



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Vastuualueiden jako työntekijätasolla

-Case Gigantti Tammisto

Kaivola, Triin

2012 Leppävaara

Laurea- ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Vastuualueiden jako työntekijätasolla
- Case Gigantti Tammisto

Triin Kaivola
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Kaivola, Triin

Vastuualueiden jako työntekijätasolla - Case Gigantti Tammisto

Vuosi 2012

Sivumäärä 28

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Gigantti Megastore Tammiston vastuujakoa työntekijätasolla, uutta vastuualuesuunnitelmaa hyväksikäyttäen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, mitä voitaisiin hyödyntää toimeksiantajan toimipisteessä sekä mahdollisesti myös muissa myymälöissä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää näkemuserot ja yhteneväisyydet myyjien ja johtoryhmän välillä. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten työntekijöitä voisi motivoida toteuttamaan käytännössä vastuualueita toimivimmiksi.

Työn teoreettinen osuus käsittelee sisäistä markkinointia, muutosjohtamista ja motivointia. Tämä osuus antoi pohjan työn tutkimusosuudelle. Tutkimuksellinen osuus toteutettiin teema-haastatteluna. Tutkimusaineistoa kerättiin valitulta joukolta Tammiston Megastoren myyjiltä ja johtoryhmän jäseniltä. Tutkimus toteutettiin ensin kirjallisina lomakkeina ja niitä hyödyntäen vielä haastattelun avulla. Tutkimustuloksia analysoitiin värikoodausta hyväksikäyttäen manuaalisesti eroja etsien.

Tutkimuksen avulla saatiin arvokasta tietoa vastuujakosuunnitelman herättämistä ajatuksista ja mielipiteistä. Tutkimustulosten perusteella sekä myyjät, että johtoryhmän jäsenet pitävät hyvin ja tarpeeksi usein järjestettyä seurantaä kaikista tärkeimpänä työkaluna. Näin ollen uuden myymälän vastuujakosuunnitelman toteutus ei näyttäisi olevan ongelma hyvän vuoro-vaikutuksen toteutuessaan myyjien ja johtoryhmän välillä. Tutkimuksen avulla saatiin myös muutamia varteenotettavia kehitysehdotuksia.

Avainsanat: Sisäinen markkinointi, muutosjohtaminen, motivointi, teemahaastattelu, vastuujakosuunnitelma, vastuualueet.

Kaivola, Triin

Division of responsibilities at the level of the employee - a case study of Gigantti

Year	2012	Pages	28
------	------	-------	----

The purpose of this thesis, which was commissioned by Gigantti Tammisto Megastore, was to improve the distribution of responsibilities among the company's employees, taking advantage of information provided in a new theoretical base plan. The main objective was to provide useful information that could be put into practice at the client's site, and possibly at other locations as well. An additional objective was to examine the differences and similarities between the opinions of the sales staff and the management team. Alternative ways to motivate the employees of Tammisto Megastore to carry out the changes in the distribution of responsibilities in reality were also investigated for this thesis.

The theoretical section of this thesis consists of information on internal marketing, change management, and motivation. The foundation for the empirical section of the thesis is laid out in the first section. The empirical research was conducted through themed interviews, collecting research material from selected members of the sales staff and management of Tammisto Megastore. The selected individuals were initially questioned in written form, and the research was completed with personally conducted interviews. The results were analyzed manually, using a colour-coding method to identify differences.

The study provided valuable information about thoughts and opinions regarding the new plan for responsibility distribution. Based on the results, both the members of the management team and the sales staff thought that the most effective way to control order and cleanliness would be through thorough and frequently held follow-ups. Thus executing the new in-store responsibility distribution plan would not appear to be a problem, as long as the sellers and the management team continue to communicate well with each other. Some viable proposals considering the development of the plan are also outlined in the study.

Key words: internal marketing, change management, motivation, themed interviews, plan of responsibility distribution, division of responsibilities.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat	7
1.2	Toimeksiantajan esittely ja vastuualuesuunnitelman taustat.....	7
1.3	Työn tarkoitus ja opinnäytetyön tavoitteet	9
2	Teoreettinen viitekehys.....	10
3	Muutosjohtaminen	10
3.1	Kotterin kahdeksankohtainen ohjelma	11
3.2	Muutoksen aiheuttama reaktio	12
3.3	Muutosviestinnän 20/80 -sääntö.....	13
4	Motivointi.....	13
4.1	Maslow`n tarvehierarkia	13
4.2	Henkilöstöjohtamisen vaikutus motivaatioon ja työsuorituksiin.....	14
4.3	Motivaation muodostuminen käytännössä	15
5	Sisäinen markkinointi.....	17
5.1	Vaikuttavat tekijät työkäyttäytymisessä.....	17
5.2	Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen	17
5.3	Valmistavat toimenpiteet.....	18
6	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	18
6.1	Haastattelu ja haastattelukysymykset	20
6.2	Tutkimusaineiston analysointi ja sen luotettavuus.....	21
7	Tutkimuksen analyysi.....	21
8	Tutkimustulokset.....	22
8.1	Tulokset johtajien keskuudessa	22
8.2	Tulokset myyjien keskuudessa	23
9	Johtopäätökset	25
	Lähteet	26
	Kuviot	28
	Liitteet.....	29

1 Johdanto

Myymälympäristön toimivuus, siisteys ja selkeys ovat tämän päivän merkittävimpiä kilpailutekijöitä etenkin viihde-elektroniikan alalla, jossa kilpailu kiristyy jatkuvasti. Kun hintataso ei enää riitä ainoana valttikorttina, on otettava huomioon myös muut ostotilanteen miellyttävyyden kannalta tärkeät seikat. Näistä myymäläympäristö on yksi tärkeimmistä osa-alueista, jonka avulla luodaan asiakkaalle joko mieluisa tai epämieluisa ostokokemus. Asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat suuresti myymäläsuunnittelun eri osa-alueet, joiden toimivuuden takaaminen suurissa tavarataloissa saattaa joskus olla haasteellista.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyön toimeksianto tapahtui Gigantti Oy:n myymäläkoordinaattorin toimesta. Megas-toren myymäläkonsepti on erittäin moniulotteinen; sen ylläpitäminen vaatii paljon työtä ja jatkuvaa seuranta. Myymälästä puuttuu kuitenkin vielä toistaiseksi kunnollinen suunnitelma vastuunjaosta ja sen toteuttamisesta käytännössä. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, jossa on monia liikkuvia osia, on toimiva ja luotettava vastuunjakosuunnitelma erittäin tärkeässä roolissa. Tehtäväni olikin tutkia, miten uusi vastuualuesuunnitelma voitaisiin toteuttaa käytännössä.

1.2 Toimeksiantajan esittely ja vastuualuesuunnitelman taustat

Gigantti on vähittäiskauppaa harjoittava kodinkonemyymäläketju. Se on osa Norjassa toimivaa Elkjøp - konsernia, joka kuuluu englantilaiseen kodinelektroniikkajätti DSG international plc: hen. Norjasta Gigantti on tuotu Suomeen, Ruotsiin ja Tanskaan. Suomessa Gigantilla on tällä hetkellä 42 myymälää, joissa työskentelee yhteensä lähes 900 työntekijää. Ruotsin Jönköpingissä sijaitseva Elkjøpin jakelukeskus valmistui huhtikuussa 1997. Varaston pinta-ala on 95 000 m², mikä vastaa 14 jalkapallokenttää. Keskusvarasto mahdollistaa Gigantin toiminnan ja tuotteiden jälleenmyynnin sekä nopeasti vaihtuvien tuotteiden kierron (Tietoa Gigantista 2011).

Gigantti on varsin lyhyessä ajassa ottanut noin 16 %:n markkinaosuuden koko Suomen markkinoinnista, ja onkin tällä hetkellä selkeästi kilpailukykyisin kodinkonemyymäläketju. Merkkituotteiden raju hinnoittelu on ollut Gigantin tavaramerkki koko Gigantin Suomessa oloajan. Tämä onkin tuonut myymälöille asiakkaita erittäin laajalta alueelta, jopa useiden satojen kilometrien päästä. Gigantin arvojen mukaisen toiminnan tavoitteena on laadukkaiden tuotteiden ja palvelujen tarjoaminen asiakkaille, sekä luottamussuhteiden luominen heihin. Toiminnan tavoitteissa onnistumalla ja arvoja siten toteuttamalla Gigantin on helppo luoda pysyviä asiakassuhteita. (Tietoa Gigantista 2011.)

Megastore on konseptina kohtuullisen uusi, ja se onkin uudistettu versio vanhasta myymälästä. Ensimmäinen Megastore avattiin vuoden 2009 alkusyksyllä Raisioon ja pian sen jälkeen toinen Lielahteen. Uusin Megastore, joka on toistaiseksi myös pohjoismaiden suurin yksikerroksinen kodinkonemyymälä, avattiin Vantaan Tammistoon kesäkuussa 2011. Tammiston Megastore toimii tällä hetkellä myös lippulaivamyymälänä ja pyrkii tarjoamaan asiakkaille suurimman sekä monipuolisimman valikoiman tuotteita jokaisella sektorilla. Megastoret eroavat niin sanotuista tavallisista myymälöistä huomattavasti laajemman valikoimansa ansiosta. Suurempi myymälä pystyy luonnollisesti tarjoamaan asiakkaalle myös enemmän elämyksiä. (Jaatinen 2010.)

