

# Henkilöstön vaihtuvuus ja siihen liittyvät tekijät telemarkkinointialalla

Case: Gainer Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Maija Mattila  
Heidi Rätty

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

MATTILA, MAIJA  
RÄTY, HEIDI:

Henkilöstön vaihtuvuus ja siihen  
liittyvät tekijät telemarkkinointialalla

Liiketalouden opinnäytetyö, 74 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantosopimuksena Gainer Oy:lle, joka on toiminut telemarkkinoinnin alalla jo vuodesta 1984. Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valittiin case study eli tapaustutkimus. Käytimme tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta.

Tavoitteenamme oli tutkia ja selvittää henkilöstön vaihtuvuutta ja siihen liittyviä tekijöitä alalla, jossa henkilöstön vaihtuvuus koetaan ongelmaksi.

Teoriaosuudessa käsittelemme teoreettisen viitekehyksen liittyen työnantajan keinoihin vaikuttaa työntekijän sitouttamiseen. Tämä on jaettu kahteen osa-alueeseen, jotka ovat rekrytointi sekä työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen.

Empiirisessä osiossa päädyimme käyttämään puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka toteutettiin suurimmaksi osaksi puhelimitse sekä muutama haastattelu tehtiin kasvotusten. Teemahaastattelu valikoitui parhaimmaksi menetelmäksi johtuen aiheen moniulotteisuudesta. Avoimella haastattelulla emme olisi välttämättä saaneet merkittävää tietoa samassa mittakaavassa kuin puolistrukturoidulla mallilla.

Opinnäytetyön tuloksena päädyimme esittämään toimeksiantajalle muutamia kehitysehdotuksia. Haastatteluista johdetuilla päätelmillä saatettaisiin parantaa rekrytoinnin onnistumista, joka osaltaan parantaa kannattavuutta niin tuloksellisesti, kuin henkilöstön resurssejakin säästään. Kehitysehdotuksia muodostui myös muihin osa-alueisiin liittyen. Näillä on myös vaikutusta henkilöstön yleiseen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Asiasanat: telemarkkinointi, henkilöstön vaihtuvuus, työhyvinvointi, onnistunut rekrytointi, maine

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

MATTILA, MAIJA  
RÄTY, HEIDI:

Personnel turnover and the factors  
relating to it in the field of  
telemarketing

Bachelor's Thesis in Business Studies, 74 pages, 1 page of appendice

Spring 2016

ABSTRACT

---

This thesis was carried out as a commission agreement for Gainer Oy, which has operated in the field of telemarketing since 1984. Our study was carried out as a case study using qualitative approach as our research method. Our objective was to study personnel turnover and matters relating to it in a field where personnel turnover is seen as a problem.

In the theoretical section of the study we deal with the theoretical frame of reference related to the employer's means to influence employee engagement. This is divided into two sections that are recruiting, and occupational health and development of skills.

In the empirical part of our study, we ended up using half-structured theme interviews, which were mainly carried out by telephone. A few interviews were carried out face-to-face. Theme interview was selected to be the best method because of the multidimensionality of the subject. By using open interviews, we would not necessarily have received as much significant information as by using the half-structured model.

As a result of our study, we presented a few development proposals for our client/commissioner. The conclusions drawn from the interviews may lead to more successful recruiting, which in turn improves viability both in terms of productivity and by saving the resources of the personnel. There were also other development proposals concerning other areas. The results of the study may also help to improve the general well-being at work and coping with one's workload.

Key words: telemarketing, personnel turnover, occupational health, successful recruiting, reputation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	REKRYTOINTI	3
2.1	Rekrytoinnin tärkeys	3
2.1.1	Gainerin rekrytointiprosessi	6
2.1.2	Rekrytointikanavat	6
2.1.3	Gainerin rekrytointikanavat	8
2.1.4	Resurssien varmistaminen	8
2.1.5	Työhaastattelussa huomioitavat asiat	9
2.1.6	Työvoiman ikärakenne	11
2.2	Työhön perehdyttäminen	12
2.2.1	Perehdyttäminen Gainerilla	13
2.3	Maineen merkitys yritykselle	14
2.3.1	Suomen paras työpaikka 2016	16
3	TYÖHYVINVOINTI JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	17
3.1	Työhyvinvointi	17
3.1.1	Työergonomia	19
3.1.2	Esimiehen vastuu	21
3.2	Työn imu	24
3.3	Palkitseminen	25
3.3.1	Palkkausmalli ja etuudet Gainerilla	25
3.4	Palaute	26
3.5	Motivaatio	27
3.6	Koulutus ammattitaidon kehittävänä ja ylläpitävänä tekijänä	30
3.6.1	Huippumyyjän luonteenpiirteet	32
4	GAINER OY	34
4.1	Myyntityö	37
4.1.1	Gainerin myynnin ohjeistumalleja	37
4.2	Alasta yleisesti	39
4.2.1	Telemarkkinointia rajoittava lainsäädäntö	40
4.3	Työhyvinvointi Gainerilla	42
5	TUTKIMUSHAASTATTELUT	44
5.1	Haastattelutulokset	45

5.2	Tutkimuksessa ilmenneiden asioiden pohdinta	62
5.3	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	65
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	68
6	YHTEENVETO	70
	LÄHTEET	71
	LIITTEET	75

## 1 JOHDANTO

Telemarkkinoinnin alalla henkilöstön vaihtuvuus on erittäin yleinen ja suuri ongelma. Yleisesti moni kuluttaja kavahtaa puhelimen soidessa, katkaisee puhelun töykeästi tai kieltäytyy kuuntelemasta edes puhelun tarkoitusperää. Telemarkkinointi eli puhelinmyynti on kuitenkin edelleen hyväksi todettu ja tehokas myynnin ja markkinoinnin väline, joten alana se ei tule väistymään kovin nopeasti, vaikkakin tekniikan kehittyessä digitaalisuus tulee syrjäyttämään alan joiltain osin.

Markkinataloudesta johtuen yritykset ovat kilpailutilanteessa, jossa vain vahvimmat pärjäävät. Yhtenä kilpailuetuna nähdään vahva ammattiosaaminen ja henkilöstön pysyvyys, joka vaikuttaa tuloksetekoon, että yleiseen kuvaan yrityksestä työnantajana. Tällä on painoarvoa niin kuluttajien, työntekijöiden, kuin asiakkaiden eli yhteistyökumppaneiden mielikuvissa.

Työmme aihe muodostui henkilökohtaisen alan tuntemuksen kautta. Toinen tutkijoista työskentelee HR- ja palvelutuotannon assistenttina telemarkkinointialan yrityksessä nimeltä Gainer Oy, jonka myötä hänelle oli muodostunut selkeä käsitys jo pitkään esillä olleesta alan ongelmasta. Tähän haluttiin löytää mahdollisia kehitysratkaisuja. Tutkimustyöstä mielenkiintoisen teki runsas kirjo vastauksia, joiden joukosta löytyi odottamattomiakin syitä ja perusteluita.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on tutkia ja löytää vastaus kolmeen tutkimuskysymykseen:

- Pääkysymykseksi valikoitui; Miksi henkilöstön vaihtuvuus on niin suurta telemarkkinoinnin alalla?
- Alakysymyksiksi valikoitui; Mihin asioihin tulisi kiinnittää huomioita ja miten minimoida henkilöstön resursseja kuluttava turha rekrytointi?

Oheisessa opinnäytetyössä kerromme ensin viitekehyksen avulla työnantajan keinoista vaikuttaa työyhteisön muodostumiseen. Se pitää

sisällään rekrytointin eri vaiheet, maineen merkityksen, työhyvinvoinnin, esimiehen ja johdon vastuun työntekijöistä sekä muut olennaiset tekijät, jotka vaikuttavat kokonaisuuteen. Tämän jälkeen esittelemme yrityksen ja sen toimialan tarkemmin. Lopuksi tuomme julki tapaustutkimushaastattelujen tulokset, niistä tehdyt johtopäätökset, kehitysehdotukset jatkotutkimuksille sekä luotettavuuden arvioinnin. Päätämme tutkimuksen yhteenveto-osioon.

## 2 REKRYTOINTI

Työnantajan ensisijainen keino vaikuttaa työyhteisöön on joukkueen valinta. Sekalainen joukkue voi olla rikkaus, mutta se vaatii useimmiten joustavuutta työntekijöiltä, jota ei välttämättä aina löydy. Välttääkseen työyhteisöön kohdistuvat turhat henkilöiden väliset rasitteet ja erimielisyydet, jotka syövät vain voimavaroja ja työmotivaatiota, on monesti huomattu yritysten palkanneen hyvin samanhenkistä työvoimaa vähintään osastoittain. Tärkeää on myös löytää työvoimaa, jolta löytyy vaadittavaa tietotaitoa, osaamista, luovuutta, halua aidosti tehdä kyseistä työtä ja toivotusti myös positiivista asennettakin. Tapio Heikkinen (2015) kuitenkin kirjoittaa Talouselämän artikkelissa, ettei yritysten kannalta ole välttämättä tarpeen aina palkata henkilöä, joka on osaamiseltaan paras kyseiseen tarkoitukseen. Kokemuksestaan tietäen työpaikkaan saadaan sitoutettua paremmin henkilö, joka ponnistaa hiukan vaatimattomammalta tasolta. (Heikkinen 2015.)

Työntekijän palkkaaminen nähdään kulueränä, joten vaihtuvuuden minimointiin tulee ja kannattaa kiinnittää huomiota. Työntekijä voidaan sitouttaa työhönsä, mikäli työn sisältö ja sen vaativuus ovat linjassa luvatus mukaisesti ja osaamista päivitetty työtehtävien vaatimustason edellyttämälle tasolle. Lisäksi työhön sitoutumisen mahdollistamiseen, tehokkaaseen työskentelyyn ja tuottavuuteen ovat liitoksissa vahvasti työhyvinvointi, työn imu, työssä onnistuminen ja erinäiset motivaatiotekijät. Seuraavaksi esittelemme muun muassa yllä mainittuja osa-alueita yksitellen läpi.

### 2.1 Rekrytoinnin tärkeys

Rekrytoinnin tarve syntyy yleensä, kun joku työntekijä irtisanoutuu, organisaatio kasvaa tai tarvitsee uudenlaista osaamista, jota ei voida esimerkiksi tilanteen edellyttämästä nopean toiminnan vaateesta johtuen itse oppia tai kouluttaa. Tällöin tarpeeseen palkataan joko uusi työntekijä, käytetään sisäistä siirtoa tai työtehtävät delegoidaan ainakin alkuun toisille työntekijöille. Näitä tilanteita varten tulisi yritykseltä aina löytyä huolellisia



suunnitelmia, miten toimia eri tilanteissa, jotta yrityksen toimintakyky ei häiriinny. (Hyppänen 2013, 198.)

Uuden henkilön työllistämisen eli rekrytoinnin kustannukset voivat arviolta olla 25 000-70 000 euroa sisältäen niin ulkoiset (ostetut palvelut tai käytetyt menetelmät), kuin sisäiset kustannukset (rekrytointiin ja perehdytykseen käytetty työaika sekä alkuajan palkkakustannukset). Jos menetetyt tulot työn tuottavuudessa laskettaisiin mukaan, rekrytointiin käytetty summa olisi vielä suurempi. (Hyppänen 2013, 197.)

Työterveyslaitos esittää uuden henkilöstön hankinnalla organisaation olevan osaamista vahvistava ja innovatiivisuutta sekä menestyksellistä toimintaa luova vaikutus yrityksen toimintaan. Koska rekrytointi on investointi, tulisi sen onnistumiseksi nähdä vaivaa. Näiksi toimenpiteiksi on kirjattu ennakoitu tulevaisuuden osaamistarpeissa, rekrytointiprosessin toteutus suunnitelmallisesti, hakijoiden tasa-arvoinen kohtelu, viestinnän avoimuus rekrytoinnin vaiheista, realistisen kuvan antaminen alasta, työstä ja toimintaympäristöstä, valitun henkilön perehdyttäminen huolella työhönsä ja rekrytoidun henkilön seurannan tärkeyttä unohtamatta. Hyvistä työoloista ja toimintaedellytyksistä tulee myös huolehtia. Onnistunut rekrytointi luo arvoa yritykselle, sillä tällöin työntekijä suoriutuu hyvin työstään, tuottavuus kasvaa, työyhteisön ilmapiiri ja työmotivaatio eivät vaarannu ja asiakastyytyväisyys lisääntyy. Ei tule unohtaa, että yritys luo myönteistä työnantajakuvaa onnistuneella rekrytoinnilla kilpailluilla työmarkkinoilla, jolloin se varmistaa mahdollisuudet saada hyviä työntekijöitä jatkossakin. (Työterveyslaitos 2014.)

Rekrytoinnin prosessissa haasteena on monesti aika, sillä sopivaa tekijää ei aina helposti löydetä. Tehokkaalla esikarsinnalla kuitenkin vauhditetaan tätä prosessia. Tällaisia menetelmiä ovat Sallin ja Takatalon teoksessa (2014) eriteltyt nettipohjaiset tilannepäätelytehtävät (rantautumassa Suomeenkin), työpäätelytestit, esittelyvideot, ennakkotehtävät työhön liittyen (kuten itse tehty myyntivideo), lyhyet puhelinhaastattelut ja ryhmäarviointi. Puhelimessa hakijan taitojen, motivaation ja henkilön ominaisuuksien (sopivuus työhön) kartoittaminen on oiva keino

massarekrytointilanteissa. Samalla on hyvä tarkentaa palkkatoive. Lyhyt puhelu voi säästää molempien osapuolten aikaa, jos tunnin haastattelussa kävisikin ilmi, ettei kyseenomainen työnhakija ole soveltuva haettavaan työhön. Puhelu on myös hyvä vuorovaikutustaitojen arviointiväylä. Toisena vaihtoehtona on isolle joukolle (optimaalinen kuusi henkilöä) järjestettävä noin tunnin mittainen ryhmähaastattelu. Hakijoille voidaan asettaa tilannetehtäviä ratkaistavaksi esimerkiksi ongelma- tai organisointitilanteita. Arvioinneissa tulee esiin hyvin henkilöiden kyvyt vaikuttaa toisiinsa ja neuvottelutaidot. (Salli & Takatalo 2014, 48-51)

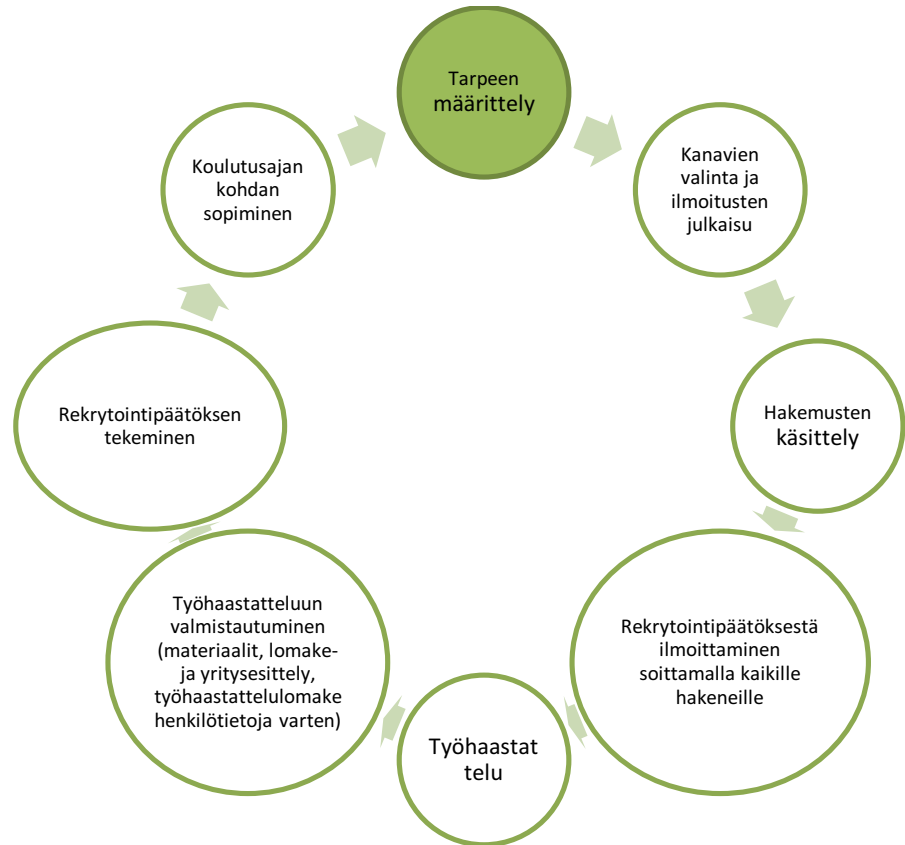
Kuviossa 1 kuvattuna rekrytinnin suunnittelun eri osa-alueiden kuvio.



KUVIO 1 Rekrytinnin suunnittelu (Hyppänen 2013, 199-200)

### 2.1.1 Gainerin rekryointiprosessi

Gainerilla on tarkat ohjeet rekryointiprosessista, joka perustuu lähtökohtaisesti esimiehen valtuutukseen palkata lisätyövoimaa. Kuviossa 2 Gainerin prosessikuvi.



KUVIO 2 Gainerin rekryointiprosessi

### 2.1.2 Rekryointikanavat

Perinteisesti henkilöstön palkkaamiseen on käytetty printti- tai rekryointipalveluiden internetsivustoja. Monet ovat myös kääntyneet HR-yhtiöiden palvelusten puoleen, kuten Suomessa VMP tai Go On, joko suoraan tai vuokratyövoimaa käyttäen. Nykyisin näiden kanavien rinnalle ovat nousseet vahvasti sosiaalisen median kanavat. Kanavien kirjo on laajaa, mutta kyse on enemmänkin näkyvyyden oikeanlaisesta hyödyntämisestä aktiivisesti.

Telemarkkinoinnissa työntekijät mieltävät itsensä B2C- tai B2B-myyjiksi. Nykyään kuitenkin korostetaan myynnin olevan H2H-kaupankäyntiä (Human to Human). Johanna Hurmerinta (2015) nostaa käsitteen esille kirjassaan *On aika muuttua*. Hän kirjoittaa, että ihmiset ovat pohjimmiltaan sosiaalisia ja inhimillisiä olentoja, jolloin puhumisessa tulee huomioida tarpeet ja aistit. Yrityksen suuruudesta ja asemasta tai toimialasta riippumatta perustarpeet on huomioitava ja vietävä ne palvelun tasolle. Tämä pitää huomioida myös rekrytointiprosessissa. Sosiaalisen median tarjoamat kanavat tulee hyödyntää kanssakäymisessä blogeja verkkosivuja hyödyntäen inhimillistä otetta. Aidot ja pitkäaikaiset asiakassuhteet luodaan huomioimalla inhimilliset aistit niin viestinnässä, myynnissä kuin markkinoinnissakin, sillä yritykset eivät puhu tai aisti tuntemuksia, vaan ihmiset. (Hurmerinta 2015, 24-25.)

Ihmisen tärkeitä aisteja ovat näkeminen, kosketus ja kuuntelu. Näistä taito kuunnella on tärkeässä asemassa onnistuneen keskustelun mahdollistamiseksi. Monelta ihmiseltä tämä ei edelleenkään onnistu huolimatta aiheen pinnalla olost. Kuuntelemalla aktiivisesti sosiaalisen median kanavissa, puhelimesta, asiakaspalautekanavissa, tapahtumissa tai rekrytointitilanteissa ymmärretään toinen toistaan paremmin ja aiheesta menestyksellisesti keskustellen. (Hurmerinta 2015, 25-26.)

Yritykset ovat siirtymässä printtimainonnasta ja radiomainonnasta sosiaaliseen mediaan. Näitä kanavia ovat LinkedIn, Twitter, YouTube, Pinterest, Facebook ja Instagram. Jotkut käyttävät jopa SnapChattia. Näistä varsinainen rekrytointikanava on LinkedIn, jota tulisi käyttää aktiivisesti monine palveluineen unohtamatta muiden some-kanavien täydentävyyttä. Tällä sosiaalisella aikakaudella rekrytoijan tulee olla aktiivinen monissa kanavissa rakentaen verkostoa jatkuvasti vuorovaikutussuhteessa työnhakijoihin. Yritykselle ja brändille tulee luoda inhimilliset kasvot ja tiedottaa yrityksen arvoista ja sosiaalisista toimintatavoista suurelle yleisölle. (Hurmerinta 2015, 134-135.)

Yksi rekrytointin keinoista on suoramaku, jota käytetään erityisesti johdon rekrytointiin, johtuen menetelmän hienovaraisuudesta ilman julkista

hakuprosessia, mutta voidaan soveltaa myös muunkin henkilöstön palkkaamiseen. Markkinataloudesta johtuen yritysten välinen kova kilpailutilanne lisää painetta, jolloin yritysten on varmistettava, että sillä on paras mahdollinen avainhenkilöstö ja johtajisto. Kilpailutekijän varmistamiseksi suorahaku on yksi keino, sillä se on tehokas ja laadukas rekrytointimenetelmä vähentäen riskejä ja laajentaen parhaiden ehdokkaiden valikoimaa merkittävästi. Tämä johtuu perusluonteeltaan vuorovaikutteisimmasta prosessista, jossa sekä talon ulkopuolinen konsultti, että ehdokas voivat esittää kysymyksiä milloin ja mistä vain työhön liittyen. Tarkoituksena on luoda tunne siitä, että ehdokkaasta ollaan aidosti kiinnostuneita ja että yritykselle on tärkeää löytää oikea henkilö. (Soikkonen & Sormunen & Stelander 2015, 41, 44.)

