



Tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö Case Alepa X

Bakhtiar Nuradin Ali

2019 Laurea



**Tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö Case
Alepa X
Tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö Case
Alepa X**

Bakhtiar Nuradin Ali
Liiketalouden Tradenomi
Opinnäytetyö
Marraskuu 2019 2019

Bakhtiar Nuradin Ali

Tavoitteellinen ja toimiva työyhteisö: Case Alepa X

Vuosi 2019 2019

Sivumäärä 36

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja selvittää toimeksiantaja yritykselle keinoja, jolla voidaan parantaa tavoitteellisuutta ja yhteisöllisyyttä. Toimeksi antajana toimii HOK-Elanto, Espoossa sijaitseva Alepa. Työntavoitteena ei ole kehittää uusia tai parempia menetelmiä, jolla tutkia kaupan alantyöntekijöiden yhteisöllisyyttä, vaan enemmänkin antaa kuvaa yksikölle, missä mennään ja miten voidaan parantaa omaa toimintaa

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy työntekijöiden psyykkisen ja fyysiseen kuntoon, työkuulttuuriin, tiimi henkeen, sekä esimiestyön vaikutus yhteisöllisyyteen. Kun halutaan kehittää ja parantaa jotakin yksikön toimintaa, tulee ensin ymmärtää jokaista työntekijää ja heidän vahvuksiensa sekä heikkouksia. Toimivan yhteisöllisyyden määrittäminen ei välttämättä ole helppoa, sillä suurilla organisaatiolla kuten HOK elannolla on paljon työntekijöitä, joita ei osata hyödyntää parhaalla mahdollisimmalla tavalla. Siksi on tärkeää tutkia pienempiä yksiköitä, jotta voidaan paikantaa yksityiskohtaisesti, ne seikat, jotka heikentävät yhteisötoimivuutta ja rakennetta.

Tutkimus osio toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Muita menetelmiä, joita tässä työssä käytetään, on benchmarking ja havainnointia. Vertaisarvioinnissa haastattelen toista yksikköä, jolla on pääkaupunki seudun toimivin työyhteisö. Tästä saadut tutkimustulokset verrataan toimeksiantajan yksikköön. Tästä saatu raaka data antaa merkkejä mihin suuntaan yksikkö voi toimintaansa kehittää.

Tässä työssä pitää huomioida se, että haastatteluvastaukset olivat jokaisen henkilön oma subjektiivinen käsitys itsestään sekä yksiköstä. Jokainen ihminen näkee maailman omasta subjektiivisesta näkökulmasta, mutta tulosten kannalta on tärkeää tunnistaa yhteneväisyys vastuksissa. Ne antavat hyvän pohjan siihen, miten työntekijät näkevät oman toiminnan sekä muiden.

Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta ehdottaisin kehitysideaksi toimeksiantajalle yritykselle yksikön kulttuurin kehittämistä. Kulttuurin merkitys on hyvin tärkeä, se käytännössä määrittää onko yhteisö toimiva ja tuloksellinen. Yrityskulttuuri strategia kannattaa valita siten että se tukee lähtökohtaisesti vahvaa työyhteisön rakentamista sekä tavoitteellisuutta.

Asiasanat: Työhyvinvointi, Esimiestyö, Henkiset ja fyysiset voimavarat, Työkuulttuuri, Tiimihenki, Motivaatio.

Bakhtiar Nuradin Ali

A goal-oriented and working community: Case Alepa X

Year 2019	2019	Pages	36
-----------	------	-------	----

The objective of this thesis project was to examine and to clarify how purposeful and functional is a work community. The client company is a branch HO K-Elanto Alepa, located in Espoo. The objective was not to develop new or better methods, but rather to find new information about objectivity and the state of the work community.

The theoretical framework for this thesis focuses on the mental and physical health of the workers, the work culture, the team spirit, and the impact of the managerial work on communality. When there a desire to develop and improve a unit's operation, one must first understand each of the workers and their strengths and weaknesses. Determining the factors to a well working community is not easy, because large organizations like HOK Elanto, have a lot of employees, who are not necessarily utilised in the best possible way. Therefore, it is important to investigate smaller units within the organization, in order to locate in detail, the factors that undermine the community's working ability and structure.

The research section was implemented as a qualitative study using a semi-structured interview. Other methods used in this work are benchmarking and observation. In the peer review, the author interviewed workers from another branch of Alepas, that has the best working community within the metropolitan area. The results obtained are compared with the target branch. Analysis of the resulting data can give an indication in which direction the unit should operate and develop.

It should be taken under consideration the fact that the interviewees' responses were each person's own subjective perception of the self and of the unit itself. Every person sees the world from his or hers own subjective perspective, but it is important for the results to identify commonality in the answers. They provide a good basis for how employees see their own activities as well as others.

Based on the results of the study, I would suggest a development idea for the sponsor company to develop unit culture. The importance of culture is very important, it practically determines whether the community is effective and result oriented. Essentially work culture strategy should be chosen in a way that it basically supports a strong work community and goal orientation.

Keywords: Work wellbeing, Managerial work, Mental and physical resources, Work culture, Team spirit, Motivation.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työntaustaa ja aiheenrajaus	6
1.2	Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
2	Toimeksiantaja	8
3	Työhyvinvointi ja sen portaat	9
4	Yksilön suorituskyky	10
5	Tavoitteellinen työyhteisö	11
5.1	Tulokellinen johtaminen	12
5.2	Esimiehen rooli	13
5.3	Johtamisen mallit	14
5.4	Henkilöstöjohtaminen ja tulokellisuus	14
6	Toimiva työyhteisö	15
6.1	Kulttuuristrategia	15
6.2	Tiimityöskentely	17
6.3	Toimitilan vaikutus	18
6.4	Virtaustila	18
7	Tutkimusmenetelmät	19
7.1	Havainnointi	19
7.2	Benchmarking	20
7.3	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	21
7.4	Tutkimuksen luotettavuus	21
8	Tulokset	22
9	Johtopäätökset	28
10	Kehitysehdotukset	30
11	Työn arviointi	31

1 Johdanto

Olemme astuneet uudelle Kapitalismin aikakaudelle. Yhteiskunnastamme on tullut erittäin kiireinen, jossa melkein kaikki mitataan tehona ja laatuna. Kiire vallitsee kaikkien elämässä. Kilpailu on kovaa jokaisella markkinasektorilla. Yrityksien ja organisaatioiden tulee olla nopeita ja joustavia sopeutumaan uusiin tilanteisiin.

Maailman tahdin kiihtyessä työntekijöiden työmäärä on lisääntynyt huomasti. Samaan aikaan työnantajapuolelta vaaditaan lisää työpanosta sekä laatua. Nämä asiat voidaan saavuttaa vain, kun työntekijöiden perustarpeet ja haaveet on tyydytetty. Ihmisen tarpeet ovat kuitenkin muuttuneet viimeisen sadan vuoden aikana. Maailman monimutkaistuessa on myös yksilönkin tarpeet muovautuneet ympäristön mukaiseksi, näin ollen yksilö tänä päivänä vaatii paljon enemmän ollakseen onnellinen. Yleensä yritykset ovat sellaisessa asetelmassa, jossa tehokkuutta lisätään kaikilla organisaation alueella, eikä oteta huomioon, miten tällainen uusi strategia vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen.

Menestyksekkäimmät yritykset satsaavat paljon rahaa ja aikaa selvittääkseen kuinka saada toiminnasta tehokkaampaa ja laadukkaampaa, tästä johtuen he ovat hyvin perillä niistä tekijöistä, jotka aiheuttavat yksilössä tehokkuutta.

Toimiva yhteisö aiheena puhuttaa, koska yritysten kilpailu vain kiristyy ja näin ollen yritysten omien prosessien tehostaminen ulottuu aina työntekijöiden työnseurantaan sen tehostamiseen ja muokkaamiseen oman työkuulttuurin ympärille. Lisäksi työn ja vapaa-ajan tasopainon erottaminen on vaikeaa nuorille sukupolville, joka saattaa luoda hyvinkin vaikeita tilanteita työmarkkinoille tulevaisuudessa.

Tämä lopputyön aiheen valinta ei ollut vaikea, koska se on pikkuhiljaa muodostunut läpi koko opintojeni. Tämä aihe on hyvin ajankohtainen, johon yhteiskunnan tulisi tarttua heti, jos halutaan olla tulevaisuudessakin tehokas ja toimiva yhteiskunta, jossa kaikille voidaan takaa hyvän elämän edellytykset. Tämän opinnäytetyön lopputuotoksena on antaa vihjeitä siitä mitkä tekijät syövät tehokkuutta sekä antaa kehitys ideoita toiminnan kehittämiseksi.

1.1 Työntaustaa ja aiheenrajaus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Alepa Yritys X. Toimeksi antaja yritys halusi selvittää yksikön tavoitteellisuutta ja toimivuutta. Alepalla panostetaan vahvaan yrityskulttuuriin ja vahvoihin arvoihin. Tämä näkyy asiakkaille ulospäin laadun kolmiloikkana, joka on termin taustalla toimiva, konsepti perustuu Lean ajattelulle.

Organisaatiolla on selkeä linjaus sekä toimintatavat yksiköiden toiminnan parantamiseen. Suurissa yrityksissä yksiköt helposti hukkuvat työn määrään ja arjen haasteisiin. Näin aikaa ei löydy toiminnan kehittämiseen, eikä työntekijöiden valmentamiseen ja auttamiseen.

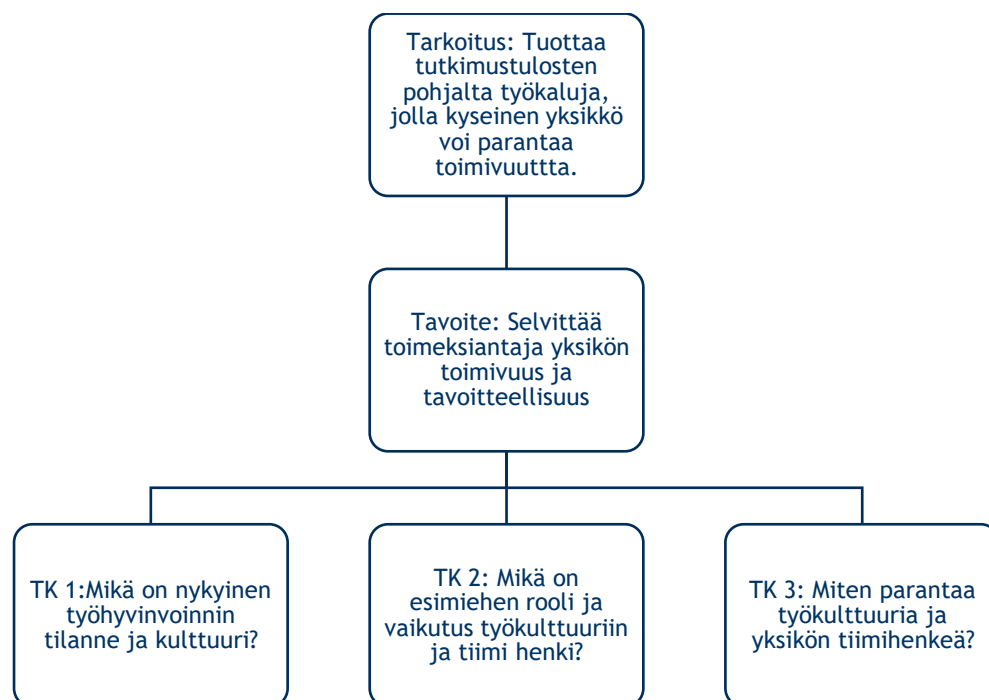
Opinnäytetyö on rajattu kyseisen Alepan uusien työntekijöiden nykytilan selvittämiseen sekä auttamaan heitä parantamaan omaa toimintaansa ja tavoitteellisuutta. Tutkimuksessa ei ilmoiteta tarkkaan mistä Alepasta kyse, koska toimeksi antaja katsoo näiden olevan arkaluonteista tietoa. Lisäksi haastateltavat henkilöt pysyvät anonyyminä, sillä tutkimustulosten kannalta heidän henkilöllisyydellensä ei ole väliä. Haastateltavia kuvaillaan tässä työssä henkilöinä X1, X2, X3 ja X4, joista X1 ja X2 on toimeksiantajan työntekijöitä ja X3 ja X4 ovat Benchmarkattavan Alepan työntekijöitä.

