



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työyhteisön tason kartoittaminen ja toiminnan kehittäminen

Mattila Janne & Suominen Elton

2018 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Opinnäytetyö

Mattila, Janne & Suominen, Elton

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö Toukokuu, 2018

Elton Suominen & Janne Mattila

Työyhteisön tason kartoittaminen ja toiminnan kehittäminen

Vuosi 2018

Sivumäärä 114

Tämä opinnäytetyö tehtiin keskisuuren kaupan alan yritykseen toimeksiantona. Kohdeyrityksessä on viime vuosina tehty paljon muutoksia ja tavoitteena oli tutkia yrityksen nykytilannetta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös kartoittaa yrityksen ongelmakohtia ja paneutua niihin. Opinnäytetyön suurimpana kohderyhmänä toimi yrityksen työntekijät.

Opinnäytetyön toiminnallisen osan tutkimusaineisto kerättiin kyselyillä. Toiminnallinen osa aloitettiin työhyvinvointikyselyllä, jossa pyrkimyksenä oli rajata yrityksen ongelmakohtia ja paneutua niihin jatko kyselyn avulla. Ensimmäinen työhyvinvointikysely teetettiin työntekijöillä kesällä 2017, koska näin työhön saatiin myös kesätyöntekijöiden näkökulma työhyvinvointiin. Kysely hyväksytettiin etukäteen yrityksen johdolla. Toinen työtyytyväisyyskysely tehtiin syksyllä 2017, johon vain vakituiset työntekijät vastasivat, koska he omaavat pidemmän työkokemuksen yrityksessä ja ovat nähneet yrityksen muutoksia. Molemmat työhyvinvointikyselyt analysoitiin. Yrityksen johtoa, nykyisiä työntekijöitä ja jo muihin tehtäviin siirtyneitä entisiä työntekijöitä haastateltiin teemahaastattelu menetelmää käyttäen. Haastatteluissa keskityttiin kyselyistä esille nousseisiin teemoihin, joihin pyrittiin kysymysten ja keskustelun kautta saamaan ratkaisuja. Työn toiminnallinen osa täydentyi Mystery Shopping -projektilla, missä useampi henkilö asioi kohdeyrityksessä asiakkaan roolissa ja kiinnitti huomiota ennalta sovittuihin asioihin. Menetelmistä rakentui työlle kattava teoriaperusta yhdessä kirjallisuuden kanssa. Toiminnallisen osan avulla saatiin yrityksen johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmia työhön. Lopputuotoksena yritykselle suunniteltiin parannusehdotuksia viestintään, koulutukseen ja työntekijöiden urapolkuun, jotka nousivat tutkimuksissa ongelma aihealueina esille. Opinnäytetyö luovutetaan toimeksiantajalle ja he voivat mahdollisesti hyödyntää saatuja tuloksia tulevaisuudessa.

Asiasanat: Työhyvinvointi, Yrityksen viestintä, Yrityksen toiminta, Työyhteisö, Viestintä kanavat

Elton Suominen & Janne Mattila

Identifying the situation of work community and developing its activities

Year	2018	Pages	114
------	------	-------	-----

This Bachelor's thesis was commissioned by the medium-sized commercial company. There have been many changes in the company recently and based on that, the aim of this thesis was to study the commissioner company's current situation. The aim of this thesis was also to identify and explore problem areas of the company. The largest target group of this thesis were the employees of the commissioner company.

The research material of the functional part of the thesis was collected by different questionnaires. Occupational well-being questionnaire was first step in the functional part of this thesis with the aim of limiting the problems of the company and focusing on them on a follow-up questionnaire. The first occupational well-being questionnaire were made by workers on summertime 2017, so the aspect of summer helpers can be included to the questionnaire. Questions in the questionnaire were approved in advance by the commissioner company's management. Another occupational well-being questionnaire was conducted in the autumn 2017, targeting only to long-term employees. Long-term employees have a longer working experience in the commissioner company and they have seen the changes in the company. Both occupational well-being questionnaires were analyzed. The management of the commissioner company, current employees and former employees transferred to other positions were interviewed by using a theme interview method. The interviews focused on the issues raised from the questionnaires, which were sought to find solutions through questions and conversations. The functional part of this thesis was completed by the Mystery Shopping project, where more people acted as agent this specific commissioner company and drew attention to issues agreed in advance. With the methods used, the theoretical basis of the thesis is encompassing together with literature. The functional part of the thesis was used to provide different aspects of management of commissioner company, employees and customers. The final result of the thesis were a improvement suggestions for the commissioner company. Suggestions concerned communication, education and career paths for employees, which were raised in the questionnaires as a problem areas. The thesis will be handed over to the commissioner company so the results can be benefited possibly in future.

Keywords: Occupational health, Corporate communication, Corporate operations, Work community, Communication channels

Sisällys

1 Johdanto	7
1.1 Tavoite	7
1.2 Tarkoitus	7
1.3 Rajauksia	7
1.4 Tutkimusmenetelmät	7
1.5 Rakenne	8
1.6 Keskeiset käsitteet	8
2 Työhyvinvoinnin muodostuminen yrityksen sisällä	9
2.1 Esimiehen vastuu työhyvinvoinnissa	11
2.2 Työntekijän vastuu työhyvinvoinnissa	12
2.3 Muutoksien vaikutus työhyvinvointiin	13
2.4 Työhyvinvoinnin edistäminen osana organisaation arkea	14
2.5 Työhyvinvoinnin tukeminen palkitsemisen keinoin	15
2.6 Työstä aiheutuva paine	15
2.7 Työuupumus	16
3 Yrityksen viestintä	17
3.1 Sisäinen viestintä ja tiedottaminen	18
3.2 Tiedottamisen tavoitteet	19
3.3 Muutosten hallinta viestinnän keinoin	20
3.4 Viestinnän sisältö ja kanavat	20
3.5 Megatrendejä työyhteisön sisäisessä viestinnässä	22
4 Case Kohdeyritys	22
4.1 Ensimmäisen työtyytyväisyyskyselyn johdanto	23
4.1.1 Tulokset	23
4.1.2 Pääteemat	24
4.1.3 Havainnot	31
4.2 Toisen työtyytyväisyyskyselyn johdanto	33
4.2.1 Tulokset	33
4.2.2 Havainnot	38
4.3 Haastattelut	39
4.3.1 Haastateltavat	39
4.3.2 Haastattelujen analysointi pääteemojen kautta	40
4.4 Mysteryshopping	46
4.4.1 Raportti	46
4.4.2 Tulokset	46
5 Kehitysehdotukset	55
5.1 Työhyvinvointi	55
5.2 Viestintä	58
6 Yhteenveto	59
6.1 Tutkimusten luotettavuus	60
6.2 Jatkotutkimusvaiheet	62
Lähteet	64

Kuviot.....	65
Taulukot.....	66
Liitteet	66

1 Johdanto

Teimme opinnäytetyön kaupanalalla toimivalle erikositavaratalolle. Työstimme opinnäytetyötä kahden henkilön voimin sen takia, että meillä molemmilla on vuosien työkokemus kyseiseltä alalta ja meillä löytyy kyseisestä kohdeyrityksestä paljon kontakteja.

1.1 Tavoite

Tavoitteenamme oli löytää heikkoudet asiakastyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja yrityksen toimintaan liittyen ja löytää toimintamalleja, joilla kyseisiä aihealueita voisi kehittää. Tavoitteenamme oli myös kartoittaa yritykseen hiljattain vaikuttaneiden muutoksien seurauksia. Lopullinen tavoite opinnäytetyössämme oli kehittää kehitysehdotuksia esille nousseiden ongelmakohtien ratkaisemiseen. Pyrkimyksenämme oli luoda sellaisia kehitysehdotuksia, jotka olisivat realistisia toteuttaa.

1.2 Tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli olla akateeminen teos, joka otettaisiin käytäntöön yrityksen toimintatavoissa, sekä tuoda yrityksen sisäisesti julki eri osapuolten näkökulmia yrityksen toiminnasta, ongelmista, muutoksista ja niiden vaikutuksista, sekä haastaa yhteisön jäseniä pohtimaan kyseisiä asioita.

1.3 Rajauksia

Työhyvinvoinnin rajasimme ensimmäisen työhyvinvointikyselyn pohjalta esille nousseiden pääteemojen mukaan. Näistä pääteemoista erottui viestintä, yrityksen toiminta muutoksissa ja vastuu työhyvinvoinnista.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukseen kuului kaksi erilaista työtyytyväisyyskyselyä, joilla pyrimme saamaan työntekijöiden näkökulmaa esille nimettömästi ja mahdollisimman rehellisesti. Ensimmäisen työtyytyväisyyskyselyn teimme kesällä, jota jatkoimme syksyllä jatkokyselyn muodossa. Muodostimme jatkokyselyn keskeiset teemat ensimmäisen kyselyn vastausten perusteella. Haastattelimme myös laajasti yrityksen eri työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä teemahaastattelun muodossa. Lisäksi haastattelimme kahta yrityksen entistä työntekijää. Haastattelemalla eri asemissa olleita työntekijöitä ja johtoasemassa olleita henkilöitä, saimme avoimia ja kattavia vastauksia, sekä erilaisia näkökulmia pääteemoihin liittyen. Haimme opinnäytetyöhömmme asikasnäkökulmaa mysteryshopping menetelmällä. Nämä tutkimukset muodostivat meille kattavan näkökulman aiheeseen triangulaatio menetelmän kautta. Triangulaatiomenetelmä tarkoittaa moninäkökulmaisuuutta ja useiden eri tutkimusten yhdistämistä toisiinsa. Triangulaatiomenetelmää voidaan

käyttää hyödyksi silloin, kun yksi tutkimusmenetelmä ei tuo tarpeeksi laajoja vastauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Fsd, Triangulaatio, n.d.)

1.5 Rakenne

Opinnäytetyömme rakentui teorian, sekä kolmen eri tutkimusmenetelmän tuloksista tehtyjen analyysien ja havaintojen pohjalta. Näiden perusteella työstimme selkeitä ja toteutettavissa olevia kehitysehdotuksia.

1.6 Keskeiset käsitteet

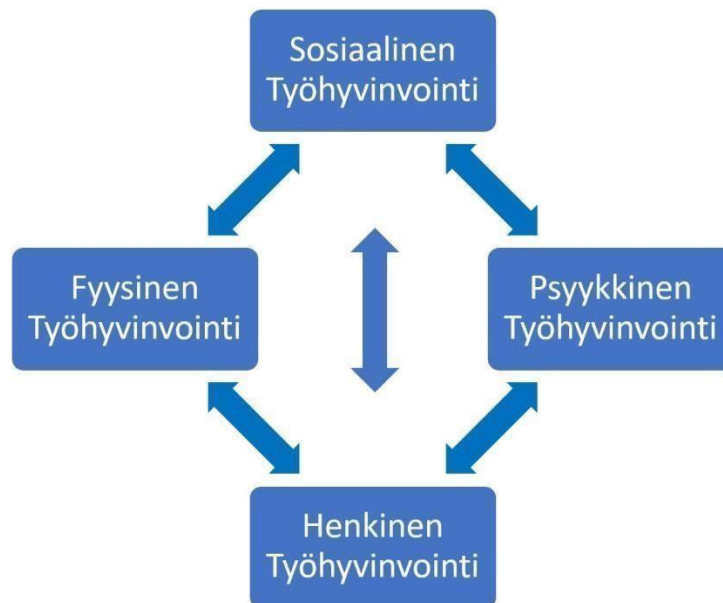
Työhyvinvointi, Työtyytyväisyys, Työmotivaatio, Motivointi, Yrityksen viestintä

2 Työhyvinvoinnin muodostuminen yrityksen sisällä

Tässä kappaleessa pohdimme työhyvinvoinnin vastuun jakautumista työntekijöille, sekä yrityksen johdolle. Keskityimme myös siihen, että miten muutokset vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta keskityimme siihen, että miten työhyvinvoinnin voi sitouttaa osaksi yrityksen arkea. Keskityimme myös johdon rooliin ja erityisesti palkitsemisen tärkeyteen osana työhyvinvointia. Rajasimme työhyvinvoinnin teorian näihin aihealueisiin, sillä ensimmäisessä työhyvinvointikyselyssä nousi esille esimerkiksi epätasa-arvoista kohtelua johdon ja työntekijöiden välillä, arvostuksen puutetta, sekä vähäinen palautteen ja palkitsemisen määrä. Lisäksi kohdeyritys on lähivuosina kokenut suuria muutoksia.

Työhyvinvointi koostuu työn mielekkyydestä, työpaikan turvallisuudesta, sekä terveyden ja hyvinvoinnin tunteesta. Työhyvinvointia voidaan rakentaa hyvällä johtamistaidolla, työyhteisön työyhteisön ilmapiirillä, sekä työntekijöiden ammattitaidolla. Työhyvinvointi heijastuu suoraan työkykyyn. Sen lisääntyessä työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen lisääntyy. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on sekä työnantajan, että työntekijän vastuulla. Karkeasti jaoteltuna työnantajan vastuulla on hyvä johtaminen, turvallisen työympäristön takaaminen, sekä huolehtia tasa-arvoisesta kohtelusta työyhteisössä. Työntekijän vastuulla on oman ammattitaidon kehittäminen, sekä työkyvyn ylläpitäminen. Kaikki työpaikalla työskentelevät pystyvät vaikuttamaan työpaikan positiiviseen ilmapiiriin. Työhyvinvointia voidaan kehittää esimerkiksi edistämällä työoloja ja ammatillista osaamista, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla sekä työterveyshuollon avulla. (Sosiaali- ja terveysministerio n.d.)

Työhyvinvointi muodostuu fyysisistä, psyykkisistä, henkisistä ja sosiaalisista osa-alueista, kuten Virolaisen kuva yksi havainnollistaa. Nämä osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jonka takia ne tulee kaikki ottaa huomioon työhyvinvointia tutkiessa. Mikäli jossain työhyvinvoinnin osa-alueessa ilmenee heikkouksia, niin ne todennäköisesti näkyvät muissa osa-alueissa. Esimerkiksi heikko työilmapiiri näkyy työntekijöiden tavassa kohdata toisiaan, jossa psyykinen työhyvinvointi vaikuttaa henkiseen työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 11-12.)



Kuva 1 Työhyvinvoinnin muodostuminen (Virolainen 2012, 12)

Fyysinen työhyvinvointi muodostuu erilaisista työntekijää fyysisistä kuormittavista tekijöistä, kuten työolosuhteista, työn kuormituksesta, sekä ergonomisista ratkaisuista. Fyysisiä työolosuhteita ovat esimerkiksi työpaikan yleisilme ja työvälaineet. Työn fyysinen kuormitus näkyy työtehtävistä riippuen, työntekijään kohdistuvasta työn aiheuttamasta rasituksesta. Ergonomiasta huolehtimalla voidaan vähentää työtehtävistä aiheutuvia vaivoja. Esimerkiksi toimistotyössä hyvä työtuoli vähentää selkävaivojen riskiä. Fyysiset kuormitustekijät on helppo huomata, jolloin niihin on helppo reagoida. (Virolainen 2012, 17.)

Psyykkinen työhyvinvointi muodostuu esimerkiksi työstä aiheutuvasta stressistä, paineista ja työilmapiiristä. Psyykkisen hyvinvoinnin osuus työhyvinvoinnista kasvaa työtehtävistä tulevan vastuun mukana. Jotta psyykkinen työhyvinvointi olisi hyvällä tasolla, niin tulee työntekijän nauttia työstään. (Virolainen 2012, 18.) Työn laatu vaikuttaa siihen millä tasolla työntekijän psyykkinen työhyvinvointi on. Tätä väitettä tukee Butterworthin tutkimus vuodelta 2011. Tutkimuksen mukaan hyväksi koettu työpaikka takaa paremman mielenterveyden kuin työttömänä oleminen, mutta huonoksi koettu työpaikka voi luoda heikomman mielenterveyden kuin työttömyys. (Butterworth, P., Leach, L., Strazdins, L., Olesen, S., Rodgers, B., & Brom, D. 2011.)

Psyykkisen hyvinvointiin kuuluu osaltaan myös henkinen hyvinvointi. Henkiseen hyvinvointiin kuuluu merkitykselliseksi koetun työn tekeminen. Mikäli työnkuva on tarpeeksi haastava, sekä nautinnollinen ja työntekijä kehittyy työn mukana, niin henkinen työhyvinvointi paranee kehityksen mukana. Tärkeää henkisen työhyvinvoinnin rakentumiselle ovat arvomaailmojen kohtaaminen työntekijän ja yrityksen välillä ja selkeä missio. Mikäli yrityksen toimintatavat ovat ristiriidassa työntekijän moraalien kanssa, niin saattaa se alentaa henkisen työhyvinvoinnin tasoa. (Virolainen 2012, 26.)

Sosiaalinen työhyvinvointi koostuu työyhteisön kyvystä ja halusta tutustua toisiinsa, sekä vuorovaikutustaidoista työasioihin liittyen. Mikäli työntekijät tuntevat toisensa paremmin, niin syntyy työntekijöiden välille yhteisöllisyyden tunnetta, joka helpottaa työasioista puhumista. Jotta sosiaalinen työhyvinvointi voisi rakentua, niin tulee yrityksessä olla paikkoja, joissa työntekijät voivat kommunikoida keskenään. Tällaisia paikkoja voivat olla esimerkiksi taukokuoneet, toimistot tai lähellä toisiaan olevat työpisteet. Sosiaalinen työhyvinvointi heikentyy, mikäli työntekijöillä on kiireinen aikataulu tai he työskentelevät pitkän fyysisen etäisyyden päässä toisistaan. (Virolainen 2012, 24.)

2.1 Esimiehen vastuu työhyvinvoinnissa

Jotta työhyvinvointia voi johtaa, niin tulee yrityksen johdon nähdä työhyvinvointi kokonaisuutena, nähdä työhyvinvointi investointikohteena, sekä istuttaa työhyvinvointi osaksi yrityksen arvoja ja toimintaa. Esimiehellä ja johdolla on suuri vastuu työhyvinvoinnin tason tiedostamisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

Esimiehen tulee tiedostaa, että mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Näitä tekijöitä ovat Virolaisen mainitsemat osa-alueet (Virolainen 2012, 11-25.). Kun esimies tiedostaa nämä tekijät, niin tulisi hänen luoda niiden pohjalta työhyvinvoinnin mittarit, joita ovat esimerkiksi sairauspoissaolojen luonne, työtaturmien luonne, henkilöstön vaihtuvuus, asiakaspalautteet ja kehityskeskustelut. (Ilmarinen n.d.) Mittareiden avulla tulisi työhyvinvointia pyrkiä kehittämään jatkuvasti ottaen huomioon kaikki työhyvinvoinnin osalueet, sekä välttää yksittäisten toimenpiteiden tekemistä. Toimenpiteiden jälkeen tuloksia tulisi analysoida, jotta seuraavista toimenpiteistä saadaan entistä tehokkaampia. Näin esimies saa työhyvinvoinnin kehittämiselle suunnan ja tekee siitä jatkuvan prosessin.

Kun esimies näkee työhyvinvoinnin hyvänä investointikohteena, niin on hän valmis sijoittamaan omaa aikaansa, sekä yrityksen rahoja sen kehittämiseen. Hyvällä työhyvinvoinnilla on suora vaikutus esimerkiksi henkilökunnan motivoituneisuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmataajuteen, jotka heijastuvat yrityksen tulokseen.

Työhyvinvointi osana organisaation arvomaailmaa ja kulttuuria	Työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen	Työhyvinvoinnin mittaaminen	Arkipäivän esimiestyö
---	--------------------------------------	-----------------------------	-----------------------

Taulukko 1 Työhyvinvoinnin johtaminen (Virolainen 2012, 106)

Kun työhyvinvoinnin kehittäminen on istutettu yrityksen arvomaailmaan jatkuvana investointikohteena, sekä sen kehittymistä mitataan jatkuvasti, niin työhyvinvoinnin kehittäminen tulee osaksi esimiehen arkipäivää.

Merkittävin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on esimiehen johtamistyyli (Virolainen 2012, 106.) (Ojanen & Tarkkonen 2012, 4.). Johtamistyyli voi olla työntekijäkeskeistä tai johtajakeskeistä.

Työntekijäkeskeisessä johtamistyyllissä henkilöstön ja johdon välillä on vuoropuhelua, joka antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Kyseisessä johtamistyyllissä henkilöstölle annetaan vastuuta ja tarpeen tullen vapauksia. Työntekijäkeskeinen johtamistyyli on todettu työhyvinvointia ja organisaation suorituskykyä edistäväksi ihmisiä tukevaksi johtamistyyliksi, joka kertoo esimiehen luottamuksesta työntekijöihin ja heidän työkykyihinsä. Vastakohta työntekijäkeskeiselle johtamistyyllille on johtajakeskeinen johtamistyyli, jossa työntekijöille ei juurikaan anneta mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä.

2.2 Työntekijän vastuu työhyvinvoinnissa

Esimiehen lisäksi myös yrityksen työntekijöillä on suuri vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Johdon näkökulmasta voidaan puhua alaistaidoista, jolla tarkoitetaan alaisten halukkuutta toimia työyhteisössä sellaisella tavalla, joka tukee muiden työntekijöiden ja esimiehen toimintaa. Alaistaitoihin voi liittää käsitteen yrityskansalaisuus, johon liittyy ylimääräinen vapaaehtoinen työ omien päivittäisten työtehtävien ohella. Vapaaehtoinen työ voi olla esimerkiksi omien kehitysehdotusten esiintuomista ja palautteen antamista ilman, että niitä erikseen pyydetään. Hyvinvoivassa työyhteisössä alaistaidot näkyvät hyvinä vuorovaikutustaitoina yhteisön sisällä, sekä työntekijät kokevat tukevansa yrityksen johtoa paremmin, kuin pahoinvoivassa työyhteisössä. Pahoinvoivassa työyhteisössä työntekijät syyttävät epäonnistumisen hetkellä herkemmin esimestään, kun taas hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät syyttävät olosuhteita. (Virolainen 2012, 192.)

Iso työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on työntekijän oma asenne. Positiivinen asenne omia työtehtäviä kohtaan nostaa viihtyvyyden, vireyden ja energisyyden tasoa. Negatiivinen asennoituminen omiin työtehtäviin nostaa tyytymättömyyden tasoa. Työntekijän asenteeseen vaikuttaa esimiehen ja kollegoiden toimintatavat, sekä työtehtävät. Työn ohella olevat tauot kollegoiden kanssa eivät saa olla suurimpia positiivisiin tuntemuksiin vaikuttavia tekijöitä, vaan itse työn tulee olla suurin työn iloon vaikuttava tekijä. Siihen vaikuttaa vahvasti innostuneisuuden ja motivoituneisuuden tunne työyhteisön sisällä, joka voi luoda työntekijöille flow-tuntemuksia työpäivien aikana, sekä mahdollisuuden puhua myös omasta yksityiselämästään työkavereiden kanssa. Työn iloa kokeva työntekijä voi helposti lisätä kollegoiden tyytyväisyyttä työpaikalla esimerkiksi tukemalla ja kannustamalla heitä. (Virolainen 2012, 192-193.)

On tärkeää, että työyhteisö sopii itselleen muokatut pelisäännöt, jotka tukevat hyvinvoivaa työyhteisöä. Nämä säännöt kertovat sen, että mikä on kiellettyä ja mikä on hyväksyttävää käytöstä työpaikalla. Jotkut työntekijät saattavat pitää sellaisia asioita hyvinä ja työilmapiiriä tukevana, joita muut työntekijät eivät voi sietää. Tämän takia on hyvä sopia pelisäännöt esimerkiksi henkilöstöpalaverissa, joissa työntekijät saavat äänensä kuuluviin. Kun pelisäännöt

on sovittu, niin on tärkeää pitää niistä kiinni, jotta toimintatavat voivat kehittyä. Mikäli yhteisiä sääntöjä rikotaan, niin tulisi siihen puuttua mahdollisimman nopeasti, jotta sääntöjen rikkomisesta ei itsessään muodostu vallitsevaa toimintatapaa. Sääntörikkomusten salliminen myös antaa työntekijöille sellaisen kuvan, että työyhteisöä koskevat sopimukset eivät ole tärkeitä. Työyhteisön toiminnan ei kuitenkaan pidä olla pelkästään pelisääntöihin sidottua toimintaa, vaan sen lisäksi voi olla myös toivottava toimintatapa. Esimerkiksi työntekijöiltä ei voida vaatia, että he keskustelevat kaikkien työkavereiden kanssa ja tervehtivät kaikkia työkavereita tasapuolisesti, vaan tällainen käytös on toivottavaa toimintaa. Toisena hyvänä esimerkkinä mainittakoon palautteen ja kehitysehdotusten esille tuominen ja jakaminen. Kyseisten tekojen tekemättä jättäminen ei ole rangaistavaa, mutta mikäli niitä tuo aktiivisesti esille työyhteisössä, niin auttaa se työyhteisön kehittämisessä. (Virolainen 2012, 194-195.)

2.3 Muutoksien vaikutus työhyvinvointiin

Pysyäkseen kilpailukykyisenä muuttuvassa ympäristössä, tulee yrityksen jatkuvasti kehittää organisaatiotaan ja toimintaansa. Tämä vaatii joustavuutta niin työntekijöiltä, kuin myös yrityksen johdolta. Muutoksien määrä organisaatioissa on lisääntynyt viime vuosina teknologian kehittymisen myötä. Tämä näkyy esimerkiksi verkkokauppojen yleistymisenä ja käyttäjärjestelmien kehittymisenä. Muutoksia tarvitaan, jotta organisaatio saavuttaisi omat visionsa ja tavoitteensa. Muutoksien suunnitteluprosessin tulisi lähteä työntekijöiden osaamistarpeiden kartoittamisesta. Hyvin toteutettu muutos selkeyttää yrityksen perustehtäviä, helpottaa yrityksessä työskentelyä, luo onnistumisen tunnetta, sekä kehittää työntekijöiden osaamista. Usein työyhteisö reagoi muutoksiin osoittamalla muutosvastarintaa, sillä he ovat tottuneet tiettyihin toimintatapoihin ja -malleihin ja kokevat muutoksen tarpeettomaksi. Muutosvastarinta voi olla positiivinen ilmiö, mikäli se luo rakentavaa keskustelua yrityksen työntekijöiden ja johdon välillä. Jotta muutos olisi hyvin toteutettu, niin tulee sen tarve perustella työntekijöille. Työntekijät olisi myös hyvä ottaa mukaan muutoksen suunnitteluvaiheeseen, joka luo yhtenäisyyden ja arvostuksen tunnetta.

Työntekijöiden muutokseen asennoitumiseen vaikuttaa kokemukset aikaisemmista muutoksista, niiden seurauksista ja vaikutuksista omaan rooliin tai työtehtävään yrityksessä. Muutokseen asennoitumiseen vaikuttaa myös työntekijöiden henkilökohtaiset syyt, kuten elämäntilanne, terveydentila, motivaatio ja osaaminen. Mikäli muutoksien tahti on jatkuvaa, niin koetaan ne helposti työtä raskauttaviksi tekijöiksi. Kuormittumisesta tulee helposti raskauttavaa, mikäli työntekijälle ei perustella muutoksen tarvetta, tai työntekijä ei pääse vaikuttamaan muutoksen laatuun. Jatkuva muutosten tahti luo työntekijöille epävarmuuden tunnetta, sillä he eivät tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. (Työterveyskeskus, Rauramo. 2013.) "Jatkuva muutos saattaa puolestaan turhauttaa työntekijöitä. Juuri kun edellinen toimintamalli on opittu, tuleekin jo uusi. Tällöin työntekijöiden motivaatio saattaa laskea heidän huomattessaan, ettei uutta

pitempiäikäiseen käyttöön. Osa työntekijöistä saattaa ajatella, että uusia tapoja turha edes opetella, koska pian tulee jo seuraava.” (Virolainen 2012, 110.)

2.4 Työhyvinvoinnin edistäminen osana organisaation arkea

Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on tärkeää, että yrityksen johto on sitoutunut asiaan. Esimies voi parhaimmillaan nostaa innostuneisuutta ja yhteishenkeä. Johdon tehtävänä on jakaa informaatiota työhyvinvointiin vaikuttaviin toimenpiteisiin liittyen. Lopullinen päätös kehitystoimenpiteisiin ja niihin käytettäviin resursseihin on johdon vastuulla. Päätös kehitystoimenpiteiden hyväksymisestä tai hylkäämisestä riippuu usein siitä, että pitääkö yrityksen johto työhyvinvoinnin kehittämistä investointina vai kulueränä. Jos yrityksen johto kokee työhyvinvoinnin kehittämisen investointina, niin odotetaan sen tuovan organisaatiolle positiivisia tuloksia, jolloin siihen on helpompi sitoutua ja käyttää yrityksen resursseja. Mikäli työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään kulueränä, niin lopputuloksena syntyneet positiiviset seuraukset jätetään huomioimatta ja sen sijaan keskitytään lisääntyneisiin kuluihin. Sen sijaan, että työhyvinvointia kehitettäisiin lyhytkestoisilla projekteilla niin tulisi sitä katsoa pitkäkestoisena hankkeena. Pitkäkestoinen hanke voi sisältää lyhytkestoisia projekteja, joilla tuetaan sen päämäärää. Ilman suunnitelmaa ja pitkäkestoista päämäärää, työhyvinvoinnin kehittämiseksi tehdyt uudistukset ja toimenpiteet ovat hajanaisia, jolloin niitä on hankalampi mitata ja niiden positiiviset vaikutukset saattavat olla lyhytaikaisia. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi siis olla pitkäaikainen ja jatkuva prosessi. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi varoa sitä, että kehittämistoimenpiteet jäävät pintapuolisiksi. Tämän voi välttää sillä, että keskittyy tiettyihin ongelmakohtiin kerrallaan ja rajaa kehityshankkeen niiden ongelmakohtien avulla. On tärkeää miettiä, että mihin ajankohtaan kehittämishankkeen sijoittaa. Olisi hyvä eritellä kehittämishankkeet esimerkiksi sesonkiajoista ja muista yritystä koskevista suurista muutoksista, jotta yrityksessä työskentelevät pystyvät keskittymään hankkeeseen parhaimmalla mahdollisella tavalla. Yrityksen tulisi pohtia, että millä työhyvinvoinnin kehittämiskeinoilla saadaan paras lopputulos heidän organisaatiossaan. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi hyvinvointikilpailut ja työajan jälkeiset sosiaaliset tapahtumat. Erilaisten keinojen toimivuuteen ja tehokkuuteen vaikuttaa työyhteisön rakenne, eli pitävätkö he esimerkiksi tapahtumarikkaasta vai rauhallisemmasta työympäristöstä. Työyhteisön rakenteen lisäksi kehittämiskeinojen laatuun tulisi vaikuttaa yrityksen arvot. Myös työhyvinvoinnilla on oma arvomaailmansa. Työntekijät voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa oman työyhteisön hyvinvoinnin tasoon. Arvojen tulisi olla sellaisia, jotka ovat harkiten valikoituja ja yritystä kuvaavia, sekä sellaisia, joiden eteen työntekijät ovat valmiita tekemään töitä. Arvojen tulisi olla muutakin kuin vain sanoja ja niiden pitäisi näkyä yrityksen jokapäiväisessä tekemisessä. Joskus arvot voivat olla ristiriidassa keskenään. Yrityksen arvoihin voi kuulua esimerkiksi laatu ja työhyvinvointi. Esimerkiksi kiireisinä sesonkiaikoina kaupanalalla

laadun ylläpitäminen, kuten asiakaspalvelun ja esillepanon pitäminen vaaditulla tasolla, vaatii työntekijöiltä enemmän panostusta. Henkilökunnalta vaadittava äkillinen työtehon kasvu rasittaa heidän työhyvinvointia. Tällaiseen tilanteeseen tulisi puuttua mahdollisimman nopeasti, jotta toissijaiseksi jäävän arvon taso ei laske liikaa. (Virolainen 2012, 150-151.)

2.5 Työhyvinvoinnin tukeminen palkitsemisen keinoin

Työhyvinvointia on hyvä tukea erilaisilla palkitsemisen keinoilla. Ihmiset pyrkivät tekemään asiat tavalla, josta heidät palkitaan. Työntekijöiden palkitseminen työhyvinvointia tukevan toiminnan harjoittamisesta, viestii johdon halusta panostaa työhyvinvointiin. Palkitsemisen keinot tulee suunnitella ja niiden kohteet valikoida tarkkaan. Näin varmistetaan, että palkitseminen kitkee työhyvinvointia rajoittavia tekijöitä ja toimii odotetulla tavalla. Palkitsemisen keinoja suunniteltaessa tulisi pohtia, että motivoiko se työntekijöitä toimimaan työhyvinvointia rakentavalla tavalla. Palkitsemisen keinojen avulla tulisi pyrkiä vaikuttamaan yrityksen ongelmakohtiin. Tärkeää olisi keskittyä sellaisiin ongelmakohtiin, jotka heikentävät huomattavasti yrityk-

sen työhyvinvoinnin tasoa. (Virolainen 2012, 141.) Virolainen antaa hyvän esimerkin, jossa yritys haluaa vähentää henkilöstön poissaoloja. Yrityksen johto koki, että henkilöstö otti liian helposti sairauslomaa. Johto pyrki tavoittelemaan pienempää sairauslomien määrää, palkitsemalla niitä työntekijöitä, joiden vuosittainen sairauslomien määrä oli kaksi tai alle. Tällainen palkitsemisen keino poistaa esimerkiksi työntekijöiden laiskuudesta johtuvat poissaolot. Huono puoli yrityksen käyttämässä palkitsemisen keinossa on, että työntekijät saattavat saapua sairaana töihin, jolloin heidän työpanos heikentyy ja he saattavat sairastuttaa muita työntekijöitä. Tällöin palkitsemisen keino epäonnistuu ja alkuperäinen tavoite jää saavuttamatta. Esimerkissä yritys tarkkailee enemmän seurauksia, kuin niiden syitä. "Olisi tärkeämpää tarkastella tekijöitä, jotka todellisuudessa aiheuttavat sairauslomia." Virolainen 2012, 142.

2.6 Työstä aiheutuva paine

Työstä aiheutuva paine voi olla työhyvinvoinnin kannalta haastavaa tai heikentävää. Paineen luoma haastavuus nähdään yleensä positiivisena, sillä haastavan paineen alla työntekijä pystyy kehittymään ja kokemaan onnistumisen tunnetta. Haastavaa painetta synnyttää esimerkiksi ylimääräinen vastuu, mikäli siihen saa koulutusta ja tukea, työn moninaisuus, merkitykselliset tavoitteet ja tiukat aikarajat. Työhyvinvointia heikentävä paine puolestaan luo esteitä saavuttamisen tunteen ja työntekijän välille. Mikäli heikentävä paine on hallitseva paineen muoto, niin vie se työntekijältä kaikki voimat. (Manka & Manka 2016, 174) Manka ja Manka (2016)

toivat esille Podsakoffin ym. tutkijoiden tekemän tutkimuksen, jossa he olivat tutkineet erilaisten paineiden vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Tutkijat olivat löytäneet 150 erilaista tutkimusta, joissa oli selvitetty näiden välisiä yhteyksiä. Podsakoffin ym. tutkimuksen perusteella nähtiin, että heikentävän paineen ja työtytymättömyyden välillä oli todella vahva yhteys. Lisäksi heikentävän paineen nähtiin olevan yhteydessä työntekijöiden vaihtuvuuteen ja lopettamisaikeisiin. Haastavan paineen nähtiin olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Sekä haastavan, että heikentävän paineen todettiin olevan yhteydessä kuormittuneisuuteen.

Kun työntekijälle annetaan työkalut paineen käsittelemiseen, niin voi työntekijä hyötyä siitä. Mikäli painetta ei hyödynnetä, niin tulee siitä estävää painetta, joka johtaa huonoon suorituskyykyyn ja mahdollisesti stressiin. Stressi on tila joka syntyy, kun työntekijä kokee, ettei kykene tekemään häneltä odotettuja työtehtäviä vaaditulla tasolla. Stressin laatu määräytyy työnkuvasta ja työntekijän ominaisuuksista. (Työterveyslaitos n.d.) Stressi työpaikalla on normaalia, mutta sen ollessa jatkuvaa, muodostuu se esteeksi tuottavuuden ja suorituskyykyyn edelle. Stressi voi myös vaikuttaa työntekijän fyysiseen ja henkiseen terveyteen, sekä vaikuttaa hänen työn ulkopuoliseen elämänlaatuun. Stressiä voi aiheuttaa esimerkiksi jatkuvat ylityöt, vastuun kasvaminen ilman, että työstä saadun nautinnon määrä kasvaa, painostus työn tekemiseen suurimmalla suorituskyykyllä, sekä puuttelliset ohjeet oman työn tekemiseen. (Helpguide, Stress in the Workplace, Segal J, Smith M, Robinson L, Segal R. 2018.) Näitä tekijöitä kutsutaan kuormitustekijöiksi, jotka kantautuvat työstä tai työympäristöstä. Kuormitustekijät voivat olla fyysisiä tai henkisiä ja ne voivat aiheuttaa ali- tai ylikuormitusta. Työnantajan vastuulla on tunnistaa kuormittumista aiheuttavat tekijät ja niiden vaikutukset työyhteisöön tai yksittäiseen työntekijään. (Virolainen 2012, 32.).