Pelkästään myymälän suuri pinta-ala ja laaja valikoima eivät kuitenkaan enää riitä, vaan myös myymälän kuntoon on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota ja varmistettava, että myymälä on sellainen jossa asiakas viihtyy. Uudesta Megastoresta löytyy monipuolisen tuotevalikoiman lisäksi myös näyttävä peli- ja äänimaailma vaikuttavine hifihuoneineen. Tarkoituksena on tuoda tuotteet lähemmäs asiakasta, jotta asiakas itse pääsisi kokeilemaan yhä useampia tuotteita ennen varsinaisen ostopäätöksen tekemistä. Aikaisemmin massiivisista myymäläkonsepteista saivat nauttia vain keskieuropalaiset, mutta nyt myös suomalaisille on tarjolla jotakin uutta, ennenkokematonta ja elämyksellistä. Gigantti on ottanut ensimmäisenä tämän haasteen vastaan ja se onkin valmis muuttuvaan kaupankäyntiin. (Jaatinen 2010.)

Elämyksellisyys ja ennenkokemattomuus eivät kuitenkaan tapahdu itsestään, ja tulevaisuudessa tullaankin käsittelemään sitä, miten Megastoren kokoinen myymälä saadaan pidettyä hyväkuntoisena myös pidemmällä aikavälillä, jotta asiointi myymälässä olisi miellyttävää asiakkaille myös jatkossa.

Vastuualuesuunnitelma on tehty Gigantti Oy:n pääkonttorissa Norjassa. Sama pohja on lähetetty kaikkiin Pohjoismaihin, joissa se olisi tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2012 aikana. Vastuualueet on jaettu uuden suunnitelman mukaan viiteen eri kategoriaan: esittelytuotteet, hinta- ja energialaput, demo- ja tuotehälytys, sekä B-tuotteet ja tarvikkeet. Alkuperäisessä suunnitelmassa, joka julkaistiin ensimmäisen kerran vuoden 2011 lopulla, oli mukana myös kuudes kategoria: puhtaus ja siisteys. Se kuitenkin poistettiin suunnitelmasta johtoryhmän tultua siihen tulokseen, että kaikkien osastoyöntekijöiden tulisi yhdessä panostaa puhtauteen ja siisteyteen.

Erona uudessa vastuualuesuunnitelmassa tapaan, jolla asioita on aikaisemmin hoidettu, on se että uusi suunnitelma on jaettu kokonaisuuksiin. Aiemmin vastuualueita on jaettu osastoilla fyysisen sijainnin mukaisesti, jos ollenkaan, jakaen osastot ikään kuin paloihin. Uutta vastuualuesuunnitelmaa ei ole vielä kokeiltu missään myymälässä. Tämän hetkinen tilanne Tammiston Gigantissa on se, ettei siellä oikein ole minkäänlaista vastuualue jakoa. Sitä on monesti

yritetty, mutta ajanpuutteen ja kunnollisen ohjeistuksen uupuessa, vastuualueiden kunnan ylläpito on jäänyt aika lailla puolitiehen. Osaston yleistä ulkonäköä on pidetty yllä laittamalla kuorman tullen tavaroita hyllyyn ja tekemällä hintalappuja, mutta täydellinen osaston siistiminen tapahtuu yleensä, vasta silloin kun myymälään on tulossa vieraita esimerkiksi Norjan pääkonttorilta. Silloin tehdään yleensä lista kaikista puutteista ja aikaa on hyvin rajoitetusti. Edellä mainituissa tilanteissa ihmisten täytyy jäädä usein töihin pidemmäksi aikaa, tai keskittyä vain ja ainoastaan osastojen kuntoon laittoon ja unohtaa myyminen kokonaan, sillä muuten osasto ei tulisi ajallaan valmiiksi. Kunnollinen vastuujako osastoilla takaisi sen, ettei vastaavanlaisiin tilanteisiin jouduttaisi, eikä tarvitsisi käyttää ylimääräistä aikaa osaston kuntoon laittamiseen.

1.3 Työn tarkoitus ja opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja mahdollisesti kehittää eri osastojen vastuunjakoä työntekijätasolla Tammiston Gigantti Megastoressa. Käytän hyväksi uutta suunniteltua vastuunjakopohjaa, mikä on tehty Norjassa mutta jota ei ole käytännössä vielä kokeiltu yhdessäkään myymälässä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Gigantti Tammisto ja tutkimus toteutetaan lippulaivana toimivaan uuteen Megastore -myymälään, jonka avajaisia vietettiin 13.6.2011. Opinnäytetyön keskeisin tavoite on löytää mahdollisia ratkaisuja ongelmakohtille, jotta sekä esimiehet että henkilökunta olisivat tyytyväisiä. Tämän hetkinen tilanne vastuujakoä osalta Tammiston Gigantissa ei ole kovinkaan toimiva ja sille halutaan löytää parempi ja tehokkaampi ratkaisu kaikkien kannalta. Siksi tulenkin tutkimaan asiaa, sekä esimies-, että myyjätasolla, sillä eri tasoilla näkemykset asioiden kulusta saattavat vaihdella suuresti. Tarkoituksena on myös, että työni pohjalta Tammistossa voitaisiin ensimmäisenä lanseerata uusi vastuunjakosuunnitelma sekä mahdollisesti kehittää uusi vastuunjako myös muihin myymälöihin. Tutkimuksessa aion perehtyä myös siihen, miten koko prosessi teoriassa tapahtuu ja mitä asioita täytyy ottaa huomioon ennen kuin uusi vastuujakosuunnitelma voidaan käytännössä toteuttaa. Tämän lisäksi, selvitän myös mitä kaikkea uuden asian esittämisessä ja käyttöön otossa sekä esimies-, että myyjätasolla täytyisi tietää, osata ja välttää. Aion hyödyntää työnsäni teemahaastatteluja, joita tein neljä esimiestasolla ja neljä myyjätasolla. Tutkimusongelmaksi muodostuivat seuraavat asiat:

- Kuinka yhteisymmärrys asioiden toteutumisesta saavutetaan esimiesnäkömyksen ja työntekijänäkömyksen välillä?
- Miten esimiehet ja myyjät kokevat nykyisen myymäläkonseptin toimivuuden ja miten sitä voisi heidän mielestään parantaa?

- Miten työntekijä kokee uuden konseptin toteutumisen osastotasolla muiden myyjän rutiinien ohella?

Keskeisin tavoite oli löytää mahdollisia ratkaisuja ongelmakohtille vastuunjakosuunnitelmasa. Tarkoituksena oli kartoittaa ongelmat esimiestason ja myyjätason välillä sekä kehittää tutkimuspohjalta hyväksikäyttäen uusi, kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu asialle.

Tavoitteenani oli kehittää työni pohjalta toimiva vastuunjakosuunnitelma ennen kaikkea Gigantti Tammistoon sekä siinä onnistuessa viedä suunnitelma mahdollisesti myös muihin myymälöihin.

2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsittelen muun muassa sisäistä markkinointia, muutosjohtamista ja motivointia. Kyseiset teoriaosuudet tuli valittua, koska jokainen näistä kulkee enemmän tai vähemmän käsikädessään ja liittyvät vahvasti uuden luomiseen ja toteuttamiseen. Muutosjohtaminen käsittelee sitä miten esimies voi vaikuttaa ihmisten reaktioihin ja hoitamaan työilmapiiriä yllä jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Motivointi käsittelee henkilöjohtamista ja sen vaikutuksesta motivaatiotasoon, sillä ilman suurempaa motivaatiota ihminen hyödyntää vain murto-osan kaikista kyvyistään, mikä heijastuu esimerkiksi vastuualueiden laiminlyömisessä. Sisäinen markkinointi on taas kaikkea sitä mitä tarvitaan, jotta saadaan henkilöstö toimimaan toivotulla tavalla. Hyvällä tilannekartoituksella voidaan saada selville, mitkä ovat muun muassa työntekijöiden odotukset uutta vastuunjakosuunnitelmaa ajatellessa ja miten tarpeelliseksi he sen kokevat.

3 Muutosjohtaminen

Tässä osiossa käsitellään miten muutosta teoriassa kannattaisi tuoda esille Tammiston Megastore myymälässä. Ensiksi Kotterin kahdeksan vaiheisen ohjelman avulla, missä kerrotaan askel askeleelta miten muutos tai uusi asia kannattaisi esittää ja tämän jälkeen mitä muutos voi ja saattaa aiheuttaa työntekijöissä. Osio käsittelee juuri esimiehen kautta miten myös Tammiston Megastoreissa kannattaisi huomioida sekä muutoksen esteet, että sen tuomat mahdollisuudet. Lopuksi osio kiteytetään kertomalla muutosviestinnän 20/80 säännöstä, eli siitä miten pieninkin muutos, vaatii koko henkilökunnan, mutta ennen kaikkea koko johtoryhmän tuen ja panostuksen, jotta muutokset voitaisiin käytännössä toteuttaa.

Työssä tapahtuvat muutokset ovat päivittäisiä, jotka näkyvät useimmiten työtehtävien lisääntymisenä tai niiden muuttumisena vaativimmiksi. Esimiehen tehtäviin kuuluu monien muiden

tehtävien lisäksi voimavarojen käytön suunnittelu ja tarvittaessa voimavarojen kokonainen uudelleenorganisointi. Mitä paremmin esimies kykenee esittämään henkilöstölle muutoksiin liittyvät perustelut sekä haittoineen että hyötyineen, sitä paremmin kukin työntekijä pystyy hoitamaan omaa vastuualuettaan jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Liiketoiminnallisten tarpeiden vuoksi organisaatiossa joudutaan silloin tällöin muuttamaan toimintatapoja. Esimiestoiminnan, työilmapiirin ja ympäristön kannalta on tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään uudet toimintatavat ja sitoutumaan niiden edellyttämään toimintaan. (Hyppänen 2007, 219 - 220.)

