



Työntekijöiden sitouttaminen

Case: Stadium Oy Jumbo

Laura Parkkari
Aleksi Sajari

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Case: Stadium Oy Jumbo

Laura Parkkari
Aleksi Sajari
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2018

Laura Parkkari
Aleksi Sajari
Case: Stadium Oy Jumbo

Vuosi 2018 Sivumäärä 119

Tämän opinnäytetyön aiheena on kartoittaa Stadium Oy Jumbon toimipisteen vanhan sekä nykyisen henkilökunnan sitoutumisen tasoa ja pohtia, kuinka sitoutuneisuutta voitaisiin esimiestyön näkökulmasta lisätä toimeksiantajan yrityksessä. Kartoituksen avulla on tarkoitus saada henkilökunnan nopea vaihtumistahti hidastumaan ja sitouttaa nykyinen henkilöstö yritykseen paremmin vaihtuvuuden vähentämiseksi. Henkilöstön sitouttamisella voitaisiin myös vapauttaa resursseja jatkuvasta rekrytoinnista ja perehdyttämisestä muuhun toimintaan.

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta perustuu alan kirjallisuudelle ja muille julkaisuille. Opinnäytetyötä varten tutustuttiin henkilöstöjohtamiseen, henkilöstön sitouttamisen keinoihin työsuhteen eri vaiheissa, esimiestyöhön ja johtamiseen osana henkilöstön motivointia ja työhyvinvointia.

Sitoutuneisuuskartoitus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta, jonka ensimmäinen versio lähetettiin nykyiselle henkilökunnalle ja toinen versio yrityksestä jo irtisanoutuneille työntekijöille. Kyselylomakkeen päädyttiin, sillä se on tutkimusmenetelmänä nopea ja helposti tutkimusryhmän saavuttava tapa kerätä vastauksia. Aineisto oli myös helppo saada analysoitavaan muotoon.

Tutkimus osoitti, että esimiestyön näkökulmasta sitouttamista voitaisiin henkilökunnan mielestä parantaa. Suurimpina teemoina esiin nousi esimiestyön pitäminen johdonmukaisena ja tasa-arvoisena, työilmapiirin parantaminen sekä yleinen tyytymättömyys nykyisiin toimintamalleihin ja viestinnän ongelmat. Kehittämisehdotuksina esitettiin muun muassa rekrytoinnin tehostamista, työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon, viestinnän selkeyttämistä ja lisäämistä sekä joidenkin toimintamallien uudistamista.

Jatkotutkimuksen aiheeksi ehdotettiin esimerkiksi yrityksen olemassa olevan työhyvinvointikyselyn sisällön uudelleenarviointia sekä selvitystä siitä, kuinka työhyvinvointia voitaisiin nykyisestä parantaa.

Asiasanat: Sitouttaminen, sitouttamisen keinot, vaihtuvuuden vähentäminen, henkilöstöjohtaminen

Laura Parkkari
Aleksi Sajari
Case: Stadium Oy Jumbo

Year	2018	Pages	119
------	------	-------	-----

The topic of this thesis was to survey the commitment of current and former employees in Stadium Oy Jumbo, and to ponder how to increase the level of employee commitment. The goal of this survey was to help reduce the resignation rates, and to help current employees to commit to the organization. Reduction of resignation could also deallocate resources dedicated to continuous recruitment and familiarization.

The theoretical framework of the study is based on literature of the field and on other publications. It consists of theory of human resource management, employee commitment methods in different phases of employment and leadership.

The study was actualized as a quantitative research. Research method being used was a semi-structured survey questionnaire, of which a first part was sent to former employees, and a second part to current employees. Survey questionnaire was chosen for its swift way of gathering data from the examinees. Gathered data was also effortless to get to an easy to analyse form from the questionnaire.

The study indicated that commitment methods being used as part of managerial work could be improved on from the employees' point of view. Major subjects that stood out were betterment of coherent and equal leadership and work environment, and general dissatisfaction of current procedures and communication. Development proposals that were suggested included optimized recruitment, clarification and enhancements to communications and restructuring on current procedures. Follow-up research topic was proposed to be re-evaluation of the current work environment survey and clarification on how to forward on the improvements to work environment.

Keywords: Employee commitment, commitment methods, reduction of resignation, human resource management

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Aiheen valinta	8
1.2	Lähtötilanne ja kehittämistarpeet	8
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus.....	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne	10
1.5	Teoreettinen viitekehys	11
1.6	Tutkimusmenetelmä.....	11
1.7	Tutkimusperinne ja keskeiset käsitteet.....	12
2	Sitouttaminen	13
2.1	Sitouttamisen hyödyt.....	14
2.2	Sitouttamisen keinot	14
2.2.1	Rekrytointi	15
2.2.2	Perehdyttäminen.....	16
2.2.3	Visiot ja arvot.....	17
2.2.4	Viestintä	18
2.2.5	Etenemismahdollisuudet.....	19
2.2.6	Palkitseminen.....	20
2.2.7	Vaatimukset ja resurssit	21
2.2.8	Työympäristö ja -kulttuuri	22
2.2.9	Henkilöstöjohtaminen	22
3	Case: Stadium Oy Jumbo.....	24
3.1	Historia	24
3.2	Liikeidea, Visio, Missio ja Arvot	26
3.3	Liiketoimintaympäristön kuvaus.....	28
3.4	Stadium Finland	32
3.4.1	Henkilöstöedut	33
3.4.2	Työtekijöiden vastualueet	33
3.4.3	Stadium Jumbo	35
3.4.4	Stadium Jumbon kulttuuri.....	36
4	Sitouttamisen kartoittaminen kyselytutkimuksena	37
4.1	Kyselytutkimuksen teoria.....	37
4.2	Lähtötilanne	38
4.3	Tutkimusongelma	38
4.4	Suunnittelu	38
4.5	Tutkimusmenetelmä.....	39
4.6	Toteutus	40

4.6.1	Kyselylomakkeen suunnittelu, rakenne ja sisältö	40
4.6.2	Aineiston keruu ja kyselyn toteutus	41
4.7	Analysointi	42
5	Tutkimustulokset	43
5.1	Nykyiset työntekijät	43
5.1.1	Perustiedot	44
5.1.2	Sitoutuneisuus	48
5.1.3	Esimiestyö	68
5.1.4	Avoimet kysymykset	75
5.2	Entiset työntekijät	78
5.2.1	Perustiedot	78
5.2.2	Sitoutuneisuus	82
5.2.3	Esimiestyö	92
5.2.4	Avoimet kysymykset	98
6	Yhteenveto	101
6.1	Johtopäätökset ja pohdinta	101
6.2	Luotettavuustarkastelu	105
6.3	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	107
	Lähteet	110
	Kuviot	113
	Kuvat	114
	Liitteet	115

1 Johdanto

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käsitellään sen aiheen valintaa, tutkimuksen lähtötilannetta ja kehittämistarpeita, tavoitteita ja rajausta, opinnäytetyön rakennetta, teoreettista viitekehystä, tutkimusmenetelmää, tutkimusperinnettä ja sen keskeisiä käsitteitä.

Osaavat, motivoituneet ja ennen kaikkea työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat avaintekijöitä yrityksen jahdatessa visiotaan. Jotta tällainen ilmapiiri työpaikalla voidaan saavuttaa, tarvitaan siihen myös taitavaa ja luottamusta herättävää esimiestä johtamaan henkilöstöään kohti yhteisiä tavoitteita. Luottamus luetaan osaksi työyhteisön sosiaalista pääomaa ja se mahdollistaa työyhteisön aktiivisen kehittymisen myös vaikeimpina aikoina. Luottamusta puolestaan kasvatetaan työyhteisössä oikeudenmukainen toiminta niin työntekijöiden, kuin johdonkin puolesta, yhteisten sovittujen toimintatapojen noudattaminen, avoin vuorovaikutus ja tiedonvälitys sekä vastuullisuus kaikessa toiminnassa.

Johtamalla yritystä viisaasti, pysyy henkilöstö todennäköisemmin yrityksen palkkalistoilla pidempään kuin huolimattomalla ja välinpitämättömällä johtamisella. Toisaalta, Kevin Krusen (2012) mukaan henkilöstön sitoutuminen ei automaattisesti tarkoita onnellisia työntekijöitä työskentelemässä, tai sitä, että työntekijä olisi millään tavalla tyytyväinen työhönsä ja näin ollen tuottaisi kummoista lisäarvoa yritykselle. Työntekijälle voi kelvata työpaikan tarjoamat ilmaiset perjantain pizzat lounaaksi, hän voi käyttää työpaikan tarjoamia ilmaisia liikunta- ja hyvinvointipalveluita ja vaikuttaa näin iloiselta ja onnelliselta, mutta todellisuudessa näillä ei ole mitään tekemistä sen kanssa, onko työntekijä oikeasti työhönsä sitoutunut. Tämän pohjalta Kruse (2012) kirjoittaa henkilöstön sitoutumisen olevan kiinni pitkälti heidän omasta henkilökohtaisesta tunnesiteestä yritykseen ja sen tavoitteita kohtaan. Tällainen tunnesyistä sitoutunut työntekijä ei tee työtänsä pelkän palkan takia, vaan hänen toimintaansa ohjaa oma intohimo ja halu työskennellä yrityksen hyväksi. Sitoutunut henkilökunta usein myös auttaa yritystä pääsemään parempiin tuloksiin liiketoiminnan näkökulmasta.

Koska tämän opinnäytetyön keskeinen aihe on jatkuvasti ajankohtainen yritysmaailmassa, siitä löytyy varmasti ajankohtaista teoriamateriaalia työn tueksi. Opinnäytetyö tulee myös tukemaan tekijöiden omaa ammatillista osaamista ja syventämään ymmärrystä työpaikan henkilöstöhallinnon, henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön sitouttamiseen liittyvissä asioissa. Tavoitteena on myös saada uusia näkökulmia ja jopa toimintatapoja omaa työelämän polkua varten.

1.1 Aiheen valinta

Opinnäytetyön aiheen valinta osoittautui helpoksi tekijöilleen. Henkilöstöhallinto ja siihen liittyvät haasteet ovat opinnäytetyön tekijöiden kiinnostuksen kohteita, kun taas puolestaan henkilöstön sitouttaminen oli toimeksiantajalle hyvin ajankohtainen haaste. Vaikka aloite opinnäytetyön tekemisestä tähän yritykseen tulikin opiskelijoiden puolelta, voidaan sen osoittaa palvelevan oikeaa työelämän tarvetta juurikin sillä, että itse opinnäytetyön aihe tuli yhtenä ehdotuksena työelämän edustajalta. Aihe myös yleisellä tasolla on ajankohtainen, sillä nykypäivän yritysmaailmassa ei ole lainkaan tavatonta nähdä ihmisten vaihtavan työpaikkoja kuin sukia tai jopa kouluttautuvan kokonaan uudelle alalle.

Toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee toimeksiantajalla, joten opinnäytetyön tekeminen juuri Stadiumille tuntui luontevalta ratkaisulta. Tutkija pystyi näin ollen itsekkin huomaamaan vaihtuvuuden haasteet omassa arjessaan työpaikalla. Hän myös tuntee pääosin kaikki työyhteisössä työskentelevät ihmiset ja organisaation toimintatavat ja siellä vallitsevan kulttuurin kohtuullisen hyvin niin, että tästä oli opinnäytetyötä tehdessä pelkästään hyötyä. Toisen opinnäytetyön tekijän yrityksen ulkopuolinen näkökulma puolestaan toi opinnäytetyöhön sellaisia näkökulmia, ideoita ja ajatuksia, joita yrityksessä työskentelevän olisi voinut olla vaikeaa nähdä. Sitouttamisen ongelmia pystyttiin sen tekijöiden taustojen vuoksi siis pohtimaan kahdesta hyvin erilaisesta, toisiaan tukevista näkökulmista.

