouttaa työntekijöitä entistä paremmilla etenemismahdollisuuksilla, selkeämmillä urapoluilla tai uraa kehittäväällä kouluttamisella.

Jatkotutkimuksia voisi toteuttaa Nordic Sales Crew Oy:n myyjien sitoutumisesta kvalitatiivisella tutkimuksella. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voitaisiin päästä perehtymään tarkemmin sitoutumisen syihin. Lisäksi jatkotutkimusta voitaisiin toteuttaa vaihtuvuudesta ja selvittää yrityksestä lähtevien työntekijöiden todelliset syyt, miksi he lähtevät yrityksestä. Yhdistämällä tästä tutkimuksesta saadut tulokset mahdollisten jatkotutkimuksista saatujen tulosten kanssa voitaisiin sitouttamisstrategiaa kehittää entistä pidemmälle. Jatkotutkimuksista ja lähtökyselyistä voisi yrittää selvittää yrityksen mahdollisia heikkouksia, jotta ne saataisiin määriteltyä tarkemmin sitouttamisstrategiaan ja, jotta niitä voisi lähteä kehittämään.

#### **5.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi, oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen**

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2019, kun olimme yhdessä Nordic Sales Crew Oy:n perustajajäsenten kanssa miettineet heille ajankohtaista ja tärkeää aihetta. Työntekijöiden sitoutuminen ja vapaaehtoinen vaihtuvuus nousivat keskusteluissa esiin ja aloin kehittämään siitä opinnäytetyöni aihetta. Aluksi opinnäytetyön aihe käsitti pelkästään sitoutumista ja sitouttamista, motivaation ollessa ainoastaan pieni alaluku. Perehdyttyäni aiheeseen tarkemmin sai motivaatio kuitenkin suuremman roolin työssäni ja tutkimuksessani sen kulkiessa pitkälti käsi kädessä sitoutumisen kanssa. Sitoutuminen, sitouttaminen ja motivaatio ovat aihealueita, jotka kiinnostavat minua erittäin paljon ja uskon, että sen takia opinnäytetyötä oli aidosti mielenkiintoista tehdä, vaikka se ei ollutkaan helppoa.

Tietoperustaan ja teoriaan perehtyminen oli opettavaista ja uskon saaneeni siitä paljon arvokasta informaatiota, jota pääsen hyödyntämään jatkossa työskennellessäni henkilöstöhallinnon parissa. Ennen opinnäytetyön tekemistä en ollut pitkään aikaan kirjoittanut pidempiä lähteisiin pohjautuvaa tekstiä ja aluksi opinnäytetyöhön soveltuvan tekstin tuottaminen tuntui hankalalta. Prosessin mittaan kirjoittamiseni kehittyi ja tekstin tuottaminen alkoi sujua paremmin. Tähän työhön tehty tutkimus oli ensimmäinen suurempi kvantitatiivinen tutkimus, jonka olen tehnyt. En ollut myöskään aiemmin käyttänyt SPSS-ohjelmaa, joten sen opetteleminen prosessin ohessa oli aluksi hieman kankeaa. Alun perustoimintojen opetteluun jälkeen SPSS osoittautui kuitenkin helpoksi ja käyttäjäystävälliseksi keinoksi analysoida saatua dataa.

Alkuperäisessä suunnitelmassa tavoite opinnäytetyön valmistumiselle oli tammikuun 2020 alku, mutta jo melko varhaisessa vaiheessa huomasin, että työn valmistuminen tulee viivästymään. Koko opinnäytetyöprosessi osoittautui haastavaksi ja aikaa vieväksi. Opinnäytetyön tekeminen päivätyön ohella oli rankkaa eikä ajan tai energian löytäminen kirjoittamiselle töistä kotiin tullessa ollut helppoa.

