

Opinnäytetyö (Turun Amk)

Liiketalous

Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

2010

Maija Mäkelä

HENKILÖSTÖN TYÖTYTYVÄI- SYYDEN KEHITTÄMINEN HAASTAVASSA ASIAKASPAL- VELUTYÖSSÄ - CASE ABC FORSSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma | Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

Huhtikuu 2011 | 44+17

Sari Jalonen

Maija Mäkelä

HENKILÖSTÖN TYÖTYTYVÄISYYDEN KEHITTÄMINEN HAASTAVASSA ASIAKASPALVELUTYÖSSÄ

Opinnäytetyössä kartoitettiin Osuuskauppa Hämeenmaan alaisuudessa toimivan ABC Forssan työtyytyväisyyttä sekä pohdittiin esille nousseita kohtia, jotka nostavat ja laskevat henkilöstön motivaatiota työssä. Työn toimeksiantaja on ABC Forssa ja tutkimuskohteena ABC Forssan kaksi tulosaluetta; Ravintola ja Hesburger.

Tutkimus toteutettiin työtyytyväisyyskyselylomakkeen muodossa. Kyselylomake oli jaettu työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä koskeviin kysymyksiin sekä avoimiin kysymyksiin. Kysely jaettiin 40 yrityksen työntekijälle. Vastaukset tulkittiin SPSS -tilasto-ohjelmalla ja Microsoft Excel taulukkolaskenta-ohjelmalla.

Tutkimustulokset osoittivat että työntekijöiden työtyytyväisyys on hyvällä tasolla. Työntekijät ovat tyytyväisiä esimiestoimintaan sekä eri tiimien välisiin suhteisiin. Esimiesten työtyytyväisyys on kuitenkin tulosten perusteella vain tyydyttävä. Tulosten joukosta nousikin esiin esimiesten ja työntekijöiden väliset huomattavat erot. Avoimista kysymyksistä kävi ilmi työntekijöiden halu toimia yli tiimien rajojen ja parantaa näin yhteishenkeä.

ASIASANAT:

Työtyytyväisyys, kaksifaktoriteoria, motivaatio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Business Information Technology Management

Aprill 2011 | 44+ 17

Sari Jalonen

Maija Mäkelä

BUILDING UP THE JOB SATISFACTION OF PERSONNEL IN CHALLENGING CUSTOMER SERVICE BUSINESS

In this thesis the job satisfaction in ABC Forssa, functioning under Osuuskauppa Hämeenmaa was researched and upcoming factors affecting to work motivation were reflected. The mandator of the work was ABC Forssa and two department were analysed, Restaurant and Hesburger.

The research was executed as a survey form of job satisfaction. Form was divided to questions considering job satisfaction / job dissatisfaction and to sincere questions. Survey was distributed to 40 employees. Answers were rendered with SPSS-statistic program and with Microsoft Excel spreadsheet program.

Test results indicated that job satisfaction is at good level. Employees were satisfied in superior work and relations between different teams. However superiors job satisfaction was only at satisfied level. Remarkable differences between employees and superior came up along the results. Personells aspiration of working over team-limits and improving team-spirit came up from results of sincere questions.

KEYWORDS:

Job satisfaction, two-factor theory, motivation

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 YRITYSESITTELY ABC FORSSA	7
2.1 Tyytyväinen henkilöstö	7
2.2 Henkilöstöedut ja palkitseminen	8
2.3 Kouluttautuminen	9
3 TYÖMOTIVAATIO	11
3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	13
3.2 Henkilöstön motivointi	14
4 TYÖTYYTYVÄISYYS	16
4.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria	16
4.2 Motivaatio- ja hygienia tekijät	18
4.3 Hygienia tekijät	18
4.4 Herzbergin teorian kritiikki	19
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	21
5.1 Tutkimusympäristö	21
5.2 Tutkimusongelmat	22
6 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT	23
6.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen	23
6.2 Tutkimuksen analysointi	23
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	25
7.1 Vastaajien rakenne	25
7.2 Motivaatiota lisäävät tekijät	26
7.3 Hygienia tekijät	29
7.4 Avoimet palautteet	32
7.4.1 Motivaatiotekijät	32
7.4.2 Hygienia tekijät	35
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSMAHDOLLISUUDET	38
9 JATKOTOIMENPITEET	43
LÄHTEET	44

LIITTEET

Liite 1 Työtyytyväisyyskysely	46
Liite 2 Kyselyn vastaukset pylväsdiagrammeina	51

KUVIOT

Kuvio1 ABC Urapolku	9
Kuvio 2 Motivaation syntytekijät	12
Kuvio 3 Kaksifaktoriteoria	17
Kuvio 5 Motivaatiotekijät	18
Kuvio 6 Hygieniatekijät.....	19
Kuvio 7 ABC Forssan työtyytyväisyys kouluarvosanoin 1-5	25
Kuvio 8 osoittaa kaikkien vastanneiden vastausten keskiarvoja	26
Kuvio 9 Esimiesten ja työntekijöiden motivaatiotekijät.....	27
Kuvio 10 Koko henkilöstön hygieniatekijät	29
Kuvio 11 Esimiesten ja työntekijöiden hygieniatekijät.....	30

1 JOHDANTO

Henkilöstön työtyytyväisyys on aina ajankohtainen asia kehittyvässä yrityksessä. Se on yksi yrityksen peruspilari, joka tulee olla kunnossa, jotta yritys voi panostaa kasvuun ja kehitykseen. Palvelualoilla ei enää myydä pelkkää tuotetta, vaan palvelua ja tuotetta kokonaisuutena, jolloin myös henkilöstöltä vaaditaan enemmän osaamista ja organisointikykyä kiiretilanteissa. Siksi yrityksen tulee panostaa henkilöstön motivaatioon osana kokonaisuutta.

Tässä opinnäytetyössä keskeisenä teemana on tutkia ja pohtia ABC Forssan henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä ottaa esille kohtia, jotka nostavat ja laskevat henkilöstön motivaatiota työssään.

Motivaatio on yksi haasteellisimpia ja tutkituimpia organisaation tutkimusalueita, sen ollessa abstrakti tutkimuskohde subjektiivisen luonteensa takia. ”Motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta” (Viitala 2004, 150.) Motivaatio saattaa tilapäisesti laskea, riippuen erilaisista elämän tilanteista. Pienten lasten vanhemmat saattavat olla väsyneitä lasten valvottaessa öisin tai omakotitalon rakennusurakan alla. Kaikki nämä henkisten voimavarojen vaihtelut vaikuttavat ihmiseen elämässä, mikä vaikuttaa myös työssä.

Työni teoriaosuudessa tutustutaan työmotivaatioon sekä Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoriaan tarkemmin. Teorian valinta on selkeä sen erotellessa työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden eri osiin. Haluan myös tutkia johtamisen sekä palkan vaikutusta työmotivaatioon.

Tavoitteeni tässä opinnäytetyössä on löytää työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä jakamalla tutkimusaineisto työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä käsitteleviin osioihin.

2 YRITYSESITTELY ABC FORSSA

ABC Forssa on Osuuskauppa Hämeenmaan alaisuudessa toimiva liikennemyymälä. Osuuskauppa Hämeenmaan tarkoituksena on tuottaa oman alueensa asiakasomistajilleen kilpailukykyisiä etuja ja palveluita. Hämeenmaa on Kanta- ja Päijät-Hämeessä 23 kunnan alueella suurin palvelualan työllistäjä, työllistäen tällä hetkellä noin 2 600 henkilöä. Se on osa S-ryhmää, joka on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. (Osuuskauppa Hämeenmaan 2011) Vuonna 2009 Osuuskauppa Hämeenmaalla oli liikennemyymälöitä yhteensä 8. Henkilöstöä 31.12.2009 oli yhteensä Osuuskauppa Hämeenmaan liikennemyymälä- ja polttonestetoimialalla 304. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2011).

ABC Forssa sijaitsee valtateiden 2 ja 10-, eli Turuntien ja Porintien risteyksessä Forssan Haisiossa. Ravintolassa on 300 asiakaspaikkaa, sekä kesäisin avattava 40 asiakaspaikkaa käsittävä kesäterassi. ABC Forssa tarjoaa palveluita sekä yksittäisille matkajille että ryhmille. Ravintola on avoinna joka päivä klo 6.00 - 24.00.

2.1 Tyytyväinen henkilöstö

Osuuskauppa tekee vuosittain työtyytyväisyystutkimuksen Hämeenmaalla. Hämeenmaan työtyytyväisyyskyselyyn vastasi vuonna 2010 85% henkilöstöstä. Edellisenä vuonna samaan kyselyyn vastasi 68%. Marras-joulukuussa 2009 toteutetun tutkimuksen tulokset osoittivat henkilöstön kokevan Hämeenmaan hyväksi työnantajaksi. Asteikolla 1 – 5 työtyytyväisyysindeksiksi muodostui 4 ja ilmapiiri todettiin olevan pääsääntöisesti hyvä. Tulokset paranivat kokonaisvaltaisesti kaikilla osa-alueilla.

Hämeenmaan henkilöstön kehittäminen on suunnattu asiakaspalvelun ja ammattilaisten osaamisen kehittämiseen sekä johtamistaitojen lisäämiseen ja henkilöstön työhyvinvointia kehitetään jatkuvasti.

Hämeenmaa on aloittanut henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitävän Aslak- projektin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Projektin tavoitteena on nostaa ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä, sekä kehittää työnantajan, työterveyshuollon ja työntekijän omien toimenpiteiden avulla menetelmiä, jotka helpottavat havaitsemaan työkyvyn alenemisen mahdollisimman varhain ja käynnistämään mahdolliset toimenpiteet tarvittaessa. (Osuuskauppa Hämeenmaan 2011)