1.2 Lähtötilanne ja kehittämistarpeet

Toimeksiantajan liike on toiminut nykyisissä liiketiloissaan jo yli kymmenen vuotta. Tässä ajassa henkilöstö on vaihtunut ainakin osittain jo moneen kertaan. Opinnäytetyön aloittamishetkellä vaihtuvuuden tila on kuitenkin silloisen myymäläpäällikön uran yksi haastavimmista tilanteista. Vaikka säännöllistä vaihtuvuutta pystytäänkin jossain määrin ennustamaan ja ehkäisemään, ei satunnaisiin ja odottamattomiin irtisanoutumisiin ole mahdollista vaikuttaa juuri ollenkaan (Monster 2018). Stadium Jumbossa säännöllisen vaihtuvuuden piikit osataan ennustaa melko hyvin, sillä useimmiten irtisanomiset sijoittuvat syksyisin ja keväisin korkeakoulujen alkamispäivien molemmin puolin. Koulujen alkamispäivien ympärille sijoittuvia irtisanoutumisia tukee se, että suurin osa henkilöstöstä on iältään hyvin nuoria ja näin ollen halukkaita vielä opiskelemaan. Toki tämän lisäksi tulee myös yllämainittuja odottamattomia irtisanoutumisia. Yhdessä nämä muodostavat myymälän arkeen haasteita etenkin silloin, kun irtisanoutumisia tulee paljon lyhyen aikavälin sisällä.

Opinnäytetyötä aloittaessa keväällä 2018 Stadium Jumbossa oli työvuorolistojen mukaan töissä 36 henkilöä, joista noin kuudesosa oli joko äitiyslomalla, opintovapaalla tai muulla vastaavalla lomalla, eivätkä he näin ollen olleet osa jokapäiväistä miehitystä. Uusia osa-aikaisia työntekijöitä oli myös tarkoitus rekrytoida kevään aikana, joten henkilöstömäärä tulee varmasti vielä vaihtumaan. Yllämainituista seikoista johtuen Stadiumin Tammiston myymälästä lainattiin muutamia työntekijöitä kevääksi helpottamaan henkilöstöpulaa ja auttamaan kiireisten kampanjoiden kanssa.

Näiden seikkojen perusteella suuri kehittämistarve yrityksen prosesseissa on siis henkilöstön sitouttaminen, jonka pohjalta tämä opinnäytetyö lähdettiin toteuttamaan. Toimeksiantaja ei antanut tekijöille tarkkoja raameja siitä, millaisen tutkielman aiheesta haluaa, vaan tekijöille jätettiin vapaat kädet työn suunnitteluun ja toteutukseen. Lähtökohtana on kuitenkin hyvinvoiva, työssä viihtyvä henkilöstö, jolla on mahdollisuus kehittää niin yksilön kuin tiiminkin vahvuuksia ja heikkouksia työssä.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajalle tyypillisimmät syyt irtisanoutumisille ja tätä kautta sille, miksi sitouttamisessa ei ole onnistuttu irtisanoutuneiden työntekijöiden kohdalla. Opinnäytetyössä haastatellaan kyselylomakkeella niin nykyisiä, kuin entisiäkin työntekijöitä. Haastattelukysymykset liittyvät motiiveihin irtisanoutua, heidän kokemaansa sitoutumiseen tai sitoutumattomuuteen, ja siihen, olisiko esimies heidän mielestään voinut vaikuttaa irtisanomispäätökseen ennen päätöksen syntymistä. Kyselylomakkeet toteutetaan nimettöminä mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan saavuttamiseksi.

Haastattelulomakkeista saatujen vastausten avulla pyritään keksimään ratkaisuja sitouttamiseen liittyviin haasteisiin ja tätä kautta mahdollisesti myös vähentää yllättäviä irtisanoutumisia. Opinnäytetyön oli alun perin tarkoitus olla valmis toukokuun 2018 loppuun mennessä, mutta erinäisistä syistä työtä jatkettiin vuoden 2018 loppupuolelle asti. Alkuperäisen aikataulun mukaan tutkimusmateriaali ja esitetyt ratkaisut ja kehitysideat olisivat olleet toimeksiantajan käytössä ennen ennakoituja syksyn irtisanoutumisia. Aikataulun venyminen ei kuitenkaan vaikuta työn tarpeellisuuteen, sillä vielä syksylläkin ennalta-arvattavien irtisanoutumisten lisäksi koettiin myös muutamia ennalta-arvaamattomia irtisanoutumisia. Opinnäytetyön tarkoituksena ei kuitenkaan ole luoda tiettyjä kiveen hakattuja toimintamalleja henkilöstön sitouttamiseen, vaan antaa todenmukaisia lähestymistapoja ja kehitysideoita sitouttamiseen ja sen prosesseihin. Näin ollen opinnäytetyöhön ei missään vaiheessa tule sisältymään suurta toiminnallista osuutta.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö sisältää kuusi lukua. Ensimmäisen luvun tarkoitus on auttaa lukijaa muodostamaan kokonaiskuva opinnäytetyöstä ja siinä tehdyistä tutkimuksista. Työn aihetta pohjustetaan ja työn tarpeellisuus osoitetaan liittämällä se työelämän tarpeeseen. Ensimmäisessä luvussa esitellään myös opinnäytetyön taustaa, tarkoitusta eli miksi se on tehty, mitä tavoitteita työllä on ja miten työ on rajattu parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Luvussa esitellään myös varsinainen tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät, joita on käytetty ongelman ratkaisemiseksi.

Toisessa luvussa perehdytään tarkemmin opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Toinen luku perustuu kokonaan alan kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin, joka muodostaa uskottavan pohjan opinnäytetyölle ja sen tutkimukselle. Teoriaosuudessa käsitellään tarkemmin tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön sitouttamiseen. Sitä, minkälaiset tekijät saavat työntekijän vaihtamaan työpaikkaa, ja sitä minkälaisia keinoja työnantajalla on mahdollista käyttää tämän esittämiseksi. Opinnäytetyön luonteen vuoksi päänäkökulma teoriaosuudessa on johtamisen näkökulma.

Kolmannessa luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja Stadium Oy:n Jumbon toimipiste. Luku alkaa yleisesti Stadiumin historialla, jotta yrityksen perhekeskeinen toiminta tulisi lukijalle tutuksi ja jotta sen nykyisiä toimintatapoja olisi helpompi ymmärtää myös ulkopuolisen näkökulmasta. Historian jälkeen kuvataan yrityksen liikeideaa, arvoja, missiota ja visiota. Tämän jälkeen paneudutaan syvemmin nimenomaan Jumbon toimipisteeseen ja sen sisäisiin toimintatapoihin. Luvussa kuvataan myös kyseisen liikkeen toimintaympäristöä helpottamaan lukijaa ymmärtämään keskeisen toimintaympäristön tuomat haasteet.

Neljännessä luvussa käsitellään itse tutkimusta ja sen suunnittelua. Luvussa perustellaan tutkimukseen liittyvät valinnat ja siinä käytettyjen menetelmien tarkoituksenmukaisuus. Viidennessä luvussa puolestaan käsitellään ja analysoidaan luvusta neljä saadut tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa 6 on koko opinnäytetyön yhteenveto. Luvussa esitellään johtopäätökset tutkimuksesta, tarkastellaan koko opinnäytetyön luotettavuutta ja tehdään kehittämissuhteet sekä esitellään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

1.5 Teoreettinen viitekehys

Pääteoriapohjaksi tässä opinnäytetyössä muodostuu henkilöstöhallinto ja henkilöstön sitouttamisen eri keinot. Teoriamateriaalina käytetään internetistä löytyvää materiaalia, yrityksen sisäistä materiaalia sekä painettuja teoksia eri kirjastojen valikoimien puitteissa. Materiaalien kielinä on suomi, englanti ja pienissä määrin myös ruotsi. Sitouttamisen prosesseja ja keinoja tutkitaan ja ideoidaan niin myymäläpäällikön, eli esimiehen näkökulmasta, henkilöstön näkökulmasta, kuin myös koko konsernin näkökulmasta, jolloin kehittämisideoita ja mahdollisia ratkaisuja tulee laajasti eri näkökulmista, pääfokuksen pysyessä kuitenkin myymälätasolla, jolloin se palvelee parhaiten toimeksiantajaa, eli Jumbon Stadiumia.

1.6 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimuksen menetelmäksi suunniteltiin aluksi kyselytutkimuksen ja puolistrukturoidun teemahaastattelun yhdistelmää, jossa kyselytutkimuksella olisi suurempi saavutettavuus ja muutamalla haastattelulla tutkimukseen luotaisiin enemmän syvyyttä. Opinnäytetyön edetessä teemahaastatteluista kuitenkin luovuttiin ja päätettiin keskittyä syvemmin kyselytutkimuksen toteuttamiseen. Esteenä teemahaastattelun toteuttamiseen oli sen tarvitsema aika, jota itse haastattelujen toteuttamisen lisäksi vievät haastattelun suunnittelu ja haastattelijan tehtäviin ja rooliin valmistautuminen.

Kyselytutkimuksella on pitkä historia, ja nykypäivänä on kehitetty monia erilaisia survey-tutkimuksen tyyppejä. Näistä yleisesti tunnetuin on Galluptutkimus. (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Kyselytutkimuksen etuja opinnäytetyössä olivat sen tehokkuus, helppo aineiston käsittely ja tarkka aikatauluttaminen. Kyselyyn pystyi vastaamaan useampi työntekijä samanaikaisesti ja laajemmin, kuin mitä teemahaastatteluilla olisi tavoitettu. Sähköisesti täytetty kyselylomake oli paljon tehokkaampi aineiston tallentamisen ja analysoimisen kannalta, kun sähköisesti täytettynä kyselyn tuloksia ei tarvinnut erikseen syöttää tietokoneelle analysointia varten. Kyselytutkimus oli myös aikataulutuksen kannalta hyvä valinta, sillä se ei sitonut tutkimuksen tekijöitä fyysisesti haastattelutilanteisiin ja kyselyn tekemiselle pystyttiin antamaan tarkka aikaväli, jolloin vastauksia otettiin vastaan.

Ongelmia kyselytutkimuksella saattoi olla sen pinnallisuus ja se miten tosissaan haastateltavat työntekijät vastasivat. Tarkasti strukturoidussa kysymyksissä ei välttämättä tullut esille uusia näkökulmia tutkittavaan asiaan samalla tavalla, kuin teemahaastattelussa olisi voinut tulla. Samalla, kun haastattelutilanne ei ollut yhtä hallittu, kuin teemahaastattelussa, pystyi kyselyä halutessaan täyttämään myös pienissä ryhmissä, jolloin yhden vastaukset ovat saattaneet vaikuttaa toisiin. Kolmas ongelma kyselytutkimuksessa olivat vastaamatta jättäneet henkilöt. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.) Vaikka kysely suoritettiin pienellä ja helposti hallittavalla otoksella, on mahdollista, ettei kysely tavoittanut kaikkia, jotka sen olisi ollut tarpeellista tavoittaa.

Kyselytutkimus suoritettiin sähköisesti E-lomake nimisen työkalun avulla, jolloin tutkimus oli helppo jakaa linkin avulla työntekijöille täytettäväksi sähköpostitse ja sosiaalisen median viestintävälineiden kautta. E-lomakkeen palvelun avulla vastaukset ja itse kysely tallentuivat palveluun, josta ne siirrettiin Microsoft Exceliin käsittelyä ja analysointia varten.