”Johtajat, jotka saavat alaisensa mukaan toimintaan yhteisen hyvän eteen ja kykenevät motivoimaan heitä, osoittavat taitavia kommunikaatiokykyjä. He osaavat vakuuttavasti välittää viestin siitä, miksi muutos on arvokasta ja kuinka ihmiset voivat kääntää houkuttelevan kuvan paremmasta tulevaisuudesta nykyhetken konkreettiseksi todellisuudeksi. Kun työntekijät ymmärtävät muutoksen tärkeyden ja näkevät kuinka se tulisi tehdä, heidän on helpompi omaksua muutosta ajava aloite ja tukea sitä.” (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 101.)

3.1 Kotterin kahdeksan kohtainen ohjelma

Kotter on nimennyt kahdeksan askelta, joilla muutokset saadaan toteutettua onnistuneesti (Kotter 1996):

- askel 1: muutoksen välttämättömyyden korostaminen
- askel 2: vahva vetäjäjoukko
- askel 3: konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta
- askel 4: viestintä
- askel 5: muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen
- askel 6: pientenkin edistysaskeleiden esille nostaminen
- askel 7: uusien toimintatapojen vahvistaminen
- askel 8: uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Kotter on tarkoittanut ylläolevan listan kuljettavaksi juuri siinä järjestyksessä, kun asiat on mainittu. Kotterin tutkimusten mukaan suurin osa esimiehistä epäonnistuu jo ensimmäisen kahden askeleen kohdalla. Ensimmäisessä askeleessa on tärkeää tunnistaa paitsi muutoksen tuomat mahdolliset esteet, myös mahdollisuudet. On osattava varautua esteisiin, sekä hyödyntää mahdollisuuksia myöhemmin. Toisen askeleen tarkoitus on se, että henkilöstö näkisi konkreettisesti, että ylin johto on tukemassa muutosta ja sitoutunut muutokseen osallistumalla sekä antamalla rakentavia neuvoja ja vinkkejä. Kolmannessa askeleessa on olennaista pystyä kuvaamaan muutoksesta saatavia hyötyjä tulevaisuudessa, vaikka onkin vaikeaa kuvata

jotain, mitä ei ole vielä olemassa. Neljäs askel kestää periaatteessa läpi muutoshankkeen ja sen on oltava systemaattinen. Kaikista tärkeintä on kuitenkin, että viesti pysyisi samansuuntaisena viestijästä riippumatta. Viidennessä askeleessa otetaan henkilöstö mukaan suunnittelemaan muutoksen toteutusta käytännössä. Mukaan pääseminen luo henkilöstölle myös edellytyksiä sitoutua paremmin tulevaan muutokseen. Kolme viimeistä askelta vaativat yrityksen johdolta kannustavia otteita ja viestimistä kaikista edistysaskeleista. Näin tehden voidaan vaikuttaa myös niihin henkilöihin, jotka ovat epävarmoja muutoshankkeesta. Kotterin kahdeksan askeleen malli sopii toimintatapamuutoksiin, työn sisältöjen muutoksiin, organisaation rakennemuutoksiin ja yrityksen muuttoon toiselle paikkakunnalle. (Kotter 1996.)

3.2 Muutoksen aiheuttama reaktio

Ihmiset reagoivat erilaisiin muutoksiin eri tavoin. Heitä itseään koskeviin muutoksiin nämä vaihtoehdot ovat joko positiivinen tai negatiivinen reaktio. Whetten (1981) on kuvannut neljä erilaista toimintamallia muutostilanteissa. Proaktiivinen suhtautuminen näkyy ennakkoluulona, jolloin muutokseen valmistaudutaan ja suhtaudutaan valmiiksi jollain näkökulmalla. Jos suhtautuminen sattuu olemaan negatiivinen, henkilö saattaa murehtia asioita jo etukäteen ja vastustaa muutosta, vaikka ei välttämättä edes vielä ymmärrä mitä muutos toisi tullessaan. Reaktiivisuus näkyy mm. passiivisuutena eli tietynlaisena välinpitämättömyytenä tai tiukasti vanhojen toimintatapojen puolustamisena. Muutoksen toteutuminen saattaa vaikeutua jos muutosvastarintaa on paljon, mutta se on toisaalta täysin normaalia. Useimmiten ei vastusteta edes itse muutosta, vaan tapaa miten muutosta halutaan toteuttaa. Henkilöstö ei pidä ajatuksesta, että he ovat muutoksen kohteena. Syitä muutosvastarintaan on monia, esim. tottumukset ja näkemuserot, väärinkäsitykset, sekä se että muutoksen ei nähdä tuottavan mitään etua. (Hyppänen 2007.)

Gardnerin (2004) mukaan ihmismielen muuttumiseen tarvitaan seitsemän R- kirjaimella alkavaa asiaa:

- Reason eli syy, joka perustuu tosiasioiden järkeilyyn
 - Research eli tutkimustieto
 - Resonance eli muutoksen tapahtuminen ilman erityistä syytä
 - Redescription eli uudelleenmäärittely/ uusi näkökulma
 - Resources and rewards eli muutokseen on käytettävissä resursseja ja muutoksesta on odotettavissa hyötyä
 - Real world events eli ulkoiset tapahtumat, jotka auttavat muutoksen aikaansaamisessa
 - Resistances eli mielen luontaisen vastarinnan huomioiminen
- (Gardner 2004.)

3.3 Muutosviestinnän 20/80 -sääntö

Muutoshankkeet vaativat ennen kaikkea hyvän suunnitelman, tietotaitoisen ohjauksen ja ankaran toteutuksen. Muutosjohtamisessa toteutuu usein 20/80 -sääntö, mikä tarkoittaa sitä, että muutos koskee vain joitakin osa-alueita (20 %), mutta se vaatii kuitenkin lähes koko huomion (80 %). Siksi viestintä onkin erittäin suuressa roolissa, kun puhutaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta muutoksen keskellä. Henkilöstö kaipaa usein vastauksia ja perusteluja sille, miksi jokin päätös on tehty ja miksi jokin muutos on astumassa käytäntöön. Esimiehen on oltava aina läsnä ja tavoitettavissa, mutta ennen kaikkea esimiehen on osattava toimia muutosten varmistajana ja toteuttajana, jottei käy niin, että henkilöstöllä menisi luotto esimieheen, koska asianomainen ei itse edes näe muutoksesta koituvaa hyötyä. On elintärkeää, että esimiehet osaisivat myös motivoida henkilökuntaa tulevan muutoksen alla, kuten kertomalla henkilöstölle miksi uusi tapa on parempi/ laadukkaampi, kustannustehokkaampi tai asiakasystävällisempi. Motivaatiota voidaan kehittää entisestään käymällä läpi yrityksen nykytilaa ja tarkastelemalla senhetkisiä puutteita ja epäkohtia. Pelkkä tieto muutoksesta ei riitä, sillä henkilöstön on myös pystyttävä sitoutumaan uusiin tapoihin ja menetelmiin. (Hypänen 2007, 231 - 232.)

4 Motivointi

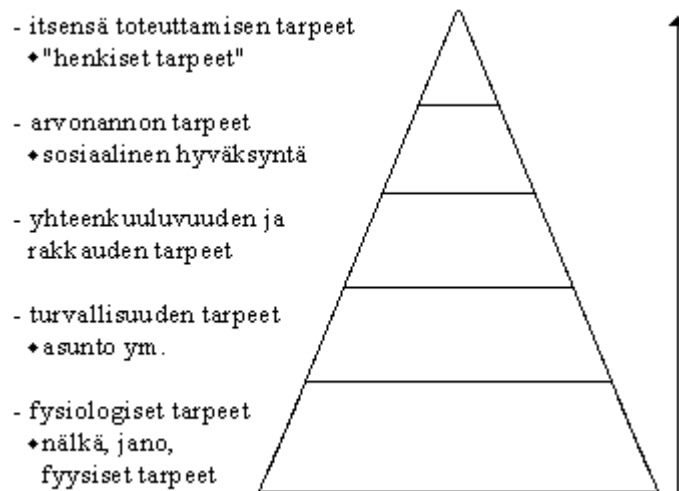
”Ei ole mitään niin vaikeaa kuin ottaa vastuuta; mitään vaarallisempaa kuin suorittaa; tai mitään epävarmempaa menestymisen suhteen kuin ottaa johto käsiinsä asioiden uuden järjestyksen suhteen.” (Macchiavelli 2005, 75.)

Tämä osio käsittelee motivointia ja sen tärkeyttä. Ilman toimivaa motivointia, Tammiston Megastoren työntekijät eivät sitoudu täysin siihen mitä johtoryhmä toivoo ja mitä myymälä tarvitsee. Ensiksi käsitellään Maslow'n tarvehierarkiaa ja hänen esittämää ihmisen tarpeiden järjestystä. Tämän jälkeen paneudutaan siihen, miten esimies, eli tässä tapauksessa osastopäällikkö voi vaikuttaa osastonsa työntekijöiden motivaatioon, sekä lopuksi siihen, miten motivointi muodostuu käytännössä.

