

# CAAVAILUA!

Toimintatutkimus Caava Oy:n myynnin kehittämiseksi

Taru Lipponen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2010

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, hallinnon ja liiketalouden ala





Tekijä(t) LIPPONEN, Taru	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.05.2010
	Sivumäärä 58	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus (X) 20.4.2015 saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi CAAVAILUA! Toimintatutkimus Caava Oy:n myynnin kehittämiseksi		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja(t) Caava Oy, Juha Mutanen		
Tiivistelmä <p>Toimintatutkimuksen tavoitteena oli kehittää Caava Oy:n myyntiä valittujen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden näkökulmasta. Toimeksiantajana oli Caava Oy:n toimitusjohtaja Juha Mutanen, joka perusti yrityksen kymmenen vuotta sitten. Tarve tutkimukselle syntyi uusien myyntiedustajien rekrytoinnin myötä. Yrityksessä suorittamani työharjoittelujakson myötä tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Caava Oy:n myynnin kehittämiseksi valitut henkilöstöjohtamisen osa-alueet olivat rekrytointi, palkkaus ja perehdytys. Tavoitteena oli luoda pysyviä muutoksia ja toimintamalleja näillä osa-alueilla.</p> <p>Tutkimus jakautui kolmeen osa-alueeseen: teoreettiseen viitekehykseen, käytännön toteutukseen ja tulosten pohdintaan. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta Caava Oy:lle suunniteltiin rekrytointiprosessi, palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä ja uusien myyntiedustajien perehdytysohjelma. Tutkimuksen tiedonkeruu tapahtui Caava Oy:ssä suoritetun työharjoittelujakson aikana havainnointina. Tietoa kerättiin yrityksen palaverista ja henkilöstöltä sekä tarkkailemalla käytännön hallinto- ja myyntitoimintaa.</p> <p>Tutkimuksen päätuloksina suunniteltiin myynnin kehittämiseksi rekrytointiprosessi, palkka- ja palkitsemisjärjestelmä sekä perehdytysohjelma uusille myyntiedustajille. Tutkimuksen avulla saadut myynnin kehittämiseen liittyvät perusasiat saatiin muotoiltua viralliseen ja käyttökelpoisempaan muotoon. Tutkimustulokset ovat tulevaisuudessa käyttökelpoisia, ja niiden pohjalta kehitystyön jatkaminen jatkotutkimuksella on helppoa. Jatkotutkimuksella voitaisiin kehittää myynnin johtamista ja sen tarjoamia työkaluja Caava Oy:n myyntitoiminnan parantamiseksi. Tutkimustulokset saivat aikaan pysyviä muutoksia Caava Oy:n toimintaan ja toimintatutkimuksella oli suuri merkitys yrityksen toiminnan kehittämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) myynnin johtaminen, henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, palkkausjärjestelmä, perehdytysohjelma		
Muut tiedot 3 Toteutus s. 28–41, 4 Tulokset s. 42–46, 5 Pohdinta ja arviointi s. 47–52 ja Liitteet s. 54–58 salaisia 20.4.2015 saakka.		



Author(s) LIPPONEN, Taru	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 07.05.2010
	Pages 58	Language Finnish
	Confidential (X) Until 20.4.2015	Permission for web publication (X)
Title DEVELOPING SALES PROMOTION FROM THE VIEWPOINT OF PERSONNEL MANAGEMENT. Case: Caava Oy		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) KALLIOMAA, Sami		
Assigned by Caava Oy, Juha Mutanen		
Abstract <p>The aim of this action research was to develop sales promotion at Caava Oy from the perspective of personnel management. The study was assigned by Caava Oy's managing director, Mr Juha Mutanen, who established company ten years ago.</p> <p>The need for the research was brought about with the plan to recruit more sales representatives for the company. The Research method was chosen because of my period of practical training done in the company. The aspects relating to personnel management chosen for the study were recruitment, salary and reward system and orientation. The aim of the research was to create permanent changes and operational models in these fields.</p> <p>The research consists of a theoretical section, empirical section and conclusions drawn on the basis of the research results. Based on the theoretical frame of reference, a recruitment process, salary and reward system and orientation program were planned for Caava Oy. The research data was collected from staff meetings, by interviewing employees and through participative observation during the period of practical training.</p> <p>The main results of the research were recruit process, salary and reward system and an orientation program for new sales representatives. These results evoked permanent changes in Caava Oy's operations and the action research seemed to be significant for the company's development.</p>		
Keywords sales management, personnel management, recruit, salary and reward system, orientation		
Miscellaneous 3 Execution p. 28-41, 4 Results p. 42-46, 5 Consideration p. 47-52 and Attachments p. 54-58 confidential until 20.4.2015.		

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>3</b>
1.1	Tutkimuskohde, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	3
1.2	Tutkimusmenetelmä .....	4
1.3	Tutkimuksen teorettinen tausta.....	6
	<b>KUVIO 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys johtamisen kentässä .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>HENKILÖSTÖJOHTAMINEN MYNNIN JOHTAMISEN KEHITTÄJÄNÄ.....</b>	<b>8</b>
2.1	Rekrytointiprosessi.....	11
2.1.1	Rekrytointi .....	11
2.1.2	Työpaikkailmoitus .....	12
2.1.3	Hakijoiden haastattelu .....	13
2.1.4	Työsopimus .....	14
2.2	Työntekijöiden palkkaus ja palkitseminen.....	16
2.2.1	Palkitseminen .....	16
2.2.2	Palkkapolitiikka ja palkan määräytymisperusteet.....	17
2.2.3	Motivointikeinona palkka- ja palkitsemisjärjestelmät .....	19
2.3	Perehdyttäminen .....	22
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>27</b>

## KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys johtamisen kentässä.....	6
-----------------------------------------------------------------------	---

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen eroavaisuuksia .....	7
TAULUKKO 2. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa .....	20

# 1 JOHDANTO

Tutkimuksen aiheen valinta tapahtui toimeksiantajan yrityksessä suorittamani työharjoittelun tiimoilta. Suoritin työharjoittelussa myynnin kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Tietoperustan laajentaminen sekä muutosten aikaansaanti toimintatutkimuksen avulla tuntui luontevalta ratkaisulta. Toimintatutkimuksen näkökulmana on myynnin johtaminen, koska työskentelin enimmäkseen yritysjohdon ohjauksessa. Yritys on laajentamassa toimintaansa ympäri Suomen, ja tämän vuoksi tutkimus on yritykselle tärkeä, hyödyllinen ja ajankohtainen.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tutkimuksen tarpeen nosti esiin ajankohtainen tarve palkata uutta myyntihenkilöstöä yritykseen. Aiheen ajankohtaisuutta ja tärkeyttä lisää epävakaa taloudellinen tilanne, josta useat yritykset ovat saaneet kärsiä. Caava Oy:n toimintaan lama ei ole merkittävästi vaikuttanut, mutta tulevaisuutta ajatellen liiketoiminnan prosessien toimivuuden varmistaminen on tärkeää. Omalla toimialallaan yritys on tällä hetkellä hyvässä asemassa, ja markkinoiden hallintaa ajatellen jatkuva kehitystyö ymmärretään Caava Oy:llä ensisijaisen tärkeäksi.

## 1.1 Tutkimuskohde, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuskohteena ovat erilaiset myyntityöhön liittyvät asiat. Näitä asioita ovat uuden työvoiman rekrytointi, palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät, perehdyttämisohjelma sekä reklamaatiokäytäntö. Tutkijan tehtävänä tutkimuksessa on tarkastella kriittisesti jo olemassa olevia toimintamalleja ja tapoja, kehittää niitä ja luoda uusia. Johtajuus itsessään ei ole kehityskohteena, vaan muutoksia pyritään aikaansaamaan sen tarjoamien työkalujen avulla.

Tutkimuksen toimeksiantaja on muuramelainen design-teräsportaita valmistava Caava Oy. Yritys on perustettu vuonna 2000 ja tällä hetkellä se työllistää kaiken kaikkiaan kahdeksan henkilöä. Neljä henkilöä toimii hallinnon ja suunnittelun parissa, myyntityötä tekee päätoimisesti kaksi henkilöä ja asennustöissä on kaksi henkilöä.

