



Suorituskyvyn johtaminen operatiivisella tasolla

Jenni Salo

Opinnäytetyö, ylempi AMK
Helmikuu 2023
Liiketalouden ala
Organisaation ja talouden johtaminen

Salo, Jenni

Suorituskyvyn johtaminen operatiivisella tasolla

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2023, 86 sivua.

Liiketalouden ala, Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomessa toimiva elektroniikka-alan erikoisliike, jonka suorituskyvyn seuranta myymäläketjussa oli kohdistunut myyntituloksiin sekä asiakastytyväisyyteen. Koronapandemian aiheuttama kivijalkakauppojen kävijämäärän lasku sekä verkkokaupan kasvu osoittivat, että myymälätoiminnoissa tulee pystyä vastaamaan strategiaan tavoitteisiin myös ei-taloudellisten tekijöiden osalta. Ei-taloudelliset tekijät vaikuttavat myymälöiden houkuttelevuuteen ja viihtyisyyteen, joten ne huomioimalla on mahdollista nostaa myös taloudellisiin arvoihin perustuvaa suorituskykyä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli luoda toimintamalli suorituskyvyn ei-taloudellisten tekijöiden seuraamiseen ja mittaamiseen kohdeyrityksen myymäläketjussa. Tutkimuksella selvitettiin millainen toimintamalli motivoi myymälähenkilökuntaa ja hyödyttää myymälätyöskentelyn operatiivisessa johtamisessa. Kehittämistyössä tutkittiin, millaisena myymälöiden henkilökunta kokee tämänhetkisen suorituskyvyn mittaamisen, seurannan ja sen perusteella tapahtuvan suorituskyvyn johtamisen. Kehittämistyöprosessin aikana luotiin toimintamalli ei-taloudellisten tekijöiden seurantaan ja mittaamiseen myymäläympäristössä sekä pilotoitiin toimintamalliin liittyvää myymäläseurantasovellusta. Tavoitteena oli myös osallistaa ketjun esihenkilöt mukaan aktiivisen myymälätyöskentelyn seurantaan myös ei-taloudellisten tekijöiden osalta. Pilottikauden loputtua toimintamalli reflektoidiin ja analyysin perusteella muodostettiin lopullinen toimintamalli.

Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelut toteutettiin Teams-kokouksena, ne tallennettiin ja litteroitiin. Aineisto teemoiteltiin ja analysoitiin. Lisäksi kehittämisprojektin suunnitteluvaiheessa tiedonhankintaan käytettiin havainnointia kohdeyrityksen myymälöissä.

Tutkimuksellisen kehitystyön tuloksena toteutettiin toimintamalli ei-taloudellisten tekijöiden seurantaan ja mittaamiseen myymäläketjussa. Toimintamalli otettiin pilotoinnin perusteella myymäläketjussa positiivisesti vastaan. Lisäksi todettiin, että myymälähenkilökunnan pääasiallisena motivaation lähteenä on palkitseminen. Toissijaisina motivaation lähteinä ovat arvostuksen tunne asiakkailta ja sidosryhmiltä, ratkaisujen löytäminen asiakkaille, työyhteisö ja ilmapiiri, kiittäminen ja muu aineeton huomiointi sekä mahdollisuus vaikuttaa työoloihin.

Avainsanat (asiasanat)

suorituskyky, suorituskyvyn mittaaminen, suorituskyvyn johtaminen, motivaatio, työmotivaatio

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Salo, Jenni

Performance management at the operational level

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, January 2023, 86 pages.

Business Administration. Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis was commissioned by a specialist electronics store operating in Finland, whose performance monitoring in the store chain had focused on sales results and customer satisfaction. The decrease in the number of visitors to brick-and-mortar stores caused by the coronavirus pandemic and the growth in e-commerce showed that store operations must be able to meet strategic goals also in terms of non-financial factors. Non-economic factors affect the attractiveness and comfort of stores, therefore, taking them into account, it is also possible to increase performance based on economic values.

The purpose of the research-based development work was to create an operating model for monitoring and measuring non-economic factors of performance in the target company's chain of stores. The study examined what kind of operating model motivates store staff and benefits in the operational management of store work. The development work examined how store staff perceives the current performance measurement, monitoring, and performance management based on it. During the development work process, an operating model was created for monitoring and measuring non-financial factors in the store environment. Also, a store monitoring application related to the operating model was piloted. The aim was also to involve the chain's supervisors in monitoring active store work, also concerning non-economic factors. At the end of the pilot period, the operating model was reflected, and a final operating model was formed based on the analysis.

The empirical part of the study was carried out as a qualitative study, in which the research data was collected through semi-structured thematic interviews. The interviews were conducted as a Teams meeting, recorded, and transcribed. The data was themed and analyzed. In addition, in the planning phase of the development project, observation was used to obtain information about the target company's stores.

As a result of the research-based development work, there was implemented an operating model for monitoring and measuring non-economic factors in the stores. Based on the pilot, the operating model was positively received by the store personnel. In addition, it was found that the main source of motivation for store staff is the reward. Secondary sources of motivation are sense of appreciation, finding solutions for customers, work community and atmosphere, thanksgiving, and the possibility to influence working conditions.

Keywords/tags (subjects)

performance, performance measurement, performance management, motivation, workmotivation

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Kehittämistyön tarkoitus	5
2.1	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet	5
2.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus	8
2.3	Tutkimuksen tiedonhankinta ja raportin rakenne	8
3	Suorituskyky - mittaamisesta johtamiseen	10
3.1	Suoritus ja suorituskyky	10
3.1	Suorituskyvyn mittaaminen	12
3.2	Suorituskyvyn mittarit ja niiden määrittely	15
3.3	Mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen	18
3.4	Suorituskyvyn mittaamisesta johtamiseen kohdeyrityksessä	22
4	Motivaatio	23
4.1	Mitä motivaatio on.....	23
4.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	24
4.3	Motivaation kontrollistrategiat.....	26
4.4	Työmotivaatio	26
4.5	Palkitseminen motivaation lähteenä	29
4.6	Motivaatio kohdeyrityksen myymälärajapinnassa	33
5	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteutus	34
5.1	Toiminnan kehittäminen tutkimuksellisena kehittämistyönä	34
5.2	Kehittämistyön prosessi ja aikataulu	35
5.2.1	Suunnitteluvaihe.....	38
5.2.2	Toiminta- ja toteuttamisvaihe	39
5.2.3	Reflektointi- ja arviointivaihe	42
5.3	Kehittämistyön aineisto ja sen keruu.....	43
5.3.1	Havainnointi.....	44
5.3.2	Haastattelu.....	46
5.4	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	48
6	Tulokset	49
6.1	Työnteon motivaatio.....	49
6.1.1	Motivaatiota lisäävät tekijät	49
6.1.2	Motivaatiota heikentävät tekijät	51
6.1.3	Palkitseminen.....	53
6.2	Myymälätyön johtaminen - yhteistyö ja motivointi myymälässä.....	54

6.3	Operatiivinen suorituskyky myymäläympäristössä.....	58
6.3.1	Ei-taloudelliset tekijät myymäläympäristössä.....	58
6.3.2	Myymäläseurantasovellus	61
6.4	Havainnoinnin tulokset	62
6.5	Toimintamalli ei-taloudellisten tekijöiden seurantaan kohdeyrityksessä	64
7	Johtopäätökset.....	66
8	Pohdinta.....	72
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	72
8.2	Pohdinta tutkimuksellisen kehittämistyön prosessista	75
8.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	79
	Lähteet	80
	Liitteet	86
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	86
Kuviot		
	Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön rakenne.	10
	Kuvio 2. Suorituskyvyn mittareiden määrittely	16
	Kuvio 3. Suorituskyvyn johtamisen kokonaiskartta	20
	Kuvio 4. Motivaation muodostuminen	23
	Kuvio 5. Ulkoisen motivaation itsemääräytymisteoria	25
	Kuvio 6. Työmotivaatiopyramidi	28
	Kuvio 7. Aineellinen ja aineeton palkitseminen.....	31
	Kuvio 8. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessi.....	36
	Kuvio 9. Tutkimuksellisen kehittämistyön spiraalimalli.....	37
	Kuvio 10. Kohdeyrityksen kehittämisprojektin etenemismalli	38
	Kuvio 11. Kohdeyrityksen toimintamalli ei-taloudellisten tekijöiden seurantaan	66
	Kuvio 12. Myymälähenkilökunnan työmotivaation lähteet	69
Taulukot		
	Taulukko 1. Haastatteluteemat	49

1 Johdanto

Suorituskykyä on mitattu ja sen perusteella on johdettu useita vuosikymmeniä, joten tutkimusaiheena suorituskyky ei ole uusi ja aiheesta on tehty lukuisia tutkimuksia, julkaisuja ja toimintamalleja. Suorituskyvyn mittaamisesta saatava data on ohjannut yritysten ja organisaatioiden suuntaa sekä vaikuttanut henkilökunnan toimintatapoihin, sillä suorituskykyä mitataan useimmissa organisaatioissa ja se on yleisesti käytössä oleva ohjaamis- ja johtamismenetelmä. Useimmiten mittaamista on käytetty tuotanto- ja palveluorganisaatioissa, joissa numeraalinen tieto luodaan automaattisesti osana prosessia. Vähitellen toimintatapaa on alettu soveltaa myös asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työ vaatii uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä. Tällaisissa tehtävissä osaamisen merkitys on kasvanut suuremmaksi kuin perinteinen suorittava työ. (Kaplan & Norton 1992, 72.) Suorituskyvyn mittaamisella pyritään strategisten tavoitteiden varmistamiseen sekä varmistamaan sidosryhmien tyytyväisyys. Parhaimmillaan mittausta toteutetaan kaikilla organisaation osa-alueilla, mutta mittaamisen parametrien tulee olla sovellettu kunkin osaston tarpeisiin. Suorituskyvyn mittaaminen operatiivisella tasolla on kyseessä silloin kun mittauksia toteutetaan osasto, yksikkö, tiimi tai yksilökohtaisella tasolla. (Ukko, Tenhunen & Rantanen 2008, 87).

Suorituksen mittaamista on pidetty oleellisena toimintamallina, mutta yhtä tärkeää hyödyntää kerättyä tietoa, jotta jokainen henkilö organisaatiossa motivoitetaan työskentelemään valittujen tavoitteiden mukaisesti. (Kaplan & Norton 1992, 72.) Suorituskyky ei kuvaa ainoastaan koko organisaation suoriutumista vaan suorituskyvyllä on mahdollista määritellä eri organisaation osien, henkilöiden tai tuotteiden suoriutumista. Tieto suoriutumisen tasosta sekä siitä johdetusta suorituskyvystä on tärkeää, mutta sillä ei ole merkitystä, mikäli tiedolla ei ole käyttötarkoitusta. Jotta mittaamisesta saadaan ulosmitattua koko hyöty, tulee mittaamisen olla jatkuvaa ja mittaustuloksia tulee käyttää aktiivisesti johtamisen apuvälineenä. Tällöin dataa on mahdollista käyttää päätöksenteon perustana, sen perusteella voidaan tehostaa toimintaa, parantaa tuotteita ja palvelua sekä kehittää toimintaa kokonaisuutena. (Laamanen 2005, 19.)

Kaplanin ja Nortonin (1992) mukaan organisaation johtamisen moniulotteisuus vaatii johtajilta laajaa osaamista ja kykyä katsoa suorituksia useilla osa-alueilla yhtä aikaa. (Kaplan & Norton 1992, 73.) Kuitenkin pelkkien kovien liiketoiminnan mittareiden seuraamisen rinnalle on tullut viime vuosina mukaan työntekijöiden laajempi huomioiminen sekä ihmisläheisempi johtamistyyli, jossa

työntekijöitä ohjataan kevyesti oikeaan suuntaan. (Pölonen 2020.) Suorituskyvyn kannalta tärkeää on tunteiden motivoiva vaikutus, sillä yksilö pyrkii kokemaan tunteita, jotka ovat miellyttäviä ja välttämään epämiellyttäviä tunteita. Epämiellyttävää tunnetta on kuitenkin mahdollista sietää, mikäli tavoitteisiin liittyvät tunteet ovat riittävän palkitsevia, kun tavoite on saavutettu. (Rantanen 2011.) Yhteiskunnan ja yritysten johtamisen siirtyessä yhä enemmän avoimeen ja vuorovaikutukselliseen johtamiseen, on inhimillisestä suorituskyvystä huolehtiva kulttuuri avain menestykseen (Rantala 2014, 75).

Koronapandemia, verkkokaupan kasvu ja kivijalkaliikkeiden vähenevä asiakasmäärä vaikuttivat tutkimuksellisen kehittämishankkeen käynnistämiseen kohdeyrityksessä. Yrityksellä on laaja myymäläverkosto, jonka kävijämäärä oli laskenut erityisesti koronan myötä. Vaikka pandemian vähitellen väistyttyä, kävijämäärä ja myynti ovat nousseet, vaikuttaa muuttunut toimintaympäristö kivijalkamyymälöiden houkuttelevuuteen. Kehittämishanke kohdistettiin kohdeyrityksen myymäläorganisaatioon, sillä vaikka yrityksessä on jo pitkään mitattu suorituskykyä ja yrityksen strategisista tavoitteista on johdettu suorituskykymittarit kaikille konsernin tasoille, mittaus perustuu myymälätasolla pääasiallisesti taloudellisiin tekijöihin. Myymäläympäristössä asiakaskokemukseen ja kokonaisvaltaiseen toimintaan vaikuttavat myös ei-taloudelliset tekijät, joiden huomioimisella olisi mahdollista kasvattaa suoriutumista myös taloudellisten tekijöiden osalta. Samalla tarkoituksena oli selvittää mikä motivoi myymälähenkilökuntaa ja millä tavoin he kokevat mahdollisen suorituskyvyn mittaamiseen liittyvän toimintamallin muutoksen.

Tutkimuksellinen kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys koostui suorituskykyä, sen mittaamista ja johtamista sekä motivaatiota käsittelevistä tutkimuksista ja julkaisuista. Kehittämistyön taustatietoja hankittiin havainnoimalla myymäläympäristöä ja asiakaskohtaamisia sekä käymällä lävitse aiemmin organisaatiossa tehtyjä tutkimuksia myymäläympäristöstä. Taustatietojen ja organisaation sisäisten keskusteluiden perusteella hankkeen aikana toteutettiin myymäläseuranta-sovelluksen hankinta, uuden toimintatavan pilotointi sekä reflektointi tulokset. Myymälähenkilökunnan motivaationlähteitä selvitettiin havainnoinnin lisäksi kvalitatiivisilla puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla.

2 Kehittämistyön tarkoitus

2.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämistyön toimeksiantajana toimii Suomessa toimiva elektroniikka-alan konserni, jonka myymälätoiminnasta vastaa tytäryhtiö. Konsernin myyntikanavana toimii myymäläverkoston lisäksi oma verkkokauppa sekä lukuisa määrä jälleenmyyjiä. Konsernin tuotevalikoimaan kuuluvat elektronisten laitteiden ja niiden lisätarvikkeiden lisäksi palvelutuotteet. Kivijalkamyymälöiden tuotevalikoima on rajatumpi kuin verkkokaupan, mutta kaikkia palvelutuotteita myydään molemmissa kanavissa.

Myymälätoiminnasta vastaavalle tytäryhtiölle ei ole määritelty omaa missiota ja strategiaa, vaan yhtiössä toimitaan emoyhtiön strategian mukaisesti. Strategian ja menestystekijöiden perusteella yritykselle on määritelty liiketoiminta- ja toiminnekohtaiset tavoitteet. Mittarit ovat taloudellisia ja ei-taloudellisia, mutta kaikki ovat numeraalisesti ja objektiivisesti arvioitavia. Yrityksen sisällä on lisäksi yksikkö- ja henkilökohtaisia tavoitteita, jotka arvioidaan subjektiivisesti henkilön itsensä tai esimiehen toimesta.

Kehittämistyön tarkoituksena on luoda toimintamalli suorituskyvyn ei-taloudellisten tekijöiden seuraamiseen ja mittaamiseen erikoisliikkeessä, joka keskittyy palveluiden ja laitteiden myyntiin. Tutkimuksella selvitetään millainen toimintamalli motivoi myymälähenkilökuntaa ja hyödyttää myymälätyöskentelyn operatiivisessa johtamisessa. Kehittämistyössä tutkitaan, millaisena myymälöiden henkilökunta kokee tämänhetkisen suorituskyvyn mittaamisen, seurannan ja sen perusteella tapahtuvan suorituskyvyn johtamisen. Kehittämistyöprosessin aikana luodaan ja pilotoidaan uusi toimintamalli ei-taloudellisten tekijöiden seurantaan ja mittaamiseen myymäläympäristössä. Projektin aikana ketjun esihenkilöt osallistetaan mukaan aktiiviseen myymälätyöskentelyn seurantaan myös ei-taloudellisten tekijöiden osalta. Pilottikauden loputtua toimintamalli reflektoidaan ja analyysin perusteella muodostetaan lopullinen toimintamalli.

Kohdeyrityksessä strategisista tavoitteista on johdettu myymälätyöskentelyyn mittarit, joilla seurataan aktiivisesti tavoitteiden toteutumista. Tavoitteiden ja seurannan painopiste on myynnissä ja asiakastyytyväisyydessä, joita on myös helppo mitata numeraalisesti. Asiakastyytyväisyyttä seurataan Net Promoter Score eli NPS-mittarilla, joka kertoo kuinka moni vastaajista suosittelisi asiointia

myymälässä edellisen käyntikokemuksensa perusteella. Myyntien kappalemäärä, myyntikonversio ja asiakastyytyväisyys ovat luonnollisia mittareita myymäläympäristössä, jossa jokainen henkilökunnan jäsen pystyy vaikuttamaan kyseisiin tavoitteisiin omalla toiminnallaan.

Koronapandemian vaikutus ja yleinen onlinemyynnin kasvu ovat kuitenkin osoittaneet, että myymälöissä tarvitaan lisäksi ei-taloudellisten tekijöiden aktiivista seuranta ja tavoitteiden asetantaa. Myymälöiden tulee houkuttaa enemmän ohikulkijoita poikkeamaan sisälle ja saada heidät myös ostamaan sekä asioimaan myyjien kanssa. Mahdollisuus suurempaan keskiostokseen kasvaa, kun myyjä pystyy esittelemään tuotevalikoimaa ja palveluita kattavasti. Suomen Kauppakeskusyhtiön toteuttaman tutkimuksen (2022) mukaan koronapandemian hieman hellitettyä Suomessa on kauppakeskusten asiakasmäärä lähtenyt nousuun, mutta kävijämäärät ovat vielä alhaisemmat kuin ennen koronaa 2019 alkuvuonna (Asiakkaat palasivat kaupunkikeskustojen kauppakeskuksiin 2022). Toimeksiantajayrityksen liikkeissä kävijämäärät seuraavat samaa trendiä, jolloin asiakasmäärät ovat kasvussa, mutta ovat edelleen pienemmät kuin ennen koronaa. Näin ollen asiakasvirran kasvattaminen myymälään on ensisijaisen tärkeää.

Samalla tavoin kasvava verkkokauppaostaminen on asettanut haasteita myynti- ja kasvutavoitteille. Koronan aikana verkkokauppaostaminen on lisääntynyt selkeästi ja erityisesti verkkokauppaostoksia tehneiden määrä on noussut yli 65-vuotiaissa. Samalla myös kotimaisten verkkokauppojen suosio on kasvanut, osittain myös yritysten panostettua yhä enemmän verkkokauppojen käytettävyyteen sekä toimintaan. Vuonna 2023 on kuitenkin odotettavissa, että verkkokauppaostaminen ei kasva enää yhtä nopeasti kuin aiemmin. Pääasiallisesti tähän vaikuttavat muun muassa energian hinta, inflaatio ja raaka-aineiden saatavuuden aiheuttamat ongelmat, jolloin elinkustannukset nousevat ja heijastuvat ostovoimaan. (Kurjenoja 2022.) Toisaalta yleisen markkinatilanteen ongelmat vaikuttavat samalla tavoin verkko- ja kivijalkakauppoihin, joten asiakkaiden hankinta vaatii entistä enemmän työtä jokaisessa ympäristössä.

Tämänhetkisten tavoitteiden keskittyminen myyntiin vaikuttaa muiden työhön kuuluvien osatekijöiden heikompaan suorittamiseen. Kokonaisvaltainen myyntityön ja asiakaskokemuksen johtaminen on myymälöissä hyvällä tasolla, mutta myymäläympäristöön liittyvät muut osatekijät, kuten yleinen siisteys, viihtyisyys ja tuote-esillepanojen ajantasaisuus jäävät osittain huomiotta, koska

niihin ei liity tavoitteiden asetantaa eikä seurantaa. Tämän vuoksi kyseisiä tekijöitä ei oteta myymälätyön johtamisessa aktiivisesti huomioon eikä käydä myymälähenkilökunnan kanssa kaikkialla samalla tavoin lävitse.

Peura-Kapasen (2010) mukaan myymäläympäristöllä on ratkaiseva vaikutus asiakaskokemukseen ja ostoskäyttäytymiseen. Hän esittelee tutkimuksessaan kaksi myymäläympäristön tärkeyttä korostavaa tutkimusta. Molempien tutkimusten mukaan myymäläympäristöllä ja aiemmillä kokeimuksilla on erityinen merkitys, kun asiakas valitsee tarpeisiinsa sopivaa asiointipistettä. Peura-Kapasen mukaan Juokslahti (2008) korostaa erityisesti koko myymälän imagoa, johon sisältyy henkilökunnan käytös ja viestintä, aiemmin saatu palvelu, tuotevalikoima sekä myymälän siisteys ja puhtaus. Lisäksi merkityksellistä on Markkasen (2007) tutkimuksessaan esille tuoma tuotteiden esillepano ja myymälän ilmapiiri. (Peura-Kapanen 2010, 8.) Lisäksi asioinnin spontaaniuden tuomia mahdollisuuksia korostavat Grewal, Roggeveen ja Nordfält (2017). Läheskään kaikki asiointi- ja ostopäätökset eivät ole ennalta harkittuja, vaan niihin vaikuttavat visuaaliset esillepanot, tuote-esitelyt ja muut aktivoinnit, jotka houkuttavat ohikulkijan pysähtymään myymälään tai asiakkaan ostamaan myymäläkäynnillään (Grewal ym. 2017, 2-3). Näin ollen, panostamalla ei-taloudellisten tavoitteiden seurantaan ja käyttämällä niitä aktiivisesti operatiivisessa johtamisessa, on mahdollista saavuttaa uusi taso kokonaisvaltaisessa myymälätekemisessä. Panostamalla muun muassa viihtyvyyteen ja valikoiman esillepanoon, pystytään vaikuttamaan myös taloudellisiin tekijöihin.

Tällä hetkellä ongelmana on, ettei asiakasrajapinnassa tunnisteta viihtyisän myymälän tarjoamaa etua. Hyvin järjestetty myymälä houkuttelee astumaan sisään ja tuote-esillepanot voivat saada aikaan spontaaneja ostoksia. Kehittämistyön tavoitteena on, että motivoivalla ei-taloudellisten tekijöiden seurantamallilla saadaan myymälähenkilökunta kiinnittämään huomiota myynnin ja asiakaspalvelun lisäksi muihin myymälätyön osatekijöihin sekä ymmärtämään niiden merkitys myös taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tällä hetkellä myymälää ei kaikilta osin osata ja haluta hyödyntää täysimääräisesti. Myymäläympäristön tulee houkuttaa uusia asiakkaita, sillä myymälässä tulee pystyä vastaamaan yrityksen strategiaan tavoitteisiin, joten henkilökunnan aktivointiin on löydettävä uusia keinoja. Kehittämistyön myötä tarkoituksena on, että myymälähenkilökunta näkee myymälän yhtenä asiakaskokemuksen ja myynnin tekijänä eikä lisätyön aiheuttajana.

2.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Kehittämistyössä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen toimintamalli toimii parhaiten ei-taloudellisten tekijöiden seuraamisessa ja mittaamisessa myymäläympäristössä?
- Millainen ei-taloudellisten tekijöiden seuraamisen toimintamalli motivoi henkilökuntaa?
- Millainen ei-taloudellisten tekijöiden seuraamisen toimintamalli palvelee parhaiten myymälähenkilökunnan operatiivisessa johtamisessa?

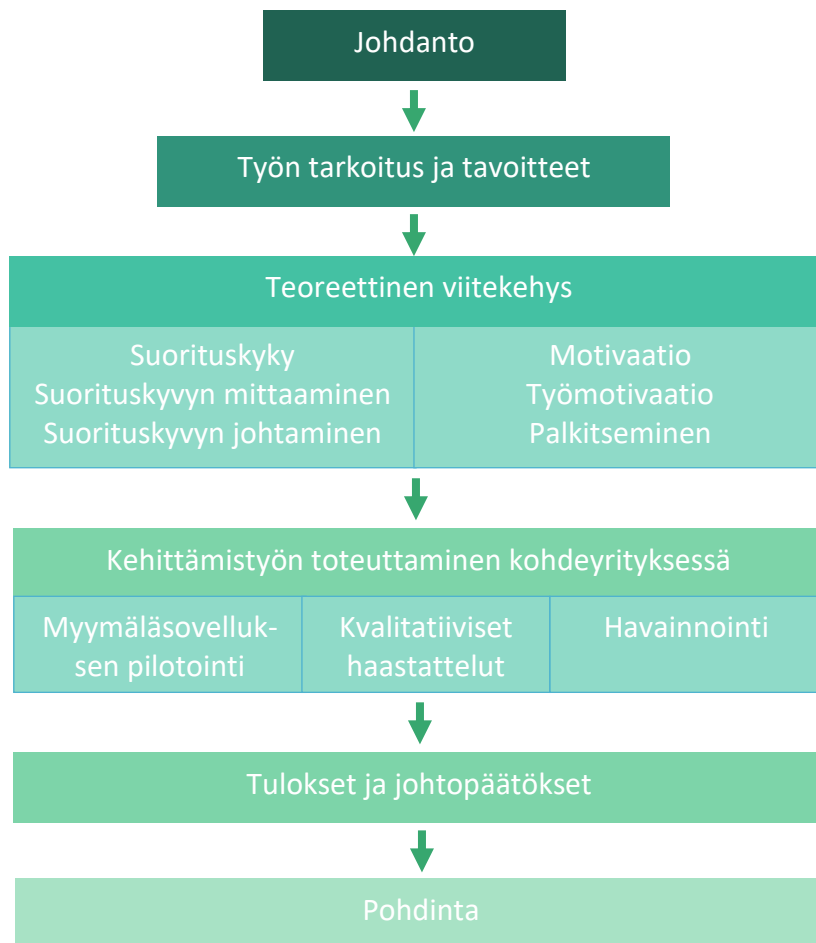
Kehittämistyön ulkopuolelle on rajattu taloudelliset mittarit kuten myynti- ja konversiotulokset sekä jo ennestään käytössä oleva NPS-mittaristo. Myymäläketjulla on aktiivisessa käytössä toimiva suorituskymittaristo taloudellisten tavoitteiden arvioimiseksi sekä toimintamalli niiden saavuttamiseksi, joten taloudellisiin mittareihin ei tässä kehittämishankkeessa oteta kantaa. Samalla tavoin asiointityytyväisyyttä seurataan aktiivisesti NPS-mittarilla, joten sen antamat tulokset rajataan kehittämistyön ulkopuolelle.

2.3 Tutkimuksen tiedonhankinta ja raportin rakenne

Tutkimusraportti on muodostettu kehittämistyön lineaarisen etenemisen mukaisesti. Työn rakenne esitellään kuviossa 1. Raportin ensimmäinen luku, johdanto, esittelee tutkimuksen lähtökohdat ja luvussa 2 käydään lävitse työn tarkoitus ja tavoitteet. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli luoda uusi toimintamalli, joka toimii ei-taloudellisten tekijöiden seuraamisessa ja mittaamisessa erikoisliikkeen myymälätoiminnassa. Lisäksi tavoitteena oli saada selville, miten toimintamallia pystyttäisi hyödyntämään parhaalla tavalla operatiivisessa johtamisessa. Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä erityisesti myymäläketjun aluepäälliköiden toimintaa suhteessa myymäläpäälliköihin, mutta myös toissijaisesti myymäläpäälliköiden johtamista suhteessa myymälähenkilökuntaan. Näin ollen tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana ja tietoperustana toimii suorituskyvyn mittaaminen ja siihen pohjautuva suorituskyvyn johtaminen, jotka luovat tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen sekä keskeiset käsitteet. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää mikä motivoi myymälähenkilökuntaa, joten tutkimuksen tietoperustana käytetään myös motivaatiota, työmotivaatiota ja palkitsemista käsitteleviä teorioita. Kehittämishankkeen tietoperusta on esitetty kappaleissa 3 ja 4.

Kehittämiprojektin perustana on käytetty tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja se on ohjannut tiedonhankintaa koko kehittämiprojektin ajan. Suorituskykyä, sen mittaamista ja johtamista sekä motivaation muodostumista on tutkittu useiden vuosikymmenten ajan. Molemmista aihealueista on löydettävissä merkittävä määrä relevanttia ja monipuolista kirjallisuutta oppimateriaaleista kansainvälisiin tutkimuksiin. Laajan lähdeaineiston vuoksi kirjallisuuden läpikäynnissä otettiin huomioon kirjoittajan näkyvyys kyseissä tutkimusalueissa sekä julkaisujen ajankohtaisuus. Lähdeaineiston merkityksellisyyttä arvioitiin myös muiden julkaisujen viittausten perusteella sekä sillä, että julkaisut olivat vertaisarvioituja. Teoriapohjaa on kerätty tutkimuksen suunnitteluvaiheesta lähtien ja kehittämistyön toiminnallisuudet perustuvat sen antamaan tietovarantoon. Lisäksi kehittämiprojektin pohjana on käytetty tutkimuksellista kehittämistyötä ja kvalitatiivista tutkimusta käsittelevää kirjallisuutta. Teoreettinen viitekehys on ohjannut kehittämiprojektin etenemistä ja tietopohjaa on täydennetty koko kehittämiprojektin ajan sekä siitä on haettu perusteita työn etenemismalleihin. Tiedonhakua on toteutettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Vanaja-kirjaston sähköisissä, kirjautumista vaativissa tietokannoissa. Lisäksi tutkimukseen on haettu sisältöä Open Access -tietokannoista, kuten Helsingin Yliopiston digitaalisesta arkistosta Heldasta, Tampereen Yliopiston kirjastosta sekä Google Scholar -tieteellisten dokumenttien verkkohakupalvelusta. Lisäksi käytössä on ollut Vanaja-kirjaston sekä Hämeen ammattikorkeakoulun kirjastopalvelut. Hakusanoina tiedonhakupalveluissa on käytetty muun muassa sanoja suorituskyky, suorituskyvyn mittaaminen, suorituskyvyn mittarit, menestystekijät, suorituskyvyn johtaminen, mittaristomallit, suorituskykypyramidi, strategia, strategiset tavoitteet, kehittäminen, kehittämistutkimus, myymälätutkimus, myymälähenkilökunta, työmotivaatio, motivointi, palkitseminen, laadullinen tutkimus, haastattelu, havainnointi ja aineistolähtöinen sisällön analyysi. Hakusanoja on käytetty myös käännettynä englanniksi.

Kehittämistyön toteuttaminen esitellään kappaleessa 5. Kappaleessa käydään lävitse kehittämistyön eteneminen vaiheittain sisältäen myymäläseurantasovelluksen pilotoinnin, havainnoinnin sekä kvalitatiiviset haastattelut. Tässä vaiheessa tietoperusta toimi reflektiopohjana kehittämistyön etenemiselle sekä haastatteluiden antaman tiedon analysoinnille. Kappaleessa käsitellään myös tutkimuksen empiiriset tiedonhankintatavat, havainnointi ja haastattelut sekä aineiston käsitteilytapa.



Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön raportin rakenne

Kappaleissa 6 ja 7 esitellään tutkimushaastatteluista ja havainnoinneista saadut tulokset ja käydään lävitse tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset. Viimeisenä lukuna on pohdinta, jossa otetaan kantaa tutkimuksen eettisyyteen, luotettavuuteen ja pohditaan tutkimuksellista kehityshanketta kokonaisuudessaan sisältäen mahdolliset jatkotoimenpiteet ja arvioinnin kehitystyön onnistumisesta.

3 Suorituskyky - mittaamisesta johtamiseen

3.1 Suoritus ja suorituskyky

Suorituskykyyn liittyy useita ulottuvuuksia ja tarkastelunäkökulma vaikuttaa lopputulokseen. Suorituskyky liittyy muun muassa yritysten ja organisaatioiden menestykseen, yksilön fyysisiin ja psyykkisiin kyvykkyyksiin sekä henkilöstön johtamiseen. Tutkimuksissa eritellään suorituksen ja

suorituskyvyn erot, vaikka englanninkielisessä kirjallisuudessa molempiin viitataan sanalla performance. Gray, Micheli & Pavlov (2014) toteavat, että suoritusta voidaan tulkita monilla eri tavoilla katsontakulmasta riippuen. Yksinkertaisimmillaan se on lopputulos tehdystä työstä. Toisaalta sillä voidaan viitata prosessiin, jolloin jotain on tehty, jotta lopputulos on saavutettu. Kolmannen näkemyksen mukaisesti suoritus kertoo siitä, miten tietty asia on koettu. (Gray, Micheli & Pavlov 2014, 15-16.) Lönnqvistin, Kujansivun ja Antikaisen (2006) mukaan suoritus viittaa menneisyyteen ja kertoo saavutetuista tuloksista, kun suorituskyky puolestaan viittaa siihen, miten on mahdollista tulevaisuudessa suoriutua. (Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen 2006, 19.) Ahon (2011) mukaan suorituskyky on sen sijaan maksimiarvo, johon organisaation mahdollista päästä. (Aho, 2011.)