4.1 Maslow`n tarvehierarkia

Vuonna 1943 Abraham Maslow julkaisi teorian, jonka mukaan ihmisellä on tietyt perustarpeet jotka pitää olla tyydytetty, ennen kuin hän voi hakea tyydytystä muille tarpeilleen. Hieman myöhemmin hän kuitenkin ikään kuin korjasi väitettään ja sanoi, että tarpeiden tyydytys ei välttämättä etene hierarkisesti, vaan mikä tahansa tarvetyyppi voi korostua riippumatta mui-

den niin sanottujen alempien tarpeiden tilasta. Maslow`n mukaan tarpeiden hierarkinen järjestys on seuraavanlainen: 1. fysiologiset tarpeet, 2. turvallisuuden tarpeet, 3. sosiaalisuuden, ryhmässä olon ja hyväksymisen tarpeet, 4. vallan, statuksen ja arvostuksen tarpeet, 5. itsensä kehittämisen tarpeet, sekä ulkonäköön liittyvät tarpeet. (Kotler 1997, 184 - 185.) Kolme alinta tasoa ovat Maslow`n mukaan puutemotiiveja ja ylimmällä tasolla olevat ovat hänen mukaansa kasvutarpeita. Seuraavalle tasolle pääsy vaati aina ensin tietyn tason tarpeiden tyydyttämisen. (Hyppänen 2007, 128.)



Kuvio 1: Maslow`n hierarkia (Internetix)

4.2 Henkilöstöjohtamisen vaikutus motivaatioon ja työsuoritukseen

Motivaation vaikutuksista työsuoritukseen on tehty useita tutkimuksia, mutta amerikkalainen tutkija William James teki havaintoja siitä, miten ilman suurempaa motivaatiota ihminen hyödyntää vain 20- 30 prosenttia kaikista kyvyistään. Hänen mukaansa kyse on juuri hyvästä henkilöstöjohtamisesta ja sen vaikutuksesta motivaatiotasoon - hyvin motivoitu työntekijä pystyy jopa 90-prosenttisiin suorituksiin. Suurimmat erot nousevat esiin sisäisissä ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä. Sisäisiin motivaatiotekijöihin voidaan luetella muun muassa itsensä toteuttamisen tunne työssä, tapahtumisen tunne, henkilökohtaisen kasvun tunne ja yhteenkuuluvuuden tunne. Ulkoisia tekijöitä ovat luonnollisesti raha, erilaiset etuudet, sekä oma asema yrityksessä. Esimiesasemassa toimivalle onkin olennaista tunnistaa juuri ne henkilöt työympäristössä, jotka arvostavat enemmän ulkoisia motivaatiotekijöitä. Ihmisten johtaminen onkin siten liiketoiminnan kannalta merkittävä menestystekijä. (Hyppänen 2007, 130 - 131.)

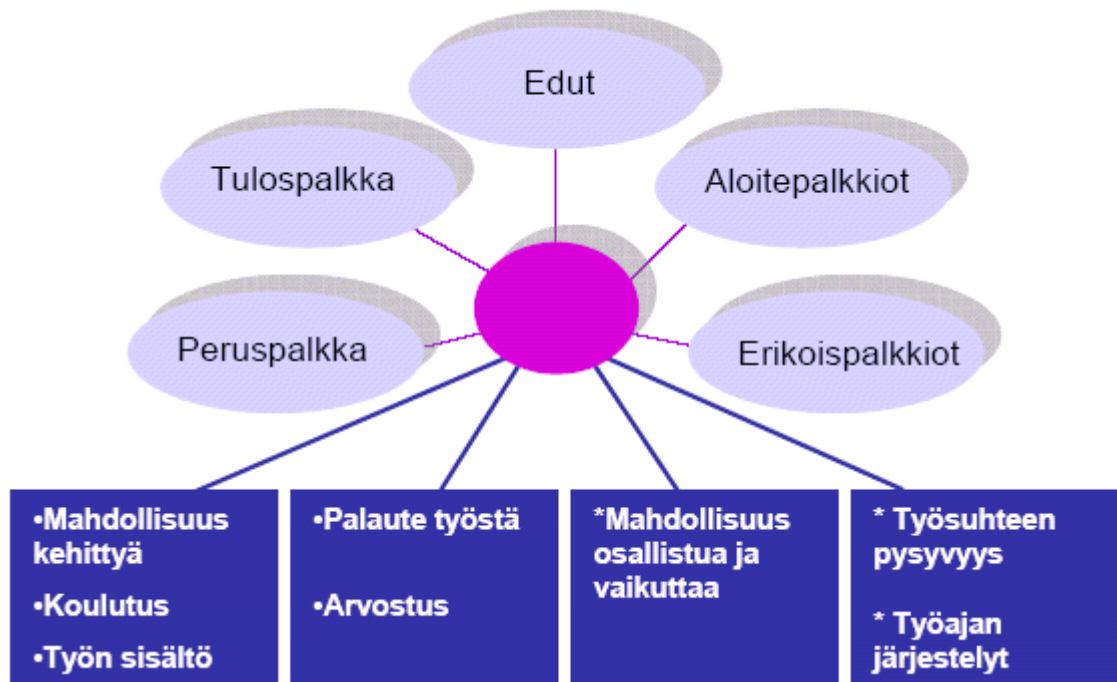
Tänä päivänä pidetään yhä enemmän arvossa työssä oppimista sekä mahdollisuutta tarttua uusiin haasteisiin ja kehittyä omalla alalla. Suomessa on totuttu palkitsemaan usein rahalla, eikä muuten oikein osata kannustaa. Juuri arvostuksen ja palautteen antamisen suhteen on tehtävä paljon työtä. Tärkeintä olisi rakentaa hyvä ja toimiva kokonaisuus, joka olisi johta-

misideologian mukainen, mutta huomioisi kuitenkin samalla organisaation omat visiot ja arvot. (Helsilä 2009, 62 - 65.)

4.3 Motivaation muodostuminen käytännössä

Motivoituminen lähtee jokaisesta työntekijästä itsestään. Esimiesten on siis osattava luoda sellainen ilmapiiri, jossa asenteet ja mielipiteet yrityksen johtoa kohtaan ovat positiiviset. Negatiivisesta ilmapiiristä saattaa seurata se, että kaikki motivointi yrityksen johdon puolelta aiheuttaa henkilökunnassa ennemminkin täysin päinvastaisen reaktion. Motivaatiota voidaan lisätä muun muassa sosiaalisilla, taloudellisilla ja psykologisilla toimenpiteillä, mutta niitä on osattava käyttää oikein - on otettava huomioon työntekijän toiveet ja tarpeet. Kun työntekijä saa tarvittavaa tunnustusta ja kannustusta, on hänen helpompi, sekä ennen kaikkea miellyttävämpi, tarttua myös uusiin haasteisiin. Frederick Herzberg (1959) toteaa, että raha sellaisenaan ei ole merkittävä motivaatiotekijä, koska hänen mielestään palkan merkitys huomataan vasta kun se ei ole tullut ajallaan. Kannustepalkkio on sitten asia erikseen, kun puhutaan nimenomaan motivaatiotekijöistä, jolloin hyvästä suorituksesta maksetaan jokin erityinen korvaus. Sosiaalisillakin eduilla on merkitystä; niiden avulla voidaan usein parantaa työilmapiiriä ja varmistaa työntekijöiden pitkä viihtyvyys työssään. (Klemi 1985, 96 - 97.)

Yksi tapa parantaa motivaatiota ja edistää uuden etenemistä on palkitseminen. Onnistunut palkitseminen on yrityksen johdon ja työntekijöiden välinen kaksisuuntainen prosessi. Palkitsemisen idea on siinä, että kummankin osapuolen tulisi hyötyä siitä. Palkitseminen tulisi olla osana organisaation strategiaa (kuva 2). Palkitsemisella voidaan useimmiten välittää viesti asioista, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä ja siten vaikuttaa myös työntekijöiden toimintaan. Hyvin suunniteltuna palkitsemisjärjestelmä on tehokas tapa parantaa tuottavuutta ja koko työelämän laatua. Palkitsemisjärjestelmää tulisi käyttää osana käytännön johtamista, ja onkin tärkeämpää keskittyä siihen kuinka tätä käytettäisiin osana sitä, enemmän kuin keskittyä palkitsemismuotojen monipuolisuuteen. Palkitsemisjärjestelmän on kuitenkin oltava sekä henkilöstön että johdon yhteisesti hyväksymä ja sen on oltava helposti ymmärrettävä. Hyvän ja toimivan järjestelmän avulla saadaan toteutettua käytännössä niitä asioita, jotka on asetettu tavoitteisiin. (Hyppänen 2007, 135.)



Kuvio 2: Palkitsemisen kokonaisuus (Teknillinen korkeakoulu)

Eri palkitsemistavoilla tavoitellaan erilaisia asioita. Idealistisissa tapauksissa aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat tukevat toinen toisiaan, huomioiden organisaation toimintaympäristön tilanteen ja tarpeet. Työntekijän arvioidessa työpaikkansa hyvyyttä on palkitsemisen kokonaisuus hänen kannaltaan merkittävämpi asia kuin jonkin yksittäisen järjestelmän käyttäminen. (Hyppänen 2007, 135.)

Palkitseminen on kannattavaa, kun sekä organisaation johto että työntekijät ovat siihen tyytyväisiä, ja ennen kaikkea, kun se tuottaa toivottua tulosta. Palkitsemisen toimivuuteen liittyvät kuitenkin sen yhteensopivuus yrityksen strategian, tavoitteiden ja henkilöstön kanssa.

”Yhteensopivuusajattelun mukaan palkitsemisen tulee olla osa organisaation kokonaisuutta, jolloin muutokset yhdessä osajärjestelmässä aiheuttavat muutostarpeita myös palkitsemiseen.” (Palkitsemisen kehittäminen.)