### 2.1.3 Gainerin rekrytointikanavat

Gainer Oy hyödyntää rekrytoinnissaan seuraavia kanavia:

- Sosiaalinen media: LinkedIn, Facebook, Twitter sekä Instagram
- Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä mol.fi
- Omat kotisivut (gainer.fi)
- Maksulliset www-rekrytointiportaalit: mm. Oikotie.fi ja Monster.fi
- Ammattikorkeakoulujen rekrytointiportaali Jobstep.fi
- Oppilaitosyhteistyö mm. SLK ja Haaga-Helia
- Printtimainonta
- Radio: Radio Voima
- Messutapahtumat, kuten Arena-messut ja Duuni Expo
- Gainerin oma blogi Rakkaudesta myyntiin

### 2.1.4 Resurssien varmistaminen

Monia työpaikkoja yhdistävä tekijä on työntekijöiden riittävän määrän varmistamisen vaikeus. Resurssit eivät luontaisesti riitä kaksinkertaisen miehityksen varmistamiseen ympäri vuoden ja omasta kokemuksesta

tiedämme, että varsinkin loma-ajankohdat tuntuvat rasittavan moniakin yrityksiä.

Riitta Hyppänen (2013) kuvailee esimiehen tasapainoilevan työntekijöiden määrän, vaihtelevien työtilanteiden ja budjetin välissä. Töiden organisointi on riippuvainen työssä käytettävistä työntekijöistä, sairaspoissaolotilanteiden varalle suunnitellusta varamiesjärjestelmästä ja varasuunnitelmasta tilanteessa, jossa useita henkilöitä on poissa samanaikaisesti. Mikäli työn määrä on hetkellisesti ylikuormittanutta kysynnästä tai sesongista johtuen, tulisi yrityksen työntekijöiden joustaa tekemällä ylitöitä tai pidennettyä päivää tai työt priorisoidaan tärkeys tai -kiireysjärjestykseen. Hyppänen nostaa esiin töiden ja asiakaspalvelun sujuvuuden varmistamiseksi, että jokaisella työntekijällä tulisi olla varamiespoissaolojen varalle. Tähän järjestelmään ei oman tietomme mukaan moni yritys kuitenkaan kykene, vaan yleisesti esimerkiksi pyydetään työntekijöitä venyttämään työpäiväänsä. (Hyppänen 2013, 81.)

#### 2.1.5 Työhaastattelussa huomioitavat asiat

Työhaastattelijalta vaaditaan taitoa, osaamista ja ihmistuntemusta. Haastattelutilanteeseen on syytä valmistautua ennalta ja hoitaa se huolellisesti, sillä väärän henkilön palkkaamisesta aiheutuu kustannuksia. Omien ennakkokäsitysten ja sen hetkisen tunnetilan mukaan ei rekrytointipäätöstä tulisi tehdä. Kysymysten esittäminen ohjaa haastattelutilannetta ja saadaksesi haluamiasi vastauksia on kysymysten asetteluun kiinnitettävä huomiota. Haastattelija voi käyttää sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä työnhakijan arviointiin, hänen tarkoituksensa on kuitenkin selvittää olisiko hakija soveltuva työtehtävään.

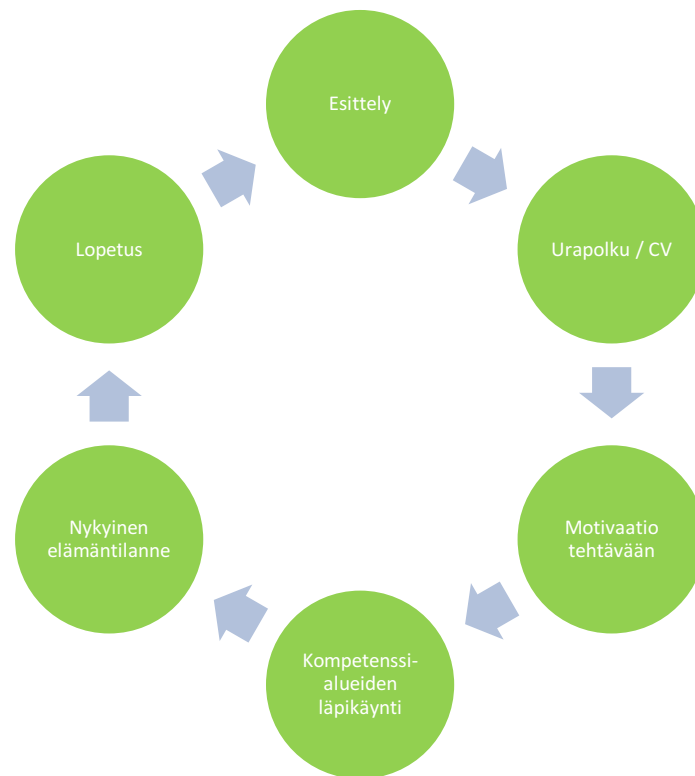
Yeung (2011) korostaa seuraavia pääkohtia työhaastattelutilanteessa:

- Arvioi haastateltavia asianmukaisella tavalla saadaksesi selville kenellä hakijoista olisi eniten annettavaa työlle
- Kohtele hakijoita ammattimaisesti ja kohteliaasti, jotta he haluavat tulla valituksi ja päästä työskentelemään yritykseen

- Auta hakijoita ymmärtämään työn todellinen sisältö, jotta heillä on mahdollisuus päättää haluavatko he työskennellä yrityksessäsi

(Yeung 2011, 1-5.)

Salli ja Takatalo (2014) kuvaavat työhaastattelun vaiheet seuraavan kuvion 3 avulla:



KUVIO 3 Työhaastattelun vaiheet (Salli & Takatalo 2014, 67.)

Työhaastattelu aloitetaan esittelyllä, jossa paikallaolijat, organisaatio ja prosessi esitellään hakijalle lyhyesti. Tämän jälkeen käydään läpi hakijan CV ja urapolku, jossa hakijan aiemmasta osaamisesta saadaan tarkempaa tietoa. Tehtävään tarvittavan motivaation selvittäminen on hyvin tärkeää onnistuneen valinnan kannalta. Kompetenssi tarkoittaa näkyväksi tulevaa käyttäytymistä, joka muodostuu muun muassa työntekijän tiedoista, taidoista, motiiveista ja persoonallisuudesta. Rekrytointikriteerejä mietittäessä on syytä miettiä mitä kompetensseja työntekijällä tulee olla, jotta hän menestyy työssään. Nämä aihealueet käydään läpi

työhaastattelussa ja arvioidaan, onko hakijalla jo vaadittavat kompetenssit vai voiko hän oppia ne työtä tekemällä. Hakijan nykyisen elämäntilanteen kartoittaminen on myös osana haastatteluprosessia. Lopetusvaiheessa on hyvä jättää tilaa kysymyksille ja kertoa kuinka prosessi jatkuu tästä eteenpäin, esimerkiksi maininta siitä, koska hakijalle ilmoitetaan rekrytointipäätöksestä. (Salli & Takatalo 2014, 17, 67-68)

Sanallisen viestinnän lisäksi haastattelijan tulkittavaksi jää sanaton viestintä, jota on muun muassa vartalon asennot, eleet, ilmeet ja vaatetus. Sanattoman viestinnän tulkitseminen voi olla hankalaa, jolloin olisikin tärkeää kysyä mietityttävästä asiasta suoraan hakijalta. Esimerkiksi tilanne, jossa hakija ei katso haastateltavaa silmiin, voi herättää kielteisiä tunteita. Näin toimimalla vältetään mahdollinen väärin tulkitseminen ja ollaan reiluja hakijaa kohtaan. (Salli & Takatalo 2014, 17, 67-68)

#### 2.1.6 Työvoiman ikärakenne

Suomessa jo vuosia tiedetty ongelma on ollut työvoiman ikääntyminen. Ilmarinen (2006) kirjoitti Suomen työvoiman ikärakenteiden vanhenevan, sillä koko suuri ikäluokka oli siirtymässä kokonaisuudessaan ikäryhmään 55-60-vuotta vuoden 2005 aikana, nuorten ikäluokkien ollessa pieniä vähäisestä syntyvyydestä johtuen. Vuodesta 2003 lähtien runsas 30 % oli 50-64-vuotiaiden edustamaa, kun nuorten osuus (15-24 vuotiaat) oli pudonnut 18 %:iin. Senioriluokkien osuus työelämästä nähtiin säilyvän melkein samassa suhteessa vuoteen 2040 asti, sillä heidän jälkeinen ikäluokka on edeltäjänsä vielä suurempi. (Ilmarinen 2006, 68.)

Vastoin yleistä käsitystä siitä, että suurimman osan työikäisistä mahdollisena tavoitteena on päästä eläkkeelle, on Tilastokeskuksen julkaisemassa artikkelissa tuotu esiin monen iäkkään halu jatkaa työelämässä. Työvoimatutkimuksen työstä eläkkeelle -lisätutkimus vuonna 2012 toteutettuna ilmeni, että työssä olevista 50 vuotta täyttäneistä 22 % oli arvioinut tekevänsä tai etsivänsä työtä vanhuuseläkettä saadessaan. Enemmistö eli 58 % tutkimukseen vastanneista ilmoitti aikovansa lopettaa työn tekemisen vanhuuseläkkeelle siirtyessään. Tämä lukema kuitenkin



pitää sisällään myös työttömät henkilöt, jotka arvioivat, etteivät löydä töitä vanhuuseläkkeen alkamiseen mennessä ja henkilöt, jotka odottavat työkyvyttömyyseläkettä. Ilmeni myös, että nuorimmat eläkeikää lähestyvät 50-54-vuotiaista olivat haluttomimpia työskentelemään eläkkeellä (vajaa 20 % vastanneista), kun taas 60-64-vuotiaista osuus jatkaa työelämässä oli 30 %. Syyt yli 60-vuotiaiden korkeampaan työhalukkuuteen saattavat liittyä oman työkyvyn hyväksi kokemiseen. Myös halukkuus jatkaa työelämää ei työssä olevien yli 60-vuotiaiden keskuudessa liittynyt yksistään taloudellisiin syihin (12 % vastanneista), vaan noin 20 % ilmoitti muista syistä johtuvaksi valinnaksi. (Tilastokeskus 2014.)

Tilastokeskus artikuloi myös, että kun nyt eläkeikää on suunniteltu korotettavan, ei se yksistään riitä ratkaisemaan taloudellista huoltosuhdetta ja työllisyyttä. Tarvitaan asenteiden muutosta yhteiskunnassa ja työelämässä. Ihmisten on kyettävä tekemään töitä entistä kauemmin, sekä myös saamaan työtä. Tämän vuoksi työkyvyn ylläpitoon ja työssä jaksamiseen olisi kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota. (Tilastokeskus 2014.)

## 2.2 Työhön perehdyttäminen

Tiedon kulkua vaikeuttaa kuullun ymmärtämisen vaikeus, henkilökemiat eivät mahdollisesti toimi tai joillekin esimiehen viesti avautuu ja toisille taas ei. Syitä on monia. Työpaikoilla on myös omat termistönsä ja kielensä, joka opitaan ajan mittaan. Tässä esiin astuu perehdyttämisen tärkeys työhön, sillä se on välttämätön osa uuden henkilön sisäänajoa ja organisaation tutustumista työntekijään. Perehdyttämisen sisältö on pitkälti kiinni siitä, onko kyseessä samaan työhön ohjaaminen eri yrityksessä vai kokonaan eri alan yritys. Tämän laiminlyöminen saattaa häiritä uuteen työpaikkaan integroitumista ja siten häiritä koko työsuhteen ajan. Ongelmana voidaan nähdä myös työntekijän heikko motivaatio tai puute muistaa asioita, joka ilmenee jatkuvalla varmistamisella ja uudelleen kysymisellä. Työhön perehdyttämisessä ongelmalliseksi tekee tilanteen, jossa esimies jättää työntekijän ns. oman onnensa nojaan, koska olettaa

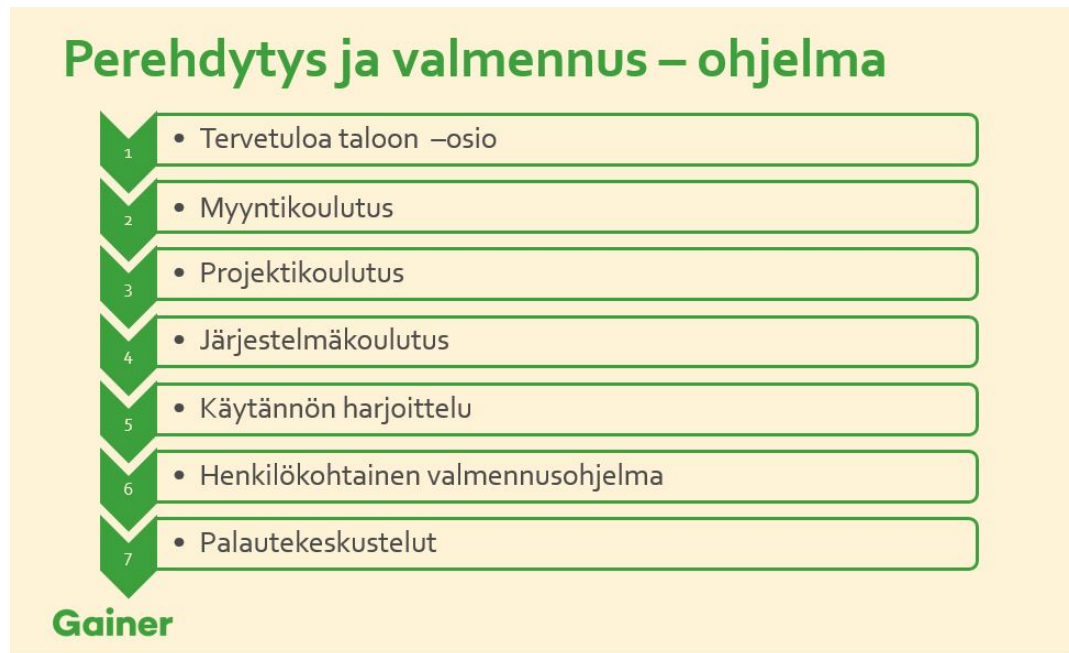
työntekijän osaavan työtehtävänsä, jo aiemman työkokemuksensa perusteella. (Moisalo 2010, 101-102.)

Yritykseen tulevan uuden työntekijän asenteet ja tuntemukset muodostuvat työsuhteen alussa, heti ensimmäisten päivien aikana ja näitä on vaikea jälkikäteen enää muuttaa. Kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan uuden työpaikkansa, sen tavat, kollegat ja itse työnsä kutsutaan perehdyttämiseksi. Sitoutuminen ja nopeasti saavutettu työskentelyvalmius vaikuttavat tehokkuuteen, laatuun ja turvallisuustekijöihin. Henkilöstöä ohjataan toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti, autetaan hyödyntämään yhteistä tietämystä ja kieltä sekä toimintamalleja, tätä kutsutaan systemaattiseksi perehdyttämiseksi. Esimiehellä on vastuu perehdyttämisestä, mutta hän voi käyttää apunaan myös erikseen nimettyä perehdyttäjää tai tutoria sekä yrityksen omaa henkilöstöä. Perehdyttäminen ei kuitenkaan lopu siihen, kun uusi työntekijä aloittaa itsenäisen työn, vaan tuen saanti, palautteen antaminen ja työn seuranta sekä lisäkouluttaminen tulee jatkaa myös pitkin työsuhdetta. (Piili 2006, 124-126.)

### 2.2.1 Perehdyttäminen Gainerilla

Gainerilla esimiehen perehdyttämisen lisäksi hyödynnetään nykyistä henkilöstöä ja heidän ammattitaitoaan. Tällöin uusi työntekijä pääsee niin sanotusti vierihoitoon, jossa hän seuraa vierestä ammattilaisen työskentelyä ja voi ottaa opikseen hänen osaamistaan havainnoimalla ja kyselemällä. Tilanteessa uusi työntekijä myös näkee ihan käytännössä, kuinka esimerkiksi IT-järjestelmät toimivat. Työhön perehdyttämiseen on selkeä kaavio, jota henkilöstön esimiehet ovat tottuneesti käyttäneet työssään avuksi uusien työntekijöiden työhön opastamisessa.

Perehdyttäminen ja koulutus järjestetään jokaisen uuden toimeksiannon alussa, ei vain uusille työntekijöille. Kuviossa 4 opastekaavio Gainerin perehdytys- ja valmennusohjelmasta.



KUVIO 4 Gainerin perehdytys- ja valmennusohjelma

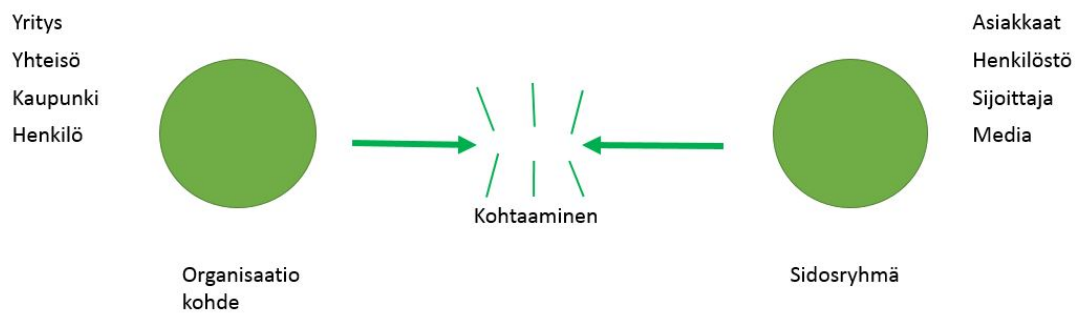
### 2.3 Maineen merkitys yritykselle

Yksilön tai yrityksen maine tarkoittaa ainutlaatuisen tai erityisen ominaisuuden huomioimista julkisesti. Näiden kompetenssien tulisi olla teoriatasolla hyveellisiä, arvokkaita ja huomattavia yleisiin normeihin verrattaessa. Voitaisi sanoa, että relevantilla julkisuudella on uskottavuutta tai luottamusta enemmän viestissään, jolloin myös kompetenssit johtavat parempiin suorituksiin. Näin ollen myös jatkuva julkinen arvostelu ja avoimuus johtavat sosiaalisesti arvokkaaseen yritysmaineeseen. Mitä parempi maine, sitä korkeammin yritys voi hinnoitella palvelunsa ja tuotteensa kilpailijoihin nähden. (Burke, Graeme and Cooper 2011, 167-168.)

Yrityksen maine on haluttu ja tarkoin suojeltu etu. Se vaikuttaa (Highhouse ja al. mukaan 2009) käytännöllisesti katsoen kaikkeen yrityksen toiminnassa mukaan lukien asiakastytyväisyys- ja uskollisuus, sijoittajien tietoisuus, yrityksen oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden kiinnostus sekä työssä pysyvyys. Ulkopuolisten havainnoimana yrityksen panostukset nähdään maineen rakentamisena toisista positiivisella tavalla erottuen ja

johdonmukaista mielikuvaa välittäen. (Burke, Graeme and Cooper 2011, 111.)

Teoksessa *Maine – Menestystekijä* Pekka Aula ja Jouni Heinonen (2004) kertovat maineen syntyvän siitä, kun organisaatio ja sen sidosryhmät kohtaavat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Osapuolet tuovat tilanteeseen oman maailmansa arvoineen, tietoineen, taitoineen ja kulttuureineen. Kohtaamisissa sidosryhmät tulkitsevat organisaation toimintaa ja näistä tulkinnoista muodostuvat mielikuvat rakentavat organisaation maineen. Kuviossa 5 kuvattuna maineen syntyminen.



KUVIO 5 Maineen syntyminen (Karvonen 1999, Aulan & Heinosen 2004 mukaan)

Maineella on suuri vaikutus niin sidosryhmien, kuin työntekijöiden tai työnhakijoiden keskuudessa. Hyvämaineiset yritykset vetävät puoleensa, joka auttaa niitä rekrytoinnissa ja myös heillä jo työskentelevien työntekijöiden talossa pitämiseen ja parhaan mahdollisen osaamisen saavuttamiseen. Maine on yritykselle kilpailuetu ja sillä on myös positiivinen vaikutus taloudelliseen menestykseen. Maineen muodostumisen tärkein perusosa on luottamus, joka saavutetaan jatkuvilla hyvillä toimintatavoilla ja teoilla, sen rakentaminen ei käy käden käänteessä.

Erinomaiseen maineeseen vaaditaan seuraavia asioita:

- luottamus johdon ja työntekijöiden välillä

- yritys arvostaa työntekijöitään
- työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä
- ilmapiiri työpaikalla on motivoiva ja palkitseva

(Aula & Heinonen 2004, 90-106.)