1.7 Tutkimusperinne ja keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat: Henkilöstöjohtaminen, sitouttaminen, sitouttamisen keinot ja vaihtuvuuden vähentäminen. Valitsemastamme opinnäytetyön aiheesta sekä sen keskeisistä asiasanoista löytyy melko paljon tietopohjaa esimerkiksi internetistä. Henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin liittyviä opinnäytetöitä löytyi myös muutamia, joista oli huomattavasti apua oman opinnäytetyömme kanssa. Täysin samanlaista opinnäytetyön aihetta emme löytäneet, sillä muut opinnäytetyöt palvelivat eri tarkoitusta kuin omamme ja niissä löytyi eroja niin aiheen rajaukseen, kuin työn laajuuteenkin liittyen. Nämä työt kuitenkin auttoivat meitä rajaamaan omaa aihettamme ja valitsemaan näkökulmaksi ensisijaisesti esimiehen näkökulman.

Mari Korhosen (2015) kirjoittamassa opinnäytetyössä aiheena oli tehdä kehittämissuunnitelma henkilöstön sitouttamiseksi. Oman opinnäytetyömme tavoin aihe oli rajattu yhteen toimipisteeseen. Teoreettisessa viitekehyksessä Korhonen keskittyi keskeisten käsitteiden määrittämiseen. Sitouttamisen ongelmakohtia hän puolestaan tutki kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Yritys X:n henkilöstölle teetettiin sekä ryhmäkeskustelu, että avoin kyselytutkimus. Tuloksista saadun aineiston perusteella Korhonen valitsi useita teemoja, joiden pohjalta perustettiin aivorihi, ja siitä puolestaan lähdettiin kehittämään kehittämissuunnitelmaa. Yritys X piti Korhosen luomaa kehityssuunnitelmaa hyödyllisenä, ja aikoi ottaa sen käyttöön resurssien puitteissa. (Korhonen 2015.)

Mari Pekkarisen (2017) opinnäytetyössä aiheena oli henkilöstön sitouttaminen ja sitouttamistekijöiden kartoittaminen. Työn tavoite oli hyvin lähellä oman työmme tavoitetta: kartoittaa henkilöstön sitoutuneisuutta sekä henkilöstön tärkeäksi kokemia sitouttamisen keinoja. Tutkimus tehtiin käyttäen kyselylomaketta. Kyselyn tulosten avulla Pekkarinen päätyi johtopäätöksiin henkilöstön sitoutumisen silloisesta tilanteesta ja sitouttamistekijöiden silloisesta toteutumisesta organisaatiossa. Näiden avulla päädyttiin kehitysehdotuksiin, joilla yritys voisi sitouttaa henkilöstönsä paremmin yritykseen ja näin vähentää vaihtuvuutta ja parantaa tulosta. Yrityksen toiveesta yrityksen nimeä ei julkaistu opinnäytetyössä. (Pekkarinen 2017.)

Aija Kirkisen (2010) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön aiheena oli esimiehen keinot vaikuttaa alaisten työhön sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen Alko Oy:ssä. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää esimiehen keinoja tukea alaistensa sitoutumista ja motivaatiota työtä kohtaan kyseisessä yrityksessä. Pää tavoitteita oli kaksi: karvoittaa mitkä tekijät sitouttavat työntekijöitä, ja kehittää toimintamalli esimiehille, jonka avulla sitoutuneisuus ja motivoituneisuus paranee. Tapaustutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta, jota tuki kvantitatiivisen tutkimuksen piirteet. Kirkinen käytti puolistrukturoitua kyselyä, yksilöhaastattelua sekä henkilöstötutkimuksen tuloksia saadakseen vastauksia tutkimaansa ongelmaan. Tutkimus oli onnistunut ja Kirkinen löysi tutkimuksensa ohessa myös jatkotutkimuksen tarpeen. (Kirkinen 2010.)

2 Sitouttaminen

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön aiheeseen liittyvää teoretietoa. Tutkimuksen tieteellinen perusta perustuu tämän luvun teoretietoon ja keskeisiin käsitteisiin. Lähteenä on käytetty alan kirjallisuutta sekä internetlähteitä.

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan henkilöstöön liittyviä linjauksia ja suunnitelmia, joiden tarkoituksena on taata liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Henkilöstöstrategia on osa yrityksen strategista johtamista, ja sen tarkoitus on varmistaa se, että yrityksen liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa oikeanlainen henkilöstö. Se ohjaa muun muassa henkilöstön rekrytointia, koulutusta, sitouttamista sekä palkitsemista. (Viitala & Jylhä 2013, 185-186.) Johtamisen näkökulmasta sitoutuminen on todella tärkeää, jotta yritys voi toimia pitkäjänteisesti ja kustannustehokkaasti. Jotta työyhteisöön saadaan luotua riittävää pysyvyyttä ja vakautta, tarvitaan työntekijöiltä aitoa sitoutumista työtä ja työnantajaa kohtaan. (Isoaho 2007, 139.) Mutta mitä sitoutuminen oikeastaan tarkoittaa? Tässä luvussa tarkastellaan teoriapohjalta henkilöstön sitouttamista ja motivaatiotekijöitä sitouttamisen onnistumisessa. Luku on jaettu pienempiin osatekijöihin, joita jokaista tarkastellaan tarkemmin oman lukunsa alla.

2.1 Sitouttamisen hyödyt

Vaikka sitouttaminen terminä saattaa olla melko uusi, on ongelma ”periaatteessa ikivanha” (Nederström 2015). Niin sanottujen hyvien tyyppien haaliminen yritykseen alkaa rekrytoinnilla, jonka jälkeen heitä pyritään kehittämään oma osaamisensa huippuun, ja lopulta mietitään, kuinka heidät saadaan pysymään talossa, kun koko prosessin eteen on jo nähty kovasti vaivaa. Tätä tutkimusjohtaja Mikael Nederström (2015) kutsuu tyypilliseksi talent management- prosessiksi. Hänen mukaansa useimmat HR- asiantuntijat eivät todellakaan vaadi selitystä sille itseäänselvyydelle, että hyvien työntekijöiden, tuottavuuden ja yrityksen tuloksen välillä on kiistatta yhteys. Ja kuten Fagerströmin If:in (2018) blogissa kirjoittaa, on jokainen aidosti sitoutunut työntekijä yritykselle enemmän kuin välittömän työpanoksensa arvoinen. Tällaiset henkilöt toimivat yrityksessä sisäisinä hengenluojina, nostavat muiden työntekijöiden suoritus-tasoa sekä luovat myös positiivista kuvaa yrityksen ulkopuolelle (Fagerström 2018; Nederström 2015).

2.2 Sitouttamisen keinot

Sitoutuminen tarkoittaa samanaikaisesti kahta eri asiaa. Sitoutunut työntekijä arvostaa yrityksen arvoja sekä toimintamallia, ja hän haluaa omalla toiminnallaan olla mukana vaikuttamassa yrityksen vision toteutumiseen. Isoahon (2007) mukaan työpaikalla on kyse vain roikku-misesta eikä missään nimessä sitoutumisesta, mikäli työntekijä ylipäättään vain saapuu työpai-kalle ja pysyy työssään, vaikka työviihtyvyydessä olisi ongelmia. Kilpailukyvyn kannalta merki-tyksellisintä on siis se, millaisen työpanoksen työntekijä työpaikallaan itsestään antaa. (Isoaho 2007, 138.)

Työntekijöiden sitouttamisen onnistumiseksi työpaikalla tulisi ensin olla riittävät edellytykset prosessin aloittamiseksi, sillä ilman edellytyksiä tuskin saavutetaan minkäänlaisia tuloksia. Edellytykset ovat todennäköisemmin yrityksessä riippuvaisia enemmän johtajista, kuin työntekijöistä. Esimiesten tulisi varmistaa esimerkiksi riittävä taloudellinen pääoma palkitsemista varten, riittävä terveydenhuolto työhyvinvointia varten tai oikeanlainen henkilöstö rekrytointia varten. Tätä kautta voidaan lähteä sitouttamaan alempia työntekijöitä organisaatioon. Nederströmin (2015) mukaan psykologisessa sitoutumisessa korostuu etenkin viisi erilaista tekijää. Hän nimeää tekijöiksi luottamuksen johtoon, oman työn merkitykselliseksi kokemisen, riittävät kehittymismahdollisuudet, palkitsemisen onnistumisista joko taloudellisesti tai sosiaalisesti sekä työpaikan sosiaalisen tuen.

2.2.1 Rekrytointi

Rekrytointiprosessi toimii usein työsuhteen ensimmäisenä vaiheena, jossa on tavoitteena löytää työorganisaatioon uusia työntekijöitä. Työnhakijoita mitataan erilaisilla haastatteluilla ja mahdollisilla testeillä, ja usein suurin osa hakijoista karsitaan jo työhakemuksia läpi käydessä. Pätevyys haettavaan tehtävään on usein ensimmäinen kriteeri, jolla pystytään erittelemään hakijoita, mutta on myös hyvä ottaa huomioon hakijoiden muita ominaisuuksia. Sosiaaliset taidot, asennoituminen, arvot, persoonallisuus ja sopivuus olemassa olevaan henkilöstöön ja työyhteisöön ovat tärkeitä kriteerejä, joita hyvin täytetty CV tai korkeakoulututkinto eivät takaa. Työtehtävään parhaiten sopiva henkilö ei aina olekaan pätevin, vaan yksi pätevimmistä henkilöstö, joka omaa myös muut työtehtävässä vaaditut ominaisuudet. Isoaho (2007) korostaa intuition merkitystä rekrytoinnissa etenkin asenteiden, sopivuuden ja motivaation arvioinnissa, jossa oma mielipide voi olla ainoa työkalu. (Isoaho 2007, 167-177.)

Työnhakijan pätevyyttä haettavaan työtehtävään voidaan pitää yhtenä pääkriteerinä rekrytoinnissa, ja sen perustana usein pidetään koulutusta tai vastaavaa aiempaa työkokemusta. Näiden avulla eritellään rekrytointiprosessin alussa jo tehtävään pätevät henkilöt muista hakijoista. Joissain työtehtävissä alan koulutus on ehdoton vaade rekrytoinnissa, ja usein alan toimintaa ei laillisesti saakaan harjoittaa ilman toimilupaa. Näistä esimerkkeinä ovat lääkärin, juristin, lähihoitajan ja sosiaalityöntekijän työtehtävät. Monille aloille järjestetään myös koulutuksia, jotka eivät ole välttämättömiä ammatin harjoittamiseen. Myyntityöhön, siivoukseen ja ravintolatyöhön esimerkiksi järjestetään alan koulutuksia, mutta se ei välttämättä ole ehdoton vaatimus rekrytoinnissa. Aiemmalla vastaavalla työkokemuksella voidaan myös perustella näissä ammateissa ammattitaitoa ja pätevyyttä. (Rope & Kettunen 2012, 137-142.)

Pätevän työnhakijan sopivuutta työyhteisöön, esimieheen ja olemassa olevaan henkilöstöön voidaan tarkastella hakijan sosiaalisten ominaisuuksien kautta. Työnhakijan kanssa keskusteltaessa esimerkiksi työhaastattelussa muodostuu haastattelijalle mielikuva hakijan sitoutuneisuudesta, motivaatiosta ja sosiaalisista taidoista. Näitä voidaan myös testata erilaisilla testeillä ja tehtävillä, joita usein käytetäänkin osana rekrytointiprosesseja. Joissain työorganisaatioissa käytössä olevilla psykologisilla testeillä voidaan testata näitä ominaisuuksia työnhakijoista, ja toisissa käytössä ovat esimerkiksi ryhmähaastattelut. Näillä keinoilla voidaan testata esimerkiksi hakijoiden ulospäin suuntautuvuutta, viestinnän taitoja ja ryhmätyöskentely taitoja. Työyhteisön toimivuuden kannalta näiden ominaisuuksien tulisi täydentää toisiaan ja synnyttää kokonaisvaltaisempi työyhteisö, jonka kasaamisessa ei olla keskitytty vain tiettyjen ominaisuuksien suosimiseen. (Isoaho 2007, 167-177; Rope & Kettunen 2012, 137-142.)