1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma tässä tutkimustyössä oli uuden myymälän avaamisen liittyvät työntekijöiden sitouttamishaasteet. Myymälän avaaminen voi olla erittäin haasteellista ja henkisesti uuvuttavaa uusille työntekijöille, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta alalta. Työntason heikkenemiseen törmätään, kun kohdataan uupumusta. Tämä puolestaan johtuu siitä, että työntekijöistä ei ole huolehdittu.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkimuksen avulla löytää ne tekijät, jotka heikentävät työntekijöiden työnsuoritusta. Saadulla tutkimustiedolla pyritään helpottamaan työntekijöiden rasitustekijöitä sekä parantaa työkuilttuuria ja tiimihenkeä.

Tutkimuskysymykset tässä opinnäytetyössä ovat: Mikä on nykyinen työhyvinvoinnin tilanne ja kulttuuri, mikä on esimiehen rooli ja vaikutus työkuilttuuriin ja tiimi henki, miten parantaa työkuilttuuria ja yksikön tiimihenkeä. Näiden tutkimuskysymysten avulla opinnäytetyön on tarkoitus avata yksikön toimivuuteen liittyviä seikkoja.



Kuvio 1. Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

2 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Espoossa toimiva Alepa X. Alepassa on 8 työntekijää. S osuuskaupparyhmällä on 20 itsenäistä alueellista osuuskauppaa ja näiden omistaman Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmään kuuluu seitsemän paikallista osuuskauppaa. Osuuskauppojen jäsenet omistavat osuuskaupat.

SOK on vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1 800 toimipaikkaa. Se tarjoaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Joidenkin osuuskauppojen alueelta löytyy autokaupan ja maatalouskaupan toimipaikkoja. Lisäksi yhtiöllä on myös pankki yritystoiminta (S-pankki).

S-ryhmän vähittäismyynti vuonna 2018 oli Suomessa arvoltaan 11,5 miljardia euroa sekä asiakasomistajien määrä noin 2,4 miljoonaa. Vuonna 2018 S-ryhmän osuus Suomen päivittäistavarakaupasta oli 46,4 prosenttia, kun taas markkinoiden toiseksi suurin kilpailija K-ryhmän osuus oli 36,1 prosenttia. S-ryhmä oli vuonna 2019 maailman 88. suurin vähittäiskauppaketju.

3 Työhyvinvointi ja sen portaat

Tässä osiossa kerron hyvinvoinnin portaista. Yksilön työhyvinvointia voidaan peilata Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan. Alimman tason tarpeet ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet, joista päätarpeet ovat ravinnon ja nesteen saanti, sekä riittävä unen saanti. Nämä perustarpeet kuvastavat hyvin ihmisen perusterveyttä ja fyysistä kuntoa.

Toisen tason tarpeet ovat turvallisuuteen liittyvä tunne. Työssä fyysinen turvallisuuden tunne tulee työympäristön ja työvälineiden turvallisuudesta.

Henkinen turvallisuus tulee turvallisesta työilmapiiristä, johon ei kuulu kiusaamista ja jossa ei tarvitse pelätä, jossa tietää mitä pitää tehdä ja miten voi onnistua tehtävissä. Turvallisuutta on myös tieto siitä, että työt jatkuvat eikä tarvitse pelätä työnsä menettämistä. (Ojala, Ahonen. 2003, 30)

Kolmannen tason tarpeet liittyvät merkittävästi läheisyyteen ja halu kuulua johonkin yhteisöön. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat kaikki ihmissuhteet, jossa vietetään suurin osa ajastamme, kuten esimerkiksi työ, harrastukset, ystävät ja perhe. Sosiaalinen hyvinvointi on yksi tukipilareista, joka tukee yksilön sitoutumista työhönsä ja työssä jaksamista. (Ojala, Ahonen. 2003, 30).

Neljännellä tasolla on arvostuksen tarpeet. Arvostus ilmenee työelämässä pitkälti osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostus luo turvallisuuden tunnetta ja se tukee sosiaalista hyvinvointia. Ihmisen osaamisen perusteella hänet valitaan työhön, työryhmiin ja tiimeihin. (Ojala, Ahonen. 2003, 30).

Itsensä toteuttaminen ja kasvutarpeet ovat korkeimman asteen tarpeita, joihin kuuluvat luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässä. (Ojala, Ahonen. 2003, 30).

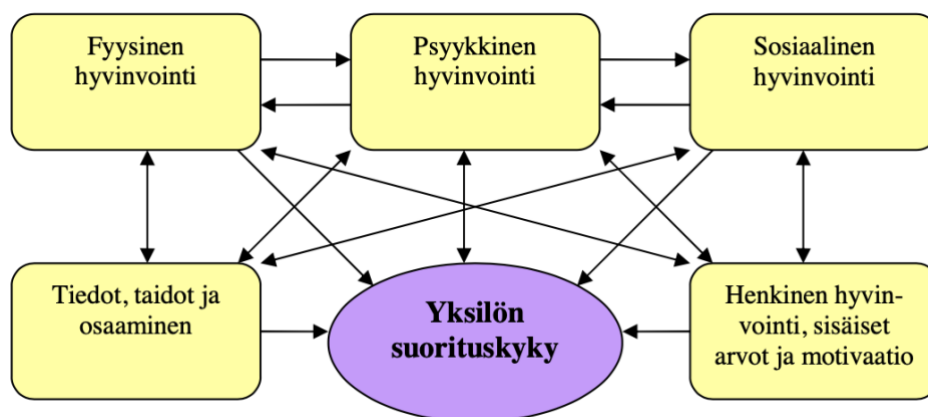
Hierarkiassa on vielä yksi ja viimeinen porras, henkisyys ja sisäinen draivi. Näitä ovat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Ne ohjaavat yksilön innostusta ja sitoutumista eri asioihin. Kyse on siis henkisestä hyvinvoinnista. Aiempien yhteiskuntien ja työelämän turvarakenteet ovat luhistuneet. Tästä syystä ihmisten tulee ottaa yhä enemmän vastuuta itsestään. Viime kädessä hyvinvointimme on jokaisen omalla vastuulla, joka lähtee omasta halusta, arvoista ja ihanteista. Yksikään työnantajan panokset työntekijään eivät vaikuta, ellei itse halua vaalia omaan hyvinvointia. Näin henkinen tasapaino on kaiken perusta. Jos tämä pettää, seuraa nopeasti tukipilarien luhistuminen, kuten terveys, lähipiirin ihmissuhteet huononevat sekä oppiminen vaikeutuu.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala, Ahonen. 2003, 29).

4 Yksilön suorituskyky

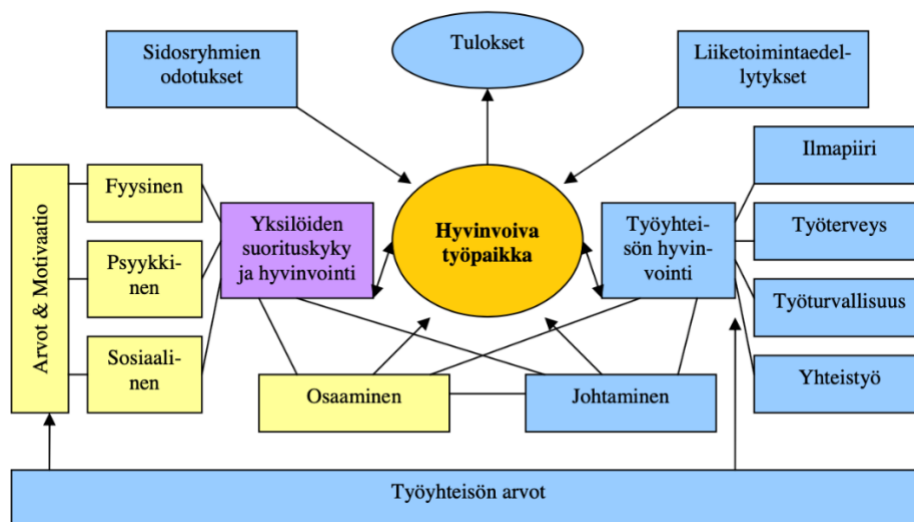
Ennen vanhaan, kun työ oli enemmän fyysistä, työhyvinvointi liittyi konkreettisiin asioihin, esimerkiksi fyysisten olosuhteiden kehittäminen mahdollisimman turvalliseksi ja lisäksi tähän liittyi myös ihmisten fyysisten työkyvyn varmistaminen. Työhyvinvointiin liittyy yhä enemmän ei konkreettisia tekijöitä, kuten motivaatio, osaaminen ja ilmapiiri. Yksilön terveys, jaksaminen ja osaaminen liittyvät toisiinsa, joka näkyy alla olevassa kuviossa.



Kuva 3. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät (Ojala, Ahonen. 2003, 31).

Ojalan ja Ahosen mukaan (Ojala & Ahonen 2003, 31) työstä suoriutuminen hyvin vaatii työn edellyttämää riittävää tietotaitoa, sekä työhön liittyviä arvoja ja asenteita, jotka tukevat terveellistä kehitystä. Useat tutkimukset osoittavat hyvän fyysisen kunnon vaikuttavan työiihtyvyyteen. Hyvä osaaminen ei tarkoita vain, miten hyvin työntekijä

selviytyy yksilönä työstään, mutta myös siitä millaisen panoksen hän antaa omien töiden ja koko työyhteisötoiminnan kehittämiseksi. Eli työyhteisön hyvinvointi muodostuu kaikkien jäsenten hyvinvoinnista. Otala ja Ahonen tähdentää, että yksilön suorituskykyyn voidaan vaikuttaa, kun johtaminen ja hyvinvointitekijät ovat mallillaan. (Otala & Ahonen 2003, 31)



Kuva 4. Hyvinvoiva työpaikka (Otala, Ahonen. 2003, 31).

5 Tavoitteellinen työyhteisö

Hyvä fyysinen ja henkinen terveys on työkyvyn ja hyvinvoinnin peruspilari. Vuonna 2000 sosiaali- ja terveysministeriön toimesta laadittiin laaja selvitys työkykyä edistävän toiminnan vaikutuksista. Selvityksen mukaan 1990-luvulla työperäisten sairauksien ja työtapaturmien kustannukset olivat 3-4% bruttokansatuotteesta.

Yritysten ja organisaatioiden tärkein resurssi on henkilöstö, joka on samalla sen keskeisin kilpailutekijä, jonka tehokkuutta, osaamista ja hyvinvointia on kehitettävä tasapainossa. Jos yritys fokusoi kaiken energiansa tehokkuuden tavoitteluun, kohdataan tunnuslukuja, jotka osoittavat asiakkaiden tyytymättömyyttä sekä työpaikalla henkilöstön huonovointisuutta, uupumusta ja eläketoiveita. (Otala, Ahonen. 2003, 19).