### 2.3.1 Suomen paras työpaikka 2016

Eräs työntekijöitä Suomessa houkutteleva meriitti on yrityksen menestyminen Suomen parhaat työpaikat – tutkimuksessa. Vuoden 2016 suurten yritysten sarjan voittanut ja ensimmäistä kertaa tutkimukseen osallistunut Musti ja Mirri tuo hyvin esille verkkosivuillaan erinomaisen sijoituksensa tutkimuksessa. Vahvuuksiinsa yritys listaa erinomaisen yhteishengen, ystävällisen ilmapiirin ja selkeän yhteisen suunnan, jolloin työn merkityksellisyys kasvaa. Musti ja Mirri Group:n toimitusjohtaja Mika Sutinen toteaa:

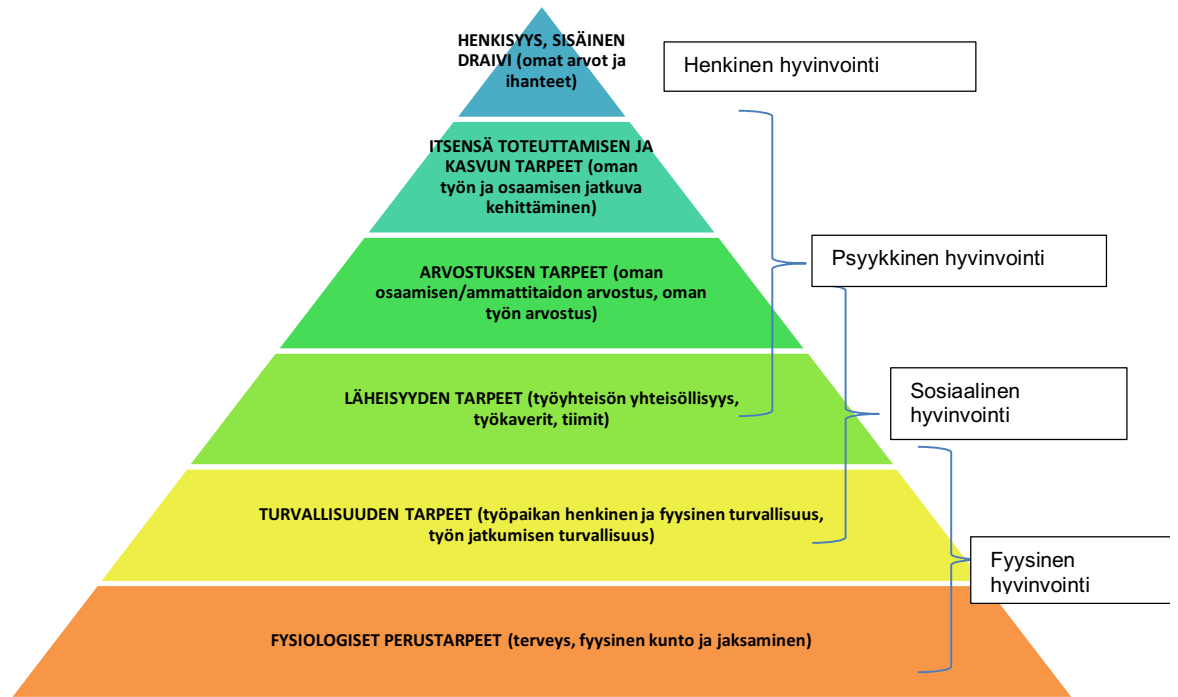
*Haluan kiittää meidän huikeata porukkaa ja asiakkaitamme Suomessa. Työnantaja voi tehdä työssä viihtyvyyden mahdolliseksi, mutta hyvän työpaikan tekevät lopulta ihmiset ihan itse. Siihen tarvitaan halua ja päättäväisyyttä, ja aina myös erinomaisia asiakkaita. Tämä on kaikkien unelmiemme hattutemppu, sillä olemme kasvattaneet samaan aikaan myös myyntiä ja kannattavuutta reippaasti. Eteenpäinmeno on vaatinut porukalta melkoista venymistä. Tämä on erinomainen osoitus siitä, ettei voimakas kasvu, kova työ ja henkilöstötyytyväisyys ole toisilleen vaihtoehtoja. (Musti ja Mirri 2016.)*

### 3 TYÖHYVINVOINTI JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

#### 3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnissa on kyse sekä yksilön, että koko työyhteisön tunteista ja vireystilasta. Työhyvinvointia on ihmisen ja työyhteisön jatkuva kehittäminen siten, että kaikilla on mahdollisuus onnistua ja tuntea työn iloa. Työyhteisöön syntyy lisää energiaa positiivisuudella, innostumisella ja sitoutumisella, jotka myös tarttuvat ihmiseltä toiselle. Työhyvinvointi on laaja käsite, joka käsitetään eri tavoin henkilöstä riippuen. Yhdelle se merkitsee turvallisuutta työpaikalla, kun taas toiselle vapautta, kuten joustavuutta työajoissa. Sama eroavaisuus koskee työyhteisöjä. Työn ollessa yhä suurempi osa työntekijän elämää, on syytä tarkastella ihmistä kokonaisuutena, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat mieli, tunteet ja fyysinen hyvinvointi. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Maslowin tarvehierarkian avulla voidaan vertauskuvallisesti peilata yksilön työhyvinvointia. Henkinen työhyvinvointi muodostuu siten, että psyykkinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi ovat kaikki tasapainossa. Jos alimmalla tasolla eli fysiologisella perustarpeet ovat ravinto, neste ja riittävä uni, niin ylimmällä tasolla kyse on itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista, jotka ovat tärkeimmät tekijät yksilön kehitykselle, luovuudelle ja päämäärien saavuttamiselle. Työhyvinvointi perustuu pitkälti henkiseen hyvinvointiin, jolloin ylin porras henkisyys sekä sisäinen draivi ohjaavat ihmisen innostusta sekä sitoutumista erilaisiin asioihin. Maslowin tarvehierarkian kaavio kuvattuna kuviossa 6. (Ojala & Ahonen 2005, 29-30.)



KUVIO 6 Maslowin tarvehierarkia (Ojala & Ahonen 2005, 29-30)

Artikkelissa ”Firman tulos voi kärsiä, jos työntekijät voivat huonosti”, Työterveyslaitoksen asiantuntija Elina Ravantti kertoo, ettei työpaikasta saada hyvinvoivaa korjaamalla vain ongelmia tai paikkaamalla puutteita. Sen sijaan olisi tehtävä enemmän, jotta päästäisiin plussan puolelle. Ei riitä pelkkä rasti ruutuun- kysely tai kehityskeskustelu, vaan todetuista ongelmista ja niihin liittyvistä korjaamisen aikeista on päästävä itse tekoihin. Ravantin mukaan olennaista on se mitä saadaan aikaan työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla. (Nelskylä 2014.)

Työhyvinvoinnin piiriin kuuluvia asioita ei välttämättä aina tunnisteta ja nämä olisi hyvä huomata. Näitä asioita ovat vuorovaikuttaminen, osaamisen kehittäminen, johtaminen, joustaminen tai vaikkapa työergonomia. Konkreettisista työhyvinvoinnin asioista tulee siis puhua enemmissä määrin, jotta tärkeät asiat tiedostetaan. (Nelskylä 2014.)

Yrityksille hyvinvoinnista huolehtiminen kiillottaa brändiä, joka on valttikortti työmarkkinoilla. Kuitenkaan vanhat keinot hyvinvoinnista huolehtimiseksi maailman kehittyessä eivät aivan riitä, kuten lounas- tai liikuntasetelit,

vaan uusia keinoja pitää etsiä. Muuttuvassa maailmassa, jossa työmarkkinoiden epävarmuus korostuu, tulisi juurikin huonoina aikoina panostaa työhyvinvointiin yrityksissä. Psykologi Eeva-Marja Lee sanoo, että tulisi pohtia juhlapuheissa paraatipaikalle nostettua työhyvinvoinnin tosiasiallista toteutumista. Hän oivallisesti kiteyttää, että pitämällä työntekijästä huolta alamäessä, vahvistetaan luottamusta kohti tulevaisuutta. Pahoinvoiva työntekijä ei tee hyvää jälkeä, sillä tulos ja hyvinvointi tukevat toinen toistaan. (Nelskylä 2014.)

Nykyään monet yritykset tekevät työtä ääri rajoilla, joissa työtahtia ei voida enää tehostaa ja henkilökunnasta pitäisi pitää entistä parempaa huolta työssä jaksamisen kannalta ajatellen. Työterveyshuollon erikoislääkäri Pia Nysäs myös lisää, ettei vastuu työhyvinvoinnista ole yksin työterveydenhuollon, vaan suurin vastuu on yrityksen johdolla. Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan työntekijät kokevatkin, että johtoa kiinnostaa henkilöstön hyvinvointi yhä enemmän. Työterveyslaitoksen professori Guy Ahonen sanoo, että yrityksen kannattavuus paranee jopa viidenneksellä työhyvinvointia edistämällä. Tämä voi näkyä yrityksessä esimerkiksi eläkeiän nostamisella. (Nelskylä 2014.)

### 3.1.1 Työergonomia

Työergonomia on yksi työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Vaikka toimisto- ja tietotyö on pääosin kevyttä ja siistinä pidettyä sisätyötä, kokevat silti alalla työskentelevät henkilöt epämukavuuden ja rasittavuuden tunnetta työpäivänsä jälkeen. Suurin osa näistä vaivoista on vain väliaikaisia, mutta myös pysyviäkin vammoja esiintyy. Tietotekniikan jatkuva kehitys ja uuden tiedon omaksuminen voi tuntua myös henkisesti rasittavalta. Yleisimpiä näyttöpäätetyötä tekevien vaivoja ovat silmien väsyminen ja kutina, niskahartiaseudun sekä käsien rasittuminen. Työympäristön epäonnistunut valaistus, kuiva ilma, liian kova ilmasto, paperipöly tai muut sisäilman epäpuhtaudet ovat yleisimpiä silmäoireiden aiheuttajia. Oman työpisteen säätäminen on todella tärkeää, jolloin saat asetettua näytön sopivalle



kohdalle optimaalisen katseluetäisyyden saavuttamiseksi sekä sopivan työasennon löytämiseksi. (Työterveyslaitos 2013). Työpisteen oikein säätämiseen voi pyytää apua työterveyshuollosta, jota on myös hyödynnetty Gainer Oy:ssä.

Melu ja keskeytykset haittaavat tutkitusti työntekoa. Siten avokonttoreiden suosion lisääntyminen voi myös haitata työssä suoriutumista, mikäli tarvittavia parannuksia ei tehdä. Avokonttorissa tulisi myös taata jokaiselle työntekijälle työrauha, kuten säännöt puhelimesta puhumiselle ja yleiselle keskustelulle. (Työterveyslaitos 2015, 23.)

Työvälineiden on oltava kunnossa. Epäkunnossa olevien työvälineiden ongelmien selvittely ja odotusaika vievät tehokasta työaika jopa viidenneksen päivässä. Työntekijöiden tulisi saada keskittyä tuottavaan toimintaan ja osaamiseensa, eikä perustehtävän ulkopuolisiin asioihin. Työtä tehostavien välineiden käyttöön tulisi perehdyttää kunnollisesti ja riittäväällä ajalla, unohtamatta niiden huoltamista. (Työterveyslaitos 2015, 24.)

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen voi vaikuttaa henkilökohtaisestikin. Terveelliset elämäntavat, kuten liikunta, ravinto, uni, sosiaaliset suhteet ja harrastukset luovat perustan työkyvylle ja työhyvinvoinnille. Työpaikka voi tukea ja kehittää toimintakykyä, motivaatiota, työn vaatimuksia ja voimavaroja kiinnittämällä huomiota työn turvallisuuteen, terveellisyyteen ja tuottavuutta edistäviin asioihin. Työkyvyttömyyttä aiheuttavista sairauksista suurimpia ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet aiheuttaen 33,1 % sairauspoissaoloista. Toiseksi suurimpana ovat mielenterveyden häiriöt (15,8 %). Työkyvystä kannattaa pitää huolta esimerkiksi seuraamalla Mikkelin Nuoriso-opiston esimerkkiä, joka osallistui Valon ja Liikunnan aluejärjestön yhteiseen henkilöstöliikunnan kehittämishankkeeseen. Opisto asetti tavoitteekseen istumisen vähentämisen työpäivän aikana ja vapaa-ajan liikunnan lisäämisen. Istuminen väheni järjestämällä työntekijöille mahdollisuus työskennellä seisten ja hankkimalla istuintyynyjä keskivartalon aktivoimiseksi. Lähes kaikki työntekijät siirtyivät työskentelemään seisten

mahdollistavassa työpisteessä ja kokouskäytäntöihinkin omaksuttiin istumisen katkaiseva ylös nouseminen. Lisäksi opiston opiskelijoita rekrytoitiin viikoittaisen taukoliikunnan vetäjiksi työpaikalle ja järjestettiin monenlaisia liikuntalajikokeiluja. Tuloksiin ollaan oltu tyytyväisiä. (Työterveyslaitos 2015, 31.)

### 3.1.2 Esimiehen vastuu

Esimiehen perustyötä ovat oikeanlainen organisointi ja optimaalinen resursointi. Henkilöstö kehittää työtään ja myös sitoutuu erilaisiin hankkeisiin, jos he kokevat työhönsä liittyvien perusasioiden olevan kunnossa ja kaikille selkeitä. Ongelmallinen arki voi näkyä työyhteisön sisäisinä ongelmina. (Hyppänen 2013, 80.)

Työterveyslaitoksen julkaisussa Johda tuottavasti – Työhyvinvointi ja tuottavuutta esimiestyön keinoin, kirjoitetaan esimiehen roolin muuttuneet käskyjä jakelevasta johtajasta valmentavaan johtamiseen. Se edellyttää esimieheltä jatkuvaa kasvokkain keskustelua työntekijöiden kanssa, että myöskin tukemista ja heidän vahvuuksiin pohjautuvia ratkaisuja. Työntekijöistä ja heidän urasuunnittelustaan on oltava kiinnostunut. Työhön vaikuttavat esteet on raivattava ja autettava työtehtävien priorisoinnissa. Jos työntekijä kaipaa neuvoja, tulee hänen saatavillaan aina olla. Joustavuutta ja vapauksia hoitaa työ itselle sopivammalla tavalla tulisi myös antaa. Esimiehen tehtäväkenttä ja vastuualue on hyvin laaja, jossa hänen on luotava tiimille selkeä visio ja strategia, unohtamatta tiimin ottamista mukaan luomisprosesseihin. (Työterveyslaitos 2015,7.)

Hyvä esimies on toimelias, työhönsä sitoutunut ja hyvä viestijä, unohtamatta kuuntelun taitoa. Omalla esimerkillään hän voi vaikuttaa työyhteisön avoimeen keskusteluun, luoda positiivisuutta yhteisöön, edesauttaa erilaisuuden hyväksymistä ja parantaa kaikkien vuorovaikutustaitoja. Hänen on myös huolehdittava tiedon kulkemisesta sujuvasti ja pitää huolta selkeistä pelisäännöistä. Hyvinvoinnin johtamisessa kyse on isosta kokonaisuudesta, mutta työntekijöille se voi muodostua pienistä paloista, kuten tiedon kulkeminen hyvissä ajoin,

selkeä tehtäväkuvaus ja mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan asioihin. Ennen kaikkea selkeät ohjeistukset vastuuhenkilöistä ja ajan antaminen ovat isossa roolissa. Työhyvinvoinnin varmistamiseksi tulisi muistaa arvioida sen hetkistä tilannetta, asettaa kaikkia innostavia tavoitteita ja toimenpiteitä ja puuttua aina ei toivottuihin oireiluihin mieltien syy-seuraussuhdetta. Pelkkiä oireita ei vain kannata poistaa.

(Työterveyslaitos 2015, 7.)

Työhyvinvointi edellyttää, että työntekijä kokee hallitsevan ja osaavansa työnsä. Hallinnan tunne häviää, jos osaaminen on puutteellista johtaen virheisiin ja tästä jatkuvaan korjaamiseen. Pahimmillaan se voi johtaa masennukseen. Kilpailukykyä vahvistava osaaminen ei tuota hyötyä, jos ajan tasaista kehitystä ei tapahdu. Esimiehen rooli onnistumisessa onkin havaita jokaisen vahvuudet ja hyödyntää niitä oikeaan tarkoitukseen. Esimiehen tulisi muistaa myönteinen ihmiskuva, että jokainen haluaa ja yrittää aidosti tehdä parhaansa. Työssä oppimisen aika lyhenee, jos työntekijä perehdytetään huolella ja työssä opastetaan. Edelleen pitää muistaa, etteivät kaikki opi samalla tavoin ja työntekijöiltä kannattaakin kysyä suoraan mitä koulutusta tai opastusta he itse kokevat olevansa vailla. Uuden oppimisen ja tylsistymisen välille pitäisi löytyä tasapaino. Yksitoikkoinen tehtävä voi aiheuttaa työssä tylsistymistä, jos uuden oppimista ja kehittymistä ei tapahdu. (Työterveyslaitos 2015,12.)

Suomen lainsäädäntö määrittää pitkälle työnjohto-oikeuden saaneen henkilön vastuuta työntekijöihin nähden. Työsopimuslain (26.12001/55) yleisvelvoitteeseen on kirjattu, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin, kuten myös heidän välisiään suhteita. Jokaisen tulee voida suoriutua työstään muutostilanteista huolimatta. Työnantajan tulee pyrkiä edistämään työntekijän kehitysmahdollisuuksia kehittyä urallansa. Työntekijää koskettaa myös valvoite tasapuolisesta kohtelusta ja syrjinnän kielto. Työntekijää tulee suojella tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta, kuten työturvallisuuslaissa (738/2002) on säädetty.

Terveydellisiin vaaroihin sisällytetään niin henkinen kuormittavuus, kuin fyysinenkin. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2 luku, 1-2 §.)

Esimiehen työhyvinvointia tukevat keskeisimmät oletukset on kirjattu Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi kirjassa (2015) seuraavasti.

1. Esimiehen tehtävä on löytää ja suunnata työntekijöiden voimavarat ja taidot oikein, sillä näiden avulla voidaan ratkoa työn ongelmia ja kehittää työyhteisön toimintaa.
2. Osallistaa työntekijät vuorovaikutukseen ja keskusteluprosesseihin, jonka avulla luodaan luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri. Esimies osaltaan voi vaikuttaa tähän arvostamalla ihmisiä, kuuntelemalla sekä kuulemalla heitä.
3. Yhdessä työntekijöiden kanssa johto luo sosiaalisen maailman, jonka sisällä työyhteisö toimii entistä toimivammin.
4. Avoimessa ja luottamuksellisessa vuorovaikuttamisessa kuullaan ja kunnioitetaan monenlaisia tarinoita, joista tulee havaita totuudenmukaiset tarinat. Tämä vaatii herkkyyttä.
5. Voimavarojen löytämisen lisäksi esimiehen pitää huomioida mahdollisuudet sekä luoda uskoa tulevaisuuteen. Yhdessä tiiminä tulevaisuuden pohtiminen suuntaa ajatukset yhdessä onnistumiseen.
6. Ihmisten välinen keskustelu avoimesti edellyttää suvaitsevaisuutta, jolloin monenlaiset tulkinnat saavat mahdollisuuden esiintyä samanaikaisesti. Tällöin yhteisymmärrykseen on helpompi päästä.
7. Johdolla tulee olla oman alansa asiantuntijuus ja ammattitaito organisaation toiminnasta ja vuorovaikutuksesta, mikä auttaa ristikkäisten näkemysten yhteensovittamista.
8. Esimiehen tulisi huolehtia työyhteisön ”*yhteen hiileen puhaltamisen tunteesta*”, sillä yhdessä työskentely ja unelmointi luovat perustan mielekkäälle työlle, joka osaltaan on myös mielekkään elämän perusta.

9. Yhdessä työntekijöiden kanssa työtä ja työyhteisöä tarkastellen johto luo suhteita toinen toisiinsa ja omaan työhönsä, jolloin asioita kehittämällä mielekkyys ja arvokkuus työssä lisääntyvät.
10. Jokainen ihminen kykenee vastuun kantamiseen enemmän tai vähemmän ja jokainen haluaa vastata haasteisiin, joihin itse kykenee sitoutuvansa. Osaamisen lisääntyessä tulisi jokaisella olla mahdollisuus saada lisää vastuuta.

(Juuti & Vuorela 2015, 157-160.)

### 3.2 Työn imu

Talouselämän artikkelissa sanotaan, että työn imu, virittyneisyys, läsnäolo on paljon enemmän, kuin vain innostumista ja työssä viihtymistä. Työn imu syntyy, kun näkee koko elämän mahdollisuuksina eikä vain jonkun toisen määräysten toteuttamisena. Teknillisen korkeakoulun opettavan tutkijan Satu Teerikankaan mukaan työn imu on kiinni paitsi itsestä myös kollegojen välisistä suhteista työpaikalla, ryhmädynamiikasta, johon jokainen jatkuvasti osaltaan vaikuttaa. Lisäksi siihen vaikuttavat myös yrityksen arvomaailma ja eettisyys. (Imu ja innostus luovat huipputuloksia 2015.)

Seies Eeva-Riitan Fakta-lehteen kirjoittamassaan artikkelissa kerrotaan, että työn voimavarat, joita ovat toimiva esimiestyö, hyvät työntekijöiden väliset suhteet ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön edistävät työn imun kokemista. Hän viittaa Airilaan, jonka mukaan johdon tehtävä on tarjota mahdollisimman hyvät edellytykset sille, että työntekijät löytävät motivaatiota. Myös työn vaatimukset suhteessa ihmisen voimavaroihin on otettava huomioon henkilökohtaisesti jokaisen työntekijän kanssa. Innostuneet työntekijät voivat paremmin ja pysyvät työkykyisempinä kuin ne, jotka ovat vähemmän innostuneita työstään. (Seies 2015, Airilan 2015 mukaan)

### 3.3 Palkitseminen

Palkitsemisen on perustuttava todellisiin suorituksiin ja saavutuksiin ja tehokas palkitseminen vaatii toimivan seurantajärjestelmän.

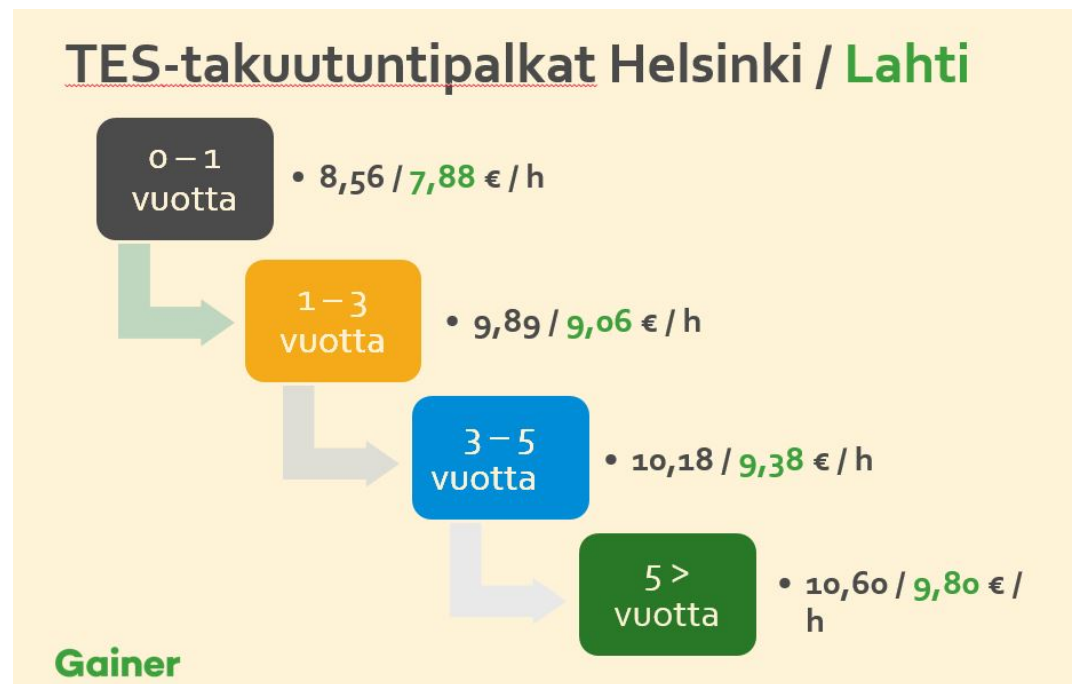
Palkitsemisella voidaan tukea joko sisäistä tai ulkoista motivaatiota ja sen on oltava palkinnon saajalle merkityksellistä, jotta se kannustaa työntekijää tekemään töitä sen saavuttamiseksi. Rahaa tai muita taloudellisia etuja ovat ulkoista motivaatiota tukevia palkkioita. Oikein käytettyinä tulospalkkioratkaisut ovat yleisesti käytössä eri aloilla ja ne ovatkin osoittautuneet toimiviksi useimmissa yrityksissä. Haittapuolina rahapalkinnoissa on se, että yksittäisen palkinnon vaikutus motivaatioon ei välttämättä kestä kovin kauan ja tapaukset joissa suorituksesta palkitaan yksilöittäin tämä voi tällä olla heikentävä vaikutus työntekijöiden keskuudessa. (Salminen 2011, 84-85.)