Olin myös alkuun suunnitellut tekeväni kvalitatiivisen haastattelututkimuksen Nordic Sales Crew Oy:n kolmelle nykyiselle sekä kolmelle jo lopettaneelle myyjälle. Prosessin aikana opinnäytetyön idea ja keskeinen tutkimusnäkökulma kuitenkin muuttuivat ja muun muassa aikataulurajoitteiden takia tulin yhdessä Nordic Sales Crew Oy:n henkilöstöjohtajan kanssa lopputulokseen, että empiirinen tutkimus suoritetaankin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kyselytutkimuksen etuna oli se, että kyselyyn saatiin laajasti vastaajia kaikista kaupungeista, joissa myyjiä työskentelee. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla saatiin hyvin kartoitettua Nordic Sales Crew Oy:n myyjien motivaation ja sitoutumisen yleistilanne ja tästä tutkimuksista voidaan halutessa jatkaa eteenpäin saadun datan pohjalta.

Arvioin ajankäyttöäni myös alkuun väärin, koska vaadittavan työn kokonaisuudesta ei ollut täysin oikeanlaista käsitystä. Opinnäytetyötä tehdessäni kului yllättävän paljon aikaa myös näkymättömään työhön kuten SPSS-ohjelman opettelemiseen.

Nyt työn tekemisen jälkeen voin sanoa, että opinnäytetyöprosessi oli itselleni erittäin opettava. Koen oppineeni paljon niin sitoutumisesta, sitoutumisesta, motivaatiosta kuin prosessinhallinnasta, tutkimuksen tekemisestä ja asiatekstin kirjoittamisesta. Ammatillinen osaamiseni kehittyi. Prosessissa olen oppinut jäsentämään ja etsimään tietoa. Olen oppinut, kuinka tärkeää tutkimustiedon valossa perehdyttäminen on. Pääsen varmasti tulevaisuudessa hyödyntämään opinnäytetyöprosessissa opittuja tietoja ja taitoja niin tietoperustan kuin empiirisenkin osion puolesta. Pitkä ja välillä jopa tuskainenkin prosessi on opettanut minulle myös paineensietokykyä. Olen aina pitänyt omaa paineensietokykyäni hyvänä, mutta tämä prosessi kehitti sitä entisestään. Tulevaisuudessa tulee varmastikin olemaan hankalia hetkiä niin työelämässä kuin muutenkin. Työelämässä saattaa usein olla pitkiä ja haastaviakin projekteja, ja alussa ne saattavat tuntua jopa liian isoilta. Tässä prosessissa olen oppinut käsittelemään laajoja kokonaisuuksia ja pitämään useita eri projekteja kassassa samanaikaisesti.

Alusta asti pidin aiheuttani mielenkiintoisena ja se ajoikin minua opinnäytetyöprosessissa eteenpäin. Ajan puute jäi hieman harmittamaan, sillä olisi ollut mielenkiintoista syventyä vielä nykyistäkin kattavammin tutkimuskirjallisuuteen. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja oppimiseeni, mutta itse opinnäytetyöprosessiin en ole täysin tyytyväinen. Minulla ei aiemmin ole ollut ongelmia ajanhallinnan kanssa, mutta tätä projektia tehdessä niitä ilmeni. Motivaation löytäminen kirjoittamiseen töiden jälkeen tuotti eniten hankaluuksia. Myös asiakielisen tekstin tuottaminen ja tutkimuksen analysointi oli hankalaa, joskin loppua kohti mentäessä koen sen kehittyneen huomattavasti. Tehdessäni tätä

opinnäytetyötä kiinnostukseni henkilöstöhallintoa ja erityisesti sitoutumista sekä motivaatiota kohtaan kasvoivat entisestään. Uskon saaneeni paljon oppia ja tietoa koko prosessin varrelta, jotka ovat kehittäneet minua ammatillisessa kasvussani.

## Lähteet

Academic Work. 2019. YPAI 2019 -tutkimus. Ladattavissa: <https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai>. Luettu: 1.12.2019.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/palkitseva-tyo-2019#kohta:Sis\(\(e4\)llys](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/palkitseva-tyo-2019#kohta:Sis((e4)llys). Luettu: 3.1.2020.

Castellano, W. Practices for engaging the 21th century workforce. Pearson Education, Inc. New Jersey. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/practices-for-engaging/9780133086386/cover.html>. Luettu: 2.12.2020.