Yleisellä tasolla suorituskykyä ovat kuvailleet Neilimo ja Uusi-Rauva (2009), joiden mukaan suorituskyky on mittauksen kohteen kyky saavuttaa asetettuja tavoitteita (2009, 300). Samalla tavoin suorituskyvyn määrittelee myös Laitinen (1998), jonka mukaan suorituskyky on:

Kyky saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Laitinen 1998, 279).

Kun suorituskykyä katsotaan yrityksen tai organisaation näkökulmasta, mukaan tulee tarkoituksenmukaisuus. Nielsen ja Hunter (2013) kuvaavat suorituskyvyn organisaation kyvyksi saavuttaa sen tavoitteet mitattavasti, luotettavasti ja kestävästi. Suorituskykyyn liittyvien toimenpiteiden tulee olla tarkoituksellisia, sillä mikäli asioita saavutetaan sattumalta, ei niillä ole vaikutusta todelliseen suorituskykyyn. (Nielsen & Hunter 2013, 10-13.) Organisaation suoriutumisessa tulee huomioida myös kilpailijoiden toimenpiteet ja sidosryhmien tarpeet. Suorituskyvyn parantamisella ja toiminnan tehostamisella haetaan kannattavuuden parantumista sekä pyritään maksimoimaan omistajille tuotettava hyöty. Tehostamisessa on huomioitava jatkuvasti omistajien laadulliset ja määrälliset tavoitteet. Tavoitteita ei voida kuitenkaan saavuttaa ilman, että huomioidaan sidosryhmien kuten omistajien, työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet. (Laitinen 1998, 279-280.) Suorituskykyä arvioitaessa tulee ottaa huomioon organisaation kaikki sidosryhmät eli omistajien lisäksi esimerkiksi johtajat, työntekijät, asiakkaat ja viranomaiset. Eri sidosryhmillä voi olla hyvin erilaiset tarpeet, jolloin heidän näkemyksensä suorituksesta ja suorituskyvystä voivat vaihdella sekä tavoitteet olla ristiriitaisia. (Lönnqvist ym. 2006, 20.)

Sen sijaan Rantanen (2011) käsittelee suorituskyyä yksilön ja työntekijän kautta. Hänen mukaansa suorituskyyssä on kyse yksilön kyvystä asettaa itselleen tavoitteita, ja kyvykkyydestä niiden saavuttamiseen. Henkilön tulee tuntea itsensä ja omat taitonsa sekä tunnistaa tavoitteensa. Näiden perusteella hänen on mahdollista huomioida asetettujen tavoitteisiin pääsyyn tarvittavat vaatimukset kuten henkilökohtaiset ominaisuudet. (Rantanen 2011.) Myös Rantala (2014) käsittelee suorituskyyä yksilön kautta. Henkilökohtainen suorituskyy koostuu neljästä tekijästä: omistautumisesta, tekemisestä, osaamisesta ja kehityskyyssä. Kaikki osatekijät riippuvat toisistaan eikä yhden osa-alueen täydellinen hallitseminen korota kokonaissuorituskyyä merkittävästi. Parhaaseen tulokseen yksilö pääsee, kun hän huomioi kaikki osa-alueet ja pyrkii kehittämään itseään niiden puitteissa. (Rantala 2014, 68.)

Hyvä suorituskyy on yksinkertaisimmillaan tavoitteiden saavuttamista, mutta kokonaisuus on tosiasiassa monimutkaisempaa. Tavoitteet muuttuvat ja vaihtuvat ajan myötä, jolloin tavoitteita tulee arvioida säännöllisesti ja muuttaa tarpeen mukaan. Tavoitteiden saavuttamisen määritelmä ei myöskään ole aina yksinkertaista, lyhytaikaisen tavoitteen saavuttaminen ei välttämättä hyödytä pidempiaikaisia tavoitteita. (Bourne & Bourne 2011, 1.)

3.1 Suorituskyyyn mittaaminen

Suorituskyyä mitataan ja mittauksen tuloksia käytetään useimmiten ohjaus- ja johtamistyökaluna. Käyttökohteet vaihtelevat organisaatioittain ja niihin vaikuttavat organisaation strategia, kulttuuri ja toimintatavat. Käytännössä suorituskyyyn mittaaminen on prosessi, jossa tietoa kerätään ja analysoidaan sekä raportoidaan koskien eri organisaation sidosryhmiä (Behn 2003, 586-587.) Kerättyä tietoa hyödynnetään johtamisessa, suunnittelussa ja suorituksissa. Tiedon tulee olla tarkkaa ja ajantasaista sekä sen on oltava helposti hyödynnettävissä niille, jotka sitä tarvitsevat toiminnoissaan. Kunnollisen mittausjärjestelmän luominen vie aikaa ja lopullinen malli vaihtelee tapauksittain ja organisaatioittain. (Tangen 2005, 46.) Ainoastaan mittaamalla voidaan todentaa toimintakyky ja kyvykkyyt tuloksien toteuttamiseksi. Näin ollen organisaation tulee seurata ja ymmärtää asettamiensa tavoitteiden toteutumista. Mittaamisen tulee kohdistua siihen, miten on suoriututtu. (Aho 2011.) Halachmi (2005) tiivistää mittaamisen tarpeen suorituskyyyn parantamiseen: mikäli kohdetta ei voi mitata, sitä ei voi ymmärtää. Jos sitä ei voi ymmärtää, sitä ei voi hallita. Mikäli kohdetta ei voi hallita, sitä ei voi parantaa (Halachmi 2005, 503.)

Suorituskyvyn mittaaminen tarjoaa organisaation johdolle tietoa, jolla pystytään kontrolloimaan ja parantamaan toimintoja. Mittaamalla oikeita asioita organisaatio saa ajantasaista tietoa menestyksestä ja yrityksen suunnasta. Tulokset indikoivat tulevaisuuden suuntaa ja kun dataa käytetään oikea-aikaisesti, pystytään yrityksen strategiaa muokkaamaan tarpeelliseen suuntaan ja parantamaan suoritusta. (Sinclair & Zairi 2001, 537.) Behnin (2003) mukaan suorituskyvyn mittaaminen mahdollistaa lisäksi aktiivisen johtamisen. Mittaamista ja sen tuloksia käytetään parhaimmillaan johdon toimesta työsuoritusten arviointiin, työn kontrollointiin, budjetointiin, motivointiin, työssäoppimiseen ja suoritusten parantamiseen. (Behn 2003, 586-587.) Sen sijaan Parker (2000) korostaa mittaamisen tarvetta enemmän koko organisaation näkökulmasta. Mittauskohteet ja -tavat vaihtelevat organisaatioittain, mutta niiden perusteella voidaan tunnistaa monia oleellisia tekijöitä. Mittauksen perusteella ymmärretään, miten hyvin organisaatio menestyy, pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, ymmärtämään organisaation prosessit paremmin ja kyetään todentamaan mitkä tekijät vaikuttavat eri osa-alueisiin sekä voidaan määritellä mahdolliset ongelmakohdat tai pullonkaulat toiminnoissa. Tärkeimpänä tekijänä on todellisen tiedon muodostaminen, johon päätökset voidaan perustaa. Tällöin käytössä ei ole tunne ja olettamukset vaan kaiken pohjana toimii mitattu ja validi tieto (Parker 2000, 63-64.)

Useasti organisaatiossa valitaan mittareiksi ne asiat, joita on helppo mitata. Kuitenkin strategisesti merkittävämpää on mitata oikeita asioita. Mittaamisen lähtökohtana ovat määritellyt tavoitteet, joiden tulee olla sellaiset, että niiden saavuttaminen tai niissä epäonnistuminen pystytään määrittelemään selkeästi. Näin ollen niiden tulee olla objektiivisesti mitattavissa. Tavoitteiden tulee olla myös tarkoituksenmukaisia ja niillä tulee olla selkeä merkitys mitattaviin asioihin. (Julnes 2008, 50-51.) Lisäksi on määriteltävä luotettava tapa kerätä dataa tarkasteltava mittaamiseen sopiva aika-väli, mittaamisen kohteesta riippuu kuinka tiheästi kyseistä kohdetta kannattaa tarkastella. (Kauhanen 2010, 59.) Puolamäen (2007) mukaan oleellisinta ovat kuitenkin organisaation strategiset päämäärät. Mittareiden tulee olla sellaiset, että ne kuvastavat todellista organisaation suoriutumista mittareiden määrittelemillä osa-alueilla. Mittarien valinnassa on huomioitava mitattavuus, ymmärrettävyys ja vaikuttavuus. (Puolamäki 2007, 228-229.) Niskavaara (2010) tarkentaa mittareiden käyttöönoton suunnittelussa huomioitavat tekijät koskemaan myös sitä, millä kriteereillä mittareihin tai tavoitteisiin tehdään mahdollisesti muutoksia mittaamisesta saatavan datan perusteella. (Niskavaara 2010, 164-165.) Tangenin (2005) mukaan mittauksessa on huomioitava myös sidosryh-

mät eli sijoittajat, työntekijät, asiakkaat ja tavarantoimittajat. Lisäulottuvuuksien tuominen mukaan vaikeuttaa mittaamista, sillä monet näkökulmat vaikeuttavat yksinkertaisen ja ymmärrettävän mittauksen suunnittelua. (Tangen 2005, 48.)

Taloudellisten mittareiden rinnalla on tullut yhä enenevässä määrin ei-taloudellisten tekijöiden mittareita, joiden avulla voidaan ennakoida paremmin tulevaisuudessa tarvittavia toimenpiteitä. Taloudellisten, yleisimmin tunnuslukuihin liittyneiden mittareiden rinnalle voidaan tuoda myös erilaiset arvioinnit ja kyselyt. Useat yritykset eivät kuitenkaan hyödynnä näistä saatavaa dataa oikealla tavalla. Mittausmenetelmiä luotaessa tulee varmistaa kausaalisuus, mitattavan kohteen on vastata strategiseen lähtökohtaan. Tärkeää on, että mittarin tarjoama data vastaa organisaation informaatiotarpeeseen ja sitä arvioidaan sekä käsitellään kaikilla osastoilla samalla tavoin. (Ittner & Larcker 2003, 94-95)

Suorituskyvyn mittaamisessa esiintyy haasteita ja riskejä, jotka tulee huomioida mittaamista suunniteltaessa. Mittaaminen ei ole aina objektiivisen yksiselitteistä tai ulkoiset tekijät vaikuttavat mittaamistapaan. Kun mittaamista ei voida toteuttaa selkeällä suorituksesta saatavalla numeraalisella datalla, tulee organisaatiossa miettiä tarkasti, miten mittaus voidaan toteuttaa tasapuolisesta ja aukottomasti. (Rantala 2014.) Mikäli työntekijät eivät ole motivoituneita tavoittelemaan mittareita, jää niiden mittaamisesta saatava hyöty vajaaksi. Mittaamisen perustuvien toimenpiteiden tulee olla ymmärrettäviä ja toteutettavissa olevia, jotta työntekijät omistautuvat työlleen ja sitoutuvat korkeisiin suorituksiin (Järvinen ym. 2016.) Huonosti toteutettu mittaaminen voi saada aikaan vääränlaista toimintaa, jolloin organisaatiossa keskitytään vain mitattaviin kohteisiin, jolloin muut osa-alueet jäävät huomiotta. Mittaus voi myös kohdistua tekijöihin, joihin yksilö ei pysty vaikuttamaan tai joilla ei ole kokonaisuuden kannalta merkitystä. (Laamanen 2005, 29.) Heikosti toteutettuna suorituskyvyn mittaamisesta ei synny kannustavaa vaikutinta. Tällöin mittaus saattaa aiheuttaa lisätyötä, jäykistää prosesseja ja lisää byrokratiaa sekä lisää negatiivista kontrollia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 301.) Erityisesti liian tarkka valvonta ja väärä reagointi tuloksiin vaikuttavat negatiivisesti. Mikäli tuloksia tulkitaan liian lyhyellä aikasykllillä ja niiden perusteella mikrojohdetaan eli puututaan työntekoon liian nopeasti tai ei huomioida normaalia vaihtelua mittauksissa, mittaaminen näyttyy työntekijöille vain vallankäytön välineenä. (Laamanen 2005, 29.) Väärin valitut mittarit voivat myös ohjata toimenpiteitä väärin suuntiin (Niskavaara 2010, 164).

Hyvin toteutetulla mittauksella saavutetaan koko organisaation kannalta kokonaisvaltaisia hyötyä. Mittauksen avulla on mahdollista ennakoida ja ymmärtää toimintaympäristön muutoksia, suunnitella ja analysoida toiminta mahdollisimman tehokkaaksi, viestiä tehdyistä valinnoista, mahdollistaa tehokas muutosjohtaminen, muodostaa oppiva organisaatio ja valtuuttaa jokainen toimimaan parhaiten kokonaisuuden kannalta. (Laamanen 2005, 24.) Parhaimmillaan suorituskyvyn mittaus keskittyy kokonaisuuteen pelkkien numeraalisten tulosten sijasta. Tällöin mittaus kannustaa työntekijöitä tekemään parhaansa ja etsimään tapoja, joilla työsuoritustaan voi parantaa. (Bourne & Bourne 2011, 5-6.)

3.2 Suorituskyvyn mittarit ja niiden määrittely

Suorituskykymittareita on erilaisia ja ne voidaan jakaa ominaisuuksiensa perusteella eri luokkiin. Useimmiten jako on tehty taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit perustuvat rahamääräiseen tietoon ja ei-taloudelliset antavat tarkemman kuvan organisaation toiminnasta. Ei-taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, laatutekijät ja toimitusvarmuus. Strategianhallinnan kannalta ei-taloudelliset mittarit ovat tärkeitä apuvälineitä. (Lönngqvist ym. 2006, 30.) Suorituskykyä tulee mitata taloudellisilla ja ei-taloudellisilla mittareilla samoin kuin lyhyt- ja pitkäaikaisesti, sillä yksikään mittari ei anna yksinään riittävän kattavaa kuvaa organisaation tilanteesta. (Kaplan & Norton 1992, 71-72). Ei-taloudelliset mittarit kertovat kannattavuudesta ja niiden avulla on mahdollista saada nopeammin tietoa taloudellisesta tilanteesta kuin perinteisten taloudellisten mittareiden avulla. Ei-taloudelliset mittarit viittaavat aineettomiin tekijöihin, joiden seuraaminen antaa informaatiota trendeistä ja suunnasta, johon organisaatio on kulkemassa. (Ittner & Larcker 2003, 88-90.)

Uusi-Rauva ja Neilimo (2009) käyttävät toista yleistä jakotapa mittareissa. Mittarit voidaan jakaa pehmeisiin ja koviin, joiden jako kuvaa mittarin jämäkkyyttä. Kovat mittarit muodostuvat helposti tulkittavista tunnusluvuista kuten tuloksesta tai suoritusmäärästä. Pehmeät mittarit muodostuvat tekijöistä, jotka mittaavat tuntemuksia, asenteita ja näkemyksiä. Mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja ilmapiiritutkimukset. Kyselyiden antama tieto ei ole yksiselitteistä ja siihen vaikuttavat vastaajien asenteet ja tunteet. (Uusi-Rauva & Neilimo 2009, 304). Vaikka jako vaikuttaa samalta kovien ja pehmeiden sekä taloudellisten ja ei-taloudellisten välillä, on niillä eri merkitykset. Jokainen mittari on mahdollista määritellä molemmilla tavoilla, esimerkiksi taloudellinen mittari voi olla myös pehmeä. (Lönngqvist ym. 2006, 31.)

Kolmantena jakotapana on käytetty epäsuoria ja suoria mittareita. Suorilla mittareilla voidaan mitata suoraan tiettyjä menestystekijöitä. Epäsuorat mittarit mittaavat tekijää, jota ei pystytä mittaamaan suoraan. Tällainen tekijä on esimerkiksi tuottavuus, jota on suoraan hankala mitata. Sen sijaan siihen liittyviä ominaisuuksia kuten virheiden määrää, työilmapiiriä, odotusaikaa ja poissaoloja voidaan mitata ja niiden perustella määrittellä tuottavuus. (Lönngqvist ym. 2006, 32.)

Neljäs mittareiden jakotapa on jako objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Objektiivinen mitaus tehdään joka tapauksessa, ilman henkilöstöä. Mittaaminen perustuu menetelmään eikä siihen vaikuta ulkopuoliset tekijät. Subjektiivinen mitaus on yksilön arvio mittauksen kohteesta ja arvio vaihtelee vastaajan mukaan. (Pellinen 2017, 102.) Subjektiiviset mittarit eivät välttämättä anna tarpeeksi tarkkaa kuvaa mittauksen kohteesta vaan antaa enemmänkin taustoittavaa dataa. Objektiiviset mittarit antavat sen sijaan tarkan tuloksen, mutta niiden tuottama data koskee vaan rajattua osa-aluetta, jolloin ne eivät anna tarpeeksi laajaa kuvaa kohteesta. (Lönngqvist ym. 2006, 31.)

Suorituskyvyn mittareiden määrittely alkaa Mika Ahon (2011) kuvion 2 mukaisesti yrityksen missiosta ja siitä johdetuista visiosta ja arvoista. Näiden perustella on määritelty strategiset tavoitteet, strategia sekä johdettu niistä organisaation menestystekijät. Näiden määrittelystä saadaan johdettua suorituskykyä arvioivat mittarit, joiden perusteella valitaan taktiikat, joilla päästään mitattaviin tavoitteisiin. Pyramidin alimmaisena ovat liiketoiminnasta kumpuavat mittarit, mittaristot ja niiden analysointi sekä raportointi eli osio, joka syöttää tietoa pyramidissa ylöspäin. (Aho 2011.)



Kuvio 2. Suorituskyvyn mittareiden määrittely Ahon (2011) pohjalta

Yrityksen visio ja strategia ovat myös Lönnqvistin ja muiden (2006) mukaan suorituskyvyn mittaamisen lähtökohta. Visio määrittelee sen, millaisena yritys nähdään tulevaisuudessa ja strategia sisältää ne keinot, joilla visio toteutetaan. Mikäli visio ja strategia ovat selkeitä, niiden perusteella on helppo määritellä menestystekijät, joista suorituskyvyn mittarit voidaan johtaa. Jos visio ja strategia ovat epämääräisiä ja laaja-alaisia, tulee menestystekijöiden määrittelyä varten hankkia lisätietoa organisaation sisältä ja tärkeimmiltä sidosryhmiltä. Tärkeintä on tunnistaa keskeisimmät tekijät, jotta mittaaminen kohdistuu oikeisiin tekijöihin. (Lönnqvist ym. 2006, 106-108.) Mikäli tätä työtä ei tehdä tarkasti, mitataan strategian kannalta vääriä asioita, jolloin mittaamisesta ei saada tavoiteltua hyötyä. (Laamanen 2005, 29.) Myös Micheli, Mura & Agliati (2011) toteavat tutkimuksessaan, että yrityksen strategian jalkauttaminen suorituskyvyn mittaamisen kautta organisaatioon ei ole suoraviivaista ja mittaamisen ulottuvuuksissa tulee huomioida organisaation erityispiirteet. Epäjohdonmukaisuudet johtamistyylin ja strategisten tavoitteiden sekä mittauskohteiden välillä heikentävät strategian täytäntöönpanoa. Mikäli mitataan asioita, jotka eivät ole lähtöisin strategiasta, ei mittaamisella kyetä vahvistamaan siitä lähtöisin olevia tavoitteita. (Micheli, Mura & Agliati 2011, 1134-1135.)

Suorituskykymittauksen rakentaminen on pitkäjänteinen prosessi, jossa tulee huomioida Puolamäen (2007) mukaan ohjausjärjestelmän elementit, mittarien aikajänne ja niiden mahdollinen käyttö vertailuun organisaation sisällä. Mittareiden tulee olla valittuja siten, että muodostavat selkeän kuvan mitattavan organisaation osan suoriutumisesta strategisesti tärkeissä osa-alueissa. Mittareiden tulee olla ymmärrettäviä ja niistä johdettujen tavoitteiden on oltava sellaisia, jolloin pääseminen vahvistaa koko pyramidia. Henkilöstön tai organisaation osan on koettava tavoitteisiin pyrkimisen mielekkääksi ja tavoitteet mahdollisiksi saavuttaa. Mikäli mittareita ei laadittu strategisista lähtökohdista, ne jäävät kokonaisuuden kannalta irrallisiksi. Tällöin mittareilla saadaan tietoa yksityiskohdista, mutta kokonaiskuvan hahmottaminen on vaikeaa. (Puolamäki 2007, 228-229.)

Suorituskykymittaristo voidaan rakentaa useasta eri mittausnäkökulmasta. Yleisimmin käytössä on tasapainotettu kokonaisuus, jolloin tavoitteena on saada tietoa monesta eri näkökulmasta ja mahdollistaa kokonaisvaltainen seuranta. Balanced Scorecardissa on neljä eri näkökulmaa, taloudellinen, asiakas, prosessi ja inhimillinen. Navigator-mallissa mukaan tulee lisäksi uudistumisen ja kehittymisen näkökulma. Vaihtoehtona on myös määrittää mittaus esimerkiksi sidosryhmien

näkökulmasta. Näkökulmat tulee valita aina organisaation erityispiirteiden mukaisesti, jolloin mittauksesta saadaan mahdollisimman kattava. (Lönnqvist ym. 2006, 108-109.)

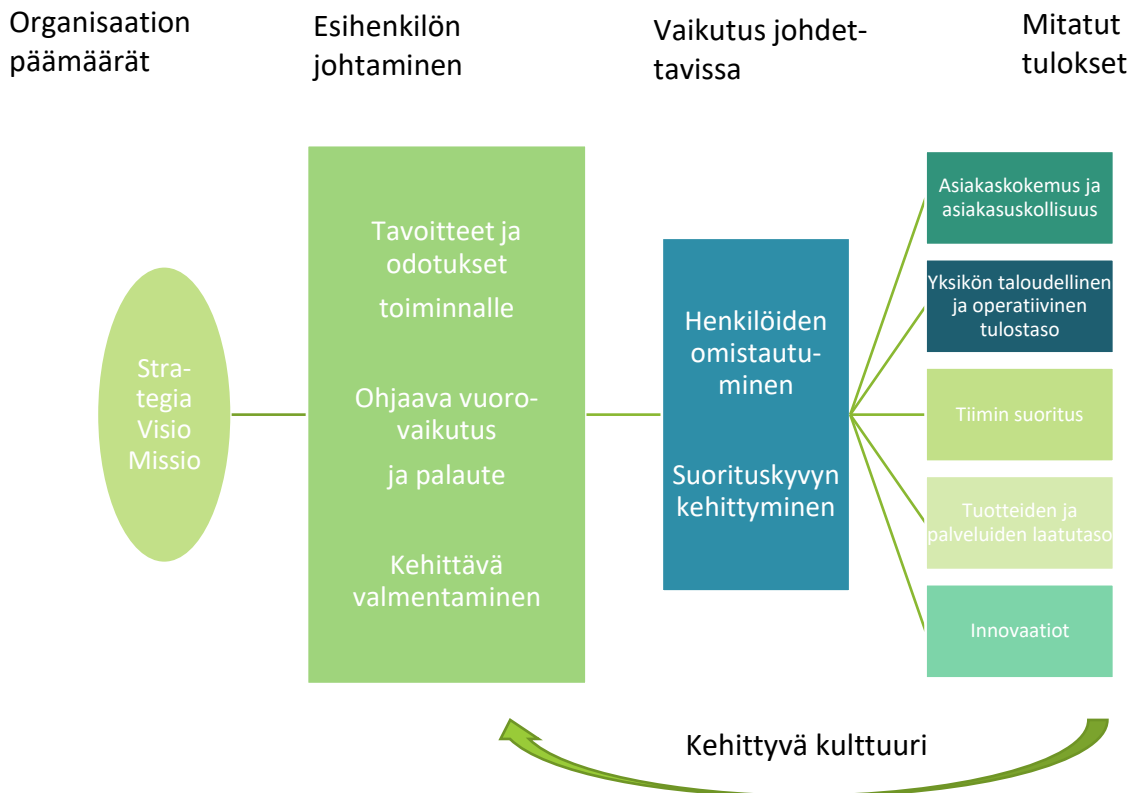
3.3 Mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen

Organisaatioiden ympäristö on jatkuvassa muutoksessa, jossa kilpailu, teknologinen edistyminen ja ekonomiset tekijät haastavat yritykset entistä enemmän kehittämään kestäviä kilpailuetuja. Dynaamisessa toimintaympäristössä toimiminen vaatii parempaa suorituskyvyn mittaamista ja sen perusteella tehtävää johtamista. Perinteiset suorituskyvyn mittarit kuten tuloslaskelmat eivät vastaa enää uudistuneisiin tarpeisiin vaan johtamisessa tulee huomioida ne tekijät, joilla organisaatiolla voidaan tuoda todellista lisäarvoa. (Huyett & Viguerie 2005.) Suorituskyvyn ja suorituksen johtamisesta on tutkittu useista eri näkökulmista. Samalla tavoin kuin suorituksessa ja suorituskyvyyssä katsotaan olevan eroa, myös suorituksen ja suorituskyvyn johtaminen eroavat. Molempien englanninkielinen termi on kuitenkin performance management, jonka vuoksi käännöksiä käytetään osittain ristikkäin. Performance management on syntynyt tulos- ja tavoitejohtamisen teemoista.

Määritelmät suorituksen johtamiselle vaihtelevat ja kapeimmillaan sen katsotaan olevan suunnittelua, aikatauluttamista ja budjetointia. Kauhanen (2013) tiivistää suorituksen johtamisen olevan johdon tai esihenkilön työtä, jolla he mahdollistavat alaisilleen parhaat mahdolliset edellytykset onnistua tehtävissään. (Kauhanen 2013, 54.) Toisaalta osa tutkijoista laajentaa suorituksen johtamisen laajamittaisemmaksi toiminnaksi, jonka avulla organisaation prosessit ja optimointitavat vaikuttavat organisaation strategian kehitykseen ja toteuttamiseen. Suorituksen johtaminen yhdistää organisaation strategian ja teknologisen rakenteen, jotta organisaatio pystyy yhteistyössä saavuttamaan tavoitteensa (Ariyachandra & Frolick 2008, 113). Prajogo ja MacDermott (2005) toteavat, että organisaation strategian jakaminen pienempiin tavoitteisiin sekä tavoitteiden aktiivinen seuraaminen saavat työntekijöiden sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin sekä vahvistavat omatoimista ongelmanratkaisukykyä samoin kuin johtavat jatkuvaan parantamiseen (Prajogo & MacDermott 2005, 1227). Myös Hyppänen (2013) käsittelee suorituksen johtamista laaja-alaisena toimintana, jossa johtajien ja esihenkilöiden tulee kommunikoida tavoitteet henkilöstölle ja osoittaa tällä tavoin oikea suunta tekemiselle. Osallistamalla kaikki tasot toimintaan, toimintaa pystytään kehittämään laaja-alaisesti yksikkö-, tiimi- ja yksilötasolla. Tämä sisältää myös operatiivisen

osion päivittäisen johtamisen osatekijöistä. Johtaminen sisältää selkeät tehtävät ja ohjeet, päivittäisjohtamisen käytännöt ja kehityskeskustelut. Kokonaisuudessaan suorituksen johtaminen yhdistää strategisen ja operatiivisen johtamisen ja se kytkeytyy osaamisen ja tiedon johtamiseen, koulutukseen ja kehittämiseen, palkitsemiseen ja urasuunnitteluun. (Hyppänen 2013.) Mucha (2011) tiivistää suorituskyvyn johtamisen olevan seuraava askel mittaamisesta. Kun mittaamisella kerätään tietoa, se ei yksistään johda organisaatiota uudelle paremmalle tasolle vaan dynaamiseen suoriutumiseen tarvitaan aktiivista datan prosessointia ja hyödyntämistä. Mittauksella saavutettua tietoa käsitellään ja sen perusteella muokataan strategiaa ja toimenpiteitä systemaattisesti, jotta organisaatiossa pystytään nostamaan tekemisen tasoa. (Mucha 2011, 49-50.)

Useiden määritelmien mukaan suorituksen johtaminen on sama asia kuin suorituskyvyn johtaminen, vain näkökulma muuttuu, jolloin suurin ero on strategialähtöisyydessä. Ahon (2011) määritelmän mukaisesti suorituskyvyn johtaminen muodostaa prosessin, joka hyödyntää teknologiaa ja kokoaa yhteen kaikki johtamisen prosessit, mittarit, menetelmät, informaation sekä aineettoman pääoman eli ei-fyysiset asiat kuten resurssit, toimintatavat, sidosryhmäsuhteet ja työntekijöiden kyvykkyydet. Prosessin tarkoituksena on tukea strategiatyöskentelyä, sen eri vaiheita ja vastata päätöksentekijöiden informaatiotarpeisiin. Kokonaisuudessa pyritään yhdistämään eri tekijät yhteiseksi järjestelmäksi. (Aho 2011.) Suorituskyvyn mittauksen päätavoitteena on tuottaa strategisesti tärkeää dataa organisaation johdolle ja mahdollistaa tiedolla johtaminen (Ukko ym. 2008, 87.) Myös Järvinen ja muut (2016) lähtevät suorituskyvyn johtamisen mallissaan liikkeelle organisaation visiosta, missiosta ja strategiasta. Kuviossa 3 kuvataan suorituskyvyn johtamisen kokonaiskartta, joka huomioi esihenkilön johtamisen merkityksen alaisten omistautumiselle ja suorituskyvyn kehittymiselle. Organisaation ja alaisten kehittyminen voidaan todentaa mitatuilla tuloksilla, joka puolestaan mahdollistaa koko organisaatiokulttuurin kehittymisen. Tavoitteellisesta ja henkilöstön huomioivasta johtajuudesta tulee itseään parantava kehä, joka johtaa suorituskyvyn kehittymiseen. (Järvinen ym. 2016.)



Kuvio 3. Suorituskyvyn johtamisen kokonaiskartta Järvinen ym. (2016) pohjalta

Rantala (2014) kuvaa suorituskyvyn johtamisesta saman tyyppisesti kuin edellä esitelty kokonaiskartta. Esihenkilön johtamismallissa on tärkeää, että hän kykene vaikuttamaan tekijöihin, joista henkilökohtainen suorituskyky koostuu. Hyvässä organisaatiokulttuurissa kannustetaan kokeiluihin ja pilotointeihin, mutta toiminnassa tulee kuitenkin huomioida organisaation pelisäännöt ja toimia niiden mukaan. Esihenkilön rooli on erityisen tärkeä tekemisen ja kokeilujen luotsaamisessa. Hänen tulee luoda kulttuuri, jossa tekemisistä pystytään antamaan avoimesti palautetta, ilman että palaute lannistaa toimintaa. Parhaimmillaan palaute saa yksilön arvioimaan toimintaansa uudesta kulmasta ja tekemään sen paremmin. Samalla tavoin esihenkilön tulee kiinnittää huomiota yksilön osaamisen tasoon ja siihen, että taso vastaa yksilön työtehtävien suorittamista. Suorituskyky määrittyy pitkälti yksilön taidosta tehdä yhteistyötä muun organisaation kanssa, joten esihenkilön tulee ohjata yksilöä kehittämään myös yhteistyön tasoa. Esihenkilön tulee ottaa osaamisen taso esille alustensa kanssa sekä puuttua yksilökohtaisiin puutteisiin suoriutumisen. Tämä vaatii taitoa lukea alaisiaan ja myös uskallusta ottaa vaikeat asiat esille. Useasti esihenkilö kuvittelee alaisen ymmärtävän olevansa alisuorittaja, eikä käy tarvittavia keskusteluja työntekijän kanssa. Esihenkilö toivoo alaisen korjaavan työsuoritustaan, jolloin ongelma korjaantuisi itsestään. Oletus

oman asemansa tiedostamisesta on kuitenkin yksi suurimpia harhoja johtamisessa ja esihenkilötyössä. (Rantala 2014, 68-75.) Myös de Menezesin ja Escrigin (2019) tutkimuksen mukaan esihenkilön on seurata työntekijöiden suoriutumista ja koulutustarpeita. Osaava ja oma-aloitteinen työntekijä huomioi organisaation vaatimukset ja osaa mukauttaa työskentelyään tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi on huomioitava, että työntekijän hyvinvointia tuetaan, jonka myötä hänet saadaan paremmin sitoutumaan yritykseen. Työn seuranta ja sen vaatimukset tulee olla oikealla tasolla, jotta ne tukevat tuottavuutta ja laatua. (de Menezes & Escrig 2019, 1249.) Parhaimmillaan esihenkilö auttaa yksilöä tunnistamaan tiedon lisäksi ne tunteet, jotka vaikuttavat valintojen taustalla ja ohjaa yksilöä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Parhaimmillaan suorituskykyä pystytään kasvattamaan, kun organisaation jäsenet ovat kehityskykyisiä. Kokonaisuudessa ei pystytä etenemään, mikäli tekemisen tasoa ei kasvateta. Esihenkilön tulee rohkaista uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Rantala 2014, 68-75.)