Tutkimuksen, koulutuksen sekä osaamisen liiallisen panostuksen vaarana taas on työpaikkojen karkaaminen ulkomaille. Kun henkilöstön hyvinvointitavoitteista luovutaan, törmätään työperäisiin sairauksiin, henkilöstön terveydentilan ja toimintakyvyllisiin ongelmiin. (Otala, Ahonen. 2003, 19).

5.1 Tuloksellinen johtaminen

Menestyksekkäs liiketoiminta pohjautuu pitkälle kehitetylle suunnitelmalle ja jatkuvalla toimintaympäristön analysoinnille, sekä sen pohjalta tehdyille päätöksille. Yrityksen johtamisen pohjana voidaan pitää seuraavia kolmea teemaa; toiminta-ajatus, arvot ja visio. Strategia on pelkkä ajatus ilman näitä kolmea tekijää. (Hyppänen, R. 2013, 13).

Johtamiskirjallisuus jakaa perinteisesti johtajan tehtävät management ja leadership tehtäviin. Managerin tehtäviin yleensä kuuluu suunnittelu, budjetointi, organisointi ja valvonta. Sen sijaan leaderit puolestaan korostavat visiota ja yhteistyötä, lisäksi he vaikuttavat ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin. Johtajan toimintatapa ja asenne työtä kohtaan ratkaisee sen, onko kyseessä johtaja vai leaderi. Esimerkiksi liiketoiminnan suunnitteleminen kuuluu luonnollisesti managerin toimintaan, mutta johtaja, joka ottaa mukaan koko yksikkönsä liiketoiminnan suunnitteluun, voi olla leaderi, joka viitoittaa tietä ja sitouttaa henkilökunnan. Manageri tarkastelee itse tunnuslukuja ja tämän pohjalta hän tekee päätökset, jotka heijastuvat myöhemmin hänen toiminnassaan ja päätöksen teossa. Leaderi taas tarkastelee liiketoiminnallisia tunnuslukuja oman ryhmänsä kanssa. Tämän lisäksi hän voi antaa positiivista palautetta työntekijöilleen ja kannustaa entistä parempiin tuloksiin. (Hyppänen, R. 2013, 14).

Hyvä johtaminen on management-johtamista sekä leadership-johtamista. Tarvitaan johtajaa, joka hakee tuloksellisuutta, mutta kuitenkin tekee tämän tuloksen yhdessä oman tiiminsä kanssa. Tähän taas tarvitaan hyvää esimiesosaamista. Älykkäässä johtamismallissa on viisi erilaista johtamistyyliä: käskeminen, valmentaminen, osallistuminen, delegoiminen ja valtuuttaminen. Tyyli tietysti vaihtelee tilanteen ja tarpeen mukaan. Esimiehen tärkein tehtävä on konkretisoida yksikön perustehtävä organisaation kokonaisuudessa, ensin itselleen, jonka jälkeen hän viestii siitä yksikölle. (Hyppänen, R. 2013, 15-16).

Oikeudenmukaisuus on yksi tärkeimmistä esimiehen ominaisuuksista. Esimies joka on oikeudenmukainen, kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Hän ei suosi tai syrji ketään. Esimiehen pitää pystyä perustelemaan päätökset sekä selventämään niiden periaatteet kaikille. Näitä periaatteita tulee noudattaa johdonmukaisesti ja esimiehen tulee olla mahdollisen läpinäkyvä toiminnassaan. Epäoikeudenmukaista toimintaa pidetään esimiehen kannalta pahimpana virheenä ja kielteisenä johtamisena. Tämä horjuttaa organisaatiota ja vahingoittaa yksikön jäseniä.

5.2 Esimiehen rooli

Tässä osiossa tarkastellaan hieman esimiehen roolia ja työtä. Eri tilanteissa johtajan rooli ilmenee valmentajana, sparraajana, tiiminvetäjänä, projektipäällikkönä, työnjohtajana, ongelmanratkaisija, työhönottaja ja perehdyttäjä.

Esimiehen on otettava aktiivinen ote ja ottaa myös huomioon vallitseva kokonaistilanne yhteisen työkuulttuurin luomisessa. Esimiehen pitää olla valmis ottamaan vastaan kritiikkiä ja tämän myötä muuttamaan omia toimintatapojaan.

Himasen (2010) mukaan kannustamisen lisäksi esimiehen pitää antaa myös suoraa kritiikkiä työntekijöilleen. Onnistuneen työkuulttuurin muodostamisessa esimiehen tulisi luoda yritykseen vahva mehenki (Himanen 2010, 152-153.)

Esimiehen asema ja vaikutus organisaation työkuulttuuriin on paljon kiinni siitä, millaisen aseman hän haluaa ottaa. Jos johtajalla on organisaatiossa paljon arvovaltaa, hän pystyy helpommin muokkaamaan työkuulttuuria ja käynnistämään muutoksia. (Mäkisalo 2003, 79.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista on kyky ottaa työntekijät huomioon. Jotta työntekijät kokisivat työympäristön mielekkäänä ja viihtyisenä, esimiehen täytyy tulkita työyhteisössä vallitsevaa tunneilmapiiriä. Parhaimmillaan esimies on sillä tasolla, jossa hän tuntee työntekijänsä niin hyvin, että pystyy tulkitsemaan ja ymmärtämään toisten tunteita. Kun työpaikan tai yksikön ilmapiiriin on kohdillaan, työntekijät kokevat, että kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti ja lisäksi työstä koetaan saavan arvostusta.

Työntekijät kokevat, että johdolta saatu tuki ja arvostus vaikuttaa paljon motivaation. Työyhteisössä ongelmat muodostuvat yleensä ilmapiiristä ja ihmisten kemioiden kohtaamisesta. Jotta saataisiin aikaan hyvinvoiva työyhteisö, pitää kiinnittää huomiota työyhteisön toimintakykyyn, tasa-arvoisuuteen sekä kykyyn toimia yhdessä (Mönkkönen & Roos 2010, 258).

Yrityksen kaikille työntekijöille tulisi olla selvää, mitkä ovat yrityksen visio, tavoitteet ja missio siksi, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mihin suuntaan organisaatiota viedään. Tavoitteita asetettaessa johdon tulee ottaa huomioon niiden realismi, ettei tavoitteet aiheuta työntekijöille liiallista stressiä. (Rauramo 2008, 149.) Työntekijöiden tulisi myös osallistua vision laatimiseen, jotta he pystyisivät ymmärtämään, omaksumaan ja samaistumaan tavoitteeseen ja visioon (Lanning ym. 1999, 91).

5.3 Johtamisen mallit

Tällä hetkellä maailmalla on neljä henkilöstöjohtamisen mallia, joita ovat Ulrichin, David Guestin, Harvardin sekä Hendryn ja Pettigrewin tekemät. (Viitala 2014, 34-38).

Kaikki mallit ovat erilaisia ja painottavatkin eri elementtejä henkilöstöjohtamisen sektorilla. Ulrichin mallissa on neljä kategoriaa, joita ovat henkilöstön ohjaus ja tukeminen, uudistuminen ja muutoksen johtaminen sekä strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen infrastruktuurin johtaminen. (Viitala 2014).

Yksi keskeisimpiä henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta vaadittavista ominaisuuksista on muutoksen johtaminen. Yrityksen muutoksen ja tarpeiden havainnointi on henkilöstöhallinnon vastuulla. David Guestin mallissa painotetaan toisiinsa sopivien ja kehittyneiden henkilöstötoimintojen hyötyihin yrityksen toiminnassa. Keskeisessä osassa tässä mallissa on yrityksen liiketoimintastrategia, jossa henkilöstöjohtamisen tulee olla samalla linjalla. Guestin mallissa painotetaan tasapainoa henkilöstöjohtamisen osa-alueiden välillä.

Viimeisenä mallina Viitala (2014, 38) nostaa esiin Hendryn ja Pettigrewin mallin. Sisäinen toimintaympäristö heijastuu mallissa yrityksen ulkoisesta toiminnasta. Liiketoimintastrategioiden ja henkilöstöjohtamismallien valinta tulee yrityksen sisäisistä tekijöistä. Yrityksen oma ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö yhdistettynä liiketoimintastrategiaan yhdessä vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen ja sen toimintoihin.

5.4 Henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on luoda sellaiset puitteet, jossa organisaatiot pystyvät rekrytoimaan henkilöitä, jotka soveltuvat parhaiten yritykseen. Tämän prosessin viimeisenä etappina on sitouttaa palkattu henkilö hänen työhönsä. Henkilöstöä pitäisi muistaa välillä myös palkita, kouluttaa sekä ylläpitää heidän työkykyä. Näillä tekijöillä on paljon vaikutusta työntehokkuuteen ja siitä suoriutumiseen tulevaisuudessa. (Kauhanen 2009, 16).

Hyvällä johtamisella saadaan paljon hyviä tuloksia, mutta tärkeimmät vaikutukset näkyvät etenkin henkilöstön työhyvinvoinnissa ja työn suoriutumisessa. Henkilöstöjohtaminen strategiana on maailmalla muovautunut tärkeäksi osaksi yrityksen strategiaa, kun taas Suomessa se puuttuu melkein kokonaan. Suomessa yritykset painottavat vielä tänäkin päivänä suurelta osin työntekijän teknilliseen osaamiseen. Tutkimukset osoittavat, että puitteet henkilöstöjohtamisessa vaikuttavat hyvin nopeasti työntekijöiden hyvinvointiin. (Karjalainen 2017, 36).

Henkilöstöjohtamisen sektorilla on kallistuttu voimakkaasti tehokkuuden lisäämiseen ja Lean ajattelutavalle. Poistamalla prosessista kaikki ne tekijät, jotka hidastavat tai vähentävät tehokkuutta, saadaan aikaan toimivampi työyhteisö. Tehokkuus tarkoittaa kykyä maksimoida resurssit ja ottaa mahdollisimman paljon irti mahdollisimman pienillä kustannuksilla. (Einola-Pekkinen, 2016).

Riittämätön osaaminen tarkoittaa virheitä, viivästyksiä ja monia muita tekijöitä, joka vaikuttaa heikentävästi yrityksen toimintaan ja tulokseen. Henkilöstöllä on keskeinen vaikutus kustannustehokkuuteen, koska työntekijät ovat yleensä yrityksen suurin yksittäinen kustannuserä. Jotta yritys voisi saada maksimaalisen tehon irti, työntekijöillä tulee olla riittävä osaaminen, heidän tulee olla hyvinvoivia ja myös motivoituneita. Henkilöstöön sijoittaminen on paras sijoitus yritykselle. (Kalliosalmi, 2016, 130).

Yrityksen pitää luoda uusia prosesseja sekä kouluttaa henkilöstöä, joka kykenee ymmärtämään asiakkaiden tarpeita nopeasti ja vaivattomasti. Yritykset aloittavat yleensä organisaation muutostyön vasta siinä vaiheessa, kun markkinat ovat kypsyneet liian pitkälle. Eli muutoksiin reagoidaan myöhässä. Kun organisaatio käy läpi muutosvaihetta, tulee tarkastella samalla yrityksen toimintatapoja, yrityskulttuuria, viestintää, henkilöstön rekrytointia, koulutusmalleja sekä motivointikeinoja. Näin voidaan uusia löytää keinoja, joilla voidaan luoda kasvua ja tehdä kustannussäästöjä (Ulrich 2007, 28-30).

6 Toimiva työyhteisö

Hyvän ja toimivan työyhteisön piirteitä ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät sekä kannustava ilmapiiri. Toimiva työyhteisö on yhtäaikaaisesti turvallinen sekä terveellinen. Tavoitteet ovat selkeät, työn johtaminen ja organisointi toimivat, kunkin toimijan roolit, vastuut ja valtuudet työssä ovat kaikki tasapainossa.