Deloitte 2016. Global Human Capital Trends 2016. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>. Luettu: 19.1.2020.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Talentum. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:PALKITSE\(\(20\)TAITAVAMMIN\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Palkitsemistavat\(\(20\)esimiesty\(\(f6\)n\(\(20\)ja\(\(20\)johtamisen\(\(20\)v\(\(e4\)linein\(\(e4\)\(\(20\)piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:PALKITSE((20)TAITAVAMMIN((20)((2013)((20)Palkitsemistavat((20)esimiesty((f6)n((20)ja((20)johtamisen((20)v((e4)linein((e4)((20)piste:b1). Luettu: 5.12.2020.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Holbeche, L. & Matthews, G. 2012. Engaged: Unleashing Your Organization's Potential Through Employee Engagement. Jossey-Bass. San Francisco. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/engaged-unleashing-your/9781118338209/copy-rightpage.xhtml>. Luettu: 19.12.2019.

Jarenko, K. & Martela, F. 2015. Draivi. Talentum. Helsinki.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja). Luettu: 12.3.2020.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516822>. Luettu: 10.1.2020.



- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi Kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.
- Kruse, K. 27.2.2017. The only way to engage and retain millennial workers. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2017/03/29/the-only-way-to-engage-and-retain-millennial-workers/#2f11ee935bb7>. Luettu 19.12.2019.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin. Edita. Helsinki.
- Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön?. Liikes-työelämänpalvelut. Jyväskylä.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:Esi-puhe/piste:t4p>. Luettu: 10.1.2020.
- Lämsä, A-M. & Päivike Taru. 2017. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.
- Marciano, P. 2010. Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT. McGraw Hill. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/carrots-and-sticks/9780071714013/>. Luettu: 7.1.2020.
- Meister, J. & Willyerd, K. 2010. The 2020 Workplace. HarperCollins Publishers. New York.
- Nederström, M. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>. Luettu: 29.11.2019.
- Nordic Sales Crew Oy. 2020a. Luettavissa: <http://www.nordicsalescrew.com/>. Luettu: 15.3.2020.
- Nordic Sales Crew Oy. 2020b. Intranet. Tietosuoja. Luettu: 25.2.2020.
- Pierce, J. 2019. Minimizing Employee Turnover In A Changing Workforce. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/09/05/minimizing-employee-turnover-in-a-changing-workforce/#5d9b568d3884>. Luettu: 12.12.2019.
- Päivärinta, K. 2019. NPS - mikä se on ja miksi se on tärkeä? Luettavissa: <https://roidu.com/blogi/nps-mika-se-on/>. Luettu: 5.4.2020.

Randlert, S. 2017. Drömarbetsgivaren. Ekerlids Förlag. Tukholma.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita. Helsinki.

Taanila, A. 2019. Määrällisen datan kerääminen. Luettavissa: <http://taanila.fi/suunnittelu.pdf>. Luettu: 5.4.2020.

Taanila, A. 2012. Akin menetelmäblogi. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/>. Luettu: 5.4.2020.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Luettu: 26.4.2020.

Tuominen, E. Vahva yrityskulttuuri ei synny sattumalta. Luettavissa: <https://www2.de-loitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/vahva-yrityskulttuuri-ei-synny-sattumalta.html>. Luettu 19.1.2020.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Visma Solutions, 16.3.2018. <https://psa.visma.fi/blog/nps-luku-asiakasuskollisuuden-mittarina/>. Luettu 30.3.2020.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

# Liitteet

## Liite 1. Kyselylomake



### Myyjien motivaatio ja sitoutuminen Nordic Sales Crew Oy:ssä

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Nordic Sales Crew Oy:ssä? \*

- Alle 5kk
- 5-10kk
- Yli 10kk

2. Missä työskentelet pääsääntöisesti? \*

- Pääkaupunkiseutu, Porvoo tai On Tour
- Turku
- Tampere
- Oulu

3. Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta? \*

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä
Mahdollisuus ansaita korkeaa palkkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeät tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä yhteishenki tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtäni tukeva esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus kehittää osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen yhteiset tapahtumat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntikilpailut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnustuksen saaminen hyvistä suorituksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä
Mahdollisuus edetä vastuullisempiin tehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi? \***