2.7 Työuupumus

Kun työstressi pitkittyy, niin sen oireena kehittyy työuupumus, jonka seurauksena työntekijän voimavarat hupenevat. (Työterveyslaitos n.d.)(Virolainen 2012, 35.) Professori Maslachin ym. mukaan työuupumuksen voi jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet ovat uupumus, kyynisyys ja tehottomuus. Uupumuksen tilassa työntekijän energian taso ei riitä työtehtävien hoitamiseen. Kyynisyyden tilassa työntekijä asennoituu ja reagoi välinpitämättömästi omia työt

ehtäviään ja työyhteisöään kohtaan. Tehottomuuden tilassa työntekijälle syntyy kielteinen käsitys omasta ammatillisesta osaamisesta, jolloin työntekijä suhtautuu negatiivisesti itseään kohtaan. (Job burnout. Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter. Annual Review of Psychology 2001 52:1, 399) Virolainen tuo esille teoksessaan (2012) Työuupumukseen vaikuttavia riskitekijöitä, joita ovat esimerkiksi Työn suuri vaatavuus suhteessa resursseihin,

heikko työn hallinta, liian vähäiset palkkiot ja palautteet, ristiriidat työntekijän ja yrityksen arvojen välillä, erimielisyydet työpaikalla ja epäoikeudenmukaisuus.

Työuupumuksen ennaltaehkäisyn tulisi lähteä uupumisen ennaltaehkäisystä. Tämä onnistuu lieventämällä työntekijöihin kohdistuvia stressitekijöitä, kuten panostamalla työnohjeistukseen, kehittämällä työntekijöiden ammattitaitoa ja lisäämällä heidän mahdollisuuksia vaikuttaa työpaikan arkeen. (Virolainen 2012, 36-37.)

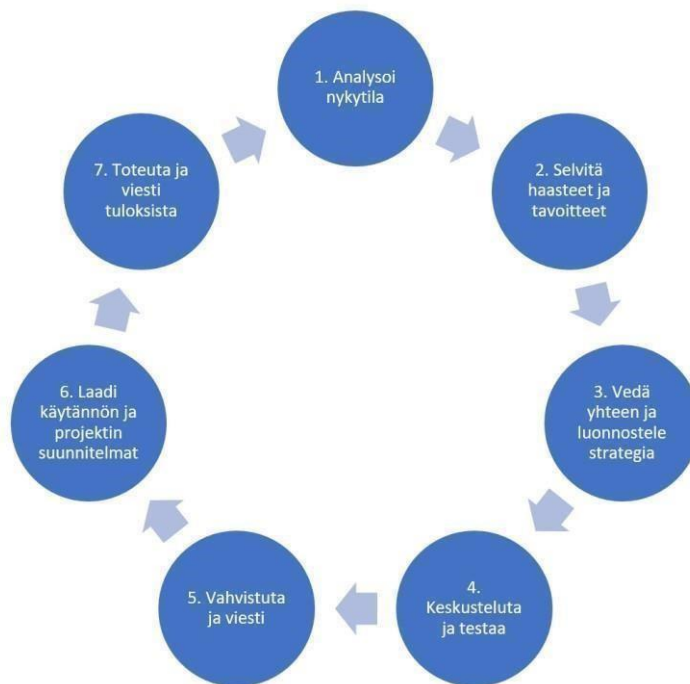
Vastakohtana työuupumukselle voidaan nähdä työn imu. Se on pysyvä olotila, jossa työntekijä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhönsä. Työn voimavaratekijöiden, kuten työssä koetun hallinnan ja vaikutusmahdollisuuksien tuntemisen, sekä hyvän johtamisen ja työyhteisön, on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun. (Virolainen 2012, 9092.)

3 Yrityksen viestintä

Tässä viestintään keskittyvässä kappaleessa keskityimme erityisesti yrityksen sisäiseen viestintään. Kirjoitimme siitä, että mitä tiedottamisessa tulee ottaa huomioon ja millä tavoin muutoksista tulisi tiedottaa. Keskityimme myös siihen, että mitä viestinnän kanavaa tulisi käyttää missäkin tilanteessa, sekä siihen, että missä muodossa viesti tulisi kirjoittaa.

Kartoitimme myös viestintään vaikuttavista muutoksista ja tulevaisuuden suunnasta.

Viestintää suunniteltaessa tulisi sille rakentaa strategia. Viestinnän strategiset tavoitteet voivat olla aineellista tai aineetonta. Esimerkiksi työntekijöiden asenteiden muuttaminen työyhteisöä kohtaan on aineeton tavoite. Kysynnän ja myynnin lisäyksen tavoittelemine ovat puolestaan aineellisia tavoitteita. Viestinnälle tulisi suunnitella strategia, jossa voidaan pohtia esimerkiksi, että mitä sillä voidaan edistää, mitä sillä voidaan vähentää, mikä tilanne halutaan säilyttää ja millä aikavälillä määränpää tavoitetaan. Strategia-alue voi olla esimerkiksi organisaatiokulttuuri, johon kuuluu työhyvinvointi, sitoutuneisuus ja aktiivisuus. Viestinnän strategian tulisi pohjautua yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. (Juholin 2017, 74-76.) Viestinnän strategian tulisi muuttua jatkuvasti, jotta se pysyisi relevanttina. Sen tulisikin olla jatkuva prosessi, kuten Juholinin kuvasta kaksi käy ilmi.



Kuva 2 Viestinnän strategian syklinen prosessi (Juholin 2017, 90)

Viestinnän strategiaan liittyy vahvasti viestintään saatavilla olevat resurssit, jotka voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin voimavaroihin. Viestinnän strategian toteuttamiseen tarvitaan resursseja ja resurssien tarve nähdään strategiasta näkyvistä tavoitteista. Voimavaroja ovat viestintäosaaminen, tekniikka ja raha. Viestintäosaaminen on voimavaroista tärkein. Se muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja ammattietiikasta. Tekniikka muodostuu toimistotekniikasta, kuten tietokoneista, kopiokoneista ja puhelimista, sekä digitaalisesta viestinnästä, kuten sosiaalisen median kanavista, sähköpostista ja intranetistä. Saatavilla oleva tekniikan määrä ja siihen liittyvä osaaminen olisi hyvä tarkastaa ja tarvittaessa päivittää tarpeen mukaan. (Juholin 2017, 90-91)

3.1 Sisäinen viestintä ja tiedottaminen

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan henkilöstön välistä, sekä henkilöstön ja yrityksen johdon välistä viestintää. Se voi liittyä yrityksen strategiaan, tavoitteisiin, päätöksiin tai yleisiin työtehtäviin. Yleisiä sisäisen viestinnän kanavia ovat yrityksen tietoverkko ja sähköposti. (Pesonen 2012, 145.) Sisäisen viestinnän tulisi olla vuoropuhelua yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. Tämä voi parhaimmillaan näkyä päivittäisenä johdon ja työntekijöiden välisenä avoimena keskusteluna. Tämä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka vahvistaa yrityksen rakennetta. Sisäiseen viestintään käytettävä kanava tulisi valita tilanteen mukaan. Esimerkiksi yleisistä asioista tiedottamiseen voidaan käyttää yrityksen intranettiä ja sähköpostia, sekä henkilöstölle suunnatut kysymykset voidaan jakaa yrityksen sisäisten verkkopalvelujen, kuten some- ja VoIPpalvelujen välityksellä, jolloin jokaisen työntekijän on

helppoa ja vaivatonta tuoda oma osaaminen ja tieto esille. Sisäisen viestinnän kehittäminen ja ylläpitäminen on yrityksen johdon vastuulla. Johdon tulee tarjota työntekijöille työkalut sisäiseen viestimiseen, sekä kannustaa niiden aktiiviseen käyttämiseen. Yrityksen johdon tulisi olla avoin työntekijöille viestittäessä ja tiedotettaessa. Esimerkiksi yrityksen tuloksen läpikäyminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään yrityksen liiketoimintaa, jolloin heillä on enemmän ymmärrystä yritystä koskevia toimenpiteitä, kuten leikkauksia ja investointeja kohtaan. Työntekijät välittävät myös paljon yrityksen imagosta, sillä ihmiset haluavat mielellään työskennellä yrityksessä, jonka yrityskuva on hyvällä tasolla. Arvostetun yrityksen palveluksessa olemisen nähdään nostavan työntekijän statusta työmarkkinoilla, että muiden ihmisten silmissä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 105) Mikäli yrityksen viestiminen ulospäin eroaa yrityksen sisäisistä olosuhteista, niin se heikentää huomattavasti työntekijöiden luottamusta yrityksen johtoa kohtaan. Esimerkiksi on turhaa viestiä yrityksen sisällä vallitsevasta hyvästä yhteishengestä, mikäli se on todellisuudessa heikolla tasolla. (Aastra 2015.) Mikäli työntekijät näkevät yrityksen viestinnän olevan hyvällä tasolla, sekä ovat itse aktiivisia viestinnän suhteen, niin näkyy se terveempänä työyhteisönä esimerkiksi sitoutuneisuutena ja tyytyväisyytenä. Ongelmaksi sisäisessä viestinnässä muodostuu helposti tiedon määrä, joko liiallisena tai liian vähäisenä. Kun tietoa on liian paljon, niin konkreettinen tieto hukkuu helposti epäolennaisen tiedon sekaan. Liian vähäinen tiedon määrä johtuu yleensä viestinnän heikosta laadusta, eli kyse ei ole viestinnän määrästä, vaan siitä, että työntekijöille ei viestitä niistä asioista, joista he ovat kiinnostuneita. Johtamistyyli ja viestinnän sisältö on suuresti sidoksissa viestintätyytyväisyyteen. Viestintätyytyväisyyttä tukeva johtamistyyli muodostuu valmiudesta viestiä työntekijöille yrityksen tavoitteista ja suunnitelmista, sekä kyvystä myös vastaanottaa tietoa työntekijöiltä ja vastata heidän kysymyksiinsä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 106)

3.2 Tiedottamisen tavoitteet

Kun puhutaan sisäisen tiedottamisen tavoitteista, niin voidaan ne jakaa kolmeen eri osaalueeseen. Näitä ovat tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Tiedonkululla pyritään varmistamaan, että jokainen työntekijä saa tehtävien suorittamiseen vaadittavat tiedot ja ne ovat helposti löydettävissä. Hyvä tiedonkulku organisaation sisällä takaa myös sen, että jokainen työntekijä näkee oman roolinsa ja vaikutuksensa yrityksen toiminnassa. Tämä on on tärkeää erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Hyvällä tasolla oleva vuorovaikutus yrityksessä toimivien henkilöiden välillä näkyy me-henkenä, haluna tehdä työtä, sekä kehittää omaa työyhteisöään. Avoin vuorovaikutus tarkoittaa viestin esteettömänä kulkemista sekä johdolta alaisille, että alaisilta johdolle. Avoimuuteen kuuluu myös se, että asiat kerrotaan suoraan ja rehellisesti. Vuorovaikutusta tapahtuu yrityksessä jatkuvasti esimerkiksi kokousten, ilmoitusten ja sähköpostien muodossa. Virallisten vuorovaikutuskanavien lisäksi vuorovaikutusta tapahtuu paljon myös epävirallisissa yhteyksissä,

kuten kahvi- ja lounastauolla, sekä satunnaisissa keskusteluissa, joista työntekijät voivat saada tietoa ja ajatuksia toisiltaan. Sisäisen viestinnän ja tiedottamisen kolmas tavoite on tukea yrityksen vision, strategian ja arvojen sitouttamista työyhteisöön. Tämä on suuri osa johtamisviestintää, joka toimessaan sisältää avoimuutta yrityksen tavoitteisiin, tuloksiin, sekä tulevaisuuden suunnitelmiin ja näkymiin ja niiden pohjalta tehtäviin muutoksiin liittyen. On tärkeää, että yrityksen visiot, arvot ja strategia sisällytetään yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Nämä asiat on hyvä käydä huolellisesti läpi työntekijöiden kanssa, jotta ne sisäistetään. Visio, arvot ja strategia toteutuvat vain, jos työntekijät ymmärtävät, uskovat ja haluavat toteuttaa ne. Sitoutumiseen ei riitä, että tieto annetaan. Työntekijöiden tulee myös ymmärtää ja hyväksyä annettu tieto, jotta se toteutuu. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 106-107)

3.3 Muutosten hallinta viestinnän keinoin

Hyvällä viestinnällä voidaan minimoida muutoksista aiheutuvia ongelmia ja ylläpitää työntekijöiden motivaatioita, lisätä työntekijöiden ymmärrystä syistä ja seurauksista, sekä toteuttaa muutos yrityksen arvojen mukaisesti ja selkeyttää muutoksen tuomaa toimintakulttuuria. Johtotaso jättää herkästi ikävistä muutoksista keskustelemisen liian vähäiseksi. Työntekijät kokevat tämän takia helposti epätietoisuutta, joka lisää helposti niin sanotun puskaradion toimintaa. Ilman avointa keskustelua, saattaa syntyä työilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavia huhupuheita.

Mikäli johtotaso panttaa työntekijöiden kaipaamaa informaatioita, niin lisää se työntekijöiden epätietoisuuden määrää, joka heikentää heidän työmotivaatiota. Tämän takia johdon tulee varmistaa, että huhupuheille ei jää tilaa, vaan tärkeä informaatio annetaan heti, kun se on mahdollista. Esimerkiksi yksinkertainen ilmoitus henkilöstölle, jossa kerrotaan, että mitään uutta tietoa ei ole, estää huhujen kehittymistä ja rauhoittaa työntekijöitä.

On tärkeää, että tiedottaminen tapahtuu nopealla aikataululla, jotta ehditään puskaradion edelle. Pahinta mitä voi tapahtua on, jos työntekijät saavat tietää heitä koskevista muutoksista ulkoisista lähteistä ennen, kuin yritys on asiasta tiedottanut. Muutoksien tapahtuessa työntekijöiden informaation tarve kasvaa, jolloin sitä tulee antaa enemmän kuin normaalisti. Kun muutoksen taustoista, syistä ja seurauksista informoidaan ajoissa ja tarpeeksi, kokevat työntekijät olevansa osa muutosta, sekä voivat nähdä sen mahdollisuutena. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 107-108)

3.4 Viestinnän sisältö ja kanavat

Viestintää tehtäessä tulisi pohtia, että kuka tiedottaa, kenelle, miten, milloin ja missä tilanteessa tiedotetaan. Olisi hyvä jos yrityksessä olisi tiedotuksesta vastaava henkilö, joko päätyökseen tai oman toimensa ohella. Yritysten tulisi investoida viestintään. Esimerkiksi

suuremmissa yrityksissä tulisi olla tiedotusyksikkö. On myös todella tärkeää, että johto hyväksyy tiedotteiden sisällön, jolla varmistetaan, että niissä on tarvittava informaatio. Tiedottamisen kanava ja esitystapa valitaan, informaation, kiireellisyyden ja kohderyhmän mukaan. Tärkeää on, että yritykseltä löytyy keinot nopeaan, tietystä asiasta, sekä laajemmasta aiheesta kertovaan viestintään. Yritykseltä tulee myös löytyä keinot syvällisempään ja laajemmin taustoista kertovaan viestintään. Yksi tehokkaimmista ja arvostetuimmista viestintäkanavista on henkilökohtainen keskustelu.

Esimiehen tulisi olla henkilöstölle tärkein tiedon saamisen kanava. Esimiehen tulisi pystyä jakamaan informaatiota sekä positiivisista, että myös negatiivisista asioista. Tehokkaita esimiesten käyttämiä viestintäkeinoja ovat esimerkiksi perehdytys-, kehitys-, palaute-, sekä urasuunnittelukeskustelut. Näitä keskusteluja tulisi käydä säännöllisin väliajoin. Näille keskusteluille ominaista on, että ne dokumentoidaan, jotta voidaan aktiivisesti seurata sovittujen toimenpiteiden ja tavoitteiden toteutumista.

Yksi yleinen yrityksissä nykypäivänä käytetty tiedon välittämisen kanava on tiimipalaveri. Palavereissa käsitellään usein yleisiä työhön liittyviä asioita, joten niitä on hyvää pitää säännöllisin väliajoin esimerkiksi kerran viikossa. Säännöllisten tiimipalavereiden etuna on se, että tieto välittyy kasvotusten, jolla mahdollistetaan palautteen välitön saaminen ja keskustelun syntyminen. Lisäksi säännölliset palaverit esimiesten ja henkilöstön välillä ehkäisevät huhujen syntymistä. On hyvä ilmoittaa palavereissa käsiteltäviä asioita etukäteen, jotta niihin pystytään valmistautumaan paremmin, jolloin palavereissa saadaan käsiteltyä kaikkia askarruttavat asiat. Kun esimiehellä tai yrityksen johdolla on esimerkiksi koko henkilöstöä koskevaa tiedotettavaa, kuten vuosikatsaus tai yhteistoimintaneuvottelujen lopputulos, niin tehokkain viestintäkeino on tiedotustilaisuus. Olisi tärkeää rohkaista alaisia esittämään kysymyksiä. Mikäli aiheen luonne on ikävä, niin jäävät kysymykset yleensä vähemmälle, jolloin tulisi aihetta käydä tilaisuuden jälkeen läpi esimerkiksi tiimin kesken, jotta kaikkien mieltä askarruttavat asiat tulisivat esille. Uusien käytäntöjen ja toimintatapojen esille tuomiseen usealle työntekijälle voidaan käyttää koulutustilaisuutta. Tehostettu koulutustilaisuus on sellainen, jossa koulutettavia rohkaistaan olemaan aktiivisia keskustelun, pohtimisen ja ideoinnin suhteen.

Yrityksen sisäinen tiedottaminen tapahtuu nykypäivän suurimmaksi osaksi sähköpostilla. Suurin osa työtehtäviä koskevasta informaatiosta kulkee sähköpostien välityksellä tekstin ja liitteiden muodossa. Sähköpostia paljon ja päivittäin käyttävän yrityksen tulisi pohtia omaa sähköpostikäyttötymistään. Esimerkiksi mikäli sähköpostia tulee paljon, niin tulisi työntekijöiden pystyä erottamaan tärkeät tiedotteet muista viesteistä. Tätä voi edistää esimerkiksi selkeällä ja informatiivisella otsikoinnilla.

Yleisten kaikkia koskevien tiedotteiden jakamiseen käytetään yleensä yrityksen intranettiä. Intranetti on korvannut perinteiset tiedotuslehtiset. Intranetin etuna on se, että kaikki oleellinen tieto on helposti saatavilla kaikille työntekijöille. Sen käytössä korostuu tiedon luokittelun ja jäsentelyn tärkeys. On ehdottoman tärkeää, että tieto löytyy intranetistä helposti ja vaivattomasti selkeiden otsikoiden ja osioiden takaa. Intranetistä voi löytyä

esimerkiksi yrityksen henkilöstön yhteystiedot, koulutusmateriaalit, yleiset ohjeistukset, sekä yrityksen arvot ja tavoitteet. Intranet on myös tärkeä ja tehokas vuorovaikutuksen keino esimerkiksi online-keskustelujen muodossa. Intranet on myös korvannut perinteisen ilmoitustaulun sähköisessä muodossa.

(Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 109-113)

Yrityksen tulisi pitää mielessä, että myös rekrytointiprosessi on viestinnän muoto, jossa yritys viestii omasta yrityskuvastaan yrityksen ulkopuolelle. Rekrytointikanavia ovat esimerkiksi työnvälitystoimistot, internet, headhuntherit, omat hakemukset, omien työntekijöiden vihjeet ja nykypäivänä myös sosiaalinen media. Mikäli rekrytointiprosessi ei työnhakijan mielestä suju mallikkaasti, niin voi sillä olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen työnantajakuvaan. Nykypäivänä mielipide sosiaalisissa verkostoissa on voimakas, jolloin yhden henkilön kokemus ja jakama kokemus leviää nopeasti (Staffingindustry 2017.). Yrityksien tulisi nähdä tämä mahdollisuutena ja panostaa rekrytointiprosessiin, jolloin hakijoiden myönteiset kokemukset luovat positiivista yrityskuvaa (Redland 2015.). Rekrytoinnissa on tärkeää muistaa ottaa huomioon myös ne hakijat, joita ei valita työhön, sillä he muodostavat rekrytointiprosessin suurimman massan. Tämän massan aktiivinen informoiminen kertoo yrityksen avoimuudesta ja rehellisyydestä (Psycon 2016.).

3.5 Megatrendejä työyhteisön sisäisessä viestinnässä

Työyhteisöjen nähdään digitalisaation seurauksena muuttuvan vuorovaikutuksen paikoiksi joissa voidaan käydä avoimia keskusteluja, kysymyksiä ja jakaa kokemuksia. Tämä mahdollistaa tiedonkulun tasa-arvoistamisen sillä tieto kulkee yli osastorajojen. Tämän ansiosta tieto on selkeämmin saatavilla sitä tarvitseville. Teknologiaan turvautuminen viestinnässä saattaa aiheuttaa polarisaatiota. Työyhteisössä jotkut käyttävät sähköisiä työvälineitä ja ohjelmistoja aktiivisesti, kun taas toiset vieroksuvat niiden käyttöä. Pahimmassa tapauksessa jotkut voivat jäädä olennaisen tiedon ulkopuolelle. Yhtenä viestinnän muutossuuntana voidaan nähdä viestin kulkevan organisaation sisällä rajoituksetta kenen tahansa työyhteisön jäsenen kautta. Toisena viestinnän muutossuuntana voidaan nähdä viestinnän vastuun siirtyvän työyhteisön jäsenten harkinnan varaan, työntekijöitä kuitenkin sitoo yrityksen yhteiset pelisäännöt. Kolmanneksi voidaan nähdä, että tiedon määrän kasvaessa työyhteisön keskinäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen määrä tulee kasvamaan. Vapaamuotoinen keskustelu tuo esille työyhteisöä askarruttavia kysymyksiä. (Juholin 2017, 119-120)

4 Case Kohdeyritys

Tässä kappaleessa toimme esiin käyttämämme tutkimusmenetelmät. Tutkimuksemme muodostivat triangulaatiomenetelmän, jossa toimme esiin näkökulmia johdolta, työntekijöiltä,

sekä yrityksen ulkopuolelta. Tutkimuksina käytimme kahta työhyvinvointikyselyä, teemahaastatteluja ja mysteryshopping-tutkimusta. Työhyvinvointikyselyt oli suunnattu yrityksen työntekijöille. Teemahaastattelut pidimme yrityksen johtohenkilöille, sekä valituille yrityksistä lähteneille henkilöille. Mysteryshopping-tutkimuksella tuotiin esille yrityksessä vierailevalle henkilölle jäänyttä mielikuvaa. Tutkimukset purimme tuloksiin, havaintoihin ja tutkimuksen luotettavuuteen. Ensimmäisestä työhyvinvointikyselystä listasimme siitä esille nousseet pääteemat, sillä niiden pohjalta aloimme rakentamaan opinnäytetyötämme.

4.1 Ensimmäisen työtyytyväisyyskyselyn johdanto

Teimme ensimmäisen työtyytyväisyyskyselyn kesällä 2017, jotta meillä oli mahdollista saada vastauksia myös yrityksen kesätyöntekijöiltä. Työntekijät tekevät myös pidempiä työviikkoja ja heillä on enemmän tekemistä, jolloin ongelmakohdat tulevat helpommin esille.

Eroittelimme vastaukset ikäryhmittäin, jotta näimme työpaikalla esiintyvät erot ikäryhmien välillä. Laskimme jokaisen ikäryhmän vastausten keskiarvon. Päätimme analysoida vastaukset erikseen jokaisen ikäryhmän mukaan, jotta lopputuloksesta tulisi selkeämpi ja niitä olisi helpompi verrata toisiinsa. Suurimmat ikäluokat kyselyssä olivat 18 - 24 vuotiaat ja yli 50 vuotiaat. Kyselymme lähetettiin 23 työntekijälle, josta 14 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi tuli täten 60,86% työntekijöistä

4.1.1 Tulokset

Alla olevassa taulukossa on monivalintaosion vastauksien keskiarvot ikäryhmittäin jaoteltuina.

Otimme avoimien kysymysten vastauksia esille pääteemojen käsittelyosiossa.

Monivalintakysymykset	18-24 v	25-32 v	33-49 v	50 v ja yli
1.	3	3	2	2,75
2.	2,4	2	1	2
3.	2,4	2,5	1	2,25
4.	3,2	2	1	2,25
5.	2,8	2	1	2,75
6.	2,2	2,5	1	3
7.	3,2	4	3	3,5

8.	2,4	2	1	1,75
9.	3	3	1	2,75
10.	3,2	4	2	2,75
11.	2,4	2,5	2	2,75

Taulukko 2 Monivalintakysymyksiä vastauksien keskiarvo

1. Kuinka tyytyväinen olet työasemaasi?
2. Kuinka tyytyväinen olet yrityksen johdon toimintaan?
3. Koetko saavasi tarpeeksi arvostusta työpaikallasi?
4. Koetko saavasi tarpeeksi koulutusta työhösi?
5. Jakautuvatko työtehtävät tasaisesti?
6. Jakautuvatko työvuorot tasaisesti?
7. Koetko kuuluvasi osaksi työyhteisöä?
8. Miten koet informaation kulkevan johdon ja työntekijöiden välillä?
9. Miten koet informaation kulkevan myymälähenkilökunnan välillä?
10. Saatko tarpeeksi vastuuta omissa työtehtävissäsi?
11. Koetko työtehtäväsi tarpeeksi haastaviksi?

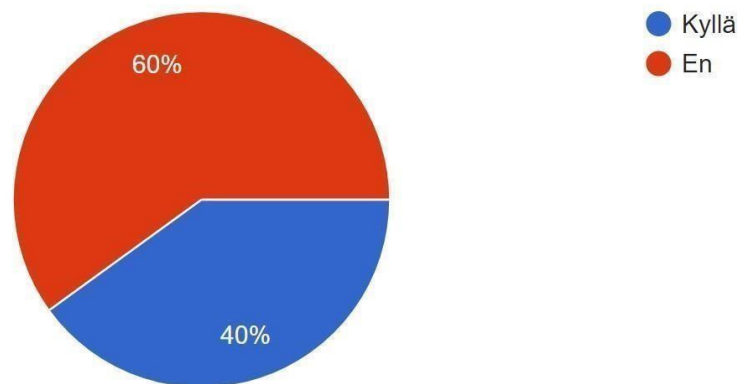
4.1.2 Pääteemat

Viestinnän heikkous johdon ja henkilökunnan välillä, työntekijöiden arvostus, perehdytyksen taso uusille työntekijöille, koulutuksen taso, työaseman heikentyminen, pitkään työskennelleiden työntekijöiden motivoituneisuus,

Keskityimme perehdytys kysymyksissä enemmän alle vuoden työskennelleisiin/kesätyöntekijöihin. Kyselyn rakenne pohjautui kuitenkin niin, että ensin kysimme kaikilta saavatko he tarpeeksi koulutusta työhönsä jonka jälkeen kysimme alle vuoden työskennelleiltä perehdytyksestä erikseen. Vastauksia analysoidessamme kävi ilmi, että kesätyöntekijät ovat olleet suht tyytyväisiä koulutukseensa. Kyselylomakkeen keskiarvoksi kesätyöntekijöiden keskuudessa nousi 3,2, asteikolla yhdestä neljään.

Kysyimme työntekijöiltä ovatko he saaneet mielestään riittävän hyvän perehdytyksen työtehtäviinsä. Kysymys kohdistettiin alle vuoden kohdeyrityksessä työskennelleille.

Vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei.



Kuva 3 Perehdytys

Kysymys oli suunnattu alle vuoden työskennelleille työntekijöille, joita oli yrityksessä viisi henkilöä.

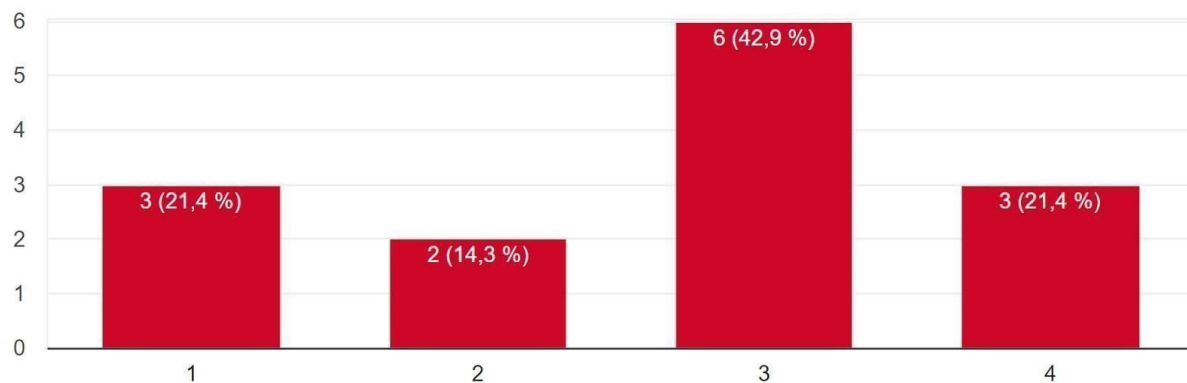
Kuitenkin kun kysyimme haastattelussa uudestaan perehdytyksestä, nousi ilmi, että alle vuoden yrityksessä olleet henkilöt ovat saaneet hyvän kassa koulutuksen, mutta muussa perehdytyksessä olisi ollut huomattavasti parantamisen varaa. Avoimessa kysymyksessä perehdytyksestä nousi jälleen esille, että kassakoulutus on ollut hyvää, mutta muu perehdytys on ollut todella vajaata tai puuttunut lähes kokonaan. Alle vuoden työskennelleet olisivat toivonut pidempää perehdytystä myymälätyöskentelyyn "Perehdytys voisi kestää kauemmin kuin 1-2 päivää" ja esim. erillistä päivää missä käydään eri työtehtäviä läpi "Olisin kaivannut perehdytystä lähes kaikkeen muuhun työskentelyyn. Esimerkiksi yksi perehdytystyövuoro, jossa käydään läpi eri asioita.". Kyselyn viimeisessä avoimessa kysymyksessä kohdeyrityksen kehitysehdotuksista tuli myös esille, että uusia työntekijöitä tulisi perehdyttää enemmän "Enemmän perehdytystä uusille työntekijöille ja tasapuolisuus työtehtävien jaossa.".

Koulutus kysymykset jaoin kolmeen eri kysymykseen. Kysyimme ensiksi vastanneilta kokevatko he saavansa tarpeeksi koulutusta työhönsä. Kysymys kuului kyselyn monivalintaosioon ja kysymys kysyttiin kaikilta kyselyyn vastanneista. Vastausvaihtoehdot olivat 1, 2, 3 ja 4, joista

1 oli erittäin heikosti, 2 oli heikosti, 3 oli hyvin ja 4 oli erittäin hyvin.

Kuva 4 Koetko saavasi tarpeeksi koulutusta työhösi?

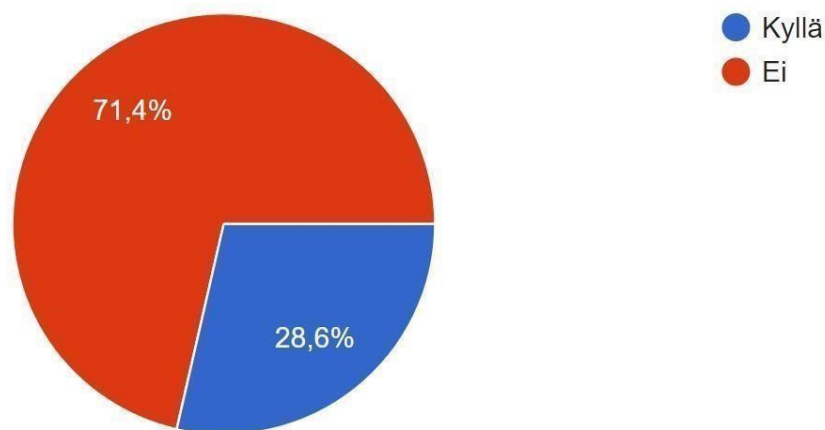
Ensimmäisen kysymyksen vastauksista oli huomattavissa ikäluokka ero. 18-24 vuotiaat olivat sitä mieltä, että he ovat saaneet kohtalaisen määrän koulutusta työhönsä. Kun taas vanhemmat ikäluokat olivat sitä mieltä, että he voisivat saada enemmän koulutusta työhönsä.



Vastauskeskiarvot olivat 18-24v 3,2 ja muilla ikäluokilla keskiarvo oli 1,75.

Toisessa kysymyksessä kysyimme vastaajilta kokevatko he saamansa koulutuksen hyödylliseksi.

Kysymys tarkoitettiin yli vuoden kohdeyrityksessä työskennelleille. Vastausvaihtoehdot kysymykseen olivat kyllä ja ei.



Kuva 5 Onko Kohdeyrityksen järjestämistä koulutuksista ollut mielestäsi hyötyä?

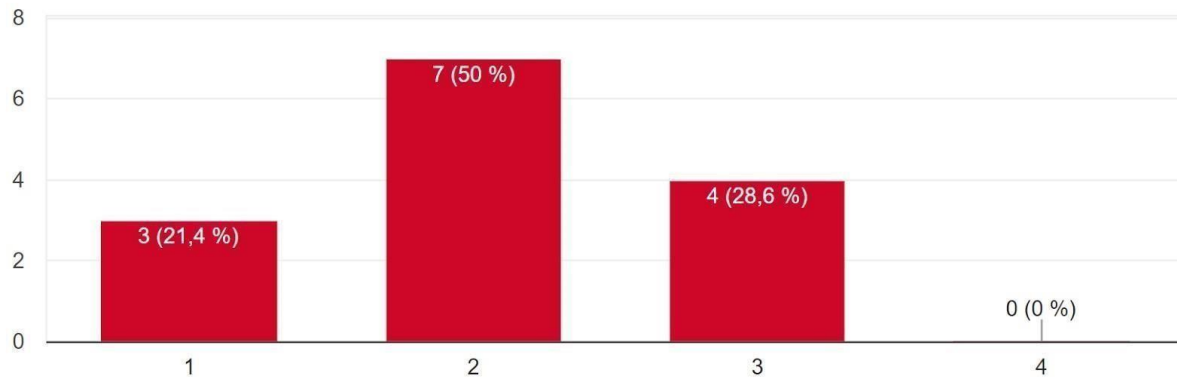
Kysymyksestä selviää, että 71,4% ei koe, että koulutukset ovat auttaneet heitä päivittäisessä työnteossa. Kysymys oli suunnattu jokaiselle työntekijälle ja vastauksia saimme 14/14.

Avoimessa kysymyksessä nousi esille, että työntekijät halusivat tuotekoulutusta eniten. 12 vastauksesta neljä henkilöä toivoi saavansa kyseistä koulutusta. Muita toivomuksia oli mm ongelmatapauksissa toiminta kuten varkaustapauksissa toimiminen. Muutama vastaaja toivoi myös asiakaspalvelua koskevaa koulutusta lisää.

Viestintä osiossa kysyimme myymälä henkilökunnalta, miten he kokevat viestinnän toimivan myymälän ja johdon välillä sekä myymälän sisällä. Kysymys kuului kyselyn monivalintaosioon ja kysymys kysyttiin kaikilta kyselyyn vastanneista. Vastausvaihtoehdot olivat 1, 2, 3 ja 4, joista 1 oli erittäin heikosti, 2 oli heikosti, 3 oli hyvin ja 4 oli erittäin hyvin

Kuva 6 Miten koet informaation kulkevan johdon ja työntekijöiden välillä?
Viestinnän taso johdon ja henkilökunnan välillä, sekä henkilökunnan kesken

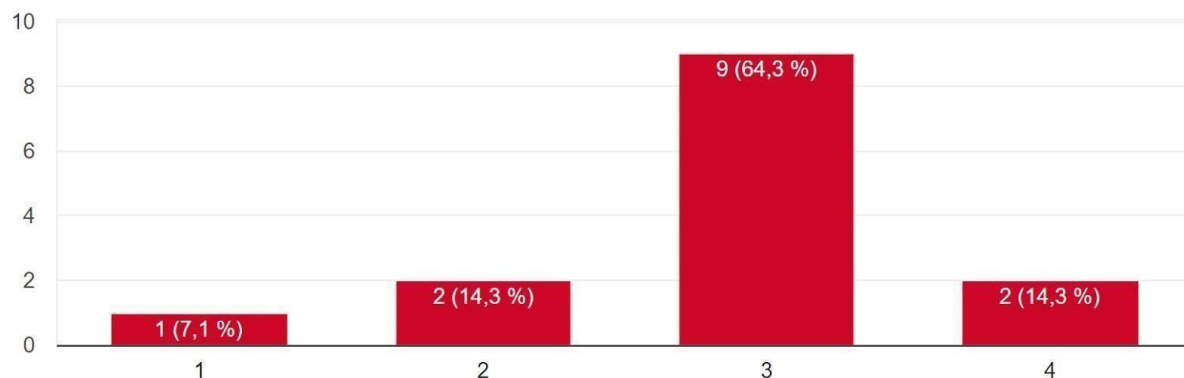
Ensimmäisestä kyselytutkimuksesta selvisi, että työntekijät pitivät viestintää johdon ja henkilökunnan välillä heikkona. Kysyimme henkilökunnalta, että miten he kokivat informaation kulkevan johdon ja henkilökunnan välillä. Vastausten keskiarvo oli 1,78 asteikolla yhdestä



neljään.

Vanhempi ikäryhmä piti viestinnän laatua heikompana, kuin nuorempi.

Toisessa kysymyksessä kysyimme vastaajilta miten he kokevat informaation kulkevan myymälän sisällä. Kysymys kuului kyselyn monivalintaosioon ja kysymys kysyttiin kaikilta kyselyyn vastanneista. Vastausvaihtoehdot olivat 1, 2, 3 ja 4, joista 1 oli erittäin heikosti, 2 oli heikosti, 3 oli hyvin ja 4 oli erittäin hyvin.

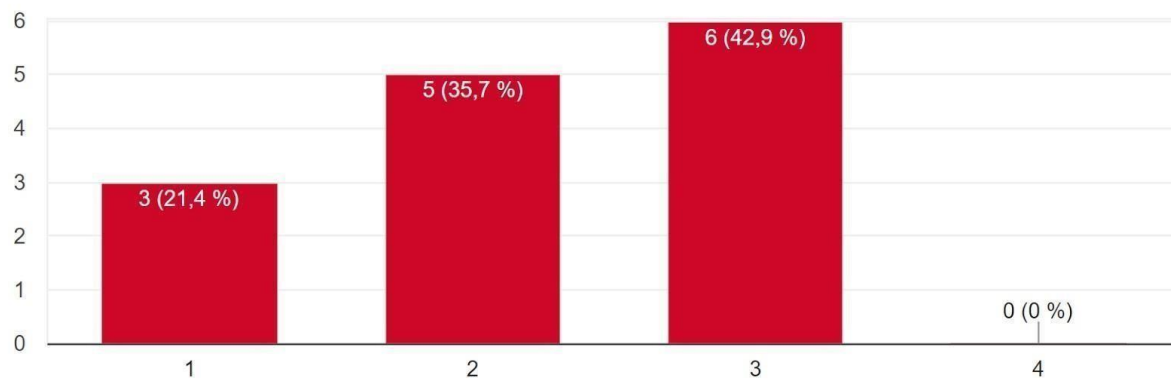


Kuva 7 Miten koet informaation kulkevan myymälähenkilökunnan välillä?

Kysyimme myös, että miten henkilökunta kokee informaation kulkevan myymälähenkilökunnan välillä. Vastausten keskiarvo tähän oli 2,43, eli myymälähenkilökunta pitää viestinnän tasoa positiivisen puolella toistensa keskuudessa.

Avoimessa kysymyksessä kohdeyrityksen kehitysehdotuksista, toivottiin myymälätason viestinnän kehittämistä “Myymälätason viestinnässä on kehittämistä: muutoksista, ongelmakohtista ja parannusehdotuksista tulee tiedottaa asialliseen, rakentavaan sävyyn - ei sarkastisilla lappusilla. Työyhteisössä tulisi voida keskustella asioista järkevästi ja rakentavasti, eikä marista muiden selän takana näiden tekemisistä tai tekemättömyydestä.”. Vanhempi ikäryhmä piti viestinnän tasoa henkilökunnan kesken heikompana, kuin nuorempi ikäryhmä. Kyselystä kävi ilmi, että viestinnässä on kehittämisen varaa, niin johdon ja henkilökunnan välillä, kuin myös myymälähenkilökunnan kesken.

Työntekijöiden arvostus osiossa kysyimme vastaajilta, että kokevatko he saavansa tarpeeksi arvostusta työpaikalla. Kysymys kuului kyselyn monivalintaosioon ja kysymys kysyttiin kaikilta kyselyyn vastanneista. Vastausvaihtoehdot olivat 1, 2, 3 ja 4, joista 1 oli erittäin heikosti, 2 oli heikosti, 3 oli hyvin ja 4 oli erittäin hyvin.

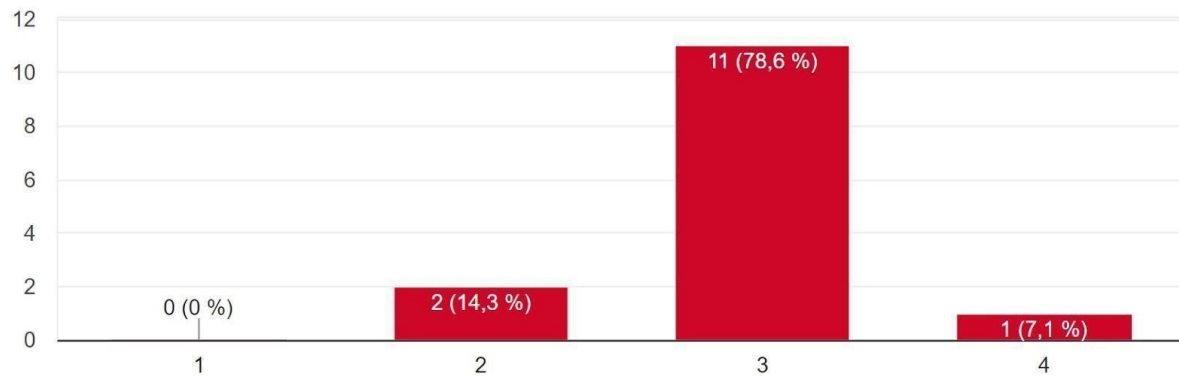


Kuva 8 Kokevatko saavasi tarpeeksi arvostusta työpaikallasi?

Kyselystä tuli ilmi, että työntekijät kokevat arvostuksen puutetta. Kysyimme työntekijöiltä, että saavatko he mielestään tarpeeksi arvostusta työpaikalla. Vastausten keskiarvo oli 2,03 asteikolla yhdestä neljään. Avoimessa kysymyksessä kohdeyrityksen kehitysehdotuksista saimme vastauksen: “Yhteishengen parantamista, kaikkien työntekijöiden arvostamista ei vain harvojen” ja “Työntekijöiden arvostaminen, sekä ideoiden/ajatusten/mielipiteiden kuunteleminen heikkoa”, joista käy ilmi, että ainakin osalla henkilökunnasta on tunne, että arvostus työntekijöitä kohtaan ei jakaudu tasapuolisesti, eikä heidän mielipiteitään arvosteta. Vastaukset jakoutuivat ikäryhmittäin seuraavasti: 18-24 vuotiaiden keskiarvo oli 2,4, 25-32 vuotiaiden keskiarvo oli 2,5, 33-49 vuotiaiden keskiarvo oli 1, 50 v ja yli vuotiaiden keskiarvo oli 2.

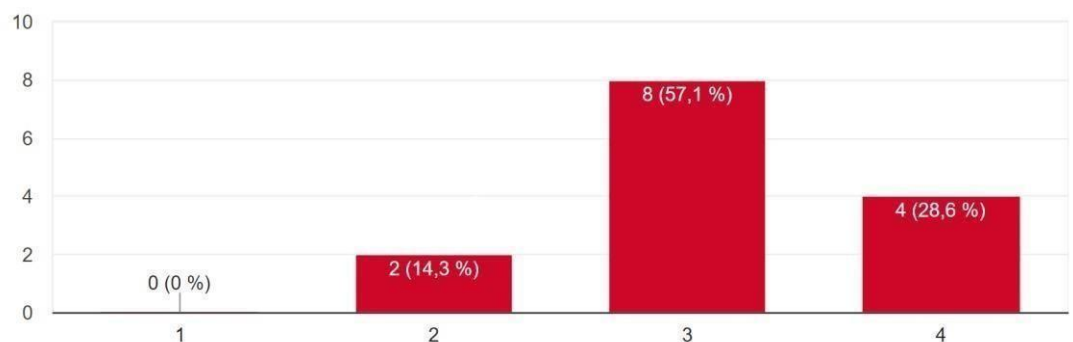
Työasema osiossa kysyimme vastaajilta kuinka tyytyväisiä he ovat tämän hetkiseen työasemaansa. Kysymys kuului kyselyn monivalintaosioon ja kysymys kysyttiin kaikilta kyselyyn vastanneista. Vastausvaihtoehdot olivat 1, 2, 3 ja 4, joista 1 oli erittäin heikosti, 2 oli heikosti, 3 oli hyvin ja 4 oli erittäin hyvin.

Kuva 9 Kuinka tyytyväinen olet työasemaasi?



Kysyimme että kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat työasemaansa tällä hetkellä. Vastauksissa oli eroja ikäryhmien välillä. Vanhemmat ikäryhmät pitivät omaa työasemaansa heikompana, kuin nuoremmat ikäryhmät. Ikäryhmien 50+ ja 33-49 vastauksien keskiarvo oli 2,37, kun samalla ikäryhmien 18-24 ja 25-33 vastauksien keskiarvo oli 3.

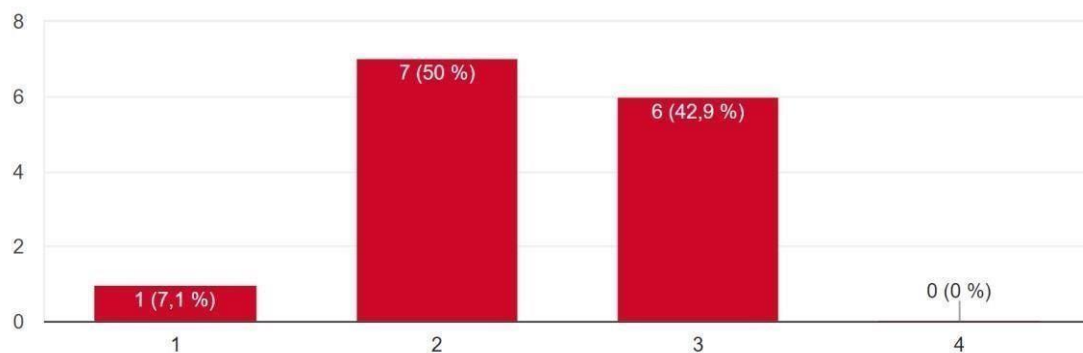
Seuraava kysymyksemme oli, että koetko saavasi tarpeeksi vastuuta omissa työtehtävissä? Kysymys kuului kyselyn monivalintaosioon ja kysymys kysyttiin kaikilta kyselyyn vastanneista. Vastausvaihtoehdot olivat 1, 2, 3 ja 4, joista 1 oli erittäin heikosti, 2 oli heikosti, 3 oli hyvin ja 4 oli erittäin hyvin.



Kuva 10 Koetko saavasi tarpeeksi vastuuta?

Yli 50 vuotiaiden vastaukset vastuunsaamisesta olivat heikoimmat (2,75), kun taas ikäryhmä 25-33 v olivat tyytyväisimpiä saamaansa vastuuseen.

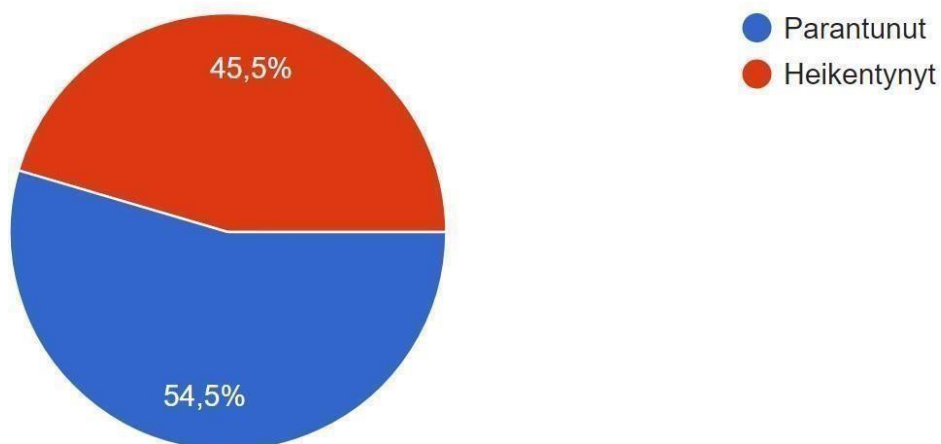
Kysyimme työntekijöiltä kokevatko he työnsä haastavaksi. Kysymys kuului kyselyn monivalintaosioon ja kysymys kysyttiin kaikilta kyselyyn vastanneista. Vastausvaihtoehdot olivat 1, 2, 3 ja 4, joista 1 oli erittäin heikosti, 2 oli heikosti, 3 oli hyvin ja 4 oli erittäin hyvin.



Kuva 11 Koetko työsi haastavaksi?

Kysymyksen vastauksien keskiarvo oli 2,28, eikä hajontaa ikäryhmien välisissä vastauksissa ollut havaittavissa.

Kysyimme vastaajilta onko heidän työasema heikentynyt vai parantunut viimeisen kahden vuoden sisällä. Kohderyhmänä oli pääsääntöisesti pitkään työskennelleet työntekijät.

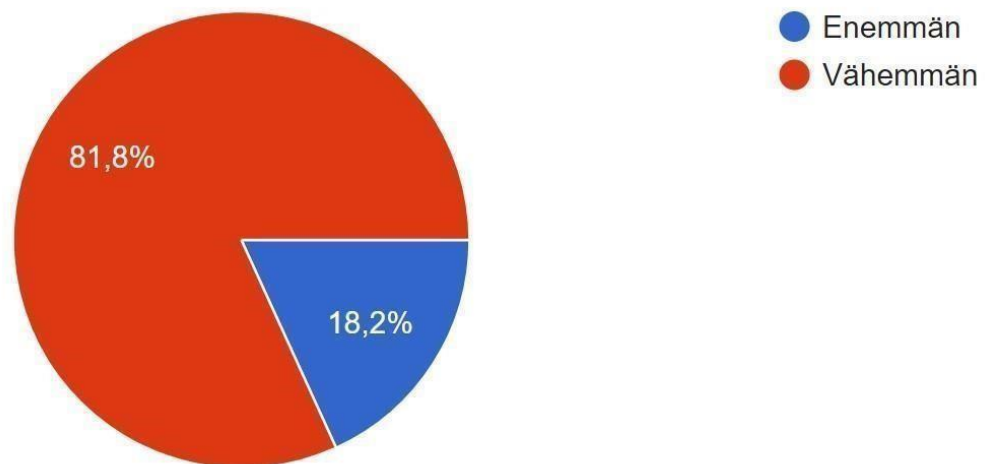


Kuva 12 Onko työasemasi parantunut vai heikentynyt viimeisen kahden vuoden aikana?

Kysymys oli suunnattu yli kaksi vuotta työskennelleille henkilöille. Vastauksia saimme 11/9, koska kaksi alle vuoden työskennellyttä henkilöä vastasivat myös tähän kysymykseen.

Suurimmat erot ikäryhmien välillä työasemaan liittyen tulivat, kun kysyimme, että miten työasema on muuttunut viimeisen kahden vuoden aikana. Yli 50 vuotiaista 75 % ja 33-49 vuotiaista kaikki kokivat työasemansa heikentyneen. 18-24, sekä 25-33 vuotiaista kaikki puolestaan kokivat työasemansa parantuneen viimeisen kahden vuoden aikana.

Kysyimme työntekijöiltä, että onko heidän motivaationsa parantunut vai heikentynyt viimeisen kahden vuoden aikana. Kysymys tarkoitettiin yli vuoden kohdeyrityksessä työskennelleille. Vastausvaihtoehdot kysymykseen olivat kyllä ja ei.



Kuva 13 Oletko enemmän vai vähemmän motivoitunut, kuin kaksi vuotta sitten?

Kaaviosta käy ilmi että 81.8% on vähemmän motivoituneita kuin kaksi vuotta sitten. Vastauksia saimme 11/9, koska kaksi alle vuoden työskennellyttä henkilöä vastasivat myös tähän kysymykseen.

4.1.3 Havainnot

Kyselystä selvisi, että perehdytys on liian suppeaa ja nopeaa aloittaville työntekijöille. Perehdytys keskittyy pääasiassa kassan käyttöön. Myymälätyöskentelyyn kuuluu paljon muitakin asioita, kuten asiakaspalvelu ja tuotteiden käsitteleminen. Yrityksen toimintatapoja avattiin uudelle henkilökunnalle todella vähän. Toiminta erilaisissa riskitilanteissa jäi suurimmalle osalle kesätyöntekijöistä epäselväksi. Perehdytyksen laiminlyönti johtaa siihen, että uusista työntekijöistä ei saada irti heidän maksimaalista työpanosta. Tämä johtaa helposti siihen, että myös muiden työntekijöiden motivaatio heikentyy, sillä heidän näkökulmasta pienempikin työpanos on riittävä.

Kun kysyimme työntekijöiltä, että kokevatko he saavansa tarpeeksi koulutusta työhönsä, niin vastauksista oli huomattavissa ikäluokka ero. 18-24 vuotiaat olivat sitä mieltä, että he ovat saaneet kohtalaisen määrän koulutusta työhönsä. Kun taas vanhemmat ikäluokat olivat sitä mieltä että he voisivat saada enemmän koulutusta työhönsä. Kohdeyritys tarjoaa samat oppimisen työkalut kaikille työntekijöille, mutta silti ero ikäluokkien välillä oli huomattava. Tämä viittaa siihen, että nuoremmat työntekijät omaavat paremmat työkalut oman osaamisensa kehittämiseen, kuin vanhemmat työntekijät. Kun kysyimme työntekijöiltä, että kokevatko he koulutukset hyödyllisiksi, niin saimme tulokseksi, että 71,4 % vastaajista eivät koe koulutuksia hyödyllisiksi. Tämä kertoo siitä, että heidän saamansa koulutus ei ole keskittynyt heidän työtehtäviin vaikuttaviin asioihin. Päätimme keskittyä koulutukseen syventävässä työtyytyväisyyskyselyssä.

Viestintä myymälän johdon ja henkilökunnan välillä on heikkoa. Kun pyysimme työntekijöitä arvioimaan viestinnän tason asteikolla yhdestä neljään, niin keskiarvoksi saatiin 1,78. Päätimme selvittää asiaa tarkemmin syventävässä työtyytyväisyyskyselyssä.

Viestintä myymälähenkilökunnan välillä on vastaajien mielestä hyvällä tasolla. Vastaajat arvioivat viestinnän tason myymälähenkilökunnan välillä asteikolla yhdestä neljään ja saimme vastausten keskiarvoksi 2,85. Avoimessa kysymyksessä kohdeyrityksen kehitysehdotuksista, toivottiin kuitenkin myymälätason viestinnän kehittämistä “Myymälätason viestinnässä on kehittämistä: muutoksista, ongelmakohtista ja parannusehdotuksista tulee tiedottaa asialliseen, rakentavaan sävyyn - ei sarkastisilla lappusilla. Työyhteisössä tulisi voida keskustella asioista järkevästi ja rakentavasti, eikä marista muiden selän takana näiden tekemisistä tai tekemättömyydestä.”.

Kun kysyimme työntekijöiltä, että saavatko he tarpeeksi arvostusta työpaikalla, niin tuli ilmi, että työntekijät kokevat arvostuksen puutetta. Avoimessa kysymyksessä kohdeyrityksen kehitysehdotuksista saimme vastauksen: “Yhteishengen parantamista, kaikkien työntekijöiden arvostamista ei vain harvojen” ja “Työntekijöiden arvostaminen, sekä ideoiden/ajatusten/mielipiteiden kuunteleminen heikkoa”, joista käy ilmi, että ainakin osalla henkilökunnasta on tunne, että arvostus työntekijöitä kohtaan ei jakaudu tasapuolisesti, eikä heidän mielipiteitään arvosteta.

Kysyimme työntekijöiltä, että kuinka tyytyväisiä he ovat työasemaansa, niin yli 50 vuotiaat vastanneet kokivat, että he saavat kohtalaisesti vastuuta, kun puolestaan 25-32 vuotiaat olivat tyytyväisempiä saamaansa vastuuseen. Vanhemmat ikäryhmät, eli 33-49 vuotiaat ja yli 50 vuotiaat pitivät omaa työasemaansa heikkona, kun puolestaan nuoremmat ikäryhmät olivat tyytyväisempiä omaan työasemaansa. Kyselyn vastauksista käy ilmi, että viimeisen kahden vuoden aikana vanhempien ikäryhmien työasema on heikentynyt samalla, kun nuorempien ikäryhmien asema on parantunut.

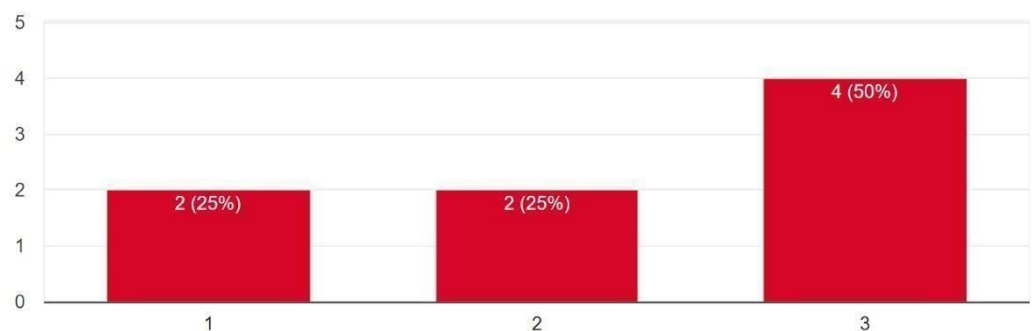
Kysyimme työntekijöiltä, että onko heidän motivaationsa parantunut vai heikentynyt viimeisen kahden vuoden aikana. Vastaukset olivat kaikkien ikäryhmien kesken yhtenäiset. Kaikki vastanneista olivat kyselyyn vastatessaan vähemmän motivoituneita, kuin kaksi vuotta sitten. Päätimme keskittyä tähän aiheeseen syventävässä työtyytyväisyyskyselyssä.

4.2 Toisen työtyytyväisyyskyselyn johdanto

Teimme syventävän työtyytyväisyyskyselyn ensimmäisen kyselyn vastauksista nousseiden pääteemojen pohjalta. Tarkoituksena oli saada vastaajilta tarkempia ja vapaita mielipiteitä tutkimuksen pääteemoihin liittyen. Kysyimme työntekijöiden mielipiteitä ja kehitysehdotuksia erityisesti koulutukseen ja työntekijöiden motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi pyrimme selvittämään työntekijöiden käsitystä kohdeyrityksen tämänhetkisestä tilanteesta. Syventävä kysely suunnattiin vakituisille työntekijöille. Päätimme vaihtaa kyselylomakkeen muotoa sähköisestä lomakkeesta paperilomakkeeseen, jotta kaikkien työntekijöiden olisi mahdollisimman helppoa vastata kyselyyn. Koska kohderyhmä pieneni edellisen kyselyn kohderyhmään verrattuna, niin päätimme pitää syventävän kyselyn mahdollisimman anonyyminä. Emme kysyneet vastaajilta ikää, sukupuolta tai työsuhteen muotoa. Kyselyyn oli jälleen vaikea saada vastauksia, joten jouduimme pidentämään kyselyn vastausaikaa. Potentiaalisia vastaajia oli 12 henkilöä, joista kahdeksan suostui vastaamaan kyselyyn. Vastausprosentiksi tuli 66.66%.

4.2.1 Tulokset

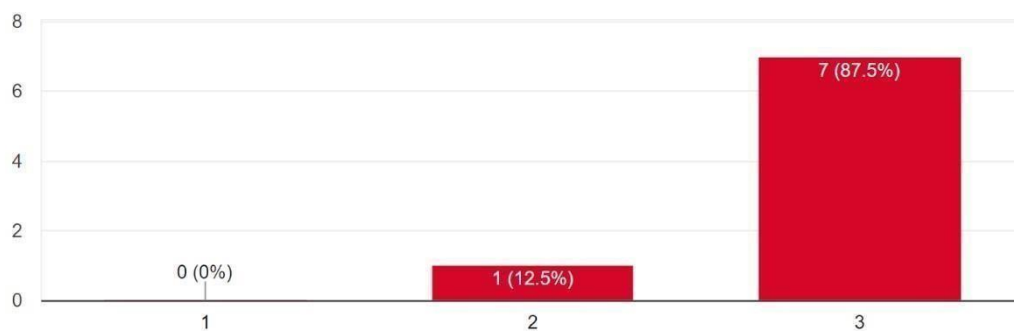
Kysyimme työntekijöiltä, että kuinka paljon lisäkoulutusta he haluaisivat kassan käyttöön. Vastausasteikko oli 1, 2 ja 3, joista 1 oli en ollenkaan, 2 oli vähän ja 3 oli paljon. Lisäsimme jokaisesta kysymyksestä kaavion, jossa näkyy vastausten määrä jokaista vastausvaihtoehtoa kohden.



Kuva 14 Kassakoulutus

Vastauksista näkee, että 75 % vastaajista kokevat tarvitsevansa lisäkoulutusta kassan käyttöön. Lisäksi vastaajista 50 % kokevat tarvitsevansa paljon lisäkoulutusta kassan käyttöön.

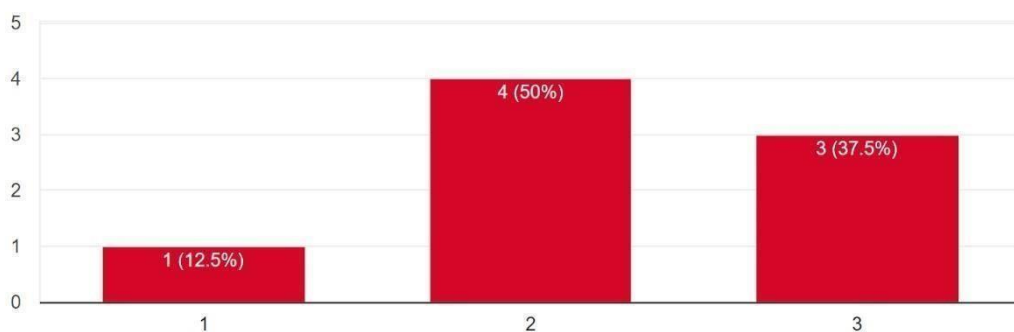
Kysyimme, että haluaisivatko työntekijät lisää koulutusta tuotetietouteen. Vastausasteikko oli 1, 2 ja 3, joista 1 oli en ollenkaan, 2 oli vähän ja 3 oli paljon.



Kuva 15 Tuotetietous

Vastauksista näkee selvästi, että kaikki vastanneista toivoisi lisää koulutusta tuotetietoon liittyen.

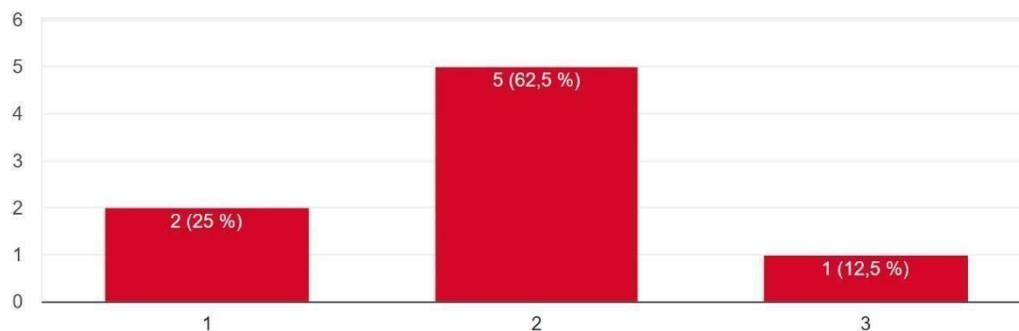
Kysyimme työntekijöiltä vaativatko he lisäkoulutusta esillepanoon. Vastausasteikko oli 1, 2 ja 3, joista 1 oli en ollenkaan, 2 oli vähän ja 3 oli paljon.



Kuva 16 Esillepano

Vastanneista 87.5% ovat sitä mieltä, että he kaipaavat lisäkoulutusta esillepanoon liittyen. Lisäksi 37.5% haluaisivat paljon koulutusta esillepanoon.

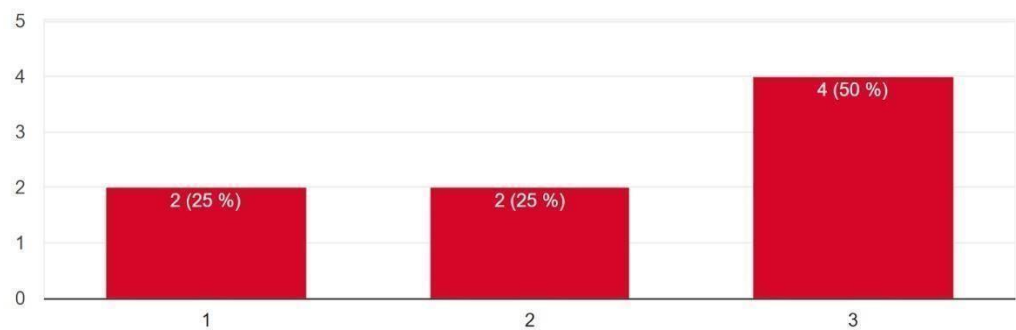
Kysyimme työntekijöiltä vaativatko he lisäkoulutusta asiakaspalveluun. Vastausasteikko oli 1, 2 ja 3, joista 1 oli en ollenkaan, 2 oli vähän ja 3 oli paljon.



Kuva 17 Asiakaspalvelu

Vastanneista 62.5 % haluaisivat vähän lisäkoulutusta asiakaspalveluun.

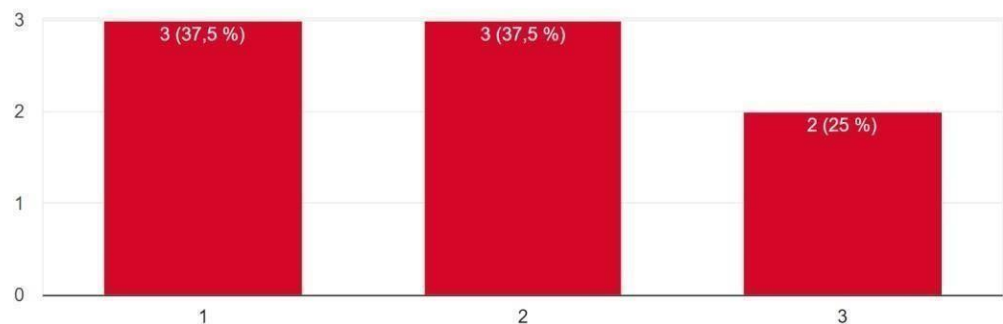
Kysyimme työntekijöiltä vaativatko he lisäkoulutusta työvälineiden käyttöön. Vastausasteikko oli 1, 2 ja 3, joista 1 oli en ollenkaan, 2 oli vähän ja 3 oli paljon.



Kuva 18 Työvälineiden käyttö

Vastanneista 50% vaati paljon lisäkoulutusta työvälineiden käyttöön. Lisäksi 25% toivoisi vähän lisäkoulutusta.

Kysyimme työntekijöiltä vaativatko he lisäkoulutusta varastotyöskentelyyn. Vastausasteikko oli 1, 2 ja 3, joista 1 oli en ollenkaan, 2 oli vähän ja 3 oli paljon.



Kuva 19 Varastotyöskentely

Kaaviosta näkee että 37.5 % vastanneista kokevat tarvitsevansa vähän ja 25 % vastanneista kokevat tarvitsevansa paljon lisäkoulutusta varastotyöskentelyyn. Samalla 37.5 % vastanneista eivät näe varastokoulutusta tarpeelliseksi.

Kysyimme työntekijöiltä, että mikä heitä motivoi, mikä heikentää heidän motivaatiotaan ja mitä motivoinnin keinoja he toivoisivat kohdeyrityksen käyttävän tulevaisuudessa. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin työntekijät vastasivat vaihtelevalla tasolla.

Henkilökunnasta 50 % eivät osanneet vastata, että mikä heitä motivoi työssään. Vastanneista kahta motivoi työkaverit. Lisäksi kun kysyimme, että mikä työntekijöitä motivoi, saimme

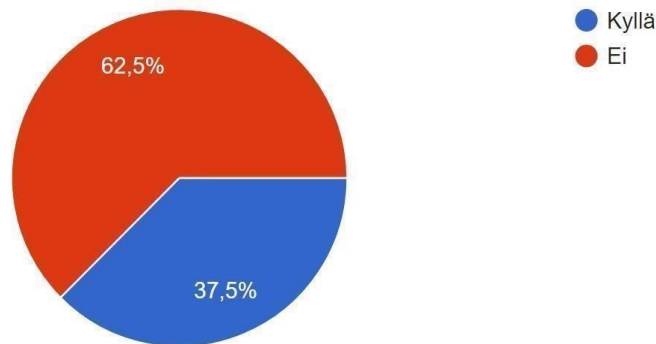
vastaukseksi “Oman työn näkeminen, uusi myymälähoitaja osaa motivoida” ja “Uuden oppiminen, omaksuminen ja kehittyminen”.

Kun kysyimme työntekijöiltä, että mikä heikentää heidän motivaatiotaan tällä hetkellä, niin saimme kaikilta vastaajista vastauksen. Kolme vastaajista koki, että liian vähäinen henkilökunnan määrä heikentää heidän motivaatiotaan. Lisäksi saimme vastaukseksi “epävarmuus tulevaisuudesta, epäselvyys työtehtävistä. Työntekijöitä ei juurikaan kuunnella. Työhyvinvointiin ei panosteta.”, “Kaikkea ja vähän enemmän pitäisi ehtiä tehdä, samalla kun jotkut eivät tee hirveesti mitään, työnjako, ja usein keskitytään aivan sesonkiin nähden turhiin asioihin.”, “käytäntöjen ja työnkuvan muuttuminen, mitään asiaa ei viedä loppuun.”, “Liian suuri vuori kiivettäväksi, asioita ei kuitenkaan saa tehdyksi.” ja “Osastorajoitteisuus! Työmäärän epäoikeudenmukaisuus. Jatkuva valittaminen kassalla istumisesta.”. Lisäksi yksi vastanneista vastasi, että “tällä hetkellä ei ole motivaatiota heikentäviä tekijöitä.”.

Seuraavaksi kysyimme työntekijöiltä, että mitä motivoinnin keinoja he toivoisivat kohdeyrityksen käyttävän tulevaisuudessa. Kaksi vastaajista toivoi enemmän palautetta “Palautetta lisää, rakentavaa ja positiivista.” ja “Kehut”. Neljä vastaajista toivoivat jonkilaista palkkiota tai tulospalkkiota: “Palkkiot (realistiset tavoitteet)”, “Myyntibonus, ylityömahdollisuus”, “Bonuspalkkiot. Henkilökunnalle, kun päästään tavoitteisiin.”, “Jonkinlainen “tulospalkkio” hyvin tehdystä työstä. Ei osastojen välillä, koska se aiheuttaa kilpailua omien kesken. Yhteinen missio, yhteinen palkkio”. Lisäksi toivottiin “Mukavampi ilmapiiri, tasapuolisuus, henkilökunnan määrä vs. työn määrä, koulutusta, selkeät työnkuvat.” Kysyimme vastaajilta viestintään liittyvissä kysymyksissä, että mistä asioista he kaipaivat lisää informaatiota yrityksen johdon puolelta. Toisessa kysymyksessä kysyimme minkälaisia muutoksia he haluaisivat myymälänjohdon ja henkilökunnan välille.

Yrityksen johdolta toivottaisiin tiedottamisen nopeutumista: “Yleisesti tiedottaminen voitaisiin tehdä aikaisemmin mahdollisuuksien mukaan.”, “Visioista, suunnitelmista, jostain ennen kuin sen saa tietää ulkoisten lähteiden kautta”. Lisäksi toivottiin “enemmän tietoa mitä johdon sisällä tapahtuu”, sekä “Tuotteista enemmän tietoa. (lähinnä mitä on tulossa)”. Saimme myös paljon vastauksia liittyen yrityksen taloudelliseen tilanteeseen: “Mikä on firman tilanne?”, “Tietoa yrityksen talouden kehittymisestä.” ja “Yrityksen yleisistä asioista”. Kaksi vastaajista vastasi “Kaikesta”.

Tilanteen kartoittamisessa keskityimme henkilökunnan käsitykseen yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta.

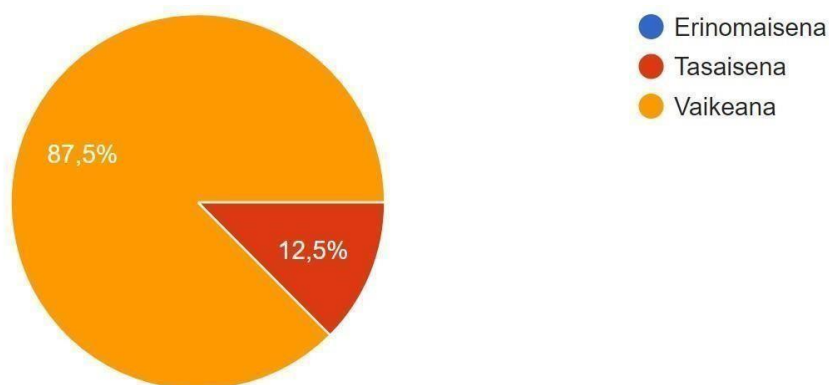


Kuva 20 Ovatko tavoitteet yrityksen työntekijöille selvät.

Kysyimme työntekijöiltä, että ovatko yrityksen tavoitteet heille selvät.

Viisi kahdeksasta vastaajasta vastasivat ei.

Kysyimme työntekijöiltä, että millaisena he näkevät yrityksen tulevaisuuden.



Kuva 21 Millaisena yrityksen työntekijät näkevät yrityksen tulevaisuuden.

Seitsemän kahdeksasta vastaajasta vastasivat, että he kokevat yrityksen tulevaisuuden vaikeana.

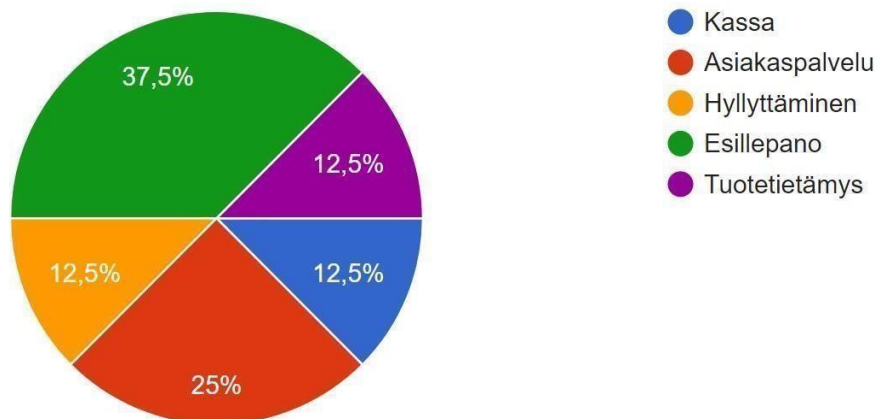
Seuraavaksi kysyimme työntekijöiltä, että mitkä asiat he kokevat yrityksen vahvuutena. Kolme vastaajista eivät osanneet vastata kysymykseen. Saimme vastaukseksi, että kohdeyrityksen tuotetarjonta on monipuolista. Lisäksi saimme vastauksen "Osa porukasta jaksaa painaa, vaikka tilanne on mikä on.". Kolme vastausta koskivat yrityksen mainetta ja kilpailuetuja. Kun kysyimme työntekijöiltä kohdeyrityksen heikkouksista, niin saimme vastaukseksi "Ei välttämättä erotuta tarpeeksi.", "Väärä kilpailu, keskitytään väärin asioihin.", "Tuotteiden saatavuus", "Ketjun brändiä yritetään muuttaa väärään suuntaan.", "Vaikea sanoa, kaikilla yrityksillä on pullonkaulansa.", "Johto, organisointi", "Koitetaan tehdä samalla lailla, kun muut vastaavat yritykset.".

Pyysimme henkilökuntaa kuvailemaan kohdeyritystä muutamalla sanalla.

Kolme vastaajista eivät osanneet kuvailla työnantajaansa. Saimme vastaukseksi: “Töihin tullessa mitä vain voi tapahtua, tai olla tapahtunut.”, “Arvaamaton, yllätyksellinen”, “Epävarma tulevaisuus”, “Reilu, joustava”, “Pitäisi panostaa enemmän työntekijöiden hyvinvointiin.”.

4.2.2 Havainnot

Eniten koulutusta työntekijät toivoisivat tuotetietouteen ja esillepanoon käyttöön. Seuraavaksi esille nousi työvälineiden käyttöön ja kassan käyttöön. Vähiten koulutusta toivottiin varastotyöskentelyyn ja asiakaspalveluun.



Kuva 22 Minkä työntekijä kokee vahvimaksi osa-alueekseen

Jokainen kyselyyn vastanneesta vastasi kyseiseen kysymykseen.

Huomioitavaa oli kuitenkin kun kysyimme lomakkeessa, että minkä asian työntekijät kokevat omaksi vahvuudeksi, niin 37.5% oli sitä mieltä että he ovat vahvimillaan esillepanossa. Kolmesta henkilöstä kaksi vaati lisäkoulutusta esillepanoon.

Kysyimme työntekijöiltä, että mistä työtehtävistä he pitivät vähiten. Vastauksista ilmeni, että työntekijät toivoivat lisäkoulutusta niihin työtehtäviin, joista eivät pitäneet. Esimerkiksi kolme vastaajaa piti kassalla työskentelyä epämiellyttävänä, mutta heistä kaksi toivoivat paljon lisäkoulutusta ja yksi toivoi vähän lisäkoulutusta kassan käyttöön. Kyseinen kaava toistui myös hintalappujen tekemisessä, jonka voi yhdistää työvälineiden käyttöön ja esillepanoon, sekä reklamaatioiden selvittämisessä, jonka voi liittää asiakaspalveluun. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että koulutuksen puute tekee tiettyjen työtehtävien tekemisestä epämiellyttävää.

Vastausten puute motivaation lähteitä koskevassa kysymyksessä kertoo siitä, että suurella osalla työntekijöistä ei ole tai he eivät tiedosta omia motivaation lähteitä. Toistuva teema motivaation lähteenä muiden vastanneiden kesken oli työyhteisö. Suurimmat teemat liittyen motivaatiota heikentäviin tekijöihin olivat työn määrän ja työntekijöiden suhde, epävarmuus yrityksen tulevaisuudesta ja työnjako. Kun työn määrä kuormittuu ja työntekijöiden motivaatio laskee sen takia, niin syntyy kierre, jossa työntekijöiden motivaatio tehdä kuormittuvan työn määrää vähenee koko ajan. Osa työntekijöistä myös kokee että työnjako jakautuu epätasaisesti. Vastauksista työnjakoon liittyen voi tehdä johtopäätöksen, että osa

työntekijöistä kokee joidenkin työpanoksen olevan liian alhainen. Kaksi pääteemaa liittyen työntekijöiden toiveisiin motivoinnin keinoja koskien olivat palautteen ja palkkion saaminen työstä. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että työntekijät eivät koe saavansa tarpeeksi kiitosta työstään. He eivät myöskään saa tarpeeksi rakentavaa ja positiivista palautetta. Näiden puute estää työntekijöiden kehittymistä ja oikean suunnan löytämistä työskentelylleen.

4.3 Haastattelut

Haastatteluiden rakenteena käytimme teemahaastattelumenetelmää. Teemahaastattelu etenee haastattelutilanteessa erilaisten ennalta suunniteltujen teemojen avulla. Kyseiset teemat muodostetaan aikaisemman tutkimuksen ja aihepiiriin tutustumisen avulla. Teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta haastattelutilanteet ja käsiteltävien aihealueiden laajuus ovat erilaisia haastateltavasta riippuen. Haastateltavat tulisi valita harkiten, jotta jokaiselta haastateltavalta olisi mahdollista saada konkreettista sisältöä tutkimukseen liittyen. (Fsd n.d.) Saimme sovittua haastattelut seitsemän henkilön kanssa, joista kolme oli yrityksen johtotasolla työskenteleviä henkilöitä ja neljä olivat yrityksessä pitkään toimineita, mutta toisaalle siirtyneitä työntekijöitä. Kysyimme jokaiselta henkilöltä kysymyksiä samoihin aihealueisiin liittyen, jolloin pystyimme näkemään haastateltavien välisiä näkemyseroja. Valitut teemat valitsimme ensimmäisestä työhyvinvointikyselystä nousseiden pääteemojen pohjalta. Kappaleen lopussa on haastatteluista rakentamamme yhteenveto, jossa näkyy yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia haastateltavien välillä, sekä niiden pohjalta tehtyjä huomioita.

Haastattelut jouduimme jättämään nimettömiksi, koska teemme opinnäytetyön kohdeyritykselle. Haastattelujen litteroinnit, eli nauhoitusten puhtaaksi kirjoitetut versiot löytyvät liitteistä

4.3.1 Haastateltavat

Yksi haastateltavista toimii kohdeyrityksessä HR-päällikkönä. Hän on työskennellyt yrityksessä noin vuoden ajan. Päätimme haastatella kyseistä henkilöä, jotta saimme näkökulmaa johdon puolelta, sekä sen takia, että HR-päällikön asemassa työskentelevältä henkilöltä saimme hyviä näkökulmia haastattelun pääteemoihin liittyen.

Toinen haastateltavista henkilöistä on toiminut kohdeyrityksen myymäläpäällikkönä noin kahden vuoden ajan. Lisäksi häneltä löytyy kokemusta myymäläpäällikkönä toimimisesta toisestakin toimipisteestä. Haastattelimme kyseistä henkilöä, sillä hän pystyi antamaan näkökulmia myymälätason johtamisesta. Lisäksi hänen toimintansa vaikuttaa suoraan tutkimuksemme pääteemoihin.

Kolmas haastateltava on kohdeyrityksessä pitkään työskennellyt henkilö, joka on hiljattain ylennetty myymälähoitajaksi. Lisäksi hänellä on vastuullaan muutama osasto. Haastattelimme

kyseistä henkilöä, sillä hän näkee sekä johdon, että myymälätason näkökulmat haastattelun pääteemoihin liittyen.

Neljäs haastateltava on kohdeyrityksessä pitkään työskennellyt työntekijä (myöhemmin haastateltava A), joka on työskennellyt useammassa eri toimipisteessä. Hän on hiljattain vaihtanut työpistettä kohdeyrityksestä toiseen toimipisteeseen. Uransa aikana hän on toiminut usean eri osaston osastonhoitajana, sekä nähnyt monta eri myymäläpäällikköä ja kokenut kohdeyrityksessä tapahtuneita muutoksia. Haastattelimme kyseistä henkilöä, jotta saisimme näkökulmia eri myymälöiden välisistä eroista, sekä kohdeyrityksessä tapahtuneista muutoksista. Viides Haastateltava on kohdeyrityksen entinen työntekijä (Myöhemmin haastateltava B). Hän työskenteli monessa eri asemassa. Haastattelimme kyseistä henkilöä, sillä häneltä löytyi näkemystä eri asemien välisistä eroista. Lisäksi hän oli pitkän työhistoriansa aikana nähnyt kohdeyrityksessä tapahtuneita muutoksia ja niiden vaikutuksia. Lisäksi haimme näkökulmia nykyisen työpaikan ja kohdeyrityksen välillä, jotka liittyivät tutkimuksemme pääteemoihin.

Kuudes haastateltava henkilö toimi pitkään yrityksessä myyjänä (Myöhemmin haastateltava C). Työuransa aikana hän koki myyjien työasemaan vaikuttavien muutosten seurauksia. Haastattelimme kyseistä henkilöä, jotta saisimme näkemyksiä myyjän näkökulmasta tutkimuksemme pääteemoihin liittyen.

Viimeiseksi haastattelimme yrityksessä pitkään työskennellyttä henkilöä (Myöhemmin haastateltava D), joka on työuransa aikana ehtinyt kokemaan monia erilaisia työtehtäviä ja vastuualueita. Hän on kokenut yrityksessä tapahtuneita muutoksia ja nähnyt niiden vaikutukset yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa ja työyhteisössä.

4.3.2 Haastattelujen analysointi pääteemojen kautta

Kysyimme haastateltavilta, että mitä mieltä he ovat myymälän välisestä viestinnästä. ”On siellä, liian usein tapahtuu semmoista, että on tavarat hukassa, asiat hukassa sen takia kun joku on sopinut jotain ja se on sitten jäänyt kertomatta muille.”, Myymälähoitaja. ”On. Olen aina olettanut, että jos kerron asian esimerkiksi osastonhoitajille niin he kertovat asian eteenpäin. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu. Nyt sitä on tietysti parannettu sähköpostiketjulla, että tieto saadaan kaikille.”, Myymäläpäällikkö. Myymälän sisäistä viestintää tulisi kehittää ja siihen tulisi saada uusia ohjeistuksia työntekijöiden toiminnan kehittämiseksi. ”Niitähän on kokeiltu kaiken näköisiä, mutta se on aika vaikea löytää semmoinen mitä kaikki muistaa käyttää.”, Myymälähoitaja. Viestintäkanavan tulisi olla sellainen, jota kaikki työntekijät joutuisivat käyttämään joka päivä. Näin siitä syntyisi rutiini työntekijöille.

”On totta kai, aina on parannettavaa. Kaikki asiat esimerkiksi mitä minä ja myymäläpäällikkö tiedetään, eivät välttämättä tule ikinä muiden tietoon. Eikä kyse ole siitä että ne jätetään tahallaan kertomatta vaan se että siinä on ajattelemattomuutta ja huolimattomuutta.”, Myymälähoitaja. Yhden tietyn viestintäkanavan puuttuminen aiheuttaa sen, että asioita jää jakamatta eteenpäin. Jos viestiminen olisi rutiini ja kaikilla olisi käytettävään kanavaan pääsy ja sitä olisi helppo käyttää niin viestimisestä tulisi tehokkaampaa.

Kysyimme haastateltavilta, että onko parannettavaa johdon ja myymälän välisessä viestinnässä. ”Toivoisin, ihan päivittäisistä asioista isompiin asioihin. Esimerkiksi tämä, että yrityksen yritystä koskevasta muutoksesta kuultiin lehdistä. Tämän tyyppinen toiminta on toistunut. Yksi iso asia mikä tässä sitten kanssa vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, että me ei olla täällä tietoisia kaikesta.”, Myymälähoitaja. ”Tietoa kyllä tulee, mutta ei ehkä niistä asioista, joka kiinnostaa. Eli ei oikein mitään relevanttia. Tuntuu siltä, että tärkeimmät asiat jätetään kertomatta. Ja onhan se vähän sellaista yksisuuntaista, eli ei meiltä työntekijöiltä juuri mitään kysellä.”, Haastateltava D.

Johdolta tulee liian vähän tietoa yrityksen yleisestä tilanteesta ja muutoksista, joilla on myös vaikutusta työntekijöiden toimintaan. Tämä vaikuttaa myymälähenkilökunnan motivaatioon ja jaksamiseen.

Kohdeyrityksessä ei ole kunnollista ohjeistusta ja tiettyä toimintatapaa viestinnässä. Puuttuu ensisijainen viestintäkanava. ”Sähköpostia väärinkäytetään koko ajan. Sähköposti on täällä suurin viestintäkanava, mikä ei tietenkään saisi niin olla.”, HR-päällikkö. ”Kun mietitään koko ketjua, niin tietoa tulee todella paljon. Sitä ei välttämättä tarvitsisi tulla niin paljon. Periaatteessa ketkä työskentelee myymälätasolla niin tietoa ei tarvitsisi tulla edes niin paljon sellaista tietoa millä me ei tehdä mitään.”, Myymäläpäällikkö. Tämä asia tiedostetaan johtotasolla. Kohdeyritys tarvitsee uuden pääkanavan viestintää varten. ”Kyllä näkisin sen intran sellaisena, että sinne olisi kaikilla pääsy ja, että sieltä löytyisi kaikki perusohjeet joka asiaan ja kaikki perusasiat. Sitä pitäisi kehittää. Intran rakenne ei palvele meitä tällä hetkellä.”, HR-päällikkö.

Kysyimme haastateltavilta mitä mieltä he ovat yrityksen perehdytyksestä.

Ohjeistukset ovat olemassa, mutta ne ovat vanhentuneet. HR-päällikkö on antanut ohjeistukset myymäläpäällikölle, myymäläpäällikkö on jakanut ohjeet osastonhoitajille ja osastonhoitajat ovat ne unohtaneet. Kohdeyritykseltä puuttuu selkeä kaava ja rakenne perehdytykselle. ”No onhan se heikolla tasolla, jos sen on semmoista, että työvälit käteen, työpaita päälle ja mene katsomaan mitä tuolla tehdään niin ei se ihan optimaalista ole.”, myymälähoitaja. Kysyessämme miten tasoa saisi nostettua myymälähoitaja vastasi ”Ihan siis jo sillä, että tulisi selkeät raamit jo ohjeet minkä mukaan se koulutus toteutetaan. Semmoinen, että olisi joku lista missä käydään läpi kaikki asiat mitä pitää osata. Sen jälkeen, jos tämä uusi työntekijä ei sitä osaa niin se on sen perehdyttäjän vastuulla.”

Kun kysyimme kenen vastuulla perehdytys on ”No viime kädessä varmaan minun vastuulla, mutta osastonhoitajien pitäisi jokaisen pystyä ottamaan enemmän roolia siihen. Ei se voi olla sillein, että vain yksi ihminen perehdyttää, jos esimerkiksi työntekijää haetaan ihan eri osastolle.” myymälähoitaja vastasi.

Perehdytys on ollut jo pitkään heikolla tasolla. “Perusjuttuja käytiin läpi, että miten työyhteisössä toimitaan, mutta kyllä pääsääntöisesti se oppi mikä tuli, niin se tuli niistä päivittäisistä työtehtävistä”, haastateltava B. “Ne eivät suoranaisesti tulleet minkään perehdytysohjeistuksen kautta, vaan tulivat työn sisällön kautta. Eihän kohdeyrityksessä ole mitään kunnon perehdytysohjelmaa.”, haastateltava A. ”Sain perehdytystä tietyiltä osastonhoitajalta. Se ei ollut minun mielestäni mitenkään sellaista virallista perehdytystä. Ei hänellekään varmaan oltu annettu selviä raameja, miten hänen pitäisi lähteä sitä tekemään.”, haastateltava C. “No eihän meillä ole juuri mitään perehdytystä ollut. Tai että uudet työntekijät ohjataan aina satunnaisesti jollekkin työntekijälle, joka sitten antaa jotain hommia. Joskus sattuu hyvä tuuri ja työntekijä jaksaa oikeasti opastaa ja auttaa. Joskus uusi työntekijä kuitenkin vain jätetään oman onnensa nojaan.”

Jokaiselta työntekijältä kysyttäessä vastaukset perehdytystä koskien olivat samanlaisia, eli heidän mielestään perehdytystä ei ole ollut, tai sitä ei ole osattu tuoda esille. Myöskään johtohenkilöstöllä ei ollut täysin selkeää kuvaa siitä, että kenen toimesta ja millä tavoin perehdytystä tulisi hoitaa. Perehdytyksen puute voi aiheuttaa esimerkiksi tietovajetta, sitoutumattomuutta yritykseen ja vaihtelevuutta toimintatavoissa.

Kysyimme rekrytoinnista yrityksen myymälänjohtolta.

“Nyt meille tulee yleensä aina määrä, että monta henkilöä saadaan palkata ja se ei yleensä koskaan riitä. Sitten meillä on täällä myymälässä jo täysi touhu päällä, kun tiedostetaan että tarvitaan lisää

työvoimaa. Kiireellä joudutaan sitten palkkaamaan joku jostain, joten pelkästään jo tämä vaikuttaa paljon rekrytointiin ja perehdytykseen.”, Myymäläpäällikkö. “Tämä pakottaa käyttämään nopeita rekrytointikanavia, kuten Facebook puskaradiota. TE-keskus ja mol ovat liian suuria kanavia ja vain pieni osa hakijoista ovat oikeasti kiinnostuneita työtehtävästä.”, Hrpäällikkö.

Kun kysyimme hr-päälliköltä minkälaista palautetta hän on saanut myymäläpäälliköiltä rekrytointiin liittyen: “Hyviä hakijoita on vaikea saada. Työnantajan mielikuva ei ole kauhean vahva hakijoiden keskuudessa, mikä totta kai karsii osan hakijoista pois. Välttämättä jos haetaan kesäksi myyjä, niin hakemuksia saattaa tulla määrällisesti aika paljon, mutta onko heissä sitten potentiaalia, että heistä saadaan meille hyviä tekijöitä, niin se on sitten toinen juttu.”, Hrpäällikkö sanoi.

Rekrytointiprosessilta puuttuu yhtenäiset kaavat ja sen ajankohta siirtyy helposti liian myöhäiseksi. Koetaan myös, että suurten hakijamäärien karsiminen on liian suuri vaiva. Rekrytoinnissa on alettu käyttämään nopeita ja vähän hakijoita tuottavia kanavia, kuten facebookin puskaradiota. Haastateltavalta D saimme kommentin rekrytointiin liittyen: “Itse olen henkilökohtaisesti sitä mieltä, että kyllä noita isompia kanavia, kuten oikotietä ja mollia

tulisi käyttää. Nykyään niitä seurataan paljon enemmän ja olisi hyvä olla siellä aktiivisesti esillä.

Kunhan ne rekrytointiprosessit vain aloitettaisiin tarpeeksi ajoissa, niin niillä voitaisiin saada jotain tulostakin aikaiseksi.” Tästä tulee hyvin esille myös työntekijöiden turhautuminen rekrytoinnin tasoon.

Kysyimme haastateltavilta mitä mieltä he ovat koulutuksesta.

“Se on huonoin asia, että kaikki tieto lepää vain yhden henkilön päässä, verrattuna siihen, että sitä saataisiin jaettua eteenpäin”, myymälähoitaja

“Koen, että minunkin ammattitaito olisi ollut paljon parempi, jos olisi otettu henkilöitä, jotka on ollut pidempään niin kuin minä itse mukaan koulutuksiin. Jos olisi ollut esimerkiksi jotain tavarantoimittajan koulutuksia tai sitten niin että osastonhoitaja on velvollinen kouluttamaan osastohenkilökunnan jälkeensä. En kertaakaan käytännössä saanut mitään ammattimaista koulutusta mihinkään tuotevalikoimiin, mikä olisi varmasti auttanut myymään paremmin myös.”, Haastateltava B.

Yrityksessä on viime vuosina tarjottu koulutusta tietyille henkilöille, joka saattaa johtaa siihen, että tieto ja koulutus ei kulje eteenpäin. Kysyimme haastateltavilta, että miten heidän mielestään koulutusta voisi kehittää. “Ihan siis jo sillä, että tulisi selkeät raamit ja ohjeet minkä mukaan se koulutus toteutetaan. Semmoinen, että olisi joku lista missä käydään läpi kaikki asiat mitä pitää osata. Sen jälkeen, jos tämä uusi työntekijä ei sitä osaa niin se on sen perehdyttäjän vastuulla.”, Myymälähoitaja. “Sellaista, jolla on konkreettinen vaikutus työtehtävien hallitsemiseen, eli siis ei mitään semmoista yleistä, sen pitää olla sellaista josta on välitön hyöty niiden työtehtävien hoitamiseen.”, Haastateltava A. “Eri osastoilla myös on hyvin teknisiä tuotteita, joita ei välttämättä osannut käyttää tai ollut ammattitaitoa niihin ellei alan töitä ole tehnyt. Olisi ollut kiva, jos niistä olisi joku kertonut, eikä olisi tarvinnut itse lukea ohjekirjaa ja kuunnella asiakkaita. Kuukaudessakin saisi paljon aikaan, eli ei veisi paljoa aikaa.”, Haastateltava C. ”Senhän voisi esimerkiksi toteuttaa ihan niin, että katsoo vaikka jonkun tunnin mittaisen dokumentin jostain tietyn tyyppisestä erikoisosa-alueesta. Sitten siitä osastonhoitaja voi kertoa, että mikä menee mihinkin ja meillä löytyy tuo ja tuo tuote. Kunhan jostain aloittaisi.”, Haastateltava B. Vastauksista ilmenee, että koulutuksen pitäisi liittyä työntekijöiden jokapäiväisiin työtehtäviin ja tuotetietouteen. Koulutus tarvitsee selkeän ohjeistuksen.

Osalla johtoportaan on mielikuva, että työntekijät eivät osaa sanoa, että minkälaista koulutusta he haluaisivat. “Kyllähän kaikki haluavat koulutusta, mutta sitten kun työntekijöiltä kysyy, että minkälaista koulutusta? Moni ei osaa vastata, että minkälaista koulutusta haluaisi.”, Myymäläpäällikkö. Muista haastatteluista kuitenkin ilmeni, että kaikilla haastatelluista oli selkeät toiveet koulutusta kohtaan. Tämä viittaa siihen, että yrityksen johtoporras ei ole tietoinen työntekijöiden toiveista ja mielipiteistä koulutukseen liittyen

Kysyimme haastateltavilta työntekijöiden arvostuksesta yrityksessä.

“Henkilöstörakenne ollut täysin poikkeuksellinen verrattuna muuhun kaupan alaan, koska täällä on melkein kaikki ollut niitä kokoaikaisia työntekijöitä ja niillähän ei tällaista palettia pyöritetä, koska myynti menee sesonkien mukaisesti, jolloin palkkakulut pitää saada niiden mukaisiksi.”, HR-päällikkö. “Tuo ihmisille vastuuta ja työmäärää varmasti lisää. Aina on vastarintaa, kun muutos heikentää jollain tavalla omaa asemaa. Sellainen ihminen, joka haluaisi tehdä kokoaikatyötä ja saa osa-aikatyötä ei ole tyytyväinen siihen tilanteeseen. Se on ihan selvä.”, HR-päällikkö. Yrityksen työntekijät kokevat arvostuksen olevan heikolla tasolla. Tähän vaikuttaa pääsääntöisesti yritykselle pakolliset toimenpiteet henkilöstörakenteen muokkaamiseen.

Kun kysyimme myymälän johtoportaalta, että kokevatko he arvostuksen jakautuvan, niin saimme vastaukseksi: “En koe, jos kaksi henkilöä tekee saman työn määrän samalla tavalla.”, myymälähoitaja. “Varmasti jakautuu, koska arvostus on ansaittava. Sitähän ei voi saada vaan se pitää ansaita. Mutta tietenkin pyrkimys on se, että kaikkia arvostettaisiin mahdollisimman tasapuolisesti. Yrityksessä on vain niin eri tason ihmisiä.”, Myymäläpäällikkö.

Kun kysyimme myymälän johtoportaalta heidän arviointikriteereistä ja -tavoista, niin saimme vastaukseksi: ”Ahkeruutta, maalaisjärkeä ja sitä että pystytään ratkaisemaan niitä helpoimpia ongelmia sillein ettei siihen täydy sekoittaa kaikkia. Halu oppia, itse asiassa se halu oppia on kaikista tärkein, koska jos ei ole sitä halua oppia niin silloin toistetaan niitä samoja asioita uudestaan ja uudestaan ilman että niitä opitaan, koska siihen ei keskitytä. Siihen menee sitten taas muitten aikaa, että yksinkertaisia asioita pitää juosta tuolla saman ihmisen uudestaan ja uudestaan kun joku ei vaan viitsi sitä päähänsä iskostaa.”, Myymälähoitaja. “Kaikista eniten arvostan maalaisjärkeä. Arvostan myös, että pystyy vaihtamaan asiasta toiseen nopealla tahdilla. Sanavalmius on myös hyvä puoli.”, Myymäläpäällikkö

Yksi haastateltavista antoi hyvän pointin liittyen työntekijöiden arvostukseen liittyviin tekijöihin. “Siitä tulee sellainen kierre, että ne jotka eivät jousta niin heitä aletaan arvostaa vähemmän ja sitten he joustavat vielä vähemmän.”, Haastateltava A

Kysyimme myymälän johdolta, että miten tällaiseen kierteeseen tulisi puuttua.

”Totta kai hakemalla niitä positiivisia. Onnistumisen tunteet on kuitenkin aika keskiössä siinä miten ihminen suhtautuu työhön tai ylipäättänsä elämään. Jos ei koskaan saa sitä posia niin silloin se negatiivinen saa enemmän tilaa jolloin siitä syntyy helposti semmoinen kierre.”

Selvitimme haastatteluissa johdon motivaatiokeinoja ja työntekijöiltä heidän motivaatiosta. ”Ulkoapäin ei voi antaa motivaatiota, jos ei se työntekijä itse pysty siitä omasta työstään motivoitumaan ja sitä työtä ei ole rakennettu niin, että se motivoi. Lähtee siitä työhyvinvoinnista, sillä nämä ovat niin toisiinsa sidottuja asioita. Jos koet että työ on merkityksellistä, tavoitteet ovat tiedossa, sinua johdetaan hyvin ja työyhteisö on kunnossa, niin jos ei vielääkään motivaatioita löydy, niin pitää miettiä, että onko tämä oikea paikka. Silloin pitää lähteä etsimään sitä motivaatiota jostain muualta.”, Hr-Päällikkö

Kysyimme myymälän johdolta, että millä tavoilla he pyrkivät motivoimaan työntekijöitään. “En ole varmaan hirveän hyvä motivoimaan, mutta kyllä minä pyrin lähtemään työn kautta. Sen onnistumisen tunteen kautta.”, Myymäläpäällikkö

”Positiivisen keksiminen. Pyrin sanomaan silloin kun joku menee hyvin, että nyt on mennyt hyvin. Kehu ei kuitenkaan maksa mitään ja rahaa en voi täällä jakaa niin kyllä se positiivinen palaute on siihen paras keino ja kannustaminen.”, Myymälähoitaja Kysyimme haastateltavilta, että mikä heitä motivoi työskentelyssä.

”Onnistumisen tunne, jokainen asia varsinkin mitä haastavampi asia niin sen kun saa hoidettua kunnialla loppuun. Vaikka se on ärsyttävää silloin kun sitä tekee, niin sen tunne mikä tulee, kun sen tekee niin se on aika palkitseva.”, Myymälähoitaja

“Ainakin kuunteleminen silloin, palkka ei ole pidemmän päälle, kuunnellaan ja reagoidaan epäkohtiin paremmin, silloin kun tulee alaisen kanssa jotain sellaista. Se vaikuttaa heti sairaslomiin ja tapauksiin, kun niitä kuunnellaan ja tehdään asialle jotain. Mutta kyllä tietenkin aina sanallinen palaute, myöskin positiivinen palaute. Negatiivinenkin palaute saattaa motivoida, mutta jos pelkästään sitä välitetään työntekijälle, niin ei motivaatio lisääny.”, Haastateltava A

”Koen että osastonhoitajilla ja myymäläpäälliköllä on iso vastuu. Se pitäisi lähteä ihan siitä, että työntekijä tekee joka päivä jotain järkevää ja jos on tehnyt asiat hyvin niin siitä pitäisi saada palautetta. Ei välttämättä joka päivä, mutta edes kerran viikossa. Siellä ei ole asetettu sellaisia selkeitä tavoitteita, ei ole sellaisia pidempiaikaisia tavoitteita. Välillä tulee satunnaisia palautteita, mutta siitä on vaikea pitää kirjaa, että meneekö nyt hyvin vai huonosti. Jos palautteessa olisi jatkumo, niin siitä voisi tulla fiilis, että ollaan menossa parempaan suuntaan.”, Haastateltava B

“Itseä motivoi eri osastoilla olevat minulle mielenkiintoiset tuotteet/tuoteryhmät. Se oli varmasti isoin motivaattorin lähde.”, Haastateltava C

“Oman kädenjäljen näkeminen, sekä arvostuksen ja kiitoksen saaminen.”, Haastateltava D. Kysyimme haastateltavilta, että mikä heidän mielestään vaikuttaa motivaation heikentymiseen.

“Osasyynä varmaan on ketjuuntuminen, jonka kautta oma tekeminen on vähentynyt.”,

Myymäläpäällikkö

”Kyllähän se on tämä yrityksen tämänhetkinen tilanne. Kaikilla on lisääntynyt työmäärä ja vaatimustaso, mutta se ei näy millään muulla tavalla kuin lisääntyneenä työmääränä. Myös kun kaikkea ei saa kuitenkaan tehtyä. Silloin kun et saa asioita tehtyä loppuun asti, niin siitä jää ne onnistumisen tunteet helposti saamatta.”, Myymälähoitaja

“Kädenjälki valitettavasti katoaa nopeasti, kun tuntuu että kaikkia ne asiat ei kiinnosta. Kiitosta ja arvostusta saa muutamilta henkilöiltä, mutta kun negatiivista palautetta tulee useammalta, niin ei se pitkälle kannu. Turhaa vinkumista, jos sen voi niin sanoa, kuulee mielestäni liikaa”,

Haastateltava D

Motivaatioon liittyvät ongelmat tiedostetaan johtoportaan, mutta niihin ei ole tällä hetkellä olemassa ratkaisukeinoja. Positiivista palautetta tuntuu saavan vain osalta työntekijöistä. Myös vain toinen haastatellusta työntekijöiden lähiesimiehestä tiedosti sen merkityksen. Myös työyhteisön käytöksellä on merkitystä motivaatioon, sillä jos joku voi pahoin ja antaa sen näkyä, niin tarttuu se helposti myös muihin työntekijöihin. Haastateltavat eivät tuoneet esille aineellisia motivoinnin keinoja, vaan enemmän niitä aineettomia, kuten palautteen ja arvostuksen merkitystä.

4.4 Mysteryshopping

Opinnäytetyön viimeinen tutkimusmenetelmämme oli mysteryshopping, jossa pyrimme saamaan asiakkaan näkökulmaa yrityksestä esille. Mysteryshopping tarkoittaa sitä, kun useampi henkilö käy yrityksessä asioimassa normaalin asiakkaan tavoin. Menetelmän hyöty on se, että yrityksestä saadaan rehellistä tietoa liittyen esimerkiksi asiakaspalveluun ja siisteyteen. Ehdottoman tärkeää on, että työntekijä ei tiedä palvelevansa mysteryshoppaajaa, jotta tilanne olisi mahdollisimman aito. Mysteryshoppaajien tulosta ei myöskään tulisi ilmoittaa ennakkoon. Tämä näkökulma täydensi triangulaatio menetelmän. Toteutimme tutkimuksen koulusta saamamme projektin yhteydessä, jossa kohdeyrityksessä kävi havainnoimassa kymmenen oppilasta. Oppilaat kävivät kohdeyrityksessä eri kellonaikoina ja eri päivinä. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota kaupan siisteyteen, esillepanoon ja asiakaspalveluun. Tutkimus toteutettiin kohdeyrityksen lisäksi kahdessa muussa saman alan yrityksessä. Näin pystyimme vertailemaan kohdeyrityksen tuloksia kilpailevien yritysten tuloksiin.

4.4.1 Raportti

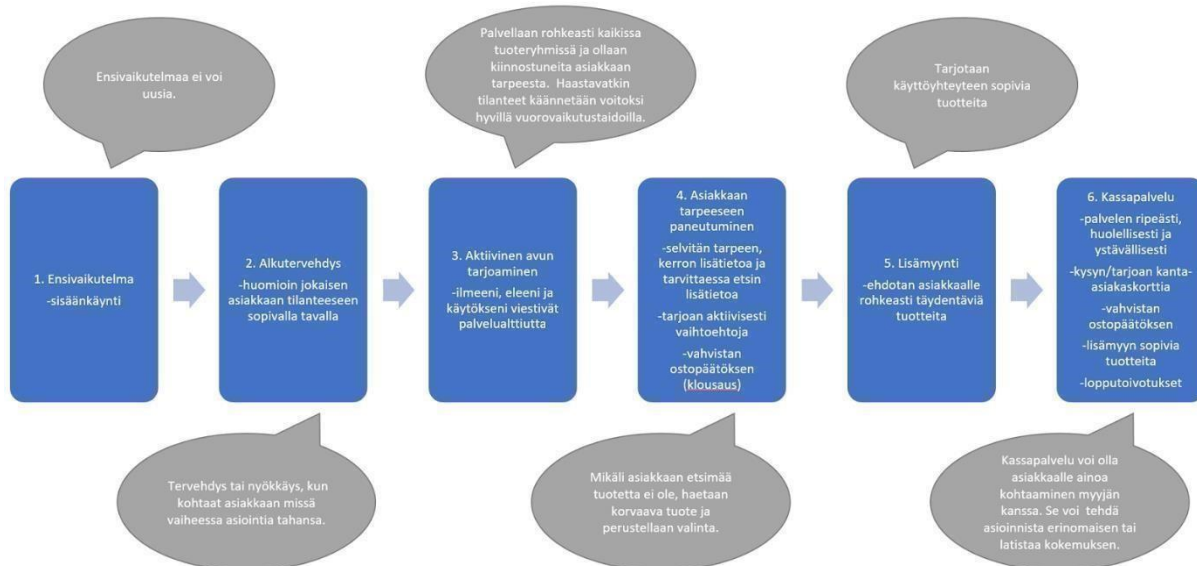
Kaupan siisteydessä ja esillepanossa kiinnitettiin huomiota kaupan yleisilmeeseen, tuotteiden järjestykseen, käytävien siisteyteen, tuotteiden hinnoitteluun ja visuaaliseen ilmeeseen. Asiakaspalvelussa kiinnitettiin huomiota työntekijän yleisilmeeseen, palveluallttiuteen ja palvelun laatuun. Asiakaspalvelua tutkittiin erikseen kassatyöskentelyssä ja myyjien työskentelyssä. Ennen kuin mysteryshopping-tutkimus alkoi, niin kohdeyrityksen työntekijöille oli jaettu ohjeistus asiakaspalveluun liittyen. Tuloksien perusteella pystyimme tutkimaan työntekijöiden asiakaskohtaamisissa tapahtuneita muutoksia ohjeistukseen liittyen.

Kuva 23 Kohdeyrityksen työntekijöille lähetetty ohjeistus (Kohdeyritys, Asiakaskokemuksen rakentuminen, 2017)

4.4.2 Tulokset

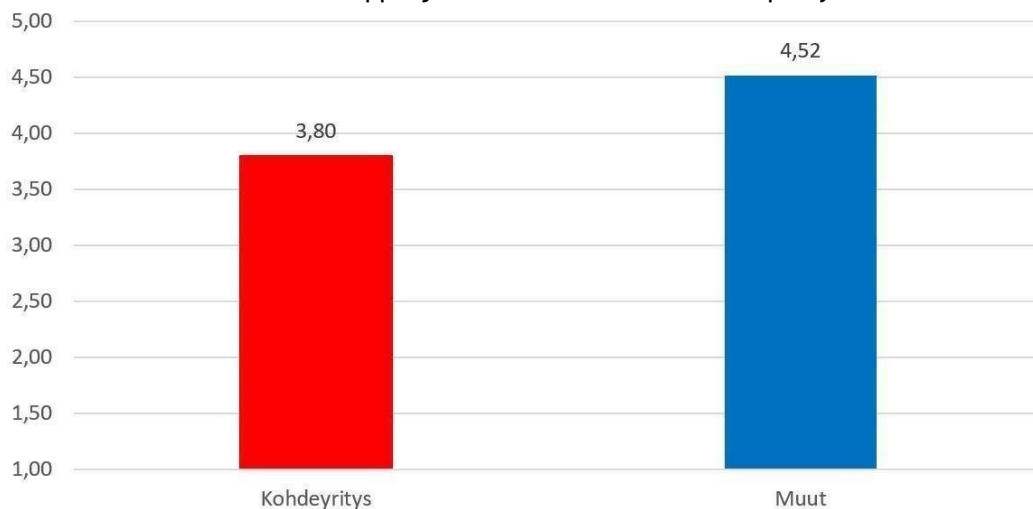
Kyselyn vastausasteikko oli yhdestä viitteen arvosanoon 1=erittäin huono, 2=melko huono, 3=neutraali, 4=melko hyvä, 5=erittäin hyvä. Kohdeyritystä vertailtiin kahden muun saman alan

Asiakaskokemuksen rakentuminen



yritykseen. Vertailimme tuloksia niin, että laskimme kahden muun yrityksen keskiarvon ja vertailimme sitä kohdeyrityksen tulokseen.

Lomakkeen ensimmäisessä kohdassa shoppaajat kiinnittivät huomiota kaupan yleisilmeeseen.

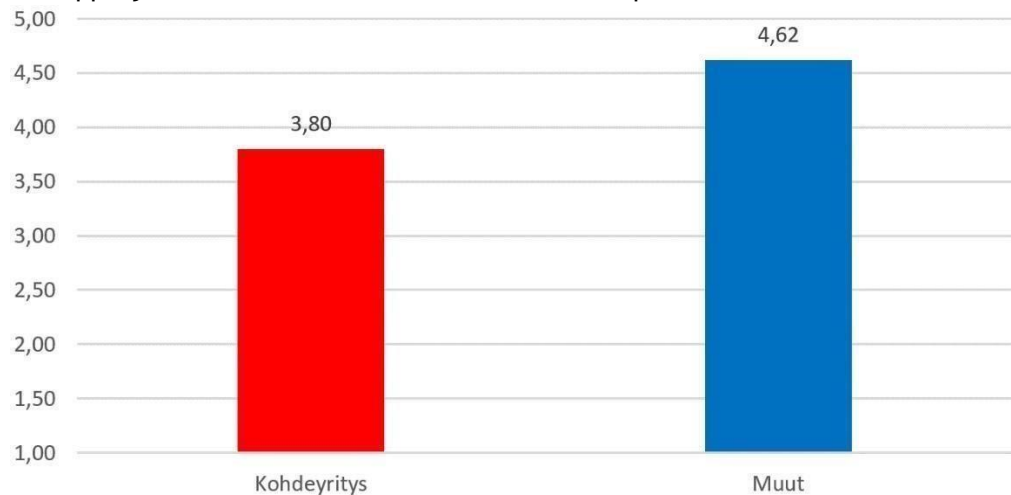


Kuva 24 kaupan yleisilme

Kaupan yleisilmeestä shoppaajat antoivat kohdeyritykselle arvosanaksi 3,8. Kahden muun vertailtavan yrityksen keskiarvo oli 4,52, joten kohdeyritys sai huomattavasti huonomman arvosanan. Mysteryshoppaajat olivat kritisoineet myymälän yleisilmettä seuraavasti: “Hyllytyksiä oli paljon käynnissä, osa hieman osastojen tiellä, sisäänvalo oli todella sekava ja ahdas”, “Tuotteita sekaisin ja lattioilla. Yhdellä osastolla täysi kaos mm. seinä kaatunut tavarat mukana”, “Kaupassa oli melko sotkuista” ja “Lattialla oli roskaa ja joissain osastoilla tuotteet olivat tippuneet maahan”. Positiivisia kommentteja kohdeyrityksen yleisilmeestä olivat “Siisti ja valoisa” ja “Käytävät pääosin esteettömät”. Positiiviset palautteet oli annettu ajankohdaltaan tiistaina klo. 11.40 ja keskiviikkona klo. 13.40. Negatiiviset palautteet oli

annettu ajankohdaltaan lauantaina klo. 13.00, torstaina klo 15.15 ja perjantaina klo 15.40, sekä klo 16.00. Palautteiden perusteella voidaan todeta, että kohdeyritys on siistimmässä kunnossa arkisin keskipäivän aikoihin, kuin iltaisin ja viikonloppuisin. Kommenttien pohjalta voidaan todeta, että tämä johtuu tavarankäytön purkamisesta iltaisin ja viikonloppuisin.

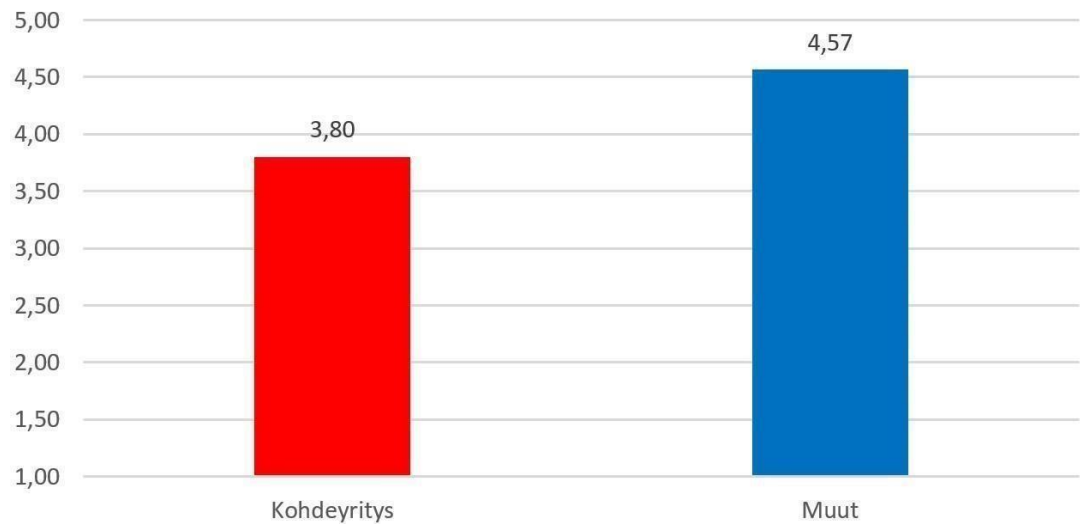
Seuraavaksi shoppaajat kiinnittivät huomiota tuotteiden esillepanoon.



Kuva 25 Tuotteet järjestettyinä paikoilleen

Tuotteiden järjestyksestä ja visuaalisesta ilmeestä mysteryshoppaajat olivat antaneet kohdeyritykselle arvosanaksi 3,8. Kahden muun vastaavan yrityksen keskiarvo oli 4,62. Mysteryshoppaajat olivat kritisoineet tuotteiden järjestystä ja visuaalista ilmettä seuraavasti: “Epäsiistit hyllyt ja fronttausta oltiin tehty heikosti” ja “Osa tuotteista oli lattialla ja hyllytykset olivat joillakin osastoilla huonosti tehty”. Positiivisia kommentteja tuotteiden järjestyksestä ja visuaalisesta ilmeestä olivat “Mielestäni visuaalisuus oli onnistunut ainakin alkupäässä! Tuotteet näyttivät houkuttelevilta ja värikkyys kiinnitti huomiota. Keskellä käytävää oli tarjouslaareja, joissa tuotteita edullisesti, niitä ei voinut olla huomaamatta.”, “Perussiistit hyllyt” ja “Suurin osa tuotteista tuotu hyvin esiin”.

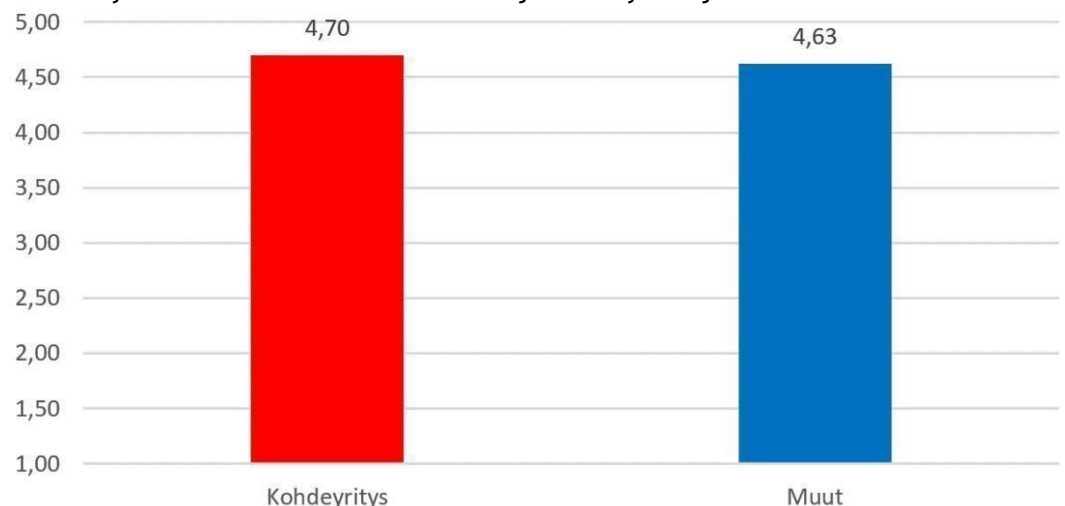
Shoppaajat kiinnittivät huomiota käytävien siisteyteen.



Kuva 26 Käytävien siisteys

Käytävien siisteystestä mystyshoppaajat olivat antaneet kohdeyritykselle arvosanaksi 3,8. Kahden muun vastaavan yrityksen keskiarvo oli 4,57. Mysteryshoppaajat olivat kritisoineet käytävien siisteyttä seuraavasti: “Parilla osastolla oli pahvilaatikoita miten sattuu.”, “Tuotteita ja roskia oli lattioilla”, “Tuotteita oli lattioilla”, “Yhdellä osastolla oli hyllytys juuri käynnissä ja muutamat massat olivat tiellä, myyjä oli kuitenkin siirtämässä niitä hetken kuluttua.”, “Jonkun verran tuotteita oli lattialla.”, “Muutamia kärryjä, joissa oli roskia käytävillä, sekä muita roskia lattioilla.” Postiivisia kommentteja käytävien siisteystestä oli “Lattiat ja hyllyt olivat siistit, mutta muutaman pahvilaatikon ja ostoskärryn näin keskellä käytävää.” ja “Siistit käytävät”.

Shoppaajat keskittyivät seuraavaksi tuotteiden hintojen selkeyteen ja oliko tuotteilla hinnat.

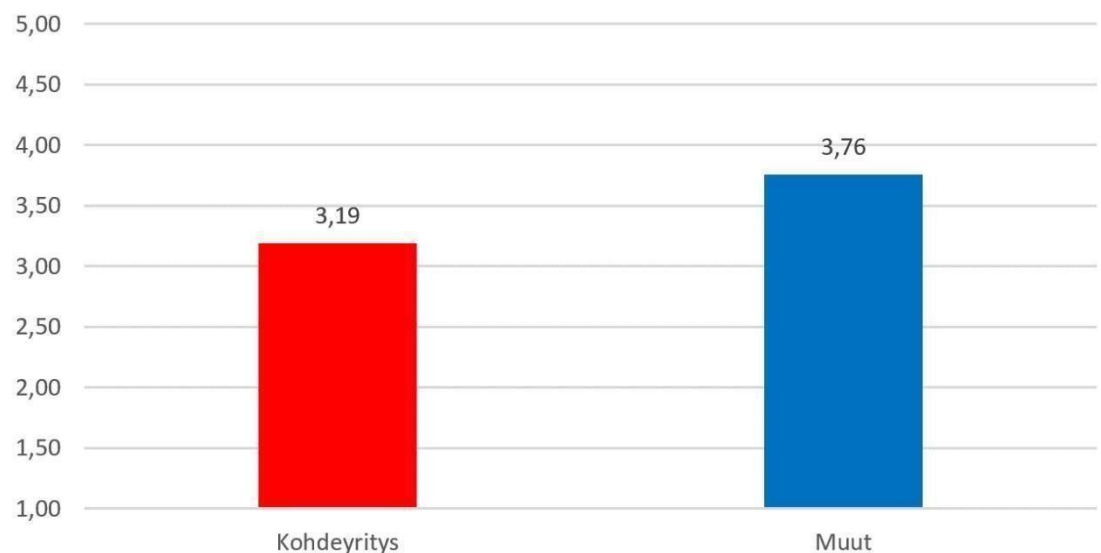


Kuva 27 Tuotteiden hinnoittelu

Tuotteiden hinnoista mysteryshopperit olivat antaneet kohdeyritykselle arvosanaksi 4,7. Kahden muun vastaavan yrityksen keskiarvo oli 4,63. Mysteryshopperit olivat kritisoineet tuotteiden hintoja seuraavasti: “Monilla tuotteilla ei ollut hintoja ollenkaan”. Tuotteiden

hinnoittelusta annettiin positiivista palautetta seuraavasti: “Tuotteiden hinnat olivat juuri tuotteen kohdalla, siitä plussaa.”, “Tuotteiden hinnat todella selkeästi esillä.” ja “Myös tarjoustuotteet nousivat hyvin esille keltaisine hintalappuineen. Ja Iso plussa siihen, tajoustuotteisiin oltiin merkattu valmiiksi asiakkaan näkyville hinta sen jälkeen, kun siitä oltiin poistettu prosentuaalinen määrä.”. Mysteryshoppereiden kommentteista tulee ilmi, että tuotteilta puuttuu hintoja, mutta hintojen visuaalinen ilme ja asettelu on selkeä asiakkaiden näkökulmasta.

Shoppaajat ohjeistettiin tekemään vierailullaan kaksi eri asiakaskohtaamista eri myyjän kanssa ja arvioimaan kohtaamista.

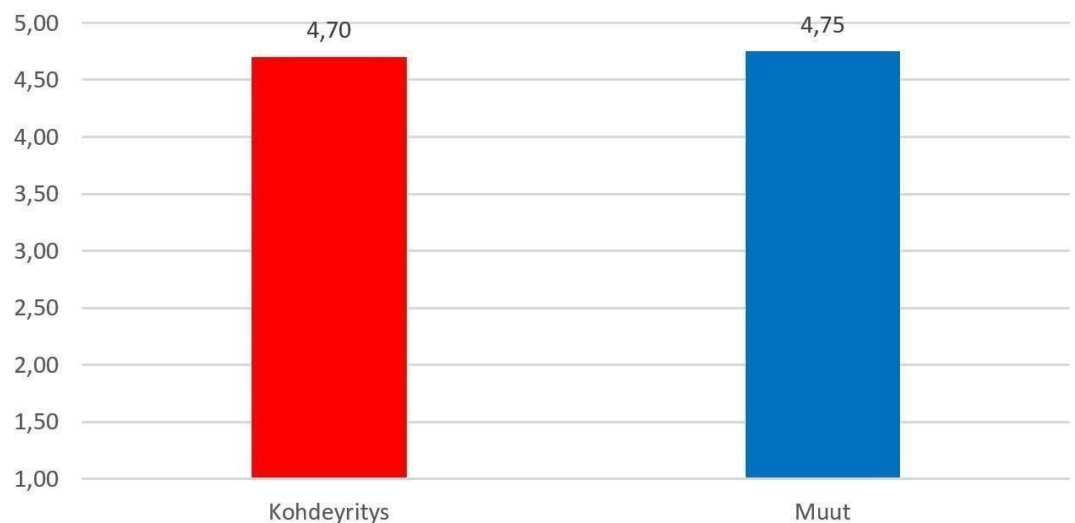


Kuva 28 Asiakaspalvelukokemus

Lähdimme analysoimaan tuloksia yrityksen asiakaspalveluohjeistuksen mukaisesti. Teemat jakautuvat ohjeistuksen mukaisesti ensivaikutelma ja alkutervehdys, aktiivinen avuntarjoaminen, asiakkaan tarpeeseen paneutuminen ja lisämyynti, sekä kassakohtaaminen. Ensivaikutelmaa ja alkutervehdystä huomioitiin tutkimuksessa kysymyksellä kuinka nopeasti myyjä noteerasi sinut? Vastauksista ilmeni, että yksi kymmenestä mysteryshoppaajasta oli noteerattu myymälässä. Tähän noteeraamiseen meni aikaa seitsemän minuuttia shoppaajan sisään astumisesta. Seitsemään mysteryshoppaajaan ei oltu reagoitu ollenkaan. Muita kommentteja oli “Minut noteerattiin vasta, kun itse menin asiakaspalvelijoille, 15 min” ja “Myyjät olivat hyllyttämässä suurin osa. Jouduin itse pyytämään apua.” Tästä nousee esille, että myyjät eivät noudata yrityksen asiakaspalveluohjeistusta ensivaikutelmaan ja alkutervehdykseen liittyen. Seuraavassa teemassa keskityimme aktiiviseen avuntarjoamiseen, asiakkaan tarpeeseen paneutumiseen ja lisämyyntiin. Näitä asioita mysteryshoppaajat toivat esille myyjien palveluhalukkuutta mittaamalla, josta saimme seuraavanlaisia kommentteja:

“tuotetta kysytyäni asiakaspalvelija viitteli osaston suuntaan ja totesi, että tuolta osastolta ne löytyvät, jos meillä sellaisia on. jäi tunne, että häiritsin hänen työskentelyään kysymyksellä.”, “neuvonta kysymäni tuotteen luo oli epäselvä”, “asiakaspalvelu oli heikohkoa, eikä hän tullut itse näyttämään tuotetta”, “Asiakaspalvelija viitteli osaston suuntaan, mistä tuote löytyy ja jatkoi sitten matkaansa.” ja “Vähän epäselvästi ”Tuolla kassoilla päin”” ja “Kysyin tuotetta. Minua neuvottiin käydä katsomassa liikkeen kahdesta eri paikasta. Katsoin silmiin, mutta vastaus ja olemus jätti vähän kylmäksi.”. Kyseisissä asiakaspalvelutilanteissa ei oltu noudatettu asiakaspalveluohjeistuksen mukaisia ohjeita aktiivisesta avun tarjoamisesta. Lisäksi asiakaspalvelutilanteita kuvailtiin seuraavasti: “hieman veteleän oloinen asiakaspalvelija. huomioi sana hieman. neuvoi kuitenkin minua asiassani, mutta kiinnittäisin reippautteen lisää huomiota”, “kysyin, onko myymälässä tiettyä tuotetta. myyjä katsoi tietokoneelta, löytyykö tuotetta. myyjä ei vaikuttanut olemukseltaan kovin palveluhalukkaalle mutta sain selvitettyä asiani” ja “myyjä kysyi hieman tylästi tokaisten olinko itse katsonut ensin tuotetta. etsi kuitenkin kanssani tuotteen mutta mutisi hieman tympeään sävyyn matkalla paikalle. tiesi kuitenkin tuotteen jota kysyin”. Kyseisissä asiakaspalvelutilanteissa ei oltu noudatettu asiakaspalveluohjeistuksen mukaisia ohjeita aktiivisesta avun tarjoamisesta. Positiivisia palautteita kohdeyritys sai mysteryshoppaajilta seuraavasti: “neuvoi selkeästi reittiohjeet karkkihyllylle kysyttäessä”, “Nuori mies oli erittäin palvelualtis ja ystävällinen, kun kysyin tuotetta. Tiesi huonoista tuntomerkeistäni huolimatta mistä tuotteesta on kyse ja osasi kertoa, ettei tuotetta heillä ole myynnissä. Kaikin puolin hyvä kokemus.”, “myyjä katsoi tuotetta ja yritti selvittää miten tuote toimii. hän ei itse tiennyt mutta silti yritti ja kutsui vielä toisen myyjän paikalle joka osaisi auttaa paremmin.”, “Myyjä tuli paikalle toisen myyjän kutsumana. Hänkään ei ollut täysin varma tuotteen toimintatavasta, mutta auttoi silti erittäin palveluhenkisesti.” ja “Selkeä neuvonta”.

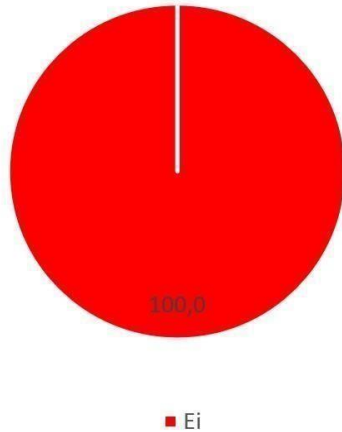
Shoppaajat kiinnittivät huomiota myyjien yleisilmeeseen ja työasuihin.



Kuva 29 Työntekijän yleisilme

Työntekijöiden työasulle mysteryshoppajat antoivat arvosanaksi 4,7. Kahden muun saman alan yrityksen keskiarvo oli 4,75. Kommentteja tuli, että työasut olivat siistit, yhtenäiset ja selkeät.

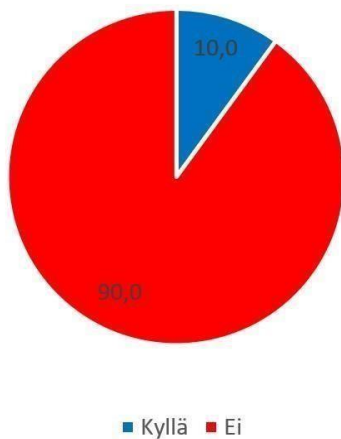
Shoppaajat kiinnittivät huomiota siihen, että tarjoavatko myyjät yrityksessä lisämyyntiä asiakkaalleen.



Kuva 30 Lisämyynnin tarjoaminen

Mysteryshoppajat tutkivat, että tarjottiinko heille lisämyyntiä. Kellekään shoppaajista ei oltu tarjottu lisämyyntiä. Työntekijät eivät noudattaneet asiakaspalveluohjeistuksen ohjeita lisämyyntiin liittyen.

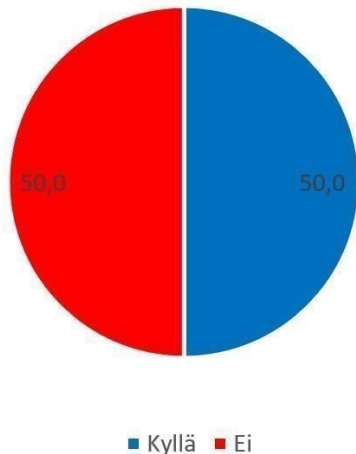
Mysteryshoppajat kiinnittivät huomiota kysyikö kassahenkilö kanta-asiakaskorttia osto hetkellä.



Kuva 31 Kanta-asiakaskortin kysyminen

Mysteryshopperit kiinnittivät huomiota kanta-asiakaskortin kysymiseen. Yhdeltä kymmenestä mysteryshopperilta oli kysytty kanta-asiakaskorttia.

Mysteryshoppajat huomio hyvästeltiin heidät kassalla ostotapahtuman jälkeen.

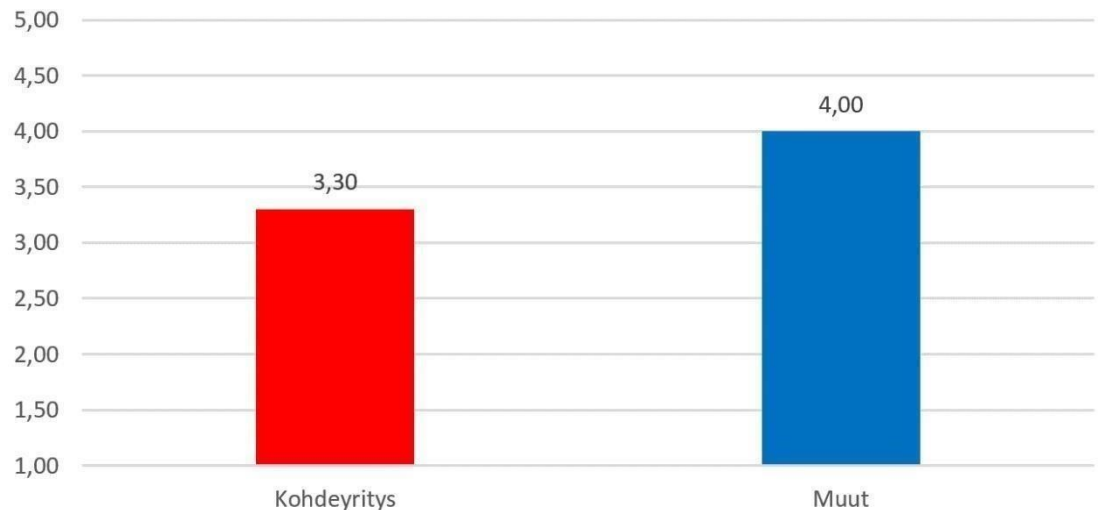


Kuva 32 Hyvästelikö kassatyöntekijä

Lisäksi mysteryshoppaajat kiinnittivät huomiota kassakohtaamisen päätökseen, josta ilmeni että 50% kassoista eivät hyvästelleet shoppaajaa tilanteen päätteeksi.

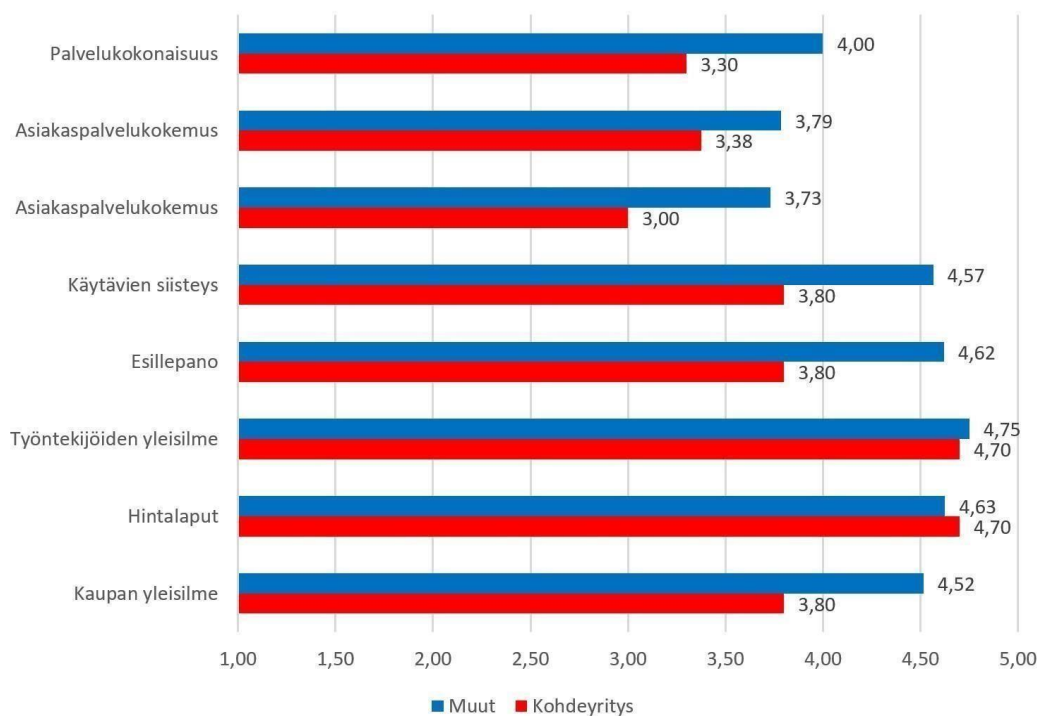
Kassakohtaamisessa mysteryshoppaajat huomioivat kassatyöntekijän käyttäytymisen ja kantaasiakaskortin kysymisen. Kommentteja kassatyöntekijän käyttäytymisestä saimme seuraavasti: “Palvelureippaudessa ja kassakohtaamisessa on parantamisen varaa. Kassahenkilö teki välttämättömimmät asiat (kuten katsoi silmiin ja lopussa nopea "kiitoshei"), mutta ei edes pientä suupielien kohotusta näkynyt ja ei jäänyt sellasta oloa, että hei, olipas ilo asioida! Hieman latteaa olo jäi. Pienellä hymyllä ja ilolla saa ihmeitä aikaan.”, “Kassa oli tympeä”, “Kassamyymä (ei nimikylttiä) ei katsonut minuunpäinkään ja kuulosti erittäin kyllästyneeltä työhönsä.”, “Kassalla suht neutraalia, myyjän mieliala ei ehkä parhaimmillaan kuten ei myöskään osaston myyjällä.” ja “Sain hyvää palvelua ja kassalta vielä takuutiedot ja pienen infon ostamasta tuotteesta.”. Suurimassa osassa kassatyöskentelyä ei noudateta asiakaspalveluohjeistuksen mukaisia ohjeita.

Lopuksi shoppaajat arvioivat palvelukokemuksen kokonaisuutta.



Kuva 33 Palvelukokemus kokonaisuutena

Mysteryshoppaajat analysoivat vielä lopuksi palvelukokonaisuutta jossa oli tarkoitus kuvailla kokonaisuutta, että millaisen kuvan yritysvierailu jätti kävijälle. Shoppaajat kommentoivat kokonaisuutta: “Tuotteet ja siisteys ovat plussan puolella. Palvelureippaudessa ja kassakohtaamisessa on parantamisen varaa.”, “Toinen myyjistä vaikutti hyvin kiireiseltä eikä kovin palvelualttiilta. Kohde oli myös yllättävän sotkuinen”, “Ihan ok, mutta osa asiakaspalvelijoista naama mutrussa ja osa oli erittäin palvelualttiita.”, “Hyvä tuotevalikoima, mutta paljon epäsiisteyttä ja vähän huonosti järjestetyt hyllyt ja asiakaspalvelu olisi kaivannut lisäpuhtia.”, “Yksikään myyjä ei tervehtinyt minua ostoskäyntini aikana ja minua palvelleelta myyjältä puuttui myyjälle ominainen valppaus ja kokonaisvaltainen palveluhalukkuus.” ja “Nuori miesmyyjä oli erittäin ystävällinen ja asiakaskohtaamisesta tuli hyvä mieli. Sen sijaan osastolla naismyyjän palvelu ei mielestäni ollut kovinkaan hyvää. Kassalla suht neutraalia, myyjän mieliala ei ehkä parhaimmillaan kuten ei myöskään osaston myyjällä. Myymälä siisti ja hinnat esillä, myymälän sisäntulosta miinusta sillä aivan liikaa tavaraa keskellä käytävää ja sisääntuloalue hyvin ahdas.”, “Myymälä ok. Asiakaspalvelussa parantamisen varaa. Ensimmäinen myyjä jonka kohtasin, katsoi minua silmiin, muttei moikannut. Tuotetta kysellessäni miesmyyjä suoritti tehtävänsä, mutta vaikutti siltä, ettei häntä kauheasti kiinnostanut löytäisinkö tarvittavan tuotteen vai en. “



Kuva 34 Palvelukokemus eriteltyinä huomioitaviin kohteisiin

5 Kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa toimme esille opinnäytetyömme lopullisen tavoitteen, eli kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset kehitimme lieventämään työhyvinvoinnissa ja viestinnässä esiintyviä ongelmia, sekä antamaan suuntaa polulle, jossa työyhteisö kokisi olevansa osa yrityksen kehitystä. Teimme kehitysehdotukset niin, että niiden toteuttaminen ei vaatisi suuria investointeja. Pyrimme myös rakentamaan kehitysehdotukset niin, että niiden istuttaminen osaksi yrityksen arkipäivää olisi mahdollisimman yksinkertaista ja vaivatonta, mutta samalla niiden vaikutukset olisivat mahdollisimman tehokkaita. Karsimme pois kaikki sellaiset ehdotukset, jotka ovat ilmiselviä, mutta joiden toteutumisen todennäköisyys on erittäin pieni, kuten esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelit, tai tulospalkkiot. Lopputuloksena syntyi kaksi kattavaa kehitysehdotusta, joiden käyttöönotto yrityksessä on mahdollista ja hyvin toteutettuna tehokasta. Kirjoitimme kehitysehdotuksien toteuttamisen askeleittain, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeitä yritykselle. Askemalli mahdollistaa myös sen, että yritys voi halutessaan hyödyntää vain osaa kehitysehdotuksesta.

5.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvissä asioissa on erittäin tärkeää muistaa, että vaikka suuri vastuu on esimiehellä, niin tulee työntekijöiden ottaa kaikki esimiehen toimet avoimesti

vastaan, jotta niistä olisi konkreettista hyötyä. Kehitysehdotuksemme on luotu sen olettamuksen varaan, että toimenpiteet eivät kohtaisi vastustusta, vaan ne otettaisiin työntekijöiden puolesta avoimesti vastaan ja tarjolla olevia työkaluja käytettäisiin vaadittavalla tavalla. Kehitysehdotuksemme työhyvinvoinnin kehittämistä koskien on työntekijän urapolun rakentaminen. Näimme että tällainen toimenpide olisi helposti toteutettavissa, sekä sillä voisi suoraan vaikuttaa kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tasoon. Se loisi työntekijöille myös mahdollisuuden seurata omaa kehittymistään ja samalla näyttää se yrityksen johdolle, joka parantaisi työntekijöiden motivaatiota ja antaisi yrityksen johdolle keinon seurata, ohjata ja palkita työntekijöitä. Urapolkua suunniteltaessa otimme huomioon ennen työsuhdetta, työsuhteen alkaessa, työsuhteen alkamisen jälkeen, vuosittain ja jatkuvasti tapahtuvat asiat. Urapolkua suunniteltaessa koulutus ja perehdytys nousee hyvin tärkeään rooliin. Urapolun kantavana tukipilarina toimiikin idea koulutuksesta vastaavasta tiimistä. Kun koulutuksesta vastuussa on tietyt henkilöt, niin sen taso on pysyy yhtenäisenä kaikille työntekijöille. Koulutustiimin vastuulla on myös perehdytyksen suunnitteleminen. Perehdytyksestä tulisi tehdä perehdytys-suunnitelma, johon merkitään kaikki oleelliset asiat, sekä jokaiselle perehdytettävälle asialle valitaan tietty perehdyttäjä, joka on joku yrityksen työntekijöistä. Koulutustiimin tehtävänä on istuttaa yhteinen toimintapolitiikka jokaiselle perehdyttäjälle, joka takaa tasaisen perehdytyksen tason. Koulutustiimin tulee myös varmistaa, että yrityksessä pidempäänkin työskennelleillä työntekijöillä on yhtenäinen käsitys yrityksen toimintatavoista. Koulutustiimin vastuulla on myös olla aktiivisesti mukana yritykselle tarjottavissa koulutuksissa, jonka jälkeen heidän tulee jakaa oppimansa tieto eteenpäin. Näin kaikki työntekijät pääsevät hyötymään koulutuksista saatavasta informaatiosta.

Ennen työsuhdetta tulisi valitulle työntekijälle luoda käyttäjätunnus yrityksen portaaliin, joka sisältää tärkeää ja yleistä materiaalia työnkuvaan ja yritykseen liittyen. Materiaaleihin olisi hyvä sisällyttää yrityksen pohjapiirros ja tärkeimmät segmentit, jotta työntekijä pystyisi tutustumaan yrityksen tärkeisiin alueisiin ja esimerkiksi logistiikan toimintaan. Lisäksi portaalista olisi hyvä löytyä materiaalia esimerkiksi yrityksen menevimmistä tuotteista, päivittäin käytettävistä työkaluista ja yleisistä pelisäännöistä, jotta työntekijä saa jonkinlaisen käsityksen työpaikan arvoista ja toimintatavoista.

Ensimmäisen asian työsuhteen alkaessa tulisi olla tutustumiskierros yritykseen ja sen henkilökuntaan. Näin uusi työntekijä näkee heti yrityksen eri funktiot ja se auttaa häntä myös ymmärtämään oman roolinsa vaikutuksen yrityksen toiminnan kokonaisuuteen. Tutustumiskierros henkilökuntaan auttaa myös uuden työntekijän sopeutumisessa työyhteisön jäseneksi. Työsuhteen alussa on myös hyvä aloittaa työntekijän urapolun suunnittelu. Tämä alkaa sillä että uudelle työntekijälle annetaan päivitetty perehdytys-suunnitelma, työntekijää tulee myös kehottaa kirjoittamaan ylös kaikki asiat, jotka olisi hänen mielestään hyvä opetella, mutta joita ei ole vielä kirjattu suunnitelmaan. Mikäli yritykseen tulee samaan aikaan useampi työntekijä, niin on perehdytys hyvä jakaa niin että mahdollisimman moni työntekijä käy

suunnitelman kohdat yhtäaikaan, jolloin toiminnasta tulee tehokkaampaa. Lisäksi ryhmissä asioiden läpikäyminen herättää helposti keskustelua.