Työyhteisön kannalta on merkityksellistä, että koko ryhmä palkitaan yhteisestä suorituksesta, jolloin jokaisella on mahdollisuus parantaa hieman omaa suoritustaan sen sijaan, että vain joku tai jotkut työntekijät tekevät huipputulosta ja saavat siitä palkinnon. Tällöin myös työyhteisö tukee ja kannustaa kollegojaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, tämä taas luo hyvää ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimiehen tehtävään kuuluu miettiä, milloin on hyvä palkita yksilötasolla ja missä tilanteessa on syytä palkita koko työyhteisöä. Uusien haasteiden tarjoaminen, lisävastuun antaminen ja itsensä kehittämisen mahdollisuuden antaminen ovat sisäisen motivaation palkitsemistapoja. Näiden aiemmin mainittujen lisäksi kiittäminen ja julkinen tunnustus eivät aiheuta kustannuksia, mutta ne ovat useissa yrityksissä liian vähän käytettyjä palkitsemisen muotoja. (Salminen 2011, 84-85.)

#### 3.3.1 Palkkausmalli ja etuudet Gainerilla

Telemarkkinoinnin alaa edustava Gainerin palkkausmalli provision ja TES-taulukkopalkan yhdistelmä, jossa jokaisen palkka on aina vähintään työehtosopimuksen mukainen. Gainer noudattaa puhelinpalveluja ja yhteyskeskuksia koskevaa työehtosopimusta. Yritys on määrittänyt

vähimmäistuntimääräksi työntekijöilleen 50 työntuntia kuukaudessa. Kuviossa 7 ajantasainen palkkataulukko.



KUVIO 7 TES-takuutuntipalkat Gainerilla

Yrityksen kaikilla työntekijöillä on vapaa-ajan tapaturmavakuutus. Henkilöstön liikkumista tuetaan kuukausittain enintään 30 eurolla ja kaikille työntekijöille tarjotaan lakisääteinen työterveyshuolto. Lisäksi yritys järjestää myyntikilpailuita, joista palkintona voi olla joko rahallinen korvaus tai jokin muu suorite, kuten lahjakortti tai elokuvateatterilippu.

### 3.4 Palaute

Palautteen saaminen tehdystä työstä on edellytys, kun puhutaan itsensä kehittämisestä ja oppimisesta. Työyhteisössä palautteen antaminen ja saaminen, niin positiivisen kuin negatiivisenkin, on erinomaisen tärkeää. Palautteella on vaikutusta työntekijän motivaation lisäksi myös hänen asenteeseensa. Jokainen haluaa tuntea itsensä arvostetuksi työntekijäksi ja positiivinen palaute tukeekin yksilöiden ammatillista itsetuntoa. Kokemus onnistumisesta tuo palautteen saajalla hyvän mielen, antaa energiaa ja motivoi uusiin saavutuksiin. Työyhteisössä positiivinen palaute

vaikuttaa innostumiseen ja on myös osa hyvän ilmapiirin luomista. (Piili 2006, 54-56.)

Konkreettisenä palautteena toimivat erilaiset mittarit, kuten tulokset ja asiakaspalautteet, jonka esimies välittää työntekijälleen, mutta nämä eivät yksistään riitä, vaan henkilökohtainen kommentointi tulee myös muistaa. Negatiivinen palaute tulisi aina antaa rakentavasti, jossa palautteen saaja vastaanottaa palautteen loukkaantumatta ja pystyy näkemään asian oppimismahdollisuutena. Suhtautuminen saatuun palautteeseen vaihtelee yksilötasolla ja tähän vaikuttavat muun muassa oma persoonallisuus, tunteet ja puolustusmekanismit. Hyvin toimivassa työyhteisössä on pelisäännöt siitä, kuinka palautetta annetaan ja näiden sääntöjen tulee toimia sekä kollegojen että työntekijän ja esimiehen välillä. (Piili 2006, 54-56.)

Palaute on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijät ja myös esimies tarvitsevat palautetta ja varsinkin epävakoina aikoina. Tutkimusten mukaan työntekijät haluaisivat enemmän palautetta kuin ovat saaneet. Onnistumiset tulisi ottaa huomioon ja muistaa, että viisinkertainen positiivisen palautteen antaminen suhteessa negatiiviseen tuottaa tutkitusti tuloksellisinta työskentelyä. Hyvää ja avointa keskusteluilmapiiriä pidetään yllä jatkuvalla palautteen antamisella. Se helpottaa asioista puhumista ja ongelmiinkin on helpompi puuttua. Vain vuosittaisessa kehityskeskustelussa annettava palaute luo liian suuret mittasuhteet, jolloin palautetta ei välttämättä tohdita antaa kaikkea kerralla. (Työterveyslaitos 2015, 16.)

### 3.5 Motivaatio

Motivaatio jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota kutsutaan proaktiiviseksi, joka tarkoittaa sitä, että henkilö hakeutuu haluamiensa asioiden pariin ja toteuttaa innostavaksi kokemiaan asioita, eli motivaatio tulee henkilöstä itsestään. Sisäisesti motivoituneena olemme innostuneita, koemme työn imua ja omistaudumme asioille, joita



teemme ja sillä on vaikutus myös sitoutumiselle. (Mayor & Risku 2015, 35-39.)

Ulkoista motivaatiota kutsutaan reaktiiviseksi, jolloin motivaation lähde tulee henkilön itsensä ulkopuolelta. Mainittakoon, että palkkiot, erilaiset kannustimet, työnantajan asettamat tavoitteet tai pelko rangaistuksesta ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä. Ulkoiseen päämäärään pyrkiminen voi joskus olla pakottavaa ja henkilö voi tuntea tämän vastenmieliseksi, jolloin se voi vähentää hyvinvointia työpaikalla ja kuluttaa henkisiä resursseja. (Mayor & Risku 2015, 35-39.)

Työpaikalla tuloksia voidaan parantaa varmistamalla, että sisäiset motiivit ja työn tavoitteet kohtaavat keskenään. Jokaisen työntekijän sisäiset motiivit tulee ottaa huomioon ja se onkin osa hyvää esimiestyöskentelyä sekä johtamista. Usein silloin kun emme ole motivoituneita, olemme tilanteessa, jossa sisäiset motivaatiomme ja ulkoisesti asetetut tavoitteet eroavat toisistaan. Työssämme voimme kokea turhautumista ja väsymistä, jos työnantajan odotukset ja asetetut tulostavoitteet ovat ristiriidassa omien motiiviemme kanssa. Onkin tärkeää huomioida, että motivoiva johtaminen ja hyvä esimiestyöskentely tuottavat hyvää tulosta, innostavat työntekijöitä ja kannustavat heitä entistä parempiin saavutuksiin. (Mayor & Risku 2015, 35-39.)

Työterveyslaitoksen teettämässä tutkimuksessa *Kohti kestävä työelämää* (2010) tarkastellaan kestävä työn neljää ulottuvuutta, joita ovat ekologinen, inhimillinen, sosiaalinen ja taloudellinen. Alla eriteltynä ulottuvuuksien kuvaukset.

- Ekologisen ulottuvuuden päätavoitteena on töiden organisointi niin, ettei niiden tekeminen kuluttaisi kohtuuttomasti meille rajallisia luonnonvaroja tai horjuttaisi luonnon omaa ekologista balanssia. Tämä koskee niin itse työn suorittamista, kuin työn tuloksena muodostuvien tavaroiden tai palveluiden osuutta.

- Inhimillisen ulottuvuuden perusvaatimuksena on, että työn ja siihen liittyvät tulosvaatimukset on muotoiltu niin, että henkilöillä on mahdollisuus työskennellä omien elämänarvojen mukaisesti, tehokkaasti sekä työkykynsä ja terveydentilansa säilyttäen aina vanhuuseläkkeelle siirtymiseen asti. On myös pyrittävä varmistamaan työn sisällön mielekkyys, jotta henkilöt haluavat tehdä ko. työtä ja heillä on mahdollisuus saada siitä heille tarpeellinen tyydytys.
- Sosiaalinen ulottuvuus pitää sisällään sen, että yhteiskunnan tarjoamat työt jakautuvat tasaisesti kaikkien työelämässä olevien kansalaisten kesken ja että työn vaatimat uhraukset ja niistä saatavat palkkiot ovat keskenään oikeudenmukaisia. Vaihtelua on toki mahdollista esiintyä yksilöiden välillä, jopa suurestikin, mutta se ei saa vaikuttaa heikommassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työelämän ulkopuolelle jäämiseen.
- Taloudellinen ulottuvuus käsittää jo olemassa olevien ja tulevaisuudessa synnyttävien työpaikkojen taloudellisen kilpailukyvyn varmistaminen, siten että niissä työskentelevät tai niihin työllistyvät henkilöt voivat luottaa työpaikkojensa säilyvän, vaikkakin taloudessa olisi suhdannevaihteluita. Aiheeseen liittyy myös riittävän toimeentulon hankkiminen, jolloin henkilölle tarjotaan työssään mahdollisuus tällaisen tuottavuustason saavuttamiseen.

(Kasvio & Räikkönen 2010, 7,9,13,17,21.)

Kauppalehden artikkelissa ”Raha ei aina motivoi” Emil Elo muistuttaa vedoten Abraham Maslowin teoriaan, että palkan kannustinarvo häviää ihmisen kokiessa fysiologisten ja turvallisuuteen liittyvien tarpeiden tulleen tyydytetyksi. Elo myös viittaa professori Riitta Viitalan kirjaan Henkilöstöjohtaminen, jossa nähdään korkean suoritusarpeen ihmisten kokevan palkan merkityksen vähäisemmäksi saadessaan tyydytyksen sisäisesti. Huippu-urheilijat ovat saavuttaneet taloudellisen

riippumattomuuden jopa jo nuorella iällä, mutta kuitenkin peliä ei pelata pelkästään rahan takia. Motivaatio syntyy onnistumisen tunteen pohjalta, kun saavuttaa jotain minkä eteen on tehnyt työtä jo hyvän aikaa. Rahan nähdään olevan vain sivutekijä. Frederic Herzbergin mukaan ”työssä saavutettavat asiat, tunnustukset, kokemukset vastuusta ja uramahdollisuudet ovat työmotivaation keskeisimpiä asioita”. (Elo 2016.)

### 3.6 Koulutus ammattitaidon kehittävänä ja ylläpitävänä tekijänä

Organisaation osaaminen ja sen kehittäminen ovat osa esimiehen työtehtävistä, johon kuuluvat sekä yksilön että koko työyhteisön kouluttaminen. Niiden kehittäminen vaatii esimieheltä työntekijöidensä hyvän tuntemisen lisäksi myös yrityksen osaamistarpeiden sekä kehitysmahdollisuuksien hallintaa. Kun koulutus hoidetaan suunnitellusti, ei tule vastaan tilanteita, joissa työntekijöitä koulutetaan kurssilla ilman, että kukaan on vastuussa heidän kokonaisosaamisen kehittymisestä tai valmennuksen soveltuvuudesta yrityksen tarpeisiin. Työntekijän osaamisen kehittymistä voidaan tukea eri tavoin, muun muassa kurssittamalla, antamalla tukea itseoppimiseen tai työllistämällä vastuullisempiin työtehtäviin. Henkilöstön koulutus- ja kehittymissuunnitelmia suositellaan pohdittavaksi vähintään kolmen vuoden jaksoilla, sillä monet osaamisalueet kehittyvät hitaasti ja kokonaan uuden työtehtävän oppiminen voi viedä aikaa muutaman vuodenkin. Kaikilla työpaikoilla esimies ei kuitenkaan osallistu aktiivisesti työntekijöidensä kehittämiseen, joka voi vaikuttaa siihen, että henkilöstö ei voi hyvin ja vaihtuvuutta voi esiintyä, koska he kokevat oman kehittymisensä ja mahdollisuudet uuden oppimiseen estetyiksi. Kun osaava työntekijä haluaa vaihtaa tämän takia työpaikkaa, kokee esimies syystäkin olonsa turhautuneeksi. Esimies, joka ei tue työntekijöidensä kehittymistä toimii yrityksen etujen vastaisesti, sillä yritys ja itse esimies kuitenkin hyötyvät työntekijöidensä osaamisesta ja on osa yrityksen menestystä. (Salminen 2011, 86-87.)

Työssä kehittäminen vaatii kommunikointia, palautetta ja yleistä vuorovaikuttamista. Yksi keino on varsin yleisesti käytetty kehityskeskustelu. Kehityskeskustelun idea on varmistaa, että yrityksen jokainen työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja kuinka häntä arvioidaan. Keskustelussa työntekijällä ja työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä sekä kysyä että vastata, niin että molemmilla osapuolilla on mahdollisuus tulla kuulluksi. Työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseensa on tehokas keino tukea hänen kehittymistään ja työssä jaksamistaan. Kehityskeskustelut ovat osana johtamista ja esimies-alaisyhteistyötä ja esimiehen tehtävänä onkin huolehtia siitä, että hän pitää keskusteluja säännöllisellä aikavälillä, oli sitten kyse muutaman kuukauden, puolen vuoden tai vuoden mittaisesta keskusteluvälisestä. (Valpola 2002, 9-10.)

Valpolan (2002) mukaan kehityskeskusteluun tarvitaan kolme keskustelua joissa, sovitaan tavoitteet, arvioidaan suoritus sekä jäsenetään kehitystarpeet, kuten kuviossa 8 esitetään.



KUVIO 8 Kehityskeskustelu Valpolan mukaan (2002)

Gainer on aloittanut vuoden 2016 alussa yhteistyön Koulutuskeskus Salpauksen ja Mercuri Internationalin kanssa, jossa halukkailla on mahdollisuus hankkia myynnin ammattitutkinto. Yrityksen ala on erinäisten projektien parissa työskentelyä, joka puolestaan vaatii aina erillisen koulutuksen ennen työn aloitusta. Työntekijästä ja projektista riippuen kirjataan tulostavoitteet sekä mahdolliset toiveet, kuten esimiehen antama tuki tms. ylös, jolloin voidaan selkeästi seurata henkilön kehitystä. (Gainer 2016.)

### 3.6.1 Huippumyyjän luonteenpiirteet

Kirjassa Sales Intelligence on nostettu esiin seitsemän huippumyyjän luonteenpiirrettä. Lista perustuu persoonallisuustutkimukseen, joka tehtiin tuhannelle myyntityön huipulla olevalle ihmiselle Steve W. Martinin johtamana. Merkittäviä yhteisiä tekijöitä olivat:

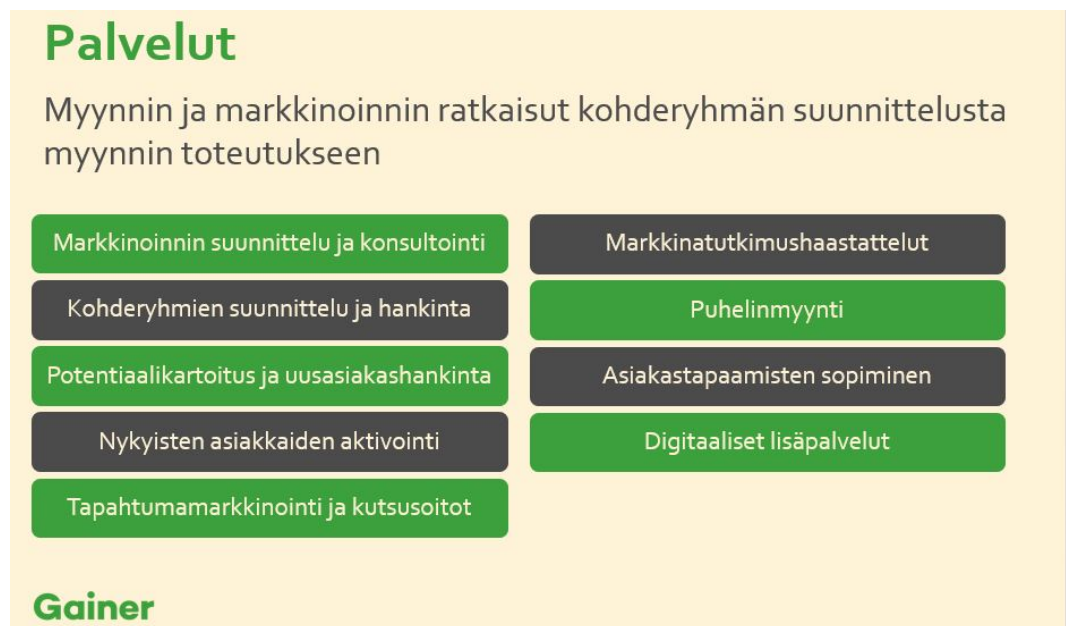
- Vaatimattomuus (oman tilan ottaminen väkisin ja kilpailijat poistamalla sekä asiakkaan hermostuttamalla saattaa vaarantaa kaupan, sekä koko asiakassuhteen)
- Tunnollisuus (vastuullista ja tarkkaa työtä joustavuutta unohtamatta)
- Tavoite suuntautuneisuus (analysoi mitä tulee tehdä ja miten)
- Uteliaisuus (Esittää aktiivisesti kysymyksiä ja kuuntelee asiakasta ja vastaa myös tarpeeseen)
- Kollektiivisuuden puute (Myyjän ei tarvitse olla erittäin sosiaalinen, vaan luotettava asiantuntija)
- Masennuksen puute (häviön ei pidä aiheuttaa liiallista pettymistä, käännä häviö voitoksi seuraavan kerran)
- Itsekeskeisyyden puute (Esiintymistaitojen tärkeyttä ei voi olla korostamatta. Luonnollinen esiintyminen ihmisjoukkojen edessä tulee vain opetella, mutta puhelinmyyntityö on ratkaisu, jollei face to face esiintyminen vain luonnistu)

Hyvä myyjä ei ole siis henkilö, jolta vitsit eivät lopu kesken, joka yrittää miellyttää ja ystävystyä jokaisen kanssa tai on tavallinen päällekkävyä

tapaus, joka ei ikinä sano vastaan tai hyväksy kieltävää vastausta. Luontaista myynti-ihmistä ei ole, vaan jokainen joutuu kehittämään taitojaan ja tietojaan pärjätäkseen urallaan. Koska kukaan ei ole täysin samanlainen, on myös vaikea miellyttää kaikkia asiakkaita, joten aina kaupankäynti ei vain ole mahdollista. Syitä siihen voi olla useita. Häviötilanteissa tulee vain säilyttää hermonsä, pysyä positiivisena, eikä antaa turhaumuksen vallata tuntemuksia. Asiakkaalla on vapaus ja oikeus valita keltä ostavat. (Äijö 2015, 41-46.)

## 4 GAINER OY

Gainer Oy on suomalainen perheyritys, joka on toiminut telemarkkinoinnin alalla jo vuodesta 1984. Liikevaihto vuonna 2014 oli 1,9 miljoonaa euroa. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat Helsingin ja Lahden keskustan ytimessä. Tällä hetkellä yritys työllistää noin 100 myynnin ammattilaista, joista nuorimmat ovat 16-vuotiaita ja vanhimmat yli 70-vuotiaita. Tarjotut palvelut ovat puhelinmyynti (B2B ja B2C), asiakkuusmarkkinointi, varainhankinta ja tutkimuspalvelut. Kuviossa 9 eriteltynä Gainerin palvelut.



KUVIO 9 Gainerin palvelut

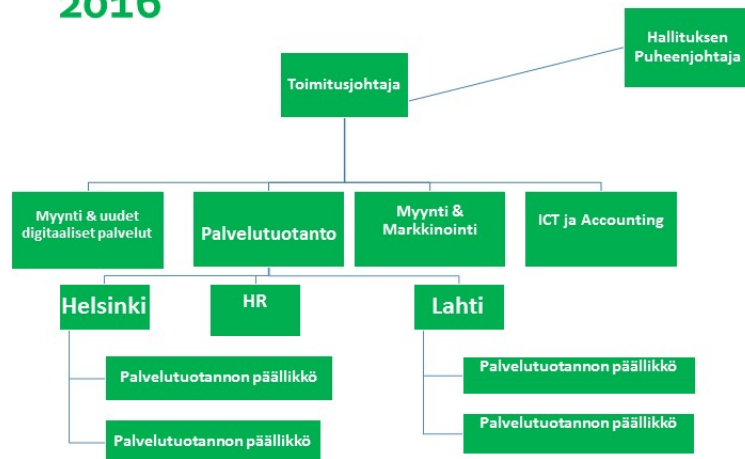
Gainerilla on pyritty tuomaan yleisesti julki myönteistä yrityskuvaa, joka ilmenee mukanaolona useissa tunnustetuissa merkeissä, jotka tuovat ilmi työnantajan statusta sekä työntekijöille, että yhteistyökumppaneille. Näiden avulla vahvistetaan luottamuksen syntyä telemarkkinointialalla. Näitä merkkejä ovat:

- Telemarkkinointi ASML:n hyväksymä Reilu työnantaja
- Suomen parhaat työpaikat 2016 (2007-2011, 2013-2016)
- Asiakastieto Suomen vahvimmat
- Kauppalehden menestyjäyritys
- Bisnode AAA- luottoluokitus

- Vastuullinen kesäduuni 2016 (Gainer 2016.)