Vapaassa ja luottamusta herättävässä ilmapiirissä jokainen pystyy tuntemaan olevansa tervetullut työyhteisöön. Työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan ja jakavat osaamistaan.

6.1 Kulttuuristrategia

Työkulttuurin kehittämisessä vaaditaan nykyisen sekä olemassa olevan kulttuurin ymmärtämistä. Työkulttuurin muutoksen ja kehittämisen tarvetta ei voida arvioida yrityksen halun tai tuloksen perusteella. Olemassa oleva kulttuuri voidaan kokea turvalliseksi ja se saattaa sisältää yksilöille edulliseksi koettuja piirteitä. Kun kehitystyötä aletaan rakentaa, on hyvin tärkeää ottaa huomioon henkilöstön kokemukset organisaatiosta, asiakkaat ja ympäristön muutokset sekä ilmapiiri.

Kehittämistyö on helppo toteuttaa, jos johto ja henkilöstö yhdessä kokevat, että muutos on tarpeellinen ja se johtaa parempiin tuloksiin. (Kuusela 2015, 161.)

Rossi kertoo, että työkuiltuurin kehittäminen aloitetaan tietoisesta johtamisen strategian valinnasta. Valinta voi olla radikaalinen, koska uusi työkuiltuuri ei kehity samalla tavalla, jolla sen ongelmat ovat syntyneet. Kehitystyön idean lähtökohta on se, minkälaisista kuiltuuria organisaatioon halutaan rakentaa. Johtaja voi halutessaan käynnistää suuriakin muutoksia koko johdettavan organisaation läpi. Kuiltuurin kehittämistä ei pidä pitää kertaluontoisena prosessina, vaan jatkuvana ja aina kehittyvänä prosessina. (Rossi 2012, 315, 318, 331, 338.)

Johtajan pitää olla rohkea ja pelkäämätön, jos hän haluaa tavoitella erinomaista tasoa ja ajatella laatikon ulkopuolelta, koska tämä asenne ohjaa kuiltuurin kehittymistä. Omaa toimintaa kannattaa ja pitää aina verrata alan ja markkinoiden huippuihin, koska ne haastavat johdon ajattelua sekä inspiroivat tavoittelemaan parempia tuloksia. (Rossi 2012, 318.)

Yrityksen olemassaolon vastaus tulee löytyä sen arvomaailmasta. Arvojen olemassaolon tärkeys on sen sitouttamisessa. Jos uusiin arvoihin ei sitouduta, arvoilla ei ole merkitystä. Arvojen luonti vaiheessa tehdään valintoja siitä, mitä arvoja halutaan organisaatiossa edustaa ja mitä asioita koetaan tärkeiksi. Sovituista arvoista ei saa joustaa ja ne toimivat päätöksenteon ja kehitystyön pohjana. (Rossi 2012, 315, 318.)

Luottamus ja yhteys yhteisössä ovat ne ominaisuudet, jolle työkuiltuuri rakennetaan. Ihmisten keskinäiset suhteet ovat myös tärkeässä roolissa kuiltuurin kehittämislle. Kun alaisiin luotetaan ja heidän potentiaalinsa otetaan huomioon, syntyy mahdollisuuksia menestymislle. (Rossi 2012, 319, 337.)

Kuiltuurin kehittämisessä yksi tärkeimmistä asioista, jota ei pidä unohtaa on organisaation missio, koska se ylittää pelkän liiketoiminnan tavoitteet. Mission avulla organisaatiolla on mahdollisuus rakentaa vahva yritys etiikka. (Rossi 2012, 319.)

Kuiltuurin kehityksen alkuvaiheessa tulee luonnollisesti vastaan haasteita. Työkuiltuuria voi kuitenkin rakentaa haastavimmislakin olosuhteissa. Tällaisessa tilanteessa johtajien on pystyttävä valitsemaan uusia näkökulmia ja pohtia, miten asioita ja muutoksia voi silti toteuttaa. Haastavat tilanteet ovat todellisuudessa siunaus valeasussa, joka voi antaa mahdollisuuksia luottamuksen ja kuiltuurin vahvistamiseen. Tämä johtuu siitä, että johto ja työntekijät joutuvat käymään jatkuvasti keskustelua ja oppimaan, kuinka vaikeita tilanteita voidaan lähestyä yhdessä. (Rossi 2012, 315.)

Suomessa kulttuuri mielletään hyvin vahvasti henkilöjohtamisen keskeisimmäksi trendiksi, mutta tästä huolimatta henkilöstön sitouttamista ei nähdä kovin tärkeänä, vaikka tiedetään, että sitoutumaton henkilöstö työskentelee aina puoliteholla. Sitouttamattomuudesta syntyy ajattelutapa ”olen täällä vain töissä”, joka ei tuota huipputason laatua, innovaatiota tai asiakaspalvelua. Vaikka yrityksen arvot ja kulttuuri olisivat erittäin hyvin rakennettu esimerkiksi asiakaspalvelun ympärille, sitoutumaton myyjän arvo myyjälle jää hyvin heikoksi. Vahvoissa yrityskulttuureissa työntekijät ovat monesti erittäin positiivisia myyjiä tai palveluammattilaisia, jotka ovat aidosti kiinnostuneita ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia. (Deloitte, 2019).

Vahva yrityskulttuuri ei synny pinnallisista tekijöistä, vaan yrityksen työntekijät kokevat työn mielekkääksi. Työmielekkyyks voi muodostua sisällöstä tai ympäristöstä. Yrityskulttuureja on monia, eikä vain rajoitu yhdelle toimialalle. Vahva ja kestävä kulttuuri muodostuu siitä, onko yrityksen strategia ja arvot linjassa sen tavasta palkata, palkita, johtaa ja kehittää ihmisiä. Kun nämä ovat linjassa, lopputuloksena on sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. (Deloitte, 2019).

Haaste yrityskulttuurissa ja sitouttamisessa on se, että, sitä ei voi ostaa, vaan ne syntyvät pitkäjänteisestä ja kokonaisvaltaisen organisaation kehittämisen tuloksena. Eli kun yrityksellä on selkeä visio, kulttuuri rakennetaan sen ympärille, jonka tuloksena on sitoutunut henkilöstö, joka tekee kovaa tulosta.

6.2 Tiimityöskentely

Tiimin muodostumisvaiheessa kyse on uudesta sosiaalisesta tilanteesta sekä sen sosiaalisesta paineesta. Ristiriitaa syntyy, kun yksilö haluaa säilyttää oman identiteettinsä ja samalla haluaa tulla hyväksytyksi. Uusi ryhmä tarkoittaa uusia mahdollisuuksia sekä uusia haasteita ja uhkia. Monesti yksilöt korostavat oman personallisuutensa piirteitä entisestään uudessa ryhmässä. Otetaan esimerkiksi yksilö, joka on aktiivinen ja puhelias, hänestä tulee vielä aktiivisempi ja puheliaampi. Kun taas introvertti on taipuvainen vetäytymään kuoreensa entistä enemmän. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmän jäsenille tulee löytyä jokaiselle oma paikkansa. Jos ryhmässä on liikaa samanaisia yksilöitä, tuloksena, joku joutuu väistymään ja antamaan tilaa toiselle. Tämän seurauksena yksilö joutuu toimimaan roolissa ja tehtävissä, joka ei ole hänelle. (Salomäki 2002, 42-45.)

Dynamiikka muotoutuu ja muuttuu ajan myötä, joka käy läpi erilaisia kehitysvaiheita. Tiimin muotoutumisessa on alussa paljon epävarmuutta, josta päästään konfliktivaiheeseen ja lopuksi päästään keskittymään itse työntekoon. Konfliktinratkaisutaidot määrittelevät pitkälti, miten hyvin tiiminkehitys edistyy. (Kaivola, 2003, 45.)

Aikaisemmissa aiheissa avanneet työhyvinvoinnin tärkeyttä ja sen vaikutusta työtehoon sekä laatuun. Kun yksilön oma henkilökohtainen terveys (fysiologiset ja henkiset) on hyvällä mallilla, näin myös tiimityöskentelyn pyörä alkaa toimia. Eli terveet ihmiset ovat sosiaalisia ja huomionottavaisia. Ryhmän kaikkien jäsenten osaamisen yhdistäminen kilpailueduksi muodostuu vasta siinä vaiheessa kun, jokainen ryhmän jäsenten osaaminen saadaan käyttöön jakamalla ja yhdistämällä, ryhmän tekijöiden sisällä.

Tiimityöskentelyn parantuessa ryhmän jäsenet ovat jo oppineet tuntemaan toisiaan. Kun on saavutettu hyvä tiimihenki, voidaan puhua joukkueesta, joka puhaltaa yhteen hiileen yhteistä tavoitetta kohti. Näin pikkuhiljaa tiimistä aletaan saamaan irti hiljaista tietoa. (Ojala, Ahonen. 2003, 33).

6.3 Toimitilan vaikutus

Työpaikan toimitilat voivat vaikuttaa työntekijöihin hyvinkin paljon, esimerkiksi tilaratkaisut, jotka tukevat varsinaista työtä ja sen sujuvuutta parantavat työviihtyvyyttä sekä työtehoa. Käytävien tulisi olla tilavat ja helppo kulkuiset.

Toinen osa, joka vaikuttaa hyvinkin paljon työntekijöiden työtehokkuuteen on siisteys. Monilta osin työpaikoilla on ulkoistettu siivouspalvelu. Siivouspalvelujen vastuulle kuuluvat yleensä yleissiisteys. Tämän lisäksi jokaisen työntekijään tulisi pitää siisteyttä yllä, kuten siivoamalla omat jäljet ja tiskaamalla omat astiat työntekijöiden taukotiloissa.

6.4 Virtaustila

Tässä osiossa haluan kertoa flow-tilasta, joka syntyy, kun työntekijä on saavuttanut optimaalisen tilan eli virtaustilan. Flow syntyy omien kykyjen ääri rajoilla. Useimmat ihmiset kokevat virtaustilan vain hetkittäisesti. Ne voivat syntyä sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Monissa rutiini työtehtävissä on vaikea päästä flow-tilaan, mistä syystä onkin tärkeää, että ihmisten hetkittäisiä onnistumisia tuetaan ja luodaan hyvän olon tunteita, kuten esimerkiksi kuntotapahtumien, yhteisten tilaisuuksien, yhteisten menestymisien juhliminen sekä kaikkien perinteisten organisaation hengenluomistapahtumien sekä henkilökohtaisen palautteen ja huomioimisen avulla. (Ojala, Ahonen. 2003, 132).

Suurin virtaustila syntyy kuitenkin työstä, sillä tutkimukset osoittavat, että ihmiset kokevat virtaustilan ainoastaan puolet työajastaan, mutta vain viidennes vapaa-ajastaan. Työn virtauskokemus määrittyy siten, että työnhaasteet ovat keskimääräistä suuremmat ja että työssä vaadittava osaaminen on keskimääräistä vaativampaa. Flow-tilassa työ ei ole pakollinen tehtävä, vaan yksilö kokee lähinnä kaiken terveellisenä pelinä ja haasteena. Jos ihmisen tekemisen motiivi lepää rahan tekemisessä, palkinnon

saamiseksi tai tutkinnon läpäisemiseksi, on pysyvämpään virtaustilaan pääseminen erittäin vaikeaa. (Ojala, Ahonen. 2003, 133).

Olipa työ millainen tahansa, virtaus kannustaa yksilön parhaaseen tulokseen. Tämä toimintamalli on täysin riippumaton ulkoisista tekijöistä, kuten palkitsemisesta sekä sosiaalisista yllykkeistä. Virtaustila on siis sisäistä motivaatiota, joka perustuu sisäisiin tekijöihin.

