



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

PYSYVYYDEN PARANTAMINEN OSA-AIKATYÖSSÄ

Case Savon Jakelu Oy

TEKIJÄ: Anne Mäki

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Anne Mäki	
Työn nimi Pysyvyyden parantaminen osa-aikatyössä – Case Savon Jakelu Oy	
Päiväys 20.5.2019	Sivumäärä/Liitteet 68 / 15
Ohjaaja(t) Pentti Mäkelä, Nina Huotari	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon Jakelu Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>”Yrityksen toiminta on ihmisten varassa.” ”Jos esimerkiksi yrityksen henkilöstö vaihtuisi kerralla kokonaan, yrityksen toiminta todennäköisesti loppuisi tai ainakin kärsisi pitkään vakavista toiminnallisista ongelmista.” Näin toteaa Riitta Viitala kirjassaan Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. (2013, 8). Näihin lauseisiin kiitetty myös hyvin se, miksi tämä opinnäytetyö tehtiin.</p> <p>Työn lähtökohtana oli toimeksiantajayrityksen, Savon Jakelu Oy:n, pitkään jatkunut, osin suuresta vaihtuvuudesta johtuva, pula varhaisjakajista. Toimeksiantajayritys Savon Jakelu Oy on pääosin Pohjois-Savon alueella toimiva, Mediatalo Keskisuomalaisen kokonaan omistama, varhaisjakeluyhtiö. Tämä työ oli osa isompaa yhtiössä toteutettavaa hanketta. Hankkeen tavoitteena oli parantaa varhaisjakajien pysyvyyttä, löytää uusia rekrytointikeinoja sekä löytää lisätyön mahdollisuuksia varhaisjakajille. Tämä työ keskittyi varhaisjakajien pysyvyyden parantamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli sekä löytää keinoja tukea varhaisjakajien pysyvyyttä että kehittää yrityksessä tehtävää esimiestyötä niin, että se tukisi varhaisjakajien pysyvyyttä.</p> <p>Osana tätä opinnäytetyötä yrityksen kaikille työsuhteessa oleville varhaisjakajille lähetettiin vuoden 2018 lopulla linkki henkilöstökyselyyn. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa varhaisjakajien nykytilannetta ja saada palautetta varhaisjakajilta työtyytyväisyydestä, motivaatiotekijöistä ja innokkuudesta lisätyöhön. Taustana kyselyyn oli sekä se, että varhaisjakajille vastaavia kyselyitä ei ole vuosiin tehty ja toisaalta se, että haluttiin saada esimiehille ja toimeksiantajayritykselle keinoja parantaa jakajien pysyvyyttä. Kysely lähti 200 jakajalle. Kyselystä oli suomen- ja englanninkieliset versiot. Kyselyyn vastasi vastausajan puitteissa 89 jakajaa. Vastauksista nousi esiin mm. se, että työhön oltiin yllättävänkin tyytyväisiä, vastaajista 90% vastasi olevansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen työhönsä. Motivaatiotekijöistä suurimmaksi nousivat parempi palkka, suuremmat työtunnit ja toimivat työvälineet. Kiinnostus lisätyön tekemiseen vastaajien joukossa oli puolestaan yllättävän vähäistä. Kyselyn avulla saatiin arvokasta tietoa varhaisjakajilta pohjaksi esimiestyön kehittämiseksi.</p> <p>Kyselyn tulosten pohjalta pidettiin kaksi työpajaa esimiesten kanssa. Ensimmäinen työpaja keskittyi kyselyn tulosten läpikäyntiin ja työhyvinvoinnin teemoihin. Toinen työpaja keskittyi esimiesten työn kehittämiseen. Ennen toista työpajaa esimiehille tehtiin kysely oman työn kehittämisestä, jakajien kyselyn tuloksiin pohjautuen. Työpajojen tarkoituksena oli kehittää esimiestyötä niin, että esimiehet tekisivät oikeita asioita jakajapysyvyyden parantamiseksi ja varhaisjakajien tukemiseksi työssään. Työpajoissa keskityttiin sellaisiin kehittämiskohteisiin, joihin esimiehet voivat itse vaikuttaa omassa työssään. Kehittämiskohteina nousi esiin etenkin työvälineiden kehittäminen yhteistyössä varhaisjakajien kanssa, tiedottamisen parantaminen ja palkkauksen oikeudenmukaisuus sekä erilaiset palkitsemistavat. Myös esimiesten oma jaksaminen ja hyvinvointi nousivat esille. Esimiestyön kehittämissuunnitelma on tämän työn liitteenä.</p> <p>Jatkossa tavoitteena olisi, että varhaisjakajille tehtäisiin vastaavia kyselyitä, jos ei ihan vuosittain, niin ainakin muutaman vuoden välein. Vastaava kysely toteutetaan myös Lahdessa ESA Jakeluissa keväällä 2019.</p>	
Avainsanat osa-aikatyö, pysyvyys, vaihtuvuus, työhyvinvointi, yhteisöllisyys, motivaatio, muutosjohtaminen, esimiestyö, kysely	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Anne Mäki			
Title of Thesis Improving employee permanence in part-time work – Case Savon Jakelu Oy			
Date	20.5.2019	Pages/Appendices	68 / 15
Supervisor(s) Pentti Mäkelä, Nina Huotari			
Client Organisation /Partners Savon Jakelu Oy			
<p>Abstract</p> <p>A company's operational functions are in people's hands. If the company's whole personnel would change simultaneously, company's operations most likely would stop or at least have some severe problems for a long time. These sentences are found in Riitta Viitala's book <i>Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä</i>. (2013, 8). This citation also crystallizes well why this theses project was executed.</p> <p>The basis for this thesis was its client company Savon Jakelu Oy's, long-term shortage of newspaper delivery workers, mostly caused by high employee turnover. Savon Jakelu Oy operates mainly in Northern Savonia and is part of Mediatalo Keskisuomalainen. This thesis was a part of a larger project in the company. More specifically the primary aim to the whole project was to facilitate employee performance, find new fields of business where to offer more work for employees and find new ways to recruit employee. The special focus of this study lies on employee performance. This research also aims at eliciting means to support employee performance among delivery personnel and at improving managerial work in a way that would also support staff performance.</p> <p>As a part of concluding this research, a link to the designed personnel survey was sent to all early morning delivery workers of the commissioning company at the end of year 2018. The primary aim of the survey was to find out how early morning deliverer feel about their present work and receive their feedback on job satisfaction, motivation factors and how enthusiasm for further work. The background to the survey was that no previous study was conducted to investigate the topic and, on the other hand, the desire to provide supervisors and the client company with methods to improve staff performance. Survey was distributed to 200 early morning workers both Finnish and English. All in all, 89 respondents replied to the survey within the response time. The answers highlighted the fact that satisfaction towards the respondents' work was surprisingly high, among others, with 90 % of all respondents being satisfied or very satisfied with their work. The most significant motivation factors were better salary, additional working hours and proper working tools. Contrary to this, interest in doing extra work among the survey respondents was surprisingly low. The survey provided valuable information from early morning delivery workers as a basis for developing managerial work.</p> <p>Based on the results of the survey, two workshops with supervisors were held. The first workshop focused on reviewing the results of the survey and the themes of well-being at work. The second workshop concentrated on developing supervisors' work. Prior to the second workshop, a survey was conducted for supervisors on the development of their own work, utilizing the results of the delivery workers' survey. The purpose of the workshops was to develop managerial work so that supervisors act appropriately to improve the delivery workers' staff permanence and to support early delivery persons in their work. The workshops focused on those development targets that managers can influence in their work. Thus, the development targets included especially the development of tools in collaboration with early delivery workers, improving information provision and fairness of pay, as well as different remuneration models. Managers' own well-being and well-being also emerged in the survey results. The development plan for managerial work is appended to this research report.</p> <p>In the future, a goal is that employee surveys among delivery personnel will be executed on a regular basis, if not annually, then at least every other year. The same survey as in this thesis research will be conducted in ESA Jakelut, Lahti based delivery enterprise, during spring 2019.</p>			
<p>Keywords</p> <p>part-time work, staff performance, employee turnover, well-being at work, social relations, motivation, change management, leadership, survey</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJAYRITYS- JA TOIMIALA	9
2.1	Varhaisjakelutoimiala	9
2.1.1	Varhaisjakajan työnkuva	9
2.1.2	Toimialan haasteita	10
2.1.3	Toimialan tulevaisuuden näkymiä	11
2.2	Tutkimuksen kohdeyritys: Savon Jakelu Oy	11
3	TUTKIMUSASETELMA.....	14
3.1	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet	14
3.2	Tutkimuksellinen tutkimusote ja lähestymistapa.....	15
3.3	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät	17
3.3.1	Tilastollinen tutkimus	17
3.3.2	Kyselyn laatiminen	18
3.3.3	Laadullinen tutkimus	20
3.3.4	Esimiesten työpajojen agenda	21
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen, kriteerit.....	22
4	PYSYVYYDEN PARANTAMINEN – TYÖHYVINVOINTIA, HYVÄÄ JOHTAMISTA JA TYÖN IMUA... 24	
4.1	Työhyvinvointi	25
4.1.1	Työnilo, työtyytyväisyys.....	27
4.1.2	Yhteisöllisyys.....	28
4.2	Motivaatio	29
4.2.1	Työn imu, sitoutuminen työyhteisöön.....	30
4.2.2	(Aineeton) palkitseminen	31
4.3	Muutosjohtaminen.....	32
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	35
5.1	Varhaisjakajien kysely.....	35
5.1.1	Taustatiedot.....	37
5.1.2	Työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen liittyvät kysymykset.....	39
5.1.3	Motivaatioon ja lisätyöhön liittyvät kysymykset.....	44
5.1.4	Esimiestyöhön liittyvät kysymykset.....	47

5.2	Esimiesten sitouttaminen ja esimiestyön kehittäminen	48
5.2.1	Kyselyn tulosten purku	49
5.2.2	Esimiestyön kehittäminen	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	54
6.1	Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi	54
6.2	Motivaatio	55
6.3	Johtaminen ja kehitystyö.....	57
6.4	Yhteenveto.....	58
6.5	Kehitysehdotukset	59
7	POHDINTA.....	63
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	66
	LIITE 1: VARHAISJAKAJIEN HENKILÖSTÖKYSELY.....	69
	LIITE 2: VARHAISJAKAJIEN HENKILÖSTÖKYSELY ENGLANNIKSI	75
	LIITE 3: SAATETEKSTI VARHAISJAKAJIEN HENKILÖSTÖKYSELYYN	81
	LIITE 4: TYÖPAJAN ENNAKKOTEHTÄVÄT	82
	LIITE 5: TYÖPAJAN TULOKSENA LAADITTU ESIMIESTYÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	83

1 JOHDANTO

”Yrityksen toiminta on ihmisten varassa.” ”Jos esimerkiksi yrityksen henkilöstö vaihtuisi kerralla kokonaan, yrityksen toiminta todennäköisesti loppuisi tai ainakin kärsisi pitkään vakavista toiminnallisista ongelmista.” Näin toteaa Riitta Viitala kirjassaan *Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä*. (2013, 8). Näihin lauseisiin kiteytyy hyvin se, miksi tätä opinnäytetyötä tehdään.

Opinnäytetyön tilaaja on Savon Jakelu Oy, joka toimii sanomalehtien ja osoitteellisen jakelun varhaisjakelussa jakeluoperaattorina. Varhaisjakelu on osa-aikaista ja osin juuri siitä johtuen matalapalkkaista työtä, jota suoritetaan öiseen aikaan. Alan vuosi vuodelta kasvava ongelma on jatkuva työntekijäpula ja työntekijöiden todella suuri vaihtuvuus. Savon Jakelu Oy:n osalta varhaisjakajien vuosittainen vaihtuvuusprosentti on ollut huikeat 39,2% vuonna 2017. (Savon Jakelu, 2018.)

Valtionvarainministeriön toimeksiantaman työvoimakapeikkoja selvittävän työryhmän raportin mukaan työvoimapulasta voidaan puhua silloin, kun avoimia työpaikkoja on paljon suhteessa hakijoiden määrään. Voidaan puhua myös absoluuttisesta työvoimapulasta, jos tarjolla olevia työpaikkoja on suhteessa työnhakijoiden määrään todella reilusti. Raportin mukaan ”hallinnollisessa kielessä työvoimapulan voidaan ajatella esiintyvän silloin, kun työnantajat eivät hakualueellaan kykene täyttämään avoimia työpaikkoja tai niiden täyttämässä ilmenee huomattavia vaikeuksia nykyisellä palkkatasolla ja nykyisin työehdoin.” (Valtionvarainministeriö, 2018.)

Henkilöstön vaihtuvuus on nykypäivän työelämässä ja yrityksissä hyvin ajankohtainen aihe. Siihen viittaa muun muassa se, että aiheesta on tehty lukuisia opinnäytetöitä viime vuosina. Vaihtuvuuden työelämässä voisi omin sanoin selittää olevan työntekijän siirtymistä pois yrityksen palveluksesta joko vapaaehtoisesti tai pakotettuna. Samoilla linjoilla on aiheesta Pro Gradun (2013, 12) tehnyt Henna Haapanen, joka lainaa työssään Sinikka Vanhalaa todessaan, että ”vaihtuvuus on lyhyesti sanottuna yksilöiden siirtymistä organisaation palvelukseen ja sieltä pois.” Vaihtuvuuden yhteydessä puhutaan hyvin usein pysyvyydestä, jonka voi kuvailla olevan vaihtuvuuden vastakohta.

Liisa Hakoinen (2015-09-15) kirjoittaa ICT Directin sivuilla blogissaan vaihtuvuudesta. Hänen mukaansa vaihtuvuus on hyvä asia, kunhan sitä ei ole liian paljon. Pientä vaihtumista on hyvä tapahtua, muuten toiminta helposti jämähtää paikoilleen, eikä kehitystä tapahdu. Sopiva vaihtuvuusprosentti vaihtelee yhtiöittäin ja toimialoittain, mutta hän arvelee sen olevan jotain 5-15 %:n välillä. Tämän ylittävät, ja alittavat, prosentit saattavat viitata ongelmiin. Hän nostaa avainasiaksi vaihtuvuuden vähentämäksi ja henkilöstön sitouttamiseksi hyvän esimiestyön. Myös mm. Aki Ahlroth kirjoittaa (2017, 125-126), että hyvin usein hyvä johtaminen sitouttaa henkilöstöä paremmin kuin suuri palkkapussi. Tämä varmasti pätee akateemisilla aloilla ja niillä henkilöillä, joilla perustoimeentulo on turvattu. Aki Ahlroth jatkaa, että ”huonosti vetävät työmarkkinat johtavat siihen, että ihmiset roikkuvat sitoutumattomina työpaikoillaan. Valtaosa hoitaa pakolliset hommansa, muttei juuri muuta.” Olettamuksena on, että toimeentuloon liittyvät asiat korostuvat matalapalkka-alalla esimiestyötä enemmän. Ja että tämä työntöön ”pakko” saattaa vaikuttaa työmotivaatioon. Tämä olettaus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimiestyön vaikutus unohdettaisiin.

Virallinen määritelmä matalapalkka-alasta löytyy Valtioneuvoston kanslian raportista Matalapalkkatyö Suomessa. Raportissa (2013, 33) Osmo Soininvaara ja Juhana Vartiainen kirjoittavat, että ”Eurostatin vuotta 2010 koskevan tilaston mukaan vain 5,9 prosenttia Suomen palkansaajista oli luokiteltavissa matalapalkkaisiksi, kun matalapalkkaisuuden kriteerinä on, että tuntia kohti laskettu ansio on alle 2/3 kaikkien palkansaajien mediaanituntiansiosta.” Julkisuudessa ja monesti kirjallisuudessaakin matalapalkka-ala nimitystä käytetään silloin, kun palkansaaja kokee, että hänen menonsa ovat suuremmat kuin käytettävissä olevat tulot ja palkansaaja voi joutua hakemaan erilaisia sosiaalietuksia, esimerkiksi toimeentulotukea, palkan lisäksi, jotta tulee toimeen. Kansaneläkelaitoksen mukaan toimeentulotuki on ”henkilön tai perheen viimesijainen taloudellinen tuki, joka kattaa elämän perusmenojen. Suomessa asuva tai oleskeleva henkilö tai perhe voi saada toimeentulotukea, jos tulot ja varat eivät riitä välttämättömiin menoihin, kuten ruokaan ja asumiseen.” Tämän lisäksi Kelan kautta on haettavissa mm. työttömyystukea, asumistukea ja opintotukea.

Uusien työntekijöiden rekrytointia matalapalkka-alalla hankaloittaa alhainen palkka ja pienet tarjolla olevat työtunnit. Valtioneuvoston kanslian julkaisemassa raportissa (2013, 18) todetaan, että ”Matalapalkkaisen työn tarjontaan liittyvät olennaisesti tuloloukut, eli tilanteet, joissa työttömän ei kannata ottaa työtä vastaan, koska käytettävissä olevat tulot lisääntyvät kovin vähän.” Samoilla linjoilla on Heikki Ervasti Jouko Kajanojan toimittamassa teoksessa, (2018, 162), todetessaan, että ”Useammin kannustinloukuissa on kyse siitä, että jo valmiiksi niukalla elävä työtön joutuu pohtimaan, kuinka selviytyä päivittäisistä kuluistaan.” Varhaisjakelussa, joka on matalan palkkauksen lisäksi osa-aikatyötä, saattaa käytettävissä olevat tulot työnhakijoiden mukaan jopa vähentyä, jos työn ottaa vastaan.

Osa-aikatyön virallinen määritelmä on, että ”osa-aikatyöksi kutsutaan työtä, jossa työntekijän työaika on lyhyempi kuin vastaavan kokoaikaisen työntekijän säännöllinen työaika.” (Erto 2019.) Varhaisjakelussa ei ole juurikaan tarjolla kokoaikatyötä, joten tämän opinnäytetyön yhteydessä osa-aikatyöllä tarkoitetaan varhaisjakajien tekemää työtä, jota tehdään pääosin 2-4 tuntia yön aikana.

Tässä työssä pyritään keskittymään työnantajan käytössä oleviin keinoihin matalapalkka-alan ja osa-aikatyön haasteisiin liittyen, eikä sinällään oteta tämän enempää kantaa siihen, miten valtion, hallituksen tai vastaavien tahojen tulisi tilanteeseen vaikuttaa tai puuttua.

Tämä opinnäytetyö on osa isompaa kokonaisuutta, jolla yrityksessä yritetään ratkaista työntekijäpuolan aiheuttamia ongelmia. Tämän työn tarkoituksena on ensisijaisesti painottaa ja keskittyä varhaisjakajien pysyvyyteen liittyviin tekijöihin ja löytää keinoja:

- a) parantaa varhaisjakajien pysyvyyttä
- b) lisätä sitoutumista yritykseen sekä
- c) parantaa varhaisjakajien yhteisöllisyyttä.

Toinen tarkoitus työlle on esimiestyön kehittäminen ja esimiesten tukeminen esimiestyössä tapahtuvissa muutoksissa. Tiedossa on, että esimiestyön nykyisiä toimintatapoja pitää muuttaa, jotta saa-

daan aikaan kehitystä ja muutosta, joka auttaa myös varhaisjakajien suuresta vaihtuvuudesta johtuvien ongelmien kanssa. Varhaisjakajien suuri vaihtuvuus on haaste esimiestyölle, sekä henkisesti että ajallisesti, jatkuva rekrytointi sitoo hyvin paljon käytettävissä olevaa esimiesresurssia eikä aikaa riitä liiketoiminnan kehittämiseksi ja varsinaiselle esimiestyölle. Jatkuva rekrytointi ja uusien varhaisjakajien työhön opastaminen vaikuttaa siten myös toiminnan tehokkuuteen ja tehokkuus, tai paremminkin sen puute, vaikuttaa suoraan liiketoiminnan kustannuksiin.

Erillisinä projekteina, yhtä aikaa tämän opinnäytetyön kanssa, yrityksessä pyritään kehittämään uusia rekrytointikeinoja sekä laajentamaan varhaisjakajien työnkuvaa sekä pyritään löytämään keinoja tarjota lisätyötä varhaisjakajille niin, että osa-aikatyöstä päästäisiin kohti kokoaikaisen työntekijän työtuntimäärää.

Osana tätä opinnäytetyötä varhaisjakajille tehdään henkilöstökysely, jonka tarkoitus on olla taustoitettava tutkimus, jonka pohjalta lähdetään kehittämään jakajien työoloja ja esimiestyötä. Kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään laajemminkin, mutta pääosin tähän opinnäytetyöhön rajataan jakajien pysyvyyteen ja esimiestyöhön liittyvät asiat. Kyselyn tuloksia käydään läpi sekä varhaisjakajien että esimiesten kanssa ja esimiehille tullaan järjestämään työpajoja, joissa kehittämistyö on tarkoitus aloittaa. Tämän tutkimuksen osalta kehittäminen rajautuu suunnitelman tekoon, varsinainen kehittäminen jää tehtäväksi myöhemmin tämän tutkimuksen ulkopuolella.

2 TOIMEKSIANTAJAYRITYS- JA TOIMIALA

2.1 Varhaisjakelutoimiala

Sanomalehtien liiton sivuilla varhaisjakelua kuvataan seuraavasti: "Jakelu, joka jaetaan pääasiassa 7 päivänä viikossa. Varhaisjakelu alkaa yöllä ja päättyy alueella sovitun palvelutason mukaisesti (tyypillisesti 6:00, 6:30 tai viikonloppuisin hieman myöhemmin)." (Sanomalehtien liitto, 2018.) Varhaisjakelu tarkoittaa sanomalehtien, aikakauslehtien ja kirjepostin jakelua aamuyön tunteina ja se on eri asia kuin päivisin tapahtuva Postin suorittama perusjakelu. Myös perusjakelussa jaetaan vastaavia tuotteita kuin varhaisjakelussa. Varhaisjakelua suoritetaan pääosin Suomen isoissa taajamissa, joissa on riittävän kattava asumistiheys, jotta jakelu ja liikkuminen luukulta tai laatikolta toiselle on taloudellisesti kannattavaa. Taajamien ulkopuolella suoritetaan jonkin verran varhaisjakelussa tapahtuvaa jakelua omien laatikoiden sijasta monen asiakkaan yhteiseen heittolaatikkoon, jolloin reiteistä saadaan kannattavia ja sanomalehtien varhaisjakelu turvattua myös haja-asutusalueilla. Mm. Savon Jakelu Oy tekee paljon heittolaatikoihin sekä arkisin että viikonloppuisin suoritettavaa jakelua.

2.1.1 Varhaisjakajan työnkuva

Jakeluyhtiö Suomen sivuille on koottu kattavasti tietoa varhaisjakelusta ja varhaisjakajan työstä. Varhaisjakaja työskentelee yöllä ja aamun varhaisina tunteina, hieman yhtiöstä ja paikkakunnasta riippuen. Savon Jakelu Oy:n toimialueella varhaisjakajat pääsevät aloittamaan työnsä n. klo 1:3-3:30 ja työn tulee olla suoritettuna klo 6-7:30 välillä. Esimerkiksi suurimmalla jakelupaikkakunnalla Kuopiossa työt päästään aloittamaan n. klo 1:30-2 ja jakeluiden päättymisaika on klo 6. Kyse on siis osaaikatyöstä. Lehtiä ei saada lehtipainolta yhtään aiemmin, koska lehden toimittajat tarvitsevat oman aikansa lehden tekemiseen, jonka jälkeen lehdet painetaan lehtipainolla, Savon Jakelu Oy:n tapauksessa Savon Painolla Varkaudessa. Sanomalehdet ovat itse määritelleet asiakkailleen tietyt palvelutasot, jolloin lehden tulee olla jaettuna ja mm. Kuopiossa tuo palvelutaso on klo 6. Tämä tarkoittaa, että aikaa jakamiseen jää n. 4 tuntia per yö.

Jakaja vastaa yön aikana tietystä ennakkoon sovitusta jakelualueesta, jota jaetaan joko autolla, pyörällä tai kävellen. Joillakin yhtiöillä on myös skootterilla jaettavia alueita. Yleensä jakajalla on joka yö sama alue/samat alueet jaettavana, puhutaan jakajan omista jakelupiireistä. Kun jakajalla on vapaapäivä, tekee kyseistä jakoaluetta alueen vapaapäivän vuorottaja. Tämän lisäksi on olemassa varajakajia, joilla ei yleensä ole omia jakelualueita valmiiksi sovittuna, vaan he tekevät yön aikana mm. sairastumisten takia ilman jakajaa jääviä piirejä.

Jakajan työssä tarvitaan tarkkuutta ja hyvää kuntoa, työ on fyysisesti raskasta. Yötyö vaatii myös usein täysin uudenlaisen vuorokausirytmien omaksumista. Yötyön teko voi vaikuttaa myös sosiaalisiin suhteisiin, jos lähipiirissä ei ole muita yötyön tekijöitä. Alalla yleisin työvuorokierto on 6+2, jossa on kuusi yötä töitä, jota seuraa kaksi vapaata. Savon Jakelu Oy:ssä suurimmalla osalla jakajista on käytössä tästä poikkeava 12+2 työvuorokierto, joka takaa vapaata joka toiseen viikonloppuun, mutta on

osalle jakajista todella rankka, kun töitä on 12 yötä peräkkäin. Vähitellen myös Savon Jakelun osalta on tehty työtä sen eteen, että työvuorokierto alkaisi vaihtua enemmän 6+2 kierto.

Jakaja käyttää jakotyössään sähköistä jakokirjaa, joka käytännössä on matkapuhelin tai tabletti, jossa jakajalla on joko jakokirjasovellus tai internetin kautta toimiva jakokirja. Jakokirjalla näkyy tilaajien nimet ja tilatut lehdet sekä jakelussa olevat kirjeet ja aikakauslehdet. Jakokirjalta löytyy käytännössä koko jaettava alue kaikkine osoitteineen ja laatikoineen/luukkuineen sellaisessa järjestyksessä, kun jakoalue on järkevää ja taloudellista kiertää läpi. Jakokirjalle voi myös kirjata erilaisia jakeluun liittyviä ohjeita ja palautteita.

Savon Jakelu Oy:ssä jokaisella varhaisjakajalla on oma nimetty esimies, joka on töissä päivisin sekä yöllä tavoitettavissa oleva jakelupäivystäjä, jonka tavoittaa puhelimitse koko sen ajan, kun jakajat ovat työssä. Joillakin yhtiöillä on käytössä myös jakajatiimit, joiden kautta jakajat voivat tavata toisiinsa ilman esimiehiä. Savon Jakelu Oy:ssä tällaisia ei ole, mutta osana opinnäytettä tehtävässä varhaisjakajien kyselyssä kysytään jakajilta tällaisen tiimitoiminnan tarpeellisuutta heille.

(Jakeluyhtiö Suomi, 2018.)

2.1.2 Toimialan haasteita

Itsekin alalla jo 13 vuotta työskennelleenä on myös alan ongelmat tulleet tutuksi. Aiheeseen liittyen on myös tehty muutamia opinnäytetöitä ja käytännössä kaikissa nykypäivän jakelualan seminaareissa ongelmia käydään läpi ja pyritään löytämään niihin ratkaisuja.

Suurimmaksi haasteeksi on muodostunut tilattavien sanomalehtien huimaa vauhtia laskevat levikit, joka tarkoittaa sitä, että jakajalla on vuosi vuodelta vähemmän tuotteita jaettava. Tämä on johtanut siihen, että jakajien ansiotaso on laskenut reilusti. Jakajan palkkaus perustuu lähes kaikissa jakeluyhtiöissä jonkinlaiseen standardimittamalliin, jossa jaettavien tuotteiden ja kuljetun matkan mukaan muodostuu jakajan palkka. Mitä vähemmän jaettavaa, sitä vähemmän palkkaa.

Samalla työn vaativuus varhaisjakajalle on kuitenkin kasvanut, kun laskevaa lehtilevikkiä korvaamaan on tullut mm. osoitteellisia kirjeitä ja aikakauslehtiä, joiden jakaminen poikkeaa niin sanottuna massatuotteena jaettavasta sanomalehden jakelusta. Jos "ennen vanhaan" jaettiin yön aikana kahta tai kolmea sanomalehteä, saattaa nykypäivänä olla jakelussa helposti 10-15, jopa 20 eri tuotetta yön aikana. Työ rasittaa sekä henkisesti että fyysisesti.

Tampereen seudulla on jo 2000 luvun alkuvuosina tehty Rauno Asplundin toimesta opinnäytetyö, jossa on kuvattu alan tulevaisuuden haasteina lehtien levikkien laskun jatkuminen sekä hintojen nousun johdosta että uusien sukupolvien siirtymisellä painetusta tuotteesta digitaalisiin palveluihin. Tämä trendi on syventynyt vuosituhannen alusta ja jakeluyhtiöt ja lehtitaloktiin ovat sitä kautta yhä ahtaammalla myös asiakkaiden suhteen. Jakeluiden palvelutasot huononevat, mutta samalla hinnat nousevat.

Haasteena jakajien pysyvyyden ja saatavuuden suhteen on työaika ja tarjolla olevat työtunnit. Työ on osa-aikatyötä, jota öiseen aikaan tehdään. Varhaisjakelussa lehtien tulee olla jaettuna useimmilla alueilla n. klo 6 tai 6:30 mennessä. Yhtenä haasteena olisikin löytää lisätyötä, jolla työtunteja voisi jatkaa aamusta pidemmälle päivään.