Toimintatutkimuksen tutkimuskysymys on:

- Kuinka kehitetään Caava Oy:n myynnin johtamista valittujen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden näkökulmasta?

Tutkimuskysymyksestä voidaan valittujen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden perusteella muodostaa jatkokysymyksiä, joita ovat:

- Mitä tulee huomioida uusien myyntiedustajien rekrytoinnissa?
- Kuinka luodaan tehokas ja motivoiva palkka- ja palkitsemisjärjestelmä myyntihenkilöstölle?
- Miten uusien myyntiedustajien perehdyttäminen hoidetaan?

Näihin kysymyksiin pyritään löytämään vastauksia ja luomaan ratkaisumalleja osallistuvan toimintatutkimuksen avulla. Tutkimuksen päätavoitteena on luoda selkeitä käytännön ohjeistuksia myynnin johtamiseen valituilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla ja siten kehittää yrityksen myyntitoimintaa. Tarkennettuna tutkimuksen tavoitteena on luoda yritykselle toimiva ja tehokas rekrytointiprosessi, yritystä ja myyntihenkilöstöä palveleva palkka- ja palkitsemisjärjestelmä sekä myynnin johtamista helpottava myyntihenkilöstön perehdyttämisohjelma. Lisäksi tavoitteena on vahvistaa uskottavaa yrityskulttuuria luomalla työsopimus pohjia sekä kehittää reklamaatiokäytäntöä.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Toimintatutkimuksen valinta tutkimusmenetelmäksi tuntui luonnolliselta valinnalta, sillä tutkimus sisältää henkilöstön yhteistoimintaa ja se pyrkii kohti pysyviä muutoksia. Työharjoittelun aikana keräsin tutkimustietoa havainnoimalla. Osallistuin työharjoitteluni aikana yrityksen puhelinpalavereihin, kehityspalavereihin sekä työhaastatteluihin. Näissä tilaisuuksissa pystyin hyvin havainnoimaan tutkimukseen liittyviä oleellisia asioita.

Määriteltäessä toimintatutkimuksen luonnetta voidaan sanoa sen olevan erilaisten tutkimusmenetelmien yhdistelmä, sillä siinä yhdistyvät organisaation toiminnan kehittäminen kohti muutosta, yhteistoiminta ja tutkimus. Toimintatutkimus omaa piirteitä sekä kvantitatiivisista että kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä. Oleellinen piirre toimintatutkimukselle on prosessimaisuus, koska sen tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa syklimäisesti. Yksinkertaistettuna toimintatutkimuksen sykli muodostuu suunnittelusta, toiminnasta ja seurannasta. (Kananen 2009, 11–12.)

Toimintatutkimuksella on useita erilaisia suhtautumistapoja. Heikkinen ja Jyrkämä (1999) esittelevät Elliotin (1997) käsityksen siitä, että toimintatutkimus voidaan nähdä itsereflektiivisenä tutkimusmenetelmänä (tutkija tarkastelee ja käsittelee kokemuksiaan muodostaakseen uusia tietoja tai näkökulmia aiempiin tietoihinsa), demokraattisena kansalaisliikkeenä tai omana filosofianaan (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 55).

Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset liittyvät yleisesti ottaen johtamiseen tai esimiestyöskentelyyn. Verrattuna perinteisiin tutkimuksiin, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, toimintatutkimus ei ainoastaan toteuta tutkimustuloksia, vaan vie tutkimustulokset mukaan toimintaan. Toimintatutkimuksessa toteutuvat toiminta, tutkimus ja muutos, kun tutkija on mukana toiminnassa sekä tutkimuksessa. (Kananen 2009, 13.)

Tutkimusote toimintatutkimuksessa on laadullinen (kvalitatiivinen), vaikka tutkimusmenetelmä omaa piirteitä myös määrällisestä (kvantitatiivinen) tutkimusmenetelmästä (Kananen 2009, 17). Yhteistä toimintatutkimukselle ja kvalitatiiviselle tutkimukselle on se, etteivät ne pyri yleistämään tutkimustuloksia. Molempien tutkimusmenetelmien avulla saatavat tulokset liittyvät yksittäisiin tapauksiin, eivätkä siten ole yleistettävissä. (Kananen 2009, 27.)

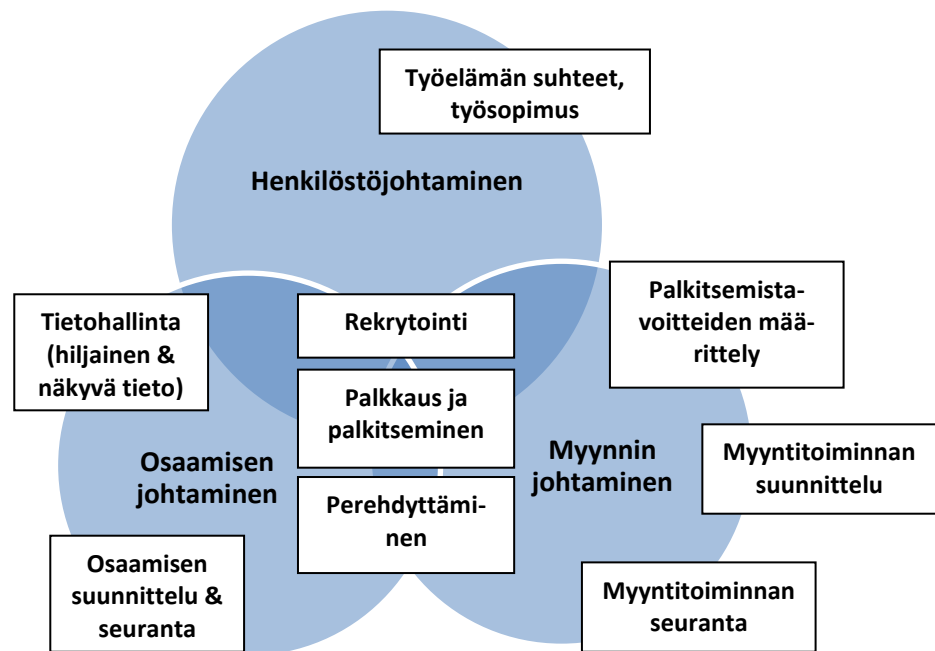
Tutkittavana olevaan ongelmaan ja tilanteeseen tulee varata tarpeeksi tutkimusaikaa. Ratkaisuvaiheeseen kiirehtiminen voi aiheuttaa sen, että analysointi jää pintapuoliseksi eikä tutkija ratkaisekaan tutkimuksellaan todellista ongelmaa. Jotta tutki-



muksen onnistumista voidaan arvioida, tulee tutkimuksen tavoitteiden olla selkeitä. (Kananen 2009, 29.)

### 1.3 Tutkimuksen teorettinen tausta

Koska tutkimukseen sisältyy johtamista tietyillä alueilla, on määriteltävä tutkimukseen liittyvät johtamisen kentät ja niihin liittyvät käsitteet. Johtajuuden kentät ovat myynnin johtaminen, osaamisen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Suurin painoarvo tutkimuksessa on henkilöstöjohtamisella, sillä yrityksen myyntitoimintaa kehitetään valittujen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden kautta. Seuraavassa kuviossa kuvataan tutkimuksen teoreettisen viitekehksen muodostumista.



KUVIO 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys johtamisen kentässä

Kaikki kuviossa esiintyvät johtajuuden kentät sisältävät niin ihmisten johtamista (leadership) kuin myös asioiden johtamista (management). Tämän vuoksi on hyvä määrittellä ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen eroavaisuuksia.

Viitala (2004, 69–71) esittelee kirjassaan tutkija ja kirjoittaja Ben Nanuksen (1989) tulkinnan asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välisistä eroista. Nanus (1989) on luonnehtinut eroavaisuuksia siten, että ne voidaan havainnoida erilaisina johtajan rooleina tai johtamistoiminnan osa-alueina.