Suorituskyvyn johtamisessa esihenkilön merkitys on siis ensisijainen. Esihenkilön on varmistettava, että työntekijä tietää tehtävänsä ja tavoitteensa, tukee ja auttaa onnistumaan, seuraa ja arvioi sekä antaa palautetta. Mittaamisesta saatuja tuloksia käydään tällöin aktiivisesti lävitse ja varmistetaan, että työntekijä tietää tilanteensa suhteessa tavoitteisiinsa. (Hyppänen 2013.) Suorituskyvyn arvioinnissa tulee olla aina tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Mikäli arviointia tehdään laadullisin kriteerein, vaatii se kokemusta eikä ole niin selkeää kuin määrälliseen mittaamiseen perustuva. (Rantala 2014, 75-76.) Johtaminen on vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa, jolloin taitava johto innostaa ja aktivoi työntekijöitä pääsemään huippusuorituksiinsa. Parhaimmillaan suorituskyvyn mittaaminen motivoi, ohjaa työn suuntautumista, kirkastaa tavoitteita ja mahdollistaa tulospalkkauksen. Mittaus voi myös aiheuttaa kilpailua, joka oikein toteutettuna toimii positiivisen kasvun ajurina yrityksen tai osaston sisällä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 301.)

Organisaation suorituskyvyn johtaminen on tehokasta, kun mittaristoista saatua dataa käytetään aktiivisesti. Organisaation tulee seurata ja analysoida asettamiensa tavoitteiden toteutumista säännöllisesti. Tämä muodostaa tehokkaan työkalun johdon ja työntekijöiden väliseen viestintään. Avoin viestintä molempiin suuntiin parantaa tavoitteiden toteutumista ja mahdollistaa tehokkaan toiminnan. Mittareiden ja tulosten aktiivinen seuraaminen tuottaa ajantasaista tietoa, jonka perusteella suunnitelmia ja toimintoja voidaan optimoida ja ennakoida mahdollisia tarvittavia muutoksia. (Aho 2011.)

3.4 Suorituskyvyn mittaamisesta johtamiseen kohdeyrityksessä

Suorituskyvyn käsite sisältäen sen mittaamisen, mittarit sekä mittaamisen kautta saadulla datalla johtamisen teoria toimii pohjana tutkimukselliselle kehittämishankkeelle. Suorituskyky terminä ei ole yleisesti, päivittäisessä työskentelyssä käytettävä tekijä kohdeyrityksen myymälätyön johtamisessa, mutta käytännön tasolla suorituskyvyn teoriaa käytetään myymäläketjun johtamisessa jatkuvasti. Tällä hetkellä myymälähenkilökunnalla on tavoitteet, joiden eteen työskennellään. Tavoitteet ovat määritelty kappaleessa 3.2. kuvaillun polutuksen mukaisesti, jolloin ne ovat lähtöisin kohdeyrityksen missiosta, visiosta ja arvoista. Näiden perusteella on luotu strategiset tavoitteet, strategia ja kriittiset menestystekijät. Kohdeyrityksessä näistä menestystekijöistä on luotu liiketoiminnollisia tavoitteita ja määritelty niitä kuvaavat mittarit. Mittareiden perusteella jokainen osasto, mukaan lukien myymälätoiminnot, ovat rakentaneet taktiikat, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Jokainen osasto on määritelty näihin taktiikoihin soveltuvat mittarit, joita jokaisella osastolla seurataan aktiivisesti. Myymälätyöskentelyssä mittarit liittyvät pääasiallisesti myynnin eri tasoihin sekä asiakastyytyvyyteen. Myymäläympäristössä strategisesti valitut myynnin ja asiakastyytyvyyden mittarit ovat luonnollinen suorituskyvyn ulottuvuus. Kappaleessa 3.3 käsitellyn suorituskyvyn johtamisen teorian mukaisesti mittaamisen on tarkoitus tuottaa strategisesti tärkeää dataa organisaation johdolle. Kohdeyrityksessä myyntitulokset ja asiakastyytyvyys tuovat nopeita signaaleja myyntiorganisaation toiminnasta. Myyntitulokset eivät yksinään kerro myyjän tehokkuudesta vaan tuovat selkeän signaalin esimerkiksi tuotemuutosten yhteydessä. Useimmiten tuotteiden muuttuessa, tulee hetkellinen muutos myyntituloksiin, mutta jos muutoksesta tulee pysyvä asioiden tila, se antaa näkemyksen tuotemuutoksen kannattavuudesta ja mahdollisesta uudesta muutostarpeesta.

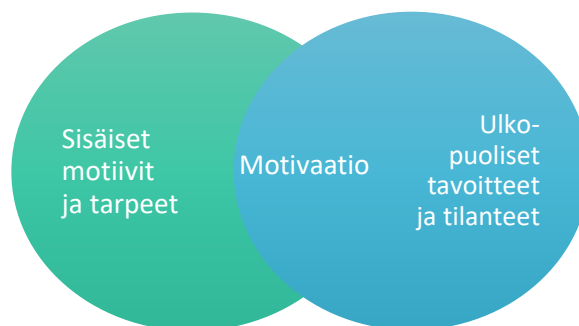
Suorituskyvyn johtamisen kokonaiskartan, joka esitellään kuviossa 3, mukaisesti esihenkilöllä on suuri rooli henkilöstön osaamisen ja suoriutumisen kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Kehittämishankkeessa rakennetaan toimintamallia, jolla myymälähenkilökunnan johtamiseen saadaan tasapainottavaa näkökulmaa myös ei-taloudellisten tekijöiden kannalta, jotka kuitenkin suuremmassa mittakaavassa tukevat myynnillisten tavoitteiden toteutumista. Toimintamallilla haetaan parempaa näkemystä myymälätoimintoihin, jolloin esihenkilön ohjaava vuorovaikutus ja kehittävä valmentaminen saavat lähtökohdan myös muuhun kuin myynnilliseen osaamiseen. Suorituskyvyn

johtamisessa mittaristoista saatavaa dataa on käytettävä aktiivisesti ja parhaimmillaan se muodostaa työkalun onnistuneeseen viestintään. Jotta aktiivinen viestintä onnistuisi, tulee olla toimintamalli ja datan lähde, joilla saadaan näkemys myös ei-taloudellisiin tekijöihin.

4 Motivaatio

4.1 Mitä motivaatio on

Useimmiten motiivilla on viitattu tarpeeseen, haluun, sisäisiin yllykkeisiin ja toisaalta myös rangaistuksiin ja palkkioihin. Motiivit luovat yksilölle käyttäytymissuunnan, joten ne suuntaavat aina tiettyyn päämäärään. Aina motiivin lähdettä ei kuitenkaan tiedosteta. (Ruohotie 1998, 36.) Friedrichs (2012) määrittelee motivaation olevan syy yksilön käyttäytymiseen, johon vaikuttaa aktivoituneiden motiivien vuorovaikutus. Kaikilla on yksilöllisiä motiiveja, jotka saavat yksilön tavoittelemaan omia tai yhteisön tavoitteita. (Friedrichs 2012, 7-8.) Mayorin ja Riskun (2015) mukaan suurin osa vaikuttimista, erityisesti sisältäpäin kumpuavista, ovat yksilön tunnistettavissa. Parhaimmillaan sekä sisäiset että ulkoapäin annetut tavoitteet ja tarpeet ovat harmoniassa keskenään, yksilö tuntee olevansa motivoitunut ja kokee tyytyväisyyttä tilanteeseensa. (Mayor & Risku 2015, 37-38.) Sisäisten ja ulkoisten tarpeiden ja tavoitteiden kohtauspisteessä muodostuu motivaatio kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4. Motivaation muodostuminen (Mayor & Risku 2015, 38)

Motivaatio on monimutkainen prosessi, joka yhdistää yksilön tunteet ja järjen, persoonallisuuden, arvot ja sosiaalisen ympäristön. Yksilön ollessa itse vastuussa toimintansa tuloksesta, parhaimman lopputuloksen tavoittelu käynnistää motivaatioprosessin, jossa yksilö arvioi oman omaa pätevyyt-

tään kyseisessä tilanteessa sekä tilanteen merkitystä itselle ja toimintaympäristölle. Näin ollen motivaatiolla on kolme tehtävää, se saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla, ohjaa kohti tavoitetta ja toimii käyttäytymisen säätelijänä. (Liukkonen, Jaakkola, & Kataja 2006, 11-12.)

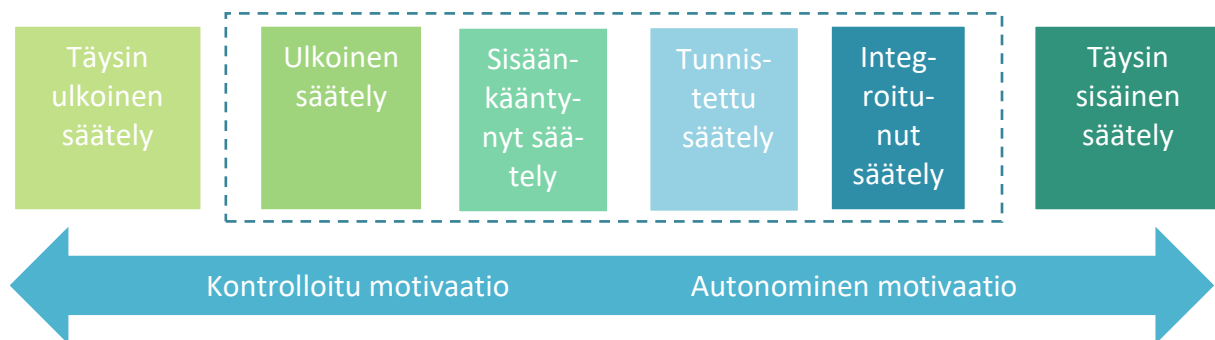
4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio jaetaan yleisimmin sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio pitää sisällään haastavat työtehtävät, tunnustukset, saavutukset ja kehittyvän urapolun. Sisäiseen tunteeseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat suoraan myös työtyytyväisyyteen. Sisäisesti motivoitunut tuntee pystyvänsä vaikuttamaan tehtäviensä sisältöön ja kehittämään itseään. Tällöin motivaatio kytkeytyy vahvasti tunteisiin ja on pitkäkestoista. (Law 2016, 5-6.) Sisäinen motivaatio perustuu työhön itseensä, sen kiinnostavuuteen ja mahdollisuuteen vaikuttaa sen sisältöön. Sisäinen motivaation syntyyn vaikuttaa vahvasti myös ulkoisten painetekijöiden puute. Kun yksilöä ei pakoteta tekemään tiettyjä asioita, hän pystyy löytämään työstään itsessään motivoivia asioita. (Amabile 1998, 80-82). Motivaatio kantaa myös vähemmän mielekkäiden hetkien ylitse. Kun yksilö on motivoitunut sisäisesti, hän on kokonaisuudessaan tyytyväisempi elämäänsä ja hän voi kaiken kaikkiaan paremmin. (Sinokki 2016, 98-99.) Sen sijaan ulkoinen motivaatio tulee ulkopuolisista asioista kuten palkasta, palkkioista ja tittelistä. (Law 2016, 6). Yksilöllä ei ole henkistä kiinnostusta asiaan, mutta hänen tulee motivoitua tekemään se pakon vuoksi. (Seppänen 2018, 93.) Ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi koetaan myös palaute, kannustus, osallistumismahdollisuudet ja ulkopuolinen tuki. Nämä toimivat yleensä lyhytkestoisesti ja niiden kannustava vaikutus on lyhyt. Kuitenkin ulkoinen motivaatiolähde kuten kannustus tai kertabonus voivat toimia hyvänä motivaation lähteenä tarkasti arvioituissa tilanteissa kuten kesken vaativan projektin loppuunsaattamisessa tai rekrytointibonusena. Lyhytkestoisuutensa vuoksi ulkoisten tekijöiden tavoittelu ei kuitenkaan lisää hyvinvointia samalla tavoin kuin sisäiset tekijät. (Law 2016, 6.)

Tarkan kahtiajaon on kuitenkin katsottu viime vuosina olevan liian kapea ja useissa tutkimuksissa on todettu, että molemmat motivaatiotyypit voivat olla positiivisesti ja negatiivisesti vuorovaikuttavia. (Gagné & Deci 2005, 332). Motivaatiota pitäisi käsitellä jatkumona, jossa autonomian eli itsemääräämiseen osuus muuttuu. (Liukkonen ym. 2006, 82-83.) Ryan ja Deci (2000) ovat esitelleet itsemääräämisteorian, jonka mukaan kuvataan kuviossa 5. Teorian mukaan yksilö on luonnostaan

motivoituvaa ja itseohjautuvaa, mutta eri yksilöitä motivoivat eri asiat. Teorian lähtökohta on kuviossa vasemmalla, jossa yksilö on kokonaan ilman motivaatiota, eikä hänellä ole halua toimia tai sille ei löydy tarkoitusta. Kuvion oikeassa reunassa on klassinen sisäinen motivaatio, jolloin toimet johtuvat luontaisesta tyytyväisyydestä. Tällöin yksilöä motivoivat ainoastaan sisäiset, henkilökohtaiset tekijät eikä hän näe välttämättä yhteisiä tavoitteita tavoittelemisen arvoisina. Kahden ääripään välillä on eri asteiset ulkoiset motivaatiotyypit. (Ryan & Deci 2000, 71-72.) Itsemääräämisteorian mukaisesti ulkoinen motivaatio voi kääntyä kohti sisäistä motivaatiota asteittain.

Ensimmäinen taso muutoksessa on ulkoinen säätely, jolloin toimet johtuvat ulkopuolisista vaatimuksista tai jatkuvasta palkitsemisesta. Seuraava aste on sisään kääntynyt säätely, jolloin motivaation lähteenä on negatiivisen emotionaalisen kokemuksen välttely. Tällaisena toimii esimerkiksi syllisyys tai jännitys. Kolmas taso on tunnistettu säätely, jolloin ulkopuoliset motivaatiotekijät vetävät yksilöä puoleensa, mutta samalla hän alkaa nähdä ne myös omina tavoitteinaan. Tehtävät koetaan tällöin tärkeiksi itselle. Viimeinen taso ennen kokonaan sisäistä säätelyä on integroitu säätely. Tällöin ulkoiset motivaatiotekijät ovat muuttuneet pääasiallisesti sisäisiksi. Ajan mittaan ulkoisista tekijöistä on tullut yksilölle merkityksellisiä tavoitteita ja hän kokee ne tavoittelemisen arvoisina omasta halustaan. Tällä tasolla motivaatio on lähellä kokonaan sisäistä, mutta kaikkia toimia ei tehdä pelkästään luontaisen nautinnon vuoksi. (Ryan & Deci 2000, 71-72; Liukkonen ym. 2006, 82-83.)



Kuvio 5. Ulkoisen motivaation itsemääräytymisteoria (Ryan & Deci 2000, 70)

Sisäistä motivaatiota on yleisesti korostettu paremmaksi muodoksi kuin ulkoista motivaatiota. Perinteisen käsityksen vastaisesti Derfler-Rozinin ja Pitesan (2020) argumentoivat tutkimuksessaan, että ulkoinen motivaatio on relevantti motivaation muoto eikä sisäinen motivaatio yksinään ole ylivertainen siihen verrattuna. Ulkoinen motivaatio on tärkeä tekijä jo itsessään, eikä se myöskään liity negatiivisesti sisäiseen motivaatioon. Kuitenkin työpaikoilla, erityisesti työntekijävalinnoissa,

ilmenee motivaation puhtausharha. Puhtausharha muodostuu, kun henkilöitä, jotka ilmaisevat selkeästi ulkoista motivaatiota, ei yleisimmin pidetä yhtä hyvinä hakijoina kuin niitä, jotka kertovat motivoituvansa työn sisällöstä ja työstä itsensä vuoksi. (Derfler-Rozin, R. & Pitesa, M. 2020, 1840-1841.)

4.3 Motivaation kontrollistrategiat

Motivaation luomiseksi ja vahvistamiseksi on erilaisia kontrollistrategioita, joita voidaan käyttää kokonaan tai osittain samanaikaisesti, tai vaihtoehtoisesti kokonaan erillisinä. Kaikissa strategioissa huomio pyritään kohdistamaan tunteisiin ja ajatteluun, sillä motivaation luominen ja ylläpitäminen vaatii aktiivista työtä eikä motivaatio synny itsestään. Erilaiset kontrollistrategiat ovat tilannesidonnaisia ja niiden valinta riippuu tavoiteltavasta asiasta ja sen luomista haasteista.

(Järvenoja, Kurki & Järvelä 2018, 145-146.)

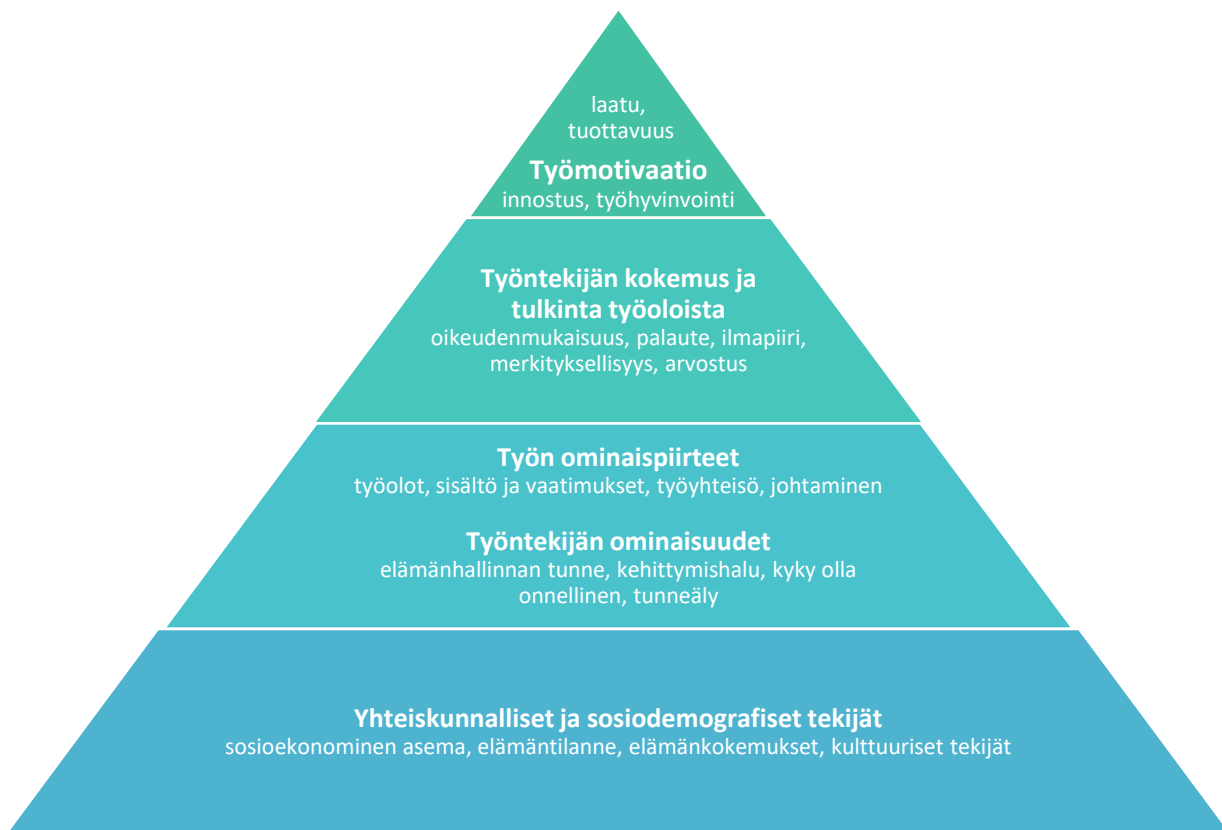
Motivaation luominen ja ylläpitäminen vaativat jatkuvaa monitorointia. Eri tilanteet tarvitsevat erilaisia lähestymistapoja, jotka määräytyvät tilanteen tiedostamisen perusteella. Eri kontrollointistrategiat ovat periaatteiltaan yksinkertaisia, mutta yksilön on usein hankala tunnistaa omaan motivaatioonsa vaikuttavat tekijät. Woltresin (2003) mukaan yksilön tulee selkeyttää ja tarkentaa omat tavoitteensa. Kun tavoitteet ovat tiedossa, niihin on luonnollisempaa sitoutua. Samalla taivoin myös oman toimintansa merkityksen ymmärtäminen motivoi ja kannustaa toimimaan siten, että saavutettava hyöty on mahdollisimman suuri. Kun toiminnan lopputulos on mielekästä, myös sen tekemisen kiinnostavuus lisääntyy. Aiemmin turhalta vaikuttava työ saa uuden merkityksen, kun tekijä huomaa muutoksen lopputuloksessa sekä ymmärtää oman toimintansa syy-seuraussuhteet ja sen, että oma toiminta voi vaikuttaa myös aiemmin piilossa oleviin osatekijöihin. Kaikissa motivaation kontrollistrategioissa ympäristön tulee tukea tavoitetta ja toiminnan on vahvistettava myönteisiä tunteita. (Wolters 2003, 200.)

4.4 Työmotivaatio

Työmotivaatio on laaja käsite ja siitä on haettu usein selitystä organisaation toimivuuteen tai toimimattomuuteen. Kauhasen (2015) mukaan työmotivaatio toimii järjestelmänä, joka muodostuu yksilön sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Tekijät vaikuttavat yhdessä yksilön tavoitteelliseen käyttäytymiseen. (Kauhanen 2015, 101.) Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel ja Grigoriou (2021) kuvaavat

työmotivaation tekijäksi, joka luo työntekijässä halun toimia parhaan kykynsä mukaan suorittaakseen työtehtävänsä. Työntekijän halu pyrkiä parempaan suoritukseen on kriittinen tekijä organisaatiolle, sillä motivoituneet työntekijät pysyvät pidempään tehtävissään, luovat parempaa tiimihenkeä, parantavat tuottavuutta sekä työtyytyväisyyttä. (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou 2021, 195-196.) Motivoitunut työntekijä ponnistelee mahdollisimman hyvää suoritusta kohti ja kokee työn iloa. Ilo puolestaan lisää motivaatiota, jolloin työskentelystä syntyy positiivinen kierre. (Sinokki 2016, 11, 16) Työmotivaatio ei ole pysyvä asioiden tila vaan se muokkaantuu yhteisen tekemisen ja tavoitteen mukaisesti. Motivaatio ja tahto tehdä ovat perusedellytykset asioiden edistämiseksi ja ne saavat yksilön ja yhteisön ponnistelemaan kohti tavoitteita. (Järvenoja ym. 2018, 143-144.) Työmotivaation kesto vaihtelee, yksilö voi olla motivoitunut suorittamaan tiettyä tehtävää ja motivaatio loppuu, kun kyseinen toimenpide on saatu päätökseen. Vastaavasti motivaatio voi kestää pidempään, myös useita vuosia. Motivaation keston ja voimakkuuteen vaikuttavat sisäiset tekijät samoin kuin ulkopuolinen ympäristö ja johtamistapa. (Kauhanen 2015, 101.) Työmotivaatiota voidaan vahvistaa tai heikentää johdon toimesta. (Mahmoud ym. 2021, 197).

Työmotivaation syntyyn vaikuttavat monet tekijät, jotka ovat kuvattu kuviossa 6. Motivaatio ei synny ainoastaan yksilön omista tarpeista, vaan työ- ja ympäristöolosuhteilla on oma merkityksensä. Työmotivaation syntyä voi kuvata pyramidina, jossa lähtökohtana ovat yhteiskunnalliset ja sosiodemografiset tekijät. Työntekijän elämäntilanne, taloudellinen tilanne, sosioekonominen asema ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat pohjalla. Seuraavana tasona ovat työntekijät henkilökohtaiset ominaisuudet kuten tunneäly ja halu kehittyä sekä työn ominaispiirteet kuten työolot, resurssien riittävyys, työtehtävien sisältö ja niiden jakautuminen. Kolmantena tasona on kokemus ja tulkinta työoloista. Motivaatiota lisäävät tunne oikeudenmukaisuudesta, saatu palaute, sosiaalinen vuorovaikutus ja positiivinen ilmapiiri ja työntekijän sama arvostus. (Sinokki 2016, 88-89, 139.) Myös Zeglat ja Janbeik (2019) korostavat työn merkityksellisyyttä tutkimuksessaan. Työntekijän tulee kokea työ ja työympäristö tarkoituksenmukaisena ja inspiroivana. Kun yksilö tuntee tekevänsä merkityksellistä työtä, hän pystyy hyödyntämään koko potentiaalinsa ja täyttämään tarkoituksensa osana työyhteisöä. Yksilöt, jotka kokevat työn merkityksellisenä, tukevat organisaation toimintaa, joka puolestaan saa koko työyhteisön toimimaan paremmin ja olemaan tuottoisampi. (Zeglat & Janbeik 2019, 859-860, 874.)



Kuvio 6. Työmotivaatiopyramidi (Sinokki 2016, 139)

Lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat persoonallisuustekijät: saavutukset, valta, yhteenkuuluminen, turvallisuus ja seikkailunhalu. Eri tarpeista johtuen, tekijöiden tärkeysjärjestys vaihtelee yksilöstä riippuen. Yksilöt, joille on tärkeintä saavutukset, motivoituvat työn suorittamisesta ja sen antamista haasteista ja tarjoamasta itsenäisyydestä. Vallasta motivoituvat henkilöt pyrkivät tehtäviin, joissa heillä on vaikutusmahdollisuuksia kollegoihin, sidosryhmiin ja muuhun ympäristöönsä. Heille työn antama status on tärkeintä, ja he haluavat muita ryhmiä enemmän julkista kiitosta. Työntekijät, jotka motivoituvat yhteenkuuluvuudesta, tarvitsevat työyhteisön tarjoamaa me-henkeä ja sen tarjoamaa virallista sekä epävirallista vuorovaikutusta. Turvallisuushakuiset kaipaavat työn tuomaa jatkuvuutta, arvattavuutta ja palkkaa. Heidän kohdallaan muutokset laskevat motivaatiota. Seikkailunhaluiset motivoituvat riskeistä ja epävarmuudesta, joten muutokset ovat heillä työmotivaation lähde. (Murphy 2018.) Sen sijaan Leroy (2021) on selvittänyt tutkimuksessaan työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Hänen mukaansa ulkopuolinen säätely on pääasiallinen tekijä, joka johtaa useimmiten palkkioiden tavoitteluun ja rangaistuksen välttelyyn. Yksilöiden toimiessa vain palkkioiden vuoksi, työn laatu jää toissijaiseksi, joten käyttäytymismalli myös vahvistaa töiden suorittamista laadun

kustannuksella, jolloin kokonaissuoritus kärsii. Lisäksi vahva ulkoinen säätely vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen, jolloin johtaa suoritusongelmiin sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen. (Leroy 2021, 270.)

Työympäristössä motivaatio kohtaa lisäksi erilaisia haasteita yksilötasoon verrattuna. Työyhteisön jäsenten erilaiset motiivit, tulkinnat ja tavoitteet aiheuttavat ristiriitoja yhteisen toimintatavan luomisessa ja ylläpitämisessä. (Järvenoja, Volet & Järvelä 2013, 54.) Eri henkilöt motivoituvat eri asioista. Jotta yhteisöllä olisi mahdollisuudet onnistua toiminnassaan, tulee haasteet ratkoa yhdessä. Kaikkien ryhmän jäsenten tulee käyttää omia kontrollointistrategioitaan luodakseen hyvää ilmapiiriä, ylläpitääkseen motivaatiota ja saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Ryhmällä tulee olla yhteinen tavoite, johon kaikki ovat sitoutuneet ja jonka kaikki ymmärtävät. Ryhmässä motivaation säätely on vaativampaa kuin yksilön oman motivaation regulointi ja tämän vuoksi kaikkien ryhmien toiminta ei ole aina onnistunut. (Järvenoja ym. 2018, 147-148.) Jotta toimiva työyhteisö olisi mahdollista saavuttaa, kaikkien tulee ymmärtää oma osuutensa kokonaisuudessa. Mikään työpaikka ei ole aina innostava ja saa aikaan onnistumisen tunteita. Jokaiseen rooliin sisältyy töitä, joihin ei tartuta erityisen mielellään. Mikäli työyhteisössä kuitenkin tsemptataan kollegoita, nautitaan yhteistyöstä ja toimitaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti, on kyseessä onnistujayhteisö. Onnistujayhteisössä pääsee muokkaamaan omaa työtään, luomaan hyvää fiilistä ja kehittämään toimintaa yhdessä. (Kuusela 2018, 115-116.) Myös Järvenoja ja muut (2018) korostavat sosiaalisten tekijöiden merkitystä työilmapiirin ja työmotivaation luomisessa. Työntekijöiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa siihen, miten toiminta ja näkemykset muuttuvat ja kehittyvät. (Järvenoja ym. 2018, 142-143.) Työmotivaatiolla on kokonaisuudessaan suuri merkitys työntekijän lisäksi myös työyhteisölle, organisaatiolle ja koko yhteiskunnalle (Sinokki 2016, 17). Positiivinen asenne tarttuu muihinkin, jolloin koko yhteisö ja organisaation toimivat tehokkaammin. Menestyvässä työyhteisössä etsitään ratkaisuja syyllisten sijasta.

4.5 Palkitseminen motivaation lähteenä

Useasti motivaation ja työmotivaation lähteeksi tarjotaan palkitsemista. Palkitsemisen määritelmä on laaja ja eri henkilöt kokevat palkitsemismuotojen merkityksellisyyden eri tavalla. Palkitsemisella työntekijä palkitaan hyvin suoritetusta työstä ja kannustetaan jatkamaan työskentelyä yhtä hyvällä

suoritustasolla. Kannustamisen kautta on mahdollista motivoida työntekijä tekemään asioita ja valitsemaan toimintatapoja, joita hän ei valitsisi ilman kannustimia. Tehokkainta toiminta on silloin, kun työntekijä saa valita itse toimintamallinsa. (Alaräisänen 2014, 103.)

Useimmiten palkitseminen nähdään taloudellisena, mutta organisaation johtamisen kannalta parhaimmat keinot ovat aineettomia. Palkitsemiset voidaan jakaa kahteen pääosaan, aineelliseen ja aineettomaan. Aineellista palkitsemista kutsutaan myös taloudelliseksi, sillä useasti aineelliset palkitsemiskeinot ovat rahallisia. Kuitenkin aineelliseen palkitsemiseen on monia muita muotoja rahapalkan lisäksi kuten luontoisedut, tulospalkkiot, erilaiset vakuutukset, laaja työterveyshuolto, internetyhteydet ja lastenhoitoedut. (Kauhanen 2010, 97.) Lisäksi aineellisena palkitsemisena toimivat muun muassa erilaiset yrityskohtaiset edut kuten liikuntaetu, työsuhdematkalippu ja autoetu (Leskinen 2018).

Aineettomat palkitsemiset eivät näy palkkakuitissa vaan ne ovat asioita, joita monesti ei edes huomioida palkitsemisen muotona. Tämä voi myös vähentää niiden merkityksellisyyttä työntekijän arjessa. Toisaalta merkityksellisyyden kokemus ja tunne työn arvostuksesta motivoivat pidempään kuin yksittäinen aineellinen palkkio. Aineeton palkitseminen koostuu monista eri tekijöistä, joista yleisimpiä ovat rakentava ja ajantasainen palaute, tunnustuksen saaminen joko henkilökohtaisesti tai julkisesti, osaamisen aktiivisen kehittämisen mahdollistaminen, etätömahdollisuudet ja työaikajousto, työn organisointi työntekijän omista tarpeista lähtien, myönteinen suhtautuminen sivu-töihin, työskentelyolosuhteisiin panostaminen ja taukokuonetarjoilut. (Berlin 2019, 126.) Myös yhteiset tilaisuudet ja tarpeeksi haastavat työtehtävät sekä etenemismahdollisuudet samoin kuin mahdollisuus osallistua organisaation kehittämiseen ovat aineettoman palkitsemisen muotoja. (Leskinen 2018). Aineelliset ja aineettomat palkitsemismuodot on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Aineellinen ja aineeton palkitseminen (Kauhanen 2010,97; Leskinen 2018; Sinokki 2019, 126)

Palkan ja aineellisten palkkioiden merkitys motivaatioon riippuu monesta eri tekijästä. Korkea palkka motivoi henkilöitä, joille raha on tärkeää ja heillä on halua ponnistella saadakseen sitä lisää. Ensisijaista tällöin on, että kun vastuu kasvaa ja työsuoritus parantuu, tulee myös palkkion kasvaa samassa suhteessa. (Sinokki 2016, 88-89.) Aineellinen palkitseminen ja erityisesti rahapalkitsemisen merkitys hiipuu nopeasti. Motivoiva vaikutus on lyhyt, jolloin tarve uudelle palkkiolle kasvaa nopeammin. Matalapalkka-aloilla motivoiva vaikutus kestää pidempään, sillä lähtökohtaisesti lisätulon merkitys on tällöin suurempi. (Alaräisänen 2014, 102.) Aineellisen palkitsemisen tulee vastata yksilön osaamista ja vastuun määrää, mutta sitoutumisen kannalta keskeistä on työyhteisön yhteishenki, kannustava esimiestyö ja mahdollisuus kehittyä. Myös kiittäminen ja arvostuksen osoittaminen ovat helppoja toteuttaa, mutta lisäävät kuitenkin työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. (Leskinen 2018.) Sen sijaan Rose ja Manley (2012) ovat todenneet tutkimuksessaan, ettei taloudellinen palkitseminen johda automaattisesti parempaan suoritukseen vaan motivaation lähteenä on lisäksi monia muita tekijöitä. Palkkion tulee olla linjassa työn vaativuuden ja siihen tarvittavan osaamisen kanssa. Mikäli palkkio on liian pieni työn vaativuuteen nähden, ei se muodosta kannustavaa vaikutinta. (Rose & Manley 2012, 287-292).