”Olennaista palkitsemisen kehittämisessä on, että eri henkilöstöryhmien tarpeita kuunnellaan ja kunnioitetaan, toimitaan johdonmukaisesti, esimiehiä perehdytetään, kehittäminen on avointa ja tiedonkulusta huolehditaan ja palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioidaan säännöllisesti.” (Palkitsemisen kehittäminen.)

5 Sisäinen markkinointi

Sisäisen markkinoinnin osiossa tullaan käsittelemään mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja miten esim. juuri Tammiston Megastoressa roolit ja asemat työntekijöiden kesken näkyvät ja muuttuvat. Lisäksi käsitellään sisäisen markkinoinnin toteuttamista, ja siihen valmistavia toimenpiteitä, eli miten johtoryhmän ja osastopäälliköiden kannattaisi Gigantissa kartoittaa muun muassa työntekijöiden tieto- taito- ja tahtotekijät.

”Työntekijät ovat yrityksen sisäisiä asiakkaita ja työt ovat sisäisiä tuotteita, ja kuten ulkoi- sessa markkinoinnissakin, tuotekehittelyn pitää tähdätä tuotteiden ja asiakkaiden tarpeiden parempaan vastaavuuteen” - Leonard L. Berry (Klemi 1985, 31). Sisäinen markkinointi on kokonaisuus, joka sisällyttää kaiken sen mitä tarvitaan, jotta henkilöstö saadaan toimimaan halutulla tavalla. Ennen kuin voidaan kuitenkaan tutustua lähemmin kaikkiin sisäisen markkinoinnin toimenpiteisiin, on jokaisen yrityksen ensin selvitettävä mitkä tekijät vaikuttavat juuri heidän henkilöstönsä työkäyttäytymiseen. (Klemi 1985, 31.)

5.1 Vaikuttavat tekijät työkäyttäytymisessä

Työyhteisön kulttuuri muodostuu sosiaalisista normeista, arvoista ja rooleista, jotka ovat omanlaisensa jokaisessa työympäristössä. Normit määrittelevät miten milloinkin käyttäydytään. Ne vaikuttavat myös organisaation jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja määrittävät sen, milloin toimitaan oikein ja milloin väärin. Arvot käyvät normien kanssa ikään kuin käsi kädessä ja määrittävät loppujen lopuksi sen, millaiset ovat mielekkäät käyttäytymissäännöt. Roolit määrittävät käyttäytymissäännöissä sen, miten kunkin tulee asemassaan toimia, tai paremmin sanottuna, miten heidän odotetaan käyttäytyvän. Sosiaalinen funktio normien ja arvojen välillä on usein niin voimakas, että yrityksissä vallitsee tietynlainen keskinäinen valvonta, jonka avulla jokainen organisaation jäsen ikään kuin pakotetaan toimimaan tietyllä tavalla. Sisäisen markkinoinnin tavoite ja tarkoitus onkin muuttaa organisaation käyttäytymistä sääteleviä malleja. Muutostarpeiden on kuitenkin lähdettävä yksilötasolta, koska jokainen pyrkii saavuttamaan itselleen sopivat tilat. Sisäisen markkinoinnin tarkoitukset ovat koulutus ja valmennus, mutta myös osallistumismahdollisuuksien kehittäminen. (Klemi 1985, 31 - 33.)

5.2 Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen

Sisäinen markkinointi on markkinointia henkilöstölle yrityksen sisällä. Kun lähdetään tekemään sisäistä markkinointia, sille on varattava runsaasti aikaa ja laadittava kunnollinen suunnitelma. Useimmiten sisäinen markkinointi on pidemmän aikavälin tehtävä, eikä siinä pidä kiirehtiä, sillä kyse on kuitenkin ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista. Se on kokonaisval-

tainen markkinointiprosessi, jossa on varmistettava, että työntekijät ymmärtävät asiakokonaisuuden ja ovat motivoituneita. (Grönroos 1998, 282.)

Palveluyhteiskunta on luonut tarpeen sisäiselle markkinoinnille. Hyvin koulutettuja ja palveluhenkisiä työntekijöitä on vähän, mutta he ovat erittäin arvokas resurssi yritykselle kuin yritykselle. Asiakkaan määrittämä kuva yrityksestä on yhä enemmän ja enemmän kiinni palvelun tasosta ja asiakaskeskeisyydestä. *”Sisäisen markkinoinnin käsitteen mukaan henkilöstön muodostamat sisäiset markkinat saa parhaiten motivoitua palveluhenkisyyteen ja asiakaskeskeisyyteen noudattamalla aktiivista, markkinoinnillista lähestymistapaa, jossa käytetään monenlaisia sisäisiä toimia.”* Sisäinen markkinointi on toisin sanoen käsite, jonka avulla voidaan entistä johdonmukaisemmin muuttaa ja johtaa jo vakiintuneita eri toimintojen välisiä toimenpiteitä uuden yhteisen päämäärän vuoksi. (Grönroos 1998, 282 - 283.)

5.3 Valmistavat toimenpiteet

Henkilöstöä ei saada sitoutumaan uusiin suunnitelmiin, jos johto ei seiso suunnitelmien takana. Siksi onkin tärkeää varmistaa johdon tuki ja osallistuminen heti ensimmäisenä. Henkilöstönkin kannalta on hyvä kertoa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mitä ollaan suunnittelemassa ja tehdä tilannekartoitus. Tilannekartoitus on oleellinen, sillä johto ei voi aina tietää mitkä ovat yrityksen työntekijöiden odotukset, tarpeet ja työviihtyvyyssaste. Näiden edellä mainittujen lisäksi on hyvä huomioida myös työntekijöiden tieto-taito- ja tahtotekijät. Tietotaidolla tarkoitetaan työntekijän koulutustasoa, kykyä toimia itsenäisesti ja ryhmässä, sekä kykyä vastaanottaa ohjeita. Tahtotekijät ovat enemmänkin työntekijän motivointiin liittyviä tekijöitä, joihin vaikuttavat monet osatekijät, kuten muun muassa työympäristön ilmapiiri. (Klemi 1985, 36 - 42.)

Työympäristöön vaikuttavat tekijät ovat esimiehen asenne verrattuna alaisten asenteisiin. Eräs sisäisen markkinoinnin edellytys on kouluttaa esimies ymmärtämään ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita. Alaiset voivat oppia ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita vain jos he ovat kiinnostuneita niistä. Eräs toiminnan onnistumisen edellytys onkin henkilöstön jäsenten kouluttaminen kaikkiin edellä mainittuihin. Työmotivaation kehittymiseen voidaan vaikuttaa käyttämällä riittävästi resursseja toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat työssä viihtyvyyteen, viihtyvyyden parantamiseen, sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. (Klemi 1985, 36 - 42.)

6 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tutkimusta tehtiin kvalitatiivista, eli laadullista menetelmäsuuntausta hyväksi käyttäen. Tämä tarkoittaa sitä, että annetaan tilaa tutkittavien omille näkökulmille ja ajatuksille ja tun-

teille. Teemahaastattelu, jota käytetään kyseessä olevassa tutkimuksessa, sijoittuu muodoltaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan väljemmin, kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on jäsennellympi kuin avoin haastattelu, sillä haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin. Haastattelu toteutetaan niin, että etukäteen valmistellut aihepiirit ja teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Se, missä järjestyksessä niitä käytetään ja esitetään, on kuitenkin hyvin joustavaa, eli mitään tiukkaa etenemisreittiä ei ole asetettu. Tämä mahdollistaakin sen, että teemahaastattelun kautta tehty tutkimus saattaa tuottaa yksilön kokemuksen kautta jopa täysin uutta teoriaa käytännön työn kehittämisen tueksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-49.)

Teemahaastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, kun ei vielä tiedetä millaisia vastauksia haastateltavilta tullaan saamaan. Vastaukset perustuvat yleensä myös yksilön omaan kokemukseen, jolloin haastattelussa tulisi huomioida ihmisten omat tulkinnat ja asioiden merkitykset yksilölle. Vaikka vapaalle puheelle annetaan paljon tilaa, on kuitenkin erittäin tärkeää, että haastattelun rakenne pysyy koko ajan haastateltavan käsissä. Haastattelija ei saisi viedä keskustelua, saati johdatella haastateltavaa. Vastauksia haettaessa suurimpana riskinä teemahaastattelua tehdessä on se, että koko aineisto on helposti vain kokoelma ihmisten puhetta. Sekavaa tekstimassaa saattaa olla jälkikäteen hankala jäsenellä, ja johtopäätösten tekeminen aineiston pohjalta voi olla haastavaa. On oleellista, että tulokset perustuvat nimenomaan vastaajien puheisiin, eivät haastattelijan väkisin tekemään jäsentelyyn. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-49.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jolloin asialaajuus tietyissä aihepiireissä saattaa vaihdella haastateltavasta riippuen. Kysymykset voidaan listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja niiden alle voidaan laatia joitakin aihetta täydentäviä apukysymyksiä, mutta pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tulisi välttää. Teemahaastattelua voidaan verrata hieman puolistrukturoituun ja strukturoituun haastattelutyylisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-49.)

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista. Myös haastateltavien valintaan tulisi suhtautua vakavasti. Tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti, vaan haastateltaviksi tulisi valita sellaisia ihmisiä, joilta voisi odottaa saavan parhaiten tietoa ja mielipiteitä tutkimuksen aiheisiin liittyen. Kyseisillä ihmisillä voi olla esimerkiksi pitkäaikaisempaa taustatuntemusta aiheisiin liittyen. Tutkimussuunnitelmassa tulisi myös erikseen perustella miksi ja miten juuri kyseiset haastateltavat on valittu mukaan tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-49.)

6.1 Haastattelu ja haastattelukysymykset

Suoritin haastattelun kahdessa vaiheessa. Ensin lähetin kysymykset sähköpostitse valitsemini henkilöille, jonka jälkeen haastattelin heitä kasvotusten sähköpostitse saamieni vastusten perusteella. Kasvotusten haastateltavien kanssa käytiin läpi samoja asioita, kun mitä sähköisessäkin kyselyssä oli, mutta syvällisemmin. Täydennettiin vastauksia, mitkä olivat kirjallisina jääneet vajaiksi, tai kaipasivat muuten vaan lisää syvällisyyttä. Suullisen haastattelu käytiin kaikkien, paitsi myymäläkoordinaattorin kanssa, sillä häneltä oli tullut erittäin kattavat vastaukset jo valmiiksi sähköisessä versiossa. Haastateltavat valittiin sen perusteella, kuinka kauan kyseiset henkilöt ovat olleet firman palveluksessa, ja millaisissa asemissa he firmassa ovat. Valitsin neljä henkilöä johtoryhmästä ja neljä myyjän tehtävissä työskentelevistä. Johtoryhmän puolelta haastatteluihin valikoitui myymäläkoordinaattori, Gigantti Tammiston tavaratalopäällikkö, tietokoneosaston päällikkö sekä kännykkäosaston päällikkö. Myymäläkoordinaattorilta sain tämän opinnäytetyön tehtävänannoksi. Gigantti Tammiston tavaratalopäällikkö on ollut firman palveluksissa vuodesta 2000, ja tietokone- sekä kännykkäosaston osastopäälliköt ovat olleet Gigantin palveluksissa useita vuosia ja työskennelleet vaihtelevissa tehtävissä, toimien kuitenkin viimeiset neljä vuotta osastopäällikkönä.

Myyjätehtävissä olevat henkilöt valitsin ensisijaisesti osaston perusteella. Koska johtoryhmän haastateltavista kaksi ovat tietokone- ja kännykkäosaston osastopäälliköitä, tuntui luonnolliselta valita myös myyjähaastateltavat kyseisiltä osastoilta. Heidät valitsin työsuhteen pituuden ja aseman perusteella.

Tietokoneosaston haastateltavista ensimmäisen valitsin sillä perusteella, että vuonna 2010 hän on toiminut osastopäällikön kakkosmiehenä, hoitaen osaston vastuutehtäviä varsinaisen osastopäällikön ollessa poissa. Toisen henkilön valitsin sen johdosta, että hän on toiminut Gigantin palveluksessa vuodesta 2008 lähtien, työskennellen tällä hetkellä osaston sisäisenä liittymäkouluttajana. Liittymäkouluttajan tehtävästä johtuen häneltä löytyy enemmän pätevyyttä ja näkemystä kuin tavalliselta, osa-aikaiselta myyjältä. Kännykkäosaston haastateltavaksi valitsin ensimmäisenä henkilön, joka on ollut Gigantin palveluksessa vuodesta 2007 lähtien. Hän on toiminut useamman osastopäällikön alaisuudessa sekä kokoaikaisena että osa-aikaisena työntekijänä, jolloin vastuunkanto ja näkemys eri johtohenkilöistä on laaja. Toisen haastateltavan valitsin sillä perusteella, että hän on toiminut useamman vuoden kännykkäosastolla kokoaikaisena myyjänä, on erittäin pätevä ja menestynyt, sekä hänellä on tavoitteenaan päästä osastopäällikön kakkosmieheksi.

6.2 Tutkimusaineiston analysointi ja sen luotettavuus

”Analyysi voidaan määritellä seuraavasti: analyysi tarkoittaa monimutkaisen ongelman pilkkomista pieniin, erillisiin osiin, jotka ratkaisemalla kokonaisongelma toivotaan pystyttävän ratkaisemaan.” (Kananen 2009, 80.)

Tulen vertailemaan sekä esimies- että myyjätasolla saamiani vastauksia keskenään selvittääkseni suurimmat ristiriidat ja ongelmakohdat.

Teemahaastattelun aineistoa analysoidessa minun oli erityisesti muistettava, ettei tämän tyyppiselle tutkimukselle löydy minkäänlaista valmista tietopohjaa, jota voisin käyttää apunani haastattelun vastauksia verratessani. Pyrin käymään vastaukset läpi mahdollisimman laajasti ja pilkkomaan analysointivaiheessa kysymykset pienempiin osiin, etsien siten sekä vastauksissa esiintyviä yhtymäkohtia että eroavaisuuksia. Teemahaastattelun pohjalta voidaan saada käytännön kokeilun kannalta kuitenkin vain suuntaa antavia tuloksia.

Teemahaastattelulla tehtyä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä kaikki tutkimukseen osallistuneet ihmiset ovat olleet yrityksen palveluksessa jo pitkään. Heiltä löytyy kokemusta, tietämystä ja ennen kaikkea näkemystä yrityksen päivittäiseen toimintaan liittyen. Tutkimuskysymyksiin on vastattu mahdollisimman laajasti ja niihin vastaamiseen on käytetty aikaa. Kaikille haastateltaville on tutkimusta tehdessä esitetty samat kysymykset, jolloin tulokset ovat täysin vertailukelpoisia keskenään.

7 Tutkimuksen analyysi

Analysointi aloitettiin lukemalla kaikki saadut vastaukset kysymyksiin, joita teemahaastattelussa esitettiin. Vastauksia oli yhteensä kahdeksan kappaletta, neljä esimiestasolla ja neljä myyjätasolla. Ensin vastaukset eriteltiin johtajakategoriaan ja myyjäkattegoriaan. Tämän jälkeen saaduista vastauksista karsittiin epäoleelliseksi todettu osa pois, jotta vastausten purkamisesta tulisi helpompaa. Yksinkertaistamisen jälkeen vastauksien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eriteltiin kysymyskohtaisesti ja ne taulukoitiin edellä mainittujen kriteerien mukaan. Taulukoihin kerätyt vastaukset analysoitiin kolmesta eri näkökulmasta, joista ensimmäisessä tutkittiin johtajien vastauksien eroja ja yhtäläisyyksiä, toisessa myyjien vastauksien eroja ja yhtäläisyyksiä. Kolmannessa vaiheessa johtajien ja myyjien vastauksia verrattiin toisiinsa. Kuten ”tutkimusaineiston analysointi” -kappaleessa todettiin, näin tehtiin, jotta löydettäisiin suurimmat eroavaisuudet myyjien ja johtoryhmän vastausten välillä.

Kyseessä oli sisällönanalyysi, jossa vastauksia on tarkoitettu analysoida systemaattisesti ja ennen kaikkea objektiivisesti. Vastaukset pyrittiin toisin sanoen pilkkomaan mahdollisimman

pieniin osiin ja värikoodauksen avulla helpotettiin erojen ja yhtäläisyyksien todentamista. Tapa, jolla vastauksia kussakin vaiheessa analysoitiin, oli aina sama. Ensimmäisessä vaiheessa analyysia vastaukset supistettiin yksinkertaiseen muotoon ja leikattiin kaikki epäolennainen pois. Seuraavassa vaiheessa haettiin vastausten välisiä yhtäläisyyksiä, ja lopuksi erovaihteluita. Yhtäläisyyksien ja erovaihteluiden löytyttyä yhdistettiin ensimmäisen ja toisen vaiheen tulokset toisiinsa ja etsittiin niistä lopulliset erot kahden eri ryhmän välillä. Värikoodaus helppoa ja auttoi näkemään paremmin erot sekä sen, mitä ei vielä välttämättä oltu otettu edes huomioon.

8 Tutkimustulokset

Tulosten analysoinnin avulla löytyi selkeitä eroja johtoryhmän ja myyjätason näkemysten välillä siitä, kuinka toimiva vastuunjako voisi tapahtua. Myös yhtymäkohtia löytyi ja seuraavissa kappaleissa perehdytäänkin tuloksiin tarkemmin sekä pyritään löytämään mahdollisille ongelmille ratkaisuja.

8.1 Tulokset johtajien keskuudessa

Johtajien keskuudessa näkemyksissä oli selkeitä eroja, mutta myös monia yhtäläisyyksiä. Kolme neljästä haastatellusta oli sitä mieltä, että osastot on parempi jakaa aluekohtaisesti, ei niinkään tuoteryhmäkohtaisesti; suosio oli selkeästi vielä vanhassa tavassa hoitaa asioita, uudessa vastuunjakosuunnitelmassa kun vastuunalueet on jaettu nimenomaan tuoteryhmittäin. Haastatteluissani ilmeni, etteivät kaikki edes tiedä onko mitään varsinaista vastuunjakoa tehty, ja vain yksi neljästä oli sitä mieltä, että vastuunalueet Tammiston Megastoreissa ovat toimivia. Kaikki vastanneet olivat selkeästi kuitenkin samaa mieltä siitä, että yleisilmeeltään osastot ovat pääosin hyvässä kunnossa, samoin suurimmiksi ongelmiksi jokainen nosti ajanpuutteen sekä yleisen huolimattomuuden. Toinen haastateltavista osastopäälliköistä vastasi kyselyssä seuraavanlaisesti liittyen juuri edellä mainittuun ajanpuutteeseen: *”Talokohtaisia eroja asioiden toteuttamisessa varmaankin on ja jos ajattelen asiaa koko ketjumme kannalta, niin parannettavaa varmasti on siinä kuinka paljon tähän asiaan käytetään aikaa.”*

Yksi yllättävimmistä huomioistani oli se, että johtoryhmän haastateltavista ainoastaan yksi oli tutustunut uuteen vastuunalue-suunnitelmaan tarkemmin. Muilla tutustuminen oli selkeästi jäänyt hyvin pintapuoliseksi. Haastateltavien oli tästä johtuen melko vaikea antaa kehitysehdotuksia suunnitelmaan, mutta kaikki olivat selkeästi samaa mieltä siitä, että tällä hetkellä myymälän kunnossapitoon käytetään heidän osaltaan liikaa aikaa ja energiaa, mikä pitäisi olla suunnattu myynnin kehittämiseen sekä myyjien valmentamiseen. Reaktiot uutta vastuunalue-suunnitelmaa kohtaan olivat kuitenkin melko positiiviset, sillä kaikki vastanneet olivat samaa mieltä siitä, että aiemmin tämän kaltaista selkeää suunnitelmaa vastuunjaoista ei ole ollut.

Ongelmaksi muodostui selkeästi se, miten ajatus vastuualueiden hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta saataisiin myytyä koko henkilökunnalle. Se, kuinka asiaa voitaisiin parantaa ja työntekijää motivoida, oli melko ristiriitainen kysymys. Osan mielestä tilanteessa riittäisi pelkkä puhe siitä, miksi osaston kunnossapito on yleisesti ottaen tärkeää, kun taas toisten mielestä asioihin tulisi selkeästi paneutua syvemmin ja käydä henkilökunnan kanssa yksitellen aihe läpi, selvittäen heille mistä on kyse, miksi näin on, ja miten suunnitelma toteutetaan. Se, miten suunnitelman seuranta tulisi järjestää, oli selkeästi helppo kysymys, koska vastaukset olivat hyvin yksimielisiä. Seurannan tulisi olla säännöllistä, ja sen tulisi tapahtua riittävän usein väliajoin. Myös erillisen seurantalistan käyttö todettiin kolmen haastatellun mielestä hyödylliseksi. ” *Ehdottoman tärkeää on aktiivinen seuranta ja palautteen anto rakentavasti, ja erityäin tärkeitä on antaa myös positiivista palautetta kun siihen on aihetta.* ”

Tuotespesialistin tärkeys oli myös yksi joukosta erottuva asia. Puolet vastanneista oli sitä mieltä, että tuotespesialisti olisi hyvä, muttei välttämätön, kun taas puolet oli hyvin vahvasti sillä kannalla, että tuotespesialistin toimenkuva tukisi hyvin myymälän kunnan ylläpitoa. Tuotespesialistia voitaisiin hyödyntää koulutusapuna muille myyjille, ja kyseiseltä henkilöltä voisi löytyä enemmän tuotehinnoittelutietoutta ja esille asettelunäkemyksiä kuin rivimyyjältä. Mahdollisuus, että jokaisesta tuoteryhmästä löytyisi oma tuotespesialisti, koettiin kuitenkin yksimielisesti melko tarpeettomaksi. Jokainen vastanneista oli sitä mieltä, että lähinnä vain suuret tuoteryhmät kuten esimerkiksi kamerat, vaatisivat enemmän erityisosaamista.

8.2 Tulokset myyjien keskuudessa

Myyjähaastateltavien vastaukset olivat kokonaisuudessaan hyvin samankaltaisia. Suurin osa heistä ei selvästikään ollut tutustunut uuden vastuunjakosuunnitelman pohjaan, tai sitä ei oltu esitelty heille laisinkaan. Syitä siihen, miksei työntekijöitä olla perehdytetty heitä koskeviin uudistuksiin ja muutoksiin, täytyy etsiä erikseen. Tutkimusta tehdessäni minulle selvisi kuitenkin seuraavanlaisia seikkoja: Jokainen haastateltu työntekijä kokee, että Tammiston Megastoressa on aina ollut jonkunlainen vastuunjakojärjestelmä, mutta mitään tarkempaa ohjeistusta siihen liittyen ei ole ollut. ” *Ongelmakohta nykyisessä järjestelmässä onkin, että ei ole selkeää aikaa ja järjestystä milloin ja miten vastuualueet pitää hoitaa. Varsinkin jos asiakkaita on paljon, on hankala määrittää, kuka hoitaa vastuualuettaan ja milloin. Kaikkihan sitä eivät voi tehdä samaan aikaan.* ” Niin sanottu järjestelmä toimii jossain määrin, mutta useimmiten vastuualueet jäävät kuitenkin hoitamatta ajanpuutteen takia. Kaikki vastanneet olivat samaa mieltä siitä, että ajankäyttö, tai ennemminkin ajan puute, on yksi suurimmista ongelmista. Heille ei ole annettu selkeää aikaa tai suunnitelmaa sille, milloin ja miten vastuualueet pitää hoitaa. Osa vastanneista työskentelee osastolla, yksi kokoaikaisena ja toinen osa-aikaisena työntekijänä, jossa vastuun jakoa on helpotettu antamalla yksi vastuualue kahden työntekijän hoidettavaksi. Ajatustasolla tätä toimintatapaa pidetään hyvänä, mutta

käytännössä sekään ei toteudu kunnolla. Syyksi käytännön epäonnistumiselle esitettiin työntekijöiden haluttomuus toimintaan sekä ajanpuute. Esille tuli myös se, kuinka järjestelmä hämärtyy sitä enemmän, mitä pidempi aika kuluu vastualueiden sopimisesta ja jakamisesta. Myyjien mielestä johtoryhmä näyttää unohtaneen, kuinka paljon aikaa vastualueen hoitamiseen oikeasti kuluu. Myyntilukuja seurattaessa otetaan harvoin huomioon sitä, miten paljon tai vähän joku on muita velvollisuuksiaan hoitanut. ” *Vastualueiden hoitoon kuluu yllättävän paljon aikaa, mitä ei aina tunnuta ottavan huomioon. Tuloksen teko on tärkeää ja lukuja seurataan ahkerasti. Luvuissa harvemmin otetaan huomioon, että joku on hoitanut vastuualuettaan ja sen takia hänellä ei esim. ole niin paljon myyntiä kuin muilla.* ”

Yhtenä suurena syynä vastualuejaon tähänastiseen epäonnistumiseen voidaan pitää sitä, että työntekijät hoitavat usein alueensa puolivillaisesti, jos laisinkaan, voidakseen keskittyä paremmin itse myymiseen. Kaikki vastanneista totesivat myös, että huonoista myyntiluvuista seuraa usein suuremmat sanktiot kuin huonosti hoidetusta vastuualueesta.

Kuten jo edellä mainittiin, uutta vastuualuejakoa on työntekijöiden keskuudessa käyty läpi vain pintapuolisesti, ja siitä on lähinnä vain mainittu kuukausittain järjestettävissä talopalaverissa.

Siitä, miten työntekijät saataisiin myönteisemmäksi uutta vastuujakosuunnitelmaa, ja motivoituneemmaksi sen toteuttamista kohtaan, oltiin vastanneiden kesken varsin yksimielisiä. Kaikista tärkeimpänä työkaluna, varsinkin järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa, pidettiin seuranta. Tehokas seuranta kehittää uutta konseptia, ja sellainen olisi hyvä järjestää niin usein kuin mahdollista. Yksi vastanneista oli myös sitä mieltä, että hyvänä motivaattorina toimisi muun muassa vastualueen hoidon huomioonottaminen myös myyntilukuja seurattaessa. Hänen mielestään kullekin myyjälle voitaisiin myös varata selkeästi tarpeeksi aikaa ja opastusta siihen, milloin ja miten omaa vastuualuetta tulisi hoitaa. Korkealentoisesti vastajien mielestä voisi jopa miettiä, että työvuoroihin olisi merkitty tietyn alueen hoitoon käytävä aika. Ongelmana tässä nähtiin lähinnä ajankäyttö silloin, jos kyseinen vastuualue on jo valmiiksi kunnossa. Tällöin myyjien mielestä pitäisi ”sekoittaa pakkaa” ja miettiä, voisiko kyseisen ajan mahdollisesti käyttää jonkun toisen vastualueen hoitamiseen.

Spesialistin paikasta oltiin lähes yksimielisesti sitä mieltä, että nykyisellä kehitystahdilla spesialisti olisi tehokas keino jakaa uutta tietoa nopeasti eteenpäin. Eri mieltä oltiin kuitenkin siitä, annettaisiinko spesialistille enemmän vastuuta kuin muille. Puolet vastanneista myyjistä ajattelivat, että tuotespecialistille pitäisi antaa hieman enemmän vastuuta muihin myyjiin nähden, kun taas loput olivat sitä mieltä, ettei spesialistilla tulisi olla yhtään sen enempää vastuuta osastolla kuin muillakaan myyjillä. Toinen heistä, jonka mielestä spesialistille ei pitäisi kohdistaa yhtään enempää vastuuta, on itse asiassa itsekin tuotespecialisti. Kaikkien

haastateltujen myyjien ja siten myös mahdollisten tulevien tuotespesialistien mielestä spesialistien tärkein tehtävä olisi tutustua uusiin tuotteisiin ja jakaa tietoa niistä eteenpäin.

9 Johtopäätökset

Sisäisen markkinoinnin kappaleessa tuli esille että henkilöstöä ei voida saada sitoutumaan uusiin suunnitelmiin jos johto ei seiso suunnitelmien takana ja henkilöstönkin kannalta on hyvä kertoa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mitä ollaan suunnittelemassa ja tehtävä tilannekartoitus, jotta johto tietäisi mitkä ovat yrityksen työntekijöiden odotukset, tarpeet ja työviihtyvyyssaste.