Nanuksen (1989) mukaan asioiden johtaminen eli management ja ihmisten johtaminen eli leadership voidaan nähdä seuraavasti:

TAULUKKO 1. Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen eroavaisuuksia (Ben Nanus 1989)

<b>Asioiden johtaminen (management)</b>	<b>Ihmisten johtaminen (leadership)</b>
Tehdään asioita oikein	Tehdään oikeita asioita
Suuntautuneisuus organisaation sisällä olevissa asioissa ja nykyhetkessä	Suuntautuneisuus organisaation ulkopuolisiin asioihin ja tulevaisuuteen
Kannan ottaminen toimintaprosessiin	Kannan ottaminen kehittämiseen
Vakauden, ennustettavuuden ja valvonnan korostaminen	Joustavuuden ja muutoksen korostaminen
Huomio vähäisissä parannuksissa sekä entisten ja perinteisten vahvuusalueiden kehittämisessä	Huomio menestymisen kehittämisessä uusien vahvuuksia ja rakenteiden avulla
Johtamisen suunta toimintojen mukainen	Johtamisen suunta yli organisaation toimintarajojen
Tuloskeskeistä	Ihmiskeskeistä
Tarkoituksen toteuttaminen	Tarkoituksen luominen

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN MYYNIN JOHTAMISEN KEHITTÄJÄNÄ

Seuraavaksi käsitellään jokaisen johtajuuden kentän pääpiirteitä erikseen.

### **Myyntin johtaminen**

Myyntin johtamisessa ollaan vastuussa organisaation taloudellisesta menestyksestä, mutta sen vastuualueisiin kuuluu myös organisaation työntekijöiden suoriutumisen, kehittymisen ja hyvinvoinnin tarkkailu. Myyntin johtaminen sisältää vivahteita budjetoinnista, markkinoinnista, kirjanpidosta ja henkilöstöhallinnosta. Myyntin johtamisessa myyntistrategia tulee linkittää kiinteäksi osaksi liiketoimintastrategiaa, jolloin yrityksen strategiset tavoitteet saadaan liitettyä osaksi myyntitoimintaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 20, 29–36.)

Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 37, 45) mukaan hyvä myyntijohtaja vastaa organisaation liiketoiminnan, myyjien, asiakkuuksien, kasvun ja kannattavuuden onnistumisesta. Myyntijohtajan tehtävänä on motivoida ja sitouttaa organisaation henkilöstöä. Tämän lisäksi hänellä tulee olla taito määrittää myyntitoiminnan kulmakivet ja suunnaukset.

Myyntijohtajan tulee ensisijaisesti sitouttaa työntekijät yritykseen pitämällä heidät tyytyväisinä. Hänen on ymmärrettävä, että ilman työntekijöiden olemassaoloa hänellä ei ole johtoasemaansa, eikä hän voi saavuttaa omia tavoitteitaan. Myyntin johtaminen vaatii tekoja, tietämistä, asioiden selvittämistä sekä päätösten tekoa näiden tietojen pohjalta. Tehdyt päätökset ovat selkeitä ja samassa linjassa aiemmin tehtyjen päätösten kanssa. Yksi hyvän myyntijohtajan tärkeimmistä ominaisuuksista on kyky kuunnella alaisiaan ja kohdella heitä paremmin, kuin he ennalta odottavat. Myyntijohtajaa kohtaan syntyvän kiitollisuuden kautta syntyy sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 118–119.)

Aktiivisuus kuuluu myynnin johtamiseen. Myyntijohtajan tulee seurata työntekijöidensä asiakastapaamisia ja tarkastella myyntiprosessien laatua. Näin varmistetaan, että myyjä käyttää oikeaa myyntitekniikkaa, valitsee asiakkaansa oikein ja tarjoaa kohderyhmälle oikeaa tuotetta tai palvelua. Myynnin johtamisen vastuulla on huolehtia, että myyjien työ on tasapainossa laadun, määrän ja fokuksen suhteen. Kauppa syntyy, kun myyjä tapaa riittävästi asiakkaita, hallitsee myyntitekniikan ja kohtaa oikean kohderyhmän asiakkaita. Myynnin johtamisessa pyritään huomioimaan tasapuolisesti yrityksen, myyntihenkilöstön sekä asiakkaan kokonaisedut kaikenlaisissa tilanteissa. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 120–122.)

### **Osaamisen johtaminen**

Koskinen, Laukkanen ja Vanhala toteavat (2002, 222–223) osaamisen johtamisen olevan yrityksen tietojen sekä taitojen hankintaan ja käyttöön vaikuttamista. Vaikuttamisen avulla edistetään organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa. Johdettava tieto tai taito on usein informaatiotietoa, laajempaa tieto- ja taitokokonaisuutta tai tiettyjen asioiden tai kohteiden tietämystä.

Organisaation visio on osaamisen johtamisen kulmakivi. Ilman selkeää visiota ja missiota on mahdotonta tietää, millaista osaamista visioon pääsemiseksi tarvitaan. Organisaation osaamisen johtamisen avulla vahvistetaan ja varmistetaan toiminta- ja kilpailukykyä markkinoilla. Osaamisen johtamiseen liittyy suuntaamista, määrittelymistä, arviointia, suunnittelemista ja kehittämistä. Käsitteenä osaamisen johtaminen on laaja-alainen, eikä se ole täysin vakiintunut. (Viitala 2006, 14.)

Osaamisen johtamisen yhteydessä puhutaan usein oppivasta organisaatiosta. Viitalan (2006) mukaan määritelmän oppivalle organisaatiolle kehitti Garvin (1993) ja hänen mukaansa oppiva organisaatio hallitsee tietoa sitä luoden, hankkien ja siirtäen. Tämän lisäksi organisaatio omaa muutoskyvykkyyttä uusien tietojen ja käsitysten suhteen. Viitala (2006, 39) esittelee Garvinin (1993) käsityksen oppivan organisaation tyyppillisistä piireistä. Garvinin (1993) mukaan strateginen johtaminen, sisäiset toimin-

tamallit, rakenteet ja järjestelmät, ilmapiiri ja kulttuuri sekä yrityksen ja sen ympäristön väliset suhteet tulevat usein oppivan organisaation piirteistä puhuttaessa.

Osaamisen johtamisen päämäärä on linkittää organisaation strategia ja henkilöstön osaaminen, sillä näin taataan oppiva organisaatio. Organisaation tieto ja osaaminen lepää henkilöstön varassa, ja tämän vuoksi henkilöstön tulisi osata hyödyttää organisaatiota henkilökohtaisella ammattitaidollaan. Ammattitaidon kokonaisvaltaisuuden vuoksi on hankalaa eritellä ammattitaidon erityisyyksiä. Ammattitaitoa on monimuotoisuudesta huolimatta kyettävä paloittelemaan yksityiskohtaisemmiksi palasiksi, jotta osaamisen kehittäminen voisi olla mahdollista. (Viitala 2006, 109, 114.)

Kommunikoiva johtajuus on yhtä kuin osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen tärkein ja oikeastaan ainoa todellinen toteuttamiskeino on keskustelu. Keskustelu edistää, virittää ja selkeyttää oppimisen suuntaa, ilmapiiriä ja prosesseja. Keskustele- van osaamisen johtamisen keinoja ovat esimerkiksi kehitys- ja arviointikeskustelut sekä yhteiset kokoontumiset ja palaverit. Kommunikaatio auttaa tiedon siirtymisessä, mutta tieto ja sen siirtäminen eivät yksinään riitä. Jotta tieto voisi todella vaikuttaa tekoihin ja asenteisiin, täytyy vastaanottajan sisäistää saamansa tieto. Tiedon sisäis- tämiseen vaikuttavat yksilön aiempi tietopohja, asenteet sekä ajatusmallit. Osaami- sen johtamisen tavoitteena onkin luoda työyhteisöön sellainen ilmapiiri, jossa uudet ajatusmallit ja tiedot havainnoidaan avoimesti ja vanhoja ajatusmalleja tarkastellaan kyseenalaistaen. (Mts. 341–342.)

### **Henkilöstöjohtaminen**

Organisaation olemassaolo riippuu sen henkilöstöstä, sillä henkilöstö mahdollistaa organisaatiolle erilaisten prosessien harjoittamisen. Henkilöstöjohtaminen liittyy ni- mensä mukaisesti organisaation voimavaraan, henkilöstöön. Klassisen jaon mukaan henkilöstöjohtaminen muodostuu kolmesta osa-alueesta: johtajuudesta, työelämän suhteiden hoitamisesta ja henkilöstövoimavarojen johtamisesta. (Viitala 2004, 12.)