Leskisen (2018) mukaan palkitsemisjärjestelmän tulee olla sitouttava, kannustava ja se on luotava strategian pohjalta. Palkitsemisen tulee perustua siihen, että tavoitteet on saavutettu tai ylitetty. Palkitsemismuotojen tulee olla sellaiset, että ne koetaan motivoiviksi ja sitouttavat työntekijöitä. Palkitsemisjärjestelmiä luotaessa on kuitenkin huomioitava, että myös aineettomat palkitsemiset sitouttavat henkilökuntaa. (Leskinen 2018.) Aineelliset ja aineettomat palkkiot voivat kompensoida ainakin osittain toisiaan. Jokaisen yksilön omasta arvomaailmasta ja näkökulmasta riippuu mitä asioita kukin arvottaa tärkeimmiksi. Parhaimmillaan kaikki palkkiot toimivat yhteen, jolloin kumpikaan ei vähennä toisen merkityksellisyyttä. (Berlin 2019, 127.) Palkitsemiskeinojen tulee olla oikeudenmukaisia, tasapuolisia ja läpinäkyviä, jolloin jokainen voi tuntea pystyvänsä suoriutumaan palkitsemisen arvoisesti ja kokea, että tavoitteet ovat saavutettavissa. Saavuttamisen tunne on yksi tärkeimmistä motivaattoreista, joten suoriutumista tulee mitata, jotta työntekijä pystyy vertaamaan omaa tasoaan muihin tai omaan aiempaan tasoonsa. Kun suoriutumiskyky nousee, on oletettavaa, että työstään saa jonkinlaisen palkkion. Esihenkilön roolissa on huomioida alaisen ponnistelut ja vahvistaa onnistumisen tunnetta. Tällöin palkkio voi olla kiitos, kehu, ylennys tai vaihtoehtoisesti aineellinen palkkio. Myönteinen palaute ja huomiointi parantaa sitoutumista työyhteisöön, kun negatiivinen palaute väärin annettuna tai suorituksen huomiotta jättäminen voivat lamauttaa tai saada aikaan negatiivisen kierteen. (Sinokki 2016, 89-90.) Äläräisänen (2014) toteaa kuitenkin, että palkitseminen itsessään ei voi olla tasapuolista. Mikäli kaikki saavat palkkioita, niiden kannustava vaikutus häviää. Palkitsemisen perusteiden sen sijaan tulee olla tasapuolisia, jotta palkitsemiseen on jokaisella työntekijällä mahdollisuus. (Alaräisänen 2014, 108.) Sen sijaan Kuvaas, Buch ja Dysvik (2020) ovat todenneet, että palkkiojärjestelmällä voi olla negatiivinen vaikutus yksilön sisäiseen motivaatioon. Palkitseminen voidaan kokea kontrolloivaksi eikä työntekijällä ole mahdollisuutta toimia haluamansa mukaisesti. Tällöin työntekijän autonomian kokemus supistuu ja tunne, että voi vaikuttaa omaan työhönsä laskee. (Kuvaas, Buch & Dysvik 2020, 525, 531). Myös De Spiegelaere, Van Gyes ja Van Hootegeem (2018) kritisoivat palkkiointijärjestelmiä, kun palkkio on sidottu mitattavaan tekijään, siirtyy työntekijän motivaatio kohti ulkoista motivaatiota. Useasti työn muita suorittamistapoja ei mietitä vaan työntekijä pyrkii kohti palkkioitua tavoitetta. Tällöin suoritus on useimmiten samanlainen kuin aiemmin eikä kehittymistä synny. (De Spiegelaere, Van Gyes ja Van Hootegeem 2018, 1904.)

4.6 Motivaatio kohdeyrityksen myymälärajapinnassa

Motivaatio, työmotivaatio ja siihen liittyvä palkitseminen toimivat kehittämishankkeen toisena teoreettisen viitekehyksen osana. Motivaation muodostuminen ja työmotivaatio yleisesti ovat keskeinen osa myymälätyöskentelyä suhteessa strategiasta johdettuihin ja suorituskyvyn johtamiseen liittyviin tavoitteisiin. Tällä hetkellä myymälöissä pääasiallisena motivaation lähteenä toimii palkitseminen ja kohdeyrityksessä on keskitytty selkeästi ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Kuten kappaleessa 4.2. on käyty lävitse, ulkoinen motivaatio muodostuu ulkoisista tekijöistä, kuten palkasta ja palkkioista. Vaikka Derfler-Rozinin ja Pitesan (2020) tutkimuksen mukaan sisäistä motivaatiota pidetään useissa yrityksissä parempana kuin ulkoista, ei kohdeyrityksessä ole tämän tyyppistä ajattelutapaa. Kohdeyrityksessä on uusittu palkkiomalli vuoden 2022 aikana ja uusi malli korostaa entistä enemmän tuntitehokkuutta myyntityöskentelyssä. Tällä perusteella palkitseminen motivaation lähteenä on ensisijainen motivaation kontrollointistrategia. Tavoitteisiin pääseminen luo henkilökunnalle positiivisia tunteita, se näkyy konkreettisesti palkassa ja on toistettavissa kuuksista toiseen. Kun toiminta on lisäksi mielekästä, luo se motivaatiota toimia samalla tavoin ja mahdollisesti kehittää toimintaansa paremman palkkion toivossa. Työntekijä voi tuntea tällöin toiminnan merkityksellisyytenä kokonaisuuden kannalta, mutta työntekijästä riippuu, että ulottuuko merkityksellisyyden tunne koko organisaation tasolle vai omaan elinpiiriin.

Ongelmalliseksi palkitseminen työmotivaation lähteenä muodostuu siinä tapauksessa, että työntekijä ei pääse palkkiotavoitteisiin tai palkkioista tulee merkityksettömiä jatkuvan luonteensa vuoksi. Kohdeyrityksessä palkkio ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, joten sen eteen on tehtävä töitä. Kappaleessa 4.5. esitellyn mukaisesti palkitsemisen on oltava tasapuolista ja tavoitteiden sellaisia, että jokaisella on yhtäläinen mahdollisuus saavuttaa ne. Lähtökohtaisesti kaikki työntekijät eivät ole luontaisilta kyvyiltään yhtä hyviä myyntityössä, jolloin jatkuva tavoitteiden tarkkailu voi heikentää myös työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista kuten Leroy'n (2021) tutkimuksessa on todettu. Toinen ongelma palkitsemisella motivoinnissa on kehittämistutkimuksen alkuperäinen lähtökohta. Myynti on kohdeyrityksessä niin tavoitteisiin sidottua ja tavoitteet ovat palkkioitu, joten motivaatiota muihin myymälässä tehtäviin töihin on vaikea löytää. Jotta kohdeyrityksessä pystyttäisi hyödyntämään myös muita motivaatiotekijöitä, tulisi tavoiteasetantaa mukauttaa enemmän Sinokin (2016) työmotivaatiopyramidin mukaiseksi. Tällä hetkellä palkitseminen on sidottu vahvasti yksilötekemiseen, jolloin koko myymälää hyödyntävä toiminta jää toissijaiseksi.

5 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteutus

5.1 Toiminnan kehittäminen tutkimuksellisenä kehittämistyönä

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa käytettiin laadullisia tiedonhankintamenetelmiä. Tutkimuksellinen kehittämistyö valikoitui menetelmäksi, sillä sen lähtökohdiana on usein käytännön ongelmanratkaisu, uusien käytäntöjen tuottaminen tai uusien ideoiden toteuttaminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19). Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee liikkeelle tavoitteellisuudesta ja toiminnalla tähdätään muutokseen, jolla pyritään joko muuttamaan aiempia toimintatapoja tai tavoitellaan uutta visiota. Suuntana on tuleva, jolloin muutos voi tapahtua määrällisesti, laadullisesti tai rakenteellisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 14-15.)

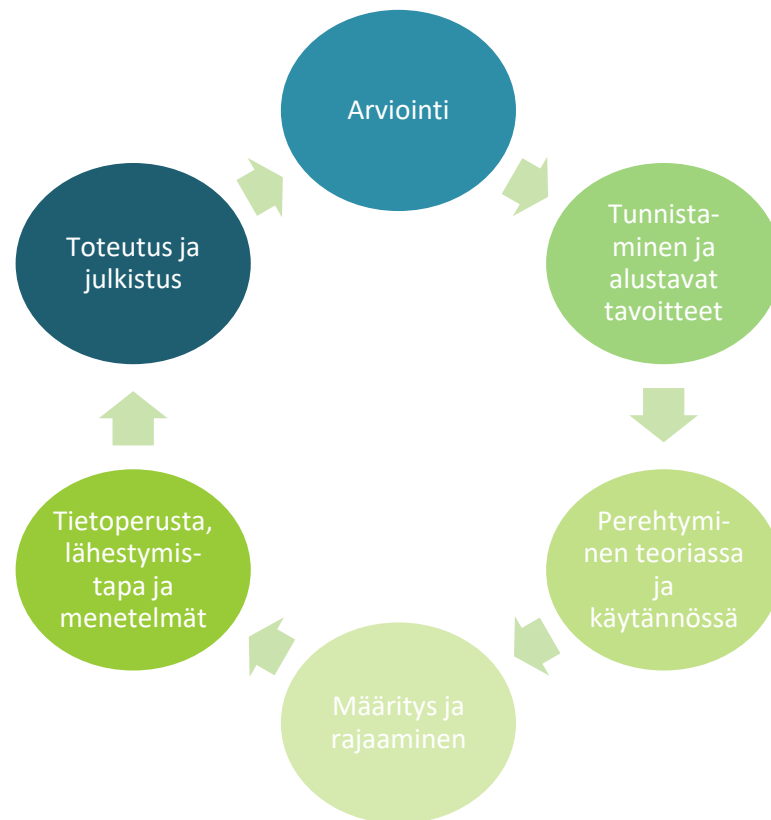
Kehittämistoiminta voi olla tieteelliseen tutkimukseen tai arkiajatteluun perustuvaa. Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on luoda uutta teoriaa perustuen jo olemassa oleviin tietoihin, sekä pyrkiä tuottamaan uutta ymmärrystä. Arkiajatteluun perustuva kehittäminen pyrkii vastaamaan johonkin käytännössä havaittuun ongelmaan tai kehittämiskohteeseen. Useimmiten ongelmaa arvioidaan käytännön ja kokemuksen perusteella, ilman tieteellistä tai teoreettista pohjaa. Tällöin tilanteen analysointi ja siihen vaikuttavien syiden selvittäminen jäävät puutteellisiksi. Kehittäminen jää usein toimijoiden vastuulle, jolloin vuorovaikutus ja systemaattinen arviointi eivät toteudu. (Kuitunen 2020.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tulee kiinnittää huomioita tieteellisen tutkimuksen perustaan, validi lopputulos muodostuu tieteellisen tutkimuksen ja kehitystyön synteesisinä. Toikko ja Rantanen (2009) esittelevät tieteellisen tutkimuksen, soveltavan tutkimuksen ja kehitystyön eroja siten, että tieteellisessä tutkimuksessa etsitään tietoa ilman käytännön tarkoitusta. Soveltava tutkimus pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelmia tieteellisen tutkimuksen perusteella ja kehitystyössä etsitään käytännöllisiä interventioita, jotka eivät kuitenkaan pohjautu tieteelliseen tutkimukseen, mutta voivat hyödyntää organisaatiossa esiintyvää tietoa. Tutkimuksellinen kehittämistyö hyödyntää näitä osatekijöitä, tietoa tuotetaan käytännön ympäristössä ja käytännön ongelmat tai mahdollinen visio ohjaavat tiedontuotantoa. (Toikko & Rantanen 2009, 19-20.) Myös Ojasalo ja muut (2015) korostavat tutkimuksellisuutta kehittämistoiminnassa. Tällöin kehittäminen etenee analyyttisesti, järjestelmällisesti ja kriittisesti. Työn tulokset ovat perusteltavissa ja johtopäätökset hyödyntävät teoriapohjaa. Tärkeänä osana on tiedon ja käytännön vuoropuhelu,

molempien osien tulee tukea toisiaan, jotta työn tulos hyödynnettävissä. Kehittämisen tulee olla perusteltua ja dokumentoitua, kehittäminen suunnitellaan ja toteutetaan tutkitun ja käytännöstä saadun tiedon perusteella, sekä tietoa arvioidaan eri menetelmillä. Jotta uusi tieto on mahdollista jakaa, tulee prosessin ja lopputuloksen olla dokumentoituja. (Ojasalo ym. 2015, 20-21.)

5.2 Kehittämistyön prosessi ja aikataulu

Ojasalo ja muut (2015) ovat kuvanneet tutkimuksellisen kehittämistyön prosessina, joka sisältää kuusi kohtaa kuvion 8 mukaisesti. Useimmiten prosessi ei etene lineaarisesti vaan vaiheiden välillä voidaan siirtyä edestakaisin ja vaiheita voi olla yhtä aikaa käynnissä useampia (Ojasalo ym. 2015, 23). Kehittämistyö alkaa kohteen tunnistamisella ja alustavien tavoitteiden määrittelyllä, tämä toimii lähtökohtana, jossa selvitetään koko hankkeen tarkoitus. Tavoitetta voidaan muokata kehittämistyön edetessä tiedon ja teoriaperustan karttuessa. (Reason 2002, 171.) Kohteen muotouduttua tutkijan tulee hankkia tietoa kohteesta, työelämän ja organisaation omista lähteistä sekä tutkimusjulkaisusta ja -kirjallisuudesta. Tutkija voi tässä vaiheessa myös havainnoida, haastatella sekä hankkia dokumentteja organisaatiosta. Kaikki kerättävä tieto tulee dokumentoida, jotta se on käytettävissä kehittämistyön edetessä. Kolmantena vaiheena on kehitystehtävän määrittäminen. Työlle määritetään mittarit ja pohditaan mihin kehittämisellä pyritään. Tässä vaiheessa on tärkeää määrittää tarpeeksi tarkka tavoite, jotta se tukee käytännön tekemistä ja mahdollistaa onnistuneen lopputuloksen. Neljännessä vaiheessa tutkija rakentaa tietoperustan, joka sisältää uusimmat tutkimustiedot, keskeiset käsitteet sekä muodostaa näkökulman näiden perusteella. Samalla valitaan lähestymistapa ja menetelmät, jolla kehittämistehtävää suoritetaan. Eri lähestymistavat ovat osittain päällekkäisiä, joten prosessi voi sisältää osia useammasta eri metodista. Samalla tavoin myös menetelmiä voi olla käytössä useampia, jotta tietoa saadaan eri näkökulmista. Viimeisinä vaiheina ovat kehittämistyön toteutus ja julkistus sekä työn tulosten arviointi. (Ojasalo ym. 2015, 28-48.)

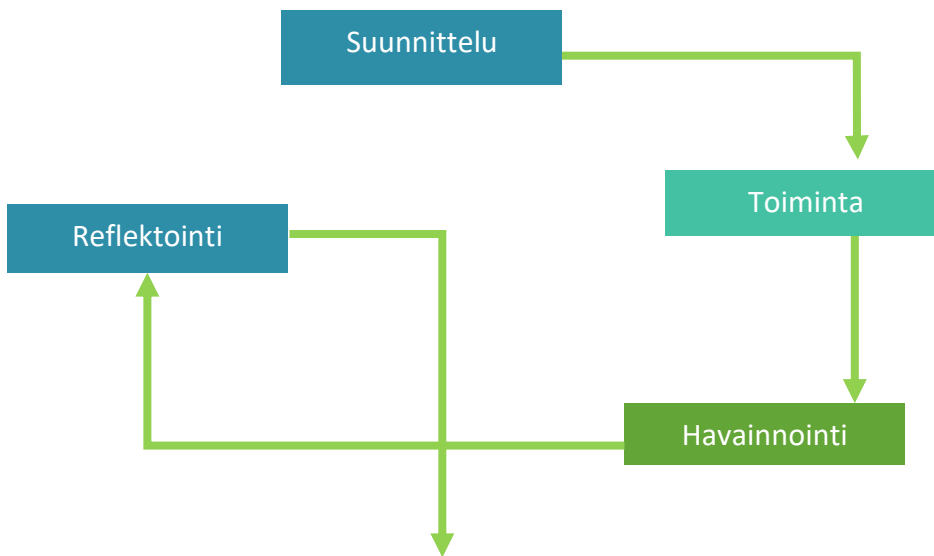


Kuvio 8. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessi Ojansuu ym. 2015, 24 pohjalta

Sen sijaan Toikko ja Rantanen (2009) esittelevät kolme erilaista etenemismallia tutkimukselliselle kehittämistyölle. Heidän mukaansa kehittämistoiminta voi edetä lineaarisesti, spiraalimaisesti jatkuvana syklinä tai vertikaalisesti tasomallina. Linearisessa mallissa on tarkkaan määritelty tavoite, sitä seuraa suunnitteluvaihe, jonka perusteella tehdään tarkennettu projektisuunnitelma toteuttamisvaiheeseen. Projekti päättyy päättämisen- ja arviointivaiheeseen. Lineaarilla mallilla on selkeä päätepiste, johon voi sisältyä jatko-ideoiden esittäminen, mutta projekti itsessään ei jatku. (Toikko & Rantanen 2009, 65-66.)

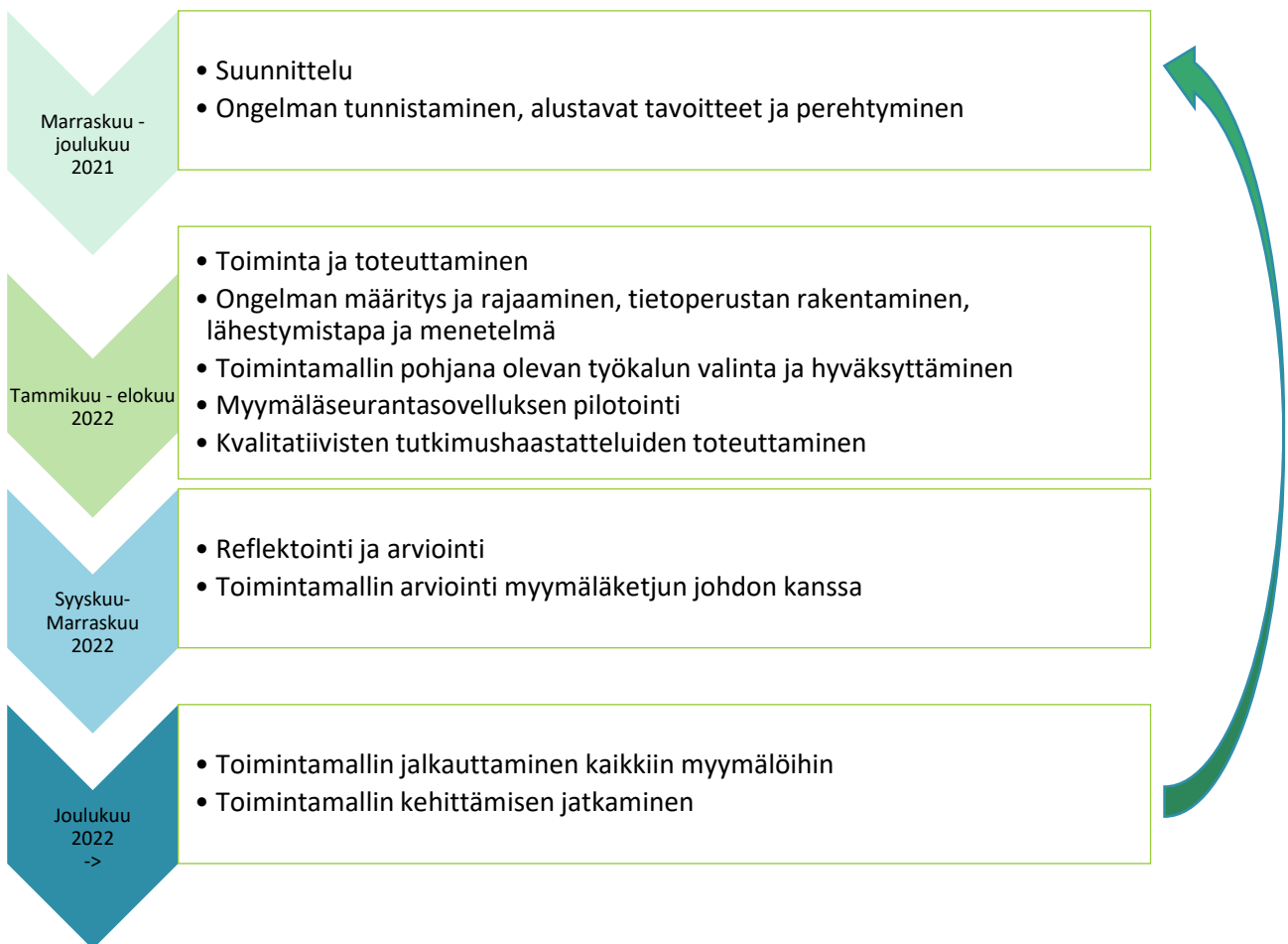
Spiraalimalli toimii pitkäjänteisemmissä projekteissa, joissa vaiheet: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi alkavat uudelleen alusta reflektion jälkeen. Kuviossa 9 esitetään tutkimuksellisen kehittämistyön spiraalimalli. Reflektiovaiheessa on tarkoitus oppia ja kehittää kyseistä asiaa, jonka jälkeen samat vaiheet toistetaan uudelleen aiemmin kerättyjen oppien perusteella. Oppiminen on tällöin jatkuva prosessi. Sen sijaan tasomallisessa kehittämisessä etenee alhaalta ylöspäin, jolloin tietoa kerätään eri tasoilta. Prosessi on responsiivinen eikä sille ole määriteltyä etukäteen

arviointikriteerejä. Tavoitteena on saada päättävälle tahoille monipuolisesti näkökulmia käsiteltävään asiaan liittyen. (Toikko & Rantanen 2009, 67-68.)



Kuvio 9. Tutkimuksellisen kehittämistyön spiraalimalli Toikon ja Rantasen (2009, 67) pohjalta

Kohdeyrityksen tutkimuksellisen kehittämistyön prosessimalliksi valittiin spiraalimalli, jota täydennettiin Ojasalon ja muiden esittelemällä kuusi vaiheisella mallilla. Kehittämiprojektin etenemismalli ja aikataulu on esitelty kuviossa 10. Spiraalimalli valittiin, koska tutkimuksen alusta lähtien oli selvää, että kehittämistyössä tavoitteena oleva toimintamalli ei tule olemaan valmis ja lopullinen ensimmäisen syklin aikana. Lisäksi tiedossa oli, että työnteon ohessa toteutettavaa projektia ei pystytä toteuttamaan täsmällisesti vaiheittain vaan vaiheet tulevat limittymään toisiinsa. Erityisesti tiedonkeruu ja toimintamallin pilotointi vaativat siirtymistä edestakaisin vaiheiden välillä. Kehittämistyössä pilotoitavaa toimintamallia tulee arvioida ja kehittää alkuperäisen kehittämistyön valmistumisen jälkeen, erityisesti kun toimintamalli otetaan käyttöön koko myymäläkentässä. Spiraalimallia täydennettiin osin kuusi vaiheisen mallin opeilla, sillä vaiheet limittyivät keskenään ja tietojen keruuta, kuten havainnointia ja haastatteluja tehtiin koko kehittämistyön aikana.



Kuvio 10. Kohdeyrityksen kehittämisprojektin etenemismalli Toikkaa ja Rantasta (2009, 67) ja Ojasaloa ja muita (2015, 24) mukaillen

5.2.1 Suunnitteluvaihe

Kehittämisprojekti aloitettiin marraskuussa 2021 suunnitteluvaiheella, jolloin kohteena olevaa ongelmaa määriteltiin. Osassa myymäläkenttää on jo pitkään ollut ongelmana ei-taloudellisten tekijöiden jättäminen vähemmälle huomiolle. Ei-taloudelliset tekijät kuten siisteys, viihtyisyys, tuote-esiläpännot, markkinointimateriaalien esille laitto ja tavaroiden hyllyttäminen jäivät helposti myynnin jalkoihin. Tällöin niihin ei kiinnitetä huomiota, vaikka myymälässä ei olisi asiakkaita, jolloin myymälän ylläpitotoimenpiteitä olisi helppo tehdä. Erilaisissa kokoonpanoissa yrityksen sisällä pohdittiin mistä ongelmasta kumpuaa, miten sitä on yritetty ratkaista aiemmin ja pystyttäisikö tutkimuksellisella kehittämistyöllä tuomaan ongelmaan uutta ratkaisua. Samalla toimintaa myymäläkentässä havainnointiin myymälävierailuilla tutkimuksen tekijän sekä muiden yrityksen edustajien toimesta. Yri-

tyksen normaalin toimintamallin mukaisesti vierailuista ei kerrottu myymälöille etukäteen. Myymäläkentässä on tavallista, että yrityksen edustajat vierailevat myymälöissä ilman ennakoilmoitusta, jolloin tulee havainnoitua mahdollisimman todellinen tilanne.

Myymäläkenttä on jaettu osiin ja jokaisella alueella on omat esihenkilönsä. Tästä huolimatta alueet ovat isoja, joten esihenkilöillä ei ole mahdollisuutta käydä henkilökohtaisesti myymälöissä tarpeeksi usein. Näin ollen myymälän todellinen tilanne ei-taloudellisten tekijöiden osalta on hankala selvittää, sillä niille ei ole ollut mittaamistapaa, jonka tulokset olisivat luettavissa samaan tapaan kuin esimerkiksi myynti- ja konversiotulokset. Tämä on koettu suurimmaksi esteeksi ei-taloudellisten tekijöiden operatiivisen suorituskyvyn johtamisessa myymälähenkilökunnan johdon puolelta.

5.2.2 Toiminta- ja toteuttamisvaihe

Projekti siirtyi toimintavaiheeseen tammikuussa 20221, jolloin yrityksen sisäisten keskusteluiden, läpikäyntien ja pohdintojen perusteella päädyttiin aloittamaan tutkimuksellinen kehittämisprojekti, jossa ongelmaksi määriteltiin myymälärajapinnan ei-taloudellisten tekijöiden hankala seurattavuus, joka aiheuttaa myymälöissä myös niihin keskittymättömyyden. Samalla todettiin, että myymälöiden taloudellisten tekijöiden ja NPS:n seuraamiseen on olemassa validit menetelmät, joten niiden osuus rajattiin pois kehittämistyöstä. Tutkimuksellinen kehittämisvaihe valikoitui menetelmäksi, sillä ongelma oli tarkasti tiedossa ja siihen haettiin ratkaisua, joka olisi mahdollista pilotoida ja viedä sen jälkeen koko myymäläkenttään toimintatavaksi.

Kehittämistyön kohteena oleva ongelma on ollut pitkään olemassa, joten siihen on yritetty hakea ratkaisua jo aiemmin. Tämän vuoksi kohdeyrityksessä oli jo alustava näkemys millä tavoin myymäläkohtaista seuranta voitaisi toteuttaa paremmin. Toimintavaiheen aikana tutkimuksen tekijä selvitti mahdollisuutta erilaisten myymäläseurantasovellusten käyttöönottoon. Toisena etenemismallina oli lisätä esihenkilöiden kiertämistä myymäläkentässä ja lisätä heidän toimintamalliinsa tarkempaa havainnointia ja raportointia. Käytännön syistä kiertämismallin tiivistäminen ei ollut mahdollista, joten etenemismalliksi valikoitui myymäläseurantasovellus, jolla on mahdollista tehdä erilaisia kyselyitä ja vakioseurantoja. Valinta tehtiin yhteistyössä myymäläjohdon kanssa. Sovelluksen tarkoituksena on aktivoida myymälähenkilökuntaa myymälän ylläpitoon

liittyvissä asioissa sekä antaa esihenkilöille tarkempi näkemys siitä mitä myymäläkentässä tapahtuu ja miten eri myymälöissä toimitaan. Samalla tavoin vastaamattomuus kyselyihin antaa viestin myymälän aktiivisuudesta ja ei-taloudellisten tekijöiden hoitotasosta.

Kun etenemismalliksi oli päätetty myymäläseurantasovellus, sen hankinta toteutettiin yhteistyössä kohdeyrityksen hankintaosaston kanssa. Hankintaosasto kartoittaa ja evaluoi jokaisen mahdollisen uuden toimittajan ja varmistaa, että yritys toimii kohdeyrityksen hankintapolitiikan mukaisesti. Osana evaluointiprosessia myymäläseurantasopimus tuli hyväksyttäväksi kohdeyrityksen it-osastolla, jossa käydään lävitse kaikki yrityksen verkkoon lisättävät ohjelmistot. Tutkimuksen tekijän tuli esitellä sovellus hankintojen läpikäynnissä ja käydä lävitse mitä sovelluksen hankinnalla tavoitellaan, mitä vaihtoehtoja sille olisi ja miksi prosessissa oli päädytty kyseiseen sovellukseen. Lisäksi varmistettiin käyttäjätietojen käsittely yrityksen tietosuojakäytännön mukaisesti. Samalla selvitettiin, että täyttääkö jokin jo yrityksen käytössä oleva ohjelmisto samat tarpeet. Kun myymäläseurantasovelluksen hankinta oli hyväksytty it-osastolla, sovelluksen tiedot ja ominaisuudet taltioitiin yrityksen ohjelmistojen datapankkiin, josta löytyvät perusteet hankinnalle, perustiedot ja ominaisuudet sekä vastuuhenkilöiden tiedot. Myymäläsovelluksen hankintaan tarvittavat taustatyöt saatiin valmiiksi toukokuussa 2023, jonka jälkeen kehittämistyössä siirryttiin seuraavaan havainnointi- ja toteuttamisvaiheeseen.

Kesäkuussa 2023 myymäläsovelluksen sopimus oli valmis, joten kehittämistyössä aloitettiin sovelluksen käyttöönotto yhteistyössä sovelluksen toimittajan kanssa. Sovellusta päätettiin pilottikauden aikana käyttää myymälätoimintojen markkinoinnista vastaavien henkilöiden toimesta. Sovellukseen avattiin pääsy heille sekä kaikille myymälähenkilökunnan esihenkilöille. Esihenkilöiden kanssa käytiin keskustelua siitä, keille avattaisi pääsy myymäläkohtaisesti. Myymälöissä on henkilöstön osalta vaihtelua, joten jokaiselle myyjälle ei ollut järkevää avata omia tunnuksia. Näin ollen päädyttiin tekemään tunnukset myymäläkohtaisesti yhteiskäyttöön. Kehittämiprojektin vetäjä testasi kyselyiden toteuttamista ennen pilotointia ja rakensi samalla kohdeyritykselle toimivan ohjeistuksen sovelluksen käyttöön.

Sovelluksen pilottikauteen valikoitui yhteensä 10 myymälää ja mukana oli myymälöitä jokaiselta myymäläketjun alueelta. 10 myymälän otannan katsottiin olevan tarpeeksi laaja, mutta samalla myös helposti hallittava, kun kyseessä oli sovellus, jonka käytöstä kohdeyrityksessä ei ollut ennes-

tään kokemusta. Alueiden vetäjät valitsivat osallistuvat myymälät, mutta jokaiselta myymäläpäälliköltä kysyttiin suostumus osallistumiseen. Tässä vaiheessa osalla aluepäälliköistä heräsi epäily pilotin ja sovelluksen toimivuudesta. Eniten vastustusta herätti sovelluksen käytön vaativa aika ja oletus, että sovelluksen käyttö hankaloittaisi myymälähenkilökunnan työtä. Tämän vuoksi päätettiin, että kyselyitä tehtäisi maksimissaan kerran viikossa.