2.1.3 Toimialan tulevaisuuden näkymiä

Sanomalehtien liitto on teettänyt vuonna 2018 selvityksen jakelussa tarvittavista rakenneuudistuksista, jotta toimialalla riittäisi töitä ja tekijöitä myös tulevaisuudessa. Jakelu 2025 nimellä kulkevassa raportissa kuvataan toimialan tulevaisuuden näkymiä ja annetaan ehdotus, kuinka alaa tulisi uudistaa, jotta toiminnan jatkoedellytykset täyttyisivät. Suurimpina uhkina tulevaisuudessa on levikkien laskun jatkuminen, nousevat kustannukset ja palvelutasojen heikennysten jatkuminen. Myös Posti aiheuttaa suurta epävarmuutta markkinoilla etenkin lehtitaloille. Posti on viime vuosina tehnyt suuria hinnankorotuksia ja samalla heikentänyt palvelutasoja, siirtymällä kaupunkialueilla 4 päivän jakeluun ja huonontamalla maaseudun palvelutasoa niin, että osa lehtien tilaajista saa "aamulehdet" klo 18 illalla. Suuri osa yksityisistä varhaisjakeluyhtiöistä, kuten myös toimeksiantajayritys Savon Jakelu Oy, on lehtientalojen omistuksessa. Lehtien omat jakeluyhtiöt hoitavat usein isompien taajamien jakelua, mutta haja-asutusalueella ollaan Postin jakelun varassa, koska harvaan asutuilla alueilla ei ole järkevää tehdä markkinavetoista jakelua, vaan siellä toimitaan yleispalveluvelvoitteen mukaan, valtion tukemana. Taajamassa taas liikkuu päivän aikana useampi jakeluyhtiö, mm. varhaisjakelu, Posti ja mainosjakeluyhtiöt, jolloin toiminta ei välttämättä ole kovin tehokasta kenelläkään toimijoista. Raportissa vedotaankin siihen, että tulevaisuudessa olisi tarpeellista ensin asettaa Viestintäviraston kautta tekemiselle raamit ja sen jälkeen avata markkina vapaalle kilpailulle, jonka "voittaja" voisi omalla alueellaan huolehtia jopa kaikesta jakelusta, lehdistä, kirjeistä, jopa pakettien jakelusta. (Medialiitto, 2019.)

Aika näyttää, mihin suuntaan toimintaa lähdetään kehittämään koko toimialan osalta.

2.2 Tutkimuksen kohdeyritys: Savon Jakelu Oy

Tutkimus tehdään Savon Jakelu Oy:lle, joka on myös oma työpaikkani. Savon Jakelu Oy on yksityinen varhaisjakeluyhtiö, osa Mediatalo Keskisuomalaista. Savon Jakelun toimialue kattaa koko Pohjois-Savon sekä osia Etelä-Savosta. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Savon Jakelu Oy:n toimialue (Savon Jakelu Oy, 2018.)

Savon Jakelun www-sivuilta löytyy muun muassa seuraavia tietoja yhtiöstä. Yhtiöllä on kolme toimipaikkaa, yksi Iisalmessa, yksi Kuopiossa ja yksi Varkaudessa. Päätoimipaikkana on Kuopio. Yhtiön palveluksessa on toimitusjohtaja, kuljetuspäällikkö, jakelupäällikkö ja seitsemän jakeluesimiestä. Jakeluesimiehet työskentelevät kolmella eri toimistopaikkakunnalla. Tämän lisäksi yritys työllistää muita toimihenkilöitä lähinnä osa-aikaisesti noin kymmenkunta. Varhaisjakajia yrityksessä on 200 kpl ja lisäksi yrittäjähajaisia varhaisjakajia muutamia kymmeniä. Varhaisjakajan työ on osa-aikatyötä, alkaen klo 1-3 välillä yöllä ja päättyen klo 6-7 välillä aamulla, hieman paikkakunnasta riippuen. Varhaisjakajien lisäksi yritys työllistää yrittäjävetoisesti myös kymmeniä kuljetus- ja jakeluyrittäjiä, jotka vastaavat sekä maaseutualueiden heittolaatikoon tapahtuvasta jakelusta että lehtikimppujen kuljetuksesta varhaisjakajille eri paikkakunnilla.

Savon Jakeluiden www-sivujen mukaan varhaisjakelussa koko toimialueella on 22 eri sanomalehteä, suurimpina Savon Sanomat, Helsingin Sanomat, Iisalmen Sanomat ja Varkauden lehti. Lehtiä jaetaan joka aamu n. 59 000 kappaletta. Sanomalehtien lisäksi Savon Jakelu Oy jakaa varhaisjakelussa aikakauslehtiä ja osoitteellisia kirjeitä. Savon Jakelu Oy haki ja sai kirjejakelun mahdollistavan postitoimiluvan keväällä 2016. Vuoden 2019 aikana tavoitteena on ottaa jakeluun myös pienpaketteja. (Savon Jakelu, 2018.)

Osoitteellisen jaettavan osalta Savon Jakelu Oy tekee yhteistyötä Jakeluyhtiö Suomen kanssa, jonka kautta suurin osa osoitteellisesta jaettavasta tulee jakeluun. Osoitteelliset tuotteet lajitellaan oman henkilöstön toimesta Kuopiossa, Leväsen terminaalissa. Osoitteellisia tuotteita jaetaan keskimäärin 7000 kappaletta per yö. Osoitteellinen jakelu on ollut tärkeä lisäansion lähde varhaisjakajille, koska tilattavien sanomalehtien jakelumäärät laskevat lehtien levikkejä seuraavan MediaAuditin mukaan keskimäärin 5-10% vuodessa, hieman lehdestä riippuen. (MediaAudit, 2018.) Savon Jakelun liikevaihto vuonna 2017 oli n. 7,9 miljoonaa euroa ja liikevoitto n. 530 000 euroa. (Asiakastieto, 2018.)

Mediatalo Keskisuomalainen omistaa myös toisen jakeluyhtiön, ESA Jakelut. ESA Jakeluiden liiketoimintajohtajana toimii Savon Jakelu Oy:n toimistusjohtaja. Hän vastaa myös konsernitasolla kaikista jakeluista jakeluliiketoiminnan johtajan nimikkeellä.

Savon Jakelu Oy:n osalta tulevaisuuden haasteita pyritään taklaamaan ensi sijassa lisäjaettavalla. Lisääntyvien jakelumäärien mukana tulee uusia ongelmia, muun muassa palvelutasossa pysyminen ja suuresti joka yö vaihtelevat jakelumäärät. Tämä aiheuttaa taas lisähaastetta sekä varhaisjakajien että esimiesten työhön. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin osaltaan selvittää varhaisjakajien nykytilannetta ja antaa mahdollisesti kehitysehdotuksia tulevaisuutta ajatellen, joiden avulla voidaan parantaa sekä varhaisjakajien että esimiesten työtä.

Oman lisän tulevaisuuden pohtimiseen aiheuttaa konserniin äskettäin ostettu Suomen Suoramainon liiketoiminta. Juuri tällä hetkellä osto ei vaikuta mitenkään varhaisjakeluyhtiöiden toimintaan, mutta on oletettavaa, että jatkossa mahdollisia synergiahyötyjä tullaan hakemaan.

3 TUTKIMUSASETELMA

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa on varhaisjakajille tehtävä henkilöstökysely. Toisen osan muodostaa kyselyn tulosten pohjalta tapahtuva esimiestyön kehittäminen. Kehitystyötä on tarkoitus tehdä kahdessa esimiestyöpajassa, joista ensimmäisessä tarkoituksena on varhaisjakajien kyselyn tulosten läpikäynti ja toisessa keinojen löytäminen esimiestyön kehittämiseen niin, että esimiestasolla tehtäisiin oikeita asioita työntekijäpysyvyyden parantamiseksi. Työpajojen tuloksena tulisi olla esimiestyön kehittämisen suunnitelma.

Tämä tutkimus rajautuu kyselyyn ja esimiestyön kehittämissuunnitelman laatimiseen, varsinainen kehittämistyö ja sen seuranta sekä raportointi jäävät tehtäväksi tämän tutkimuksen ulkopuolella.

3.1 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusongelmana ja koko tutkimuksen lähtökohtana on todella suuri vaihtuvuusprosentti varhaisjakajien työsuhteissa. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään ratkaisuja, kuinka varhaisjakajien pysyvyyttä saataisiin parannettua.

Tutkimuskysymyksiä tässä työssä on seuraavat:

- mitkä tekijät sitouttavat varhaisjakajia?
- miten esimiestyötä pitäisi muuttaa, jotta se tukisi varhaisjakajien pysyvyyttä?
- miten sitouttaa esimiehet muutokseen?

Koko opinnäytetyön tavoitteena on siis löytää keinoja parantaa jakajien pysyvyyttä ja saada esimiehet sitoutumaan jakajien pysyvyyden ja työhyvinvoinnin parantamiseen.

Varhaisjakajille tehtävän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa muun muassa:

- a. henkilöstön työtyytyväisyyttä
- b. mahdollisia motivaatiotekijöitä työn jatkamiseen tai lopettamiseen
- c. muun kuin rahallisen palkitsemisen keinojen kannustavuutta
- d. henkilöstön kiinnostusta tehdä lisätyötä
- e. henkilöstön taustoja, onko muita töitä, opiskeleeko?
- f. keinoja, joilla parantaa jakajien yhteisöllisyyttä
- g. löytää mahdollisia eroavaisuuksia suomalaisten ja ulkomaalaisten jakajien vastusten välillä

Tutkimusoletuksena on, että suurempi palkka olisi motivoivin tekijä varhaisjakajalle jatkaa työssään, mutta osa-aikatyöstä ei ole taloudellisesti mahdollista maksaa kokopäivätyön palkkaa. Tarkoituksena olisi siis löytää myös ei-rahallisen sitouttamisen keinoja. Tavoitteena olisi myös löytää jakajakentältä ideoita mahdolliseen jakotyön lisänä tehtävään työhön, jolla ansiotasoa voisi kasvattaa. Jakajille ei ole vuosiin tehty konsernin muulle henkilöstölle tehtyjä ilmapiiri/henkilöstö/työtyytyväisyyskyselyitä, joten tietyllä tapaa kyselyn tarkoituksena on myös yrittää sitouttaa varhaisjakajia ja antaa viestiä,

että heidänkin mielipiteillä on väliä ja heillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Tutkimuksen tavoitteena on myös löytää mahdollisia eroavaisuuksia suomalaisten ja ulkomaalaisten jakajien välillä, jotta löydettäisiin sopivia keinoja myös ulkomaalaisten jakajien sitouttamiseen.

3.2 Tutkimuksellinen tutkimusote ja lähestymistapa

Opinnäytetyön tutkimusmetodiksi valikoitui useamman tutkimusmenetelmän yhdistäminen. Opinnäytetyö yhdistää sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Varhaisjakajille tehdään henkilöstökysely, jolla kerätään heidän mielipiteitä muun muassa työtyytyväisyydestä ja motivaatiosta. Varhaisjakajille tehtävä kysely edustaa määrällistä, kvantitatiivista tutkimusmetodia. Kyselyn analysoinnin jälkeen on edessä tulosten läpikäynti esimiesten kanssa ja kehitysideoiden laatiminen ja kirjaaminen sekä niihin sitouttaminen. Esimiesten työpaja edustaa puolestaan laadullista tutkimusta. Tutkimusstrategiana työssä on tapaustutkimus.

Tapaustutkimukseen päädyttiin, koska tässä tutkimuksessa pysyvyyden ongelmaa lähestytään monelta eri kantilta ja tiedonkeruun pohjana on sekä laadullisia että tilastollisia menetelmiä.

Muina vaihtoehtoina olisi voinut olla esimerkiksi toimintatutkimus tai jopa etnografinen tutkimus. Toimintatutkimusta olisi puoltanut muun muassa se, että siinä Kanasen (2014, 22) mukaan tutkija on osa tutkittavaa ilmiötä ja yhteisöä sekä se, että yhtenä tutkimuksen tarkoituksena on toiminnan kehittäminen. Toisaalta olisi voinut harkita myös etnografista tutkimusta. Kanasen (2014, 13) mukaan etnografarinen tutkimus on tutkimus, jossa tutkimuksen avulla halutaan ymmärtää tutkittavaa ryhmää ja kohteena nykypäivänä on usein ihmiset ja organisaatiot. Kanasen mukaan (2014, 26) etnografisessa tutkimuksessa tutkijan tulee olla osa tutkittavan yhteisön elämää. Tämä olisi voinut olla valinta tutkimusuuntaukseksi, jos tutkimus käsittelisi vain esimiestyön kehittämistä. Mutta tähän työhön haluttiin laaja ja syväluotaava lähestymistapa ja varhaisjakajien pysyvyyden parantaminen on tutkimuksen ns. tärkein osa ja esimiestyön kehittäminen keino tukea sitä, jolloin valinta painottui tapaustutkimukseen.

Tapaustutkimusta monesti pidetään hieman hankalana tutkimusotteena, varsinkin liiketalouden puolen tutkimuksissa. Robert K. Yin toteaaakin (2009, 3-4) että tapaustutkimuksen käyttö on yksi haastavimmista tutkimusmetodeista, mutta sen käyttö on paikallaan etenkin silloin, jos tutkimuksen avulla pyritään löytämään vastauksia kuinka ja miksi – kysymyksiin sekä syvällisesti selittämään tai tutki- maan jotain aihealuetta.

Markus Laine, Jaakko Bamberg ja Pekka Jokinen kuvaavat (2007, 11) tapaustutkimusta niin, että siinä on tutkimuksen kohteena vain yksi tapaus, tai muutamia tapauksia. Heidän mukaansa tätä tapausta tutkitaan useista eri ulottovuuksista. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tapausta.

Myös Kanasen (2015, 76) mukaan tapaustutkimus hankalasti määriteltävissä ja sekoittuu usein laadulliseen tutkimukseen. Hänen mukaansa tapaustutkimukselle on yleistä monimenetelmäisyys ja sen avulla pyritään saamaan kattava ja syväluotaava kuvaus siitä ilmiöstä, jota tutkitaan. "Tutkimuskoh-

teena on usein yksi tapaus (case), josta menetelmän nimi tulee.” Kuten tässäkin työssä, myös Kanasen mukaan tapaustutkimuksessa yhdistetään usein kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä. Kanasen mukaan tapaustutkimuksen ero laadulliseen tutkimukseen on varsin pieni, mutta erottavana tekijä on se, että tapaustutkimuksessa käytetään tiedonkeruussa ja analysoinnissa usein myös tilastollisia menetelmiä.

Tapaustutkimuksen yhteydessä mainitaan usein triangulaatio, joka Laineen ym. (2007, 23) mukaan tarkoittaa sitä, että ”tapaustutkimuksen vastaus monimutkaisuuteen on toisiaan täydettävien aineistojen, menetelmien ja näkökulmien käyttö”. Heidän mukaansa triangulaatio voidaan jakaa neljään eri tyyppiin, jotka ovat aineistotriangulaatio, menetelmätriangulaatio, teoriatriangulaatio ja tutkijatriangulaatio. Tässä työssä ei alun perin tietoisesti valittu mitään triangulaatiota käyttöön, ja Laine ym. (2007, 24) toteavatkin, että triangulaatio ei ole mikään automaatio, mutta tutkimusta voi syventää tutkimalla sitä eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa jakajapysyvyyden- ja vaihtuvuuden ongelmallisuutta pyritään tutkimaan sekä jakajien, esimiesten että aiheesta olemassaolevan teorian näkökulmista sekä eri aineistoja hyödyntäen. Kanasen (2013, 34) mukaan tällöin voisi puhua aineistotriangulaatiosta, joka onkin hänen mukaansa usein tyypillinen case-tutkimuksissa. Hänen mukaansa ”Aineistotriangulaatio tarkoittaa tutkittavaan ilmiöön liittyviä erilaisia aineistoja ja niiden hyödyntämistä.” Myös menetelmätriangulaatio voisi tulla kyseeseen tässä tutkimuksessa. Menetelmätriangulaatiossa käytetään useita eri menetelmiä, esimerkiksi laadullista ja määrällistä. (Kananen 2013, 35.) Tässä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle määrällisestä tutkimuksesta, jonka tulosten pohjalta kehitetään toimintaa laadullisin menetelmin.

Tarja Heikkilä (2014, 15) kuvaa kirjassaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja seuraavalla taulukolla. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot (Heikkilä, 2014.)

Kvantitatiivinen (määrällinen)	Kvalitatiivinen (laadullinen)
vastaa kysymyksiin Mikä?, Missä?, Paljonko?, Kuinka usein?	vastaa kysymyksiin Miksi?, Miten?, Millainen?
numeerisesti suuri, edustava otos	suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte
ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta	ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

Kvantitatiivinen tutkimus on tilastollinen tutkimus. Heikkilän (2014, 15-16) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein kerätään oma aineisto, koska valmiiden aineistojen käyttäminen ei riitä tai ne eivät sovellu työn alla olevaan tutkimukseen. Näin on myös tässä työssä. Vastaavaa varhaisjakajille tehtävää kyselyä ei ole lainkaan tehty viime vuosina eikä näin ollen ole käytettävissä ajantasaisia tuloksia. Varhaisjakajille tehtävä kysely päädyttiin siis laatimaan itse yhteistyössä tutkimuksen toimemksiantajan kanssa. Tarvittava aineisto päätettiin kerätä internetin kautta tehtävänä kyselynä.

Heikkilän (2014, 12) mukaan ”tutkimuksen perusjoukko on se tutkimuksen kohteena oleva joukko, josta tietoa halutaan.” Tässä tutkimuksessa perusjoukko on tutkimuksen teon aikaan työsuhteessa olevat varhaisjakajat, yhteensä 200 varhaisjakajaa. Heikkilä (2014, 12-13) jatkaa, että ”Tutkimus voi olla joko kokonaistutkimus, jolloin koko perusjoukko tutkitaan, tai osatutkimus eli otantatutkimus, jolloin vain tietty perusjoukon osajoukko eli otos tutkitaan.” Tähän tutkimukseen on valittu keinoksi kokonaistutkimus, koska varhaisjakajien määrä, 200, on sellainen, että kyselyn voi kaikille toimittaa vastattavaksi ja tuloksia analysoidaan tilastollisesti, jolloin työmäärä ei nouse kohtuuttomaksi.

Kyselyn tulosten läpikäyntiä tehdään esimiesten kesken ja sen jälkeen laaditaan esimiehille esimiestyön kehittämissuunnitelma. Tätä prosessia pyritään viemään läpi laadullisen tapaustutkimuksen keinoin.

Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus ”korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta”. (Puusa, Juuti 2011, 47). He jatkavat, että laadullinen tutkimus tarkastelee yksittäisiä tapauksia ja siinä korostuu siihen osallistuvien ihmisten näkökulmat ja tutkijan vuorovaikutus.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään yleisimmin haastatteluin, kyselyin, havainnoiden ja teorian pohjalta. (Tuomi, Sarajarvi 2013, 71.) Tähän tutkimukseen liittyen laadullisen tutkimuksen keinoista käytössä voisi katsoa olevan ryhmäkeskustelut ja niissä tapahtuva kevyt havainnointi sekä esimiehille tehtävä laadullinen ennakkokysely. Puusan ym. (2011, 88) mukaan ryhmäkeskustelu on yksi keino kerätä tietoa laadullisessa tutkimuksessa. Tämän työn osana tehtävät työpajat eivät suoraan täytä ryhmäkeskustelun määritelmää, sillä niihin osallistuminen pakollista, mutta työpajoissa käytettävät keinot pohjautuvat pitkälti ryhmäkeskustelun keinoihin.

Havainnointia tekee, usein tietostamattaan, jokainen tutkija, joka on suoraan yhteydessä tutkittavaan asiaan. (Puusa ym. 2011, 102). Näin on tilanne myös tämän tutkimuksen osalta. Tässä tutkimuksessa tutkija on osa työyhteisöä, eli osa tutkittavaa ilmiötä. Tällöin puhutaan osallisesta havainnoinnista. Tämä voi aiheuttaa tutkijalle myös haasteita, kuinka kirjata oma itsensä työhön mukaan ja pohtia sitä, kuinka suuri tutkijan merkitys on ollut havainnoitavassa tilanteessa.

3.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Tässä tutkimuksessa myös aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät jakautuvat kahteen osaan. Kohdissa 3.3.1 ja 3.3.2 käydään läpi tilastollisia menetelmiä ja kohdissa 3.3.3 ja 3.3.4 laadullisia menetelmiä.

3.3.1 Tilastollinen tutkimus

Aineistoa kerättiin varhaisjakajille tehtävän henkilöstökyselyn avulla. Kysely tehtiin sekä suomeksi (liite 1) että englanniksi (liite 2), koska varhaisjakajien joukossa on useita ulkomaisia jakajia, jotka eivät suomeksi pysty kyselyyn vastaamaan, mutta englanniksi vastaaminen onnistuu. Vastaja-joukko, jolle kysely tehtiin, on varsin suuri, 200 varhaisjakajaa. Vastanneiden kesken arvottiin tuote-paketteja.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 190) toteavat teoksessaan, että kyselytutkimuksen hyviä puolia ovat muuan muuassa mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto ja mahdollisuus kysyä paljon kysymyksiä yhdellä kertaa. Aineisto on myös nopea käsitellä, jos vain kysymykset on laadittu ja ryhmitelty huolellisesti. Mahdollisina ongelmina kyselytutkimuksessa on esimerkiksi se, että ei voida varmistaa, ovatko vastaajat vastanneet kysymyksiin tosissaan ja todenmukaisesti tai ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein. Myös kato, vastaamattomuusprosentti, voi kyselytutkimuksissa olla hyvin suuri.

Tämän tutkimuksen varhaisjakajille tehty kysely tehtiin internetkyselynä. Heikkilän (2014, 66-67) mukaan internetkysely on varsin nopea tapa kerätä tietoa ja vastaukset ovat heti tiedon keruun jälkeen käytettävissä ja analysoitavissa. Kysely laadittiin Webropolin, joka on Heikkilänkin mukaan hyvin yleisesti käytössä kvantitatiivisissä opinnäytetöissä.

Kysely tehtiin syksyllä 2018 ja vastausaika oli kaksi viikkoa. Ennen varhaisjakajille julkaisua kyselyä testattiin esimiesten toimesta. Heikkilän (2014, 58) mukaan lomakkeen testaus on aina hyvä tehdä. Hän rajaa testaajien määrän viidestä kymmeneen. Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen testasi seitsemän henkilöä. Testauksen pohjalta korjattiin kyselyyn yksi avoin tekstikenttä, joka puuttui ja lisättiin kysymykseen 15 kohta parempi työterveyshuolto.

Kyselyn julkaisu tapahtui julkisen linkin kautta. Linkkiä jaettiin varhaisjakajille intranetin, jakokirjaviestien ja sähköpostin kautta. Myös muistutusviestejä lähetettiin muutamaan otteeseen, ensimmäiset noin viikon päästä tutkimuksen aukeamisesta ja toiset kaksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista. Muistutusviestit jaettiin samoissa kanavissa kuin linkin jako tapahtui. Linkin jaon yhteydessä oli lyhyt saate (liite 3), jossa kerrottiin, miksi ja mitä varten kysely tehdään ja kuka sitä tekee. Heikkilän (2014, 59) mukaan saatteessa tulisi olla mm. tietoa kyselyn tekijästä, siitä, miksi kysely tehdään, tieto siitä, että tulokset ovat luottamuksellisia sekä kiitos vastaamisesta. Tässä tutkimuksessa tieto luottamuksellisuudesta ja kiitos vastaamisesta löytyi kyselyn lopusta, ei saatteesta.

Kyselyn tuloksia analysoitiin alkuun suoraan Webropolissa, koska sieltä löytyy aika kattavat tilastomahdollisuudet. Analysointia tehtiin pääosin frekvenssijakauman mukaan. Osittain tuloksia myös risitiintaulukoitiin toimeksiantajaorganisaation sisäistä käyttöä varten. Tuloksia tulkittiin sekä kokonaisuutena että työskentelyalueen perusteella suodattaen. Tämän omatoimisen analysoinnin jälkeen tuloksia käytiin läpi sekä oman esimiehen että opinnäytetöiden ohjaajan kanssa.

3.3.2 Kyselyn laatiminen

Kysely laadittiin yhdessä työnantajan kanssa, eli työnantajan toiveet kysymysten asettelusta otettiin huomioon, mutta kyselyn pohjana käytettiin teoreettista viitekehystä. Tarja Heikkilä toteaa kirjassaan (2014, 45), että kyselylomaketta laatiessa pitäisi ensin tutustua aihealueeseen liittyvään viitekehykseen ja jo kyselyä laatiessa tulisi huomioida, miten tuloksia analysoidaan ja käsitellään. Tämän tutkimuksen osalta oli alusta lähtien tiedossa, että kysely tehdään internet-kyselynä ja hyvin äkkiä alustaksi valikoitui Webropol.

Kyselyn alkuun laadittiin taustatietoja kartoittavia kysymyksiä mm. työskentelypaikkakunnasta, iästä ja sukupuolesta. Näiden avulla voidaan varmistaa, että vastannut joukko on tarpeeksi kattava ja oikeassa suhteessa todelliseen varhaisjakajien määrään, sekä lajitella tuloksia toimistoalueittain. Toimistoaluekohtaista jakoa käytetään vain tulosten sisäisessä läpikäynnissä.

Työn kirjallisessa raportoinnissa käytetään kokonaisotosta, koska osalla paikkakuntia otos on niin pieni, että tulosten tilastollinen analyysi ei olisi paikkakuntakohtaisesti järkevää ja saattaisi myös vaarantaa vastaajien anonymiteetin.

Kyselyyn valittiin vain muutama kaikille vastajille pakollinen kysymys, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa kaikille vastaajille. Kyselyyn valittiin myös useita avoimia kysymyksiä. Vaikka niiden läpikäynti on aikaavievää, niin katsottiin, että niiden avulla saadaan kattavammin vastauksia tiettyihin kysymyksiin. Pakolliset kysymykset liittyivät selkeimmin työn viitekehukseen ja niillä haettiin vastausta työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja esimiestyöhön, työn arvostukseen.

Kysymykset lajiteltiin muutaman teeman alle, joita olivat taustatiedot, työtyytyväisyyteen liittyvät kysymykset, motivaatioon ja lisätööhön liittyvät kysymykset sekä esimiestyöhön liittyvät kysymykset.

Taustatietojen jälkeen kysymyksessä numero 7 kysyttiin syitä, miksi vastaaja oli valinnut lehdenjakotyön työkseen. Tällä kysymyksellä haluttiin saada tietoa niistä tekijöistä, jotka vastaajat näkevät työssä positiivisina ja ehkä jopa motivaatiotekijöinä. Oletus on, että vastauksista saaduilla tiedoilla voidaan kehittää jakajan työtä oikeaan suuntaan ja käyttää niistä saatavia tietoja hyväksi mm. rekrytoinnissa.

Kysymys 8 käsitteli työtyytyväisyyttä ja oli pakollinen kysymys. Se linkittyy suoraan tutkimuksen viitekehukseen ja antaa tärkeää tietoa siitä, miten esimiehet ovat tähän asti työssään suoriutuneet varhaisjakajien mielestä.

Kysymyksen numero yhdeksän kanssa otettiin tietoinen riski. Olettama on, että harva matalapalkka-alan työntekijä on tyytyväinen palkkaansa ja siitä syystä kysymys aseteltiin niin, että kysyttiin tyytyväisyyttä palkkaan suhteessa omaan työpanokseen. Mutta tiedostettiin, että kysymyksen voi helposti ymmärtää väärin tai sitä ei välttämättä ymmärretä ollenkaan. Siksi kysymykseen laitettiin myös vastausvaihtoehto en tiedä. Oletus oli, että aika moni valitsee sen vaihtoehdon. Toimeksiantaja halusi kuitenkin kysymyksen kyselyyn sisällyttää.

Kysymykset 10, 11 ja 12 käsittelevät käytössä olevia työvuorokiertoja. Yleisin Savon Jakelulla käytössä oleva työvuorokierto on 12+2, mutta paineita on sekä työehtosopimuksen, jossa määritetty, että virallinen käytössä oleva työvuorokierto on 6+2, että jaksamisen vuoksi siirtyä käyttämään kaikilla muilla yksityisillä jakeluyhtiöillä käytössä olevaa 6+2 työvuorokiertoa. Kyselyyn laitettiin vastausvaihtoehdoksi myös 7+1 työvuorokierto, jota on ollut käytössä Varkauden alueella sekä vaihtoehto muu, mikä.

Jaksamisesta koskevassa kysymyksessä haluttiin muun muassa seurata, nouseeko avoimeen kysymykseen 14 vastauksia, joissa mainitaan työvuorokierrot. Lisäksi haluttiin saada avoimen kysymyksen kautta tietoa mahdollisista työssäjaksamisen ongelmista ja seurata, nouseeko tietyt asiat selkeästi esiin useamman vastaajan toimesta. Jos näin käy, on vastausten avulla helpompi ohjata varhaisjakajien ja esimiesten työn kehittämistä oikeaan suuntaan.

Kysymyksen 15 katsottiin olevan yksi tärkeimmistä liittyen työn viitekehikseen ja koko kyselytutkimuksen tekemiseen. Kysymys oli pakollinen ja sillä haluttiin löytää tietoa asioista, jotka motivoi varhaisjakajia. Kysymyksessä oli useita valmiita vastausvaihtoehtoja ja lisäksi avoin joku muu, mikä? vastausvaihtoehto. Kysymyksen avulla haluttiin löytää palkan lisäksi myös muita motivaatiota lisääviä tekijöitä.

Kysymykset 16 ja 17 käsittelivät lisätyn tekoa. Kysymys oli työnantajalle tärkeä osana isompaa jakajien pysyvyyden ja saatavuuden hanketta, vaikka eivät välttämättä tämän tutkimuksen ydinaluetta olekaan.