Yhden tai kahden kuukauden jälkeen työsuhteen alkamisesta tulisi uuden työntekijän istua esimiehensä kanssa alas ja käydä läpi perehdytys-suunnitelma, sekä varmistaa että työntekijällä ei ole mitään epäselvyyksiä asioihin liittyen. Samalla on hyvä varmistaa että työntekijälle ei ole herännyt kysymyksiä mistään muistakaan aiheista. Kun suunnitelma on käyty läpi niin tulisi työntekijälle tehdä erilaisia tavoitteita työnkuvasta riippuen. Näiden tavoitteiden tulee olla selkeitä työntekijälle ja hänellä tulee olla tiedossa, että kuinka näihin tavoitteisiin voi päästä. Tavoitteiden tarkoituksena on tukea työntekijän kehitystä työntekijänä. Kehityksen konkreettinen seuraaminen ja näkeminen on todella tehokas motivaattori, mikäli se huomataan myös esimiesten keskuudessa. Kun tavoitteet on sovittu ja käyty tarkasti ja perustellusti työntekijän kanssa läpi, niin sovitaan uusi ajankohta, jossa käydään tavoitteiden toteutumista läpi. Seuraavan tapaamisen järjestäminen mahdollisimman lähelle ensimmäistä tapaamista, esimerkiksi kahden kuukauden päähän, on ehdottoman tärkeää uuden työntekijän sekä yrityksen kannalta. Toisen tapaamisen tarkoituksena onkin tuoda esiin työntekijän toimintatavoissa olevia epäkohtia ja onnistumisia, sekä ohjata työntekijää oikeaan suuntaan, mikäli sille on tarvetta. Näin vältetään siltä, että työntekijä tottuisi tekemään tehtäviä yrityksen yleisistä toimintatavoista poiketen. Toisessa keskustelussa esimies myös kuuntelee työntekijän toiveita ja myös informoi puolestaan työntekijää yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista työntekijän varalle. Lisäksi käydään läpi ensimmäisessä keskustelussa sovitut tavoitteet ja kun niiden raportointi ja palautteen antaminen on suoritettu, niin sovitaan työntekijän kanssa uudet tavoitteet. Uusien tavoitteiden tulisi olla pidempiaikaisia, jolloin työntekijä pääsee kunnolla suorittamaan omaa tehtävänsä ja kokemaan erilaisia tilanteita, sekä oppimaan virheistä ja nauttimaan onnistumisista. Pidemmän ajan tavoite antaa myös esimiehelle, sekä työntekijälle itselleen kuvan siitä, että miten työntekijä suoriutuu erilaisissa olosuhteissa, esimerkiksi syksyllä voi olla huomattavasti rauhallisempaa, kuin keväällä.

Tämän tyyppisiä keskusteluja tai niin sanottuja kehityskeskusteluja tulisi jatkossa pitää vuosittain. Toimenpiteenä keskustelu työntekijän kanssa ei vie pitkään, mutta se kertoo saman tien työntekijälle, että hänen tekemistään on seurattu ja samalla se antaa hyvän kanavan palautteelle. Vuosittainen kehityskeskustelu tulisi kuitenkin suorittaa ajatuksella ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Siinä tulisi miettiä menneen vuoden ala- ja ylämäkiä, sekä perehtyä niihin asioihin, jotka ne ovat aiheuttaneet. Näissä keskusteluissa työntekijä pääsee myös sanomaan asioita, joita ei muuten ehtinyt tai kehdannut vuoden aikana tuoda esille. Tämän jälkeen tulisi taas keskittyä tulevaan vuoteen, kertoa työntekijälle tulevia keskeisiä muutoksia ja yrityksen tavoitteita ja käydä läpi, että miten ne tulevat näkymään työntekijän arkipäivässä. Esimiehen tulee myös kuunnella kaikki työntekijän toiveet ja kehitysehdotukset, sekä pyrkiä toteuttamaan niitä mikäli mahdollista, mutta on ehdottoman tärkeää myös perustella työntekijälle, jos niitä ei pysty toteuttamaan. Aktiiviset kehityskeskustelut

työntekijöiden kanssa auttavat myös esimiestä erottamaan työntekijöiden välisiä tasoeroja ja puuttumaan niihin, mikäli mahdollista. Vuosittaiset kehityskeskustelut toimivatkin pidempiaikaisessa työsuhteessa olevan työntekijän urapolun kehyksinä. Niiden avulla voidaan seurata työntekijän kehitystä ja ohjata työntekijää sellaiseen suuntaan, josta on hyötyä sekä yritykselle, että myös työntekijälle.

Kehityskeskusteluja kannattaa kuitenkin pitää vain yksi tai maksimissaan kaksi vuodessa, joten esimiehen on todella tärkeää pitää työntekijöihin yhteyttä myös yrityksen arkipäivässä. Esimiehen tulee aktiivisesti seurata työntekijöiden toimintaa ja kertoa heille ajoissa, jos jokin asia ei mene ohjeistuksen mukaisesti. Esimiehen tulee myös olla helposti ja tarvittaessa tavoitettavissa, kun työntekijät tarvitsevat neuvoa tai heillä on muuta raportoitavaa. Myös palautteen antaminen on ehdottoman tärkeää. Kun työntekijä saa säännöllisesti palautetta, joka sisältää sekä kriittistä, että myös positiivista palautetta, niin hän pystyy ottamaan kriittisen palautteen kehittävasti ja samalla myös kokea onnistumisen tunteita.

5.2 Viestintä

Kohdeyrityksessä on viestinnän työkaluina käytössä sähköposti ja ilmoitustaulu, sekä suullinen satunnainen tiedottaminen. Sähköpostit saattavat sisältää esimerkiksi yleisiä ohjeistuksia, pyyntöjä, työvuoroja ja palautteita. Kaikilla työntekijöillä ei ole yrityksen sähköpostia, jolloin viestit lähetetään henkilökohtaiseen sähköpostiin. Tämä näkyy suurena viestien määränä, joka voi pahimmillaan aiheuttaa negatiivisuuden ja turtuneisuutta sähköposteja kohtaan. Tämä voi johtaa siihen, että viestien sisältöön ei keskitytä, jolloin myös viestinnän merkitys heikentyy. Hr-päällikön haastattelusta tuli esille se, että intranettiä tulisi kehittää viestinnän kanavana. Kohdeyritykseltä puuttuu toimiva sisäinen tiedotusväline, jolloin intranetin kehittäminen ja käyttöön ottaminen olisi toimiva ratkaisu. Mymälähoitajan haastattelusta tuli myös ilmi se, että kohdeyritykseltä puuttuu viestinnästä vastaava henkilö. Viestinnän vastuun antaminen tietyille tai tietyille henkilöille tulisivatkin olla ensimmäinen askel viestinnän kehittämisessä. Toisen askeleen tulisi olla työsähköpostin luominen jokaiselle työntekijälle. Tämä tekisi yhteydenpidosta kollegoihin ja ulkoisiin yhteistyökumppaneihin helpompaa, kun jokaisen sähköposti olisi helposti muistettavissa ja sähköpostit olisivat muodoltaan yhtenäisiä ja luotettavia. Työsähköpostin luominen poistaisi viestitulvan syntymisen henkilökohtaiseen sähköpostiin. Työsähköposti toimisi myös käyttäjätunnuksena yrityksen intranettiin. Kolmantena askeleena tulisi antaa jokaiselle työntekijälle käyttöoikeus intranettiin. Tekemissämme teemahaastatteluissa tuli ilmi, että intranetti on olemassa, mutta kaikilla ei ole sinne käyttöoikeutta. Intranetti voisi sisältää erilaisia tiloja, joihin lisättäisiin tarvittavat henkilöt. Tiloja voisi olla esimerkiksi osastonhoitajille tarkoitettu tila, perehdytysmateriaaleille tarkoitettu tila, sekä kaikille työntekijöille tarkoitettu tiedon jakamiseen tarkoitettu tila.

Neljännän askeleen tulisi olla intranetin rakentaminen mahdollisimman selkeäksi ja helpokäyttöiseksi. Tähän liittyy esimerkiksi tilojen selkeä otsikointi, aktiivinen muokkaaminen ja tarvittaessa poistaminen ja lisääminen, jotta intranet pysyisi koko ajan siinä kunnossa, että tarvittava tieto löytyy nopeasti ja helposti.

Viimeisen askeleen sisäisen viestinnän kehittämisessä tulisi olla intranetin tutuksi tuominen ja sen tärkeyden painottaminen jokaiselle työntekijälle. Tällä pyritään varmistamaan se, että jokainen työntekijä käyttäisi intranettiä aktiivisesti ja osaisi hyödyntää sitä. Intranetin vapauttaminen jokaiselle työntekijälle vähentäisi viestitulvan syntymistä sähköpostiin.

Esimerkiksi henkilökohtaiset viestit voitaisiin hoitaa sähköpostin välityksellä ja yleiset tiedotteet voitaisiin jakaa intranetissä.

Myös ulkoista viestintää tulisi kehittää yrityskuvan parantamiseksi. Mymäläpäällikön haastattelusta tuli esille se, että rekrytoinnissa on kehittämisen varaa. Rekrytointi aloitetaan liian myöhään, jolloin joudutaan käyttämään nopeita rekrytointikanavia kiireen takia. Hrpäällikön haastattelusta tuli esille myös se, että hyviä hakijoita on vaikea löytää heikon yrityskuvan takia. Haastatteluissa tuli ilmi epäsäännöllisyyksiä käytettävissä rekrytointikanavissa. Mymäläpäällikön mukaan sosiaalisen median kanavat olivat parhaimpia, kun taas myymälähoitaja ja hr-päällikkö olivat sitä mieltä, että rekrytointi tulisi hoitaa virallisempia kanavia pitkin. Rekrytointiprosessi tulisikin aloittaa hyvissä ajoin virallisilla kanavilla, kuten oikotie.fi tai mol.fi. Tämä luo parempaa yrityskuvaa, sillä yritys on paremmin näkyvillä. Prosessin tulisi noudattaa yhtenäisiä toimintatapoja hakemuksen ja haastattelujen suhteen. Prosessista tulisi rakentaa informatiivinen hakijoille, sekä yritykselle. Tämä toteutuu selkeällä hakemuksella, josta tulee ilmi työnkuva ja tarvittavat taidot, sekä kattavalla ja samaa kaavaa noudattavalla haastattelulla. Positiivisen yrityskuvan kannalta on myös tärkeää, että jokaiselle hakijalle tuloksesta riippumatta lähetetään tieto, josta selviää hakuprosessin tilanne. Kohdeyritykselle olisi myös tärkeää keskittyä internetsivuston päivittämiseen. Kohdeyrityksen kotisivuilla esiintyy puutteita esimerkiksi avoimet työpaikat-osiossa ja tuotekuvissa, sekä kuvauksissa.

6 Yhteenveto

Lähdimme tutkimaan kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tasoa ja työyhteisön ilmapiiriä työhyvinvointikyselyllä. Tästä kyselystä nousseiden toistuvien ja keskeisten asioiden perusteella teimme jatkokyselyn, jonka tavoite oli saada tarkempaa tietoa avoimien kysymysten muodossa. Työhyvinvointikyselyt lähetimme kohdeyrityksen henkilökunnalle, jolloin saimme selville heidän näkökulmia. Kyselyiden pohjalta nousseiden pääteemojen avulla rakensimme pohjan teemahaastatteluille. Haastattelimme seitsemää henkilöä, joilla oli joko paljon kokemusta työpaikasta, tai he olivat mukana yritystä koskevissa päätöksissä. Teemahaastatteluiden avulla

saimme tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa esille nousseista asioista ja näimme eri asemissa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä teemoihin liittyen. Lisäksi saimme mahdollisuuden hyödyntää mysteryshopping tutkimusta, jonka avulla saimme kohdeyrityksestä tietoa ja näkemyksiä sellaisilta henkilöiltä, joilla ei ole mitään motiiveja tai yhteyksiä kohdeyritykseen. Yhdessä suorittamamme tutkimukset muodostivat trianqulaatiomenetelmän, jossa tuotiin esille työntekijöiden, johtotason ja ulkopuolisten henkilöiden näkemyksiä tutkimistamme aihealueista. Tavoitteenamme oli tunnistaa alueet, jotka kaipaavat eniten kehitystä. Näihin alueisiin pyrimme suunnittelemaan ajankohtaiset ja toteutuskelpoiset kehitysehdotukset. Isoin esille noussut teema työhyvinvoinnin heikentävänä tekijänä oli viestinnän heikkous. Lisäksi esille nousi myös koulutuksen ja perehdytyksen lähes olematon taso. Lopputuloksena oli kaksi laajaa kehitysehdotusta, joissa keskityimme työntekijän urapolun tukemiseen, työntekijän perehdytykseen, sekä intran kehittämiseen ja viestintäkulttuurin parantamiseen.

6.1 Tutkimusten luotettavuus

Tässä kappaleessa selvitämme tutkimusten luotettavuutta. Kävimme jokaisen tutkimuksen luotettavuutta läpi, jotta pystyimme tekemään kehitysehdotukset relevantin tiedon pohjalta. Näin varmistimme sen, että teoksellamme on mahdollisuus tuottaa yritykselle konkreettista hyötyä. Olimme tyytyväisiä tekemiimme tutkimuksiin ja niiden tuloksiin, sekä tutkimusten luotettavuuteen ja toimivuuteen. Tutkimme tutkimusten luotettavuutta niiden reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen vastausten luotettavuutta ja toistuvuutta. (Digma n.d.) Validiteetilla tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän ja kysymysten sopivuutta suhteessa tutkittavaan ilmiöön (Fsd n.d.).

Ensimmäinen kysely osoittautui validiksi, sillä kyselystä esille nousseet pääteemat tukivat pääaihettamme. Kehittämistoimenpiteitä vaativat kohteet kuten viestintä, arvostus, perehdytys, koulutus, työaseman muutos ja motivoituneisuus ovat keskeinen osa työnhyvinvointia eli pääaihettamme.

Realibiliteetin tarkistamiseen käytimme instrumentin näkökulmaa, jolla tarkoitetaan aikaisempien tutkimustulosten havainnoimista ja vertaamista uusiin tutkimustuloksiin. Reliabiliteetin tutkiminen instrumentin näkökulmasta vaatii sen, että verrattavissa tutkimustuloksissa on mahdollisimman samankaltaiset taustatekijät olosuhteiden, aiheiden ja kysymysten kannalta. (Jyväskylän yliopisto 2009). Kyselyssämme oli muutamia samankaltaisia kysymyksiä. Monivalintaosion alussa kysyimme, että kuinka tyytyväisiä työntekijät olivat työasemaansa asteikolla yhdestä neljään. Monivalintaosion lopussa kysyimme, että saavatko työntekijät tarpeeksi vastuuta omissa työtehtävissään sekä kokevatko he työtehtävänsä tarpeeksi haastaviksi. Monivalintakyselyn kaksi viimeistä kysymystä tukivat monivalintaosion ensimmäistä kysymystä. Muutamissa tapauksissa kahden viimeisen vastauksen keskiarvo

verrattuna ensimmäiseen kysymykseen oli esimerkiksi 2.5 / 3. Toisessa kysymysparissa kohdistimme kysymykset alle vuoden työskennelleisiin henkilöihin. Ensimmäinen kysymys oli osa monivalintaosiota, siinä kysyimme minkälaisen koulutuksen työntekijät ovat saaneet työhönsä. Toinen kysymys oli suunnattu pelkästään alle vuoden yrityksessä olleille henkilöille jossa kysyimme, että saivatko työntekijät riittävän hyvän perehdytyksen työtehtäviinsä. Ensimmäisen kyselyn reliabiliteetti oli vaadittavalla tasolla. Pyrimme jatkamaan reliabiliteetin tutkimista instrumentin näkökulmasta myös seuraavassa tutkimuksessa. Käyttämällä samoja pääteemoja ja samaa kohderyhmää. Pyrimme luomaan toistuvia ilmiöitä kahden eri kyselyn välille.

Keskityimme syventävän kyselyn luotettavuuden selvittämisessä vastausten toistuvuuteen ensimmäisen ja syventävän kyselyn välillä. Molemmat kyselyt jaettiin samalle kohderyhmälle. Ensimmäisestä kyselystä saimme pääteemoiksi viestinnän, koulutuksen ja motivaation, joita lähdimme selvittämään tarkemmin syventävässä kyselyssä.

Ensimmäisestä kyselystä selvisi, että viestinnän taso johdon ja myymälän henkilökunnan välillä oli heikolla tasolla. Kysyimme syventävässä kyselyssä, että mitä muutoksia työntekijät haluaisivat tehdä johdon ja myymälähenkilökunnan välisiin suhteisiin. Vastauksista nousi esille erilaisia ongelmakohtia, joka tukee ensimmäisestä kyselystä saatua tulosta.

Kysyimme ensimmäisessä kyselyssä, että kokevatko työntekijät saamansa koulutuksen hyödylliseksi. Vastauksista ilmeni, että 71,4 % vastaajista eivät koe koulutuksia hyödyllisiksi, joka viittasi siihen, että työntekijöiden saama koulutus ei vastaa heidän jokapäiväisiä työtehtäviä. Lisäksi kysyimme, että minkälaista koulutusta he haluaisivat lisää. Vastauksista korostui suurimpana tuotetietous. Syventävässä kyselyssä kysyimme, että mihin työntekijät toivoisivat lisäkoulutusta. Vastauksista ilmeni, että tuotetietous oli jälleen listan kärjessä. Kaikkiin jokapäiväisiin työtehtäviin toivottiin lisäkoulutusta. Nämä vastaukset tukevat ensimmäisestä kyselystä saatuja tuloksia.

Ensimmäisessä kyselyssä kysyimme, että miten työntekijöiden motivaation taso on muuttunut viimeisen kahden vuoden aikana. Vastaus oli kaikkien vastaajien kesken yhteinen, josta kävi ilmi että se on heikentynyt. Syventävässä kyselyssä kysyimme työntekijöiltä motivaatiota heikentävistä tekijöistä ja motivaatioita lisäävistä tekijöistä. Vastausprosentti kysymykseen: Mikä heikentää motivaatiotasi? Oli 100 %, kun taas vastausprosentti kysymykseen: Mikä motivoi sinua tällä hetkellä? Oli 50 %. Kysyimme myös työntekijöiltä, että mitä motivoinnin keinoja he toivoisivat kohdeyrityksen käyttävän tulevaisuudessa, johon saimme paljon vastauksia ja parannusehdotuksia. Syventävän kyselyn vastauksista selviää, että vastaajilla oli paljon mielipiteitä motivaation kehittämistä koskien. He pystyivät myös luettelemaan motivaatiota heikentäviä tekijöitä helpommin, kuin motivaatiota parantavia tekijöitä. Syventävän kyselyn tulokset tukevat ensimmäisen kyselyn tuloksia.

Mysteryshopping-tutkimuksen reliabiliteetti oli hyvällä tasolla, sillä tutkimus tehtiin ulkopuolisten henkilöiden toimesta, joilla ei ollut mitään yhteyksiä kohdeyritykseen.

Tutkimuksesta esille nousseet vastaukset myös tukivat toisiaan ja olivat yhdenmukaisia. Kaikki mysteryshopperit kävivät yrityksessä myös eri aikoina, jolloin tuloksia saatiin useammalta päivältä. Mysteryshopperit kävivät myös muissa saman alan yrityksissä, joissa kaikissa käytettiin samoja ohjeistuksia, joissa oli erikseen kerrottu, että mihin osa-alueisiin heidän tulee keskittyä. Nämä osa-alueet olivat kaikille yrityksille samat, joten niitä ei räätälöity, eikä niihin näin päästy vaikuttamaan minkään toisen tahon toimesta, joka lisää tutkimuksen validiteettia. Mysteryshopping-menetelmä oli myös validi, sillä se on todella tehokas keino saada tietoa yrityksen ulkopuolisen henkilön näkökulmasta.

Reliabiliteetin takaamiseksi haastatteluissa painotimme haastateltaville, että he jäävät anonyymeiksi ja mikäli he eivät halua jotain haastattelussa esille tuotua asiaa mukaan lopulliseen tekstiin, niin muokkaamme sen sellaiseksi, johon hekin ovat tyytyväisiä. Saimme haastateltavilta rehellisiä ja avoimia vastauksia. Pyrimme haastattelemaan sellaisia henkilöitä, joilta löytyy paljon kokemusta kohdeyrityksestä, tai jotka työskentelevät vaikutusvaltaisissa asemissa. Näin saimme näkökulmia henkilöiltä, jotka ovat nähneet yrityksessä tapahtuneita muutoksia ja osaavat katsoa kokonaiskuvaa, eivätkä vain nyt vallitsevaa tilannetta. Vastauksissa oli myös paljon yhtenäisyyksiä teemoista riippumatta. Validiteetti oli myös hyvällä tasolla, sillä haastattelumetodilla saimme tarkkaa tietoa esille nousseista pääteemoista, jota pystyimme hyödyntämään työssämme.

6.2 Jatkotutkimusvaiheet

Mikäli kohdeyritys päättää toteuttaa suunnittelemamme kehitystoimenpiteet, niin niiden tuloksia olisi hyvä seurata. Kun intra on saatu toimimaan ja kaikilla on sinne pääsy, niin tulisi kartoittaa, että kuinka moni käyttää sitä aktiivisesti. Intran käytöstä tulisi myös selvittää se, että mitä informaatioita sen kautta välittyy, sekä onko se helpottanut viestinnässä tällä hetkellä esiintyviä ongelmia. Myös rekrytointiprosessi tulisi tarkistaa ja selvittää, että onko sen muuttamisesta seurannut parempia tuloksia yrityskuvan kannalta. Urapolkua ja sen vaikutusta työntekijöihin tulisi tarkastella muutamana vuoden kuluttua sen käyttöönotosta. Tällöin voidaan nähdä paremmin sen tuomia tuloksia työntekijöiden motivaatiossa ja kehittämisessä. Näin voidaan myös nähdä, että onko kehityskeskusteluja pidetty aktiivisesti ja onko niistä ollut hyötyä. Jos kehitysehdotusten toteutusta tutkitaan tulevaisuudessa, niin voidaan tulosten pohjalta nähdä, että minkälainen vaikutus niillä on ollut yrityksen kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Juholin, E. 2017. *Communicare!*. Turenki : Hansaprint Oy

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. *Yrityksen viestintä*. Helsinki : Edita

Manka, M. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro

Ojanen, P. & Tarkkonen, J. 2012. *Psykososiaalinen kuormitus ja sen hallinta työssä*. Helsinki : Työturvallisuuskeskus 2012.

Pesonen, P. 2012. *Yritysviestinnän säännöt*. Helsinki : Edita

Virolainen, H. 2012. *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: Books on Demand GmbH

Sähköiset lähteet:

Aastra, Yrityksen sisäinen viestintä, 2015. Viitattu 15.1.2018
<http://aastra.fi/yritystensisainenviestinta/>

Butterworth, P., Leach, L., Strazdins, L., Olesen, S., Rodgers, B., & Brom, D. 2011
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21406384>

Digma, Reliabiliteetti, n.d. Viitattu 14.5.2018 <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Fsd, Teemhaastattelu, n.d. Viitattu 17.1.2018 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Fsd, Triangulaatio, n.d. Viitattu 16.5.2018 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html

Fsd, Validiteetti, n.d. Viitattu 14.5.2018 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Helpguide, Stress in the Workplace, Segal J, Smith M, Robinson L, Segal R. 2018. Viitattu 2.11.2017 <https://www.helpguide.org/articles/stress/stress-in-the-workplace.htm>

Ilmarinen, Työhyvinvointi, n.d. Viitattu 2.10.2017
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opasjohdatyohyvinvointiatuloksellises-ti.pdf>

Job burnout. Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter. Annual Review of Psychology 2001 52:1, 399 Viitattu 12.10.2017

<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>

Jyväskylän yliopisto, Insturmentin näkökulma, 2009. Viitattu 16.5.2018
http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf Psycon,
 Ei Kiitos - Rekrytointiviestinnän Musta
 Aukko, 2016 Viitattu 26.2.2018
<https://www.psycon.fi/blogi/eikiitos-rekrytointiviestinnan-musta-aukko>

Redland, Hyvän Mielen Rekrytointi, 2015. Viitattu
 13.2.2018 <https://www.redland.fi/2015/02/hyvan-mielen-rekrytointia>

Sosiaali- ja terveysministerio, työhyvinvointi, n.d.
 Viitattu 2.10.2017 <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Staffingindustry, Treat Them Right, 2017. Viitattu 30.1.2018
<http://sireview.staffingindustry.com/2017/05/31/treat-them-right/>

Työterveyskeskus, Rauramo. 2013. Viitattu 11.10.2017
https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Työterveyslaitos, Stressi ja työuupumus. Viitattu 15.11.2017 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/>

Työterveyslaitos, Työstressi. N.d. Viitattu 26.10.2017
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>

Julkaisettomat lähteet:

Haastateltava A. 2017. Haastateltava A:n haastattelu 2017. Kohdeyritys

Haastateltava B. 2017. Haastateltava B:n haastattelu 2017. Kohdeyritys

Haastateltava C. 2017. Haastateltava C:n haastattelu 2017. Kohdeyritys

Haastateltava D. 2018. Haastateltava D:n haastattelu 2018. Kohdeyritys

Hr-päällikkö. 2017. Hr-päällikön haastattelu 2017. Kohdeyritys

Myymälähoitaja. 2017. Myymälähoitajan haastattelu 2017. Kohdeyritys

Myymäläpäällikkö. 2017. Myymäläpäällikön haastattelu 2017. Kohdeyritys

Kuviot

Kuva 1 Työhyvinvoinnin muodostuminen (Virolainen 2012, 12) 10
 Kuva 2 Viestinnän strategian syklinen prosessi (Juholin 2017, 90) 18

	66	
Kuva 3 Perehdytys		
25		
Kuva 4 Koetko saavasi tarpeeksi koulutusta työhösi?	26	
Kuva 5 Onko Kohdeyrityksen järjestämistä koulutuksista ollut mielestäsi hyötyä?	27	
Kuva 6 Miten koet informaation kulkevan johdon ja työntekijöiden välillä?	27	
Kuva 7 Miten koet informaation kulkevan myymälähenkilökunnan välillä?	28	Kuva
8 Koetko saavasi tarpeeksi arvostusta työpaikallasi?	29	
Kuva 9 Kuinka tyytyväinen olet työasemaasi?.....	29	
Kuva 10 Koetko saavasi tarpeeksi vastuuta?	30	Kuva
11 Koetko työsi haastavaksi?	30	
Kuva 12 Onko työasemasi parantunut vai heikentynyt viimeisen kahden vuoden aikana? ..	31	
Kuva 13 Oletko enemmän vai vähemmän motivoitunut, kuin kaksi vuotta sitten?	32	
Kuva 14 Kassakoulutus	35	
Kuva 15 Tuotetietous	35	
Kuva 16 Esillepano	36	
Kuva 17 Asiakaspalvelu	36	
Kuva 18 Työvälineiden käyttö	37	
Kuva 19 Varastotyöskentely	37	
Kuva 20 Ovatko tavoitteet yrityksen työntekijöille selvät.	39	
Kuva 21 Millaisena yrityksen työntekijät näkevät yrityksen tulevaisuuden.	39	
Kuva 22 Minkä työntekijä kokee vahvimaksi osa-alueekseen	40	
Kuva 23 Kohdeyrityksen työntekijöille lähetetty ohjeistus (Kohdeyritys, Asiakaskokemuksen raknetuminen, 2017)	49	
Kuva 24 kaupan yleisilme	50	
Kuva 25 Tuotteet järjestettyinä paikoilleen	51	
Kuva 26 Käytävien siisteys	52	
Kuva 27 Tuotteiden hinnoittelu	53	
Kuva 28 Asiakaspalvelukokemus	54	
Kuva 29 Työntekijän yleisilme	55	
Kuva 30 Lisämyynnin tarjoaminen	56	Kuva
31 Kanta-asiakaskortin kysyminen	56	
Kuva 32 Hyvästelikö kassatyöntekijä	57	
Kuva 33 Palvelukokemus kokonaisuutena	58	
Kuva 34 Palvelukokemus eriteltyinä huomioitaviin kohteisiin	59	
Taulukot		
Taulukko 1 Työhyvinvoinnin johtaminen (Virolainen 2012, 106)	11	
Taulukko 2 Monivalintakysymyksien vastauksien keskiarvo	24	
Liitteet		
Liite 1: Ensimmäinen työtyytyväisyyskysely	73	Liite
2: Syventävä työtyytyväisyyskysely	79	
Liite 3: Mysteryshopping	84	
Liite 4: Haastattelut	88	

Liite 1: Ensimmäinen työtyytyväisyyskysely

Työtyytyväisyyskysely

Työtyytyväisyyskysely



Olen

- Alle 18 vuotias
- 18-24 vuotias
- 25-32 vuotias
- 33-49 vuotias
- 50 vuotias tai yli

Olen *

- Vakituinen työntekijä
- Osa-aikainen työntekijä
- Kesätyöntekijä

Monivalinta

Seuraavassa osiossa kysymyksiin vastataan valitsemalla vaihtoehtoista, joista 1 = erittäin heikosti, 2 = heikosti, 3 = hyvin, 4 = erittäin hyvin.

Kuinka tyytyväinen olet työasemaasi? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Kuinka tyytyväinen olet yrityksen johdon toimintaan? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Koetko saavasi tarpeeksi arvostusta työpaikallasi? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Koetko saavasi tarpeeksi koulutusta työhösi? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Jakautuvatko työtehtävät tasaväkisesti? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Jakautuvatko työvuorot tasaväkisesti? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Koetko kuuluvasi osaksi työyhteisöä? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Miten koet informaation kulkevan johdon ja työntekijöiden välillä? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Miten koet informaation kulkevan myymälähenkilökunnan välillä? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Saatko tarpeeksi vastuuta omissa työtehtävissäsi? *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Koetko työtehtäväsi tarpeeksi haastaviksi *

	1	2	3	4	
Erittäin heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Vastaa näihin kysymyksiin jos olet työskennellyt alle vuoden yrityksessä?

Description (optional)

Saitko mielestäsi riittävän hyvän perehdytyksen työtehtäviisi?

Kyllä

En

Mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneita perehdytyksessä?

Long-answer text

Miten haluaisit kehittää perehdytystä?

Long-answer text

Vastaa näihin kysymyksiin jos olet työskennellyt yli vuoden yrityksessä

Description (optional)

Oletko enemmän vai vähemmän motivoitunut, kuin 2 vuotta sitten?

Enemmän

Vähemmän

Onko työasemasi parantunut vai heikentynyt viimeisen 2 vuoden aikana?

- Parantunut
- Heikentynyt

Vastaa kyllä tai ei

Description (optional)

Oletko motivoitunut tekemään omat työtehtäväsi? *

- Kyllä
- En

Oletko motivoitunut tekemään työtehtäviä, jotka eivät suoraan kuulu sinulle? *

- Kyllä
- En

Kehitätkö aktiivisesti omaa tietotaitoasi? *

- Kyllä
- En

Onko kohdeyrityksen järjestämistä koulutuksista ollut mielestäsi hyötyä? *

- Kyllä
- Ei

Minkälaista koulutusta haluaisit enemmän? *

Short-answer text

Valitse sinulle tärkein vaihtoehto

Description (optional)

Jos saisit päättää, niin mihin investoisit? *

- Perehdytys
- Siisteys
- Yhteishenki
- Markkinointi
- Turvallisuus
- Logistiikka
- Other...

Mikä sinun mielestäsi on toimivaa kohdeyrityksessä?

Long-answer text

Miten parantaisit kohdeyritystä työpaikkana? Vastaa lyhyesti. *

Long-answer text

Liite 2: Syventävä työtyytyväisyyskysely

Syventävä työtyytyväisyyskysely

Kysely on osa opinnäytetyötämme. Mitään yksittäisiä vastauslomakkeita ei näe kukaan muu, kuin kyselyn tekijät. Toivomme vastauksia avoimiin kysymyksiin. Vastauksien ei tarvitse olla pitkiä, kunhan oma mielipide tulee siitä esille. Tämä kysely mahdollistaa anonyymisti omien mielipiteiden esille tuomisen. Toivomme vastauksissa rehellisyyttä ja avoimuutta.

Kyselyn tekijät: Elton Suominen ja Janne Mattila

Mistä asioista kaipaisit lisää informaatiota johdon puolelta? (Johdolla tarkoitetaan toimistohenkilökuntaa)

Long-answer text

Mitä muutoksia haluaisit myymälän johdon ja henkilökunnan välisiin suhteisiin? (Johdolla tarkoitetaan myymäläpäällikköä ja myymälänhoitajaa)

Long-answer text

Ovatko yrityksen nykyiset tavoitteet sinulle selvät?

Kyllä

Ei

Mikä heikentää motivaatiasi tällä hetkellä? (työpaikalla oleva tekijä)

Long-answer text

Mikä motivoi sinua tällä hetkellä? (työpaikalla oleva tekijä)

Long-answer text

Mitä motivoinnin keinoja toivoisit kohdeyrityksen käyttävän tulevaisuudessa?

Long-answer text

Millaisena koet yrityksen tulevaisuuden?

- Erinomaisena
- Tasaisena
- Vaikeana

Minkä asian koet kohdeyrityksen vahvuutena?

Short-answer text

Minkä asian koet heikkoutena kohdeyrityksessä verrattuna kilpaileviin yrityksiin?

Short-answer text

Kuinka paljon lisäkoulutusta toivoisit alla oleviin työtehtäviin?

1: En ollenkaan, 2: Vähän, 3: Paljon

Kassa (Veikkaus, lahjakortit, tax free, palautukset, laskutus)

1	2	3
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tuotetietous

1	2	3
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esillepano (hyllynpäädyt, kampanjatuotteet, klubitarjoukset, kausituotteet)

1	2	3
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asiakaspalvelu

1	2	3
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työvälineiden käyttö (Kassa.Fi, linkit, sähkötrukki)

1	2	3
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Varastotyöskentely (lavapaikat, siisteys, toimivuus)

1	2	3
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitkä seuraavista jokapäiväisistä työtehtävistä pidät vähiten? Valitse kolme.

- Kassan käyttö
- Kuormien vastaanottaminen
- Tavarankäynnin hyllyttäminen
- Hyllyjen siivous
- Metritavaran (matot, johdot, kankaat, letkut) leikkaaminen
- Reklamaatioiden selvittäminen
- Hintalappujen tekeminen
- Verkkokaupan asiakaskohtaukset (luovutukset ja palautukset)
- Yleissiisteyden ylläpitäminen (varasto ja myymälä)
- Asiakaspalvelu

Mikä on vahvin osa-alueesi työssäsi?

- Kassa
- Asiakaspalvelu
- Hyllyttäminen
- Esillepano
- Other...

Miten voisit kehittää omaa työpanostasi?

Long-answer text

Kuvaile kohdeyritystä työnantajana muutamalla sanalla.

Long-answer text

Yleisilme ja siisteys

1. Millainen Kaupan yleisilme on 1 2 3 4 5

Huomioita

2. Onko tuotteilla hinnat selkeästi esillä? 1 2 3 4 5

Huomioita

3. Arvioi työntekijän yleisilme? (pukeutuminen, siisteys) 1 2 3 4 5

Huomioita

	1	2	3	4	5
4. Ovatko tuotteet järjestettynä paikoillaan? (fronttaus, visuaalinen ilme)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Huomioita

	1	2	3	4	5
5. Käytävien siisteys (onko rullakoita tiellä tai tuotteita lattialla)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Huomioita

Asiakaspalvelukokemus (kaksi eri henkilöä)

6. Kuinka nopeasti myyjä reagoi
sinut tullessasi myymälään?
noin. ___min

	Mies	Nainen
7. Asiakaspalvelijan sukupuoli?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten asiakaspalvelija reagoi, kun kysyt tiettyä tuotetta?

	1	2	3	4	5
(huomioi palveluhalukkuus, selkeys, tuotetietous tai asianselvittämiskyky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Huomioita

	Kyllä	Ei
9. Tarjottiinko sinulle lisämyyntiä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toinen asiakaspalvelija

	Mies	Nainen
10. Asiakaspalvelijan sukupuoli?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Miten asiakaspalvelija reagoi, kun kysyt tiettyä tuotetta?

	1	2	3	4	5
(huomioi palveluhalukkuus, selkeys, tuotetietous tai asianselvittämiskyky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Huomioita

	Kyllä	Ei
12. Tarjottiinko sinulle lisämyyntiä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kassakohtaaminen

Kassakohtaaminen

	Mies	Nainen
13. Asiakaspalvelijan sukupuoli?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Kyllä	Ei
14. Tervehtikö kassahenkilö?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Kyllä	Ei	Ei ollut ikärajalista tuotetta
15. Tekeekö kassahenkilö ikärajalvalvontaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Kyllä	Ei
16. Kysytäänkö kanta-asiakaskorttia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Kyllä	Ei
17. Avaako kassahenkilö muovikassin valmiiksi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Kyllä	Ei
18. Tarjottiinko sinulle lisämyyntiä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Tarjottiinko sinulle kuittia? Kyllä Ei

20. Hyvästelikö kassahenkilö? Kyllä Ei

Palvelukokonaisuus

21. MITEN PALVELUKOKONAISUUS ONNISTUI MIELESTÄSI KOKONAISUUTENA? 1 2 3 4 5

Yhteenveto

Liite 4: Haastattelut Hr-päällikkö

Mikä / mitkä ovat sinulle kuuluvia työtehtäviä myymälähenkilökunnan rekrytointiin liittyen?
“En ole mukana käytännön rekrytoinnissa, kun myyjiä rekrytoidaan. Ainoastaan sitten kun tehdään täältä niitä keskitettyjä ohjeita ja linjauksia. ja niiden perusteella myymäläpäällikkö hoitaa rekrytointia, kun myymälähenkilökunnasta puhutaan. Tietenkin voidaan yhdessä tehdä esim. työpaikkailmoituksia. Aina haetaan kuitenkin ensin sisältä ja sitten vasta ulkoa. Myymäläpäällikköjen rekrytoinnissa voi olla enemmän mukana haastatteluvaiheessa ja valintapäätöksissä.”

Oletko huomannut, että kohdeyrityksessä esiintyisi sinun omiin työtehtäviin vaikuttavia esteitä, jos vaikka verrataan edellisiin työpaikkoihin?

“Yhden ihmisen resurssi on aika rajallinen ja minulla on se koko paletti, kaikki asiat ja paljon myös ehkä sellaisia muitakin tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti hr:lle kuulu. Totta kai olisi kiva olla kaikessa mukana, mutta ei vain pysty olemaan, sillä ajan käyttö rajoittaa sitä. Suurin rajoite on se, että ei voi resurssit riittää kaikkeen.”

Onko sinulle tullut mitään palautetta myymäläpäälliköiltä liittyen rekrytointiin.

“Hyviä hakijoita on vaikea saada. Työnantajan mielikuva ei ole kauhean vahva hakijoiden keskuudessa, mikä totta kai karsii osan hakijoista pois. Välttämättä jos haetaan kesäksi myyjiä, niin hakemuksia saattaa tulla määrällisesti aika paljon, mutta onko heissä sitten potentiaalia, että heistä saadaan meille hyviä tekijöitä, niin se on sitten toinen juttu.”

“Kyllä keskustelen, mutta tämä on yleinen ongelma pääkaupunkiseudulla. Paljon työnantajia houkuttelemassa tekijöitä. Maakunnissa eri tilanne, koska ei ole niin paljoa työnantajia kilpailemassa hakijoista. Ja siellä on aika paljon myymäläpäälliköillä takataskussa sellaisia ihmisiä, jotka ovat aiemmin työskennelleet kohdeyrityksessä ja joita voi hyödyntää sesonkeina. Ja sitten meillä on tuo erikoisosaaminen, jota on hirveän vaikea saada, esim. ammattitaitoa vaativille osastoille. Sellaisia ei vain löydy.”

Millaisena näet tämän yrityksen perehdytyksen?

“Meillä on ohjeistuksia olemassa. Ollut pitkään agendalla niiden ohjeiden uusiminen ja ne on itseasiassa jo tehty. Niin tällaiset asiat on jäänyt odottelemaan. Näiden ohjeistuksien pitäisi tulla voimaan jo joulusesongeille. Saataisiin uudistetummat ohjeet siihen perehdyttämiseen ja se tehtäisiin samalla tavalla kaikissa myymälöissä. En suoraan tiedä miten se on tällä hetkellä esim myymälässä hoidettu. Tiedän että erilaisia toimintatapoja on.”

Mitä mieltä olet aluepäälliköiden ja myymäläpäälliköiden välisestä yhteistyöstä rekrytointiin liittyen? Vai tekeekö työpaikkailmoitukset myymäläpäällikkö yksin vai yhteistyössä hr:n ja aluepäälliköiden kanssa?

“Voi olla, että on tehnyt itse, mutta on pyritty siihen, että tehtäisiin keskitetysti siten, että käytettäisiin olemassa olevia valmiita hakemusohjelmia. Tavoite on, että kaikki pyörähtäisi hr:n kautta, jotta ei tulisi mitään vilttejä ilmoituksia.

Mitä mieltä olet parannusehdotuksesta, joka koskee koulutustiimiä/tiimejä?

“Koulutusasia ylipäättänsä on sellainen asia, joka pitää ottaa jollain tavalla näppeihin. Nyt se on varmasti ollut aika lailla pysähdyksissä viime aikoina, mutta esim. viimeisimmässä koulutuksessa oli 100 henkeä, se on iso määrä! On ollut joillekin osastonhoitajille koulutuksia ja joillekin ei. Ja sitten samalla tavalla varmasti on ihan hyvä idea perehdyttämiseen tuollaiset tiimit. Tietenkin esim. toisessa toimipisteessä paljon enemmän henkilökuntaa, kuin vaikka toisessa toimipisteessä. Tiimin kokoaminen ei aina ole mahdollista. Joissain paikoissa perehdyttämisestä vastaa esim. myymälähoitaja. Perehdytysmateriaali lähtee siitä, että on tietyt asiat, jotka työntekijä saa enne työsuhteen alkua, sitten ensimmäisen päivän aikana, ensimmäisen viikon aikana. Vähän soveltaen, että onko työaika kuinka pitkä, eli jos tulee vain muutamaksi kuukaudeksi, niin valitsee vain ne kriittisimmät asiat ja jos tulee jatkuvaan työsuhteeseen, niin aikajako olisi tuollainen.”

Minkä koet parhaaksi rekrytointikanavaksi?

“Tosi montaa kanavaa ollaan kokeiltu. Riippuu tosi paljon paikkakunnasta ja siitä tehtävästä, että mikä toimii. esim. kausimyymälöihin oli tosi hankalaa saada sellaisia ihmisiä, jotka pystyivät sitä erikoisosaamista tekemään. Lähetin suoraan kyseisen alan oppilaitoksiin niitä ilmoituksia. Sieltä saatiin jonkin verran varsinkin maakuntiin porukkaa. TE-keskus tai molli ei ole aina tuottanut kauhean hyvää tulosta. Se voi tuoda ison massan hakijoita, mutta siellä saattaa joukossa olla niitä henkilöitä, jotka vain hakevat työpaikkaa säilyäkseen työttömänä työnhakijana. Siinä on hirveä työ, kun saa 200 hakemusta ja niistä 1 % on sellaisia, jotka ovat oikeasti kiinnostuneita siitä tehtävästä. Mitä ollaan asiantuntijoita haettu, niin oikotie on ihan toimiva, sekä molliin kautta kulkee duunitoriin. Sähköiset kanavat siihen ihan toimivia. Toki headhuntauksia käytetään, kun asiantuntijoista ylöspäin olevia paikkoja täytetään konttorilla.

Mutta sähköiset kanavat toimivat.”

Miten koet informaation kulkevan johdon ja myymälän välillä?

“Tosi huonosti, tai sanotaan että se kulkee sinne myymäläpäällikköön asti, mutta siitä eteenpäin se on minullekin vähän mysteeri. Se riippuu varmasti myymäläpäällikköä, että miten hän ottaa asiakseen sitten viedä asiat. Täällä on pidetty esimerkiksi Skype-infoja myymäläpäälliköille. Kuka sitten ottaa asiakseen viedä niitä asioita sinne myymälään tai miten vaikka myymäläpäällikköpäivien jälkeen myymäläpäälliköt tuovat niitä asioita myymäläpalaveriin. Sitten viikkokirjeitä hyödynnetään eri tavalla myymälöissä. Tuohan on meille todella iso haaste tuo viestintä. Se on aina vaikeaa, mutta täällä se on varmaan erinomaisen vaikeaa, intraan ei pääse kaikki tällä hetkellä. Myymäläpäälliköt sinne pääsevät,

mutta se ei auta viestin valumisessa alaspäin, jos se tyssää siihen se tiedonkulku. Se on meillä iso haaste tuo viestintä”

Aikaisemmasta haastattelusta nousi esille, että johdon ja myymälähenkilökunnan välillä on vähemmän vuoropuhelua ja enemmän ohjeita. Mitä mieltä olet tästä?

“Kokemus selkeästi mitä työntekijät ovat tuoneet esille ja sitä ei voi vähätellä.”

Mitkä viestintäkanavat toimivat parhaiten?

“Johdon ja myymäläpäälliköiden välillä Skype, koska se tavoittaa kaikki suhteellisen mukavasti ja ei tarvitse matkustaa tänne pienen ajanpätkän takia, mutta viestintää pitäisi olla siihen suuntaan tiheämmin ja useammin ja myymäläpäällikköpäivät muutaman kerran vuodessa. Sähköpostia väärinkäytetään koko ajan. Sähköposti on täällä suurin viestintäkanava, mikä ei tietenkään saisi niin olla. Sähköpostin määrä on niin älytön, koska sitä ei osata käyttää oikein. Sitä pitäisi täällä ohjeistaa. Joku laittaa viestin isolle jakelulle, vaikka se koskisi vain muutamaa henkilöä ja vastaanottaja laittaa reply all ja viesti menee 85 ihmiselle ja saattaa kasvaa 150 viestiin päivässä, jolloin kenenkään on vaikeaa löytää sitä olennaista sieltä sähköpostista. Kyllä näkisin sen intran sellaisena, että sinne olisi kaikilla pääsy ja, että sieltä löytyisi kaikki perusohjeet joka asiaan ja kaikki perusasiat. Sitä pitäisi kehittää. Intran rakenne ei palvele meitä tällä hetkellä.”

Työtyytyväisyyskyselystä tuli esille, että työntekijöiden arvostaminen jakautuu epätasaisesti. Mitä mieltä olet tästä?

Arvostaminen on käsite, jota kaikki kokee eri tavalla, muodostuu jokaiselle erilaisista asioista. Mitkä kukakin on mahtanut ajatella, onko se sitten palaute vai onko kiinnostunut sun asioista, tervehtiminen ja muut siihen vaikuttavat asiat. Siitä koen arvostuksen muodostuvan, että miten toisiamme kohdataan tuolla arjessa ja käydäänkö jotain keskustelua vai mikä se henki on siinä. ”

Mitä mieltä olet yrityksen työhyvinvoinnista tällä hetkellä?

“On totta kai kehittämisen varaa, mutta se että täällä ei ole käsittääkseni edes määritelty, että mitä työhyvinvointi on. Valitettavan usein, jos kysytään työntekijöiltä, että mitä työhyvinvointi on ja mistä se koostuu ja mikä sitä parantaa, niin vastauksena on liikuntasetelit, lounassetelit ja tyhyypäivät, millä tutkimusten mukaan ei ole mitään vaikutusta työhyvinvointiin. Ne ihmiset liikkuvat, ketkä liikkuu ja vaikka liikkumattomalle ihmiselle annetaan 1000 liikuntaseteliä, niin se pahimmillaan myy ne kaverille. Tällaisilla ulkoisilla tekijöillä ei ole merkitystä työhyvinvointiin, vaan se lähtee siitä ihmisestä itsestään se kokemus. Reunaehtojen tulee olla kunnossa, eli johtamisen, esimiestyön, osaamisen, tavoitteiden, työkyvyn, turvallisuuden ja työympäristön tulee olla kunnossa ja tietenkin se itse työ. Henkilö itse on siinä keskiössä tekemässä itselleen sitä työhyvinvointia, sitä on mahdoton kenenkään tulla kokonaan ulkopuolelta tulla antamaan, että pitää itse olla aktiivisesti mukana.

Koostuu kyseistä asioista, että työhyvinvointia ei voi tuoda möykkynä vaan reunaehtojen summana voidaan saada hyvinvoiva työntekijä. Lähtenyt tänä syksynä ohjelma, johon liittyi myös kartoituskysely, jonka tavoitteena on lähteä johtamisen kautta laittamaan asioita kuntoon.”

Työtyytyväisyyskyselystä tuli esille, että työasema on heikentynyt. Pystytkö itse vaikuttamaan myymälähenkilökuntaa koskeviin muutoksiin ja uudistuksiin?

“Käytetään malleja ja yhteisiä linjauksia. Henkilöstörakenne ollut täysin poikkeuksellinen verrattuna muuhun kaupan alaan, koska täällä on melkein kaikki ollut niitä kokoaikaisia työntekijöitä ja niillähän ei tällaista palettia pyöritetä, koska myynti menee sesonkien mukaisesti, jolloin palkkakulut pitää saada niiden mukaisiksi. Muualla kaupanalalla saattaa osaaikaisia olla 80

% rakennetta on vain pakko saada joustavammaksi, jotta se palvelee tätä bisnestä.”

Millaisena olet nähnyt sen muutoksen?

“Tuo ihmisille vastuuta ja työmäärää varmasti lisää. Aina on vastarintaa, kun muutos heikentää jollain tavalla omaa asemaa. Sellainen ihminen, joka haluaisi tehdä kokoaikatyötä ja saa osaaikatyytä ei ole tyytyväinen siihen tilanteeseen. Se on ihan selvä.

Mitkä näet tärkeimpinä motivaation keinoina?

”Ulkoapäin ei voi antaa motivaatiota, jos ei se työntekijä itse pysty siitä omasta työstään motivoitumaan ja sitä työtä ei ole rakennettu niin, että se motivoi. Lähtee siitä työhyvinvoinnista, sillä nämä ovat niin toisiinsa sidottuja asioita. Jos koet että työ on merkityksellistä, tavoitteet ovat tiedossa, sinua johdetaan hyvin ja työyhteisö on kunnossa, niin jos ei vieläkään motivaatioita löydy, niin pitää miettiä, että onko tämä oikea paikka. Silloin pitää lähteä etsimään sitä motivaatiota jostain muualta. Mutta valitettavasti totuus on se, että kaikki nämä asiat eivät ole kunnossa ja sen takia epämotivoituneisuutta saattaa löytyä. Ihmiset eivät ole tuottavimmillaan. Iso työsarka että näitä asioita voi lähteä muuttamaan ja se ei käy hetkessä.”

Myymäläpäällikkö

Mitä muutoksia on tulossa ensi vuoden rekrytointiin, oletteko keskustellut siitä jo vai keskustellaanko siitä myöhemmin?

“On keskusteltu nyt jo ja nythän on käytetty esimerkiksi headhunteria kun on haettu erikoisosaamista hallitsevaa osastonhoitajaa”

Mitä mieltä olet yrityksen rekrytoinnista? Tuleeko esimerkiksi johdolta tarpeeksi informaatiota rekrytointiin? Autetaanko sinua rekrytointiin liittyvissä asioissa paljon, käytkö esimerkiksi

keskusteluja hr-päällikön kanssa rekrytointiin liittyvissä asioista? “Oikeastaan rekrytointi tarpeista juttelen hr-päällikön kanssa. Rekrytoinnista vastaan itse, mutta koko ajan itse rekrytointi tapahtumaan tulee ohjeita lisää hr-päälliköltä.”

Mikä mielestäsi on paras rekrytointikanava?

“Sosiaalinen media. Se on paras kanava. Kahden päivän aikana nytkin tullut 20 hakemusta, koska mol ja monster on esimerkiksi liian suuri kanava. Lisäksi se saattaa antaa hieman vääristävän kuvan työtehtävistä esimerkiksi osastonhoitaja työstä.”

Millaisena näet yrityksen perehdytyksen?

“Runkohan on perehdytykselle tehty ja jokaisella pitäisi olla se tiedossa. On se osa minkä minä teen perehdytyksessä ja sitten on se osa mikä on osastohoitajan tehtävä, koska minähän en esimerkiksi pura tavaraa hirveästi tai käytä linkkiä niin kaikki tämä tieto pitäisi tulla osastonhoitajilta. Jos vaikka myyjä palkataan, niin on osastonhoitajan tehtävä kouluttaa hänet.” “Tiedon määrä on valtava, kun uusi työntekijä tulee töihin ensimmäisenä päivänä, pelkästään jo yrityksen perus käytännöistä tulee paljon tietoa. Sama pätee perehdyttämisen myymälässä, se on todella vaikeaa, koska tietoa on paljon. Kuitenkin perehdyttäminen tapahtuu työtä tekemällä”

Onko osastonhoitajille annettu tarpeeksi selkeät ohjeistukset?

“Ei varmaankaan, luulen että ei. Se täytyy varmasti osastonhoitajien kanssa käydä läpi”

Näetkö jotain esteitä yrityksen rekrytoinnille tai onko siinä jotain parannettavaa?

“On parannettavaa esimerkiksi ennakointi. Ennakoitaisiin tulevia kausia paremmin ja että henkilöstön määrä olisi tiedossa aikaisemmin, että paljon henkilökuntaa saa palkata. Nyt meille tulee yleensä aina määrä, että monta henkilöä saadaan palkata ja se ei yleensä koskaan riitä. Sitten meillä on täällä myymälässä jo täysi touhu päällä, kun tiedostetaan, että tarvitaan lisää työvoimaa. Kiireellä joudutaan sitten palkkaamaan joku jostain, joten pelkästään jo tämä vaikuttaa paljon rekrytointiin ja perehdytykseen.”

Koulutustiimi parannusehdotus?

“Totta kai sehän olisi paras tilanne, että saataisiin kaikille sama koulutustaso. Motivoinnin kannalta tietysti sitten on myös se, että henkilöt keitä siihen valittaisiin ovat jo muutenkin todella työllistettyjä yrityksessä, joten en tiedä motivoituvatko he tästä, koska saavat vielä lisätöitä.” “Alun perin pelisäännöt pitäisi olla kaikilla tietysti samat, mutta ne eivät ehkä silti sitten ole kuitenkaan.”

Ensimmäisessä kyselyssä ilmeni koulutuksen tason olevan heikkoa, miten koet, että sitä saataisiin kohotettua?

“Koulutuksen tasoa on koko ajan kehitetty. On ollut myynninammattitutkintoa ja esimiehen ammattitutkintoa. Koulutukset ovat silti ehkä liian pitkäkestoisia.” “Kyllähän kaikki haluavat koulutusta, mutta sitten kun työntekijöiltä kysyy minkälaista koulutusta? Moni ei osaa vastata, että minkälaista koulutusta haluaisi.”

Onko itselläsi ideoita minkälaista koulutusta henkilökunta tarvitsisi?

“Teknistä tietoa vaativaa koulutusta voisi tarvita eli erikoisosaamista ja ammattitaitoa vaativien osastojen tuotekoulusta. Koulutus olisi myös hyvä antaa kaikille, ettei synny epätasapainoa ja että kaikilta voi vaatia saman verran.”

Pitäisikö koulutus tulla talon sisältä vai ulkopuolelta?

“Voi olla ketjun sisältä, koska silloin se ei periaatteessa maksa mitään.”

Onko työntekijöiden kesken parannettavaa viestinnässä?

“On. Olen aina oletanut, että jos kerron asian esimerkiksi osastonhoitajille niin he kertovat asian eteenpäin. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu. Nyt sitä on tietysti parannettu sähköpostiketjulla, että tieto saadaan kaikille.”

Onko viestinnässä parannettavaa sinun ja yläkerran välillä?

“Kun mietitään koko ketjua, niin tietoa tulee todella paljon. Sitä ei välttämättä tarvitsisi tulla niin paljon. Periaatteessa ketkä työskentelee myymälätasolla niin tietoa ei tarvitsisi tulla edes niin paljon sellaista tietoa millä me ei tehdä mitään.”

Mitä ominaisuuksia arvostat työntekijässä?

“Kaikista eniten arvostan maalaisjärkeä. Arvostan myös, että pystyy vaihtamaan asiasta toiseen nopealla tahdilla. Sanavalmius on myös hyvä puoli.”

Ensimmäisen kyselyn perusteella arvostus jakautuu yrityksessä epätasaisesti?

“Varmasti jakautuu, koska arvostus on ansaittava. Sitähän ei voi saada vaan se pitää ansaita.

Mutta tietenkin pyrkimys on se, että kaikkia arvostettaisiin mahdollisimman tasapuolisesti. Yrityksessä on vain niin eri tason ihmisiä.”

Mitkä näet hyvinä puolina osastovastaavien vähennyksessä?

“Olen aina tukenut ideaa. Tietysti sitten pitäisi olla lisää muuta henkilökuntaa. Silloin kun osastonhoitajia oli enemmän, niin hyvin moni kulki ”laput silmillä”. Jos jonkun osaston osastonhoitaja lähti neljä viikoksi lomalle, niin hänen tavarat seisoivat neljä viikkoa varastossa. Osastonhoitajien tehtävänä on olla myyjien esimiehiä, joten töiden priorisointi on todella tärkeässä roolissa.”

Työskentelevätkö kaikki työntekijät tällä hetkellä heille sopivissa työtehtävissä. “Ei. Siinä on tiettyjä asioita mitä ei pystytä muokkaamaan.”

Kyselyn mukaan työtehtävien jako menee epätasaisesti, koetko asian näin?

“Joo, kyllä henkilöt joilta työnteko luonnistuu ja jota ei joudu olla vahtimassa, niin kyllä minä heille mieluummin työtehtävät jaan.”

Miten pyrit motivoimaan?

“En ole varmaan hirveän hyvä motivoimaan, mutta kyllä minä pyrin lähtemään työn kautta. Sen onnistumisen tunteen kautta.”

Minkä näet syyksi motivaation heikentymiselle?

“Osasyynä varmaan on ketjuuntuminen, jonka kautta oma tekeminen on vähentynyt.”

Miten lippulaiva-ajattelu näkyy mielestäsi kohdeyrityksessä?

“Lippulaivamyymälässä pitäisi olla enemmän henkilökuntaa.”

Myymälähoitaja

Tiedätkö, onko tulossa jotain muutoksia ensivuoden rekrytointiin? ”En.”

Oletko keskustellut myymäläpäällikön kanssa tämän vuoden rekrytoinnista ja mitä muutoksia haluaisit tehdä itse?

”Kyllä minä sen haluaisin laajemmalle levittää, sen työpaikkailmoituksen. Nyt on menty sosiaalisen median kanavan perusteella ja sitä nyt ei kuitenkaan kaikki seuraa.”

Millaisena sinä näet yrityksen perehdytyksen?

”No onhan se heikolla tasolla, jos se on semmoista, että työvälineet käteen, työpaita päälle ja mene katsomaan mitä tuolla tehdään niin ei se ihan optimaalista ole.”

Miten koet, kenen vastuulla se on?

”No viime kädessä varmaan minun vastuulla, mutta osastonhoitajien pitäisi jokaisen pystyä ottamaan enemmän roolia siihen. Ei se voi olla sillein, että vain yksi ihminen perehdyttää, jos esimerkiksi työntekijää haetaan ihan eri osastolle.”

Onko sinun mielestä osastonhoitajille annettu selkeät ohjeet perehdytykseen?

”On annettu joskus, mutta ne on unohdettu jo aikapäiviä sitten. Niitä pitäisi päivittää.”

Näetkö joitain esteitä rekrytointiin/perehdytykseen?

”En mitään esteitä, mitä ei voisi ratkaista sillä jokaisen motivaatio kohdallaan siihen tekemiseen ja sen pitäisi olla, koska hyvä perehdyttäminen ja rekrytointi auttaa tulevaisuudessa kuitenkin todella paljon.”

Koulutustimistä mielipide?

”Minun mielestä se voisi olla toimiva idea. Pelkästään jo siitä, että jokaisella perehdyttäjällä siinä voisi olla oma osa-alue mihin keskittyy siinä perehdyttämisessä. Eli kaikki ei silloin jää sen yhden henkilön vastuulle siinä, eikä kaikki näytä vähän kaikkea vaan kaikilla olisi selkeä osa-alue mitä kouluttaa.”

Kyselyn mukaan koulutuksen taso on heikkoa, miten koet, että sitä saataisiin kehitettyä?

”Ihan siis jo sillä, että tulisi selkeät raamit jo ohjeet minkä mukaan se koulutus toteutetaan. Semmoinen, että olisi joku lista missä käydään läpi kaikki asiat mitä pitää osata. Sen jälkeen, jos tämä uusi työntekijä ei sitä osaa niin se on sen perehdyttäjän vastuulla.”

Koetko että nykyistä henkilökuntaa pitäisi kouluttaa, jos koet niin miten?

”Ainahan kaikki koulutus tuo lisää. On se sitten tuotekoulutusta tai kassakoulutusta. Kaikkeahan sitä koulutusta pitäisi olla, koska nykyään asiat muuttuvat nopeasti ja muutenkin paljon muutoksia on ollut yrityksessä niin kaikki muutokset eivät ole tulleet kaikkien tietoon ihan niin perehdytettynä vaan ne tulevat viiveellä ja asteittain.”

Miten sinä koet, että työntekijät ottavat täällä vastaan niille tarjotun koulutuksen?

”Koulutuksen ottavat varmasti ihan hyvin vastaan. Totta kai joukossa on niitä semmoisia, joilla

on epäluuloja kaikkea kohtaan, mutta se kuitenkin auttaa jokaisen omaa työtä mitä enemmän sinä saat tietoa mitä sinä teet.”

Pitäisikö koulutuksen tulla talon sisältä vai pitäisikö se olla ulkoistettu?

”Talon sisältä olisi tietysti ideaali tilanne. Kuitenkin ulkopuolisen on aika vaikea ymmärtää, miten tämä paikka toimii ja mikä täällä on se lähtötaso. Tietysti jossain vaiheessa tilanne on sitten se, että yrityksen sisältä ei välttämättä löydy sitä tarvittavaa tietotaitoa.”

Yhdestä haastattelusta tuli ilmi dokumentti idea mistä voisi aloittaa, mitä mieltä siitä?

”Joo, tietysti se vaatii sitä oma-aloitteisuutta ja motivaatiota, että sitä ruvetaan tekemään. Totta kai kaikki tieto auttaa kuitenkin. Se on huonoin asia, että kaikki tieto lepää vain yhden ihmisen päässä.”

Oletko huomannut, että työntekijöiden välillä olisi parannettavaa viestinnässä?

”On siellä, liian usein tapahtuu semmoista, että on tavarat hukassa, asiat hukassa sen takia, kun joku on sopinut jotain ja se on sitten jäänyt kertomatta muille sitten lähdetään kotiin. Jolloin ollaan tilanteessa, että kukaan ei tiedä asiasta mitään esimerkiksi joku asiakas tulee hakemaan jotain tuotetta.”

Oletko miettinyt jonkinlaista viestintäkeinoa tähän ongelmaan?

”Niitähän on kokeiltu kaiken näköisiä, mutta se on aika vaikea löytää semmoinen mitä kaikki muistaa käyttää.”

Oletko huomannut, että olisi parannettavaa sinun ja myymäläpäällikön sekä sitten muiden työntekijöiden välillä olevassa viestinnässä?

”On totta kai, aina on parannettavaa. Kaikki asiat esimerkiksi mitä minä ja myymäläpäällikkö tiedetään, eivät välttämättä tule ikinä muiden tietoon. Eikä kyse ole siitä, että ne jätetään tahallaan kertomatta vaan se että siinä on ajattelemattomuutta ja huolimattomuutta.”

Toivoisitko lisää informaatiota ylemmän johdon puolelta?

”Toivoisin, ihan päivittäisistä asioista isompiin asioihin. Esimerkiksi tämä, että yritystä koskevasta muutoksesta kuultiin lehdistä. Tämän tyyppinen toiminta on toistuntu. Yksi iso asia mikä tässä sitten kanssa vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, että me ei olla täällä tietoisia kaikesta.”

Minkä koet parhaaksi viestintä kanavaksi?

”Ideaalisin olisi, kun meillä tuolla on nuo ilmoitustaulut ja fläppitaulut. Niitä käytetään ihan hyvin, mutta pitäisi vielä tehostaa asioissa mitkä pitäisi saada kaikkien tietoon. Se on kuitenkin ensimmäinen asia minkä tuolta näkee, kun taukokuoneeseen menee.”

Mitä ominaisuuksia itse arvostat työntekijöissä?

”Ahkeruutta, maalaisjärkeä sitä, että pystytään ratkaisemaan niitä helpoimpia ongelmia sillein ettei siihen täydy sekoittaa kaikkia. Halu oppia, itse asiassa se halu oppia on kaikista tärkein, koska jos ei ole sitä halua oppia niin silloin toistetaan niitä samoja asioita uudestaan ja uudestaan ilman että niitä opitaan, koska siihen ei keskitytä. Siihen menee sitten taas muitten aikaa, että yksinkertaisia asioita pitää juosta tuolla saman ihmisen uudestaan ja uudestaan kun joku ei vaan viitsi sitä päähänsä iskostaa.”

Kyselyssä tuli ilmi, että arvostus jakautuisi epätasaisesti johdon puolelta, koetko asian näin? ”En koe, jos kaksi henkilö tekee saman työn määrän samalla tavalla.”

Koetko että työntekijät olisivat eri tasolla? Joka johtaa sitten siihen, että heitä arvostettaisiin vähemmän?

”No siis silloinhan tilanne on näin, jos joku näin kokee. Mutta se ei missään nimessä ole kenenkään tarkoitus.”

Miten pyrit johtoasemassa arvioimaan työntekijöitä?

”En välttämättä pyri edes arvioimaan. Totta kai sitä tulee tehtyä, mutta se mitä saa aikaan, kuinka paljon siihen käyttää aikaa ja kuinka paljon työllistää muita siihen oman työn tekemiseen. Ne ovat semmoisia asioita mitkä vaikuttavat siihen, miten minä suhtaudun työntekijöihin.”

Haluaisitko että sinulla olisi mahdollisuus tehdä palautus keskusteluja?

”En tiedä onko se oikein minun asia. Meillä kuitenkin myymäläpäällikkö pitää kehityskeskustelut. Varmasti niin me hänen kanssaan käydään läpi, koska minä en halua kuitenkaan eriarvoista itseäni liikaa. Vaikka olen johtoasemassa niin minä olen täällä auttamassa työntekijöitä tekemään oman työnsä, enkä arvostelemassa tai kritisoimassa. Totta kai haluan antaa rakentavaa palautetta, jos on jotain annettavaa. Minä en halua lähteä siihen, että minä olisin täällä arvioimassa jatkuvasti ihmisiä, koska ihminen on luonnostaan semmoinen, että se ottaa kaiken negatiivisen vähän itseensä. Tai sanotaan että rakentavan palautteen käsittelyssäkin on aika paljon eroja täällä, että miten siihen suhtaudutaan. Monet ymmärtävät, että siinä yritetään kehittyä, mutta sitten jotkut luulee, että se on vain asioihin puuttumista.”

Aikaisemmassa haastattelussa tuli ilmi, että jos henkilö on huonosti motivoitunut ja kokee että hänen työtään ei arvosteta, joka johtaa taas siihen, että hän motivoituu taas entistä vähemmän niin miten tällaiseen kierteeseen pitäisi sinun mielestäsi puuttua?

”Totta kai hakemalla niitä positiivisia. Onnistumisen tunteet on kuitenkin aika keskiössä siinä miten ihminen suhtautuu työhön tai ylipäättänsä elämään. Jos ei koskaan saa sitä posia niin silloin se negatiivinen saa enemmän tilaa jolloin siitä syntyy helposti semmoinen kierre.”

Hyvät ja huonot puolet osastovastaavien vähennyksessä?

”No hyvät puolet tulee selkeästi sen työnantajan kannalta. Se paperin pyörittäminen on pienemmällä porukalla, jolloinka siihen käytetään vähemmän aikaa kokonaisuutena. Samaten mitä enemmän tehdään sitä paperien pyörittelyä, sitä helpommaksi se tulee, toistot tuovat sitä rutiinia. Huonoja puolia totta kai siinä, koska tämä yrityksen tiedonkulku on mikä on niin silloin siitä jää valitettavasti liikaa tietoa matkan varrelle tai ainakin sellaista tietoa mikä ei sitten tule kaikkien saataville. Mitä ei välttämättä koeta sillein, että se olisi tärkeätä.”

Työskentelevätkö kaikki työntekijät mielestäsi sopivissa työtehtävissä tällä hetkellä? ”Niillä resursseilla mitä meillä tällä hetkellä on niin kyllä. Kyllähän siellä olisi vielä muutettavaa, mutta se olisi sitten taas työntekijöiden eriarvoistamista. Mihin täällä tuskin halutaan lähteä, koska se heikentäisi ryhmadynamiikkaa mikä täällä tällä hetkellä on, että joku pistettäisiin tekemään vaan niitä itselleen sopivia hommia. Niin se tarkoittaa sitä, että sieltä jäisi niitä helpompia tai mukavampia asioita tekemättä joidenkin kohdalla.”

Ensimmäisessä kyselyssä ilmeni työntehtäväjako ongelmia, koetko asian näin?

”Tämänkin minä ymmärrän et se tuntuu siltä, mutta on semmoisia työtehtäviä joihin kaikki ei välttämättä sovellu. Silloin se tarkoittaa sitä, että ne jotka pystyvät tekemään niitä haastavampia asioita niin tekee enemmän niitä ja loput voi tehdä sitten niitä tylsältä tai ärsyttävältä tuntuvia rutiinitöitä. Mitkä kuitenkin ovat todella tärkeä osa kaupanalalla.”

Miten pyrit motivoimaan työntekijöitä tai mitä motivointikeinoja tykkäät käyttää?

”Positiivisen keksiminen. Pyrin sanomaan silloin kun joku menee hyvin, että nyt on mennyt hyvin. Kehu ei kuitenkaan maksa mitään ja rahaa en voi täällä jakaa niin kyllä se positiivinen palaute on siihen paras keino ja kannustaminen.”

Mikä sinua motivoi tällä hetkellä?

”Onnistumisen tunne, jokainen asia varsinkin mitä haastavampi asia niin sen kun saa hoidettua kunnialla loppuun. Vaikka se on ärsyttävää silloin kun sitä tekee, niin sen tunne mikä tulee, kun sen tekee niin se on aika palkitseva.”

Kyselyssä ilmeni, että motivaatio on heikentynyt parin vuoden aikana. Minkä koet syyksi? ”Kyllähän se on tämä yrityksen tämän hetkinen tilanne. Kaikilla on lisääntynyt työmäärä ja vaatimustaso, mutta se ei näy millään muulla tavalla kuin lisääntyneenä työmääränä. Myös kun kaikkea ei saa kuitenkaan tehtyä. Silloin kun et saa asioita tehtyä loppuun asti, niin siitä jää ne onnistumisen tunteet helposti saamatta.”

Koetko että sitä pystyisi kohottamaan, jos unohdetaan taloudelliset tekijät?

”Totta kai enemmän pitäisi saada positiivisuutta. Yleisesti on se sitten sanojen muodossa, tekojen muodossa tai minkä tahansa muodossa ei se raha ole kuitenkaan ainoa motivaattori millään alalla vaan siellä on paljon muitakin asioita.”

Eräässä haastattelussa ilmeni, että kyseisessä myymälässä missä hän nyt työskentelee on motivoituneempaa henkilökuntaa kuin täällä, koska he ovat nuorempia, mitä mieltä tästä? ”No varmasti se on. Onhan se luonnollista, että ihminen leipiintyy mitä enemmän se tekee. Sen takia pitäisi keksiä enemmän keinoja, miten saataisiin muutettua sitä työnkuvaakin niin, että se motivaatio saataisiin pysymään yllä. Tietysti mahdollisuudet on aika rajallisia”

.

Millaisena sinä näet yrityksen työnantajana?

”Onhan jatkuvassa epätietoisuudessa eläminen haastavaa. Sitä se on kenelle tahansa, joka sitoutuu omaan työhönsä. Paljon epätietoisuutta sitten kun muutoksia on kuitenkin tullut, niin muutoksiin tottuminen vie aina oman aikansa. Mutta näen kuitenkin että olemme matkalla parempaan suuntaan.”

Haastateltava A

Miten koet, että kohdeyrityksessä perehdytyksen taso on muuttunut?

”Ei se perehdytys ole minun mielestäni muuttunut miksikään. Se on ollut aina samanlaista löperöä. Päällikkö sanoo jollekin, että hei tuossa olisi nyt uusi tyyppi, että menkää nyt ensin, vaikka sinne ja katsokaa vaikka tiettyä osastoa ja laittakaa hyllyyn ja bla bla bla. Minä kun tulinkin, niin minut työnnettiin ensimmäiseksi elektroniikkaosaston kassaan, ilman mitään perehdytystä, eikä se nyt paljoakaan ole siitä muuttunut.”

Onko kohdeyrityksen ja nykyisen toimipisteen välillä eroja perehdytyksessä?

”Siellähän tehdään nyt remonttia, niin sen takia siellä on vähän sekavaa. Minua nyt ei ole kauheasti perehdytetty, kun tiedetään että minä olen siellä ollut ennenkin. Mutta siellä on

niitä semmoisia kouluharjoittelijoita ollut, niin minun mielestäni niille kyllä aika hyvin tehdään selväksi, myymäläpäällikkömme jonkin verran hoitaa tätä perehdytysasiaa.”

Miten se hoitaa eri tavalla, kuin kohdeyrityksen myymäläpäällikkö?
“Sanoo vähän sillain niin kuin yksityiskohtaisemmin, että miten asioita tehdään”

Antaako selkeitä tavoitteita?

“Antaa, että ei sellaista epämääräistä, että ole nyt siellä tai tee nyt sitä, vaan niille annetaan yksinkertaisempia yksityiskohtaisia tehtäviä. Mutta kaiken kaikkiaan kohdeyrityksessä perehdyttäminen ollut aina vähän sitä ja tätä”

Kenen vastuulla sinun mielestäsi perehdytyksen pitäisi olla?

“Myymläpäällikön vastuullahan se ensisijaisesti on, myymäläpäällikön pitää ohjeistaa osastonhoitajia, että he osaavat perehdyttää taas osastolla olevia alaisia.”

Miten muokkaisit perehdytystä?

“Osastoilla perehdyttämisen pitäisi tapahtua sillä tavalla, että annetaan uudelle ihmiselle ensimmäiseksi jokin helpohko tehtävä, jonka se osaa ilman muuta, tai sitten se tehdään valvonnan alaisena, eikä tapahdu sellaista, että siellä alkaa vaan sitten joku pyöriskelemään, että mitähän tässä pitäisi tehdä.”

Miten koet, että koulutuksen taso olisi muuttunut?

“Laatu on varmaankin parantunut, koska koulutusta on ollut enemmän ja esim. erikoiskoulutusta ollut ja se oli hyvinkin laadukasta. Siihen verrattuna mitä ollut aikoinaan, niin onhan se parantunut laadultaan, sekä määrältään. Mutta ei se liiallista ole vielä.”

Mitä haluaisit lisää?

“Sellaista, jolla on konkreettinen vaikutus työtehtävien hallitsemiseen, eli siis ei mitään semmoista yleistä, sen pitää olla sellaista josta on välitön hyöty niiden työtehtävien hoitamiseen. Koulutus perusasioihin, tapauksesta riippuen, jos tulee kassajärjestelmiin muutoksia, niin niiden parissa työskenteleviä koulutetaan siihen. Ja esim. minulle kalastuksessa toivoisin lisää koulutusta tuotteista.”

Tulisiko koulutuksen tulla yrityksen sisältä vai ulkopuolelta?

“Sisältä jos on halua ja kykyä kouluttaa. Tietää että mitkä talon systeemit ovat.”

Toimiiko Kohdeyrityksessä viestintä vaadittavalla tasolla johdon ja henkilökunnan välillä?

“Huomaa että on yritetty parantaa, mutta ei se nyt niin kauhean hyvää ole. En tiedä on se aina ollut vähän huonoa.

Nykyisen toimipisteen ja kohdeyrityksen erot johdon ja myymälätason välillä?

“En usko, että vaikuttaa. Jos tulee viestiä, niin sehän tulee myymäläpäällikön kautta sähköpostitse.”

Eroaako myymälätasolla?

“Ihan samalla tasolla”

Onko riittävää?

“Kyllä se nyt on. Tulee ajoissa, jos vain kerkeää sähköposteja lukemaan, kun saattaa tulla satoja päivässä.”

Miten viestintä sähköpostilla toimii toimipisteessä, jossa työskentelet?

“Ihminen joka aamulla laskee pohjat, käy myös myymälän sähköpostin aina läpi ja jakaa viestit asianomaisille, jolloin sähköposti on aina tyhjä aamulla.”

Mitä eroja näet nykyisen toimipisteen ja kohdeyrityksen välillä työntekijöiden arvostuksessa?

“Ei tule yleensä kehuja, eikä tullut kohdeyrityksessäkään. Työntekijän arvostus on siinä mielessä huonoa, että jos on ihmisiä sairaana tai muuten vähissä niin sitä ei oteta millään lailla huomioon, vaan odotetaan venyvän ja venyvän. Ollaan välillä niin pienellä porukalla, ettei ole tosikaan, kolme ihmistä, joista yksi istuu kassassa. Aivan naurettavaa.”

Minkä koet vaikuttavan arvostukseen?

“Työpanoksella, ei pelkällä nuolemisella. Vaikea sanoa.”

Miten arvostat muita työntekijöitä?

“Kyllähän minä arvostan muita työntekijöitä, mutta en sitä aina sano kenellekään. En osaa sanoa, että ketä kohdeyrityksessä arvostetaan enemmän ja ketä vähemmän. Ehkä se näkyy sitten siinä, että heille järjestetään jotenkin paremmat oltavat, kuin toisille.”

Kyselyssä ilmeni, että työntekijöiden arvostaminen jakautuu?

“Olisiko vain henkilökemioissa, että joidenkin ihmisten kanssa päälliköt tulevat toimeen ja joidenkin kanssa ei. Joskus tietenkkin joku kunnostautuu työnteossa niin paljon, että he

ansaitsevat sen esim. sellaiset ihmiset jotka uskaltavat mennä työtehtävästä toiseen ja hallitsee niitä, toisin kuin sellaiset, jotka eivät halua mennä työtehtävästä toiseen. Sellaisten moniosaaajien arvostus kyllä jossain näkyy.”

Oletko sitä mieltä, että tuosta voi päätellä, että sellaisia ihmisiä jotka eivät jousta, niin eivät saa arvostusta?

“Siitä tulee sellainen kierre, että ne jotka eivät jousta niin heitä aletaan arvostaa vähemmän ja sitten he joustavat vielä vähemmän.”

Koetko että arvostus on muuttunut vuosien varrella?

“Yrityksen tilanne on muuttunut ja se vaikuttaa yritykseen, niin se näkyy siinä, että työntekijöitä ei arvosteta samalla tavalla, kuin silloin aikanaan, kun meni hyvin. Ennen pystyi neuvottelemaan palkoista, nykyään ei pysty. Osastojen miehitys oli ihan toista luokkaa, mitä se on nykyään. Venymistä ei odotettu samassa mittakaavassa, kuin nykyään. Nykyään pidetään itsestään selvänä, että kaikki tekee kaikkea mitään kyselemättä ja venytään joka suuntaan. Mutta kai se nyt johtuu kaikki tästä taloustilanteesta”

Koetko että organisaatiomuutokset ovat olleet hyviä vai huonoja?

“Se on vaikuttanut heikentävästi kaikkien osastojen toimintaan. Minullakin on neljä eri osastoa. Se on ihan hirveä määrä hoitaa niitä, siinä on kaksi isoa osastoa ja kaksi pienempää osastoa ja minulla ei siinä ole periaatteessa yhtään apulaista, niin ei meinaa millään ehtiä.” Mitä jos siinä olisi joku apulainen?

“Minulla itseasiassa ollut ihan hyvä apulainen, mutta en koskaan tiedä tuleeko hän minun osastoille ja minkälaisia vuoroja hän tekee. Ei voi luottaa siihen, että onko hän apuna tänään vai ei.”

Miten koet, että nykyisen toimipisteen ja kohdeyrityksen välillä on eroja työntekijöiden motivaatiossa?

“Minusta vähän tuntuu, että siellä on motivoituneempaa vähäsen. Siellä porukka on vähän nuorempaa kuin kohdeyrityksessä, jossa on tällaisia muutamia vähemmän motivoituneita. Kyllä siellä on saatu ihmisiä paremmin motivoitumaan kuin kohdeyrityksessä.”

Koetko että motivoituneisuus on ikäryhmistä riippuvainen

“Suurin piirtein menisi näin, nuoremmat ovat vähän motivoituneempia, kuin vanhemmat. En tiedä mistä se johtuu, koska nuoremmat ovat suurin osa sellaisia, jotka eivät edes aio jäädä tuolle alalle.”

Motivoidaanko siellä verrattuna kohdeyritykseen? Mitä mieltä olet lippulaiva-ajatuksista?
“Minun mielestäni lippulaiva-ajattelu jää vain puheeksi, jo pelkästään sen takia pitäisi panostaa enemmän esim. Selkeästi työtunteina.”

Koetko että kohdeyritykseen kannattaisi antaa lisää tunteja, jos siellä ei ole motivoitunutta porukkaa? “Eihän ei motivoituneesta ihmisestä saa paljon mitään irti, ylimääräistä ainakaan. Mutta kyllähän se voisi motivoida, jos ihmiset huomaisivat, että heidän työtään arvostettaisiin ainakin sillä tavalla, että annettaisiin riittävä aika hoitaa se asia hyvin.”

Mitkä ovat sinun mielestäsi parhaita motiivintekijöitä?

“Ainakin kuunteleminen silloin, palkka ei ole pidemmän päälle, kuunnellaan ja reagoidaan epäkohtiin paremmin, silloin kun tulee alaisen kanssa jotain sellaista. Se vaikuttaa heti sairaslomiin ja tapauksiin, kun niitä kuunnellaan ja tehdään asialle jotain. Mutta kyllä tietenkin aina sanallinen palaute, myöskin positiivinen palaute. Negatiivinenkin palaute saattaa motivoida, mutta jos pelkästään sitä välitetään työntekijälle, niin ei motivaatio lisääny.”

Koetko että motivaatio on heikentynyt vai parantunut?

“Ei se kyllä kauheasti ole muuttunut, ollut aina vähän samanlaista. Siinä mielessä parantunut, että työnantaja on enemmän kiinnittänyt siihen huomiota esim. työterveys on uusi juttu ja sitten työympäristö on parantunut varsinkin kohdeyrityksessä. Kokonaistrendi on parempaan suuntaan, mutta ehdottomasti paljon kehittämistä.”

Mitkä koet parhaiksi viestintäkanaviksi?

“Jos minä ja myymäläpäällikkö, niin suullinen viestintä kaikkein parasta. Sähköposti hyvä pientä nippelitietoa sisältävään viestintään. Yleiseen tiedonantoon kahvion pöydällä olevaan kansioon tuleva info on hyvä, kunhan sitä kaikki opettelee lukemaan. Toisaalta sekin, että liikaviestintä aiheuttaa sen, että niihin turtuu ja sitten niitä ei jaksa kaikkia lukea. Pitäisi olla terävyys, että vain huippuasiat viestitään näkyvästi. “Tänään oli kassan roskis huonosti, ei hyvä”- viestit vähentävät muiden viestien arvoa.”

Haastateltava B

Mitkä olivat sinun mielestäsi tärkeimpiä asioita oman tietotaidon kehittämisessä?

“Ne eivät suoranaisesti tulleet minkään perehdytysohjeistuksen kautta, vaan tulivat työn sisällön kautta. Eihän kohdeyrityksessä ole mitään kunnon perehdytysohjelmaa, mikä olisi käytössä tai käytäisiin jokaisen työntekijän kanssa läpi asioita esim. ensimmäisen kuukauden ajan. Tuli enemmän esille siinä päivittäisessä työssä”

Eli ei ollut mitään perehdytystä?

“Perusjuttuja käytiin läpi, että miten työyhteisössä toimitaan, mutta kyllä pääsääntöisesti se oppi mikä tuli, niin se tuli niistä päivittäisistä työtehtävistä”

Koitko eroa eri työasemien välillä?

Yrityksen eri tehtävissä tuli uusia ohjelmia sekä tietojärjestelmiä, joihin tarvittiin perehdytys. Näitä järjestelmiä opetellessa oli hyvä, että joku oli vieressä opastamassa. Myymälän työtehtävissä kukaan ei kerkeä olla vieressä koko ajan opastamassa.

Eroja uuteen työpaikkaan verrattuna?

“Ensimmäinen viikko meni pelkän perehdytyksen kanssa, eli käytiin läpi kaikkia yrityksen asioita ja tuotteita. Antoi hyvät avaimet työn aloittamiseen.”

Olisitko toivonut lisäkoulutusta?

Oppisopimuksella koulu kohdeyrityksen kautta. Olisi voinut tulla aikaisemmassa vaiheessa, ettei vasta sitten kun oli ollut jo muutaman vuoden töissä. Eri osastoilla myös on hyvin teknisiä tuotteita, joita ei välttämättä osannut käyttää tai ollut ammattitaitoa niihin ellei alan töitä ole tehnyt. Olisi ollut kiva, jos niistä olisi joku kertonut, eikä olisi tarvinnut itse lukea ohjekirjaa ja kuunnella asiakkaita. Kuukaudessakin saisi paljon aikaan, eli ei veisi paljoa aikaa.”

Ei tullut toimittajien puolelta mitään ohjeita tai koulutuksia?

“Pitkälti oli niin, että jos ei jotain ymmärtänyt, niin piti itse selvittää.”

Miten suhtauduttiin koulutuksiin?

“Niitä muutamia kertoja, kun niitä oli, niin ainakin ne aika hyvin otettiin vastaan. Aina niistä on jotain apua, aina tulee joku uusi juttu, mistä hyötyy.”

Mitä eroja viestinnässä, jos puhutaan nykyisestä työpaikasta ja kohdeyrityksestä?

“Kohdeyrityksessä yleensä, kun tuli joku tiedote tai jotain, niin sen oli kuullut jostain jo ennen kuin se virallinen tiedote tuli. Tieto kulki eri tavalla ja nopeammin, kuin olisi pitänyt. Kohdeyrityksessä olisi parantamisen varaa tiedottamisen osalta, esim. jos ei saada jotain tavaraa, niin se ilmoitetaan päivää ennen kuvaston julkaisemista. Vaikka se on varmaankin ollut tiedossa jo viikkoja aikaisemmin.”

Heikkouksia henkilökunnan välillä?

“Silloin kun itse olin töissä yrityksessä, niin kyllä silloin henkilökunnan välillä kulki hyvin. Tietenkin oli tuttuja ja ei niin iso työyhteisö, ettei asiat olisi tulleet esille. Enemmän se oli ehkä vähän isommassa kuvassa se ongelma.”

Mikä olisi paras viestintäkanava?

“Sähköposti oli yleisin kanava, mitä käytettiin. Ihan perusmyyjillä ei ollut yrityksen sähköpostia, jota siihen viestimiseen käytettiin, eli niiden tiedon saaminen perustui heidän, joilla oli sähköposti, tapaan levittää sitä tietoa. Ei ollut mitään selkeää ohjeistusta, että joku esittäisi asian kaikille, vaan se oli silleen, että joku sanoi jotain ja joku sanoi näin.

Olisi ollut hyvä, että vaikka kerran viikossa oltaisiin käyty asioita läpi kaikkien kesken.”

Huomasitko muutoksia viestinnässä?

“Henkilöstä riippuen, itse kun työskentelin, niin ylemmältä ketjutasolta viestiminen toimi hyvin osaston asioista, mutta sitten kuuli toisilta, että ei välttämättä ollut samanlaista. Joskus saattoi kestää pitkään saada vastausta sähköpostiin.”

Huomaatko eroja nykyisestä työpaikasta ja kohdeyrityksestä työntekijöiden arvostuksessa?

“Henkilökohtainen mielipide on se että, kun tehdään jotain työtä, niin aina pitäisi olla jonkinlainen kannustin ja palkitsemisjärjestelmä. Ainakin itse toimin sillain, että enemmän teen töitä ja paremmalla motivaatiolla, jos siitä myös saa vähän enemmän. Kaikkialla sellainen ei tietenkään ole mahdollista, mutta ei tarvitse olla sellainen, että saa enemmän palkkaa, vaan joku ihan pieni juttu riittäisi siihen. Että jos palkittaisiin sitä ja monesti kiitos on jo ihan tarpeeksi.”

Jos puhutaan pelkästään kohdeyrityksestä, niin mitkä asiat vaikuttivat sinun saaman arvostuksen tasoon tai vaikka muidenkin työntekijöiden arvostukseen?

“Varmaan ihan päivittäisessä työssä, että tulee aikaisin paikalle ja lähtee sitten kun pitää lähteä, että päivittäisessä työssä tekee sen mitä pyydetään.”

Kyselyssä ilmeni arvostuksen jakautumista, koitko asian näin?

“Itselleni ei jäänyt sellaista käsitystä, että olisi arvosteltu ketään henkilöstä riippuen. Toiset tekee toisella tavalla töitä ja toiset toisella tapaa. Kaikki ei tule kaikkien kanssa toimeen. Riippuu myös siitä, että miten sen kokee, toiselle riittää, että sanoo “hyvä homma” ja toiselle pitää kirjoittaa siitä lappu.

Koetko että arvostuksen taso olisi heikentynyt?

“En kokenut, että olisi minun kohdalla ainakaan muuttunut”

Minkälaisena koet muutokset organisaatiossa?

“Mun mielestä se on hyvä juttu osastojen hallinnossa, että vähemmällä henkilökunnalla onnistuu tavaroiden tilaaminen, mutta sitten taas se, että jos on hirveän isot neliömäärät ja paljon osastoja, niin pystyykö siinä sitten keskittymään niihin kaikkiin, sekä palvelemaan asiakkaita siinä samalla. Kohdeyrityksessä on osaksi aika teknisiä tuotteita, että onko tarpeeksi

tietoa ja taitoa, jotta pystyy palvelemaan asiakkaita kaikilla tarvittavilla osastoilla. Osastojen välillä saattaa olla aika isoja harppauksia. Että ainakin minusta tuntuu hölmöltä, jos menen kauppaan ja myyjä tulee auttamaan minua, mutta ei osakkaan auttaa, niin ei siitä hyvä fiilis jää”

Mitä eroja huomaat nykyisen ja kohdeyrityksen välillä, jos puhutaan työntekijöiden motivoinnista?
“Meillä on aika paljon työntekijöiden kanssa työajan jälkeistä tapahtumaa ja niihin saa kaikki osallistua, miten parhaaksi näkee. Meillä on myös paljon erilaisia kilpailuja yrityksessä, jotka motivoivat meitä tiimitasolla.”

Mitkä olivat parhaat motivointikeinot kohdeyrityksessä?

Itseä motivoi eri osastoilla olevat minulle mielenkiintoiset tuotteet/tuoteryhmät. Se oli varmasti isoin motivaattorin lähde.

Voisikohan kohdeyrityksessä toteuttaa jonkinlaista tervehenkistä kilpailua?

“Miksi ei voisi, en näe mitään syytä, että miksi ei voisi, mutta millainen se kilpailu olisi niin se on sitten toinen asia, mutta varmasti kilpailusta riippuen varmasti motivoisi työntekijöitä.”

Huomasitko että motivointi olisi muuttunut vuosien varrella?

“Minulla oli ainakin silloin, kun oli mahdollisuus päästä sinne kouluun. Toimi minulle motivaation lähteenä, sillä se olisi voinut poikia sitten vaikka mitä.”

Eroja eri vastuutehtävien välillä?

“Vaikea sanoa, sillä molemmissa oli eroja, työkaverit aina motivoi, sillä on iso vaikutus, että millainen työyhteisö on.”

Miten koet, että työyhteisö olisi kehittynyt?

“Pitkään oli hyvin sama porukka ja siinä hyvin tutustui kaikkiin. Loppuvaiheessa työporukka alkoi uudistua. Työyhteisö jakautui vanhoihin ja uusiin työntekijöihin ja työporukka ei ollut enää sellainen, että kaikki yhtä, mutta alkuun se oli sellaista, kun kaikki olivat olleet pitkään samassa paikassa töissä”

Millainen kohdeyritys työnantajana?

“Yleisesti ihan hyvä, että kyllä minä tykkäsin siellä olla töissä. Yleiskuvana hyvä työnantaja ollut. Varmasti kaikissa työpaikoissa on miinuspuolia ja ongelmia, mutta en huomannut ainakaan omissa työtehtävissäni mitään ongelmia työyhteisössä tai tehtävissä.”

Koulutustiimiidea?

”Tosi hyvä ajatus sillä tavalla, että se kuka sen tekisi, pystyisi kehittämään sitä sillä, että tekisi sitä useita kertoja. Sekä kaikki saisi ns. samat valmiudet töiden tekemiseen itsekseen. Eikä tulisi sellaista, että toinen on sanonut, että tämä tehdään näin ja toinen sanonut, että toisella tavalla.”

Annettiinko sinulle tavoitteita esim. osastonhoitajan roolissa?

”Tilikausille oli budjetoitu myynnin kasvu verrattuna viime vuoden tilikauteen. Myyjän on hankala vaikuttaa myynnin tasoon, jos ei esim. ole tavaraa, jota myydä. Enemmän olisi pitänyt käydä sitä, että jotain olisi pitänyt tehdä eri tavalla, jotta päästään korkeampiin myynteihin. Olisi pitänyt käydä tarkemmin läpi sitä, että millä keinoilla päästään tavoitteisiin ja miten se kasvu olisi tarkoitus tehdä. Se on kuitenkin monen asian summa.”

Haastateltava C

Mitkä olivat sinulle tärkeimpiä asioita oman tietotaidon kehittämisessä, kun työskentelit yrityksessä?

”Se, että katsoo vanhemmilta työntekijöiltä mallia ja kysyy heiltä tarvittaessa. Sitten kun on jonkun aikaa ollut niin voi löytää itsekin omia tapoja, miten kehittyä. Katsoo esimerkiksi joidenkin asiakaspalvelu tyyliä ja lähtee siitä itse muokkaamaan omanlaista tyyliä.” Millaista perehdytystä sait silloin kun aloitit työskentelyn yrityksessä?

”Sain perehdytystä vapaa-aika osastonhoitajalta. Se ei ollut minun mielestäni mitenkään sellaista virallista perehdytystä. Ei hänellekään varmaan oltu annettu selviä raameja, miten hänen pitäisi lähteä sitä tekemään. Vaan se meni ihan sillein, että miten hän itse koki sen hyväksi. Sitten siinä oli niitä vanhempia työntekijöitä muitakin ja niiltä tuli sitten aina ”nakkeja”, joten hekin olivat sitten myös tietyllä tapaa ohjaamassa. Kyllä siellä sitten tietenkin tykättiin huomauttaa ja varsinkin jos virheitä tuli tehtyä niin kyllä siitä sai sitten jälkeen päin kuulla. Mutta tuli kyllä myös hyvää palautetta ja olihan se aika lailla sellaista kädestä kiinni tekemistä että tehdään yhdessä.”

Koitko, että perehdytyksen taso olisi noussut tai laskenut sillä aikaa, kun olit töissä? ”Tosi vaikea kysymys, koska yrityksessä ei oikeastaan ole oikeaa virallista tapaa kouluttaa. Tai en tiedä kuinka paljon osastonhoitajat, jotka ohjaavat nuorempia niin saavatko he kunnan ohjeistusta ja palautetta perehdytykseen. Se riippuu todella paljon henkilöstä joka kouluttaa ja tietysti koulutettavasta.”

Koulustuimi mielipide?

”Minun mielestä kuulostaa yhdeltä ratkaisulta, mikä tuossa äskeisessä kysymyksessäkin tuli. Juuri se, että ei ole mitään raamia koulutuksessa, että se on tosi sattuman varaista. Kouluttaminen on myös haaste, sehän on vaikea työ saada se työntekijä hyvin koulutettua niin tuota kauttahan se koulutuksen laatu nousisi, jos tulee toistoa. ”

Eroaako nykyisen työpaikan perehdytys kohdeyrityksen perehdytykseen?

”Meillä on selkeät raamit. Ennen kuin aloittaa käytännössä oikean työn täytyy käydä viikon koulutus, jossa sinua vain koulutetaan työtä varten. Tämän jälkeen tiiminvetäjä kouluttaa sinua ja hän raportoi omalle esimiehelleen mitä hän tekee uusien työntekijöiden kanssa ja vastaanottaa esimieheltä palautetta siitä. Se ei ole vain sillein, että hän voi mielivaltaisesti päättää mitä opettaa ja tehdä mitä huvittaa. Totta kai, kun myynnissä ollaan hänen palkkaus perustuu siihen mitä minä teen, että totta kai siinä on se oma porkkana. Mietin kanssa et se koulustuimi ehdotus joka teilläkin oli, niin jos siinäkin olisi niille joku oma porkkana jotka kouluttaa, että jo he pärjäävät hyvin niin se kanssa varmasti motivois niitä.” Olisitko toivonut lisäkoulutusta työskennellessäsi kohdeyrityksessä?

”Sillein ehkä kyllä, kun monella osastolla työskentelin niin esimerkiksi miettii työkalu- ja kalastusosastoa hirveän laaja valikoima tavaroita. Sellaisia vähän erikoistuotteita mistä ei kovin helposti tiedä, ellei itse jotain rakennushommia ole tehnyt tai itse kalastanut, vähän olen itse rakentanut ja kalastanut mutta en kuitenkaan mikään ammattilainen ole. On joutunut vaan opettelemaan kuuntelemalla mitä vanhemmat työntekijät on sanonut ja tehnyt. Koen, että minunkin ammattitaito olisi ollut paljon parempi, jos olisi otettu henkilöitä, jotka on ollut pidempään niin kuin minä itse mukaan koulutuksiin. Jos olisi ollut esimerkiksi jotain tavarantoimittajan koulutuksia tai sitten niin että osastonhoitaja on velvollinen kouluttamaan osastohenkilökunnan jälkeinpäin. En kertaakaan käytännössä saanut mitään ammattimaista koulutusta mihinkään tuotevalikoimiin, mikä olisi varmasti auttanut myymään paremmin myös.

”

”Senhän voisi esimerkiksi toteuttaa ihan niin, että katsoo vaikka jonkun tunnin mittaisen kalastusdokumentin jostain tietyn tyyppisestä kalastuksesta. Sitten siitä osastonhoitaja voi kertoa, että mikä menee mihinkin ja meillä löytyy tuo ja tuo tuote. Kunhan jostain aloittaisi.”

Miten kohdeyrityksen työntekijät suhtautuvat koulutukseen?

”Koen että tämä riippuu ihan henkilöstä, aina on kumpaakin puolta. Jos sen aloittaisi kevyesti eikä sen tarvitsisi olla niin raskasta niin sehän voi olla ihan hauskaa. Vaikea kuvitella, että hyvin toteutetulla koulutuksella pahimmatkaan soraäänit olisivat vihaisia. Tietysti en tiedä mikä siellä on tällä hetkellä tilanne, mutta siellä oli ehkä vähän sellaista motivaatio ongelmaa joskus aika monella.”

”Omaan työpaikkaan verrattuna niin työpaikassani jokainen oikeasti haluaa kehittyä koko ajan ja tehdä asioita paremmin niin sitten tietysti ne koulutukset otetaan myös tietysti ilolla vastaan. Tietysti palkkaus vaikuttaa tässä tapauksessa.”

Mitä eroja näet viestinnässä nykyisen ja kohdeyrityksen välillä?

”Meillä on viikoittain palavereja missä käydään viikon tapahtumia ja kysellään muutenkin kuulumisia. Kohdeyrityksessä tuli vähän sellainen tunne, että siellä ei ollut mitään sellaista yrityksen puoleista rakennetta sille yhdessä tekemisen tunteelle. Se oli vain sellaista henkilökohtaisien suhteiden rakentamista. Koin myös koko urani yrityksessä, että siellä on tosi vähän suullista viestintää johdon ja myymälähenkilökunnan välillä. ” Miten parantaisit tätä?

”Meillä on nykyisessä yrityksessäni sellainen käytäntö, että kerran kuukaudessa kokoontutaan koko Helsinki. Siellä on noin 50 myyjää ja kaksi esimiestä, jotka ovat myyjien ja tiimienvetäjien pomoja. Me joka kuukausi käydään läpi viime kuukausi. Käydään läpi, miten on mennyt, saadaan palautetta, käydään läpi mitä seuraavassa kuussa tulee tapahtumaan ja käydään keskustelua missä voi kertoa omia mielipiteitään. Siitä tulee hyvä fiilis, koska ikään kuin näkee ne ihmiset päätösten takaa ja kuulee heidän perusteluita miksi näin tehdään. Se antaa itselle vahvemman uskon siihen mitä tulee tapahtumaan siihen tekemiseen. Kohdeyrityksessä on tietysti tosi vaikeaa toteuttaa mitään tällaista pitkien välimatkojen takia, mutta esimerkiksi joskus oli jotain suomen laajuisia pikkujouluja tai vastaavia. Niin vaikka kerran vuodessa olisi joku semmoinen ei täydy olla pikkujoulut, mutta että joku päivä missä käytäisiin asioita läpi. Ettei olisi pelkästään sähköistä viestintää. Minun mielestäni suullinen viestintä on paljon inhimillisempää ja jollakin tapaa myös aidompaa.”

Miten viestintä on kehittynyt kohdeyrityksen elinkaarena?

”Myöhemmin kun yritys ketjuuntui, on ikään kuin oikea rakenne ja on ihan viestintä ihmisiä töissä ja he ikään kuin määrää sen miten se toimii. Niin ehkä se on vähän tehokkaampaa ja virallisempaa ja tulee ihan aidon näköisiä sähköpostiviestejä ja ilmoituksia taululle, mutta sitten toisaalta siitä on jotenkin kuollut sellainen fiilis, että me tiiminä päätetään niistä asioista. Nykyään se tuntuu enemmän sellaiselta ylhäältä alas meiningiltä kuin ennen.

Vähemmän käydään vuoropuhelua ja enemmän kuunnellaan.”

Miten nyky yrityksessä eroaa työntekijöiden arvostus kohde yritykseen verrattuna?

”Tietty tässä on nyt se, että nykyisessä yrityksessä on helppo seurata tulosta, kun katsoo vain monta kauppaa olet tehnyt. Kohdeyrityksessä tämä on paljon vaikeampaa, mutta se olisi hyvä, jos siihen jonkun tavan löytäisi. Uudessa työpaikassa minulle tuli täysin yllätyksenä se, että jossain työpaikassa voi olla sillein, että saa paljon arvostusta ja huomioimista. Minua itseäni se motivoi tosi paljon ja varmasti monia muitakin. Olen itse esimerkiksi voittanut ulkomaan matkan, koska voitin myyntikilpailun.” Koitko itse saavasi kohdeyrityksessä arvostusta?

”Joskus joo, mutta ehkä ei ihan viime aikoina. Se voi tietysti olla myös itsestäni kiinni, että on vähän niin kuin lopahtanut eikä ole ihan samalla tavalla silloin edes ansainnut arvostusta.

Muutaman viimevuoden aikana ei ehkä ollut sellaista mikä motivoisi hirveästi itseänsä. Ei ollut sellaista porukkaa minkä kanssa olisi halunnut kilpailla arvostuksesta.”

Ensimmäisessä kyselyssä ilmeni arvostuksen jakautumista, koetko asian niin?

”Luulen, että sitä tapahtuu vähän aina. Ei ihmiset voi nähdä kaikkea ja jokaisella on väkisinkin olemassa olevia mielipiteitä, mutta niihin voi toki yrittää vaikuttaa. Kohdeyrityksessä on henkilöitä joilla on tosi vahvoja mielipiteitä. Siellä ehkä myös vähän annetaan arvostusta siitäkkin kenen kassa käy esimerkiksi kahvilla tai tupakalla, siellä ei ehkä aina osata katsoa objektiivisesti niitä työasioita. Eikä myös osata antaa aikaa sille omalle mielipiteelle hautua, että nähdään vain yksi asia ja sitten ei mietitä yhtään sitä ympäristöä. Ja tämän perusteella tehdään johtopäätös ja sitten ei enää arvosteta

sitä ihmistä, vaikka hän voisi ansaita arvostuksen. Tiivistettynä niin joo koen kyllä, että siellä voi olla sellaista, että ihmiset, jotka sitä ansaitsisi eivät sitä välttämättä saa niin paljon tai saavat negatiivista huomiota.” Miten koet, että kohde yrityksen työntekijöitä pitäisi motivoida?

”Koen että osastonhoitajilla ja myymäläpäälliköllä on iso vastuu. Se pitäisi lähteä ihan siitä, että työntekijä tekee joka päivä jotain järkevää ja jos on tehnyt asiat hyvin niin siitä pitäisi saada palautetta. Ei välttämättä joka päivä, mutta edes kerran viikossa. Siellä ei ole asetettu sellaisia selkeitä tavoitteita, ei ole sellaisia pidempiaikaisia tavoitteita. Välillä tulee satunnaisia palautteita, mutta siitä on vaikea pitää kirjaa, että meneekö nyt hyvin vai huonosti. Jos palautteessa olisi jatkumo, niin siitä voisi tulla fiilis, että ollaan menossa parempaan suuntaan.” Millainen kuva sinulla jäi kohdeyrityksestä työnantajana?

”Olin tosi pitkään siellä. Tosi kiitollinen siitä, että oli vakaa työpaikka, joka oli joustava mitä tulee työvuoroihin. Hyvän kaveriporukan sain sieltä. Kaiken kaikkiaan hyvä fiilis jäi, mutta sitten kun oli siinä mukana ja näki, että kehitys lähti huonompaan suuntaan eikä ole vain minun mielipide koska yrityksellä menee huonosti. Jäi sillein huonomaku, koska suunta oli väärä. Keskityttiin vääriin asioihin ja sitä kautta myös se näkyi työyhteisössä. ”

Haastateltava D

Minkälaisena olet nähnyt yrityksen rekrytoinnin?

”Eihän meillä ole rekrytointiin juuri koskaan sen enempiä ajatusta uhrattu. Ainakin lähiaikoina on tuntunut siltä, että rekrytointi on aloitettu liian myöhään. Tuntuu että sen tärkeyttä ei ollenkaan ymmärretä.”

Mitä tarkoitat sillä, että sitä ei ymmärretä?

”Käytännössä näkyy siinä, että kanavina käytetään esimerkiksi facebookin puskaradiota. Olen myös saanut sellaisen kuvan, että rekrytointi nähdään jotenkin pakkopullana ja siitä aiheutuva työ niisanottuna ylimääräisenä taakkana. En muista, että milloin olisin viimeksi nähnyt haastattelun kestävän yli 15 minuuttia.”

Oletko huomannut, että kohdeyrityksessä esiintyisi sinun omiin työtehtäviin vaikuttavia esteitä, jos vaikka verrataan edellisiin työpaikkoihin?

”Suurin este tässä työpaikassa on varmaan se, että mulle on jäänyt vähän sellanen jätetty olo. Tai koen, että minulta odotetaan todella paljon, mutta en saa siitä tarpeeksi kiitosta, ainakaan omasta mielestä. Pystyn mukautumaan yrityksessä eri tilanteisiin paremmin kuin vaadittavalla tasolla, mutta ei sitä kukaan huomaa. Eli suurin este on varmaan motivaatiopula ja ehkä arvostuksen puute.“

Millaisena näet tämän yrityksen perehdytyksen?

“No eihän meillä ole juuri mitään perehdytystä ollut. Tai että uudet työntekijät ohjataan aina satunnaisesti jollekin työntekijälle, joka sitten antaa jotain hommia. Joskus sattuu hyvä tuuri ja työntekijä jaksaa oikeasti opastaa ja auttaa. Joskus uusi työntekijä kuitenkin vain jätetään oman onnensa nojaan.”

Mitä mieltä olet parannusehdotuksesta, joka koskee koulutustiimiä/tiimejä?

“Kuulostaa kyllä hyvältä idealta. Tekisi perehdytyksestä ainakin selkeämpää ja tasaisempaa.

Kysymys vain on, että kuka sitä sitten tekee. “

Minkä koet parhaaksi rekrytointikanavaksi?

“Itse olen henkilökohtaisesti sitä mieltä, että kyllä noita isompia kanavia, kuten oikotietä ja mollia tulisi käyttää. Nykyään niitä seurataan paljon enemmän ja olisi hyvä olla siellä aktiivisesti esillä. Kunhan ne rekrytointiprosessit vain aloitettaisiin tarpeeksi ajoissa, niin niillä voitaisiin saada jotain tulostakin aikaiseksi.”

Miten koet informaation kulkevan johdon ja myymälän välillä?

“Tietoa kyllä tulee, mutta ei ehkä niistä asioista, joka kiinnostaa. Eli ei oikein mitään relevanttia. Tuntuu siltä, että tärkeimmät asiat jätetään kertomatta. Ja onhan se vähän sellaista yksisuuntaista, eli ei meiltä työntekijöiltä juuri mitään kysellä.”

Mitkä viestintäkanavat toimivat parhaiten?

“Tällä hetkellä meillä käytetään virallisesti aikalailla vain sähköpostia, mutta tuntuu että se vain täyttyy turhasta, enkä itse jaksaa ajatuksella niitä kaikkia viestejä edes lukea. On meillä myös ilmoitustaulu, mutta harvemmin siinä mitään tärkeää on. Joku helppokäyttöisempi viestintäkanava voisi toimia. Joku sellainen joka olisi vain työasioille tarkoitettu. Mutta olisi myös tärkeää keskittyä siihen viestimistyylisiin.”

Mitä kehitettävää yrityksen viestimistyylissä mielestäsi on?

“Sieltä tulee aika paljon sellaisia kuka teki? ja kenen syy?-tyylisiä viestejä. Tuntuu että viestit koostuvat vain valituksista ja syyllisten etsimisestä.”

Työtyytyväisyyskyselystä tuli esille, että työntekijöiden arvostaminen jakautuu epätasaisesti. Mitä mieltä olet tästä?

“Oma näkemys on se, että osa pääsee helpommalla kuin toiset, tai siltä se tuntuu. On myös tullut sellainen tunne, että kovasta työstä palkinnoksi saa vain lisää hommia, kun samalla tuntuu, että muiden hommat vähenee. Tämä on minun näkemykseni.”

Mitä mieltä olet yrityksen työhyvinvoinnista tällä hetkellä?

“Jos jollain on huono olla, niin ei siihen mielestäni puututa tarpeeksi, tai juuri ollenkaan. Työyhteisön taso on mennyt heikompaan suuntaan, mutta siihen vaikuttaa muutkin asiat, kuin

yrittäjien tai esimiesten toiminta, vaikka niillä onkin suuri vastuu. Moni vanhoista tutuista työkavereista on lähtenyt ja uusia työntekijöitä tulee ja menee. Työporukka on ehkä liian jakautunut.”

Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

“Oman kädenjäljen näkeminen, sekä arvostuksen ja kiitoksen saaminen. Kädenjälki valitettavasti katoaa nopeasti, kun tuntuu että kaikkia ne asiat ei kiinnosta. Kiitosta ja arvostusta saa muutamilta henkilöiltä, mutta kun negatiivista palautetta tulee useammalta, niin ei se pitkälle kannu. Turhaa vinkumista, jos sen voi niin sanoa, kuulee mielestäni liikaa”