	Ei lainkaan tyytyväinen	Ei kovin tyytyväinen	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Oman palkan määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Takuupalkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provisiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonusmalli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan yhteisöllisyys (NSC-henki)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nordic Sales Crew Oy:n tarjoamat liikuntamahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omiin aikatauluihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset tapahtumat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus kehittää omaa osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin \***

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei mielipidettä
Minulla oli realistinen kuva työstä ja Nordic Sales Crew Oy:stä ennen kuin aloitin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa apua ja lisäkoulutusta, jotta voin menestyä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei mielihpidettä
Koen, että pääsen haastamaan itseäni työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni positiivista palautetta hyvistä suorituksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni kehittävää palautetta tarvittaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän nykyisestä työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minusta tuntuu, että olen arvostettu työyhteisön jäsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua. Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä... \***

	Ei kuvaa lainkaan	Ei kuvaa kovinkaan hyvin	Kuvaa hyvin	Kuvaa erittäin hyvin
koska pidän yrityksestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koska pidän työkavereistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koska saan hyvää palkkaa ja muita etuja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koska yrityksen arvot vastaavat omiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
velvollisuuden takia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koska uskon työni edistävän tulevaisuuden uraani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koska pidän kasvokkain tapahtuvasta myyntityöstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Uskotko työskenteleväsi Nordic Sales Crew Oy:ssä vielä vuoden päästä? \***

- Kyllä  
 En

**8. Mikä on parasta Nordic Sales Crew Oy:ssä työskentelyssä? \***


**9. Miksi et usko työskenteleväsi Nordic Sales Crew Oy:ssä enää vuoden päästä? \***


**10. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Nordic Sales Crew Oy:tä ystäville ja tutuille? \***

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ei lainkaan todennäköistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköistä

**11. Avoimet kommentit**


## Liite 2. Saatekirje

Moikka Crew!

Teen tällä hetkellä mun opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on tutkia NSC:n myyjien motivaatiota ja sitoutumista. Vastaamalla tähän tähän lyhyeen kyselyyn (autatte mua valmistumaan ja) annatte arvokasta dataa NSC:lle teidän motivaatiosta ja sitoutumisen tilasta. Arvostaisin erittäin paljon, jos voisitte käydä vastaamassa. 🙏 Kysely on tarkoitettu kaikille NSC:n myyjille.

Vastaamiseen menee alle 5 minuuttia ja se on täysin anonyymi.

Vastausaika on 11.3.2020 asti.

Kyselyn linkki: <https://webropol.com/s/nsc>

Kiitos jo etukäteen! <3

Terveisin,

Sofia

### Liite 3. Henkilökohtainen muistutusviesti Nordic Sales Crew Oy:n myyjille

Moikka!

Arvostaisin todella paljon jos voisit käydä vastaamassa tähän alle 5 min kestävään kyselyyn NSC:n myyjien sitoutumisesta ja motivaatiosta. Tämä kysely on osana mun opinnäytetyötä ja jokainen vastaus on erittäin tärkeä. Kysely on täysin anonymi ja vastausten avulla saadaan kerättyä arvokasta materiaalia myyjien motivaation ja sitoutumisen nykytilasta.

Kyselyn linkki: <https://webropol.com/s/nsc>

Kysely on avoinna 11.3.2020 asti.

Jos oot jo käynyt vastaamassa, kiitos paljon.

Jos et ole vielä käynyt ja käyt nyt, kiitos jo etukäteen.

Tsemppiä päivän myynteihin!