Esimiestyön otsikon alle laadittiin kysymyksiä, jotka selkeämmin liittyvät esimiestyöhön ja sen kehittämiseen. Kysymys 18 käsitteli kehityskeskustelukäytäntöjä ja kysymykset 20 ja 21 työhön liittyviä ohjeistuksia. Näillä haluttiin saada tietoa jakajien kokemasta tietotaidostaan ja palautetta nykyisin käytössä olevasta ryhmäkehityskeskustelukäytännöstä. Kysymykset liittyvät osittain myös yhteisöllisyyteen, jota erilaisten ryhmätapahtumien oletetaan parantavan. Lisäksi varhaisjakajien työhön on tullut erittäin paljon uudistuksia ja sitä kautta uusia ohjeita, joten kysymysten avulla haluttiin hieman kartoittaa sitä, miten varhaisjakajat kokevat oman osaamisen pysyneen ajan tasalla.

Kysymys numero käsitteli työnantajan osoittamaan arvostusta varhaisjakajia kohtaan. Jotta kysymys ei olisi liian vaikea vastata tai ymmärtää, lisättiin kysymykseen hieman taustaa, mitä arvostus voisi tarkoittaa, kuten esimieheni on helposti tavoitettavissa tai saan riittävästi palautetta työstäni.

Lopuksi oli mahdollisuus avoimen vastauksen myötä antaa palautetta esimiehille. Kysymys olisi ollut houkutteleva laittaa pakolliseksi, mutta yhdessä työnantajan kanssa päädyttiin kuitenkin siihen, että kysymys on vapaaehtoinen, jotta siihen saadaan niin sanotusti järkeviä vastauksia niiltä, jotka kysymykseen oikeasti haluavat vastata.

3.3.3 Laadullinen tutkimus

Jakajakyselyn tulosten analyysin jälkeen oli esimiesten työn kehittämisen vuoro. Kehittämistyötä tehtiin kahdessa työpajassa. Ensimmäinen työpaja järjestettiin marraskuun lopulla 2018 ja toinen tammikuussa 2019. Ensimmäisen työpajan sisältönä oli jakajakyselyn tulosten purku ja toisen työpajan sisältönä oli oman toiminnan ja esimiestyön kehittäminen. Ensimmäinen työpajan aineistona toimi jakajakyselyn tulokset. Toisen työpajan aineistona toimi ennakkotehtävä, joka sisälsi kuusi esimiestyön kehittämiseen liittyvää kysymystä.

Tutkimuksen laadullisen osion pohjana oli aineistoa monista eri lähteistä. Kuviossa 2 on esitetty, kuinka, missä järjestyksessä ja mistä lähteistä aineistonkeruuta on tehty.



KUVIO 2. Aineistokeruu (2019.)

3.3.4 Esimiesten työpajojen agenda

Esimiesten työpajaa varten odotettiin varhaisjakajien henkilöstökyselyn tulokset ja niiden analyysi. Ensimmäisen työpajan agendalla oli käydä läpi kyselyn tulokset. Tulokset esiteltiin työpajassa sellaisenaan, niitä ei ollut esitystä varten mitenkään analysoitu. Tarkoituksena oli sitouttaa työpajaan osallistujia ja antaa heidän analysoida tuloksia itse. Ensimmäisessä työpajassa annettiin tehtäväksi myös yksi testi. Kaikki saivat itsenäisesti tehdä Työterveyslaitoksen Millainen työhyvinvoinnin kylväjä olet? -testin. Tuloksia ei käyty mitenkään yhdessä läpi, lähinnä ajatus oli, että kaikki saisivat testistä vinkkiä ja ajattelemisen aihetta omaan kehittymiseen.

Toisessa työpajassa oli alun perin tarkoitus keskittyä esimiestyön ja toiminnan kehittämiseen niin, että ne sekä tukevat jakajapysyvyyttä että esimiesten omaa työhyvinvointia. Tutkimuksen teon aikana yrityksessä läpikäytiin yt-neuvottelut ja niiden seurauksena yksi esimies irtisanottiin. Tämän johdosta toiseen työpajaan päätettiin ottaa hyvin tarkka rajaus ja keskittyä vain jakajien kyselyyn ja sen tuloksiin ja niiden perusteella tehtävään esimiestyön kehittämiseen. Erilaiset esimiesten hyvinvointiin ja työyhteisöön liittyvät aiheet rajattiin työpajan ulkopuolelle. Näitä asioita käsitellään yrityksessä erikseen erilaisissa työpajoissa, jotka ovat seurausta yt-neuvotteluista.

Toisen työpajan osalta tapaaminen esimiesten kesken pidettiin videoneuvotteluna aikatauluongelmista ja työtilanteesta johtuvista syistä. Kaikki saivat etukäteen yhteenvedon jakajien kyselyn tuloksista ja ennakkotehtävän (liite 4), pohdittavaksi ja palautettavaksi ennen työpajaa. Nämä työpajaa edeltävät ennakkokysymykset laadittiin Webropoliiin. Linkki kyselyyn lähetettiin kaikille esimiehille sähköpostilla. Kysely päädyttiin tekemään Webropoliiin siksi, että vastaajien anonymiteetti säilyy. Tutkijana ehdotin tätä toimeksiantalle, koska arvelin, että on todennäköistä saada avoimempia vastauksia, jos vastaukset voi antaa nimettömänä. Kysely lähti yhteensä kahdeksalle hengelle. Mukana joukossa oli jakeluesimiesten esimies, joka tekee myös varhaisjakajien esimiestyötä sekä minä, tutkimuksen tekijä, mutta myös yksi jakeluesimiehistä. Vastaaminen ennakkotehtävään oli pakollista.

Työpajaa varten koostettiin vastauksista yhteenveto, joka käytiin läpi työpajan aluksi. Tämän jälkeen keskusteltiin yhdessä aiheista ja niiden tärkeydestä ja työpajan loppuun kirjattiin toimenpide-ehdotukset, jotka sitten myöhemmin koottiin kehittämissuunnitelmaksi. (Liite 5.) Tutkijan osuus oli sekä vetää työpajaa että myös osallistua siihen. Tarkoituksellisesti otin tutkijana kuitenkin hieman normaalia passiivisemmän roolin keskustelussa, johtuen osin myös siitä, että tutkimusta tehdessä olen ollut useamman kuukauden pois päivittäisestä työstäni. Tutkijan roolina olikin enemmän kirjata asioita ja havainnoida muita. Havainnointia tehdään tässä työssä arkipäiväisemmin, ei varsinaisesti minkään havainnointimallin mukaisesti. Tutkijana kuitenkin tein havainnointipäiväkirjaa, tai selkeämmin, kirjasin ylös keskustelussa havainnoimiani asioita, johtopäätöksiä ja eleitä. Pohjana tälle havainnoinnille toimivat ennakkokysymykset ja itse tehty havainnointipäiväkirjamalli. Pohjaa mallille haettiin eri lähteistä ja yksi malli on esitelty Jorma Kanasen kirjassa (2013, 91), josta mukailen laadin havainnointipäiväkirjan työpajaan. (Kuvio 3.) Koska esimiesjoukko on pieni, ei työpajassa tehtyä havainnointipäiväkirjaa sellaisenaan tulla tähän työhön liittämään osallistujien anonymiteetin säilyttämiseksi.

Aihe	Mitä keskusteltiin?	Ketkä keskusteli?	Päätökset	Vastuuhenkilöt/aikataulu
Kysymys 1				
Kysymys 2				
Kysymys 3				
Kysymys 4				
Kysymys 5				
Kysymys 6				

KUVIO 3. Kanasen (2013, 91) mallin pohjalta mukailtu havainnointipäiväkirjamalli (2018.)

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen, kriteerit

Case-tutkimuksen osalta ei Kanasen (2013, 114) mukaan ole suoraan omia luotettavuuden kriteereitä, vaan siihen sovelletaan määrällisen ja laadullisen tutkimuksen kriteereitä, riippuen siitä, mitä menetelmiä työssä käytetään. Tässä työssä on käytetty sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä.

Kvantitatiivisen, eli määrällisen, tutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa puhutaan tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Hanna Vilka, (2007, 149-150), kuvaa näitä termejä kirjassaan seuraavasti: Reliabiliteetti on tutkimuksen kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja validiteetti on "tutkimuksen kyky mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata". Heikkilä (2014, 74-79) kuvaa kirjassaan hieman tarkemmin, miten määrällisen tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida, mm. seuraavin kysymyksin: mikä oli tutkimuksen kohde ja perusjoukko, mikä oli otantamenetelmä, oliko otoskoko riittävä ja mikä oli vastausprosentti, millä tavoin tietoa kerättiin, olivatko kysymykset selkeitä ja onko esimerkiksi tulokset kuvattu kattavasti, vai perustuuko osa tuloksista vain osaan otoksesta, ovatko kaaviot ja kuvat totuudenmukaisia ja onko aihepiiristä muita tutkimuksia ja mitä ne kertovat.

Esimiestyöpajojen tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä, koska kyse on pienestä ryhmästä ja kehitystyötä tehdään tiiviisti koko ryhmän kesken. Kvalitatiivisen, eli laadullisen, tutkimuksen osalta luotettavuutta pitäisi tarkastella monesta eri osatekijästä käsin. Puusan ym. (2011, 157) mukaan ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, kuinka laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan. Laadullinen tutkimus ei tuloksessaan aina välttämättä päädy laajalle yleistettävään tietoon, mutta se voi olla silti tarpeellista ja lisätä tietämystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkijan olisi hyvä myös arvioida omia valintojaan tutkimusta tehdessä sekä perustella, miksi tiettyihin tulkintoihin on päädytty. Myös Tuomi ja Sarajarvi toteavat (2013, 136), että laadullisessa tutkimuksessa ei suoraan voida tai kannata puhua reliabiliteetistä ja validiteetistä. He listaavat (2013, 140) muutamia asioita, jotka kuitenkin kannattaa ottaa huomioon laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa: oletko tutkinut oikeaa kohdetta ja miksi olet sitä tutkinut, miten itse olet osa tutkimusta tutkijana ja miten tutkimus on muuttanut suhtautumistasi asiaan, miten olet kerännyt aineistoa ja oliko sen keruussa ongelmia, tutkimuksen aikataulu, miten aineistoa on analysoitu, onko tutkimus eettisesti luotettava ja miten tutkimus on raportoitu.

Kanasen (2013, 122) taas määrittää laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä seuraavasti: tutkimuksen arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun kannalta sekä saturaatio. Tutkimuksen arvioitavuus perustuu työn dokumentaatioon ja ristiriidattomuus monilähteisyyteen.

4 PYSYVYYDEN PARANTAMINEN – TYÖHYVINVOINTIA, HYVÄÄ JOHTAMISTA JA TYÖN IMUA

Tässä tutkimuksessa olennaisia teoriasuuntauksia työn kannalta voi katsoa olevan muun muassa työhyvinvointi, motivaatio ja muutosjohtaminen sekä niihin liittyvät tekijät. Pysyvyyden parantamisessa tärkeitä asioita on, että henkilöstö voi hyvin ja kokee motivaatiota ja sitoutumista työtään kohtaan. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli, että varhaisjakajien pysyvyyttä ja sitoutumista yritykseen voisi parantaa rahan sijaan kehittämällä varhaisjakajien yhteisöllisyyttä ja löytämällä keinoja myös ei-rahalliseen palkitsemiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli myös esimiestyön kehittäminen ja sen onnistuminen pohjautuu muutosjohtamiseen ja siinä onnistumiseen.

Lisäksi on hyvä määritellä muutamia keskeisimpiä käsitteitä hieman tarkemmin. Näitä ovat tässä tutkimuksessa pysyvyys ja vaihtuvuus. Vaihtuvuutta onkin jo kuvattu johdannossa, mutta pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että jokin pysyy paikallaan, vakaana, ei muutu. Tässä opinnäytetyössä pysyvyys tarkoittaa ensinnäkin sitä, että varhaisjakajat pysyvät työsuhteissaan ja toisaalta sitä, että he olisivat niin tyytyväisiä työsuhteisiinsa, että eivät harkitsisi niiden päättämistä.

Maarit Määttä (2010) on tehnyt matkailualalle opinnäytetyön, jossa on tutkittu osa-aikatyötä tekevien työntekijöiden sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. Työssään hän tuli siihen tulokseen, että tärkeimpiä tekijöitä sitoutumisessa on vakituinen työsuhde ja yleisestikin tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat rahalliset tekijät. Näiden jälkeen tärkeimpinä tekijöinä oli johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät, kuten henkilökohtainen palaute ja viestinnän tehostaminen.

Malesiassa vuonna 2013 tehdyssä tutkimuksessa on tutkittu henkilöstön vaihtuvuutta ja pysyvyyttä parantavia tekijöitä. Tutkimuksesta tehdyssä koostartikkelissa Anantha Raj A. Arokiasamy toteaa, että tutkimuksen perusteella voi todeta, että syynä suureen vaihtuvuuteen on pääosin seuraavat tekijät: työtyytyväisyyden puute, huono, tai huonoksi koettu, palkka, itse työn sisältö, huonot etene-
mismahdollisuudet, huonot työsuhde-edut ja huono johtajuus. Tutkimuksessa listataan myös pysyvyyttä parantavia tekijöitä, joita ovat mm. hyvä johtajuus, riittävä palkka, kehitysmahdollisuudet, selkeät odotukset työltä ja työntekijältä, työtyytyväisyys ja mahdollisuus työn ja muun elämän tasapainoon.

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 – hankkeessa on tutkittu tulevaisuuden työelämän haasteita ja laadittu visio Suomen tulevaisuuden työelämästä. Kuvassa 1 on esitelty hankkeen strategiakuvaus.



KUVA 1. Työelämä 2020 strategia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Strategia nostaa yhteistyön ja työhyvinvoinnin viiden tärkeimmän strategian joukkoon. Strategian mukaan tulevaisuuden työelämässä ja työpaikoilla on erityisen tärkeä pitää huolta henkilöstön hyvinvoinnista ja luoda positiivista työnantajakuva. Jatkuvan muutoksen ja tehostamisen aikana on myös erittäin tärkeää tehdä yhteistyötä ja luoda luottamusta sekä henkilöstöön että sidosryhmiin. Nämä keinot auttavat pärjäämään tulevaisuuden työelämässä. Näiden lisäksi olisi tärkeä pystyä innovoimaan, tuottamaan uusia ideoita alalle ja pitää huolta, että osaavaa työvoimaa on käytettävissä tulevaisuudessakin. Myös täysin uusia työpaikkoja- tai tehtäviä saattaa tulevaisuudessa syntyä.

Kaikki nämä osa-alueet ovat hyvin kriittisiä ja erittäin tärkeitä kohdeorganisaation toiminnan kehittämisessä, jotta henkilöstön pysyvyys, saatavuus ja ansiotaso saataisiin hallintaan. Kaikki nämä aiheet limittyvät myös teorian osalta toisiinsa. Pysyvyyden kannalta, johon tämä työ painottuu, tärkeimmäksi asiaksi nousee työhyvinvointi ja luottamus ja yhteistyö.

4.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja ja aiheesta löytyy loputon määrä kirjoja ja tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia käsitellään varhaisjakajien näkökulmasta. Hyvinvoivan työyhteisön voisi olettaa olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä varhaisjakajien pysyvyyden parantamisessa.

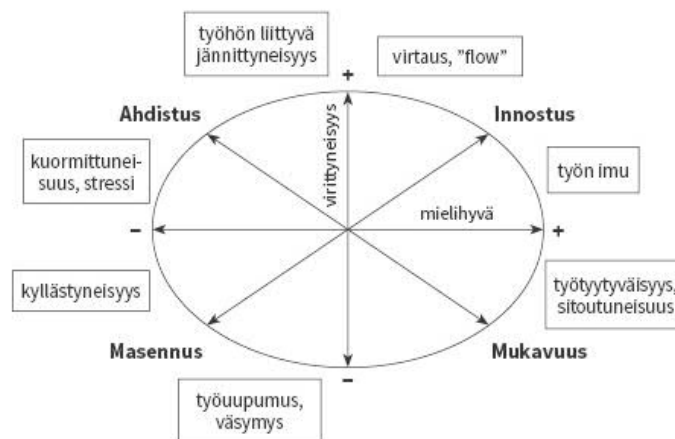
Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä tärkeimpiä asioita on hyvä ja oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen ja sellainen työ ja työyhteisö, että niiden kanssa on hyvä olla.

Juhani Kauhanen (2010, 200-201) määrittelee kirjassaan työhyvinvoinnin osatekijöiksi muun muassa seuraavia asioita: "hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky ja työterveys, työturvallisuus." Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka (2016, 80) toteavat samoilla linjoilla, että työhyvinvointi vaatii organisaatiolta toimenpiteitä, se ei synny itsestään. Avainasemassa ovat oikeanlainen

johtaminen, suunnittelu ja arviointi. He toteavat, että hyvinvoiva organisaatio tulisi olla osa organisaation strategiatyötä. Myös Juuti ja Vuorela (2002, 7) toteavat, että "On itsestään selvää, että vain innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia." ja "Yhtä itsestään selvää on, että kannustavan ja ihmisten toimintaa tukevan johtamisen myötä ihmisten innokkuus ja osaaminen kehittyi korkealle tasolle." TTL:n sivuilla kuvataan, että "työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä". (Työterveyslaitos, 2018.) Kauhanen jatkaakin kirjassaan (2010, 201), että suurimmat esteet työhyvinvoinnin saavuttamiseksi ovat usein liittyviä työpaikan- tai työyhteisön toimintakulttuuriin, arvoihin ja ihmisten motiiveihin toimia.

Hieman tuoreemman ja uudemman näkökannan työhyvinvoinnille tarjoaa Kati Rautio (2019-01-14) kirjoituksessaan Kohti aitoa Työhyvinvointia. Siinä todetaan, että työ + hyvinvointi ei välttämättä ole yhtä kuin työhyvinvointi. Työpaikoilla on paljon panostettu viime vuosina henkilöstön hyvinvoinnin lisäämiseen mm. liikunnan keinoin, mutta samalla on unohdettu, että iso osa hyvinvointia työssä on liittyväinen nimenomaan työhön. Henkilöstön jaksamisen lisäksi pitäisi muistaa kehittää myös itse työtä ja työpaikkaa niin, että siellä olisi hyvä olla. Tässä kehittämisessä painopiste siirtyy mm. liikunnasta enemmän johtamiseen, työpaikan kulttuuriin ja työn sisältöihin. Varhaisjakajien työhyvinvointia mietittäessä olisikin tärkeää keskittää huomiota sekä johtajuuteen, työyhteisöön että työn sisältöön.

Ulla Kinnunen ja Taru Feldt (2005, 26) kuvaavat kirjassaan Peter Warrin affektiivisen hyvinvoinnin mallia, joka on esitetty kuviossa 4. Kinnunen ym. (2005, 26) lainaavat Warria, jonka mukaan työhyvinvointia voidaan kuvata ellipsin muotoisella kuviolla, jossa mielihyvän tuntemisella on suurin vaikutus työhyvinvointiin. Warrin mukaan mm. työuupumus ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet työhönsä masentavat ja esimerkiksi työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet innostavat. Varhaisjakajien työ on hyvin itsenäistä öiseen aikaan, mutta kokonaisuudessaan työhön ei ole juuri vaikutusmahdollisuuksia tarjolla. Varhaisjakajan työ on helposti myös hyvin kuormittavaa sekä henkisesti että fyysisesti, koska työvuorokierrot ovat pitkiä, jopa 12 yötä peräkkäin ja työtä tehdään öiseen aikaan, joka saattaa vaikuttaa negatiivisesti sosiaalisiin –ja perhesuhteisiin.



KUVIO 4. Peter Warrin affektiivisen työhyvinvoinnin malli (Kinnunen, Feldt 2005, 26.)

4.1.1 Työnilo, työtyytyväisyys

Osa työhyvinvointia on tyytyväisyys työhön, työn ilon tunteminen. Yksi työnilon lähde, sitä lisäävä tekijä, on hyvinvoiva organisaatio. Näin toteaa (2011, 78) Marja-Liisa Manka. Hänen mukaansa hyvinvoivan organisaation tulisi olla tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, osaamista kehittävä ja työympäristöltään toimiva. Mankan (2011, 95) mukaan toinen tärkeä työniloa lisäävä tekijä on osallistava ja kannustava johtaminen. Johtajuuden merkitys on hyvin suuri henkilöstön hyvinvoinnista ja työnilosta puhuttaessa. Hyvä johtajuus on myös avain hyvinvoivaan organisaatioon ja toimivaan työyhteisöön, joka onkin kolmas tekijä Mankan työnilon lähteenä (2011, 115). Toimivassa työyhteisössä toiminta on avointa ja koko henkilöstö noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Mankan kirjoittaa, että toimiva työyhteisö perustuu yhteisöllisyyteen, jota käsitellään vielä tarkemmin luvussa 4.1.2. Mankan neljäs tekijä työnilon tuntemiseen on itse työ (2011, 139). Jotta työ tuottaisi työniloa, olisi sen oltava jatkuvaa oppimista kannustavaa ja annettava henkilölle itselleen edes jotain vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Ja viides, ehkä tärkein, tekijä on minä itse (2011, 147). Jos itse ei ole kunnossa, on vaikea tehdä työtäänkään hyvin. On ensisijaisen tärkeä huolehtia omasta hyvinvoinnista. Fyysisen hyvinvoinnin lisäksi on tärkeää, että kokee itsensä myös psykologisesti hyvinvoivaksi.

Nämä työnilon osa-alueet ovatkin hyvin pitkälle samoja kuin koko työhyvinvoinnin osatekijät. Varhaisjakajien kyselyssä kaikkia näitä aihepiirejä pyritään käsittelemään jollain tavoin. Itse työn sisältö ei saa ihan niin suurta osuutta kuin se ansaitsisi, mutta tämän tutkimuksen tavoitteena on keskittyä asioihin, joihin voidaan tällä hetkellä itse vaikuttaa, joten työn sisältöön liittyviä asioita on käyty läpi lähinnä tulevaisuuden kehittämissuunnitelmissa.

4.1.2 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys on noussut käsitteenä esille enemmän ja enemmän. Yhteisöllisyys on terminä vaikeasti määriteltävissä. Englanniksi yhteisöllisyys on yleisimmin määritelty sanoilla "sense on community", mutta selkeää suomenkielistä käännöstä tälle määritelmälle ei ole. Näin ollen yhteisöllisyyttä usein käytetään kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja yhteisön ei-materiaalista, vaan enemmän tunteellista tai merkityksellistä puolta. Kun yhteisöllisyys rajataan työyhteisöön, kuten tässä opinnäytetyössä, keskitytään pääosin ihmisten väliseen kanssakäymiseen, toisista välittämiseen, terveyteen, hyvinvointiin ja työniloon sekä oppimiseen. (Paasivaara, Nikkilä 2010, 11.)

Riku Sand (2013) tutki opinnäytetyössään yhteisöllisyyttä ja työyhteisön tukea linja-auton kuljettajilla. Hänen tutkimuksen perusteella työyhteisön tuella, yhteisöllisyydellä, on iso merkitys henkilöstön työhyvinvointiin. Kuten linja-auton kuljettajat, myös varhaisjakajat tekevät varsin itsenäistä työtä. Varhaisjakajat työskentelevät eri aikaan kuin heidän esimiehet ja he harvoin näkevät toisia varhaisjakajiakaan yöllä työtä tehdessään. Haasteena onkin, kuinka löytää keinoja yhteisöllisyyden parantamiseen tällaisessa itsenäistä työtä tekevien työntekijöiden yhteisössä.

Paasivaara ym. (2010, 18) kuvaavat kirjassaan yhteisöllisyyttä tukevia tekijöitä. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Yhteisöllisyyttä tukevat tekijät työyhteisössä (Paasivaara ym. 2010, 18.)

Tekijä	Vaikutus
Uudistusmielisyys	<ul style="list-style-type: none"> • muutosvalmius • innostus uuden oppimiseen • aikaa ja tukea ideoille
Vapaus toimia	<ul style="list-style-type: none"> • riskinottoa, epäonnistumisen sallimista • riittävää vapautta yrittää • halua kehittää asioita yhdessä
Salliva ilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> • tasa-arvoisuutta ihmisten välillä • leikkimielisyyttä ja huumoria • rakentavaa väittelyä • luottamusta ja avoimuutta

Näitä aiheita käytetään pohjana etenkin esimiestyön kehittämisessä. Esimiesten on omalla toiminnallaan annettava edellytykset varhaisjakajille yhteisöllisyyden kokemiseen. Esimiestyön ensimmäisessä työpajassa käydään kaikkien osallistujien kesken läpi hyvinvoivan ja yhteisöllisen työilmapiirin tekijöitä ja toisessa työpajassa aiheet nousivat esiin myös. Jotta varhaisjakaja, tai esimies, voisi kokea yhteisöllisyyttä, tulisi sekä työntekijän että työyhteisön suhteutua myönteisesti uudistumiseen ja mahdolliseen muutokseen. Työntekijällä tulisi olla vapaus epäonnistua ja oppia niistä. Palautteen tulisi aina olla rakentavaa. Ilmapiirin työpaikalla ja työntekijöiden kesken tulisi olla avoin ja tasa-arvoinen. Itse varhaisjakajien kyselyssä yhteisöllisyyteen viitataan muutamissa kysymyksissä, mm. motivaatiotekijöiden yhteydessä.

Paasivaaran ym. (2010, 82) mukaan yksi yhteisöllisyyden toimisen edellytyksistä on pelisäännöt, jotka ovat yhdessä sovittuja ja kaikkien tiedossa. Pelisäännöillä tarkoitetaan muun muassa yrityksen työskentelytapoja, työnjakoa ja käyttäytymismalleja. Jos nämä on selkeästi määritelty ja kaikkien tiedossa, helpottaa se työntekijöiden työntekoa. Yrityksen johdon työ pelisääntöjen tukemisessa ja valvonnassa on tärkeää ja erittäin tärkeää on muistaa tasapuolisuus ja johdonmukaisuus. Paasivaaran ym. (2010, 99) mukaan yhteisöllisyyden perusedellytyksenä on sitoutuminen työyhteisöön. Sitoutumista käydään tarkemmin läpi kohdassa 4.2.1.

4.2 Motivaatio

”Motivaatio tulee latinan sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikuttamista, liikkeelle panemista.” (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 39.) Robbins ja Judge (2013, 236) taas kuvaavat motivation olevan ne prosessit, jotka määrittävät yksilön innostuksen, suunnan/reitin ja päämäärätietoisuuden kohti tavoitteen saavuttamista. Heidän mukaansa innokkuus kuvaa, kuinka paljon yksilö yrittää. Jotta tuo yrittäminen veisi oikeaan suuntaan, täytyy olla määritelty suunta, jonne edetä. Ja jotta tavoitteeseen päästäisiin, tulee yksilön olla päämäärätietoinen ja sisukas, jotta hän jaksaa yrittää niin kauan, että tavoite saavutetaan.

Motivaation yhteydessä mainitaan usein Maslowin tarvehierarkia. Sen avulla kuvataan yksilön käyttäytymistä ja tarpeiden täyttymisen järjestystä. Maslowin tarvehierarkian tasot ovat seuraavat:

1. Fysiologiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarve
3. Sosiaaliset tarpeet
4. Sisäiset tarpeet
5. Itsensä toteuttamisen tarve

Maslowin mukaan harva tarvetaso on koskaan täysin kunnossa, täysin täytetty, mutta kun taso on tietyssä määrin täynnä, se ei enää motivoi, vaan on siirrettyvä seuraavalle tasolle. Maslow on tehnyt jaon tarpeiden välillä alemman tason ja ylemmän tason tarpeisiin. Kohdat 1 ja 2 ovat alemman tason tarpeita ja kohdat 3-5 ylemmän tason tarpeita. (Robbins ym. 2013, 236-237).

Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään työmotivaatiota. Yllä esitetty motivaation kuvaus pätee suoraan myös työmotivaatioon. Siinä tapauksessa suunta, päämäärä, tulisi olla työnantajan selkeästi asettama ja kaikille työntekijöille jalkautettu, jotta sitä voisi tavoitella.

Aaltonen ym. (2011, 46) kuvaavat Matti Peltosen tekemää jäsentelyä työmotivaatiota selittävästä tekijöistä. (Taulukko 3.) Heidän mukaan ihannetapauksessa eri osa-alueet olisi tasapainossa keskenään. Ja mikä tahansa osatekijä, joka ei ole kunnossa, syö työmotivaatiota ja pahimmillaan saattaa viedä kunnossakin olevien tekijöiden tuoman työmotivaation mennessään. Työnantajan olisi näin ollen tärkeä huolehtia, että kaikista osatekijöistä pyritään pitämään huolta. Mitä enemmän kohdista toteutuu, sitä paremmin työntekijät motivoituvat, ja sitä kautta sitoutuvat, työyhteisöön.

TAULUKKO 3. Työmotivaatiota selittävät tekijät Matti Peltosen mukaan (Aaltonen ym. 2011, 46.)

Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
Kasvutarpeet <ul style="list-style-type: none"> • itsensä toteuttamisen tarve • suorittamisen tarve • pätemisen tarve 	Tehtäväkannusteet <ul style="list-style-type: none"> • kasvumahdollisuudet • työn vaativuus • työn sisältö 	Odotusarvo <ul style="list-style-type: none"> • odotukset työn asettamista vaatimuksista
Liittymistarpeet <ul style="list-style-type: none"> • arvostetuksi tulemisen tarve • yhteenkuuluvuuden tarve • kilpailun tarve 	Vuorovaikutuskannusteet <ul style="list-style-type: none"> • sosiaaliset palkkiot • ryhmätoiminta • johtamistyyli 	Välinearvo <ul style="list-style-type: none"> • palkkion saavutettavuus • todennäköisyys saada palkkioita
Toimeentulotarpeet <ul style="list-style-type: none"> • turvallisuuden tarve • suojan tarve • fysiologiset tarpeet 	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet <ul style="list-style-type: none"> • työturvallisuus • palkkaus • työolot 	Yllykearvo <ul style="list-style-type: none"> • palkkion arvo • todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita

Myös nämä aiheet ovat vahvasti esillä esimiesten kehittämistyöpajoissa. On tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Esimiesten työpajojen lisäksi myös varhaisjakajien kyselyssä kysytään suoraan varhaisjakajilta, mitkä tekijät heitä motivoivat työtään tekemään. Kyselyssä on sekä ennalta annettuja vaihtoehtoja että vapaan vastaamisen kenttiä. On tärkeää saada varhaisjakajakentältä tietoon asioita, jotka varhaisjakajat kokevat motivoivaksi, jotta niitä voidaan sitten esimiestasolla eteenpäin kehittää.