Pilottiryhmän myymäläpäälliköille lähetettiin sähköpostilla tieto sovelluksesta, sen käytöstä ja taustoitusta siitä miksi myymäläseurantasovellus otetaan käyttöön. Samalla heidät kutsuttiin Teamsin kautta toteuttavaan käyttökoulutukseen, joka pidettiin kesäkuussa 2022. Alkanut kesälomakausi hankaloitti pilotin aloitusta ja koulutukseen pääsi paikalle hieman yli puolet kutsutuista. Koulutuksen aikana myymäläpäälliköt totesivat, että sovelluksen käyttö on helpompaa, mikäli myös heillä on omat henkilökohtaiset tunnukset. Tällöin muistutuksen vastaamattomista raportoinneista tulevat suoraan heille. Poissaolijoita varten koulutustilaisuus tallennettiin, jotta he pystyivät tarvittaessa tutustumaan aineistoon jälkeen päin. Myymälähenkilökunnan käytössä olevan Teamskanavan alle tehtiin pilottiryhmälle oma kanavansa, jonne tallennettiin ohjeistukset ja koulutusaineisto. Kanavaa käytettiin myös pilottikauden aikaisiin keskusteluihin sovelluksen käyttöön liittyen. Pilottiryhmälle tehtiin myymäläseurantasovelluksen kautta kyselyitä kesäkuusta elokuuhun 2022. Kyselyt liittyivät siivoustoimenpiteisiin, uusien tuotteiden esillepanoihin, markkinointimateriaalien esille laittoon sekä tarvikehyllyjen täyttämiseen.

Yhtä aikaa pilottikauden aikana tutkimuksen toteuttaja suoritti kehittämistyöhön liittyvät haastattelut, joissa pyrittiin saamaan lisätietoa siitä, miten myymälähenkilökunta kokee tämänhetkisen suorituskyvyn mittaamisen ja seurannan sekä miten pilotissa oleva myymäläseurantasovelluksen käyttö vaikuttaisi kokemukseen. Haastatteluissa kerättiin myös kokemuksia myymäläseurantasovelluksen käyttöpilotissa mukana olevilta haastateltavilta, millä tavoin sovellus on koettu ja miten sen käyttö on vaikuttanut myymälätyöskentelyyn. Lisäksi pilottiin osallistumattomilta kysyttiin, miltä kuvailtu sovellus vaikuttaisi myymälätyöskentelyn osana. Samalla selvitettiin sitä mikä motivoisi henkilökuntaa liittyen ei-taloudellisiin tekijöihin ja millä tavoin niiden merkitystä saataisi nostettua henkilökunnan mielissä.

5.2.3 Reflektointi- ja arviointivaihe

Syyskuussa 2022 kehittämistyössä siirryttiin reflektointi- ja arviointivaiheeseen. Kehittämissuunnitelman vetäjä kävi lävitse sovelluksen käytön myymälöiden sekä esihenkilöiden osalta sovelluksen tarjoaman datan perusteella. Myymälöiden osalta sovelluksen käyttö oli erittäin aktiivista ja keskimäärin 90 % myymälöistä vastasi kyselyihin, vaikka myymäläpäälliköistä lähes kaikki olivat pilottijakson aikana lomalla. Sen sijaan myymäläketjun esihenkilöiden sovelluksen käyttö oli huomattavasti alhaisempaa, ainoastaan 50 % henkilöistä käytti sovellusta pilottikauden aikana ja kävi selvittämänsä oman alueensa myymälöiden vastaamista ja raportointia.

Pilotin tulokset käytiin lävitse myymäläketjun ohjausryhmän kokouksessa marraskuussa. Sovellusta käyttäneet olivat tyytyväisiä sovelluksen ominaisuuksiin ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Heidän mukaansa sovelluksen avulla sai paremman näkyvyyden myymälärajapintaan, joka helpotti myymälän toiminnan seuraamista. Sovelluksen käyttämisaktiivisuuteen vaikutti erityisesti pilottikauden ajoittuminen kesälomakaudelle. Kyselyiden tekoon samoin kuin myymälöiden raporttien tarkasteluun tuli taukoja kesälomien vuoksi ja loman jälkeen uutta, lyhyen aikaa käytössä ollutta toimintatapaa oli hankala ottaa mukaan päivittäisrutiineihin. Läpikäynnissä kuitenkin päätettiin, että myymäläseurantasovelluksen toimintamallia jatketaan ja se otetaan käyttöön koko myymäläketjussa. Päätökseen vaikutti myös myymälöistä tullut positiivinen palaute, jonka mukaan raportointi aktivoi viimeistään siinä vaiheessa toteuttamaan kyselyn kohteena olevan asian, kun se pitää kuvata ja raportoida eteenpäin.

Ohjausryhmän kokouksessa käytiin lävitse myös toimintamallin levittämissuunnitelma ja todettiin, että paras tapa mallin levittämiseen on käydä esittelemässä sovellus alueellisissa palavereissa myymäläpäälliköille ja pitää samalla koulutus sen käytöstä. Levitys voidaan toteuttaa sen mukaisesti, milloin aluepalavereja on, joten aloitus ei ole kaikkialla samaan aikaan. Tämä osaltaan helpottaa myös sovelluksesta ja kyselyistä vastaavien henkilöiden työtä.

Reflektointi- ja arviointivaiheesta siirryttiin joulukuussa 2022 toimintamallin levittämiseen koko myymäläverkoston ja heidän esihenkilöidensä käyttöön, jolloin kehittämistyön spiraalimalli jatkaa etenemistään. Toimintamallia tullaan havainnoimaan ja keräämään siitä palautteita, kun malli on koko myymäläverkoston käytössä. Suunnitelman mukaisesti, kun malli on ollut käytössä puoli

vuotta, tullaan mallia refleктоimaan ja analysoimaan saadut palautteet. Mikäli käytön aikana huomataan selkeitä parannuskohteita jo aiemmin, mallia voidaan muuttaa niiden mukaisesti.

5.3 Kehittämistyön aineisto ja sen keruu

Kehittämistyön aineiston keräämismenetelminä toimivat havainnointi ja puolistrukturoidut teema-haastattelut. Tavoitteena oli saada selville DNA Kaupan henkilökunnan näkemys ei-taloudellisten mittareiden toimintamalliin sekä ymmärtää millä tavoin heidät saadaan motivoitua noudattamaan toimintamallia. Saldaña (2011) kuvaa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta sateenkaari-termiksi, jota käytetään useista eri lähestymistavoista. Laadullisessa tutkimuksessa kerätään pääasiallisesti ei-määrällistä tietoa moninaisista lähteistä eri välinein. (Saldaña 2011, 9-10.) Laadullisen tutkimuksen kautta tavoitteena on ymmärtää ja tulkita kohteen ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksella voidaan kerätä uutta tietoa muun muassa haastattelemalla, havainnoimalla, dokumentti-analyysillä tai arvioimalla muuta materiaalia kuten videoita, elokuvia tai päiväkirjoja. Lisäksi hyödynnetään tutkijan omaa päättelyä ja voidaan tutkia aiemmin tuotettuja materiaaleja sekä kirjallisuutta. (Saldaña 2011, 10; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 1.2.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena on rajattu joukko, jonka vuoksi tutkimuksen tuloksien yleistäminen isompaan mittakaavaan ei yleensä onnistu suoraan. Soveltaminen on mahdollista, kunhan tutkija huomioi aineiston lähtökohdat. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että aineiston käsittely alkaa jo aineiston keruun aikana ja tutkimuksen suuntaa voidaan muokata aineiston keräyksen edetessä. Aineistoa voi analysoida koko keräyksen ajan, joka myös useimmiten selkeyttää tutkimusongelmaa ja helpottaa kokonaisuuden hahmottamista. Aineistoanalyysi aloitetaan materiaalin läpikäynnillä, jäsentelyllä ja pohdinnalla. Oleellista kuitenkin on, ettei tutkittavasta asiasta ole ennakko-oletuksia vaan aineistoa tulkitaan ja päätelmät tehdään ainoastaan aineiston perusteella. Asetelmansa vuoksi laadullinen tutkimus menee syvemmälle asiaan ja voi tarjota runsaamman analyysin kuin määrällinen tutkimus. (Valli & Aarnos 2018, luku 1; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 1.

Kehittämistyössä aineisto kerättiin havainnoimalla ja haastatteluilla. Hirsjärvi ja Hurme (2015) kehittävät käyttämään useampia menetelmiä, jotta näkökulmaa on mahdollista laajentaa sekä lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tällöin myös useamman metodin käyttämisellä pystytään vähentä-

mään perusteetonta varmuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 38-39.) Menetelmätriangulaatiolla voidaan tukea toisia näkökulmia tai löytää kokonaan uusia (Jason & Glenwick 2016, 24). Monimenetelmäisyyttä voidaan käyttää neljällä eri tavalla. Toista aineistoa voidaan käyttää näytteiden lähteenä, toisen menetelmän data voi suunnata toisen menetelmän lähestymistapaa, kaksi aineistoa voidaan yhdistää jo analyysivaiheessa tai eri tiedonkeruut ja analyysit linkittyvät toisiinsa eri kohdissa. (Henriksson 2016.) Kehittämistyössä monimenetelmällisyys hyödynsi neljättä tapaa eli tiedonkeruu, ja niistä saatujen aineistojen analyysi linkittyvät toisiinsa useammassa eri kohdassa. Havainnointia käytettiin tutkimushaastattelujen pohjana ja molemmista menetelmistä saadut tiedot analysointiin osittain erillään, mutta havainnoinnin tiedot ohjasivat osaltaan haastattelujen analysointia.

5.3.1 Havainnointi

Havainnointia voidaan käyttää itsenäisenä tutkimusmenetelmänä tai muiden menetelmien rinnalla. Anttilan (n.d.) näkemyksen mukaan havainnointi sopii erityisesti tutkimuksiin, joissa selvitetään käyttäytyvätkö kohteet siten kuin he sanovat käyttäytyvänsä. Havainnoinnin aikana tulee seurata kaikkea toimintaa, ei ainoastaan sanottua, sillä eleet ja ilmeet vaikuttavat kokonaisuuden tulkintaan. Menetelmällä saadaan tietoa käyttäytymisestä, muttei syistä käyttäytymisen takana. (Anttila n.d., luku 9.1.1) Tämän vuoksi tutkijan tulee harkita myös muiden aineiston keräysmenetelmien käyttöä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.4.).

Havainnointia voi suorittaa tutkimuksen alkuvaiheessa, toteuttamisvaiheessa tai tulosten arvioinnissa. Myös havainnoinnin muodot vaihtelevat, tutkija voi olla läsnä tai hän voi suorittaa sitä piilohavainnointina esimerkiksi kameroiden kautta. Tilanne voi olla myös strukturoitu, jolloin seurataan tiettyjä, valmiiksi määriteltäviä asioita tai strukturoimaton, jolloin tilanteesta kirjataan talteen mahdollisimman paljon muistiinpanoja. Myös tutkijan osallistuminen vaihtelee, hän voi pyytää kohdetta kuvailemaan asioita käyttäytymisen takana. Aktiivisessa osallistumisessa tutkija vaikuttaa tilanteeseen ja passiivisessa hän on yksi osallistujista ilman, että puuttuu tapahtumien kulkuun. (Kananen 2014, 80-81.)

Havainnointia tarvitaan yleensä vähemmän, mikäli havainnoitava asia on jo valmiiksi tuttu. Tämä toisaalta myös heikentää havainnoinnin objektiivisuutta eli tutkija voi vaikuttaa tutkimustuloksiin.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on kuitenkin aktiivisesti mukana, sillä hän on osallistuja, jolloin muutos koskettaa myös häntä. Havainnoinnista on erityisesti hyötyä, kun se suoritetaan autenttiossa ympäristössä ja kohde on sellainen, jonka toteutumista voidaan katsomalla selvittää. (Kananen 2014, 80-81.) Grönforsin ja Vilkan (2011) mukaan havainnointi usein aloitetaan pelkällä havainnoinnilla, ilman osallistumista. Kuitenkin raja osallistuvan ja osallistumattoman havainnoinnilla on epätarkka, mutta osallistumattomassa havainnoinnissa tiedonhankinnalle ei ole merkitystä tutkittavan ja tutkijan vuorovaikutustilanteella. Osallistuvassa havainnoinnissa sen sijaan tutkijalla on selkeä rooli tutkittavassa kohteessa. (Grönfors & Vilka 2011, 49-51.)

Tähän kehittämistutkimukseen havainnointi valittiin toiseksi aineistokeräysmenetelmäksi, sillä taustatietoja kerättiin koko kehittämisprosessin ajan palaverista, läpikäynneistä, sovelluksen perehdyttämistilaisuuksista sekä myymäläympäristöstä. Tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttaja on ollut koko ajan työsuhteessa toimeksiantajayritykseen ja projekti on toteutettu pääasiallisesti työajalla. Kehittämistyöhön osallistujat ovat ennestään tuttuja keskenään, jolloin vuorovaikutusta on ollut luonnostaan myymälähenkilökunnan, myymäläjohdon ja muiden sidosryhmien kanssa.

Projektin aluksi suunnitteluvaiheessa perustettiin tutkimuspäiväkirja, johon kerättiin tiedot projektin etenemisestä, vaiheista, palautteista sekä havainnoinnilla kerätyistä tiedoista. Päiväkirjaan kirjattiin myös muistiinpanot projektin aikana pidetyistä palaverista ja kaikesta muusta informaatiosta, jota projektin aikana kerääntyi. Päiväkirja toimi myös projektimuistiona, jossa oli merkittynä tulevat vaiheet sekä käynnissä olevat toimenpiteet kehittämistutkimukseen liittyen. Havainnointi otettiin osaksi kehittämistutkimusta, sillä toimintamallin suunnittelussa oleellista oli selvittää millä tavoin myymäläympäristössä tällä hetkellä suhtaudutaan ei-taloudellisiin tekijöihin ja mikä vaikuttaa myymälähenkilökunnan käsityksiin niihin liittyvistä toimenpiteistä. Havainnoinnissa ensisijaisena tavoitteena oli saada selville kerrottujen toimintamallien ja todellisen käyttäytymisen erot. Havainnointitoimenpiteet kirjattiin alustavasti päiväkirjaan tuleviksi tapahtumiksi, mutta käytännössä havainnointi eli projektin mukana, jolloin erityisesti myymälävierailut vaihtuivat alkuperäisistä aikatauluista.

Havainnointi oli mukana aineistomenetelmänä koko kehittämistutkimuksen ajan, mutta pääasiallinen arvo tutkimukselle muodostui suunnitteluvaiheessa. Suunnitteluvaiheessa havainnointia toteutettiin osallistuvalla havainnoinnilla kohdeyrityksen myymälöissä. Tällöin tavoitteena oli selvittää mitä myymälähenkilökunta tekee tilanteissa, kun myymälässä ei ole asiakkaita, millä tasolla ei-

taloudellisten tekijöiden hoitaminen on myymälöissä sekä millä tavoin myymälähenkilökunta kuvailee ei-taloudellisten tekijöiden hoitamista myymälässään.

5.3.2 Haastattelu

Kehittämistutkimuksen toisena tiedonkeruumuotona toimivat puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastattelu perustuu haluun tietää, miten ihminen toimii ja ajattelee. Tiedonhankintamenetelmänä se on joustava, haastattelun aikana on mahdollista tarkentaa kysymyksiä, palata takaisin aiempaan aiheeseen tai selventää tarkoituksia. Joustavuus näkyy myös kysymysten esittämisessä, järjestystä voi muuttaa suunnitellusta ja lisäkysymyksiä voi esittää tarpeen mukaan. Haastattelu tulee sopia eettisten periaatteiden mukaan etukäteen ja käydä lävitse mitä haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Myös Eskola ja Suoranta (1998) korostavat teemahaastattelua avoimena keskusteluna, jolloin haastateltava ja haastattelija pystyvät puhumaan hyvin vapaamuotoisesti. Puolistrukturoitu malli takaa kuitenkin, että kaikkien haastateltavien kanssa on puhuttu samoista asioista, vaikka keskustelu saattaa ohjautua eri haastatteluissa eri tavalla. (Eskola & Suoranta 1998.)

Haastattelut ovat yksilö- tai ryhmähaastatteluja osallistujamäärän mukaisesti. Myös haastattelu-
muotoja on useita ja niiden valintaa ohjaa tavoiteltava tieto. Haastattelumuuotoja ovat strukturoimaton eli avoin haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja kvalitatiivinen haastattelu. Lisäksi näistä käytetään yhdistelmämuotoja tavoitteiden mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45.) Haastatteluilla saadaan suuri määrä aineistoa lyhyessä ajassa, mutta jälkikäsitteilyyn tulee varata aikaa. Haastatteluaineiston käsittely on yhtä tärkeää kuin aineiston kerääminen. (Anttila n.d., luku 9.1.4.) Kerätyn aineiston perusteella tulee varmistua riittävästä haastateltavien määrästä. Tutkimushaastattelujen edetessä tulee tarpeellinen aineistomäärä varmistaa saturaation eli kylläntymisen avulla. Kun haastatteluista saatava aineisto alkaa toistaa itseään, eikä vastauksista tule enää esille uusia asioita, on haastatteluilla saatavissa oleva tieto riittävä. (Tuomi & Sarajärvi 2017.)

Haastattelu toimii tiedonhankintamuotona, kun halutaan selvittää eri henkilöiden mielipiteitä, käsityksiä, havaintoja tai kokemuksia. Haastattelumuuodoksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä käsiteltävä aihe on rajattu, mutta haastattelun sisällä halutaan pystyä poikkeamaan valmiista kysymyksistä, mikäli haastattelussa nousee esille asioita teeman sisältä, mutta kysymysten

ulkopuolelta. (Anttila n.d., luku 9.1.4.) Lisäksi puolistrukturoidussa muodossa vastauksia ei ole sidottu tiettyihin vaihtoehtoihin vaan haastateltava voi vastata vapaasti (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Teemahaastattelu sopi kehittämisprojektiin, sillä tavoitteena oli saada aikaan vapaata keskustelua, jossa kaikki halutut aiheet tuli kuitenkin käsiteltyä (Eskola & Suoranta 1998). Teemahaastattelulla on mahdollista saada selville haastateltavien tulkintoja asiasta, kysymyksiä on mahdollista laajentaa ja haastateltavan vastaukset voivat viedä haastattelua laajemmalle alalle kuin alkujaan oli ajatuksena. Teemahaastattelun sisällä on mahdollista pitäytyä vain etukäteen mietityissä kysymyksissä, mutta vaihtoehtona on myös kysyä etukäteislistauksen ulkopuolelta teemaan liittyviä kysymyksiä, mikäli haastateltavan vastaukset tämän mahdollistavat. (Tuomi & Sarajärvi 2017.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön aikana haastateltiin neljää ketjun myymäläpäällikköä. Kaikki haastateltavat ovat olleet aiemmin myyjinä ja edenneet siitä myymäläpäälliköiksi. Keskimäärin he ovat olleet yrityksen palveluksessa 8 vuotta. Haastateltavista kaksi oli mukana kehittämisprojektissa käyttöönotetun myymäläsovelluksen pilottiryhmässä. Haastateltavat valikoituvat asemansa perusteella ja heidän halukkuutensa haastatteluun kysyttiin jokaiselta erikseen henkilökohtaisissa Teams-keskusteluissa. Haastattelut tehtiin Teamsin kautta, sillä haastateltavat olivat maantieteellisesti kaikki eri puolilta Suomea. Haastattelut toteutettiin kesä- ja elokuussa, koska haastatteluajan kohtiin vaikutti myymäläsovelluksen pilotointiaika. Jotta sovelluksen käytöstä saatiin mukaan kokemuksia, pilottiin osallistuneita haastateltavia vasta kun sovellusta oli käytetty. Lisäksi kesäloma-aika vaikutti haastatteluiden aikatauluun kuten sovelluksen pilotointiinkin, pääasiainen kesälomakausi oli yrityksessä heinä-elokuussa. Projektia ei ollut kannattavaa edistää sovelluksen käytöstä vastaavien myymäläpäälliköiden ollessa lomalla.

Haastattelun aluksi käytiin lävitse haastattelun tarkoitus ja luottamuksellisuus sekä tietojen käyttäminen nimettöminä myöhemmin tutkimusraportissa. Lisäksi varmistettiin, että haastattelun tallentamiselle ei ollut haastateltavan puolelta esteitä. Haastattelut sovittiin työajalle ja niihin käytetty aika kompensoitiin keskituntiansion mukaisesti, jottei haastateltavat kokeneet tarvetta lopettaa haastattelutilannetta mahdollisimman nopeasti. Haastattelutilanne pyrittiin pitämään mahdollisimman rentona ja avoimena keskusteluna, jotta haastateltavat tuntisivat voivansa kertoa rehellisesti näkemyksensä. Haastattelijan tehtävänä oli luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jolloin haastateltavan ei tarvinnut miettiä mitä haastattelussa voi tuoda esille ja mitä ei.

Kylläntymismääritelmän mukaisesti haastateltavien lukumäärä päätettiin haastatteluista kerätyn aineiston perusteella. Kun haastatteluista ei tullut enää esille uusia asioita, katsottiin, että haastateltavien määrä oli riittävä. (Eskola & Suoranta 1998.)

5.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineiston keräystapana havainnointi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleinen, mutta havainnointiin perustuvan analyysin tekeminen on haasteellista. Yksittäisen menetelmän sijasta havainnointi kannattaa yhdistää muihin aineistonkeräämismenetelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.2.) Kehittämistyön aikana havainnoinnilla saatu materiaali kerättiin erilliseen taulukkoon, joka toimi samalla osaltaan tutkimuspäiväkirjana. Havainnoinnilla hankittuja tietoja käytettiin koko kehittämistyön ajan ohjaamaan toimenpiteitä ja tutkimushaastattelujen kysymyksiä muokattiin havainnoinnilla saatujen tietojen perusteella. Lisäksi tietojen perusteella muokattiin tutkimusprojektin etenemistä ja aikataulua.

Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen aineisto litteroitiin sanatarkasti sähköiseen muotoon heti haastattelujen jälkeen. Kallion (n.d) mukaan litterointi on keskeinen osa analyysia tarjoten syvällisen näkemyksen aineistoon ja mahdollistaa ensimmäisten havaintojen ja tulkintojen teon. Litteroinnissa tulee ottaa mukaan myös haastattelijan kysymykset, jotta kysymysten muotoilun vaikutukset on mahdollista huomioida analyysissa. (Kallio n.d.) Litteroinnin jälkeen aineisto käytiin lävitse useaan kertaan, jotta haastateltavien näkemykset saatiin selvästi esille ja teemat voitiin liittää kontekstiin. (Anttila n.d., luku 9.4.2.3.)

Haasteluista saatu aineisto oli laaja, joten aineisto redusoitiin eli alkuperäinen data pelkistettiin, jolloin jäljellä jäi vain oleellinen tieto. Tässä yhteydessä aineisto teemoiteltiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Teemoittelu valittiin menetelmäksi, koska tarkoituksena on arvioida vastausten sisältöä eikä kehonkieltä. (Juhila n.d.) Menetelmävalinnan vuoksi litteroinnissa ei käytetty keskusteluanalyttista litterointitapaa, joten muun muassa äänensävyä, voimakkuutta ja korkeutta ei huomioitu. (Kallio n.d.) Teemoittelussa on keskeistä luoda rakenne, joka muodostaa aineistosta kokonaisuuden. Tarkastelussa tulee pyrkiä kokonaisvaltaiseen käsittelyyn ja muodostaa keskeiset ydinkategoriat. (Kiviniemi 2018.) Juhilan (n.d) mukaan teemoittelussa etsitään asiakokonaisuuksia,

toistuvia asioita ja niihin liittyviä piirteitä. Vaikka tutkimus on toteutettu teemahaastattelulla, aineistosta esiin nousevat teemat eivät ole samoja. Lisäksi tutkijan tulee olla muodostamatta ennakkokäsityksiä, jotta ne eivät ohjaa teemoittelua ja sitä kautta analyysia. (Juhila n.d.)

6 Tulokset

Kehittämistyön haastatteluissa kartoitettiin myymäläpäälliköiden näkemyksiä myymälätyöskentelystä, motivaatiosta, tämänhetkisestä suorituskyvyn mittauksesta ja seurannasta sekä sen perusteella tapahtuvasta johtamisesta. Haastattelujen pääteemat työnteon motivaatio, myymälätyön johtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen johdettiin aineistosta tutkimusongelman ja -kysymysten pohjalta. Haastatteluiden teemat ja niistä johdetut alateemat on esitetty taulukossa 1. Teemojen sisällä on useita tekijöitä, jotka ilmenevät useammassa kuin yhdessä teemassa.

Taulukko 1. Haastatteluteemat

Pääteemat	Alateemat
Työnteon motivaatio	Motivaatiota lisäävät tekijät
	Motivaatiota heikentävät tekijät
	Palkitseminen
Myymlätyön johtaminen	Yhteistyö ja motivointi myymälässä
Operatiivinen suorituskyky myymälässä	Ei-taloudelliset ja taloudelliset tekijät
	Myymläseurantasovellus

6.1 Työnteon motivaatio

6.1.1 Motivaatiota lisäävät tekijät

Haastatteluiden ensimmäisenä teemana oli työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät. Myymäläympäristössä on monia tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon positiivisessa ja negatiivisessa mielessä. Yleisesti myymälätyöskentely koettiin parhaimmillaan palkitsevaksi toiminnaksi erityisesti silloin, kun asiakasta on pystytty palvelemaan ja auttamaan ylitse odotusten, jolloin asiakas on lähtenyt liikkeestä erittäin tyytyväisenä. Lisäksi palaava asiakas koettiin parhaimmaksi merkiksi

onnistumisesta. Useasti palaavat asiakkaat muistavat myyjät, joilta ovat saaneet hyvää palvelua. Tämä saa henkilökunnan tuntemaan itsensä ja työnsä arvostetuksi, joka lisää merkittävästi tyytyväisyyttä ja sitä kautta motivaatiota.

Ja siis vieläkin oli meidän kirpparilla, siellä oli just 2 asiakasta jotka moikkasi nimeltä ja olin että ei ole totta, että mähän oon ollut tosi pitkään nyt poissa töistä, mutta vieläkin asiakkaat muistaa, vielä ihan eri paikassa ja tulee moikkaamaan.

Onhan se niin, että kun asiakkaat tulee uudestaan ja sanovat, että tulin nyt ostamaan, kun viimeksi kävin vaan kyselemässä niin tosi mukavaa. Tietää, että on pystynyt vaikuttamaan vaikkei kauppaa heti tullutkaan.

Useasti myymälöillä ja myyjillä on omat vakioasiakkaansa, jotka haluavat asioida saman myyjän kanssa jokaisella käyntikerrallaan ja voivat myös odottaa pidempään, jotta pääsevät asioimaan haluamansa myyjän kanssa. Myös reklamaatiotapausten hoitaminen on helpompaa, kun asiakkaalla on tuttu myyjä vastassa.

Asiakkaat tulevat ajatuksella, että tuollahan se sama tyyppi on taas, että jäädäänpä odottamaan, että se vapautuu. Osa asiakkaista on käynyt mullakin koko sen ajan, kun oon täällä ollut.

Asiakkaatkin arvostaa, että siellä olisi samat naamat ja kun kaiken maailman keissejä pyörii.. jos siellä on eri jannut vastaamassa niin kaikki asiat on levällään.

Kohdeyrityksen myymälöissä henkilökunta ei pääasiallisesti voi valita tiettyä myymälää, jossa tulee työskentelemään. Jokainen voi toivoa itselleen sopivinta paikkaa, mutta erityisesti alueilla, joissa on useampia myymälöitä, voidaan ns. kotimyyvälää vaihtaa säännöllisin ajoin. Myymälävaihtoja ei juurikaan tehdä alueilla, joissa myymälöillä on pidemmät välimatkat, jolloin työntekijät pääsevät suoraan haluamaansa ja itselle sopivimpaan paikkaan. Sen sijaan myymäläpäälliköiden hauissa määritellään yleensä kohdemyymälä. Myymäläsiirrot ja -vaihdot koetaan niitä kokeneiden kesken positiivisiksi ja motivaatiota kohottaviksi. Henkilökunnan sekoittaminen keskenään auttaa kokeneempien ja uudempien työntekijöiden tasapuolisessa kouluttamisessa sekä saa aikaan kilpailua. Jokainen haastatelluista tunnistaa, että työntekijät haluavat tehdä hyvää tulosta, jotta pääsisivät myymälään, jossa asiakasvirta on luonnostaan suurempi. Lisäksi vaihdot koetaan positiivisiksi silloin, kun myymälähenkilökunnan keskinäinen vuorovaikutus ei ole paras mahdollinen. Tällöin henkilökunnan sekoitus mahdollistaa paremman yhdistelmän, jolloin työtyytyväisyys nousee.

Kyllä mä koen, että se on hyvä juttu, varsinkin esimerkiksi omassa myymälässä. Kun tulin tänne niin joitakin sellaisia henkilökemia juttuja täällä oli, mistä en etukäteen tietänyt. Eli on hyvä, että henkilöt vaihtuu. Ja jokainen saa tavalla oman näköisen porukan, missä kaikilla on hyvä olla ja sitten tietysti myös, kun ollaan tällaiselle alalla missä tehdään tulosta ja kilpaillaan kovasti niin kyllähän se vaikuttaa myös sitten motivaatioon itse kullakin.

Päinvastaisesti osa haastatelluista koki, että pysyvä oma myymälä on sen sijaan positiivinen asia. Henkilökunta tuntee toisensa, jolloin yhteistyö toimii paremmin, arki kaikkine osatekijöineen sujuu ja esihenkilö-alainen suhde pystyy kehittymään pidemmän ajan kuluessa toimivaksi. Henkilökohmainen elämä on myös osalla sovitettu erityisesti työpaikan sijainnin mukaan, jolloin työmatkat ovat mahdollisimman mutkattomat ja perhe-elämän yhteensovittaminen toimii paremmin kuin jos paikkaa pitäisi vaihtaa.

Myymälän hyvä ilmapiiri nähtiin positiivisena motivaatiotekijänä, riippumatta siitä, millä tavoin henkilöstön lopullinen kokoonpano oli rakentunut. Työntekijöiden kokemusvuosilla ei ole merkitystä ilmapiirin rakentumisessa. Vaikka pitkäaikaiset kollegat koettiin tutuiksi ja yhteistyö heidän kanssaan helpoksi, uusi työntekijä voi yhtä lailla sopeutua joukkoon. Suurin merkitys on henkilön asenteella, oppimishalukkuudella ja sillä, että hän hoitaa oman osuutensa. Kaiken kaikkiaan, mikäli töihin on mukava tulla, on työn tekeminen ja myös siitä tuleva tulos parempi.

Mutta sitten niinku meidän työssä, niin se että on kiva ilmapiiri missä myydä niin onhan se paljon helpompaa.

6.1.2 Motivaatiota heikentävät tekijät

Kaikki haastateltavat löysivät työympäristöstä myös asioita, jotka heikentävät myymälätyöskentelyn motivaatiota. Vaikka osa haastatelluista koki vaihdot myymälöiden välillä positiivisiksi, osa ei kannattanut niitä lainkaan. Mielipiteeseen vaikutti erityisesti myymälän sijainti. Mikäli välimatkat ovat pitkiä, työmatkoista tulee hankalia ja aikaa vieviä. Toisaalta myymälävaihdon mahdollisuus koettiin motivaatiota heikentävänä myös koska se hajottaisi myymälähenkilökunnan olemassa olevan dynamiikan. Mikäli ympärillä on valmiiksi hyvä porukka, on siitä luopuminen selkeästi negatiivinen tekijä.

Onhan se ymmärrettävä ajatus, mutta ei meillä oo onneksi niitä tehty. Ei täällä oo lähellä muita myymälöitä ja on tää porukka ollut aika pitkään. Kyllähän siinä tulee semmonen me-henki, kun yhdessä ollaan, kun ei meilläkään oo montaa myyjää.

Kohdeyrityksessä myymälätoiminta on vain osa isompaa kokonaisuutta, joten konsernin sisällä on mahdollista hakeutua myös muihin tehtäviin. Kaikki haastateltavat ovat olleet jo useampia vuosia myymäläpäällikköinä, mutta vain yksi haastatelluista oli pyrkinyt hakeutumaan kohdeyrityksen sisällä toisiin tehtäviin. Vaikka avoimista tehtävistä ilmoitetaan yrityksen intrassa ja mahdolliset siirtymiset pyritään tekemään mahdollisimman helpoiksi, ei etenemismahdollisuuksia koettu motivoiviksi. Haastateltava, joka oli hakenut useamman kerran avoimiin paikkoihin yrityksen sisällä, oli pettynyt todellisuuden ja mahdollisuuksista luodun kuvan välillä. Käytännössä sopivia paikkoja avautuu suhteellisen harvoin eikä hänen kokemuksensa mukaisesti myymälän johtamista ja tuotteiden tuntemusta ei ole arvostettu rekrytoijien suunnalta. Kun on jäänyt valitsematta uuteen positioon useamman kerran, se on vaikuttanut negatiivisesti työmotivaatioon ja kokonaiskuvaan yrityksestä.

Onhan tuolla myöskin, että tiään monia tyyppejä jotka on kanssa hakenut erinäköisiin sisäisiin tehtäviin ja sitten kun et tullut valituksi niin sitten ne on päättänyt lähteä jonnekin muuallekin että.. mutta se on vaan karu fakta, ei sen jälkeen paljoo kiinnosta.