2.2.2 Perehdyttäminen

Uuden työntekijän tullessa taloon perehdyttäminen on osaamisen kehittämisen ensimmäinen vaihe (Surakka & Laine 2011). Perehdyttäminen on työsopimuslain velvoittama toimenpide, jossa työnantajan on pidettävä huoli, että työntekijä voi suoriutua työstään. Työntekijälle perehdytetään toimintamalleja, tapoja ja yleisiä käytännön asioita koskien työpaikkaa. Organisaation arvot, tavoitteet ja strategia kuuluvat osaksi perehdyttämistä ja työntekijälle onkin hyvä tehdä selväksi, miten hänen työpanoksensa vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen ja liittyvät osaksi strategiaa. Hyvin perehdytetty työntekijä on taloudellisten hyötyjen lisäksi hyvin sitoutunut työorganisaatioon ja sen tavoitteiden saavuttamiseen. (Surakka & Laine 2011, 152-157.)

Vastuu perehdyttämisestä on työntekijän lähimmän esimiehen vastuulla, ja hänen tehtäviin kuuluu työnkuvan läpikäyminen työntekijän kanssa. Työntekijän olisi tarkoitus pystyä toimimaan mahdollisimman nopeasti sujuvasti ja itseohjautuvasti tehtävissään ja sitä varten tämän tarvitsee tietää tehtävänsä tavoitteet ja arviointitavat. Näiden luomaa pohjaa voidaankin käyttää myöhemmin esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Perehdyttämisen tulisi edetä suunnitellusti ja järjestelmällisesti, ja sen avuksi organisaatiossa voi olla kehitettynä erillinen perehdytys-suunnitelma. Perehdyttäminen ei kuitenkaan ole kokonaan esimiehen tehtävä, vaan monissa organisaatioissa osa perehdyttämisestä voidaan delegoida muille työntekijöille tai erikseen nimitetyille perehdyttäjille. Esimiehen tehtävänä on tällöin mahdollistaa perehdytyksen toteuttavien työntekijöiden onnistuminen tarjoamalla riittävät resurssit perehdytykseen. (Surakka & Laine 2011, 152-157.) Riittävällä ja huolellisesti suunnitellulla perehdyttämisellä luodaan uusille työntekijöille mielikuva organisaatiosta ja osoitetaan heidät tervetulleiksi. Perehdyttäminen sitouttamiskeinona luo pohjan työntekijän uralle, sen kehitykselle ja työuralla etenemiselle ja siinä esille tuodut tavoitteet, arvot ja toimintamallit toimivat mittareina työuran edetessä. Suoritus- ja kehitystavoitteiden tuntiessaan työntekijä on tietoinen omasta toiminnastaan ja kehityksestään, ja kykenee itse myös tekemään toimenpiteitä oman kehityksen edes viemiseksi. Itseään kehittävällä työntekijällä on myös monesti organisaatiota kehittävä vaikutus ja suuremmat mahdollisuudet edetä urallaan, ja sitä kautta sitoutua organisaatioon. (Surakka & Laine 2011, 152-157.)

2.2.3 Visiot ja arvot

Surakka ja Laine (2011) kuvailevat arvoja suhteellisen pysyviksi käsitteiksi, jotka edustavat yksilön käsitystä hyvistä ja tärkeistä asioista. Arvoilla on usein suuri vaikutus yksilön tekemiin valintoihin, olivatpa ne miten arkisia tahansa. Tämän vuoksi työnantajan ja työntekijän arvomaailmojen olisi hyvä kohdata mahdollisimman hyvin. Arkisen toiminnan ja päätösten lisäksi arvot ohjaavat myös työntekijöiden uralla suuntautumista. Varmuus ja turvallisuus ovat joillekin tärkeämpiä asioita työelämässä kuin itsensä toteuttaminen ja vapaus. Kirjassaan Rope ja Kettunen (2012) jakavat arvot kahtia eettisiin ja toiminnallisiin arvoihin. Organisaatiossa toimivat eettiset arvot, kuten rehellisyys, luotettavuus ja sukupuolten tasa-arvoisuus ovat arvoja, jotka näkyvät organisaation ja jokaisen työntekijän päivittäisessä toiminnassa. Toiminnallisiin arvoihin on Ropen ja Kettusen (2012) mukaan helpompi kytkeä konkreettisia yritystoiminnan käytänteitä. Näiden on tarkoitus ohjata yritystoimintaa laajemmin ja tästä esimerkkeinä ovat ekologisuus, laatu- ja asiakaslähtöisyys. (Surakka & Laine 2011, 32; Rope & Kettunen 2012, 55, 67.)

Visio kuvaa organisaatiossa sen luomaa ihannetilaa, joka toimii päämääränä myös organisaation strategiassa. Se luo käsityksen työntekijöille suunnitellusta tulevaisuudesta ja sen olisi tarkoitus myös motivoida. Työntekijän lähin esimies harvemmin osallistuu organisaation vision ja strategian luomiseen, mutta tämän tehtäviin silti kuuluu saada työntekijät oivaltamaan, miten tärkeää niiden toteuttaminen on. Vision ja strategian hahmottamisessa esimies voi käyttää apunaan niin omia esimiehiään, kuin myös vertaisiaan esimieskollegoita. Näiden hahmottaminen ja esiin tuominen työntekijöilleen on tuloksellista tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien asettamisessa. (Surakka & Laine 2011, 121-122.)

Organisaation ja työntekijän arvojen kohdatessa on yksilöllä huomattavasti helpompaa sitoutua toimintaan, johon hän pystyy samaistumaan ja seisomaan organisaation toiminnan takana. Näiden ristiriidassa tilanne taas on päinvastainen. Työntekijän on vaikeaa toimia omaa arvomaailmaansa vasten ja sitoutua toimintaan, jota ei koe itselleen sopivaksi. Organisaation visio taas luo työntekijälle motivaatiota toimia strategian mukaisesti, ja luo mielikuvan tulevaisuudesta organisaatiossa. Tässäkin yhtenäinen näkemys tavoiteltavasta ihannetilasta organisaation ja yksilön välillä on tärkeää. Suunta johon organisaation johto haluaa toimintaansa viedä synnyttää eri yksilöissä erilaisia tuntemuksia. Palautteen antaminen toteutettavasta strategiasta toimii tässä hyvänä työkaluna ja luo mahdollisuuden muutokselle toteutettavassa strategiassa.

2.2.4 Viestintä

Asiaosaamisen lisäksi työyhteisössä vaaditaan taitoa viestiä erilaisissa tilanteissa. Sujuvan työskentelyn sekä hyvinvoivan työyhteisön perusedellytys onkin sujuva viestintä. Työyhteisön viestinnässä on tärkeää osata viestiä tarkoituksenmukaisella tavalla. (Työyhteisöviestintä 2018). Asialla on oltava sisältö, eli se, mitä haluat sanoa. Sisällön taustalla on oltava jokin tarve sanoa näin, eli jonkinlaiset taustatiedot, esimerkiksi työpaikan haaste tai ongelmatilanne. Tämän jälkeen valitaan oikea viestintätapa, eli kuinka asia tulisi esittää: suullisesti, sähköpostitse vai kenties paperilla kirjallisesti. Viestinnän on oltava myös ajoitukseltaan oikeassa tilanteessa, ja viestintuojan on myös osattava ottaa huomioon yleisönsä. (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2010, 82.)

Esimiehellä on suuri rooli ryhmän johtajana sille, millaiseksi työpaikan vuorovaikutus muodostuu. Tasa-arvoisen keskusteluyhteyden luomiseksi esimiehen tulisi pyrkiä pois autoritäärisestä johtajuudesta, jossa esimiehen omia näkemyksiä korostetaan ja ryhmän tulisi toteuttaa vain niitä sellaisenaan. Vuorovaikutuksen näennäinen tasa-arvoisuus on myös yksi haaste, jonka todennäköisesti jokainen ryhmä kohtaa. Työpaikalla voidaan korostaa kaikkien mielipiteillä olevan väliä ja olevan yhtä tärkeitä, mutta silti todellisuudessa toisen sanoma on painavampi kuin jonkun toisen. On mahdollista, että tästä syystä päätöksiä tehdään sen henkilön mukaan, jolla on valtaa, kuin sen, jolla todellisuudessa on asiaan parempi asiantuntemus. Tilanne aiheuttaa helposti turhautuneisuutta, mutta viestinnän avoimuuden puutteen vuoksi sitä ei välttämättä uskalleta sanoa ääneen. (Ulrich ym. 2010, 64-65.)

Viestintää on myös vaikuttaminen. Esimies voi vaikuttaa työntekijöihinsä niin sanoilla kuin teoillaan. Esimerkki toimii työyhteisössä vahvana viestinä, mutta tärkein viestintätaito on kuunteleminen. (Ulrich ym. 2010, 140-141, 149.) Ilman näitä taitoja työelämässä työntekijän, niin vanhan kuin uudenkin, voi olla vaikeaa pärjätä ja viihtyä. Työyhteisön tai esimiehen puutteet jossain työviestinnän osa-alueella voi aiheuttaa työntekijälle kielteisen kuvan koko työstä, jolloin luonnollisesti myös sitoutumisen aste työtä kohtaan kärsii huomattavasti. Sen sijaan hyvän viestintäilmapiirin myötä työntekijä voi vaikuttaa työyhteisöön ja oman työnsä mielekkyyteen. Yleinen mielipide työstä pysyy positiivisena, kun työntekijä kokee itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi osaksi työyhteisöä. Silloin myös vastoinkäymisistä selvittää yhteisönä paremmin, ja työntekijät mitä todennäköisemmin pysyvät yrityksessä töissä pidempään ja ennen kaikkea työhönsä aidosti sitoutuneina.

2.2.5 Etenemismahdollisuudet

Suomalaisen työn liiton kaksi vuotta sitten teettämän kyselyn mukaan etenemismahdollisuudet ovat työssä suomalaiselle työntekijälle vasta 11. tärkein asia. Samassa kyselyssä työnantajat olivat arvioineet työntekijöiden arvostavan etenemismahdollisuudet seitsemännelle sijalle. (Suomalaisen työn liitto 2016.) Etenemismahdollisuuksilla voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa. Yleensä ensimmäisenä ajatellaan työssä ylenemistä korkeampaan asemaan, vaativampiin tehtäviin isomman palkan piiriin. Eteneminen voi kuitenkin tapahtua myös horisontaalisesti tehtävästä toiseen siirtyen ja kokemusta kerryttäen. (Rope & Kettunen 2012.) On enemmän työntekijästä kiinni, kumpaan suuntaan itseään haluaa lähteä kehittämään.