4.2.1 Työn imu, sitoutuminen työyhteisöön

Yksi osa-alue sekä työmotivaatiota että yhteisöllisyyttä, ja niitä parantava tekijä, voidaan katsoa olevan sitoutuminen työyhteisöön, voidaan puhua myös työn imusta ja innostuksesta työhön. Työn imua on tutkinut mm. Jari Hakanen väitöskirjassaan (2004, 28). Hakanen kirjoittaa, että käsite on alun perin Hollannissa kehitetty, englanniksi work engagement, jonka Hakanen on suomentanut työn imuksi. Hänen mukaansa tarkoitus on kuvata työhyvinvoinnin asioita positiivisen kautta sen sijaan, että yleisesti on puhuttu vain negatiivisen, mm. työuupumuksen kautta. Hakasen mukaan hollantilainen "Wilmar Schaufeli ja hänen tutkimusryhmänsä ovat määritelleet työn imun suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen (Hakanen, 2002). Työn erilaisten voimavaroitekiijöiden, kuten työn kehittävyiden, esimiehen tuen, arvostuksen ja myönteisten asiakaskontaktien on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Hakanen, 2004)."

Jos työ on sellainen, että se tyydyttää työntekijän psykologisia perustarpeita, niin se tuottaa hyvinvointia. Ja hyvinvointi johtaa siihen, että työntekijä antaa täyden työpanoksensa työyhteisölle. Haka-

nen kuvaa tilaa eudaimoniseksi työhyvinvoinniksi, eli työn imuksi. Myös työn imun osalta löytyy yhteys työntekijän omaan hyvinvointiin ja työn imun tunteminen voi synnyttää hyvinvoinnin lisääntymistä myös työn ulkopuolisessa elämässä. (Hakanen 2011, 38, 122.)

Työnimun lähteinä on muun muassa tehtävien monipuolisuus, itsenäisyyden ja merkityksellisyyden tunne, mahdollisuus osallistua, joustavuus sekä työyhteisön tuki ja positiivinen ilmapiiri. Myös oikeudenmukaisen palkitsemisen voi katsoa olevan osa työnimua. (Hakanen 2011, 52-69.)

Työn imua ja esimiestyön merkitystä on tutkittu myös YAMK-opinnäytetyönä. Pankkitoimihenkilöille tehdyssä tutkimuksessa nousi esiin se, että eri ihmiset sitoutuvat eri tavoilla ja työn imuun ja sitoutumiseen vaikuttavat sekä omat kokemukset, työyhteisö että johtaminen. Merkittäviksi seikoiksi työn imun rakentajana nousi esiin omat vaikutusmahdollisuudet, sopivan haastavat työtehtävät ja jämäpti ja kuunteleva esimies. (Kähkönen 2014.)

Kansainvälisestikin on tutkittu sitoutumista työyhteisöön ja mm. Aonin tekemässä raportissa sitoutumisen kuvataan olevan jotain syvempää kuin vain työssä viihtyminen. He mittaavat henkilöstön sitoutumista muutamilla kysymyksillä, joissa kysytään, puhuuko henkilöstö positiivisesti muille työstään ja työpaikastaan, aikooko henkilöstö jatkaa työskentelyä työyhteisössään pidemmällä aikavälillä ja onko henkilöstö motivoitunut antamaan parhaansa yrityksen hyväksi, jotta yritys menestyisi. Mitä enemmän positiivisia vastauksia kysymyksiin tulee, sitä sitoutuneempaa henkilöstö on. Suomi ei ole ollut osana tutkittavien maiden ja yritysten joukkoa, mutta monia muita Euroopan maita kyllä. Kokonaisuutena tutkimuksessa todettiin, että Euroopan alue on vuodesta toiseen häntäpäässä sitoutumisen osalta, mutta tutkimuksen perusteella tärkeiksi tekijöiksi sitoutumisen parantamisen osalta nousivat mm. palkkiot ja tunnustukset ja urakehitys, kun taas johtamiseen liittyvien asioiden arvostus oli laskenut.

Aihepiirin teorian osalta voi vetää johtopäätöksiä, että työn imun lähteitä voi olla hyvin erilaisia ja että eri ihmiset kokevat erilaiset asiat tärkeiksi työn imun kokemuksen vahvistajiksi. Johtajan tai esimiehen tehtävä voi olla haastava ja esimerkiksi kehityskeskusteluiden tai kyselyiden avulla olisi kannattavaa selvittää, kuinka tukea oman yhteisönsä työn imun tuntemusta mahdollisimman hyvin.

4.2.2 (Aineeton) palkitseminen

Toinen tärkeä osa-alue motivation ylläpidossa, ja toisaalta myös työn imun vahvistamisessa, on oikeudenmukainen palkitseminen. Liinalaakso, Moisio ja Tiihonen (2016, 12-13) määrittävät palkitsemisen seuraavasti: "Palkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä tapoja ja käytäntöjä, joilla yritys pyrkii palkitsemaan tavoitteiden saavuttamisen ja hyvät työsuoritukset, ohjaamaan henkilöstönsä toimintaa haluttuun suuntaan, kannustamaan ja motivamaan henkilöstöään, sitouttamaan haluttua työvoimaa sekä houkuttelemaan tarvittavaa työvoimaa ulkoisilta työmarkkinoilta." He myös jatkavat, että rahallinen palkka hyvin harvoin riittää toteuttamaan ylläolevat määritelmät, vaan rahapalkan lisäksi tarvitaan myös muita palkitsemisen tapoja.

Palkitsemista voi siis sanoa olevan sekä aineellista että aineetonta, rahallista ja ei-rahallista. Tämän opinnäytetyön painopisteenä on aineeton palkitseminen ja sen toteuttamisen keinot. Aineettomat palkitsemistavat ovat mm. kehittymiseen, johtamiseen ja työympäristöön liittyviä ja niihin kaikkiin voidaan vaikuttaa johtamiskäytännöillä. (Liinalaakso ym. 2016, 13-15.) Aaltonen ym. (2011, 47-53) kirjoittavat kirjassaan taas sisäisistä ja ulkoisista palkkioista. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön ja ylemmän asteen tarpeisiin ja ovat enemmän aineettomia ja itsestä lähteviä, ulkoiset palkkiot mielletään useammin aineellisiksi, usein rahallisiksi korvauksiksi. Sisäiset palkkiot ovat siis rinnastettavissa aineettomaan palkitsemiseen.

Aineetonta palkitsemista on tutkinut opinnäytetyössään Timo Lundstedt (2013). Siinä aineettoman palkitsemisen keinoiksi katsotaan mm. palautteen antaminen ja kannustus. Työssään Lundstedt päätyi siihen, että aineeton palkitseminen on hyvä keino motivoida henkilöstöä ja etenkin, jos henkilöstö otetaan mukaan ideoimaan aineettoman palkitsemisen keinoja ja palkitseminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi, se lisää sitoutumista niihin ja yritykseen.

Erilaisia palkitsemismenetelmiä on tutkinut myös Mervi Petäsnoo opinnäytetyössään. Myös tässä työssä tärkeäksi nousi se, että palkitsemisjärjestelmä on reilu ja tasapuolinen. Näiden lisäksi esille nousi mm. palautteen antaminen, tasapuolinen kohtelu ja työn mielekkyys, jotka ovat aineettoman palkitsemisen keinoja. (Petäsnoo 2018, 54.)

Liinalaakso ym. (2016, 36-41) ovat koonneet erilaisia aineettoman palkitsemisen keinoja ja nostaneet esiin muun muassa työaikajoustot, työn sisällön, mahdollisuuden kehittyä sekä arvostuksen ja palautteen saamisen. Näitä edellä mainittuja asioita nostaisin myös itse tärkeimmiksi, kun mietitään varhaisjakajien aineetonta palkitsemista. Varhaisjakajille tehtävässä kyselyssä käsitellään näitä aiheita ja näitä aiheita olisi mielestäni hyvin tärkeä nostaa jatkossa enemmän esille varhaisjakajien työtä kehitettäessä ja pysyvyyttä parantessa.

4.3 Muutosjohtaminen

“Muutos on prosessi, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin se aikaisemmin oli.” (Myllymäki, 2017, 20). Hänen mukaansa muutos voi olla hidasta tai se voi olla nopeaa. Muutos voi onnistua tai epäonnistua. Johtamisella voi vaikuttaa muutosprosessin kulkuun.

Syitä muutoksen ja sen tarpeeseen voi olla useita. Muun muassa Paton ja McCalman (2012, 233) kuvaavat mahdollisia muutoksen tekijöitä:

1. Nykyisellä organisaatiolla ei päästä asetettuihin tavoitteisiin
2. Muutosta tarvitaan nykyistä nopeampaan reagointiin työmarkkinoilla
3. Jokin ulkoa tuleva muutos, mm. teknologian muutos aiheuttaa tarpeita organisaatiomuutokseen
4. Muutoksen tekeminen toimii keinona uusien toimintatapojen omaksumiseen

Tärkeä asia muutoksen läpiviennistä, oli muutoksen syy mikä tahansa, on oikeanlainen johtaminen. Muutoksen johtaminen, ja yleensäkin johtaminen, "on tulevaisuuden mahdollisuuksien maalaamista sidosryhmille ja tämän vision toteutumisen mahdollistamista. Mitä useampi henkilö sitoutuu johtajan tulevaisuuden kuvaan, sitä merkittävämmäksi muutos muodostuu." (Hackselius-Fonsen 2017, 13). Muutosjohtamisessa avainasemassa on johtaja, esimies, mutta muutos tehdään yhdessä, sitä ei voi johtaja yksin tehdä. Jos muutosta tahdotaan saada aikaan, on työntekijöiden uskottava, että muutos kannattaa ja että heidän kannaltaan on järkevää tavoitella sitä. Hän puhuu muutosvoimasta. Muutosvoiman taustalla on yksilö, johtaja, mutta johtaja tarvitsee tuekseen työntekijöitään, tai muita sidosryhmiä, jotta muutosta saadaan aikaiseksi. (Hackselius-Fonsen 2017, 29.) Yrityksissä olisikin kannattavaa tehdä johdonmukaista henkilöstösuunnittelua. Viitalan (2013, 57) mukaan "Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakkointia ja siihen varautumista." Suunnittelun kautta yrityksellä pitäisi aina olla katse tulevaisuuteen ja sitä kautta varmuus, että yrityksellä on oikea määrä työntekijöitä tekemässä heille oikeita ja osaamistaan vastaavia töitä.

Mitään kehitystä ei tapahdu ilman muutosta, jolloin voidaan todeta, että työelämässä muutos on jatkuvaa ja sitä kautta myös muutosjohtamisen tulee olla jatkuvaa. (Hackselius-Fonsen 2017, 73.) Jatkuvan kehittämistyön merkitys on kasvanut vuosi vuodelta. Näin toteavat mm. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kirjassaan (2014, 12-14). Maailma yritysten ympärillä muuttuu koko ajan ja kehityksessä pitäisi pysyä mukana, jos haluaa menestyä. Tekemällä jatkuvaa kehittämistyötä yritys luo uudenlaista osaamista ja sitä voidaan käyttää hyväksi mm. toiminnan tehostamisessa ja prosessien kehittämisessä sekä henkilöstön motivoinnissa.

Esimies on avainasemassa muutosjohtamisessa. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutoksessa ja sen johtamisessa on olla läsnä, kannustaa, antaa ohjeita ja palautetta ja johtaa muutosta jämäkästi eteenpäin. Myös tiedottaminen on erittäin tärkeää muutoksen eri vaiheissa, sekä nykyhetken asioista että tulevaisuudesta. (Pirinen 2014, 61, 116.) Johtajan tulee itse uskoa siihen muutokseen, jota kohti hän on joukkojaan ohjaamassa. Johtajan tulee sietää epätoivon ja vastustuksen hetkiä ja siinä auttaa vahva oma usko asiaan ja tulevaisuuteen. (Hackselius-Fonsen 2017, 39.)

Yksi tärkeä asia on myös esimiehen oman hyvinvoinnin varmistaminen muutoksen keskellä. Esimies on helposti kahden tulen välissä muutoksissa, koska sekä työnantajalla että henkilöstöllä on usein suuriakin odotuksia ja toisaalta vaatimuksia esimiehille. Esimiehen olisi tärkeää muistaa seuraavat asiat:

- "Priorisoi
- Aseta rajat
- Jaa asioita, älä jää yksin
- Osaa sanoa "ei"
- Ennakoi asioita
- Opi sietämään keskeneräisyyttä ja epävarmuutta
- Etsi useita vaihtoehtoja ratkaisuksi
- Luo itsellesi tukiverkko
- Älä pyri täydellisyyteen

- Jaa isot asiat pieniin osiin
- Ole armollinen tisesellesi
- Älä piilottele ongelmia, vaan tuo ne esille
- Ole ratkaisuhakuinen
- Tunnista oman jaksamisesi rajat ja toimi tarvittaessa
- Pyydä palautetta ja kehitä itseäsi
- Mieti, mitä olet saanut aikaan, ei sitä, mitä on tekemättä
- Hyödynnä vahvuuksiasi
- Älä vertaile
- Opi uusia taitoja
- Tee asioita, jotka energisoivat
- Tartu mahdollisuuksiin ja luo mahdollisuuksia
- Palkitse itseäsi saavutuksistasi
- Nauti onnistumisista.”

Jos esimies uupuu muutoksen johtamisessa, vaikuttaa se negatiivisesti koko työyhteisöön ja pahimmillaan koko muutosprosessi on vaarassa. (Pirinen 2014, 163).

Tässä opinnäytetyössä tarve muutosjohtamiselle on sekä varhaisjakajien työn että esimiesten työn osalta. Jakeluesimiesten tulisi toimia itse esimiehenä muutoksessa varhaisjakajien työn kehittämisen osalta, mutta se tarkoittaa, että myös heidän omaa työtä ja toimintatapoja täytyy muuttaa, joilloin he ovat myös muutoksen ”kohteena”. Muutosjohtamista- ja osaamista tarvitaan siis monella tasolla.

Koko teoriaosuuden pohjalta voisi tiivistää, että kaiken toiminnan pohjana tulisi olla hyvät johtajuuskäytännöt, työn ja työyhteisön kehittäminen ja työtyytyväisyyden vahvistaminen. Näihin tekijöihin pohjautuu se, että saadaan luotua toimiva, motivoitunut ja pysyvyyttä parantava työyhteisö.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja parantaa jakajien pysyvyyttä ja saada esimiehet sitoutumaan jakajien pysyvyyden ja työhyvinvoinnin parantamiseen.

Varhaisjakajille tehtävän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa muun muassa:

- a. henkilöstön työtyytyväisyyttä
- b. mahdollisia motivaatiotekijöitä työn jatkamiseen tai lopettamiseen
- c. muun kuin rahallisen palkitsemisen keinojen kannustavuutta
- d. henkilöstön kiinnostusta tehdä lisätyötä
- e. henkilöstön taustoja, onko muita töitä, opiskeleeko?
- f. keinoja, joilla parantaa jakajien yhteisöllisyyttä
- g. löytää mahdollisia eroavaisuuksia suomalaisten ja ulkomaalaisten jakajien vastausten välillä

Tutkimuksen tulosten osalta kohdassa 5.1 käydään läpi varhaisjakajien kyselyn tuloksia ja kohdassa 5.2 keskitytään esimiesten kanssa tehdyissä purku- ja kehitystyöpajoissa aikaansaatuihin tuloksiin.

5.1 Varhaisjakajien kysely

Varhaisjakajien kysely tehtiin viikoilla 43 ja 44 vuonna 2018. Esimiesten testauksen myötä kyselyyn tehtiin muutamia korjauksia. Testauksessa huomattiin, että yksi tekstikenttä ei ollut aktiivinen, englanninkieliseen kyselyyn korjattiin yhtä sanamuotoa ja suomenkielisessä kyselyssä motivaatiotekijöihin liittyvän kysymyksen kysymyksen asettelua muokattiin, sekä lisättiin yksi vastausvaihtoehto, työterveyshuoltoon liityvä valintavaihtoehto. Myös työn ohjaajalta saatiin vinkkejä kyselyn parantamiseen, jotta tulosten käsittely olisi helpompaa. Tässä yhteydessä kyselyyn lisättiin selkeä ryhmittely, muutettiin "en osaa sanoa" – vastausten paikkaa kyselyssä sekä lisättiin sukupuolta koskevaan kysymykseen vaihtoehto "en halua vastata". Kyselyn linkki toimitettiin varhaisjakajille sähköisen jakokirjan ja intranetin kautta sekä lähetettiin sähköpostitse kaikille niille varhaisjakajille, joilta sähköpostiosoite löytyi.

Kysely toimitettiin kaikille työsuhteisille varhaisjakajille, joita kyselyn teon hetkellä oli tasan 200 henkilöä. Kyselyyn vastasi vastausajan puitteissa 89 varhaisjakajaa. Näin ollen vastausprosentti oli 44,5 %. Vastauksista 82 tuli suomenkieliseen kyselyyn ja 7 englanninkieliseen kyselyyn. Tulosten analysointia varten tulokset on yhdistetty samaan taulukkoon hyödyntäen sekä Webropolin kyselyiden "yhdistä" -toimintoa että exceliä.

Varhaisjakajien kokonaismäärä on ollut kyselyn teon hetkellä 200. Viimeisin virallinen tilasto varhaisjakajista löytyy vuoden 2018 tasa-arvosuunnitelmasta. Sen mukaan vuoden 2017 lopulla työsuhteessa on ollut 204 varhaisjakajaa. Tästä joukosta 150 on ollut miehiä ja 54 naisia. Vakituisten jakajien määrä on ollut 115 ja vapaapäivän vuorottajien 89. Ulkomaalaisten varhaisjakajien määriä ei

tasa-arvotilastossa ole listattu vuoden 2017 lopulla. Kyselyn teon hetkellä määrät varmistettiin esimiehiltä ja ulkomaalaisten työntekijöiden määrä oli 21.

Vastausprosentin ollessa 44,5 % voidaan kyselyn vastauksia kuitenkin yleistää koskemaan koko varhaisjakajien joukkoa. Taulukossa 4 on esitetty vastaajien määrää ja vastausprosentteja suhteessa varhaisjakajien todellisiin määriin.

TAULUKKO 4. Vastausprosentit ja vastaajien määrät suhteessa koko otokseen.

	Kokonais- määrä*	Miehiä	Naisia	Suomalaisia	Ulkomaalaisia
Jakajien määrä	200	150	54	183	21
Kyselyyn vastanneiden määrä	89	58	28	82	7 **
vastausprosentti	44,5%	38,7%	51,9%	44,8%	33,3%

* Kyselyn teon aikaan varhaisjakajien määrä ollut 200, muut luvut vuoden 2017 lopulla laaditusta tilastosta, silloin varhaisjakajien kokonaismäärä ollut 204.

** Ulkomaalaisiin laskettu tässä tilastossa englanninkieliseen kyselyyn vastanneet, osa ulkomaalaisista on oletettavasti vastannut myös suomenkieliseen kyselyyn

Ulkomaalaisten osalta tulokset ovat vain suuntaa-antavia. Osa ulkomaalaisista jakajista puhuu hyvin suomea ja on oletettavasti vastannut suomenkieliseen kyselyyn. Englanninkieliseen kyselyyn tuli seitsemän vastausta. Tämän tutkimuksen osalta ulkomaalaisten tuloksia on tulkittu vain niiden seitsemän englanninkieliseen kyselyyn vastanneen varhaisjakajan osalta. Jälkikäteen ajatellen olisi voinut olla järkevää kysyä kyselyssä myös vastaajan kansalaisuutta, näin oltaisiin saatu kootusti tietoa, mistä kaikista eri maista varhaisjakajia on töissä, mutta toisaalta kyselyn anonymiteetti olisi saattanut hieman kärsiä siitä, sillä jostain maista saattaisi olla vain yksittäisiä varhaisjakajia.

Varhaisjakajille tehdyn kyselyn taustakysymysten avulla saatiin kerättyä tietoa vastanneiden iästä, sukupuolesta ja työskentelypaikkakunnasta. Paikkakunnittain vastausprosentti vaihteli jonkin verran ja suhteessa paikkakunnan jakajamäärään eniten vastauksia saatiin Iisalmen alueelta. Huonoin vastausprosentti oli, odotetusti, Kuopion alueella. Iisalmen alue on toimistoalueista uusien ja pienin ja siellä on sitä myötä tiiviimpi työyhteisö ja yhteistyö. Varkaudessa ja Kuopiossa alueet ovat laajemmat ja esimiehet enemmän eri paikkakunnalla kuin työntekijät, jolloin yhteydenpito esimiehen ja toisten varhaisjakajien kanssa on erilaista. Taustatietojen avulla saatiin tietoa myös siitä, kuinka moni kyselyyn vastannut jakaja työskentelee myös muualla ja kuinka moni opiskelee. Tämä tieto on tarpeellinen toimintaa suunnitellessa, esimerkiksi ryhmäkehityskeskusteluiden ja yhteisten tilaisuuksien aikatauluksessa.

Kyselyn teon ja tulosten analysoinnin jälkeen varhaisjakajien kanssa pidettiin joulukuussa 2018 pidettyjen jakajatilaisuuksien yhteydessä tulosten purkutilaisuudet, lisäksi varhaisjakajien käytössä olevaan intranettiin tullaan julkaisemaan kooste kyselyn tuloksista.

5.1.1 Taustatiedot

Kyselyn taustatietoina kysyttiin varhaisjakajien ikä, sukupuoli ja työskentelypaikkakunta, joiden jakaumat esitetty taulukossa 5. Lisäksi taustatiedoissa kartoitettiin, kuinka moni varhaisjakaja työskentelee muualla tai opiskelee jakotyön ohella.

TAULUKKO 5. Kooste taustatiedoista ($n=89$)

Ikä	18-29	30-39	40-49	50-59	60 ->
N	18	26	15	22	8
%	20 %	29 %	17 %	25 %	9 %
Sukupuoli	Nainen	Mies	Ei halua kertoa		
N	28	58	3		
%	31 %	65 %	3 %		
Työskentelyalue	Keski-Savo	Kuopion alue	Ylä-Savo		
N	29	42	18		
%	33 %	47 %	20 %		

Kyselyn ikähaarukka alkaa 18 ikävuodesta, koska yötyönä tehtävään varhaisjakeluun on oltava vähintään 18 vuotias. Vastaajista määrällisesti isoin osa on 30-39 vuotiaita. Lähes yhtä monta varhaisjakajaa osuu ikävälille 50-59. Myöhemmin kysymyksen neljä analyysin yhteydessä ilmenee, että vastaajista iso oli ns. vakituisia jakajia ja murto-osa vapaapäivän vuorottajia. Vapaapäivän vuorottajissa on paljon opiskelijoita, joten heitä kyselyyn vastanneiden joukossa on suhteellisen vähän eikä vastanneiden vapaavuorottajien määrä ole prosentuaalisesti suhteessa heidän todelliseen määrään. Tämä voi myös selittää sitä, että 18-29 vuotiaita on vastanneiden joukossa vähemmän. Se voi myös selittää sitä, että jakotyön lisäksi opiskelevia on vastanneiden joukossa suhteellisen vähän.

Toisaalta on erittäin hyvä, että juuri vakituiset jakajat ovat kyselyyn vastaamisen kokeneet tärkeänä, koska enemmän ja enemmän suuntaus on kohti 6+2 työvuorokiertoa, jossa isompi osa jakajista on ns. vakituisia jakajia ja vapaapäivän vuorottajien osuus vastaavasti työntekijöiden määrästä laskee.

Toisena taustakysymyksenä kysyttiin vastaajan sukupuoli. Vastaajista 65 % on ollut miehiä, lukumäärällisesti 58 varhaisjakajaa ja naisia 32%, lukumäärällisesti 28 jakajaa. Kolme vastaajaa ei ole halunnut kertoa sukupuoltaan.

Kolmantena kysymyksenä kysyttiin vastaajan työskentelyaluetta. Savon Jakelun jakajat on jaettu toimistoalueittain kolmeen eri alueeseen. Kokonaisuudessaan kaikista varhaisjakajista 31 työskentelee Iisalmen alueella, 108 Kuopion alueella ja 61 Varkauden alueella. Iisalmen alueelta saatiin eniten vastauksia suhteessa jakajien todelliseen määrään, vastausprosentti oli n. 56 %, Kuopiossa vastausprosentti oli huonoin, n. 39 % ja Varkauden osalta vastausprosentti oli n. 47,5 %.

Neljäs kysymys koski vastaajien työpäivien määrää keskimäärin viikossa. Vakituinen jakaja työskentelee keskimäärin 6 päivää viikossa ja vapaavuorottaja yleisimmin 1-3 päivää viikossa. Taulukossa 6 näkyy vastaajien työpäivien jakauma. Kysymys ei ollut pakollinen ja siihen vastasi 77 henkilöä. Vastaajista 59 vastasi työskentelevänsä keskimäärin kuutena päivänä viikossa, eli he ovat ns. vakituksia jakajia. Loput 18 vastaajaa työskenteli taulukossa 6 esitetyn jaon mukaisesti.

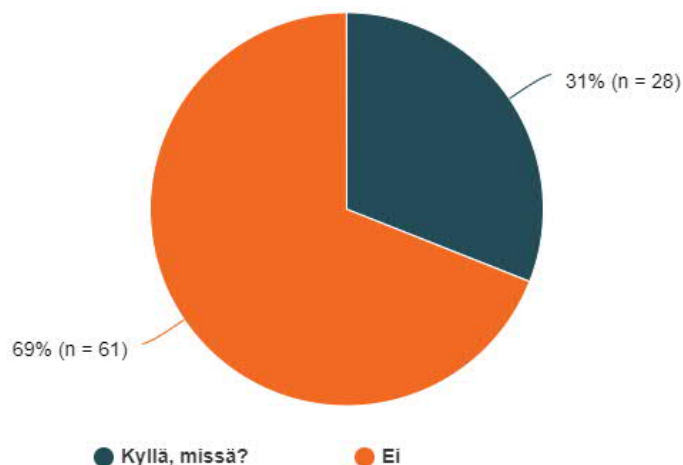
TAULUKKO 6. Keskimääräinen työpäivien määrä

Keskimääräinen työpäivien määrä per viikko	N	%
1	1	1.3
2	6	7.8
3	1	1.3
4	7	9.1
5	3	3.9
6	59	76.6
	N=77	

Kysymykset viisi ja kuusi käsittelivät muuta työskentelyä tai opiskelua jakotyön ohella. Kysymykset olivat erilliset ja niistä ei voi päätellä sitä, että onko jollain vastaajalla sekä toinen työ että opiskelupaikka jakotyön lisänä, mutta kysymysten avulla saadaan tietoa siitä, onko jakotyö suurimmalle osalle ainoa työ vai ei. Kysymyksissä oli myös avoin vastauskohta mahdolliselle toiselle työpaikalle tai opiskelupaikalle. Varsinkin toisen työpaikan avoimet vastaukset antavat työnantajalle hyviä ajatuksia siitä, minkälaista työtä on mahdollista yhdistää jakotyöhön.

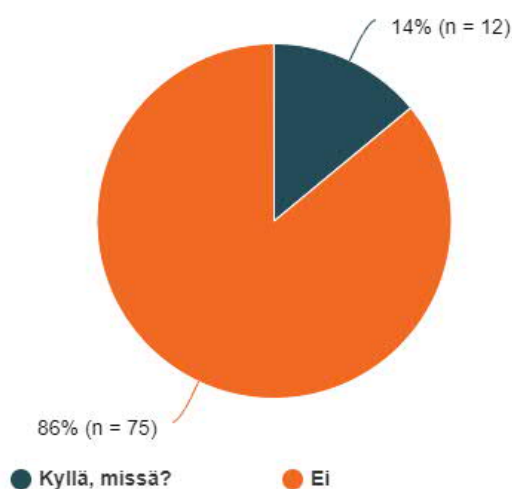
Kuviosta 4 löytyy tarkat tiedot siitä, kuinka moni varhaisjakaja on vastannut olevansa muualla töissä ja kuinka moni ei tee jakotyön lisäksi muuta työtä. Vastaajista suurin osa, 69% ei ole muualla töissä. Eli jakotyö on heidän ainoa työnsä tällä hetkellä, osan tästä joukosta oletaan toki olevan seuraavan kysymyksen opiskelijoita.

Avoimeen kysymyksen työpaikasta tuli 13 vastausta. Suomenkieliseen kyselyyn vastanneista (10 kappaletta) suurimmalla osalla oli jakotyön rinnalla kokoaikainen työ, englanninkieliseen kyselyyn vastanneista kaikilla (kolme kappaletta) oli yksi tai useampi osa-aikatyö jakotyön lisäksi. Jakotyön ohessa tehtiin töitä mm. kaupungin tai kunnan palveluksessa (kolme vastausta) sekä siivousalalla, jakelualalla ja kuljetuspalveluissa (kaksi vastausta kaikissa).



KUVIO 4. Onko muuta työtä ($n=89$)

Niin työ- kuin opiskelukysymyksiinkin olivat vapaavalintaisia vastata. Kysymykseen opiskelusta vastasi 87 jakajaa. Tulokset löytyvät kuviosta 5. Vastaajista suurin osa, 86% ei opiskele työteon ohessa.