Henkilöstöjohtamiselle pyritään kohti organisaation visiota, aivan kuten kaikille muillakin johtamisen alueilla. Henkilöstöstrategian avulla organisaatioon luodaan pidemmän aikavälin tavoitteita ja tuetaan organisaation liiketoimintastrategiaa. Käytännön tasolla henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. Rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka kuuluvat henkilöstöpolitiikkaan, mutta se sisältää myös toimenpiteitä, aikatauluja ja vastuualueita strategian toteuttamiseksi. Henkilöstöjohtamiseen liittyy kaksi ulottuvuutta: strateginen toiminta ja operatiivinen toiminta. Näiden ulottuvuuksien avulla henkilöstöjohtamiselle voidaan määritellä neljä päätehtävää, jotka ovat 1) strateginen henkilöstöjohtaminen, 2) yrityksen infrastruktuurin johtaminen, 3) henkilöstön ohjaus ja tukeminen ja 4) uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Organisaation infrastruktuurin johtamisen kentällä syntyvät kehitystä ja toimintaa ohjaavat järjestelmät ja toimintamallit. Nämä järjestelmät ja toimintamallit tarkoittavat muun muassa rekrytointi-, kehittämis- ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelua ja johtamista. Henkilöstön motivointi työntekoon ja sitoutuminen organisaatioon tapahtuvat henkilöstön päivittäisen ohjauksen ja tukemisen kautta. (Viitala 2004, 15–16.)

## **2.1 Rekrytointiprosessi**

### **2.1.1 Rekrytointi**

Henkilövalinnasta käytetään usein nimitystä rekrytointi ja henkilövalinnan toteuttaminen tapahtuu rekrytointiprosessin kautta. Rekrytointiprosessi sisältää organisaation osaamiskartoituksen, työpaikkailmoituksen ja työtä hakeneiden henkilöiden haastattelut sekä mahdolliset testit. Rekrytointi on valitettavan usein poislähteneiden henkilöiden jättämien aukkojen paikkailua. Aukkojen paikkailuun liittyy usein kiireellisyys ja tämä aiheuttaa henkilövalintaan omat ongelmansa. Kiireellisyys aiheuttaa sen, ettei tarkasti tiedetä, mitä, mistä ja miten haetaan. Kiireellisyyden ja aukkojen paikkailun sijaan organisaation tulisi ennen rekrytointiprosessin aloittamista kartoittaa organisaatiolle ja sen tulevaisuudelle tärkeät asiat. Rekrytointi tulisi nähdä enemmän muutosmahdollisuutena kuin aukkojen paikkailuna. (Koivisto 2004, 23, 26–27.)

Ennen rekrytointiprosessia organisaation tulisi määritellä sen oma, jo olemassa oleva osaaminen. Osaamisen kartoittamisen avulla saadaan tärkeää tietoa henkilöstöä, liiketoimintaa ja rekrytointia varten. Osaamiskartoituksen tehtävänä on selvittää henkilöstön osaaminen, vahvuudet ja mahdolliset kehittämiskohteet. Osaamiskartointus on organisaatiokohtainen, mutta sen sisällön voidaan nähdä muotoutuvan toimialan, organisaation vision, toiminta-ajatuksen, tavoitteiden ja päämäärien mukaan. Osaaminen on käsitteenä laaja-alainen ja sen vuoksi se pilkotaan osaamiskartoituksessa pienempiin kartoituskohteisiin, kuten ammatilliseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen sekä väline- ja työympäristöosaamiseen. Näiden osa-alueiden painoarvo osaamisen kartoittamisessa riippuu täysin organisaation omista intresseistä. (Vaahtio 2005, 22–23.)

### **2.1.2 Työpaikkailmoitus**

Työpaikkailmoituksen tärkein tehtävä on tavoittaa haluttu kohderyhmä ja antaa tälle ryhmälle oleelliset työpaikkaan liittyvät tiedot. Rekrytointikanavia työpaikkailmoituksen julkaisulle on useita, mutta tärkeintä on ilmoituksen perille meno oikealle kohderyhmälle. Työpaikkailmoituksen voidaan sanoa olevan myös markkinointia. Se markkinoi tarjolla olevaa työpaikkaa, mutta kertoo aina myös jotain organisaatiosta, haluttiin sitä tai ei. Kielellisesti ilmoituksen tulee olla samassa linjassa toimialan ja organisaation imagon kanssa, ja tekstin tulee luonnollisesti olla selkeää ja virheetöntä. Suomalainen työkulttuuri on valitettavan huumoritajutonta ja tämä on muistettava ilmoituksen kirjoittamisessa. Kielellinen tyyllitaituri voi hakea työpaikkailmoitukseen erilaisuuttakin, mutta huumoria tulee käyttää varoen. Mikäli huumoria käytetään, ei huumorin kohteena saa olla työnhakija tai työtehtävä. (Vaahtio 2005, 129–130.)

Työpaikkailmoituksen tulisi sisältää vähintään seuraavat asiat: yrityksen esittely ja sen päätuotteet, tehtävänkuvaukset, pätevyysvaatimukset, haku-aika ja yhteystiedot. Lisäksi on hyvä mainita, otetaanko hakemukset vastaan sähköisessä muodossa vai paperilla. Myös palkkatoiveiden ja valokuvan pyytäminen on mahdollista. Vaikka rekrytoinnissa ei olekaan kyse kauneuskilpailuista, työnhakijan siisti olemus ja ulkonäkö antavat hyvän vaikutelman. Tämän lisäksi työhakemusten erottaminen toisistaan

valokuvien avulla helpottuu olennaisesti. Tärkein osio työpaikkailmoituksessa on tehtävänkuvaukset. Viime aikoina tehtävänkuvaukset ovat muuttuneet kuvailevammiksi ja ne kertovat, mitä työtehtävä tarjoaa, eikä niinkään mitä ne vaativat. (Vaahtio 2005, 131–135.)

### **2.1.3 Hakijoiden haastattelu**

Henkilövalinnan perusperiaatteisiin kuuluu, että valintaprosessissa tulisi käyttää vähintään kahta menetelmää, joista toinen on haastattelu. Haastattelun ohessa yleisimmin käytettävä menetelmä ovat erilaiset testit. Tiedonhankinta työhaastattelussa tapahtuu kahden tutkimustavan avulla. Tutkimustavoissa haastateltava pyritään saamaan kuvailemaan itseään, kun haastattelija samanaikaisesti tarkkailee tilannetta ja tekee havaintoja tilanteesta. Arvioinnin kohteena ovat haastateltavan teot ja sanat ja tiedon saantia tehostetaan useamman haastattelijan avulla. (Koivisto 2004, 27, 56.)

Työhaastattelun tavoitteena on tulevaisuuden hahmottaminen. Haastattelijan ei tule niinkään tarkastella, millainen hakija on tällä kyseisellä hetkellä tai millainen hän on ollut. Tärkeintä on tarkastella, kuinka hän mahdollisesti pärjäisi tulevassa työtehtävässään. Haastattelua ei saa käsitellä rekrytointiprosessin helpoimpana osa-alueena, sillä usein epäonnistuneen henkilövalinnan taustalla on huolimaton haastattelu. Haastattelun ajankohta tulee sopia ajoissa, jotta hakijalla on mahdollisuus järjestää itselleen pääsy haastatteluun. Rekrytoijalta on jyrkkää ja joustamatonta hylätä hakija, jolle rekrytoijan ensimmäisenä ehdottama ajankohta ei syystä tai toisesta sovi. Sopivan haastatteluajankohdan lisäksi on varattava rauhallinen ja neutraali haastattelu- paikka. Haastattelijoita suositellaan olevan enemmän kuin yksi, sillä näin havainnoinnin suorittaminen on helpompaa. Rekrytoijan on kuitenkin muistettava, ettei haastatteluryhmä saa kasvaa liian suureksi, sillä tällä tavoin luodaan haastateltavalle epämieluisa ja ahdistava tilanne. Tavoitteellinen keskustelu kuvaa hyvin työhaastattelun luonnetta ja tämän vuoksi haastateltavalle on annettava tilaa puhua. Haastattelijan tehtävänä on kuunnella ja ohjailta keskustelua. (Vaahtio 2005, 141–149.)