Myymlöiden koko ja sijainti asettavat myymälähenkilökunnan eri myymälöiden välillä eriarvoiseen asemaan ja vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Myymälöissä, joissa on luonnostaan vilkas asiakasvirta, on helpompaa saada tavoitteet täyteen kuin hiljaisissa myymälöissä. Samalla tavoin myymälän koon koettiin vaikuttavan asiakkaiden viihtyvyyteen ja houkuttelevuuteen. Myymälässä, jossa on vähän säilytystilaa, on hankala saada esimerkiksi myymälämateriaaleja säilytykseen ennen kampanjan alkua. Samoin laitelähetysten purkamisen aikana rullakot ovat myyntitiskien edessä.

Niin, jos myymälässä käy sen kymmenen ihmistä päivässä niin miten sä pystyt tekeen kunnolla kauppaa.

Ja meillä on oikeasti kuitenkin koko ketjun tasolla varmaan yksi siisteimpiä myymälöitä. Se on niin pieni. Siellä kun on yksi roska vinos niin se näyttää ihan jättesangolta koko paikka. Tänäänkin tuli joku 17 m pitkä pahvilaatikko, niin se oli niitä pöydänkauluksia. Mihin sellasen piilotat siellä, siinä se on myymälätalassa.

Mielipiteet myymälätyöskentelystä vaihtelivat suuresti haastateltavien välillä. Osa katsoi myymälän johtamiseen ja siellä työskentelyyn kuuluvan kaikki osa-alueet, mutta osan mielestä myymäläpäällikön tehtäväkenttään on viime vuosina lisätty liikaa alueita, jotka vievät aikaa myyntityöstä. Ajankäytön jakautuminen omasta mielestään ylimääräisiin asioihin aiheuttaa turhautumista ja laskee työmotivaatiota. Myös erilaiset seurantaraportit ja kyselyt koettiin osan mielestä ylimääräiseksi vaivaksi sekä turhaksi tarkkailuksi.

Tässä on kaikkea eri hihhulointia, pitää ilmoittaa paitakokoja, täyttää kauppaokeskusraporttia, laittaa jotain pahveja esille ja kaikkea muuta mikä on siitä meidän oikeasta työstä pois.

6.1.3 Palkitseminen

Palkitseminen tunnistettiin jokaisen haastateltavan osalta asiaksi, joka herättää myymälöiden henkilökunnassa erityisen paljon keskustelua ja joka toimii suurena motivaatitekijänä. Pääasiallisesti palkitseminen nähdään aineellisena, sillä kohdeyrityksen myymälätoiminnassa myyntiä palkitaan rahallisesti erillisten kriteerien mukaisesti. Jokaisen työntekijän ansioihin vaikuttavat muun muassa myytyjen tuotteiden kappalemäärät, katteen määrä ja tuotteiden hinta. Rahallisen palkkion rinnalla eri tuotealueiden myynneistä voidaan palkita laitteilla. Lisäksi eri tuotealueista maksetaan toisinaan lisäprovisioita, jolla myyntiä ohjataan haluttuun suuntaan. Aineellinen palkitseminen koettiin haastateltavien keskuudessa ensisijaisesti tekijäksi, jolla ohjataan erityisesti myyntiä. Tuotealueet, joilla on suurempi merkitys palkitsemisessa ja lopulta palkkakuitissa, nähdään tärkeimpinä ja niitä pyritään myymään aktiivisemmin. Kaikki kokivat, että myymälätyöskentelyssä myynti nousee palkitsemisen vuoksi ensisijaiseen asemaan. Mikäli jotakin halutaan saavuttaa, tulee se palkkioida.

Onhan se tärkeää, myymälässä on niin monta hoidettavaa asiaa, että kyllä niihin vaan keskitytään mistä on itselle eniten etua. Että et sä pysty millään kaikkea tota hoitaa sillai, että niinku jokainen menisi maaliin.

Rahallisessa palkitsemisessa huomioidaan myös NPS-tulokset myymäläpäälliköiden osalta, jolloin myymälän NPS-tuloksella on merkitystä heidän kokonaisprovisioonsa. Haastateltavista lähes kaikki totesivat, että NPS on tärkeä mittari ja sen on hyvä olla mukana vaikuttamassa palkitsemiseen. Yhden näkemyksen mukaan palkitsemisen pitäisi kuitenkin kohdistua ainoastaan tekijöihin, joihin itse voi suoraan vaikuttaa, tällä hetkellä NPS-tuloksessa ei eritellä eri henkilöiden tuloksia.

Asiakastyytyväisyys on varmaan kaikkiaan hyvä. Ja kai se NPS mittaus, sehän tässä mitataan ja jollain tasolla menee tohon, mutta sitten taas se on hölmöä, että se on käännetty osittain meidän palkan ehdoksi.

Vaikka rahallinen palkitseminen nähdään myymäläpäälliköiden mielestä myyjien keskuudessa tärkeimmäksi, koettiin myös ei-aineelliset palkitsemisen muodot merkityksellisiksi. Myymälävaihtoihin tyytyväiset nostivat ne arvostetuimmaksi palkkioksi, suoran rahallisen lisän sijasta. Isompien asiakasvirtojen myymälä mahdollistaa jatkossakin laadukkaamman suoriutumisen, jolloin siirto mahdollistaa paremman työtehon ja lopulta paremmat suoriutumisasiaportit.

Tai niin sehän on myös niin kun onnistuminen itselle siitä, että mä oon tehnyt asiat hyvin, mä saan siirtyä eteenpäin ja sitten taas.. jos joku myyjä tippuu pienempää myymälään niin sitten ehkä se sitten on merkki siitä, että... että molempien puolesta mun mielestä hyvä juttu.

Lisäksi aineettomina tekijöinä esille nousi kiittäminen, kehuminen ja mielipiteiden kuuntelu erityisesti omien esihenkilöiden ja työkavereiden taholta. Myös muun organisaation osoittamat huomiointit ja julkiset kiitokset koettiin hyvin positiivisina. Muualta tuleva positiivinen huomiointi oli tuntunut myymäläpäälliköiden arjessa merkitykselliseltä, koska tällaisia tilanteita oli heille tullut harvoin esille, kun palautteen anto oman esihenkilön ja työkavereiden kesken on huomattavasti yleisempää. Siitä huolimatta oma esihenkilö koettiin tärkeimmäksi palautteen antajaksi. Myös muun organisaation vierailut ja keskustelut myymälöissä ovat olleet myös positiivisia, sillä palautteen antaminen muuhun organisaatioon on koettu menevän paremmin eteenpäin kasvokkain. Sähköposteihin ja muut sähköiset viestit tuntuvat helpommin ohitettavilta.

Pitää antaa huomioon sitä sinne, että joo vähän niinku lasten kanssa, että kehuu sitten kun on hommat tehty tai ainakin yritetty.

Sitten se kyllä on aina niinku kiva niille tyypeille ketkä on paikalla, pääsee jutteleen suoraan ja saa vastauksia. Ja eihän niitä kovin useasti käy.

6.2 Myymälätyön johtaminen - yhteistyö ja motivointi myymälässä

Myymäläpäälliköt tuntevat toimivansa moninaisessa ympäristössä, jossa vaatimuksia tulee monelta eri taholta, ja he ovat vastuussa useille eri sidosryhmille. Ensisijaisiksi sidosryhmiksi haasta-

teltavat kokivat oman myymälänsä työntekijät eli alaisensa sekä myymälän asiakkaat. Myymäläpäälliköt ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa oman myymälänsä henkilökunnan kanssa, joten yhteistyön laatu vaikuttaa suuresti myymälän toimintaan ja päivittäisten toimintojen mutkattomaan toteuttamiseen. Yhteistyö helpottuu, kun työntekijät oppivat tuntemaan toisensa, jolloin asioiden jakaminen ja työtehtävien delegointi onnistuvat ongelmitta. Toisaalta mikäli työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, ei luottamuksellista sidettä ehdi syntyä, jolloin sillä on vaikutusta koko myymälän ilmapiiriin. Myymälän toimivuus on isossa roolissa myös asiakkaiden kanssa toimiessa, kun kaikki hoitavat oman osuutensa, myös asiakkaiden kokemukset ovat parempia.

Totta kai se vaikuttaa, että kuinka paljon työkaverit vaihtuu. Meidän myymälässä on onneksi ollut kohtuullinen vaihtuvuus ja on vakiomyyjät ja toisaalta myös vakioasiakkaita.

Omien työntekijöiden ja asiakkaiden lisäksi tärkeinä sidosryhminä nousivat esiin alueen muut myymäläpäälliköt, joiden kanssa ollaan yhteyksissä myös vapaamuotoisesti ryhmäkeskusteluissa, sekä oma esihenkilö ja myymäläalueen valmentaja. Myymäläpäällikkökollegoiden lisäksi oma esihenkilö koettiin pääasiallisesti tuen lähteeksi käytännön asioissa, heiltä saa apua palkkaukseen, raportointiin ja muuhun työskentelyyn, mutta henkilökunnan johtamiseen kaivattiin lisää tukea ja mahdollisuuksia kehittyä. Alueen valmentajan tehtävä on kouluttaa ja sparrata myymäläpäälliköitä ja muuta henkilökuntaa myymälätyöskentelyssä, joten heidän osuutensa koettiin pieneksi myymälähenkilökunnan johtamiseen liittyen.

Kyllä mä kerran vastuutin yhden työntekijän tekemään tilauksia. Se ei mennyt ihan oikein ja vastaanottaja otti siitä hennettä. Ja tota, mä siitä kuittasin vähän ja sitten se repii ihan pelihousut ja haukku aluepäällikölle. Sitten (aluepäällikkö) soitti mulle, että älä enää tee näin. Lopetin sen sitten siihen, että jos se on tällaista.

Muiksi sidosryhmiksi koetaan konsernin valikoiman, logistiikan ja markkinoinnin henkilöt, kauppa-keskusten yhteyshenkilöt sekä tuote-edustajat, joiden laitteita ja tuotteita myymälöissä myydään. Pääasiallisesti muut sidosryhmät tunnustetaan olevan välttämättömiä myymälätoiminnan tehokkaaseen pyörittämiseen, mutta toisaalta osa kokee heidän toimintansa myös lisäävän työmäärää sekä vaadittavaa raportointia.

Onhan se lisännyt työmäärää, kun pitää raportoida eri asioita eri tahoille ja olla yhteydessä eri osastoihin ja henkilöihin. Toisaalta kun nää on meillä rutiinissa, niin ne tulee tehtyä joka tapauksessa ja onhan niissä aina joku syy taustalla. Ei niitä raportteja turhaan tehdä.

Kohdeyrityksessä myymäläpäälliköt toimivat esihenkilönä muulle myymälän henkilöstölle ja ovat vastuussa myymälän toiminnasta. Kaikki haastateltavat totesivat, että myymälätoiminnan pyörittämisen kokonaisvastuu kuuluu heille, mutta näkemykset henkilökunnan ohjaamisesta ja johtamisesta vaihtelivat. Kaikki haastateltavat kokivat vastuunsa myymälähenkilökunnan perehdyttämisestä, opastamisesta ja kokonaisuuden hoitamisesta, mutta myynnin ulkopuolisten tehtävien vastuuttamisessa ja alaisten kohtaamisessa oli eroja. Suurin osa haastatelluista oli ollut samassa myymälässä pitkään myymäläpäällikkönä, jolloin myymälän rutiinit ovat heidän mielestään selkeät. Suurimmassa osassa myymälöitä käytäntönä on, että kaikki osallistuvat kaikkiin työtehtäviin eikä ole yksilöityjä työskentelyrooleja. Kun asioita toistetaan tarpeeksi kauan, niistä syntyy rutiineja, jotka hoidetaan joka tapauksessa, ilman että niitä tarvitsee erikseen myymäläpäällikön ilmoittaa. Osassa myymälöitä oli myös kokeiltu erilaisia toimintamalleja myymälärutiinien hoitamiseen, jolloin viikoittain käytössä oli vastuutaulukko ja yksi henkilö vastasi viikon ajan tietyistä osaluista. Henkilökunta ei kuitenkaan kokenut tätä hyväksi malliksi, joten yhteiseen vastuuseen oli päädytty myös kyseisessä myymälässä. Vaikka rutiinit todettiin hyväksi, ongelmalliseksi koettiin kuitenkin henkilökunnan vaihtuvuus. Mikäli vaihtuvuus ja sijaisten lukumäärä ovat suuria, perehdyttäminen myynnin ulkopuolisiin tekijöihin jää helposti vajaaksi. Tällöin henkilökunnan näkökulmasta ylimääräiset työt kasaantuvat vain osalle, joka osaltaan huonontaa työskentelyilmapiiriä ja työmotivaatiota.

Vastuu on myymäläpäälliköllä ja mennään sen mukaisesti. Työvuorojen mukaan jokainen tekee oman osuutensa. On tää kuitenkin yhteinen jobi, kaikkien pitää tehdä myymälän eteen töitä. Myymäläpäällikkö vaan kantaa vastuun loppukädessä.

Kaikki haastatellut tunsivat olevansa hyvin perillä työnsä vaatimuksista ja säännölliset viikkopalaverit sekä 1-2-1-keskustelut koettiin tärkeiksi kohtaamispisteiksi henkilökunnan kanssa. Viikkopalaverissa käydään lävitse tärkeät, koko myymälää koskevat asiat ja 1-2-1- keskusteluissa käydään syvemmin ja henkilökohtaisemmalla tasolla kokonaissuoriutumista sekä työskentelyyn vaikuttavia tekijöitä. Henkilökunnan motivointi ja ohjaaminen ei kuitenkaan onnistu pelkästään säännöllisten palaverien kautta vaan normaali läsnäolo ja vuorovaikutus työn ohessa vaikuttaa kokonaisilmapii-

riin ja yksittäisiin henkilöihin enemmän. Kun myymäläpäällikön ja henkilökunnan keskinäinen yhteistyö toimii, kokonaistulos on parempi. Osa kuitenkin tunnisti uhaksi kaverisuhteet alaisten kanssa. Ystävän kanssa saattaa esihenkilöasema hävitä, jolloin myymälän kokonaisjohtaminen on hankalaa.

Kiva oli esimerkiksi kuulla vaikka nyt ensimmäisessä 1-2-1:ssä, yksi myyjä sanoi että, että joko sä feikkaat hyvin tai sitten sä oikeasti olet kiinnostunut meistä, että meille tulee semmoinen fiilis että sä oikeasti olet kiinnostunut nimenomaan meistä, etkä pelkästään siitä, että kuinka paljon mä teen myyntiä. Niin siihen mä yritän itse tähdätä, koska myöskin silloin ehkä myyjän on vaikeampi alisuorittaa ja hoitaa asioita huonosti, kun me tullaan hyvin toimeen. Näin mä ajattelen.

Kyllä mä oon yrittänyt rajata, että vapaa-ajalla ei tarvitse kaveri olla, että tavallaan siinä kuitenkin pysyisi jo joku semmoinen raja. Että mulle itselle ehkä olisi sitten vaikeaa, jos mulla olisi tosi hyvä ystävä alaisena. Että onko sitten vaikea sanoa tai onko sen niin kun myyjän tavallaan helpompi sanoa että en mä tee tai tai niinku muuta.. että siinä löytyy se hyvä balanssi.

Parhaimman tavan henkilökunnan innostamiseen ja motivointiin haastateltavat kertoivat olevan oma esimerkki ja sen avulla johtaminen. Kun itse tekee pääasiallisesti samoja töitä kuin alaisetkin, ei myymälässä voi tehdä eroa päällikön ja alaisen työtehtäviin. Kun esihenkilö siivoaa, siivoavat myös alaiset. Oma esimerkki toimii myös muissa asioissa, myymäläpäällikön esimerkki vaikuttaa muun muassa henkilökunnan innostukseen uudistuksia ja muutoksia kohtaan samoin kuin esimerkiksi uusien tuotteiden omaksumiseen. Lisäksi oma-aloitteisuuteen tulisi kannustaa enemmän, osaa myyjistä motivoi, kun pystyy vaikuttamaan oman työnsä sisältöön ja he voivat välillä tehdä myös esimerkiksi muutoksia myymälän esillepanoissa. Kohdeyrityksessä toimitaan ketjumaisesti, joten osa henkilökunnasta ei uskalla tai halua tehdä muutoksia ilman erillistä vahvistusta. Toisaalta henkilökunnan motivoinnin tarpeellisuudesta oli myös eriäviä mielipiteitä. Jokaisessa työssä on asioita, jotka pitää hoitaa siitä huolimatta kiinnostaako tehtävä. Myymäläpäälliköt totesivat myös, että motivointia pystyy tekemään heidän osaltaan vain tiettyyn pisteeseen asti, suurin motivaatiotekijä tulee yrityksen puolelta provisiopalkkausmallin muodossa.

Kyllä se niinku esimerkiksi joku pölyjen pyyhkiminen ja tällöinen yleinen siisteys, niin kyllä se valitettavasti vaatii omaa esimerkkiä. Mä en tiedä onko mä tehnyt siinä sitten jotain väärin, että mä oon itse tehnyt liikaa sen siisteyden eteen. Että mä pidän

siitä huolta, enkä nyt ole sitten niinku opettanut heitä tai että siitä tulisi sieltä selkärangasta. Mutta joo, kyllä se valitettavasti on aika paljon kiinni siitä, että onko siellä yksi henkilö, joka sanoo, että siivotkaa. Kaikki ei niinku näe sitä samalla lailla.

Mä oon miettinyt itsekin sitä, että miten mä saisin motivoitua niihin niinku arkisiin asioihin. Enkä mä tiedä loppuunsa. Mä oon vähän sitä mieltä, että tarvitseeko siinä edes olla mitään että me ollaan aikuisia ihmisiä. Me ollaan töissä niin se vaan kuuluu siihen arkeen, että se kuuluu siihen sun työnkuvaan, että sä myös pidät sen myymälän siistinä.

Ei, niin kauan kuin se on provisiopalkka. Rahan takia ne siellä on. Ja uusi provisiomalli ajaa entistä enemmän mun mielestä kaiken maailman puljaamiseen sun muuhun ja vähentää kaikkea rutiinia. Koska kaikki mitä sä teet vaikuttaa suoraan sun palkkaan.

6.3 Operatiivinen suorituskyky myymäläympäristössä

6.3.1 Ei-taloudelliset tekijät myymäläympäristössä

Kolmantena teema haastatteluissa oli operatiivinen suorituskyky ja ei-taloudelliset tekijät myymäläympäristössä. Haastateltavat olivat pääasiallisesti tietoisia taloudellisten ja ei-taloudellisten tekijöiden eroista, mutta kaikki totesivat, että myymälässä pääpaino on taloudellisilla tekijöillä kuten myynnillä. Myymäläympäristön tärkeimmiksi ei-taloudellisiksi tekijöiksi nostettiin haastateltavien toimesta ilmapiiri, siisteys, varaston ylläpito, esittelylaitteiden ajantasaisuus ja tuotevalikoiman kattavuus.

No tietystikin siisteys ja sellainen niin kun varaston ylläpito ja myymälän ylläpitoa, materiaalien ja esittelylaitteiden kunnossapito. Nää nyt niinku ensimmäisenä tulee sellaisesta niinku päivittäisestä tekemisestä mieleen.

Tärkeimpien asioiden joukossa meillä on just siivous, laite-esillepanot, ja materiaalit.. että ne on oikein laitettu ja oikeaan aikaan. Me tarkastetaan joka päivä hintalaput, että ne on oikein ja päivittyneet. Ja tietty asiakkaiden ja työntekijöiden viihtyvyys. Kun on myymälä ja takatila siistejä, on kaikkien mukavampi olla.

On siellä iso merkitys, koska jos on sama niinku eräät muut myymälät tälläkin alueella niin ei sitten tule yhtään mitään. Mua ainakin ahdistaa. Jos sä oot jotain myymässä niin sulla pitää olla se esillä, käden ulottuvilla. Että jos sä mainostat laitetta, josta ei ole edes mallia näyttää niin se on vaikea myydä. Siitä tulee sitten sellaista niinku neppailua siitä myymisestä.

Sen sijaan asiakaskohtaamisen ja sen laadun haastateltavat näkivät enemmänkin taloudellisena tekijänä. Kohdeyrityksen myyjä- ja esihenkilökoulutuksissa käydään lävitse millä tavoin asiakas tulee huomioida ja miten häntä tulee kohdella läpi koko asiakaspalvelutilanteen, siitä huolimatta

mikä asiakkaan alkuperäinen asia on. Osa myymäläpäälliköistä totesi, että jo myyjien alkukoulutuksessa käydään lävitse asiakaskohtaamista ja ohjeistuksen mukaista toimimista. Asiakkaiden kanssa toimiminen koettiin enemmän taloudelliseksi tekijäksi, koska se vaatii taitoa lukea asiakkaita, sitä korostetaan jo alkukoulutuksissa ja lähes jokainen asiakaskohtaaminen tulisi pyrkiä vieämään onnistuneeseen kauppaan.

Me ollaankin kiinnitetty huomiota siihen, kun myyjä koulutetaan. Niin siis just tämä, että sinne myymälään on mukava tulla. Ja kyllähän se aistii kun menee mihinkään tällaiseen pienempään myymälään, että onko sinne kiva tulla ja tuntee itsensä tervetulleeksi.. että kyllä se tervehtiminen vaikka olisi kuinka hoppu on tärkeätä ja just tällaiset niinku käytöstavat.

Emmä tiedä, ei se oo kait ei-taloudellista, mutta että on semmoinen rento ja ystävällinen vastaanotto, että kyllä siihen kiinnitetään huomiota aika paljon. Kyllä se rentous tulee siihen olemiseen siinä myymälässä luonnostaan yleensä kaikille jonkun ajan päästä.

Haastateltavat tunnistivat ei-taloudelliset tekijät tärkeäksi osaksi myymäläympäristöä erityisesti asiakkaiden viihtyvyyden kannalta. Lisäksi siistin ja runsaanoloisen myymälän koettiin houkuttelevan paremmin ohikulkijoita myymälään. Kaikissa haastatteluun osallistuneiden myymäläpäälliköiden myymälöissä ei-taloudellisiin tekijöihin panostetaan heidän mukaansa aktiivisesti. Toisaalta ei-taloudellisten tekijöiden nähtiin olevan myös taloudellisten tekijöiden taustalla, mutta haastateltavat epäilivät, ettei myyjät pääosin näe asiaa siten.

Tällaiset henkilökohtaiset suhteet ja ilmapiiri ehdottomasti ja sitten myös kaikki tällaiset 1-2-1:iset, ulkopuoliset keskustelut ja semmoinen ryhmähengen niinkun kasvattaminen ja ylläpitäminen. Ja tota sitten kaikki tulosten käyminen läpi ja kaikki muu tällainen on sen taloudellisen taustalla.

Aina voidaan ajatella sitäkin, että jos sulla on tarvikeseinät täynnä, sulla on myymälässä siistiä ja näin niin se vetoaa enemmän asiakkaisiin, että ne tulee enemmän sisälle. Mutta näkeekö tällä tätä ajatusta esimerkiksi tuolta keskivertomyyjä, että se ajattelisi sitä niin.

Kaikki haastateltavat kuitenkin tiedostivat, ettei kaikissa myymälöissä panostus ole yhtä hyvällä tasolla kuin heidän omassaan ja siihen tunnistettiin useampi eri syy. Myymälän johtamisella ja myymäläpäällikön asenteella todettiin olevan ensisijainen merkitys panostuksen määrään. Mikäli myymäläpäällikkö on kiinnostunut myymäläympäristöstä ja siihen liittyvistä ei-taloudellisista teki-

jöistä, välittyy asenne myös muuhun myymälähenkilökuntaan. Ei-taloudellisiin tekijöihin ei keskitytä kaikissa myymälöissä ja niihin liittyvät työt nähdään useasti suoraan ylimääräisenä tekemisenä, joka vie aikaa oikeilta töiltä. Ei-taloudellisiin tekijöihin liittyvät asiat vievät useasti aikaa, joten mikäli myymälässä on vilkasta, ei myymäläilmeen kohentamiseen välttämättä jää kunnolla aikaa. Lisäksi ei-taloudellisiin tekijöihin liittyvien tehtävien katsotaan aiheuttavan ylimääräistä työtä, jota ei kuitenkaan palkkioida, jolloin motivaatio niiden hoitamiseen pienenee.

Varsinkin jos mä mietin itse vaikka tätä meidän uutta provisiomallia mikä on niinku tuntitehollinen niin kyllä mä koen, että se meidänkin provisiomalli tavallaan ajaa siihen.

Ja se että hoidatko sä mieluummin imurointia? Sun muut taputtelut, että on suorat rivit tuotteissa vai myytkö sä. Että en mä ainakaan saa asuntolainaa maksettu silleen, et meen sinne ja sanon että on muuten tosi suorassa noi paketit tuolla myymälässä.

Haastatteluissa tuli ilmi, että myymäläpäälliköt eivät katso myymälätyön seuraamista niinkään suorituskyvyn seuraamisena ja sen avulla johtamisena, vaan normaalina toimena liittyen yritykseen, jossa myydään tuotteita ja palveluita. Myyntimäärien ja konversioiden mittaamisen ja seuraamisen koettiin olevan jatkuvaa tekemistä, joka on muodostunut rutiiniksi. Myös myyjät seuraavat omia myyntimääriään jatkuvasti, sillä myynnin ollessa palkkioitua, muodostaa se suuren osan kuukausittaisesta ansiosta. Myymäläpäälliköillä on omien esihenkilöidensä kanssa säännöllisesti keskustelut, joissa käydään lävitse myymälätoimintaa kokonaisuutena sekä myymäläpäällikön omaa suoriutumista. Kaikki haastateltavat kokivat, ettei seuraaminen ole huono asia, sillä myymälätyöskentelyssä on suhteellisen korkeat tavoitteet, joita ei saavuteta sattumalta. Läpikäynnit omien esihenkilöiden kanssa auttavat myös oman henkilökunnan johtamisessa. Samalla tunnistettiin, että mittaaminen ja tulosten aktiivinen seuranta asettavat paineita suoriutua hyvin ja ettei kaikki välttämättä viihdy alalla sen vuoksi. Toisaalta osaa henkilökunnasta motivoi eniten hyvät tulokset.

No joo, onhan se niin, että myyntiähän täällä halutaan tehdä ja siihen pyritään. Se on sitä normaalia toimintaa, että käydään läpi miten on mennyt ja mitä tavoitellaan. Meillä on aina maanantaisin briiffi ja siinä katotaan mitä korostetaan sillä viikolla ja jos on jotain extrajuttuja.

6.3.2 Myymäläseurantasovellus

Puolet haastatelluista osallistuivat tutkimuksellisen kehittämishankkeen myymäläseurantasovelluksen pilotointiin. Haastattelun aikana heidän kanssaan keskusteltiin kokemuksista sovellukseen liittyen ja pilottiin osallistumattomien kanssa keskusteltiin seurantasovelluksen herättämistä ajatuksista ja mielikuvista.

Pilottiin osallistuneet kokivat sovelluksen helppokäyttöiseksi ja raportoinnin nopeaksi toimenpiteeksi. Aiemmin myymälöille tehdyt Teams-raportoinnit ovat olleet hankalia toteuttaa, koska raportointiin on tarvinnut ladata kuvat tietokoneelle, etsiä oikea raportointikansio ja ladata kuvat. Myymäläsovelluksella saman asian pystyy toteuttamaan omalla tai myymälän kännykällä, jolloin raportoinnin voi hoitaa heti kun siitä tulee ilmoitus. Toisaalta tunnistettiin, ettei raportointi välttämättä ole yhtä nopea tehdä kaikkialla, mikäli kyseinen kohde ei ole jo valmiiksi kunnossa.

Varmasti se jotakin työllistää siis niinku se, joka ei sitten pidä vaikka sitä takahuonetta niin siistinä. Niin sitten varmasti työllistää, mutta ehkä siinä onkin idea vähän se, että oppisi sitten pitämään sitä myös silleen, että se vaan olisi se, että sä otat kuvan ja lataat sitten. Että ei tarvitse tehdä siihen erikseen 2 tunnin työtä, että se on tehtynä.

Suurin osa haastatelluista koko myymäläseurantasovelluksen positiivisena mahdollisuutena. Sen kautta olisi mahdollista vähentää viestintäkanavia ja tehdä tällä hetkellä muun muassa sähköpostin kautta tulevat raportoinnit nopeammin. Samalla sovelluksen käyttämisellä olisi mahdollista avata paremmin myyjille taustatekijöitä, miksi tiettyjä asioita korostetaan myynnin lisäksi. Myymäläpäälliköt haluavat vaikuttaa myös myyjien asenteeseen ja sovelluksen kautta myös tämä voisi olla mahdollista.

Mahdollisimman vähän vaan liikkuvia osia, kuittauksset vain yhdessä paikkaa niin tulee tehtyä ja löydettyä. Onhan se niin, että eihän monet tajuu, että miksi tästä jauheetaan. Pitäisi niinku saada ne ymmärtämään, että näkeehän se asiakas sen ympäristön ja se vaikuttaa siihen, et haluaako se ostaa jotain vai ei. Ja jos sä etsit sekasin olevasta takahuoneesta tavaroita niin äkkiä se asiakas ehtii kyllästyä ja lähtee pois.

Negatiivisena puolena sovelluksen käyttöön nähtiin mahdollinen tarkkailun lisääntyminen ja sen kautta ilmapiirin huononeminen.

Ei siitä olisi hyötyä, pahentaa vaan ilmapiiriä. Koska sitten siihen tulee käyttämisen meininki. Ja tän voi tehdä niin, että ellei niinku rupeaa tapahtuu niin sitten tehdään vuorot ja sieltä näkee aika aukottomasti että ketä niitä tekee ketä ei. Se on sitten taas niinku siinä suhteessa vähän vähän niinku kirosana, mikä menee käyttämisen puolelle.

Vaikka myymäläseurantasovellus koettiin positiivisena asiana itsessään, parhaiten sen todettiin toimivan, mikäli vastaaminen olisi palkkioitu jollakin tavalla. Osa myymäläpäälliköistä näki paremmin toimivan myymälän olevan palkkio itsessään, mutta totesivat, ettei se riitä palkkioksi suurimmalle osalle. Keskusteluissa todettiin, että sovelluksen perusteella henkilökohtainen palkitseminen olisi hankalaa, sillä jokaiselle työntekijälle ei ole omia tunnuksia, jolloin järjestelmän perusteella ei tiedetä, kuka raportoinnin on tehnyt. Toisaalta olisiko vain raportoinnin tehnyt oikeutettu palkki-oon, mikäli muu henkilökunta on osallistunut kyseisen raportoinnin kohteen suorittamiseen. Näin ollen, yhteinen palkkio koko henkilökunnalle katsottiin olevan paras ratkaisu. Samalla kuitenkin tiedostettiin, ettei pelkästä raportoinnista voida palkita koko myymäläkenttää vaan raportit pitäisi pystyä arvottamaan jollakin tavoin. Arvottaminen riippuu pitkälti raportoinnin kohteesta, osan pystyy laittamaan järjestykseen suhteellisen helposti ja osassa lopputuloksen pitäisi olla identtinen kaikkien myymälöiden kesken. Vaihtoehdoksi ehdotettiin myös keskituntiansiolla palkitsemista. Tällöin seurantasovelluksen käyttö ei veisi varsinaisesti myyntimahdollisuuksia eikä menisi ilman mitään kompensatiota.

Varataan aina tunti joka aamu siihen ja tulis keskituntiansiona.

Kyllä se kyllä se varmasti olisi niinku hyvä, jos siitä jotain saisi. Ei siitä ainakaan niinku haittaa olisi, että tota ihan varmasti. Hyvä juttu mikä tahansa sitten onkaan. Sitä mä just mietin äsken, että rahallinen nyt aina noita kiinnostaa. Mutta se varmasti niinku ei. Tai on olisi aika vaikea niinku järjestää, mutta ehkä just semmoinen yleinen sitten.. onko se joku materiaallinen vai mitä? Aktiivisimmat myymälät saisi jotenkin palkkioitua tyyliin pari kertaa vuodessa. Sitten jollain yhteisellä illanvieton tai jollain mikä tämmöinen, mikä ei nyt ihan järjettömän suuri juttu tarvitsisi olla.

6.4 Havainnoinnin tulokset

Kehittämistutkimuksen aikana havainnointiin myymäläympäristöä sekä myymälähenkilökunnan toimintaa erityisesti tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Havainnot kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan ja niitä käytettiin hyväksi koko tutkimusprojektin ajan. Suunnitteluvaiheessa havainnointia tehtiin kohdeyrityksen myymälöissä useaan eri otteeseen ja sitä suoritettiin kaupan markkinoinnista vastaavien henkilöiden toimesta. Eri henkilöillä on erilaiset taustat suhteessa myymälätyöskentelyyn,

jolloin tietoa saatiin useammasta eri näkökulmasta. Havainnoinnin tavoitteena oli selvittää myymälähenkilökunnan käyttäytymistä ja tehtävien priorisointia tilanteissa, kun myymälässä ei ole asiakkaita sekä millä tasolla ei-taloudellisten tekijöiden hoitaminen on myymälöissä ja lisäksi millä tavoin myymälähenkilökunta suhtautuu ei-taloudellisiin toimenpiteisiin myymälässä.