KUVIO 5. Opiskelu ($n=87$)

Avoimeen kysymykseen opiskelupaikasta tuli 10 vastausta ja suurin osa vastaajista (7 vastausta) opiskeli Yliopistototasolla.

5.1.2 Työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen liittyvät kysymykset

Kysymykset 7-14 käsittelivät työtyytyväisyyteen liittyviä kysymyksiä ja työssä jaksamista. Nämä kysymykset ovat avainasemassa, kun lähdetään esimiesten kesken miettimään keinoja jakajien pysyvyyden parantamiseen.

Kysymys seitsemän on avoin kysymys, jossa kysyttiin, miksi vastaaja oli valinnut lehdenjakotyön. Vastauksia kysymykseen tuli varsin kattavasti, 89:stä kyselyyn vastaajasta tähän kysymykseen oli vastannut 73 varhaisjakajaa, vaikka kysymys ei ollut pakollinen. Kysymyksen seitsemän avulla haluttiin tietoa siitä, miksi vastaajat ovat valinneet lehdenjakotyön. Oletus oli, että avointen vastausten joukosta voisi poimia erilaisia motivaatiotekijöitä, joiden avulla työtä ja työnkuvaa voisi jatkossa kehittää. Lisäksi toiveena oli, että vastausten joukosta voisi myös löytyä tiettyjä avaintekijöitä- tai sanoja, joita voisi käyttää hyväksi myös rekrytoinnissa ja rekrytointi-ilmoituksissa. Tällaisia tekijöitä löytyikin ja selkeimpinä nousivat esiin teemat itsenäinen työ, liikunta, lisäansion lähde ja osa-aikatyön sopivuus omaan elämäntilanteeseen.

Vastauksissa nousi selkeästi esiin erilaisia syitä, joita on lueteltu ryhmiteltynä alla:

- | | |
|----------------------------------|--------|
| • Taloudelliset syyt | 23 kpl |
| • Sopii elämäntilanteeseen | 19 kpl |
| • Itsenäinen työ | 17 kpl |
| • Liikunnallinen työ | 14 kpl |
| • Vapaus, kiva työ, sosiaalisuus | 8 kpl |
| • Ei muuta tarjolla | 6 kpl |
| • Aikaisempi kokemus | 4 kpl |

Ulkomaalaisten vastauksista oli poimittavissa lisäksi se seikka, että lehdenjakotyö ei vaadi sujuvaa suomen kielen taitoa, 2 vastausta.

Kysymys numero kahdeksan koski jakajan tyytyväisyyttä työhönsä. Kysymys oli pakollinen ja vastauksia siihen tuli 89. Taulukossa 7 on esitetty, kuinka vastaukset jakautuivat eri vaihtoehtojen välillä. Pääosin vastaajat ovat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työhönsä. Erittäin tyytämätön työhönsä ei vastaa olevansa kukaan.

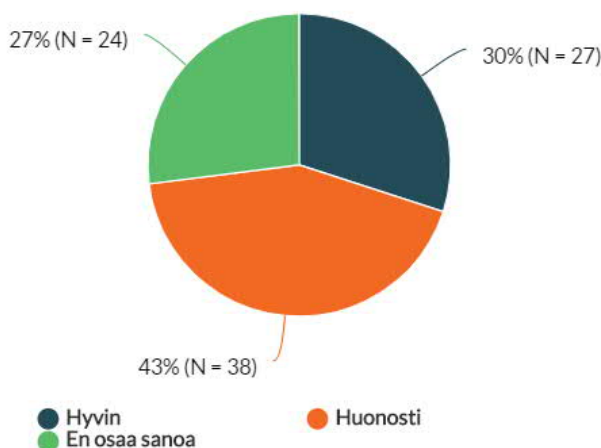
Vastaukset työtyytyväisyydestä kertoivat, että yleisesti ottaen suurin osa varhaisjakajista on tyytyväisiä työhönsä. Toki työhönsä erittäin tyytymättömät eivät välttämättä ole katsoneet tarpeelliseksi tai kiinnostavaksi kyselyyn vastata. Vastaajista n. 90% oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työhönsä. Tyytymättömiä oli noin 4.5% vastaajista ja vastaavasti 4.5% ei osannut sanoa, onko tyytyväinen vai ei. Tulos oli hyvin yllättävä, positiivisessa mielessä.

TAULUKKO 7. Työtyytyväisyys. ($n=89$)

	N	Prosentti
Erittäin tyytyväinen	21	24%
Tyytyväinen	60	67%
Tyytymätön	4	5%
Erittäin tyytymätön	0	0 %
En osaa sanoa	4	4%

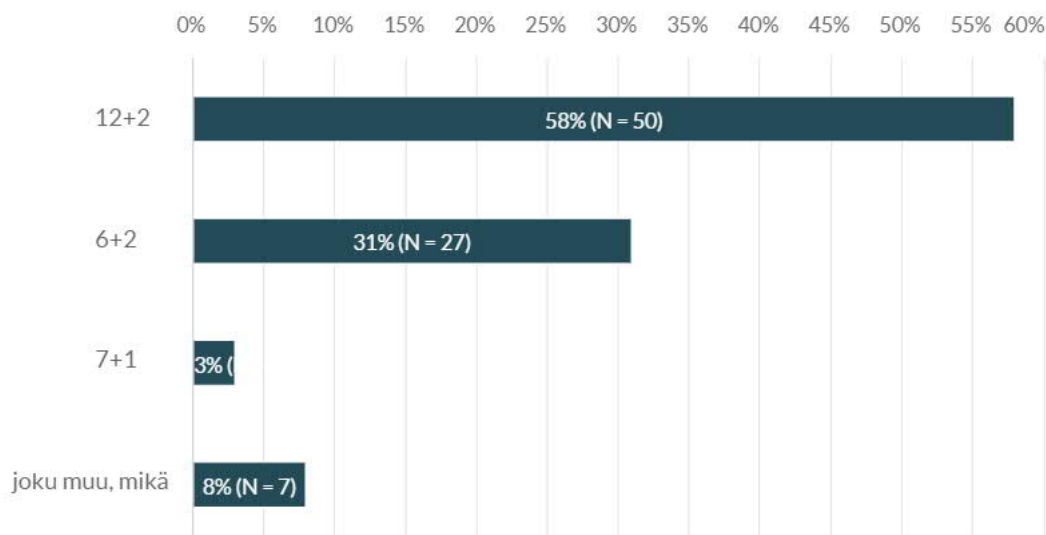
Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka hyvin vastaajan mielestä hänen saamansa palkka on suhteessa hänen työpanokseensa. Kysymys osoittautui hieman hankalaksi joko ymmärtää tai vastata ja "en tiedä" vastausten määrä oli selkeästi suurempi kuin muissa kysymyksissä. Varsinkin englanninkieliseen kyselyyn vastanneista 7 vastaajasta 4 oli valinnut vaihtoehdon en osaa sanoa ja loput 3 olivat tyytymättömiä. Suomenkielisen kyselyn puolella löytyi niitäkin, joiden mielestä palkka on suhteessa työpanokseen. Kuviossa 6 on esitetty vastausten jakauma.

Vastaajista 27% ei ole osannut vastata, vastaako palkka työpanosta vai ei ja 43% on ollut sitä mieltä, että palkka vastaa annettua työpanosta huonosti. Vain 30% on ollut sitä mieltä, että palkka vastaa työpanosta hyvin. Savon Jakelu Oy:llä on käytössä kaikilla varhaisjakajille työehtosopimuksen mukainen palkka. Tämän lisäksi maksetaan virheettömästä työstä laatupalkkiota, joka nostaa palkan hieman työehtosopimuksen mukaisen palkan yli. Jatkossa olisi kuitenkin hyvä miettiä, miten kokonaisansiota saisi muutettua positiiviseen suuntaan.



KUVIO 6. Palkka vs työpanos ($n=89$)

Kysymykset 10, 11 ja 12 käsittelivät työvuorokiertoja. Kysymyksessä 10 kysyttiin vastaajan nykyistä työvuorokiertoa. Vastauksia tuli 87 vastaajalta. Suurimmalla osalla vastaajista on käytössä 12+2 työvuorokierto. Jakaumaa on esitetty kuviossa 7. 7+1 kierto oli käytössä kolmella vastaajalla.



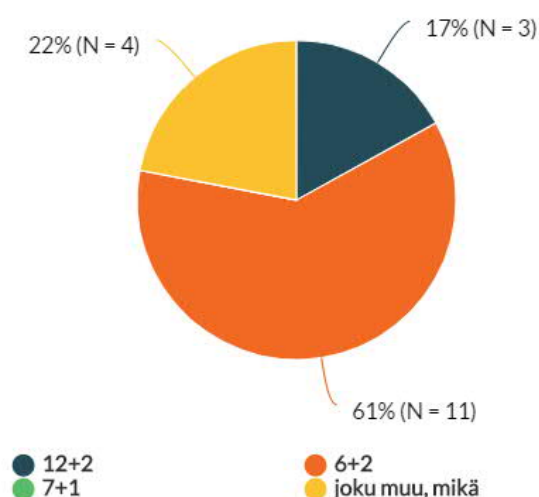
KUVIO 7. Käytössä oleva työvuorokierto ($n=87$)

Vastaajista suurin osa oli tyytyväisiä nykyiseen työvuorokiertoonsa. Tätä kysyttiin kysymyksessä 11. Taulukossa 8 on esitetty, kuinka vastaukset ovat jakautuneet.

TAULUKKO 8. Tyytyväisyys työvuorokiertoon ($n=88$)

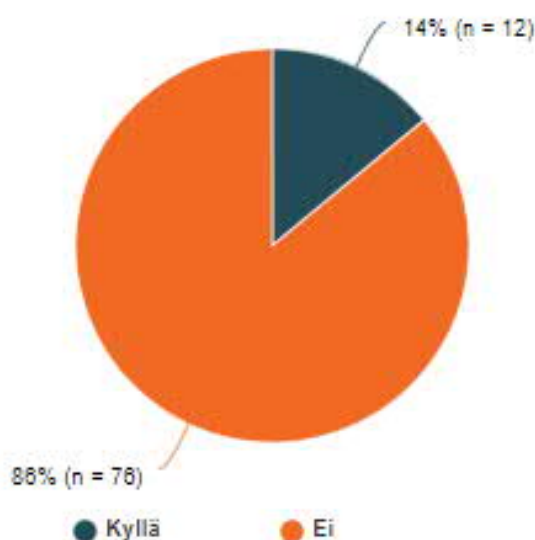
	N	%
Kyllä	75	85 %
Ei	11	13 %
En osaa sanoa	2	2 %

Kysymys 12 oli ensisijaisesti tarkoitettu heille, jotka eivät olleet tyytyväisiä nykyiseen kiertoon, eli 11 vastaajaa. Kysymykseen vastasi kuitenkin 18 vastaajaa. Vastausten tarkka jakauma on esitetty kuviossa 8. Suosituin vaihtoehtoinen työvuorokierto oli 6+2. Joku muu, mikä? kysymyksen avoimeen tekstikenttään tuli vastauksena 5+2 työvuorokierto, kaksi vastausta, 5+3 työvuorokierto, 1 vastaus, ja yksi vastaus, jossa toivottiin satunnaisia ylimääräisiä vapaapäiviä. 7+1 vaihtoehtoa ei valinnut kukaan vastaajista.



KUVIO 8. Vaihtoehtoinen työvuorokierto ($n=18$)

Kysymyksessä 13 kysyttiin vastaajan mahdollisia ongelmia työssä jaksamisen kanssa ja niiden osalta, jotka vastavasivat, että ongelmia on, kysyttiin kysymyksessä 14 vielä tarkentava avoin kysymys, että minkälaisia ongelmia vastaaja on kokenut. Kysymyksen 13 vastausten jakauma on esitetty kuviossa 9. Kysymys ei ollut pakollinen ja siihen vastasi 88 vastaajaa. Suurin osa, 76 vastaajaa, vastasi, että hänellä ei ole ongelmia työssä jaksamisen kanssa. Sen sijaan 12 vastaajaa koki, että jokinlaisia ongelmia on. Kysymys 14 oli avoin kysymys, johon tuli yhteensä 14 vastausta, eli voinee päätellä, että myös muutama ei – vastauksen kysymykseen 13 antanut on vastannut kysymykseen 14, vaikkei varsinaisia ongelmia koe olevan.



KUVIO 9. Ongelmat työssä jaksamisessa ($n=88$)

Kysymyksen oletuksena oli, että fyysisesti rasittava, öiseen aikaan tehtävä työ, saattaisi aiheuttaa ongelmia jaksamiseen. Lisäksi haluttiin nähdä, nouseeko 12+2 työvuorokierron rasittavuus esiin tässä kohdassa. Vastaajista 86% koki, että heillä ei ole ongelmia jaksamisen kanssa. Jatkokysymyksenä kysyttiin, lähinnä niiltä, joilla oli ongelmia jaksamisen kanssa, avoimena kysymyksenä, että minkälaisia ongelmia he kokevat. Kysymykseen vastasi 14 vastajaa. Yhdessä vastauksessa nousi esiin suoraan 12+2 kierron rasittavuus. Esiin nousseista ongelmista suurin oli selkeästi erilaiset uni-ongelmat, näistä mainitsi kuusi vastaajaa. Myös suuret jakelumäärät (kaksi vastaajaa), ikä (kaksi vastaajaa) ja työn fyysinen rasittavuus (kaksi vastajaa) aiheuttivat ongelmia. Esiin nousi myös sääolosuhteet (yksi vastaus), oma hankala elämäntilanne (yksi vastaus) ja palkan riittämättömyys (yksi vastaus).

5.1.3 Motivaatioon ja lisätööhön liittyvät kysymykset

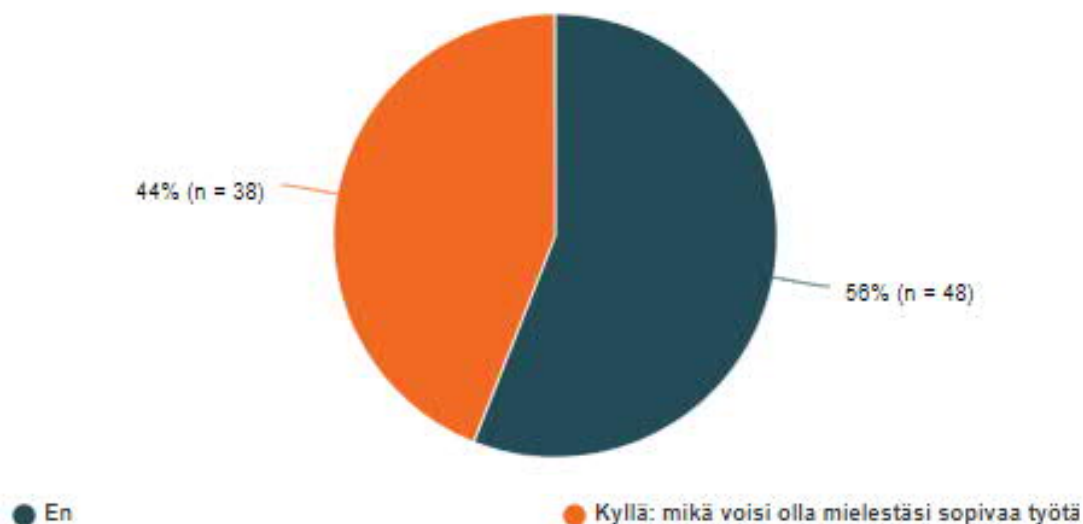
Motivaatiota ja kiinnostusta lisätööhön kartoitettiin kysymyksissä 15-17. Kysymys 15 käsitteli motivaatiota parantavia tai ylläpitäviä keinoja ja vastaaja sai valita useamman vaihtoehdon. Vaihtoehtojen joukossa oli myös kohta joku muu, mikä?, johon vastaaja sai lisätä asioita, joita ei löytynyt valmiista vastausvaihtoehdoista. Kysymys oli pakollinen ja vastaajia kysymykseen oli 89. Yhteensä vastaajat valitsivat 270 vastausta. Odotetusti eniten valintoja sai kohta suurempi tuntipalkka, yhteensä 74 valintaa. Paljon valintoja tuli myös vaihtoehtoihin työnantajalta saadut työvaatteet/kengät, 35 valintaa ja mahdollisuus käyttää jakotyöhön työnantajan autoa/polkupyörää, 32 valintaa. Myös suuremmat työtunnit ja lisätöölä olivat suosittuja vaihtoehtoja, saaden 24 ja 23 valintaa. Kaikki vaihtoehdot ja niiden saamat valinnat on esitetty taulukossa 9.

Kysymyksen 15 avoimissa vastauksissa, kohtaan joku muu, mikä?, nousi selkeimmin esiin tarve työnantajalta saaduille erilaisille työvaatteille ja tarvikkeille. Selkeänä ykkösenä oli kengät, jotka oli mainittu kuudessa vastauksessa, sen lisäksi, että jo valmiissa vastausvaihtoehdoissa oli kohta työnantajalta saadut vaatteet ja kengät, jonka oli valinnut 35 vastaajaa. Kenkien lisäksi myös muun muassa muita työvaatteita ja reisitaskullisia housuja, yhteensä kolmessa vastauksessa, kaivattiin. Toiveena oli myös mm. viiltosuojahanskat, tehokkaammat ja /tai ladattavat otsalamput ja lukollinen kirjelaukku. Tällä hetkellä työnantaja tarjoaa työvaatteena lähinnä työliivin ja työhanskoja. Verotuksellisista syistä lähes kaikista muista vaatteista on luovuttu. Vastausten perusteella työnantajan kannattaisi kuitenkin jatkossa miettiä ja selvittää, kuinka työntekijöille voisi tarjota muitakin työvaatteita ja kenkiä. Toinen selkeä asia, joka nousi esiin avoimissa vastauksissa, oli osoitteellisesta jakelusta maksettava korvaus. Lisäksi yksittäisiä palautteita tuli mm. esimiesten tavasta antaa palautetta, työvuoroista, hieronnassa käynnistä työnantajan maksamana ja jopa sääolosuhteista. Oletuksena, ja ehkä toiveenakin, oli, että jakajien yhteisöllisyys nousisi esiin vastauksissa. Tämä aihe ei kuitenkaan noussut kyselyn vastauksissa esiin kovin suuresti. Varhaisjakajien kyselyn tuloksia käytiin läpi varhaisjakajien kanssa marras- ja joulukuussa 2018 ja niissä yhteisöllisyydestä käytiin keskustelua. Näissä keskusteluissa tuli esille, että muun muassa pikkujouluja tai sen tapaisia yhteisiä tilaisuuksia kuitenkin kaivattiin.

TAULUKKO 9. Motivaatiotekijät ($n=89/270$) Monivalinta.

Mikä motivoisi sinua jatkamaan jakotyössä / parantaisi työmotivaatiota?	
	N
Suurempi tuntipalkka	74
Työnantajalta saadut työvaatteet/kengät	35
Mahdollisuus käyttää jakotyöhön työnantajan autoa/polkupyörää?	32
Suuremmat työtunnit	24
Lisätyö jakotyön ohessa	23
Mahdollisuus päästä erilaisiin tapahtumiin, esim. teatterit, urheilutapahtumat jne.	18
Kattavampi työterveyshuolto	17
Joku muu, mikä?	17
Työnantajalta saadut työvälineet, mitä työvälineitä pitäisi olla tarjolla?	8
Yhteiset jakajatilaisuudet	7
Erilaiset koulutustilaisuudet	7
Enemmän palautetta työstä esimiehiltä	5
Mahdollisuus tavata muiden jakajien kanssa työajan ulkopuolella ilman esimiehiä, esim. alueen jakajien tiimipalaveri	3

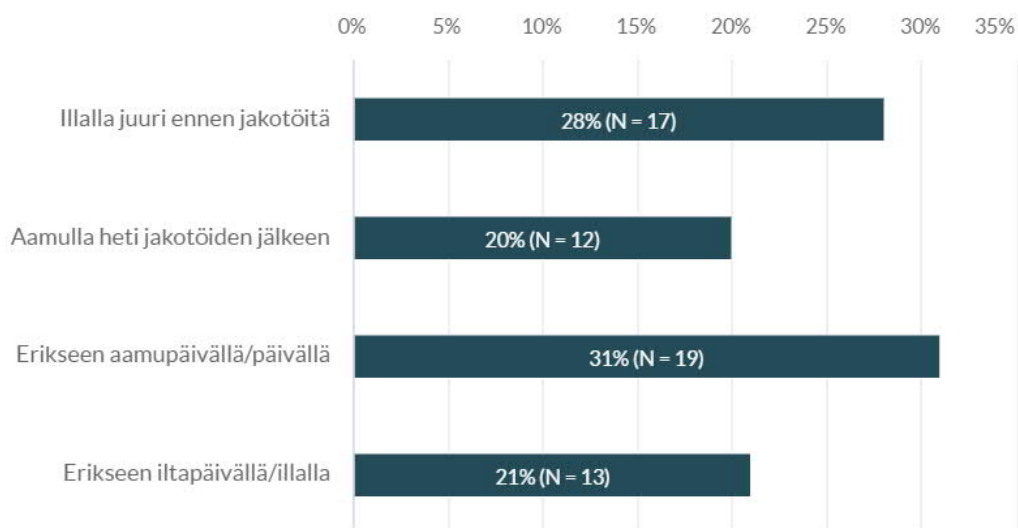
Kysymykset 16 ja 17 käsittelivät lisätyötä. Kysymyksessä 16 kysyttiin vastaajan mielenkiintoa tehdä työnantajan tarjoamia mahdollisia lisätöitä. Vastauksia tuli 86 kappaletta ja hieman yli puolet ei ollut kiinnostunut lisätöistä. (Kuvio 10.) Mutta toisaalta voi sanoa, että lähes puolet jakajista olisi kiinnostunut lisätyöstä ja jos sellaista olisi tarjolla, voisi osa-aikatyön saada muutettua kokoaikaiseksi.



KUVIO 10. Kiinnostus lisätyöhön ($n=86$)

Myös sopivaa jakotyöhön yhdistettävää lisätyötä kysyttiin kysymyksessä 16. Avoimeen kysymykseen mahdollisista lisätöistä tuli yhteensä 38 vastausta. Eniten ehdotuksia, yhdeksän vastausta, sai jakotyön ohella tehtävä lajittelutyö. Savon Jakelu Oy:ssä tehdään tälläkin hetkellä kirjelajittelua kaikkina arkipäivinä ja se työllistää osa-aikaisesti kolme työntekijää, näistä kolmesta kaksi on varhaisjakajia. Lajitteluun on aina silloin tällöin tarvittu lisäkäsia ja innokkuutta työhön on useampaan otteeseen kyselty varhaisjakajilta, mutta vain muutamia halukkaita on sitä kautta löytynyt. Syynä toki voi olla se, että kyseessä on ollut ns. tarvittaessa töihin kutsuttavan työntekijän työ, eikä tiettyä vuoro- tai tuntimäärää ole voitu luvata. Jos työtä olisi tarjolla vakituisemmin, voisi innokaiden määrä olla suurempi. Myös mm. toimistotyötä, viisi vastausta ehdotettiin. Moni vastasi, että ei tiedä tai mikä vaan muu työ, kunhan jotain työtä olisi, yhteensä 13 vastausta ja muunlaiset jakelutyöt, viisi vastausta. Näiden lisäksi yksittäisissä vastauksissa nousi esiin muun muassa kiinteistöhuoltotyöt, piirikartoitukset ja tutkimustyö.

Kysymyksessä 17 kysyttiin vastaajalle sopivaa aikaa tehdä lisätyötä. Vaihtoehdot ja vastaukset on esitetty kuviossa 11. Vastaukset jakoutuivat hyvin tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen välillä. Hieman muita enemmän sai ääniä vaihtoehto erikseen aamupäivällä/päivällä, 19 ääntä ja illalla juuri ennen jakotöitä, 17 ääntä.



KUVIO 11. Paras aika tehdä lisätöitä (n=61)

5.1.4 Esimiestyöhön liittyvät kysymykset

Jakajien mielipiteitä heidän kokemastaan esimiestyöstä kysyttiin kysymyksillä 18-22. Nämä kysymykset, toki muiden kysymysten ohella, ovat tärkeässä osassa varhaisjakajien kyselyn jatkohankkeena toteutettavassa esimiestyön kehittämisessä.

Kysymys 18 suomenkielisessä kyselyssä ja 19 englanninkielisessä kyselyssä oli avoin kysymys ja siinä kysyttiin käytössä olevan ryhmäkehityskeskustelun sopivuutta vastaajalle. Suurin osa, 90%, suomenkieliseen kysymykseen vastaajista oli sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskustelukäytäntö on hyvä, näin vastasi yhteensä 47 vastaajaa. Kolme vastaajaa kaipasi henkilökohtaisempaa keskustelua ja kahdella ei ollut kokemusta kehityskeskusteluista. Suomenkieliseen kysymykseen vastauksia tuli 52 kappaletta ja englanninkieliseen seitsemän kappaletta. Englanninkielisistä vastaajista kolme, eli 43%, kaipasi enemmän henkilökohtaista kehityskeskustelua, ryhmäkehityskeskustelun kannalla oli neljä vastajaa, 57%. Jos suomalaisen ja englanninkielisen kysymyksen tulokset yhdistetään, on ryhmäkehityskeskustelukäytäntö hyvä n. 86,4%:n mukaan vastaajista.

Vastaavasti kysymys 18 englanninkielisessä kyselyssä ja 20 suomenkielisessä kyselyssä käsitteli työsuhteen alussa saadun perehdytyksen riittävyttä. Englanninkieliseen kysymykseen vastasi seitsemän vastaajaa ja suomenkieliseen kysymykseen 80 vastaajaa. Yhteensä vastauksia tuli siis 87 kappaletta ja ne olivat molempien kysymysten osalta sinällään yhdenmukaiset, että tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen oli enemmän kuin tyytymättömiä. Yhteensä vastaajista 83 kappaletta oli tyytyväisiä, eli yli 95% vastaajista. Neljän vastaajan mukaan perehdytys ei ollut riittävä ja ei, vastauksen avoimeen tekstikenttään tuli vastauksia riittämättömyyden syistä neljä kappaletta. Syiksi mainittiin jakajaperehdyttäjän haluttomuus perehdyttää kahdessa vastauksessa ja epäselvyys työehdoista yhdessä vastauksessa. Yksi vastaus käsitteli palkan alenemista, mutta sen ei voi sinällään suoraan katsoa olevan työsuhteen alun perehdytykseen liittyvä palaute.

Kysymys 19 suomenkielisessä kyselyssä ja 20 englanninkielisessä kyselyssä koski työnantajan osoittamaa arvostusta työntekijää kohtaan. Kysymykseen tuli 89 vastausta ja suurin osa, 83%, koki, että työnantaja arvostaa heidän työtään hyvin tai erittäin hyvin. (Taulukko 10.)

TAULUKKO 10. Työnantajan osoittama arvostus ($n=89$)

	N	Prosentti
Erittäin hyvin	28	34%
Hyvin	40	49%
Huonosti	11	13%
Erittäin huonosti	0	0%
En osaa sanoa	3	4%

Kysymys 21 oli avoin kysymys, jossa kysyttiin, onko vastaajaalla tarpeeksi informaatiota/tietoa suoriutuakseen työstään kunnolla, vai tarvitsisiko hän tietoa jostain aiheesta lisää. Kysymykseen tuli 88 vastausta. Lähes kaikkien vastauksissa toistui se, että tietoa on tarpeeksi ja sitä ei tarvita lisää. Monet kokivat, että jos jotain ei tiedä, niin kysymällä saa vastauksen. Se, mistä lisätietoa lähinnä kaivattiin, oli osoitteelliseen jakeluun ja piirien muutoksiin liittyvät asiat. Englanninkieliseen kyselyyn vastannaiden joukosta tuli toive englanninkieliselle intranetille ja samoin kaivattiin enemmän ohjeita englanniksi käännettynä.

Kysymys 22 oli avoin palaute esimiehille. Kysymykseen tuli 35 vastausta. Palautetta tuli niin positiivista kuin negatiivistäkin. Määrillisesti eniten palautetta tuli osoitteellisesta jakelusta, enemmän negatiivista, ja suoraan esimieheen liittyvää palautetta, enemmän positiivista. Kaikki palaute on käyty läpi kaikkien esimiesten kesken avoimesti ja esimiehille tehtyyn ennakkokyselyyn toista työpajaa huomioiden poimittiin mukaan asioita tämän kysymyksen tuloksista, muun muassa se, että kuinka esimies itse voisi kehittää omaa itseään, että olisi parempi esimies.

5.2 Esimiesten sitouttaminen ja esimiestyön kehittäminen

Esimiesten sitouttaminen aloitettiin jo jakajien kyselyn tekovaiheessa. Tulevaa opinnäytetyötä käytiin hieman läpi esimiesten yhteisessä viikkopalaverissa ja kaikki esimiehet saivat kutsun ja linkin kyselyn testaamiseen. Yhtä lukuun ottamatta kaikki jakeluesimiehet testasivat kyselyn suomeksi ja osa myös oikoluki kyselyn englanninkielisen version ennen sen julkaisua. Esittelyvaiheessa lokakuun alussa sovittiin myös jo hyvissä ajoin tulevan tulosten purkutyöpajan aikataulu marraskuun lopulle, jotta kaikki pääsisivät varmasti paikalle. Myöhemmin sovittiin vielä toinen työpaja tammikuun 2019 alkuun, jotta marraskuun työpajassa saadaan rauhassa käytyä tulokset läpi ja esimiehet saavat aikaa niiden pohjalta itse miettiä ideoita esimiestyön kehittämiseen. Nämä ideat koottiin yhteen ennen tammikuun työpajaa. Toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa katsottiin tärkeäksi, että

myös muut esimiehet, eikä vain tutkimuksen tekijä, ovat alusta asti osana tämän tutkimuksen läpivientiä. Sen katsottiin parantavan kaikkien sitoutumista oman työn kehittämiseen ja antavan vaikutusmahdollisuuksia alusta alkaen siihen, kuinka omaa työtään voi kehittää.