Ennen varsinaisen rekrytointiprosessin alkua tehty organisaation osaamiskartoitus auttaa haastattelijaa määrittelemään ne haastattelukysymykset, joiden avulla saadaan selville hakijan edellytykset tehtävään. Kysymyslistan avulla haastattelijan tehtävä keskustelun ohjaajana helpottuu ja haastattelusta saadaan oleellista tietoa hakijasta. Koivisto (2004, 74–75) esittelee, että Pa Consulting Groupin (1996) mielestä keskeisiä kysymyksiä haastatteluihin ovat esimerkiksi tulevaisuuden odotukset, työhistoria, motivoivat ja turhauttavat asiat, itsensä ja ammattitaitonsa kehittäminen ja yleinen työasenne. Haastatteluun pyritään luomaan rento ja leppoisa ilmapiiri arkipäiväisellä keskustelulla, joka ei kuitenkaan saa muuttua loputtomaksi jaaritteluksi.

Yleisimmät työhaastattelussa tehtävät virheet ovat: 1) haastateltava jää haastattelijan varjoon (haastattelija unohtaa ohjaajan roolinsa ja puhuu liikaa), 2) tärkeät tiedot jäävät saamatta jutusteluksi muuttuneessa haastattelussa, 3) haastattelija tekee hakijasta kokonaisvaltaisia johtopäätöksiä yhden hyvän tai huonon ominaisuuden perusteella, 4) haastattelijan omat odotukset ja asenteet vaikuttavat liiaksi hakijaan ja 5) ensivaikutelma on liian korostunut joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. (Koivisto 2004, 84.)

#### **2.1.4 Työsopimus**

Parhaimmassa tapauksessa rekrytointiprosessi päättyy työsopimuksen solmimiseen. Työsuhde on Suomessa turvattu erilaisten lakien avulla, ja lait luovat hyvät ja selkeät raamit työnantajan toiminnalle työsuhdeasioissa. Yleisimpiä työsopimuksien sisältöön vaikuttavia lakeja ovat työsopimuslaki, työehtosopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki. (Viitala 2004, 233.)

Työsopimuksien päämuodot ovat toistaiseksi voimassa oleva ja määrä-aikainen työsopimus. Työntekijät voivat olla työsuhhteessa joko kokoaikaisina tai osa-aikaisina työntekijöinä. Nykyään ovat myös yleistyneet niin sanotut töihin kutsuttavat työntekijät sekä vuokratyöntekijät. Töihin kutsuttavan henkilön työsopimus voi olla toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen ja se voi olla kokoaikainen tai osa-aikainen. Vuokratyöntekijän työsopimus voi olla samankaltainen, mutta erotuksena on, että

vuokratyöntekijän työnantaja on henkilöstövuokrausta harjoittava yritys eikä varsinaisen työpaikan omistaja. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 315–320.)

Toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen solmimiselle ei ole asetettu edellytyksiä, kuten määräaikaiselle työsopimukselle. Määräaikaisen työsopimuksen solmimiseen tulee olla perusteltu syy, mikäli sopimus tehdään työnantajan aloitteesta. Nimensä mukaisesti määräaikainen työsopimus tehdään määräajaksi, mutta mikäli työsopimuksen kesto on määritelty yli viiden vuoden pituiseksi, se on irtisanottavissa kuten toistaiseksi voimassaoleva työsopimus. Määräaikaisen työsopimuksen luonteeseen kuuluu, ettei siinä noudateta yleisiä irtisanomisaikoja, vaan työsopimus päättyy määräaikana. Mikäli jompikumpi sopimuksen osapuolista irtisanoo määräaikaisen työsopimuksen ennen aikaisesti ilman laillista perustetta, voidaan hakea vahingonkorvausta sopimusrikkomukseen vedoten. Määräaikainen työsopimus voidaan kuitenkin solmia sekamuotoisena. Sekamuotoiseen työsopimukseen lisätään irtisanomisehdot, ja näin ollen työsopimus voidaan haluttaessa purkaa ennen määräaika. (Koskinen ym. 2008, 315–317.)

Työsopimuksia solmittaessa organisaation on oltava perillä oman toimialansa työehtosopimuksista. Mikäli toimialalla on yleissitova työehtosopimus, on sitä noudatettava, vaikka organisaatio työnantajajärjestöön kuuluisikaan. Työehtosopimus on sopimus, joka on solmittu työnantajaliiton ja ammattiliiton kesken. Työehtosopimukset sisältävät vähimmäisehtoja muun muassa palkkauksesta ja muista eduista, eikä työnantajan ja työntekijän välinen työsopimus saa alittaa näitä ehtoja. (Viitala 2004, 231–232.)

Joidenkin ammattien kohdalla joudutaan nojautumaan erityislainsäädännön mukaiseen työsopimukseen. Tällaiseen ammattikuntaan kuuluvat myyntimiehet ja kauppaedustajat, joiden työsopimuksissa noudatetaan omaa lakia, laki myyntimiehistä ja kauppaedustajista (417/1992). Laki koskee sekä yrittäjänä toimivia kauppaedustajia että työsopimuksen pohjalta työskenteleviä myyntimiehiä. (Koskinen ym. 2008, 344.)

## 2.2 Työntekijöiden palkkaus ja palkitseminen

### 2.2.1 Palkitseminen

Eräs organisaatioiden keskeisistä haasteista on luoda työympäristöstä, työtehtävistä ja palkitsemisjärjestelmistä sellaisia, että henkilöstö kokee oman panostuksensa olevan samassa suhteessa organisaation tarjoaman vastikkeen kanssa. Tiede on pyrkinyt ratkaisemaan ja luomaan parhaita mahdollisia palkitsemismenetelmiä jo todella pitkän aikaa ja tämän myötä pinnalle on noussut teema ihmisten motivointi ja siihen vaikuttavat tekijät. (Viitala 2004, 269.)

Viitalan mukaan (2004, 271) kokonaispalkitseminen voidaan jakaa ei-taloudellisiin ja taloudellisiin palkkioihin. Ei-taloudellisia palkkioita ovat urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Tiedetyimpiä ei-taloudellisia palkkioita ovatkin urakehitys ja sitä kautta ansaittavat statussymbolit. Taloudelliset palkkiot jakautuvat suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suora palkitseminen käsittää peruspalkan, suorituspalkan ja taitolisän. Epäsuoraan palkitsemiseen voidaan katsoa kuuluvaksi lakisääteiset ja vapaaehtoiset vakuutukset sekä erilaiset etuudet (puhelin, asunto, auto ym.). Organisaation tulee kuitenkin olla tarkkana, kun henkilöstöä palkitaan epäsuorasti, sillä se voi kuitua kokonaisuudessaan kalliiksi. Epäsuora palkkaus on kannattava sijoitus silloin, kun palkkio on sellainen palvelu, joka lisää henkilöstön hyvinvointia. Tällaisia epäsuoria palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi joustava työaika ja liikuntaharrastusten tukeminen. Kehittämiskohteena palkitsemisjärjestelmä on aivan yhtä tärkeä kuin kaikki muutkin kehitettävät kohteet. Palkitsemisen voidaan sanoa olevan yrityksen strategian toteuttamisen väline, sillä henkilöstön palkitseminen työsuorituksista ja kehitymisestä on havaittu erinomaiseksi kannustimeksi. Palkitsemisjärjestelmän kehitystyössä on muistettava ottaa huomioon seuraavat asiat, jotka mahdollisesti asettavat palkitsemiselle tiettyjä reunaehtoja:

- ihmistä motivoivat tekijät ja käyttämistä ohjaavat tekijät
- organisaation käytännöt ja ajattelumallit
- organisaation kilpailustrategia

- organisaation henkilöstö (koulutustaso, osaaminen, työkokemus yrityksessä, sukupuoli- ja ikärakenne)
- alan työehtosopimukset
- työlainsäädäntö
- työmarkkinatilanne
- verotus. (Viitala 2004, 272.)