Virtaustilaan pääseminen vaatii sen, että ihminen voi työskennellä asian parissa, jonka hän tuntee subjektiivisesti tärkeänä itselleen. Ihminen kokee mielihyvää, kun hänellä on vapaa tahto tehdä asioita omasta halustaan. Toisaalta jos ihminen pakotetaan tai käskytetään tekemään asioita, jota hän ei koe mielekkääksi tai kiinnostavaksi, virtaustilaa ei synny. Tämä koskee myös niitä asioita, joita joutuu tekemään, koska mitään parempaa ei ole. Virtaustilaa edistää, se, että on luotu selkeä tavoite työntekijälle sekä mahdollinen ongelma, jolla on konkreettinen ratkaisu tai tavoite.

Tämän jälkeen työntekijän pitää saada keskittyä rauhassa annettuun tehtävään. Rauhallinen työympäristö antaa mahdollisuuden uppoutua täysin annettuun haasteeseen, kun taas jatkuva ulkopuolelta aiheutuva häiriötekijä estää tehokkaan flow'n syntymisen. Virtaustilassa ihminen on fokuoitunut täysin tehtävänsä ja kaikki aivojen energia keskittyy yhteen poisteeseen. (Ojala, Ahonen. 2003, 133).

7 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa kerron valituista tutkimusmenetelmistä ja miksi olen ne valinnut. Pyrin tarkentamaan hieman käsitteitä ja miksi ne ovat olennaisia juuri tässä tutkimustyössä, ja kuinka niitä hyödynnetään.

7.1 Havainnointi

Havainnointi täydentää hyvin työntekijöiden sanomatonta osuutta, joka ei tule ilmi haastattelun aikana. Pyrkimyksenä on verrata myyjien vastauksia siihen, kuinka huomasin heidän tekevän töitä myymälässä. Tästä voidaan päätellä, kuinka tarkkaa oli heidän käsityksensä omasta itsestään ja omasta työskentelystään. Tutkimuksen tekijän tulee ottaa myös huomioon myyjien kehonkieli ja käyttäytyminen.

Kyselyn tai haastattelun avulla voidaan saada selville, mitä ihminen ajattelee, mitä hän tuntee ja mihin uskoo. Ne kertovat miten tarkasteltava henkilö havaitsee, mitä ympärillä tapahtuu. Mutta ne eivät kerro mitä todellisuudessa tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset siten kuin he väittävät toimivansa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010, 212).

Uusitalo (1995,89) korostaakin, että tieteellinen havainnointi on tarkkailua. Tieteelliselle havainnoinnille voidaan asettaa joitakin vaatimuksia, mikä voidaan erotella arkipäivän tarkkailusta. Tieteen alalla havainnointia on pidetty yhteisenä ja välttämättömänä perusmenetelmänä.

Karkeasti tiivistettynä systemaattista havainnointia käytetään kvantitatiiviseen tutkimukseen, kun taas kvalitatiiviseen käytetään osallistavaa havainnointi menetelmää (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010, 215).



Kuvio 6. havainnoinnin lajit. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010, 214).

7.2 Benchmarking

Valitsin benchmarking menetelmän, koska se sopii parhaiten tutkimusmetodiksi, kun halutaan oppia ja parantaa toimintaa parhaalle mahdollisimmalle tasolle. Alepoilla on jo käytössä hyvät mittarit, jotka pohjautuvat Lean ajattelulle. Koska organisaatio on suuri, yleiset mittarit eivät tuo optimaalista tutkimustulosta, vaan ne jäävät pintatasolle, eli käytännössä ne eivät penetroi tarpeeksi syvälle.

Benchmarking on oppimis- ja kehittämismenetelmä, joka antaa tietoa erilaisista ympäristöistä. Menetelmän hyödyntäminen mahdollistaa opitun soveltamisen käytäntöön, jonka ansiosta se nähdään mielekkäänä kehittämismenetelmänä. Tavoitteena on oppia toisten onnistumisista ja soveltaa opittua oman yrityksen toimintaan.

Onnistuneen benchmarking-prosessin edellytyksenä on ennen kaikkea yrityksen johdon sitoutuminen. Kehittämishankkeen taustalla ja lähtökohtana tulee olla yrityksen missio, visio ja strategia. Prosessin läpiviemisessä on otettava huomioon myös osaaminen. Prosessia täytyy osata ohjata, jotta kehittämishankkeelle asetettu tavoite voidaan saavuttaa. Onnistunut lopputulos edellyttää, että projektiryhmässä on myös tietoa ja osaamista projektityöskentelystä. Jos oma osaaminen puuttuu, hankkeelle tulee etsiä ulkopuolinen ohjaaja. Onnistunut prosessi edellyttää myös selkeän toimintasuunnitelman laatimista, jota kannattaa lähteä toteuttamaan pienin askelin.

Prosessin etenemisestä ja päämäärästä on oltava selkeä kuva, mutta vaiheistuksen voi suunnitella tilan-teen mukaiseksi. (Hotanen ym. 2001, 9-10.)

Benchmarkingia eli vertaisarviointia käytetään kahteen yksikköön. Alepaan, jossa työskentelen sekä toiseen Alepaan, joka toimii HOK toiminta-alueella. Esimiehen kanssa on katsottu Alepoita, jotka ovat pärjänneet hyvin työtyytyväisyys ja tehokkuusmittareilla. Valitsin Alepan, joka vastaisi liiketilaltaan ja työntekijämäärältä meidän myymäläämme. Vertaisarviointimenetelmä on erittäin hyvä työkalu, kun halutaan parantaa yrityksen jotakin osa-aluetta.

7.3 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen menetelmän, koska tutkimustavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan syvempää tietoa ihmisistä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yksilöiden sisäisiä faktoreja, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaisesti yksilön toimintaan. Laadullisella menetelmällä saadaan selville työntekijän tämän hetkinen fyysinen ja henkinen kunto, sekä negatiivisesti vaikuttavat seikat.

Tutkimuksen aihe ja aiheen olennaisen tiedon kerääminen ovat yksi avaintekijöistä onnistuneen tutkimuksen kannalta. Lomakkeen laadinnalla ja kysymysten huolellisella suunnittelulla on olennainen merkitys lopputulokseen. Puolistrukturoitujen haastattelukysymysten tarkoituksena on luoda haastateltavalle skenaario, jossa vastaajan on helppo vastata omin sanoin. Kysymysten tulee olla yksinkertaisia, mahdollisimman helppoja ja vaivattomia vastaajille.

Lisäksi täytyi myös keskittyä kyselyn luotettavuuteen, monipuolisuuteen ja riittävään tiedon saantiin. Kyseiset ominaisuudet toteutuivat sisällyttämällä lomakkeeseen oleellisia, lyhyitä, selkeitä, tuloksekkaita ja määrätietoisia kysymyksiä.

Avoimilla kysymyksillä on pyritty tuomaan tuloksiin ymmärrettävyyttä, syitä ja ohjailematonta lisätietoa. (Heikkilä, T. 2014, 54).

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Reliaabelius kertoo, kuinka hyvin mittaustulos voidaan toistaa. Reliaabeliusuutta voidaan varmistaa monella tavalla, esimerkiksi jos kaksi eri tutkimuksen tekijää päätyy samaan lopputulokseen, tutkimusta voidaan pitää reliaabelina. (Hirsjärvi ym 2007, 226.) Yksimielisyyden mittana reliaabelius ei kuitenkaan ole asiatieto, koska se on subjektiivinen näkökulma siitä, miten tekijät ovat ymmärtäneet vastaukset (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186).

Toinen tutkimuskäsite on validius eli pätevyys. Validiuksella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät kuitenkaan aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija ajattelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden käytöllä saadaan vastaukset, kuitenkin vastaajat ovat voineet sisäistää monet kysymykset täysin toisella tavalla kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija analysoi tuloksia alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, tuloksia ei voi pitää tosina ja pätevinä. Mittari voi luoda tuloksiin virheitä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186).

Haastattelusta saatavat tulokset ovat suora kulminaatio haastateltavan ja tutkimuksen tekijän välisestä yhteisestä toiminnasta. Luotettavuutta voidaan mitata myös triangulaatiolla, jolla tarkoitetaan yhdestä menetelmästä saatujen tuloksien vertaamista muualta satuihin lähteisiin, tuloksiin tai tietoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen reliabiliteetti on mielestäni hyvä, sekä myös validius. Tutkimuksen tekijä on tutkimuksen alusta loppuun pysynyt samana. Haastattelut on toteutettu henkilökohtaisesti haastateltavien työpaikoilla ja tällä on varmistettu, että haastateltava henkilö on sisäistänyt kysymykset samoin kuin haastattelija. Haastateltaville on annettu kysymykset ennakkoon, jotta he pystyvät tutustumaan aineistoon etukäteen. Tämän avulla lisätään heidän ymmärrystään tulevan haastattelun sisällöstä. Tällä on pyritty varmistamaan haastateltavan valmiuksia vastata kysymyksiin paremmin.

Lähteitä on käytetty monipuolisesti, koska näin saadaan tutkimuksesta moniulotteisempi ja varmistetaan se, että tutkimusaiheeseen on perehdytty laajalti. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se tosiasia, että haastateltavien vastaukset eivät ole yhtä pitäviä henkilöiden variaatioiden vuoksi, joita ovat ikä, kokemus ja koulutus. On hyvä muistaa, että haastateltavat henkilöt ja heidän vastauksensa ovat sidoksissa tämän hetkiseen tilaan ja mielentilaan, joka tarkoittaa sitä, että vastaukset voivat vaihdella ajallisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

8 Tulokset

Tähän tutkimukseen valituiden henkilöiden ikäjakauma oli 20-33 vuotta. Haastateltavat olivat iältään nuoria ja työkokemusta oli vaihtelevasti alle vuodesta 6 vuoden välillä. Ikä ei tässä tutkimuksessa vaikuttanut kokonaistutkimukseen, sillä kaikkien haastateltavien vastaukset keskittyivät samoihin aiheisiin. Valittujen henkilöiden sukupuolijakauma oli myös tasavertainen eli miehiä ja naisia oli kumpiakin kaksi. Kaikki haastateltavat olivat suomalaisia. Salassapitovelvollisuuden vuoksi haastateltavat henkilöt pysyvät anonyymeina, mutta tällä ei ole myöskään vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen.

Tutkimuskysymykset on jaettu neljään alakohtaiseen teeman, työhyvinvointi, kommunikointi, kulttuuri sekä esimiestyöskentely.

Henkilökunnan työhyvinvointi?

Työhyvinvointi kysymykset olivat ehkä ne vaikeimmat kysymykset, joihin haastateltavien tuli vastata. Tämä siksi että työterveystermin ei ollut lainkaan tuttu. Monet ymmärsivät, että työhyvinvointi liittyy hyvään työpaikka ilmapiiriin, hyvä kokonaisterveys, sekä tunne että kiva tulla töihin.

Henkilö X 2: *”On sellasta, että kiva tulla töihin, ei ärsytä, tulee kaikkien kanssa toimeen ja ilmapiiri on hyvä. On kavereita keskenään.*

Henkilö X 4: *”Työhyvinvointi kertoo et kuinka hyvä sun kokonaisterveys on.”*

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen oli toinen haasteellinen kysymys. Monet vastaajat kuvailivat ihmisen perustarpeita kuten syöminen, nukkumin sekä hyvä sosiaalinen verkko. Alepa Y:ssä koettiin, että yksi ylläpitämisen tavoista tulisi olla vaivattomuus puhua omasta terveydentilasta esimiehen kanssa. Uhkana työhyvinvoinnille pidettiin vajavaista perustarpeiden tyydyttämistä, työnvaarat sekä huono fyysinen kunto. Työvaarat ovat esimerkiksi tuotteiden hyllyttäminen korkeille paikoille, tämä voi aiheuttaa sen että tavarat saattavat tippua niskan päälle.