Tutkimustuloksia verratessaan johtajien ja myyjien kesken, selkein yhteneväisyys on seurannan tärkeys. Johtoryhmän kannattaa keskustella työntekijöiden kanssa, mikä vastuualue sopii kenellekin ja vastuualueita sekä tuotespesialistintehtäviä on hyvä kierrättää, jolloin osaaminen laajenee osaston tiimin kesken paremmin. Töiden tulisi jakautua tasaisesti ja niille olisi hyvä asettaa jonkinlaiset prioriteettitasot. Tulisi olla joku selkeä järjestys siitä, kuka hoitaa vastuualueensa ensimmäisenä, kuka toisena ja niin edelleen. Osaston toimivuuden kannalta tuotespesialisti on tärkeä, muttei välttämätön. Tuotespesialisti osaisi varmasti hoitaa tuotteiden esille laittoa ja hänen tuotetietous olisi tarkempi kuin muilla, jolloin hän kykenisi tarvittaessa kertauskouluttamaan muita, sekä häneltä voisi kysellä tarkempia speksejä jos niitä tarvitaan. Spezialistin idea pohjimmiltaan on kuitenkin lähinnä vaan täydentää koko osaston tietoutta.

Kuten motivointi kappaleessakin tuli jo esitetty, niin motivointi uuteen lähtee jokaisesta työntekijästä itsestään ja esimiehen homma on luoda sellainen ilmapiiri, jossa asenteet ovat positiivisia. Positiiviset asenteet ja mielipiteet edesauttavat uuden asian vastaanottamista. Työntekijän toiveita ja tarpeita on huomioitava ja osattava katsoa enemmän kokonaisuutta, eikä pelkästään keskittyä esimerkiksi myyntilukuihin. Esimiesten on osattava ehkäistä ennakkoluuloja, ettei uuteen toimintatapaan suhtauduttaisi jo valmiiksi negatiivisin mielin. Juuri myyntilukujen seurannassa, myös osaston kunnon ylläpitoon kuluneen ajan huomioiminen on tärkeä seikka ja tuoda se esille myös myyjille. Muuten voi hyvin helposti käydä juuri kuten Whetten (1981) on todennut, ettei henkilö välttämättä edes ymmärrä mitä muutos tuo mukanaan murehtiessaan tiettyjä asioita jo valmiiksi etukäteen.

Uuden toimintatavan esittäminen henkilökunnalle, puhumattakaan sen käytäntöön laitosta ei tapahdu itsestään, eikä varmasti nopeastikaan. Sitä voidaan kuitenkin edesauttaa käyttämällä riittävästi resursseja toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat työssä viihtyvyyteen ja sen parantamiseen, sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääntymiseen. (Klemi 1985 36- 42)

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Gardner, H. 2004 Changing minds: The art and science of changing our own and other people's minds. Boston: Harvard Business School Press.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Harvard Business School Publishing Corporation 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Perhemediat.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Helsinki: Otava.

Hersey, P & Blanchard, K. 1981. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 7. painos. Espoo: Weilin + Göös.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2001) Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita

Jaatinen, I. Megastore-konseptivastaava. 2010. Tietoa Megastore konseptista. Tulostettu 22.2.2012.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Klemi, M. 1985. Sisäinen markkinointi: Palveluyrityksen palapeli. Jyväskylä: Gummerus.

Kotler, P. 2007. Principles of Marketing. Prentice Hall; 12th edition.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor.

Sähköiset lähteet:

Internetix. Tiedonhankintatutkimus. Luettu 5.3.2012.

<http://internetix.fi/opinnot/opintojaksot/Oviestinta/informaatiotutkimus/po1/tiedonhankinta/maslowpy.gif>.

Palkitsemisen kehittäminen. Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, Bit Tutkimuskeskus. Luettu 2.3.2012.

<http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/index.htm>.

Palkitsemisen kokonaisuus. Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, Bit Tutkimuskeskus. Luettu 5.3.2012.

http://www.palkitseminen.tkk.fi/kuvat/palkoko_iso.gif.

Teemahaastattelu. Virsta - virtual statistics. Tilastokeskus. Luettu 5.3.2012.

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>.

Tietoa Gigantista 2011. Luettu 29.2.2012.

<http://www.gigantti.fi/cms/c-bcAKeQuvGLEAAAE8bB94OGI/tietoa-gigantista>.

Kuviot

Kuvio 1: Maslow´n hierarkia (Internetix)	14
Kuvio 2: Palkitsemisen kokonaisuus (Teknillinen korkeakoulu).....	16

Liitteet

Liite 1	30
Liite 2	31

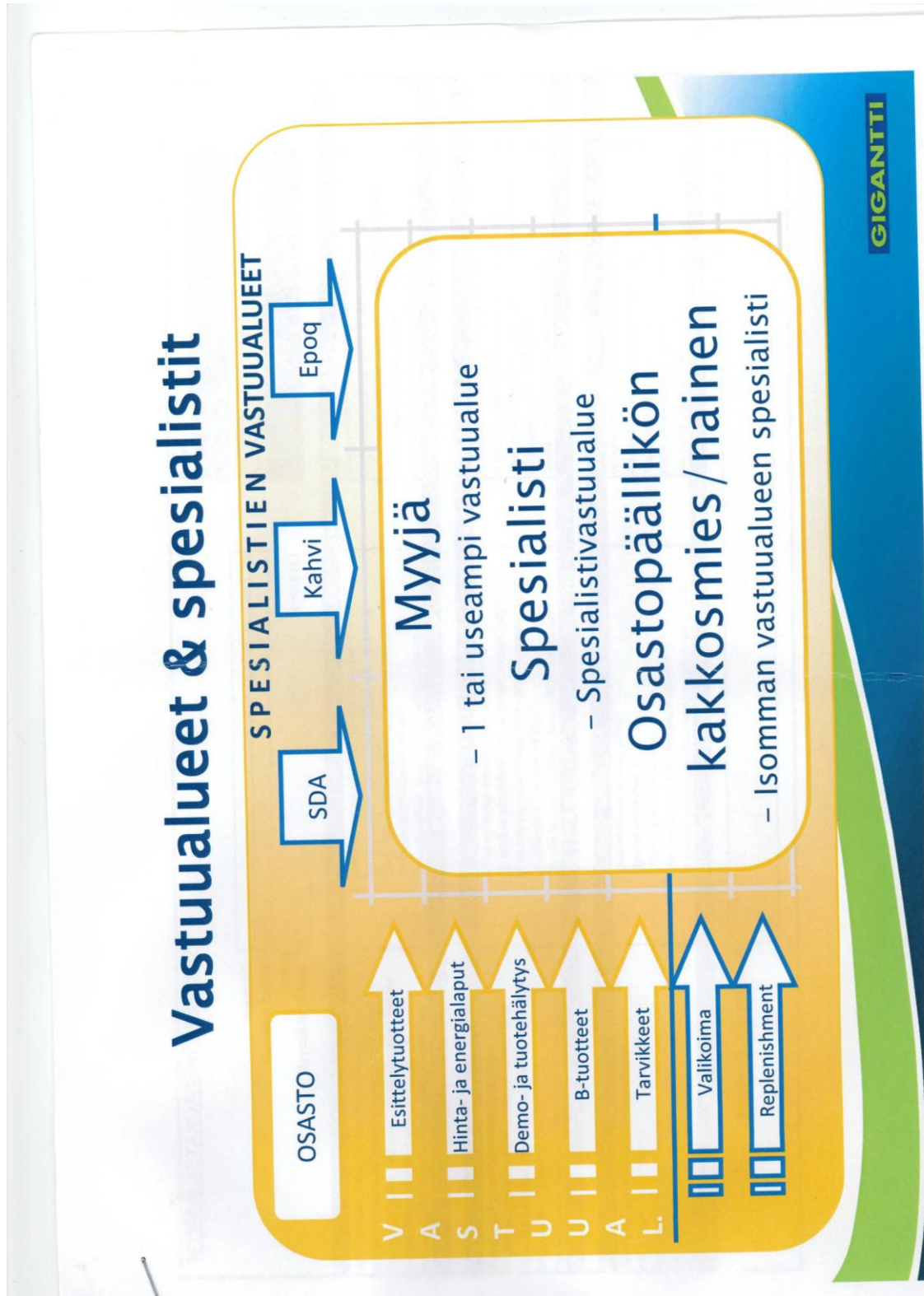
Liite 1

1. Millaisena koet Tammiston tavaratalon tilanteen tällä hetkellä vastualueiden osalta?
 - Toimiiko nykyinen järjestelmä? Onko mitään järjestelmää?
 - Mikä toimii?
 - Missä ongelmakohtia?

2. Oletko tutustunut uuden vastuualue jaon teoriapohjaan?
 - Mitä olet mieltä siitä?
 - Kehittäisitkö/ muuttaisitko sitä jotenkin?
 - Onko se parempi kuin aikaisemmat teoriapohjat? Millä tavalla?

3. Mitä haasteita näet uuden vastuualue suunnitelman lanseerauksessa?
 - Miten työntekijät motivoidaan toteuttamaan uutta suunnitelmaa?
 - Miten seuranta olisi sinun mielestäsi hyvä järjestää?

4. Miten näet käytännössä tuotespesialistin paikan uudessa vastuualue suunnitelmassa versus ei- spesialisti?
 - Asettuuko kyseiselle henkilölle isompi vastuu kuin muille?
 - Miten tärkeä on yleisesti ottaen osastojen toimivuuden kannalta, että joka tuoteryhmästä löytyisi tuotespesialisti?



GIGANTTI