### **2.2.2 Palkkapolitiikka ja palkan määräytymisperusteet**

Usein organisaatiot kehittävät palkkapolitiikkaansa sattumanvaraisesti, tilannekohtaisten tapahtumien valossa. Tästä seuraa, että organisaatiolla on useita erilaisia menettelytapoja, joista on ilman pohdintaa ja tutkistelua muotoutunut organisaation palkkapolitiikka. Henkilöstö kokee turvallisuuden ja luotettavuuden tunnetta oikeudenmukaisen ja selkeän palkkausjärjestelmän ansiosta. Selkeän palkkapolitiikan avulla organisaatio voi viestiä, mikä on toivottua palkitsemisen arvoista käyttäytymistä. Palkkausjärjestelmällä on vaikutusta myös työyhteisön ilmapiiriin. Epäoikeudenmukaisen palkkauksen on havaittu aiheuttavan työpaikoilla ristiriitoja, valituksia, henkilöstön vaihtuvuutta ja haluttomuutta ammatilliseen kehittymiseen. Hyvän palkkapolitiikan avulla organisaatio pärjää työmarkkinoilla kilpailussa muita organisaatioita vastaan, sillä toimiva palkkapolitiikka houkuttelee hyviä työntekijöitä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. (Viitala 2004, 272–273.)

Henkilöstön palkkausta määriteltäessä tulee muistaa työn vaativuus sekä henkilön merkitys organisaation menestymiselle. Organisaatioiden palkkapolitiikka on usein hieman ”salamyhkäistä” johdon tietoa. Henkilöstöllä tulisi kuitenkin olla melko selkeä käsitys siitä, kuinka palkka määräytyy. Palkkauksen tulisi toimia organisaation kehittymisen ja liiketoimintastrategian tukipylväänä. Joustava palkkausjärjestelmä mahdollistaa toimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset. Joustava palkkausjärjestelmä kuulostaa työntekijän näkökulmasta negatiiviselta, mutta joustoa tulisi nimenomaan löytyä siihen suuntaan, että henkilöstöä voidaan palkita aiempaa useammin. Liiketoimintastrategian toteuttamisen keskeisenä elementtinä on tulokseen sidottu palkkaus. (Mts. 273.)

Palkkaa käytetään organisaatioissa motivaatiotekijänä varoen. Palkkauksella ei pyritä motivointiin vaan enemmänkin henkilöstön pitämiseen tyytyväisenä. Organisaatioissa pelätään liiaksi palkkausjärjestelmistä aiheutuvaa kateutta. Myös epäjohtonmukaisuudesta aiheutuvat ristiriidat huolettavat, sillä organisaation johto kokee vaikeaksi perustella, miksi kaksi samassa asemassa olevaa henkilöä saa erisuuruista palkkaa sen vuoksi, että toinen tekee parempaa tulosta. Palkkapolitiikan luomiseen vaikuttavat tieto palkkauksen mahdollisuuksista, organisaation toimialan työmarkkinatilanne, yritysstrategian vaikutteet tulevaisuuteen, henkilöstön rakenne sekä tila. Palkkausjärjestelmän tulee vastata työn tärkeyttä sekä oltava vertailukelpoinen vastaaviin töihin. (Mts. 275.)

Palkan määräytyminen perustuu useilla toimialoilla työehtosopimukseen, jotka määrittelevät tehdystä työstä maksettavan vähimmäispalkan. Palkka voi muodostua alasta riippuen aika-, suoritus- tai tulosperusteisesti ja palkkaan voivat vaikuttaa myös erilaiset lisäkorvaukset esimerkiksi yötyöstä. Työntekijätasolla palkat määräytyvät pääasiallisesti työn vaativuuden, paikkakuntaluokittelun ja palveluvuosien perusteella. Näistä kriteereistä muodostuvat työehtosopimuksissa olevat palkkaluokat. (Mts. 277–278.)

### **Tulospalkkaus**

Myyntityössä palkka määräytyy usein tulosperusteisesti ja yleisnimitys tästä palkkam muodosta on tulospalkkaus. Tulospalkkausjärjestelmään liittyy muutamia peruseriaatteita, jotka ovat: 1) palkkio on sidottu ennalta määriteltyihin tavoitteisiin, 2) tavoitteiden saavuttaminen on edellytys palkan maksamiselle ja 3) tulospalkkio on lisä peruskuukausipalkkaan. Tulospalkkausta käytetään usein silloin, kun henkilöstöä halutaan motivoida työskentelemään organisaation päämäärien saavuttamiseksi. Tulospalkkauksella on hyvät ja huonot puolensa. Parhaimmillaan se motivoi henkilöstöä tulosten aikaansaamiseksi ja pahimmillaan se aiheuttaa liiallista yrittämistä, josta seuraa henkilöstön uupumista, fyysisiä vaivoja ja mahdollisesti asiakkaiden menettämistä. Onnistunut tulospalkkausjärjestelmä lisää organisaation asiakkaiden määrää laatua tai tuottavuutta heikentämättä. Tulospalkkauksessa tulisi muistaa, että palk-

kauksen olisi hyvä motivoida enemmän tiimi- kuin yksilötyöskentelyyn. (Viitala 2004, 279–280.)

Käsitteenä tulospalkkaus tulisi liittää johtamiseen, ei palkkahallintoon. Tulospalkkauksen voidaan sanoa olevan eräs johtamisen työkaluista, sillä sen tehtävä on motivoida henkilöstöä kohti organisaation tavoitteita. Tavoitteet, joiden saavuttamisesta henkilöstöä palkitaan, voivat liittyä moniin eri alueisiin, kuten taloudellisuuteen, tehokkuuteen, laadullisuuteen, määrällisyyteen tai kehitykseen. Usein tulospalkkaus perustuu taloudellisiin tavoitteisiin eli pääoman tuoton, voiton tai katteen kasvuun, koska näiden asioiden mittaaminen koetaan helpoimmaksi. Laadullisten tavoitteiden mittaaminen on hankalaa, ja organisaatiot voivat kokea ne hankalina tavoitteina tulospalkkaukselle. Usein laadulliset tavoitteet liittyvät asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyteen. Laadullisten tavoitteiden mittaaminen toteutetaan säännöllisesti suoritettavilla tyytyväisyystutkimuksilla niin asiakkaille kuin henkilöstöllekin. (Kauhanen 2004, 126–128.)

### **2.2.3 Motivointikeinona palkka- ja palkitsemisjärjestelmät**

Perinteisesti on ajateltu, että palkka on yksi henkilöstön keskeisimmistä motivoivista tekijöistä. Palkan merkityksen on huomattu nousevan suureksi varsinkin silloin, kun työ on fyysisesti raskasta, epämieluisaa pakkopullaa tai arkista aherrusta ja henkisesti köyhdyttävää. (Viitala 2004, 287.)

Työntekijän suoritusta voidaan tehostaa kannusteilla ja palkkioilla. Kannusteita käytetään toimintaan yllyttävinä tekijöinä ja palkkioita tarpeiden tyydyttämiseen. Kannuste ja palkkio muodostavat toimintaketjun, jossa kannuste saa yksilön toimimaan halutulla tavalla ja palkkio vahvistaa halutun toiminnon suorittamista. (Honka & Ruohotie 2002, 45.) Ennen varsinaisten palkitsemisjärjestelmien käsittelyä on syytä hienman perehtyä työmotivaation muodostumiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

## Työmotivaatio

Honka ja Ruohotie (2002) kuvaavat motivaation vaikuttavia tekijöitä seuraavan taulukon avulla.

TAULUKKO 2. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Honka & Ruohotie 2002, 17)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset  2. Asenteet – työtä kohtaan – itseä kohtaan  3. Tarpeet – kasvutarpeet – liittymistarpeet – toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus  2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestyminen, työturvallisuus  2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteyden normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

Persoonallisuuteen liittyy kolme tekijäryhmää: mielenkiinto, asenne ja tarpeet. Tutkimuksissa on havaittu, että ammatillinen mielenkiinto ja tähän yhteensopiva työ lisäävät työntekijän työmotivaatiota. Mielenkiinto vaikuttaa myös siihen, kuinka työntekijä suhtautuu esimerkiksi rahaan. Työtään mielenkiintoisena pitävä työntekijä ei vaihda työtään helposti vähemmän mielenkiintoiseen työhön, vaikka rahallinen korvaus olisikin aiempaa suurempi. Työntekijän suoritusmotivaatio määräytyy hänen asenteensa kautta. Esimiehiinsä ja työhönsä tyytyväiset työntekijät ovat innokkaita työssään ja omaavat hyvän työnsuoritusmotivaation. Suoritusmotivaatioon vaikuttaa myös työntekijän itsetunto. Huono itsetunto saa työntekijän uskomaan, että työssä tapahtuneet epäonnistumiset johtuvat hänestä itsestään. Suoritusmotivaatio voi heikentyä, eikä työntekijällä ole halua ponnistella työnsä eteen. Epäonnistumiset voivat korostaa entisestään heikkoa omatuntoa ja tilanne voi pahentua entisestään, ellei esimies kykene muuttamaan työntekijän minäkuvausta positiivisemmaksi. (Honka & Ruohotie 2002, 17.)