Henkilö X 2: *”Pidän huolta siitä, että nukun ja syön hyvin. Eli pyrin pitämään perusteista huolta.”*

Henkilö X 3: *”Uskaltaa sanoa esimiehelle, jos joku paikka on kipee.”*

Henkilö X 4: *”Väsymys ja vaaralliset työ tehtävät kuten hyllyistä tavaran poisto.”*

Alepassa työskentely on haastateltavien mukaan fyysisesti sekä henkisesti raskasta, siksi on erittäin tärkeää pitää huolta, että työntekijöille ei tule työuupumusta liiallisella työrasituksella, joka saattaa johtaa sairauspoissaoloihin. Stressi on yksi suurimmista sairauspoissaolo tekijöistä. Alepa X haastateltavat kertoivat, että työnjako ei välttämättä aina mene työpaikalla tasan, tästä johtuen jotkut joutuvat tekemään enemmän töitä, tästä seuraa kuulemma uupumusta ja huono motivaatio. Kaikki haastateltavien näkemykset osuivat yhdessä asiassa yhteen, eli jos edelliseltä ryhmältä jää tehtäviä tekemättä ne jäävät seuraavalle ryhmälle rasitteeksi, joka taas uuvuttaa tätä ryhmää. Kaikkien tulisi hoitaa omat työtehtävänsä ajallaan, jotta toiselle ryhmälle ei jää ylimääräisiä tehtäviä.

Henkilö X 3: ” *Esimerkiksi liika stressi ja paine vaikuttaa siihen sairauspoissaoloihin.*”

Henkilö X 1: ” *Jos on vuorossa sellaisen työntekijän kanssa, joka ei ole niin kokenut esim. extraaja, joka istuu vaan siellä kassan penkillä ja mä teen kahden ihmisen edestä töitä, ni se laskee työ motivaatiota tosi paljon. Vaikka hän saakin saman palkan kuin minä, niin minä teen enemmän töitä.*”

Henkilö X 4: ” *Mua ainakin ärsyttää tosi paljon, jos edellinen ryhmä jättänyt omia roskia. Tää vie aina aikaa omasta vuorosta, sit kun ottaa huomioon sen et omassa vuorossakin on päivän tehtävät, jotka pitää kans hoitaa. Se syö mua henkisesti.*”

Kaikissa myymälöissä suhtaudutaan työhyvinvointiin eri lailla, riippuen ryhmästä. Alepa Y:ssä suhtaudutaan hyvin vakavasti työhyvinvointi asioihin. Myymäläpäällikkö on hyvin valveutunut työntekijöiden hyvinvoinnista, siksi kyselee välillä vointia. Hän ottaa kaikki erittäin hyvin huomioon kaikki työntekijät.

Alepa X:ssä koetaan että esimiehet eivät ole kovin kiinnostuneita työntekijöistä. Osalla on aika heikot suhteet esimiehiin, koska ei tunne, että voi normaalisti kommunikoida heidän kanssaan. Jos kuitenkin sosiaalinen tilanne rakentuu esimiehen kanssa, aihe pyörii lähinnä työasioissa. Lisäksi palautteen antoon liittyy monesti negatiivisiin asioihin, eli kritiikkiä tulee, mutta positiivinen palaute jää monesti pois.

Henkilö X 3: ” *Meidän myymälä päällikkö kyselee välillä vointia sekä pitää huolta kaikista että ollaan terveitä. Kaikki päälliköt ei nimittäin tee näin.*”

Henkilö X 2: ” *No aika huonosti. Ei meidän pomot ei kysele, kovin paljon meiltä mitä kuuluu tai miten on mennyt. Jos kysyy ni jotai työhö liittyvää ja enemmän negatiivista palautetta, ku positiivista. Esim työpaikan chatissä tulee pelkkää negatiivista.*”

Kun Alepa X myyjiltä kysyttiin, kuinka työhyvinvointia ylläpidetään heidän työpaikallansa, vastaus oli, että työpaikalla ei satsata melkein lainkaan työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Heillä on ollut muutamia yhteisiä virkistyspäiviä, jotka eivät kuitenkaan ole pystyneet parantamaan ryhmän sisäistä henkeä.

Alepa Y Haastateltavat kertoivat, että heille tärkeintä työnantajan suunnalta työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi riittää se, että yksikössä on hyvä ryhmä henki ja että esimies pitää huolta kaikista. Lisäksi he kokivat, että positiivisen palautteen antaminen on yksi motivaation lähteistä. Turvallisuuden tunne lisää hyvää työterveyden tunnetta.

Henkilö X 2: *”Varmasti niitä on, mutta itse en ole sitä vielä huomannut. Sanotaan näin että, meidän työntekijöistämme, miehet pitää yhtä ja naiset yhtä. Joidenkin naisten kanssa tulee toimeen, mut muute ei tule toimeen. Poikien kanssa pystyy puhumaan muustakin asioista kuin töistä”.*

Henkilö X 3: *”Mulle on tärkeintä et saa enemmän hyvää palautetta, ku negatiivista, eikä mun perässä kuljeta ja sätitä mitä tehny väärin.*

Flow tilassa ihminen on täysin uppoutunut edessä olevaan tehtävään, jolloin työnteho on hyvin korkealla. Tällä haluttiin selvittää mitkä tekijät vaikuttavat flow tilan syntymiseen Alepassa. Alepa Y myyjien mukaan flow tilaan pääseminen edellyttää, että yksikön tiimihenki ja myyjien sitoutuneisuus omaan työhön. Kaikki haastateltavat ilmoittivat, että aamuvuorossa aika tuntuu liikkuvan hyvin nopeasti, koska aamussa voi keskittyä rauhassa työhön, kun asiakkaitakaan ei ole liiaksi. Aamuvuoroissa työnteko on myös helpompaa, sillä työparit ovat monesti sellaisia, jotka hallitsevat kaikki työn rutiinit ja joka tekee töitä yhtä ahkerasti. Alepa X myyjien mukaan flow-tilaan pääseminen edellyttää stressitöntä ilmapiiriä. Hyvä ilmapiiri luo hyvät edellytykset flow tilalle.

Henkilö X 1: *”Aamuisin koen tällaisen tunteen, koska työnteko helppoa ja aika kuluu tosi nopeesti, koska työpari tekee kans niitä hommia nopeella tahdilla. Plus se vaikuttaa kans, et töitä voi tehdä omalla tahdilla, eikä tuu sellane fiilis et kytätää. Ja sillä on, myös merkitystä kenen kanssa tekee töitä.”*

Henkilö X 3: *”Jos työpaikalla on hyvä ilmapiiri ni se tarttuu ja siitä saa hyvän buustin tehä hommat nopeemmin ja paremmin. Lisäksi aamulla yleensä hyvä flow tehä töitä.*

Haastateltavilta pyydettiin arvioimaan oma tämän hetkinen työpanos. Vastaukset vaihtelivat paljon Alepa X ja Y välillä. Alepa X myyjät kertovat, että monesti ei ehdi palautua, vaikka saisikin 2 päivää vapaata, koska työputket ovat heidän myymälässä raskaita. Lisäksi heillä on ollut myymälässä poissaolojen vuoksi paljon vuokratyövoimaa. He täsmentävät, että osaavasta työvoimasta on pulaa. Lisäksi työpaikalla on jonkin verran epäkohtia joita, ei ole vielä selvitetty. Tämä aiheuttaa Alepa X työntekijöille paljon päänvaivaa ja näin ollen se vaikuttaa olennaisesti heidän työpanokseensa. Kummatkin Alepa X myyjät pystyvät vielä antamaan hyvän panoksen työpaikalla.

Henkilö X 2: *”Joo tottakai koska, teen 5 kertaa viikos töitä, eikä monesti ehdi oikein palautua jos vaan yks tai kaks päivää vapaat. Eli antaisin arvoksi 6.”*

Henkilö X 1: *Kaikki ei siellä toimi. Esim. tällä hetkellä on ollut tosi paljon extraajia, sairaspousojen takia. Extraajat aiheuttaa tosi paljo stressiä ja syö multa tosi paljon motivaatiota.*”

Alepa Y myyjät kertovat, että heillä on hyvä työtasapaino tällä hetkellä ja siksi kokevat, että energiaa jää työnulkopuolellekin. Yksikössä asiat ovat hyvällä mallilla ja siksi siellä myös halutaan antaa parempaa tulosta yksikölle. Työntekijät ovat sitoutuneita.

Henkilö X 4: *”Hyvä tasapaino. Mä saan paljon aikaan työn ulkopuolellakin, eli on aikaa itellenikin.”*

Henkilö X 3: *Ehkä jos joutuu tekemään jotain tosi tylsää tehtävää, saattais vaikuttaa panokseen.”*

Kommunikointi

Alepa X haastateltavilta kävi ilmi että, myymälän keskinäinen kommunikointi on erittäin huonolla tasolla. Myyjien keskuudessa on alkanut syntyä ryhmiä, jotka eivät kommunikoi. Kun taas verrataan Alepa Y:hyn, myymälässä hyvä ryhmähenki, joka on johtanut hyvään kommunikaatio suhteeseen myyjien välillä.

Henkilö X 2: *”En koe, että voin vapaasti ilmaista itseäni.”*

Henkilö X 3: *”Työpaikalla on avoin ilmapiiri ja siksi uskaltaa olla oma itsensä.”*

Viestintä oli se seikka, joka toimi erittäin mallikkaasti Alepa Y myymälässä. Myyjät ovat tyytyväisiä viestimisen tasosta. Myymälässä toivottiin kuitenkin yhtä parannusta, joka koski kiireellisten asioiden viestimisen parantamiseen. Viestintä kanavien käyttö aste myymälässä on korkea, tästä johtuen ilmapiirikin on sen verran rento, että voidaan viestitellä kanavien kautta ihan muutakin kuin työasioita.

Viestintä kärsii, kun käytetään talon viestintä kanavia. Alepa X myymälässä yksikönvälinen viestintä on kohtalaisella tasolla, koska kaikki ryhmän jäsenille ei toimi työpaikan Workchat. Rikkinäinen viestintä kanava aiheuttaa sekaannusta, koska kaikki eivät saa samaa informaatiota. Tämä on aiheuttanut sen, että jotkut myyjät saavat itse tiedustella jälkikäteen informoituja asioita. Myyjät toivoivat, että viestintäkanavia voisi parantaa siten, että ne olisivat entistä käytännöllisempiä ja luotettavampia.

Henkilö X 1: *”Ei toimi. Tosi harvoin saan samat viestit mitä muut saa. Mä nään et viestii on tullu mejän chättii mut, en voi niit avata enkä nähä. Viestintä kanavii vois korjaa, et helpompi saada tietoa mejän toiminnasta ja sisäsest viestinnäst.”*

Henkilö X 3: *”Toimii oikein hyvin.” Laitellaan välillä koomisia videoita. Meillä on paljon inside juttuja ryhmän sisällä. Ehkä akuutti viestintää vois kehittää, esim yleensä kaikki tieto menee workchatinkautta. Joskus vois esim soittaa suora, eikä laittaa chatiin mulle viestiä.”*

Esimiestyöskentely

Alepa X yksikössä myyjillä on osalla hyvät välit esimieheen, toisilla taas ei ole erityistä suhdetta esimieheen ja siksi kokee, että työasioissa ei voi hyvin lähestyä esimiestä. Saa kuulemma todella hyvin tukea ja kannustusta, kun on samassa vuorossa esimiehen kanssa. Kun erivuorossa, ei kuulemma saa tukea ja kannatusta. Työntekijöiden kanssa on käyty kehityskeskustelut, jossa laadittu kaikille henkilökohtaiset tavoitteet.