-Sofia



## Liite 4. Motivaatiota mittaavien kysymysten analyysit

			Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?:Hyvä yhteishenki tiimissä		
			Tärkeä	Erittäin tärkeä	Total
Työskentelyaika	Alle 5kk	Count	2	20	22
		% within Työskentelyaika	9,1%	90,9%	100,0%
	Yli 5kk	Count	6	13	19
		% within Työskentelyaika	31,6%	68,4%	100,0%
Total		Count	8	33	41
		% within Työskentelyaika	19,5%	80,5%	100,0%

			Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?:Mahdollisuus kehittää osaamistani		
			Tärkeä	Erittäin tärkeä	Total
Työskentelyaika	Alle 5kk	Count	2	20	22
		% within Työskentelyaika	9,1%	90,9%	100,0%
	Yli 5kk	Count	6	13	19
		% within Työskentelyaika	31,6%	68,4%	100,0%
Total		Count	8	33	41
		% within Työskentelyaika	19,5%	80,5%	100,0%

			Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?:Yrityksen yhteiset tapahtumat			
			Ei kovin tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	Total
Työskentelyaika	Alle 5kk	Count	1	15	6	22
		% within Työskentelyaika	4,5%	68,2%	27,3%	100,0%
	Yli 5kk	Count	5	9	5	19
		% within Työskentelyaika	26,3%	47,4%	26,3%	100,0%
Total		Count	6	24	11	41
		% within Työskentelyaika	14,6%	58,5%	26,8%	100,0%

			Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Takuupalkka				
			Ei lainkaan tyytyväinen	Ei kovin tyytyväinen	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen	Total
Työskentelyaika	Alle 5kk	Count	0	12	9	1	22
		% within Työskentelyaika	0,0%	54,5%	40,9%	4,5%	100,0%
	Yli 5kk	Count	5	5	6	3	19
		% within Työskentelyaika	26,3%	26,3%	31,6%	15,8%	100,0%
Total		Count	5	17	15	4	41
		% within Työskentelyaika	12,2%	41,5%	36,6%	9,8%	100,0%

### Työskentelyaika(päivitetty) \* Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?: Työtäni tukeva esimies Crosstabulation

			Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?:Työtäni tukeva esimies			
			Ei kovin tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	Total
Työskentelyaika(päivitetty)	Alle 5kk	Count	0	4	18	22
		% within Työskentelyaika (päivitetty)	0,0%	18,2%	81,8%	100,0%
	Yli 5kk	Count	1	8	10	19
		% within Työskentelyaika (päivitetty)	5,3%	42,1%	52,6%	100,0%
Total		Count	1	12	28	41
		% within Työskentelyaika (päivitetty)	2,4%	29,3%	68,3%	100,0%

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?:Mahdollisuus ansaita korkeaa palkkaa is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,828	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?:Selkeät tavoitteet is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,560	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?:Hyvä yhteishenki tiimissä is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,074	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?:Työtäni tukeva esimies is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,042	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?:Mahdollisuus kehittää osaamista is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,074	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?:Yrityksen yhteiset tapahtumat is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,299	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?:Myyntikilpailut is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,798	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?:Tunnustuksen saaminen hyvistä suorituksista is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,169	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Etenemismahdollisuudet is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,139	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapaan is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,210	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Mahdollisuus vaikuttaa omiin aikatauluihin is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,189	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Yhteiset tapahtumat is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,468	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Mahdollisuus kehittää omaa osaamista is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,189	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatiosi kannalta?:Mahdollisuus edetä vastuullisempiin tehtäviin is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,062	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Oman palkan määrä is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,821	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Takuupalkka is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,665	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Provisiot is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,416	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Bonusmalli is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,464	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Työpaikan yhteisöllisyys (NSC-henki) is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,534	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Nordic Sales Crew Dyn tarjoamat liikuntamahdollisuudet is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,681	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatioksi kannalta?:Mahdollisuus ansaita korkeaa palkkaa is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,900	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatioksi kannalta?:Selkeät tavoitteet is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,813	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatioksi kannalta?:Hyvä yhteishenki tiimissä is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,432	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatioksi kannalta?:Työtäni tukeva esimies is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,133	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatioksi kannalta?:Mahdollisuus kehittää osaamista is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,516	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatioksi kannalta?:Yrityksen yhteiset tapahtumat is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,740	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatioksi kannalta?:Myyntikilpailut is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,648	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
14	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Työpaikan yhteisöllisyys (NSC-henki) is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,658	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Nordic Sales Crew Dyn tarjoamat liikuntamahdollisuudet is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,665	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Etenemismahdollisuudet is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,294	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapaan is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,497	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Mahdollisuus vaikuttaa omiin aikatauluihin is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,711	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
8	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatioksi kannalta?:Tunnuksen säilyminen hyvistä suorituksista is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,866	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle motivaatioksi kannalta?:Mahdollisuus edetä vastuullisempiin tehtäviin is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,289	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Oman palkan määrä is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,393	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Takuupalkka is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,491	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Provisiot is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,592	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Bonustallit is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,094	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
19	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Yhteiset tapahtumat is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,528	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työssäsi/työpaikassasi?:Mahdollisuus kehittää omaa osaamista is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,315	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