Motivaatioteoriassa suurimman huomion saavat tarpeet. Määritelmän mukaisesti tarve on sisäinen epätasapainotila, jonka vuoksi yksilö toimii tietyn mallin mukaan saavuttaakseen sisäisen tasapainon. Motivaatioteoriassa tarpeet on luokiteltu kolmeen eri luokkaan: kasvutarpeisiin, liittymistarpeisiin ja toimeentulotarpeisiin. Kasvutarpeilla tarkoitetaan yksilön henkilökohtaisia tarpeita, kuten riippumattomuuden ja suorittamisen tarpeita. Liittymistarpeet puolestaan sisältävät tarpeita, jotka liittyvät yksilön ja hänen tärkeiksi kokemiensa henkilöiden välisiin suhteisiin. Liittymistarpeita voivat olla työtoveruus, henkisen tuen saanti ja kilpailumotivaatio. Toimeentulotarpeilla tarkoitetaan elämälle välttämättömiä perustarpeita, kuten esimerkiksi nälän ja janon tyydytystä sekä turvallisuutta. (Mts. 18.)

Pelkästään yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet eivät riitä motivointitekijöiksi. Ulkoisista motivaatiotekijöistä merkittävimmät työmotivaation säätelijät ovat työn tarjoamat ominaisuudet. Työn sisällön on huomattu vaikuttavan suuresti työntekijöiden työskentelyyn ja se muun muassa viittaa siihen, mitä yksilö saa työstään. Onnistumisen kokemukset, palautteet ja työn mielekkyys liittyvät työn sisältöön. (Mts. 19.)

Työympäristön ominaisuudet vaikuttavat kolmantena merkittävänä ryhmänä yksilön työmotivaatioon. Työympäristö käsittää kaksi eri aluetta, välittömän työympäristön ja koko organisaatiota koskevan ympäristön. Välitön työympäristö käsittää yksilön välittömässä yhteydessä olevat tekijät, kuten esimerkiksi kollegat ja esimiehet ja heidän tapansa toimia työyhteisössä. Koko organisaatiota koskettaviin tekijöiden kuuluvat ne asiat, jotka ovat kaikkialla ja kaikille samanlaisia eli yhteisiä. (Mts. 20.)

### **Palkka- ja palkitsemisjärjestelmän tavoite ja rakenne**

Hyvän palkka- ja palkitsemisjärjestelmän tulisi johtamisen näkökulmasta täyttää kolme kriteeriä: 1) auttaa organisaatiota saamaan palvelukseensa osaavaa henkilöstöä, 2) vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja 3) motivoida henkilöstöä oman osaamisensa kehittämiseen. (Viitala 2006, 248.)



Palkka- ja palkitsemisjärjestelmän laadinta tulee aloittaa järjestelmän rakenteesta. Rakenteeseen kuuluvat järjestelmän tavoite, toteuttaminen, vaikutuspiiri, palkkioiden maksaminen, perusteet, laskentakaava(t) ja tavoitetasot. Järjestelmän tavoitteiden tulisi olla samassa linjassa organisaation liiketoimintastrategian kanssa. Järjestelmän tavoitteena voi esimerkiksi olla tulostietoisuuden ja -hakuisuuden edistäminen sekä työryhmien yhteistyön parantaminen. Järjestelmän toteuttamisella tarkoitetaan järjestelmän voimassaoloaikaa ja sen toimivuuden arviointia. Palkka- ja palkitsemisjärjestelmä on syytä tarkistaa ja päivittää vuosittain, jotta se täyttää toimivan järjestelmän kriteerit. Järjestelmän perusteet tarkoittavat sitä, mistä ja miten palkitaan. Tätä varten tulee laatia mittarit, joilla onnistumista mitataan. Mittaustasot voidaan määrittellä useille eri tasolle, kuten yksilölle tai tiimille tai koko organisaatiolle. Tavoitetasoja määriteltäessä tulee muistaa työntekijöiden tai tiimien erilaiset lähtökohdat. Kun erilaiset lähtökohdat johtuvat ulkoisista tekijöistä, kuten muun muassa toimipaikan sijainnista ja asiakaskunnasta, tulee tämä ottaa huomioon tavoitetasojen määrittelyssä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Palva 2002, 161–169.)

### **2.3 Perehdyttäminen**

Perehdyttämisen tarkoituksena on, että työhön tuleva henkilö tutustuu ja oppii tuntemaan organisaation kokonaisvaltaisesti. Organisaatioon tutustuminen voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat työyhteisöön perehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen. Työyhteisöön perehtyessään henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä, organisaation toiminta-ajatuksen, liikeidean, vision sekä toimintatavat. Työpaikkaan perehtyminen sisältää tutustumisen työpaikan ihmisiin, asiakkaisiin ja kollegoihin. Työhön perehtyminen eli työnopastus sisältää oman työnkuvan ja siihen liittyvien odotusten tuntemisen. Perehdyttämisen tehtävänä on luoda työntekijälle positiivisia miellelyhtymiä organisaatiosta ja työntehtävistä. (Kauhanen 2004, 146.)

Kauhanen esittelee Lepistöä (1998) mukaillen, että työntekijän sopeutuminen organisaatioon ja organisaation tapojen nopea sisäistäminen on seurausta hyvin toteutetusta perehdyttämisestä. Perehdyttämisessä tulee muistaa, että tavoitteena on työn-

tekijän kouluttaminen taidokkaaseen työskentelyyn sekä laadukkaaseen tuote- tai palveluosaamiseen. Kun perehdyttäminen laaditaan prosessimaiseksi opetus- ja oppimistapahtumaksi tavoitteen saavuttaminen on helpompaa. Opetus- ja oppimistapahtumassa tulisi työtehtävien opastamisen lisäksi olla elementtejä, jotka kannustavat yksilöä omatoimisuuteen ja oman itsensä kehittämiseen. (Kauhanen 2004, 147.)

Viitalan (2004) mukaan perehdyttämisen eräänä tehtävänä on myös uuden työntekijän tukeminen siihen saakka, kunnes hän pärjää työtehtävässään itsenäisesti. Usein perehdytystä järjestetään vain uusille työntekijöille, mutta perehdytyksen tulisi koskea myös harjoittelijoita, opinnäytetyöntekijöitä, sijaisia ja sisäisesti siirrettyjä työntekijöitä. Organisaatiot hoitavat perehdytyksen usein suunnitelmallisesti tietyn perehdyttäjän johdolla. Perehdytyksestä vastaa usein työntekijää lähinnä oleva esimies. Pienten yritysten parissa piilee se vaara, että perehdytyksessä keskitytään perehdyttäjän ajan puutteen vuoksi liiaksi työnopastamiseen. Tämän seurauksena uusi työntekijä voi kokea kuuluvansa työyhteisöön vasta pitkän ajan jälkeen, mikä puolestaan on haitallista työmotivaation ja työssä viihtymisen kannalta. Perehdyttäminen voidaan järjestää myös ryhmälle, mikäli organisaatio palkkaa useita uusia työntekijöitä samanaikaisesti. Ryhmän perehdyttämisessä tulee muistaa, että kukin ryhmän jäsen on kuitenkin kohdattava yksilönä ja esimiehen tulee keskustella heidän kanssaan myös henkilökohtaisesti. (Viitala 2004, 259–260.)

Prosessimaisen perehdyttämisjärjestelmän luominen on eduksi organisaatiolle, sillä se vahvistaa yrityskulttuuria. Se varmistaa taidokkaan työskentelyn ja laadukkaan tuote- tai palveluosaamisen oppimista ja auttaa käytännössä, kuten ajanhallinnassa. Perehdyttämisjärjestelmä tulee nähdä jatkuvana kehitystyönä ja sitä tulee päivittää säännöllisin väliajoin. Hyvällä perehdytyksellä on yhteys henkilöstön sitoutumiseen niin organisaatioon kuin työtehtäviinkin. Perehdytyksen alkuvaihe, ensimmäinen päivä ja ensimmäiset kaksi viikkoa, ovat uuden työntekijän asenteiden kannalta merkittävimpiä, sillä varsinkin ensimmäinen työpäivä uudessa työssä pysyy työntekijän mielessä pitkään. (Viitala 2004, 261.)