Ensimmäisessä työpajassa keskusteltiin, mitä ajatuksia varhaisjakajien kyselyn tulokset herättivät sekä kannustettiin esimiehiä pohtimaan omaa rooliaan ja motivaatiotaan esimiestyön ja työilmapiirin ylläpitäjänä. Toinen työpaja keskittyi esimiesten työn kehittämiseen varhaisjakajien kyselyn pohjalta esiin nousseisiin aiheisiin liittyen. Työpajat vietiin läpi laadullisen tutkimuksen keinoin ryhmässä keskustellen ja siinä samalla keskustelijoita havainnoiden. Yhteenvedona työpajoista laadittiin esimiestyön kehittämissuunnitelma. (Liite 5.) Tarkoituksena myös tässä oli sitouttaa esimiehiä muutokseen, asioita ja teemoja yhdessä pohtien ja päättäen.

5.2.1 Kyselyn tulosten purku

Kyselyn tulokset käytiin läpi esimiesten kanssa marraskuun lopulla pidetyssä työpajassa. Kaikki esimiehet olivat paikalla. Tulokset käytiin läpi kysymys kysymykseltä, eikä minkäänlaista analyysiä ollut tehty etukäteen esimiehille, vaan haluttiin, että tuloksia analysoidaan yhdessä työpajan aikana. Kyselyn tulokset olivat esimiehille esitettäessä lähes kaikissa kysymyksissä toimistopaikkakunnittain lajiteltu, jotta kukin paikkakunta sai mahdollisimman hyvin omalta paikkakunnalta tulleet vastaukset ja palautteet tietoonsa. Työpaja sujui hyvin ja kaikki esimiehet osallistuivat ainakin jollain lailla tulosten analysointiin.

Jokaisen kysymyksen tulokset käsiteltiin omana kohtanaan. Osa tiedoista, kuten taustatiedot, käytiin läpi nopeasti, mutta osassa kysymyksiä keskustelua käytiin paljonkin. Tulokset olivat kaiken kaikkiaan aika selkeitä, eikä minkäänlaista kiistaa syntynyt siitä, että eri ihmiset olisivat tulkinneet vastauksia eri tavalla. Kysymys Miksi valitsit jakotyön? herätti paljon keskustelua ja keskustelun päätteeksi todettiin, että juuri näitä tekijöitä olisi hyvä jatkossa käyttää hyväksi rekrytoinnissa ja varhaisjakajan työstä viestimisessä. Kysymys lisätyöstä aiheutti myös paljon keskustelua, lähinnä esimiehet olivat yllättyneitä siitä, että niin pieni osa jakajista oli kiinnostunut lisätyöstä. Oletamus oli, että lähes kaikki olisivat kiinnostuneet enemmän työtä/tunteja tekemään, koska varhaisjakajan työ kuitenkin on osa-aikatyötä ja jakajakentältä muuten tuleva palaute on usein sen suuntaista, että tunteja on liian vähän. Pisimpään keskusteltiin esimiestyöhön liittyvistä kysymyksistä. Ja näihin kysymyksiin liittyy selkeimmin myös toinen työpaja, jossa keskitytään esimiestyön kehittämiseen. Jakajat olivat koko esimiesjoukon osalta yllättävän tyytyväisiä sekä työhönsä että esimiestyöhön, lähes kaikki oletivat, että näin ei olisi. Tulos oli siis tietyllä tapaa positiivinen yllätys, mutta kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että kyllä kehitettävää silti riittää.

Marraskuun työpajassa tehtiin myös leikkimielinen testi liittyen työhyvinvointiin, jonka tarkoituksena oli herätellä esimiehiä miettimään, kuinka he työyhteisössä toimivat ja voisiko omia toimintatapoja mahdollisesti muuttaa. Tämä oli osin johtadusta seuraavaan, tammikuussa pidettävään työpajaan, jonka tarkoituksena oli toiminnan kehittäminen. Samoin työpajassa esiteltiin hyvinvoivan työyhteisön ja yhteisöllisyyden avaintekijöitä. Näistä johdettiin sisältöä ennakkokysymyksiin toiseen työpajaan ja

siellä avoimessa keskustelussa esimiehet itse nostivat tärkeiksi asioiksi etenkin tasa-arvoisuuden kaikkien ihmisten välillä, innostuksen uuden oppimiseen ja ajan käytön.

5.2.2 Esimiestyön kehittäminen

Tammikuussa 2019 pidettiin toinen työpaja esimiesten kesken. Toista työpajaa edelsi ennakkotehtävä (liite 4), jossa esimiehiä pyydettiin jo etukäteen pohtimaan esimiestyön ja oman itsensä kehittämistä esimiehenä kuuden kysymyksen avulla. Näitä kysymyksiä ja niiden vastauksia käytiin läpi työpajassa ja sovittiin yhdessä asioita, joita kirjataan esimiestyön kehittämissuunnitelmaan ja valittiin jo muutamia asioita, joiden työstäminen aloitettiin saman tien. Loput asiat kirjataan suunnitelmaan ja niiden aloittamisesta ja etenemisestä sovitaan myöhemmin. Kaikki vakituudessa työsuhteessa olevat esimiehet osallistuivat molempiin työpajoihin, mikä oli erittäin hyvä asia kehittämisen kannalta. Työpajaan osallistui näin ollen seitsemän jakeluesimiestä ja jakelupäällikkö. Tutkija on yksi näistä seitsemästä jakeluesimiehestä. Yhteenvetona voi sanoa, että kaikki osallistuivat jollain lailla työpajaan, mutta selkeästi oli erotettavissa muutama aktiivisempi keskustelija ja muutama todella passiivinen keskustelija. Tutkijana varmistin jokaisen kohdan osalta, että onko ok, jos kyseinen aihe kirjataan ylös kehitettävien asioiden listalle. Vastuuhenkilöiden osalta lopullisen päätöksen teki jakelupäällikkö, jos vapaaehtoisia ei löytynyt. Näin saatiin kehittämissuunnitelmaa konkretisoitua ja ensimmäisiä kehittämissuunnitelmin osa-alueita jo aloitettuaakin.

Esimiestyön kehittämisen kyselyssä kysymyksessä yksi kysyttiin kolmea tärkeintä tai eniten kehitettävistä kaipaavaa asiaa esimiestyöhön liittyen, jakajakyselyyn pohjautuen. Kyselyn perusteella tärkeimmiksi asioiksi nousi:

1. työtarvikkeiden kuntoon saaminen (4 vastausta),
2. jakajien lisäänsion mahdollistaminen (3 vastausta),
3. parempi tiedottaminen, jakajan työhön tutustuminen, paremmin tavoitettavissa oleminen ja jakajien motivointi ja hyvinvoinnista huolehtiminen (2 vastausta kaikki) sekä
4. palautteen antaminen ja jakajien hankinta (1 vastaus molempiin).

Kehitettävien asioiden listalle nousi heti työn alle otettavaksi asiaksi varhaisjakajien jakelutarvikkeiden kehittämistä edistävän työryhmän perustaminen. Kyselyn perusteella jakajat kokivat huonot/puuttuvat jakelutarvikkeet ongelmaksi ja esimiehet jakelutarvikkeiden kuntoon saattamisen yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi. Työryhmälle asetettiin vetäjät ja alustava aikataulu laadittiin.

Listalle nostettiin myös toinen tärkeä aihe, jakajien intranetin kehittäminen. Se tärkeä tiedottamisväline, mutta varhaisjakajat eivät sitä jostain syystä juuri käytä. Esimiesten työaika kuluu ”turhaan” samojen asioiden läpi käyntiin varhaisjakaja kerrallaan, kun tieto olisi kootusti saatavilla intranetistä. Sovittiin henkilö, joka selvittää, mitä kautta saadaan tilastot intranetin käytöstä ja pohditaan mm. erilaisia arpaisia tai palkintoja niille, jotka intranettiä ahkerasti käyttävät. Tiedottaminen nousi esiin varhaisjakajien kyselyssä kehitettävien asioiden listalla.

Kolmentena asiana nostettiin esiin varhaisjakajien ansiotasoon vaikuttava asia, joka helpottaisi todella paljon myös esimiesten työtä, eli kirje- ja aikakauslehtien jakelun palkan maksu yhtiössä jo

käytössä olevan standardimallin mukaan, ei kappaleperusteisesti. Tämä hanke on osin jo työn alla, mutta se haluttiin nostaa listalle, jotta sen tärkeys ymmärretäisiin konsernin johtoa myöden.

Kysymys kaksi käsitteli kyselyn pohjalta esiin nousseita asioita, joita voisi kehittää omassa työssään.

Vastaukset jakautuvat seuraavasti:

1. Jakajatapaamisten kehittäminen ja paremmin tavoitettavissa oleminen, molemmat 3 vastausta
2. positiivisen palautteen antaminen ja parempi tiedottaminen, molemmat 2 vastausta
3. 6+2 työvuorokierron aktiivisempi tarjoaminen, jakopiirien läpikäynti ja työvälineisiin panostaminen, yksi vastaus kaikkiin
4. Joukossa oli myös yksi ei mitään – vastaus.

Kehitettävien asioiden listalle nostettiin jakajatapaamisten kehittäminen. Vaikka yhteisöllisyys ei suoraan kovin suuresti kyselyssä esiin noussut, katsoivat esimiehet, että jollain tapaa sitä kannattaisi silti edesauttaa ja myös nykyisiä jakajatapaamisia voisi kehittää. Tämä kohta jäi vielä kaikille esimiehille jatkomietittäväksi, että miten toimintaa lähdetäisiin kehittämään ja tarkoitus on käydä ideoita läpi jossain vaiheessa esimiesten omissa viikkopalaverissa.

Kysymys kolme liittyi esimiehen tärkeimpiin työtehtäviin. Tärkeimpinä esiin nousivat:

1. jakelutoiminnan kehittäminen, jakajien rekrytointi ja jakajien asioiden hoito/läsnäolo, neljä vastausta kaikissa.
2. piirien ”pyöritys”, piirien kunnossapito, jakajien motivointi, työnjohto-oikeus/lainsäädännöstä kiinni pitäminen, perustyön määrittäminen/asioihin keskittyminen ja tiedottaminen, kaksi vastausta kaikissa

Työpajassa keskusteltiin myös oman esimiestyön kehityskohteista. Näitä ei kaikkia esimiehiä koskevaan kehittämissuunnitelmaan kirjata, mutta tässä keskustelussa esiin nousi isoimpana tekijänä parempi yhteydenpito jakajiin, aktiivisempi, varsinkin positiivisen, palautteen anto ja se, että aina muistettaisiin olla kaikkia varhaisjakajia kohtaan tasa-arvoisia ja arvostaa heidän tekemää työtä.

Kysymys neljä käsitteli esimiestyöhön liittyviä työtehtäviä, joita voisi hoitaa yli paikkakuntarajojen, yhdessä. Kysymys oli hankala, tämä tiedettiin jo ennen kuin sitä kysyttiin, mutta myös tätä aihetta haluttiin herätellä ajattelemaan, jotta siitä voitaisiin avoimesti sitten työpajassa keskustella. Vastauksia tuli hyvin erilaisia. Muutama aihe sai useamman vastauksen: ohjeiden kokoaminen yhteen paikkaan kaikkien saataville ja kaikkien paikkakuntien tietotaidon ja osaamisen varmistaminen. Muita yksittäisiä vastauksia oli mm. tyytyväisyys nykytilaan, aiheen yhdessä pohtiminen, DI-vastuun jakaminen, palkkavastuun jakaminen, tiedotusvastuun jakaminen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen.

Kehityslistalle päätettiin nostaa niin sanotun vuosikellon, tai vuosikalenterin, rakentaminen kaikkien esimiesten käyttöön. Myös tälle hankkeelle vastuutettiin henkilö, joka laatii pohjan/alustan kalenterille ja kaikkien esimiesten vastuulla on kirjata kalenteriin oman vastualueen osalta tiettyjä aikaa

sidottuja tehtäviä, joista muut esimiehet eivät välttämättä ole millään lailla tietoisia. Tällä halutaan turvata toiminnan jatkuminen, vaikka henkilömuutoksia tai pitkiä poissaoloja tulisi.

Kysymys viisi kartoitti esimiesten tarvetta työnantajan järjestämälle koulutukselle. Vastaukset jakautuivat seuraavasti:

- Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että ei tarvitse mitään koulutusta.
- Esimiehen osaaminen/jaksaminen/ajankäytön hallinta sai kolme vastausta.
- Yksittäisinä vastauksina esiin nousi mm. excel-koulutus, tes-koulutus, rekrytointikoulutus ja talon omien ohjelmistojen koulutus.

Tässä yhteydessä keskusteltiin siitä, että konserni kannustaa kouluttautumaan ja koulutusten suhteen kannattaa itse olla aktiivinen ja etsiä itselle sopivia koulutuksia.

Kysymyksessä kuusi kysyttiin mahdollisia muita kehittämisehdotuksia esimiestyöhön tai esimiehen työnkuvaan liittyen. Suurimpa kehityskohteenä esiin nousi asiakasvastuun siirtäminen esimiehiltä lehtien asiakaspalveluun, jolloin esimiehen työaika vapautuisi enemmän esimiestyön tekemiseen, yhteensä 5 vastausta.

Aiheesta keskusteltiin jonkin verran ja tavoitteena olisi tarkistaa esimiesten työtehtäviä ja karsia sieltä niitä töitä, jotka eivät suoraan sovellu esimiehen työnkuvaan, mm. asiakaspuheluiden hoitaminen. Esimiestyön kehittämisen keinoina nousi esiin myös kouluttautuminen ja avoin ja aktiivinen suhtautuminen muutoksiin. Etenkin uusien rekrytointikeinojen kehittäminen ja käyttöönotto nousivat tässä keskustelussa esille.

Tässä yhteydessä keskusteltiin myös esimiesten omasta hyvinvoinnista. Kuten tämän työn teoriaosuudenkin pohjalta voi sanoa, niin esimiehen, ja kenen vain työntekijän, oma hyvinvointi on avaintekijänä siinä, että voi onnistuneesti itse johtaa. Välittömänä toimenpiteenä sovittiin muutaman kuukauden välein pidettävistä yhteisistä liikunnallisista iltapäivistä. Tarkoituksena on näihin tilaisuuksiin koota kaikki eri paikkakunnilla työskentelevät esimiehet samaan paikkaan iltapäiväksi ja ensin tehdä yhdessä jotain (liikunnallista) ja sitten ruokailla. Kaikki esimiehet vuorollaan ovat vastuussa iltapäivän toiminnan suunnittelusta. Aikataulut ja budjetti sovitaan aina yhdessä jakeluesimiesten esimiehen, jakelupäällikön, kanssa, joka myös osallistuu iltapäiviin.

Jatkoa ajatellen keskusteltiin myös siitä, että työ määrä on todella paljon lisääntynyt viime vuosina ja viikkoinakin ja tuntuu, että mitään tehtäviä ei ehdi kunnolla tehdä. Tämä lisää työn aiheuttamaan stressiä. Välitöntä ratkaisua ongelmaan ei keksitty, mutta erilaisilla pienillä toimenpiteillä, joita tässä kehittämissuunnitelmassa on listattu, pyritään vähitellen lisäämään hyvinvointia ja myös työhön käytettävissä olevaa aikaa.

Työpajassa keskusteltujen aiheiden lisäksi nostin tutkijana kehittämissuunnitelmaan vielä perehdytysohjeistuksen tärkeyden. Jos jo perehdytysvaiheessa saadaan työnhakijalle realistinen ja tarpeeksi

kattava kuva varhaisjakajan työstä, edesauttaa se työntekijän työn oppimista ja pysyvyyttä. Perehdytysoppaan uusiminen on tällä hetkellä työn alla, mutta se kannattaisi nostaa tärkeyslistalla ylöspäin ja sen kehittämiseen kannattaisi ottaa mukaan myös varhaisjakajia. Samalla koko perehdytyskäytäntöä voisi analysoida ja kehittää. Monissa varhaisjakeluyhtiöissä on mm. käytössä ”jakelurata”, jossa jo perehdytysvaiheessa työnhakijat pääsevät testaamaan, millaista lehden jakelu on. Ja työ määrän tasaamiseksi Savon Jakelussa kannattaisi ehdottomasti siirtyä yksilöperehdytyksestä ryhmäperehdytyksiin/rekrytointeihin, jolloin aikaa vapautuisi vähän enemmän myös muihin töihin.

Yhtiössä tämän tutkimuksen teon aikana läpi vietyjen yt-neuvotteluiden vuoksi toisen työpajan agenda muutettiin hieman aiemmasta suunnitelmasta, joka sisälsi jonkin verran myös selkeämmin työhyvinvointiin liittyviä asioita. Nyt työpaja päädyttiin viemään läpi puhtaasti esimiestyön ja oman työn kehittämiseen liittyvillä asioilla, vaikka esimiesten hyvinvointi toki yhtenä aiheena työpajassa esiin nousi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen johtopäätöksiä ja johtopäätösten, kyselyn ja kehittämistyöpajojen pohjalta laadittuja kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Pohjana johtopäätöksille ja kehittämisehdotuksille toimivat työlle asetetut tavoitteet, eli tärkeimpänä jakajien pysyvyyden parantaminen ja esimiestyön kehittäminen oikeaan suuntaan pysyvyyden parantamiseksi, kyselyn tulokset, työpajojen tuotokset ja aihepiirin teoriapohja.

Tutkimuksen alussa todettiin tavoitteissa myös se, että suurempi palkka olisi todennäköisesti se motivoivin tekijä varhaisjakajalle, mutta työn tavoittaana olisi löytää ei-rahallisen sitouttamisen keinoja. Lisäksi tavoitteena oli löytää jakajakentältä ideoita mahdolliseen lisätööhön, sekä mahdollisia eroja suomalaisten ja ulkomaalaisten jakajien välillä.

Johtopäätökset on ryhmitelty aihealueittain, ensin käydään läpi työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, sen jälkeen keskitytään motivaatiotekijöihin ja lopuksi kehittämiseen ja johtamiseen liittyviin tekijöihin.

6.1 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Työtyytyväisyys nousi varhaisjakajien kyselyssä yllättävänkin korkeaksi. Vaikka tulokset olivat jo hyviä, nousi aihe esimiesten työpajoissa yhdeksi tärkeimmistä. Katsottiin, että sen eteen tulee jatkuvasti tehdä töitä. Aihepiiriin liittyviä asioita nostettiin myös kehittämistyöpajan pohjalta laaditulle kehittämislistalle, mm. tiedottamisen parantaminen varhaisjakajille, asianmukaisten työvälineiden tarjoaminen ja kehittäminen jakajille ja yhteisöllisyyden parantamisen liittyvät hankkeet. Kuten aiemmin teorialuvussa todettiin, yksi tärkeimmistä työtyytyväisyyteen koko organisaation tasolla vaikuttavista tekijöistä on hyvinvoiva, työhönsä motivoitunut henkilöstö.

Työhyvinvointiin taas liittyi jakajien kyselyssä esiin noussut työssäjaksaminen. Suurimmat ongelmatekijät olivat uneen ja jaksamiseen liittyviä. Ei saatu unta, ei saatu nukuttua, univelka kasvoi, unirytmili oli kateissa, fyysisesti rasittava työ väsytti ja palautuminen oli huonoa. Myös suuret jakelumäärät rasittivat. Osalla oli taloudellisia huolia. Vaikka suurin osa vastaajista olikin sitä mieltä, että ongelmia työssäjaksamisen kanssa ei ole, on ilmi tulleet ongelmat otettava vakavasti. Unirytmijä ja työn rasittavuutta käydään läpi muun muassa työterveyshuollon toimesta työhöntulotarkastuksessa ja vuosittaisissa yötyötarkastuksissa, mutta voisi olla hyvä, että myös työnantaja panostaisi asiaan enemmän ja asiaa käytäisiin läpi yhdessä varhaisjakajien ja vaikkapa työterveyshuollon kanssa, esimerkiksi yhteisissä jakajatilaisuuksissa tai ryhmäkehityskeskusteluissa. Toisaalta aihe voi olla sen verran vaikea yksittäiselle jakajalle, että henkilökohtainen keskustelu voisi olla parempi ratkaisu. Esimiesten voisi olla hyvä hieman useammin ja avoimesti tarjota kaikille jakajille mahdollisuutta henkilökohtaiseen tapaamiseen esimiehensä kanssa, jolloin erilaiset ongelmat nousisivat ehkä helpommin esiin ja varhaisjakaja saisi tunteen, että juuri hänen asioitaan halutaan parantaa ja kehittää. Tämä asia nousi esiin myös esimiesten työpajoissa. Teorian osalta tätä tukee mm. Kauhasen (2009, 200-

201) ja Mankan ja Mankan (2016, 80) näkemykset, joiden mukaan työhyvinvointi ei tapahdu itsensä, vaan vaatii toimenpiteitä ja jossa painotetaan vastuullisuuteen ja hyvään johtamiseen.

Kyselyssä kartoitettiin myös työvuorokiertoja, koska kyselyn teon aikaan suurimmalla osalla vastaajista, oli edelleen käytössä perinteinen 12+2 työvuorokierto. Savon Jakelun osalta uusi, työehtosopimuksen mukainen 6+2 työvuorokierto oli käytössä noin kolmasosalla varhaisjakajia. Suurin osa vastaajista on tyytyväisiä työvuorokiertoonsa, mutta jatkokeskustelun kysyttiin tyytymättömiltä mahdollista parempaa työvuorokiertoa. Työehtosopimuksen mukaisesti Savon Jakelu Oy:ssä olisi suunniteltuna se, että jollain aikavälillä kaikki jakajat olisivat 6+2 työvuorokierrossa. Suurin pula on vapaapäivän vuorottajista, jotka tällä hetkellä tekevät töitä pääosin 12+2 työvuorokierrossa, joka toinen viikonloppu. 6+2 kierrossa vapaapäivän vuorottajia tarvittaisiin vähemmän, koska yksi varhaisjakaja voisi tehdä kolmen jakajan vapaapäiviä, jolloin hänetkin rinnastettaisiin niin sanotuksi vakituisesti jakajaksi. Vaihtoehtoisesti vapaavuorottaja voisi tehdä vain yhden tai kahden jakajan vapaapäiviä, jolloin töitä olisi keskimäärin 2-4 päivää viikossa. Tämä muuttaisi vapaapäivän vuorottajien profiilia, sillä opiskelijat eivät välttämättä niin helposti työtä pystyisi enää tekemään, kun työvuorot osuisivat usein arkipäiville. Mutta vapaavuorottajien saatavuus on ollut jo pitkään todella huonoa ja vaihtuvuus todella suurta, joten suuntaus kohti vakituisempia tekijöitä voisi olla työnantajan näkökulmasta ihan positiivista ja saattaisi tukea varhaisjakajien pysyvyyttä. Toinen hyöty 6+2 työvuorokierrosta olisi jaksamiselle ja sitä kautta työhyvinvoinnille. 12 yötä töitä peräkkäin on varsin rankka työputki ja 6+2 kierrossa vapaata osuu useammin ja työtä tehdeään vain 6 yötä peräkkäin. Aikaa jää enemmän sekä palautumiselle että muulle vapaa-ajalle ja lähipiirille. Myös tätä näkemystä tukee aihepiirin teoria, mm. Kinnusen ja Feldtin (2005, 26) esittelemä Warrin malli, jossa väsymys ja kuormittuminen vähentävät työhyvinvointia ja motivaatiota työhön.

Teorian ja tutkimuksenkin pohjalta siis vaikuttaisi siltä, että esimerkiksi merkitykselliseksi koettu työ ja työntekijän jaksamisesta huolehtiminen ovat erittäin tärkeitä työhyvinvoinnin osatekijöitä ja todennäköisesti vaikuttavat myös pysyvyyteen positiivisesti. Esimiestyön kehittämisen listalle nostettiinkin muutamia asioita, mm. työvälineiden kuntoon saattaminen ja parempi tiedottaminen, sekä parempi läsnäolo varhaisjakajien suuntaan, jotka saattaisivat edesauttaa näissä asioissa. Pohdittavaksi jää vielä, kuinka työn merkityksellisyyttä ja sisältöä voisi kehittää ja saada varhaisjakelutyön profiilia nostettua. Tätä ajatusta tukee myös Rautio (2019) todetessaan, että työhyvinvoinnista puhuttaessa olisi nykypäivänä erittäin tärkeä keskittyä erityisesti työn ja työpaikan kehittämiseen, eikä vain henkilöstön hyvinvoinnin lisäämiseen työn ulkopuolisin keinoin.

6.2 Motivaatio

Motivaatiotekijöiden joukosta selkeimpänä esiin nousi tutkimuksessa, kyselyn ja teorian pohjalta, sekä palkkaan liittyvät asiat että työnkuvaan/itse työhön liittyvät asiat.

Tämän tutkimuksen osalta taipuisin päätymään siihen johtopäätökseen, että matalapalkka-alalla palkka vaikuttaa johtajuutta enemmän. Vaikka iso osa aihepiirin teoriasta perustuu siihen, että johtajuuden merkitystä on korostettu, katson, että osa-aikatyötä tekeville pätee paremmin Maslowin

tarvehierakian portaat, joissa perustoimeentulolla on isompi rooli. Jos jatkuvasti taiteilee toimeentulon rajoilla, ei ylemmät tasot vielä "päde". Vaikka tutkimuksessa oli tarkoituksena löytää ei-rahallisia keinoja pysyvyyden parantamiseen, ei tutkimuksen valossa voi ohittaa rahallisen palkkion ja palkan suurta merkitystä motivaatioon. Myös Määttä (2010) oli tutkimuksessaan samoilla linjoilla. Hänen tutkimuksessaan todettiin, että osa-aikatyössä tärkeimpiä tekijöitä yritykseen sitoutumisessa olivat rahalliset tekijät. Vasta niiden jälkeen nousivat esiin mm. johtaminen ja viestintä.

Tästä syystä lisätyön teon mahdollisuus tietyllä tapaa yllätti varhaisjakajien kyselyn osalta. Monesti varhaisjakajat ovat kyselleet mahdollisuutta tehdä lisätyötä ja se nousi esiin myös motivaatiotekijöitä kysyttäessä, mutta sitten suora kysymys kiinnostuksesta tehdä lisätyötä sai yllättävänkin vähän kyllä – vastauksia. Tätä kannattaa työnantajan ja esimiesten vielä miettiä, että mitä tuo mahdollinen lisätyö voisi olla ja miten varhaisjakajia kannustettaisiin sen tekemiseen. Joitain ehdotuksia varhaisjakajilta kyselyssä saatiin, mutta vastaukset jakautuivat hyvin monille eri vastauksille eikä selkeää ykkösvaihtoehtoa noussut esiin. Ainakin työn tulisi olla sellaista, että takaisi vakaat ansiot, ei esimerkiksi toinen epäsäännölliset tunnit takaava osa-aikatyö. Sellaiseen jakajat eivät ole kiinnostustaan osoittaneet, kun esimerkiksi yhtiössä tehtävään satunnaiseen lajittelutyöhön on tarjottu lisätunteja. Myös aihepiirin tutkimukset tukevat sitä, yksi täysiaikainen työ on motivoivampi ja tukee työssäjakamista paremmin kuin useampi osa-aikainen työ. Mm. Borowczyk-Martins ja Lalé (2016, 28) ovat USA:n työmarkkinoita tutkivassa raportissaan tutkineet ei vapaaehtoisen osa-aikatyön tekemistä. Heidän raportin perusteella käy ilmi, että vaikka osa-aikatyö monesti on väylä kokoaikatyöhön, ainakin jos vertaa täyteen työttömyyteen, on ei vapaaehtoinen osa-aikatyö lisääntynyt. Työntekijälle osa-aikatyö on taloudellinen riski ja vaikuttaa helposti myös motivaatioon ja pysyvyyteen. Jos tarjolle tulee kokoaikaista työtä, on helppo päätös irtisanoutua ei vapaaehtoisesti osa-aikatyöstä.

Työvälineiden osalta varhaisjakajilta on moneen otteeseen aiemminkin kysytty, että mitä ja minkälaisia välineitä he kaipaivat, mutta vastauksia on saatu todella huonosti. Eikä ehdotuksia juuri tässäkin kyselyssä saatu. Työnantaja tarjoaa tällä hetkellä varhaisjakajille kaiken työn kannalta oleellimmän, eli jakopuhelimen, sekä siihen liittyvät laturit ja telineet, nippuleikkurin, hanskat, avainhihnat ja tarvittavat avaimet, halutessaan saa käyttöön erilaisia kantamisen ratkaisuja, kuten laukku tai jakohihna, sekä penkinsuojuksen autoon. Kirjekeluiden lisääntyessä on toivottu lähinnä erilaisia säilytys- ja kantoratkaisuja kirjeille lehtien lisäksi. Savon Jakelun osalta niitä on vähemmän kehitetty, mutta mm. Lahdessa ESA Jakeluilla on paljon erilaisia ratkaisuja ja tarvikkeita ja niitä pitäisi enemmän hyödyntää myös Savon Jakeluissa. Yhtiöt kuuluvat samaan konserniin ja tekevät paljon yhteistyötä. Jatkossa kannattaisi sopia jonkinlaisesta toimintatavasta tai prosessista, jonka avulla useammin ja avoimemmin jaettaisiin innovaatioita, tietoa ja tarvikkeita yhtiöiden välillä puolin ja toisin. Esimiesten työpajassa päätettiinkin, että perustaan jonkinlainen "innovaatio"ryhmä, jossa on sekä jakajia että esimiehiä, ja jossa pyritään kehittämään uusia välineitä jakamisen avuksi.

Yksi hyvin tärkeä asia, johon työnantajan tulisi nopeasti ottaa kantaa, tehdä jotain asian eteen, on sekä varhaisjakajien kyselyssä että esimiesten työpajoissa esiin nousseet ongelmat osoitteellisen jakelun suhteen. Kyselyn motivaatiotekijöiden joku muu, mikä vaihtoehdossa nousi useammassa vastauksessa esiin lisääntyneistä jakelumääristä maksettava korvaus, tai sen pienuus. Moni vastaaja

toivoi, että kirjekäkeluiden korvaus maksettaisiin samalla lailla kuin lehtien jakamisesta maksettava korvaus, eli suoraan työajassa. Nykyisellään kirje- ja aikakauslehtijakelut, samoin kuin erilaiset peitto- ja mainosjakelut, maksetaan kappalekorvauksena, kun taas lehtien jakelu korvataan kuljetuun matkaan, aikaan ja jaettavaan lehtimäärään perustuvalla standardimittamalla. Standardimalli huomioi mm. sen, jos lehti jaetaan hissittömän kerrostalon ylimpään rappuun, johon ei muita tuotteita mene. Kappalekorvaus ei huomioi suoraan matkaan ja kulkemiseen käytettyä aikaa. Kirjeiden jakelumäärien kasvaessa ja lehtien jakelumäärien laskiessa kirje usein viedään juuri sinne kerrostalon ylimpään kerrokseen, jonne ei mitään muita tuotteita mene. Jolloin kappalekorvaus ei korvaa jakeluun käytettyä aikaa ja jakajasta tuntuu, että hän tekee töitä omalla ajallaan ilman palkkaa. Tämä onkin yksi tärkeimmistä asioista saada kuntoon. Eli kaikkien tuotteiden jakelut tulisi saada osaksi standardimittamalla, jolloin kaikista tuotteista tulisi oikeudenmukainen korvaus. Osa varhaisjakajista vastustaa tätä muutosta, mutta aiemmin käytyjen keskusteluiden, ja tämänkin kyselyn vastausten perusteella voisi sanoa, että suurin osa on muutoksen kannalla ja kappalekorvauksesta pitäisi luopua. Työnantajalle standardimalliin siirtyminen todennäköisesti lisäisi kuluja hieman, mutta varhaisjakajien osalta ansiotaso saattaisi nousta ja heille tulisi tunne siitä, että palkkaus on oikeudenmukainen, jotka molemmat tekijät todennäköisesti parantaisivat työmotivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Tämän lisäksi esimiesten työ helpottuisi, kun jakelupiirien todelliset työajat olisivat helpommin ennustettavissa ja tiedossa, mikä helpottaisi todella paljon työvuorosunnittelua. Nyt niitä voi etukäteen vain arvioida, kun ei tiedetä, miten kirje- ja aikakauslehtimäärät tai peittojakelut jakelupiirien jakoaikaan vaikuttavat.

Yllä mainittujen johtopäätösten ja keinojen avulla varhaisjakajien työmotivaatiota olisi kaikella todennäköisyydellä mahdollista parantaa. Esimerkiksi Aaltosen ym. (2011, 46) ja Hakasen (52-69) teorioiden pohjalta tärkeinä motivaatiotekijöinä nousi esiin mm. tunne oikeudenmukaisuudesta ja tunne siitä, että voi vaikuttaa työhönsä sekä asianmukaiset työn teon välineet. Myös Petäsnoron (2014) tutkimus viittaa siihen, että omat vaikutusmahdollisuudet työhön, tai ainakin tunne siitä, että vaikutusmahdollisuuksia on ja kehittämisideoita ja palautetta kuunnellaan, parantaa työn imua ja työmotivaatiota. Palkitsemiseen liittyvän teorian mukaan korostuu myös (Petäsnoro, 2018) tunne tasapuolisuudesta ja reiludesta palkitsemisessa.

6.3 Johtaminen ja kehitystyö

Suurin osa vastaajista on tyytyväisiä esimiestyöhön. Tulos on ehkä hieman yllättäväkin ennakkoletukseen nähden. Oletus oli, että tyytymättömiä olisi enemmän. Syyinä olettamukseen oli se, että yleinen kokemus esimiestasolla on, että esimiehillä ei juuri ole ollut aikaa tehdä varsinaista esimiestyötä. Sen sijaan aika on mennyt uusien jakajien rekrytointiin ja perehdytyksiin sekä muihin esimiesten työnkuvaan kuuluviin vastuisiin, jotka eivät ole suoraa jakajien esimiestyötä. Varhaisjakajien esimiestyö myös poikkeaa hieman "perinteisestä" esimiestyöstä, koska esimies tapaa alaisiaan suhteellisen harvoin. Varhaisjakajat työskentelevät öisin, esimiehet päivällä. Yöllä varhaisjakajien tukena toimii jakelupäivystäjä. Tämän kyselyn selkeä, joskin tietoinen, puute olikin se, että varhaisjakajien tyytyväisyyttä jakelupäivystyksen työhön ei kysytty. Jakelupäivystys ei noussut esille myöskään avoimissa vastauksissa. Tämän opinnäytetyön osalta kysely rajattiin jakeluesimiesten esimiestyöhön.

Jakelupäivystäjiä on kaksi ja he ovat töissä vuoroviikoin. He hoitavat akuutit yöllä esiin tulevat ongelmat, mutta varsinainen esimiestyö tehdään kuitenkin päivällä, omien nimettyjen esimiesten toimesta.

Esimiestyöhön oltiin siis kiitettävässä määrin tyytyväisiä, palkkaan ja työtuntien määrään taas ei, joten suuren vaihtuvuuden voisi näin ollen olettaa johtuvan enemmän huonosta ansiotasosta kuin huonosta johtamisesta. Tämä ei tietenkään tarkoita, etteikö johtamistakin jatkuvasti tulisi kehittää. Tässä työssä onkin varhaisjakajien kyselyn pohjalta kehitetty myös esimiestyötä. Se on se asia, johon omassa työyhteisössä voi jokainen itse vaikuttaa. Ansiotason ja työtuntien lisääntymiseen tarvitaan oman toiminnan lisäksi toimia myös konsernilta ja ammattiliitoilta. Myös näitä asioita pyritään tämän työn pohjalta viestimään eteenpäin konsernin johdolle käsiteltäväksi.

Esimiesten osalta suurimmaksi kehityshankkeeksi nousikin se, että olisi aikaa keskittyä esimiestyöhön ja toiminnan kehittämiseen niin, että se tukisi varhaisjakajien pysyvyyttä. Yksittäisinä kehityshankkeina esiin nostettiin esimiestyön kehittäminen ammattimaisempaan suuntaan, karsien ei-esimiestyöhön kuuluvia tehtäviä, jolloin aikaa jäisi enemmän tärkeimmälle, eli esimiestyölle. Myös esimiesten omasta hyvinvoinnista huolehtiminen nostettiin kehityslistalle. Teoriankin valossa on erittäin tärkeää, että myös esimies voi itse hyvin, voidakseen hyvin johtaa muita (Pirinen, 2014, 163).

Itse sekä esimiehenä että aiheeseen tarkemmin perehtyneenä tutkijana sanoisin, että esimiehille ehdottomasti pitäisi myös työnantajan puolelta järjestää erilaisia koulutuksia. Konsernitasolla järjestetään erilaisia esimiespäiviä, mutta Savon Jakelu Oy:n osalta on yhtiön johto katsonut, että jakeluesimiehet eivät saa näihin päiviin osallistua, mikä on todella harmi. Olisi erittäin tärkeää, että myös jakeluesimiehet kouluttautumaan pääsisivät ja se voisi lisätä myös oman työn arvostuksen tunnetta, että myös jakeluesimiehet "tunnustettaisiin" esimiestason tekijöiksi, ei pelkästään tittelissä vaan myös arkipäivän toiminnassa. Näin lisättäisiin myös esimiesten osalta tunnetta työn merkityksellisyydestä.

Yksi tavoite työlle olikin esimiesten sitouttaminen, ensisijaisesti jakajapysyvyyden parantamiseen, mutta toki myös työyhteisöön ja organisaatioon. Esimiesten osalta sitoutumiseen pätee ihan samat asiat kuin varhaisjakajienkin osalta ja olisikin tärkeää, että esimiehet kokisivat työnsä merkitykselliseksi ja tarpeelliseksi, työyhteisö olisi toimiva, olisi mahdollisuuksia kehittää itseään ja tulla itsekkin johdetuksi hyvin. Myös näitä tekijöitä mietittiin esimiesten työn kehittämisen osalta ja mm. esimiesten hyvinvointi ja esimiesten työnkuvan tarkistukset kirjattiin kehitettävien asioiden listalle.

6.4 Yhteenveto

Kaiken kaikkiaan yhteenvetona koko tutkimuksesta voisi todeta, että aihe on hyvin laaja ja ajankohmainen. Esiin nousi paljon tärkeitä asioita, joista iso osa saatiin myös kirjattua ylös ja tavoitteena on, että niiden kehittämiseksi tehdään jatkossa työtä.

Jo se, että varhaisjakajille tällainen kysely tehtiin, on iso asia, sillä heidät on järjestelmällisesti jätetty pois kaikista konsernitasolla tehdyistä tutkimuksista. Ja se, että kysely saadaan laajennettua myös ESA Jakeluiden varhaisjakajille, on hieno asia.

Suomalaisten ja ulkomaalaisten varhaisjakajien välille ei muodostunut kovin suuria eroja. Ulkolaiset olivat ehkä hieman keskimääräistä tyytymättömpämpiä, mutta kokonaisuutena isoja eroja ei ilmennyt. Lähinnä ulkomaalaisten osalta nousi esiin toive paremmista englanninkielisistä ohjeista ja intranetin saamisesta englanninkielisenä. Tämä asia nostettiin esiin esimiesten kehittämistyöpajoissa ja on jo otettu työstettäväksi.

Sekä varhaisjakajien että esimiesten työn osalta on siis odotettavissa muutoksia, jotta kehitystä tapahtuu ja tärkeintä olisikin, että jatkossa tiedottaminen tulevista muutoksista olisi ajoissa tehtyä ja avointa, ja asioista keskusteltaisiin myös varhaisjakajien kanssa. Näin mahdollinen muutosvastarinta todennäköisesti laskisi. Sekä varhaisjakajien että esimiesten osalta olisi hyvä, jos muutoksilla olisi myös selvästi näkyviä positiivisia vaikutuksia, kuten varhaisjakajien osalta hienoinen ansiotason nousu ja mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen. Esimiesten osalta ehkä selkein positiivinen muutos olisi ajan vapautuminen esimiestyölle, esimerkiksi niin, että asiakasyhteydenpito siirtyisi lehtien asiakaspalveluille. Positiiviset muutokset auttaisivat jaksamaan myös välttämättömiä, ei välttämättä niin mukavia, muutoksia työhön.

Tutkimukselle asetettuina tavoitteina oli löytää tekijöitä, jotka sitouttavat varhaisjakajia ja esimiestyön kehittäminen ja esimiesten sitouttaminen muutokseen. Suoraa ratkaisua pysyvyyden ongelmaan ei tämä työ tarjoa, eikä se toki ollut työn tavoitteenakaan, vaan tavoitteena oli nimenomaan löytää tekijöitä, joilla pysyvyyttä voisi parantaa ja mielestäni niitä löydettiin. Sekä varhaisjakajia että esimiehiä on myös herätelty ajattelemaan työtään ja sen kehittämistä ja tarkoituksena on jakaa, ja on osin jo jaettukin, tutkimuksessa saatua tietoa myös yrityksen ylimmälle johdolle.

6.5 Kehitysehdotukset

Pohjautuen tehtyyn tutkimukseen ja sen tuloksiin sekä aihepiirin teoriaan, on esiin noussut muutamia kehitysehdotuksia, joista voisi olla hyötyä toimeksiantajayritykselle.

Ensinnäkin ehdottaisin, että jatkossa vastaavia kyselyitä tehtäisiin varhaisjakajille vuosittain tai joka toinen vuosi. Säännöllisesti tehtävien kyselyiden avulla saataisiin aikaiseksi pidemmän aikavälin seuranta, kuinka varhaisjakajat ajattelevat työhön liittyvistä asioista. Kysymyksiä kannattaisi miettiä aina vuositasolla ja tarvittaessa lisätä tai poistaa tai korvata kysymyksiä uusilla, ajankohtaisemmillä kysymyksillä.

Kyselyn motivaatiotekijöissä nousi isosti esiin varhaisjakajien palkka. Vaikka palkkaa ei osana tätä työtä otettu sen tarkempaan käsittelyyn, ja vaikka työstä maksettavan tuntipalkan osalta ei esimiehillä juuri ole vaikutusmahdollisuuksia, niin silti ehdottaisin, että esimiesten kannattaisi aktiivisesti ajaa varhaisjakajien palkkauksen kehittämistä. Esimerkiksi niin, että otettaisiin käyttöön korkeammat

palkkaluokat, jolloin aloittava työntekijä saisi 1-5 v. palkkaluokan mukaisen palkan ja 1-5 v työskennellyt 5-8 v. palkkaluokan jne. Nyt korkeimmassa palkkaluokassa olijoiden palkkaa korotettaisiin suhteessa samalla prosenttimäärällä kuin mitä muiden luokkien keskimääräinen korotus on.

Myös muita palkitsemiskeinoja kannattaisi ottaa laajemmalti käyttöön. Esimerkiksi erilaisia bonusjärjestelmiä palkkioksi esimerkiksi työsuhteen kestosta, uuden jakajan rekrytoinnista tai uudesta työhön liittyvästä innovaatiosta/aloitteesta. Varhaisjakajille voisi tarjota myös pienempiä etuja, kuten vaikka T-paitojen hankinta kesäaikaan tai hengittävän pipon hankinta talvikaudella. Myös pienet muistamiset hankalien työ-öiden jälkeen, esimerkiksi lehti paljon myöhässä tai todella huono keli, saattaisivat parantaa motivaatiota ja sitoutumista. Muistaminen voisi olla vaikkapa kahvipaketti, suklaarasia tai kutsu kahville ja kakulle. Vastaavia pieniä muistamisen keinoja voisi keksiä lukuisia. Myös erilaiset tapahtumat kohdennettuna aina osalle varhaisjakajakenttää voisivat tukea sekä motivaatiota että yhteisöllisyyttä ja tällaisia onkin jo käytössä konsernin toisessa jakeluyhtiössä ESA Jakelussa. Myös Savon Jakelussa on joitain näistä keinoista käytössä, tai niitä on ainakin kokeiltu, mutta olisi tärkeää saada ne osaksi jokapäiväistä toimintaa kaikilla toimistopaikkakunnilla.

Lisätyöaikaa jakajille olisi saatavissa sen kautta, että jaettavien sanomalehtien kustantajien kanssa aloitettaisiin aktiivinen keskustelu siitä, voisiko varhaisjakelun palvelutasoa muuttaa hieman myöhemmäksi. Esimerkiksi Kuopion alueella varhaisjakelun palvelutaso on klo 6 aamulla, sitä voisi varmastikin muuttaa hieman myöhemmäksi, esimerkiksi klo 6:30: een tai klo 7: ään. Tämä takaisi varhaisjakajille enemmän työaikaa ja mahdollisuuden lisäansioon, koska jakelupiirejä olisi silloin mahdollista jakaa enemmän työvuoron aikana.

Muutamassa kohdassa kyselyn vastauksia läpi käydessä nousi esiin työaikajousten tarve. Omia lomiam ym. on ollut todella hankala järjestää, koska varhaisjakajan ollessa itse pois työvuorokierron mukaisesta vuorosta, on jonkun muun pakko tulla kyseinen vuoro tekemään, sillä lehtiä ei voi jättää miltään yöltä jakamatta tai siirtää jakeluun seuraavalle yölle. Kyseessä on myös osa-aikatyö, jolloin on ajateltu, että "muut" asiat voi hoitaa lomilla, vapailta tai työajan ulkopuolella. Nykypäivänä kuitenkin enemmän ja enemmän puhutaan erilaisista joustoista ja halutaan hyödyntää erilaisia työajan joustoja. Ja varsinkin ulkomaalaiset jakajat joutuvat säännöllisin väliajoin mm. uusimaan oleskelu- ja työlupiaan ja monesti sitä varten joutuu matkustamaan vähintään Helsinkiin, usein Tukholmaan asti. Työnantajan kannattaisi miettiä, olisi mitenkään mahdollista järjestää työaikajoustoja paremmin. Olisiko mahdollista luoda esimerkiksi jonkinlainen "töitä tarjolla" sivusto vaikkapa intranettiin, jossa työnantaja voisi tarjota aukeavia työvuoroja helposti ja laajalle joukolle jakajia kerrallaan. Lisäksi nykyään on tarjolla erilaisia sovelluksia, jonka avulla voi tavoitella tilapäisiä työntekijöitä sovelukseen ilmoittautuneista työnhakijoista, esimerkkinä vaikkapa työnhakupalvelu Sumpli. (Sumpli, 2019.) Savon Jakelun kannattaisi ehdottomasti tutustua näihin palveluihin ja tutkia, voisiko niiden kautta saada apuja. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että tulevaisuudessa siirrytään enemmän ja enemmän siihen suuntaan, että vakituisia, pitkäaikaisia työntekijöitä on vähemmän ja erilaisia sijaisia enemmän. Tämä aiheuttaa uuden oppimista myös esimiehille ja koko organisaatiolle sekä toisaalta vaikuttaa suuresti tulevaisuudessa myös erilaisiin pysyvyyden ja yhteisöllisyyden tukemisen toimenpiteisiin.

Muita täysin uusia toimintamalleja saattaisi olla tarjolla myös työntekijöiden hankintaan ja perehdyttämiseen, sekä osaamisen ylläpitoon, mm. Pro-liiton julkaisu rakennusalalla käytössä oleva ePerehdytyksestä ja freelancer/yrittäjävetoisten työntekijöiden voimin täysin toimiva Early Bird – jakeluyhtiö. Rakennusalalla on laadittu useiden yhtiöiden yhteinen ePerehdytys tietokanta, jossa alan työntekijät vuosittain lukevat/kuuntelevat perehdytyksen ja suorittavat sen jälkeen tentin, jonka avulla testataan, onko aineisto sisäistetty. Tätä voisi käyttää sekä uusille työntekijöille että osaamisen tueksi ja uusien ohjeiden jakamiseen myös jo työsuhteessa oleville työntekijöille. (Proliitto, 2019.)

EarlyBird taas käyttää rekrytoinnin tukena heidän verkkosivuiltaan löytyvää jakajapeliä, testiä, jonka perusteella työnhakija voi arvioida valmiuksiaan tehdä yöllä tehtävää varhaisjakelutyötä. Vastaavan tyylistä testiä kannattaisi kehittää myös Savon Jakelulle. Myös sitä kannattaisi harkita, että jos työsuhteisia varhaisjakajia ei löydy, voisiko työtä tarjota yrittäjävetoisesti myös isommissa taajamissa. Yrittäjävetoisia varhaisjakajiahan Savon Jakelulla jo on pienemmissä taajamissa lukuisia. (EarlyBird, 2018.)

Rekrytoinnin ja perehdytyksen avuksi tarvittaisiin myös parempi opas, vaikka ihan kunnon ohjekirja, sekä perehdyttävälle uudelle varhaisjakajalle että esimiehille työn tueksi. Onnistunut rekrytointi ja perehdytys varmasti osaltaan parantaisivat myös varhaisjakajien pysyvyyttä. Jos jo rekrytointivaiheessa tulevasta työstä ja työyhteisöstä saa oikean ja rehellisen kuvan, helpottaa se myöhempää sitoutumista yritykseen.

Kyselyn perusteella vastauksissa oli hyvin vähän eroja suomalaisen ja ulkomaalaisten vastausten välillä. Koska toimeksiantajayrityksessä on ongelmia varhaisjakajien saatavuuden kanssa, on oletettavaa, että ulkomaalaisten varhaisjakajien määrä kasvaa tulevaisuudessa, tämä suuntaus on jo nähtävillä suuremmissa kaupungeissa ja yrityksissä, kuten Alma Manulla Tampereella ja Postilla pääkaupunkiseudulla. Ulkomaalaisten johtamista ja etenkin englannin kielen taitoa yrityksen henkilöstön keskuudessa tulisi siis kehittää. Esimiehille voisi olla hyödyllistä oppia lisää moninaisuuden johtamisesta, diversity managementistä ja toisaalta työnantajan kannattaisi harkita ulkomaalaisille varhaisjakajille tarjottavia suomen kielen kursseja. Ulkomaalaisille varhaisjakajille kannattaisi myös pitää ihan omiakin tilaisuuksia, kokonaan englanniksi, jossa he voisivat tavata toisiaan ja vapaasti kysellä epäselviä asioita, liittyivät ne sitten työhön tai vapaa-aikaan, ulkomaalaisena oloon Suomessa. Myös jonkinlaisia jakajatiimejä voisi ainakin kokeilla. Ne voisi perustaa vaikkapa alueittain, ehkä ulkolaisille jakajille voisi olla omakin tiimi. Tiimille valittaisiin joku pidempään töissä olleista varhaisjakajista tiimin vetäjäksi ja tiimit voisivat silloin tällöin kokoontua keskenään työnantajan tarjoamissa tiloissa. Tämä lisäisi yhteisöllisyyttä ja edesauttaisi jakajien tutustumista toisiinsa ja toisaalta voisi helpottaa tiedon saantia jakajien kesken.

Mitä enemmän aihepiiriin työtä tehdessäni tutustuin, sitä selkeämmäksi kehitysehdotukseksi esimiestyön osalta mielessäni nousi LEAN-ajatteluun tutustuminen ja sen mahdollinen käyttöönotto Savon Jakelu Oy:ssä. Yksi suurimmista ongelmista esimiestyön suhteen on aika, tai paremminkin sen puute. Työpäivät täyttyvät lukuisista erilaisista tehtävistä, isoista ja pienistä ja työmäärä on vuosi vuodelta vain lisääntynyt. Äskettäin läpikäydyt yt-neuvottelut ja niiden henkilöstövähennykset osaltaan vielä pahensivat tilannetta. Olisikin erittäin tärkeää, että esimiesten työtä käytäisiin läpi tarkem-

min ja keskityttäisiin henkilöstöön. Myöhemmin LEAN – toimintapaa voisi laajentaa myös päivystäjien, lajittelijoiden, varhaisjakajien ja jopa kuljetusryttäjienkin toimintaan. LEAN-johtamismallista on kirjoittanut mm. Sari Torkkola e-kirjassaan Lean asiantuntijatyön johtamisessa (2013, 23-27). Hänen tulkintansa mukaan lean-johtamisen avulla tavoitellaan työn sujuvaa etenemistä, virtausta. Virtauksen sujuvuuden pahimpia uhkia ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Vaihtelu voi olla seurausta mm. henkilöstön osaamiserosta, työtehtävien epätasaisesta jakatumisesta tai jatkuvasti tulipalojen sammuttamisesta. Vaihtelun voi havaita seuraamalla muun muassa aikaa, joka menee odottamiseen tai jonkin työtehtävän suorittamiseen. Ylikuormituksella taas tarkoitetaan joko jonkin järjestelmän tai ihmisen ylikuormittumista. Henkilöstön keskuudessa jatkuva ylikuormitus saattaa aiheuttaa poissaoloja ja estää uudistumista. Etenkin asiantuntija- ja esimiestyössä ihminen on hyvin tärkeä osa työprosessia. Hukka taas on tekemistä, joka ei tuota arvoa, on niin sanotusta turhaa. Hukkaa voidaan luokitella eri tavoin, Savon Jakelun osalta tiivistäisin suurimmat hukat liittyväksi ylituotantoon, odottamisen, ylimääräiseen liikkeeseen ja keskeneräiseen työhön. Torkkolan mukaan hukkaa ei pidä lähteä poistamaan tuosta vain, vaan hän katsoo, että hukka on enemmän seurausta vaihtelusta ja ongelmia pitäisi lähteä ratkomaan siitä käsin, jolloin hukkaakin saattaa poistua osana prosessia. Torkkola kirjoittaa (2013, 13), että lean-malli on kehitetty alun perin Toyotan autotehtaalla ja malli on saanut nimen lean vuonna 1988. Alun perin mallia on käytetty tuotannon tehtävissä, tehtaissa, mutta sieltä malli on vähitellen laajentunut koskemaan myös muita työn osa-alueita. Savon Jakelun osalta malliin tutustumisen ja jalkauttamisen pitäisi lähteä johtotasolta. Siksi tämän työn kehittämisosio on tehty eri keinoin, jotka ovat olleet tutkijan läpi vietävissä, ja lean-malli on lisätty kehitysehdotukseksi tulevaisuutta ajatellen.

Tulevaisuutta ajatellen olisi tärkeää myös esimiesten hyvinvointiin panostaminen. Tässä yhteydessä voisi olla mielenkiintoista tehdä kysely muille jakeluyhtiöille heidän esimiestyöstä, mm. kuinka monta esimiestä kussakin yhtiöissä on, miten isolle joukalle varhaisjakajia he toimivat esimiehenä, mitä esimiehet tekevät - työnkuva, miten esimiehiä tuetaan ja koulutetaan ym. Aihepiirin teoriansakin mukaan, mm. Pirinen (2014, 61) ja Hackselius-Fonsen (2017, 39), myös esimiestason pitää voida hyvin, jotta he voivat esimerkillään ja esimerkillisesti johtaa henkilöstöä ja koko organisaatiota oikeaan suuntaan.

Näiden lisäksi oman työn kautta nouseva kehitysehdotus olisi myös se, että esimiehille olisi annettava aikaa ja mahdollisuuksia keskittyä nykyistä enemmän nimenomaan esimiestyöhön ja kehittämiseen ja tuettava ja kannustettava kehittämään ja kouluttamaan itseään myös esimiehenä. Minä ajattelusta on siirryttävä me ajatteluun ja minä olen tätä mieltä ajattelusta siihen, että mitä varhaisjakajat ajattelevat ja miten he toimisivat. Teoriakin tukee tätä ajattelua ja esimiehen keskeisimpiä työtehtäviä tulisi olla toiminnan suunnittelu, organisointi ja koordinointi, henkilöstön rekrytointi, perehdytys ja osaamisen ylläpitäminen ja johtaminen sekä mahdollinen raportointi ja budjetointi. (Kauhanen 2018, 41.) Tärkeimpiin työtehtäviin keskittyminen ja toiminnan mahdollinen järjeistämisen esimerkiksi aiemmin esitellyn Leanin avulla helpottaisi ja kehittäisi varmasti esimiesten työtä pitkällä aikavälillä.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön teko sujui kohtuullisen hyvin. Aloittamisen kanssa oli aikataulullisia ongelmia, mutta kun alkuun päästiin, niin työ eteni ehkä hieman hitaasti mutta varmasti eteenpäin. Työllä ei ollut tarkkoja aikataulullisia tavoitteita eikä sen tekeminen vaatinut minkäänlaista budjetointia. Työn tekijänä olin opintovapaalla päivätöistäni, joten aikaa työn tekemiselle löytyi riittävästi.

Suurimmat ongelmat työn kanssa aiheutti työn rajaaminen. Aihepiiri oli todella laaja. Työn edetessä jo kirjoitettua tekstiä päädyttiin lopulta poistamaan kymmeniä sivuja, jotta työ saatiin pidettyä tietyissä raameissa ja aiheessa pysyvänä. Aihepiiristä nousi myös esiin todella paljon kiinnostavia asioita, mutta niitä oli pakko rajata tämän työn ulkopuolelle, muun muassa moninaisuuden johtaminen, valmentava johtaminen, Y-sukupolven johtaminen, erilaiset uudet rekrytointikeinot ja prosessien johtaminen. Myös itsensä johtamisen teemoihin olisi todella mielenkiintoista tutustua tarkemmin.

Yksi esiin noussut ongelma työtä tehdessä oli se, että kesken kyselyn selvisi, että englanninkielinen versio ei toimi ja ja Webropol-tuen kautta ei valitettavasti kyselyn voimassaoloaikana saatu apua, joten pika pikaa tehtiin uusi kysely englanniksi, joka hieman sitten hankaloitti vastausten tulkintaa, vaikka tuloksia saikin eri työkaluilla yhdistettyä. Muutama kysymys oli myös eri järjestyksessä kyselyissä, tämä seikka huomioitu analyysissä ja tuotu esille näiden kysymysten kohdalla tulosten läpikäynnin yhteydessä.

Ongelmaksi muodostui myös omalta alalta tehtyjen tutkimusten löytäminen, niitä ei juuri ole. Kansainvälisessäkin mittakaavassa ei juuri löytynyt tutkimuksia juuri osa-aikaisen matalapalkkatyön haasteista henkilöstön pysyvyydelle.

Tietyllä tapaa ongelmaksi ehkä muodostui sekin, että koska tarkkaa aikataulua ei ollut, enkä sellaista tutkijana itselleni laatinut, työn tekeminen eteni välillä varsin hitaasti. Työn teon aikana osaaminen ja tietämys kuitenkin kasvoivat sekä tutkimuksen tekijänä että aihepiirien teorian osalta ja muutama kysymys tuli työn loppumetreillä mieleen, mitä olisi ollut hyvä kysyä varhaisjakajien kyselyssä. Esimerkiksi kysymykset siitä, että suosittelisiko vastaaja Savon Jakelu Oy:tä työnantajana ja missä vastaaja näkee itsensä noin viiden vuoden päästä. Nämä kysymykset kannattaakin ottaa mukaan tulevaisuudessa tehtäviin kyselyihin, mukaan lukien lähiaikoina ESA Jakeluissa tehtävään kyselyyn.

Tarve tutkimukselle oli suuri ja sen avulla saatiin kerättyä tärkeää tietoa varhaisjakajilta. Tutkimus oli osa isompaa hanketta, jonka avulla pyrittiin taklaamaan työvoimapulan aiheuttamia ongelmia toimeksiantajayrityksessä. Tämän tutkimuksen lisäksi on tehty työtä uusien rekrytointikeinojen löytämiseksi ja etsitty vaihtoehtoisia töitä, joita varhaisjakajille voisi tarjota jakotyön ohien.

Kysely on pienin muutoksin laajennettavissa myös muihin jakeluyhtiöihin, etenkin konsernin toiseen yhtiöön ESA Jakeluihin. Suunnitteilla onkin vastaavan kyselyn teko ESA Jakeluissa kevään 2019 aikana. Tutkimuksen, ja koko hankkeen, tuloksia kannattaa myös jakaa varhaisjakelutoimialan yhteisissä seminaareissa muille jakeluyhtiöille.

Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa voi todeta, että tässä työssä on käytetty sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Määrällisiä menetelmiä edusti varhaisjakajien kysely, joka tehtiin kaikille varhaisjakajalle, eli otos oli kattava. Vastauksia saatiin n. 45 prosentilta koko otoksesta, jolloin vastausprosentti oli ihan hyvä ja sen voidaan katsoa edustavan koko otosta tarpeeksi kattavasti. Kysymykset pyrittiin laatimaan niin, että ne on helppo ymmärtää ja niihin vastaaminen sujuu helposti. Kysymykset käsittelivät juuri niitä asioita, joihin vastauksia haettiin ja työn ohjaajan avulla muutamia kysymyksiä vielä tarkennettiin, jotta niihin vastaaminen olisi sujuvaa ja vastausten analyysi mahdollisimman ongelmatonta.

Tässä tutkimuksessa varhaisjakajien henkilöstökyselyn kysymykset on laadittu tutkimuksen toimeksiantajan tarpeista johdettuna. Jo ennen kyselyn laatimista on pohdittu työn teoreettista viitekehystä ja määritelty työlle tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja määritelty tutkimuksen tavoitteet. Kyselylomaketta on testattu ennen julkaisua ja tehty tarvittavia korjauksia ennen kyselyn julkaisua.

Kyselyn tulosten analysointiin saatiin apua työn ohjaajalta, jolla varmistettiin, että tutkimuksen tekijä ei ole tehnyt virheellisiä tulkintoja aineistosta. Kysymykset laadittiin hyvin yleisellä tasolla ja vastaajat ovat vastanneet kysymyksiin kattavasti, vaikka iso osa kysymyksistä oli vapaaehtoisia vastata. Hyvin harvoin vastaajat ovat valinneet en tiedä tai en osaa sanoa vastausvaihtoehdon, jonka perusteella voidaan olettaa, että he ovat kysymykset ymmärtäneet ja niihin osanneet vastata. Yksi kysymys kyselyssä osoittautui selvästi hieman hankalaksi ymmärtää ja vastata, joten jatkoa ajalleen, tutkimus tullaan tekemään myös toisessa jakeluyhtiössä, tämän kysymyksen uudelleenmuotoilua kannattaa miettiä.

Laadullisen osion kohdalla tässä työssä on selkeästi määritelty työn kohde ja tutkimuksen tarve ja ajankohtaisuus. Lisäksi on määritelty tutkimuselle tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi on sekä tutustuttu teoriaan että haettu vastauksia työpajoissa ja keskusteluissa ohjaajien ja oman esimiehen kanssa. Työssä on selkeästi määritelty miksi mikäkin tiedonkeruu- ja analysointimenetelmä on valittu. Laadullisen osion osalta tutkittavat ovat saaneet koosteen omista vastauksistaan ja varmistaneet niiden tulkinnan oikeellisuuden. Tämä täyttää luotettavuuden kriteerin tutkitun kannalta. Saturaatiota sinällään ei ole pohdittu tämän työn luotettavuuden arvioinnissa, koska tutkimuksen kohteena oli kaikki esimiestyötä tekevät henkilöt. Tutkimuksen aikana huolehdittiin siitä, että tarpeellisin kohdin vastaajien anonymiteetti säilyy ja kaikki vastaajat saivat yhtäläiset ja yhtäaikaiset tiedot tutkimuksen etenemisestä ja vastauksista. Pohdintaa on tehty myös työn aikataulusta.

Oma osuus tutkijana oli hieman kaksijakoinen. Toimin sekä tutkimuksen tekijänä että yhtenä jakeluesimiehenä toimeksiantajaorganisaatiossa. Jossain kohdin työtä tulee selvästi ilmi oma roolini yhtiön työntekijänä ja välillä taas koin haasteelliseksi kirjata itseni osaksi työtä. Pyrin tutkijana silti säilyttämään objektiivuuteni ja pohjaamaan johtopäätökset ja kehitysehdotukset pääosin teoriaan ja tutkimustuloksiin, toki oma kokemus aihepiiristä huomioiden. Tutkijana en ole myöskään taloudellisesti hyötynyt tutkimuksen teosta millään lailla kohdeorganisaation osalta, vaan työtä on tehty opintovapaan aikana. Olen saanut kohdeorganisaatiolta hyvin vapaat kädet tutkimuksen toteuttamiseen eikä tutkimuksen sisältöön ole puututtu kohdeorganisaation osalta.

Raportointi, ja raportin rakenne, on tehty tässä tutkimuksessa ”perinteisen”, enemmän määrällisen tutkimuksen raportoinnin pohjalta, mutta katson, että se on ollut paras ja kuvaavin tapa raportoida tutkimus ja sen tulokset.

Kaiken kaikkiaan koen, että tästä opinnäytetyöstä on ollut hyötyä sekä sen toimeksiantajalle että minulle työn tekijänä. Työn avulla tietämys eri tutkimusmenetelmistä on kasvanut ja on ollut hienoa saada olla vetäjänä tutkimus- ja kehityshankkeessa. Myös ymmärrys omaa arkityötä kohtaan on lisääntynyt tutkimuksellisen puolen ohessa. Suurin ahaa-elämys on ollut omalta osalta yhteisöllisyys ja se, kuinka tärkeä asia se onkaan. Kirjallisuuteen tutustumalla on tullut vastaan todella hyviä kirjoja aiheeseen liittyen ja lukulistalla on vielä lukuisia teoksia muun muassa yhteisöllisyydestä, valmentavasta johtamisesta ja lean-ajattelusta, jotka eivät varsinaisesti tämän työn osaksi päätyneet.

Opinnäytetyö herätti kiinnostusta myös aihepiiriin (työllisyys, pysyvyys, saatavuus, työn teon kannattavuus) laajempaan, jopa yhteiskunnalliseenkin, tutkimiseen. Uskoisin, että yksi keino varhaisjakajien parempaan saatavuuteen voisi olla, jos työttömien työnhakijoiden osa-aikaista työllistymistä tuettaisiin paremmin, eikä pienet kuukausiansiot automaattisesti laskisi niin paljon maksettavaa työtömyysturvaa. Sinällään aihe ei sisälly tähän työhön, jonka painopiste oli pysyvyyden parantamisessa, mutta on osa koko varhaisjakelutoimialan isompaa ongelmaa.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AON 2018. 2018 Trends in Global Employee Engagement Global Employee Engagement Rebounds to Match Its All-Time High. Raportti. [Viitattu: 2019-02-18.] Saatavissa: http://images.transcontinentalm.com/LAF/lacom/Aon_2018_Trends_In_Global_Employee_Engagement.pdf
- AROKIASAMY, Anantha Raj A. 2013. A Qualitative Study on Causes and Effects of Employee Turnover in the Private Sector in Malaysia. Artikkel. [Viitattu: 2019-02-18.] Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/4365/e8ea20e770151fde7dd66bf3dc4c42ea6ec8.pdf>
- AALTONEN, Tapio, PAJUNEN, Heikki ja TUOMINEN, Kalevi 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- AHLROTH, Aki 2017. Järkytä avoimuudella. Liettua: BALTO Print.
- ASIAKASTIETO 2018. Savon Jakelu Oy taloustiedot. [Viitattu 2018-10-09.] Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yriytykset/fi/savon-jakelu-oy/05949717/yleiskuva>
- ASPLUND, Rauno 2005. Prosessinseurantajärjestelmän hyödyt varhaisjakelutoiminnalle – case jakajamaatti. Opinnäytetyö. [Viitattu: 2019-01-16.] Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9215/TMP.objres.50.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- BOROWCZYK-MARTINS, Daniel ja LALÉ, Etienne 2016. How bad is involuntary part-time work?. Tutkimusraportti. [Viitattu 2019-04-06.] Saatavissa: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/141534/1/dp9775.pdf>
- EARLY BIRD 2018. Testaa millainen EarlyBird-jakaja olet! [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-11-18.] Saatavissa: <https://www.earlybird.fi/jakajatesti/>
- ERTO 2019. Työsuhdeopas [verkkoaineisto]. [Viitattu: 2019-0515.] Saatavissa: <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/tyoaika/osa-aikatyo>
- HAAPANEN, Henna 2013. Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaation toimenpiteet vaihtuvuuden vähentämiseksi. Pro Gradu – tutkielma. [Viitattu: 2018-11-02.] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84903/gradu06971.pdf?sequence=1>
- HACKSELIUS-FONSEN, Riikka. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Strategisen johtamisen käsikirja. Tallinna: Printon Trukikoda AS.
- HAKANEN, Jari. 2004. Työuupumuksesta työnimuun. Väitöskirja. [Viitattu: 2019-01-23.] Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%C3%B6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- HAKANEN, Jari. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.
- HAKOINEN, Liisa 2015. Henkilöstön vaihtuvuus – hälyttävää tai ei, herättävää kuitenkin [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-11-14.] Saatavissa: <https://www.ictdirect.fi/blogi/henkiloston-vaihtuvuus-halyttavaa-tai-ei-herattavaa-kuitenkin/>
- HEIKKILÄ, Tarja. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- JAKELUYHTIÖ SUOMI OY 2018. Jakajille [verkkoaineisto]. [Viitattu: 2018-10-10.] Saatavissa: <https://www.jakeluyhtio.fi/>
- JUUTI, Pauli ja VUORELA, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- KAJANOJA, Jouko (toim) 2018. Työllisyyskysymys. Riika: Dardedze holografija.
- KANANEN, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print.
- KANANEN, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print.

- KANANEN, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print.
- KANSANELÄKELAITOS 2019. Toimeentulotuki [verkkoaineisto]. [Viitattu: 2019-01-04.] Saatavissa: <https://www.kela.fi/toimeentulotuki-kokonaisuus?inheritRedirect=true>
- KAUHANEN, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- KAUHANEN, Juhani 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Viro: Printon.
- KINNUNEN, Ulla ja FELDT, Taru, 2005. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- KÄHKÖNEN, Jenni 2014. Työn imun lisääminen esimiestyöllä. Case: Nordea. Opinnäyteyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83152/Kahkonen_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- LAINEN, Markus, BAMBERG, Jarkko ja JOKINEN, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.
- LIINALAAKSO, Virpi, MOISIO, Elina ja TIIHONEN, Jukka 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Pk-yrittäjien opas palkkauksesta ja palkitsemista. Helsinki: Grano Oy.
- LUNDSTEDT, Timo 2013. Aineeton palkitseminen pk-yritysten työntekijöiden sitouttamisen ja motiivoinnin välineenä. Opinnäytetyö. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66625/Lundstedt_Timo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- MANKA, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- MANKA, Marja-Liisa ja MANKA, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Liettua: BALTO Print.
- VALTIONEUVOSTO 2013. Matalapalkkatyö Suomessa. Valtionneuvoston kansian julkaisuja [verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-01-04.] Saatavissa: https://vm.fi/documents/10616/1093242/R0113_Matalapalkkaty%C3%B6+Suomessa.pdf/b4d0c4c9-e735-4bb1-9ffd-aad80151a98b?version=1.0
- MEDIA AUDIT FINLAND 2018. Tilattavien lehtien levikit 2017 [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-11-14.] Saatavissa: <http://mediaauditfinland.fi/wp-content/uploads/2018/06/LTtilasto2017-1.pdf>
- MEDIALIITTO 2018. Jakelu 2025 [raportti]. [Viitattu 2019-02-20.] Saatavissa: https://www.media-liitto.fi/media-ala/hallitusohjelmatavoitteet_2019_-_2023/jakelu
- MYLLYMÄKI, Reino 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Karkkila: Karkkilan Painopalvelu Oy.
- MÄÄTTÄ, Maarit 2010. Majoitus- ja ravitsemisalalan työntekijää osa-aikaiseen työsuhteeseen sitoutumiseen kannustavat tekijät. Opinnäytetyö. Kuopio: Savonia Ammattikorkeakoulu.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- PAASIVAARA, Leena ja NIKKILÄ, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.
- PATON, Robert ja MCCALMAN, James 2012. Change management – A Guide to Effective Implementation. Iso-Britannia: CPI Group (UK) Ltd.
- PELTONEN, Matti ja RUOHOTIE, Pekka 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- PETÄSNORO, Mervi 2018. Opinnäytetyö. Palkitsemisen osallistava kehittäminen: Innostuminen ja onnistuminen työssä. Kuopio: Savonia Ammattikorkeakoulu.
- PIRINEN, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro: Print Best.
- PRO LIITTO 2019. Sähköinen perehdytys yhtenäistää rakennusalan käytäntöjä [verkkoaineisto]. [Viitattu: 2019-01-30.] Saatavissa: <https://www.proliitto.fi/prostoori/tyo-ja-talous/sahkoinen-perehdytys-yhtenaistaa-rakennusalan-kaytantaaja>

- PUUSA, Anu ja JUUTI, Pauli 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.
- RAUTIO, Kati 2019. Kohti aitoa työhyvinvointia. Artikkel. [Viitattu: 2019-01-24.] Saatavissa: <https://opinahjo.fi/kohti-aitoa-tyohyvinvointia/>
- ROBBINS, Stephen P. ja JUDGE, Timothy A. 2013. Organizational Behavior. Yhdysvallat: Courier/Kendallville.
- SAND, Riku 2013. Linja-autonkuljettajan työyhteisön tuki: Case: Kuopion Liikenne Oy. Opinnäytetyö. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63951/Sand_Riku.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- SANOMALEHTIEN LIITTO 2018. Sanasto [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-10-10.] Saatavissa: <https://www.sanomalehdet.fi/sanomalehtitieto/sanasto>
- SAVON JAKELU OY 2018. Savon Jakelu Oy [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-09-09.] Saatavissa: <https://www.savonjakelu.fi/>
- SUMPLI 2019. Työpaikat ja lisätyöt taskussa [verkkoaineisto]. Saatavissa: <https://sumpli.com/suomeksi/>
- TORKKOLA, Sari 2013. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. [Viitattu: 2019-02-02]. Saatavissa: [https://verkkokirjalyly.almatalent.fi/teos/BAXBBXAUIGHG#kohta:Johdanto\(\(20](https://verkkokirjalyly.almatalent.fi/teos/BAXBBXAUIGHG#kohta:Johdanto((20)
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.
- TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-10-02.] Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf
- TYÖTERVEYSLAITOS 2018. Millainen työhyvinvoinnin kylväjä olet –testi [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-11-22.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/testaa-millainen-tyohyvinvoinnin-kylvaja-olet/>
- TYÖTERVEYSLAITOS 2018. Työhyvinvointi [verkkoaineisto]. [Viitattu: 2018-11-22.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- VALTIOVARAINMINISTERIÖ 2018. 19 kysymystä ja vastausta Suomen työmarkkinoista ja työvoimakepeikoista. Raportti. [Viitattu 2018-11-13.] Saatavissa: <https://vm.fi/dms-portlet/document/0/534720>
- WARR, Peter 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193–210.
- YIN, Robert K. 2009. Case Study Research – Design and Methods. United States of America: SAGE Publications, Inc.

SAVON JAKELU

Henkilöstökysely varhaisjakajille

Taustatiedot:

1. Minkä ikäinen olet? *

- 18 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- 60 tai yli

2. Sukupuolesi? *

- Nainen
- Mies
- En halua kertoa

3. Millä toimistoalueella työskentelet? *

- Keski - Savo
- Kuopion alue
- Ylä - Savo

4. Keskimäärin kuinka monena päivänä viikossa työskentelet lehdenjakotyössä?

5. Oletko muualla töissä lehdenjakotyön lisäksi?

Voit halutessasi kirjoittaa toisen työnantajasi tiedot selitekenttään.

- Kyllä, missä? _____
- Ei

6. Opiskeletko lehdenjakotyön lisäksi?

Voit halutessasi kirjoittaa opiskelupaikkasi tiedot selitekenttään.

- Kyllä, missä? _____
- Ei

Työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen liittyvät tekijät:

7. Miksi olet valinnut lehdenjakotyön työkseksi?

8. Kuinka tyytyväinen olet työhösi jakajana? *

- Erittäin tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Tyytymätön
- Erittäin tyytymätön
- En osaa sanoa

9. Kuinka hyvin saamasi palkka mielestäsi vastaa antamaasi työpanosta?

- Hyvin
- Huonosti
- En osaa sanoa

10. Mikä työvuorokierto piireilläsi on käytössä?

- 12+2
- 6+2
- 7+1
- joku muu, mikä _____

11. Oletko tyytyväinen nykyiseen työvuorokiertoosi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

12. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, mikä olisi parempi työvuorokierto?

- 12+2
- 6+2
- 7+1
- joku muu, mikä _____

13. Onko sinulla ongelmia työssä jaksamisen kanssa?

- Kyllä
- Ei

14. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin minkälaisia ongelmia työssä jaksamisessasi on?

Työmotivaatioon ja lisätyöhön liittyvät kysymykset:

15. Mikä motivoisi sinua jatkamaan jakotyössä / parantaisi työmotivaatiota? *

Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Suuremmat työtunnit
 - Suurempi tuntipalkka
 - Enemmän palautetta työstä esimiehiltä
 - Lisätyö jakotyön ohessa
 - Yhteiset jakajatilaisuudet
 - Erilaiset koulutustilaisuudet
 - Mahdollisuus päästä erilaisiin tapahtumiin, esim. teatterit, urheilutapahtumat jne.
 - Mahdollisuus tavata muiden jakajien kanssa työajan ulkopuolella ilman esimiehiä, esim. alueen jakajien tiimipalaveri
 - Kattavampi työterveyshuolto
 - Mahdollisuus käyttää jakotyöhön työnantajan autoa/polkupyörää?
 - Työnantajalta saadut työvälineet, mitä työvälineitä pitäisi olla tarjolla?
-
- Työnantajalta saadut työvaatteet/kengät
 - Joku muu, mikä? _____

16. Olisitko kiinnostunut tekemään jakotyön lisäksi jotain muuta työnantajan tarjoamaa työtä?

- En
- Kyllä: mikä voisi olla mielestäsi sopivaa työtä jakotyön lisäksi tehtäväksi?

17. Jos työnantajalla olisi tarjota muuta työtä jakotyön lisäksi, mikä olisi sinulle sopivin aika tehdä sitä?

- Illalla juuri ennen jakotöitä
- Aamulla heti jakotöiden jälkeen
- Erikseen aamupäivällä/päivällä
- Erikseen iltapäivällä/illalla

Esimiestyöhön liittyvät kysymykset:

18. Onko nykyinen ryhmäkehityskeskustelukäytäntö mielestäsi hyvä vai kaipaisitko henkilökohtaista kehityskeskustelua esimiehesi kanssa?

19. Koetko, että työtäsi arvostetaan yrityksen ja esimiehen osalta (saan palautetta työstäni, esimieheni on tavoitettavissa, saan riittävästi ohjeita työstä suoriutuakseni)? *

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Huonosti
- Erittäin huonosti
- En osaa sanoa

20. Koitko työhönoton yhteydessä saamasi perehdytyksen riittäväksi?

Kyllä

En, miksi? _____

21. Koetko saavasi riittävästi tietoa ja ohjeita työhön liittyvistä asioista? Tai kaipaatko jostain aiheesta lisää tietoa tai opastusta? *

22. Avoin palaute esimiehille:

LIITE 2: VARHAISJAKAJIEN HENKILÖSTÖKYSELY ENGLANNIKSI

SAVON JAKELU

Employee survey

Background information:

1. Your age?

- 18 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- 60 or over

2. Your gender?

- Female
- Male
- Don't want to tell

3. Which office area do you work for?

- Middle Savonia (Varkaus area)
- Kuopio area
- Upper Savonia (Iisalmi area)

4. Approximately on how many days per week do you work for?



5. Do you have another job addition to delivery job?

You can write down your other employer, if you want.

- No
- Yes, where? _____

6. Do you study in addition to delivery job?

You can write down your school, if you want to.

- No
- Yes, where? _____

Questions about satisfaction to work:

7. Why did you choose delivery job?

8. How satisfied you are to your job at Savon Jakelu? *

- Very satisfied
- Satisfied
- Unsatisfied
- Very unsatisfied
- Don't know

9. How well you think your salary compensates with the amount of work you do?

- Well
- Poorly
- I don't know

10. Which work cycle is in use in your delivery area?

- 12+2
- 6+2
- 7+1
- some other, which? _____

11. Are you satisfied with your work cycle?

- Yes
- No

12. If you answered no, what would be better cycle?

- 12+2
- 6+2
- 7+1
- some other, which? _____

13. Do you have trouble managing you work?

- Yes
- No
-

14. If you answered yes to a previous question, what kind of trouble do you have?

Questions about motivation and extra work:

15. What would motivate you to continue working with Savon Jakelu / improve you motivation to work? *

You can choose many options.

- Bigger working hours
- Bigger salary per hour
- More feedback from supervisors
- Extra work (other than delivery) offered by Savon Jakelu
- Employee meetings
- Educational meetings
- Chance to go to different kinds of events, f.ex. theater, sports events...
- Chance to meet other employee without supervisors, f.ex. employee team meetings
- Better health care provided by the employee
- Chance to use Savon Jakelu's car/bike for the delivery job
- Delivery supplies offered by Savon Jakelu, which kind?
- Working outfit/shoes offered by Savon Jakelu
- Something else, what? _____

16. Would you be interested to do some other than delivery job, if that kind of job would be offered by Savon Jakelu?

- No
- Yes, what would be suitable job? _____

17. If Savon Jakelu would offer some other work to do, what would be the best time for you to do it?

- At evening/night just before delivery job
- At morning right after delivery job
- Around noon
- In the evening

Questions about supervising and managing:

18. Do you think the introduction you got, when starting your work, was adequate?

- Yes
- No, why not? _____

19. Do you think the group development discussion is good or would you rather have a private development discussion with your supervisor?

20. Do you feel, that your work effort is respected by the company and supervisors?

I get feedback from my supervisor, I can contact my supervisor easily, I receive enough information to do my job properly.

- Very well
- Well
- Poorly
- Very poorly
- I don't know

21. Do you think you get enough information about work related issues? Do you miss some certain information?

22. Open feedback to supervisors:

LIITE 3: SAATETEKSTI VARHAISJAKAJIEN HENKILÖSTÖKYSELYYN

Tervetuloa vastaamaan Savon Jakelu Oy:n varhaisjakajille tarkoitettuun henkilöstökyselyyn. Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä.

<https://link.webpolsurveys.com/S/9580FBBB3589C1D4>

Kysely on osa Kuopion jakeluesimiehen Anne Mäen opinnäytetyötä YAMK-tutkintoa varten. Toivottavasti mahdollisimman moni teistä ehtisi kyselyyn vastata. Kysely on vastattavissa XX.XX.XXXX asti. Kyselyn tuloksia käydään läpi jakajien joulutilaisuuksissa ja niitä tullaan käyttämään myös esimiestyön kehittämisen pohjana.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 10 kappaletta jouluisia tuotepaketteja.

Kiitos jo etukäteen kaikille vastaajille.

LIITE 4: TYÖPAJAN ENNAKKOTEHTÄVÄT

Esimiestyön kehittäminen

Tämän kyselyn tarkoituksena on laatia esimiehille esimiestyön kehittämissuunnitelma. Suunnitelma on osa Annen opinnäytetyötä, mutta sen lisäksi myös tärkeä esimiestyön kehittämisen keino.

Toiveena on, että ennen vastaamista olet vielä tutustunut jakajakyselyn tuloksiin. Lisäksi toiveena on, että vastauksissa keskitytään asioihin, joihin me esimiehet voimme itse vaikuttaa omalla toiminnallamme.

Kiitos jo etukäteen kaikille vastauksista. Vastaukset tulevat käsittelyyn täysin anonyyminä. Tuloksia käydään läpi ti 15.1. kehittämistyöpajassa.

1. Pohjautuen jakajakyselyn tuloksiin, mitkä kolme eniten kehittämistä kaipaavaa asiaa nostaisit esiin esimiestyöhön liittyen?

2. Jakajakyselyyn liittyen, nousiko mielestäsi esiin asioita, joita voisit muuttaa/kehittää omassa esimiestyössäsi? Ja jos nousi, niin mitä?

3. Mitkä mielestäsi ovat esimiehen tärkeimmät työtehtävät, nimeä ainakin kolme?

4. Mitä esimiestyöhön liittyviä tehtäviä voisi mielestäsi hoitaa yhdessä tai yli henkilö- ja paikkakuntarajojen? (eli tarvitseeko kaikkien tehdä kaikkea vai voisiko jossain asioissa toisten osamista hyödyntää ja toisaalta onko asioita, joita kaikkien olisi hyvä tietää/osata hoitaa)?

5. Koetko, että tarvitsisit lisätietoa tai koulutusta johonkin esimiestyön osa-alueeseen? Konserni tukee hyvin henkilöstön kouluttautumista ja kannustaakin ylläpitämään ammattitaitoa erilaisten koulutusten avulla.

6. Olisiko sinulla jotain muita kehitysideoita esimiestyöhön tai esimiehen työnkuvaan liittyen? Kaikki palaute on tervetullutta

LIITE 5: TYÖPAJAN TULOKSENA LAADITTU ESIMIESTYÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

ESIMIESTYÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMA, POHJAUTUEN VARHAISJAKAJIEN HENKILÖSTÖKYSELYYN

- TAVOITTEENA:
 - KEHITTÄÄ ESIMIESTEN TYÖTÄ VARHAISJAKAJIEN KYSELYN POHJALTA
 - LÖYTÄÄ KEINOJA TEHOSTAA JA KEHITTÄÄ OMAA TYÖTÄ
 - LÖYTÄÄ KEINOJA PARANTAA JAKAJIEN MOTIVAATIOTA JA SITÄ KAUTTA PARANTAA PYSYVYYTTÄ
 - LÖYTÄÄ KEINOJA HUOLEHTIA ESIMIESTEN HYVINVOINNISTA

- 1. INTRANETIN KEHITTÄMINEN PALVELEMAAN PAREMMIN JAKAJIA JA TIEDOTTAMISTA
 - a. tiedottaminen siirretään pääsääntöisesti intranettiin
 - b. jakajien kannustaminen intranetin käyttöön – keinoja etsitään
- 2. TYÖRYHMÄN PERUSTAMINEN JAKELUTARVIKKEIDEN KEHITTÄMISEKSI
 - a. vastuhenkilöt nimetty
 - b. aikataulutettu
- 3. OSOITTEELLISTEN TUOTTEIDEN SAAMINEN MITTAMALLIIN TAVOITTEEKSI VUODEN 2019 AIKANA
 - a. vastuhenkilö nimetty
 - b. helpottaisi sekä esimiesten että varhaisjakajien työtä
- 4. JAKAJATAPAAMISTEN KEHITTÄMINEN
 - a. vastuhenkilöiden ja aikataulun määrittäminen
- 5. VUOSIKALENTERI ESIMIESTEN TEHTÄVISTÄ
 - a. Tiedon jakaminen
 - b. Poissaolojen turvaaja
 - c. OneNote – vastuhenkilö nimetty
- 6. KOULUTTAUTUMISEEN AKTIVOINTI
 - a. esimiesten omalla vastuulla, jatkossa olisi hyvä säännöllisesti muistuttaa ja huolehtia, että kaikki käyvät ainakin yhden koulutuksen vuositasona
 - b. myös työnantajan olisi hyvä järjestää koulutusta, eikä jättää vastuuta osallistumisesta kokonaan työntekijöille
 - c. esimiehille tulisi antaa mahdollisuus osallistua konsernin järjestämään esimieskoulutukseen
- 7. ESIMIESTEN HYVINVOINTI
 - a. Hyvinvointi-iltapäiviä liikunnan ja ruokailun merkeissä
 - i. ensimmäinen jo suunnitteilla
 - ii. kukin esimies vuorollaan vastuussa
 - b. työtehtävien määrä / stressi / ajankäyttö
 - i. ei suoraa ratkaisua
 - ii. vähän kerrallaan pyritään ratkaisemaan ongelmia, mm. työtehtävien tarkistus
- 8. ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN AMMATTIMAISEMPAAN SUUNTAAN
 - a. Työtehtävien tarkistus -> asiakaspuheluiden siirto asiakaspalveluun työn alla -> aikaa tärkeälle esimiestyölle
 - b. kouluttautuminen
 - c. avoin ja aktiivinen suhtautuminen uusiin toimintatapoihin, mm. rekrytointikeinoihin ja niiden käyttöönotto osaksi omaa työtä
- 9. PEREHDYTYSOHJEISTUKSEN UUSIMINEN
 - a. työ aloitettu
 - b. kannattaa vielä tarkemmin aikatauluttaa ja vastuuttaa
 - c. kannattaa samassa yhteydessä pohtia koko rekrytointi- ja perehdytysprosessia ja sen kehittämistä
 - i. mm. ryhmärekrytoinnit- ja perehdytykset
 - ii. "jakelurata" esimerkiksi Leväselle
 - iii. sähköinen perehdytys
- 10. LEAN-JOHTAMISMALLIIN TUTUSTUMINEN JA SEN KÄYTTÖÖNOTTO
 - a. tutkijan ehdotus esimiestyön kehittämiseksi
 - b. voisi antaa uusia ratkaisumalleja moniin yllä mainittuihin kehityskohteisiin/ongelmiin
- c. voisi olla myöhemmin laajennettavissa muihinkin organisaation yksiköihin