2.2 Henkilöstöedut ja palkitseminen

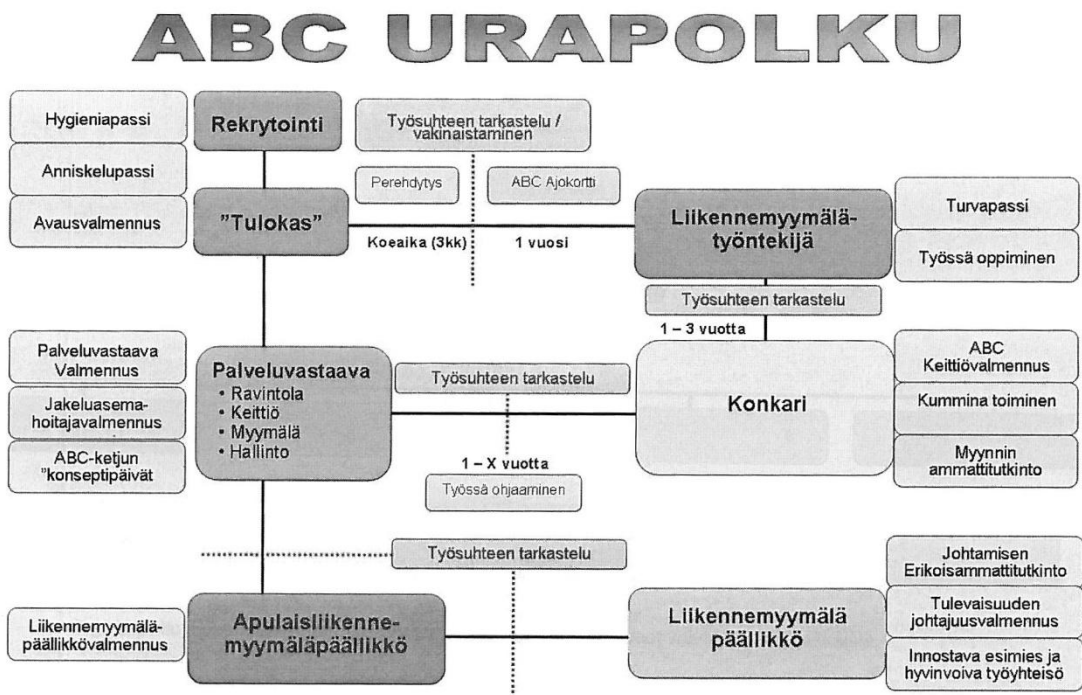
Osuuskauppa Hämeenmaa on myöntänyt henkilökunnalleen erilaisia etuuksia. Henkilökunta ja heidän perheenjäsenensä saavat ostoalennusta kaikista S-ryhmän toimipaikoista esittämällä ostotapahtuman yhteydessä S-Etukortin, jossa on voimassaoleva henkilökuntatarra. Työntekijän tulee olla Osuuskauppa Hämeenmaan asiakasomistaja ja työsuhteen tulee olla vakituinen tai osa-aikainen tai vähintään vuoden kestävä määräaikainen saadakseen tarran. S-ryhmän henkilökunnalle myönnetään myös hyvät edut ketjun hotelleihin, sekä If-vahinkovakuutusyhtiön vakuutuksiin. (Hämeenmaan toimintaohje 2011.)

Henkilöstön palkitsemisella on tarkoituksena motivoida ja kannustaa henkilöstöä toimimaan tavoitteiden suuntaisesti samalla nostaen suoritustasoa ja toiminnan laatua, lisätä henkilöstön tavoite- ja tulostietoisuutta, tukea ja toteuttaa toimintasuunnitelmaa sekä tukea yrityksen arvojen ja strategioiden toteuttamista ja yrityskulttuurin muodostamista. Palkitsemismuotoina Hämeenmaa käyttää yksilöpalkitsemista, jossa perusteena on yhden tai useamman henkilön hyvän, normaalista poikkeavan työsuorituksen palkitseminen. Yksi palkkion ansaitsemismuoto on myyntiin sijoittuva myyntibudjetin ylittäminen kuukausittain. Toinen palkitsemismuoto on työryhmätulospalkkio, joka maksetaan kolme kertaa vuodessa, mikäli toimialalle asetetut mittarit ja tavoitetasot ylittyvät. (Hämeenmaan toimintaohje 2011.)

2.3 Kouluttautuminen

S-ryhmä valmentaa kaikkia henkilöstöryhmiään marketeista maatalouskauppaan ammatillisessa erikoisoppilaitoksessaan. Helsingissä sijaitseva Jollas Instituutti toimii omissa tiloissaan, jossa järjestetään vuosittain noin 2000 valmennuspäivää lähes 21 000 opiskelijalle. Jollas Instituutin tarkoituksena on S-ryhmäläisten osaamisen kehittäminen kohti laadukasta asiakaspalvelua. (Jollas Instituutti 2011.)

Keskeisimpiä valmennusmuotoja ovat työn ohella tapahtuvat pitkät valmennukset, joiden avulla opiskelija pystyy hyödyntämään oppimaansa työssään ja vuorovaikutteisesti jakamaan ongelmia ja vahvuuksia omasta työstään muille opiskelijoille (Hämeenmaan toimintaohje 2011).



Kuvio1 ABC Urapolku

Liikennemyymälätyöntekijän on mahdollista opiskella palveluvastaavaksi, joka vastaa ravintolan esimiestyöstä ja työnjohdosta. Palveluvastaavan tarkoitus on toimia esimerkkinä ohjaten ja opastaen henkilöstöä oikeisiin työtehtäviin, työmenetelmiin sekä perehdyttää yrityksen toimintaan. Tehtäviin kuuluu liikennemyymäläpäällikön osoittamat henkilöstöhallinnan tehtävät sekä huolehtia työyhy-

teisön työvireestä ja ilmapiiristä. ABC Forssassa palveluvastaavasta käytetään nimitystä vuoropäällikkö. (S-Ryhmän verkkosivut.)

Vuoropäälliköstä seuraava mahdollisuus on edetä liikennemyymäläpäällikkövalmennukseen, josta on mahdollista valmistua joko apulaisliikennemyymäläpäälliköksi tai liikennemyymäläpäälliköksi (Jollas Instituutti 2011).

S-ryhmä kouluttaa esimiehiään vaativiin asiakaspalvelutehtäviin. Esimiesten tarkoitus on toteuttaa liikeideaa ja konseptia yksikössään alueosuuskaupan ohjeiden, tavoitteiden ja arvojen mukaan. (Jollas Instituutti 2011)

3 TYÖMOTIVAATIO

Sana motivaatio on alunperin johdettu latinankielisestä sanasta movere, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin sana on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motiivi, motivaation kantasanasta puhuttaessa on usein viitattu haluihin, tarpeisiin, vietteihin, palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit ovat joko tiedostettuja tai tiedostamattomia ja ylläpitävät sekä ohjaavat yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Korkean motivaation omaava henkilö työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet, näistä syistä siis riippuu miten paljon ihminen on halukas käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan töitä tehdessään. (Ruohotie, Honka, 1999, 13.) Motivaatio johtuu sisäisistä tarpeista joita on mahdollista vahvistaa ulkoisilla kannusteilla yksilön arvostuksen mukaan. Yksilön elämäntilanne, esimerkiksi perheen perustaminen tai muu taloudelliseen tilanteeseen vaikuttava tekijä saattaa vaikuttaa motivaatiotekijöiden merkittävyyteen, jolloin rahan arvostus vahvistuu. (Viitala 2004, 150) Motivaatio vaikuttaa ihmisiin eri tavoilla, se toimii energian lähteenä sekä suuntaa ja säätelee käyttäytymistä. Motivaatio saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja ohjaamaan käyttäytymistä tavoitteen osoittamaan suuntaan. Kussakin tilanteessa yksilö arvioi toimintaympäristön, oman pätevyytensä ja yksittäisen tilanteen merkitystä itselleen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja. 2006, 11-12)

Työmotivaatio syntyy kolmen ryhmän; työntekijän persoonallisuuden, työn ja työympäristön yhteisvaikutuksesta.

Persoonallisuus	Työ	Työympäristö
1. mielenkiinnon kohteet, harrastukset	1. työn sisältö, mielekkäys ja vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus	1. taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestely (esim. työturvallisuus)
2. asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan	2. saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	2. sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteytys ja normit - sosiaaliset palkkiot - organisaation ilmapiiri
3. tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve		

Kuvio 2 Motivaation syntytekijät

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat työntekijää henkilökohtaisesti koskettavat mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Työntekijän aito mielenkiinto työtään kohtaan on yksi tärkeimmistä asioista motivaation syntyä kohtaan. Työntekijä, joka tuntee vastenmielisyyttä työtään kohtaan heijastaa negatiivisuutta koko elämään ja myös muihin jäseniin työympäristössä. Myös asenteet vaikuttavat työmotivaatioon. Terveen itsetunnon ja luottamuksen omaava yksilö on luottavainen ja varma päämäärästään, tuottaen arvostusta itseään ja tekemäänsä työtä kohtaan samalla vahvistaen motivaatiota. (Viitala 2004, 152.)

Suoritustarpeet, sosiaaliset tarpeet sekä erilaiset arvostuksen tarpeet ovat työyhteisön arjessa näkyviä erilaisia tarpeita, joita on mahdoton ohittaa motivaatiota etsittäessä. Ihmisen suoritukseen tarvitaan motivaation lisäksi henkilökohtaiset henkiset edellytykset kuten kyvyt, tiedot ja taidot sekä fyysiset edellytykset eli voimavarat. Osa näistä edellytyksistä on synnynnäisiä, vaikkakin oppiminen ja kokemus parantavat niitä. (Viitala 2004, 152-153.)

3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiotekijät on jaettu keston ja pysyvyyden mukaan, joko ulkoisiin tai sisäisiin. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan ympäristössä olevia kannusteita. Työelämässä nämä ovat palkitsemismuodot, kuten saavutettu asema, palkkaus ja muut organisaatiossa arvostusta ilmaisevat asiat. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 53.) Työn tullessa tutuksi ja rutiininomaiseksi ulkoisten palkkioiden, kuten fyysisen hyvinvoinnin, turvallisuuden ja sosiaalisten suhteiden merkitys nousee suureksi (Viitala 2004, 154).

Sisäiset motivaatiotekijät ovat yksilöstä itsestään nousevia tekijöitä, kuten yksityiselämästä, henkilökohtaisesta vapaudesta ja arvoista nousevat tekijät (Mäkipeska & Niemelä 1999, 53). Sisäinen motivaatio on työhön osallistumista puhtaasta ilosta ja nautinnosta (Liukkonen, ym. 2006, 28). Sisäinen motivaatio innostaa yksilöä toteuttamaan ja kehittämään itseään ja kykyjään (Viitala 2004, 153).

Sisäisillä motivaatiotekijöillä on huomattavampi ja pitkäkestoisempi vaikutus yksilön suoritukseen kuin ulkoisilla. Työelämässä harvemmin kiinnitetään huomiota sisäisiin tekijöihin, koska toimintamallit ja rakenteet työelämässä tukevat nimenomaan ulkoista motivoitumista, joka saattaa olla eräs syy uupumukseen työelämässä. Yksilön on koettava työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi, jotta hän on valmis antamaan siihen täyden panoksensa. Tästä syystä organisaation tavoitteet ja strategiat on tuotava henkilöstön tietoisuuteen, jotta hän voi hahmottaa oman tehtävänsä merkityksen osana kokonaisuutta. Lisäksi työllä on oltava henkilökohtaista arvoa, joka antaa ihmiselle elämän sisältöä. Juuri tätä työtä tekemällä yksilö kokee oman elämänsä merkitykselliseksi. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 54.)

Henkilöstön sisäinen motivaatio voi syntyä ja lisääntyä, jos henkilö kokee olevansa kunnioitettu ja arvostettu työyhteisössään, yksilö kokee tekevänsä arvokasta työtä ja saa siitä ansaitsemansa palkkion, yksilöllä on mahdollisuus omiin luoviin innovaatioihin ja ideoihin sekä kokee olevansa aidosti työyhteisön jäsen (Liukkonen ym. 2006, 7).

3.2 Henkilöstön motivointi

Yritysten tulisi panostaa henkilöstöä motivoitaessa sisäisiin motivaatiokeinoihin. Sisäisesti motivoiva työ on palkitsevaa ja tuottaa nautintoa tekijälleen. Työntekijä tarvitsee merkitystä työlleen, jotta työhön halutaan sitoutua ja panostaa. (Liukkonen ym. 2006, 99-102.)