Kirjallisen perehdytysmateriaalin tarjoaminen uudelle työntekijälle parantaa huomattavasti perehdytysprosessia. Kirjallista materiaalia voidaan koostaa esimerkiksi Tervetuloa taloon -oppaan muotoon. Oppaaseen voidaan tiivistää tietoja vuosikertomuksesta, organisaation toiminta-ajatuksista ja liikeideasta, tuote- ja palveluesitteistä, työsäännöistä sekä yleisistä käytännöistä (esimerkiksi työterveys ja poissaolot). Perehdyttämishjelma kannattaa jakaa pidemmälle aikavälille, jottei uusi työntekijä koe niin sanottua infoähkyä. (Viitala 2004, 262.)

### **Myyntihenkilöstön perehdyttäminen**

Tehokkaan myyntihenkilöstön perehdytysohjelman luomiseksi tulee eritellä tärkeimpiä organisaation käytäntöjä, jotka tulisi sijoittaa perehdytysohjelmaan. Tärkeimmiksi asioiksi muodostuvat kokonaisvaltaisen palvelun tarjoamisen ymmärtäminen, alennuskäytäntö, myyntirutiinit, kaupan päättäminen ja reklamaatiokäytäntö.

### **Kokonaisvaltainen palvelu**

Rubanovitsch ja Aalto (2007b) kertovat kirjassaan ”Myy enemmän, myy paremmin”, että yritysten tulisi myyntitoiminnassaan pyrkiä kohti kokonaisvaltaisen palvelun tarjoamista. Kokonaisvaltaisen palvelun tarjoaminen on tänä päivänä edellytys menestykselle myyntityölle, sillä kuluttajat ovat tottuneet saamaan kaiken kattavaa palvelua. Tämän lisäksi on havaittu, että on kannattavampaa tarjota kokonaisvaltaista palvelua tai ratkaisua kuin pelkkää tuotetta. Tuotokeskeisyys ja menestyvä myyntityö eivät enää kulje käsi kädessä. Kokonaisvaltainen palvelu sisältää tuotteisiin liittyvät ratkaisut, kuten esimerkiksi rahoituksen, kunnossapidon, takuun, asennuspalvelun ja konsultoinnin.

### **Alennukset**

Myyjän ei tulisi koskaan oma-aloitteisesti antaa alennusta, sillä on vain ja ainoastaan asiakkaasta kiinni, kokeeko hän hinnan liian korkeaksi. Kun myyjä myy kokonaisvaltaista palvelua tai ratkaisua, hänen tulisi hinnan sijasta karsia palvelun ominaisuuksia

asiakkaan ehtojen mukaisesti. Hinnan alentamisen tulisi siis aina liittyä palvelukokonaisuuden muuttumiseen. Asiakasta ei tule ostaa alennuksilla, sillä näin luodaan epäluotettava kuva yrityksen hinnoittelupolitiikasta ja opetetaan asiakkaat hakemaan alennuksia tinkimällä. Hinnan alentamisen sijaan myyjän tulisi tarjota asiakkaalle maksullisia lisäpalveluja kaupan päälle. (Rubanovitsch & Aalto 2007b.)

### **Myyntirutiinit**

Rubanovitschin ja Aallon (2007b) mukaan teknologia on monipuolistanut myyjien työkaluja suuresti. Vaarana tässä piilee myyntiedustajan piiloutuminen ruudun taakse. Tarjousten liikkussa sähköisesti ilman myyjän taitoa tai rohkeutta ehdottaa kaupan päättämistä, asiakkaat ovat vain muutamien klikkauksien päässä kilpailijoista. Teknologia on kuitenkin muuttanut asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä siihen suuntaan, että hintavertailua tehdään yleensä aina. Ongelma liittyykin enemmän kaupan päättämiseen. Kun tarjous tehdään asiakastapaamisen yhteydessä, on kaupan päättäminen helpompaa, mikäli myyntiedustaja sen hallitsee. Toinen ongelma liittyy tarjousten kirjoitteluun ja yhteydenpitoon. Myyntiedustajat kirjoittavat tarjouksia päivittäin, mutta muistetaanko asiakkaisiin ottaa yhteyttä jälkikäteen? Jokaista tarjouksen saanutta asiakasta tulisi lähestyä vaikkapa viikon kuluttua tarjouksen lähettämisestä. Usein käytäntö on kuitenkin se, että myyntiedustaja jää odottamaan asiakkaan yhteydenottoa, vaikka tilanteen tulisi olla päinvastainen.

### **Kaupan päättäminen**

Keskiverrolla myyjällä on eniten ongelmia kaupan päättämisessä, sillä henkiset esteet (kuten torjutuksi tulemisen pelko) ovat liian suuria. Ongelmat kaupan päättämisessä liittyvät myyntiprosessin alkuvaiheeseen. Mikäli myyjä hoitaa prosessin alusta alkaen hyvin, ei kaupan päättämisessä esiinny ongelmia. Myyjän menestyminen työssään riippuu tarvekartoitukseen panostamisesta, hyötyjen esittelystä ja kaupan päättämisestä. Huippumyyjä hallitsee kaikki edellä mainitut vaiheet ja ymmärtää, että kauppa syntyy pitkälti hänen oman itsensä ja asenteensa seurauksena. Huippumyyjän päivä

ei mene pilalla epäonnistuneen kaupan päättämisen tai reklamaation vuoksi. Toisin sanoen huippumyyjältä vaaditaan henkistä vahvuutta. (Rubanovitsch & Aalto 2007b.)

### **Reklamaatiot**

Rubanovitsch ja Aalto (2007b) näkevät, että reklamaation käsittelyssä pääpaino tulee olla nopealla toiminnalla. Tämä sen vuoksi, että asiakas on kokenut tyytymättömyyttä ja vaivaa jo tarpeeksi virheellisen tuotteen sekä reklamaation laadinnan vuoksi. Asiakkaan tyytymättömyyttä vain lisää, mikäli hän joutuu yrityksen toiminnan vuoksi odottamaan reklamaation käsittelyä. Yrityksen tulisi suhtautua reklamaatioihin kehittämisen näkökulmasta sekä mahdollisuutena asiakaspalvelun ja -tyytyväisyyden parantamiseen. Valitettavan usein yritykset tekevät jo reklamaation laadinnasta asiakkaalle niin haastavan operaation, että reklamaatiot jätetään turhautumisen vuoksi tekemättä. Esimerkkinä tästä ovat yritykset, jotka hyväksyvät reklamaatiot vain kirjallisina, tai yritykset, joiden myyjät eivät ota minkäänlaista vastuuta reklamaatioista. Myyjän osallistuminen reklamaation hoitamiseen on ensisijaisen tärkeää, sillä asiakas kokee tehneensä kaupat hänen kanssaan. Asiakas kokee yrityksen kokonaisuutena, eikä hän tee eroa yrityksen eri osastojen välillä. Asiakkaan pompottelu yrityksen osastolta toiselle vain kasvattaa asiakkaan tyytymättömyyttä, eikä reklamaatioonkaan saada nopeasti ratkaisua.

## LÄHTEET

- Aho, J. 2010. Lakimies, Suomen Yrittäjät ry. Puhelinkeskustelu 19.1.2010.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Honka, J. & Ruohotie P. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta – rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino.
- Koskinen, A., Laukkanen, M. & Vanhala, S. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3 uud. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. 2008. Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. WSOYPro. Viitattu 3.4.2010. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, WSOY-Pro verkkokirjat.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007a. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007b. Myy enemmän, myy paremmin. WSOYPro. Viitattu 16.4.2010. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, WSOYPro verkkokirjat.
- Siinä tutkija missä tekijä – toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. 1999. Toim. Heikkinen, L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Juva: PS Viestintä.
- Vahtio, E.-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima.
- Vahtio, E.-L. 2007. Pestaa paras – rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Prima.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tark. p. Helsinki: Edita Prima.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino.