

Karppinen, Jyrki

”SYTYKKÖNÄ?”

Kvalitatiivinen tutkimus työmotivaatiosta ja alaistaidoista - työmotivaatio ja työyhteisötaidot osana tähtituumiksi kehittymistä Rovaniemen K-Supermarket Kauppatorissa

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Tradenomi, ylempi AMK  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Kevät 2017

## **Tiivistelmä**

**Tekijä:** Jyrki Karppinen

**Työn nimi:** ”Sytykkönä?”

Kvalitatiivinen tutkimus työmotivaatiosta ja alaistaidoista – työmotivaatio ja työyhteisötaidot osana tähtitiimiksi kehittymistä Rovaniemen K-Supermarket Kauppatorissa

**Tutkintonimike:** Tradenomi, ylempi (AMK). Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

**Asiasanat:** työmotivaatio, alaidot, tiimiytyminen, kvalitatiivinen tutkimus

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli saada työntekijät ja kauppiat tiedostamaan erilaisia motivaatiotekijöitä ja ymmärtämään niiden vaikutus työntekijän omiin työyhteisötaitoihin ja työssä menestymiseen. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli saavuttaa konkreettinen tähtitiimin ja arjen palkitsemisen toimintamalli – huoneentaulu.

Kehittämistehtävän tutkimusongelmaksi muodostui, että miten tehdä tiimistä tähtitiimi työntekijän oman vastuunoton ja motivoituneisuuden kautta.

Kehittämistehtävän toimeksiantaja K-Supermarket Kauppatori edustaa paikallista K-ruokakauppaa, jonka tarkoituksena on taata laadukas tuotetarjonta ja huomioida paikallistarpeet. Kauppatori pyrkii olemaan ylivoimainen paikallinen ruokakaupan toimija osaavalla henkilöstöllään.

Kehittämistyön tutkimusotteena käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Kehittämistyössä tarvittavia tietoja hankittiin kyselylomakkeella ja työyhteisöä osallistavilla toimintapalavereilla. Toimintapalaverit olivat osa tutkimuksen työyhteisöä osallistavaa toimintaa. Tutkimusjoukkoon kuuluivat kaikki K-Supermarket Kauppatorin työntekijät.

Opinnäytetyön teoriatausta koostuu työmotivaatiosta ja alaistaidoista. Lisäksi työyhteisötaidot käsitellään osana tiimiytymistä. Teoriaosuudessa käsitellään laadullisen tutkimuksen tutkimustapoja ja -prosesseja.

Kehittämistehtävän tuloksena syntyi toimintamalli – huoneentaulu, joka tähtää työyhteisön motiivoinnin tukemiseen. Saavutetut kehittämistehtävän tulokset syventävät tietoa tähtitiimin toiminnan perustasta ja antavat selkeän mallin päämäärätietoiselle toiminnalle K-Supermarket Kauppatorissa.

## **Abstract**

**Author:** Jyrki Karppinen

**Title of the Publication:** “Kindled by Workmates?” -

Qualitative Research of Work Motivation and Organizational Citizenship Skills – Employee Motivation and Work Community Skills as Part of a Star Team at Rovaniemi K-Supermarket Kauppatori

**Degree Title: e.g.** Master’s Degree in Entrepreneurship and Business Competence

**Keywords:** work motivation, organizational citizenship behavior, work community skills

The aim of this thesis was to get workers and shop owners to be conscious of the different motivation issues and to understand of their impact on the worker's own work community skills and work success. The purpose of this thesis project was to create a concrete model for a star team and its everyday operating commitment.

The research problem was how to make the team a star team through motivation.

The commissioner of this thesis is K-Supermarket Kauppatori, a local K-Supermarket. The purpose of K-Supermarket is to guarantee a high quality product offering and take into account the local needs. Kauppatori aims to be the pre-eminent player in the local food store market with skilled personnel.

The empirical part consists of qualitative research methods. The study was carried out using a questionnaire form and with participatory meetings to involve the work community. These meetings were part of the material acquisition. The survey group consisted of all K-Supermarket Kauppatori’s employees.

Theoretical framework is based on the theories of work motivation and organizational citizenship behavior. In addition, the workplace skills are treated as a part of teamwork.

The result of the thesis is an operating model – “house rules”, which aims to support workplace motivation. The results deepen the knowledge base of the star team activities and provide a clear model of goal-oriented operation of the K-Supermarket Kauppatori.

## EXTENDED ABSTRACT

The aim of this thesis was to get workers and shop owners to be conscious of the different motivation issues and to understand of their impact on the worker's own work community skills and work success. The purpose of this thesis project was to create a concrete model for a star team and its everyday operating commitment.

As I considered my thesis topic, I set two criteria: 1) through work I would like to familiarize the workers with the importance of organizational citizenship as motivation and the most successful work community, and 2) give new perspectives and ideas to maintain the team's success, as well as motivation. In the autumn of 2016 I got the chance to explore the development project to the Rovaniemi K-Supermarket Kauppatori working community. K-Supermarket Kauppatori is a functioning grocery store in the immediate vicinity of the traditional Rovaniemi Market Square.

The commissioner of this thesis is K-Supermarket Kauppatori which is a local K-Supermarket. The purpose of K-Supermarket stores is to guarantee a high quality product offering and take into account local needs. Kauppatori aims to be the pre-eminent player in the local food store with skilled personnel themselves.

K-Supermarket Kauppatori's shop owners changed in the spring of 2016 and their ambition was to make the new team a motivated and entrepreneurial "star team". The thesis project is based on the "what motivates workers?" - "I am great –We are great!" -spirit. The idea of the thesis project is to approach the subject area from three different theoretical angles: motivation, organizational citizenship skills, and teamwork. As part of my research and thesis project I will deal with the theoretical knowledge of the theory of linkage factors together and the impact of the conclusion of the work of everyday life. Through motivation and organizational citizenships skills I will explain how to make the employees believe in their own work purposes as part of the work community.

The company's success and the success of the team will depend on its employees. The development of organizational citizenship skills is important and the utilization and allocation of workers' know-how are the company's extensive resources. Through this work I would

like to create a closer picture of organizational citizenship skills and employees' motivation factors as part of a successful work community in this particular case company.

The research problem was how to make the team a star team of employees through their ownership and motivation. The objective of this study is to provide a concrete operational model, which will come to be a part of the team's operating principles. This operational model is intended to serve as the team's "house rules". The operating model will also include the everyday rewarding ideas, which will give the possibility for the shop owners to take into account employees' successes.

This thesis is a qualitative study. A qualitative research tells us why things are the way they are. The goal is not to achieve numerical answers, but the interpretation of numerous questions "why?". The study is intended to find out matters for which there is no one single simple answer. A qualitative research aims to gather data, which reveals deep knowledge on the topic studied.

This study was carried through a questionnaire and operation meetings. The operation meetings were part of the material acquisition. This study project concerns the whole work community, so the survey group consisted of all K-Supermarket Kauppatori's employees. The role of the researcher is external and the objective is to get as deep as possible into the work community and understandably interpret the results. This study was analyzed by whole content analysis. At different stages of the analysis, the purpose was to obtain the same main things together, each entity of which corresponded to study research problem.

The theoretical framework is based on theories of an idea that motivation is a human state of mind, which defines the object of human activity and interest. The concept of motivation and organizational citizenship behavior are quite broad issues. Because of this, the research problem is presented in the form of research question. The research problem was how to make the team a star team through motivation. Background thinking is the employee's own experiences and observations of motivation and taking responsibility, and the will to act for the common good. On the other hand, the background of the research summarized the employee's own desire to influence everyday life and the means to achieve a better working environment.

Succeeding together is a skill. Success is a human's or an organization's ability to achieve the important goals and other things. Each of us can affect the way operating results can be achieved, from the perspective of both the community and the individual. It is insightful to note that the individual sees the positive impact of his activities with co-workers.

Motivation is divided into internal and external motivation factors. The internal motivation refers to a situation in which the reasons for an individual's behavior come to his internal models. The basis of internal motivation is self-realization and development. Internal motivation is usually shown in the form of feelings, such as job satisfaction and pleasure. External motivation factors are generally caused by the environment. External motivation usually affects the community, team working and often creates the need for solidarity. (Ruohotie 1998, 50-52). This work focuses on internal motivation and external motivation is seen as a supporting element of work.

The development of motivation can be called a kind of jigsaw puzzle of life. An individual should recognize the important things for himself. Each of us can feed the motivation with personal interests such as people, values and issues. It is important to recognize the things that take their own lives forward. A strong internal motivation helps to achieve the target set. Internally valuable goals guide an individual to do significantly better than external factors. External factors cannot be avoided, but internal factors are dominant in terms of motivation. (Martela 2015, 23-25).

To kindle motivation of other people is a complex and unique thing. Lighting the motivation of another person is based on feelings and intuition. Interaction is a challenge, because it depends on the personality and communications skills between people. Positive feedback and working together is an enhancing effect on the individual. (Viitala 2004, 160-162). Work community should remember that winning is cooperation, not individual performance. Interaction must be continuous and creative, which this thesis aims to be.

To achieve a common goal can best be achieved when everybody can do his/her job properly. All members in the work community can carry out their responsibilities together and, if necessary, help others in their work. (Lerssi-Uskelin etc. 2011, 25-28). The work community must find its own rules of the game and create a reference framework for motivation. Real-time compensation is the number one thing in motivation. Good workplace

creates competitiveness and success in everyday life. Successful work communities are better and more profitable in business than average companies. In the best work communities individuals can be proud of their duties and they do their work with a good team spirit. The best workplace motivates the members to regenerate and develop their operations continuously. An innovative work community helps individuals to achieve a better internal motivation and everyone wants to give the best to the work community.

The thesis hypothesizes what is meant by organizational citizenship behaviors. The concept of organizational citizenship behavior is considered the counterbalance of managerial skills. On several occasions, organizational citizenship is discussed more extensively as helping others, spirit of fair play and amicability. The basis of this research - organizational citizenship behavior - is a relatively new aspect as a point of view. Organizational citizenship behavior is understood as behavior, which is not directly related to the employee's job functions. Organizational citizenship behavior is seen as a prerequisite for the successful operation of the work community.

For the company's operations, it is very important how managers monitor the subordinates' activities and community spirit in everyday life. While developing the work community it is necessary to analyze the motivations and attitudes of employees if you want to grow business with organizational citizenship behavior and perhaps accelerate efficiency. The supervisors should ensure with their own action that subordinates have decent conditions to work and to develop the company's operations.

An effective subordinate works as an entrepreneur. Properly operating subordinate knows how to combine competence and is committed to his/her job and the team. The passion and enthusiasm come out in the work tasks. Talented subordinates are made by the experience and in-depth knowledge of the workplace processes. The current working life requires that the subordinate is able to adapt to various changes and attitudes to their work again and again.

In this thesis factors of motivation and subordinate skills form an integral part of teaming up and to the development of the group. The benefits should be made available to the whole team. The team is a group of people working towards a common goal and they complement each other's skills and talents. The idea is that all the members of the team are

aware of their achievements and to feel a sense of responsibility to be working together success. The common conclusion also requires adequate operational capacity and resources to fulfill the tasks assigned.

Principles and rules are the foundation of a star team. In this thesis, this means an operation model, which has been made from common ideas. Team attraction factors facilitate success and allow enthusiastic working. Team skills will shape the way of working, but the rules make it possible to respond quickly to the detected challenges. Team develops when each team member develops himself/herself. A Star Team will succeed only when its members are truly passionate about their work and goals.

The results of the study speak their own language, the importance of motivation and organizational behavior skills of teamwork principles. Worker motivation proved to be a source of positive feedback from the customers and attention of co-workers. Workers wanted praise and encouragement from the employer and colleagues. On the other hand, the results showed that the employees want to be mutually listening to each other and interested in colleagues and the employer. The development of something new was considered one of the characteristics of teamwork principles, which on the other hand was also the foundation of the motivation.

In this study, the employee's responsibility in the team rose to a very strong position. Based on the results the employee must be spontaneous and ensure the fluency of work and, in addition, to help their work colleagues. It is typical for the qualitative study that after analyzing the conclusions are drawn, which in this case means that the work community development proposals or development approach were made.

The final output of this theses is that employee motivation and organizational citizenship behaviors can be said to play a huge role in the success of teamwork principles and the development of a star team. To succeed, the star team requires long-term thinking and reflection. More broadly, the results of research can be utilized as part of the strategic planning of trade operations. Different ideas and approaches to issues can provide an opportunity to build sustainable team activities in the future. Thus, the K-Supermarket Kauppatori can take into account the work community aspects more comprehensively. The results of the development project will be used to support the work community's motivation. The results deep-



en the knowledge base of the star team activities and provide a clear model to implement goal-oriented activity.

The results of this thesis suggest that workers and shop owners are aware of a variety of motivations and understand their impact on the employee's own workplace skills and work success. In particular, I hope that the commissioner will get the results needed to use to export this research to their own work community. With this study we were able to achieve a tangible operational model for teams and also a rewarding system for everyday life. The research indicates that the worker is part of the entity of the "star team". In the future, motivated employees are looking forward to working in this kind of community.

The theoretical part is widely available in the corresponding qualitative studies. Typically, the results of this study are suitable for use in this case, and the wider benefits of the results should be considered in each case separately. It will also be possible for the commissioner to study the effects of the working community and to implement a new development project, if necessary.

## ALKUSANAT

On jälleen tullut aika saavuttaa elämässä jotain uutta ja hienoa, on ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyön vuoro. Reilut kaksi vuotta ahkeraa työnohessa opiskelua on saamassa päätöksen.

Tällä työllä haluan osoittaa osan tiedoistani ja taidoistani, jotka työelämä ja koulumaailma ovat minulle tähän mennessä opettaneet. Työni käsittelee työmotivaatiota ja alaistaitoja työyhteisötaitojen osana. Toivon, että tulevaisuudessa työyhteisöissä keskusteltaisiin nykyistä enemmän esimiestaitojen sijasta alaistaidoista ja sen merkityksestä työyhteisön toimivuuteen.

Tämä työ vaati minulta lähes puolen vuoden mittaisen hengähdystauon työelämästä. Pääsin syventymään uuden oppimiseen opintovapaan avulla. Haluan kiittää tästä nykyistä työnantajani Nordea Pankki Suomi Oyj:tä. Toivon, että satsaukseni itseni kehittämiseen antaisi minulle tulevaisuudessa uusia haasteita työelämässä.

M.K. Gandhin eräs elämänviisaus on toiminut minun ohjenuorana elämässä ja tätä työtäni tehdessä:

”Tarkkaile huolellisesti ajatuksiasi,  
sillä niistä tulee sanojasi.  
Hallitse ja tarkkaile sanojasi,  
sillä niistä tulee tekojasi.  
Harkitse ja arvioi tekojasi,  
sillä niistä tulee tapojasi.  
Tiedosta ja tarkkaile tapojasi,  
sillä niistä tulee arvojasi.  
Ymmärrä ja vaali arvojasi,  
sillä niistä tulee kohtalosi.”

Talvikaamoksessa Rovaniemellä 2017,

Jyrki Karppinen

# SISÄLLYS

## EXTENDED ABSTRACT

## ALKUSANAT

1 JOHDANTO	1
2 YKSILÖN TYÖMOTIVAATIO JA ALAISTAIDOT TYÖYHTEISÖN HYVÄKSI – ”HYVÄ MINÄ – HYVÄ ME!”	4
2.1 Mistä motivaatio syntyy?	4
2.1.1 Motivaation voima työyhteisössä – syty ja sytytä	11
2.1.2 Elämäsi visio – hio timantteja	13
2.1.3 Motivaatio – tie yksin ja yhdessä menestymiseen	15
2.2 Alaistaidot – voimaa yksilöstä	18
2.2.1 Yksilö vai ”suhdelo”?	20
2.2.2 Asenne – oman toiminnan vaikutus työyhteisöön	23
2.2.3 Alainen työyhteisön kehittäjänä – kasva ja sitoudu	25
2.2.4 Alaistaidot – resepti tuloksetekoon	27
3 ”MONITUISTEN OTUSTEN KERHO” - TIIMIN RAKENTAMINEN	30
3.1 Jaettu vastuu – joukkueen pelisäännöt	32
3.2 Täiimytyminen – ryhmän koheesio ja synergia	35
3.3 Kehitetään uutta – luovuus ja innovatiivisuus	37
3.4 Tähtiimi – tulevaisuuden joukkue kurkottaa tähtiin	39
4 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS KEHITTÄMISTYÖN MUOTONA	42
4.1 Laadullinen tutkimus ja tieteen asettamat tehtävät tutkimukselle	42
4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskohde	48
4.3 Tutkimuksen tavoitteet ja perustelut tutkimustyölle	50
4.4 Tutkimusmenetelmä ja esiyttäryys	51
5 KEHITTÄMISTYÖ – TÄHTTIIMIN TOIMINNAN PERUSTA	54
5.1 Rovaniemen K-Supermarket Kauppatori	54
5.2 Nykytilan määrittely ja tutkimusprosessin lähtökohdat	55
5.3 Aineiston hankinta	58

5.4 Aineiston analysointi	62
5.5 Tutkimustulokset	70
5.6 Kehittämistyön ideointi ja lähtökohdat	86
5.7 Kehittämistehtävän kuvaus ja jalkauttaminen	88
5.8 Kehittämishankeen tulevaisuus ja teorian kontribuutio	94

6 POHDINTA	96
------------	----

LÄHTEET

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Pohtiessani lopputyöni aihetta, asetin kaksi kriteeriä: 1) työn kautta haluan perehtyä alaistaitojen merkitykseen motivoituneessa ja menestyvässä työyhteisössä sekä 2) sen tulisi antaa uusia näkökulmia ja ideoita tiimin menestyksen ylläpitoon sekä motivointiin.

Syksyllä 2016 sain mahdollisuuden tutustua ulkopuolisena kehittämishankkeen tekijänä Rovaniemen K-Supermarket Kauppatorin työyhteisöön. K-Supermarket Kauppatori on Rovaniemellä toimiva päivittäistavarakauppa perinteikkään Rovaniemen Kauppatorin välittömässä läheisyydessä. Kauppatorin alue on tunnettu *Rovaniemen markkinoista*. Kauppa pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan asiakaslähtöisyydellä ja tuotteiden sekä esille laiton laadulla. Toiminta perustuu Kesko Oyj:n ketjuliiketoimintaan, mutta jokainen kauppa on räätälöity kauppiaan ja kauppapaikan tarpeiden mukaisesti. Kaupan on tarkoitus toimia paikalliset tarpeet huomioiden. Toiminnan keskiössä on asiakas, valikoima sekä laatu. Kaupan tahtotilana on myös henkilökunnan laaja osaaminen ja liiketoiminnan tuloksellisuus.

K-Supermarket Kauppatorin kauppiaat vaihtuivat keväällä 2016. Uusien kauppiaiden tahtotilana oli saada uudesta tiimistään motivoitunut ja yrittäjähenkkinen ”tähtiimi”. Kehittämistehtävän lähtökohtana on ”mikä työntekijöitä motivoi?” - ”hyvä minä -hyvä me!” -henki. Kehittämistehtävän ideana on lähestyä aihealuetta kolmesta eri teoriakentästä; työmotivaatio, alaitaidot ja tiimityö. Osana tutkimus- ja kehittämistehtävääni käsittelen teorian tietoa näiden teoriakenttien linkittymisestä yhteen ja vaikutuksista työn tekemisen arkeen. Motivaatio- ja alaitaitotekijöiden kautta selvitän työntekijän uskoa oman työn tarkoitukseen osana työyhteisöä.

Yrityksen menestyminen ja tiimin onnistuminen -yhteen hiiheen puhaltaminen- ovat pitkälti kiinni sen työntekijöistä. Esiimiestyö on toki tärkeä osa kokonaisuutta, mutta haluan luoda katsantoa siihen, miten alainen itse voi vaikuttaa työympäristöönsä ja olla osa menestyvää tiimiä. Alaistaitojen kehittäminen on tärkeää ja työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja kohdentaminen oikein ovat yrityksen suuria voimavaroja. Haluan tällä työlläni saada lähemmän kuvan alaitaidoista ja työntekijöiden motivaatiotekijöistä osana menestyvää työyhteisöä juuri tässä case-yrityksessä.

Motivaatio on ihmisen mielentila, joka määrittelee ihmisen toiminnan ja mielenkiintonsa kohteen. Millainen halu ja kyky työntekijöillä on hyödyntää omia alaistaitojaan ja motivaatioitaan sekä toimia työyhteisössä kollegoidensa ja johdon kanssa? Motivaation käsittäminen ja alaistaidot ovat varsin laajoja ymmärryskokonaisuuksia. Tämän vuoksi tutkimusongelma on esitetty tutkimuskysymyksen muodossa. Kehittämistehtävän tutkimusongelmaksi muodostui, että *miten tehdä tiimistä tähtitiimi työntekijän oman vastuunoton ja motivoituneisuuden kautta?* Ajattelun taustana on työntekijän omat kokemukset ja huomiot motivaatiosta ja vastuunotosta sekä tahdosta toimia yhteisen hyvän eteen. Toisaalta tutkimusongelma tiivistää mietteet työntekijän halusta vaikuttaa kaupan arkeen ja keinoista saavuttaa parempi ”monituisten otusten” työyhteisö.

Tutkimustehtävän meta- eli apukysymyksiksi muodostuivat: *miten työntekijä voi toimia paremmin työyhteisön ja tähtitiimin toiminnan tarkoituksen hyväksi? Mikä työntekijää motivoi onnistumaan? Miten onnistumiset tulisi huomioida?* Kehittämistyössä on tarkoitus nostaa esille myös ideoita, joita työyhteisö nostaa esille työssä onnistumisista ja arjen palkitsemisen keinoista. Tutkijana otan työntekijöiltä ”koppeja” asioista ja kehitän sekä siirrän työyhteisön suoria kehitysideoita kauppiaiden pohdittavaksi, jotka muutoin jäisivät kenties harmaaseen massaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada aikaan konkreettinen toimintamalli, jossa esille tulleet hyödyt saadaan osaksi tiimin toimintaperiaatteita. Toimintamallin on tarkoitus toimia tiimin huoneentauluna ja toimintaa ohjaavana ohjeistuksena. Toimintamalli tulee sisältämään myös arjen palkitsemisen ideoita, joilla kauppiaiden on mahdollista huomioida työntekijöiden onnistumiset. Kehittämishanke koskee koko työyhteisöä, joten kehittämishankkeeseen osallistuvat kaikki K-Supermarket Kauppatorin työntekijät. Tutkijan rooli on ulkopuolinen ja tarkoitus on päästä mahdollisimman syvälle työyhteisöön ja tulkita tulokset ymmärrettävästi.

Eryteisesti toivon, että toimeksiantaja saa tästä selkeät ja konkreettiset tulokset viedä omaa työyhteisöä eteenpäin. Tavoitteena on kehittää tähtitiimin toimintamalli, jonka avulla työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä - tähtikentällistä. Toimintamallilla työntekijät ja myös kauppiat tiedostavat erilaisia motivaatiotekijöitä ja ymmärtävät niiden vaikutuksen työntekijän omiin alaistaitoihin ja työssä menestymiseen. Tulevaisuudessa motivoitunut työntekijä tekee työtään täydellä sydämellä koko kaupan puolesta. Kehittämistehtävä tähtää työyhteisön

motivoinnin tukemiseen ja ”hei me lennetään!” -tyyppiseen tahtotilaan, jossa kauppiaat pystyvät pitämään eri motivaatiotekijöillä moninaisen joukon motivoituneena ja saada kaikki puhaltamaan yhteen hiileen. Case-yrityksessä tämä tarkoittaa ristiin tekemisen ja tiimitymisen taitoa eli vastualueet hieman hämärtyvät ja jokainen pystyisi tekemään ”kaikkea”.

Kehittämistehtävän empiria ja tutkimuskohteena olevat ongelmat ja käsitykset selvitetään kvalitatiivisen- eli laadullisen tutkimuksen mukaan. Kvalitatiivinen tutkimus kertoo, miksi asiat ovat niin kuin ne ovat. Tavoitteena ei ole saavuttaa numeerisia vastauksia, vaan tulkin-  
taa lukuisiin miksi? -kysymyksiin. Tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää asioita, joihin ei ole yhtä ainutta yksinkertaista vastausta. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tuottaa laadullista aineistoa. Tavoitteena on löytää tietty ymmärtämisen syvyys – kokonaisvaltaisuus, mitä eri asenteita, arvoja, mielikuvia ja odotuksia motivaatioon, alaitaitoihin ja tiimitymiseen liittyy K-Supermarket Kauppatorin näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tulee ymmärtää sosiaalisia kokonaisuuksia ja päästä lähelle inhimillistä todellisuutta toimeksiantajan näkökulmasta. Analysoin aineistoa teemoittelun avulla, jotta voin syvällisesti tulkita samaa merkitseviä asiakokonaisuuksia.

Tutkimustulosten jälkeen pohdin kehittämishankkeen merkitystä K-Supermarket Kauppatorin näkökulmasta. Pohdin myös tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta ja sen merkitystä työyhteisölle. Toisaalta arvioin kehittämishankkeen onnistumista ja sen mahdollisia jatkokehityskohteita. Aihevalintaan vaikuttivat aikaisemmat opinnot ja mielenkiinto tutustua syvemmin aihealueeseen oman oppimisprosessin kautta. Lisäksi aihekokonaisuus on toimeksiantajan valitsema näkökulma aiheen käsittelyyn työyhteisössä. Toivon tämän työn opettavan minua itseäni tunnistamaan ihmisen yksilölliset tarpeet, sitoutumisen eri asteet ja saada uskoa työn joka päiväistä todeksi elämistä varten. Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat ponnistella elämisen eteen, tehdä parhaansa ja kehittyä yksilöinä. Tahtotilana on arvostus ja työn tarkoituksen kunnioitus; olipa kyseessä kesäapulainen tai toimitusjohtaja.

## 2 YKSILÖN TYÖMOTIVAATIO JA ALAISTAIDOT TYÖYHTEISÖN HYVÄKSI – ”HYVÄ MINÄ – HYVÄ ME!”

Kehittämistehtävän alussa selvitän, millaisia ovat erilaiset motivaatiotekijät, mistä motivaatio syntyy ja millaisin keinoin motivaatiota voidaan hyödyntää työyhteisössä yhteisenä välineenä tiellä menestymiseen. Miten voit elää merkityksellisesti ja motivoituneesti? Määrittelemisen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä motivaatio ja erilaiset motivaatiotekijät ovat laajoja kokonaisuuksia. Toisaalta aiheeseen liittyviä lähestymistapoja on useita. Pyrin selvittämään yksilön motivaation käsitettä työyhteisön kannalta laajasti ja yleispätevästi, jotta kokonaiskuvasta olisi mahdollista saada riittävä kuva. Motivoituneella ihmisellä on enemmän voimaa, ymmärrystä ja keinoja tehdä omasta elämästä itsensä näköisen. Tarkoituksena on saavuttaa tila, jossa motivaatio ruokkii myös toisia motivoitumaan ja tekemään asioita yhteisen menestymisen eteen. Nämä asiat ovat erityisen tärkeitä kehittämistyön toimeksiantajan näkökulmasta. Motivoituminen ja yhteisen hyvän eteen tekeminen ovat asioita joita pyrimme tällä tutkimuksella kehittämään.

Yhdessä menestyminen on taito. Menestyminen on ihmisen tai organisaation kyky saavuttaa itselle tärkeät tavoitteet ja asiat. Jokainen meistä voi omalla toimintatavallaan vaikuttaa saavutettaviin tuloksiin, niin yhteisön kuin yksilön näkökulmasta. On oivaltavaa huomata, kun yksilö näkee oman toimintatapansa vaikuttavan myös muiden menestymiseen. Menestymisen avain on liittoutua motivoivien ja erilaisia taitoja omaavien ihmisten kanssa. Tie menestykseen saavutetaan tekemällä oikeita asioita oikealla motivaatiolla ja tunteella. (Helin 2006, 18). Rovaniemen K-Supermarket Kauppatorissa uskotaan, että mahdollisuuksilla ilmaista itseään ja rohkeudella kokeilla uusia asioita, on mahdollisuus menestyä arjen tekemisessä.

### 2.1. Mistä motivaatio syntyy?

Motivaatio kiteytyy kahden suuren kysymyksen taakse: Mitä haluan tehdä? Miten saan sen tehtyä? Motivoituneisuus on elämäntapa – asenne. Motivaatio rakentuu perustarpeista, jotka ovat vapaaehtoisuus, läheisyys, kyvykkyys ja hyväntekeminen. Miten jokainen voisi rakentaa palapelinsä siten, että kaikki nämä perustarpeet olisivat läsnä? Länsimainen elämäntapa ohjaa



ihmisiä ulkoisiin hyvinvointitekijöihin. Yhdessä menestyminen vaatii sen sijaan sisäistä motivaatiota. Voimavaroja tulisi kohdentaa motivaation ylläpitoon ja ymmärtää, että yksilökeskeisyyden sijasta ajattelisimme olevamme syvässä yhteydessä ympärillä oleviin ihmisiin. (Martela 2015, 23).

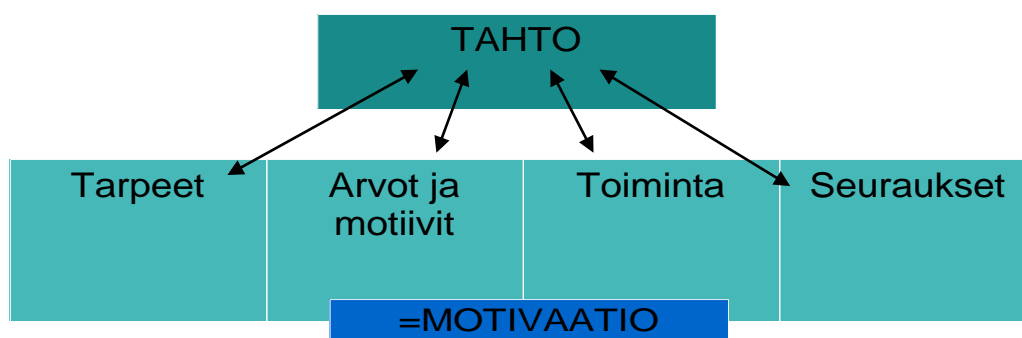
Ihmisen perustarpeiden aikamme tunnetuimpia tutkijoita on Abraham Maslow. Hän määritteli ihmisen perustarpeet sekä fysiologiselta, että psykologiselta näkökulmalta. Hän tutki erityisen laajasti ihmisen motivaatiota ja siihen liittyviä haasteita. Hän kehitti tarvehierarkiamallin, jossa ihmisen tarpeet ja motiivit on jaoteltu ryhmiin. Tarvehierarkia on tutkittuna tietona jo nykytieteessä vanhaa, mutta edelleen toimiva raami motivaation tarkasteluun. Tarvehierarkia perustuu ihmisen itsensä toteuttamiseen ja arvotuksen tarpeeseen. Läheisyys- ja turvallisuustarpeet nitoutuvat yhteen erilaisten fysiologisten tarpeiden kanssa. (Maslow 1943).

Lähtökohtaisesti yksilö pohtii aina omaa etuaan ja toimii pääsääntöisesti itsekkäästi. Jokaisen yksilön motivaatiotarve perustuu kuitenkin ihmisen omiin tunnetarpeisiin: yksilön suhtautumisesta itseensä, yksilön suhtautumisesta ympäristöön ja yksilön suhtautumisesta elämään ja maailmaan. Toisaalta yksilön itsekeskeisyys peilautuu myös tarpeeseen suojella ja huolehtia muista sekä luovuttaa omia kokemuksiaan ja näkemyksiään eteenpäin. Motivaation ja arvotuksen tarpeet ovat erityisen tärkeitä yhteisöissä toimiessa. Yhteenkuuluvuus perustuu ihmisen tarpeeseen olla osana muuta kokemusta ja halua saada toimia sellaisten ihmisten kanssa jotka omaavat saman tyyppisen arvomaailman kuin yksilö itse. (Hagqvist ym. 2014, 32).

Motivaatio perustuu tunteeseen ja tekemiseen siitä, että asiat ovat riittävän haastavia ja mielenkiintoisia. Jokaisen motivaation perustana on ”tehdä jotain suurempaa”. Työ muodostaa erään elämän merkityksellisimmistä elementeistä. Yksilölle on erityisen tärkeää kokea elävänsä tarkoituksen mukaista elämää. Ihmisen tulee kuitenkin kokea yksilöön, ympäristöön ja elämään liittyvät asiat tasapainoisina, jotta yhteisö saa tarvitsemansa tuen toiminnalleen. Arki voi antaa ihmiselle mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä ihmisenä ja työyhteisön jäsenenä. (Hagqvist ym. 2014, 33-34).

Motivaatio on hyvin yleinen käytännön termi. Jokainen meistä käyttää sanaa hyvin yleisellä tasolla, eikä etsitä sen syvällisempää merkitystä sen sisällöstä tai tavoitteesta. ”Tiimi tarvitsee lisää motivaatiota.” ”Mari on motivoitunut kauppias.” ”Santerilta on motivaatio hukassa.” ”Nyt ei motivoi imuroida.” Tarkoituksen mukaisempaa onkin pohtia, että mikä saa juuri sinut liikkeelle? Mikä saisi sinut liikkumaan ja ajattelemaan hieman toisin? Miten liikkuisimmekin tarvittaessa samaan suuntaan? Elämme keskellä kaaosta, jatkuvaa liikehdintää ja tekoja jotka muuttavat liikettä ja muovaavat ajatusmaailmaamme. On olemassa toiminnan syy ja tekemisen seuraus. Mielenkiinnon kohde muuttaa ajatusmaailmaa ja ihmisen omasta mielenkiinnosta riippuu, miten vastaanotamme saadun tiedon ja muokkaamme omaa käyttäytymistä.

Bymanin (2002, 32) mukaan motivaatio on toimintaa, jolla on tietty *intentio* eli tarkoitus ja päämäärä. Tarkoitukselliselle toiminnalle tyypillistä on keksiä keinot päämäärän saavuttamiselle. Sen sijaan mm. Rainey (2001, 56) korostaa tavoitellun toiminnan astetta ja voimakkuutta johon yksilö pyrkii. Foster (2000, 15) sen sijaan pohtii motivaatiota nimenomaan työntekijän hyvinvoinnin, merkityksen saavuttamisen ja henkilökohtaisen tyydytyksen kautta.



Kuva 1. Motivaation perusta. (Ruohotie 1998, 50).

Ruohotien (1998, 50) kuvasta 1 selviää, että motivaation perustana toimii tahto. Tahto suuntaa tekijäänsä toimimaan kohti motivaatiota. Hänen mukaansa tahto on työkalu jolla voi hallita motivaatiota häiritseviä tunteita. (Ruohotie 1998, 50).

Itse motivaatio on liikkeen tai ajatusmaailman syntymistä ja sen jatkumista. Se on tärkeä osa meidän jokaisen käyttäytymistä. Toisaalta motivaatio on seurausta eri käyttäytymismallien viriämisestä ja on erilaisten toimintaa ohjaavien tekijöiden summa. Voidaan puhua motiivista

– mikä on sinun motiivisi? Motiivi pohjautuu yksilön tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja kohdattuihin yllykkeisiin. Motiivi virittää yksilön toimintaan ja ylläpitää valitun käyttäytymisen suuntaa. Se voi olla yksilön kannalta joko tietoista valintaa tai tiedostamaton sattuma. Jokaisella meistä on jokin päämäärä ja tämä motiivi ohjaa yksilön motivoituneisuutta päämäärän saavuttamiseksi. (Aaltonen ym. 2005, 17-19).

Motivaatio syntyy tarpeista, arvoista ja motiiveista. Yksilö elää jatkuvassa sisäisen epätasapainon tilassa. Ihminen pyrkii jatkuvasti toimimaan saavuttaakseen tasapainon. Tarpeiden vaihtelu ja voimakkuus määrittävät yksilön suoriutumista erilaisista tehtävistä ja ohjaavat yksilön toimintahaluja. Maslowin tarvehierarkian vaihtoehtona on Alderferin tarveteoria, jossa erilaisten tarpeiden välillä on kiertokulku. Alderfer perustaa ajatuksensa toimeentulotarpeiden, liittymistarpeiden ja kasvutarpeiden kategorioiksi. Ideana on, että yksilö pyrkii tasapainoilemaan eri tarvetekijöiden välillä ja suuntaa toimintaansa aina toiselta tasolta toiselle. (Ruohotie 1998, 51-52).

Ihmisen motivaatio perustuu yksilön minäkäsitykseen omasta itsestään ja omasta suhteestaan ympäristöön. Toisaalta ajatusmaailmaa ja toimintaa muokkaa yksilön oma halu (tai haluamattomuus) suhteuttaa toimintaansa ympäristöön. Voidaan puhua eräänlaisesta ”elämänkäsityksestä” jossa arvojen ja tavoitteiden välillä on selkeä vuorovaikutus. Työ, perhe, koulutus ja vapaa-aika ohjaavat yksilön suunnitelmia ja tavoitteita. Arvopohja ohjaa tavoitteiden saavuttamista. McClellandin suoritusarveteoria pohjautuu yksilön haluun osoittaa oma erinomaisuutensa ja oman persoonallisuuden kasvamisen erilaisten suoritusmotiivien kautta. Myös Atkinson perustaa suoritusarveteoriansa ihmisen tarpeeseen menestyä, sen sijaan Vroom perustaa ajatusmaailmansa tietoiseen motivaatioon ja tilannesidonnaiseen odotusarveteoriaan (Vroom ym. 1981). Yksilö motivoituu tehtävän sopivasta haasteellisuudesta ja uskoo tehtävästä suoriutumisen tuottavan tyydyttävän lopputuleman. Motivaation syntyyn tarvitaan odotusarveteorian pohjalta jokin selvä yllyke. (Ruohotie 1998, 36-38).

Porter ja Miles (1974, 151) ovat todenneet, että motivaation synty voidaan eritellä persoonallisuuden, työn ja työympäristön avulla. Motivaatio toimii yksilön käyttäytymisessä virikkeen sytyttäjänä ja jatkuvuuden varmistajana. Motivaatio perustuu vapaaehtoisuuteen ja tavoitteellisuuteen. Persoonallisuuteen vaikuttavat yksilön omat harrastukset ja mielenkiinnon kohteet

sekä asennoituminen työtä ja itseään kohtaan. Arvostuksen, liittymisen- (Alderfer) ja itsensä toteuttamisen tarpeet ohjaavat yksilön työminää. Työssä, työn sisältö ja mielekkyys vaikuttavat ihmisen motivaatiokäyttäytymiseen. Vastuullisuus, itsenäisyys tai yhteisöllisyys vaikuttavat yksilön kokemaan palautteeseen tai työsuorituksessa onnistumiseen. Aito mielenkiinto auttaa yksilöä saavuttamaan oman itsensä kehittämistä, etenemistä ja tunnustusta työstä. Työympäristö synnyttää motivoituneisuuden taloudellisen ja fyysisen työympäristön sekä erilaisten sosiaalisten tekijöiden kautta. Näkyvimpinä näistä palkkaus ja erilaiset sosiaaliset edut, työjärjestelyt ja työolosuhteet sekä tiimin ilmapiiri yhdessä johtamistapojen kanssa. (Viitala 2004, 150-152).

Raha on nyky-yhteiskunnassa merkittävä ja keskeinen keino perustarpeiden tyydyttämiseen ja oman arvostuksen hakemiseen yhteiskunnassa. Raha koetaan kannustimena, mutta sen merkitys työssä vähenee mitä enemmän yksilö kokee jo saaneensa perustarpeensa tyydytettyä. Herzberg (1966, 151) käsittelee kaksifaktoriteoriaa jakamalla motivaation synnyn työn ulkoiisiin eli hygieniatekijöihin ja työn itsensä motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijät eivät suoranaisesti tee työntekijää motivoituneemmaksi, mutta ne poistavat monia motivaation esteitä. Työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat, hallinto, johto, sitoutuneisuus ja turvallisuuden tunne auttavat työntekijöitä keskittymään työstä saatavaan motivaatioon. Motivaatiota tuottavat Herzbergin mukaan erityisesti työn sisältö, saavutukset, tunnustukset, vastuu, työssä kasvamisen ja mahdollisuus edetä uralla. Hänen mukaansa nämä motivaatiotekijät ovat ratkaisevassa asemassa pyrkiikö yksilö parhaaseen työsuoritukseen. McClellandin perustana oli toisaalta saavuttaa sisäinen yrittäjä jossa luovuus kukoistaa ja palaute on toiminnan motivaattori. (Viitala 2004, 152-155).