Positiivinen palaute on yksi parhaista henkilöstön voimavaroista. Työntekijän onnistuminen on osittainen tyydytystä tuottava sisäinen kokemus, kuitenkin ulkoinen tunnustuksen saaminen vahvistaa onnistumisen tunnetta. Työntekijän kannustus ja rohkaisu lisäävät uskoa omiin kykyihin ja antavat sitä kautta mahdollisuuksia tarttua uusiin haasteisiin. (Viitala 2004, 161.)

Esimiesten vaikutus työntekijöihin on suuri, jonka vuoksi he voivat vahvistaa positiivisella palautteella työntekijän uskoa omiin kykyihinsä ja kehitykseen. Rehellinen kiitos esimieheltä voi motivoida parempiin suorituksiin, josta seuraa onnistuminen, joka sitouttaa parhaimmassa tapauksessa kokonaiseen organisaatioon. (Viitala 2004, 161.)

Palkka on rahallinen korvaus, jonka yritys maksaa työntekijälle hänen yritykselle antamastaan työpanoksesta. Palkan suuruuden määrittelyssä otetaan huomioon työntekijän koulutus, työkokemus ja osaaminen. Myös työn vaativuus ja työpanoksen merkitys yrityksen liiketoiminnan tuottavuudelle tulee huomioida. Palkkaa määriteltäessä perustana on usein kuitenkin työehtosopimus. Jotta yritys luo mahdollisimman positiivisen vaikutuksen henkilöstöön, tulee palkkauksen olla oikeudenmukaista ja työhön kannustavaa. (Strömmer 1999, 277.)

Yksi paljon käytetyistä palkitsemiskeinoista on tulospalkkio, jonka avulla pyritään kannattavuuden ja tuottavuuden parantamiseen, yrityksen sisäisen ilmapiirin kehittämiseen ja huomion kiinnittämiseen siihen, mikä on voiton merkitys yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Tulospalkkio on palkanosa, joka on sidoksissa organisaation tai organisaation osan, tiimin tai yksilön saavuttamiin tuloksiin. Tulospalkkiotavoitteet on määritelty etukäteen ja palkkio maksetaan jos tavoitteeseen on päästy. Palkkio maksetaan yleensä 1 - 4 kertaa vuodessa ja se voi koskea useita henkilöitä tai henkilöstöryhmiä tai koko henkilöstöä.

Palkkio on tarkoitettu täydentämään peruspalkkaustapoja. (Kauhanen 2003, 126.)

4 TYÖTYTYVÄISYYS

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan yksilön tyytyväisyyttä omaan työhön ja mahdollisuuteen osallistua työyhteisön päätöksentekoon. Kyse on yksilön henkilökohtaisesta kokemuksesta ja tuntemuksesta, jota verrataan omiin odotuksiin. Työtyytyväisyys on tunneperäinen tila, joka on seurausta oman työn arvostamisesta ja viimekädessä työstä saaduista positiivisista kokemuksista. (Juholin 1999, 70-72.) Kokemukset, joita ihminen työstään saa, vaikuttavat hänen yksityiselämäänsä. Vastavuoroisesti hänen yksityiselämänsä kokemukset vaikuttavat työelämään. (Viitala 2004, 130.)

Työtyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa miettimällä yrityksen sisäisiä ongelmia sekä asettamalla tavoitteita, kuten työn rikastaminen, innovatiiviset palkitsemisjärjestelmät ja työympäristön kaikinpuolinen kehittäminen (Juholin 1999, 70-72). Yksilö kokee työnsä mielekkääksi, jos työ on riittävän haastavaa, yksilöllä on mahdollisuus saavutuksiin, hänelle on asetettu motivoivat tavoitteet, palkkioita ja työympäristö on turvallinen (Viitala 2004, 135). Keskeistä on, missä määrin työntekijä voi työtä tehdessään edistää ja saavuttaa sellaisia henkilökohtaisia työhön liittyviä tavoitteita, jotka ovat tasapainossa hänen joka päivästen tarpeitensa kanssa. (Juholin 1999, 70-72.)

4.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

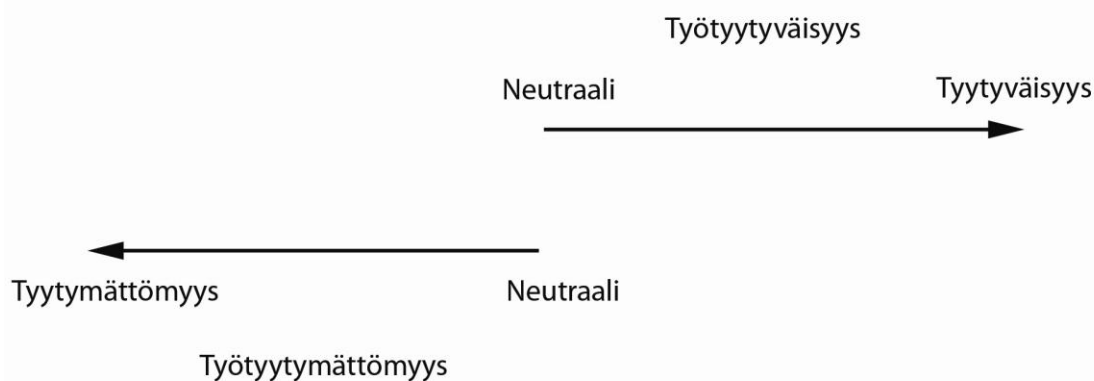
Herzbergin kaksifaktoriteoria lähtee liikkeelle hänen haastattelujen perusteella keräämistään aineistosta. Vastauksia yhdistellessään Herzberg huomasi, että työtytymättömyyttä ja työtyytyväisyyttä aiheuttavat asiat kuvasivat erilaisia työn ominaisuuksia. (Harisalo 2008, 105.)

Olennaista on, että tyytyväisyys ja tyytymättömyys johtuvat eri tekijöistä, työntekijän motivaatioon vaikuttavasta sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Ne työntekijät, jotka keskittyvät sisäisiin motivaatiotekijöihin ovat tyytyväisempiä, kuin ne, jotka keskittyvät ulkoisiin hygieniatekijöihin. (Handy 1999, 38-39.)

Motivaatio- ja hygieniatekijät ovat erillisiä kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat kuitenkin toisiinsa. Vaikka työolot olisivat kunnossa yrityksen ja työntekijän mielestä, eivät nämä tekijät kuitenkaan riitä kertomaan siitä, että työntekijät olisivat motivoituneita. Motivaatio pitää onnistua luomaan muita keinoja hyväksi käyttäen. (Handy 1999, 38-39.)

Herzbergin teoria osoittaa, että motivaatiotekijät selittävät 81 % työtyytyväisyydestä ja 31 % työtytymättömyydestä. Hygieniatekijät taas selittävät 69 % henkilöstön työtytymättömyydestä ja 19 % työtyytyväisyydestä. Edellä huomataan, ettei työtyytyväisyyden vastakohtana ole työtytymättömyys, vaan työtyytyväisyyden menetys ja vastaavasti hygieniatekijöissä tilanne on käänteinen. (Harrisalo 2008, 106.)

Henkilöstön työasenteen tasoa kuvastaa kaksiulotteinen tarverakennelma (Herzberg 1971, s. 74 - 76). Työtyytyväisyyden kuvaamiseen tarvitaan kaksi erillistä janaa. Ensimmäinen jana on hygieniatekijät, jonka vasemmassa laidassa on tyytymättömyys ja keskellä neutraali tila. Toinen jana on motivaatiotekijät, jonka ääripää on neutraali tila jossa henkilöstön motivaatio on heikko ja vastaavasti korkea motivaatio. (Maidani 1991, 441.)



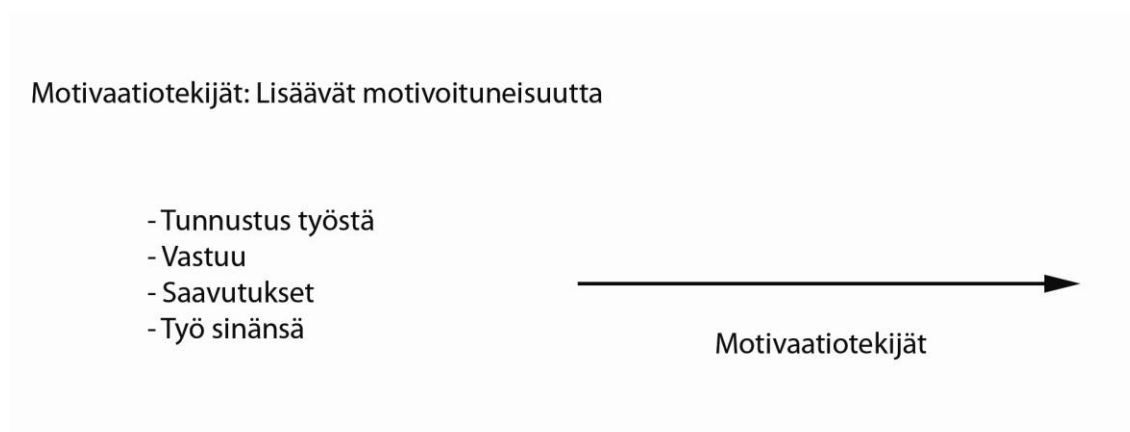
Kuvio 3 Kaksifaktoriteoria

Herzbergin teoriaa sovelletaan käytäntöön työn rikastamis- ja soveltamismallin avulla, tarkoituksena parantaa motivoitumista työhön (Viitala 2004, 156). Työ-

tyytymättömyyttä aiheuttavat huonosti hoidetut hygieniatekijät, jotka saattaa vaikuttaa työntekijän työnlaatua heikentävästi, mutta hyvin hoidettuja hygieniatekijöitä tuskin huomataan (Strömmer 1999, 156).

4.2 Motivaatio- ja hygieniatekijät

Motivaatiotekijöitä ovat ne tekijät joista seuraa työntekijän työtyytyväisyys. Nämä liittyvät suoraan työn tekemiseen, kuten tunnustus saavutuksista, työn sisältö sinänsä, vastuu, ammatillinen eteneminen ja mahdollisuus kasvuun. (Herzberg, Mausner & Snynerman 1959, 44-49.)



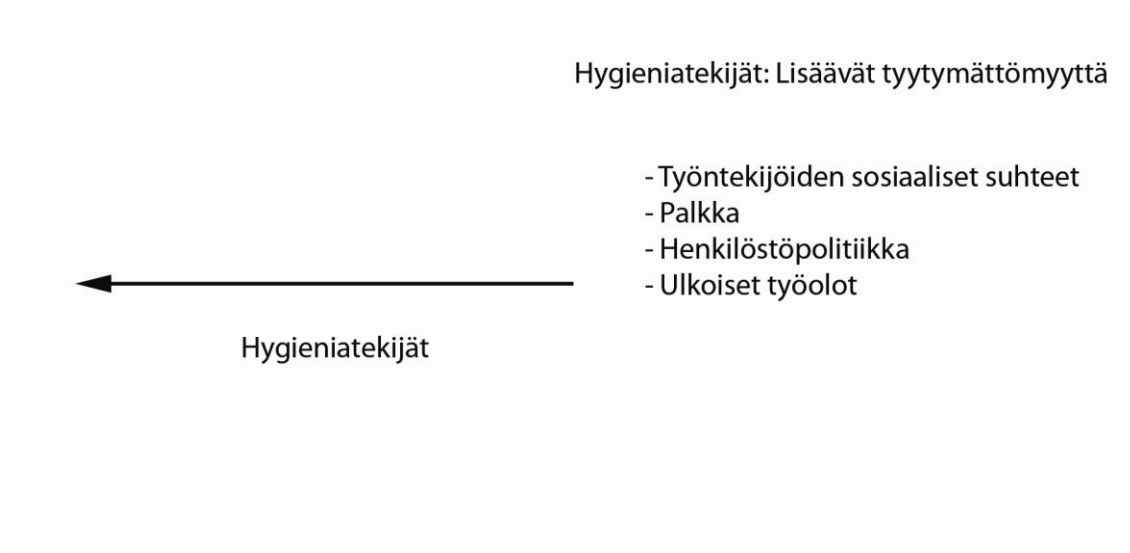
Kuvio 4 Motivaatiotekijät

Motivaatiotekijöiden avulla ihminen voi kokea saavuttamisen riemua, innostusta nostavaa haastetta sekä onnistumista saaden arvostusta ja kiitosta. Motivaatiotekijät ratkaisevat millaiseen työsuoritukseen ihminen pyrkii työssään. Motivaatiotekijöiden puuttuminen muuttaa työsuorituksen mekaaniseksi ja pahimmassa tapauksessa mennään siitä mistä aita on matalin. (Viitala 2004, 156.)

4.3 Hygieniatekijät

Hygieniatekijät ovat palkkaan, työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin, ulkoisiin työoloihin, työn organisointiin, henkilöstöpolitiikkaan, työsuhdeturvaan sekä henkilökohtaiseen elämään ja elämäntilanteeseen liittyviä asioita. Hygieniatekijöitä

ovat siis kaikki työntekoon vaikuttavat tekijät. (Herzberg, Mausner & Snynerman 1959, 44-49.)



Kuvio 5 Hygieniatekijät

Hygieniatekijät aiheuttavat työtytymättömyyttä olleessaan huonolla tasolla. Kun nämä tekijät ovat kunnossa ne poistavat osittain työsuorituksen esteitä ja työtytymättömyyttä. Huonosti hoidetut hygieniatekijät vaikuttavat työyhteisöön laskien tyytyväisyyttä, kuitenkin hyvin hoidettuna niitä ei pitäisi edes huomata. (Viitala 2004, 156.)

4.4 Herzbergin teorian kritiikki

Herzbergin kaksifaktoriteoria on toisaalta arvostettu, mutta toisaalta samalla paljon kritiikkiä saanut teoria. Herzbergin tutkimukset on toteutettu amerikkalaisilla työntekijöillä yli 40 vuotta sitten. Ihmisten motivaatioperusteet ja arvostuksen kohteet ovat muuttuneet ajan sekä talouden vaihteluiden vaikutuksesta. (Kauhanen 2006, 108-109.) Herzbergin tutkimusmenetelmissä tiedot koottiin kahden erillisen haastattelu tapahtuman avulla, joista ensimmäisessä työntekijät saivat vapaasti kertoa työhönsä liittyvistä tilanteista tai asioista, jotka olivat heidän mielestään epämiellyttäviä tai vastenmielisiä. Kun haastattelu uusittiin, pyydettiin työntekijöitä tällä kertaa kertomaan tilanteista tai asioista, joista he

saivat mielihyvää sekä tyydytystä. (Herzberg 2005, 23-29.) Tutkimusten tulokset ovat kuitenkin kelpollisia vaikka tuloksia tarkasteltaessa täytyy muistaa, että tulokset ovat keskimääräisiä, eikä niitä pysty suoraan vertaamaan yksittäiseen työntekijään koulutustaustoista tai kulttuurieroista johtuen. (Kauhanen 2006, 108-109.)

Ihmisillä on taipumus yhdistää positiiviset kokemukset itseensä ja omaan tekemiseen. Negatiiviset kokemukset taas mielletään helposti ulkoisiin tekijöihin sekä toisiin kuin itseän. (Juuti 1983, 152.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

5.1 Tutkimusympäristö

ABC Forssa on lokakuussa 2005 avattu liikennemyymälä jossa on noin 40 työntekijää. Henkilökunta jakaantuu ravintolamaailman puolella kolmeen eri osastoon. Osastot ovat lähes samansuuruiset, keittiössä 13 työntekijää, Hesburgerissa 11 työntekijää ja loput 16 ravintolasalin henkilöstöä. Valtaosa toimipisteen henkilökunnasta on naisia. Perusajatuksena toimipisteessä on, että jokaisella työntekijällä on oltava valmius toimia kaikissa edellä mainituissa tehtävissä. Työ sisältää asiakaspalvelua, ruuanvalmistusta ja henkilöhallinnollisia sekä kassahallinnollisia tehtäviä. Jokaisella toimipisteellä on oma päällikkö, sekä vuoropäälliköitä, jotka vastaavat työn sujuvuudesta sekä toimivat vastuuhenkilöinä.

Osuuskauppa Hämeenmaan kaikissa toimipisteissä toteutettiin marras-joulukuussa 2009 joka vuotinen työyhteisötutkimus, jossa tutkittiin sekä koko Osuuskauppaa, että jokaista yksikköä omanaan. Tutkimusten tulosten perusteella yleinen työtyytyväisyys Hämeenmaassa on ollut hyvä. Tutkimus haluttiin uusina eri kääkökulmasta. Tässä tutkimuksessa haluttiin saada esille henkilöstön näkemyksiä ja vaikuttamismahdollisuuksia. Henkilöstön työssäjaksamista ja työtyytyväisyyttä pidetään erittäin tärkeänä sekä henkisen, että fyysisen kuormituksen vuoksi. Jokaisen työntekijän työtyytyväisyys vaikuttaa myös tiimin sisäiseen ja tiimien väliseen yhteistyöhön ja sen sujuvuuteen. Tutkimuksen kysely rakennettiin aiempaa tutkimusta avoimemmaksi välineeksi kertoa työyhteisön tyytyväisyyden laadusta. Kyselyssä annettiin henkilöstölle mahdollisuus kertoa omin sanoin sekä ongelmista että antaa palautetta ja kehittämisideoita.

5.2 Tutkimusongelmat

Tutkimusongelmat ovat:

1. Selvittää ABC Forssan työtyytyväisyyden tämän hetkinen taso Herzbergin kaksi faktoria teorian avulla.
2. Miten tätä tietoa voitaisiin käyttää hyväksi ja miten työtyytyväisyyttä voitaisiin kohentaa?

6 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

6.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, kuitenkin avointen kysymysten kohdalla tutkimus oli kvalitatiivinen. Välineenä käytettiin kyselylomaketta jossa oli 28 kysymystä, josta 22 oli strukturoituja ja 6 avointa kysymystä oman mielipiteen ilmaisuun. Lomakkeessa käytettiin Likertin asteikkoa 1-5 kuvaamaan mielipiteitä motivaatiosta, tiimien yhteistyöstä, johtamisesta ja viestinnän toimivuudesta, mahdollisista parannusehdotuksista. Kyselylomake laadittiin yhteistyössä Apulaisliikennemyymäläpäällikön kanssa. Palaverissa pohdittiin toimipisteen vastaajien ikä- ja sukupuolijakaumaa ja millaiset kysymykset olisivat asiallisia, 40 kysymyksestä lopulliseen kyselylomakkeeseen valikoitui 28 kysymystä. Kyselylomake valittiin tutkimusmuodoksi, koska tutkimusryhmällä on kolmivuorotyö ja jokainen sai täyttää lomakkeen itselleen sopivana aikana.

Syyskuussa 2010 kysely esitettiin Liikennemyymäläpäällikölle ja kysely toteutettiin saman kuun lopulla. Kyselylomakkeita jaettiin 30, joista täytettyjä lomakkeita palautui 20, jolloin vastaus prosentti oli 66%. Vastaajista 5 oli esimiehiä ja 15 työntekijöitä.

6.2 Tutkimuksen analysointi

Tutkimusaineiston analysointiin käytettiin SPSS tilasto-ohjelmaa, jonka avulla tuloksia oli helppo tarkastella yksittäin tai ristiin taulukoimalla. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan vastanneet kaikkiin esitettyihin kysymyksiin tai vastaukset olivat epäselviä, jonka vuoksi osa vastauksista jätettiin analysoimatta.

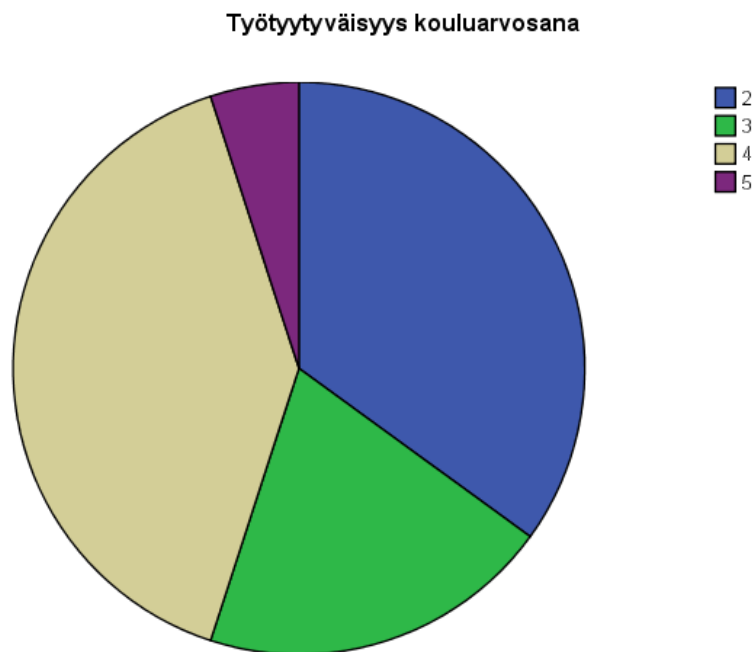
Esimiesten ja työntekijöiden vastauksia vertailtaessa käytettiin Excel taulukkolaskenta -ohjelmaa. Vastauksista laskettiin keskiarvo, koska osa vastaajista oli jättänyt vastaamatta tai ei tiennyt mielipidettään asiaan. Vastaukset esitettiin graafisilla pylväs diagrammein.

Yleisesti ottaen kyselylomakkeeseen oli vastattu hyvin. Vastaajista puolet olivat vastanneet avoimiin kysymyksiin. Vastaukset jaoteltiin Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaisesti motivaatio- ja hygienia tekijöihin. Avointen kysymysten tulkintaa hankaloitti vastaajien käsialan tulkinta. Kuitenkin kaikki kysymykset oli mahdollista analysoida. Myös avoimet kommentit jaoteltiin motivaatio- ja hygienia tekijöihin vastausten perusteella.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Vastaajien rakenne

Kaikkiaan 30 jaetusta lomakkeesta kyselyyn vastasi 20 henkilöstön jäsentä, jolloin vastaus prosentiksi muodostui 66 %. Kyselyyn vastanneiden palvelusai-
ka saattoi vaihdella muutamasta viikosta noin viiteen vuoteen.



Kuvio 6 ABC Forssan työtyytyväisyys kouluarvosanoin 1-5

Vastausten perusteella ABC Forssan yleistä työtyytyväisyys on hyvällä tasolla. Vastaajista 35 % pitää työtyytyväisyyttään tasolla 2, 20 % tasolla 3, 40 % tasolla 4 ja 5 % tasolla 5.

7.2 Motivaatiota lisäävät tekijät



Kuvio 7 osoittaa kaikkien vastanneiden vastausten keskiarvoja.

Yllä oleva kuvio osoittaa henkilöstön motivaatiotekijöiden olevan hyvin, koska kaikkien vastausten keskiarvo on vähintään 2,5 asteikolla 1-4. Mikään vastaus ei kuitenkaan ollut erinomaisella tasolla vastaajien mielestä.

Yrityksen motivaatiotekijöitä tarkasteltaessa voidaan huomata, että eniten tyytyväisyyttä paransi esimiehitä saatu tuki ja kannustus sekä työkavereiltä saatu tuki ja kannustus. Mielenkiintoista on huomata, että esimiehiltä saatu tuki ja kannustus on keskiarvoisesti paremmin arvostettua, kuin työntekijöiltä saatu. Heikoimmat, mutta kuitenkin hyvät keskiarvot motivaatiotekijöistä saivat mahdollisuus vaikuttaa työyhteisössä ja omien vahvuuksien hyödyntäminen.



Kuvio 8 Esimiesten ja työntekijöiden motivaatiotekijät

Edellä oleva kaavio kertoo esimiesten motivaatiotekijöiden olevan keskiarvoisesti hyvällä tasolla. Huomionarvoista esimiesten vastauksissa on, ettei kukaan vastaajista pitänyt väittämiä erinomaisella tasolla, lukuun ottamatta ”työtehtävien kiinnostavuutta ja haasteellisuutta”.

Sekä esimiehet että työntekijät kokevat voivansa hyödyntää omia vahvuuksiaan työssään hyvin. Suurin osa esimiehistä pystyy vaikuttamaan, sekä hyödyntämään hyvin omia vahvuuksiaan työyhteisössä. Vastaajista ainoastaan yksi kokee, ettei yhteisössä ole vaikuttamiseen mahdollisuutta.

Vaikuttamismahdollisuudet jakautuvat esimiesten ja työntekijöiden välillä hyvän ja kohtalaisen välille. Suurin osa esimiehistä voi mielestään vaikuttaa hyvin työyhteisönsä toimintaa, työntekijät taas kohtalaisesti. Koko henkilöstön keskiarvo on kuitenkin hyvä. Myös työntekijöiden mielestä mahdollisuus vaikuttaa työyhteisössä kohtalaista. Vastausten perusteella 22% piti vaikuttamisen mahdollisuutta huonona, 44% tyydyttävänä, 33% hyvänä ja vain 11% erinomaisena. Kuitenkin he kokevat voivansa käyttää omia vahvuuksiaan lähes hyvin. Heistä 33% tyydyttävästi, 66% hyvin ja vain 11% erinomaisesti.

Työtehtävien kiinnostavuus koetaan esimiesten kohdalla hyväksi. Vastaajista 60 % pitää kiinnostavuutta hyvänä, 20 % erittäin hyvänä ja 20 % ei osaa kertoa mielipidettään. Työntekijöistä 23% pitää työtehtävien kiinnostavuutta huonona, 11% tyydyttävänä, 55% hyvänä ja 11% erinomaisena.

Työntekijät kokevat saavansa esimieheltään hyvin tukea ja kannustusta. Kysymykseen vastanneista 18 % sanoo saavansa tukea ja kannustusta erinomaisesti, 72 % hyvin ja 10 % tyydyttävästi. Muilta työntekijöiltä työntekijät kokevat saavansa tukea lähes samalla tavalla kuin esimiehiltään. Työntekijät arvioivat oman palautteen antamisensa kriittisemmin, 60 % hyväksi ja 40 % tyydyttäväksi

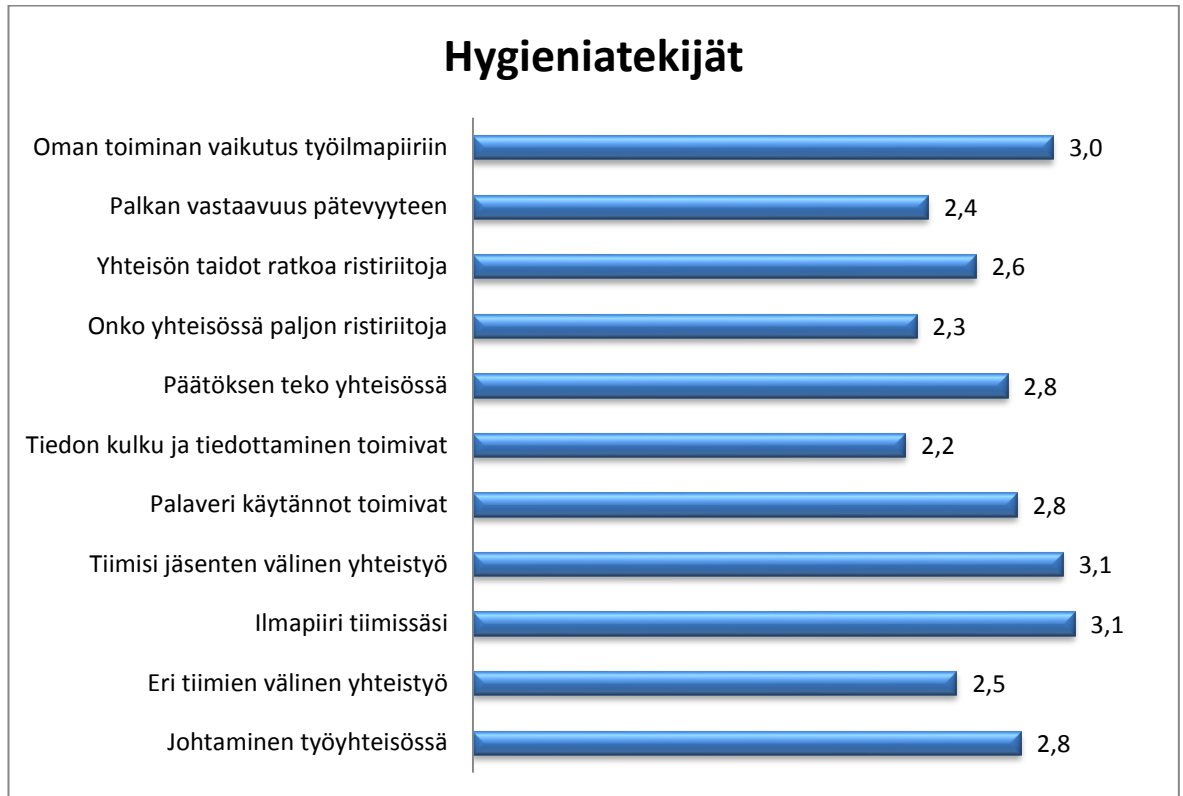
Esimiehet kokevat saavansa parempaa kannustusta omalta esimieheltään, kuin työkavereiltaan. Vastaajista 80 % pitää esimieheltä saamansa kannustusta tyydyttävämpänä, kun taas työkavereilta saatua tukea ja kannustusta 20 % pitää huonona 40 % hyvänä ja 40 % ei osaa kertoa mielipidettään. Kuitenkin esimiehistä 60 % kertoo tukevansa muita hyvin, 20 % huonosti ja 20 % ei osaa kertoa mielipidettään.

Kun kysyttiin miten arvioisit itsesi tukijana ja kannustajana, antavat esimiehet mielestään enemmän positiivista palautetta kuin työntekijät. Tämä saattaa johtua siitä että esimiehet ovat kriittisempiä kuin työntekijät.

Oma asema työyhteisössä koetaan hyväksi esimiesten keskuudessa, kun taas osa työntekijöistä kokee oman asemansa jopa huonoksi. Suurin osa kyselyyn vastanneista piti asemaansa hyvänä. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 60 % pitää omaa asemaansa tyydyttävänä työyhteisössä. Työntekijät pitävät keskiarvoisesti omaa asemaansa tyydyttävänä työyhteisössä. Kuitenkin 35 % vastanneista kertoo oman asemansa olevan huono, 55 % hyvä ja vain 10 % erinomainen.

.

7.3 Hygieniatekijät

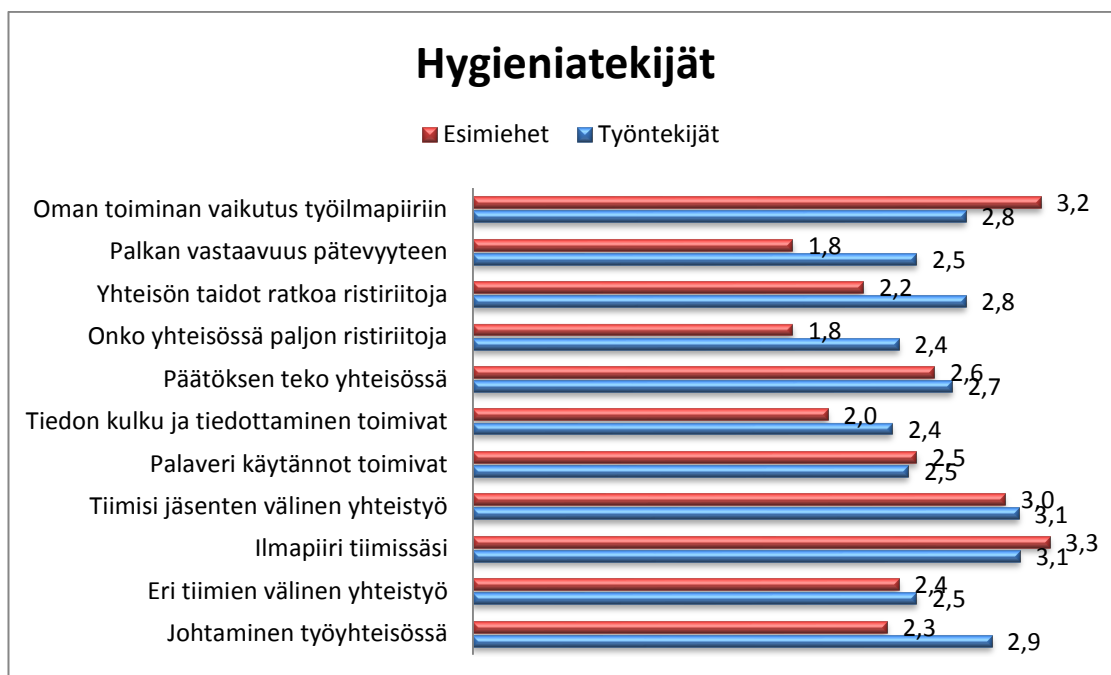


Kuvio 9 Koko henkilöstön hygieniatekijät

Yrityksen hygieniatekijöiden keskiarvoa tarkasteltaessa voidaan huomata että eniten työtytymättömyyttä aiheuttavat yhteisöjen väliset ristiriidat, tiimienvälinen yhteistyö, palkkaus sekä tiedon kulku. Kokonaisuudessaan hygieniatekijät ovat hyvällä tasolla.

Oman osaston ilmapiiriä pidetään hyvänä. 70 % vastaajista on sitä mieltä että ilmapiiri on hyvä, 15 % piti oman tiimin ilmapiiriä erinomaisena.