Kunnianhimoiset ihmiset tekevät urasuunnittelua. On myös mahdollista, että yritys tarjoaa työntekijälle mahdollisuutta tutkia erilaisia urapolkuja organisaation sisällä. Urakehityksen kannalta tehtäväkierto on sille loistava perusta, sillä pitkän aikavälin urakehitys kasvattaa osaamiskapasiteettia jopa paremmin, kuin jos henkilö etenisi kapea-alaisesti organisaatiossa vain ylöspäin. Todellisuudessa mahdollisia urapolkuja on kuitenkin enemmän. Rope ja Kettunen (2012) esittelevät kirjassaan kolme erilaista urapolkua; työntekijäpolku, asiantuntijuuspolku sekä esimiespolku. Työntekijäpolulla eteneminen tapahtuu loogisesti koulutuksen ja osaamisen kasvamisen myötä. Tyypillisesti tällaisia urapolkuja tavataan esimerkiksi kaupan alalla, ja nämä urapolut ovat toisaalta kapea-alaisia ylöspäin suuntautuvia urapolkuja, mutta toisaalta myös lineaarisia, kun kokemusta karttuu esimerkiksi kaupassa jokaiselta sen osa-alueelta. Tällaisen työuran tehneet henkilöt ovat yleensä tyytyväisiä omaan urakehitykseensä ja ovat kokeneet sen motivoivaksi. Asiantuntijuuspolulla urakehitys on mahdollista oman asiantuntijuussektorin sisällä johtamistehtäviin asti. Mahdollisia tehtävänimikkeitä voi olla esimerkiksi talousjohtaja sekä IT- johtaja. Asiantuntijuustehtävissä työskentelevät henkilöt kuitenkin kokevat työnsä olevan mielekkäimmillään silloin, kun työ itsessään vastaa omaa erikoisalaansa enemmän kuin sen mukana tuomaa johtajuutta. Esimiespolulle päästäkseen ihmisen itsessään on oltava kunnianhimoinen, sekä tämän osaamisperustan ja kouluttautumisen on oltava riittävällä tasolla. Ihmisellä on myös oltava johtajan ominaisuuksia sekä -taitoja ja oltava aidosti kiinnostunut johtajan tehtävistä. Johtotehtäviin voi kuitenkin ajautua myös niin sanotusti huomaamattaan. Pienyritystä saattaa omaa yritystään kasvattaessa vuosien varrella päätyä johtamaan suurtakin yritystä, mikäli yritys pärjää ja menestyy. Tällöinkin johtajuus kuitenkin vaatii niitä tiettyjä piirteitä ja taitoja, vaikkei tarkoituksenomaisesti olisikaan johtotehtäviin pyrkinyt. (Rope & Kettunen 2012.)

Vaikka Suomalaisen työn liiton (2016) mukaan Suomalaiset työntekijät eivät pidäkään etenemismahdollisuuksia työn kannalta tärkeimpänä asiana, on kuitenkin hyvä pitää tutkimustulos mittakaavassaan, sillä kyselyyn vastasi vain 1006 työikäistä ihmistä. Työpaikan vaihtamisen syynä kuitenkin saatetaan mainita myös urapolun jatkumon katkeaminen, jonka Monster (2018) artikkelissaan nimeää yhdeksi työpaikan vaihtuvuustyyppiksi. Osa työntekijöistä todennäköisesti

kokee samassa tehtävässä pysymisen riittävän tyydyttäväksi uraksi ja ovat kaikin puolin tyytyväisiä työhönsä sellaisenaan, kun taas kunnianhimoisimmille ihmisille tämä ei riitä. Sitouttamisen näkökulmasta työnantajalle kannattavaa olisi panostaa näiden ihmisten urapolun kehittämiseen, jotta he eivät lähde hakemaan uusia haasteita yrityksen ulkopuolelta. Useimmiten näistä henkilöistä kasvaa yritykselle tärkeitä työntekijöitä, olivatpa he edenneet urallaan virtaviivaisesti ylöspäin tai itseään kehittäen lineaarisesti. Nämä henkilöt voivat kunnianhimoisuudellaan viedä yritystä eteenpäin ja tuoda samalla tärkeää osaamispääomaa yrityksen toimintaan. Heidän palava intohimonsa ja motivaationsa saattaa motivoida myös muuta henkilökuntaa työskentelemään kovemmin yhteisten tavoitteiden eteen.

2.2.6 Palkitseminen

Palkitseminen on yrityksessä osa henkilöstöstrategiaa. Palkitsemisprosessissa osallisena ovat yleensä työntekijä ja esimies eli työnantaja. Sen avulla voidaan lisätä työn tuottavuutta ja auttaa saavuttamaan strategisia tavoitteita. Yleensä palkitsemista käytetään silloin, kun työntekijä on onnistunut jossain tehtävässä tai ylipäättään tehnyt halutunlaista työtä. Palkkioita voidaan myös luvata työntekijöille etukäteen tietystä suorituksesta, jolloin tarkoitus on innostaa heitä pyrkimään kohti asetettua päämäärää. Erilaisten palkkioiden avulla voidaan myös houkuttaa yritykseen työntekijöitä tai sitä voidaan käyttää yhtenä sitouttamisen keinona jo olemassa olevaan henkilöstön motivaatiota lisäämään.

Yleensä palkitsemisena ajatellaan rahallista palkkiota esimerkiksi peruspalkan lisäksi ikään kuin bonuksena. Todellisuudessa yrityksen palkitsemisjärjestelmä koostuu monesta muustakin asiasta. Lähes kaikki yritykset tarjoavat työntekijöilleen rahanarvoisia etuja varsinaisen palkan lisäksi. Näitä etuja voivat olla muun muassa kattavampi terveydenhuolto kuin mitä lakisääteisesti vaaditaan, henkilökunta-alennukset, työsuhdeautot, liikuntaedut tai lounasedut. Työntekijän peruspalkka on myös palkkio tehdystä työstä. Palkka muodostuu työn vaativuuteen perustuvan peruspalkan lisäksi erikseen maksettavista palkan osista. Tehtävän vaativuustason perusteella maksettava palkka on yleensä 60-80% palkasta, ja loput koostuvat tehtävää hoitavan henkilön henkilökohtaisesta pätevyydestä. (Viitala & Jylhä 2013, 197-198.) Näiden lisäksi palkkaan sisältyy yleensä myös erilaisia lisiä, kuten iltalisät, sunnuntailisät tai kielilisät (PAM 2018b). Näistä on säädetty tarkemmin eri alojen omissa työehtosopimuksissa.

Rahallisten palkkioiden lisäksi työntekijöitä on mahdollista palkita aineettomasti esimerkiksi tarjoamalla heille joustavat työajat tai mahdollisuuden kehittyä tai edetä urallaan toisiin työtehtäviin. Palkitsemisena voidaan nähdä myös palautteen antaminen hyvin suoritetusta työtehtävästä, sillä usein kehuminen itsessään voi jo nostaa työntekijän tyytyväisyyttä ja motivaatiota työtä kohtaan. Fagerströmin (2018) mukaan sitouttamisen näkökulmasta hyviksi todetuista palkitsemisen keinoista iso osa on niin sanotusti aineettomia, työntekijöitä henkilökohtaisesti hyödyttäviä asioita. Esimerkiksi Talouselämä (2018) kirjoittaa artikkelissaan teknologiayhtiö Vincin tarjoavan työntekijöilleen muun muassa sairaan lapsen hoitopalvelua ja vauvaperheiden

unikoulua. Lisäksi työpaikalla on yhteinen lastentarvikelainaamo ja toimistotiloja saa viikonloppuisin käyttää perheen lasten syntymäpäiväjuhlien järjestämiseen. Myös Microsoft (2018) ilmoitti tarjoavansa vuoden 2018 alusta lähtien työntekijöilleen palkallisen kuuden viikon isyytloman kuuden päivän sijaan sekä uudenlaisen palkallisen neljän viikon läheisen hoitovapaan, mikäli läheinen on vakavasti sairastunut ja tarvitsee hoitoa.

Ylläolevasta voidaan päätellä ihmisten arvostavan palkitsemisessa yhä enemmän perhe-elämän ja työelämän yhdistämistä helpottavia etuuksia. Palkitsemisen tehokkuuteen liittyy kuitenkin vahvasti palkittavan työntekijän henkilökohtaiset arvot ja taustat. Toiselle raha toimii parempana motivaation tuottajana kuin toiselle. Osa ihmisistä puolestaan arvostaa enemmän aineettomia palkkioita. Siksi esimiehen onkin tärkeää miettiä tarkasti, millainen palkitsemisjärjestelmä tukee omien alaistensa työtä ja siihen sitoutumista kaikista parhaiten. Halutaanko työpaikalla jakaa palkkioita vain koko tiimin suorituksista yhteisesti, vai luodaanko tämän lisäksi myös henkilökohtainen palkitsemisjärjestelmä. Vai otetaanko käyttöön vain henkilökohtaisiin suorituksiin kohdistuva palkitseminen, jolloin osa työntekijöistä saattaa pudota sen ulkopuolelle. Kun palkitsemista käytetään johtamisen työkaluna viisaasti, edesauttaa se työntekijöiden sitoutumista valtavasti.

2.2.7 Vaatimukset ja resurssit

Vaatimusten ja niiden saavuttamiseen tarvittavien resurssien hallinta on yksi esimiehen tärkeistä vastuista. Korkeiden vaatimusten asettamisella on toivottavana vaikutuksena henkilöstön kehittyminen ja venyminen uusiin huippusuorituksiin, mutta tähän on realistista päästä vain tarjoamalla niiden saavuttamiseen vaadittavat resurssit. Alhaiset vaatimukset taas johtavat taiseen ja ikävyyttävään toimintaympäristöön, jossa henkilöstön kehitystä ei tueta riittävillä haasteilla. Ulrichin (2010) kirjassa Johtamisen koodi tuodaan esimerkkinä tästä Wendy Ulrichin tutkimus, jossa hän tutki aikuistuvien nuorten kykyä selviytyä vaatimuksista, ja siitä millaisia resursseja heille tähän tarjottiin. Ulrich huomasi tutkimuksessaan, ettei nuorten masennus johnutun kovista vaatimuksista, vaan riittävien resurssien puutteesta. Näitä resursseja nuorilla ovat muun muassa vanhempien tuki, ystävät, opettajat, teknologia ja henkilökohtaiset lahjakkuudet. (Ulrich ym. 2010, 91.) Samalla tavalla työelämässä olevilla aikuisilla riittävät resurssit tarjoavat pohjan kovien vaatimusten saavuttamiselle ja loppuunpalamisen välttämiseksi. Työntekijöillä näitä resursseja ovat esimerkiksi perhe, kollegat ja teknologia.

Esimiehen tehtävänä on tunnistaa työntekijöilleen luodut vaatimukset ja niihin tarjottavissa olevat resurssit ja kyetä hallitsemaan niitä tilanteen vaatimalla tavalla. Mitätöimällä turhia vaatimuksia voidaan keventää vaadittavien resurssien määrää ja sitä kautta helpottaa työntekijöiden arkea. Toinen tapa on lisätä työntekijöille suunnattuja resursseja esimerkiksi jatkokoulutuksen muodossa tai antamalla työntekijöille lisää vaikutusvaltaa esimerkiksi työaikojen ja lomien ajankohtien kanssa. Sitouttamisen keinona käytettynä resurssien hallinta ja niiden

lisääminen luo pohjan kehittäväälle työympäristölle ja suunnan mahdolliselle urapolulle järjestetyn lisäkoulutuksen muodossa. Lisätyt resurssit mahdollistavat edellytykset entistä kovemmille vaatimuksille, joihin venyminen kehittää henkilöstöä. (Ulrich ym. 2010, 91-93.)

2.2.8 Työympäristö ja -kulttuuri

Ihanteellisessa tilassa työntekijöillä on käytettävissään työympäristö, jossa viihtyvyys ja työn positiiviset ja hauskat puolet on tuotu esiin. Ilmapiiriä on vahvistettu huumorilla ja organisaatiossa yhteen hiileen puhaltaminen on tuotu esiin. Ihannetilaa ei kuitenkaan ole monilla työpaikoilla saavutettu ja joillakin tilanne on jopa päinvastainen. Negatiivisessa työympäristössä kielteisyyttä ja kyynisyys ovat usein esille nousevia oireita. Tällaisessa työympäristössä työntekijät toimivat tehottomammin ja harvempi haluaa jäädä töihin tämänlaiseen organisaatioon.

Ulrich (2010) lähestyy kirjassaan ongelmaa työn hauskuuden kannalta. Työn hauskuutta edistäviksi asioiksi kirjassa listataan esimerkiksi huumori, juhlien järjestäminen, tapahtumat, palkkiot ja tunnustukset, kilpailut ja symbolit. (Ulrich ym. 2010, 96-98.)