Motivaatio jaetaan sisäisiin ja ulkoiisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilannetta jossa syyt yksilön käyttäytymiselle tulevat hänen sisäisistä malleista. Perustana sisäiselle motivaatiolle ovat itsensä toteuttaminen ja kehittäminen. Sisäinen motivaatio yleensä välittyy tunteiden muodossa, kuten tyytyväisyys ja työn ilo (Ruohotie 1998, 50-52). Voimakkaassa sisäisen motivaation tilassa ihminen kokee saavansa tyydytystä saavutuksistaan, eli motivaatio tulee itse työstä ja aikaansaannoksista (Viitala 2004, 154). Ulkoiset motivaatiotekijät ovat yleensä ympäristön aiheuttamia. Ulkoinen motivaatio on usein tie yhteisöllisyyteen, tiimiyteen ja luo usein yhteenkuuluvuuden tarpeen (Ruohotie 1998, 53). Toisaalta saavuttaakseen ulkoisia palkkioita yksilön tulee ponnistella niiden eteen, koska ne eivät ole yksilölähtöi-

siä. Motivaatio on kuitenkin kokonaisuutena hyvin yksilöllinen asia ja se syntyy ihmisen sisällä, joten yksilön ajattelun lähtökohta vaikuttaa kokonaisuuteen. (Viitala 2004, 152-155).

Vahva sisäinen motivaatio auttaa saavuttamaan asetetun tavoitteen. Sisäisesti arvokkaat päämäärät ohjaavat yksilön tekemistä huomattavasti paremmin kuin ulkoiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä ei voida välttää, mutta sisäiset tekijät ovat määräävämmässä asemassa motivoitumisen kannalta. Mikäli yksilö löytää samalle tekemiselle useamman erillisen syyn, voivat muut syyt heikentää toisiaan nk. ”jyräysefekti”. Tilanteessa sisäisen motivaation päämäärään alkaa vaikuttaa voimakas ulkoinen tekijä. Menestyksekkäs motivointi vaatii työtä ja tyhmintä on tehdä omaa ajatustaan vasten. (Martela 2015, 23-25).

Seuraavassa voisi olla havainnollistava esimerkki ”jyräysefektistä” kaupan arjessa: Ajatellaan, että työntekijän oma-aloitteisiin työtehtäviin on kuulunut kahvihuoneen siistinä pitäminen. Hän on sisäisesti motivoitunut ja toimii kohti päämäärää – puhdasta kahvihuonetta. Eräs päivä työnantaja päättää alkaa maksaa kahvihuoneen siivoamisesta työntekijälleen palkanlisää. Sisäisen motivaation rinnalle tuli siis ulkoinen motivaatiotekijä. Mitä tapahtuu työntekijän sisäiselle motivaatiolle, jos työnantaja lopettaa rahan maksamisen, mutta edellyttää siistiä kahvihuonetta? Työntekijä lopettaisi oitis kahvihuoneen siivoamisen. Ulkoinen motivaatiotekijä ”jyräsi” sisäisen motivaation ja tekeminen perustuikin kenties enää vain ulkoiseen motivaatioon.

Miika Peuran (2009, 5) Pro Gradu -tutkielman mukaan sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä on selkeä positiivinen tekijäyhteys. Ulkoiset motivaatiotekijät toimivat kannustimina. Palkkioiden vaikutus kokonaismotivaatioon on lisäävä tekijä, mutta palkkiojärjestelmien tulisi keskittyä enemmän sisäisten motivaatiotekijöiden luomiseen. Sisäiset motivaatiotekijät tulisi nähdä olennaisena osana henkilöstön kannustamista ja edelleen kehittämistä. (Peura 2009, 5).

Motivaation kehittymistä voidaan kutsua eräänlaiseksi elämän palapeliksi. Yksilön tulisi tunnistaa itselleen tärkeät asiat. Preferenssit tulisi olla sellaiset, että jokainen voisi omilla elämäntilanteillaan tehdä elämästään itsensä näköisen. Motivaation syntyyn riittää ajatus pienistä ja isoista tavoista toteuttaa itseään – niin kotona kuin työelämässä. Jokainen meistä voi ruokkia

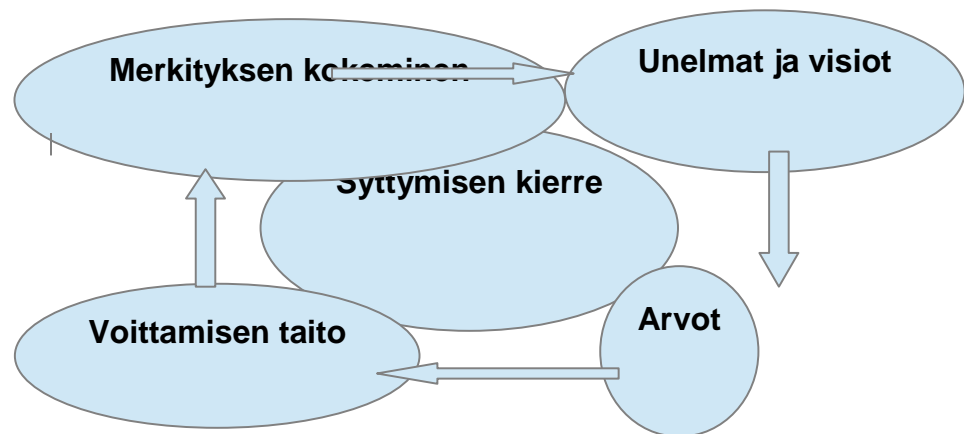
motivaatiotaan omilla kiinnostuksen kohteilla, ihmisillä, arvoilla ja asioilla. Tärkeää on tunnistaa asiat jotka vievät omaa elämää eteenpäin. Toisaalta tulee olla itselleen armollinen. Tarkoituksena ei ole pitää kynsin hampain kiinni tavoitellusta päämäärästä, vaan päämäärä voi elää oman elämän mukana ja kokea muutoksiakin. On epätodennäköistä, että päämäärä olisi kutsumuksellinen. Motivaation palapeli rakentuu pala palalta. (Martela 2015, 73-75).

”Ajatuksemme muodostavat tapamme, jotka muovaavat meidät ja kohtalomme.” Motivaation syntymisessä ja sen ylläpitämisessä päämäärän asettaminen on taito ja onnistumisen edellytys. Päämäärä tulisi nähdä polkuna jota kohti edetään. Menestyjät ovat pystyneet rakentamaan oman polkunsa nojaten vahvaan tahtoon ja yksilön kykyyn keskittää voimavaroja kohti tavoiteltua tilaa. Päämäärätietoisessa motivoinnissa on tärkeää olla realistinen. Päämäärän tulee olla saavutettavissa käytettävissä olevilla resursseilla. Yksilön on erittäin tärkeä tunnistaa omat voimavarat ja toimintaympäristön haasteet oman motivoinnin osa-alueina. On kuitenkin huomioitava, että realistinen ei ole pessimistinen, vaan päämäärätietoinen tavoittelu perustuu taitoon nähdä oma toimintaympäristö ja sulauttaa oma toiminta sen mukaisesti. (Salminen 2006, 93-95).

Miten saavutetaan ”hyvä minä” -henki? Jokainen on oman onnensa seppä ja tie hyvään motivaatioon löytyy jokaiselta meistä itsestään. Yksilön tulee itse keksiä oma polkunsa ja tapansa löytää itselleen paras päämäärä ja tahtotila tulevaisuudesta. Ei matkita, vaan ollaan yksilöitä ja rakennetaan päämäärä omista lähtökohdista. Motivaation tiellä pysyminen vaatii hyvää itsensä johtamista ja taitoa olla itselleen läsnä. ”Matkimalla ja kopioimalla ei synny mestareita” (Salminen 2006, 39). Yksilön tärkein motivaattori on saavuttamisen tunne. ”Hyvä minä” on mahdollista saavuttaa pääsemällä päämäärään. Tavoitteen tulee olla toki tarpeeksi haastava, mutta toimintaympäristöön nähden saavutettavissa oleva, jotta jokainen voi kokea siitä onnistumisen tunteen. (Ruohotie 1998, 54). Päämäärän saavuttamisesta saatavia sosiaalisia kannustimia on hankala mitata rahassa. Työstä saatavat ulkoiset motivaatiotekijät kuten tunnustukset, kiitokset ja palaute auttavat yksilöä asemoitumaan työyhteisössä ja niillä on vahva motivoiva merkitys yksilön sisäisessä motivaatiossa. (Viitala 2004, 135).

### 2.1.1 Motivaation voima työyhteisössä – syty ja sytytä

Miten hyödyntää henkinen kipinä ja miten saada se syttymään tuleen? Motivaatiossa on oleellista tunnistaa innostus ja sen luoma etu työyhteisölle. Sisäisessä motivaatiossa yksilö käsittelee motiivejaan ja päämääriään yksin. Työyhteisössä tärkeää on myös muiden sytyttäminen ja etsiä henkistä pääomaa jolla myös muut saadaan syttymään. Työyhteisössä asiat tulee kiinnittää oikeisiin asioihin. Ihminen on tärkeä osa työyhteisöä. Taloudellinen menestyminen on seurausta hyvin tehdystä työstä. On tärkeää, että yksilö löytää oikean paikkansa työorganisaatiossa ja voi syttyä itse ja sytyttää innokkuudellaan myös muut. (Aaltonen ym. 2005, 19).



Kuva 2. ”Syttymisen kierre”. (Aaltonen ym. 2005, 31).

Motivaatio voi olla pitkä johdonmukainen prosessi tai se voi syttyä hetken mielijohdeesta. ”Syttymisen kierre” on eräänlainen tulta ylläpitävä kehä jota edellä kuvattu kuva 2 esittää. Tarkoituksena on kuvata, että millä keinoin motivaatio yksilössä syttyy ja miten yhteistyö muiden työyhteisön jäsenten kanssa toimii. Yksilö on keskiössä, kun pohditaan motivaation alkulähdettä. Ihmisen tulee ensimmäisenä tiedostaa oma olemassaolo ja sen tarkoitus. Yksilön kiinnostusten kohteet ja oma ajatusmaailma. Kiinnostuksen kohteesta nousee yksilölle unelma, visio ja päämäärä. Yksilölle tulee tunne, että hän haluaa saavuttaa jotain. Samalla on pidettävä kiinni tärkeistä arvoista, joiden varaan motivaation syttymistä on hyvä rakentaa. Vahvuuksien tunnistaminen ja oman toimintasuunnitelman tekeminen auttavat silloin, kun päämäärän tavoittaminen tuntuu mahdottomalle. Syttyminen tapahtuu, kun mahdolliset ul-

koiset esteet on voitettu ja yksilö antaa itselleen mahdollisuuden voittaa. (Aaltonen ym. 2005, 29-30).

Työyhteisössä tulee muistaa, että ”voittaminen on yhteistyötä, ei muiden murskaamista.” Vuorovaikutuksen tulee olla jatkuvaa ja luovaa. Yhteistyössä avun saaminen ja sen oikeanlainen antaminen ovat ulottuvuuksia me-hengen luomisessa. (Aaltonen ym. 2005). ”Tunteillaan talossa oleva työntekijä on tyytyväinen ja tuottava.” Itsenäinen työ lisää sitoutumista ja motivoi yksilöä. Motivaation sytyttäminen toisessa ihmisessä on monimutkainen ja yksilöllinen asia. Motivaation sytyttäminen toisessa ihmisessä perustuu tuntemuksiin ja intuitioon. Vuorovaikutuksessa haasteen edessä ovat aina ihmisten välinen ihmiskäsitys ja oma persoonallisuus. Myönteisellä palautteella ja yhdessä tekemisellä on yksilöä voimistava vaikutus. Onnistuminen johtaa aina hyvään sisäiseen tuntemukseen. Ihmisellä on tahtotilana olla hyväksytty ja arvostettu. Kaikki toiminnot ja viestit hyväntahtoisuudesta lisäävät yksilön luottamista omiin kykyihin ja uudet haasteet koetaan rohkaisevina. (Viitala 2004, 160-162).

Syttyminen vaatii pohdintaa siitä, mitä haluat tehdä päivästä toiseen? Yksilö on innostunut tehdessään sellaisia asioita, joista nauttii ja kokee ne innostavina. Hyvinvoinnin ydin ei seuraa siitä mitä yksilöllä on, vaan mitä hän tekee. On hyvä, että yksilö löytää omat kiinnostuksen kohteensa ja pystyy toteuttamaan itseään. Yksilön onnistuminen ja itsevarmuus näkyvät myös ulospäin ja hyvinvointi tarttuu muihin työyhteisön jäseniin. Itsensä toteuttaminen on kytköksissä kyvykkyyteen. Jokaisella meistä on suuri tarve saada asioita aikaiseksi. (Martela 2015, 94-96).

Päämäärä ohjaa yksilön toimintaa ja hänen motivaationsa on parhaimmillaan silloin, kun tehtävä on tarpeeksi haasteellinen. Haasteellisuuden tulee kasvaa taitojen myötä. Innokkuus tarttuu parhaiten ”flow-tilassa”. Optimaalisen toiminnan tila mahdollistaa innokkaan työympäristön ja luo ympärille hyvää oloa. (Martela 2015, 97).

Miten saada sytytettyä muut? Paras inspiroija ja motivaattori on henkilö, joka itse on tekemisestään inspiroitunut ja motivoitunut. Syttyminen vaatii esimerkkiä. Työyhteisössä syttymisen into lähtee usein esimiehistä ja johtajista, mutta kollegoiden merkitys motivoinnin lähteenä



on erityisen suuri, koska työtehtävät usein ovat saman tasoisia ja arkitekeminen on sidoksissa toisiinsa. Sytyttäminen vaatii myös ajatusten virtaa ja ideoita, jokainen pohtii tekemistään erilaisista näkökulmista. Yksilön tulisi yhdistää itsensä ja omat motiivit ryhmän motiiveihin. (Helin 2006, 53). Parhaimmat ideat ja syntyvät kaikilta työyhteisön jäseniltä ja niitä pyritään jalostamaan yhteiseen käyttöön. Tulee myös muistaa, että positiivisuus ja optimistisuus auttavat toiminnan focusoinnissa. Yhteinen motivaation ja kehittymisen lähde auttaa kaikkia työyhteisön jäseniä toimimaan työyhteisön parhaaksi syttymällä ja sytyttämällä. (Aaltonen ym. 2005, 30-32).

### 2.1.2 Elämäsi visio – hio timantteja

Motivaatio antaa energiaa. Tee elämästäsi visio. Timantin kirkas päämäärä johon yksilö kohdistaa kaiken huomionsa ja energiansa. ”Unelmani on lähteä matkalle Malibuun.” ”Unelmoin siitä, että voisin olla yrittäjä.” ”Unelmoin omakotitalosta.” ”Unelmoin olevani terve.” Unelma on visio oman päänsisällä – pyrkimys parempaan. Elämä epätodellisesta pyrkimyksestä auttaa motivoitumaan ja kehittämään omaa toimintaansa kohti päämäärää. Unelmalla on tarkoituksena muuntua päämääräksi ja päämäärät edelleen teoiksi. Martin Luther Kingin ”I have a dream” - on unelma jossa ketään ei sorrettaisi värin tai varallisuuden perusteella. Usko oman unelmansa voimaan onkin hänen mietelauseestaan johtuen nykyisin lähes totta. (Aaltonen ym. 2005, 37-39).

”Hyvä minä” -motivaatio on prosessi, jossa yksilö onnistuu liittämään häntä itseään koskevan tiedon osaksi persoonaansa. Motivaation päämäärän tulee kytkeytyä minäkäsitykseen, itsetuntoon ja itseluottamukseen. Kyse on siis kokonaisvaltaisesta tiedostamisesta ja tietoiseksi tulemisestä. Minäkäsitys on erittäin vahva osa motivaation kehittämisessä. Henkilön ajatukset, millainen hän on ja millainen on hänen luontainen tapansa toimia auttavat yksilöä suodattamaan erilaisia ulkoisia motivaatiotekijöitä. (Aaltonen ym. 2005, 39-41).

Haluatko olla motivoitunut menestyjä? Motivaatiolla ja varsinkin sisäisen motivaation löytymisellä on avain menestykseen. Jokaisen tulisi löytää oman sisäisen motivaation lähde ja onnistua toteuttamaan sitä ideaa elämässään. Yksilö, joka ei ole ulkoisten motivaatiotekijöiden

orja, vaan yksilön tahdonvoima kumpuaa hänestä itsestään ja itselle tärkeistä asioista, on motivoitunut. (Martela 2015, 55).

Työssä kokeminen auttaa työyhteisöä ja yksilöä tiedostamaan omien valintojen kautta, mikä työyhteisölle on tärkeää ja mitä yksilöltä itseltään odotetaan. Yksilö saavuttaa kyvyn nähdä omat kyvyt, motiivit ja arvot. (Ruohotie 1998, 36). Uskomukset ja arvot leimaavat jokaisen yksilön toimintatapoja. Jokainen meistä toimii toimintatapojensa orjana. Tämä johtaa siihen, että omia toimintatapoja saattaa olla hankala muuttaa ja kyseenalaistaa. Useassa organisaatiossa johto on yrittänyt muuttaa toimintatapoja tekemällä uusia toimintamalleja. Miten yksilö itse on voinut hioa uutta toimintamallia? Osallistuva ja yksilöä itseään hiova ja muutoksia esittävä toimintapa lisää motivoituneisuutta enemmän kuin muutoksia saneleva toimintatapa. (Helin 2006, 128).

Vision luominen on riippuvainen kuitenkin hyvin monesta eri tekijästä. Yksilö on itse motivaationsa lähde. ”Sisäinen palo” ja työstä nauttiminen vaativat ihmiseltä suunnitelmallisuutta. Yksilön on itse hiottava malli joka lisää omaa motivoituneisuutta. Ihmisellä tulee olla selkeä tiedostettavissa ole tavoite jonka voi saavuttaa ja sen saavuttamista voidaan mitata. Saavutettuja tuloksia tulisi arvioida, joista yksilön tulisi saada oikea-aikainen palaute perustuen välittömään ja avoimeen toimintaan. Ihminen tarvitsee tukea onnistuakseen. Palautteen tulee olla ohjaavaa ja pääasiassa myönteistä. Saavutetun tavoitteen tulee olla palkitsevaa ja työn tulee perustua vaihtelevuuteen ja vaativuuteen. Työn tulee olla suhteessa aikaan ja tavoitteisiin realistinen. Toisaalta yksilön itsensä ei tule asettaa rimaa liian korkealle. Yksilön tulee kokea työ osana elämäänsä ja nähdä itsensä työyhteisön jäsenenä sekä yrityksen tärkeänä ”rattaana”. (Viitala 2004, 156-160).

Miten saat hiottua tulevaisuuden visiosta timantin? Hyvä visio haastaa yksilön, koskettaa tunteita, on uskottava ja vetoaa mielikuvitukseen. Pääasia on, että se merkitsee yksilölle jotain. Tulevaisuuden mielikuvasta tulee visio vasta, kun sitä haluaa tavoitella arjessa ja omassa tekemisessä. Tärkeintä on, että vision rakentaminen auttaa löytämään oman tavan toimia. Asian ollessa tärkeä yksilölle, hän ei anna sen vähässä kummassa epäonnistua. Tavoite muokkaa erilaisia motiiveja ja motivoi toimimaan niiden mukaisesti. (Aaltonen ym. 2005, 116).

Unelma suuntaa ajatuksia pois erilaisista pelkotiloista. Vaihtoehtona on joko miettiä epäonnistumisen pelkoa tai käyttää energiaa kohti tavoitetta. Voittaminen ja menestyminen vaativat päämäärätietoisuutta, konkreettisia tavoitteita ja itse toimimista kohti tavoitetta. Unelma, visio ja tunne elävät rinnakkaiselo. Tunne määrittelee ihmisen toimintaa. ”Et voi vastustaa tunnettasi, siis tee siitä liittolaisesi.” (Aaltonen ym. 2005, 42). Jokaisella meistä on jonkinasteinen kutsumus tiettyyn toimintaan. Unelman toteuduttua elämän palapelin palaset loksahtavat usein paikoilleen: ”tätä mä olen aina halunnut tehdä”. (Martela 2015, 73).

Itsensä toteuttamisesta voidaan puhua silloin, kun innostus kohtaa osaamisen. Ihminen on tällöin ”elementissään”. Turhautuminen ja kyllästyminen ovat usein tapahtumaketjujen kulkuja jolloin yksilö ei joko osaa tai ei ole innostunut asiasta. Innostus vaatii jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Maailma on täynnä erilaisia tarpeita, mutta yksilöllä on vain muutama intohimo. Sen vuoksi vision ja unelman lähtökohdat kannattaa miettiä yksilön omista lähtökohdista. Kun tiedät mikä sytyttää juuri sinut, on aika pohtia, miten siirret intohimosi ja motivaatiosi myös muiden käyttöön. (Martela 2015, 75-76).

### 2.1.3 Motivaatio – tie yksin ja yhdessä menestymiseen

Rovaniemen K-Supermarket Kauppatorissa uskotaan, että yksilö voi edistää kaupan eduksi toimimista niin itsenäisellä työotteella kuin myös yhdessä toimien. Työssä koettu merkityksellisyys, sopivat haasteet, työn tekemisen vapaus ja vaikuttamisen mahdollisuudet tukevat työssä onnistumista. Yhdessä menestyminen vaatii työn tekemisen mielekkyyttä. Yhdessä menestyminen vaatii, että yksilö ymmärtää, hallitsee ja kokee työtilanteet mielenkiintoisina. ”Hyvä me” on mahdollista saavuttaa keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen avulla. Yhteisen motivaation rakentaminen vaatii yleensä aikaa, koska työyhteisön jäsenten tulee luottaa ja tuntee toisensa. ”Hyvä me” vaatii yhteisiä tavoitteita ja toisaalta tavoitteet tulee myös tuntee ja ymmärtää. Työmotivaatio ei tarvitse aina virallista työyhteyttä, vaan mehenkeä voidaan kehittää myös epävirallisesti yhteisen tekemisen kautta. Yhteiseen päämäärän tavoitteluun päästään parhaiten, kun kaikki voivat tehdä ”meidän töitä”. Jokainen työyhteisössä voi kantaa vastuuta yhdessä ja tarvittaessa jokainen voi auttaa toista työtehtävissään. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 25-28).

Työntekijöiden keskinäinen tuki varmistaa työyhteisön omaa motivaatiota. Yhteisöllisyydessä on täysi tuki ja luottamus. Avoimessa ja kannustavassa työyhteisössä jokainen tahtoo jakaa omaa tietotaitoaan ja jokaisella on halu oppia lisää. Voidaan puhua sosiaalisesta motivaatiosta. Jokaisen yksilön motivaatiota voidaan lisätä sillä, että hän ymmärtää oman työn merkityksen kollegansa työhön. Toisaalta oma työ on voitava linkittää koko työyhteisöön ja organisaatioon. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 32-33).

Työyhteisöissä on useita toimintamalleja, joilla pyritään tukemaan ulkoisin motivaatiotekijöiden työntekijän motivoituneisuutta. Aito ja ajassa kestävä motivaatio lähtee kuitenkin yksilöstä itsestään. Oikeanlaiset puitteet ja kasvuympäristö toki ruokkivat motivaatiota, mutta ihmisen itsensä tulisi omalla panostuksellaan hioa sisäinen motivaatio jota ulkoiset puitteet tukevat. Porkkana- ja keppiajattelu toimivat huonosti tilanteessa, jossa työntekijän tulisi omaksua uusia asioita ja suoriutua tehtävistään paremmin. Yksilölle tulisi antaa itsenäisyyttä, työn hallinnan mahdollisuutta ja merkityksellisyyttä. Yksilö odottaa työyhteisön jäsenenä olevansa ihminen – ei resurssi. Työn merkityksen luominen on tärkeää, jotta yhdessä menestytään. Työntekijän toiminnan vaikuttavuuden tulee kohdata kollegat, asiakkaat ja yhteistyökumppanit – jopa asemoituminen paikkakunnalla olisi suotavaa, jotta työntekijä tietää tehtävänsä punaisen langan. (Hyppänen 2013, 165 ja 181).

Työyhteisössä on tärkeä tarkastella motivaatiota motivoitumista ja sitoutumista edistävien tekijöiden kautta. Sitouttaminen on tärkeä osa yhdessä menestymistä, sillä yritykseen, tiimiin ja tehtävään sitoutunut yksilö tekee töitä tavoitteen eteen itsenäisesti. Työn selkeys ja selkeä toiminnan tavoite ovat avaintekijöitä. Toiminnassa tulisi välttää työtehtävien epämääräisyyttä, päätösten perustelemattomuutta ja jatkuvia muutoksia. Työ tulee tehdä myös laadukkaasti, jotta kaikki organisaation osapuolet ovat tyytyväisiä toistensa tekemiseen. On oleellista myös vaikuttaa työn teon vaikutusmahdollisuuksiin ja päätöksenteon osallistavaan toimintaan. Työyhteisön työtyytyväisyys vaikuttaa sitoutumiseen ja yhdessä menestymiseen. ”Miten paljon yksilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävät?” (Hyppänen 2013, 140-142).

Menestyvässä työyhteisössä motivaation tekijöinä ovat osallistuva työyhteisö – yksilöllä on mahdollisuus osallistua ja hänellä on vaikutusmahdollisuudet – yksilöllä on mahdollisuus

tuoda omia ideoitaan ja ajatuksiaan esille. Työyhteisössä ei niinkään voida vaikuttaa yksilön sisäisiin motivaatiotekijöihin, koska ne lähtevät liikkeelle ihmisestä itsestään, mutta esimies ja työyhteisö voi luoda edellytyksiä yhdessä tekemiseen tunnistamalla erilaisia motivaatiotarpeita. Ei-rahalliset keinot vaativat jatkuvaa suunnittelua, aikaa ja vaivannäköä. (Hyppänen 2013, 142-144).

Jokaisella organisaatiolla on näkemys, millainen motivaatiokulttuuri on hyvää ja innostavaa. Hyvä työpaikan -”hyvä me”- kokemus syntyy päivittäisistä työkokemuksista ja yhteishengestä. Työntekijän tulee voida luottaa johtoon ja omasta työstä tulee voida olla ylpeä. Työyhteisössä työntekijöitä tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja kunnioitus tulee nähdä työympäristön kehittymisenä sekä kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksien antamisena. Suuret onnistumiset tulevat tunteen kautta. Tarinan tulee olla vaikuttava; työn tulee merkityksellistä ja innostavaa. (Viitala 2004, 160-162).

Työyhteisössä tulee löytää omat pelisäännöt ja luoda puitteet motivoitumiselle. Raha ja etuuksien määrä ovat osana kokonaisuutta, mutta ne eivät korvaa tahtoa parantaa arjen sujuvuutta ja siinä toimimista. Motivaatiossa onkin parasta oikea-aikainen palkitseminen ja sen henkilökohtaistaminen. Kaikki eivät arvosta teatterilippua, joku voisi valita kuntosalikortin. Palkitsemisen tulee merkitä saajalleen jotain. Tie menestykseen löytyy läsnäolosta, kiinnostuksesta, huomaavaisuudesta, arvostuksesta ja henkilökohtaistamisesta. Tässä tarvitaan koko työyhteisöä, niin esimiestä kuin kollegaa. (Hyppänen 2013, 146-147). Työelämää liikuttavat ”arjen sankarit”. Ei tarvita aina sankaritekoja, ne voivat olla arkisempia toimintoja jotka vievät työyhteisöä menetystä kohti. (Aaltonen ym. 2005, 99).

Hyvä työpaikka luo kilpailukykyä ja arjessa menestymistä. Menestyvät työyhteisöt ovat liiketoiminnallisesti keskimäärin parempia ja kannattavampia. Parhaissa työyhteisöissä yksilöt voivat olla ylpeitä tehtävistään ja tekevät keskenään töitä hyvässä yhteishengessä. Paras työpaikka motivoi aina uudistumaan ja kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Innovatiivinen työyhteisö edesauttaa yksilöä saavuttamaan paremman sisäisen motivaation ja jokainen haluaa antaa työyhteisölle parastaan. (Hyppänen 2013, 150-152).

Aikaisemmin otin kantaa yksilön tekemään visioon ja unelmaan päämäärästä. Unelma ja visio voi olla myös yhteisöllinen. Yhteinen unelma ja visio ajaa tekijöitään kohti tavoitetta. Unelma voi olla energian lähde ja yhteinen motivaattori. Työyhteisö voi peilata tekemistään kohti menestystä unelmointiajattelun avulla. Unelma olisi mukana työyhteisön arjessa ja tekemisessä strategian tavoin. Työyhteisön tulee toiminnassa tehdä unelmavalintaa tulevaisuudesta. Unelmiin sisältyy aina uhka ja mahdollisuus. Voimakas unelma vaatii työyhteisöltä heittäytymistä ja riskin ottamista. (Aaltonen ym. 2005, 47-50). Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi mahdollistaa tie menestymiseen ”hyvä minä – hyvä me” -hengen kautta.

## 2.2 Alaistaidot – voimaa yksilöstä

Tässä on tarkoituksena selvittää mitä merkitystä alaistaidoilla on yksilön ja tiimin onnistumisen kannalta. Millä tavalla myyjä voi onnistua alaisena paremmin Kauppatorin K-Supermarketissa? Miten myyjä omalla panoksellaan saa aikaiseksi työyhteisöön myönteisen panoksen ja vaikuttaa samalla omaan hyvinvointiin? Elämme tietoyhteiskunnassa, jossa osaaminen on entisestään keskittyneempää. Enenevässä määrin työyhteisöissä toimii tekijöitä joilla on valtava tieto-taito ja tekeminen perustuu tietoon ja kokemukseen. Työntekijöillä on usein hyvin suppea -mutta vahva- osaamisalue, vaikka tiimeissä tavoitteena on tiedon nopea ja vapaa liikkuminen. Alainen omaa usein niin vahvoja tietotaitoja, että esimies harvoin pysyy olemaan ymmärtävänä ja tiedollisena osapuolena. Nykyinen johtamistaito usein toimiikin valmentavana ja eteenpäin ohjaavana tekijänä. (Silvennoinen, ym. 2007, 7-10).

Ennen kaupan arki oli rauhallista ”puurtamista”. Nykyisin myyjän työ perustuu pitkälti myynnillisyyteen ja asiakastyytyväisyyden kasvattamiseen. Työntekijältä vaaditaan muutostykyä ja myyjän työ on ammatillisesti erilaisempaa sekä vaativampaa kuin vuosikymmeniä sitten. Yksittäisen työntekijän tasovaade on kasvanut. Jokainen alainen saattaa kokea riittämättömyyden tunnetta jatkuvassa monipuolisen osaamisen, venymisen ja joustavuuden täyttämässä työyhteisössä. Alaistaidoilla voi vaikuttaa laajasti organisaation eri osatekijöihin, kolleegoihin ja omaan esimieheen. Voimattomuus ja riittämättömyyden tunne voi johtaa työntekijän passiivoitumiseen. Passiivinen alainen kärsii yksilönä joka heijastuu työyhteisöön, kuin myös työntekijän omaan lähipiiriin. Vaikuttamalla omaan työhön ja olemalla osa organisaation päivittäistä toimintaa voi hyvinvointia lisätä aktiivisella työotteella. Tärkeintä on, että alai-

nen hahmottaa toimintansa vaikutuksen organisaation tulokseen ja menestymiseen. Tehokas alainen on hyväksi työyhteisölleen ja organisaation menestymiselle (Kauppinen, ym. 2007, 11-15).

Mitä alaitaidoilla oikein tarkoitetaan? Käsitteenä alaitaitoja (engl. *organizational citizenship behavior*) on tarkasteltu johtamistaitojen vastapainona. Kyseessä on eräänlainen *organisaatiokansalaisuus*. Greenbergin ja Baronin (2003, 21) mukaan organisaatiokansalaisuutta käsitellään laajemmin myös toisten auttamisena, reilun pelin hengellä ja sovinnollisuudella. Tutkimuspohjana alaitaidot ovat varsin uusi tarkastelun näkökulma. Alaitaidolla ymmärretään sellainen alaisen käyttäytyminen, joka ei suoranaisesti ole osa työntekijän muodollista työtehtävää. Alaitaito nähdään edellytyksenä työyhteisön menestyksessä toiminnassa. Hyvältä alaiselta vaaditaan auttamisen halua, työtehtävien moninaisuutta ja vapaaehtoisuutta sekä rakentavaa kommunikointitaitoa kollegoiden ja esimiehen kanssa. Usein alaitaidosta puhutaan työyhteisötaitona, koska perusvaatimukset korostavat työyhteisön yhtenevyyttä ja alaisen aktiivista osallistumista. (Kauppinen, ym. 2007, 21-22).

Alalla kuin alalla ihmisten vuorovaikutus on työyhteisön toiminnan perusedellytys. Yleensä ajatellaan, että esimies rakentaa oman työyhteisön, mutta näkyvää on myös, että työyhteisö rakentaa oman johtajansa. Työyhteisö on jatkuvaa kanssakäymistä työyhteisön jäsenten kanssa ja alainen on osaltaan siinä merkittävässä asemassa oman toimintansa kautta. Organisaation menestyminen edellyttää työn edellytysten parantamista ja työyhteisön itsensä toimivuuden lisäämistä. Alaitaidon hyvä kommunikaatio ja keskinäinen yhteistyö lisäävät työn mielekkyyttä ja lisäävät sitä kautta työn tuloksellisuutta. Alaiset luovat taidoillaan yhteisen mielen ja ajattelun. Uuden luominen tapahtuu yhteisissä virallisissa ja epävirallisissa yhteyksissä yhteisistä lähtökohdista. (Mönkkönen, ym. 2010, 151-152).

Chattopadhyayn (1999, 34) on tunnettu alaitaitomittarin kehittamisestä. Hän muodosti alaitaitoista kaksi selkeää kokonaisuutta: *altruismin* ja *kohteliaisuuden*. Altruismi on lähimmäisen auttamista ja työyhteisössä tämä näkyy työkalureiden auttamisen haluna. Kohteliaisuus tarkoittaa laajemmin huomaavaista käytöstä ja ystävällistä työtettä. Hänen mukaansa mittari muodostui erilaisista väittämistä, joilla voidaan osoittaa alaisen ottama vastuu toisista työyhteisöistä.

teisön jäsenistä. Esimerkiksi: ”Yritän motivoida muita tiimissäni tekemään parhaansa” tai ”rohkean työkavereitani.”

Yrityksen toiminnan kannalta on erittäin tärkeää, miten esimiehet mahdollistavat alaisten toiminnan ja yhteisöllisyyden arjessa. Työyhteisöä kehitettäessä on syytä analysoida työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja asennetta, mikäli alaitaidoilla halutaan hakea liiketoiminnallista kasvua ja kenties tehostaa toimintaa. Esimiesten tulee osaltaan varmistaa toiminnallaan riittävät edellytykset alaisten toiminnalle ja yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Kauppinen, ym. 2007, 10-11). Sanna Lehtiniemen Pro Gradu -tutkielman (2009, 5) mukaan on nähtävissä, että alaitaidot ovat hyvin lähellä johtamis- ja esimiestaitoja. Elisa Jokela (2013, 7) kirjoittaa Pro-Gradu-tutkielmassaan alaitaitojen tukevan esimiestyötä. Hän näki esimiehen ja alaisen yhteistyön olevan merkityksellistä, joka tukee myös työn teon innokkuutta.

Soili Keskinen vertaa alaitaitoja työsopimukseen. Työnantajan näkökulmasta alaitaidot ovat kaikkea sitä kirjoittamatonta työsopimuksen osaa, jota ei voida työsopimukselle painaa. Toisaalta myös työntekijä odottaa työnantajalta samanlaisia ”hiljaisia” elementtejä. Voidaan todeta, että alaitaito on psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä. (Keskinen 2005, 70-73).

### 2.2.1 Yksilö vai ”suhdelo”?

Kirjassaan Mönkkönen (2010, 172) ottaa esille professori Wendy Hollwayn (1991) teorian, jonka mukaan työpsykologiassa vahvana näkökulmana on ollut jo pitkään yksilökeskeisyys. Tavanomainen ihmissuhdetyö ja yksilön asema ovat nykyisin osa työyhteisöjen johtamista ja työsoveltuvuutta. Nykyisin työyhteisöissä pohditaan selityksiä yksilön voimavarojen näkökulmasta ja pohditaan kunkin työntekijän erilaisia kasvu- ja toimintaympäristötekijöitä. Työnpsykologia on ottanut vahvan aseman osana yksilöä ja alaisena olemista. Länsimainen ajattelu on problematiikaltaan hyvin yksilökeskeinen ja monet sosiaalitieteelliset tutkimukset ottavat kantaa yksilön asemaan työyhteisöissä (mm. Shotter 1993, Smith 1999 ja Parker 2007). On tärkeä huomata, että yksilön toiminta ja toiminnallinen logiikka heijastuvat yksilön



kaikkiin elämän osa-alueisiin joista työ muodostaa merkittävän elämän osa-alueen. (Mönkkönen, ym. 2010, 171-173).

Työyhteisöjen kehitystä tulisi tarkastella laajemmasta näkökulmasta johon vaikuttaa yksilön itsensä toimintaa ymmärtävän ja selittävän logiikan. On myös oleellista, että yhteisön toimintaa ei voisi tarkastella pätevästi ilman, että ymmärtää yksilöitä. Yksilö tuo yhteisön käyttöön omat arvorajansa, fyysiset ja henkiset voimavarat ja omat uskomukset. Näkökulmista olisi tärkeä huomata ihmisen tietoinen toiminta ja yksilön kokeilunhalu. Yksilö yleensä nähdään haavoittuvana, osin ristiriitaisena ja keskeneräisenä toimijana. Työ sinällään ei kuitenkaan voi olla yksilösuoritus. On tärkeää, että johtajien lisäksi myös muut työyhteisön jäsenet ottavat omalta osaltaan vastuuta työyhteisön tuloksellisuudesta ja työn sujuvuudesta. (Nivala 1999). Vaarana kuitenkin on, että alaitaidot keskittyvät tulevaisuudessa liaksi yksilöön. Työyhteisön keskeisin vuorovaikutussuhde tapahtuu esimiehen ja työntekijän välillä ja alaitaidon näkökulmasta on vaarana, että esimies- alaisuuden vastavuoroisuus unohdetaan. (Mönkkönen, ym. 2010, 173-175).