Alpea Y myyjillä on hyvät läheiset välit myymäläpäällikköön, sillä he jatkuvasti kommunikoivat erilaisten asioiden parissa niin työn kuin vapaa ajan asioista. Kertovat että esimiestä on helppo lähestyä asiassa kuin asiassa. Kokevat esimiehen ihmisläheiseksi ja siksi häntä on helppo lähestyä, lisäksi häneltä saa paljon huomiota ja kannustusta. Esimies pitää huolen että kaikille työasiat ovat selkeitä ja jos on kysymyksiä niihin voi helposti saada vastauksen.

Henkilö X 1: *”Jos mä oon hänen kans aamul kahestaa niin saan tukea ja kanustusta, mut jos mä oon illas ja pomo aamus, ni tosi vähä saa tukee. Iltaa varten saan pienen infon, mut tosi kovat tavoitteet asetetaan. Lyhyesti saa tukea ja apua, jos on samassa vuorossa, mut muuten ei.”*

Henkilö X 3: *”Kyllä mejän myymälä päällikköä aina helppo lähestyy.”*

Henkilö 2: *”Ei oikein koe saavani tukea. En välttämättä kuitenkaan tarvitse sitä erityisesti.”*

Henkilö X 3: *”Kyllö, saan riittävästi tukea ja kannustusta. Esimies on hyvin kannustava ja rohkaisee asioihin.”*

Työpaikan kulttuuri

Alepa X myyjät mieltävät kulttuurin siten, että kyse on yhteisistä tavoista tehdä asioita, joka lähtee esimiehestä. Osaan ryhmän jäsenistä voi luottaa, mutta joihinkin kollegoihin ei taas tunne voivansa luottaa. Kokevat että yksikössä ei ole tasa-arvoista kohtelua. Toisia suositaan enemmän kuin toisia. Osalle yksikön myyjille on luontevaa rakentaa hyvää ilmapiiriä työpaikalla, muta osa ryhmän jäsenistä ei ole lainkaan kiinnostunut rakentamaan tiimihenkeä.

Henkilö X 1: *”En koe. Meil pitäis kaikilla olla samat arvot ja lähetään samoista lähtökohdista. Tuntuu että joitakin työntekijöitä suosittaa enemmän, koska ovat olleet kaupan alalla pidempään kuin toiset.”*

Henkilö X 1: *”Meillä on myymälässä oma tapa toimia, joka lähtee aina myymälä päälliköstä. Tehdään niin kuin hän sanoo. Tietysti on hieman joustovaraa.”*

Alepa Y Ryhmällä selkeästi omanlainen huumori, josta muodostunut tietynlainen tapa tehdä töitä. Kokee että voi luottaa kollegoihinsa todella hyvin. Siisteys on tässä yksikössä korkeimmassa arvossa, koska roskaaminen on pois yleisestä viihtyvyydestä ja työmotivaatiosta. Kaikki oman kykynsä mukaan antavat panoksensa työpaikan tiimihengen rakentamiseen. Kollegoihin luotetaan ja uskalletaan kertoa omista henkilökohtaisistakin asioista. Ryhmän sisällä on muodostunut talon sisäiset vitsit, jotka ovat ominaisia tässä yksikössä.

Henkilö X 4: *”Voin luottaa omiin työkavereihin, koska meillä on hyvä avoin ilmapiiri.”*

Henkilö X 3: *”Meillä ehkä yksi tärkeimmistä arvoista et pidetään paikat siistinä, erityisesti yleiset ruokailu tilat ja työpisteet.”*

9 Johtopäätökset

Vastaajilla oli hyvin erilaiset valmiudet ja he eivät ymmärtäneet erilaisia käsitteitä, vaikka heille oli lähetetty kysymykset ennakkoon. Tämä antoi vihjeitä siitä, että kaikki eivät oikeasti olleet lukeneet kysymyksiä ja pyrkineet hahmottamaan jonkinlaisia vastauksia etukäteen. Lisäksi haastateltavat eivät kehdanneet kysyä tarkennusta, jos ei ollut täysin käsittänyt termejä.

Haastattelun aikana minulle alkoi muodostua tietynlainen kaava mielessäni siitä, mitkä ovat kaupan alalla niitä haasteita, joiden kanssa tullaan kamppailemaan tulevaisuudessakin. Monesti kun kuuntelin haastateltavia tarkkaan, huomasin, että moni seikka liittyi työuupumukseen, joihin monesti vaikutti se, että ei ole yhteen kuuluvuuden tunnetta, josta seuraa vieraantuminen omasta tiimistä.

Ensimmäinen oma huomio, jonka huomasin ensimmäisen kysymyksen kohdalla, oli se, että ihmiset eivät ollut täysin perillä mitä työterveys tai työhyvinvointi tarkoittaa. Tämä kertoi minulle tutkimuksen tekijänä sen että, terveystietämys on hieman haperalla pohjalla. Työnantajan tulisi rakentaa sellainen työympäristö ja kulttuuri, joka kannustaa työntekijöitä pitämään hyvää huolta omasta terveydestään, joka taas vaikuttaa työn kokonaistulokseen, koska ihmisillä on enemmän energiaa käytettävissään. Loppukädessä

omasta terveydestä huolehtiminen on täysin jokaisen omalla vastuulla, työnantaja voi antaa vain hyvät edellytykset tälle.

Toinen käsite, joka oli vaikea ymmärtää, oli työkuulttuuri. Kulttuurikäsite saattoi olla hieman epäselvä haastateltaville, koska he eivät olleet sisäistäneet asiaa ja siksi työpaikkakulttuuri oli myöskin hyvin epäselvää. Tästä voi analysoida, että jos esimies ei ota tästä koppia, työntekijöiden on hyvin vaikeaa itse luoda arvoja tai yhteistä tapoja toimia. Työkuulttuurin kehittäminen alkaa strategisesta lähtökulmasta, joka luodaan yrityksen johdolta, joka taas toteutetaan yksiköissä esimiehen johtamana. Kuitenkin tällainen asia kuuluu kaikkien vastuulle kehittää. Esimies viitoittaa tien, jolle alaiset rakentavat ne pylväät, jotka edustavat juuri niitä arvoja ja käytäntöjä, joita halutaan edustaa.

Joidenkin haastateltavien kanssa jouduin avaamaan melkein kaikki käsitteet. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää selventää ja tarkentaa siten että siinä on kielellisesti yksinkertaisia kysymyksiä.

Monista vastauksista selviää, että Alepa X haastateltaville tärkein tekijä, jonka, he haluisivat parantaa, on yhteenkuuluvuuden tunne. Eli tuntee kuuluvansa johonkin ryhmään, jossa heidät hyväksytään sellaisena kuin he ovat. Tunne että he ovat tärkeitä ja heidän työtänsä arvostetaan. Lisäksi he kaipaavat positiivista työympäristöä ja kokevat että hiemankin negatiivinen ympäristö on pois heidän työpanoksestaan.

Vaikka HOK eläntällä on selkeä yrityskulttuuri ja arvot, tästä huolimatta tulokset osoittavat, että on hyvin haasteellista tuoda näitä arvoja omaan yksikköön. Tämä saattaa johtua esimiehen johtamistyylistä tai yksinkertaisesti siitä, että aikaa ei ole tarpeeksi.

Teoriaosuudessa käsitteelin aikaisemmin yrityskulttuurin johtamista, joka käsitti erilaisia tapoja johtaa, kuten managerimainen ote, joka keskittyy enemmän numeraalisiin ja taloudellisiin seikkoihin, kun taas leaderi keskittyy saamaan parhaat puolet esiin omasta tiimistään. Lyhyesti myyjät kaipaavat enemmän leaderimäistä esimiestä kuin manageria, joka ei kykene näkemään omien työntekijöiden panosta ja arvoa.

Alepa X haastateltavilta kävi ilmi, että he eivät koe saavansa tarpeeksi tukea työhönsä ja että esimiestä on vaikea tavoittaa. Esimiehen kuulemma tavoittaa parhaiten, kun on samassa vuorossa. Tämä tarkoittaa monesti sitä että, kun tarvitsee tukea joissakin asioissa, se jää väijäämättä saamatta ja työntekijä jää tällöin hämmästelemään yksikseen ilman, että saadaan ratkaistua ongelmat.

Toimeksiantajan työntekijöiden haastatteluista kävi ilmi, että työuupumus johtuu monesti ryhmän sisäisistä vaikeuksista. Tällä hetkellä ei vaikuttaisi siltä, että henkinen uupumus olisi ylitetty, mutta tätä kannattaa tarkkailla.

Kävi myös ilmi, että työnsujuvuuden vuoksi on tärkeää, että laitteet, joita käytetään toimivat, sillä toistuvasti epäkunnossa olevat laitteet laskevat työmoraalia sekä lisää työpaineita.

Työnviihtyvyys toistui uudestaan ja uudestaan tuloksissa. Tämä kielii yhteisöllisyyden puutteesta, josta ei olla pidetty huolta. Täytyy muistaa, että ihminen viettää paljon aikaa töissä. Siksi on hyvin luonnollista, että ihminen hakee vastakaikua myös omilta kollegoilta, sillä vain töissä voit saada vertaistukea.

Kahden myymälän keskinäisen myymälän vertailu toteutui hyvin. Vertailusta saatiin paljon erilaisia tuloksia, joita voidaan käyttää kehitys kelpoisina ideoina Alepa X:lle. Benchmarkattavassa myymälässä oli yleisesti parempi tiimi henki ja kokonaisluottamus kollegoihin. Yleisestä siisteydestä huolehdittiin niin että jokainen piti omalta osaltaan siisteydestä huolta. Työt hoidettiin ajallaan niin että toiselle ryhmälle ei jätetty ylimääräistä työtä. Tavarat olivat paikallaan, joka helpottaa kaikkien työtä, sillä monesti myyjät ovat turhautuneita, kun ei löydä tarvittavia työvälineitä.

Tutkimustyöstä saadut tulokset viittaavat juuri niihin tekijöihin, joita teoriakohdissa on käsitelty. Joten mielestäni kokonaistutkimuksen kannalta olen onnistunut näkemään objektiivisesti tutkimuksen kokonaisolemuksen.

10 Kehitysehdotukset

Kuten aikaisemmassa kappaleessa kerroin toimeksiantaja Alepan työntekijöiden uupumuksesta, joka ei siis ole vielä saavuttanut kriittistä henkisen uupumisen tasoa. Tähän kehottaisin nopeaa reagoimista, sillä ryhmän sisäisen henki vaikuttaa alkavan murentua. Tämä ongelma pystytään helposti oikomaan, jos siitä otetaan koppi. Tapoja on paljon erilaisia, mutta tälle ryhmälle ehdottaisin tutustumista toisiin ryhmäläisiin, sillä monesti tietämättömyys on se seikka, joka ryhmässä luo lisää epävarmuutta sekä ristiriita tilanteita. Erilaiset yhteiset toiminnalliset aktiviteetit luovat vahvaa sidettä ryhmän sisällä.

Haastateltavat työntekijät kertoivat myös, että kaikkia ei miellytä samat tehtävät ja siksi ehdotan, että työpaikan sisällä keskustellaan näistä työnjaoista ja sovittaisiin tehokkaammasta työkierrosta, taikka tietyt tehtävät keskitetään niille, joille tehtävä on mielekkäämpää.