Huumorilla ja tapahtumien ja juhlien järjestämisellä voidaan tukea henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja keventää arjen paineita. Erilaisilla kilpailuilla ja kannustejärjestelmillä voidaan taas luoda työympäristössä jotain tavoittelemisen ja saavuttamisen arvoista, joilla voidaan keskittää huomio yhteiseen tavoitteeseen. Tavallisten rahapalkkioiden lisäksi voidaan myös käyttää erilaisia tunnustuksia saavutuksista, josta esimerkkinä on jokaisen tuntema kuukauden työntekijän titteli. (Ulrich ym. 2010, 96-98.)

Organisaation työympäristöä kannattaa lähteä rakentamaan henkilöstön näkökulmasta. Kuulemalla työntekijöitään on esimiehen ja organisaation johdon helpompaa rakentaa sopivaa ympäristöä kulmakiville, jotka voidaan perustaa henkilöstön omien arvojen ja toiveiden pohjalle. Sen lisäksi, että työympäristöstä tulee tällä tavalla juuri siihen organisaatioon räätälöity kokonaisuus, helpottaa se myös tulevaisuudessa sen kehitystä. Henkilöstön palautetta ja mielipiteitä voidaan käyttää jatkossakin työympäristön kehityksen ohjauksessa. (Ulrich ym. 2010, 96-98.)

2.2.9 Henkilöstöjohtaminen

Esimiehen rooliin mahtuu paljon. Esimiehen tehtävä muodostuu monista osa-alueista, joissa hän voi toimia ryhmässään muun muassa niin johtajan ja organisaation johdon edustajan roolissa, kuin myös asiantuntijan roolissa. Ryhmän hallinnolliset asiat, toiminta ja viestintä monien muiden asioiden ohella ovat esimiehen vastuulla. Sitouttamisessa esimiehellä on tärkeä rooli vaikuttaa työntekijöidensä asennoitumiseen ja motivoitumiseen omalla toiminnallaan ja toimintamalleillaan. Kaikissa edellä mainituissa sitouttamisen keinoissa esimiehellä on keskeinen vaikuttamisen rooli työsuhteen alusta loppuun.

Rooli, jonka esimies omaksuu itselleen ryhmässä vaikuttaa vahvasti sen toimintaan. Surakka ja Laine (2011) tuovat kirjassaan esiin erilaisia ryhmän sisäisiä rooleja, joita voidaan myös soveltaa esimiehen rooliin ja esimiehen johtamistyyliin kuuluviin ominaisuuksiin. Esiin nostettavista näistä rooleista ovat etenkin kokooja, keksijä ja diplomaatti. Kokoojan rooli pitää allaan delegoinnin ja osaamisen johtajan, joka osaa jakaa työt tasapuolisesti ja oikeille tekijöille joiden osaaminen vastaa vaadittua tarvetta. Keksijän rooli vastaa ongelman ratkojaa, jonka roolissa esimies tarvitsee luovuutta ja tiedon soveltamiseen vaadittavia taitoja. Diplomaatin rooli pitää allaan motivoivan johtajan, joka tukee ja kannustaa ryhmäänsä. Näille rooleille on myös eritelty huonot puolet, joita hyvän esimiehen tulisi välttää. Esimerkkeinä tästä ovat haluttomuus tehdä itse, epäkäytännöllisyys ja huono päätösten teko kyky. (Surakka & Laine 2011, 71-73.)

Jouhevassa henkilöstöjohtamisessa on takana usein jatkumo. Esimiehen työssä yksittäiset työvaiheet tai yksittäistä työntekijää koskevat toimenpiteet voivat valmistua, mutta varsinainen esimiehen työ on jatkuvaa ja jatkuvasti kehitystä vaativaa. Varsinaisesti esimiehen työssä tapahtuu siis kaksi jatkuvaa toimenpidettä: esimiestyö ja esimiestyön kehittäminen.

Isoaho (2007) nimittää jatkuvaa esimiestyötä rullaavaksi HR:ksi. Isoaho (2007) nostaa tässä esille jatkuvan keskustelun ja osaamisen johtamisen tärkeyden. Alaisten kanssa keskustelu työtilanteissa ja arkipäiväisissä tapahtumissa nostaa hänen mukaansa ongelmat ja onnistumiset esiin varhain. Samalla muodostuu mahdollisuus korjata valta- ja vastuusuhteita muutosten ja kehityksen yhteydessä osana osaamisen johtamista. (Isoaho 2007, 165-166.)

Esimiestyön tai johtamisen kehittäminen on toinen toimenpiteistä, jonka pohjalla näkyy usein tarve tai halu parempaan johtamiseen, joko itse johtajan tai organisaation näkökulmasta. Kokeilemalla ja tekemällä oppiminen on usein tehokkain tapa löytää oma johtamistyylinsä ja rooli, jota hänen johtamansa ryhmä tarvitsee. Johtamisen kehittämisessä sama itse kokeileminen ja oman polkunsä löytäminen on usein paras tapa viedä omaa johtamisen osaamistaan eteenpäin. Omia kehityskohteitaan voi verrata usein kirjallisuudessa esiin tulleisiin hyvän johtajan ominaisuuksiin, joihin lukeutuu mukaan muun muassa vahvat sosiaaliset taidot ja esimerkillisyys. Surakka ja Laine (2011) nostavat esiin tiedon ja ymmärryksen lisäämisen esimiestehtävistä, oman itsetuntemuksen kehittämisen, ajattelu taidon ja tulevaisuuden suunnittelun kehittämisen ja vaikuttamisen, valmentamisen ja päivittäisen johtamisen taitojen kehittämisen. (Surakka & Laine 2011, 204-205). Isoaho (2007) korostaa omien vahvuuksien tunnistamista, erikoistumista ja oman johtajabrändin luomista. (Isoaho 2007, 233.) Tiivistetysti johtamisen kehittäminen on pitkälti kiinni omasta itsetuntemuksestaan ja näkemyksestä siitä, että mihin vahvuuksiin kannattaa tukeutua ja mihin heikkouksiin kannattaa keskittyä kehityksessä. Oman itsetuntemuksen lisäksi esimies voi käyttää näiden hahmottamisessa oman vaikuttamisen kohderyhmäänsä, eli työntekijöitään.

3 Case: Stadium Oy Jumbo

Tässä luvussa esitellään toimeksiantaja Stadium Oy Jumbo. Luvussa käsitellään yrityksen historiaa, visiota, missiota ja arvoja, sekä Jumbon toimipisteen työkuilttuuria. Luvussa kuvataan myös Stadium Jumbon liiketoimintaympäristöä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Stadium Jumbo. Opinnäytetyön teosta sovittiin silloisen myymäläpäällikön kanssa, joka sittemmin organisaatiomuutosten myötä siirtyi Stadiumin Kampin myymäläpäälliköksi. Syksystä 2018 lähtien Jumbossa on toiminut uusi myymäläpäällikkö, joka puolestaan siirtyi Jumboon Itäkeskuksen myymälästä.

3.1 Historia

Stadiumin tarina alkaa jo 44 vuoden takaa Ruotsin Norrköpingistä pienestä Spiralen Sport urheilumyymälästä. Stadiumin perustajaveljeksistä Ulf Eklöf sai vastuulleen kyseisen myymälän, jonka toimintaan myös Ulfin veli Bo Eklöf liittyi muutamia vuosia myöhemmin. Spiralen Sportista kasvoi vähitellen suuri urheilutavaratalo, omistajien luotua perustan urheilukaupan mullistavalle konseptille. Uudenlaisessa konseptissa asiakkaiden oli mahdollista päästä näkemisen sijaan myös tunnustelemaan kaikkia myytävänä olevia tuotteita. Menestys seurasi urheilullisuuden ja edullisten hintojen perässä. (Stadium 2018a.)

1980- luvulle tultaessa Spiralen Sport oli Ruotsin suurin urheilumyymälä. Konseptia hiottiin paremmaksi, ja alettiin valmistaa omia tuotemerkkejä suurten brändien rinnalle. Vuonna 1983 Eklöfin veljekset lähtivät valtaamaan Tukholman markkinoita ostamalla lasketteluun ja mereen liittyvien tuotteiden myyntiin erikoistuneen Race Marinen. Huonosti pärjänneestä yrityksestä tuli jälleen menestys. (Stadium 2018a.) Race Marinen tuotteet ovat vieläkin osa Stadiumin laajaa tuotevalikoimaa.

Vuonna 1987 Los Angelesin olympialaisten jälkeen visio urheilukaupasta alkoi jälleen muotoutua suurempiin mittakaavoihin. Colosseum- areenasta muodostui idea Stadiumin myymälöiden ympäri kiertävistä juoksuradoista ja samalla syntyi Stadium. Lattiaan tehtyjen juoksuratojen avulla asiakkaan on helppo kiertää koko myymälä



Kuvio 1 Stadiumin historia (Stadium 2018a.)

luonnollisessa järjestyksessä, ja siitä onkin muodostunut yksi Stadiumin visuaalisuuden kulmakivistä. Uuden Stadiumin avajaisia vietettiin Tukholmassa Sergelgatanilla maaliskuun loppupuolella vuonna 1987. Ennen Stadiumin avaamista kannattavuuslaskelmien mukaan toiminnan odotettiin olevan kannattavaa kolmessa vuodessa, mutta konseptin potentiaali oli tässä vaiheessa aliarvioitu, sillä kannattavuusrajan yli Stadium pääsi jo ensimmäisen vuoden aikana. (Stadium 2018a.)

Vuoden 1995 aikana järjestettiin ensimmäinen Stadium Sports Camp. Lapsille ja nuorille suunnatun Stadium Juniors leirin omistivat Stadium, Norrköpingin kaupunki ja kolme ruotsalaista seuraa. Vuonna 2006 tästä perustettiin yhtiö, jonka yritysmuodoksi tuli ruotsalainen SVB. Tämän ansiosta yhtiömuotoa voitiin hyödyntää verotuksessa, samalla kuitenkin estäen emoyhtiötä käyttämästä sen varoja. Mahdolliset voitot saatiin näin pidettyä yhtiössä ja varoilla tehtyjen investointien ansiosta toimintaa on voitu kehittää näihin päiviin asti. Suomessa Stadium Juniors on suurin Stadium Sports Campin projekti, ja vuodesta 2012 se onkin tukenut mukana olevia seuroja jo yli 70 000 eurolla. (Stadium Juniors 2018.)

Vuonna 2000 Stadium laajentui ensimmäistä kertaa Ruotsin ulkopuolelle Tanskan Kööpenhaminaan. Liike avattiin Fisketorvetin kauppakeskukseen ja sen jälkeen vuoteen 2013 mennessä liikkeitä oli avattu Tanskaan vielä kuusi lisää. Vuoden päästä, vuonna 2001 oli Suomen vuoro, kun ensimmäinen liike avattiin Helsingin Forumiin. (Stadium 2018a.) Nykyään, kirjoitushetkellä Stadiumilla on liikkeitä Suomessa jo 31. Tavallisten myymälöiden lisäksi Suomessa on 11 Stadium-outlet myymälää. Näin oli valloitettu jo kaksi maata Ruotsin ulkopuolella (Stadium 2018e).

Vuonna 2005 Stadiumille tuli uusi osakas, Ikano SA. Ikano tarjoaa Suomessa muun muassa kulluttajarahoitukseen liittyviä palveluita, Karjalainen (2017) kirjoittaa. Ikanon omistaa Kampradin perhe Ruotsista ja sama yrittäjäperhe omistaa myös esimerkiksi IKEAn. Ikano SA omistaa Stadiumista 26,8 prosenttia, kun muut pääomistajat ovat sekä Ulf että Bo Eklöfin perheet. Stadium on samalla tehnyt päätöksen olla listautumatta pörssiin. (Stadium 2018a.)