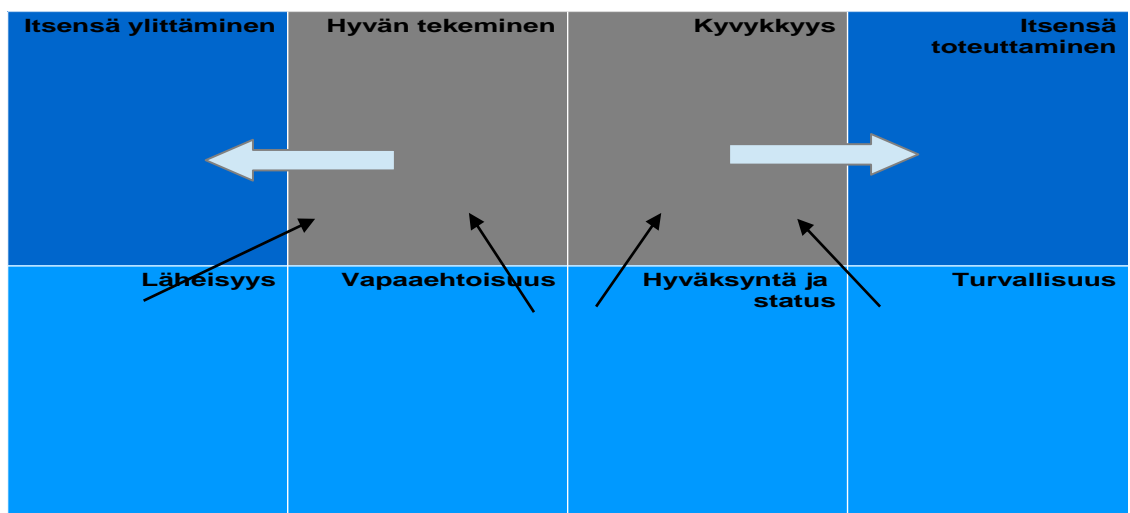
Yksilö rakentuu minäkuvasta ja itseluottamuksesta. Voidaan kutsua myös itsetunnosta. Itsetunto muodostaa käsityksen olla ”hyvä”. Yksilön hyvä itsetuntemus omista arvoistaan ja asenteista. Yksilö pystyy itsenäisyyteen ja toimimaan omista lähtökohdistaan, mutta toisaalta mahdollistaa sen, että kykenee arvostamaan muita työyhteisön jäseniä. Alaitaitojen kulmakivenä onkin itseys, joka linkittyy liittymisen tarpeeseen ja yhteisöllisyyteen. Saavutetun itsetunnon kautta yksilö ammentaa voimavaroja yhteenkuuluvuuden kautta myös muualle työyhteisöön. Yksilön voimavarat tukeutuvat työyhteisössä hyväksytyksi tulemiseen, arvotukseen ja luottamuksen tunteen saavuttamiseen. (Aaltonen, ym. 2005, 52-54 ja 61).

Millainen on hyvä alainen? Yksilön omien alaitaitojen kehittymiseen vaikuttavat useat asiat joista merkittävimmät ovat persoonallisuus, kyvykkyys ja motivaatio. Toisaalta työyhteisön merkitys alaitaitoihin on myös suuri ilmapiirin, kulttuurin ja esimiestyön kautta. Työyhteisön partneri on tehokas alainen, joka hyväksyy ja toimii yhteisten arvojen pohjalta. Alainen on sitoutunut omaan tekemiseen ja osaa keskittyä olennaiseen. Aktiivinen toimija auttaa tarvittaessa muita ja oppii tekemällä lisää. Tehokas alainen auttaa parhaimmillaan omaa esimiestään onnistumaan, kasvamaan ja kehittymään tehtävässään. Tärkeintä kuitenkin on, että tehokas

yksilö tuottaa uusia ideoita ja antaa tilaa myös rakentavalle kritiikille. (Kauppinen, ym. 2007, 10-18).

Tehokas alainen toimii työyhteisön yrittäjänä. Oikein toimiessaan alainen osaa yhdistää pätevyyden ja sitoutuu työhön ja sitä ympäröivään työyhteisöön. Intohimo ja innostus näkyvät arjen työtehtävissä. Alaisen kyvykkyys kumpuaa kokemuksista ja työyhteisön prosessien syvällisestä tuntemisesta. Hiljainen tieto on osa hiljaista valtaa jota alainen osaa käyttää työyhteisön edistämiseen. Arvoista rehellisyys ja yhteisön edun tavoittelu ennen omaa etua ovat piirteitä joita tehokas alainen tuo työyhteisölleen. Voimavaroista suurimpia ovat joustavuus ja muuntautumismahdollisuudet. Nykyinen työelämä edellyttää, että alainen pystyy sopeutumaan erilaisiin muutoksiin ja asennoitumaan omaan työhönsä aina uudelleen ja uudelleen. (Kauppinen, ym. 2007, 10-18).

Ihminen ei ole pelkästään yksilö vaan hän on ”suhdelo”. Yksilö tulee nähdä yhteisönsä jäsenenä. Ihmiset alaisen ympärillä ovat erittäin tärkeässä asemassa yksilön hyvinvoinnin ja motivaation kannalta. Yksilö haluaa oman panostuksen vastapainoksi välittämistä ja vaikuttamista. Työyhteisö voi vaikuttaa toiminnallaan välittää yksilöstä jolloin myös yksilö kantaa kortaan kekoon entistä ahkerammin. (Jarenko, ym. 2015, 13-18).



Kuva 3. ”Suhdelo”. (Martela 2015, 107).

Martelan (2015, 107) mukaan ”suhdelo” muodostuu yksilön tarpeesta olla tekemisissä toisten ihmisten kanssa. Kuvasta 3 nähdään, että itsensä ylittäminen ja toteuttaminen muodostuvat inhimillisistä lähtökohdista. Kaiken yksilön toiminnan tulee kuitenkin perustua vapaaehtoisuuteen ja hyvään tahtoon.

### 2.2.2 Arvot, arvostus ja asenne – oman toiminnan vaikutus työyhteisöön

Työntekijä voi omilla arvoillaan ja asenteillaan muokata omaa työympäristöään. Ihminen on ajatusmaailmaltaan toisia mukaileva laumaeläin. Usein yksilö syyllistyy valittamaan huonoja olosuhteita ja ympäristön ongelmia – näkemättä omassa asenteessa ongelmaa. Auttavatko asenteet saavuttamaan tavoitteita vai onko meillä jokin tietty ajatusmalli kehittymisen esteenä? Oikean asenteen omaksuminen auttaa ihmistä muokkaamaan omaa työympäristöään paremmaksi. Asenteella luodaan uusia mahdollisuuksia ja yksilö pystyy kehittämään omaa itseään ja osaamistaan jotta työyhteisö saavuttaa tavoitteensa. Asenne, itseluottamus, arvot ja osaamisen taito mahdollistavat onnistumisen työyhteisössä. (Salminen 2006, 91-93).

On kuitenkin selvää, että yksilön tulisi muokata asenteitaan ja omia toimintatapojaan erilaisiin tilanteisiin sopiviksi. Asenne usein juurtuu syvälle yksilön toimintatapaan. Hyvä alainen pohtiikin omia asenteitaan ja pyrkii kyseenalaistamaan omia tapojaan ja tottumuksiaan jatkuvasti. Asenne on sitkeä muokata uudelleen, mutta se vaatii alaiselta yksilönä useita tapahtumakertoja ja positiivista palautetta oikeaan suuntaan menemisestä. Pääosa yksilön tekemistä päätöksistä perustuu alitajuntaan – asenteeseen toimia. Työyhteisön hyväksi toimiessa tulisi huomata, että asenteiden muuttamisen periaate on uudenlaisen tiedon ymmärtäminen ja uuden toiminnan hyväksyminen. (Salminen 2006, 93-95). Tässä kehittämistyössä pyritään muuttamaan aikaisempia ajatusmalleja -asenteita- ja etsimään tilalle uutta näkökulmaa, joita voidaan hyödyntää nykyistä paremmin K-Supermarket Kauppatorin arjessa.

Yksilön arvot ja yhteisön arvot tulisi kuitenkin pitää erillisinä, ne eivät välttämättä edusta tavoiteltua arvokokonaisuutta. Nykyisin johtamisvälineenä on totuttu käyttämään ”yhteisiä arvoja”. Arvojen tulisi kehittää työyhteisöä eteenpäin ja oltava osa päivittäistä tekemistä. Organisaation arvoprosessissa onkin kuvaavaa, että arvojen maastouttamisessa arvojen tulisi olla

suunnattuna kohti tavoitetta. Jotta yksilö voisi olla kehittämässä työyhteisöä, tulisi yksilön pystyä osallistumaan myös arvokehittämiseen. (Helin 2006, 29-30).

Työyhteisön kehittyminen on työyhteisön jäsenten yhteinen kieli ja kyky keskustella sekä kommunikoida yhdessä. Yksilön tulee pystyä tuntemaan työyhteisön jäsenet, jotta osallistuminen olisi täysivaltaista ja työyhteisöä tukevaa. Alaisen osaaminen tulisi pystyä kytkemään ja yhdistämään muiden työyhteisön jäsenten kanssa, jotta yhteinen tavoite saavutetaan. Työyhteisö on yhdistelmä organisaation omaa tietoa ja yksilön taitoa. Yksilö kehittyy omassa prosessissaan ja kehittää samalla työyhteisöään. (Ojala 2000, 47-49).

Alaisen oma asennoituminen työyhteisöön vaikuttaa, millaisia vaikutuksia organisaatio luo hänen omaan toimintaansa ja asemoitumiseen työyhteisössä. Tämä on erityisen tärkeä näkökulma muutosten yhteydessä. Työyhteisö muuttuu ja alainen pohtii omia asenteitaan suhteessa työyhteisöön. Lohdullista kuitenkin on, että yksilö pystyy muokkaamaan asennoitumistaan ja tarkastelemaan omaa käyttäytymistään useasta näkökulmasta. Intialaisen psykoterapeutin Anthony De Mello'n sanoin ”mikään ei ole muuttunut paitsi asenteeni, kaikki on siis muuttunut.” Omien asenteiden itsereflektointi on tärkeimpiä yksilön ja alaisen taitoja, joita tarvitaan pyrkimyksissä parantaa toimintaa työyhteisön hyväksi. (Silvennoinen, ym. 2006, 20-24).

Kirjassaan Kauppinen ottaa esille Martin E.P. Seligmanin (1999) teorian, jonka mukaan tapamme toimia selittyy optimismin ja pessimismin kautta ja se ajattelutapa määrää yksilön tapaa toimia eri tilanteissa. Optimistinen suhtautuu asioihin eri tavalla kuin pessimisti. Optimisti näkee epäonnistumisen hetkellisenä ja ohi menevänä tapahtumana. Pessimisti tarkastelee yleensä maailmaa ilmiöketjuina jotka vain toistavat itseään. Optimistinen ajattelutapa etsii mahdollisuuksia yleensä työyhteisön sisäisistä ja ulkoisista syistä. Pessimisti saattaa ajautua myös asioiden henkilökohtaistamiseen. Työyhteisössä onnistuminen merkitsee optimistille itsensä kehittymistä ja onnistumista omassa työssään. Onnistumisissa pessimisti vähättelee omaa osuuttaan ja ajattelee onnistumisen johtuvan enemmän muista kuin itsestään. Optimistista ajattelua ei saa pitää kuitenkaan ”oikeana” ajattelutapana. Työyhteisössä tarvitaan myös pessimistejä jotka eivät sorru liikaa ”toiveajatteluun”. (Kauppinen, ym. 2007, 21-23).

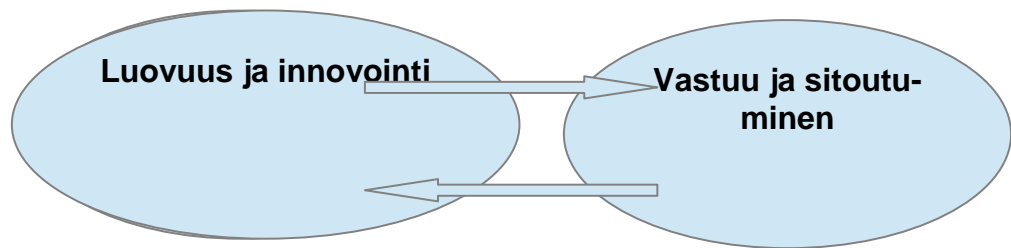
Työntekijä voi omilla toimillaan edesauttaa työyhteisön pyrkimyksiä. Psykologi Mihaly Csikszentmihalyin mukaan ”flow” on työhön uppoutumisen täydellinen tila. Työntekijällä tulee olla vahva kyky keskittyä. Työntekijän taidot ja haastetaso tulee olla työasenteen lähtökohtia. Selkeä toiminta kohti päämäärää auttaa prosessien viemistä eteenpäin. Toisaalta työyhteisön tulee rakentua niin, että yksilö saa jatkuvaa palautetta työstään. Palaute on oppimisen lähtökohta ja antaa tukea työntekijän arvomaailmalle ja auttaa asenteen rakentamisessa. (Jarenko, ym. 2015, 38).

### 2.2.3 Alainen työyhteisön kehittäjänä – kasva ja sitoudu

Kulttuurille on tyypillistä yksilökeskeisyys, mutta sen vastapainona on yhteisöllisyys. On kuitenkin tärkeää, että osallistava yhteisöllisyys on todella osallistavaa ja työyhteisön jäsenten itsensä ideoimia ratkaisuja. Voidaan puhua henkilöstöbrändistä ja sen työyhteisövaarasta. Työyhteisössä luodaan illuusio osallistumisesta, mutta todellisuudessa päätökset on tehty työyhteisön jäsenten puolesta jo aiemmin. Työyhteisön kehittämisessä avaimena on, että osataan hyödyntää sosiaalisia suhteita ja hiljaista tietoa voimavarana. Yksilön tarkastellessa työyhteisöä oman osallistumisen kautta, näkee työntekijä työyhteisön yhtenä positiivisen vallan kohteena jota voi kehittää alaisen omista lähtökohdista. (Mönkkönen, ym. 2010, 15 ja 172-173).

Alaistaito merkitsee kykyä kommunikoida vuorovaikutteisesti - ”kaiku vastaa niin kuin huu-dat”. Kommunikointi perustuu jokaisen luontaiseen vuorovaikutustapaan. Alainen voi toimia merkittävänä työyhteisön kehittäjänä tarkkailemalla omaa toimintaansa, mutta sulauttamalla omaa toimintaansa myös muiden käyttäytymiseen. Sosiaalisten tyylien tunnistaminen auttaa alaista toimimaan työyhteisön parhaaksi. Kyse on tunteiden joustavuudesta ja kyvystä tulla vastaan. Oman toiminnan ja ajattelutavan tulee näkyä, mutta yksilön tulisi viestiä tavalla joka koetaan miellyttävänä ja luontevana. Omaa mukavuusaluetta on vaikea ylittää, mutta työyhteisön hyväksi tulisi kaikkien osapuolten tarkastella kollegoitaan sosiaalisten piirteiden avulla. On huomioitava, että toiset ovat asiakeskeisiä ja toiset ihmiskeskeisiä. Rakentava kulttuuri tekee yhteistyötä saavuttaakseen yhteisymmärryksen. (Kauppinen, ym. 2007, 65-67).

Luottamuksen rakentaminen syntyy työyhteisössä yhteistyöllä. Luottamus on perusta sille, että työntekijä voi kokea olevansa sitoutunut. Turvallisuuden tunne auttaa työyhteisön ihmisiä venymään ja ylittämään itsensä. Jokaisella on mahdollisuus kokeilla omia rajojaan ja saada uusista ideoista voimaa. Turvallisuuden tunne on eräs alaisen ja esimiehen tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja luottamusta luotaessa. Luottamus luo luottamusta. (Kauppinen, ym. 2007, 67-70).



Kuva 4. Luovuus luo sitoutumista. (Aaltonen ym. 2005, 161).

**Aaltonen ym.** (2005) kuvan 4 mukaan on todettu, että usein luovuuden ja vastuunoton uskotaan olevan vastakohtia. Käytännössä luova tekeminen ruokkii myös vastuunottamista ja sitoutumista. Heidän mukaansa uuden kokeileminen ja heittäytyminen ovat vastakohtia pysähtyneelle olotilalle joka ei kehitä yksilöä, saati organisaatiota.

Innostunut ja luottamuksen saanut alainen kasvaa ja sitoutuu organisaatioon. Sisäinen motivaatio auttaa, että innostava tekeminen suorastaan vetää alaista puoleensa. Sitoutunut ja innokas työntekijä on aikaansaavempi kuin kyllästynyt kollega. Teresa Amabilen mukaan sitoutunut alainen on innovatiivinen ja kehittää työyhteisöä vahvemerkiksi. Miki Kuusi on todennut, että työ voi olla hyvin energisoivaa, kun työntekijä voi vapaasti toteuttaa itseään ja työskennellä häntä suuremman mission edistämiseksi – työyhteisön hyväksi. Tekemisen täytyy vetää puoleensa, koska se on sitä mitä yksilö tosissaan haluaa tehdä. (Jarenko, ym. 2015, 67-73).

#### 2.2.4 Alaistaidot – resepti tuloksentekoon

K-Supermarket Kauppatorin menestymisen kannalta on erityisen tärkeää, että työntekijöiden motivaatio ja alaistaidot saadaan hyödynnettyä myös saavutettavan tuloksen näkökulmasta. Motivoitunutta ja sitoutunutta alaista tulisi tarkastella yrityksessä tuloksekkaana ja innovatiivisena satsauksena. H. Hirvihuhdan ja A. Litovaaran (2003, 83) mukaan (motivaatio = tavoitteen kiinnostavuus x tavoitteen saavuttamisen todennäköisyys x tekemisen ilo). Alaisen tulee kokea, että hänen omat tarpeet tulevat tyydytettyä, jotta alaisen motivaatio kukoistaa. Tarpeet ja motivaatio ohjaavat toimintaa ja toimivat tuloksen ohjaavana tekijänä. M. Silvennoisen ja R. Kauppisen (2006, 82) mukaan (tulos = tahto x taito x tilaisuus). Alaisen omat vahvuudet ja tahto tehdä työyhteisön avulla töitä vaikuttaa yrityksen tulokseen. Kiinnostava ja tuottava tekeminen tähtää tavoitteelliseen toimintaan ja vaikuttaa saavutettavaan lopputulemaan. (Silvennoinen, ym. 2006, 82-83).

Työtyytyväisyyden ja motivaation vaikutuksesta tuottavuuteen on keskusteltu vuosikymmeniä. Osa tutkimustuloksista on ollut ristiriitaisia, mutta yleinen ajatusmaailma on, että hyvällä työtyytyväisyydellä on positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. Työtyytyväisyys on erittäin hankalaa mitata. Toinen voi sanoa olevansa tyytyväinen työhönsä, kun palkka juoksee ja kahvikone toimii – toiselle työtyytyväisyys on muutakin. Työtyytyväisyys mittarina on siis hankala johdon työväline. Alaisen tulee kokea työtyytyväisyyden lisäksi työssään työnimua eli ”draivia”. Draivilla voidaan mitata työn innostusta ja energisyyden tasoa. (Jarenko, ym. 2015, 53-55).

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli W. (2009, 98) mukaan työntekijän työnimu eli draivi ennusti jopa 8% päivän tuloksesta. Hakanen, J. & Koivumäki, J. (2014, 24) osoittivat, että työn imua kokevat työntekijät olivat paljon tuottavampia kuin leipääntyneet työntekijät. Innokkaat työntekijät olivat myös innokkaampia tekemään enemmän ja vaativampia tehtäviä työyhteisönsä eteen. Michael Christian on tehnyt meta-analyysin innostusta ja tuottavuutta koskevista tutkimuksista ja todennut, että draivin ja tuottavuuden välillä on merkittävä korrelaatio. (Jarenko, ym. 2015, 48-50).

Miksi hyvä draivi johtaa alaisen tekemään hyvän tuloksen? Yksilö pystyy työn imussa panostamaan omaa energiaansa tekemiseen ja he näkevät tehtävät laajempina kokonaisuuksina. Yksilöllä on halu oppia enemmän ja käyttää saamaansa tietoa syvällisemmin työyhteisön hyväksi. Hyvä fiilis auttaa myös luovempiin ja innovatiivisempiin ratkaisuihin. Alainen on sitoutunut. Draivi näkyy myös siinä, että yrityksen sairaspöissaolot vähenevät ja yhä harvempi haluaa vaihtaa työpaikkaa. (Jarenko, ym. 2015, 100-102).

Täydestä sydämestään toimiva alainen on työssään yrittäjähenkkinen. Epäonnistuminen nähdään tienä onnistumiseen ja menestymiseen. Tuloksen tekeminen vaatii riskinottamista ja yrittämistä. Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paanasen mukaan onnistumisten lisäksi tulee juhlia epäonnistumisista. Tuloksekas tiimi mahdollistaa yrittämisen kulttuurin. Tiedostava alainen uskaltaa ottaa kantaa yrityksen heikkoihin kohtiin ja työyhteisö osaa näin tunnustaa asiat etukäteen. Yrityksen kannalta on tärkeää, että alaisen havaitsemiin epäkohtiin osataan puuttua ajoissa, koska se saattaa varmistaa myös toiminnan paremman tuloksen. (Jarenko, ym. 2015, 122-125).

Yrityksen tulee viime kädessä varmistaa toiminnallaan liiketoiminnan hyvä tulos. Motivoitunut ja työnimua kokeva henkilöstö on yksi avain sen saavuttamisessa. Tyytyväinen henkilöstö luo yritykselle kilpailukyvyn. Työntekijöillä tulee olla jatkuva mahdollisuus osaamisen ja työkyvyn ylläpitämiseen. Yksilölle tällä on merkitystä työn ja oman kehittymisen kautta. Tulos takaa yrityksen toiminnan, unohtamatta yhteiskunnallisia vaikutuksia. (Ojala, 2000, 80-82). Christin (2003) mukaan hyvät organisaatiokansalaisuuden piirteet auttavat parantamaan organisaation suorituskykyä ja auttavat saavuttamaan organisaatiolle asetetut tavoitteet. Hänen teorian mukaan on erityisen merkitsevää organisaatiolle, että alaistaitoja ilmenee ja niitä pyritäisiin kehittämään.

Liiketoiminnassa tuloksen tekeminen on hyvin yksiselitteistä ja numeerista. Tuloksen tekeminen voi olla myös henkistä voittamista. Carol King on julkaissut aikoinaan tutkimuksen olympiavoittajista. Hänen mukaansa on olemassa kolme yhteen sovitettavaa tapaa toimia; ”passio, visio ja aktio”. Alaisella tulee olla intohimoa eli *passiota*, kykyä nähdä tulevaisuus toiveikkaana eli *visiona* ja hänellä tulee olla kykyä paneutua työtehtäviin eli *aktiota*. Aidolla onnistumisella ja voittamisella on merkitystä yksilön itsensä ja työyhteisön kannalta. Tulokselli-



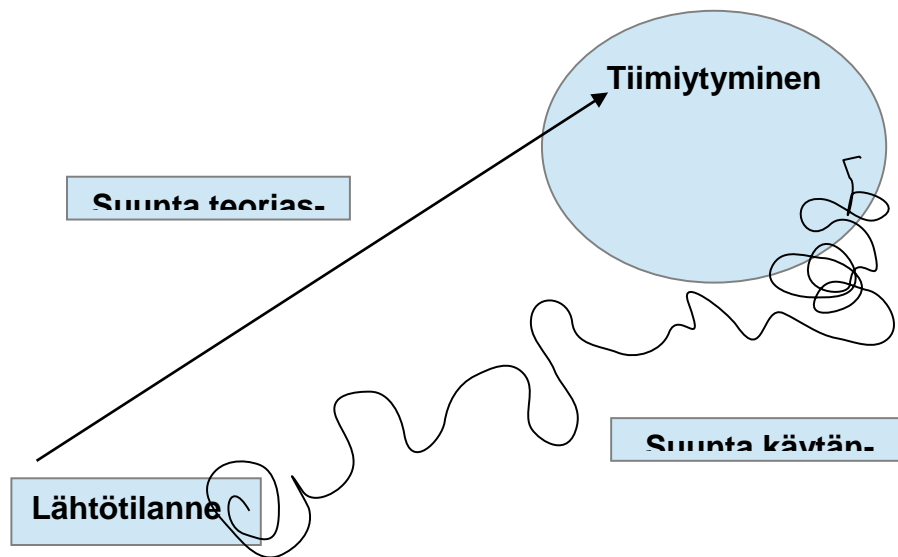
suus ja voittaminen on tunnetta ja uskoa arjessa selviämisestä. Voittaminen on pärjäämistä muita vastaan tai yhdessä niiden kanssa. (Aaltonen, ym. 2005, 263-265).

”Voittajat ajattelevat ja käyttäytyvät voittajan tavoin.” - Denis E. Waitley.

Edellä on kuvattu vahvasti motivaation ja alaistaitojen merkitystä ”hyvä minä – hyvä me” - hengen luomisessa. Motivaatiotekijät ja alaistaidot tulee kuitenkin liittää olennaisena osana tiimiytymistä ja ryhmän kehittymistä kohtaan. Hyödyt tulisi saattaa koko tiimin ja joukkueen käyttöön.

### 3 ”MONITUISTEN OTUSTEN KERHO” - TIIMIN RAKENTAMINEN

K-Supermarket Kauppatorin toiminnan kannalta on erittäin tärkeää se, miten uudet kauppiat toimivat ja muokkaavat organisaation toimintaa ja henkilöstön päivittäistä tekemistä tulevaisuudessa. Tahtotilana on kehittää paremmat edellytykset henkilöstön arjen pyörittämiseen ja mahdollistaa kehittävä- ja idearikas toiminta. Toiminnan tarkoituksena on hakea liiketoiminnallista menestymistä yhdessä henkilöstön kanssa. Kauppiat haluavat varmistaa, että edellytykset luovalle kehittämiselle lähtee liikkeelle aidosti henkilöstöstä. Osana tätä kehittämistehtävää on tarkoitus selvittää, mitä tiimiytymisellä tarkoitetaan ja millainen prosessi tiimiytyminen on ja miten tiimissä voidaan hyödyntää luovuutta ja innovatiivisuutta. Siksi on syytä miettiä, mitkä ovat tiimin hyödyt organisaatiolle ja millaista lisähyötyä tiimiajattelun halutaan tuovan tulevaisuudessa. Tavoitteena on myös selvittää tiimiytymiseen liittyviä synergioita ja hyötyjä tähtitiimin rakentamiseen.



Kuva 5. Tiimitoiminta tuotannossa. (Spiik 2001, 12).

Spiikin (2001, 12) mukaan tiimiytyminen vaatii taustalleen vahvan teorian, mutta käytännössä tiimiytymisen toteuttaminen on hankalaa. Kuva 5 osoittaa, että teoria antaa aiheelle selkeät lähtökohdat, mutta käytännössä toteuttaminen on mutkaista. Tiimiytymisen ideana on lisätä vastuullisuutta ja sitoutuneisuutta organisaatiossa. Käyttävätkö työntekijät työssään vain tietojään ja taitojaan? Tiimiytymisen tarkoituksena on saada jokainen työntekijä tuntemaan it-

sensä tärkeäksi kokonaisuuden onnistumisen kannalta. Parhaassa tapauksessa tämä lisää vastuullisuuden tunnetta. Vastuullisuuden on nähty lisäävän myös työnteon energiaa joka motivoi työssä jaksamiseen. (Helin 2006, 214-215).

Tiimiytymisen kulmakivi on kuitenkin ihmisten erilaisuus ja ajattelutapojen moninaisuus. Organisaatiot joutuvat altistumaan erilaisille ajatuksille ja arvoille joita mm. monikulttuurisuus ruokkii. Tämä ”monituisten otusten kerho” luo haasteen kehittää kaikkia työntekijöitä tyydyttäviä toimintatapoja. Tärkeintä on pohtia jokaisen ihmisen omaa osaamista. Organisaation tulisi tiimien kautta saada jokaisen yksilön erilainen osaaminen tehokkaaseen käyttöön. Kannustaminen ja motivointi edellyttävät, että työntekijöitä autetaan ymmärtämään ja hyödyntämään omat vahvuusalueensa. Tiimissä työtä tehdään yhdessä, mutta on tärkeää antaa jokaisen yksilön kokea toteuttaa itseään. (Salminen 2006, 52-55).

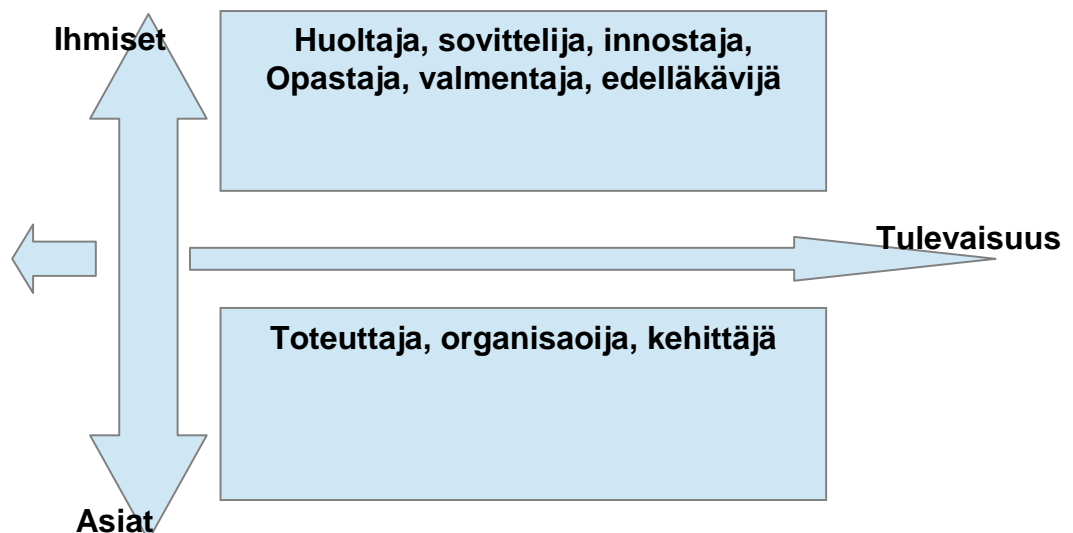
Tiimi on joukko ihmisiä jotka toimivat yhteisen tavoitteen eteen ja täydentävät toinen toistensa taitoja ja taipumuksia. Kaikkien tiimin jäsenten on tarkoitus tuntee saavuttavansa jotain ja olla vastuuntuntoisia yhteisen tekemisen onnistumisesta. Yhteinen tekeminen edellyttää myös riittäviä toimintavalmiuksia ja resursseja annettujen tehtävien hoitamiseen. (Helin 2006, 213). Havun (2005, 34) mukaan organisaation johdon on kehitettävä työntekijöille luonnollisen toiminnan malleja, jotta yhteinen päämäärä on mahdollista saavuttaa. Hänen mukaansa tiimin kehittyminen tapahtuu ideoiden dokumentoinnista ja niistä toimintaa kehittämällä. Hänen mukaansa kehittymistä on tärkeää dokumentoida, jotta johto saisi käyttöönsä tarvitsemansa tiedon. Tieto voi auttaa kehittämään yhteisöä ja sen jäseniä oikeaan suuntaan.

Tiimityö edellyttää työntekijöiltä uuden oppimista ja tietojen sisäistämistä. Usein työntekijä joutuu tarkastelemaan myös omaa asennettaan ja toimintansa arvoja. Itse tiimityö perustuu kahteen näkökulmaan – asioihin ja ihmisiin. Asiat tulevat tiimille usein valmiiksi määritellyinä, mutta työskentely alkaa vasta uudenlaisen ajattelun ja keskustelun jälkeen. Tämä kaikki kulminoituu inhimilliseen puoleen. Tiimityö alkaa, kun kaikki osapuolet jakavat vastuun, tekevät ja toimivat tavoitteen saavuttamiseksi. Toiminnan tulee perustua tiimille asetettujen pelisääntöjen kautta ja sovittava yhteen organisaation tavoitetilan kanssa. Lisäksi toiminnan tulee olla yhtä johdon asettaman tahtotilan kanssa. (Spiik 2001, 30-33).

### 3.1 Jaettu vastuu – joukkueen pelisäännöt

Tiimin tehtävänä on saavuttaa yhteisiä arvopäämääriä jokaisen yksilön erilaisuutta hyödyntäen. Tärkeintä on, että yhteisen tavoitteen määrittely kehitetään omilla pelisäännöillä. Kyse on joukkuepelaamisesta, jossa jokaisen tulee luottaa toisen tekemiseen ja siihen, että sääntöjä noudatetaan. Sekava ja päämäärätön toiminta lisää usein työntekijöiden henkistä painetta. Työskentelyn tulee olla järkevää ja tehokasta. Tiimin tulee tehdä työ, kuten on yhdessä sovitettu. Joukkueessa jokaisen tulee antaa oma työpanoksensa. Kun joukkueessa toimii parhaimmat yksilöt, on yhteisen pelitavan valinta tärkeää, jotta työntekijät eivät ala ”sooloilemaan” ja kilpailla keskenään. (Spiik 2001, 61-62).

Paras tiimi on osatekijä erilaisia vahvuuksia. ”Hiljaisena” pelisääntönä voidaankin todeta, että tiimin tulee sisältää motivaatioiden erilaisuutta ja inhimillistä moninaisuutta. Tiedon, taidon ja kokemuksen tulee täydentää toisiaan. Uudesta innostuvaa ei tule laittaa rutiinien suorittajaksi ja toisaalta muutosvastarintaista ei tule laittaa vetämään uudistushankkeita. MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*) -malli auttaa jäsentämään tiimin sisäisiä roolimalleja. Ei ole olemassa ”oikeaa” yksilöä, mutta tiimin jäsenten tulisi täydentää toisiaan havaituilla rooleilla. (Helin 2006, 222-223).



Kuva 6. Tiimin roolit (Helin 2006, 224)

Helinin (2006, 224) mukaan on tärkeää tunnistaa erilaisia yksilön rooleja ja yksilön lähestymistapoja ihmisten ja asioiden suhteen. Kuvassa 6 nähdään, miten yksilön lähestymistapa asioihin tai ihmisiin vaikuttaa roolitukseen tiimissä. Roolin tunnistamisessa voidaan käyttää MBTI -taipumustestiä. Helinin mukaan tärkeintä pelisääntöjä luotaessa on löytää kullekin yksilölle oma roolinsa. Katzenbachin ja Smithin (1998, 70) mukaan on kuitenkin tärkeää, että roolien yhdistelmän tulee tukea vain sellaisia taitoja, joita toteutettava työ vaatii.

Tiimin sisäinen kurinalaisuus on tärkeää, jotta tiimin olisi mahdollista saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Pelisääntöjen kivijalkana on organisaation suorituspöytä, eli yrityksen tapa esittää omat suorituskriteerit ja tapa toimia – selkeästi ja johdonmukaisesti. Tiimin on tiedettävä, että se edistää toiminnallaan koko organisaatiota. Tiimin sisällä tulee sopia tarkasta toimintamallista, kuka tekee mitäkin, milloin, miten ja miksi. Jokaisen joukkueen jäsenen tulee omaksua oma sosiaalinen rooli jolla toimia. Menestyvä tiimi vaatii rakentavia ristiriitoja, jotta keskinäinen luottamus kasvaa ja joukkue pääsee kehittymään omassa toiminnassaan. On kuitenkin fiktiivistä ajatella, että joukkuetta rakentaessa kaikki palaset osuisivat kohdalleen kerralla. Jokainen tiimi kehittää pelisääntöjään ja prosessejaan pitkin matkaa. (Katzenbach ym. 1998, 71-72).

Yksilö tarvitsee tavoitteen. Korkeushyppääjän on helpompi saavuttaa korkeusriman kanssa, kuin ilman. Tiimi tarvitsee tavoitteen. Curlingissa kaikkien taito ja tavoite kohdistuvat siihen, että mahdollisimman monta oman joukkueen kiveä on lähellä keskipistettä. Tiimi tarvitsee toimiakseen mittareita. Mittarit varmistavat, että jokainen joukkueen jäsen pelaa oikein ja sääntöjen mukaan. Mittareiden tulee olla toimivia ja motivoivia. Jäsenten tulee ymmärtää mittareiden tarkoitus ja toiminnan tulisi kehittyä mittareiden avulla. Määrälliset mittarit (eurot, aika, prosentit) on yleensä helppoja asettaa, koska luvut nähdään laskentatoimen avulla. Tunneasioiden mittareita (esim. palvelu) on vaikeampi kehittää. Palveluiden mittaamisessa tärkeintä on huomioida yleensä asiakkaan rooli ja asiakkaan tarpeet. Palvelun taso ja sujuvuus ovat palveluyritykselle tärkeitä tekijöitä, jotka varmistavat toiminnan myös tulevaisuudessa. (Spiik 2001, 67-70).

Pelisäännöissä on huomattava, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tiimit elävät jatkuvassa muutoksessa - ”sykkivässä prosessissa”- jota on hankala saada valmiiksi. Toiminnan tulisikin pe-

rustua joustavuuteen, jossa toimintaa voidaan suunnitella ja valvoa itsenäisesti. (Spiik 2001, 79). Katzenbachin ja Smithin (1998, 70-75) mukaan tiimissä tulisi varmistaa tietyt toimintaa ohjaavat periaatteet.

1) **Ryhmän koko:**

Pystyttekö olemaan yhdessä toistenne kanssa ja kuinka usein? Tarvitseeko tiimi lisäresursseja pystyäkseen saavuttamaan tavoitteen?

2) **Toisia täydentävät taidot:**

Ovatko taitoalueet laajasti edustettuna? Voiko jokainen kehittää itseään suuntaan, jota tiimin päämäärä edellyttää?

3) **Mielekäs ja yksityiskohtainen tavoite:**

Onhan tavoite pitkäjänteinen ja tiimin oma? Onhan tavoite kirkkana mielessä jokaisella tiimin jäsenellä?

4) **Selkeä toimintamalli:**

Hyväksyyhän kaikki valitun toimintamallin? Onhan toimintamalli tasapuolinen työmäärältään kaikkia tiimin jäseniä kohtaan?

5) **Yhteisvastuu:**

Onhan yksilön ja yhdessä tekemisen vastuu tiedossa? Pystyykö edistymistä mittaamaan? Onhan tiedossa, että ”vain tiimi voi epäonnistua”?

Periaatteet ja pelisäännöt ovat tähtitiimin perusta. Tiimin vetovoimatekijät tekevät toiminnalle tarvittavan nosteen ja varmistavat innokkaan perustekemisen. Tiimin taidot muovaavat

tekemistä, mutta säännöt antavat puitteet reagoida nopeasti havaittuihin haasteisiin. Joukkue kehittyy, kun jokainen kehittää itseään. (Ristikangas ym. 2014, 212). Tiimin kuvaaminen paperille on vaikeaa. Kuin piirtäisi paperille tulevan jääkiekkopelin. Kaikkia tilanteita ja muuttuvia tekijöitä ei voi ennakoida. Etukäteen voi kuitenkin kehittää raamit, miten peliä pelataan ja millainen on pelikenttä. Maali tulee olla yhteinen. Pelin ollessa käynnissä jokainen tiimin jäsen tietää paikkansa ja toimii yhteiseksi hyväksi. Tiimissä hyökkääjän lisäksi puolustaja tekee maaleja, eikä vain totea ”ettei maalin tekeminen kuulu työnkuvaan”. (Spiik 2001, 80-81).

### 3.2 Tiimityminen – ryhmän koheesio ja synergia

Onnistunut tiimi kokee keskinäistä vetovoimaa eli koheesiota. Tiimikoheesio pitää tiimin yhtenäisenä ja pyrkii torjumaan tiimiin kohdistuvia epävarmuustekijöitä. Antikaisen (2012, 20) Pro-Gradu-tutkielman mukaan tiimissä on mahdollista kokea eräänlainen ”flow” -tila. Hänen mukaansa yksilö voi kokea tiimissä nautinnollisuutta ja työhön uppoutumisen tunteita. Yhteinen ”flow” -kokemus voi ruokkia onnistumiskokemuksia ja edesauttaa työssä jakamista. Hänen tutkimustyössä käy ilmi, että tiimin yhteisillä vuorovaikutustaidoilla ja toiminnalla on selkeä yhteys keskinäiselle vetovoimalle.

”Flown” kokeminen on oleellinen osa huipputiimin (engl. *hotgroup*) toimintaa. SunWolfin (2008, 101) mukaan tällaisen tiimin toiminta on usein hyvin tehtäväorientoitunutta ja sen toiminta tähtää selkeään päämäärään. Hänen mukaansa on oleellista, että huipputiimin sisäiset suhteet ovat kunnossa. Onnistuakseen huipputiimi tarvitsee samanlaisia arvoja, visioita ja myönteisen suorituskyvyn omaavia yksilöitä. (SunWolf 2008, 100-102). Tehotiimissä (engl. *high-performance teams*) jäsenet ovat sitoutuneet toisiinsa. Keskinäinen vetovoima on paljon muutakin kuin kohteliaisuutta ja itse tiimityötä, se on aitoa kykyä auttaa toisia saavuttamaan ammatilliset tavoitteet. Sitoutuminen edesauttaa tiimiä kehittymään päämäärätietoisemmaksi ja toiminta muuttuu yhä tuloksellisemmaksi. (Katzenbach, ym. 1998, 81-82).