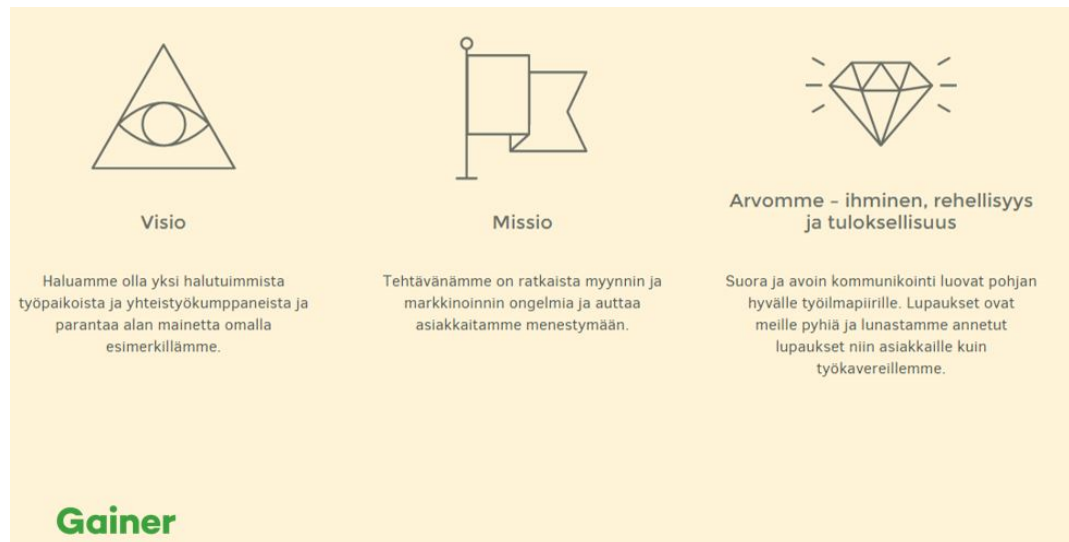
Suurimmista asiakkaista mainittakoon Veronmaksajain keskusliitto ja Vattenfall. Tällä hetkellä niin suuria, kuin pieniä projekteja toimeksiantajien suuruudesta riippuen riittää hyvissä määrin. Tämän johdosta Gainerilla on tarjota vakinaisia- että osa-aikaisia työsuhteita. Kauppalehden haastattelussa (2015) Gainerin toimitusjohtaja ”Mikko Laakso myöntää työntekijöiden vaihtuvuuden olevan suuri. Harva puhelinmyyjä on unelma-ammattissaan tai aikoo jäädä samaan firmaan koko urakseen. Työ ei myöskään sovi kenelle tahansa. Tilanne on ongelmallinen, sillä asiakasyritykset tekevät markkinointikampanjoitaan yhä nopeammalla aikataululla. Työntekijät pitäisi silti ehtiä rekrytoida.” Lisäksi Laakso kuitenkin myös mainitsee, että Gainerilla on matala johtamiskulttuuri, jolloin työntekijöiden on helppo lähestyä itse ylintäkin johtoa. (Kauppalehti 2015.) Kuviossa 10 Gainerin organisaatio.

## Gainer organisaatio 2016



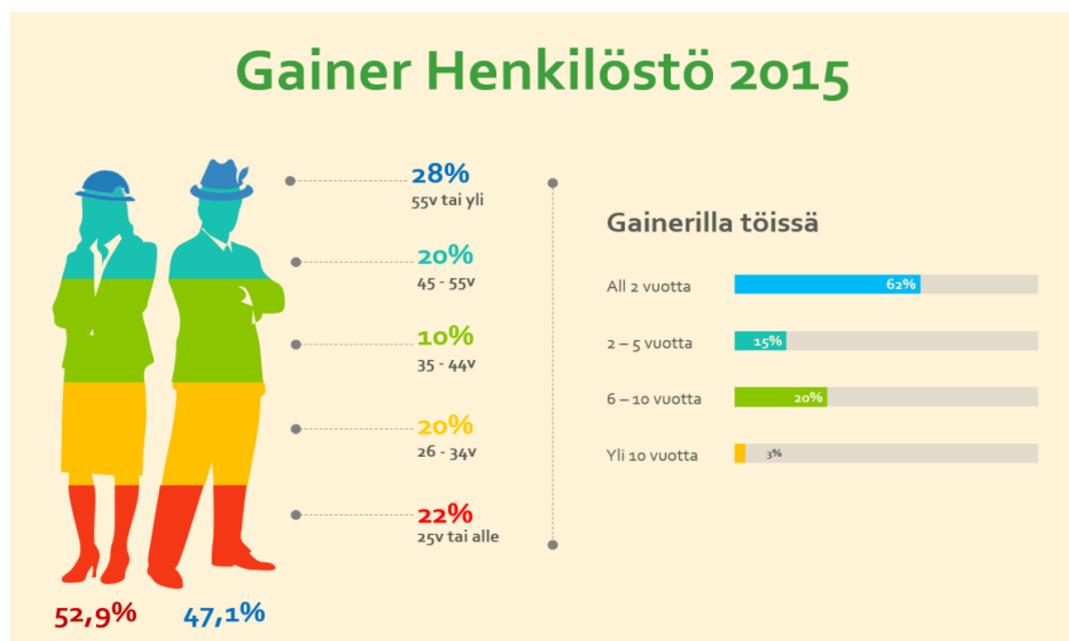
KUVIO 10 Gainer Oy:n organisaatio





KUVIO 11 Gainer Oy:n Visio, Missio ja Arvot

Kuviossa 11 ilmenee Gainerin visio, missio ja arvot. Arvoissa on korostettu suoran ja avoimen kommunikoinnin luovan pohjan hyvälle työilmapiirille. Tätä tukee myös aiemmin esiin nostettu Kauppalehden haastattelu, jossa toimitusjohtaja kertoi yrityksessä vallitsevan matala johtamiskulttuuri.



KUVIO 12 Gainer Oy:n Henkilöstörakenne 2015

Vuonna 2015 Helsinkiin rekrytointiin 126 henkilöä kun lopettaneita oli samalla ajanjaksolla 111. Lahdessa vastaavat luvut: rekrytoitu 94 ja lopettaneita työntekijöitä 83. Jos luvemat ajatellaan prosenttiosuuksin, niin henkilöstön vaihtuvuus on sekä Helsingissä, että Lahdessa noin 88 %

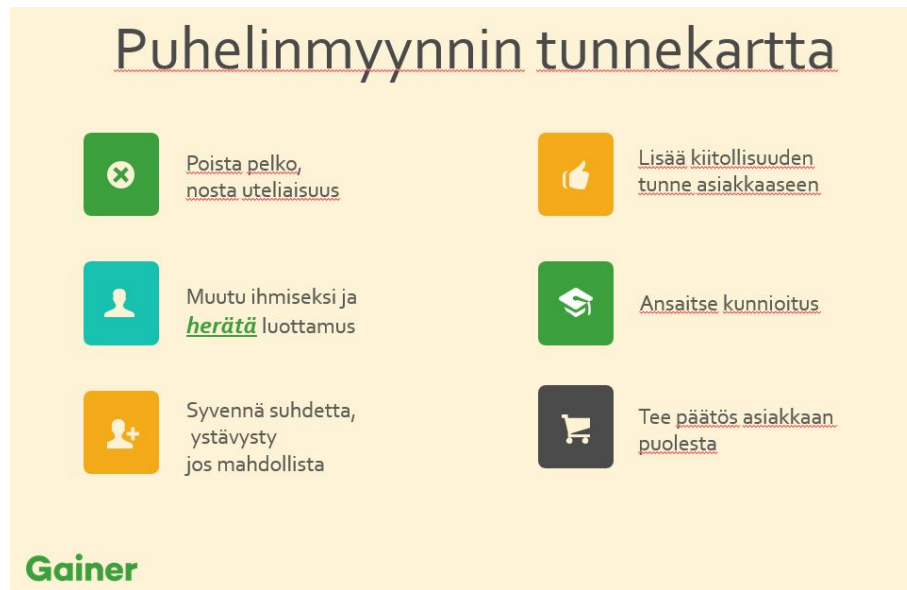
koko henkilöstön määrästä. Tämä lukemana on merkittävä. Yllä kuviossa 12 esitettyä Gainerin henkilöstörakenne samalta vuodelta 2015.

#### 4.1 Myyntityö

Myyntityö voi olla joko kentällä liikkuvien tai yrityksen sisäisen myyntihenkilöstön asiakaskontaktointia. Telemarkkinoinnin työntekijät eli puhelinmyyjät käyttävät puhelinta tai internetiä löytääkseen uusia liidejä, määritelläkseen prospekteja tai myyvät ja palvelevat asiakkaitaan suoraan. Puhelinmyynti voi olla erittäin tehokasta ja halvempi keino myydä pienemmälle ja vaikeasti tavoitettavalle ryhmälle jotain. Tuotteen ja asiakkaan myynnillisyydestä tai monimutkaisuudesta riippuen puhelinmyyjä voi solmia 20 – 33 sopimusta päätösten tekijöiden kanssa päivässä, kun tyypillisesti kentällä työskentelevä myyjä saa aikaiseksi neljä sopimusta. Keskiverto myyjän työ voi aiheuttaa 350 \$ kuluja päivässä tai enemmänkin, kun puhelinmyyjän rutiininomainen kulu puhelulta on vain 5 - 20 \$ asiakkaan tai tuotteen vaikeudesta riippuen. Vaikkakin telemarkkinoinnille on luotu sääntöjä ja kuluttajille mahdollisuus kieltäytyä tai estää puhelinmyynnilliset puhelut, niin puhelinmyynti on edelleen tärkeä työkalu B2B- myynnissä. Pienemmille yrityksille puhelin- ja internetmyynti saattavat olla jopa pääväyliä asiakkaan myynnilliseen lähestymiseen. (Armstrong & Kotler 2013, 425.)

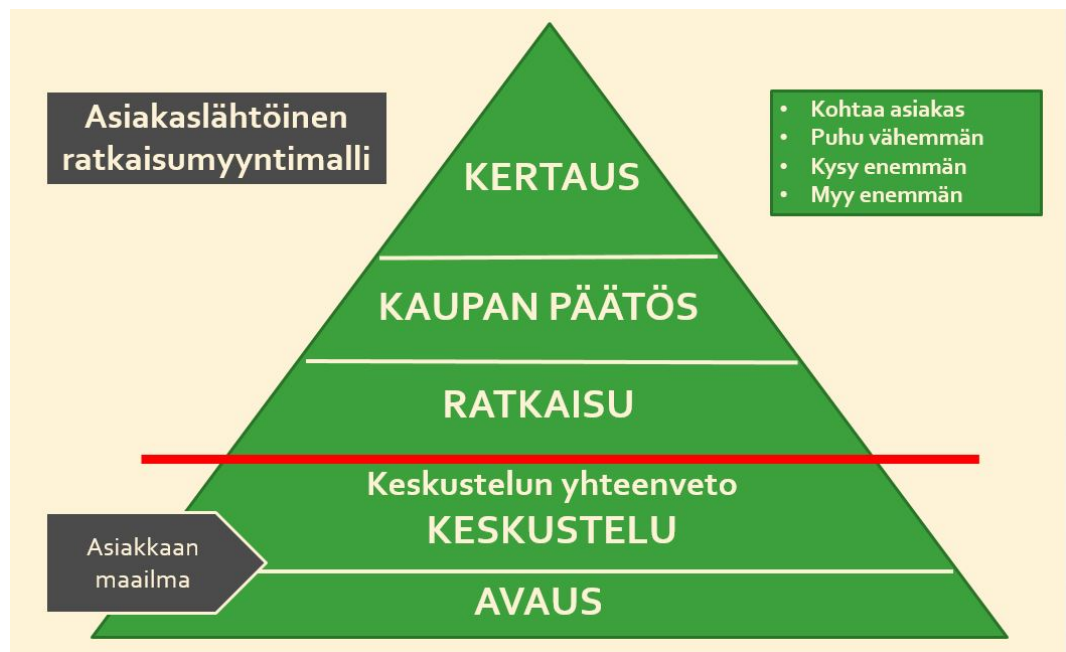
##### 4.1.1 Gainerin myynnin ohjeistumalleja

Gainer kouluttaa myyjäänsä vetoamaan asiakkaiden tunteisiin, jossa käytetään hyväksi omaa ja hyväksi koettua puhelinmyynnin tunnekarttaa, kuten alla kuviossa 13.



Kuvio 13 Gainerin puhelinmyynnin tunnekartta

Gainerilla ohjeistetaan myyjiä asiakaslähtöiseen myyntimalliin, jossa tärkeintä on kuunnella, kysyä ja ratkaista asiakkaan ongelma. Tämä myyntimalli on kirjattu myyjien avuksi kuvion 14 muotoon.



Kuvio 14 Gainer Oy:n myyntimalli

## 4.2 Alasta yleisesti

Käsitteet inbound ja outbound ovat tuttuja telemarkkinointialalla työskenteleville. Inbound tarkoittaa asiakkaalta vastaanotettavia eli sisään tulevia puheluita. Outbound puolestaan on päinvastaista, eli asiakkaalle soitettavia puheluita, jotka tunnetaan myös nimellä ulospäin soitettavat puhelut. Telemarkkinoinnin alalla toimivat yritykset ovat usein call tai contact centereitä. Inbound ja outbound – palveluja tarjoava yritys on usein call center, eli puhelinpalvelukeskus. Contact center eli yhteyskeskus voi olla call center, asiakastuki eli help desk tai näiden yhdistelmä. (Aavameri & Kiiskinen 2004, 29.) Gainerin palveluihin kuuluu tällä hetkellä ainoastaan outbound – liikenne, mutta tulevaisuudessa myös inboundin tarjoaminen voisi olla mahdollista.

Telemarkkinoinniksi voidaan kutsua puhelimessa tehtävää myyntiä, myynnin edistämistä ja asiakaspalvelua. Asiakkaalle voidaan tarjota palvelua tai tuotetta usein eri tavoin, joista telemarkkinointi voi toimia päälähestymistapana tai olla osana muita markkinointitapoja, useimmiten kuitenkin telemarkkinoinnilla täydennetään muita tapoja, joita ovat muun muassa suoramyynti, edustajakäynti tai suosittelumarkkinointi. Muihin myynnin tapoihin verrattuna telemarkkinointi on tehokkaampaa ja näin ollen saadaan enemmän kontakteja ja tilauksia pienemmillä kustannuksilla. Telemarkkinointi on kehittynyt viime vuosien aikana, joka näkyy laajentuneessa palveluiden tarjonnassa sekä erilaisten oheispalveluiden saatavuudessa.

Yleisimpiä telemarkkinoinnin muotoja Vuorion (2008) mukaan ovat:

- mediamyynti
- levikkimyynti
- tuotteiden ja palveluiden myynti
- varainhankinta
- jäsenhankinta
- kartoitukset
- markkinatutkimukset

- edustajabuukkaukset (ajanvaraukset edustajan käynnille)
- ajanvaraukset (kutsu paikanpäälle)
- tiedottaminen
- tukkumyynti
- puhelinpalveluiden tarjoaminen
- rekisterien ja tiedostojen päivitys

(Vuorio 2008, 92-98.)

#### 4.2.1 Telemarkkinointia rajoittava lainsäädäntö

Telemarkkinointi on kuluttajansuojalain mukaisesti etämyyntiä (Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38, 6 §, 7 §.) Puhelinmyyntiä koskevat kuluttajansuojalain lisäksi erityisesti henkilötietolaki, erityislainsäädäntö, sekä erinäiset viranomaisohjeet ja säännökset. Asiakkuusmarkkinointiliitto on laatinut puhelinmyynnin ammattilaisille hyvän tavan käytännesäännöt, joita sen jäsenyritykset ovat sitoutuneet noudattamaan. (Suomen asiakkuusmarkkinointiliitto 2013.)

Puhelinmyynti ei ole suinkaan harkitsematonta ja aistinvaraista ”hakuammuntaa”, vaan hyvän tavan mukaisesti telemarkkinoinnissa kohderyhmien valinta sekä rajaus, että ennakkotoimenpiteet tulee suunnitella huolellisesti. Tästä johtuen esimerkiksi seniori-ikäisiä ihmisiä tulee lähestyä erityistä huolellisuutta noudattaen. Alaikäisiä kuluttajia ei saa lähestyä ilman huoltajan erikseen antamaa suostumusta. Henkilötietolain mukaisesti jäsen alihankkijan tulee kertoa asiakkaalle hänen yhteystietojensa lähde. Yritysten tulee huolehtia riittävästä ja asianmukaisista raportointi- ja seurantajärjestelmistä, jotta puheluiden taltiointi varmistaa sujuvan laadunvalvonnan. Soittoajat on rajattu arkisin maanantaista perjantaihin klo. 09 – 20.30, sekä lauantaisin klo. 10- 18.00, ellei kuluttajan kanssa erikseen ole muuta sovittu. Telemarkkinointiyritykset eivät saa soittaa tuntemattomasta numerosta, vaan numeron tulee aina näkyä vastaanottajalle. Myös soittojen määrää samasta hyödykkeestä (työn alla oleva projekti) on rajattu niin, ettei kahteen kuukauteen saa tehdä soittoa uudelleen, ellei asiasta edelleen ole

sovittu asiakkaan kanssa erikseen. (Suomen asiakkuusmarkkinointiliitto 2013.)

Puhelinmyyntialan yritysten tulee itse pitää rekisteriä asiakkaista, jotka ovat antaneet kiellon ennen puhelua tai puhelun aikana. Yksi tapa selvittää puhelinmyynnin kohteeksi haluamattomat on selvittää kiellot Robinson – palvelurekisteristä, joka on telemarkkinoinnin jäsenyrityksille pakollista noudattaa. ASML, asiakkuusmarkkinointiliitto ylläpitää ko. Robinson palvelua, joka on yleinen puhelintarjonnan rajoituspalvelu kuluttajille. Robinsonin kautta annettu kiello ei kuitenkaan estä jo olemassa olevaan asiakkaaseen kontaktoimista tai muun asiallisen asiayhteyden kautta muodostettavaa kontaktointia. (Suomen asiakkuusmarkkinointiliitto 2013.)

Puhelinmyynti tulee aloittaa myyjän esittelyllä koko nimellä ja kertoa asiakkaalle soiton tarkoitusperä. Lisäksi soittajan on varmistettava puhuvansa oikean henkilön kanssa. Keskustelukielen tulee olla selkeää suomea ja välttää slangia tai tiettyä ammattisanastoa, jota asiakas ei välttämättä ymmärrä. Hyvän tavan mukaisesti myyntipuheessa focus pitää pitää kiinni itse myytävässä palvelussa tai tuotteessa ja sen ominaisuuksissa ja välttää asiakkaan harhaan johtamista. Totuuden vastaisia myyntipuheita tai asiakkaan pimennossa pitoa ei ole sallittua käyttää. Keskustelua ei saa aloittaa lahjalupauksilla ja keskustelu on myös lopetettava kohteliaasti ja välittömästi asiakkaan niin halutessa. (Suomen asiakkuusmarkkinointiliitto 2013.)

Mikäli asiakkaan kanssa päästään sopimukseen, tulee sovitut asiat hyvän tavan mukaisesti kerrata asiakkaalle puhelun päätteeksi. Ilman selkeää asiakkaan hyväksymää sopimusta ei hyödykettä tai palvelua voida lähettää. Lisäksi tulisi aina varmistaa yhteystiedot kertaalleen ja antaa lisäkysymyksille tilaa. Mahdollisista jatkotoimenpiteistä ja peruutusoikeudesta pitää myös kertoa asiakkaalle. Telemarkkinoinnin jäsenliiton yrityksiä valvotaan jatkuvasti ASML: n toimesta. Sääntöjen rikkomisesta aiheutuu kirjallinen huomautus ja epätoivottavan toiminnan jatkuessa, asia saatetaan ASML: n hallituksen käsiteltäväksi. Pahimmassa

tapauksessa seurauksena on liitosta erottaminen. (Suomen asiakkuusmarkkinointiliitto 2013.)

#### 4.3 Työhyvinvointi Gainerilla

Työhyvinvoinnin merkitys Gainerilla on asia, johon yritys haluaa panostaa. Monesti ongelmana on, että yritykset ns. tekevät asioita työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisen eteen, mutta teot jäävät lähinnä kirjoitettuun muotoon. Gainer on kuitenkin mukana erinäisissä työhyvinvoinnin tutkimuksissa, joista mainittakoon Suomen parhaat työpaikat, joka on osa kansainvälisesti tunnettua ja arvostettua Grate Place To Work Institutea. Ko. instituutti tutkii ja palkitsee vuosittain työpaikkoja noin 50 maassa ja kohderyhmänä ovat johtavat työpaikan tarjoajat. Tutkimus perustuu kahteen arviointityökalun käyttöön, joita ovat Trust Index- työntekijäkysely ja Culture Audit- johtamiskysely. Suomessa Vuoden parhaat työpaikat-tutkimukseen vuonna 2016 vastasi 48 000 työntekijää. Keski suurten organisaatioiden sarjassa Gainer sijoittui sijalle yhdeksän vuonna 2016, joka oli selkeä parannus viime vuotiseen sijaan nro. 21. Gainer on osallistunut tutkimuksiin jo yhdeksän vuoden ajan. (Great Place To Work Institute 2016.)

Opinnäytetyön toinen tutkija on Gainerilla töissä ja kokee työilmapiirin olevan suotuisa omalla toimipisteellään Lahdessa, että myös Helsingissä. Työhyvinvointiin ovat vaikuttaneet avoimuus, iloisuus, joustavuus työaikojen suhteen, sekä työssä kehittymisen mahdollisuus kouluttautumisen avulla. Gainer ei ole halunnut olla henkilön työssä oppimisen ja kehittymisen esteenä, vaikka ns. vaarana on työntekijän mahdollinen siirtyminen toisiin työtehtäviin eri työnantajalle.

*Tämä antaa kuvan, että yritys on kiinnostunut minusta ihmisenä, eikä pelkkänä suorittavana työntekijänä. (Maija Mattila 2016).*

Great Place To Work- tutkimuksessa tuli ilmi seuraavanlaista positiivista palautetta yrityksen toiminnasta.

*Työajat joustavat elämäntilanteeni mukaan.*

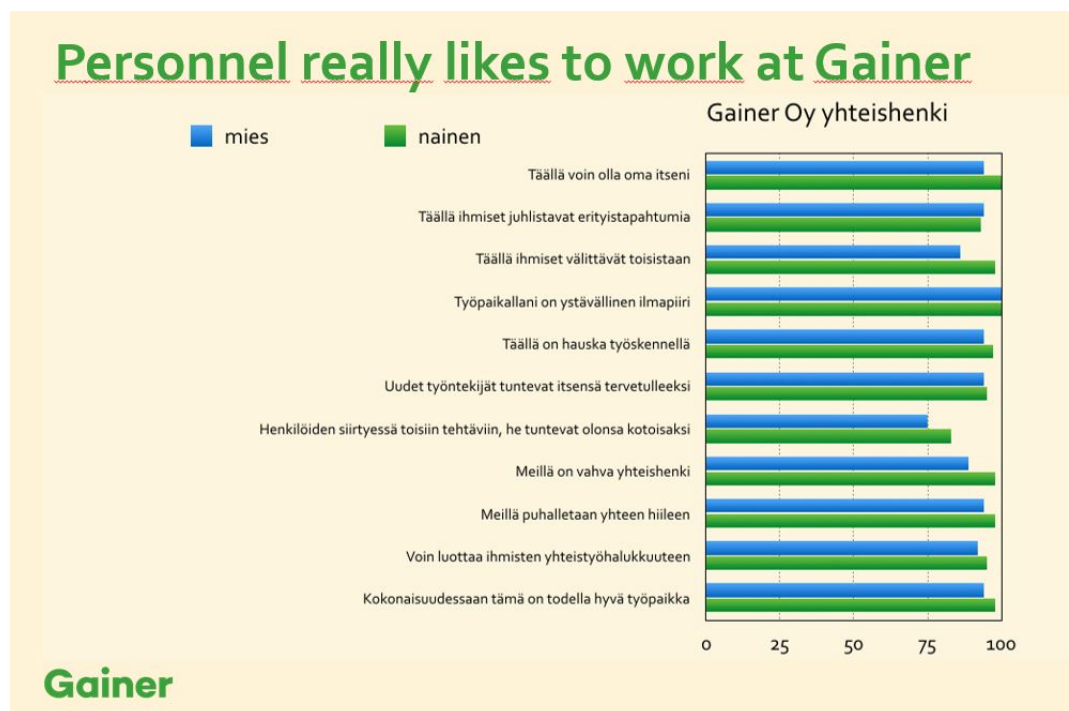
*Erittäin hyvä ilmapiiri. Kaikki työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään.*

*Ikäni ei ole esteenä millään tavalla.*

*Matala hierarkia.*

*Työstä saa tuloksien mukaisen palkan.*

*On hyvä tulla töihin joka päivä.*



KUVIO 15 Great place to work –tutkimustulos Gainer Oy:ssä



## 5 TUTKIMUSHAASTATTELUT

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Gainer Oy:lle, joka on telemarkkinoinnin toimija. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön vaihtuvuuden syitä. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota vaihtuvuutta aiheuttavissa tekijöissä ja miten vähentää resurssien tuhlaamista tuloksettomiin rekrytointeihin.

### Aika

Tutkimus toteutettiin keväällä 2016. Vastaajat vastasivat kyselyyn viikolla 16.

### Näyte

Tutkimuksen otanta koostui yhteensä 10 yrityksessä pitkään työskennelleestä työntekijästä Helsingin ja Lahden yksiköistä, sekä 10 yrityksen palveluksesta omasta tahdosta viimeisen vuoden aikana poislähteestä henkilöstä. Neljä pitkään Lahden yksikössä työskennellyttä ja vakituista työntekijää haastateltiin paikan päällä yrityksen tiloissa. Loput 16 työntekijää haastateltiin puhelimitse samalla äänittäen. Keskimääräinen työssäoloaika molempien yksiköiden vakituisille työntekijöille on 6,2 vuotta. Vastanneista miehiä oli neljä ja naisia 16. Ikäjakauma oli varsin laaja. Nuorin vastaajista oli 16-vuotias ja vanhin jo eläkkeellä oleva 63-vuotias.

### Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin parhaiten tutkimusongelmaan vastaava menetelmä eli kvalitatiivinen tutkimus, koska aiheeseen haluttiin syventyä tarkemmin. Tämän vuoksi aineiston hankinta toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jolloin tutkijalla oli apunaan haastattelurunko. Runko sisälsi yleisiä teemakysymyksiä aihealueittain, jolloin haastateltava pyrittiin ohjaamaan aihekysymyksiin paremmin. Pääkysymysten lisäksi esitettiin tarpeen tullen lisäkysymyksiä.

## Tutkimuksen haasteita

Haastatteluissa ongelmalliseksi koettiin henkilöiden tavoitettavuus ja halukkuus vastata työsuhteensa päättäneiden keskuudessa. Gainerilla edelleen työtä tekevät osallistuivat tutkimukseen mielellään. Haastatteluun vastanneet ja työsopimuksensa vapaaehtoisesti itse päättäneet henkilöt kuitenkin toivat arvokasta tietoa tutkimukseen liittyen. Toiseksi haasteeksi koimme vastausten aiheesta rönsyilyn. Toisaalta tämä toi lisää tietoa muihin kysymyksiin tai aiemmin esitettyihin kysymyksiin, joista ei heti saatu kattavaa vastausta. Helpommaksi haastatteluosuuden olisi tehnyt kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, mutta tämä ei olisi tuonut ilmi syy-seurasuhteita kovinkaan syvällisesti.

### 5.1 Haastattelutulokset

Kokosimme aineiston kirjaamalla äänitteiden tulokset. Tämän jälkeen analysoimme vastaukset, sekä kirjasimme ne yleistävämpään muotoon selkeämmän kuvan saamiseksi. Ilmeni, että vastausten kirjo oli hyvin laajaa, mutta tietyt asiat korostuivat haastateltavien keskuudessa.

Teemakysymyksiä esitettiin aiheista henkilöstön vaihtuvuuden ja pysyvyyden yleiset syyt, yrityksen maineen ja työhyvinvoinnin merkitys, motivaation kokeminen ja lopuksi vaihtuvuuden syyt yleisesti ja Gainer Oy:ssä. Varsinaisia pääkysymyksiä esitettiin kymmenen. Tarkentavia jatkokysymyksiä ei juurikaan tarvinnut esittää, sillä monissa tapauksissa haastateltava vastasi useampaan kysymykseen kerralla, sekä aiheen ulkopuolellekin. Seuraavaksi esittelemme haastattelutulokset.

Yleinen teemakysymys:

- ❖ Mitä sinulle tulee mieleen, kun puhutaan henkilöstön vaihtuvuudesta tai pysyvyydestä ja mitkä tekijät näihin vaikuttavat?

Ensimmäinen kysymys tuotti monelle pienoista hämmennystä, sillä odotusten mukaisesti tietoa ja mielipiteitä ei välttämättä saada heti kovinkaan kattavasti kuuluviin. Moni lähti purkamaan asiaa

telemarkkinoinnin työhistorian kokemuksensa kautta tai vastasi lyhyesti. Näin ollen he siis käsittelivät asiaa hiukan aiheen vierestä. Tällä tavoin vastanneet esittivät, että ala on liian stressaavaa monelle, sillä ala on liian vaativaa. Syitä yleiseen vaihtuvuuteen ja pysyvyyteen ilmeni monia, kuten että osa tulee töihin jopa pakon edessä, kun työttömyyspäivärahat uhkaavat loppua. Moni tulee vain kokeilemaan, pystyykö työhön vai ei ja että telemarkkinointiala mielletään läpirekrytointipaikaksi. Pääasiallisina syinä ilmeni työvoiman nuori ikärakenne, sekä rahan olevan ratkaisevassa asemassa. Yhden mielestä töissä pitäisi viihtyä ja ansaita tarpeeksi palkkaa omiin olosuhteisiin nähden, jotta työssään jatkaisi pidempään. Toisen vastaajan mielestä esimiehillä ja johdolla on valtava vaikutus työvaihtuvuuteen, sillä työpaikalla ei saisi olla käskytystä, vaan vuorovaikutteista kommunikointia. Vaihtuvuuden syinä yleisesti pidettiin myös esimiehen kyvyttömyyttä löytää työntekijöiden vahvuusalueita, joita hyödyntää työssä tai että henkilöstöstä ei pidetä huolta, jolloin yhteenpuhaltamisen tunne puuttuu kokonaan.

*Liian isot odotukset palkasta tai työ ei sovi.*

*Entinenkin työ saattaa houkuttaa.*

*Ala on liian ala-arvostettu. Toivoisin, että alan myyntityöhön perehdytettäisiin jo koulussa.*

*Käydään kokeilemassa, kunnes löytyy jotain parempaa.*

*Vaihtuvuuteen vaikuttaa selkeästi palkkaus.*

*Opiskelijat tekee paljon tän alan töitä ja se vaikuttaa vaihtuvuuteen.*

*Kun ei ole pysyvää työyhteisöä, tulla ja mennään.*

❖ **Maine.** Mitä se tarkoittaa mielestäsi yrityksestä puhuttaessa?

Maine koettiin yleisesti melkein kaikkien vastaajien keskuudessa tärkeäksi asiaksi ja olevan vaikutusta työpaikasta kiinnostumiseen. Moni vastaajista koki maineen rakentuvan tuttavilta saatuihin kuulopuheisiin ja julkiseen yrityskuvan mainontaan. Esille otettiin, että hyvämaineisista yrityksistä puhutaan julkisesti, mutta toisaalta huonomaineisista yrityksistä puhutaan sitäkin enemmän. Maineen nähtiin olevan ensimmäinen mielikuva yrityksestä, joka näkyy ulospäin ja muodostuu siis suositteluista ja kokemuksista. Maine kertoo myös siitä, että toimiiko yritys arvojensa mukaisesti tai esimerkiksi eettisesti. Muutama toi esille maineen merkityksen nimenomaan Gainerin kautta positiivisesti, että ei hävetä kertoa missä on töissä. Haastatteluissa korostettiin useasti hyvän maineen olevan työntekijöitä houkutteleva referenssi, joka helpottaa rekrytointia.

*Maine on äärettömän tärkeä, ja Gainerin ei ole tällä hetkellä. Tähän vaikuttaa johtamistapa, johon lähiesimiehellä ei ollut koulutusta. Pitää kannustaa, mutta ei olla ylimakea.*

*Maine on hyvä Gainerilla.*

*Maineesta tulee mieleen hyvä tai huono maine.*

*Jos on hyvä maine, niin yritykseen halutaan tulla töihin.*

*Olen miettinyt miksi siellä on aina paikkoja auki.*

## 1. Millainen on mielestäsi hyvä työpaikka?

Vastaajien keskuudessa korostui, että hyvä työpaikka on paikka, minne on kiva ja mukava mennä töihin tai kuten eräs vastasi; *”on vähän kuin kotiin tulisi”*. Työkavereiden sekä avoimen työilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden tunteen merkitys nousi esille useasti. Erityisesti haastavalla alalla työkavereiden tsemppi ja tuki auttaa jaksamaan eteenpäin. Hyvässä työyhteisössä korostuu erilaisuuden hyväksyminen, jolloin jokainen voi olla oma itsensä. Kaikista, jopa henkilökohtaisistakin asioista voidaan puhua työkavereiden kesken. Työpaikalla ei tule olla pelkoa siitä, että toisten asioita levitellään tai selän takana puhutaan. Esimiehiltä ja johdolta odotetaan ammattitaitoista osaamista ilman pomottelua, sekä rakentavaa palautetta kuuntelun taitoa unohtamatta. Hyvällä työpaikalla tiedottamisen nähdään olevan ajantasaista, tarpeeksi usein annettavissa ja kaikkien saatavilla. Eräs vastaaja jopa toi esiin avoimen politiikan säännöillä pelaamisen tärkeyden. Johtoa tulisi pystyä lähestymään yhtä helposti kuin kollegoitaan. Hyvä huumori nähtiin plussana, joka ei vastaajien kesken tuntunut olevan ongelma Gainerilla. Hyvältä työpaikalta tulisi löytyä joustoa elämäntilanteesta riippuen, tarkoittaen tällä myös sitä, että työntekijä itse voi vaikuttaa omiin työaikoihinsa ilman huolta siitä, että esimies huomauttaa pienestä myöhästymisestä. Yhtä tärkeäksi korostui mahdollisuus vaikuttaa työasioihin. Työssään tulisi viihtyä ja kokea tekemänsä työn itselleen mieleiseksi.

Moni vastaajista toi esiin palkan tärkeyden. Työstä tulisi ansaita riittävästi, mutta palkan ei kuitenkaan koettu olevan motivoivin tekijä tehdä töitä. Työlainsäädännön sekä alan työehtosopimuksen noudattaminen ei niinkään noussut kaikkien vastaajien keskuudessa erittäin merkittäväksi tekijäksi. Työsopimuksensa päättäneiden kesken korostui etenemismahdollisuuksien tarjonnan puute.

## 2. Miksi hakeuduit töihin Gainerille ja mistä sait tiedon työpaikasta?

Sytä Gainerille työllistymiseen oli useita. Kukaan työllistyneistä ei ollut hakeutunut alalle töihin silkasta halusta työskennellä telemarkkinoinnin alalla. Alalle oli useimmiten eksytty kokeilumielessä. Moni vanhemmista vastaajista koki ikänsä olevan este työllistyä omalle alalleen, jolloin mahdollisuus tehdä jotain nähtiin positiivisena, eikä mitään menetettävää enää ollut. Suurin osa oli kuitenkin tullut suositusten kautta, joka oli positiivisesti yllättävää. Myös yrityksen näkyvyyteen oli kiinnitetty huomiota. Gainer on ollut mm. DuuniExpo – messuilla edustamassa ja etsimässä potentiaalisia rekrytoitavia. Muutama vastanneista perusteli työpaikan valintaan vaikuttaneen Suomen parhaat työpaikat–tutkimus, jossa Gainer oli sijoittunut hyvin keskisuurten yritysten sarjassa. Toiseksi yleisin rekrytointikanava oli MOL.fi verkkosivusto. Melkein kaikki vastanneista ilmoittivat tutustuneensa työpaikkaan internetissä. Perinteinen printtimainonta ei niinkään ollut kiinnittänyt huomiota. Kaikilla vastanneista tuntui päämotiivina olevan tulojen saaminen enemmissä tai vähemmissä määrin. Edellisen työnantajan kaltoinkohtelu ilmeni eräässä tapauksessa syyksi siirtyä Gainerin palvelukseen.

*Kuulin muutamalta ihmiseltä, että lähe tänne. Se on ihan hyvä paikka.*

*Syy miksi menin, oli että Gainer oli pärjännyt hyvin Great Place To Work –tutkimuksessa.*

*Se oli ihan sattumaa, näin ilmoituksen mollin sivuilla.*

*Mä jäin eläkkeelle ja kerkesin olla melkein vuoden ja rupes tuntumaan, että voisin jotain tehdäkin. Olin katellut netistä ja etsinyt mitä tän ikäinen vois tehdä. Siellä oli Gainer ja kaikki muut tällaiset firmat.*

❖ Työhyvinvointi. Miten kuvailisit työhyvinvointia?

Tässä kysymyksessä ilmeni toistoa jo mainittuihin asioihin. Useasti mainittiin, että työhyvinvointia on se, että on kiva tulla töihin. Työilmapiirin vaikutus hyvinvointiin on merkittävää. Asia nähtiin muutaman vastaajan osalta myös terveydellisestä näkökulmasta, jossa fyysinen sekä psyykinen hyvinvointi tulisi olla tasapainossa, joihin itse voi myös vaikuttaa. Yrityksen tarjoamaa työterveyshuollon merkitystä ei myöskään unohdettu. Työhyvinvointiin vaikuttivat hyvät työolosuhteet, työympäristö ja ergonomiset työvälineet. Ergonomisuudella Gainerin tapauksessa tarkoitettiin työpöydän sähkösäätöisyyttä ja mahdollisuutta myös työskennellä seisten, jota tällä hetkellä ei yrityksellä ole tarjota. Muutoin työvälineiden nähtiin olevan kunnossa. Sopivalla palkalla on myös iso osuus työhyvinvoinnissa.

*Johdon asiallinen suhtautuminen alaisiin.*

*Keskinäinen luottamus työntekijöiden kesken ja työntekijöiden ja esimiesten välillä.*

*Joustavuutta puolin ja toisin. Työolot, ilmapiiri ja turvallisuuteen liittyvät asiat.*

3. Miten viihdyit/ viihdyt työpaikallasi?

Gainerilla edelleen työsuhteessaan jatkavilla oli yhtenäinen vastaus tähän kysymykseen. He kokivat yksimielisesti, että Gainerilla viihdytään. Tähän vaikuttivat omavalintaiset työajat, mukavat työkaverit ja muutamissa tapauksissa etänä työskentelyn mahdollisuus. Osa vastasikin kahvihuoneen taukojen monesti venähtävän ja jossa koko maailma parannettiin hyvässä yhteishengessä. Työsuhteensa päättäneiden kesken ei löytynyt juurikaan moitittavaa Gainerin viihtyvyyden suhteen, joskin aina löytyy hiukan kehittämisen varaa. Henkilöstön suuren vaihtuvuusongelman koettiin heikentävän

viihtyvyyttä. Lisäksi asiaan vaikuttivat palkan epävarmuus ja esimieheltä heikoksi koettu tuen ja ohjeiden saanti. Esimiehen ja työntekijän väliset erimielisyydet johtivat eräässä tapauksessa työntekijän päätökseen päättää työsuhteensa, sillä hän ei kokenut vuorokeskustelua avoimeksi ja vasta-argumentointia hyväksyväksi. Kukaan vastanneista ei kuitenkaan kokenut viihtyneensä huonosti työpaikallaan. Tämä on selkeästi työntekijän profiilia positiivisesti nostattava.

*Arvostan hirveesti joustavuutta.*

*Viihdyin oikein hyvin, oli oikein mukava mennä töihin, siellä on hyvin rento ilmapiiri, oma esimies aina tervehti.*

*Täällä on tosi hyvä yhteenpuhaltamisen tunne ja iloitaan toisten kaupoista.*

*Ihan mukava, parasta siellä oli hyvä työporukka ja kaikki rämpii samassa suossa.*

*Tykkäsin, mutta kun aloin huomata, että henkilöstö vaihtuu paljon ja listat tuli huonoiksi, kun kilpailu kiristyi, ei saanut enää palkkaa, ei haluttu selvittää palkkaa tarkkaan mistä se muodostuu, parhaat myyjät sai paremmat listat. Kun henkilöstö vaihtui, niin esimies ei ehtinyt auttaa meitä, kun hänen piti kouluttaa koko ajan, kävi vain tupakilla muutamien kanssa ja ne tiesi kaikki asiat. Esimies ei osannut selvittää palkkaa, eikä hänellä ollut aikaa ollenkaan. Se toinen esimies hoiti kyllä hommat.*



*Esimiehet ei ole ihan ohjaamisen tasolla, vaan keskittyvät johonkin muuhun. Ilmoitin että olen sairaslomalla, niin en saanut mitään vastausta, vaan tuntui että he pakenivat paikalta. Esimiehillä ei ollut aikaa vastauksiin, ihmiset saa tehdä mitä haluaa.*

4. Oliko/ vallitseeko työpaikalla hyvä työilmapiiri?

Melkein kaikki vastanneista oli sitä mieltä, että Gainerilla on hyvä työilmapiiri. Syinä tähän nähtiin kavereiden auttaminen tilanteessa kuin tilanteessa, kommunikointi kaikkien kesken on avointa, huumori kukkii, keskinäisiä riitoja ei ole ja toisten menestyksestä ei olla kateellisia, joka on myyntialalla yleisesti tunnettu ongelma. Työntekijän omalla vastuullaan on käyttäytyä työpaikallaan ja muita työntekijöitä kohtaan asiallisesti, ottaen huomioon ihmisten erilaisuuden. Kaikkien kanssa ei tarvitse olla kaveri, mutta hyvät käytöstavat on jokaisen osattava. Mahdollisia konfliktitilanteita voi välttää olemalla kohtelias ja ottamalla esimerkiksi hieman etäisyyttä.

*Kyllä, ei olla vain omassa työssä kiinni, vaan ollaan valmiina auttamaan kaveria.*

*Joo, en oo koskaan kuullut, että täällä olisi kukaan nahistellut.*

*Siellä pääasiassa oli suht'koht hyvä, mutta lähiesimiehen kyvyttömyys ja hössötys vaikutti meihin kaikkiin ja siitä puhuttiin yhdessä ryhmässä, hänelle ei tietysti voinut kukaan sitä sanoa.*

❖ Motivaatio. Miten koet motivoituvasi yleisesti?

Moni haastatelluista koki motivoituvansa, mikäli työ on mielenkiintoista ja tarjoaa haasteita. Palkka luonnollisesti nähtiin suurena motivaattorina, niin työsuhteensa irtisanoneiden, kuin työssään jatkavien keskuudessa. Motivaation vaikutti myös kehittymisen mahdollisuudet, eikä niinkään vain uralla eteneminen, vaan itse työssä paremmaksi kehittyminen, joka johtaa useammin onnistumisiin. Onnistumisella on selkeä syy-seuraussuhde motivaatioon, sillä se lisää sisäistä paloa jatkaa työssään. Moni selitti motivaation syntymistä tässäkin kysymyksessä suoraan Gainerilla työskentelyn kautta. Jos työpäivän tuloksena oli 0 euroa, niin se stressaa ja masentaa, jolla on vaikutuksensa. Näissä tilanteissa työkavereiden ”tsemppaamisen” kerrottiin auttavan jaksamaan eteenpäin. Eräs edelleen alalla työskentelevä toikin ilmi, ettei tällä alalla varmaan olisi enää, mikäli työkaverit eivät olisi niin mahtavia.

*Toimeentulo on ensimmäisenä, muttei se ole koko totuus. Onnistuminen lisää motivaatiota ja hyvä työilmapiiri.*

*Haasteellisesta työstä ja mukavista haasteista ja päämääristä ja onnistumisista.*

*Kun tavoitteet on selkeät ja saa palautetta omasta tekemisestä. Gainerin tapauksessa lisäkoulutus ja tuki.*

*Kannustimet siihen, että kun tekee vähän parempaa hommaa, niin palkkaa enemmän..*

5. Mikä sinua olisi motivoinut jatkaaksesi työssä/ mikä motivoi sinua työssäsi?

Alasta riippumatta työn merkitykselliseksi kokeminen ja sitä kautta arvon saaminen tekemästään työstä on tärkeää jokaiselle työntekijälle. Työntekijät haluavat tehdä puhelintyötä, joka kohtaa heidän oman arvomaailmansa. Toisin sanoen, ei haluta myydä väkisin omien arvojen vastaista tuotetta tai palvelua, johon ei itse usko. Niin nuoremmat, kuin vanhemmatkin vastanneista pitivät puhelinmyyntityöstä, jossa saa tehdä jotain hyvää, kuten alentaa sähkölaskun määrää tai auttaa hädänalaisia lapsia eri mantereella. Ylpeys omasta työstä ja tunne siitä, että ei tuputa väkisin tuotetta, jolta puuttuu todellinen arvopohja luo merkitystä alan työhön. Myyjän epäusko myytävään tuotteeseen saattaa välittyä asiakkaalle, joka vähentää onnistumisen mahdollisuutta saada kauppaa. Tavoitteellisuus, työn tuloksellisuus ja haasteellisuus tulivat esiin monissa vastauksissa. Muutamat kokivat työssä kehittymisen kouluttautumisen kautta motivoivan myös. Vaikkakin palkka edelleen on merkittävässä osiossa, niin moni vastaajista ns. kertoi tyytyvänsä vähempäänkin tulotasoon. Palkan tulisi kuitenkin kattaa perustoimeentulo. Erinomaiseksi asiaksi työntekijät kokivat päätösvallan oman työaikansa suhteen, joka helpottaa oman vapaa-ajan suunnittelua.

Työsuhteensa päättäneiden kesken noin puolella vastanneista syy lähtöön oli huono palkka ja sen kertymisen huono tiedottaminen. Joko ala ei sopinut heille ja heidän arvomaailmaansa, tuloksia ei saatu aikaiseksi syystä tai toisesta tai työ koettiin liian tylsäksi ja etenemisen mahdollisuudet puuttuivat. Tässä kohtaa mainittakoon, että osassa tapauksia työtä olisi kenties jatkettu, mikäli esimies olisi tukenut ja neuvonut eri tavoin, miten kehittyä työssään paremmaksi. Esimiehen tulisi myös muistaa ratkoa erimielisyyksistä aiheutuneet riitatilanteet ajoissa, ettei se johda tulehtuneisiin väleihin työpaikalla. Opiskelijat korostivat taasen, että olisivat jatkaneet työssään, jos työtunneista olisi päästy yksimieliseen sopimukseen.

*Mieluisa projekti. Laskupino kotona.*

*Se että saan tulosta, kun teen työtä.*

*Mua motivoi hirveesti deadlinet ja erilaiset vaihtuvat projektit.*

*Raha ensisijaisesti ja se että saan olla ihmisille hyödyksi.*

*Kuluttajapuolelle myynti on hankalaa. Yrityspuolen projektit motivoivat.*

*Kaikki haastatteluprojektit eivät ole niin mielenkiintoisia.*

## 6. Mitä mieltä olet palkkausmallista?

Palkan ongelmallisuus nousi esiin haastattelun alussa hyvin usein. Hyväksi palkan koki vain alle puolet vastanneista. Toki heidänkin keskuudessaan pohdittiin, ettei palkan muodostuminen ole välttämättä helpoin mahdollinen tapa ansaita toimeentulonsa varsinkaan nuorten työntekijöiden keskuudessa. Palkassa kehittämisen varaa koki yli puolet haastateltavista. Moni heistä kertoi palkan olevan epäreilu, mutta toisaalta ymmärrettiin työnantajaa, että tulostakin on tehtävä. Palkan muodostumisen koettiin olevan realistinen eli sidoksissa omaan työpanokseen. Varsinaisia kehitysehdotuksia ei suoraan tuotu julki, mutta parannusta toivottiin soittorekisterin kiertoa, jotta tavoitettavuus ja onnistumisprosentti paranisi. Näin myös työpanos saisi enemmän vastinetta. Eniten huomautettavaa löytyi palkan muodostumisen epäselvyydestä. Vaikka asiasta oli pyydetty täsmennystä, niin selkeää ohjeistusta ei saatu esimieheltä. Mainittakoon, että Gainerin työntekijöillä on lähes reaaliaikainen mahdollisuus seurata

palkkakertymänsä, mutta selvyys sen muodostumisesta koettiin ongelmaksi.

*Tykkäsin, sait sen mitä ansaitsit, ainahan sitä enemmän toivois, mutta pitää olla realistinen.*

*Tosi hyvä, tosi motivoiva.*

*Pitäisi olla selkeämpi, että siitä tajuaisi jotakin.*

*Palkkahan on huono, moni on lähtenyt palkan takia.*

*Palkkausmalli on osasy syy miksi ihmiset täältä lähtee.*

#### 7. Oliko ala (telemarkkinointi) sinulle ennestään tuttu?

Ilmeni, että suurimmalla osalla haastatelluista ei ollut kokemusta telemarkkinoinnista entuudestaan ja vain vähemmistöllä oli hiukan työhön rinnastettavaa kokemusta. Moni oli kuullut alasta kaverin kautta tai toiminut hiukan erilaisissa työtehtävissä, kuten asiakaspalvelussa. Eräs haastateltu mainitsi jopa pelänneensä alalle töihin lähtemistä, sillä kuten yleinen mielikuva puhelinmyynnistä on, ettei se ole helppoa tai houkuttelevaa työtä. Toisaalta moni haastatelluista ei ollut osannut varautua työn olevan paljon vaativampaa. Eräs haastateltava mainitsi, että esimiehen tulisi olla rehellinen kertoessaan työnkuvasta, kun työstä kiinnostunut ottaa yhteyttä, tällä tarkoittaen, että hyvät ja huonot puolet tuodaan avoimesti esille. Aikaisemmalla alan työkokemuksella ei huomattu olevan mitään vaikutusta työssä jatkaneiden tai päättäneiden välillä.

*Puhelinmyynti ei ollut, puhelintyö muuten oli.*

*Ei se oli vieras juttu mulle.*

8. Oliko työhön perehdytys onnistunut ja koitko saavasi kollegoilta ja esimiehiltä tarpeen tullen apua ja tukea?

Perehdytyskoulutuksen kerrottiin miltein kaikkien vastanneiden puolesta olleen erinomainen. Sen koettiin olevan tehokasta ja perustietoa syventävämpääkin. Palautetta annettiin lähinnä esimiehille, sillä työkaverit toimivat tiiviinä työyhteisönä, jossa ketään ei jätetä pulaan. Esimiesten kehityskohtina nähtiin varsinkin Helsingin yksikössä, että tukena ja neuvonantajana ei välttämättä oltu, kun ongelmia kohdattiin. Ajantasaista tietoa yrityksen asioista, tavoitteista ja nykyhetken tilanteesta ei saatu riittävän usein, ellei kysymällä kysynyt. Lisäksi huomautettiin IT-järjestelmän osaamisen puutteesta. Työntekijä joutui tällöin itse selvittämään ja kuluttamaan aikaa ongelmien ratkaisuun menettäen arvokasta työaikaansa.

Lahden yksikössä yhden haastateltavan kokemana esimiehen tuki oli lähinnä ”piiskaamista” eli hän toivoi palautteen antamisen olevan enemmän rakentavaa kuin torumista. Lisäksi kysymyksiin oli vaikea saada vastausta ilman kysymyksen oikein muotoilua ja lukuisin eri tavoin esitettyinä. Projektiin perehdyttämisen tunnettiin epäonnistuneen joiltakin osin. Joissakin tapauksissa kouluttaminen oli ollut varsin vähäistä ja liian pikaista. Tässäkin on eroa yksilöiden oppimisen ja omaksumisen välillä, jotka tulee huomioida johdon puolesta. Molemmissa yksiköissä työssä kehittyminen on pitkälti työkavereiden ansiota, sillä heiltä saa hetimiten neuvoja ja tukea. Työssä opastaminen ja tukeminen on esimiehen tehtävä, eikä sen tule perustua vain alkuperehdyttämiseen.

*Kyllä se ihan tehokasta oli, ei moitittavaa.*

*Kyllä mielestäni, mutta työ opettaa vielä enemmän.*

*Kollegat pyrki auttamaan tosi hyvin, esimiehiltä ei saanut aina oikeaa vastausta, piti osata muotoilla kysymys oikein.*

*Kollegoiden tuki oli ensiarvoisen hyvä, esimieheltä vähän tukea.*

*Joo, oli tosi innostunut, kerrottiin ihan alusta asti, mitä tehdään, pistettiin vierikuuntelemaan, että kuulee, miten kollega tekee sen homman.*

*Myyntityöhön opettanut ei tiennyt ATK - järjestelmistä mitään.*

#### 9. Miksi lähdit pois Gainerin palveluksesta?

Syitä työsuhteen päättämiseen oli useampia ja joissakin kohdin henkilön päätökseen lopettaa työnsä Gainerilla vaikutti muutamakin asia. Suurimmaksi ongelmaksi niin työssään jatkavien, kuin myös lähteneiden puolesta, koettiin nuorten työntekijöiden ja etenkin opiskelijoiden suuri vaihtuvuus työpaikalla. Moni oli itse opiskelija ja huomasi, ettei aika riittänyt tarvittavaan työtuntimäärään. Halukkuutta olisi ollut jatkaa työssä pienemmän lisäansion ansaitsemiseksi, mutta työnantajan asettaman vähimmäistyötuntimäärän saavuttaminen oli mahdotonta etenkin, jos henkilö oli parhaillaan työharjoittelussa. Työssään pisimpään viihtyneet korostivat, ettei nuorilla riitä resurssit eikä välttämättä löydy tarvittavaa sitkeyttä jatkaakseen pidemmän aikaa työssään. Varttuneemmat työntekijät ovat ehkäpä sinnikkäämpiä, sillä työllistymismahdollisuudet koetaan huonommiksi ja tästä johtuen saadusta työpaikasta pidetään kiinni sekä tehdään työ täydellä teholla.

Telemarkkinoinnin ala koettiin läpikulkupaikkana, kun varsinaista oman alan työtä ei ole syystä tai toisesta vielä tarjolla. Henkilöstön vaihtuvuus häiritsi selkeästi ja koettiin luovan levottomuutta esimiestyöskentelyyn asti. Myös työhön pääsemisen helppous houkuttaa monia. Tämä

osaltaan luo jännitteitä työyhteisöön ja kuluttaa johdon aikaa ja muita resursseja. Palkan riittämättömyys nähtiin olevan toiseksi suurin syy työstä lähtemiseen, kun työpanos ei kohtaa saatua palkkaa. Työ vaatii oikeanlaista asennetta soittaa puhelu toisensa perään, lannistumatta useista tuloksettomista kontakteista. Joku näki työn liian yksioikoisena, toinen tylsänä ja joku arvoa antamattomana. Myös etenemismahdollisuuksien puuttuminen on selkeä syy hakeutua toisenlaisiin haasteisiin.

*Olisi pitänyt olla aikaa käydä töissä. Koulu meni edelle.*

*Palkkauksen olis pitänyt olla parempaa.*

*Sain toisen työtehtävän, joka vastas mun aikasempaa työkokemusta, vedän nyt puhelinmyynnin tiimiä.*

*Ei ollut yhtään minun tyylistä se homma, tuntui hankalalta.*

*Olisin varmasti jatkanut, jos oltais päästy yhteisymmärrykseen tuntien määrästä, en pystynyt tekemään tuntimääriä.*

*Parempi ja selkeämpi palkka, musta tuntu että kukaan ei ymmärtänyt millä perusteella se palkka laskettiin. Mä en osannut laskea sitä palkkaa ollenkaa.*

*Olin kyllästynyt siihen, että soittaa ja soittaa, eikä tuu tulosta ja moni lähti. Uusia ei enää esitelty toisille, suurin osa oli toisilleen tuntemattomia, ei tullut yhteenkuuluvuuden tunnetta.*



10. Mikä saa sinut jatkamaan/ Olisi saanut jatkamaan työskentelyä Gainerilla?

Viimeisessä kysymyksessä oli jälleen eroavaisuuksia vastaajien kesken. Osa haastatelluista kertoi työnsä olevan kivaa hommaa, kun taas osa kertoi tekevänsä työtä, josta elanto on tienattava. Edelleen Gainerin palveluksessa olevat kokevat kavereiden tuen ja tsempin, sekä yleisen hyvän työilmapiirin kantavan eteenpäin vastoinikäymisistä huolimatta. Mikäli työyhteisön ilmapiiri olisi huono, vakituisten työntekijöiden työsuhteen kesto olisi mielestämme varmaankin nykyistä lyhyempi. Esimiesten läsnäolosta, avoimuudesta, iloisuudesta, hyvistä vuorovaikutustaidoista ja tuen antamisesta annettiin hyväkin palautetta, mutta esiin nousi kuitenkin tilanteita, joissa asiaa ei näin koettu.

Erilaiset myyntikilpailut ja näistä voitettavat bonukset, sekä edut (kuten liikuntaetu, elokuva liput, lahjakortit yms.) koettiin yleisesti motivoivana tekijänä. Työssä jaksamiseen vaikuttaa paljon joustavuus työajoissa, joka mahdollistaa opintojen samanaikaisen suorittamisen tai perheen arjen sovittamisen työhön. Lisäksi jo aiemmin esiin tullut työpaikkaan pääsemisen helppous verrattuna muihin aloihin iästä huolimatta motivoi jatkamaan. Näin ollen niin opiskelijoilla, kuin eläkeläisilläkin on yhtäläiset mahdollisuudet työllistyä. Mikä positiivista, osa koki kuitenkin tekevänsä mukavaa työtä ja jossa voi olla avuksi asiakkaille tai tehdä arvokasta työtä esimerkiksi erinäisten avustusjärjestöjen varainhankinnan parissa. Tässä kohtaa merkitystä on myös työprojektien vaihtuvuudella varsinkin niiden henkilöiden keskuudessa, jotka kyllästyvät nopeammin.

Kuten edellisessä kysymyksessä ilmeni syitä lähteä Gainerilta, niin edelleen tähänkin kysymykseen vaikuttavat samat tekijät. Mitään aiemmasta poikkeavaa tietoa ei tässä vaiheessa enää tullut ilmi.

*Tähän on jotenkin olostunut, jostainhan se eläminen on saatava.*

*Ei ole mitään valittamista ja asiat on menneet parempaan suuntaan.*

*Olen tyytyväinen etuihin, työterveydenhuollon tulo, projektien vaihtuvuus ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin. Ihmisistä pidetään huolta, järjestetään erilaisia tapahtumia, kuten pikkujoulut, viikottaiset kahvihetket.*

*Henkilöstöstä ei pidetä huolta, kerran viikossa oli vain kahvit, eikä sinne mahtunut kuin osa porukasta (Helsingin yksikkö), ei ollut mitään yhteistä, paitsi kuukausikokoukset.*

Ennen haastattelun loppua annoimme haastateltaville vielä vapaan sanan mahdollisuuden. Esiin nousi, että suurimmalla osalla oli työsuhteesta lähdöstä huolimatta lämpimät ajatukset ja muistot yrityksestä. Työnantajaa keuhuttiin reiluksi, moitittavaa ei loppujen lopuksi monella ollut. Kehityskohtina korostettiin esimiehen entistä parempaa huomiointia ja että uralla etenemisen mahdollisuuksista talon sisällä kilpailtaisiin avoimesti. Yksi kehui Helsingin yksikön erinomaista sijaintia. Työsuhde hänen kohdallaan oli myös päättynyt kakkukahvittelun ja läksiäislahjan merkeissä. Tämä osaltaan vahvistaa positiivisesti Gainerin työnantajakuvaa, jolloin ainakin ikävältä viidakkorummun viestinnältä vältytään ja yrityksen maine säilyy. Tämän osion lopuksi haluamme tuoda yhden kommentin vapaan sanan osiosta:

*Gainer on varmasti telemarkkinoinnin puolella parhaita ja mukavimpia työpaikkoja.*

## 5.2 Tutkimuksessa ilmenneiden asioiden pohdinta

Monien haastateltavien kohdalla ilmeni työntekijän iästä riippumatta, että vaihtuvuuden syynä arveltiin olevan rekrytoitavien henkilöiden nuori ikä. Monesti opiskelijat tekevät telemarkkinoinnin työtä vain väliaikaisesti. Varsinaiset opinnot saattavat liittyä täysin erilaiseen alaan, jonne luonnollisesti siirrytään mahdollisuuksien tullen eteen. Haastatteluista tuli ilmi alalle työllistymisen helppous, jolloin vertauskuvallisesti miltei kuka vain pääsee töihin. Työsuhteesta lähteminenkin on yhtä helppoa. Telemarkkinointi ei alana ole helpoimmasta päästä, vaan se vaatii sinnikkyyttä ja tässä tapauksessa tarpeeksi työtunteja. Opiskelijoille vähimmäistyötuntimäärien tekeminen tuottaa toisinaan ongelmia, varsinkin jos samanaikaisesti tulisi suorittaa työharjoittelu tai useampi tentti. Kiitosta tosin tulikin opiskelijoilta, että Gainer on varsin joustava työaikojen siirtämisen suhteen mahdollisten esteiden ilmaantuessa. Kuitenkin tulisi kiinnittää huomiota, että vähäiseen työtuntimäärään sisältyy usein liian vähän puheluita, jolloin onnistumisen mahdollisuus tehdä kauppaa asiakkaiden kanssa on vähäisempää. Tällä on luontaisesti vaikutusta palkan kertymiseen, joka saattaa jäädä peruspalkan tasolle. Pienellä palkalla on vaikutusta motivaatioon, jolloin vähäinenkin työmäärä tuntuu uuvuttavalta johtaen työsuhteen purkamiseen. Työnantajalle on tärkeämpää löytää tarpeeksi motivoituneita sekä työhön panostavia työntekijöitä. Tällöin olisi tärkeämpää miettiä, tulisiko rekrytointia keskittää iältään vanhempiin, joilla mahdollisesti on perustoimeentulo jo vakaammalla pohjalla ja puoliso jakamassa kustannukset. Moni vanhemmista haastatelluista koki, että heidän ikänsä on este työllistyä muihin töihin, jolloinka kiiteltiin Gainerin olevan paikka, jossa ikärasismia ei esiinny.

Odotimme että pääsy vaihtuvuuteen olisi huono palkkaus.

Yllätykseksemme palkkausmallia jopa keuhuttiin. Sen nähtiin olevan reilu ja motivoiva sekä vastaavan alan yleistä palkkamallia. Lisäksi huomioitiin, että malli on realistinen, jossa ansaitsee sen mitä on työhön panostanut. Kuitenkin palkka oli toiseksi suurin työstä poislähtemiseen. Tämä voi johtua liian vähäisestä yrittämisestä tai opastamisesta työhön tai henkilö ei

vain koe alaa omakseen. Kaikille puhelinmyyntityö ei vain sovi. Toisaalta palkan huono kertyminen voi johtua itselle sopimattomasta projektista tai soittolistan kohdehenkilöiden tavoitettavuuden heikkeneminen loppua kohden. Tällöin kauppaa ei niin helposti synny aiheuttaen turhautumista. Työ on pitkälti omiin tavoitteisiin ja panokseen perustuvaa, jolloin työssä heikommin pärjäävät saattavat lannistua. Kuten teoriaosuudessa esitimme, työyhteisön palkitseminen koko ryhmän yhteisestä suorituksesta mahdollistaa onnistumisen tunteen myös heikommin pärjääville. Palkitsemalla koko työyhteisön esimerkiksi tavoitekilpailun perusteella, lujitetaan työilmapiiriä, luoden yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tällöin työntekijät kannustavat toinen toisensa kohti tavoitetta.

Havaitsimme haastatteluun vastanneiden keskuudessa, että varsinkin naiset iästä riippumatta, halusivat kokea tekevänsä omien arvojensa mukaista työtä, jossa toisen ihmisen auttamisen tärkeys liikutti heitä. Osa koki työn olevan tyrkyttämistä niiltä osin, jossa ei tehty varsinaista varainhankintaa. Gainer erottuu työnantajana kilpailijoihinsa nähden työnantajana, joka työllistää niin varainhankinnassa, tutkimushaastatteluissa, kuin kuluttaja- ja yritysmyyntissäkin.

Miltei kaikki haastateltavat mielsivät työilmapiirin olevan hyvä, sillä miellyttävän ja tiiviin työyhteisön muodostivat yhteishenkeä kohottavat työkaverit. Työpaikkana Gainer koetaan paikaksi, minne on kiva mennä ja jossa viihdytään.

Kehittävää palautetta löytyi kohdistuen esimiehiin. Muutama vastaajista koki, ettei esimies ollut ammattitaitoinen, sikäli että ristiriitaisia tilanteita ei kyetty ratkaisemaan tilanteen edellyttävällä tavalla. Hyvänä esimiehenä pidettiin henkilöä, jolla on alan varsinaista kokemusta ja tuntemusta sekä heidän tulisi myös olla ajan tasalla. Tässä korostui myös henkilöiden persoonien eroavaisuus, jolloin toiselle riittää vähempikin huomio, kun taas toiselle tulee antaa aikaa ja neuvoja enemmissä määrin. Ennen kaikkea toivottiin sujuvaa ja reaaliaikaista tiedottamista, joka on selkeää ja luettavassa muodossa. Yrityksellä on yhteinen soittojärjestelmä, josta työntekijät voivat tarkistaa projektikohtaiset palkkatiedot ja tavoitteet, mutta

käytöstä uupuu järjestelmä esimerkiksi intra, josta voisi erikseen etsiä tietoa aiheesta kuin aiheesta. Varsinkin Helsingissä työsuhteensa päättäneet työntekijät olivat turhautuneita tilanteeseen, jossa palkkaerittely ei varsinaisesti avautunut heille, sillä kukaan ei osannut laskea itse palkkansa muodostumista. Tässä kohtaa apua oli pyydetty esimieheltä, sitä kuitenkin saamatta, niin että ongelma olisi ratkennut.

Myös tietotekniset ongelmat olivat rasitteena henkilöillä työsuhteen alussa, jolloin apua saatiin muilta, kuin lähiesimieheltä. Tämä johtui paljolti siitä, että esimies oli sidottuna jatkuvasti uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Itse perehdytys sai paljon kiitosta, mutta jatkokouluttaminen ja avun saaminen nähtiin paikoin ongelmalliseksi. Tällöin työsuhteeseen aiemmin palkatut eivät kokeneet saavansa riittävästi tukea esimiehlään. Tällä on vaikutusta työntekijän turhautumiseen, kun työaikaa kuluu ongelmien ratkaisemiseen tai esimerkiksi työtulosta ei välttämättä synny. Kaupankäynnin ollessa heikonlaista halutaan tukeutua lähiesimieheen ja sen puuttuessa saattaa ratkaisuna olla pahimmillaan irtisanoutuminen.

Lahden yksikössä esimies koettiin erinomaiseksi vuorovaikutustaidoiltaan, mutta kehitettävääkin löytyi. Huomiota tulisi kiinnittää ihmisten erilaisuuteen, tällä tarkoittaen sitä, että jokainen henkilö on yksilö, joita kaikkia ei tule kohdella samalla tavoin, toki tasa-arvoisesti. Liiallinen iloisuus saattaa jopa ärsyttää. Lisäksi toivottiin rakentavaa palautetta heti ongelmien ilmetessä, eikä pelkästään huonoista tuloksista moittimista.

Työhyvinvointi vaikutti olevan suurilta osin kunnossa. Työntekijöillä oli turvallinen olo työpaikallaan ja siellä vallitsi luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne. Työilmapiiriä kuvailtiin avoimeksi ja hyväksi, jossa toinen toistaan autetaan. Kiitosta annettiin työterveydenhuollon parantamisesta, sekä sairastajanpalkan mahdollistaminen jokaiselle työntekijälle työsopimusmallista riippumatta. Gainerilla Lahden yksikössä edelleen työsuhteessa olevat toivat esiin olevansa tyytyväisiä liikuntaetuihin ja kehuivat esimiehen heille järjestämää ”herkkupöytää”, josta sai hakea itselleen palkinnoksi pientä syötävää onnistuessaan työssään. Lisäarvoksi

koettiin erinäiset myyntikisat, joista palkinnoksi saattaa saada bonuksia tai vaikkapa elokuvaaliput.

Työergonomiasta ei valitettu suoranaisesti, mutta pieniä toiveita esitettiin. Näihin kuuluivat sähkösäätöiset työpöydät ja mahdollisuus työskennellä seisten. Esiin nostettiin erään haastateltavan toimesta heikko äänieristys. Toimiston ollessa täynnä työntekijöitä oli keskittyminen omaan työntekoon vaikeaa ja asiakkaatkin asiasta huomauttivat.

Henkilöstön vaihtuvuus ärsytyskynnyksenä mainittiin usean toimesta. Tästä esimerkkinä oli se, ettei uusia tulokkaita välttämättä esitelty, jolloin kiinnostus heitä kohtaan ajan kuluessa laskee. Uusiin työntekijöihin ei tutustuta välttämättä, sillä heidän ei ajatella pysyvän pitkään yrityksessä kirjoilla. Kuten haastattelussa mainittiin, ryhmän koheesio kärsii, kun vaihtuvuus on niin suurta.

Kuten ilmi on tullut, ihmiset ovat erilaisia, erilaisine tarpeineen. Haastatteluissa tuli ilmi, että yrityksen vakituiset työntekijät olivat varsin tyytyväisiä työssä osaamiseensa. He kokivat kehittyneensä myyntityössä ja kehuivat projektikoulutuksia. Kiitosta tuli myös yhden vastaajan taholta yrityksen tarjoamasta mahdollisuudesta kouluttautua myynnin ammattilaiseksi tutkinnon avulla. Toisaalta yrityksen palveluksesta pois lähteneistä moni koki, etteivät he pysty kehittymään työssään heitä itseään tyydyttävällä tavalla. Työ saatettiin kokea liian yksioikoiseksi tai tylsäksi, jopa vastenmieliseksi. Korostettiin sitä, ettei työssä voi hakea pomoksi pomon paikalle eikä uralla ylipäätään ollut kehittymis- ja etenemismahdollisuuksia. Eräs yrityksessä edelleen työskentelevä toi esiin toiveen, että jatkossa mahdolliset esimiehen tai assistentin paikat olisivat kaikille avoimessa haussa.

### 5.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

- Työntekijöiden nuoren iän nähtiin pääasiassa vaikuttavan vaihtuvuuteen

- Alalle pääsee liian helposti
- Toisena syynä vaihtuvuuteen esitettiin palkan muodostumisen epäselvyys sekä työn haasteellisuuden koettiin vaikuttavan vahvasti palkan kertymiseen.
- Alana telemarkkinointi on ala-arvostettua, joka vaikuttaa ihmisten työssä motivoitumiseen
- Työssä koettiin ongelmalliseksi alalla eteneminen
- Esimiesten ammattitaito ei ole täysin ajan tasalla
- Työssä ohjaaminen ja opastus eivät olleet kiitettävällä tasolla
- Työergonomia vaatii pientä kehittämistä
- Työnkuva on vaativampi, kuin oletetaan

Johtopäätöksien pohjalta laadimme seuraavat kehitysehdotukset:

- Suomessa työvoima on entistä vanhempaa, mistä johtuen moni eläkeiän kynnyksellä oleva etsii työtä, mutta työllistymismahdollisuudet ovat monesti heikot. Heiltä saattaisi löytyä tarvittava tahtotila ja motivaatio tehdä puhelinmyyntiä, joten yrityksen kannattaisi jatkossa miettiä olisiko heidän syytä rekrytoida ja työllistää henkilöstöä, joka on valmis sitoutumaan enemmällä työntuntimäärillä. Heidän taloutensa on myös useimmiten vakaammalla pohjalla, jolloin vähempikin palkka voi olla riittävä. Kuten tiedostetaan, nuorten opiskelijoiden resurssit tehdä töitä opiskelujensa ohella ovat rajalliset. He ovat myös uraohjautuvampia sekä heillä on usein halu työllistyä opiskelemalleen alalle.

- Panostamalla rekrytointiin yritys voisi jatkossa vähentää kuluja, joita jatkuva henkilöstön työhön perehdyttäminen ja irtisanoutuminen aiheuttavat. Rekrytoijan on ensisijaisen tärkeää selvittää ja arvioida haastateltavan kyvyt ja rohkeus kontaktoida asiakkaita puhelimitse. Rekrytoijan on kerrottava rehellisesti työn sisällöstä niin hyvistä kuin huonoista puolista. Rekrytoinnin onnistumisprosentin kasvulla tulisi oletettavasti olemaan myös vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin työympäristön vakautumisen myötä.
- Työyhteisössä ketään ei saa jättää epätietoisuuden varaan. Esimiehen viestiminen on tärkeässä osassa työyhteisössä, jolloinka ei tule unohtaa, että kaikki eivät välttämättä ymmärrä tai ole läsnä, kun jostain asiasta tiedotetaan. Tämän vuoksi esimiehen tulee toistaa niin kauan kunnes jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää viestin sisällön. Suullisen viestimisen lisäksi tietoa tulisi olla helposti jokaisen saatavilla myös kirjallisessa muodossa, kuten intrassa.
- Vaikkakin telemarkkinointi on alana ala-arvostettua, voi Gainer osaltaan vaikuttaa siihen toimimalla avoimesti ja reilusti. Gainer ei ole toiminut niin vahvasti sosiaalisessa mediassa, joka tänä päivänä on melkeinpä edellytys sille, että yritys huomataan. Maine syntyy positiivisen julkisuuden ja mielikuvien kautta.
- Esimiesten vuorovaikutustaidoissa huomattiin kehittämisen varaa. Riittävään ja jatkuvaan palautteen antamiseen tulee panostaa. Ei tule unohtaa myöskään päivittäistä huomiointia ja avun antamista. Tällä tavoin esimies tukee ja auttaa työntekijää kokemaan työssä onnistumista ja sen hallintaa. Yhteishenkeä tulisi parantaa entisestään yhteisten tapahtumien, viikottaisten palavereiden ja me-hengen nostattamisen avulla. Mahdollinen esimiestaitojen päivittämiseen tähtäävä kurssi tai koulutus voisi auttaa.



- Pääosin ergonomia-asiat koettiin toimiviksi, mutta istumatyön sijaan olisi paikallaan kokeilla työpisteitä, jossa voisi työskennellä seisten.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa arvioimme tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tämä on välttämätöntä saadaksemme todenmukaisen käsityksen tutkimuksen onnistumisesta.

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan perinteisesti kahdella termillä, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen, siten että vastaukset eri mittauskerroilla ovat melko samanlaisia. Validiteetin luotettavuussisältö keskittyy siihen mitä on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2006, 56.)

Validiteetti tarkoittaa, että tutkimus keskittyy juurikin tutkimusongelmaan tai -ongelmiin. Validiteetti jaetaan myös ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä, jolloin tärkeässä asemassa ovat tutkimusasetelma sekä otanta, eliminoiden luotettavuuden uhkatekijät mahdollisimman hyvin pois. Sisäinen validiteetti muodostuu käsitteiden oikein käytöstä, teorian sekä oikean mittariston valinnasta, jotta se mittaa sitä mitä on tarkoituskin. Kuten Metsämuuronen viittaa Perttulaan (1995) *”mikään tutkimusmenetelmä ei ole luotettava tai epäluotettava, vaan luotettavuutta on tarkasteltava tutkittavan ilmiön suhteen.”* (Metsämuuronen 2006, 268.)

Tämä tutkimus toteutettiin laadullista menetelmää hyödyntäen. Valitsimme teemahaastattelun puolistrukturoitua haastattelulomaketta hyväksi käyttäen, koska koimme sen antavan paremmin vastauksia kysymyksiimme. Teimme haastattelut osittain kasvotusten ja suurimmaksi osaksi puhelimitse. Tutkimuksen luotettavuutta lisää mielestämme se, että haastattelut tehnyt osapuoli ei ole aiemmin työskennellyt Gainerilla, jolloin haastateltavat vastasivat luontevammin kysymyksiimme. Toisaalta on huomioitava, että Lahden toimistolla haastatteluun osallistuneet eivät tuoneet mitään negatiivista julki, joka osaltaan on kyseenalaista.

Haastattelun alussa tutkimukseen vastanneille kerrottiin tutkimuksen tehtävän anonymisti ja heitä pyydettiin olemaan rehellisiä vastauksissaan. Kaikki haastattelut äänitettiin, jotta pystyimme litteroimaan ja analysoimaan aineistoa tarkemmin jälkikäteen. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että olemme käsitelleet aineistoa ja tuloksia kahden tutkijan voimin. Metsämuurosen mukaan, jos tutkimuksessa ei käytetä valmista mittaria, niin sellainen on itse luotava ja testattava sen luotettavuus pilottitutkimuksen avulla. (Metsämuuronen 2006, 50). Emme tehneet varsinaista pilottitutkimusta, mutta toimitimme mittariston ohjaajallemme arvioitavaksi. Itse tutkimuksen luotettavuutta syventää mittaristossa käytetyt teemakysymykset, näin haastateltavat saatiin syventymään itse aiheeseen.

Tutkijat uskovat, että tutkimuksella on merkitystä sekä hyötyä toimeksiantajayritykselle. Teimme opinnäytetyön toimeksiantona Gainer Oy:lle, joka koki tarpeelliseksi selvittää henkilöstön vaihtuvuuden syyt. Opinnäytetyömme tavoitteena oli löytää ja analysoida tutkimustuloksia, jota voidaan hyödyntää Gainerin toiminnassa. Tutkimustulokset osoittavat, että opinnäytetyömme tutkimuskysymyksiin on pystytty vastaamaan, joten koemme tutkimuksen onnistuneen. Analysoidessa haastattelutuloksia huomasimme, että puolistrukturoidun haastattelurungon ongelmana oli vastausten laaja kirjo, käsittäen jo osan tulevista kysymyksistä. Jakamalla haastattelurungon vieläkin tarkemmin, olisi tulosten analysointi helpottunut. Toisaalta koimme asioiden käsittelyn laajassa näkökulmassa tuoneen esiin asioita, jotka olisi muuten saattaneet jäädä mainitsematta. Validiteettia vahvistaa se, että otantaan valikoitiin viimeisen vuoden sisällä työsuhteensa päättäneitä henkilöitä, jolloin vääriltä muistikuvilta säästyttiin.

## 6 YHTEENVETO

Telemarkkinoinnin alalla henkilöstön vaihtuvuus on ollut ongelma jo pitkään. Vaihtuvuuden syitä ei voida yleistää, vaan ne tulee tutkia yrityskohtaisesti. Henkilöstön pysyvyydellä on yrityksen työnantajakuvaa nostattava vaikutus. Yrityksen maine muodostuu myös työntekijöiden työhyvinvoinnin kautta, joka osaltaan parantaa yrityksen kuvaa kaikille sidosryhmille, kuten asiakkaille ja työnhakijoille.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykseksi valikoitui; Miksi henkilöstön vaihtuvuus on niin suurta telemarkkinoinnin alalla? Alakysymyksiksi valikoitui; Mihin asioihin tulisi kiinnittää huomioita ja miten minimoida henkilöstön resursseja kuluttava turha rekrytointi? Tutkimusta lähdettiin tekemään ensin aihetta käsittelevän teorian pohjalta, jota myös sovelsimme työn eri vaiheissa. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitelimme työnantajan keinoja vaikuttaa työntekijän sitouttamiseen. Tärkeimpänä osuutena teoriassa korostimme rekrytointia ja sen eri osa-alueita työhyvinvoinnin lisäksi.

Tutkimuksemme toteutettiin laadullistaa menetelmää hyödyntäen, jossa empiirinen osuus perustui teemahaastatteluun puolistrukturoitua haastattelurunkoa hyväksi käyttäen. Koimme että tutkimuksemme oli onnistunut, sillä kaikkiin tutkimuskysymyksiin saimme vastaukset ja löysimme yrityksen toiminnasta kehityskohteita enemmän kuin odotimme. Toimeksiantaja kokee opinnäytetyöstämme olevan hyötyä yritykselle, sillä yrityksellä on nyt pelkkien oletusten sijaan kirjallista näyttöä kehitettävistä kohteista ja kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseen. Saamamme tiedon mukaan kehitystoimenpiteiden valmistelu on jo aloitettu.

Gainerin henkilöstön vaihtuvuutta voidaan edelleen tutkia ja seuraavana tutkijat esittelevät jatkotutkimusehdotuksensa. Tutkimuksessa esitettyjen kehitysehdotusten pohjalta toteutettavia toimenpiteitä voitaisiin tutkia käyttöönottovaiheen jälkeen. Myös esimiesten ammattitaidon tasoa ja osaamisen kehittymistä voitaisiin tutkia ja toteuttaa työhyvinvoinnin yleinen kysely organisaation kaikille työntekijöille.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Aavameri, L. & Kiiskinen, P. 2004. Suoramarkkinoinnin keittokirja. Porvoo: WS Bookwell Oy

Armstrong, G. & Kotler, P. 2013. Marketing. An Introduction. Elevent Edition. Kendalville U.S.A: Pearson Education Limited

Aula, P. & Heinonen, J. 2004. Maine – Menestystekijä. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua – Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Viro: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! – Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. 2. Painos. Helsinki: Työterveyslaitos; Sosiaali- ja terveysministeriö

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. Painos. Juva: Bookwell Oy

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Liettua: Talentum Media Oy

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint Oy

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. Painos. Juva: WS Bookwell Oy

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Viro: Meedia Zone OÜ

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Vantaa: Hansaprint Oy

Soikkonen, K., Sormunen, A. & Stelander, M. 2015. Suorahaku. Tallinna: Tietosanoma Oy

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Äijö, T. 2015. Sales Intelligence. A smarter way to sell. United States of America: Big Brown House Publishing Company

Yeung, R. 2011. Successful Interviewing and Recruitment. India: Replika Press Pvt Ltd

### **Elektroniset lähteet**

Alma Media Oyj. 2015. Puhelinmyynti on mainettaan mukavampaa. [viitattu 6.4.2016]. Saatavissa: Alma Media Oyj tietokannassa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/puhelinmyynti-on-mainettaan-mukavampaa/845GX24A>

Burke, R, Graeme, M & Cooper, C. 2011. Corporate Reputation. Surrey, England: Gower Publishing Limited. [viitattu 25.4.2016]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com/lib/lamk/reader.action?docID=10460648>

Edilex. Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2 luku 1-2 §. [Viitattu 12.4.2016]. Saatavissa: <https://www.edilex.fi/lainsaadanto/20010055?allWords=ty%C3%B6sopimuslaki&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=90715#O0L2>

Elo, E. 2016. Raha ei aina motivoi. [viitattu 19.4.2016]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/raha-ei-aina-motivoi/K3fJLZ9Z>

Heikkinen, T. 2015. Some ei ole riittävä rekrytointikanava. [viitattu 13.4.2016]. Saatavissa Talentum tietokannassa:  
<http://www.talouselama.fi/tebatti/some-ei-ole-riittava-rekrytointikanava-3470744>

Imu ja innostus luovat huipputuloksia. 2015. [viitattu 13.4.2016]. Saatavissa Talentum tietokannassa:  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/imu-ja-innostus-luovat-huipputuloksia-3408172>

Kasvio, A. & Rääkkönen, T. 2010. Kohti kestäväää työelämää. Multiprint: Työterveyslaitos ja kirjoittajat. [viitattu 26.4.2016]. Saatavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Kohti\\_kestavaa\\_tyuelamaa.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Kohti_kestavaa_tyuelamaa.pdf)

Lahden Ammattikorkeakoulu. 2011. Reppu: Opinnäytetyön ohje [viitattu 10.4.2016]. Saatavissa:  
<http://reppu.lamk.fi/mod/book/view.php?id=358174>

Musti ja Mirri Oy. 2015. Suomen paras työpaikka. [viitattu 26.4.2016]. Saatavissa: <https://www.mustijamirri.fi/suomenparastyopaikka>

Nelskylä, L. 2014. Firman tulos voi kärsiä, jos työntekijät voivat huonosti. [viitattu 26.4.2016]. Saatavissa:  
<http://www.hs.fi/paivanlehti/ura/Firman+tulos+voi+k%C3%A4rsi%C3%A4+jos+ty%C3%B6ntekij%C3%A4t+voivat+huonosti/a1397181731033?src=haaku&ref=arkisto%2F>

Seies, E-R. 2015. Työn imu parantaa työkykyä. [viitattu 13.4.2016]. Saatavissa Talentumin tietokannassa:  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/tyon-imu-parantaa-tyokyky-3477099>

Talentum. 2015 Imu ja innostus luovat huipputuloksia. [viitattu 13.4.2016]. Saatavissa Talentum tietokannassa:  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/imu-ja-innostus-luovat-huipputuloksia-3408172>

Tilastokeskus. 2014. Ikärakenne pakottaa keskustelemaan eläkeiästä. [viitattu 28.4.2016]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2014/art\\_2014-05-26\\_001.html?s=4](http://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-05-26_001.html?s=4)

Tilastokeskus. 2014. Moni eläkeläinen tekee ansiotyötä – vielä useampi haluaisi. [viitattu 28.4.2016]. Saatavissa: [http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2013/art\\_2013-12-09\\_004.html?s=4](http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2013/art_2013-12-09_004.html?s=4)

Työterveyslaitos. 2013. Ergonomia. [viitattu 26.4.2016]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomia\\_eri\\_aloille/toimisto\\_ja\\_tietoty/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomia_eri_aloille/toimisto_ja_tietoty/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2013. Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. [viitattu 28.4.2016]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda\\_tuottavasti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf)

Työterveyslaitos. 2014. Rekrytointi. [viitattu 13.4.2016]. Saatavissa työterveyslaitoksen tietokannassa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/rekrytointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/sivut/default.aspx)

### **Suulliset lähteet**

Gainer Oy:n työntekijät

Maija Mattila

### **Muut lähteet**

Gainer Oy sisäinen tietokanta

## LIITTEET

Liite 1: Tutkimuksen teemahaastattelurunko



## Liite 1: Teemahaastattelurunko

### Haastattelulomake

- ❖ Mitä sinulle tulee mieleen, kun puhutaan henkilöstön vaihtuvuudesta tai pysyvyydestä ja mitkä tekijät näihin vaikuttavat?
  
- ❖ Maine. Mitä se tarkoittaa mielestäsi yrityksestä puhuttaessa?
  1. Millainen on mielestäsi hyvä työpaikka?
  2. Miksi hakeuduit töihin Gainerille ja mistä sait tiedon työpaikasta?
  
- ❖ Työhyvinvointi. Miten kuvailisit työhyvinvointia?
  3. Miten viihdyit/ viihdyt työpaikallasi?
  4. Oliko/ vallitseeko työpaikalla hyvä työilmapiiri?
  
- ❖ Motivaatio. Miten koet motivoituvasi yleisesti?
  5. Mikä sinua olisi motivoinut jatkaaksesi työssä/ mikä motivoi sinua työssäsi?
  6. Mitä mieltä olet palkkausmallista?
  7. Oliko ala (telemarkkinointi) sinulle ennestään tuttu?
  8. Oliko työhön perehdytys onnistunut ja koitko saavasi kollegoilta ja esimiehiltä tarpeen tullen apua ja tukea?
  9. Miksi lähdit pois Gainerin palveluksesta?
  10. Mikä saa sinut jatkamaan/ Olisi saanut jatkamaan työskentelyä Gainerilla?

**VAPAA SANA:** Tuleeko sinulle jotain erityistä vielä mieleen?