Vuodet 2007 ja 2009 olivat suurta digitalisoitumisen aikaa, kun ensin otettiin käyttöön verkkokauppa stadium.se, ja kaksi vuotta myöhemmin verkkokaupat sekä Suomessa että Tanskassa. Vuonna 2007 Stadium täytti 20 vuotta ja samaan aikaan Göteborgin ulkopuolelle avattiin uusi, todella suuri Stadium myymälä uudella myymäläkonseptilla. Pohjoismaihin levittäytymisen ei vielä Stadiumille riittänyt. Vuonna 2014 avattiin ensimmäinen myymälä Pohjoismaiden ulkopuolelle Saksan Hampuriin. Samaan paikkaan on sittemmin avattu vielä kaksi myymälää lisää. Myös Saksan Stadiumilla on omat verkkosivunsa. (Stadium 2018a.)

Viimeisimpänä uutena asiana Stadium avasi ensimmäisen Stadium Outlet- myymälän Vantaan Tammistoon vuonna 2015. (Stadium 2018a.) Outletin ideana on tarjota kaikista urheilutuotteista 40-70 prosentin alennus, jotta jopa kaikista hintatietoisimmilla kuluttajilla olisi mahdollisuus hankkia hyvämerkkisiä ja -laatuisia urheiluvaatteita ja -välineitä. Outlet myymälöitä on

Suomessa avattu Tammiston myymälän jälkeen vielä 10 lisää. Lisäksi 31. Stadium myymälä avattiin uuden konseptin mukaisesti kauppakeskus Rediin syyskuussa 2018.

Vuosi 2018 ja 2019 on Stadiumille suurta muutoksen aikaa. Elokuun 29. päivänä Stadium teki merkittävän sopimuksen, jossa sovittiin Stadiumin ostavan takaisin Ikano SA:lta heidän omistamansa 26,8 prosenttia yrityksestä. Näin ollen Stadiumista tulee jälleen vain yhden perheen omistama yritys. Stadiumin kasvu vuosina 2005- 2018 on ollut noin 70 prosenttia ja sen liikevaihto kuluvana vuonna on noin seitsemän miljardia kruunua. Kauppa astuu voimaan 1. huhtikuuta 2019. (Sandsjö 2018.)

3.2 Liikeidea, Visio, Missio ja Arvot

Stadiumin visio on aktivoita maailmaa. Visio ei rajoitu vain nykyhetkeen, vaan edistämällä aktiivisesti kestävämpää maailmaa, voidaan visiota toteuttaa vielä huomennakin. Stadium edistää terveitä elämäntapoja toimimalla vastuullisesti niin sosiaalisessa kuin taloudellisessakin ympäristössä, unohtamatta fyysistä toimintaympäristöä. Stadiumilla on selkeät ohjenuorat, eli arvot, joiden avulla se pyrkii kohti visiota. Ensimmäinen näistä arvoista on Team Spirit, jonka ajatuksena on se, että kaikki asiakkaat, työntekijät ja tavarantoimittajat ovat yhtä suurta joukkuetta. Stadiumilla uskotaan yhteisen tekemisen saavan aikaan myönteisiä vaikutuksia. Toisena arvona on innovatiivisuus. Tällä halutaan jatkuvasti lisätä ja parantaa omaa innovatiivisuutta niin tuotteiden kuin prosessien osalta, kestävä kehitys huomioon ottaen. Kolmantena Stadiumlaisia ohjaa energia. Energia on kaiken alku, ja niin myös Stadium sai alkunsa yhdestä energisestä miehestä, joka paloi halusta olla paras. Neljäntenä arvona on yksinkertaisuus. Stadiumilla uskotaan, että kun strategia ja toiminnot ovat yksinkertaisia, tavoitteet on helpompi saavuttaa. Viimeisimpänä arvona on intohimo. Stadiumilla uskotaan ja tiedetään, että teot tuottavat tuloksia, eivätkä sanat. Ja jotta menestys voidaan saavuttaa, se vaatii kaikilta yrityksen työntekijöiltä energiaa ja yrittämistä, joita pidetäänkin yhtinä tärkeimmistä resursseista (Stadium 2017.) Alla olevasta kuvioista nähdään Stadiumin arvot.



Kuvio 2 Stadiumin arvot (Stadium Ura 2018; Stadium 2018d.)

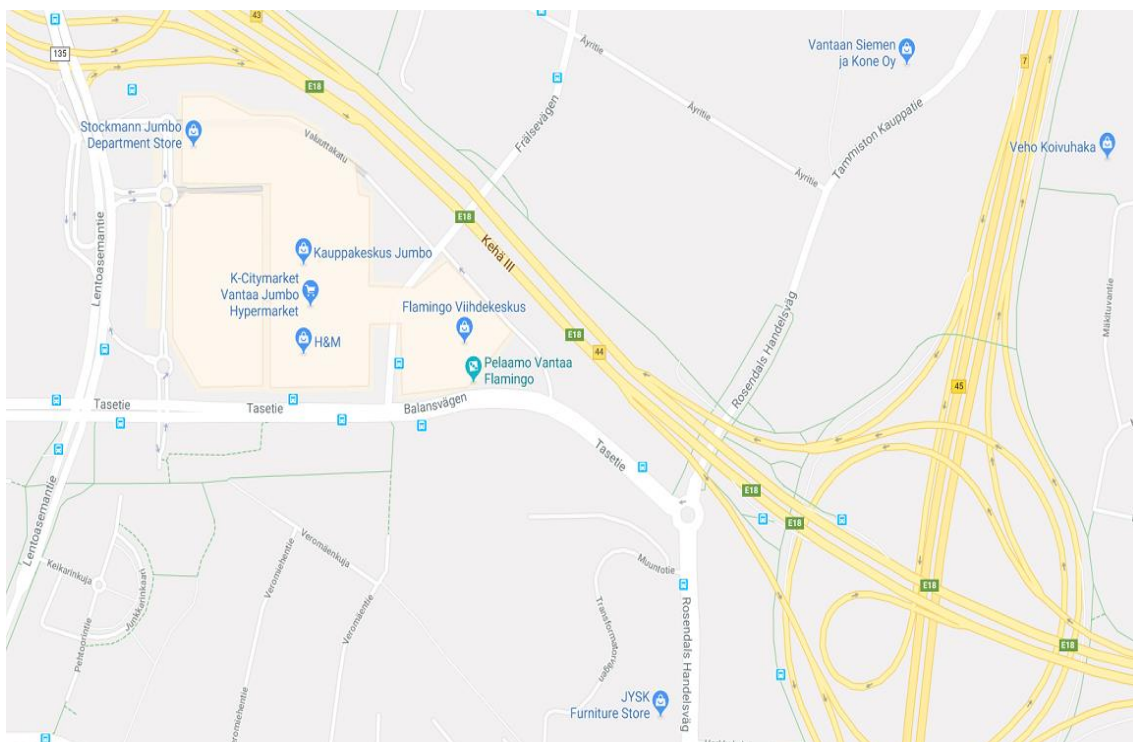
Stadiumin missio on inspiroida kaikkia aktiiviseen elämään. Tällä missiolla on selkeä tarkoitus: halu saada ihmiset ymmärtämään aktiivisen elämäntavan tuomat edut ja auttaa heitä kohti terveellisempää ja hauskeempaa elämää. Jotta tämä olisi mahdollista jokaisen ihmisen kohdalla, tulee kaikilla olla varaa osallistua siihen. Stadiumilla ostetaan suuret määrät tuotteita tavarantoimittajilta, jotta pystytään tinkimään hinnoista. Stadium myös kehittää omia tuotemerkkejään, jotta niiden avulla voitaisiin tarjota parempia ominaisuuksia ja houkuttelevaa muotoilua edullisemmin. Näitä omia merkkejä ovat muun muassa SOC, Everest, Warp, Race Marine, Revolution ja Occano. Stadium tukee aktiivisia elämäntapoja myös olemalla mukana seuratoiminnassa, nuorten harrastuksissa sekä erilaisissa massaurheilua ja terveyttä tukevissa hankkeissa ja yhteistyökuvioissa. Vuonna 1995 on perustettu oma Stadium Sports Camp- kesäleiri lapsille ja nuorille, johon vuonna 2015 osallistui yli 6850 lasta ja nuorta, tehden samalla uuden osallistujaennätyksen (Stadium 2018b).

Kaiken tämän takana on yksinkertainen, mutta toimiva liikeidea: urheilua ja urheilumuotia parhaaseen hintaan. Liikeidean alkuosa tiivistää hyvin tuotevalikoiman idean. Stadium tarjoaa ainutlaatuisen yhdistelmän omia tuotemerkkejä ja tunnettuja brändejä. Parhaat hinnat puolestaan perustuvat missioon, jolla luvataan mahdollistaa aktiivinen elämä kaikille ihmisille sosiaalisesta tai taloudellisesta asemasta riippumatta. (Stadium 2017.)

3.3 Liiketoimintaympäristön kuvaus

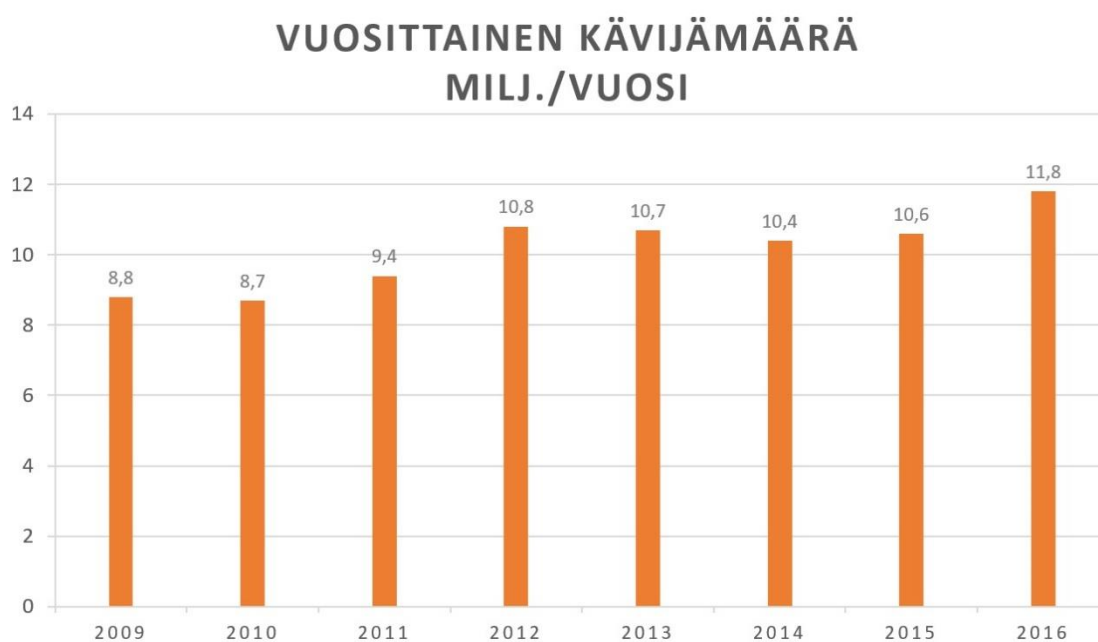
Toimeksiantajan myymälä sijaitsee Vantaan Aviapoliksessa sijaitsevassa Jumbon kauppakeskuk-
 sessa, Kehä III:n ja Tuusulanväylän varrella. Kauppakeskus on valmistunut lokakuussa 1999 ja
 laajentunut vuonna 2005, tarjoten nykyisin 85 000 m² vuokrattavaa liikepinta-alaa 124 liik-
 keelle. Hyvien liikenneväylien varrella kauppakeskus tarjoaa 4600 pysäköintipaikkaa autoili-
 joille. Kauppakeskuksen ankkuriyrityksiä ovat suuret päivittäistavaraketjujen myymälät, kuten
 K-Citymarket, Prisma ja Stockmann. Stadiumin myymälä sijaitsee kauppakeskuksen vuonna
 2005 laajennetussa osassa. (Kauppakeskusyhdistys 2018.)