Hyvin rakentuneessa tiimissä on havaittavissa yhteisjohtajuutta. Työn tekemisen taito ei kuitenkaan poissulje sitä, että tiimin vetovoimatekijöinä ovat hauskuus ja huumorintaju. Ryhmän koheesio syntyy kuitenkin monen tekijän summasta. On todettu hyvin hankalaksi johdatella tai johtaa yksilöä välittämään myös toisen ihmisen menestymisestä ja kehittymisestä.

(Katzenbach, ym. 1998, 82-83). Ojalan (2000, 183) mukaan tiimin yhteistyö lähtee usein käyntiin tekemällä jotain muuta kuin tehtävää työtä. Tiimihenkeen vaikuttaa usein myös yksilön omat vaikutusmahdollisuudet. Janhosen (2010, 82) väitöskirjan mukaan tiimityö ei ole kuitenkaan lisännyt työntekijän vaikutusmahdollisuuksia työpaikoilla, vaan toiminta on hyvin esimiesjohtoista. Hänen mukaansa on kuitenkin nähtävissä, että tiimityö lisää tiimin jäsenten välistä demokratiaa. Ydintiimi hakeutuu yleensä vapaaehtoisesti yhteen ja alkaa täydentää puuttuvia osaamisalueita itsenäisesti. (Ojala 2000, 184). Yksilön oma sitoutuminen edesauttaa tiimiä onnistumaan ja kohentaa koko organisaation tulosta. (Katzenbach, ym. 1998, 83).

Yhteenkuuluvuuden teema on kolmitahoinen kokonaisuus. Ryhmähenki vaatii, että ihmiset kokevat olevansa osa lämminhenkistä ja toisista yksilöistä välittävää ryhmää. Työtehtävissä oleellista on myös johdon välittävä ja arvostava asenne. Yksilön tulee kokea aitoa arvostusta esimiehiltä ja organisaatiolta. Kerrotut lupaukset tulee pystyä pitämään ja toiminnan tulee olla oikeudenmukaista. Tiimiytyminen vaatii sellaista tunnetta, jossa ”minä välitän ja joku toinen välittää minusta”. (Jarenko, ym. 2015, 117-118).

Ristikankaan ja Rinteen (2014, 212) mukaan tiimin tekemä laatu syntyy, kun työntekijät täydentävät toisiaan ja kehittävät synergiaa. Oikeat yksilöt varmistavat yhdessä tuloksen joka on enemmän kuin osiensa summa ja jokainen pääsee kasvamaan yksilönä oikeisiin mittasuhteisiin. Synergian uskotaan olevan kumuloivaa yhteistyötä ja yhdessä työskentelyä. Tiimin jäsenten tulee pystyä vaihtamaan henkistä ”ajatushattua”, jotta yhteistyö liukuisi saumattomasti. Ideana on, että jokainen pystyy rooliaan vaihtamalla kehittymään yksilönä ja joukkueen jäsenenä. (Ristikangas, ym. 2014, 212-213).

Ihminen on itsekäs. Yksilö tarvitsee ympärilleen erilaisia ajatuksia ja ihmisten palautteita muokatakseen omaa ajatteluaan. Me-henki johtaa yksilöiden väliseen vuoropuheluun ja yhteistyöhön. Sosiaalisuus saa aikaan positiivisia asennemuutoksia tehtäviä ja tiimin toisia jäseniä kohtaan. Synergia vaatii, että tiimin jäsenet ovat epäitsekäitä. Jokaisen tulee lähteä avoimin mielin mukaan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Yksilön tulee hyväksyä tiimissä oma sosiaalinen vastuu. Tämä tarkoittaa jokaisen itsenäistä käyttäytymisen ohjaamista. Synergiaa kokeva tiimi ei hyväksy joukkoonsa itsenäistä ajattelijaa, joka pilaa me-hengen. Ilmapiiirin ja yksilön suhtautumisen tulee tukea tiimin sosiaalista rakennetta. (Spiik 2001, 95-96).



Yhdessä toimiminen antaa tilaa erilaisille näkemyksille, joka on tiimin oppimisen kannalta tärkeää. Otalan (2000, 185) mukaan tiimihenki luo perustan toiminnan ja yhteisen ajattelun synergialle. Jokaisen työntekijän on lähtökohtaisesti pystyttävä sellaiseen yhteistyöhön, että tiimi voi toimia sen pelisääntöjen mukaan. Yhteistyössä kysymys on käyttäytymisestä ja asenteiden muuttamisesta. On huomioitavaa, että tiimissä ja työpaikalla yksilö ei ole tyydyttämässä vain omia tarpeitaan. Tiimityöskentelyn perusta on, että tiimin tehtävä on tärkeämpi kuin yksittäisen jäsenen tehtävä. (Spiik 2001, 99-101).

### 3.3 Kehitetään uutta – luovuus ja innovatiivisuus

Toimivissa työyhteisöissä luovuus on kaikkien työntekijöiden tehtävä. Luovuus (engl. *creativity*) on itsensä toteuttamista ja tuottamisen tekemistä. Luova tiimi ohjaa omaa toimintaansa ja toimintatapana se on kyky tehdä uudistuksia. Kyvykäs tiimi pystyy myös hämmästelemään ja katsomaan toimintaansa ulkopuolisen silmin. Luova toiminta on usein yhteydessä innovatiivisuuden kanssa. Prosessina ne tulee kuitenkin toistensa jatkumona. Innovointi voi vaatia satoja ideoita joista seulonnan jälkeen nousee esiin ”lopputuote” eli innovaatio. Innovaatioiden tekeminen vaatii tiimiltä rationaalista ja päämäärätietoista toimintaa. Uuden kehittäminen vaatii usein kahden tyyppisiä yksilöitä – niitä jotka voivat ajatella rationaalisesti ja niitä jotka pystyvät ajattelemaan vapaasti. Tässäkin korostuu tiimin yhteistyö ja yksilöiden erilaisuus. (Heikkilä, ym. 2005, 147-150).

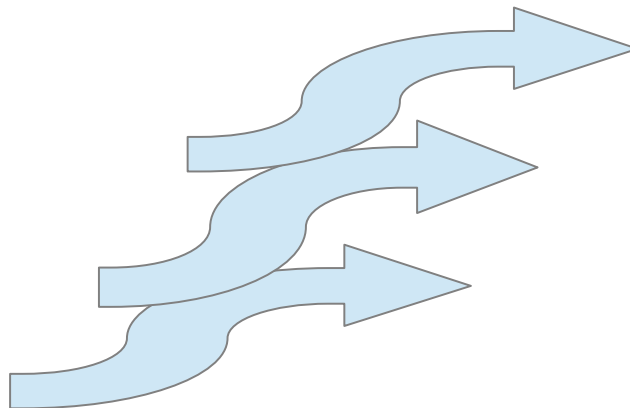
Luovuus ja innovatiivisuus eivät pääse oikeuksiin, mikäli organisaatio tuijottaa liikaa taloudellisten tulosten ja suoritusarvioiden määrään. Asiakaskeskeisillä toimialoilla on huomioitava, että työskentely perustuisi avoimeen toimintakulttuuriin. Johdon on muutettava vakiintuneita toimintatapojaan ja toimittava ihmisten keskuudessa. Palveluammateissa olisi erityisen tärkeää, että tiimin lisäksi myös johto olisi lähellä asiakasta. Esimiehistö tulee nähdä osaavaa tiimiä, jossa myös heidän tulee osata laaja-alaisesti eri tiimin tehtäviä. (Juuti 2015, 78-79).

Mielenkiinto johtaa oppimiseen ja tieto synnyttää luovuutta sekä osaamista. Tiimeissä tulisi varmistaa, että yksilöllä on mahdollisuus hyödyntää kaikkea ympärillä olevaa informaatiota. Muutosvalmius edellyttää myös, että yksilön idearikkauden annetaan kukoistaa. Ideoiden yli-tuotanto ei ole organisaatiolle haitallista. Työyhteisöä tulisi rohkaista ideoimaan ja testaamaan

ideoita käytännössä. Kyky kehittää tulevaisuutta on yrityksen elinehto. (Ruohotie 1998, 23-24). Substanssiosaaminen eli ammatillinen tieto-taitoa on tärkeä osa tiimin osaamisen kehittämistä. Huomion arvoista on kuitenkin, että yksilön tulisi pystyä jakamaan tietoa ja selittämään sitä muille tiimin jäsenille. (Mönkkönen, ym. 2010, 201). Ruohotien (1998, 24) mukaan tiimin jäsenet eivät ole pelkästään työprosessien suorittajia vaan uuden tiedon kehittäjiä.

Janhosen (2010, 83) mukaan johto näkee usein hiljaisen tiedon jakamisen edistävän tiimin toimintaa. Hänen mukaansa tiimien jäsenet ymmärtävät usein johtoa paremmin, että tiedon muodostamisella eli luovuuden kehittämisellä on usein merkittävämpi rooli kuin vanhan tiedon soveltamisella. Heikkilän (2005, 180) mukaan hiljainen tieto on vaikeasti muunnettavissa ymmärrettävään muotoon. Hänen mukaansa hiljaista tietoa tulisi hankkia yhdessä tekemisen kautta samassa toimintaympäristössä. Tiimien tulisi hankkiutua vuorovaikutukseen työpaikan muiden tiimien ja jäsenten kanssa. Myös ulkopuoliset tahot tulisi huomioida. On kuitenkin huomioitava, että tiimin työtehtävät ja toimintaympäristö määrittelevät ulkopuolisen vuorovaikutuksen tarpeen. Tiheä ja tiivis toimintaverkosto kuitenkin edesauttaa tiimin laatua ja edistää työsuoriutumista. (Janhonen 2010, 82-84).

Uuden kehittäminen työpaikalla vaatii tietoista ja kokemuksellista oppimista. David A. Kolbin (1984) kehittämän kokemuksellisen oppimisen malli auttaa ymmärtämään yhdessä tekemisen tärkeyttä. Malli perustuu kokemuksen ymmärtämiseen työtehtävistä ja pohdintaan, mitä tapahtui ja mistä kokemuksessa oli kyse. Reflektointi auttaa kehittäjää ymmärtämään tapahtuneen ja pyrkii tekemään päätelmiä tekemisestään. Kokemuksen ymmärtäminen ja tietoinen uuden kokeileminen käytännössä ovat päämääriä tehdä asioita toisin kuin aiemmin. (Hätönen 2011, 50-51).



Kuva 7. Uudistuva joukkue. (Salminen 2006, 69).

Salmisen (2006, 69) mukaan joukkueen jäsenten innostus ja suoritustaso tulee virittää huippuunsa. Ajan myötä uudistuminen hankaloituu, ellei uudistumista tapahdu jatkuvasti. Hänen mukaansa joukkueen tulee osata heittäytyä pois rutiineista ja hakea uusia haasteita jatkuvasti. Kuvasta 7 käy ilmi uudistuva joukkue, jossa esimiehen tulee yhdessä joukkueen jäsenten kanssa turvata kehittymisen jatkuvuus ja kasvattaa uusia aaltoja entisten hyvien tekijöiden rinnalle. Kirjassaan Salminen ottaa esille Teresa Amabilen (2004) teorian, jonka mukaan luovuus on seurausta asiantuntemuksesta, motivaatiosta ja luovasta ajattelukyvyistä. (Salminen 2006, 69).

Uuden tiedon syntyessä tiimi hylkää usein nykyisen olemisen tilan ja alkaa rakentaa tekemistään uuden ympärille. Organisaatiossa tämä tarkoittaa, että uusi tieto jalkautuu laajempaan käyttöön. Uuden tiedon kehittäminen kertoo herkkyydestä toimia toimintaympäristön tavoin ja näin tiimi pystyy vastaamaan sille asetettuihin haasteisiin paremmin. (Heikkilä, ym. 2005, 177-178). Spiikin (2001, 101) mukaan tiimiorganisaation on mahdollista kehittyä ja reagoida muutoksiin jopa nopeammin kuin yksilön. ”Silliparvi (tiimiorganisaatio) kääntyy nopeammin kuin valas (yksilö).”

### 3.4 Tähtitiimi – tulevaisuuden joukkue kurkottaa tähtiin

Talouselämässä voitto on konkreettinen tulostavoite. Miten tiimissä voidaan saavuttaa henkistä voittamista ja viedä voittamisen tunteella tiimiä eteenpäin? Tämän kehittämistyön kannalta on merkityksellistä löytää sellaisia elementtejä, joita työntekijä voi viedä omassa tiimissä eteenpäin arjen työn keskellä. Kaupan arjessa on keskeistä pohtia, että miten työntekijän oma onnistumisen tunne saadaan jaettua tiimissä ja miten yksilö kykenee voittamaan itsensä, mutta tuomaan voiton nälkensä myös muiden hyödyksi. Yksilö on tärkeä osa tulevaisuuden onnistumista, mutta Katzenbachin ja Smithin (1998, 78) mukaan joukkue on kuitenkin yhdessä vastuussa saavutettavasta tuloksesta.

Tulevaisuuden rakentaminen on tärkeintä ”tuorein silmin”. Tämä edellyttää, että alaiset ovat mukana tavoitteiden suunnittelussa ja johto tarjoaa heille aidon vaikutusmahdollisuuden arjen kehittämiseen ja siinä menestymiseen. Asenne usein ratkaisee, että miten organisaatio ottaa palautetta esimerkiksi sijaiselta tai joukkuetta läheltä seuraavalta taholta. Samaistuminen joukkueeseen ja organisaatioon sokaisee ja objektiivinen tarkastelu vaikeutuu. Tämän vuoksi ideat ja uudet ajatukset auttavat tiimiä kehittymään paremmaksi. (Salminen 2006, 64).

Kirjassaan Aaltonen huomioi Mankinsin (2013) tekemän tutkimuksen, jonka mukaan voittajakulttuuri vaatii ainutlaatuisen toiminnan identiteetin ja tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunteen. Salmisen (2006, 65) mukaan voittavan joukkueen tärkein asia on joukkueen jäsenten yhteispelin kehittäminen. Hänen mukaansa soppa on parempi, mitä useampi kokki sitä hämmentää. Yhteispelin merkityksen oivaltaminen erottaa huippujoukkueen muista. Hän on todennut, että jokaisen tulee kokea olevansa tärkeä osa joukkuetta ja jäsenten on tunnettava vastuunsa joukkueen menestymisestä. Voittaja osaa hahmottaa ympärillä olevaa ja tätä kutsutaan ”*systeemiälyksi*”. Peter Senge pitää mahdollisena, että organisaatiot eivät voita, elleivät sen eri osat hahmota toistensa riippuvuussuhteita. Systeemiäly edellyttää, että voittajan tulee kunnioittaa joukkueen tarkoitusta, eikä vain keskittyttävä oman voiton maksimointiin välittämättä oman tiiminsä muista jäsenistä. (Aaltonen, ym. 2005, 275-276).

Hamel (2007, 220) pitää tärkeänä tiimin uudistumiskykyä ja sitä, että tulevaisuuteen on mahdollonta kurkistaa, ellei osata ajatella uudella tavalla. Jaben (2010, 313) toteaa, että tulevaisuudessa menestyjät kilpailevat innovaatioilla ja palveluiden korkeammalla lisäarvolla asiakkaalle. Hänen mukaansa muutосkyky sekä tietojen ja taitojen hyödyntäminen ovat nousemassa yritysten tärkeimmäksi voimavaraksi. Hän painottaa, että tulevaisuus ei ole jatkumoa menneisyydestä. Tulosta tulisi tulevaisuudessa tehdä siten, että henkilöstö voi kehittyä ja yksilöt voivat työpaikoilla hyvin. Tulos ja hyvinvointi eivät sulje toisiaan pois vaan mahdollistavat, että kaikki soutavat samaan suuntaan. (Jabe, ym. 2010, 312-313).

Sydänmaanlakka (2002, 194) pitää ideaalisinta tiimiä tulevaisuudessa toimintatavoiltaan tehokkaana, oppivana ja terveenä. Hän painottaa, että muutos syntyy vasta, kun tehdään hyppy tuntemattomaan. Tulevaisuuden menestyminen vaatii lähtemistä pois tutulta ja turvalliselta alueelta. Toimintatapoja tulee muokata ja kehittää uusia arvoja sekä tapoja tehdä päivittäistä

työtä. Tiimeissä tämä vaatii energiaa, rohkeutta ja viisautta kerätä kaikki tarvittava vallalla oleva tieto, jolla varmistetaan tulevaisuuden toiminta. (Sydänmaanlakka 2002, 195-196).

Voittavassa joukkueessa (engl. *winning team*) palaset loksahtavat kohdilleen ja yksilöt pystyvät nousemaan omalle parhaimmalle tasolle sekä pystyvät aitoon yhteistyöhön muiden tiimin jäsenten kanssa. Ryhmän sisällä vuorovaikutus on aistittavissa vapautuneeksi ja työnteko on helppoa. Kaikki tiimin jäsenet ponnistelevat saman päämäärän saavuttaakseen. Voittava joukkue on järjestäytynyt ja jäsenet kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä tulee huomioida myös palkitsemisessa, jossa ryhmätason palkitseminen auttaa tiimiä toteuttamaan toimintaansa ja yksilötason palkitseminen on saavutusta edistää poikkeuksellisen hyvin tiimin tavoitetta. (Salminen 2006, 43-44).

Tähtitiimi menestyy vain, että sen jäsenet ovat aidosti innostuneita työstään ja tavoitteistaan (Salminen 2006, 45). Rovaniemen K-Supermarket Kauppatorissa tämä tarkoittaisi sitä, että voittavan joukkueen tulisi olla selvillä omasta tavoitteestaan ja päämäärästään. Tiimin jäsenten tulisi olla jatkuvan oppimisprosessin alla ja kaikkien tiimin jäsenten resurssit tulisi olla parhaassa mahdollisessa käytössä. Kaupan arjessa korostuu asiakaskeskeisyys ja paras tapa palvella asiakasta. Tähtitiimi keskittyy asioihin joita asiakkaat arvostavat. Tulevaisuuden onnistuminen edellyttää tähtitiimiltä kunnianhimoa ja taitoa tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Salminen 2006, 46).

## 4 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS KEHITTÄMISTYÖN MUOTONA

Kehittämistyö pohjautuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Alkuun kuvailen yleisesti kvalitatiivisen tutkimuksen filosofista taustaa, josta edetään kvalitatiivisen tutkimuksen eri käsitteiden määrittelyyn ja tieteen asettamiin vaatimuksiin tutkimuksen tekemisestä sekä tutkimusprosessista. Sen jälkeen tarkastelen kehittämistutkimuksen tavoitteita ja lähtökohtia. Lisäksi kuvailen tarkasti kehittämistutkimuksen tarkoitusta ja tämän työn tavoitetta sekä valittuja tutkimusmenetelmiä.

### 4.1 Laadullinen tutkimus ja tieteen asettamat tehtävät tutkimukselle

Kvalitatiivisen tutkimuksen taustalla on halu päästä eroon kvantitatiivisen tutkimuksen suoraviivaisuudesta ja ongelmista. Kvalitatiivinen tutkimus on kuitenkin usein kvantitatiivisen tutkimuksen jatko tai edeltävä tutkimuksen muoto. Inhimillistä käyttäytymistä ei liioin pysty täydellisesti tutkimaan määrällisesti eli kvantitatiivisesti. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla on tarkoitus löytää filosofinen – syvä ajattelutapa. Ajattelulla pyritään ymmärtämään ilmiötä, eli etsitään vastausta kysymykseen: ”mistä tässä on kyse?” Perusedellytys on kysymysten asettelun oikeellisuus ja tutkijan halu ymmärtää tapahtumaketjuja. Tapa ajatella, on humanistinen, ja suhde tulevaisuuteen tulee tutkijalla olla avoin. Epäily on tieteelle ominainen piirre, joka mahdollistaa tutkimuksen laaja-alaisuuden. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ei ole asetettu tarkkoja rajoja, joten sovellusalueet ovat laajat ja monikäyttöiset. (Kananen 2014, 16-17).

Patton (1990, 45) pitää tärkeänä laadullisen tutkimuksen analyysissä arvoituksen ratkaisemista – tulosten tulkintaa. Tulosten tulkinta on laadullisen tutkimuksen tuottamia johtolankoja. Vihjeitä tarkastellaan ja kehitetään merkitystulkintoja tutkittavasta aiheesta. Tutkimustyö on ihmisen halua ymmärtää ja tulkita ympäröivää maailmaa. Diemert-Mochin & Gatesin (1999, 78) mukaan tutkimustyön lopputulosten ymmärtäminen liittyy syvästi myös tutkijan omaan elämänsäkuvaan ja haluun ymmärtää tapahtumakulkuja. Määrittely perustuu loogiseen ongelmaan, joten kvalitatiivisen tutkimuksen sisältö on usein ohut. Epäloogisuus viittaa käytännön kokemukseen ja tutkijan inhimillisyyden sekä omat käsitykset tuottavat usein tuloksia jotka perustuvat ”näppituntumaan”. (Koskinen ym. 2005, 30).

Tutkimiseen ja tutkimustyöhön liittyy usein etukäteisuskomuksia ja ratkaisuoletuksia. Tutkijan kysymyksen asettelu perustuu pitkälti tutkimuksen ajattelumaailmaan ja eri toimintamalleihin. Tutkimuksessa tulee selvittää syyt tehdyille ratkaisuille, vaikka osa ratkaisuista perustuisikin uskomuksiin. Laadullinen tutkimus ei saa jäädä ongelmien kuvailuksi vaan tuloksia tulisi testata teoriaviitekehukseen. Tutkimustyössä on tärkeää, että tutkija ei vaikuttaisi omalla toiminnalla saavutettaviin tuloksiin. Tutkijan vaikutus aineistoon tulee pitää mahdollisimman vähäisenä. (Koskinen ym. 2005, 32).

Tutkimustyön tulee perustua arvovapauteen eli tutkijan henkilökohtaiset mielipiteet eivät saa vaikuttaa lopputulemaan. Tutkimuksen luonne on käytännöltään projektiivinen. Tutkimuksen tulos on aina tutkijan saavuttama näkökulma tulevasta. Tuloksen tulisi peilata alkulähtökohdan erilaisuuteen. Yksikään tutkimus ei voi tuottaa lopullista ja yhtä ainoa oikeaa totuutta mistään tutkittavasta ilmiöstä. Objektivisuus on tutkimuksen keskeinen tieteen tutkimukselle asettamista kriteereistä. Tuomen & Sarajärven (2004, 18) mukaan tutkimuksella ei voi kuitenkaan olla täysin objektiivinen tarkoituspäätäjä. Heidän mukaan tutkija määrittelee tutkimusasetelman omasta ymmärryksestään ja kaikki vallalla oleva tieto on näin ollen subjektiivista. Laadukas tutkimus ei pidä yhtä valittua teoriaa oikeana, mutta ei voi myöskään hylkää vallalla olevaa tietoa. (Tuomi ym. 2004, 18-19).

### *Mitä tutkimus on?*

Tutkimuksella pyritään mallintamaan asioita ja tapahtumakulkuja. Teorioiden ja mallien mukainen ajattelu on tieteellinen tarkastelun tapa tutkimukselle. Teorioilla pyritään yksinkertaistamaan todellisuutta ja vallalla olevia käsityksiä. Tutkimustyöllä pyritään tekemään tulkintoja ja antamaan sovellusohjeita taustalla olevien teorioiden ja mallien mukaisesti. Van Maanen (1989, 18) mukaan tutkimustiedon tulee olla luotettavaa. Hänen mukaansa tehty tutkimus on keino saavuttaa vastaus esitettyihin kysymyksiin eli tutkimusongelmiin. Tutkimuksella pyritään huolelliseen ja systemaattiseen tiedon hankintaan. Vastaus tulisi löytyä tutkittavana olevaan asiaan – tutkimusongelmaan. Pääperiaate tutkimuksella on tuottaa uutta tietoa ja uudenlainen lähestymistapa tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2014, 18-19).

Eskolan & Suorannan (1996, 11) mukaan tutkimus on keinoja tehdä tulkintoja erilaisilla ja ongelmaan sopivilla menetelmillä. Heidän mukaansa mietintö tutkimuksesta vaatiikin tutkijaa pohtimaan, lähteäkö menetelmistä vai ilmiöistä. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tulkinta koskettaa koko tutkimusprosessia. Tutkimukselle ominaista on, että aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi kietoutuvat yhteen. Laadullinen tutkimus on usein ajaton ja paikaton – tieto muuttuu, jos paikkakin vaihtuu. (Eskola ym. 1996, 10-11).

Grönforsin (1982, 23) mukaan tutkimus on tutkijan joustavuutta työskennellä riippumattomasti tutkimuksen tuloshyötyjen saavuttamiseksi. Tutkimuksen tavoite on antaa selkeä kuvaus ilmiöstä ja pyrkiä ilmaisemaan erilaiset tulkinnat ymmärrettävästi. Tavoitteena on saavuttaa vastaus tutkimusongelmaan. Tutkijan on ymmärrettävä ilmiö, jotta syvälinen ymmärtäminen on mahdollista ja tutkija onnistuu kuvaamaan ilmiön mahdollisimman ymmärrettävästi. (Kananen 2014, 20-21).

#### *Laadullisen tutkimuksen metodologia ja tutkimusprosessin lähtökohdat*

Laadullisen tutkimuksen metodologisena (*suom. tieteellinen menetelmä*) perusteena on olla ymmärtävää ja syvällistä. Kvalitatiivisuus on hyvin teoriariippuvaista, mutta tietynlainen induktiivisuus on tärkeää. Aineiston tulee puhua puolestaan. Empirian on tarkoitus selventää ja tarkentaa tiettyjä teoreettisia käsityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinta perustuu tutkimusaiheen kannalta kiinnostavimpaan kohderyhmään, ei niinkään otokseen kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Leskisen (1995, 14) mukaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus saavat toisiltaan vaikutteita. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu kuitenkin ”grounded theoryn” lähtökohtaan. Leskinen kirjoittaa kirjassaan Glaserin & Straussin (1967) teorian pohjaksi ajatuksen, jossa empiria rakentaa edelleen uutta teoriaa. (Leskinen 1995, 13-14).

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin (*suom. pätevyys*) ja reliabiliteetin (*suom. luotettavuus*) kannalta voidaan selkiyttää tutkimuksen metodologiset lähtökohdat. Pätevyydellä haastetaan tutkija rakentamaan toimiva tutkimusasetelma. Tutkimusmenetelmän tulee mitata sitä, mitä sillä on lähtökohtaisesti tarkoitus mitata. Aineiston käsittely ja analyysien kerronnallisuus te-



kevät tutkimuksesta luotettavan. Tutkimuksen päätarkoitus on löytää oikea tulkinta tutkittavaan asiaan. Tulkinnassa on erityisen tärkeä huomioida empirian ja teorian yhteys sekä näiden vuoropuhelu. (Leskinen 1995, 14-15).

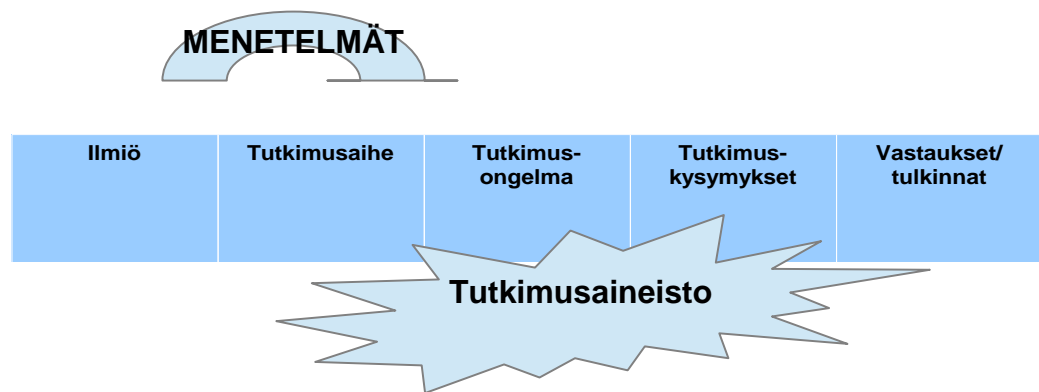
Tutkimuksen lähtökohdan hahmottaminen ovat tärkeitä tilanteissa, joissa tutkijana ja tutkittavana on ihminen. Tutkimusprosessi ei ole pelkästään looginen ongelma erilaisia psykologisia tilanteita vaan tutkimustyössä ollaan vahvasti läsnä erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Tutkimustyö on ihmisten ajattelun selvittämistä erilaisin sosiaalisin keinoin – puhumalla ja kirjoittamalla. Milloin tutkimus alkaa? Prosessiluontoisuuden vuoksi suoranaista tutkimuksen alkuhetkeä on vaikea määrittää. Tutkimus kuitenkin nojautuu teoriatautaan ja jo olemassa oleviin tutkimuksiin aiheesta. Tilanteeseen vaikuttavat myös tutkijan omat kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan on hyvä kuitenkin tiedostaa ja käsitellä tutkimuksen alkuvaiheet, jotta tutkimuksen lähtökohdat olisi laajat ja teoreettisesti hyväksyttävät. (Koskinen ym. 2005, 254-255 ja Leskinen 1995, 53).

Solatie (1997, 33) mukaan tutkimus alkaa *briefistä*, eli selvittämällä tutkimuksen taustatietoja ja asettamalla tutkimukselle tavoitteen. Hänen mukaansa on aiheellista selvittää miksi tutkimusta tarvitaan ja millainen tarkoitus tutkimuksella on. Tutkimuksen alussa on kuitenkin erityisen tärkeä määritellä selkeä tutkimusongelma. Kohderyhmän määrittely ja tutkimuksen laajuus ovat tutkijalle tärkeitä tutkimusprosessin lähtötietoja. Teoriataustaan nojaten tutkija voi perehtyä paremmin tutkimuksen kysely- tai haastattelurunkoon. Tutkimusprosessi tulee nähdä prosessiketjuna lähtötilanteesta tulosten tulkintaan asti. (Solatie 1997, 33-34).

#### *Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen*

Empiirinen tutkimus etenee vaiheittain. Tutkimuksen luonne ja käytettävissä oleva aineisto vaikuttavat tutkimusprosessin etenemiseen ja siinä onnistumiseen. Tutkimusprosessi tulee jakaa vaiheisiin, jotta osakokonaisuuksien ymmärtäminen helpottuisi. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että tutkija hahmottaa koko ajan kokonaisuuden. Vaiheiden suorittaminen ja tulkinta johtavat usein jatkovaiheisiin ja uusiin tulkintoihin. Uusitalon (1991) mukaan yleispätevää tutkimusprosessia on vaikea esittää. (Uusitalo 1991, 50-51).

Tutkimuksen lähtökohta on tutkimusongelman määrittäminen. Alkuvaiheen jälkeen on erityisen tärkeä edetä syvällisesti muiden tutkimusvaiheiden läpikäyntiin. Teoreettiseen kirjallisuustaan tulee perehtyä laajasti. Teoria on edellytys tutkijan ymmärrystyössä ja se parantaa tutkijan käsityksiä hahmottaa tulkintoja työn edistyessä. Ongelma tulee täsmentää tutkimuskohteen määrittelyn ja viitekehysten kautta. Tutkimusasetelma on kvalitatiivisen tutkimuksen kulmakiviä. Millaisen aineiston ja menetelmän ongelman ratkaisu vaatii? (Uusitalo 1991, 51).



Kuva 8. Tutkimusprosessi (Kananen 2014, 27).

Kananen (2014, 27) mukaan tutkimusprosessi perustuu ongelmallistamiseen ja sen vaiheiden prosessoimiseen. Kuvassa 8 kuvataan yleistä tutkimusprosessin kulkua, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeä huomioida, että tutkimusprosessi harvoin on lineaarinen jatkumo, vaan tutkimus on hyvin syklinen ja empiria kytkeytyy teoriaan syklisinä toistoina. (Kananen 2014, 27-28).

Tutkimusasetelman jälkeen kerätään aineistoa ja aloitetaan analysointi. Aineistoa käsitellään siten, että se vastaisi mahdollisimman hyvin määritettyyn tutkimusongelmaan. Analysoinnin

jälkeen tehdään merkitykselliset johtopäätökset. Tulokset ja niiden tulkinta ovat kvalitatiivisen tutkimuksen oleellisin vaihe. Tulkinta ja teoria sulautetaan toisiinsa. Tutkimuksen tulee osoittaa kriittisyyttä jota tutkija osoittaa tulkinnoillaan. Tulkinnalla tutkija erottaa tutkimuksen vallalla olevasta ”arkijärjestä”. (Koskinen ym. 2005, 229-231).

### *Tutkimuksen raportointi*

Raportoinnin tarkoituksena on kuvata lukijoille mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kulku ja selvittää lähtökohdat menetelmille. Periaatteet ja luotettavuus tulee kuvata ja kertoa miksi tutkija on päätenyt tiettyihin tulkintoihin. Raportissa selvitetään myös mahdollisuutta tehdä tutkimus uudelleen ja kerätä looginen ongelmakokonaisuus mahdollisia jatkotutkimuksia varten. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohta on kuvata prosessi siten, että samoilla lähtökohdilla ja periaatteilla voidaan toteuttaa alkuperäisen tutkimuksen kaltainen uusi tutkimus. Tutkimuksen kulku tulee raportoida seikkaperäisesti. Tutkijan on otettava kantaa onnistumisten lisäksi myös epäonnistumisiin. Lukijan tulee päästä selville tutkijan ajatuksen kulusta ja tutkimuksen tavoitteesta. (Koskinen ym. 2005, 299).

Lukijalle on tärkeä selventää tutkimuksen lähtökohta-oletukset ja tutkimuksen tekemiselle tulee olla perusteet – miksi on tutkittu juuri tällaista ilmiötä? Raportissa tulee selventää tutkijan aikaisemmat ennakkokäsitykset aiheesta tai ymmärrys tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen raportoinnissa tutkijan on osoitettava, että tutkimus noudattaa tieteelliselle tutkimukselle annettuja vaatimuksia. Yleispätevyys toki on riippuvainen kvalitatiivisen tutkijan tekemistä tulkinnoista ja tutkimuksen alkuperäisestä tavoitteesta. (Koskinen ym. 2005, 300).

Vaarana raportoinnissa on, että tutkija tulee sokeaksi omalle tekstilleen ja ajatuksilleen. On mahdollista, että tutkija ohittaa jotain tärkeää itsestään selvyytensä tai toisaalta selittää itsestään selvyyttä auki useasta kohtaa. Tutkijan tulisi asettua lukijan asemaan ja tarkastella työtä ulkopuolisin silmin. Tulokset tulee perustella siten, että ne asiat pitävät paikkansa. Tieteellinen tieto ei voi perustua luuloihin tai tuntemuksiin. (Kananen 2014, 59-60). Laadullinen tutkimus on aina yritys ymmärtää ihmisen kokemuksia ja siitä syntyviä ajatusmalleja tai käyttäy-

tymistä. Tutkimustyöllä on tarkoitus lisätä ihmisten keskinäistä ymmärrystä, joten tutkimusraportin tulee olla selkeää ja laajasti ymmärrettävää. (Koskinen ym. 2005, 305)

#### 4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskohde

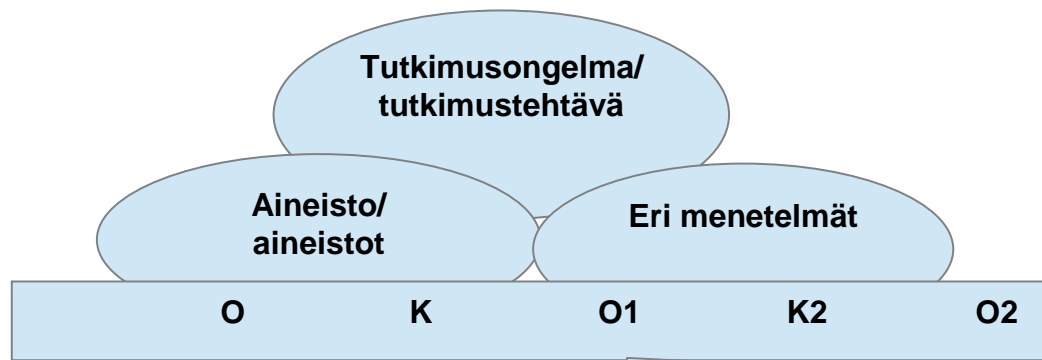
Tutkimusongelma on lähtökohta tehtävälle tutkimukselle. Työn tutkimusongelman tulisi liittyä kuvattuun teoreettiseen taustaan. (Uusitalo H 1991, 49 ja Kananen 2014, 32). Tässä tutkimuksessa teoriataustaa on lähestytty kolmesta eri teoriakentästä: työmotivaatiosta, alaistaidoista ja tiimiytymisestä. Tutkimuksen tarkoituksena on teoriataustaa vasten selvittää selkeät motivaatiotekijät joiden avulla alainen voi toimia hyvänä tiimin jäsenenä ja ymmärtää oman toiminnan vaikutus kaupan arkeen. Tutkimusongelma esitetään usein kysymysmuodossa, jotta ongelman tarkoituksena olisi helpommin havaittavissa ja kysymys itsessään rajaisi tutkimusongelmaa. (Kananen 2014, 36). Erikssonin ja Koistisen (2005, 20) mukaan tapaustutkimuksessa kysymysten selkeä määrittely on oleellista. Heidän mukaansa tutkimuskysymyksen tulee ohjata aineiston keräämistä ja analysointia sekä edelleen tulosten tulkintaa ja pohdinnan muotoilua. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on: *miten tehdä tähtitiimiä paremmaksi työntekijän oman vastuunoton ja motivoituneisuuden kautta?*

Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus. Tutkimusongelman rajaaminen ja määrittely ovat tärkeitä tekijöitä, jotka ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä. Tutkimustyön alussa tutkimusongelmaa voi olla hankala täsmentää. Työn alussa fokusointi voi olla vaikeaa. Tieteellinen tutkimus edellyttää rajaamista, mutta liika rajaaminen voi supistaa asiayhteyksien määrää. Rajaaminen helpottaa tutkittavan ilmiön hallintaa ja tulkintojen löytämistä. (Kananen 2014, 32-33). Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan työntekijöiden ajatuksia ja alaistaitotekijöitä tietoon ja hyödynnettyä niitä yhteiseen kehittämiseen. Asettelu on rajattu koskettamaan työntekijän omaa toimintaa. Työntekijän motivoitunut toiminta pyritään saamaan koko tiimin hyödyksi.

Ongelmakeskeisyys määrittelee sen, että mitä materiaaleja ja aineistoa tutkimuksessa tullaan tarvitsemaan. Eri menetelmin pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan ja löytämään kohtuullinen tulkinta asiasta. Saatavan aineiston ja tutkimusmenetelmien välillä on oltava vuoro-

vaikutussuhde. Käytettävissä oleva aineisto määrittelee pitkälti menetelmän valinnan. Tutkimusasetelma tulee nähdä kolmen osa-alueen kokonaisuutena. (Uusitalo 1991, 49-50).

Tutkimus antaa täydellisen ja laajan vastauksen johonkin tiettyyn ongelmaan. Tarkoituksena ei ole vastata lyhyesti useisiin ongelmiin. (Koskinen 2005, 38). Pelkkä tutkimuskysymys ei yksiselitteisesti aina ole riittävä tutkimuksen edistymisen kannalta. *Metakysymykset* eli tutkimuksen apukysymykset tulee kuitenkin linkittää vahvasti osaksi pääkysymystä. Kaikkiin selvitettäviin asioihin on löydettävä vastaus tutkimuksen empiriaosuudessa. (Kananen 2014, 36-37). Apukysymyksissä tulee erottua taustalla oleva teoretieto joka ohjaa tutkimuksen kulkua. (Eriksson ym. 2005, 20). Tämän tutkimuksen tiivistetyt metakysymykset ovat: *miten työntekijä voi toimia paremmin työyhteisön ja tähtitöiden toiminnan tarkoituksen hyväksi? Mikä työntekijää motivoi onnistumaan? Miten onnistumiset tulisi huomioida?*



Kuva 9. Tutkimusongelman vaiheet. (Kananen 2014, 36 ja Grönfors 1982, 44).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on hyvin säännönmukaista, että valittu tutkimusongelma muokkautuu tutkimuksen edetessä. Tutkijan on hyvä tiedostaa tutkimustehtävän mahdollinen muuttuminen ja ongelmien moninaisuus. Kuvassa 9 käy ilmi, että vaikka taustalla vaikuttaisi tietty tutkimusongelma, on hyvin mahdollista, että aineisto ja valitut menetelmät vaikuttavat tutkimusprosessin edetessä ja muovaavat ongelmaa eri vaiheiden jälkeen uuteen muotoon (O – O1 – O2). (Grönfors 1982, 44). Tutkimusongelman määrittämisen jälkeen pohditaan, että mitä tietoa tarvitaan ja mitkä ovat tiedon lähteet. (Kananen 2014, 43).

### 4.3 Tutkimuksen tavoitteet ja perustelut tutkimustyölle

Työn alussa asetin tavoitteeksi, että tutkimuksella löydetään K-Supermarket Kauppatorin työntekijöiden työmotivaatiotekijöitä ja alaistaitoja. Tavoitteena on saada aikaan sellainen toimintamalli, jossa esille tulleet hyödyt saadaan osaksi tiimin toimintaperiaatteita. Tämä ajattelu on ohjenuorana, kun alan tutkijana käsittelemään keräämääni aineistoa ja analysoimaan merkityskokonaisuuksia. Tavoitteena ei ole keskittyä yksittäisiin esille tulleisiin sanoihin tai lauseisiin, vaan pyrin löytämään tutkimuksessa kokonaisuuksia. Selkein tavoite on löytää vastaus tutkimusongelmaan, jota myös Kananen (2014, 40) kirjassaan korostaa. Perehdyn laajemmin tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan ja tutkimusprosessiin kohdassa 5.2. Työn tavoitteena on saavuttaa toimeksiantajan asettama tavoite ”hyvä minä – hyvä me” -henki.

Kehittämistehtävänä on saavuttaa tähtitiimin toimintamalli ja ideoita arjen palkitsemiseen. Tutkimuksessa on tarkoitus pohtia keinoja tähtitiimin motivoinnin tueksi ja pelisäännöt tiimin toiminnalle. Jokaisen työntekijän tulisi voida toimia tehtävässään vastuullisesti ja sitoutuneesti. Tiimin lisäarvo syntyy, kun työntekijä kokee sitoutumisen ja vastuullisuuden lisääntyvän (Helin 2006, 214). Kehittämishankkeen toimintamallin tarkoituksena on työntekijälähtöisyys, koska tutkimuksen lähtökohtana on kauppiaiden halu saada työntekijät mukaan arjen vaikuttamiseen. Rovaniemen K-Supermarket Kauppatorin kauppiaat ovat uusia (aloittaneet keväällä 2016). Tarkoituksena on löytää työntekijöiden ja kauppiaiden välille selkeä yhteinen toiminnan päämäärä.

Tutkimuksessa haluan nähdä, miten alainen voi itse vaikuttaa työympäristöönsä ja saada omia ideoitaan tuotua työyhteisön hyväksi. Työntekijöiden tulisi kokea kehittämishankkeen jälkeen voineensa vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen. Työntekijät ovat voineet vaikuttaa omaan työarkeensa ja saaneet siitä toimintansa tueksi toimintamallin. Kehittämisen taustalla oleva tieto lähtee työntekijöistä ja tutkijana pyrin linkittämään sen tutkimuksen kannalta tärkeään lähdeaineistoon. Tutkimus on nähdäkseni tilaus niin käytännön kuin teoriankin valossa. Kananen (2014, 59) mukaan teoreettinen viitekehys tuo esille kaiken jo tiedetyn ja empiriassa tutkija pyrkii lisäämään tietovarantoa aihepiirin alueelta.

Jotta työ saavuttaa tieteen ja tutkimuksen asettamat yleiset ehdot, tavoitteena on noudattaa tutkimustyössä laadulliselle tutkimukselle ominaisia tutkimustapoja ja -prosesseja. Tarkoituksena on saada lisäarvoa ja uutta tietoa K-Supermarket Kauppatorin koko työyhteisön käyttöön. Kehittämistyö on oppimisprosessi, joten tutkimusosuudessa on tarkoituksena syventää teoretietämystä ja saavuttaa tavoitteet myös oman oppimisen kannalta. Eskolan & Suorannan (1996, 26) mukaan valitun tutkimusaiheen tulee kiinnostaa tutkijaa, mutta tutkijan tulee olla riittäväällä etäisyydellä tutkittavasta ilmiöstä, jotta tulosten tulkinta tapahtuisi eri näkökulmista. Tämän vuoksi on perusteltua, että teen tutkimustyön oman työni ulkopuoliseen organisaatioon ja saan tämän vuoksi kiinnostavasta aihealueesta laajemman näkökulman.

#### 4.4 Tutkimusmenetelmä ja esiymmärrys

Kvalitatiivinen tutkimus kertoo pääosin asioiden nykytilan. Tavoitteena on saavuttaa tulkin-toja erilaisiin ”miksi?” -kysymyksiin. Tutkimusmenetelmän avulla on tarkoitus selvittää asioita, joihin ei ole numeerisia vastauksia vaan vastaukset koostuvat laajoista laadullisista aineistoista. Tutkimustyössä on tärkeää löytää ymmärtämisen syvyys ja löytää erilaisia sosiaalisia kokonaisuuksia joiden avulla on mahdollista päästä lähelle käytännön todellisuutta toimeksi-antajan näkökulmasta. (Kananen 2014, 16 ja 19). Tässä tutkimuksessa tulee ymmärtää kokonaisvaltaisesti, mitä eri asenteita, arvoja ja mielikuvia sekä odotuksia motivaatioon, alaistai-toihin ja tiimiytymiseen liittyy K-Supermarket Kauppatorin näkökulmasta.

Uusi tieto tulee pystyä perustelemaan. Tutkimuksen tavoitteena on esittää asiat siten, että ne ovat paikkansa pitäviä ja tulosten oikeellisuus on näytettävä toteen. Tutkijan tulee ymmärtää tutkimusprosessi. Tutkijan kiinnostus tulee näkyä tulkinnoissa ja tutkimusraportin kuvissa, teksteissä ja kaavioissa. Pyrkimyksenä on kuvaileva eli *deskriptiivinen* tutkimusote. Valittu tutkimusmenetelmä vaikuttaa oleellisesti saavutettaviin tuloksiin ja päättelytyön tulisi olla *induktiivista* eli havainnot toimivat päätösten tukena. (Kananen 2014, 20 ja 60). Induktio on loogista päättelyä ja yksityiskohtien venyttämistä yleistyksiksi. Induktio on eräänlainen kvalitatiivisen menetelmän hypoteesi. Filosofin Charles Peirce (1839-1914) puolestaan totesi, että koke-musta ei voi asettaa kyseenalaiseksi. Loogiset ongelmat voidaan hänen mukaansa välttää *abduktiolla* eli uskomuksella uusia näkemyksiä tuottavaan johtajatukseen. (Grönfors 1982, 31-

33). Tutkimuksen perusajatuksen tulee tuottaa uutta tietoa ymmärryksen ja toiminnan tueksi. (Kananen 2014, 20 ja 60).

Abduktiossa uusi teoria ei synny pelkästään havaintojen pohjalta. Johtoajatuksen avulla havainnot voidaan keskittää sellaisiin seikkoihin, joiden uskotaan tuottavat uusia ideoita eli uutta teoriaa ilmiöstä. Tosiasiat ja kokemukset ovat aina loogisia. Kokemuksen esittäminen voi kuitenkin olla epäloogista. Loogisuus on näin ollen tieteen perusongelma. Tieteen tehtävänä on päästä käsiksi logiikkaan ja logiikka on ajatteluprosessin systematisointia. Parhaiten tähän päästään, kun tutkija käyttää johtoajatusta jonka avulla hän tarkastelee empiriaa ja analysoi materiaalia. (Grönfors 1982, 33-34).

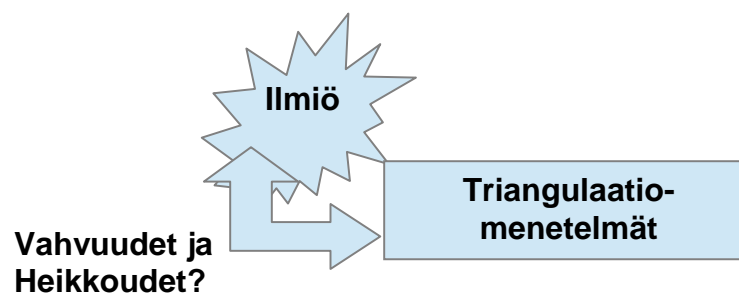
Johtoajatus voi syntyä induktion tuloksena, aikaisemmasta teoriasta tai tutkijan intuitiivisesta ajattelutavasta. Johtoajatuksen avulla voi päästä uuden teorian jäljille ja sen avulla tutkija voi hylätä tai vaihtaa mahdollisuuden huomioida epätavallisuudet ja yllätykset. Abduktiivisessa päättelyssä tulee huomioida, että validiteettierot häviävät. Abduktiivinen tutkimusaineisto on aina validia ja se ottaa huomioon myös ristiriitaisuudet ja asettaa kyseenalaiseksi, miten tutkija hyödyntää ja esittää aineistoa. (Grönfors 1982, 36-37).

Tutkimusmenetelmässä on huomioitava, että tutkija alkaa usein muuntaa laajaa ja monisäikeistä materiaalia yksinkertaisemmaksi. Menetelmässä tulisi keskittyä kuitenkin laajempiin merkityksiin, koska muutoin vaarana on tutkimusaineiston irtoaminen asiayhteydestään ja tapaustutkimus voi menettää pätevyytensä. (Patton 1990, 422-423). Tutkimuksen etenemisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että tutkija järjestää saamaansa aineistoa. Tavanomaista on luokitella, tyypitellä tai teemoitella ilmiöitä yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi. Tulkintavaiheessa havainnoille annetaan merkitys, ja selityksen sekä esiyymmärryksen avulla rakennetaan ilmiöistä yhteyksiä. Tutkimuksessa voidaan myös yhdistää eri analyysimenetelmiä, eli trianguloida. Triangulaatiolla pyritään vahvistamaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta sekä johtopäätösten painoarvoa. (Eriksson ym. 2005, 30).

Van Maanenin editoimassa kirjassa *”Qualitative methodology”* on esitetty, että triangulaation määritelmänä pidetään tutkimuksessa valittujen menetelmien yhdistelmää. Yksi tietty käytetty



menetelmä kuvaa tutkittavaa asiaa yleensä vain yhdestä näkökulmasta. Tällä menetelmällä pyritään useaan näkökulmaan ja pääsemään eroon luotettavuusongelmasta. (Van Maanen 1989, 135-136). Eskola kirjoittaa kirjassaan, että Denzin (1978) erotti triangulaation neljään eri tutkimustapaan: aineisto-, tutkija-, teoria- ja menetelmätriangulaatioon. Yhteistä näille kaikille on se, että lähestymistapoja voi olla useita. Tärkeintä on, että tutkija tietää tehtävänsä ja osaa perustella valitut ratkaisut. (Eskola ym. 1996, 41-43).



Kuva 10. Ratkaisumenetelmät. (Kananen 2014, 120 ja 122).

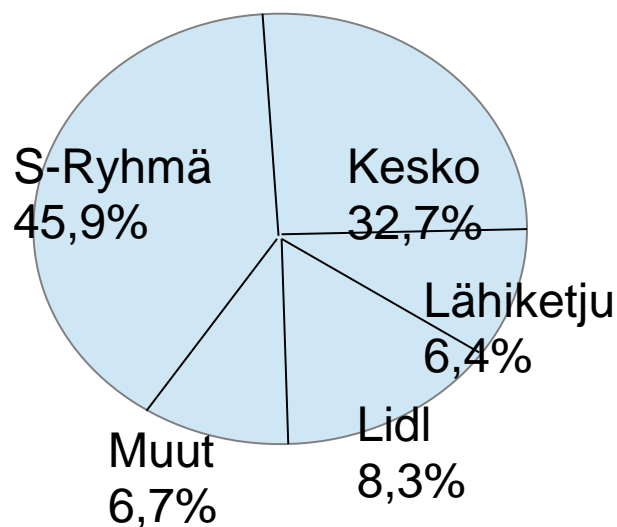
Kuvassa 10 käy ilmi, että menetelmän valinnassa tulee huomioida valitun menetelmän heikkoudet ja vahvuudet tutkittavaa tutkimusongelmaa kohtaan. Triangulaation valinta on perusteltua, jos yksi menetelmä aiheuttaa tietopuutteita ja tutkimusta voidaan täydentää toisilla menetelmävalinnoilla. (Kananen 2014, 121). Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma on hyvin monisäikeinen kokonaisuus ja on perusteltua käyttää eri menetelmiä. Tutkimuksessa ongelma ei ole täydellisen fokusoitu vaan tutkimusongelmaa kuvaa myös useat apukysymykset, joten tarvitaan useita menetelmiä ja näkökulmia asian ratkaisemiseksi.

## 5 KEHITTÄMISTYÖ – TÄHTTIIMIN TOIMINNAN PERUSTA

Alkuun esittelen toimeksiantajan ja tutkimusprosessin lähtökohtia. Pysin määrittelemään K-Supermarket Kauppatorin tutkimustyön teoriaviitekehukseen liittyvän tämän hetkisen nykytilan mahdollisimman tarkasti. Nykytilan määrittely on tärkeä kehittämistyön jalkauttamisessa ja kehittymisen tarpeen tunnistamisessa. Esittelen tutkimusaineiston hankintatavan lisäksi myös tutkimusjoukkoa. Alaluvuissa tuon esiin tutkimusprosessin vaiheita ja aineiston analysoinnin lähtökohtia sekä menetelmiä tämän kehittämistyön osalta. Esittelen myös tutkimustulokset ja tutkimustuloksista saavutetun kehittämistyön jalkauttamista työyhteisössä. Kuvaan tarkasti kehittämishanketta ja sen tulevaisuuden näkymiä tämän kehittämistyön osalta.

### 5.1 Rovaniemen K-Supermarket Kauppatorin esittely

K-ruokakaupat ovat perinteisiä päivittäistavarataloja, joiden liiketoiminta perustuu Keskon ja K-ruokakauppojen väliseen ketjuliiketoimintaan. Ruokakauppojen liiketoiminnasta ja paikallisesta näkyvyydestä vastaa vajaat 900 kauppiasta ympäri Suomen. Asiakkaita asioi koko kaupparyhmässä päivittäin vajaat miljoona. Kesko haluaa tarjota asiakkailleen laadukkaita tuotteita edulliseen hintaan, tinkimättä vastuullisuudesta ja monipuolisuudesta. Ketjuliiketoiminnan keskeinen pyrkimys on keskitetty tuotteiden hankinta, valikoimaproessi ja kauppayrityksen yhtenäisen kehittäminen. Ketjuliiketoiminnalla pyritään vahvaan kilpailukykyyn. (Kesko 2015).



Kuva 11. Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet kaupparyhmittäin. (Kesko 2015).

Kuvasta 11 käy ilmi, että Keskon markkinaosuus päivittäistavara-kaupasta vuonna 2015 on ollut 32,7% ja on näin ollen toiminnallaan toiseksi suurin alan toimija. Koko päivittäistavara-kaupan arvo Suomessa vuonna 2015 oli 16,6 miljardia euroa. Keskon oman arvion mukaan kaupan arvo oli hieman laskenut edellisestä vuodesta. Keskolla oli henkilöstöä keskimäärin reilut 8 000. (Kesko 2015).

K-Supermarket Kauppatori edustaa paikallista K-ruokakauppaa, joiden tarkoituksena on taa- ta laadukas tuotetarjonta ja huomioida paikallistarpeet. Kauppias voi vaikuttaa kauppansa toimintaan ja ottaa huomioon asiakkaiden toiveet sekä paikallisten tuottajien tuottaman lähi- ruoan. K-Supermarket pyrkii olemaan asiakkaidensa helposti saatavilla. Kauppa toimiikin monen perheen lähikauppana. K-Supermarketeiden valikoima on laaja ja soveltuu erinomai- sesti myös perheen viikkoruoan ostospaikaksi. Kauppatori pyrkii olemaan ylivoimainen pai- kallinen ruokakaupan toimija osaavalla henkilöstöllään, laajoilla valikoimillaan ja monipuoli- silla tuoretuotteillaan.

K-Supermarket kauppatorin liikevaihto vuositasolla on noin 10 miljoonaa euroa. Henkilö- kuntaa on keskimäärin 20. Sesonkivaihtelut ovat kaupan alalla suuria ja työntekijämäärä voi kasvaa hetkellisesti jopa 25 henkilöön. Kauppatorin kiinteistössä on tehty edeltävä remontti vuonna 1996. Vuonna 2017 tullaan toteuttamaan kauppiaiden ja Keskon yhteistyössä mittava koko kauppaa koskettava peruskorjaus ja kauppatilojen uusinta. Remontilla kauppiat usko- vat vahvasti liiketoiminnan kasvuun ja tunnettuuden lisääntymiseen laadukkaana ruokakaup- pana. Kauppatorin myyntipinta-ala on noin 1500 neliötä ja on suuruudeltaan Rovaniemen alueen suurimpia K-Supermarketteja.

## 5.2 Nykytilan määrittely ja tutkimusprosessin lähtökohdat

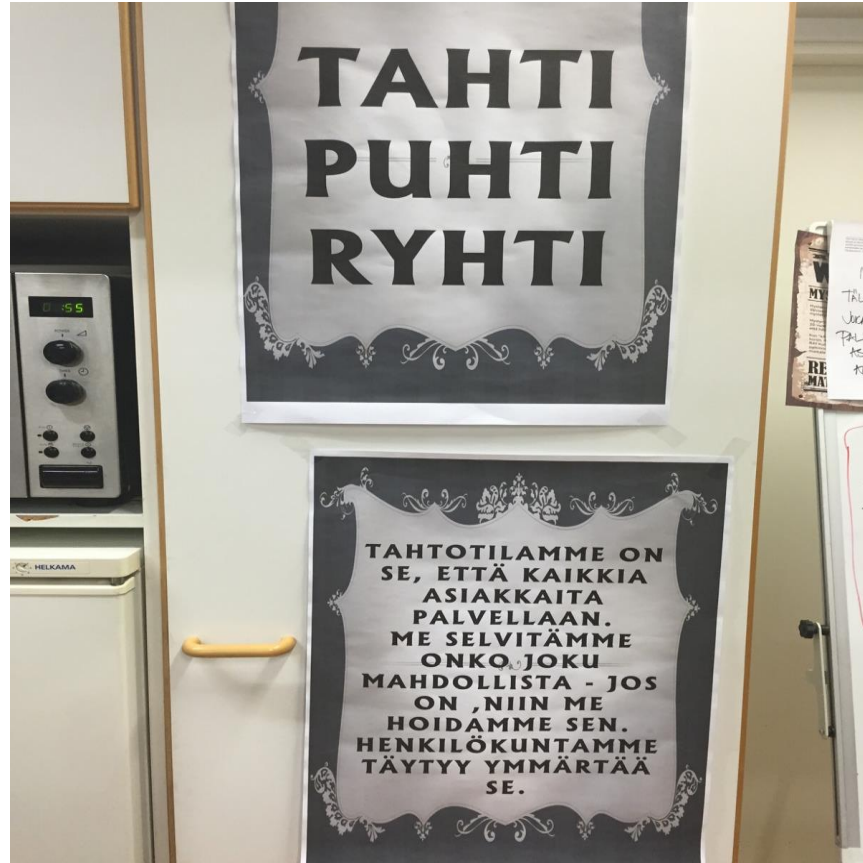
Kehittämistehtävän määrittely edellyttää pohdintaa nykytilasta ja sitä, että jossakin työyhtei- söä koskettavassa asiassa nähdään kehittämistarve. Nykytilan määrittelyssä käytän apuna teo- riaviitekehystä, eli tarkastelun kohteena ovat työmotivaatio, alaistaidot ja tiimiytyminen. Konkreettisesti nykytilan määrittämisessä käytän apuna havainnointipäiväkirjaa. Havainnoi- tipäiväkirja perustuu tässä tutkimuksessa tutkijan ja kauppiaan välisiin keskusteluihin ja kehit- tämistehtävän yhteistyön määrittämiseen ja aikataulutukseen. Havainnointipäiväkirja on

eräänlainen todiste tiedonkeruusta ja havainnollistaa tutkittavaan ilmiöön liittyviä asioita. Päiväkirjalla pyritään tallentamaan havaittua tietoa tulevaisuuden käyttötarkoitusta varten. (Kananen 2014, 67).

Todistettavin tapa havainnollisesta tiedonkeruusta on kuvan tai äänen tallennus (Kananen 2014, 67). Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt keskusteluissa tehtyjä muistiinpanoja ja kuvia. Pidän muistiinpanoja luotettavina, koska ne on kirjattu keskustelujen yhteydessä ja kuvat on otettu autenttisesta tilanteesta työarjen keskeltä. Tutkimusprosessi lähti liikkeelle 29.3.2016 alustavalla tapaamisella kauppiaiden kanssa. Kauppiat olivat juuri aloittaneet uudessa kaupapaikassa. Tapaamisen tarkoituksena oli herättää mietteitä, että millaisia asioita voitaisiin tutkia ja millainen kehittämistyö olisi järkevää toteuttaa.

Seuraava tapaaminen tutkimusprosessin edetessä oli 1.8.2016. Tämän palaverin tarkoituksena oli herättää keväällä käytyjä asioita uudelleen mieleen ja tavoitteena oli saada mietittyä selkeä aihe- ja kehittämissuhteen tarkoitus. Jäin tutkijana pohtimaan teoreettista taustaa ja kauppiat ottivat tehtäväkseen kehittämissuhteen täsmentämisen ja kauppiaiden omien tavoitteiden tarkastelun kehittämissuhteen kohtaan. Lopullinen aihe- ja kehittämissuhteesta sopiminen tehtiin 8.9.2016. Tällöin tutkijana olin perehtynyt laajasti teoriaviitekehukseen aikaisempien tapaamisten perusteella ja kehittämissuhteen voitiin aloittaa suunnitella työyhteisölle toteutettavaksi.

Kehittämissuhteen täsmentäminen ja idea tähtitöiden omasta huoneentaulusta sekä arjen palkitsemisen mallin kehittämisestä sovittiin 13.9.2016. Teoriaviitekehystä käytiin kauppiaiden kanssa tarkemmin läpi 28.10.2016. Tällöin sovittiin tarkemmin kehittämissuhteen osallistuvien työntekijöiden roolista ja tutkimuksen etenemisestä työyhteisössä. Näiden päiväkirjahavaintojen lisäksi kauppiaiden kanssa on lähetetty aiheen tiimoilta useita sähköposteja ja messenger -viestejä, jotka sinällään toimivat kirjallisena havainnointina ja tukevat tutkimusprosessin etenemisestä sekä tekevät havainnoista tutkimusprosessissa tieteellistä dokumentointia.



Kuva 12. Nykytila. (K-Supermarket Kauppatori, kahvihuone 28.10.2016)

Nykytilaa kuvaan kuvassa 12, jossa käy ilmi tämän hetken tiimin toiminnan perusta ja toiminnan tarkoitus asiakasrajapinnassa. ”Tahtotilamme on se, että kaikkia asiakkaita palvellaan. Me selvitämme, onko joku mahdollista – jos on, niin me hoidamme sen. Henkilökuntamme täytyy ymmärtää se.” Kauppias avasi 28.10.2016 käydyssä keskustelussa nykyisen huoneen taulun ja arvojen ideaa. ”Tahti” on keino pitää työnteossa hyvä tekemisen rytmi ja jokaisella tulee olla tekemistä ja tietoa mitä seuraavaksi tekee. ”Puhti” määrittelee, että jokainen työntekijä pitäisi huolen työmotivaatiostaan ja työn tekemisen ilosta. ”Ryhti” sen sijaan kertoo tavasta kohdata asiakas ja jokaisen työntekijän tulisi olla selkeä toimintatavoissaan asiakasta kohtaan. Tutkimusprosessin lähtökohtana ja kauppiaiden toiveena oli saada selvitettyksi työntekijöiden näkökulma ja tahtotila uusille toiminnan periaatteille.

Tutkimustehtävänä oli siis tarkoitus selvittää, *miten tehdä tähtitiimiä paremmaksi työntekijän oman vastuunoton ja motivoituneisuuden kautta?* Kiinnostuksen kohteena oli myös, *miten työntekijä voi toimia paremmin työyhteisön ja tähtitiimin toiminnan tarkoituksen hyväksi? Mikä työntekijää motivoi onnistumaan? Miten onnistumiset tulisi huomioida?* Koska tutkimustehtävästä muodostui varsin laaja ongelmakenttä, oli näkökulmaa rajattava, minkä vuoksi asioiden tarkastelun lähtökohtana on yksittäisen työntekijän kokemukset ja henkilökohtaiset havainnot. Jokainen kuvailee siis oman ”matkan” kohti tähtitiimiä. Tarkastelun kohteena tulee puolestaan esiin työntekijän omat työmotivaation ja alaistaitojen näkökulmat, jotka tässä tutkimuksessa toimivat tapauksen tarkastelun kohteena. Tutkijana olen erityisen kiinnostunut siitä, että kyselyyn vastaaja pohtii asioitaan omista lähtökohdista ja tarkastelee niitä tiimissä onnistumiseen.

Tutkimustehtävän laajuus edellytti sitä, että päädyin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään eri työskentelymenetelmien avulla. Laadullisessa tutkimuksessa etsitään vastausta laajoihin avoimiin kysymyksiin. Toisaalta pyrin miettimään tutkimustehtävää ja tutkimustulosten käytännön hyötyjä. Laadullinen tutkimus antaa paremman mahdollisuuden tarkastella syyseuraus-suhteita. Tämä mahdollistaa, että kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuksen päämäärä ovat paremmin saavutettavissa. Tutkimustehtävään vastaaminen edellyttää mielestäni, että tutkija ymmärtää laaja-alaisesti tutkimukseen osallistujien taustan ja työyhteisön toiminnan tarkoituksen tässä case-yrityksessä. Tutkimusmetodi on tutkijan työkalu ja sen kunnioittaminen on edellytys, jotta työntekijän työmotivaatiota ja alaistaitoja voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa paremmin ja kehittää työyhteisön toimintaa kokonaisvaltaisemmin.

### 5.3 Aineiston hankinta

Kvalitatiivinen tutkimus koostuu tutkijan tekemistä lukuisista valinnoista. Uskottava, totuudenmukainen ja luotettava tutkimus edellyttää ratkaisun tuottamiseen tarvittavaa tietoa. Tietoa kerätään tiedonkeruumenetelmillä, joita on useita. Yleisin tapa aineiston hankintaan on haastattelut, erilaiset teemahaastattelut, kyselyt ja havainnointi. (Kananen 2014, 64-65). Yksilö- ja ryhmähaastattelujen järjestäminen olisi ollut lähes mahdotonta kaupan aukioloaikataulujen ja vuorotöiden vuoksi, joten päädyin tekemään haastattelujen sijasta kyselytutkimuksen lomakekyselynä. Lomakekyselyä edelsi 9.11.2016 henkilökuntainfo, jossa kerroin kaupan kaikille työntekijöille kehittämishankkeen tarkoituksen ja tavoitteen. Henkilökuntainfossa ker-

rattiin myös aikataulutukset ja tutkimustyön lähtökohdat. Lomakekyselyn aikana työpaikan kahvihuoneessa oli nähtävissä tutkimukseen liittyvä pöytäesite (liite 3).

Tein tutkijana tietoisin valinnan, että henkilökuntainfossa en käynyt lävitse lomakkeessa esitettyjä kysymyksiä. Näin jokainen vastaaja sai vastata oman tietotaitonsa ja ymmärryksensä varassa esitettyihin kysymyksiin. Pyrin pitämään tutkijan vaikuttavuuden taustatietoon mahdollisimman vähäisenä. Tutkimuksen laadun pyrin varmistamaan monimuotoisilla kysymyksillä, jotta työn tavoitteet olisi saavutettavissa. Tutkimusaiheen lähtökohtana olivat laajat avoimet kysymykset, joihin pyrin löytämään tyhjentyviä ja laajoja vastauskokonaisuuksia. Kanasen (2014, 79) mukaan avointen kysymysten tarkoituksena on saavuttaa laajaa tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä sekä ne tuottavat tutkijalle itselleen avaramman näkökulman tutkittavaa ilmiötä kohtaan.

Tutkijana tarvitsin yksityiskohtaisen kysymysrungon kyselyyn, jotta mahdolliset ymmärrysongelmat jäisivät mahdollisimman vähäisiksi. Kysymysrungosta tuli saada mahdollisimman täydellinen, koska lisäkysymysten esittäminen ei lomakekyselyssä ole mahdollista tehdä. Kysymysrunkoon ei kuulunut vaihtoehtokysymyksiä, vaan pyrin muotoilemaan kysymykset mahdollisimman avoimiksi. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuului, käytin omaa teoreettista tietämystä apuna aineiston hankinnassa. Tavoitteena oli muodostaa kysymykset siten, että ne vastaisivat työni teoriataustaa ja työni tavoitteita.

Tutkimuksen lomakekyselyrungoksi (liite 2) muodostuivat seuraavat avoimet kysymykset:

1. Kerro omin sanoin mahdollisimman konkreettisesti, mikä on oman työroolisi toiminnan tarkoitus?
2. Kerro, mikä on työyhteisösi toiminnan tarkoitus?
3. Mikä saa Sinut ”syttymään” eli motivoitumaan työssäsi?
4. Miten saat ”sytytettyä” työkaverisi?

5. Kerro, millaisia alaistaitoja hyödynnät työssäsi?
6. Kerro, millaiset asiat koet työssäsi onnistumisiksi?
7. Kerro, miten toivoisit tulla huomioduksi onnistumisista?
8. Millaiset tähtitiimin ominaisuudet tekevät mielestäsi K-Supermarket Kauppatorin työntekijöistä voittavan joukkueen?

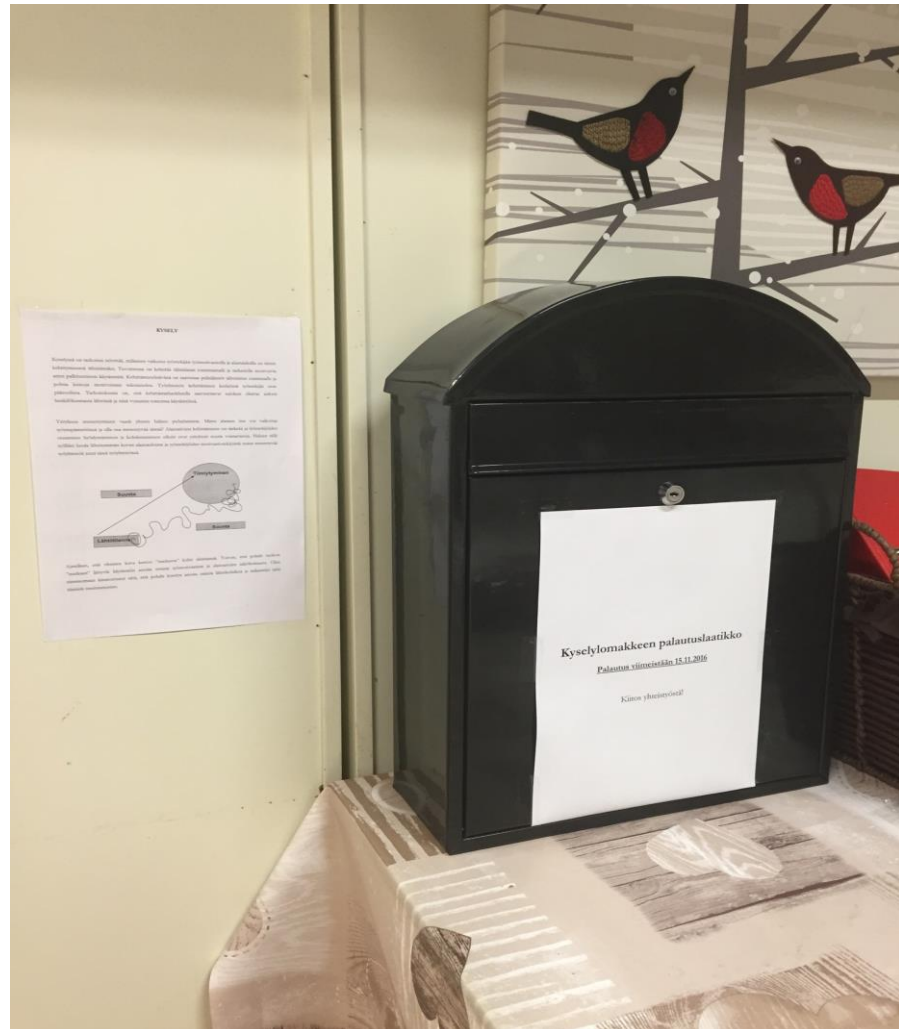
Lomakekyselyn yhteydessä kysyin avointen kysymysten lisäksi työkokemuksen määrää yhteensä ja työkokemusta K-Supermarket Kauppatorissa. Vastaus pyydettiin antamaan vuosiina. Lomakekyselyn yhteydessä oli tervehdyslomake (liite 1). Lomakkeessa kerroin opiskelustani ja työn aiheesta. Lisäksi koin tärkeäksi alustaa kysymyslomakkeen tarkoitusperää, koska henkilökuntainfossa jotain tärkeää voi jäädä huomiotta. Kyselyn alustuksessa selvitin tutkitaville työni tavoitteita ja itse tutkimusongelmaa (liitteet 1 ja 3). Uskon, että näin tutkittavien oli helpompi ymmärtää kyselyn tavoite ja ideologia. Tarkoituksena oli välttää ymmärrysongelmia, joita kysymykset saattavat aiheuttaa.

Kokonaisuudessaan haastattelurunko (liite 2) etenee vastaajien työtietojen kartoittamisen jälkeen yksittäisen työntekijän työmotivaatioon ja alaistaitoihin sekä arjen palkitsemiseen ja tiimitymiseen. Kyselyssä jätin tarkoituksella pois mahdollisuuden vastata ”muihin” asiasta mieleen tuleviin ajatuksiin, koska avoimet kysymykset jo itsessään mahdollistavat laajan vastaamisen. Tarkoituksena oli rajata kysymykset siten, että vastaukset tulisivat käsittelemään työni keskeisiä asiakokonaisuuksia.

Kysely toteutettiin marraskuussa siten, että viimeinen kyselyn vastauksien palautuspäivä oli 15.11.2016. Vastausaika oli yksi viikko ja palautus tapahtui kuvan 13 mukaisesti kahvihuooneessa olevaan lukolliseen postilaatikkoon. Arvioitu vastaajan käyttämä vastausaika kyselyyn oli noin 45 minuuttia. Arviota ei esitetty tiedoksi vastaajille, koska avoimet kysymykset voivat laajuudessaan viedä enemmänkin aikaa vastaajasta riippuen. Kysely jaettiin vastaajille henkilökuntainfossa ja kauppias varmisti, että jokainen työntekijä sai kyselyn. Tutkimusjoukkoon



kuuluvia pyydettiin vastaamaan kyselyyn rauhallisessa ympäristössä. Tämän tavoitteena oli, että kysymykset eivät aiheuttaisi vääriä tulkintoja tai vastausten samankaltaisuutta.



Kuva 13. Kahvihuoneen pöytäesite (liite 3) ja kyselyn palautuslaatikko (liite 4) (9.11.2016).

Tutkimusjoukkoon kuuluivat kaikki K-Supermarket Kauppatorin työntekijät (pl. kauppiaat). Periaatteessa kysely olisi ollut mahdollista järjestää myös kauppiaille, mutta kehittämishank-

keen tarkoituksena on olla mahdollisimman työntekijälähtöinen. Tämän vuoksi rajasin kaupan johdon pois tutkimuksesta. Tutkimukseen osallistuvat kuitenkin mm. osastojen vastaavat. Tavoitteena ei ollut siis muutoin rajata tutkimusjoukkoa, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin kehittämishankkeen luonteeseen. Koska tutkimuksen tarkastelun kohteena olivat työntekijöiden työmotivaatio ja alaistaidot, en nähnyt tarvetta laajempaan rajaukseen. Kvalitatiivinen tutkimus on valikoivaa ja tärkeintä on, että tutkija tekee rajauksen valitulle tutkimuskohteelle. (Laine ym. 2007, 57).

Vastausaika kyselyyn päättyi 15.11.2016. Yhteensä kyselyyn osallistui 40% perusjoukosta (työntekijöitä 20 hlöä) eli 8 henkilöä. Kyselyyn osallistuneista suurin osa, 6 henkilöä, oli ollut työelämässä yli 15 vuotta. Kyselyyn osallistuneista suurin osa, 7 henkilöä, oli ollut töissä K-Supermarket Kauppatorissa yli 5 vuotta. Kaikilla osallistuneilla oli verrattain pitkä työura takanaan. Keskimääräinen työura K-Supermarket Kauppatorissa oli 8 vuotta.

Aineiston käsittelyssä en halua nostaa esille jotain tiettyä osallistujaa vaan käsittelen koko ryhmää yhtenä kokonaisuutena. Samoista syistä en myöskään käsittele työkokemusta erillisenä tarkoituksena, vaan se antaa taustaymmärryksen työmotivaatio- ja alaistaitokokemuksista. Olen pyrkinyt käsittelemään ja esittelemään aineiston tutkimustehtävän eri kohdissa siten, että anonymiteetti jokaisella kyselyyn osallistuneella säilyisi.

Osana aineiston hankintaa toteutin 28.11.2016 kehittämishankkeen tutkimusjoukkoa koskevan osallistavan toimintavaiheen. Osallistavassa toimintavaiheessa analysoinnin avulla saavutettua ensimmäistä aineiston tiivistämistä vaihetta viedään eteenpäin työyhteisön avulla toiseen aineiston tiivistämistä vaiheeseen. Tutkijana koen, että osallistamisvaihe ja aineiston tiivistäminen ovat osa aineiston analysointia, joten toimintavaiheesta kirjoitan tarkemmin kohdassa 5.4. -”tiivistämistaso 2”.

#### 5.4 Aineiston analysointi

Aineistoa tarvitaan ilmiön ratkaisua varten. Aineisto itsessään määrittelee tavan aineiston käsittelyyn ja analysointiin, mutta tutkija on pääroolissa tehdessään ratkaisun aineiston pohjalta.

(Kananen 2014, 65). Tutkijan tulee pohtia, että voiko tutkittavaa ilmiötä ylipäättään tarkastella kokonaisuutena ja onko se tutkimuksen kannalta kuinka perusteltua. Tutkimuksen kannalta voi olla perusteltua keskittyä johonkin tiettyyn asiakokonaisuuteen tai esille nousseisiin merkittäviin asiakeskiöihin. Rajaaminen ja hallinta ovat sinällään jo osa tulkintaa ja aineiston analysointia. On tärkeä havaita, mikä on tutkimukselle oleellista ja mikä ei. Tapaustutkimuksessa tulee pitää huoli, että ilmiö pysyy valitussa ympäristössä. (Laine ym. 2007, 58).

Lomakekyselyn tekstit sain tutkittavilta valmiiksi kirjoitettuina. Käsiala oli vastaajilla selkeää, joten tarvetta puhtaaksikirjoittamiselle ei ollut. Näin kuitenkin tarpeellisenä tehdä erillisiä muistiinpanoja, koska aineisto oli laaja ja monisivuinen. Palautuneista aineistoista kertyi tutkittavaa aineistoa yhteensä 25 sivua käsinkirjoitettua tekstiä. Analysointivaiheessa olen käsitellyt kyselyyn osallistuneita ryhmänä ja aineistoa kokonaisuutena kulloisenkin tarkastelunäkökulman mukaisesti. Luin aineiston lävitse useaan otteeseen – kohta kohdalta – jotta pystyin hahmottamaan kokonaiskuvan aineistosta. Samalla oli tarkoituksena ymmärtää vastaajien ajatuksen kulkua ja jäsentämään asioita asiakokonaisuuksina. Tämän vuoksi käytin lukiessani eri värisiä alleviivauskyniä, jotka kuvasivat väreiltään eri aihealueita. Näin ollen myöhemmässä vaiheessa aihealueisiin olisi helppo palata ja tarkistaa ilmaisuja.

Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisesti varsinaisessa analysointivaiheessa lähdin liikkeelle tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimusongelma toimi lähtökohtana, jota kautta pyrin löytämään ongelmaan vastaavia ilmauksia. Koska varsinaisia tutkimusongelmia oli apukysymyksineen yhteensä neljä (4), tein analyysin neljä kertaa, jotta näkökulmat eivät sekoittuisi keskenään tai häiritse tulosten tulkintaa. Tässä tutkimuksessa käytän osana triangulaatiota aineistolähtöistä teemoittelua ja tiivistämistrunkoa.

Laadullisessa tutkimuksessa tulkintojen tekeminen on ongelmallisin vaihe. Tutkija ja tutkittava eivät välttämättä ymmärrä toistensa kieltä. Tutkittavien tulkinta kysymyksistä on tutkimuksen ensimmäinen aste. Tieteellinen ajattelu edellyttää reflektointia ja teoreettista ajattelutapaa. Tutkijan tulee nousta arjen ymmärryksen yläpuolelle ja kehittää mielekkäitä tulkintoja. Tutkijan tulee nousta toiselle asteelle ja tulkittava asia toiseen kertaan. Tutkimusajattelun suurin kompastus on olettaus. Tutkijan tulee löytää tulkinnoilleen todenmukaiset selitysmallit ja realismi. (Eskola ym. 1996, 112-114).

### Tiivistämistaso 1

Teemarunkona toimi teoriataustan johtoajatus kolmesta tutkimukseni pääteemasta: *työmotivaatio, alaistaidot ja tiimiytyminen*. Analyysin eri vaiheissa tavoitteena oli yhdistää samaa tarkoittavat asiat samaan teemakategoriaan, joista jokainen vastasi omaan tutkimusongelmaan. Analysoin aineistoa teemarunkoa vasten. Teemarunko on kuvattuna kuvassa 14, jossa tarkoituksena oli saavuttaa tehdyn kyselyrunгон kautta selkeät merkityskokonaisuudet valittuihin teemoihin. Tällöin aineistolähtöistä teemoittelua ohjaa vahvasti esiyymmärtämäni teoriatausta. Ensimmäisessä tiivistämistasossa oleellista oli löytää laajempia merkityskokonaisuuksia. Tämän vuoksi tutkimusongelma metakysymyksineen oli koko ajan aineiston lähettyvillä näkökulman tarkistamista varten.



Kuva 14. Teemarunko, tiivistämistaso 1. Laajemmat merkityskokonaisuudet.

Teemoittelu kolmeen kategoriaan ei ollut kuitenkaan yksinkertaista, sillä vastausten laajuus ja erimuotoisuus vaikeuttivat selkeää teemoittelua ja rajanvetoja. Tutkittavilta tuli laajoja ja selittäviä vastauksia. Tutkittavat olivat itse avanneet sanojensa tarkoitusta, joka helpottaa tulkin-

taa. Tiivistämisvaiheessa huomasin, että kyselylomakkeen asettelu oli onnistunut, koska tutkittavien vastaukset eivät hajaantuneet muiden kysymysten joukkoon, vaan tutkittavat olivat vastanneet suoraan kysymykseen. Eroavaisuuksien ja samankaltaisuuksien työstäminen ja merkitysten ryhmittely alkoivat kuitenkin sujua, kun aineiston pystyi sisäistämään kokonaisuutena. Jokaisen vastauksen pystyi teemoittelemaan tiettyyn ryhmään ja vastauksia pystyi erittelemään toisistaan. Sain tiivistettyä tekstistä merkityskokonaisuuksia muistinpanoiksi noin viiden sivun verran väljää käsin kirjoitettua tekstiä. Tarkoituksena oli saada tehdystä tiivistyksestä parempi kokonaiskuva tulkintaa ja toista tiivistämisvaihetta varten.

Ensimmäisessä tiivistämistasossa pyrin etsimään lauseita ja asiakokonaisuuksia, ei siis pelkästään yksittäisiä sanoja. Tärkeää oli tehdä myös tietynlaisia yhdistämisii, jotta asioiden esittäminen henkilökunnan osallistamisvaiheessa onnistuisi mielekkäästi. Yhdistämisessä tuli myös huomata, että tutkijana en muuta aihetta, vaan alkuperäinen tutkittavan ilmaisu säilyisi. Valintaperusteena asiakokonaisuuksille käytin esiintymistiheyden perusteella esille nousseita synonyymeja ja samankaltaisuuksia. Pyrin aidosti olemaan tekemättä ennako-oletuksia ja liiallisia asiaoikaisuja. Tiivistämisvaiheen lopputuloksena valitsin toista tiivistämistasoa varten yhteensä kymmenen merkittävintä asiakokonaisuutta aineistosta tutkimusongelmaan viitaten ja viisi arjen palkitsemiseen liittyvää työntekijäehdotusta.

*Tiivistetyt asiakokonaisuudet:*

- 1) Palvelen asiakkaita siten, että heillä on kiva käydä kaupassa ja he palaavat tänne uudestaan.
- 2) Olen oma-aloitteinen, varmistan työn sujuvuuden ja autan työkaveria.
- 3) Positiivisuudellani kehitän uutta ja teen kaupasta mieluisan kokemuksen työkavereille ja asiakkaille.
- 4) Kehun, kannustan, kuuntelen ja kiinnostun.
- 5) Olen myyjänä persoona.
- 6) Innostun uudesta ja kehitän toimintaa oppimalla sekä olemalla esimerkkinä työkavereille.

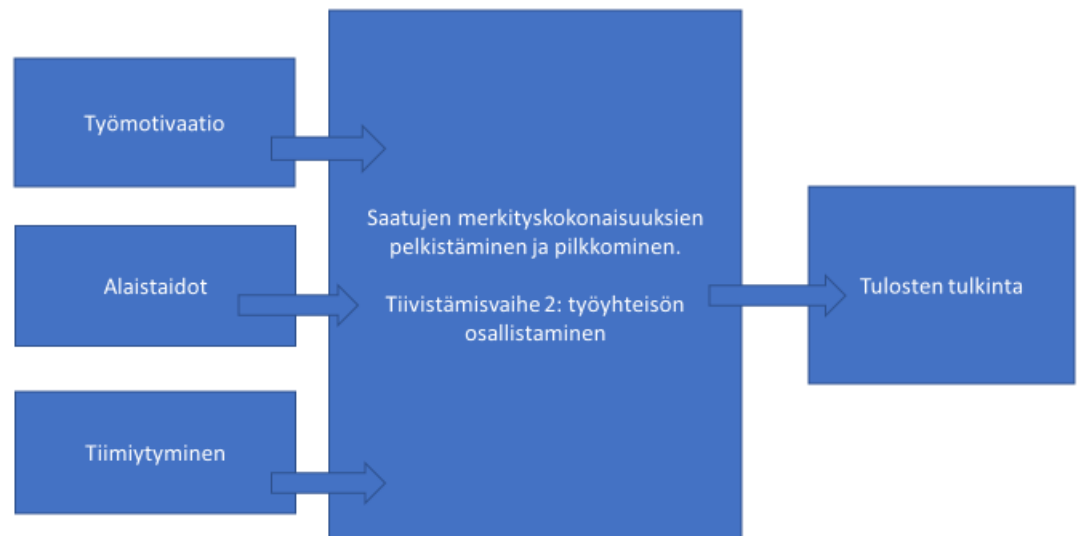
- 7) Hymyllä teen tyytyväisen asiakkaan ja työkaverin.
- 8) Haluan työstäni palautetta ja haluan tuntea itseni tärkeäksi.
- 9) Puhallan yhteen hiileen ja uskon tekemiseeni.
- 10) Olen ammattitaitoinen ja teen työtäni hyvällä asenteella.

*Arjen palkitsemisen työntekijäehdotukset:*

- 1) Vapaaliput, lahjakortit, kulttuuriliput ja urheilu-/hyvinvointiliput
- 2) Yhteinen tekeminen
- 3) Tulokseen ja tekemiseen perustuva kannustin (palkan lisä, bonus, ruokaetu, alennus)
- 4) Loma- ja vapaajärjestelyt: extravapaa, tuntilyhennykset tms.
- 5) Vilpitön kiitos ja positiivinen palaute

*Tiivistämistaso 2*

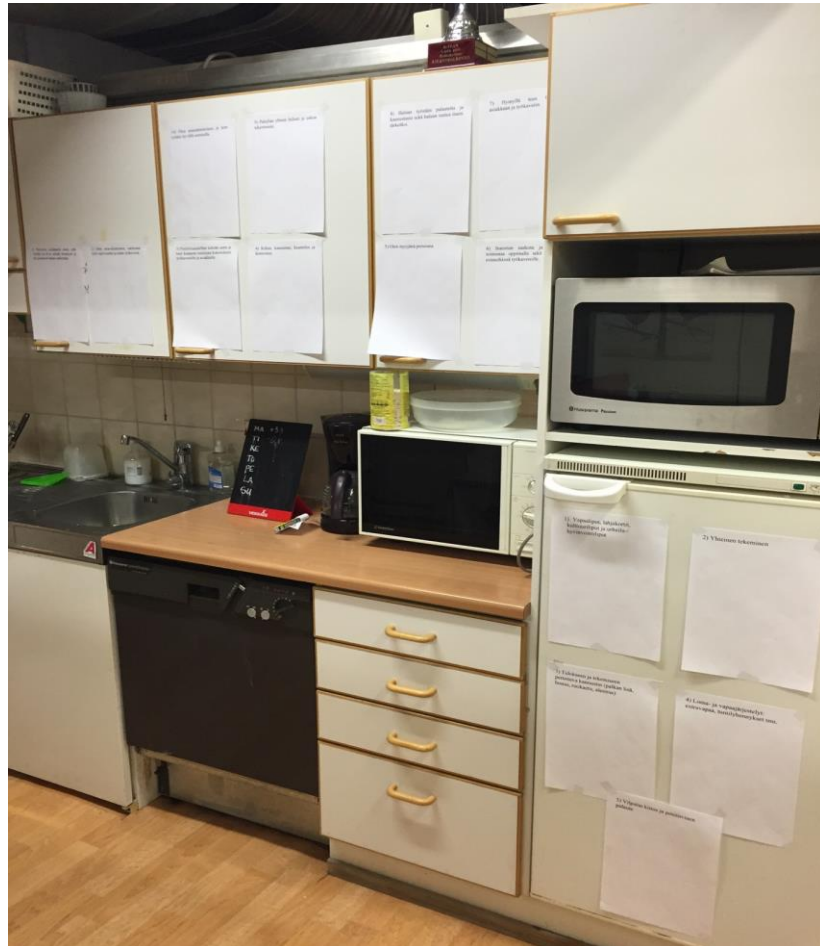
Kehittämistyötä varten minun tulee tutkijana löytää työyhteisölle ymmärrettävimmät näkökulmat, jotka nousivat esiin analysoinnin ensimmäisestä tiivistämisvaiheesta. Tiivistämisvaihe on kuvattuna teemarungon avulla kuvassa 15. Kehittämistehtävän tarkoituksena on osallistuttaa työyhteisö vahvasti hankkeeseen ja tämän vuoksi tutkijana päätin tiivistää aineistoa yhteistyössä työyhteisön kanssa. Päätin tutkijana hakea vahvistusta havaittuihin näkökulmiin suoraan työyhteisöltä. Työntekijälähtöisyys nostaa hankkeeseen sitoutumista ja palvelee työyhteisöä paremmin. Etsin tarkoituksella aineistosta merkittäviä samankaltaisuuksia tutkimusongelman ympäriltä, koska tällöin samaistuminen asiakokonaisuuksiin olisi työyhteisössä mahdollisimman laaja. Tutkimustulosten yhteydessä tulen tulkitsemaan myös havaittuja eroavaisuuksia, mutta tutkijana koen tässä kohtaa analysointia samaisuuksien rakentavan tiimityöskentelyä paremmin.



Kuva 15. Tiivistämisvaihe 2. Työyhteisön osallistamisvaihe.

Osallistumisvaiheen kokous pidettiin K-Supermarket Kauppatorissa marraskuun lopussa ja kokoukseen osallistuivat kauppiaiden lisäksi kyseisen aamun työvuorolaiset ja osastojen vastaavat. Kokoukseen eivät osallistuneet kaikki työntekijät erilaisten työvuorojen vuoksi. On siis hyvin mahdollista, että osallistumisvaiheeseen osallistuivat myös sellaiset työntekijät, jotka jättivät vastaamatta kyselyyn. Pidin tätä tutkimuksen kannalta hyvänä asiana, koska tällöin kyselyyn osallistumatta jäänytkin voi vielä vaikuttaa kehittämistyöhön tässä vaiheessa. Toisaalta, en kokenut tarvetta toiselle kokoukselle, koska työntekijän vaikutusmahdollisuuksia kehittämistyöhön oli jo annettu kyselyn sekä tämän kokouksen muodossa. Lisäksi tiivistämisvaiheen asiakokonaisuudet olivat kahvihuoneessa kokonaisen vuorokauden, joten kaikilla halukkailla on ollut mahdollisuus vaikuttaa.

Kirjoitin jokaisen näkökulman tai asian erilliselle valkoiselle A4 -paperille. Paperit olivat sijoiteltu kahvihuoneeseen siten, että jokainen pystyi näkemään asiat esteettä ja yhdellä kertaa (katso kuva 16). Luin jokaisen kohdan tarkoin ääneen ja kerroin, että tämä osallistumisvaihe on eräänlainen asioiden tiivistämisvaihe. Pyysin jokaista pohtimaan omalla kohdallaan asiiasältöä. Tämän jälkeen jaoin jokaiselle osallistujalle kynät ja pyysin antamaan omasta mielestä tärkeimmälle asiakokonaisuudelle kolme ääntä, toiseksi tärkeimmälle kaksi ääntä ja kolmanneksi tärkeimmälle yhden äänen. Lisäksi pyysin antamaan arjen palkitsemisen ehdotuksista parhaimmalle kaksi ääntä ja toiseksi parhaimmalle yhden äänen. Kerroin, että viisi eniten ääniä saanutta asiakokonaisuutta ja kaksi arjen palkitsemisen ehdotusta otan tutkimuksessa lähempään tarkasteluun ja valitut asiat toimivat kehittämistyön lähtökohtana.



Kuva 16. Tiivistämisvaihe 2, K-Supermarket Kauppatori, kahvihuone 29.11.2016.



Äänimääristä pystyi päättelemään, että tiivistämisvaiheeseen osallistui ja äänensä antoi yhteensä 9 henkilöä eli 45% työntekijöistä. Asiakokonaisuuksien osalta eniten ääniä sai asiakohdan 10. Muutoin äänet jakautuivat siten, että viisi eniten ääniä saanutta asiakokonaisuutta oli helposti eriteltävissä. Kuviossa 14 on esitetty tiivistämisvaiheen äänestystilanne. Tiivistämisvaiheen kolme vähiten ääniä saaneet kohdat (6, 7 ja 9) saivat yksittäisiä ääniä ja kokonaan ilman ääniä jäivät kohdat 3 ja 5. Arjen palkitsemisehdotuksista eniten ääniä saivat kohdat 1 ja 4. Kohta 2 jäi kokonaan ilman ääniä. Tulkitsen vastauksia tarkemmin tutkimustulosten teemoittelun yhteydessä.

*Viisi eniten ääniä saanutta asiakokonaisuutta:*

- 1) Palvelen asiakkaita siten, että heillä on kiva käydä kaupassa ja he palaavat tänne uudestaan (kohta 1).
- 2) Olen oma-aloitteinen, varmistan työn sujuvuuden ja autan työkaveria (kohta 2).
- 3) Kehun, kannustan, kuuntelen ja kiinnostun (kohta 4).
- 4) Haluan työstäni palautetta ja kannustusta sekä haluan tuntea itseni tärkeäksi (kohta 8)
- 5) Olen ammattitaitoinen ja teen työtäni hyvällä asenteella (kohta 10)

*Kaksi eniten ääniä saanutta arjen palkitsemisehdotusta:*

- 1) Vapaa- ja loma- ja vapaa-aika: lahjakortit, kulttuuriliput ja urheilu-/hyvinvointiliput (kohta 1).
- 2) Loma- ja vapaaajanjärjestelyt: extravapaa, tuntilyhennykset tms. (kohta 4).

## 5.5 Tutkimustulokset

Tutkimukseni tässä kohtaa esittelen tutkimuksen tulokset teemoittelun avulla. Teemoittelun tarkoituksena on löytää sellaiset asiakokonaisuudet, jotka vastaavat tutkimusongelmaan. Pelkistämällä ja pilkkomalla tekstiä tutkija ymmärtää, että mistä asioista aineisto ”puhuu”. Teemoittelussa on tyypillistä käyttää suoria sitaatteja alkuperäisestä tutkimusaineistosta. (Kananen 2014, 108). Tutkimuksen kannalta on parempi kirjoittaa ”*paljon vähästä kuin vähän paljosta*”. (Laine ym. 2007, 57). Sitaateilla pyritään osoittamaan tutkijan tekemien johtopäätösten ja tulkintojen oikeellisuus. Aineisto luokitellaan puhtaasti aineistojen pohjalta tai teoreettiselta näkökulmalta. Teoreettisessa näkökulmassa lähtökohtana ovat teorian luomat käsitteet, kun aineistolähtöisessä tarkastelussa otetaan esille aineistosta esille nousseet kokonaisuudet. (Kananen 2014, 107-109).

Tavoitteeni on käsitellä saamiani tuloksia siten, että vastaus tutkimusongelmiin löytyisi mahdollisimman selkeästi. Olen jakanut kappaleet siten, että ne vastaisivat kyselyrunгон ja tutkimusongelmien pääpiirteitä. Näin on helpompi seurata kysymys-vastaus-asettelua ja tehdä johtopäätöksiä tuloksista. Tutkimustulosten yhteydessä esitetyt suorat viittaukset viittaavat tietyn osallistujan vastaukseen, joten lähdeviitettä niihin ei ole merkitty.

Pyrin etsimään teemoittelun avulla tietynlaista toiminnan loogisuutta: samanlaisuutta tai erilaisuutta. Tärkeintä on, että aineisto antaa selityksen tutkittavalle ilmiölle. Ratkaisun löytäminen ja asioiden edistäminen vaativat kuitenkin intuitiota ja tietynlaista mielikuvitusta, jotta tutkimustulokset toimisivat kehittämistyön lähtökohtana. Luvussa 6 otan kantaa tutkimuksen merkitykseen, luotettavuuteen ja uskottavuuteen. Tutkimustuloksissa viitataan analysoinnin pohjana oleviin tiivistämistasoihin. Näin haluan selventää, milloin tutkijana viitataan laajaan tutkimusaineiston tiivistämiseen eli ”tiivistämistaso 1” ja milloin työntekijöiden osallistamisvaiheen jälkeiseen aineiston tiivistämiseen eli ”tiivistämistaso 2”.

*Teema 1, työmotivaatio*

Teoriaosuudessa totesin, että motivaatio perustuu yksilön tahtoon ja haluun tehdä tiettyä asiaa. Yksilön tulisi tehdä tarkoituksellista työtä ja ymmärtää tekemänsä työn tarkoitus. Kyse-lyssä motivaation perustaa pyydettiin selittämään tutkittavien oman työtehtävän ja koko työ-yhteisön osalta. Työn tarkoitus arvioitiin ja koettiin yleisesti ottaen samankaltaisiksi. K-Supermarket Kauppatorin työntekijöillä nousi selkeään keskiöön halu palvella asiakkaita ja tehdä omat työtehtävät mahdollisimman huolellisesti. Teemoittelussa yhdistin samankaltai-suuksia ja pyrin aineistoesimerkein kuvaamaan merkityskokonaisuuksia yhteen.

Oman työtehtävän tarkoituksena koettiin vahvasti tehdä työt niin hyvin kuin mahdollista. Uusea tutkittava otti kantaa, että työnteon tulee olla oma-aloitteista ja sujuvaa. Asiakastarpei-den luominen koettiin osaksi työtehtäviä. Osa vastaajista kommentoi, että heillä on suhteelli-sen hyvät mahdollisuudet vaikuttaa kaupan valikoimaan ja edistää tätä kautta asiakastarpeiden syntyä. Asiakkaan antaman tiedon välittäminen koettiin ratkaisuna edistää tiimin ja kaupan toimintaa.

” - - tulisi välittää tietoa asiakkaalta henkilökunnalle ja toinen toisillemme.”

Toiminnassa nähtiin tärkeänä pitää asiakkaat tyytyväisinä ja tehdä asiakaskokemuksesta mie-luisa. Selkeänä työyhteisöä koskettavana tarkoituksena koettiin liiketoiminnan edistäminen kaupanteon kautta ja olemalla asiakkaita varten. Asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen ja sen kehittäminen koettiin ratkaisuna saada asiakas palaamaan asioille aina uudelleen. Työyhteisön toimivuuden ja tekemisen ilon tulee näkyä myös asiakkaalle.

” - - jotta asiakkaalla olisi siellä (kaupassa) kiva käydä.”

Uusea tutkittava otti kantaa, että työnteossa tulee olla myös työkaverille apuna. Oma-aloitteisuudelta toivottiin myös mahdollisuutta tulla avuksi ilman erillistä johdolta tulevaa käskyä. Yhteen hiileen puhaltaminen ja teot työkaverin hyväksi koettiin tärkeiksi. Toiminnas-

sa toivottiin myös avarakatseisuutta kaikkia kaupan toimintoja kohtaan. Ratkaisuna nähtiin osittainen työkierto tai harjoittelu kaikilla kaupan osastoilla. Työkierto nähtiin myös työtehtävien moninaisuutena ja kyllästymisen esteenä. Työkaverin apua kaivattiin myös ohji osastorajojen.

” - - ihmiset voisivat olla joka osastolla, eikä vaan tiettyssä osastossa.”

Tutkittavat kokivat pääasiallisena motivoinnin lähteenä hyvän asiakaskokemuksen. Työn tärkeä osa olivat erilaiset kohtaamiset asiakkaiden kanssa. Asiakkaat tekevät päivästä vaihtelurikkaan ja tutkittavat kokivat, että tylsää samanlaista päivää asiakaspinnassa ei ole. Omassa työssä motivoi vahvasti asiakkaiden antama palaute. Ratkaisuna nähtiin myös kysyä asiakkaiden palautetta motivoinnin tueksi. Positiivinen palaute työnantajalta koettiin myös tärkeänä. Työtehtävien kehittäminen ja uuden oppiminen toivat työtehtäviin varmuutta. Työntekijöiden sekä kauppiaiden välinen luottamus nähtiin motivaatiota lisäävänä tekijänä ja tahtotilana tehdä luottamuksen avulla hieman enemmän.

Työntekijä voi vaikuttaa omalla toiminnallaan vahvasti tiimin toimintaan. Oma vastuunotto toisen motivoinnista nähtiin vaikeana lähestymistapana. Useat tutkittavat pitivät työkaverin motivaatiota tärkeänä, mutta oman toiminnan vaikutus työkaverin motivointiin nähtiin ongelmallisena. Osa näki jopa mahdottomana tehtävänä saada sytytettyä apaattista ja negatiivista työkaveria. Vastauksista kuitenkin kävi selkeästi ilmi, että teot työkaverin motivointiin eivät tarvitse olla järin suuria. Työntekijän oman positiivisen asenteen uskottiin olevan työkaveria motivoiva tekijä. Kehuminen hyvin tehdystä työstä koettiin tärkeimpänä yksittäisenä tekona kohentaa työkaverin motivaatiota. Toisaalta työkaverilta edellytettiin kuuntelua ja kiinnostusta toisen työntekijän asioita tai sanottavia kohtaan. Työntekijöiden välinen huumori nähtiin motivoivana ja työyhteisön toimintaa edistävänä tekijänä.

” - - meillä on talo täynnä loistavia tekijöitä, joiden kanssa on kiva tehdä töitä.”

Tutkittavat vastasivat myös työssä koettuihin onnistumisiin. Onnistuminen tukee motivoituneisuutta, joten tutkijana avaan onnistumiskokemuksia työn tässä kohtaa. Onnistumiskokemukset olivat erityisen lähellä vastausten sisällöltään samansuuntaisia kuin vastaukset työntekijän omista motivaatiotekijöistä. Työssä koettiin vahvaa onnistumista, kun asiakaskontakti on ollut hyvä ja molemmille osapuolille on jäänyt positiivinen mieli. Positiivinen asiakaspaute oli onnistumiskokemus jo sinällään. Oma-aloitteinen tekeminen ja siitä saatu kiitos koettiin erityisen tärkeäksi. Sinällään selvyytensä pidettiin, että omat työtehtävät on hoidettu hyvin. Onnistumisen tunteeseen pääsemiseksi vaadittiin jotain positiivista ja iloista työkaverin tai asiakkaan huomioiduksi tulemistä. Oma toiminta nähtiin oleellisena osana onnistumisen tunnetta.

” - - saan asiakkaan nauramaan.”

Teoriaosuudessa käsitelin työntekijän sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä pidettiin teoriassa motivoivimpina lähteinä kuin ulkoisia motivaatiotekijöitä. Tutkittavat kokivat parhaimpana onnistumisista huomioitavana tekijänä saadun kiitoksen. Kiitoksen antamisen kynnyksen toivottiin olevan matalan ja hyvin tehdystä työstä toivottiin saatavan vilpittömän kiitos sekä kehu. Kiitos ja kehu ovat selkeitä sisäisen motivaation lähteitä ja hyödyt avoimesta toiminnasta työntekijän motivaatiolle ovat varmasti suuret, koska kiitoksen tärkeys korostui useassa vastauksessa.

” - - kiitos tsemppaa kummasti eteenpäin.”

Tässä kohtaa on nähtävä kuitenkin motivoinnin kokonaisuus, joten tulosten perusteella voitaneen käsitellä esille nousseita ulkoisia motivaatiotekijöitä – keinoja onnistumisten konkreettiseen huomioimiseen. Vaatimukset ulkoiselle motivoinnille olivat varsin vaatimattomia. Toisaalta palkitseminen toteutuu onnistuneesti tällöin työyhteisössä paremmin resurssit huomioiden. Esille nousivat erilaiset vapaaliput erilaisiin kulttuuri-, messu-, ja urheilutapahtumiin. Lisäksi vapaa-aika ja lomajärjestelyt koettiin tärkeiksi. Tässäkin realismi oli hyvin läsnä. Toiveena olivat tuntilyhennykset ja mahdollisuus järjestellä pidempiä vapaita vuorotyöt huomi-

oiden. Palkkaukseen otti kantaa vain kaksi tutkittavaa, joissa esille nousivat tulospalkkauksen lisäksi erilaiset kaupan antamat edut.

Seuraavaksi tarkoitukseni on selittää tutkimustulosten laajempaa merkitystä ja pyrin kytkeään vastaukset tutkimustehtävään. Työn tarkoitus ja työmotivaation lähtökohtia arvioitiin hyvin samankaltaisesti ja vastauksissa ei esiintynyt merkittäviä eroavaisuuksia. Kun teemoittelun tuloksia tarkastellaan tutkimustehtävän näkökulmasta, huomataan mitkä tekijät motivoivat työntekijää onnistumaan ja miten työntekijä voi omalla motivoituneisuudellaan viedä tiimiä eteenpäin. Teoriaosuudessa käsitelin työmotivaation taustaa ja yksilön vapaaehtoisuutta motivoitua ja tehdä työtä. Yksilön tulee ymmärtää tekemisen tarkoitus ja tutkimustuloksista nähdään, että työntekijöillä on laaja ymmärrys työyhteisön tarkoituksesta. Teoriassa korostui, että motivaatiolla tulee olla selkeä ja yhteinen tekemisen päämäärä. On merkittävää, että vastaukset ovat työn tarkoitukseen viitaten myös samankaltaisia. Tämä on hyvä signaali kehittää tähtitiimiä paremmaksi, koska työntekijöillä on selkeä suuntaviiva omalle toiminnalleen.

Vastaajat kokivat asiakaskohtaamiset ja asiakkaiden tyytyväisyyden yhden tärkeimmäksi motivaation perustaksi omalle toiminnalleen. Päädyn tulkintaan, jossa tiimin toiminta riippuu paljon asiakkaista ja on erityisen hyvä, että tiimin jäsenet tiedostavat asiakaskeskeisyyden omassa toiminnassaan ja osaavat hyödyntää sitä oman motivaation lähteenä. Työkaverin motiivointi nähtiin huomattavasti haastavampana. Tämä on mielenkiintoinen havainto, koska teoria pitää toisen ihmisen motiivointia myös monimutkaisena. Tulkitsin vastauksista kuitenkin, että työkaverin motivoimisesta ei tarvitse tehdä hankalaa. Pienet teot ja sanat riittävät.

Teoriaosuuden mukaan vastuu motivaatiosta tulisi olla kaikilla tiimin jäsenillä. Tiimin toiminnan kannalta oli näkyvissä kuitenkin selkeä heikkous. Osasta vastauksista näkyi, että työkaverin motiivointia ei haluttu omalle vastuulle. Tähtitiimin toiminnan kannalta olisi kuitenkin hyvä, että vastuu hyvästä tekemisen mielekkyydestä on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Tulkitsen tätä niin, että tulevaisuudessa olisi hyvä kehittää keskinäistä vuoropuhelua ja laskea kynnystä pienten tekojen tekemiseen työkaveria kohtaan. Teoriassa otin kantaa siihen, että positiivisuus ja avoin yhtenäinen ajattelu ovat keinoja yhteiselle motiivoinnille.

Tuloksista nousi teemoittelun ja asiayhdistämisen myötä selkeästi esille positiivisen palautteen saaminen. Asia korostui varsinkin työyhteisön osalta, mutta osa vastaajista arvosti positiivisen palautteen merkitystä myös asiakaskohtaamisissa. Tutkittavat ovat tällä varmasti tarkoittaneet, että työmotivaatiota lisäävänä tekijänä on omasta toiminnasta saatava vilpitiön palaute. Teoria otti vahvasti kantaa siihen, että yksilön tulee saada toiminnastaan jatkuvaa, mielellään myönteistä, palautetta. Näin ollen päädyn tulkintaan, että työntekijät haluavat enemmän palautetta omasta työstään. Työkavereiden ja esimies - alaisuhteessa olevien tulisi tämä huomioida omassa toiminnassaan. Toisaalta myyjien olisi hyvä myös pyytää lisää palautetta asiakkailta. Ulkoiset motivaatiotekijät kuten palkka ja palkkiot eivät korostuneet vastauksissa. Tiimin kehittymisen kannalta tulkitsen tämän hyväksi asiaksi, koska teoriassakin viittasin ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikuttavan yksilöön hyvin lyhytnäköisesti.

Toisessa tiivistämisvaiheessa työmotivaation teemoittelua edustivat asiakokonaisuudet 1-2, joissa korostuivat työn tekemisen tarkoituksen kautta oma-aloitteisuus, työn sujuvuus, työkaverin auttaminen ja asiakkaiden palveleminen. Molemmat asiakokonaisuudet äänestettiin työntekijöiden toimesta viiden parhaimman joukkoon. Tulkitsen tätä niin, että työn tekemisen tarkoitus koettiin omassa työssä tärkeiksi ja niitä arvostettiin myös laajemmassa asiayhteydessä. Toisaalta tiivistämisen tuloksessa korostui myös useassa vastauksessakin esille tullut asiakastyö ja asiakastyytyväisyyden ylläpito. Tulkitsen tätä siten, että työntekijöitä motivoi vahvasti ja työntekijöiden tekemisen päämääränä on tyytyväinen asiakas. Näen asian niin, että K-Supermarket Kauppatorissa jokaisen työntekijän tulee panostaa asiakastyöhön, koska asiakastyö sinällään on jo työmotivaation lähde.

Työntekijän omaa työmotivaatiota ja työkaverin ”sytyttämistä” edustivat asiakokonaisuudet 3-4, joista viiden parhaimman joukkoon pääsi kohta 4. Työkaverin motivointi nähtiin kyselyvaiheessa haastavana, mutta tiivistämisvaiheessa työntekijät kuitenkin tarttuivat helppoon tapaan motivoitua ja motivoida. Tulkitsen tätä asiaa siten, että ”kehun, kannustan, kuuntelen ja kiinnostun” edustaa sanalajuudessaan sellaisia elementtejä joita työntekijät arvostavat omassa toiminnassaan sekä toivovat myös työkaverin toimivan näin.

Onnistumisten huomiointia edustivat asiakokonaisuudet 7-8, joista viiden parhaimman joukkoon pääsi kohta 8. Tulkitsen tätä asiaa siten, että työntekijöillä on selkeä tarve saada työs-

tään positiivista palautetta ja he haluavat tuntea itsensä tärkeäksi työyhteisössä. Tulkitsen asiaa siten, että positiivisuudella työntekijät eivät tarkoita pelkkää hymyä. Työntekijät haluavat toiminnastaan selkeää huomiointia ja näkyvyyttä. Tämä voi olla yksi syistä, miksi kohta 7 koettiin onnistumishuomioista vähemmän tärkeäksi.

Toisessa tiivistämisvaiheessa työntekijät pystyivät valitsemaan arjen palkitsemisehdotuksista mieleisimpiä ja motivoivimpia asiakohdia. Eniten ääniä saivat lähinnä ulkoisia motivaatiotekijöitä edustavat asiakohdat 1 ja 4. Eli työntekijät halusivat käyttää kannustamisen muotoina erilaisia vapaalippuja ja lomajärjestelyjä. Ensimmäisessä tiivistämisvaiheessa esille nousi selkeästi vilpittömän kiitoksen ja positiivisen palautteen tarve. Tässä toisessa tiivistämisvaiheessa palkitsemisen osalta työntekijät kokivat kuitenkin ulkoiset motivaatiotekijät työmotivaation edistävimpinä asioina, joten kohta 5 ei pärjännyt äänimäärissä ulkoisia motivaatiotekijöitä vasten. Myös kohta 2 jäi ilman ääniä. Päädyn tulkintaan, jossa työntekijät selvästi kokevat aineelliset hyödykkeet palkitsemisen kannalta järkevimpinä kuin pelkän kiitoksen. Positiivinen palaute nähtiin kuitenkin erityisen tärkeänä ensimmäisessä tiivistämisvaiheessa ja tulkitseen tätä niin, että vilpittömää kiitosta ja positiivista palautetta ei saa unohtaa ulkoisten motivaatiotekijöiden kustannuksella.

Loma- ja vapaa-aikajärjestelyjen osalta tulkitsen asiaa siten, että työntekijät arvostavat vuorotyössä vapaa-aikaa ja mahdollisuutta vaikuttaa omiin työvuoroihin ja lomien ajankohtaan. Päädyn tulkintaan, jossa arjen tekemisen palkitsemisena voisi yksinkertaisimmillaan antaa työntekijälle vapauden valita loma-ajankohdan tai hänelle voisi yrittää järjestää lomapäivien puitteissa pidemmän vapaan. Merkityksellistä kuitenkin on, että tämän tyyppiseen toimintaan kehitetään selkeä malli toimintaperiaatteista ja työnantaja päättää mahdollisuuden erilaisiin järjestelyihin yhdessä työntekijöiden kanssa. Päädyn myös tulkintaan, jossa tulisi huomioida jokaisen työntekijän yksilöllinen tarve. Äänestystuloksessa kävi ilmi yksittäisten äänten hajautuminen myös muihin arjen palkitsemisehdotusten asioihin. Tämän vuoksi olisi hyvä, että K-Supermarket Kauppatorissa työntekijä ja työnantaja kävisivät tämän asian pohjalta selkeän kahden kesken keskustelun motivoinnin lähtökohdista ja palkitsemisen sisällöstä.



Teoriaosuudessa kävi ilmi, että alaistaito on työntekijän sellaista käyttäytymisen aluetta joka ei varsinaisesti liity työtehtäviin. Tarkka määrittely oli teoriaosuudessa haastavaa ja hyvin laaja-alaista. Yleisesti ottaen yksilön tulisi olla työyhteisössä hyvä kumppani ja toimia pelisääntöjen mukaisesti. Kyselyssä alaistaitoja pyydettiin selittämään siten, että millaisia alaistaitoja hyödyntää työssään. Kysymyksen tarkoituksen jätin tutkijana selittämättä tarkoituksella, koska halusin nähdä, miten tutkittavat kokevat sanan ”alaistaidot” ja osaavat sitä selittää ilman ennako-oletuksia. Näin halusin selventää jokaisen oman alaistaitokokemuksen ja ymmärryksen asiaa kohtaan.

Alaistaito -termi ymmärrettiin yllättävän samankaltaisena. K-Supermarket Kauppatorin työntekijöiden vastauksissa ilmeni halu toimia työyhteisön hyväksi. Kysymys oli ollut vaikea, koska kahdeksasta vastaajasta kaksi oli jättänyt kokonaan vastaamatta ja muiden vastaajien osalta vastaukset olivat lyhyitä sekä asiasisällöltään niukkoja. Vastauksista poikkesi selkeästi yksi vastaus, jossa vastaustekstiä oli aiheen osalta 1,5 sivua. Teemoittelussa pyrin yhdistämään samankaltaisuudet ja pyrin hahmottamaan kokonaisuuksia tutkimustehtävän kannalta.

Alaistaito -termi koettiin haastavana. Osa vastaajista halusi selittää aluksi tutkijalle, miten olivat termin ymmärtäneet. Toisaalta tämä oli tutkijaa helpottava asia, koska tällöin ymmärrystaso vastaajan ja tutkijan välillä oli helpompi saavuttaa. Osa vastaajista piti termiä uudenaikaisena. Teoriassakin otin kantaa, että alaistaidot tieteenalana on vielä varsin nuori ja monelta osalta tutkimaton. Näin ollen työntekijöiden tieto-taito asiassa vastaa yleistä käsitystä alaistaito-termin ymmärryksestä. Toisaalta vastauksissa näki myös huumorin ja mahdollisuuden ymmärtää termi haluamallaan tavalla. Seuraavasta sitaatista käy ilmi, kuinka tutkittava on tarkoittanut ilmaista vaikean asiasisällön.

”Kuuluuko tämä nykyaikainen sana -alaistaito- samaan kategoriaan kuin Iltasanomien toimittajan tuiskupommi ja seksihelteet?”

Selkein samankaltaisuus oli havaittavissa sanakokonaisuuksista: uudistua, kehittyä ja kehittää. Alaistaito koettiin olevan halua innostua uudesta ja toimia avoimella mielellä työyhteisön hyväksi. Toisaalta tarpeellisena nähtiin, että pitää olla halua kehittyä ja kehittää omalta osaltaan

työyhteisön toimintaa paremmaksi. Osa vastaajista korosti myös oman persoonan vaikutusta työhön ja halua käyttää taidokkaasti omia persoonallisia kykyjä työyhteisön hyödyksi.

” - - jokainen meistä on ihminen ja persoona.”

Useassa vastauksessa kävi ilmi, että alaistaitojen ymmärrettiin olevan eräänlaista lojaliteettia, uskollisuutta ja rehellisyyttä – niin työyhteisöä kuin työnantajaa kohtaan. Alaistaidot koettiin osaksi vuorovaikutusta ja yhteistyötä työntekijöiden välillä. Kyky yhteistyöhön ja usko työn tekemiseen nähtiin tärkeiksi. Teoriassa alaistaitoa pidettiin työntekijän kirjoittamattomana työsopimuksen sääntönä ja vastauksistakin kävi ilmi, että useita sanamerkityksiä voidaan pitää työntekijälle selvyyksinä.

” - - asioita, mitkä ovat tai pitäisi olla itsestään selviä kaikille työntekijöille.”

Osa vastaajista piti erityisen tärkeänä työyhteisön kannalta omaa tieto-taitoaan ja sen jalostamista eteenpäin. Oma tieto-taito nähtiin myös mahdollisuutena auttaa työkaveria ja avunantaminen koettiin yhteistyön toiminnan ehtona. Halu jakaa tietoa ja olla esimerkkinä kollegoille nähtiin alaistaitojen yhtenä tärkeänä osana.

” - - näyttämällä esimerkkiä, miten ne hommat tehdään.”

Seuraavaksi selitän tutkimustulosten laajemman merkityksen tutkimustehtävän kannalta. Alaistaidot arvioitiin samankaltaisesti ja tulosten kannalta merkittäviä eroavaisuuksia ei ollut nähtävissä. Tulkitsen, että termin ymmärryksessä oli nähtävissä selkeitä puutteita vastausten niukkuuden ja jopa vastaamattomuuden vuoksi. Annetut vastaukset olivat kuitenkin selkeitä ja niistä oli huomattavissa asiat, joita voin tulkita tutkimustehtävää vasten. Teoriaosuudessa käsitteelin näkökulmaa, jossa alaistaito on työntekijän vastuun ottamista työyhteisöstä. Työntekijän tulisi ymmärtää olevansa vahva osa tiimin toimintaa ja tiedostaa oman toimintansa merkitys tiimin toiminnan kannalta. K-Supermarket Kauppatorin toiminnan kannalta on siis merkityksellistä, että työntekijät kehittävät oman yhteisen tavan ajatella ja jokainen vie osal-

taan työyhteisöä eteenpäin. On merkityksellistä, että alaistaidot koettiin samansuuntaisina, koska se antaa tiimille mahdollisuuden kehittää yhteisen tavan toimia.

Teoriaosuudessa kirjoitin aktiivisesta alaisesta. Toimielias alainen kehittää itseään ja työyhteisöön sekä toimii eräänlaisena organisaation yrittäjänä koko tiimin puolesta. Vastajaat kokivat uudesta innostumisen ja halun kehittyä sekä kehittää tehtäviään tärkeimmiksi alaistaidoiksi. Päädyn tulkintaan, jossa alaistaito nähdään osana omaa vastuunkantoa ja itsensä kehittämistä työyhteisön hyväksi.

Tutkittavat ottivat esille esimerkillisen toimimisen työyhteisössä. Vastauksissa lojaalius ja luottamus nähtiin alaistaitojen perusajatuksina. Teorian johtoajatuksena oli, että sitoutunut alainen on työyhteisölleen kehittävin ja tuloksellisin voimavara. Teoriassa nähtiin vahvasti, että luottamusta kasvattaa keskinäinen yhteistyö. Tulkitsen tätä niin, että vastaajat tunnistivat selkeästi työntekijöiden sellaisia ominaisuuksia, joita voidaan pitää esimerkillisinä alaistaitoina ja työyhteisöä hyödyttävänä ajatuksina.

Vastauksissa korostui myös yhteistyön merkitys ja usko työn tekemiseen. Avunantaminen koettiin yhteisvastuulliseksi ja välttämättömäksi. Tutkimuksen tulosten kannalta on merkityksellistä huomata, että vastaajat pitivät toimimista yhteisen päämäärän eteen tärkeänä. Teoriaakin otti vahvan kannan siihen, että yksilö haluaa oman panostuksensa vastapainoksi välittämistä ja vaikuttamista. On merkityksellistä huomata, että työkaverista välittäminen nähtiin oleellisena toiminnan osana. Työyhteisön tulee pitää yhdessä huoli yksilöstä, jotta työntekijä voi perustellusti näyttää omat alaistaitonsa. Tulkitsen, että yksilö tarvitsee työyhteisössä ympärilleen ihmisiä oman hyvinvoinnin ja kehittymistarpeen tueksi.

Tutkimuksen tulosten kannalta merkittävin ero teoriaan oli, että kukaan vastaajista ei eritellyt työntekijän asennetta osaksi alaistaitoja. Teoriaosuudessa työntekijän oman asenteen merkitys nähtiin erittäin vahvana, jopa hallitsevana alaistaidon vaikuttamisen keinona. Tulkitsen kuitenkin, että halulla kehittyä ja uuden innostumisella vastaajat ovat tarkoittaneet myös asenteellisia sekä uudistumiskykyisiä asioita. On otettava huomioon, että alaistaito koettiin haastavaksi selittää, joka sinällään piti asiassällön niukkana ja on varmasti karsinut vastauk-

sien moninaisuutta. Asenne nousi sanakokonaisuutena teoriasta esille ja se puuttui kuitenkin suoranaista vastauksista. Tulkitsen, että työntekijät kaipaavat laajempaa tietoa alaistaidoista ja niiden merkityksestä tiimin sekä kaupan päivittäiseen toimintaan.

Teoriaosuudessa korostui nykyinen yksilöllinen toimintatapa ja pyrkimys saada yksilö enemmän yhteisölliseksi toimijaksi. Osassa vastauksia kommentoitiin persoonallista toimintatapaa, mutta yhteistyön merkitys kuitenkin korostui. Päädyn tulkintaan, jossa työntekijät haluavat, että toiminnassa näkyy heidän oma käden jälki, mutta tekevät työtään osana jotain isompaa. K-Supermarket Kauppatorissa tämä voisi tarkoittaa sitä, että työympäristön tulee olla sellainen, missä myyjä voi toimia omana persoonanaan ja saa vastavuoroisesti toiminnalleen tuen. Yhteisöön kuuluminen omana itsenään auttaa alaista toimimaan entistä tehokkaammin ja esimerkillisemmin.

Toisessa tiivistämisvaiheessa alaistaitojen teemoittelua edustivat asiakokonaisuudet 5-6, joissa korostuivat työntekijän oma persoona, uudistumiskyky, toiminnan kehittäminen ja esimerkillinen toiminta. Kumpikaan kohta ei saanut äänestyksessä riittävästi ääniä päästäkseen viiden parhaan asiakokonaisuuden joukkoon. Ensimmäisessä tiivistämisvaiheessa tärkeimmiksi alaistaidoiksi koettiin itsensä ja toiminnan kehittäminen. Toisaalta oma esimerkki koettiin yhdeksi tärkeimmistä mahdollisuuksista edistää omaa sekä muiden tieto-taitoa. Tulkitsen asian siten, että työntekijät ovat voineet ajatella tiimiytymistä ja tiiminä toimimista, jolloin yksilöllisille asiakohdille ei ole annettu painoarvoa.

Alaistaidot koettiin hyvin hankalana asiakohtana kyselyssä, ja ensimmäisessä tiivistämisvaiheessa oli nähtävissä vastausten asianiukkuus. Päädyn tulkintaan, että tässä toisessa tiivistämisvaiheessa alaistaitoajattelu koettiin edelleen haastavana ja itselle vieraana ajattelunäkökulmana. Alaistaidot -termi herätti keskustelua osallistumisvaiheen kokouksessa ja useat olivat tarkistaneet termin tarkoitusta Googlesta. Usealle termi oli uusi, mutta tulkitsen asian kuitenkin kiinnostaneen työntekijöitä. Tästä syystä olisi hyvä, että K-Supermarket Kauppatorissa alaistaitoajattelua vietäisiin eteenpäin ja se tulisi osaksi työntekijän ajattelua.

### *Teema 3, tiimiytyminen*

Tiimiytymisessä johtoajatukseksi teoriaosuudessa muodostui erilaisuuden arvostaminen ja erilaisten persoonien ja osajien oikeanlainen sijoittelu tiimissä. Tiimissä toimiminen on joukkuepelaamista, kyse on ihmisistä ja asioista sekä näiden moninaisuudesta. Tiimin tulee kuitenkin tavoitella samaa päämäärää ja tehdä työtä yhteisen hyvän eteen. Kyselyssä tiimin toimintaa pyydettiin tarkastelemaan tähtitiimin ominaisuuksilla. Tutkijana jätin tarkoituksella auki kysymyksen asettelussa, että onko tarkoituksena perustella tämän hetkisiä tähtitiimin ominaisuuksia vai tulevaisuuden tahtotilan ominaisuuksia. Tarkoituksena oli tutkijana tarkastella mahdollisia vertailukohtia nykytilan ja tulevaisuuden välillä.

Tutkijana olin yllättynyt, että lähes jokainen vastaaja oli tarkastellut asiaa tulevaisuuden tahtotilan kannalta. Toisaalta tämä tarkoittanee sitä, että tulevaisuus nähdään avoimena ja tiimin jäsenet ovat valmiita muuttamaan toimintaansa entistä paremmaksi. Tämän vuoksi en tarkastele tässä nykytilaa, vaan keskityn tulkinnoissa tulevaisuuden ajattelunäkökulmaan. Vastauksista oli havaittavissa yhdenmukaisuutta. Johtoajatus tähtitiimin ominaisuuksista oli selkeä ja samankaltaiset asiat toistuivat vastauksissa. Yksi vastaajista sen sijaan koki tällä hetkellä joukkuepelin puuttumista ja jätti kommentoimatta kysymyksen tarkemmin.

Selkein asiakokonaisuus, joka vastauksista nousi esille, oli yhteen hiileen puhaltaminen. Tiimin ominaisuuksina nähtiin työkaverista huolehtiminen, sellainen toiminta, jossa kaveria ei jätetä. Tutkittavat kokivat erityisen tärkeänä uskon yhteiseen tekemiseen hyvällä ja tiiviillä fiiliksellä. Tiimin jäsenten asenne nousi keskiöön ja osa tutkittavista halusi, että työ koetaan mielekkäänä.

” - - minä saan tehdä!”

Seuraavaksi nostan esille vastauksista selkeät sanakokonaisuudet: kehun, kannustan, kuuntelen ja kiinnostun. Nämä olivat selkeästi esillä myös tiivistämisvaiheessa. Tutkijana yhdistäisin tämän hyvään työympäristöön ja ominaisuuksiin, joita tiimi vaatii tiiminsä jäseniltä. Tiimiytymisen kannalta tärkeänä asiana nostaisin esille työkavereiden kyvyn kuunnella toista ja olla

toisesta kiinnostunut. Osa vastaajista koki, että yhteishenki vaatii vastavuoroisuutta työkaverilta ja huomiointia pienissäkin tilanteissa.

” - - työkaverin tuki ja turva - - mainitsemalla yksinkertaisesta asiasta, että onpa sinulla tukka hyvin.”

Myyjän persoonallisuuden nosti esille yli puolet tutkittavista. Osa suorastaan hekumoi mahdollisilla ihmistyypeillä ja piti erilaisia ihmisiä eräänlaisena työn suolana. Osa vastaajista toivoi myös mielipiteen vapauden arvostamista ja mahdollisuuden ilmaista omia mielipiteitään avoimemmin. Toisaalta vastauksissa korostui ihmisystävällisyys, jolla haluttiin korostaa tiimin toimintaa myös suhteessa asiakkaaseen. Asiakkaan asema tuli muutamassa vastauksessa esille ja tutkittavat selvittivät, että tiimin eräs ominaisuus on asiakastyö.

” - - kuunnella ja palvella asiakas ystävällisesti. - - jos ei toimita oikein, ei ole töitäkään”

Tiimin ominaisuuksilta toisaalta vaadittiin, että kokonaiskuvan tulee olla positiivinen. Osa koki, että jokainen pystyy antamaan työssään vähän enemmän ja olemaan osaava sekä ammattitaitoinen. Osa tutkittavista koki, että tiimissä työ tulee ottaa tosissaan. Selkeästi kuitenkin korostettiin huumorin tärkeyttä työtehtävissä ja tiimiläisten vuorovaikutuksessa.

” - - ei pipo kiristä!”

Tutkimustehtävän kannalta tiimiytyminen on avainasemassa. Tiiminäkökulma korostuu tutkimusasettelussa kahdesta näkökulmasta. Tutkijan tehtävänäni on tarkastella ominaisuuksia, joilla voidaan parantaa tähtitiimin toimintaa ja toisaalta tulisi nähdä työntekijän toiminta osana tiimin kehittymistä. Tutkittavat olivat vastanneet kysymykseen perustellusti ja samansuuntaisesti. Tulkitsen tämän tiimin kehittymisen kannalta hyvänä asiana, koska teoriaosuudessa-kin korostin työntekijöiden saumattoman yhteistoiminnan tärkeyttä yhteisen hyvän eteen. Teoria korosti, että tiimi tarvitsee joukkuepelaajia. Tiimin jäsenten tulee täydentää toisiaan ja

kehittää yhteisiä arvojaan. K-Supermarket Kauppatorin näkökulmasta on erityisen tärkeä havaita, että työntekijät toimivat yhteisvastuullisesti toisiaan täydentäen. Toisaalta tulkitsemisen kokonaisuutta myös siten, että se vaatii selkeän toimintamallin johon jokainen työntekijä voi perustaa toimintaansa.

Tutkimuksen tulosten kannalta merkittävin ero teoriaan oli, että kukaan vastaajista ei eritellettiin tiimin yhteisiä tavoitteita tai päämääriä tiimin ominaisuuksiksi. Teoria antoi vahvan tuen, että tiimi tarvitsee toimiakseen selkeän tavoitteen. Osa vastaajista korosti, että jokainen voisi tehdä hieman enemmän. Päädyn tässä kohtaa tulkitsemaan asiaa siten, että itse toiminta nähtiin tavoitteellisena, vaikka ”tavoite” -sanaa ei kukaan tutkittavista käyttänyt. Tulkitsemisen asiaa myös niin, että tiimin toiminnassa tulisi olla selkeä tavoite ja tavoite tulisi olla tiedossa jokaisella tiimin jäsenellä. Teorian mukaan päämäärän tulee olla yhteinen ja kaikkien tiedossa.

Merkityksellistä on, että myyjän oma persoona nähtiin keskeisenä osana tiimiytymistä ja tiimin ominaisuuksia. Teoriakin otti vahvasti kantaa siihen, että jokainen toimii ryhmässä yksilönä ja jokaisella yksilöllä on tiimissä oma paikkansa. Persoonallisuus nähtiin tärkeänä asiakastyössä. Tällä tutkittavat ovat varmasti tarkoittaneet sitä, että myyjän työ on hyvin ihmisläheistä ja toiminta perustuu ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tällöin on tärkeää toimia aidosti ja olla toiminnassa lähellä ihmistä. Tutkittavat kokivat, että kokonaiskuvan tulee olla positiivinen, niin työntekijöille kuin asiakkaille. Päädyn tulkintaan, jossa tiimin ominaisuuksien tulisi olla sellaiset, joilla myyjä voi toimia lähellä asiakkaita. Toisaalta myyjä voi olla oma itsensä, eikä hänen tarvitsisi toimia eri rooleissa kuin mitä itse todellisuudessa on.

Vastauksissa korostui yhteispelin merkitys ja yhteishenki. On merkityksellistä, että teoriakin korosti yhteenkuuluvuuden tunnetta ja aitoa innostusta työn tekemiseen. Teoriassa korostui, että mielenkiinto johtaa oppimiseen ja uuden kehittämiseen. K-Supermarket Kauppatorissa tämä tarkoittaa, että tulevaisuudessa yhteispeliä tulee korostaa ja yksilön tulisi tuntea kuuluvansa osaksi merkityksellistä kokonaisuutta. Tämä johtaisi todennäköisesti parempaan työn tekemisen ”fiilikseen”, jota tutkittavat pitivät erityisen tärkeänä tiimin ominaisuutena.

Toisessa tiivistämisvaiheessa tiimiytymisen teemoittelua edustivat asiakokonaisuudet 9-10, joissa korostuivat usko omaan tekemiseen, oma ammattitaito, asenne ja yhteen hiileen puhaltaminen. Tutkijana yllätyin, että yhteen hiileen puhaltamista ei koettu äänestysvaiheessa tärkeänä, vaan selkeänä ja eniten ääniä saaneena asiakokonaisuutena viiden parhaimman joukkoon työntekijät valitsivat ammattitaito- ja asennelähtökohdan. Vaikka asennetta ei koettu merkittävänä oman alaistaidon näkökulmasta, nostettiin se selkeästi esille tiimissä toimimisen osalta. Tulkitseen tämän asian siten, että työntekijät arvostavat tiimin toiminnassa tiettyjä periaatteita ja ajattelun vahvuutta.

Ammattitaito koettiin tiimiytymisen kannalta merkityksellisenä. Päädyn tulkintaan, jossa työntekijät kokevat oman työn arvokkaana ja haluavat selkeästi tuoda oman ammattitaitonsa tiimin hyödyksi. K-Supermarket Kauppatorin osalta tämä osoittaa vahvasti työntekijöiden sitoutumisen omaan työhönsä ja työntekijät voivat kokea tämän avulla itsensä tärkeäksi. On merkityksellistä tiimin ja koko kaupan kannalta, että ammattitaitoa arvostetaan ja se halutaan antaa yhteisön käyttöön.

#### *Yhteenveto tuloksista*

Tutkimuksen tässä vaiheessa teen yhteenvedon teemoittelun avulla saavutetuista tuloksista ja esitän tutkimuksen tulokset vastauksena tutkimusongelmaan ja metakysymyksiin. Tutkimuksen tulokset puhuvat omaa kieltään työmotivaation ja alaistaitojen merkityksestä tiimiytymiseen. Mitä tutkimustulokset tarkoittavat tapaustuloksena kohdeyrityksen kannalta? Tarkoitukseni on selittää tutkimustulosten laajempaa merkitystä. Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta sekä tutkimuksen aikana heränneitä mietteitä ja jatkoajatuksia tarkastelen enemmän luvussa 6. Tarkoitukseni on tässä avata tutkimuksen teema-aiheiden kytkeytyminen toisiinsa ja arvioida niiden merkitysyhteyksiä.

Tiimin kehittämisessä työntekijän oma vastuunotto työnteosta nousi tuloksissa erittäin vahvaan asemaan. Työntekijän tulee olla tulosten perusteella oma-aloitteinen ja varmistaa työn sujuvuus ja auttaa oman työn ohessa työkavereita. Vastuu tulee esille myös työntekijän ammattitaidossa. Ammattitaito on työntekijän eräs vaikutusmahdollisuus tiimin kehittämisessä ja tiedon hyödyntämisessä. Ammattitaito vaatii itsensä jatkuvaa kehittämistä ja uuden oppi-



mista. Tähän tulee olla selkeä toimintasuunnitelma työntekijällä ja työnantajalla, jotta tiimin kehittäminen paremmaksi onnistuisi.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi selkeästi työn teon ja työyhteisön toiminnan tarkoitus. Työntekijä voi toiminnallaan vahvistaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja asiakkaan halua palata kauppaan uudelleen. Palvelun tulee olla sen tasoista ja laatuista, että asiakas yllättyy positiivisesti. Millä tavalla työntekijä voi parantaa toimintaansa suhteessa työn tarkoitukseen? Tuloksista kävi selkeästi ilmi, että työntekijä arvostaa työnantajansa ja asiakkaan palautetta. Työntekijät halusivat toiminnastaan positiivista palautetta ja heillä oli vahva halu tuntea itsensä tärkeäksi.

Työntekijöiden selkeiksi motivaation lähteiksi osoittautuivat asiakkaalta saatu positiivinen palaute ja työkaverien huomiointi. Työnantajalta ja työkaverilta haluttiin kehuja ja kannustusta. Toisaalta tulokset osoittivat, että vastavuoroisesti työkaverilta ja työnantajalta vaadittiin kuuntelua ja kiinnostusta. Uuden kehittäminen koettiin erääksi tiimiytymisen ominaisuuksista, joka toisaalta oli myös motivaation perusta.

Asenne ei tullut esille alaistaidoissa, mutta tiimiytymisessä moni tutkittava otti kantaa hyvän asenteen merkitykseen työnteossa. Asenne näkyi tuloksissa yhtenä tekijänä, jolla työntekijä voi parantaa tiimin onnistumisen mahdollisuuksia. Asenne on toisaalta osa työntekijän omaa vastuunottoa tiimin hyväksi. Positiivisen asenteen voidaan katsoa vievän tiimin toimintaa haluttuun suuntaan.

Kokonaisuutta ajatellen tutkimustulokset antavat tiimitoiminnan kehittämiseksi hyviä ideoita ja huomion arvoisia seikkoja. Tutkimuksen tuloksia tulisi käyttää hyödyksi tiimitoimintaa suunniteltaessa ja asiakaslähtöisyyttä mietittäessä. Toisaalta tutkimuksen tuloksissa näkyy yksittäisen Supermarketin työntekijöiden kasvuhaluisuus ja tiimitoiminnan kehittämisen into. Tästä näkökulmasta huomioiden innokkuus ja idearikkaus tulisi olla osa päivittäistä liiketoimintaa. Tuloksista on nähtävissä, että tiimitoiminta eri osa-alueineen antaa hyvän pohjan muidenkin toimintojen kehittämiseksi.

Työntekijän työmotivaatiolla ja alaistaidoilla voidaan sanoa olevan laaja merkitys tiimiytymisen onnistumisessa ja tähtitiimin kehittämisessä. Onnistuakseen tähtitiimi vaatii tekemisen reflektointia ja pitkäjänteistä ajattelua. Laajemmin ajateltuna tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää osana kaupan toimintojen strategista suunnittelua. Eri ajatukset ja asioiden lähestymistavat antavat mahdollisuuden rakentaa kestävämpää tiimitoimintaa tulevaisuudessa. Näin K-Supermarket Kauppatorissa voidaan ottaa paremmin huomioon työyhteisön näkökulmat kokonaisvaltaisemmin.

### 5.6 Kehittämistyön ideointi ja lähtökohdat

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että analysointivaiheen ja empiriassa havaittujen tulosten pohjalta ratkaistaan tutkimustyön lopullinen tehtävä sekä esitetään työyhteisölle kehittämisehdotukset tai kehittämisen toimintamalli. Kehittämistehtävällä tulee olla selkeä asiayhteys ja tässä kohtaa avaan tarkemmin tulosten hyödynnettävyyttä käytännössä. Kehittämistyön on tarkoitus selittää kvalitatiivisen tutkimuksen merkityksellisyyttä ja nostaa esille selkeitä asiakokonaisuuksia työyhteisön toiminnan hyväksi.

Työelämää ohjaavana lähtökohtana on saavuttaa tietyn tason asiantuntijuus, jossa voin soveltaa analyttisesti ja kriittisesti saavuttamiani tutkimustietoja ja menetelmäoppeja käytännön tasolla. Ensisijaisena tarkoituksena on työyhteisön yhdessä toimimisen taito ja osallistava toiminta, jossa tämä kehittäminen on väline yhteistoiminnan kehittämisessä ja sen jalostamisessa. Tiedon tuottamisella tavoitteeni on saada jalostettua tietoa käytäntöä varten, jotta tutkimustulokset eivät jäisi vain selittävälle tasolle. Kehittämistehtävässä tarkoituksena on saavuttaa työyhteisössä muuttuvaa ja kehittyvää toimintaa.

Kehittämisen tarve lähti liikkeelle työelämälähtöisesti K-Supermarket Kauppatorin kauppiaiden ideasta kehittää uutta tiimiä yhtenäiseksi ja saumattomasti toimivaksi kokonaisuudeksi. Kauppias näki selkeästi tarpeen hyödyntää tiimin jäsenten yksilötaitoja käytännön tasolla. Tarkoituksena oli olla mahdollisimman työntekijälähtöinen. Tutkimustulokset käsittelivät laajasti työmotivaatiota ja alaitaitoja eri näkökulmista yksilön omista lähtökohdista. Tätä taustaa vasten näin mahdollisuuden kehittää tiimin toimintaa tiimin omien vahvuuksien kautta. Työyhteisössä on selkeä tarve yhteisille pelisäännöille ja yhteiselle päämäärälle. Koin, että

tiimi tarvitsee selkeän toimintamallin toimiakseen saumattomasti. Toisaalta on tärkeä nähdä tiimin jäsenet yksilöinä ja mahdollistaa hyvästä työstä saavutettavaa ja työmotivaatiota parantavaa palkitsemista. Kehittämistehtävän näkökulmasta tämä tutkimustapaus tulee ymmärtää kuitenkin koko tiimiä koskettavana kokonaisuutena.

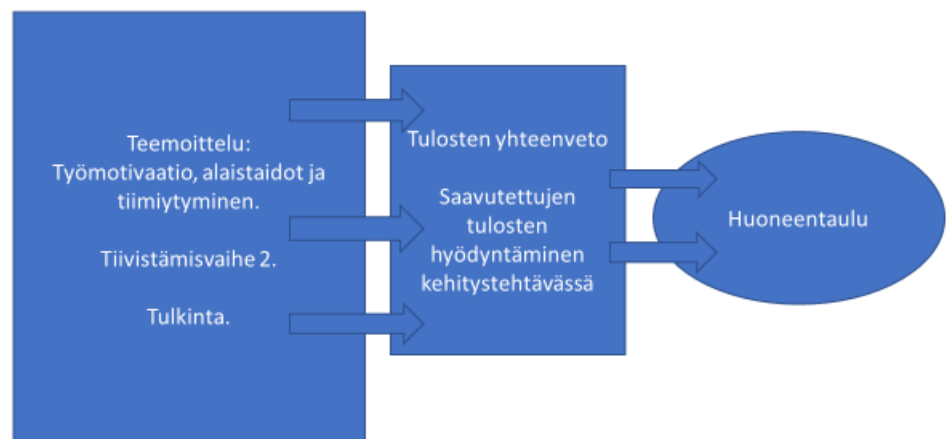
Lähtökohta kehittämiselle on hedelmällinen, koska aiempia selkeitä toimintamalleja ei ole käytössä. Vaarana tämän tyyppisessä tilanteessa on saavuttaa liian monta ideakokonaisuutta ja kehityskohdetta jalostettavaksi eteenpäin. Kehittämistehtävä tulee rajata selkeästi, jotta se olisi toimiva käytännössä. Rönsyilevä kokonaisuus ei palvele työyhteisön tarpeita, vaan lopputuloksen tulee olla selkeä ja helposti ymmärrettävä. Ideat tulee olla hyödynnettävissä ja vastata osaltaan tutkimustehtävän asetteluun. Kehittämistyössä on tarkoitus nostaa esille työyhteisössä nousseita ideoita tai merkityksellisiä asiakokonaisuuksia. Tarkoitukseni on kehittää sekä siirtää yksilöiden suoria kehitysideoita työyhteisötasolle.

Kehittämistyön tarkoituksena on saavuttaa K-Supermarket Kauppatoria hyödyttävä uusi tiimin toimintamalli ja etsiä vastaus kehitettävään tähtitiimin huoneentaulun sisältöön ja arjen palkitsemisen näkökulmiin. Tutkimustulokset muodostuivat tämän kyseisen tapauksen ympäriltä ja saavutettujen kuvausten avulla etsin tarkempia havaintoja huoneentaulua sekä palkitsemisen toimintamallia varten. Tulosten analysoinnin avulla voin tehdä analyysia vaadittavista muutoksista ja asiakohdista sekä nähdä selkeitä muutostarpeita olemassa oleviin käytänteihin.

Kehittämistehtävän lähtökohtana tässä on osallistuvan vaiheen viisi parhaiten työtä kuvaavaksi valittua asiakokonaisuutta ja kaksi arjen palkitsemisen ehdotusta. Kehittämistyössä käytettyjen menetelmien avulla sain kehittämisen kohteesta monipuolisen ja syvän kuvan. Saavutettujen analyysien avulla pystyn tuottamaan toimivia ja perusteltuja kehittämisideoita työyhteisön käytettäväksi.

## 5.7 Kehittämistehtävän kuvaus ja jalkauttaminen

Tässä kohtaa kuvaan kehittämisen kohteen. Tarkoituksena on kehittää toisen tiivistämisvaiheen analysoinnin jälkeen konkreettinen tähtitiimin huoneentaulu, jossa esille tulleet asiakokonaisuudet tiivistän osaksi tiimin toimintaperiaatteita. Analysointiprosessi on kuvattuna kuvassa 17. Toimintamallin on tarkoitus toimia tiimin pelisääntöinä ja toimintaa ohjaavana ohjeistuksena. Toimintamalli tulee sisältämään myös arjen palkitsemisen ideoita, joilla kauppiaiden on mahdollista huomioida työntekijöiden onnistumiset. Koen, että huoneentaulun sisällön tulee olla monivivahteinen ja asioiden sisällön tulee tuoda mieleen positiivisia mielleyhtymiä.



Kuva 17. Huoneentaulun analysointiprosessi.

Työntekijä voi vaikuttaa laajasti omalla työmotivaatiollaan ja alaistaidoillaan tähtitiimin toimintaan. Toisen tiivistämisvaiheen analysoinnin tuloksena näen tärkeänä työn tekemisen tarkoituksen ymmärtämisen, joka K-Supermarket Kauppatorin työntekijöiden mukaan on tyytyväinen asiakas. Asiakastyö ja tyytyväinen asiakas motivoivat tämän tutkimuksen tulosten

mukaan vahvasti työntekijää. Ratkaisuna näen, että jokaisen työntekijän on panostettava asiakkaaseen ja asiakkaan tulee olla kaiken toiminnan pääajatus. Tämän vuoksi perustellusti nostan erääksi huoneentaulun asiakohdista asiakkaan, koska asiakas on kaupan toiminnan selkeä ykkönen.

*”Asiakas ykkösenä”*

Tutkimuksessa nousi esille vahvasti yhdessä tekeminen, työkaverin auttaminen ja usko työn tekemiseen. Oma-aloitteisuus ja oman ”tontin” hoitaminen koettiin tärkeiksi. Toisaalta auttamisen halu ja avarakatseisuus myös muita kaupan työtehtäviä kohtaan nähtiin tärkeänä. Vastauksissa nousi esille myös halu ja edellytys auttaa työkavereita ohi osastorajojen. Työn sujuvuus koettiin tärkeäksi. Joukkueen tavoitteen yhdensuuntaisuus on avain motivoivaan ja tiimin toimintaa edistävään menestymiseen. Ratkaisuna näen, että työntekijän tulisi kokea yhdessä tekemisen tunnetta sekä kokea mahdollisuutta auttaa ja tulla autetuksi. Tiimissä toimiminen ja yhteen kuuluvuuden tunne vaativat mielestäni huoneentauluun oman näkökulman.

*”Tehdään yhdessä”*

Tuloksissa kävi selkeästi ilmi, että sitoutunut työntekijä on työpaikkaa kehittävä ja tuloksellisuutta kasvattava voimavara. Sitoutuminen työn tekemiseen koettiin luottamuksen osoitukseksi, niin työkaveria kuin työnantajaakin kohtaan. Esimerkillinen toimintatapa edellyttää halua toimia yhteisen hyvän eteen. Vuorovaikutteinen työ kaupassa edellyttää kuuntelemisen taitoa. Kuuntelu ja toisen huomiointi koettiin tärkeiksi vuorovaikutuksen taidoiksi. Toisaalta koettiin, että jokaisella tulee olla mahdollisuus tulla myös itse kuulluksi. Kuuntelemisen taito kiteyttää myös tiimissä toimimisen taitoja. Kuuntelu ei saa olla passiivista vaan aktiivinen työkaveri on vastaanottavainen ja kunnioittava. Asiakastyössä korostuvat myös kuuntelun kärsivällisyys ja keskittyminen toiseen ihmiseen. Ratkaisuna näen, että jokaisen K-Supermarket Kauppatorin työntekijän tulisi pystyä omalla persoonallaan ja toiminnallaan palvelemaan koko työyhteisöä. Parhaiten tähän jokainen voi vaikuttaa omalla syvällisellä läsnäolollaan.

*”Olen läsnä”*

Meistä jokainen kokee itsensä kehittämisen hieman eri tavalla. Tuloksissa vastuullinen toiminta nähtiin selkeänä ratkaisuna tiimin kehittymiselle. Vastuunottamisen tulee olla henkilökohtaista ja sitä ei saa täydellisesti kumota tiimin harteille. Oman kehittymisen näkökulmasta positiivinen palaute asiakkaalta, työkaverilta ja työnantajalta nähtiin motivoivana ja eteenpäin vievänä elementtinä. Toisaalta omaa osaamista haluttiin viedä tiimissä eteenpäin omalla esimerkillä ja auttamisen halulla. Tuloksista kävi selkeästi ilmi halu saada omasta työstään palautetta ja kannustusta. Koettiin, että haluttiin tuntea oma työ tärkeäksi ja osaksi isompaa kokonaisuutta. Palaute kehittää toimintaa ja palautteen avulla työntekijä voi kehittää omaa toimintaansa paremmaksi. Vastuullisuus on siis vastuunottoa toisesta työntekijästä ja hänen kehittämisestään sekä halua saada itse positiivisen rakentavaa palautetta omasta työstä. Näen ratkaisuksi, että jokaisella tiimin jäsenellä tulisi olla vastuu kehittää itseään ja tiimin toimintaa palautteen avulla. Palautetta tulee tarvittaessa myös pyytää, niin työkaverilta, esimieheltä kuin asiakkaalta. Jokaisella on siis vastuu tiimin paremmasta tulevaisuudesta.

*”Kehityn ja kehitän”*

Tuloksista nousi esille työntekijöiden arvostus omaa ammattitaitoaan kohtaan. Työnteon koettiin olevan vaihtelevaa ja haasteellista. Työntekijän oma ammattitaito haluttiin saada tiimin käyttöön. Ammattitaito on tietoja ja taitoja sekä työkokemuksen mukanaan tuomaa tekemisen varmuutta. Tiimin näkökulmasta jatkuva oppiminen ja taitojen hyödyntäminen on elinehto. Toisaalta työntekijän oman motivaation kannalta on varmasti hyvä, että työntekijä huomaa oman osaamisensa ja pystyy sitä kehittämään edelleen. Ammattitaidon tiedostaminen lisää arvostusta tehtyä työtä kohtaan. Asenne nousi tutkimuksessa esille tiimin toiminnan näkökulmasta. Koettiin, että yhteinen linja ja suuntaviivat toiminnalle ovat osa tiimin asennetta. Asenne on myös yksilön omaa toimintaa. Positiivinen suhtautuminen tulevaisuuteen ja oman toiminnan merkityksen huomioiminen ovat avaimet hyvään tiimityöhön. Näen ratkaisun, jossa asenne on eräänlaista kyvykkyyttä toimia tiimin hyväksi. Sana ”kyky” on synonyymi lahjakuudelle, etevyydelle ja luovuudelle. Osaaminen ja sen taidon hyödyntäminen kyvykkyyden kautta takaavat tiimin jäsenille ja tiimille hyvän sekä positiivisen asenteen.

*”Osaan ja kykenen”*

Huoneentauluksi muodostuivat siis seuraavat asiasisällöt: asiakas ykkösenä, tehdään yhdessä, olen läsnä, kehityn ja kehitän sekä osaan ja kykenen. Tutkimuksen tulosten perusteella valitut asiasisällöt on tarkoituksena viedä osaksi jokapäiväistä työtä. Parhain onnistuminen saavutetaan, kun henkilöstö sisäistää asiat ja toimivat valitun mallin mukaisesti. Yhteinen toiminta ja yhteinen päämäärä luovat etua yritykselle silloin, kun jokainen työntekijä tekee työtään yhteiseksi hyväksi.

Konkreettisesti työpaikalle tulevassa tähtitiimin huoneentaulussa ei ole tarkoitus avata asiasisältöjä tarkemmin, vaan kehittämistehtävän ratkaisujen perustelut jäävät työyhteisön käyttöön kokonaisuudessaan. Tämän vuoksi olisi erityisen tärkeä kerrata huoneentaulun sisällön merkityksellisyys tietyin väliajoin, jotta merkitykset sanojen takana eivät unohdu, vaan toimivat jatkuvina toiminnan pelisääntöinä. Suosittelen, että huoneentaulu on työyhteisöllä nähtävissä keskeisellä paikalla ja tiimipalaverissa noin 3-4 kertaa vuodessa tiimin jäsenet yhdessä kertaisivat lävitse huoneentaulun sisällön. Olisi hyvä, jos työntekijät keskustelisivat asiakohdient onnistumisista ja kehittämiskohteista arjen kokemuksiin pohjautuen, koska huoneentaulun tarkoitus on olla jo itsessään tiimin toimintaa kehittävä tuote.

Arjen palkitsemisen malleista esille nousivat selkeät kaksi kohtaa: erilaiset vapaaliput ja lomajakajärjestelyt. Onnistumisten palkitseminen koettiin tärkeäksi. Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että positiivinen palaute ja kiitos jo sinällään edesauttavat motivoinnissa, mutta myös ulkoiset motivaatiotekijät nähtiin tärkeinä. Tähtitiimi tarvitsee toimiakseen tähtipelaajia ja onnistumisten huomiointi ruokkii uusia onnistumisia. Ratkaisuna näen, että kauppiaille tulee olla käytössään mahdollisuus palkita onnistumisista työntekijöitään. Esille nousivat erilaiset urheilu-, kulttuuri ja hyvinvointiliput. Ratkaisuksi esitän koko tiimin toiminnan hyväksi työnantajan liikunta- ja kulttuuriseteleitä tai yhteistyötä vastaavien palveluiden tuottajien kanssa. Määrät, alennukset tai palvelukerrat ovat työnantajan ratkaistavissa. Kustannusvaikutuksissa tulisi huomioida myös lisääntynyt työhyvinvointi ja parempi motivaatio työn tekemiseen.

Vapaaliput ja lahjakortit voivat olla mielestäni satunnaista palkitsemista hyvistä ideoista tai toiminnan kehittämisestä ja tuloksellisuudesta. Palkitsemisen tulee olla kuitenkin johdonmukaista ja selkeää. Myös tasapuolisuus tulisi huomioida, jotta palkitsemisesta ei tulisi tiimin jäseniä eriarvoistava tekijä. Ratkaisuna näen K-Supermarket Kauppatorin yhteistominnallisuuden erilaisten paikkakunnalla järjestettävien messujen ja tapahtumien yhteyteen, joihin työntekijöillä olisi mielekästä osallistua. Vastavuoroisuus ja yhteistoiminnallisuus ovat kustannusvaikutuksiltaan varmasti vähäisiä ja palkitsemisten kertaluontoisuuden vuoksi valittavat lahjakortit voivat olla edullisiakin. Tutkimustuloksissa korostui kuitenkin ulkoisten motivaatiotekijöiden yksilöllisyys, joten ratkaisuna esitän, että palkitsemisen kohdehenkilöllä olisi mahdollisuus vaikuttaa saatavaan kannustimeen.