Toimipisteen kolmen tiimin, keittiön, Hesburgerin ja ravintola yhteensovittamisen onnistumisen keski-arvo on 2,5 joka osoittaa yhteistyön olevan kohtalaista. Suurin osa vastaajista pitää yhteistyön tasoa joko kohtalaisena tai hyvänä.



Kuvio 10 Esimiesten ja työntekijöiden hygieniatekijät

Edellä olevan kaavion mukaan työntekijöiden hygieniatekijät ovat keskimäärin paremmin kuin esimiesten. Työntekijöiden vastausten perusteella tyydyttävälle tasolle jää ainoastaan yhteisön ristiriitojen määrä. Hyvälle tasolle ylittää jäsenten välinen yhteistyö tiimissä ja tiimin ilmapiiri, sekä työntekijöiden että esimiesten keskuudessa. Myös tässä yhteydessä on mielenkiintoista huomata työntekijöiden työvuosien määrän vaikuttavan tyytyväisyyteen nostavasti.

Kaavio osoittaa kyselyyn vastanneiden esimiesten hygieniatekijät olevan tyydyttävällä tasolla. Kaaviosta voidaan kuitenkin huomata, että vastausten perusteella kolme väitettä nousevat kuitenkin hyvälle tasolle. Eniten negatiivisia vastauksia tuli kysymykseen ”palkan vastaavuutta pätevyyteen” ja ”ristiriidat työyhteisössä”. Vastaukset sijoittuivat vastaukset asteikoilla huonolle ja tyydyttävälle tasolle, kukaan vastaajista ei pidä palkkausta hyvällä tai erinomaisella tasolla. Henkilöstön yhteistyötä kysyttäessä, pitävät kaikki esimiehet jäsenten välistä yhteistyötä hyvänä ja työntekijät hyvänä tai erinomaisena.

Oman toiminnan vaikutus työilmapiiriin on sekä esimiesten että työntekijöiden mielestä hyvällä tasolla. Esimiehistä 80 % kertoo oman toiminnan vaikutuksen olevan hyvällä tasolla ja 20 % erinomaisella. Vastaavasti työntekijöistä 25 %

kertoo oman toiminnan vaikutuksen ilmapiiriin olevan kohtalaisella tasolla, 42 % hyvällä tasolla, 8 % erinomaisella tasolla ja 25 % ei osaa kertoa mielipidettään.

Palkkaa kysyttäessä työntekijät kertovat olevansa tyytyväisempiä palkkaansa kuin esimiehet. Esimiehistä 20 % pitää palkan vastaavuutta pätevyyteen huonona, 80 % kohtalaisena. Työntekijöistä 8 % pitää palkkaansa huonona, 38 % kohtalaisena, 15 % hyvänä, 15 % erinomaisena ja 24 % ei osaa sanoa. Merkittävää on, ettei ketään esimiehistä ole tyytyväinen palkkaansa.

Yhteisön ristiriitojen taso on esimiesten sekä työntekijöiden mielestä huonolla tasolla. Kuitenkin esimiesten ja työntekijöiden välillä on huomattava ero kun kysyttiin yhteisön taitoja ratkoa ristiriitoja. Esimiehet kokivat, ettei niitä ratkota juurikaan, kun taas työntekijät kokivat ristiriitojen ratkomisen olevan hyvällä tasolla.

Päätöksen teko on esimiesten ja työntekijöiden mielestä hyvällä tasolla. Esimiehistä 40 % pitää päätöksentekoa kohtalaisena ja 60 % hyvänä. Työntekijöistä 38 % pitää päätöksen tekoa kohtalaisena, 23 % hyvänä, 16 % erinomaisena ja 23 % ei osaa sanoa mielipidettään.

Yrityksen tiedottaminen ja tiedon kulku on tyydyttävällä tasolla. Kumpikaan henkilöstöryhmä ei ollut tyytyväinen viestinnän toimivuuteen. Esimiesten keskiarvo on 2,0 ja työntekijöiden 2,4. Mielenkiintoista on huomata, että henkilöstön mielipiteet ovat jakautuneet lähes samalla tavalla toimenkuvaan katsomatta.

Henkilöstön yhteistyötä kysyttäessä, pitävät kaikki esimiehet jäsenten välistä yhteistyötä hyvänä. Myös oman tiimin ilmapiiriin esimiehet kokevat hyväksi. Eri tiimien välinen yhteistyö koetaan kuitenkin tyydyttäväksi. Myös työntekijät pitävät tiimin jäsenten välistä yhteistyötä ja oma tiimin yhteistyötä hyvänä. Toisin kuin esimiehet työntekijät kokevat tiimien välisen yhteistyön parempana kuin esimiehet.

Esimiesten suhtautumista omaan esimieheen kuvaa kysymys ”johtaminen työyhteisössä”. Väittämään vastanneista esimiehistä kaksi kokee johtamisen olevan tyydyttävää, yksi hyvää ja loput eivät osaa kertoa mielipidettään. Työnteki-

jöiden kohdalla tyytyväisyys johtamista kohtaan on hyvä, ellei erinomainen. Vain neljä kolmestatoista vastanneesta pitää johtamista kohtalaisena.

7.4 Avoimet palautteet

Avoimet palautteet jaettiin motivaatiotekijöitä kartoittaviin ja hygieniehtekijöitä kartoittaviin palautteisiin. Kyselyn avoimissa palautteissa esiin nousi samoja asioita joita oli kysytty monivalintaosiossa.

7.4.1 Motivaatiotekijät

Tutkimuksessa työntekijät kertoivat saavansa tunnustusta töistään vaihtelevasti. Vastauksista tuli esille se, että toiset työntekijät saivat enemmän tunnustusta, kuin toiset. Työn vastuullisuus jakoi työntekijöiden mielipiteet, toisilla vastuuta oli riittävästi sekä heillä oli vapaammat kädet tehdä työtään kuin toisilla. Kuitenkin vastuuta tulee miettiä yksilötasolla ja ottaa huomioon suhtautuminen omaan rooliin ja työhön (Ruohotie 1999,44). Osalla työntekijöillä on myös halua ottaa enemmän vastuuta ja halua laajentaa osaamistaan kattamaan kaikkia osastoja. Palautteista käy myös ilmi, ettei kaikki työpisteitä arvosteta samalla tasolla. Eräs työntekijä toteaa: *”Irti ”minun hommat ja sinun hommat” – ajattelu. Osa paistossa olevista ei halua mennä kassalle, yhteistyö kärsii.”*

”Olisi kiva edes joskus kuulla miten hyvin on suoriutunut töistään!” ”Kiitos olisi myös mukava välillä kuulla”.

*”Ei lisää vastuuta jos sitä ei halua, esimiesten kuuluu kuunnella mitä on mieles-
sä!”*

”Kiitän: Niitä ihmisiä jotka joustavat muidenkin puolesta!”

Huippusuoritus työssä on jo itsessään palkkio. Kuitenkin mieltäylentävää on, jos joku huomaa suorituksen ja arvostaa sitä. Tunnustus ja arvostus ovat motivaatiotekijöiden tärkeimpiä asioita. (Ruohotie 1999, 51.) Tutkimuksessa esiin nousseita seikkoja olivat myös selän takana puhuminen, jota koettiin olevan ongelmallisen paljon yhteisössä. Työntekijä toimii osana työyhteisöä ja on riippuvainen muista. Työntekijän tulee sallia toisten erilaisuudet niin persoonana kuin työtavoissa. Tämä takaa arvostuksen ja luottamuksen työkaveriin. Työntekijä voi työssä olla oma itsensä, tuoden esille omat tunteensa, ajatuksensa ja osaamisensa. Vaarana kuitenkin on, että tunnetilat muuttuvat henkilökohtaisiksi. Tästä syystä ristiriitoihin ja ongelmatilanteisiin tulee puuttua entistä herkemmin. (Kaivola & Launila 2007, 73.)

”Tuki kaikissa olosuhteissa.”

”Annetaan mahdollisuus ja ymmärretään virheet, mitä tapahtuu.”

”Osaa pyytää anteeksi ja pyytää apua. Hymyllään ja tuetaan toisiamme.”

”Takana puhuminen on paskaa! toki sorrun siihen ajoittain itsekkin, mutta jos pitää arvailla ilmeistä oliko tekemiset ok vai ei, niin ei hyvä. Suora palaute tekemisistä ja saman tien niin ilme pysyy hyvänä!”

”Annetaan mahdollisuus kokeilla erilaisia työtehtäviä.”

Työ sinänsä ei aiheuttanut motivaation vähenemistä. Tyytymättömiä kuitenkin oltiin kiire aikoina ihmisten joustamattomuuteen, sekä liian pieniin henkilöstömääriin. Myös töiden tekemättä jättäminen osoittautui ongelmaksi.

Työssä käyvien ihmisten elämä määräytyy suurimmaksi osaksi työn aikatauluista. Joten työympäristö ja työn laatua ratkaisevat työntekijän henkisen ja fyysisen jaksamisen. (Viitala 2004, 132.)

”Vuoropäälliköille myös joustavuutta tekemisessä, ettei heti lähdetä kotiin kun työaika loppuu, vaikka olisi täysi kaaos päällä.”

”Älyä ymmärtää, että tämä on vuorotyöpaikka, iltavuoroja on pakosti!”

”Auttamalla tarvittaessa ilman erityistä pyyntöä.”

”Olemalla avoin tilanteiden ja mielialojen muutokselle; ohjaamalla työpanos kii- rekohtaan. Rohkaista tiimiä positiivisesti suhtautumaan myös muiden tiimien auttamiseen.”

”Annetaan mahdollisuus kokeilla erilaisia työtehtäviä.”

”Lisää moniosaajia näin hiljaisena aikana voi hyödyntää kaikkien osaajia eikä vaan yhden ihmisen pidä juosta paikasta toiseen.”

”Työhön ollaan silloin tyytyväisiä, kun on mukava tulla töihin ja olla töissä. Kun työ on vaihtelevaa, niin mielenkiinto pysyy yllä.”

”Kuinka hyvin ihmiset viihtyvät työssään, melko huonosti tuntuvat kaikki jaksavan työssään, ainakin mitä ollaan keskenämme keskustelleet.”

Työssä tulisi olla tarpeeksi vaihtelua, jotta työntekijöiden henkinen ja fyysinen jaksaminen taataan. Työvuoroja suunniteltaessa tulisi huomioida työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet sekä työn rasittavuus.

Henkilöstön monitaitoisuus on organisaatioiden kilpailuetu joka nopeuttaa ja kohentaa palvelun laatua (Viitala 2004, 138). Monitaitoiset työntekijät mahdollistavat myös oman urakehityksensä vaativimpiin työtehtäviin. Se huomioidaan myös henkilöstön palkitsemisessa, jolloin tulospalkkio on mahdollista saada useammasta tulosalueesta, joissa on työskennellyt jakson aikana.

Motivaatiotekijöitä kartoittavista kysymyksistä käy ilmi miten henkilöstö kokee työnsä. Suurin osa työntekijöistä kokee innostuvansa työstään ja kokevat olevansa sisäisesti motivoituneita, vaikka osa kannusteista tulee ulkoisista motivaatiotekijöistä. Joidenkin yksilöiden motivaatio on hiipunut ja työ on vain me-

kaaninen suoritus, nämä yksilöt kokevat työnteon epämiellyttäväksi ja väkinäiseksi.

Herzbergin teorian mukaan motivaatiotekijät kannustavat työntekijöiden pyrkimystä tehdä työnsä myös paremmin ja ripeämmin. Näiden tekijöiden toteutuminen ei ole itsestänselvyyttä hektisessä asiakaspalvelutyössä.

7.4.2 Hygieniatekijät

Työntekijöiden sosiaaliset suhteet ovat yksi ongelma palautteiden perustella. Jos toimivassa työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, se näkyy luottamuksena ja tukena työntekijöiden välillä. Toisen huomioon ottaminen, aito auttamishalu, avoimuus ja joustavuus synnyttävät yhteisön jossa yksilö voi toimia omana itsenään. Yhteenkuuluvuuden tunne on yksi hyvän ja toimivan yhteisön merkeistä. (Kaivola ym. 2007, 78-79.) Osastojen sisäiset suhteet olivat vastausten perusteella hyvät. Kuitenkin osastojen välinen yhteistyö herätti ajatuksia.

”Otettaisiin paremmin toiset huomioon, eikä aina ajateltaisi omaa etua.”

”Yhteistyön toimivuus riippuu paljon vuorossa olevista henkilöistä, aina ei vaan toimi.”

”Selän takan puhuminen, empatian puute ja itsestään selvistä asioista naurettava valittaminen syövät sitä! Oikealla porukalla henki on hyvä, muutama ihminen on rasite muille.”

”Otetaan huomioon ihmisten erilaisuus ja ollaan suvaitsevaisempia. Kaikki ei voi olla kaikille mieleen eikä samanlaisia.”

”Hyväksytään toistemme erilaisuudet ja pystytään antamaan anteeksi toistemme virheet ja mokat.”

”Enemmän yhteisiä illan viettoja”

Työntekijöiden sosiaalisia suhteita tulee edistää lisäämällä luottamusta, vastavuoroisuutta ja yhteisöllisyyttä. Samalla kun se luo työntekijöille ja koko työyhteisölle

teisölle tukea ja turvallisuutta. Sosiaaliset suhdeverkot levittävät tietoa organisaatioiden välillä ja sisällä. (Kaivola ym. 2007, 80.)

Työntekijöiden suhtautuminen palkkatasoon kertoo ovatko he tyytyväisiä palkkausmenetelmiin. Työntekijän ammattitaso, koulutus ja ikä vaikuttavat palkkaus- tyytyväisyyteen, joka kasvaa koulutuksen myötä. Palkkaustapa vaikuttaa myös henkilöstön vaihtuvuuteen. Työntekijät jotka yltävät työssään hyviin suorituksiin ovat halukkaita vaihtamaan työpaikkaansa, toisin kuin ne jotka yltävät huonoihin suorituksiin. (Ruohotie 1999, 59-60.)

”Pitäisi olla aktiivisempi, mutta välillä tuntuu, ettei kukaan kuuntele ideoitani.”

”Palkka ei oikeudellinen”

Osuuskaupan henkilöstöpolitiikka pohjautuu henkilöstöstrategiaan, jota ohjaa toiminta-ajatus, visio ja arvot. Henkilöstöpolitiikka antaa ohjeita esimiehille ja henkilöstölle erilaisiin tilanteisiin.

”Opetetaan ja perehdytetään paremmin”.

”Enemmän työntekijöitä, niin helpottaa painetta.”

”Epäreilut” työajat syövät henkeä.”

Suuren yksikön ongelmia on selkeästi tiedonkulku, joka ei saavuta kaikkia työntekijöitä. Yrityksen tulisi tuoda kaikki tärkeät viestit esille ymmärrettävästi (Viitala 2004, 217).

”Suuri talo, paljon asiaa. Tiedon kulussa tulee aina olemaan ongelmia. Kampanja ilmoitustaulut, säännöllisemmät palaverit voisivat auttaa.”

”Palaverissa kaikki asiat esille. Aina avoin palaveri vihko jonne voi kirjoittaa käsiteltäviä asioita koskevia ehdotuksia.”

Hygieniatekijöistä käy ilmi ettei työntekijät ole tyytyväisiä läheskään kaikkiin esitettyihin kohtiin. Hygieniatekijät ovat tyytyväisyyden perusta, jotka yrityksen tulisi hoitaa kuntoon. Henkilöstö kokee palkkansa olevan kohtuullinen tehtyä työmäärää kohtaan. Henkilöstöpolitiikassa kuitenkin koetaan olevan parantamisen va-

raa, sillä esimerkiksi työvuorojen suunnittelu ei aina ole tasapuolista. Tietenkään kaikkien työvuorotoiveita ei pystytä toteuttamaan, mutta kompromissiin tulisi aina pyrkiä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSMAHDOLLISUUDET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ABC Forssan työtyytyväisyyden taso. Tutkimuksessa keskityttiin henkilöstön yhteistyön toimivuuteen, johtamisen laatuun, työn mielekkyyteen sekä palkkioihin.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät viihtyvät työssään. Kuitenkin tulosten perusteella esimiesten ja työntekijöiden tyytyväisyydessä on eroja. Tämä saattaa johtua esimiesten kriittisyydestä työtään kohtaan. Tutkimustulokset osoittivat, että esimiehet eivät olleet yhtä tyytyväisiä palkkaansa kuin työntekijät. Myös ristiriitoja oli enemmän esimiesten kuin työntekijöiden mielestä.

Motivaatiotekijät

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen henkilöstö koki motivaatiotekijöiden olevan kokonaisvaltaisesti hyvällä tasolla, lukuun ottamatta työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa työyhteisössä ja miten työntekijät kokivat oman asemansa työyhteisössä. Oman asemansa ja vaikuttamismahdollisuudet työntekijät kokivat hyvin vaihteleviksi. Erot saattavat johtua työntekijöiden työsuhteen kestosta tai eri osastojen välisistä eroista. Työntekijän kokemuksella, motivaatiolla ja työsuhteen kestolla on suora vaikutus heidän mahdollisuuteen vaikuttaa yrityksen sisäisiin asioihin ja vahvistaa omaa asemaansa.

Motivaatiotekijöitä tarkasteltaessa työntekijöiden näkökulmasta he kokivat saavansa esimiehiltään tukea ja kannustusta hyvin. Kuitenkin avoimissa palautteissa työntekijät toivoivat lisää palautetta työstään esimiehiltä sekä työkavereiltaan. Pienikin positiivinen palaute saattaa vaikuttaa työntekijän motivaatioon positiivisesti. Tutkimustulos kertoo esimiesten ja työntekijöiden keskinäisten välien olevan kunnossa. Myös työntekijöiden keskinäinen kannuste oli hyvällä tasolla.

Esimiehet kokivat työnsä ja työtehtävänsä kiinnostavaksi ja haasteelliseksi. Kyselyyn vastanneet esimiehet pitivät kaikki tätä kohtaa joko hyvänä tai erinomaisena, vain yksi heistä ei osannut kertoa mielipidettään. Mielenkiintoista oli huomata, että palvelusvuosien määrä vaikutti esimiesten työtehtävien kiinnostavuuteen. Ne jotka olivat olleet pitkään talossa, antoivat paremman arvosanan, kuin ne jotka olivat vasta tulleet tai olleet vain vähän aikaa. Esimiesten tehtävät jaetaan kokemuksen perusteella, joka vaikuttaa myös palkkaustasoon. Tämä saattaa vaikuttaa henkilöstöön motivaatiota nostavasti. Ulkoiset motivaatiokeinot on hoidettu hyvin Osuuskauppa Hämeenmaalla, jossa henkilöstön on mahdollista saada tulospalkkiota hyvän tuloksen perusteella. Organisaatiossa on helppo edetä valmiin urapolkusuunnitelman mukaisesti, sekä on mahdollista siirtyä toiseen toimipisteeseen tai toisiin tehtäviin taidoista tai koulutuksesta riippuen.

Molemmat henkilöstöryhmät kokivat voivansa hyödyntää omia vahvuuksiaan hyvin. Tähän saattaa vaikuttaa työvuoroja suunniteltaessa huomioon otetut kiiretilanteet sekä työntekijöiden henkinen ja fyysinen jaksaminen.

ABC Forssan tulisi kiinnittää huomioita työntekijöiden mahdollisuuteen vaikuttaa työyhteisössä ja vahvistaa heidän asemaansa työyhteisössä. Työntekijöiden mielipiteitä tulisi huomioida ja kannustaa heitä innovatiiviseen kehittämiseen. Yksi tapa olisi muodostaa työntekijöiden keskuudesta työryhmä, joka saisi pohtia ja kehittää esimerkiksi kausituotteiden esillepanoa tai jotakin muuta vastaavaa ketjun asettamien sääntöjen nojalla. Heille tulisi asettaa tavoitteet, kuten mahdollisen lisämyynnin euro määräinen taso, joihin koko työtiimi pyrkii.

Henkilöstölle tulisi pitää kehityskeskusteluja vähintään kaksi kertaa vuodessa. Ensimmäisessä tapaamisessa sovittaisiin tavoitteet ja palkkiot, joihin työntekijän tulee pyrkiä ja toisessa tapaamisessa tarkasteltaisiin miten tavoitteet on saavutettu. Tarvittaessa asetettuja tavoitteita tulisi tarkastella kesken kauden ja pohtia ovatko ne saavutettavissa, ettei työntekijän motivaatio ja kiinnostus työtä kohtaa loppu.

Kehityskeskusteluissa tulisi myös miettiä työntekijän mahdollista urakehitystä sekä hänen mahdollisuuksiaan edetä organisaatiossa. Osuuskauppa tarjoaa

henkilöstölleen kattavaa koulutusta, joka antaa mahdollisuuden kehittää osaamistaan.

Hygieniatekijöitä tarkasteltaessa parannettavaa löytyi paljon, kuitenkin keskiarvoisesti hygieniatekijät ovat hyvällä tasolla. Palkan vastaavuus pätevyyteen, ristiriidat, tiedonkulku ja viestintä sekä tiimien välinen yhteistyö olivat tyydyttävällä tasolla.

Esimiesten hygieniatekijöitä tarkasteltaessa esiin nousee selvästi huonoimpana palkka. Suurimman osan mielestä palkka ei vastaa työn vaatimuksia ja työntekijöiden pätevyyttä. Henkilöstön palkkaus määräytyy Kaupalanalan työehtosopimuksen ja liikennemyymälän lisäkirjan mukaisesti. Palkkatasot ovat kaikille samat ja palkkaus nousee portaittain alan työvuosien mukaisesti. Jokaisella esimiehellä on mahdollisuus saada vastuullisää työn haastavuuden ja vastuualueen mukaan. Työntekijät puolestaan olivat tyytyväisiä palkkaustasoonsa. Tämä ero saattaa johtua esimiesten kiinteästä kuukausipalkasta. Työntekijöille maksetaan palkka tehtyjen työtuntien perusteella, kun taas esimiehille maksetaan kiinteä kuukausipalkka ja mahdolliset ylityöt pidetään vapaina.

Hygieniatekijöitä tarkasteltaessa ristiriidat nousivat esimiesten sekä työntekijöiden kohdalla esille. Ristiriitoja koettiin olevan turhan paljon, eikä näiden ratkominen ei toistaiseksi ole käytetty voimavaroja. Tähän oli kiinnitetty huomioita jo tutkimusta tehdessä. Henkilöstön mielestä ristiriitoja ei juurikaan ratkottu, vaan ne sivuutettiin lähes jokaisessa palaverissa ja kehityskeskustelussa. Avoimissa kohdissa mietittiin henkilöstön näkemyksiä ja ratkaisu vaihtoehtoja. Jokainen ristiriitainen tilanne tulee ratkoa joko henkilöstön keskenään tai esimiesten avustuksella.

Tyytymättömyyttä esimiesten kohdalla aiheutti johtaminen. Esimiehet tekevät itsenäistä työtä työntekijöiden parissa, joka nostaa heidän kriittisyyttään omaa lähintä esimiestään kohtaan. Avoimissa kommentteissa esimieheltä odotettiin palautetta ja joustavuutta. Myös vastuujakoa olisi tarkasteltava uudestaan sekä

esimiesten että työntekijöiden kohdalla. Johtaminen koettiin kuitenkin työntekijöiden keskuudessa hyväksi.

Esimiehet kokivat tyytymättömyyttä myös tiimien väliseen yhteistyöhön. Esimiesten työtehtävien jako on epäselvä tai sitä ei ole juurikaan. Myös eri osastojen päälliköt kokevat kilpailevan keskenään.

Tutkimustuloksien perusteella ABC Forssan organisaation tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön sosiaalisiin suhteisiin, tiedon kulkuun, tiimien väliseen yhteistyöhön ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin. Näissä asioissa henkilöstö kokee olevan vielä parantamisen varaa. Avoimissa palautteissa käy ilmi henkilöstön kokevan raskaaksi suoran palautteen saamisen puutteen ja selän takana juoruilun. Myös tiedonkulussa on parantamisen varaa, ilmoitustaulua tulisi päivittää useammin ja siitä olisi hyvä tehdä selkeä. Ilmoitustaululta tulisi poistaa vanhentunut materiaali ja jakaa se selkeästi sektoreihin osastojen mukaan.

Henkilöstön yhteistä vapaa-ajan toimintaa tulee lisätä. Koko talon yhteiset illanvietot ovat yksi tapa tutustuttaa henkilöstö toisiinsa. Virkistystoiminnalle olisi hyvä asettaa työryhmä tai vastuhenkilö, jotta kaikkien ideat ja toiveet tulisivat kuuluviin. Työntekijöiden sosiaalisia suhteita tulisi vaalia myös työn ulkopuolella. Virkistys toimintaa, johon jokaisen, on mahdollista osallistua, tulisi järjestää säännöllisesti esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa.

Vuoropäälliköiden väliset suhteet heidän esimiehiään kohtaa tulisi myös asettaa tarkastelun kohteeksi. Selkeät työnjaot voisivat mahdollistaa työn kulun jouhevasti. Kehityskeskusteluissa vuoropäälliköille jaettaisiin omat vastualueet, joiden kehittämistä ja hoidosta heillä olisi vastuu. Näin vuoropäälliköiden olisi helpompi jakaa vastuuta työntekijöille ja kaikki työt tulisi tehtyä. Esimiesten tulisi myös kehittää ja innostaa vuoropäälliköitä ottamaan enemmän vastuuta ja pohdimaan mahdollista lisä koulutusta, joka nostaisi yrityksen inhimillisen pääoman arvoa.

Myös tiimien eriarvoisuuteen tulee puuttua. Jokainen tulosalue on omansa, mutta henkilöstön tulee liikkua yli kuvitteellisen rajojen samalla parantaen koko yk-

sikön toimintaa. Frederick Herzbergin julkaisema työn laajennus, kierrätys tai rikastuttaminen saattaa olla yksi mahdollisuus tässä tapauksessa. Perehdyttämällä henkilöstö mahdollisimman laaja-alaisesti koko yrityksen tehtäviin, pystytään työstä saamaan mahdollisimman helppoa ja kiireetöntä tässä kasvavassa ja haastavassa työssä. Organisaatio tarvitsee aina vaan enemmän motivoituneita moniosaajia ja heidän sopeutumiskykyään. Tämä helpottaa myös henkilöstön siirtymistä toimipaikasta toiseen ja luomalla menestyksestä uraa organisaatiossa.

...Töihin on mukava mennä ja hyvällä mielellä sieltä lähteä... Innolla uusia haasteita päin!

9 JATKOTOIMENPITEET

Henkilöstö koettiin olevan tyytyväinen työhönsä, mutta tutkimuksessa nousseiden ongelmien takia työtyytyväisyys tutkimus olisi hyvä toteuttaa uudestaan esimerkiksi teemahaastattelujen muodossa. Teemahaastatteluissa olisi mahdollista saada esille henkilöstön motivoituneisuus ja ne tekijät, jotka vaikuttavat siihen mikä heitä motivoi. Tutkimuksen tekijänä pitäisi myös olla organisaation ulkopuolinen henkilö, jotta kaikki henkilöt pystyisivät vastaamaan avoimesti. Tämän kyselyn pohjalta saattoi huomata, että työntekijät eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin totuudenmukaisesti ja tulokset vääristivät kyselyn tuloksia. Myös esimiesten vastaus aktiivisuus oli huolestuttavan pieni.

Tutkimuksen tekeminen sähköisessä muodossa voisi kannustaa henkilöstöä vastaamaan aktiivisemmin. Sähköisen kyselyn hyviä puolia on, että vastaaja saa vastata rauhassa omalla koneellaan anonyymisti. Tutkimustulokset eivät myöskään pääse katoamaan ja avointen palautteiden kohdalla tämä helpottaisi kyselyn analysointia.

LÄHTEET

Handy C. 1993. Understanding Organizations. Neljäs painos, London: Penguin.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvanes Print Tampere 2008

Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. 1959. The motivation to work. Second edition. New York: John Wiley & Sons.

Hämeenmaan toiminta ohjeet **miten merkitä kun olivat töissä ilmoitus taululla... 3 * A4 paperi ?**

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: WSOY.

Juuti, P. 1983. Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. Helsinki:

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY

Kaivola, T.; Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä :Gummerus Kirjapaino Oy

Liukkonen, J.; Jaakola, T.; Suvanto, A. 2002 Rahasta vai rakkaudesta työhön? – Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Jyvässeudunpaino Oy.

Liukkonen, J.; Jaakola, T.; Kataja, J. 2006. Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita

Maidani, E. A. 1991. Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors. Public Personnel Management 20 (4).

Mäkipeska, M.; Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö- Johtamisen muutosvirrassa. Helsinki: Edita

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

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

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet:

Hämeenmaan osavuosikatsaus [viitattu 3.2.2011] saatavilla muodossa <http://www.digipaper.fi/hameenmaa/49958/>

Hämeenmaan tilinpäätöstiedot 2009 [viitattu 20.1.2011] saatavilla muodossa <http://www.digipaper.fi/hameenmaa/40892/>

Hämeenmaan verkkosivut 2011 [viitattu 20.1.2011] saatavilla muodossa <http://www.s-kanava.fi/hameenmaa/esittaytyy/>

Jollas Instituutin verkkosivut [viitattu 3.2.2011] saatavilla muodossa <http://www.jollas.fi/tietoa1.html>

S- Ketjun verkkosivut 2011 [viitattu 12.3.2011] saatavilla muodossa <http://www.s-kanava.fi>

Liitteet

Liite 1 Saate kirje

Työtyytyväisyyskysely

Hei, olen liiketalouden opiskelija Turun ammattikorkeakoulusta.

Opinnäytetyössäni tutkin Osuuskauppa Hämeenmaan ABC Forssan toimipisteen henkilöstön työyhteisöön ja -ympäristöön liittyviä mielipiteitä.

Tutkimukseni luotettavuuden kannalta on olennaista, että kaikki pyrkivät täyttämään lomakkeen mahdollisimman huolellisesti. Parhaiten tutkimus kertoo työyhteisönne mielipidettä, jos jokainen täyttää lomakkeen itse.

Lomakkeen täyttäminen vie ajastasi 5 - 10 minuuttia.

Vastaukset ovat täysin luottamuksellisia ja vastauslomakkeiden tiedot jäävät ainoastaan tutkijan käyttöön.

Palautathan lomakkeen sille tarkoitettuun laatikkoon viimeistään 30.11.2010 mennessä.

Kiitos ajastasi!

Maija Mäkelä

Turun ammattikorkeakoulu / Loimaa

Lisätietoja voi kysellä tarvittaessa sähköpostitse: mai-ja.makela@students.turkuamk.fi

Liite 2 Työtyytyväisyyskysely



ABC FORSSAN TYÖTYTYVÄISYYS- KYSELY

5	4	3	2	1
ERINOMAINEN	HYVÄ	EN OSAA	KOHTALAINEN	HUONO
		SANOA		

1. Anna kouluarvosana 1-5 työtyytyväisyydestä koko toimipisteessä.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2. Millaisen arvosanan antaisit toimipisteen imagosta?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

3. Mitä mieltä olet johtamisesta työyhteisössä?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

4. Miten toimii eri tiimien välinen yhteistyö?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

5. Millainen on ilmapiiri tiimissäsi?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

6. Millainen on tiimisi jäsenten välinen yhteistyö?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

7. Miten haluaisit kehittää tiimisi yhteishenkeä?

8. Miten sinä tiimin jäsenenä voit kehittää tiimiäsi?

9. Miten palaverikäytännöt toimivat?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

10. Miten tiedon kulku ja tiedottaminen toimivat?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

11. Miten päätöksenteko mielestäsi yhteisössä hoidetaan?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

12. Millaiseksi arvioit oman mahdollisuutesi vaikuttaa yhteisössä?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

13. Kerro mahdollisia parannusehdotuksia?

14. Onko yhteisössäsi paljon ristiriitoja?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

15. Millaiseksi arvioit yhteisösi taidot ratkaista ristiriitoja?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

16. Miten yhteisösi ratkoo ristiriitoja?

17. Mahdollisuutesi hyödyntää omia vahvuuksia?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

18. Millainen on työtehtävien kiinnostavuus ja haasteellisuus?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

19. Miten arvioit esimiehiltäsi saamaasi tukea ja kannustusta?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

20. Miten arvioit työkavereiltasi saamaasi tukea ja kannustusta?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

21. Miten arvioit itsesi tukijana ja kannustajana?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

22. Millaiseksi arvioit oman asemasi työyhteisössä?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

23. Miten määrittelet työyhteisön työtyytyväisyyden?

24. Miten palkkasi vastaa työsi vaatimuksia ja pätevyyttäsi siihen?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

25. Miten arvioit omalla toiminnallasi voivasi vaikuttaa työilmapiiriin?

5	4	3	2	1
Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Kohtalainen	Huono

26. Työsuhteen kesto?

alle 1 v.	1-3 v.	3-5 v.	yli 5v
-----------	--------	--------	--------

27. Toimenkuvasi?

Esimies	Työntekijä
---------	------------

28. Kaipaamme avointa palautetta ja kehitysehdotuksia. Kaikki risut, ruusut ja ideat voit kirjoittaa tähän.

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2 Kyselyn vastaukset pylväsdiagrammeina