## Liite 5. Sitoutumista mittaavien kysymysten analysit

### Työskentelyaika \* Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin:Minulla oli realistinen kuva työstä ja Nordic Sales Crew Oy:stä ennen kuin aloitin. Crosstabulation

			Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin:Minulla oli realistinen kuva työstä ja Nordic Sales Crew Oy:stä ennen kuin aloitin.					
			Ei miellipidettä	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Työskentelyaika	Alle 5kk	Count	2	1	1	9	9	22
		% within Työskentelyaika	9,1%	4,5%	4,5%	40,9%	40,9%	100,0%
	Yli 5kk	Count	2	1	8	5	3	19
		% within Työskentelyaika	10,5%	5,3%	42,1%	26,3%	15,8%	100,0%
Total	Count		4	2	9	14	12	41
	% within Työskentelyaika		9,8%	4,9%	22,0%	34,1%	29,3%	100,0%

#### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...koska pidän yrityksestä is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,904	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...koska pidän työkaveristani. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,153	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...koska saan hyvää palkkaa ja muita etuja. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,578	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...koska yrityksen arvot vastaavat omiani. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,574	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...velvollisuuden takia. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,648	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...koska uskon työni edistävän tulevaisuuden uraani. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,988	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...koska pidän kasvokkain tapahtuvasta myyntityöstä. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,358	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

#### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
14	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Pidän nykyisestä työstäni. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,335	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Minusta tuntuu, että olen arvostettu työyhteisön jäsen. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,164	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

#### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
8	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Minulla oli realistinen kuva työstä ja Nordic Sales Crew Oy:stä ennen kuin aloitin. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,027	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Osaan tarvittaessa apua ja lisäkoulutusta, jotta voin menestyä työssäni. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,690	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Saan tarvittaessa apua ja lisäkoulutusta, jotta voin menestyä työssäni. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,541	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Koen, että pääsen haastamaan itseäni työssäni. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,692	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Saan esimiehelläni positiivista palautetta hyvistä suorituksista. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,309	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Saan esimiehelläni kehittävää palautetta tarvittaessa. is the same across categories of Työskentelyaika.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,329	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...koska pidän yrityksestä. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,630	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...koska pidän työkaveristani. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,316	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...koska saan hyvää palkkaa ja muita etuja. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,931	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...koska yrityksen arvot vastaavat omiani. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,554	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...velvollisuuden takia. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,609	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...koska uskon työni edistävän tulevaisuuden uraani. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,539	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
13	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Saan esimieheiltäni kehittävää palautetta tarvittaessa. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,636	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Pidän nykyisestä työstäni. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,058	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Minusta tuntuu, että olen arvostettu työyhteisön jäsen. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,965	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
7	The distribution of Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua Työskentelen Nordic Sales Crew Oy:ssä...koska pidän kasvokkain tapahtuvasta myyntityöstä. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,196	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Minulla oli realistinen kuva työstä josta Nordic Sales Crew Oy:stä ennen kuin aloitin. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,860	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,232	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Saan tarvittaessa apua ja lisäkoulutusta, jotta voin menestyä työssäni. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,465	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Koen, että pääsen haastamaan itseäni työssäni. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,843	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Valitse sopiva vaihtoehto seuraaviin väittämiin: Saan esimieheiltäni positiivista palautetta hyvistä suorituksista. is the same across categories of Missä työskentelet pääsääntöisesti? (Binned).	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,670	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.