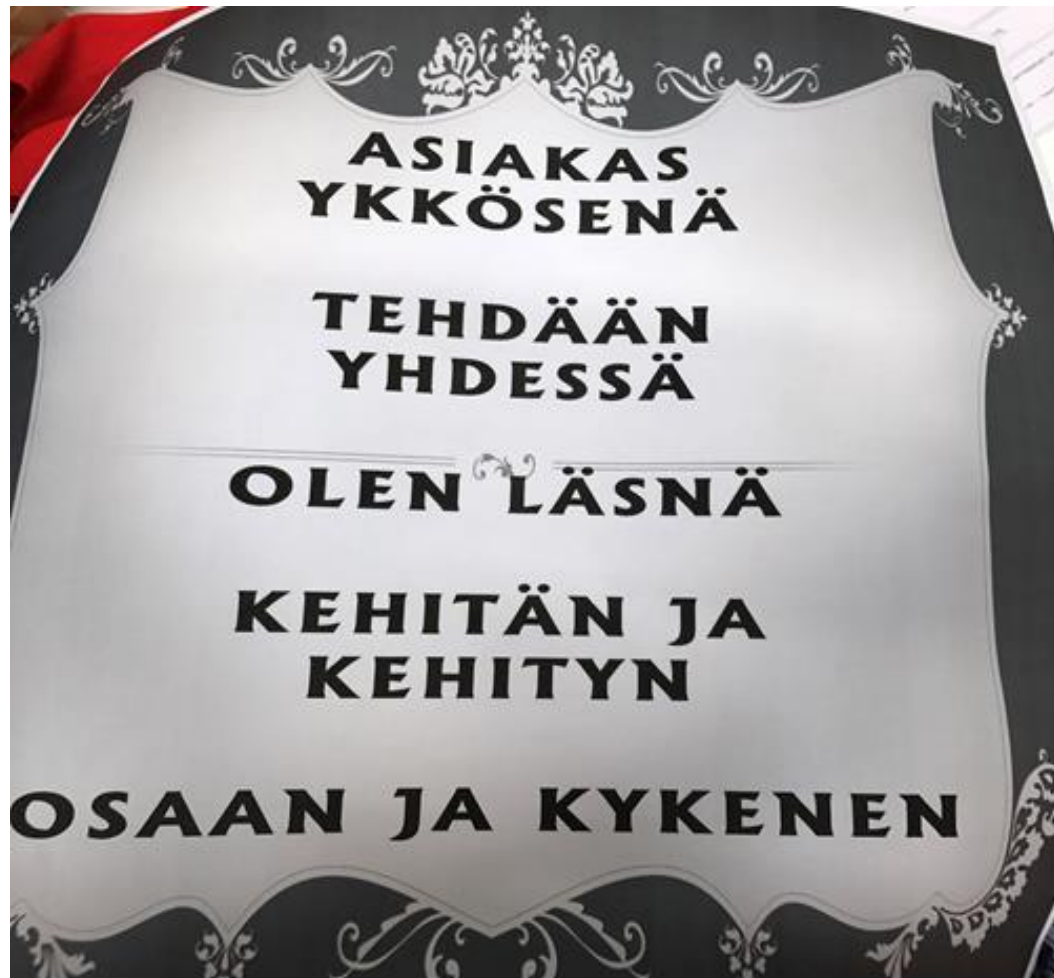
Kaupan ala on muuttunut vuoden 2016 alussa tehtyjen aukioloaikapäätösten vuoksi. Työssä korostuvat ilta- ja viikonloppu sekä pyhätyöt. Tutkimuksen tuloksissa eräänä mielenkiintoisena onnistumisten palkitsemisen keinona olivat erilaiset loma- ja vapaajärjestelyt. Ratkaisuna näen, että yhtenä vaihtoehtona on käyttää vuorotyön mahdollistamia pitkiä vapaajaksoja. Esimerkiksi työt loppuvat torstaina klo 14 ja työt alkavat seuraavan kerran maanantaina klo 14. Keinoina voisi toimia työtilanteen niin salliessa, että työntekijä saisi palkintona lähteä 1-2 tuntia etuajassa suhteessa työvuorosuunnitelmaan, menettämättä ansioitaan. Toisaalta tämä työaikapalkintomalli voisi toimia osana lahjakortteja. Esimerkiksi työntekijä voisi hyödyntää saamansa hierontalahjakortin työaikana. Osa työntekijöistä voisi kokea etuoikeutta valitsemalla ensimmäisenä lomansa ajankohdan. Loma- ja vapaajärjestelyt ovat täysin riippuvaisia työtilanteesta ja kaupanalan sesongeista. Tarkemmat palkitsemisen mallit tulee sopia jokaisessa tilanteessa erikseen K-Supermarket Kauppatorin ja tiimin toiminnan lähtökohdista.

Ulkoisten motivaatiotekijöiden rinnalla tulee hyödyntää vahvasti tutkimustuloksissa esiin nousutta positiivista palautekulttuuria. Palautteen antaminen tulee olla osa arjen palkitsemista. Positiivinen palaute tulee antaa työntekijälle henkilökohtaisesti tai yhteisten viikkopalaverien yhteydessä. Ratkaisuna näen, että jatkuva palautteen antaminen ja toimintatavan omaksuminen ovat tärkeitä tiimin toiminnan ja kehittymisen kannalta. Palautteen huomiointi voi olla myös kirjallista ja tällöin parhaimmaksi palautepaikaksi näen henkilöstön kahvihuoneessa olevan ohjauksen, eli Lean-työkalun. Näin eri työvuoroissa olevat pääsevät osalliseksi positiivisesta palautteesta ja tarkoituksena tiimissä olisi palautekulttuurin myötä saavuttaa



positiivisen tekemisen kierre. Palaute voi koskettaa yksilöä tai koko tiimin toimintaa ja palaute voi olla lähtöisin työkaverilta, esimieheltä tai asiakkaalta.

Kehittämistehtävä on tarkoituksen mukaista kokeilla työyhteisössä, koska kehittämistehtävä koskettaa koko työyhteisöä ja jokainen työntekijä on saatettava tietoiseksi uudesta toimintamallista. Kehittämistehtävän pääidea on, että valittua toimintamallia voidaan toteuttaa työyhteisön arjessa tulevaisuudessa ja kaikki ovat toimintamalliin sitoutuneita. Huoneentaulun ja arjen palkitsemismallien esittely tapahtui työyhteisössä 16.12.2016. Esittelyn yhteydessä oli tavoitteena ottaa tutkijana vastaan mahdollisia kehitysideoita tai käsitellä prosessin aikana työntekijöille mahdollisesti nousseita ajatuksia. Työyhteisö piti huoneentaulua tarkoituksen mukaisena ja näkivät sen vahvasti tiimin toimintaa ohjaavana ohjenuorana. Huoneentaulu on kuvattuna kuvassa 18. Asiakohdat selkeästi tunnistettiin ja selitykset asiasisältöjen takana ymmärrettiin. Esittelyn yhteydessä ei noussut esille merkittäviä huoneentaulua tai arjen palkitsemisen mallia koskettavia kysymyksiä. Työntekijät ja kauppiat päättivät sitoutua käyttämään uutta huoneentaulua toiminnan tukena ja arjen palkitsemisen malleja osana työmotivaation kasvattamista.



Kuva 18. Huoneentaulu, K-Supermarket Kauppatorin kahvihuone 16.12.2016.

#### 5.8 Kehittämishankeen tulevaisuus ja teorian kontribuutio

Kehittämistehtävä ei pääty kehittämistehtävän kuvaukseen ja toimintamallin jalkauttamiseen. Kyseessä on tutkimuksellinen lähestymistapa tämän hetkisestä tilasta ja tulevaisuuden odotusarvosta. Tutkijana pyrin tämän kehittämistehtävän kautta selvittämään mahdollisimman pätevästi työmotivaation ja alaistaitojen vaikutusta tiimiytymiseen. Työyhteisön kannalta on erityisen tärkeää, että tulevaisuuden näkökulma toimii selittävänä tekijänä kehittämistyön jatkumisen ja saavutettujen tulosten hyödyntämisen osalta, osana työyhteisön käytänteitä.

Työyhteisölle ja esimiehistöille jää vastuu tämän kehittämistyön tulosten ylläpidosta ja niiden selitysten sisäistämisestä pitkällä aikajänteellä. Tulevaisuudessa huoneentaulu toimii tiimin toiminnan perustana. Toiminnan perusta tulee olla osa toimintaa ja sen tausta-ajatuksia tulee käydä läpi työntekijöiden kanssa. Työntekijän tulee ymmärtää ja sisäistää vaaditut asiat ja työyhteisön tulisi vaalia tiimille tärkeitä sisäisiä arvoja. Kehittämishankkeen tulevaisuus on näin ollen kiinni kaikista tiimin jäsenistä.

Tämän lisäksi kauppiat sitoutuivat kehittämään arjen palkitsemisen mallia eteenpäin työyhteisöön sopivalla tavalla. Ensisijaisena tarpeena näen, että kauppiaiden tulisi käydä henkilökohtaiset keskustelut työntekijöiden kanssa palkitsemisen tarpeesta ja tarkemmasta mallista. Tuloksissa kävi kuitenkin selkeästi ilmi, että ulkoiset motivaatiotekijät olivat hyvin erilaisia. Yksilön näkökulma tulisi huomioida tulevaisuudessa paremmin osana tiimin toimintaa. Toisaalta on muistettava, että palkitsemisen mallit eivät saa aiheuttaa eriarvoistamista. Palkitseminen tulee olla työntekijöillä tiedossa etukäteen ja kaikille on annettava mahdollisuus työtehtävien puitteissa saavuttaa erilaisia kannustimia.

Kehittämishanke on osoitus teorian määritelmien ja olennaisten käsitteiden yhteydestä toisiinsa. Tutkimuksen empiirinen osuus esittää syyt tässä työssä käytettyjen käsitteiden välisiin asiayhteyksiin. Työmotivaatiolla ja alaitaidoilla on selkeä syy-yhteys tiimiytymiseen ja tiimin toimintaan. Toisaalta kehittämishanke on tarkoituksella rajattu ja teoriayhteyttä voisi määrittellä tulevaisuudessa mahdollisesti myös laajemmassa kontekstissa. Tutkijana olen pyrkinyt soveltamaan teoriaa uudessa muodossa ja samaan työyhteisölle teoriasta käytännön hyödyn.

Kehittämishanke osoittaa vahvasti, että taustateoriat pätevät vahvasti myös tässä kontekstissa. Tämän työn osalta tärkeintä oli löytää ja perustella uusia teorian soveltamisalueita. Tutkimuksen tulokset selittivät tämän hetkisen syyn asioiden tilasta ja tulevaisuuden tahtotilasta. Tulevaisuudessa kehittämishanke osoittaa käytännön testauksen kautta vahvuudet ja heikkoudet.

## 6 POHDINTA

Tutkimuksen pohdintaosuudessa tarkastelen tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Pohdintaosuudessa on tarkoitus käydä lävitse tutkimusprosessin onnistumisia ja kehittämiskohteita. Lopuksi käsittelen tutkimuksen henkilökohtaista antia ja heränneitä mietteitä opin- näytetyöprosessista. Tarkoituksena on nähdä tutkimus ehjänä kokonaisuutena.

Kehittämistyö on laaja, pitkäjänteinen ja vaativa oppimisprosessi. Työelämälähtöisyys toteutui yhteistyössä K-Supermarket Kauppatorin henkilöstön ja kauppiaiden kanssa. Tällä työllä olen pyrkinyt toteuttamaan tutkimukselta vaadittavat eettiset periaatteet perehtymällä tieteellisiin käytänteisiin ja toimimaan tutkijan roolissa riippumattomana tarkkailijana ja tiedon kehittäjänä. Tutkimuksen tiedonhankinta, analysointi ja tulosten arviointi ovat perustuneet tieteelliselle tutkimukselle asetettuihin kriteereihin ja eettisiin periaatteisiin.

Aineiston luotettavuuden tarkastelussa tulee ottaa huomioon aineiston hankinnan aitous ja pätevyys. Tarkoitan tällä sitä, että tutkittavien olisi tullut ilmaista samaa asiaa kuin olen oletanut heidän tarkoittavan. Hankitun aineiston tulisi olla myös relevanttia. Aineiston tulisi vastata tutkimustehtävän ongelman aseteluun. Kanasen (2014, 145) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tekemät perustelut ratkaisevat tutkimuksen luotettavuuden.

Aineiston hankintamenetelmänä käytin lomakekyselyä, joka viestintä ja vuorovaikutustilanteena on yksipuolinen. Lomakkeiden kautta on mahdotonta esittää tutkittaville välikysymyksiä tai pyytää täydentäviä vastauksia ymmärryksen tueksi. Huomion arvoista on vastausten lyhentäminen ja asioiden esittäminen yksioikoisesti. Kirjoitustilanne on tutkittavalle erilainen kuin puheen välityksellä suoritettu haastattelu. Tulkintaan liittyy mahdollinen väärinymmärrys. Tutkittavat olivat pyrkineet selittämään tarkoittamiaan asioita hyvin. Lisäksi tutkimustulosten yhteydessä pyrin käyttämään suoria lainauksia, jotta väärinymmärrystä ei tapahtuisi.

Toinen aineiston hankintamenetelmä oli aineiston tiivistäminen yhdessä tutkittavien kanssa. Kanasen (2014, 152) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan pyrkiä parantamaan keräämällä tietoa eri lähteistä. Tilanne palaverissa oli hyvin aito ja tutkittavat olivat kiinnostu-

neita siihen asti saavutetuista asiakokonaisuuksista. Huomion arvoista kuitenkin on, että äänestämisen asiakokonaisuuksista oli avointa ja näkyvää. On mahdollista, että työkaverin käyttäytyminen on vaikuttanut toiseen työkaveriin ja on äänestetty samansuuntaisesti. Näkisin tämän kuitenkin tulosten kannalta vähäisenä, koska tuloksissa olen kuitenkin analysoinut koko aineistoa, en vain pelkästään tiivistämisvaiheen näkemyksiä. Tiivistämisvaiheessa tarkoitukseni oli saavuttaa tutkimuksen kannalta tietty saturaatiopiste eli kylläntyminen. Kanasen (2014, 151) mukaan saturaatio on eräs luotettavuustarkastelun näkökulmista. Toisen tiivistämisvaiheen tulokset tukivat ensimmäisen vaiheen teemoittelua ja näen tämän luotettavuutta lisäävänä tekijänä.

Aineiston aitoutteen vaikuttavat vahvasti tutkittavien halukkuus vastata kyselyyn. Vastaushalukkuuteen vaikuttavat yleinen auttamishalu, halu jakaa kokemuksiaan ja näkemyksiään. (Uusitalo 1991, 90). Tutkimuksen osallistuneiden osalta näkisin halukkuuden vastata kysymyksiin kuitenkin aitoutta nostavana kuin laskevana tekijänä. Innokkuus vastaamiseen kertoo mielestäni halusta ilmaista oma näkökanta ja olla mukana kehittämässä toimintaa.

Pidän kyselyn ja toisen tiivistämisvaiheen osallistumisen tasoa alhaisena. Vastausprosentti kyselyssä oli 40% ja tiivistämisvaiheen äänestyksessä 45%. Tutkittavat olivat vastauksissaan perusteellisia ja ottivat huomioon useita näkökantoja. Perehtyminen ja asian kiinnostavuus näkyivät vastauksissa, joten vastaaminen on ollut mielestäni aitoa ja harkittua. Kvalitatiivinen tutkimus ei anna tarkkoja määrittelyjä vastausprosentteille. Tutkimuksen luotettavuus ei ole pelkkien osallistumistasojen varassa. Pidän tutkimusta luotettavuudeltaan tyydyttävänä, koska vastaajat ovat ammattitaitoisia ja heidän voidaan olettaa olevan tietoisia käsitellystä tutkimuskokonaisuudesta. Kyselyrunko on selkeästi kytketty tutkimustehtävään ja sen metakysymyksiin. Teorian syy-yhteys nostaa mielestäni tutkimuksen empiirisen osuuden aitoutta ja luotettavuutta. Tutkimus vastaa asetettuun ongelmakenttään ja perustelee eri näkökulmista saavutettuja tuloksia.

Osallistumisen taso herättää mielenkiinnon pohtia myös tutkimuksesta pois jääneiden osallistumishalukkuuteen vaikuttaneita tekijöitä. Osasyynä heidän poisjäännilleen voitaisiin olettaa olevan heidän negatiiviset kokemukset asiasta tai omien näkemysten hankala käsiteltävyys tai tietämättömyys. Lomakekysely on saattanut karsia vastaajia. Kirjoittaminen voi olla osalle

vaikeaa ja se saatetaan kokea työlääksi. Lisäksi toisen tiivistämisvaiheen aikana yksilön tulokset osallistuvaan ja näkyvään toimintaan, joka osaltaan saattoi karsia tilaisuudesta pois työyhteisön ”harmaata massaa”. Tutkimuksesta ja kehittämishankkeesta jäi pois yli 50% kohde-ryhmästä, jota pidän varsin merkittävänä ja huomion arvoisena asiana.

Tutkimuksen luotettavuus on osa uskottavuutta. Uskottavuus perustuu mahdollisuuteen arvioida tutkimusprosessia ja tulosten oikeellisuutta. Tulosten tulee perustua varauksetta kyselystä ja toisen vaiheen osallistuvasta toiminnasta saatuihin materiaaleihin. Analyysin avulla muodostetut tulokset tulee olla aitoja ja vastata tarkoitukseltaan tutkittavien tarkoituserää. (Solatie 1997, 65). Kanasen (2014, 147) mukaan validiteetti edellyttää oikeiden asioiden tutkimista. Uskottavuutta lisää mielestäni myös tutkimustulosten teoriayhteyksien samankaltaisuus jo olemassa oleviin kokemuksiin ja näkemyksiin. Toki tiimikohtainen käyttäytyminen voi olla erimuotoista ja kokemukset alaistaideoista tai työmotivaatiosta voivat vaihdella. Laajassa näkökulmassa asiat olivat merkitykseltään ja tarkoitukseltaan samankaltaisia.

Tutkimusosuutta ja kehittämistehtävää tulee tarkastella kokonaisuutena. Tärkeintä tutkijana oli löytää tutkimusongelmiin vastaus ja saavuttaa työlle asetettu tavoite. Tutkimustehtävä muodostui pääongelmasta ja kolmesta metakysymyksestä, joihin teemoittelussa ja yhteenve-to-osuudessa esitin saavutetut vastaukset. Tulososuus antoi mielestäni riittävät ja ymmärrettävät vastaukset tutkimustehtävään. Tämän johdosta näen, että tulosten käsittelyä voitaneen pitää onnistuneena ja ymmärrettävänä. Oleellista tällä tutkimus- ja kehittämistyöllä on ollut lisäarvon saavuttaminen toimeksiantajalle. Työyhteisö päättää lopulta tämän tutkimuksen todellisen uskottavuuden ja käytettävyyden. Tuloksissa saavutettu tieto on hyödyllistä vain, jos K-Supermarket Kauppatori työyhteisönä osaa sen hyödyntää.

Tällä kehittämishankkeella tuotin työyhteisölle uutta tietoa sen omasta toiminnasta. Uuden tiedon tuottaminen on edellytys kehittämisen tueksi. Tavoitetilana on eräänlainen tutkimuksellinen kontribuutio, jolla pyritään lisäämään tietoa jo tiedossa olevan tiedon päälle. Kehittämistehtävä on auttanut ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa K-Supermarket Kauppatorissa. Tuloksena on syvällisesti ymmärretty kehittämisen kohde ja tuloksena tuotin työyhteisön käyttöön konkreettisen huoneentaulun selityksineen sekä arjen

palkitsemisen malleja kauppiaiden hyödynnettäviksi onnistumisten tueksi. Kehittämistyö saavutti tämän perusteella sille asetetun tavoitteen.

Teoriaosuudessa tavoitteena oli tuoda aidosti esiin tiiviillä kokonaisuudella työmotivaation ja alaitaitojen vaikutus tiimiytymisessä onnistumiseen. Taustateoriat olivat hyvin laajakäsitteisiä ja työmotivaation osalta aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta oli saatavilla runsaasti. Alaitaidot olivat selvästi vähemmän tutkittua tieteen alaa, ja kirjallisuutta oli niukemmin saatavissa. Näen, että teoriaosuus tukee vahvasti empiriaa ja teoriaosuudessa esittelin keskeiset tiimiytymiseen vaikuttavat tekijät. Toisaalta saavutetut tulokset ja kehittämistehtävän toteutus tukevat teoriaosuutta. Tutkimustuloksissa ei tullut esiin aikaisemmasta teoriasta selkeästi poikkeavaa tietoa. Pidän kuitenkin tärkeänä, että K-Supermarket Kauppatori saa kehittämistehtävän myötä uusia ajatuksia toimintansa tueksi ja näkökulmia tiimitoiminnan kehittämiseen.

Koen, että kyselyn toteuttamista olisi voinut kehittää. Nykyisin kirjallinen kynällä vastaaminen ilmeisesti koettiin liian työlääksi. Tulevaisuudessa toteuttaisin vastaavan tiedonkeruun haastattelumenetelmin. Haastattelun avulla olisi mahdollista tarkistaa asioita ja ymmärrystaso olisi parempi. Toisaalta on huomioitava, että koko työyhteisön haastatteluun tulisi varata riittävästi aikaa ja resursseja. Toisen tiivistämisvaiheen osallistavaa työskentelyä jakaisin pienempiin ryhmiin. Pienryhmissä olisi ollut mahdollisuus vieläkin avoimempaan ja keskustelempaan vuoropuheluun. Isossa ryhmässä työntekijöiden ”harmaa massa” jää mielestäni liian suureksi, vaikka tässä tutkimuksen osuudessa ryhmässä vallitsikin hyvä ja avoin yhteishenki.

Tulevaisuudessa tutkimus kannattaisi tehdä uudestaan siten, että huomion arvoiseksi asiaksi nousisi tiimin kehittyminen ja vaikutukset liiketoimintaan. Tiimin kehittyminen tähtitiimiksi uusien kauppiaiden luotsaamana voi viedä aikaa. Tiimille on annettava aikaa toteuttaa uusia pelisääntöjä. Toisaalta on odotettava myös, miten arjen palkitseminen nostaa työntekijöiden tekemisen intoa. Seuraava tutkimus on mielestäni mielekästä toteuttaa sitten, kun tiimi toimii varauksetta uusien toimintaohjeiden mukaisesti ja vaikutuksia voidaan selkeästi arvioida.

Tutkimuksen merkitys on lähinnä käytännönläheinen lähestymistapa tiimin toimintojen kehittämiseen. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaiheen ongelmallistaminen tekevät tästä työstä tieteellisen. Tieteellisenä antina näen kvalitatiivisen tutkimuksen ylläpidon ja erilaisten menetelmien eri lähestymistapojen tunnetummaksi tekemisen. Tutkimustietona työni tuo työmotivaation ja alaistaidot osaksi työyhteisöosaamista.

Henkilökohtaisesti tämä tutkimus on lisännyt teorianäytämystä työyhteisöosaamisesta. Opin näytetyön prosessi on opettanut hankkimaan tietoa vaivattomasti laajoista lähteistä. Kehittämistehtävä kokonaisuutena on opettanut työelämälähtöisen kehittämisen ja ajanhermolla pysymisen tärkeyden. Teoriasta opin, että tähtitöinä toimiminen vaatii työntekijöiltä ja esimiehiltä suurta onnistumista omissa työtehtävissään sekä työstä saatavaa syttymisen paloa. Yhteinen menestyminen vaatii jokaisen työntekijän läsnäoloa ja heittäytymistä kohti yhteistä päämäärää.

Opinnäytetyöni alussa asetin tavoitteekseni perehtyä alaistaitojen merkitykseen motivoituneessa ja menestyvässä työyhteisössä. Tämän lisäksi tarkoituksena oli saada uusia näkökulmia ja ideoita tiimin menestyksen ylläpitoon sekä motivointiin sekä saavuttaa toimeksiantajan toiveet kehittämistehtävän osalta. Koen saavuttaneeni tavoitetilan.

Oppimisprosessin aikana koin tärkeäksi, että nykyisin yritykset ovat kiinnostuneita panostamaan omaan toimintaansa ja ennen kaikkea panostavat kehittämiseen omassa toiminnassaan. Merkityksellistä oli nähdä toimeksiantajan halu reflektoida omaa toimintaansa ja nähdä toiminnassaan selkeitä kehittämisen kohteita. Ylihuomisen menestyvä yritys tarvitsee rohkeutta kehittyä. Rohkeus kehittämiseen lähtee työyhteisön sisältä. On aiheellista kysyä Sinulta: ”sytykkö?”



## LÄHTEET

**Kirjalliset lähteet**

Aaltonen, T. & Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytyä – valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki. Talentum.

Amabile, T. M. & Kramer, S. J. 2004. Tracks creativity in the wild. *MBA – Creativity, Innovation and Change*. Harvard Business Review.

Antikainen, E. 2012. Flown kokeminen työelämän tiimeissä. Pro-Gradu-tutkielma. Jyväskylä.

Byman, R. 2002. Voiko motivaatiota opettaa? Teoksessa Kansanen, P. & Uusikylä, K. (toim.) *Luovuutta, motivaatiota, tunteita: opetuksen tutkimuksen uusia suuntia*. Jyväskylä. PS-kustannus.

Cassel, C. & Symon, G. 2002. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publication Inc. London.

Christ, O.; van Dick, R.; Wagner, U. ja Stellmacher, J. 2003. When teachers go the extra mile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behavior among schoolteachers. *British journal of educational psychology*.

Chattopadhyay, P. 1999. Beyond direct and symmetrical effects: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*.

Diemert-Moch, S. & Gates, M.F. 1999. *The Researcher Experience in Qualitative Research*. Sage Publication Inc. London.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4/2005*. Kerava.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Foster, J. J. 2000 Motivation in the workplace. In N. Chmiel (ed.) *Introduction to work and organizational psychology: a European perspective*. Oxford: Blackwell.

Greenberg, J. & Baron, R.A. 2003. *Behavior in organizations*. New Jersey, Prentice Hall.

Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki. WSOY.

Hagqvist, A. & Nevalainen, M. & Puranen, J. 2014. *Kapasiteetti – johtajan menestystekijä*. Saarijärvi. Fitra Oy.

Hakanen, J. & Koivumäki, J. 2014. Engaged or exhausted – How does it affect dentists' clinical productivity. Helsinki.

- Halinen, K. & Jakonen, J.P. 2011. Kukoistavan johtamisen käsikirja. Helsinki. Basam Books.
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Havu, E. 2005. Opettajat oman työnsä johtajina. Sosiaali- ja terveysalan opettajien käsityksiä tiimityöstä. Tampere. Pro-Gradu-tutkielma.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Turku. WSOY.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki. Talentum.
- Hyppänen, R. 2003. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Espoo. Edita Oy.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki. Edita Oy.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Hämeenlinna. Talentum.
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja (artikkeli). Helsinki. Helsingin yliopisto, valtio-opin laitos. Työterveyslaitos.
- Jarenko, K. & Martela, F. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki. Talentum Media Oy.
- Jokela, E. 2013. Alaistaidot esimiestyön tukena? Alaistaidot, alaistaitojen kehittäminen ja kehittämisen haasteet esimiesten näkökulmasta. Pro-Gradu tutkielma. Vaasa.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva. PS-Kustannus Oy.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. JAMK. Jyväskylä.
- Kauppinen, R. & Silvennoinen, M. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito – Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala. Pole-Kuntatieto.
- Kesko Oyj. 2015. Keskon vuosikertomus. K-Supermarket ketjuliiketoiminta. Helsinki.
- Kolb, D. A. 1984. Experiential learning: experience as the source of learning and development. Prentice-Hall.
- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino.
- Kotter, J. & Whitehead, L. 2012. Läpimurto. Tallinna. Tietosanoma Oy.
- Laine, M. & Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. (toim). Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus. University Press. Helsinki.
- Lehtiniemi, S. 2009. Alaistaidot kehittämiskohteena. Pro-Gradu-tutkielma. Tampere.

- Lerssi-Uskelin, J. & Vanhala, A. & Vähätietto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki. Työterveyslaitoksen julkaisukokoelma.
- Leskinen, J. 1995. Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki. Kuluttajatutkimuskeskus. Ykköspaino Oy.
- Martela, Frank. 2015. Valonöörit – sisäisen motivaation käsikirja. 3. painos. Juva. Gummerus Kustannus Oy.
- Maslow, Abraham H. A 1943. Theory Of Human Motivation. Psychological Review nro 50, 370-396. Toronto YU Ontario.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki. Talentum.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Unipress. 2. painos.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Väitöskirja. Kasvatustieteet. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Nurmi, R. 1992. Johtaminen kilpailuetuna. Uppsala. Mermerus.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo. WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Patton, M. Q. 1990. Qualitative Evaluation and Research Methods, second edition. Sage Publication Inc. USA California.
- Peura, M. 2009. Palkitseminen ja työmotivaatio. Sisäisten motivaatiotekijöiden ja ulkoisten palkkioiden vaikutus työmotivaatioon. Pro-Gradu-tutkielma. Turku.
- Rainey, H. C. 2001. Work motivation. In R. T. Golembiewski (ed.) Handbook of organizational behavior. 2. edition, revised and expanded. New York.
- Ristikangas, V. & Rinne, T. 2014. Johtoryhmästä tähtijoukkue. Viro. Print Best. Talentum.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen käsikirja. Helsinki. Talentum.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä. Tammi.
- Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä. Kvalitatiivisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki. Mainostajien liitto.
- Spiik, K-M. 2001. Tiimityöstä voimaa. Juva. WS Bookwell Oy.
- SunWolf, Dr. Peer groups. 2008. Expanding our study of small group communication. Thousand Oaks. Sage.

- Sydänmaanlakka, P. 2002. *An Intelligent Organization – Knowledge management*. Helsinki. Capstone.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä. Tammi.
- Van Maanen, J. 1989. *Qualitative Methodology*. Sage Publication Inc. USA California.
- Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2008. *Johda osaamista*. Keuruu. Otava Kirjapaino Oy.
- Vroom, V. H. & Deci, E. L. 1981. (ed.) *Management and motivation. Selected Readings*. Penguin Books. USA.
- Uusitalo, H. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY. Juva.
- Xanthopoulou, D. & Bakker, A. & Demerouti, E. & Schaufeli W. 2009. A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

### Sähköiset lähteet

- Keskinen, S. *Tutkimus alaistaidoista kunnissa*. Helsinki 2005. Viitattu 18.10.2016. Saatavilla: <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2049.pdf>
- Mankins, M. *The Defining Elements of a Winning Culture*. Harvard Business Review. Harvard 2013. Viitattu 28.10.2016. Saatavilla: <https://hbr.org/2013/12/the-definitive-elements-of-a-winning-culture>
- Rehnbäck, K ja Keskinen, S. *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Helsinki 2005. Viitattu 24.10.2016. Saatavilla: <https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Tyoyhteisotaidot/Alaistaidot.pdf>

**Hyvä K-Supermarket Kauppatorin työntekijä,**

Olen Jyrki Karppinen ja opiskelen liiketalouden ylempää korkeakoulututkintoa Kajaanin ammattikorkeakoulussa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa (tradenomi, YAMK). Olen tekemässä opinnäytetyötä työyhteisön kehittämishankkeena. Opinnäytetyöni aiheena on työmotivaatio ja alaistaidot sekä tiimiytyminen. Tavoitteena on tarkastella kehittämistyön avulla ”hyvä minä – hyvä me” -hengen vaikutuksia työyhteisön kehittymisestä tähtitiimiksi K-Supermarket Kauppatorissa.

Tavoitteena on kehittää tähtitiimi, suora toimintamalli joka olisi apuna kehittämässä työntekijöille työmotivaation parempiin saavutuksiin. Tähtitiimi -toimintamallin tarkoituksena on kehittää myös arjen palkitsemisen malli, jossa jokainen voi hyvillä ideoilla ja työn tekemisellä saavuttaa tähtipelaajan -tittelin. Tarkoituksena on saavuttaa työntekijälle tunne siitä, että on osa kokonaisuutta - tähtikentällistä. Tavoitteena on saada työntekijät ja myös kauppiat tiedostamaan alaistensa erilaisia motivaatiotekijöitä ja ymmärtämään niiden vaikutus työntekijän omiin alaistaitoihin ja työssä menestymiseen.

Toteutan tämän kyselyn kaikille teille Rovaniemen K-Supermarket Kauppatorin työntekijöille. Toivon mahdollisimman monen osallistuvan kyselyyn, sillä **Sinun osuutesi tutkimuksessa tiedonlähteenä on erityisen tärkeä.**

Pyydän palauttamaan kyselyn vastauslomakkeen **viimeistään 15.11.2016 mennessä** kahvihuoneessa olevaan lukolliseen postilaatikkoon. Kyselyssä kertomasi tiedot tulevat vai minun tietooni ja käytettäväksi ainoastaan kehittämishanketta varten. **Tiedot ovat siis ehdottoman luottamuksellisia.** Pyrin myös siihen, että Sinua ei voida tunnistaa valmiista tutkimuksesta.

**Yhteistyötä odottaen ja mukavaa talven aloitusta toivoen**

Jyrki Karppinen

**Tutkimuksesta lisätietoja halutessasi,** voit lähettää minulle sähköpostia osoitteella [xxx](#) tai soittamalla xxx.

Kysymyksiä on yhteensä kahdeksan (8). Vastaustila on heti kysymyksen jälkeen. Tarvittaessa voit jatkaa vastaustasi kääntöpuolelle.

**Vastaajan perustiedot:**

Työkokemus yhteensä \_\_\_\_\_ vuotta, josta K-Supermarket Kauppatorissa \_\_\_\_\_  
vuotta.

1. **Kerro omin sanoin mahdollisimman konkreettisesti, mikä on oman työroolisi toiminnan tarkoitus?**
2. **Kerro, mikä on työyhteisösi toiminnan tarkoitus?**
3. **Mikä saa Sinut ”syttymään” eli motivoitumaan työssäsi?**
4. **Miten saat ”sytytettyä” työkaverisi?**
5. **Kerro, millaisia alaistaitoja hyödynnät työssäsi?**
6. **Kerro, millaiset asiat koet työssäsi onnistumisiksi?**
7. **Kerro, miten toivoisit tulla huomioiduksi onnistumisista?**
8. **Millaiset tähtitiimin ominaisuudet tekevät mielestäsi K-Supermarket Kauppatorin työntekijöistä voittavan joukkueen?**

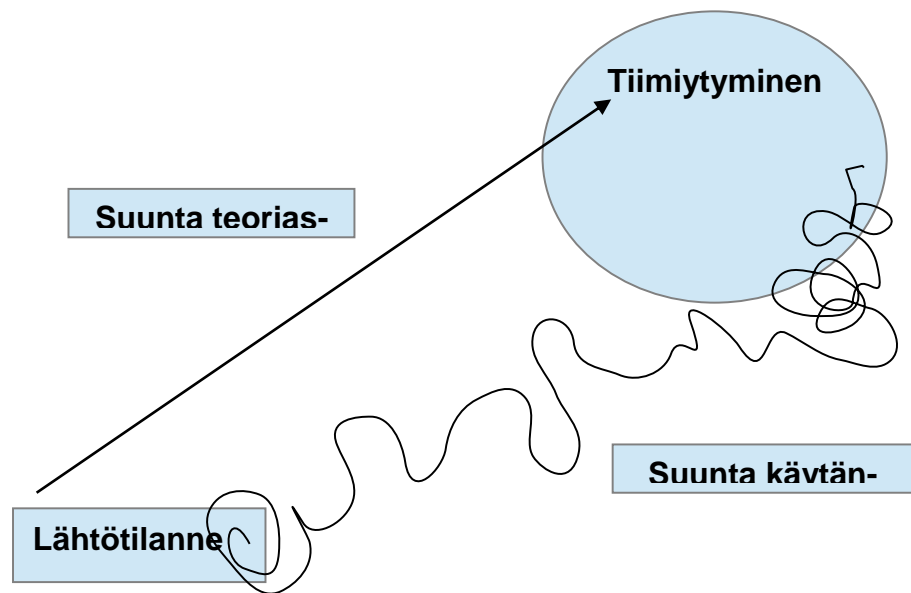
**KIITOS YHTEISTYÖSTÄ!**

Jyrki Karppinen

## KYSELY

Kyselyssä on tarkoitus selvittää, millainen vaikutus työntekijän työmotivaatiolla ja alaistaidoilla on tiimin kehittämisessä tähtitiimiksi. Tavoitteena on kehittää tähtitiimin toimintamalli ja tarkastella motivoivia arjen palkitsemisen käytänteitä. Kehittämistehtävänä on saavuttaa pelisäännöt tähtitiimin toiminnalle ja pohtia keinoja motivoinnin tukemiseksi. Työyhteisön kehittämisen keskiössä työntekijät ovat pääroolissa. Tarkoituksena on, että kehittämishankkeella saavutettavat tulokset olisivat aidosti henkilökunnasta lähtöisiä ja niitä voitaisiin toteuttaa käytännössä.

Yrityksen menestyminen vaatii yhteen hiileen puhaltamista. Miten alainen itse voi vaikuttaa työympäristöönsä ja olla osa menestyvää tiimiä? Alaistaitojen kehittäminen on tärkeää ja työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja kohdentaminen oikein ovat yrityksen suuria voimavaroja. Haluan tällä työlläni luoda läheisemmän kuvan alaistaidoista ja työntekijöiden motivaatiotekijöistä osana menestyvää työyhteisöä juuri tässä työyhteisössä.



Ajatellaan, että oheinen kuva kertoo ”matkasta” kohti tähtitiimiä. Toivon, että pohdit tuohon ”matkaan” liittyviä käytännön asioita omista työmotivaation ja alaistaitojen näkökulmasta. Olen nimenomaan kiinnostunut siitä, että pohdit kyselyn asioita omista lähtökohdista ja tarkastelet niitä tiimissä onnistumiseen.

# **Kyselylomakkeen palautuslaa- tikko**

**Palautus viimeistään 15.11.2016**

Kiitos yhteistyöstä!



*Tiivistetyt asiakokonaisuudet:*

- 1 Palvelen asiakkaita siten, että heillä on kiva käydä kaupassa ja he palaavat tänne uudestaan.
- 2 Olen oma-aloitteinen, varmistan työn sujuvuuden ja autan työkaveria.
- 3 Positiivisuudellani kehitän uutta ja teen kaupasta mieluisan kokemuksen työkavereille ja asiakkaille.
- 4 Kehun, kannustan, kuuntelen ja kiinnostun.
- 5 Olen myyjänä persoona.
- 6 Innostun uudesta ja kehitän toimintaa oppimalla sekä olemalla esimerkkinä työkavereille.
- 7 Hymyllä teen tyytyväisen asiakkaan ja työkaverin.
- 8 Haluan työstäni palautetta ja haluan tuntea itseni tärkeäksi.
- 9 Puhallan yhteen hiileen ja uskon tekemiseeni.
- 10 Olen ammattitaitoinen ja teen työtäni hyvällä asenteella.

*Arjen palkitsemisen työntekijäehdotukset:*

- 1 Vapaaliput, lahjakortit, kulttuuriliput ja urheilu-/hyvinvointiliput
- 2 Yhteinen tekeminen
- 3 Tulokseen ja tekemiseen perustuva kannustin (palkan lisä, bonus, ruokaetu, alennus)
- 4 Loma- ja vapaajärjestelyt: extravapaa, tuntilyhennykset tms.
- 5 Vilpitön kiitos ja positiivinen palaute

*Tiivistetyt asiakokonaisuudet:*

*Tiivistämisvaihe 2 jälkeen:*

- 1) Palvelen asiakkaita siten, että heillä on kiva käydä kaupassa ja he palaavat tänne uudestaan (kohta 1).
- 2) Olen oma-aloitteinen, varmistan työn sujuvuuden ja autan työkaveria (kohta 2).
- 3) Kehun, kannustan, kuuntelen ja kiinnostun (kohta 4).
- 4) Haluan työstäni palautetta ja kannustusta sekä haluan tuntea itseni tärkeäksi (kohta 8)
- 5) Olen ammattitaitoinen ja teen työtäni hyvällä asenteella (kohta 10)

*Arjen palkitsemisen työntekijäehdotukset:*

- 1) Vapaaliput, lahjakortit, kulttuuriliput ja urheilu-/hyvinvointiliput (kohta 1).
- 2) Loma- ja vapaajärjestelyt: extravapaa, tuntilyhennykset tms. (kohta 4).

*Huoneentaulu:*

- 1) Asiakas ykkösenä
- 2) Tehdään yhdessä
- 3) Olen läsnä
- 4) Kehitän ja kehityn
- 5) Osaan ja kykenen

*Arjen palkitseminen:*

- 1) Vapaaliput, lahjakortit, kulttuuriliput ja urheilu-/hyvinvointiliput
- 2) Loma- ja vapaajärjestelyt: extravapaa, tuntilyhennykset tms.
- 3) Positiivinen palautekulttuuri