Suunnitteluvaiheen havainnointien tulokset vaihtelivat myymälöistä riippuen. Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää mitä myymälähenkilökunta tekee, kun myymälässä ei ole asiakkaita. Kaikissa myymälöissä oli hiljaisempia aikoja, jolloin saattoi olla pitkäkin aikaväli, jolloin asiakaspalvelutilanteita ei ollut. Näissä tilanteissa myyjät pääasiallisesti pysyivät myyntitiskien takana odottamassa seuraavia asiakkaita. Myymälähenkilökunnan kanssa puhuttaessa kävi selväksi, että kohdeyrityksen myymäläkulttuurissa ei ole tapana tehdä erilaisia myymälän ulkoasun kohennustoimenpiteitä asiakaskohtaamisen välissä. Tauot käytetään mieluummin palautumiseen edellisestä asiakaskohtaamisesta sekä mahdollisesti tulleiden sähköpostien ja muiden tiedotteiden läpikäyntiin. Toisaalta osa myymälähenkilökunnasta tekee myös hiljaisina aikoina esimerkiksi tiskien siistimistä, tuotteiden asettelua ja muuta siivousta. Keskusteluiden perusteella näitä henkilöitä kiinnostaa miltä myymälä näyttää ja että esimerkiksi esittelylaitteet ovat ohjeistuksen mukaiset. Aktiivisuus ei-taloudellisiin asioihin reagoinnissa tuli joko myymäläpäällikön ohjeistamana tai osalla henkilöistä oman motivaation kautta. Henkilöt, jotka olivat aktiivisia omasta halustaan, näkivät siisteyden ja muut tekijät asiakkaita houkuttelevina ja viihtyisyyttä lisäävinä.

Emmä ainakaan itse haluaisi koskea laitteisiin, jos niissä on kaikkea mähmää. Onhan se kivempi esitelläkin, kun nää on puhtaita.

Kuitenkin lähes kaikki totesivat, että jos myymäläpäällikkö kysyy tehdä jotain, niin kyllä se sitten tehdään. Myymälöissä, joissa ei oltu aktiivisia asiakaskohtaamisen välissä, ei-taloudellisiin tekijöihin liittyvät toimenpiteet hoidettiin yleensä ennen myymälän aukeamista ja henkilökunnan mukaan satunnaisesti silloin kun ehtii. Tosiasiassa havainnointien aikana oli useita aikavälejä hoitaa esimerkiksi tuotteiden hyllyttämistä, mutta myyjät valitsivat mieluummin ylimääräisen tauon.

Toisena tavoitteena suunnitteluvaiheessa oli selvittää millä tasolla ei-taloudellisten toimenpiteiden hoitaminen on myymäläkentässä. Myymälän ulkoasu kertoo nopeasti, miten myymälässä asioita hoidetaan ja kuinka aktiivisia myyjät ovat. Tässäkin myymälät jakautuivat, osassa siisteys, tuotesillepanot, esittelylaitteet, markkinointimateriaalit ja muut ei-taloudellisiin tekijöihin kuuluvat

osa-alueet olivat hyvin hoidossa, ja ulkoasu oli ketjun ohjeistuksien mukainen. Sen sijaan osassa myymälöitä siisteys oli selkeästi toissijainen tekijä samoin kuin tuotteiden hyllytys ja markkinointimateriaalien esille laitto. Myymälöissä oli likaista, sotkuista ja esillä saattoi olla hyvinkin vanhoja materiaaleja. Lisäksi laite-esillepanot eivät olleet ohjeistuksien mukaisia eikä tuoteuutuuksia ollut hyllytetty. Havainnoinnin perusteella voi todeta, että myymälöissä, joissa ollaan aktiivisia myös asiakaskohtaamisten välillä ja tehdään pieniä kohennustoimenpiteitä pitkin päivää, on myymälän ulkoasu pääasiallisesti ajan tasalla. Mikäli myymälässä ei olla oma-aloitteisesti aktiivisia vaan toimenpiteitä hoidetaan vain satunnaisesti, ei myymälä pysy itsestään kunnossa. Aina aktiivisuus ei kuitenkaan johdu henkilöstä itsestään vaan myymäläpäällikön asenteesta. Mikäli myymäläpäällikkö vaatii aktiivista otetta, tulee myös myynnin ulkopuoliset toimenpiteet tehtyä.

No joo.. meillä tuo myymäläpäällikkö vaatii, että on siistiä niin kyllähän me sit näitä hommia tehdään pitkin päivää.

6.5 Toimintamalli ei-taloudellisten tekijöiden seurantaan kohdeyrityksessä

Kehittämistutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli luoda toimintamalli kohdeyrityksen myymäläkentässä ei-taloudellisten tekijöiden seurantaan. Toimintamallin tarkoitus on aktivoida myymäläpäälliköitä ja myymälän henkilökuntaa huolehtimaan oma-aloitteisesti ei-taloudellisiin tekijöihin liittyvistä osa-alueista ja ottamaan niistä huolehtiminen osaksi myymälän toimintamalleja. Lisäksi tarkoituksena oli saada aluepäälliköt ottamaan kyseiset osa-alueet myös osaksi omia esihenkilöalain läpikäyntejään ja jatkuvalla toistolla muistuttaa niiden merkityksestä.

Kehittämisprojektin toiminta- ja toteuttamisvaiheessa aloitettiin pilotointi myymäläseurantasovelluksesta 10 myymälän osalta. Perehdyttämispalavereissa kaikki pilotointiin osallistuvat sitoutuivat toimenpiteisiin eli myymäläpäälliköt tulisivat vastaamaan kaikkiin sovelluksen kautta tuleviin kuitauspyyntöihin ja aluepäälliköt seuraisivat aktiivisesti oman alueensa myymälöiden toimintaa. Sovellus otettiin myymäläkentässä hyvin vastaan ja kyselyihin vastaaminen oli suhteellisen aktiivista. Tosin yhteenkään kyselyyn ei saatu ensimmäisellä kerralla vastauksia kaikilta myymälöiltä. Sovelluksessa on ominaisuus, jolla kyselystä pystytään lähettämään muistutus kaikille vastaamattomille myymälöille, joten muistutuksia lähetettiin pilotin aikana kaikista kyselyistä. Muistutuksen jälkeen lähes kaikki loputkin vastasivat, mutta yhteenkään kyselyyn ei saatu vastauksia kaikilta kymmeneltä osallistujamyymälältä. Kuitenkin keskimääräinen vastausprosentti koko pilotin aikana oli 90,

joten kaikkiaan sovelluksen käyttö oli hyvin aktiivista. Sen sijaan aluepäälliköistä vain 50 % käytti sovellusta pilottikauden aikana eli puolet ei kirjautunut sovellukseen lainkaan. Aluepäälliköiden kanssa keskusteltaessa suurimpana syynä he kokivat sen, ettei pilottiaika koske heitä ja että ajan-kohta osui osittain kesälomien ajalle, joka osaltaan heikensi käyttöaktiivisuutta.

Pilotoinnin aikana osa myymäläpäälliköistä kertoi hyvin aktiivisesti näkemyksiään ja kehittämisehdotuksia sovellukseen käyttöön liittyen. Palautetta ja kehitysehdotuksia pyydettiin myös pilotin Teams-kanavalla ja mielipiteitä selvitettiin myös tutkimushaastatteluissa. Sovelluksen ollessa koko yritykselle uusi, hyödynnettiin sovelluksen toimittajaa kyselytapojen kehittämiseen ja korjaamiseen. Lisäksi sovelluksen toimittajalle toimitettiin kehitysehdotuksia sovellukseen liittyen. Kaikki pilotoinnin aikana tulleet palautteet kerättiin tutkimuspäiväkirjaan. Saatujen palautteiden mukaisesti kyselyihin tehtiin muutoksia. Myymäläpäälliköiden näkemyksen mukaan kyselyiden lähetykset olisi parasta tehdä maanantaisin aamupäivästä, jolloin ne voidaan käsitellä jokaisen myymälän viikkopalaverissa ja sopia millä tavoin kysely hoidetaan ja kuka sen myymälässä tekee. Palautteiden perusteella muutettiin myös vastaamistapaa ja -aikaväliä. Sovelluksessa on mahdollista tehdä erityyppisiä kyselyitä, mutta erillisten kuvausten ja selostusten kirjoittaminen koettiin sovelluksessa turhaksi. Lisäksi vastaamisajan pidentämistä toivottiin eli kysely on avoimena, kunnes seuraava kysely aukeaa. Myös sovelluksen pilotointiaikaa ja kyselyiden lähettämisfrekvenssiä muokattiin. Tutkimushaastatteluissa myymäläpäälliköiden näkemykset sovelluksen käyttöpilottiin osallistujien osalta ja sen mahdolliseen käyttöön pilottiin osallistumattomien osalta, olivat saman sisältöisiä kuin pilotin aikana muutoin tulleet palautteet. Erityisenä huomiona esille pilotoinnissa ja haastatteluissa, nousi tarve siirtää kaikkien osastojen kyselyt ja kuittauspyynnöt sovelluksen taakse. Tällöin erilaiset markkinoinnin, logistiikan ja valikoimaryhmän kyselyt tulisivat kaikki sovelluksen kautta, jolloin moninaiset kyselyt muun muassa Teamsin ja sähköpostin kautta jäisivät pois. Erityisen hyvänä tämä koettiin sen puolesta, ettei kyselyitä tarvitsisi enää etsiä eri kanavista vaan kaikki löytyisivät helposti yhdestä paikasta.

Kehittämisprojektin aikana toimintamalli suunniteltiin, pilotoitiin ja muokattiin havainnointien, haastatteluiden, pilotointiryhmän ja aluepäälliköiden palautteiden mukaiseksi ja esitellään kuviossa 11. Toimintamallin tarkoitus on olla jatkuva, jolloin sen kautta on aktiivisena koko ajan jokin kysely. Kun jokin sovelluksen käyttäjäryhmistä toteaa tarpeen tietyn osa-alueen tai osatekijän seurantaan, hän tekee kyselyn yhteistyössä myymäläketjun markkinoinnista vastaavan henkilön

kanssa. Markkinointivastaava varmistaa, ettei kyselyitä ole liikaa ja että ne ovat tarkoituksen mukaisia. Kysely aktivoidaan sovellukseen, jolloin siitä tulee ilmoitus myymäläpäällikön ja myymälän yhteispuhelimeen. Maanantain viikkopalaverissa käydään myymälöittäin lävitse tarvittavat toimenpiteet ja myymälän henkilökunta toteuttaa ne viikon aikana. Satunnaisesti kyselyt voivat olla myös sidottuja tiettyyn suorituspäivään tehtävästä riippuen. Sovelluksesta on nähtävissä kaikkien muiden kyselyihin vastaamiset, joten niiden avulla pystytään myös aktivoimaan myymälähenkilökuntaa parempiin suorituksiin. Kyselyn tekijä ja aluepäällikkö seuraavat toimenpiteiden suorittamista. Tarkoituksena on, että aluepäällikkö ottaa sovelluksen työkaluksi ei-taloudellisten tekijöiden huomiointiin. Kun asiaan kiinnitetään huomiota, pyritään ei-taloudellisiin tekijöihin liittyvien osalueiden hoitaminen lisäämään osaksi myymälöiden jatkuvaa toimintamallia.



Kuvio 11. Kohdeyrityksen toimintamalli ei-taloudellisten tekijöiden seurantaan

7 Johtopäätökset

Tutkimushaastatteluiden perusteella pyrittiin selvittämään tutkimuskysymyksiin pohjautuen millainen toimintamalli motivoisi ei-taloudellisten tekijöiden seurantaan ja millainen toimintamalli toimisi ei-taloudellisten tekijöiden seurannassa ja mittaamisessa parhaiten. Haastatteluiden analysoinnissa käytettiin lisäulottuvuutena havainnoinnista ja kehittämisprojektin myymäläsovelluksen pilotissa saatuja palautteita ja tietoja.

Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät

Myymääläympäristö on monien osien summa ja työmotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät. Tutkimustulosten perusteella myymälätyöskentelyn motivaatio muodostuu pääasiallisesti samoista tekijöistä eri henkilöiden kohdalla. Palkitseminen nousi esille kaikissa haastatteluteemoissa ja se on selkeästi ohjaava motivaation lähde useimmilla myymäläpäälliköillä ja heidän näkemyksensä mukaisesti myös muulla myymälähenkilökunnalla. Palkitsemisen lisäksi motivaatioon vaikuttavat erityisen positiivisesti asiakas kohtaamiset, jolloin korostuu kyky löytää asiakasta parhaiten hyödyttävät ratkaisut. Toisella asialla myymälään palaava asiakas on paras onnistumisen mittari. Myös hyvä työilmapiiri sisältäen mukavat työkaverit ja toimivan yhteistyön on tärkeä motivaatiotekijä. Toimiva työyhteisö voi rakentua monin tavoin eikä vaadi aina pitkä aikaista yhdessä työskentelyä.

Kohdeyrityksessä on osalla alueista käytössä malli, jossa työntekijöitä vaihdetaan säännöllisin väliajoin myymälöiden välillä. Haastattelutulosten perusteella myymälävaihdot vaikuttavat positiivisesti ja negatiivisesti motivaatioon, henkilöstä riippuen. Negatiiviseksi ne koetaan, mikäli työmatka ja siihen liittyvät tekijät kuten perhe-elämän yhteensovittaminen työn kanssa hankaloituvat. Positiivinen vaikutus syntyy, kun työntekijä pääsee siirtymään paremman asiakasvirran myymälään, jossa lähtökohtaisesti tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa.

Mikäli myymäläsiirtoihin suhtautuu positiivisesti, tunnistettiin ne osaksi palkitsemista, jonka todettiin olevan kaiken kaikkiaan erittäin tärkeä tekijä henkilökunnan työmotivaation muodostumisessa. Myymäläkentässä palkitseminen on pääasiallisesti ohjaus- ja johtamiskeino, jolla toimenpiteitä ohjataan haluttuun suuntaan. Ensisijaisena palkitsemismuotona toimii aineellinen palkitseminen myynti- ja kvartaaliprovisioiden muodossa, mutta myös aineettomia palkitsemismuotoja arvostetaan henkilökunnan keskuudessa. Parhaimpia tapoja ovat kiittäminen, kehuminen ja mielipiteiden kuuntelu esihenkilöiden, työkavereiden ja muun organisaation taholta. Samalla tavoin kuin asiakkaiden antama luottamus, myös työyhteisöstä saatu kiitos saa työntekijän tuntumaan merkityksellisemmältä.

Työntekoon negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat tutkimushaastattelujen perusteella heikot etenemismahdollisuudet, eriarvoisuus myymälöiden välillä, työntekijöiden vaihtuvuus sekä ylimääräiset työtehtävät. Myymälöiden koko ja sijainti asettavat myymälät osittain eriarvoiseen asemaan. Vaikka yrityksessä toimitaan ketjumaisesti, myymälän koko vaikuttaa myymälän tuotevalikoimaan. Myös varastotilojen koko vaihtelee, jonka vuoksi materiaalien säilytys aiheuttaa haasteita. Osa

myymälöistä sijaitsee asiakasvirtojen kannalta paremmilla paikoilla, jolloin tavoitteisiin pääseminen on lähtökohtaisesti helpompaa. Myös perustyön ulkopuolisista töistä huolehtiminen laskee osaltaan motivaatiota, sillä aineellinen palkitseminen on sidottu tuntitehokkuuteen, jolloin tehokkuusarvoa laskevat työt koetaan ylimääräisiksi. Perustyön ulkopuolisen työ lisääntyminen näkyy erityisesti silloin kun myymälässä on suuri vaihtuvuus henkilökunnan osalta. Myynnin ulkopuolista asioista huolehtii monesti vain osa vanhoista työntekijöistä, jolloin rutiineista huolimatta työt kasaantuvat vain heille.

Tulosten perusteella myymäläpäälliköt ovat hyvin tietoisia omasta roolistaan henkilökunnan motiivoinnissa. Tärkeimpänä motivaation lähteenä alaisia koetaan todettiin olevan oma esimerkki ja sen avulla johtaminen. Myymäläpäälliköillä on säännölliset palaverit omien alaisten kanssa sekä viikkopalaverit koko myymälähenkilökunnan kesken. Erityisesti henkilökohtaisissa palavereissa käydään lävitse työntekijän suoriutumista suhteessa tavoitteisiin ja myymäläpäällikkö pyrkii löytämään keinoja motivoida henkilö yhä parempiin suorituksiin. Tärkeimpänä tekijänä on pyrkiä löytämään jokaiselle parhaiten toimiva motivaatiotekijä ja se vaatii luottamuksellista esihenkilö-alainen-suhdetta. Vaikka tulosten mukaisesti motivaatiotekijöitä on useita, provisiopalkkaus nähdään suurimmaksi motivaattoriksi alaisten kohdalla, jolloin myymäläpäällikön vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset.

Vaikka tutkimushaastatteluissa nostettiin esille myös muita motivaatiotekijöitä, on myymälätyöskentelyssä ensisijainen motivaattori palkitseminen. Alaräisänen (2014) tutkimuksen mukaisesti eri henkilöt motivoituvat palkitsemisesta eri tavalla, mutta se on suora viesti hyvin tehdystä työstä ja sillä kannustetaan jatkamaan työskentelyä samalla tavoin. (Alaräisänen 2014, 103.) Havainnointien ja haastattelujen aikana tuli ilmi, että ei-taloudellisiin tekijöihin ei ole erityistä kiinnostusta, koska ne koetaan ylimääräisiksi ja myynniltä aikaa vieviksi tekijöiksi. Kuitenkin myymälätyöskentelyssä oli havaittavissa myös Rosen ja Manleyn (2012) tutkimuksessaan tekemät huomiot, että taloudellinen palkitseminen ei suoraan tarkoita parempaa suoritusta. Mikäli palkkio koetaan liian pieneksi, ei se motivoi yhtään enempää kuin palkkion puuttuminen. Palkkion tulee olla siis vastaava kuin vaadittava suoritustaso. (Rose & Manley 2012, 287-292). Tämä ajatusmalli on todettavissa myös kehittämisprojektin myötä. Myymälöissä on kokeiltu erilaisia palkkiomalleja aiemminkin, mutta 2022 uussittu palkkiomalli ohjaa entistä enemmän jatkuvaan, korkeaan tuntitehoon. Näin ollen kaikki ylimääräiseksi katsottava tekeminen jää helposti tekemättä vaikka myymälässä olisi niille aikaa asiakaskontaktien välillä.

Tutkimushaastatteluiden tuloksista löytyy osittain vastaavia tekijöitä kuin Sinokin (2016) esittelemästä työmotivaation synty -teoriasta, mutta pyramidimallia Sinokin teorian mukaisesti ei kohdeyrityksessä muodostu. Sinokin mukaan työmotivaatio syntyy pyramidimaisesti lähtien yhteiskunnallisista ja sosiodemografisista tekijöistä siirtyen pyramidissa ylöspäin työntekijän ominaisuuksiin sekä työn ominaispiirteisiin. Toiseksi ylimpänä tasona on työntekijän kokemus ja tulkinta työoloista. Ylimpänä tasona ovat sosiaalinen vuorovaikutus, saatu palaute ja arvostus. (Sinokki 2016, 139.) Kohdeyrityksessä ensisijainen motivaation lähde on palkitseminen, mutta sen lisäksi löytyi myös muita motivaatiotekijöitä. Motivaation lähtökohta on palkitseminen ja sen jälkeen keskenään lähes samanarvoisina tekijöinä tulevat arvostuksen tunne asiakkailta ja sidosryhmiltä, ratkaisujen löytäminen asiakkaille, työyhteisö ja ilmapiiri, kiittäminen ja muu aineeton huomiointi sekä mahdollisuus vaikuttaa työoloihin muun muassa myymälävaihtojen kautta. Myymälähenkilökunnan työmotivaation lähteet on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Myymälähenkilökunnan työmotivaation lähteet

Toimintamalli ei-taloudellisten tekijöiden seurantaan ja mittaamiseen

Ei-taloudelliset tekijät tunnustetaan suhteellisen hyvin myymäläpäälliköiden toimesta, mutta niiden katsotaan olevan selkeästi vähemmän tärkeitä kuin taloudelliset tekijät. Tärkeimmät ei-taloudelliset tekijät ovat tulosten perusteella ilmapiiri, siisteys, varaston ylläpito, esittelylaitteiden ajantasaisuus ja tuotevalikoiman kattavuus. Myymälän viihtyisyys rakentuu pääasiallisesti ei-taloudellisten

tekijöiden varaan. Asiakkaiden kohtaaminen ja kohtaamisten laatu sen sijaan nähdään taloudellisenä tekijänä. Pääsyyinä näkemykseen on ajatusmalli, jota rakennetaan jo ensimmäisissä myyjien koulutuksissa. Asiakkaan kohtaaminen on myymäläympäristössä ensisijainen taito ja asiakastilanteiden tavoitteena on viedä lähes jokainen kohtaaminen onnistuneeseen kauppaan. Näin ollen voideta todeta, että myyjä luo asiakaskohtaamisen ja vastaa asiakaspalvelun laadusta, viihtyisän myymälän tarjotessa siihen puitteet. Ei-taloudelliset tekijät nähdään kuitenkin tärkeänä osana myymälätoimintaa, runsas myymälä houkuttelee ohikulkijoita ja siistit esillepanot saavat viihtymään myymälässä pidemmän aikaa ja sietokyky jonottamiselle kasvaa. Myymäläpäälliköt kokevat, että vaikka he itse näkevät ei-taloudellisten tekijöiden arvon, myyjät eivät välttämättä ajattele samalla tavoin vaan keskittyvät niihin asioihin, jotka antavat suoran hyödyn. Myös suhtautuminen ei-taloudellisten tekijöiden arvoon vaihtelee myymälöittäin, jolloin niiden hoitamiseen käytettävä aika vaihtelee suuresti. Myyjien suhtautuminen ei-taloudellisiin tekijöihin ja niiden vaatimiin toimenpiteisiin kävi selväksi myös suunnitteluvaiheen havainnoinneissa. Mikäli myymäläpäällikkö vaatii, myös ylimääräisiksi katsottavia asioita tehdään. Pääasiallisesti toimenpiteet tehdään, jos ehditään tai pikaisesti ennen myymälän aukeamista. Vaikka myymälätyöskentelyssä olisi tyhjiä aikavälejä, sitä aikaa ei ensisijaisesti haluta hyödyntää myymälän ulkoasun ylläpitoon tai muihin järjestelytehtäviin.

Myymäläpäälliköt toimivat useiden sidosryhmien kanssa, jolloin vaatimuksia tulee eri tahoilta ja näiden keskinäinen priorisointi tulee tehdä itse. Moninaisessa ympäristössä toimiminen aiheuttaa haasteita ajankäytön ja työtehtävien suhteen. Tämän vuoksi uusi pilotoitava toimintamalli nähtiin osittain positiivisena ja osittain negatiivisena tekijänä. Myymäläpäälliköt ovat viime kädessä vastuussa myymälänsä toiminnasta, jolloin heidän tehtävänä on jakaa työt myymälässä. Raportointisovelluksen avulla olisi mahdollista vähentää viestintä- ja raportointikanavia, joka selkeyttäisi muun muassa raportointien hoitamista. Sovelluksen avulla myymäläpäälliköt pystyisivät paremmin kertomaan työntekijöille miksi tietyt asiat ovat tärkeitä hoitaa ja saada näin myyjät ymmärtämään syyt ei-taloudellisten tekijöiden takana. Negatiivisina tekijöinä nähdään mahdollinen tarkkailun lisääntyminen ja sen kautta ilmapiirin huonontuminen. Erityisenä huomiona projektin aikana nousi aluepäälliköiden aktivointi myymäläseurantasovelluksen ja sitä hyödyntävän toimintamallin käyttöön. Kun vain puolet aluepäälliköistä käytti pilotin aikana sovellusta, herättää se epäilyjä lopullisen toimintamallin hyödyntämisestä tarkoituksessaan.

Myymläseurantasovellus ja sen käyttöön luotava toimintamalli koetaan myymälähenkilökunnan osalta positiiviseksi, kunhan sitä ei käytetä liialliseen tarkkailuun. Myymäläpäälliköt uskovat, että sovelluksen käyttö auttaisi esimerkiksi tuote-esillepanojen ajantasaisuuden varmistamisessa, jonka myötä ohjeistusten mukainen myymälä olisi palkkio itsessään. Samalla kuitenkin todetaan, että myymälätoiminnan ollessa palkkioitua, paras lopputulos olisi, jos myös sovelluksen käyttö palkitaisi jollakin tavoin. Tuloksissa todetaan kuitenkin, että tasapuolisen mittariston luominen on haastava ja henkilökohtainen palkitseminen on lähes mahdotonta. Kun sovellusta käytetään koko myymälätekemiseen liittyen, myymälän yhteispalkitseminen nähdään parhaimpana vaihtoehtona. Palkitsemisen ei tarvitsisi olla rahallista vaan yhteinen illanvietto tai muu vastaava yhteinen tekeminen koetaan tasapuoliseksi ja kaikkia hyödyntäväksi. Mikäli myymäläkohtainen palkitseminen otetaan käyttöön, siihen tulee luoda tasapuolinen palkitsemisjärjestelmä. Vaihtoehtoisesti sovelluksen raportointikohteen hoitamisesta ja sen raportoinnista tulisi saada palkka keskituntiansion mukaisesti, jolloin tuntitehokkuus ei laskisi.

Uuden suorituskyvyn mittaamisen toimintamallin käyttöönottoon liittyen tutkimustulokset vastaavat pitkälti suorituskyvyn mittaamisen teoriapohjaa. Lönnqvist ja muut (2006) listaavat mittaamisen tärkeimmiksi tekijöiksi toiminnan nykytason arvioinnin, ongelmien havaitsemisen, motivoinnin, toiminnan ohjaamisen, strategisten tavoitteiden konkretisoinnin sekä ennakoinnin. (Lönnqvist ym. 2006, 125-127.) Myymäläpäälliköt tunnistavat samoja tekijöitä myymäläseurantasovelluksen käyttöön liittyen, sillä voidaan parantaa nykytasoa, motivoida henkilökuntaa, ohjata helpommin toimintaa ja avartaa henkilökunnan näkemyksiä strategisista taustatekijöistä.

Lisäksi tuloksista löytyy yhtymäkohtia mittaamisen teoriaan. Mitattavat kohteet on koettava mielekkäiksi sekä niiden kautta tavoitteisiin pyrkiminen kannattavaksi. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja sellaisia, että henkilöstö kokee niiden olevan saavutettavissa. Mikäli tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä palkitaan, tulee palkitsemismekaniikan olla selkeä ja oikeudenmukainen. Palkitsemisen motivoiva vaikutus katoaa, mikäli palkitsemista tehdään ilman tavoitteiden saavuttamista. (Puolamäki 2007, 228-229; Leskinen 2018.) Mikäli myymäläseurantasovelluksen toimenpiteitä aletaan palkkioida, tulee järjestelmän olla läpinäkyvä ja tasapuolinen. Lisäksi tavoitteiden tulee olla selkeät, kaikkia ei voi palkita pelkästään osallistumisen perusteella. Tämän kehitysprojektin puitteissa ei kuitenkaan ollut mahdollista luoda palkitsemismallia vaan se jää jatkotoimenpiteiksi.

8 Pohdinta

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuudella viitataan tutkimuksen tulosten uskottavuuteen, todennäköisyyteen ja toistettavuuteen. Tracyn (2010) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan vahvistaa laadukkailla datalähteillä, konkreettisten yksityiskohtien huomioimisella, hiljaisen tiedon huomioimisella ja triangulaatiolla eli useampien aineistotyyppien tai teorioiden menetelmien käyttämisellä. (Tracy 2010, 842-843.) Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tulee tuoda esille päättelyketju, tutkijan tulee kuvata millä tavoin tuloksiin on päädytty ja millä perusteilla aineistoa on tulkittu. Mikäli aineistosta nousee myös muita tulkintoja, on käytävä lävitse, miksi tutkija on valinnut kyseisen päätelmän lopputulokseksi. (Williamson & Bow 2002, 119.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) lisäävät tutkimuksen arviointiin reflektoinnin. Tutkijan tulee arvioida eli reflektoida, kriittisesti omaa työtään koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen lähtökohta, tutkimusprosessi ja sen aikana tehdyt valinnat sekä menetelmät tulee arvioida ja tarkastella, että onko niissä tehdyt valinnat olleet oikeita. Tutkimus on kuitenkin aina tutkijansa näköinen ja sitoutuu lisäksi aikaan ja paikkaan. Täysin objektiivista tietoa on mahdotonta saada vaan siihen vaikuttavat useat tekijät. Luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida muiden vastaavien tutkimustulosten perusteella sekä toistamalla tutkimusta eri olosuhteissa, menetelmillä tai tutkimusasetelmilla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 3.3.) Samalla tavoin laadullisten tutkimusten reabiliteettia ja valideettia arvioi Cypress (2017). Hänen mukaansa tutkimusasetelman itsessään tulee tukea tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimus tulee toteuttaa uskottavasti, siirrettävästi ja vahvistettavasti. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen lopputulos riippuu kohderyhmästä, jolloin tutkimuksen toistettavuus ei ole ensisijainen luotettavuuden mittari. (Cypress 2017, 255-257).

Toikko ja Rantanen (2009) käsittelevät tutkimuksellisen kehittämishankkeen luotettavuutta ensisijaisesti vakuuttavuuden kautta. Kehittämistutkimuksessa luotettavuus merkitsee käyttökelpoisuutta, prosessin aikana kerättävän ja saatavan tiedon tulee olla todenmukaista ja hyödyllistä. Kuitenkin kehittämistoiminnassa perinteiset luotettavuuden mittarit, toistettavuus ja tulosten korrelaatio, voivat olla hankalia saavuttaa. Kehittämistyössä lopputulokseen vaikuttaa aina ryhmä ja sen jäsenten kulttuuriset ja yhteisölliset tekijät. Ryhmän jäsenten sitoutumisen aste vaikuttaa myös prosessiin. Jäsenten osallistuminen eri vaiheisiin vaikuttaa tutkimuksen aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. Tämän vuoksi raportoinnissa on otettava huomioon mihin vaihee-

seen kukin jäsen on osallistunut. Lisäksi tutkimuksen aineiston keruussa on huomioitava kyselylomakkeiden pätevyys. Mikäli lomakkeet tehdään nopealla aikataululla, voi niillä saavutettavan tiedon pätevyys olla kyseenalainen. Kolmantena tekijänä luotettavuuden arvioinnissa on aineistojen määrä, sillä kehittämistoiminnassa ne jäävät usein suppeiksi. Luotettavuutta ja vakuuttavuutta voidaan kuitenkin lisätä tekemällä tutkimuksen valinnat ja tulkinnat läpinäkyviksi sekä päättelyketjut selkeiksi. Tutkimuksen uskottavuus ja johdonmukaisuus tulee esittää kuvaamalla huolellisesti tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi. Tällöin tulee esittää myös mahdolliset analyysin epävarmuustekijät ja tekijät, jotka voivat heikentää johtopäätöksiä. (Toikko & Rantanen 2009, 123-124.)

Kun tutkimuksessa käytetään tiedonhankintamenetelmänä osallistuvaa havainnointia, on huomiota, että havainnointi on aina subjektiivista ja tutkijan ennakkokäsitykset voivat vaikuttaa havainnoitaviin asioihin. Tämä voi aiheuttaa puutteita sellaisten asioiden havainnoinnissa, jotka tutkija kokee tietävänsä jo ennakolta. Tällöin osa keskeisistä kohteista saattaa jäädä kokonaan huomioimatta. Mikäli havainnointia tehdään ennestään tutussa ympäristössä, jo ennestään tiedossa olevien asioiden havainnointi saattaa jäädä tekemättä. Osallistuvaa havainnointia ei pystytä suorittamaan ilman vaikutusta kohteeseen, tutkijan läsnäolo vaikuttaa aina tutkittavan kohteen toimintaan. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tutkimuksen eettisyydellä eli tutkimusmoraalilla tarkoitetaan tutkijan työn sisältöä, sitä mitä tutkija voi tehdä ja mitä ei. Useimmiten eettisyys ja sen tulkinta on tutkijakohtaista, mutta tutkijalla on vastuu tieteelle, kanssaihmisille sekä tutkimuskohteille. Tutkijan tulee edistää tieteen kehitystä, mutta samalla pitäytyä neutraalissa roolissa, jolloin tutkimuksen sisältöä ei voi käyttää hyödyntääkseen omaa asemaansa tai vaikuttaakseen kanssaihmisten asemaan. Lisäksi eettinen vastuu tutkimuskohteille merkitsee, että tutkija kohtelee eettisesti oikein tutkimukseen osallistujia. Tutkimussuuntauksista toimintatutkimus ja osallistuva havainnointitutkimus vaativat erityisesti eettisyyden varmistamista. Tutkijaan saatetaan suhtautua luottamuksella, jolloin hän havainnoi ja kuu-lee asioita, joita ei ilman luottamusta saisi tietoonsa. Tällöin tutkimuksen tekijän on varmistettava, että tutkimusmuistiinpanoja ja -tuloksia käytetään vain sovittuihin tarkoituksiin. Samoin haastatteluvien anonymisuus on varmistettava, mikäli näin on sovittu. (Grönfors & Vilka 2011, 116-118.) Lisäksi Tracy (2010) korostaa tutkimusetiikassa menettelytapojen huomiointia. Tutkijan tulee toimia kaikissa toimissaan lain ja asetusten mukaisesti, käyttäytyä rehellisesti ja varmistaa koko prosessin ajan ja sen jälkeen, että tutkimukselle on osallistujien hyväksyntä ja varmistaa, että he osallistuvat

tutkimukseen vapaaehtoisesti. Datan keräyksessä on varmistettava, ettei tietoja pystytä yhdistämään eri vastaajiin. (Tracy 2011, 847.)