Suurin osa haastateltavista oli ymmärtänyt myös työterveyden käsitteen väärin ja siksi ehdottaisiin yhdeksi kehittämisen kohteeksi sitä, että työpaikalla käydään läpi työterveysaihetta ja pyrkii siihen, että työntekijät ovat tietoisia omasta terveydestään ja kuinka pitää itsestään huolta ja ennalta ehkäistä tapaturmia.

Kuuselan mukaan, sopeutuminen työkuulttuurin muutokseen kestää kaksi vuotta. Ensimmäisenä vuonna kaikki on uutta, toisena vuonna muutokseen aletaan tottua ja kolmantena vuonna muutokset ovat jo istuneet ja tuntuvat jo hyvin luonnollisilta. Työkuulttuurin muutoksia pitää siksi tukea systemaattisesti, koska uudet käytännöt saadaan vakiinnutettua toistojen kautta. (Kuusela 2015, 164-165.)

Kuusela painottaa, että työkuulttuurin kehittämisen, rakentamisen ja vahvistamisen kannalta, täytyy pohtia koko työyhteisön kanssa yhdessä seuraavia asioita:

1. Mitkä ovat organisaation perustehtäviä koskevat oletukset ja uskomukset? Mistä työstä kyse, minkälaista osaamista se vaatii, kuinka mielekässtä ja innostavaa työ on sekä millaista johtamista tarvitaan?
2. Mitä ulkoisia ja sisäisiä haasteita työkuulttuurissa on ja miten ne voidaan ratkaista? Vaatiiko ongelman ratkaiseminen työkuulttuurin uudistumista?
3. Millaisia piirteitä nykyisellä työkuulttuurilla on? Millaisia ovat tärkeimmät periaatteet ja arvot? Mitä ovat helposti havaittavat ominaisuudet sekä piilo tekijät? Mitkä ovat omat vahvuudet, jotka tukevat tavoitteita ja niiden onnistumista? Mitkä piirteet voivat mahdollisesti estää tai hidastaa kehittymistä haluttuun suuntaan?
4. Onko kyse vain nykyisten toimivien vahvuuksien vahvistamisesta? Tällöin koulutuksella ja tiedottamisella päästään hyvään alkuun. Kannattaa suunnitella, miten olemassa olevia vahvuuksia voi hyödyntää työkuulttuurin kehittämisessä.
5. Mikä on työyhteisön yhteinen ja yksilöiden kulttuurilupaus, joka vahvistaa kulttuurin rakentamista?
6. Kuinka sovittuja asioita seurataan ja varmistetaan? Muutosten pitävyyden kannalta, pitää siirtyä arkisista toimintatavoista koko työyhteisön toimintamalliksi ja tämän kautta kasvaa vakiintuneiksi työkuulttuurin käytännöksi.

11 Työn arviointi

Opinnäytetyö eteni projektin alussa hieman hitaasti, koska suunnitteluvaihe kesti odotettua kauemmin sillä monet kirjalähteet, joita halusin käyttää, oli varattuna vuoden loppuun asti. Tästä huolimatta sain aikataulusta kiinni lokakuun alussa ja työ saatiin

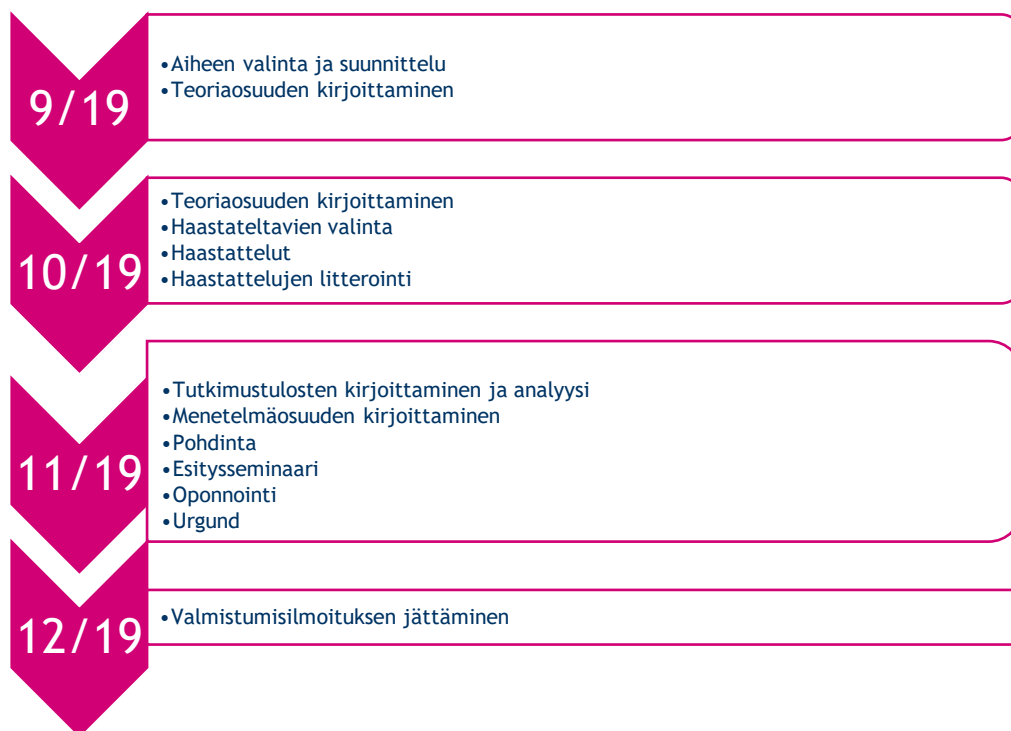
päätökseen marraskuun viimeisellä viikolla. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli mielestäni helpoin mutta epämieluisin osuus.

Haastattelu osuus oli mielestäni mielenkiintoinen, mutta haastava. Pohdin pitkään haastattelukysymyksiä, koska tiesin väärin kysymysten vievän tutkimuksen väärälle tielle. Haastattelutilanteessa haastateltavilla oli välillä vaikeuksia ymmärtää erilaisia käsitteitä kuten työkuulttuuri ja tästä johtuen jouduin avaamaan näitä käsitteitä. Eniten aikaa meni kuitenkin tulosten litteroinnissa sekä niiden teemoittelussa. Tämän työn aihe oli mielestäni kiinnostava ja ajankohtainen ja siksi sitä oli kiva työstää.

Analysointi ja pohdintavaihe oli mielestäni mieluisin, koska siinä sai pohtia mitä johtopäätöksiä saadusta datasta voisi tehdä. Työn alussa minulla oli hieman käsitystä, missä osa-alueissa kaupan alalla saattaisi olla puutteita ja nämä näkyivätkin tutkimustuloksissa, mutta sain myös paljon sellaista tietoa, mitä en osannut ennustaa. Kokonaisuudessaan opin projektista erittäin paljon.

Eniten minua kuitenkin yllätti tutkimustuloksista saaduista vastauksista se, että tavalla tai toisella kaikki kokivat että, tiimihenkeä tai yrityskulttuuria tulisi kehittää enemmän. Mielestäni osasin arvioida haastattelutilanteita hyvin, koska kysymykseni olivat hyvin yksinkertaisia, ja niiden avulla saatiin paljon tietoa haastateltavista, vaikkakin joillekin haastateltaville piti tarkentaa tiettyjä termejä. Tutkimuksesta saatiin kriittistä tietoa, jolla pystytään tarttumaan niihin ongelmiin, jotka heikentävät yksikön koko toimintaa. Uskon että tästä tutkimuksesta on paljon hyötyä toimeksiantajayritys Alepa X:lle.

Kuvio 5. Tutkimustyön suunnittelu ja eteneminen.



Lähteet

Painetut

Goleman, D. 2012. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Hater, J.J. & Bass, B.M. 1988. Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*.

Himananen, P. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hotanen, J., Laine, R. O., Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas: Opi hyviltä esikuvilta. Otamedia, Espoo.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menesty tekijänä. 3., uudistettu painos. Porvoo: Edita publishing Oy.

Niva, M., Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä: Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd, Turku.

Kalliosalmi, I. 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Evento, Raisio.

Jakosuo, K. 2005. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet. Tapaustutkimus Suomen Postista. Helsingin Yliopisto. Maatalous- metsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos. Helsinki. Akateeminen väitöskirja. 213 s.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY-pro Oy.

Karlöf, B., Östblom, B. 1993. Benchmarking: Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää - kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Toinen painos. EU: UNIpress.
- Otala, I & Ahonen, Guy. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WS Bookwell oy. 2., uudistettu painos. Juva: WSOY
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Perry, J.L & Porter, L.W. 1982. Factors affecting the context for motivation in public organizations. The Academy of Management Review 7: 1. P. 89-98.
- Porter, L & Miles, R. Motivation and Management. In McGuire, J (toim.) Contemporary Management: Issues and Viewpoints. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice- Hall.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat; Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja Työhyvinvointi. Aseman lapset ry: Helsinki.
- Tuominen, K. 1994. Benchmarking prosessiopas: Opi ja kehittää kilpailijoita nopeammin. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Tampere.
- Ulrich, D., Iivinen, K. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum
- Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 2. painos. Porvoo: Wsoy
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Vaasan yliopisto.

Sähköiset

S-ryhmä 2019. Tietoa S-ryhmästä.

<https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Integra 2019. Henkilöstön suorituskyvyn mittaaminen asiantuntija-organisaatiossa

<https://www.integrata.fi/henkiloston-suorituskyvyn-mittaaminen-asiantuntijaorganisaatiossa/>

Deloitte 2019. Vahva yrityskulttuuri ei synny sattumalta

<https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/vahva-yrityskulttuuri-ei-synny-sattumalta.html>

LIITE 1: Haastattelukysymykset

Esitiedot: Ikä, Sukupuoli, Työsuhteen pituus.

Teema 1: Työhyvinvointi

- Mitä on mielestäsi työhyvinvointi?
- Mitä asioita pidät tärkeänä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä?
- Mitä asioita pidät tai koet uhkana omalle työhyvinvoinnille?
- Mitä vaikutuksia työhyvinvoinnilla tai sen puutteella on ollut poissaoloihisi?
- Mitkä ovat ne asiat, jotka työpaikalla koet hidastavan omaa työskentelyä?
- Millaisissa tilanteissa olet kokenut flow-ilmiötä työssäsi?
- Asteikolla 1-10 kuinka arvioisit työn ja vapa-ajan tasopainon.
- Asteikolla 1-5, kuinka arvioisit omaa panoksesi työpaikallasi?
- Miten työpaikalla suhtaudutaan työhyvinvointiin?
- Mitä keinoja työpaikallasi on käytössä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi?

Teema 2: Kommunikointi

- Toimiiko mielestäsi kommunikointi työyhteisössäsi?
- Koetko työpaikalla voivasi ilmaista itseäsi vapaasti?
- Toimiiko viestintä tiimin sisällä?
- Miten viestintää voisi mielestäsi kehittää?

Teema 3: Esimies työskentely

- Onko esimiestä helppoa lähestyä?
- Koetko saavasi tukea ja kannustusta esimieheltäsi?
- Oletteko käyneet esimiehen kanssa omat henkilökohtaiset tavoitteet työlle?

Teema 4: Kulttuuri

- Mitä on mielestäsi työpaikkakulttuuri?
- Tuntuuko että voit luottaa kollegoihinsa?
- Koetko että teillä on selkeät arvot työpaikalla?
- Koetko satsaavasi työpaikan yhteisöllisyyteen ja tiimi henkeen?