Tutkimuksellinen kehittämishanke on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti toimimalla rehellisesti ja avoimesti koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen luotettavuutta on vahvistettu kokonaisprosessin suunnitelmallisuudella, kriittisellä tarkastelulla sekä toimimalla tarkasti ja huolellisesti teoriapohjan keräämisessä, aineiston hankkimisessa, tallentamisessa ja analysoinnissa sekä koko prosessin arvioinnissa. Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelminä osallistuvaa havainnointia ja kvalitatiivisia teemahaastatteluja. Osallistuvassa havainnoinnissa pyrittiin mahdollisimman tarkkaan ja laaja-alaiseen aineiston keruuseen ja havainnointia tehtiin siten, että sen kohteet olivat siitä tietoisia. Tämä saattoi osaltaan luoda positiivisemmän kuvan tietystä osa-alueista kuin ilman etukäteistietoa. Tutkimushaastattelut toteutettiin nimettöminä siten, ettei haastateltavien henkilöllisyys ole kuin tutkijan tiedossa. Lisäksi haastatteluista saadut aineistot käsiteltiin niin, ettei niistä pysty tunnistamaan vastaajaa, joten raportissa olevat lainaukset pysyvät anonyymeina. Kaikki prosessista saatu aineisto on säilytetty siten, että vain tutkijalla on ollut siihen pääsy.

Tutkija on ollut koko kehittämispöytätyön ajan työsuhteessa toimeksiantajayritykseen, jonka vuoksi objektiivisuuteen ja kriittiseen tarkasteluun kiinnitettiin huomiota jo prosessin alusta lähtien. Tutkimuksen ongelmasta ja kohteesta oli ennakkotietoa aiemman työhistorian vuoksi, joten lähtötilannetta pyrittiin analysoimaan mahdollisimman luotettavasti, ilman ennakkokäsityksiä. Kuitenkin objektiivisuuden ylläpitäminen oli ajoittain hankalaa, sillä erityisesti myymälätyöskentelyn havainnoinnissa kaikilla havainnoiteja tekevillä henkilöillä oli jonkinlainen, jo olemassa oleva suhde myymälätoimintaan. Erittäin harvoin asiat ovat mustavalkoisia, joten myyjien työskentely, ylimääräisten taukojen pitäminen ja muut havainnoinnissa kritiikkiä aiheuttaneet asiat ovat toisaalta myös hyvin ymmärrettäviä. Kohdeyrityksessä on käytössä mutkaton työskentely, jota on adaptoitu myös myymäläverkoston käyttöön. Yhtä suuria vapauksia perinteisen työskentelyn myymälöissä ei kuitenkaan ole mahdollista ottaa, mutta tarkkojen, seurattavien asioiden vaatiminen niiden henkilöiden toimesta, jotka itse ovat osa huomattavasti vapaampaa toimintamallia voi kääntyä kohdeyrityksen toimintakulttuurin sisällä epäeettiseen suuntaan. Samalla tavoin objektiivisuuden säilyttäminen tilanteissa, joissa myymälähenkilökunta kritisoi esimerkiksi tutkijan muissa yhteyksissä tekemiä, myymälään liittyviä töitä, on ollut haastavaa.

8.2 Pohdinta tutkimuksellisen kehittämistyön prosessista

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli rakentaa toimintamalli suorituskyvyn ei-taloudellisten tekijöiden seuraamiseen ja mittaamiseen erikoisliikkeessä, joka keskittyy palveluiden ja laitteiden myyntiin. Tavoitteena oli vastata kohdeyrityksen ongelmaan, jossa yrityksen myymäläverkostossa ei-taloudelliset tekijät jäävät taloudellisten tekijöiden varjoon niin myyjien kuin myymälähenkilökunnan esihenkilöiden toimesta. Kehittämistyön aikana selvitettiin millä keinoin myymälätyöskentelyn operatiivista johtamista olisi mahdollista parantaa erityisesti ei-taloudellisten tekijöiden osalta. Myymälärajapinnassa taloudelliset tekijät, kuten myynti, ovat ensisijaisia, joten niiden mittaamiseen ja seuraamiseen kohdeyrityksellä on hyvät ja tarkat seurantamenetelmät. Sen sijaan ei-taloudellisten tekijöiden seuraamiseen ei ole ollut aktiivista toimintamallia vaan niiden toteuttamista on seurattu satunnaisesti myymälävierailuilla. Kehittämissuunnitelmassa keskityttiin sen vuoksi löytämään ratkaisu, jolla myymälärajapinnan esihenkilöt pystyisivät havainnoimaan myymälän toimintaa etänä ja saamaan toimenpiteistä dataa johtamisen tueksi. Toimintamallin ja seurannan tarpeellisuus todetaan Ahon (2011) määritelmässä suorituskyvyn mittaamisesta. Hänen mukaansa organisaation kykyä toimia voidaan todentaa mittaamalla ja mittaamisen tulee kohdistua siihen, miten on suoriuduttu. Näin ollen organisaatiossa tulee aktiivisesti seurata ja ymmärtää asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Aho 2011.) Kohdeyrityksen kohdalla mittaamisen laajentaminen ja luomalla keino sekä toimintamalli seurannalle oli luonnollinen kehittämistyön tavoite.

Kohdeyrityksen myymälätoiminnalle ei ollut toteutettu erillistä strategiaa vaan käytössä ovat samat strategiset valinnat kuin muulla yrityksellä. Yrityksessä on toteutettu Lönnqvistin ja muiden (2006) kuvaamalla tavalla menestystekijöiden valinta. Menestystekijät ovat johdettu yrityksen missiosta ja siitä johdetuista visiosta ja arvoista. Menestystekijöiden perustella myymäläkenttään on luotu suorituskykyä arvioivat mittarit ja niihin liittyvät tavoitteet. Myymälätoiminnan johto on valinnut taktiikat, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Lönnqvist ym. 2006, 106-107.) Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa käytiin lävitse myös myymäläkentän menestystekijät, joiden perusteella todettiin, että ei-taloudellisten tekijöiden osuus on niissä mukana. Ei-taloudellisilla tekijöillä voidaan tukea myymälätyöskentelyä ja niillä voidaan vastata jo olemassa oleviin strategisiin tavoitteisiin. Näin ollen kehittämistyössä ei ollut tarpeen uudelleen arvioida menestystekijöistä johdettuja tavoitteita.

Kehittämistyö aloitettiin marraskuussa 2021 suunnittelulla, jossa kartoitettiin ongelmaa, pohdittiin alustavia tavoitteita ja perehdyttiin tarkemmin toimintamalleihin myymälärajapinnan johtamisessa. Suunnitteluvaihe limittyi osittain toiminta- ja toteuttamisvaiheen kanssa, jolloin tarkennettiin ongelmaa, rakennettiin tietoperustaa projektin pohjaksi sekä määritettiin kehittämistutkimuksen lähestymistapa ja -menetelmä. Kehittämistyön alustavana tarkoituksena oli luoda suorituskykymittaristo ei-taloudellisten tekijöiden mittaamiseen myymäläympäristössä. Reasonin (2002) kehittämistyön kuvauksen mukaisesti kohteen tunnistamisen ja alustavien tavoitteiden määrittelyn jälkeen kerättiin tietoperustaa ja käytiin lävitse eri etenemisvaihtoehtoja kehittämissankkeelle. Tämän aikana kävi selväksi, että yrityksessä, jossa toimitaan erittäin datalähtöisesti, ei ole toimintamallia ei-taloudellisten tavoitteiden mittaamiseen ja seurantaan. Lähtökohtaisesti ei-taloudellisten tekijöiden tasapuolinen mittaaminen itsessään on hankalaa, joten kehittämissanketin tavoitetta muutettiin. Lopullisena tarkoituksena kehittämissankkeessa päätettiin selvittää, millainen toimintamalli toimii parhaiten ei-taloudellisten tavoitteiden seurannassa ja mittaamisessa. Mittaristo voidaan rakentaa kehittämissanketin toisessa tai kolmannessa syklissä, kun toimintamallista on saatu tarpeeksi käytännön kokemusta. (Reason 2002, 171.)

Läpi kehittämissanketin käytiin sisäisiä keskusteluja eri vaihtoehtoista toimintamalliksi sekä yleisesti sen tarpeellisuudesta. Kehittämissanketin toteuttaminen ei ollut itsestään selvää yrityksessä, sillä myymälätyötä on pitkään johdettu tällä hetkellä käytössä olevalla tavalla ja siihen ei ole koettu tarvittavan muutoksia. Myöskään kaikki myymäläverkoston esihenkilöt eivät näe tarvetta ei-taloudellisten tekijöiden seuraamiselle, koska niillä ei koeta olevan selkeää merkitystä myymälän tärkeimpään toimintaan eli myyntiin liittyen. Näin ollen myöskään ei-taloudellisten tekijöiden seuraamisesta ei olisi hyötyä, koska niitä ei ole käytetty eikä käytettäisi millään tavoin hyväksi myymälätoiminnan johtamisessa. Asenne ilmeni myös toteuttamisvaiheessa, jolloin toimintamallin pilotointiin valittiin 10 myymälää. Myymäläpäälliköt saivat itse valita haluavatko myymälänsä mukaan projektiin. Suurimpana esteenä osallistumiseen oli alue- ja myymäläpäälliköiden osalta epäily, että myymäläseurantasovellus on vain yksi tekijä kaikkien muiden tehtävien joukossa ja että sen käyttäminen veisi aikaa muulta toiminnalta sekä häiritsisi myymälähenkilökunnan työskentelyä. Keskusteluiden lopputuloksena todettiin, että seurantasovellusta pilotoidaan rajatun ajan ja sen perusteella tehdään päätökset jatkotoimenpiteistä.

Projektin kohdistuessa myymäläkenttään, oli jo aiempien havainnointien ja yritysten sisäisten keskustelujen perusteella selvää, että myyjävalmennuksessa keskitytään pääasiallisesti asiakaskohtamiseen ja myynnin tekniikoihin. Projektin suunnitteluvaiheessa todettiin, että kehittämissuunnitelmassa tulee myös selvittää myös myymälärajapinnan motivaatiota ja sitä millä tavoin myymäläkentässä koetaan tämänhetkinen suorituskyvyn mittaaminen, seuraaminen ja sen perusteella johtaminen. Henkilökunnan näkemyksiä motivaatioon ja suorituskyvyn mittaukseen selvitettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta, joissa haastateltiin neljää myymäläpäällikköä. Kaikki haasteltavat olivat motivoituneita osallistumaan ja olivat tyytyväisiä, että henkilökunnan näkemys otetaan huomioon uusia toimintamalleja suunniteltaessa. Haastatteluteemat oli johdettu tutkimusasetelman perusteella ja ne olivat työnteon motivaatio, myymälätyön johtaminen ja operatiivinen suorituskyky myymäläympäristössä.

Tutkimushaastatteluiden perusteella selvisi, että myymäläpäälliköt ottavat kokonaisvastuun myymälästään ja useimmissa myymälöissä tekemisen taso määrittyy myymäläpäällikön mukaan. Osa päälliköistä on erittäin kiinnostuneita sekä taloudellisista että ei-taloudellisista osa-alueista. Sen sijaan osa myymäläpäälliköistä keskittyy vain taloudellisiin tekijöihin, sillä ne vaikuttavat suoraan palkkaan ja myymälän suoriutumista mittaroidaan taloudellisten osa-alueiden kautta. Työskentely myymälässä ja motivaatio tehdä myös muuta kuin suoraa myyntityötä, riippuu suuresti siitä mitä asioita myymäläpäällikkö korostaa omassa tekemisessään. Lisäksi haastatteluissa osa myymäläpäälliköistä katsoi, että henkilökunnan ensisijainen työ on myydä ja kaikki muu vaadittava on ylimääräistä. Sama asenne tuli esille useissa havainnoinneissa, kun organisaation jäsenet kävivät myymälöissä. Havainnoinneissa myös huomattiin, että myymälähenkilökunta yleensä vetoaa kii-reeseen ja jatkuvaan asiakasvirtaan, mikäli myymälässä ei ole hoidettu ei-taloudellisiin tekijöihin liittyviä tehtäviä. Kuitenkin myymälöissä on välillä pitkiä välejä, jolloin paikalla ei ole asiakkaita. Tällöin ei-taloudellisille tekijöille löytyisi hyvin aikaa, mutta henkilökunta ei niihin liittyviä töitä kuitenkaan toteuta. Tutkimuksen aikana havainnointi oli hyödyllinen metodi lisätiedon hankkimiseen ja Anttilan (n.d) esittelemän metodin hyöty tuli esille myös kohdemyymälöissä. Hänen mukaansa havainnointi sopii käytettäväksi silloin, kun kohteiden käyttäytymistä tutkitaan. Kohteet saattavat kertoa käyttäytyvänsä tietyllä tavalla, mutta todellisuudessa käyttäytyminen on erilaista kuin on kerrottu. (Anttila, n.d.)

Tutkimustulosten perusteella myymälätyöskentelyssä motivoivat erityisesti palkitseminen, asiakailta ja sidosryhmiltä saatu palaute, ilmapiiri, tunne, työn merkityksellisyydestä ja arvostuksesta.

Lisäksi motivaatioon vaikuttavat työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisön toimivuus, kehittämishalu ja tunne elämänhallinnasta osana työtä. Taustatekijöinä koetaan olevan elämäntilanne ja kokemus, jotka muokkaavat näkemystä työstä kokonaisuutena. Negatiivinen vaikutus on sen sijaan heikoilla etenemismahdollisuuksilla, eriarvoisuudella, työyhteisön vaihtuvuudella sekä ylimääräisillä työtehtävillä. Ei-taloudelliset tekijät tunnustettiin tärkeiksi tekijöiksi taloudellisten tekijöiden rinnalla, mutta tietoisuus ei koske koko myymälähenkilökuntaa eikä niiden merkitystä tunnusteta esimerkiksi lisämyynnin kannalta. Uusi pilotoitava toimintamalli nähdään positiivisena mahdollisuutena, sillä se vähentäisi viestintäkanavia, sen avulla voitaisi viestiä paremmin taustatekijöistä toimenpiteiden takana ja avata ei-taloudellisten tekijöiden merkityksellisyttä. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että toimintamallissa tulee huomioida, ettei sillä anneta tunnetta tarkkailusta vaan tuodaan sen mahdollisuudet esille positiivisten ominaisuuksien kautta. Henkilökunnan asennetta on kuitenkin vaikea muuttaa nopeasti, joten parhaiten toimintamalli toimisi myymälöiden näkökulmasta, jos sen käyttöön luodaan tasapuolinen ja läpinäkyvä palkitsemismalli, joka hyödyttää koko myymälähenkilökuntaa.

Kehittämishankkeen aikana käytiin useita keskusteluja myymälätoiminnan johdon kanssa seurannan tarpeellisuudesta. Pilotoinnin jälkeen arviointi- ja reflektointivaiheessa todettiin, että myymäläseurantasovelluksen käyttöaste oli myymäläpäälliköiden osalta 90 %, mutta vain puolet aluepäälliköistä ja valmentajista oli käyttänyt sitä. Toimintamallia käytiin lävitse johdon kanssa marraskuussa 2022, jolloin todettiin toimintamallin pilotoinnin onnistuneen myymäläseurantasovelluksen osalta, mutta ei-taloudellisten tekijöiden seuraamisen hyödyntäminen myymälähenkilökunnan operatiivisessa johtamisessa ei toteutunut. Tuloksien läpikäynnissä kuitenkin todettiin, että toimintamalli on uusi eikä se ole ehtinyt tulla rutiiniksi muun operatiivisen johtamisen rinnalle. Toimintamallin aktiivinen hyödyntäminen vaatii aikaa samoin kuin lisäreflektointeja uusissa kehittämissykleissä. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksellinen kehittämisprojekti onnistui osittain. Sen tavoitteena oli muodostaa toimintamalli jatkuvaan ei-taloudellisten tekijöiden seurantaan ja toimintamalli saatiin suunniteltua, pilotoitua sekä tehtyä suunnitelma sen levittämiseksi koko myymäläkenttään. Toimintamallille saatiin myymäläketjun johdon ja aluepäälliköiden tuki, mutta lopullinen käyttö tulee nähtäväksi vasta jatkossa, kun myymäläseurantasovellus saadaan käyttöön jokaisessa myymälässä. Toimintamalli ei sisällä vain myymäläseurantasovelluksen käyttöä, vaan se pitää sisällään myös sen avulla tapahtuvan operatiivisen johtamisen. Vaikka myymälähenkilökunta käyttäisikin sovellusta, myös esihenkilöiden tulee käyttää sitä aktiivisesti operatiivisen johtamisen tukena ja käydä säännöllisesti myymäläpäälliköiden kanssa lävitse sen perusteella

saatavat tulokset ja pyrkiä myös tätä kautta saamaan ei-taloudellisten toimenpiteiden hoitaminen osaksi myymälärutiineja.

Kehittämistutkimuksella ei onnistuttu tuottamaan uutta teorian tietoa, mutta tutkimuksen teoreettinen viitekehys suorituskyvyn johtamisesta ja työmotivaatiosta tukivat kehittämissuorituksen aikana kerättyä tietoa. Teemahaastatteluiden aineistoista johdetut tutkimustulokset vastasivat työmotivaation ja suorituskyvyn mittaamisen teorioita.

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyöhön liittyvän kehittämissuorituksen loputtua joulukuuhun 2022, kehittämistyö tulee kuitenkin jatkumaan. Seuraavana toimenpiteenä on seurata ja kehittää myymäläseurantasovelluksen käyttöä. Tavoitteena on aktiivisen käytön myötä aktivoida myymälähenkilökuntaa pitämään myös ei-taloudelliset tekijät mielessä ja toteuttamaan niihin liittyviä toimenpiteitä ilman erillisiä muistutuksia. Toisena tavoitteena on aluepäälliköiden aktivointi parempaan ei-taloudellisten tekijöihin liittyvään operatiiviseen johtamiseen toimintamallin ja myymäläseurantasovelluksen avulla.

Kun kehittämissuorituksen suunnittelu aloitettiin, alustavana tavoitteena oli luoda seurantasovelluksen perusteella mittaristo, joka voitaisi ottaa myynnin seurannan rinnalla käyttöön ja luoda sen perusteella palkitsemisjärjestelmä myös ei-taloudellisille tekijöille. Kun kehittämissuorituksen suunnittelu eteni, kävi selväksi, että ei-taloudellisten tekijöiden seuranta on niin alustavalla tasolla, että tasapuolisen palkitsemisjärjestelmän luominen olisi erittäin haasteellista. Kehittämistyön toisessa syklissä jatketaan toimintamallin seuraamista ja kehittämistä koko myymäläkentästä saatujen palautteiden ja havaintojen perusteella. Jotta toimintamallin perusteella voitaisi luoda toimiva mittaristo, tulee ensin kerätä enemmän kokemusta mallin toiminnasta. Tästä kerätyn datan perusteella olisi mahdollista jatkaa mallin kehittämistä mittaristoksi, jolloin se tarjoaisi suoran, helposti tulkitettavan datalähteen. Läpinäkyvän mittariston myötä olisi mahdollista myös kehittää palkitsemisjärjestelmä. Tämä edellyttäisi motivaatio- ja palkitsemisnäkemysten selvittämistä myyjiltä, jotta mittaristolla pystyttäisi vastaamaan oikeisiin motivaatiotekijöihin. Kehittämistutkimuksessa kävi ilmi, että palkitseminen on ensisijainen motivaationlähde myymälätoiminnoissa, joten palkkiomallin ja tavan rakentaminen on ensisijainen jatkotoimenpide.

Lähteet

Aho, M. 2011. Suorituskyvyn johtaminen. Luento Tampereen teknillisellä yliopistolla. Viitattu 30.10.2022. <https://www.slideshare.net/mikaaho/suorituskyvyn-johtaminen>.

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä: Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Amabile, T. M. 1998. How to kill creativity. Harvard business review, 76,5, 76-186. Viitattu 26.1.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Anttila, P. N.d. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix-metoditietämystä kaikille sivusto. Viitattu 8.10.2021. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedonhankinta/>

Asiakkaat palasivat kaupunkikeskustojen kauppakeskuksiin. 2022. Tiedote Suomen Kauppakeskusyhdistyksen www-sivuilla 26.8.2022. Viitattu 17.10.2022. <https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/ajankohtaista/asiakkaat-palasivat-kaupunkikeskustojen-kauppakeskuksiin.html>.

Ariyachandra, T. R. & Frolick, M. N. 2008. Critical Success Factors in Business Performance Management-Striving for Success. Information systems management, 25, 2, 113-120. Viitattu 9.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

Behn, R. D. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. Public administration review, 63, 5. Viitattu 17.1.2023. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

Bourne, M. & Bourne, P. 2011. Handbook of corporate performance management. Chichester: West Sussex. Viitattu 25.9.2022. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Cypress, B. S. 2017. Rigor or Reliability and Validity in Qualitative Research: Perspectives, Strategies, Reconceptualization, and Recommendations. Dimensions of critical care nursing, 36,4, 253-263. Viitattu 31.12.2022. <https://10.1097/DCC.0000000000000253>.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G. & Van Hootegem, G. 2018. Innovative Work Behaviour and Performance-related Pay: Rewarding the Individual or the Collective? The International Journal of Human Resource Management, 29, 12, 1900-1919. Viitattu 23.1.2023. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216873>.

de Menezes, L. M. & Escrig, A. B. 2019. Managing Performance in Quality Management: A Two-level Study of Employee Perceptions and Workplace Performance. International Journal of Operations & Production Management, 39,11, 1226-1259. Viitattu 27.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Derfler-Rozin, R. & Pitesa, M. 2020. Motivation Purity Bias: Expression of Extrinsic Motivation Undermines Perceived Intrinsic Motivation and Engenders Bias in Selection Decisions. Academy of

Management journal, 63,6, 1840-1864. Viitattu 20.1.2023. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Friedrichs, C. 2012. Seven simple tools to build a motivating work environment. Hamburg: Diplomica Verlag.

Gagné, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of organizational behavior, 26,4, pp. 331-362. Viitattu 19.2.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Gray, D., Micheli, P. & Pavlov, A. 2014. Measurement Madness: Recognizing and Avoiding the Pitfalls of Performance Measurement.

Grewal, D., Roggeveen, A.L. & Nordfält, J. 2017. The Future of Retailing. Journal of Retailing, 93, 1, 1-6. Viitattu 15.10.2022. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>

Grönfors, M. & Vilkkä, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.

Halachmi, A. 2005. Performance measurement is only one way of managing performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 54, 7, 502-516. <https://janet.finna.fi>. Ebook Central Academic Complete International Edition.

Henriksson, M. 2016. Monimenetelmällisen tutkimuksen monet menetelmät. Blogikirjoitus Kuntoutussäätiö www.sivulla. Julkaistu 31.5.2016. Viitattu 4.12.2022. <https://kuntoutussaatio.fi/2016/05/31/monimenetelmällisen-tutkimuksen-monet-menetelmat/>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Huyett, W. I. & Viguerie, S. P. 2005. Extreme competition. The McKinsey quarterly, 1, 46. Viitattu 24.1.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Ittner, C. D. & Larcker, D. F. 2003. Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. Harvard Business Review, 81,11, 88-139. Viitattu 19.2.2023. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

Jason, L. & Glenwick, D. 2016. Handbook of methodological approaches to community-based research: Qualitative, quantitative, and mixed methods. First edition. New York: Oxford University Press.

Järvenoja, H., Kurki, K. & Järvelä, S. 2018. Motivoidutaan yhdessä. Julkaisussa Motivaatio ja oppiminen. Toim. Salmela-Aro, K. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Järvenoja, H., Volet, S. & Järvelä, S. 2013. Regulation of emotions in socially challenging learning situations: An instrument to measure the adaptive and social nature of the regulation process. *Educational psychology*, 33, 1, 31-58. <https://janet.finna.fi>.
- Järvinen, P. T., Ruotsalainen, P. & Rantala, J. 2016. *Johda suoritusta*. 2. painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Kallio, A. N.d. *Litterointi*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.12.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>.
- Kananen, J. 2014. *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 1, 71-79. Viitattu 15.7.2022. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Kauhanen, J. 2010. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Helsinki: Infor.
- Kauhanen, J. 2015. *Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuitunen, K. 2020. *Kohti yritysten osaamisverkostoja tutkimuksellisen kehittämisen avulla*. Laurea. Julkaistu 11.2.2020. Viitattu 28.11.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202002115076>.
- Kurjenoja, J. 2022. *Digiostamisen trendejä ja digitaalinen ostaminen 2021*. Kaupan Liitto. Viitattu 17.10.2022. <https://kauppa.fi/uutishuone/2022/03/21/kotimainen-verkkokauppa-on-pandemian-voittaja-digiostamisen-kasvu-hidastuu/>
- Kuusela, S. 2018. *Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuvaas, B., Buch, R. & Dysvik, A. 2020. Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and emotion*, 44,4, 525-533. Viitattu 23.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Laamanen, K. 2005. *Johda suorituskyykyä tiedon avulla: Ilmiöstä tulkintaan*. Helsinki: Suomen laatukeskus.
- Laitinen, E. K. 1998. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki: Talentum.
- Law, C. C. 2016. Using Bonus and Awards for Motivating Project eemployees. *Human Resource Management International Digest*, 24,7, 4-7. Viitattu 21.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Leroy, H. 2021. Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A Meta-analysis on Self-determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation. *Organizational Psychology Review*, 11,3, 240-273. Viitattu 21.1.2023. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.
- Leskinen, S. 2018. *Liiketoiminta määrittää palkitsemistavat*. Tilisanomat 25.3.2018. Viitattu 30.12.2022. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/liiketoiminta-palkitsemistavat>.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asian-
tuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D. & Grigoriou, N. 2021. "We aren't your
reincarnation!" Workplace Motivation Across X, Y and Z generations. International Journal of
Manpower, 42,1, 193-209. Viitattu 23.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna.
Helsinki: Talentum.

Micheli, P., Mura, M. & Agliati, M. 2011. Exploring the Roles of Performance Measurement
systems in Strategy Implementation: The Case of a Highly Diversified Group of Firms. International
Journal of Operations & Production Management, 31, 10, 1115-1139. Viitattu 18.1.2023.
<https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Mucha, M. J. 2011. What is Performance Management? Government Finance Review, 27,6, 49-50.
Viitattu 18.2.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Murphy, M. 2018. What Motivates You at Work? Artikkelin Forbes www-sivuilla, julkaistu
29.7.2018. Viitattu 23.1.2023. [https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2018/07/29/what-
motivates-you-at-work/?sh=352255af5c1f](https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2018/07/29/what-motivates-you-at-work/?sh=352255af5c1f).

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Nielsen, S. B. & Hunter, D. E. K. 2013. Performance management and evaluation. San Francisco:
Jossey-Bass.

Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Juva: Bookwell.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista
liiketoimintaan. 3.- 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Parker, C. 2000. Performance measurement. International Journal of Productivity and Perfor-
mance Management, 49, 2. Viitattu 18.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Pekkola, S. 2006. Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen organisaatiossa. Diplomityö, Lap-
peenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto. Viitattu 24.10.2022. [https://lut-
pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/29987/TMP.objres.425.pdf?sequence=1](https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/29987/TMP.objres.425.pdf?sequence=1).

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2 uud. painos. Helsinki: Alma Talent. <https://janet.finna.fi>.
Alma Talent Pro.

Peura-Kapanen, L. 2010. Turvallinen kauppa? Havainnointia päivittäistavaramyymälöissä.
Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisu. Viitattu 3.4.2022. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/han-
dle/10138/152367/Turvallinen_kauppa.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152367/Turvallinen_kauppa.pdf?sequence=1).

- Prajogo, D. I. & McDermott, C. M. 2005. The Relationship Between Total Quality Management Practices and Organizational Culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25,11, 1101-1122. Viitattu 27.1.2023. <https://janet.finna.fi>, PoQuest Central.
- Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi - kasvurityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Pölönen, P. 2020. Better Monday Podcast: Pehmeiden taitojen merkitys. Podcast-ohjelma. Julkaistu 5.2.2020. Viitattu 29.12.2022. <https://bonfire.fi/better-monday-podcast-pehmeiden-taitojen-merkitys/>
- Rantala, J. 2014. Suorituskyky. Julkaisussa Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Rantanen, J. 2011. Tunteella!: Voimaa tekemiseen. Helsinki: Talentum.
- Rose, T.M. & Manley, K. 2012. Adoption of Innovative Products on Australian Road Infrastructure Projects. *Construction Management and Economics*, 30,4, 277-298. Viitattu 27.1.2023. <https://10.1080/09613210903503741>.
- Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*. 55. 68-78. Viitattu 19.1.2023. <https://10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Reason, P. 2002. Editorial Introduction: The Practice of Co-operative Inquiry. *Systemic practice and action research*, 15,3, 169-176. Viitattu 28.11.2022. doi:10.1023/A:1016300523441
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Viitattu 9.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Saldaña, J. 2011. Fundamentals of qualitative research. New York: Oxford University Press.
- Seppänen, L. 2018. Motivaatio: Perseelle potkimisen käsikirja. Lahti: Fitra.
- Sinclair, D. & Zairi, M. 2001. An empirical study of key elements of total quality-based performance measurement systems: A Case Study Approach in the Service Industry Sector. *Total Quality Management*, 12,4. Viitattu 17.1.2023. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Tangen, S. 2005. Analysing the requirements of performance measurement systems. *Measuring business excellence*, 9, 4, 46-54. Viitattu 27.10.2022. <https://janet.finna.fi>. ProQuest Central.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2008. The impacts of performance measurement on the quality of working life. *International Journal of Business Performance Management*, 10, 1, 86-98, https://www.researchgate.net/publication/247831267_The_impacts_of_performance_measurement_on_the_quality_of_working_life.

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitanen, L. 2019. NPS - mikä se on ja miksi se on tärkeä. Julkaistu 25.3.2019. Viitattu 17.10.2022. <https://roidu.com/blogi/nps-mika-se-on/>

Wolters, C.A. 2003. Regulation of Motivation: Evaluating an Underemphasized Aspect of Self-Regulated Learning, *Educational Psychologist*, 38,4, 189-205, https://doi.org/10.1207/S15326985EP3804_1.

Zeglat, D. & Janbeik, S. 2019. Meaningful work and organizational outcomes: The Mediating Role of Individual Work Performance. *Management research news*, 42, 7, 859-878. Viitattu 17.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

- Taustatiedot
 - Kuinka kauan olet työskennellyt kohdeyrityksessä
 - Missä asemissa ja myymälöissä olet työskennellyt
- Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi
- Mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti työmotivaatioon
- Millaista palkitsemista työssäsi on tällä hetkellä
 - Millaiseksi koet palkitsemisen merkityksen
- Mitkä ovat mielestäsi ei-taloudelliset tekijät myymäläympäristössä
- Millä tavoin näihin asioihin kiinnitetään myymälässänne tällä hetkellä huomiota
- Minkälainen merkitys esimerkiksi myymälän siisteydellä ja esillepanoilla on
 - myyntiin
 - asiakkaiden viihtyvyyteen
 - ohikulkijoiden kääntymiseen sisälle ilman erillistä asiaa
- Aiemmin toimintamallina on ollut vastata Teams-kyselyihin mm. laitteiden esillepanosta.
 - Millaisia kokemuksia tästä toimintamallista myymälässä on saatu
 - Millä tavoin myymälähenkilökunta on reagoinut kyselyiden toteuttamiseen
- Aiemmat kyselyt ovat koskeneet vain rajattua osa-aluetta myymälässä ja niitä on toteutettu vain muutaman kerran.
 - Mikäli kyselymääriä nostettaisi, kuinka moneen kyselyyn olisit motivoitunut vastaamaan kuukaudessa?
 - Kenen vastuulla myymälässänne tämän tyyppinen seuranta on? Minkä vuoksi?
 - Voiko vastuu olla jaettu koko henkilökunnan kesken?
- Millainen toimintamalli toimisi mielestäsi ei-taloudellisten tekijöiden seuraamisessa?
- Millä tavoin myymälähenkilökunta saataisi motivoitua panostamaan ei-taloudellisiin tekijöihin
 - Millainen merkitys on sillä, että seurataanko tätä jollakin tavoin?
- Mikäli ei-taloudellisia tekijöitä seurattaisi nykyistä aktiivisemmin, millaista hyötyä näkisit siitä olevan itsellesi tai myymäläsi toiminnalle?