Jumbon kauppakeskus sijaitsee kuvan vasemmassa ylänurkassa, Kehä III:n eteläpuolella ja Tuu-
 sulanväylän länsipuolella. Kehä III on nopea ajoreitti Jumbon kauppakeskukseen esimerkiksi
 Vantaan Tikkurilasta, ja Tuusulanväylä on nopea reitti kauppakeskukseen esimerkiksi Korsosta
 tai Tuusulasta. Tikkurilasta on kauppakeskukseen myös hyvät kulkuyhteydet julkisia kulkuneu-
 voja käyttäen niin bussilla, kuin junallakin. Helsinki-Vantaan lentokenttä sijaitsee alle kymme-
 nen minuutin ajomatkan päässä kauppakeskuksesta pohjoisessa, ja tuo omalla tavallaan asiak-
 kaita kauppakeskukseen. (Google Maps 2018.)



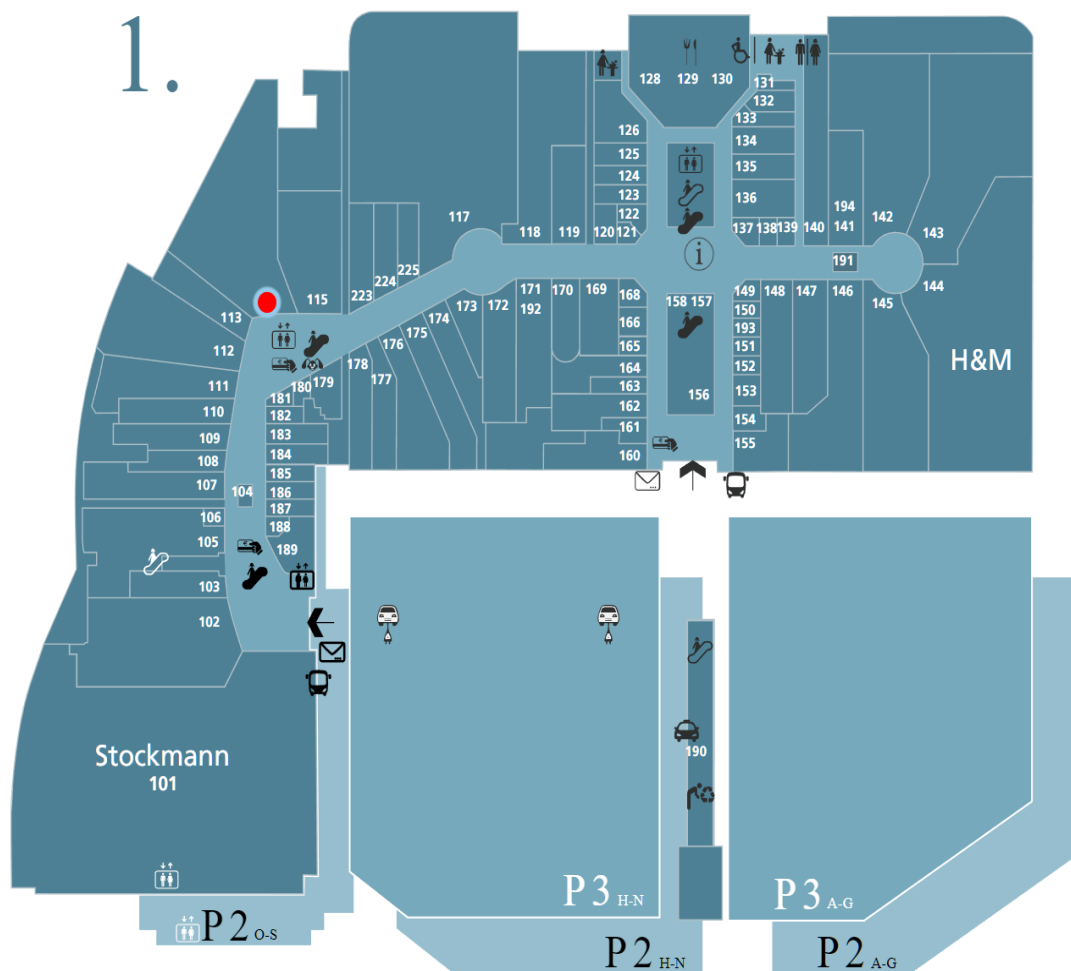
Kuva 1 Jumbo Google Maps (Google Maps. 2018.)

Alla oleva diagrammi kuvaa Jumbon koko vuotisia kävijämääriä miljoonissa vuosilta 2009-2016. Sen mukaisesti Jumbon kävijämäärä on ollut tasaisessa kasvussa ja 10 miljoonan kävijän raja rikkoutui jo vuonna 2012. Kävijämäärältään hyvän kahden vuoden jälkeen vuonna 2014 oli hii-pumaa, joka alkoi tasoittumaan takaisin nousuun jo seuraavana vuonna. Vuonna 2016 kävijä-määrissä oli taas nousua yli miljoonalla kävijällä vuodessa. Kehitystä vuodesta 2009 vuoteen 2016 on yhteensä kolme miljoonaa kävijää. Kävijämäärältään Jumbo sijoittui seitsemänneksi vuonna 2016 11,8 miljoonalla kävijällään. Suurin kävijämäärä Suomessa vuonna 2016 oli Helsingin Kampin kauppakeskuksessa, jossa oli 41,5 miljoonaa kävijää. Kampin kokonaisynti vuodelta oli 238 miljoonaa euroa, joka on kävijämäärään nähden huomattavasti pienempi, kuin jumbon. Jumbon kauppakeskus on ollut myynniltään Suomen suurin kauppakeskus jo vuodesta 2012. Muita myynniltään suuria kauppakeskuksia Suomessa ovat muun muassa Espoon Sello ja Helsingin Itis. Yhdessä Flamingon kanssa Jumbo muodostaa Suomen suurimman viihdekauppa-keskuksen (vuokrattavalta liikepinta-alaltaan ja myynniltään), jonka Sokos hotel laajenee Suomen suurimmaksi hotelliksi vuoden 2018 aikana. Yhdessä Jumbo ja Flamingo tarjoavat 172 toimitilaa ja yli 130 000 m² vuokrattavaa liikepinta-alaa. Diagrammissa käytetty data on kerätty Kauppakeskusyhdistyksen vuosijulkaisuista vuosilta 2010-2017. (Kauppakeskusyhdistys 2018.)



Kuvio 3 Jumbon vuosittainen kävijämäärä (Kauppakeskusyhdistys 2018.)

Jumbon sisällä Stadiumin myymälä sijaitsee kauppakeskuksen ensimmäisessä kerroksessa, monien muiden liikkeiden kanssa. Lisäosa, jossa myymälää sijaitsee, valmistui vuonna 2005 on yksi jumbon vilkkaimpia osia, johon kuuluvat muun muassa Stockmannin, Zaran ja Onlyn myymälät. Muita huomattavia pukeutumisen tai urheilun liikkeitä samassa kerroksessa ovat H&M, Intersport ja The Athlete's foot. Top-sportin ja partioaitan myymälät sijaitsevat heti Stadiumin yläpuolella lisäosan toisessa kerroksessa. Suoranaisia kilpailijoita Stadiumille, jotka myyvät pukeutumisen lisäksi myös urheilutarvikkeita ovat The Athlete's foot, Intersport ja Top-sport. The Athlete's foot sijaitsee Stadiumin kanssa samassa kerroksessa lisäosassa. (Jumbo 2018b.)



Kuva 2 Jumbon pohjapiirros (Jumbo 2018b.)

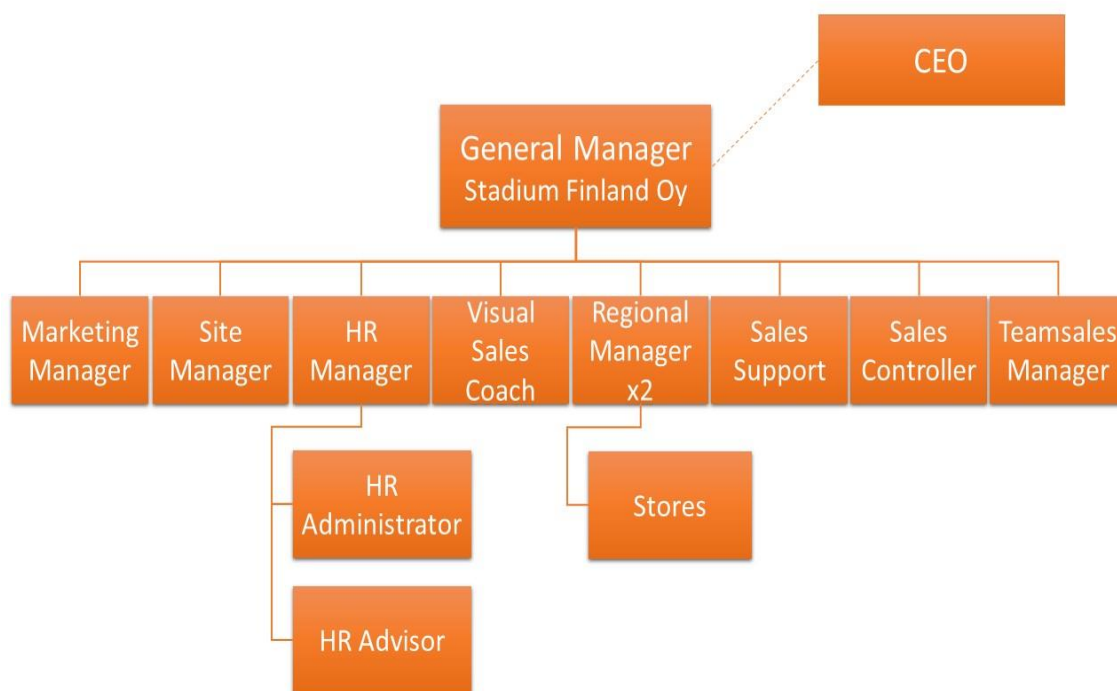
Intersportin myymälä sijaitsee Stadiumiin nähden kauppakeskuksen toisella puolella ja Top-sport lähes suoraan Stadiumin yläpuolella, lisäosan toisessa kerroksessa. The Athlete's foot keskittyy nimensä mukaisesti jalkineisiin ja jalkine valmistajien, kuten Adidaksen muihin tuotteisiin. Näistä esimerkkeinä ovat erilaiset hatut, reput ja katu tyyliin sopivat urheiluvaatteet. Intersport ja Top-Sport keskittyvät molemmat Stadiumin tavoin urheilumuodin lisäksi myös monien eri urheilulajien ja ulkoilun tarvikkeiden myymiseen. Partioaitta keskittyy pääosin ulkoilun ja retkeilyn tuotteisiin, jotka ovat vähemmän näkyvillä muilla liikkeillä. (Jumbo 2018b.)

Jumbon lähialueella sijaitsevat Tammiston lukuisat liikkeet ja Outlet myymälät, joihin kuuluu Stadiumin Tammiston myymälä ja Stadium Outlet. Muita Tammiston liikekeskittymän liikkeitä ovat esimerkiksi Gigantti, XXL, Budget Sport, Bauhaus ja Plantagen. Urheiluvälineliikkeitä alueella on edeltä mainittujen XXL:n, Budget Sportin ja Stadiumin omien myymälöiden lisäksi One Way Sport, Adidas Outlet, Hööks ja Golf Sky. (Google maps 2018.)

3.4 Stadium Finland

Stadium Finland Oy noudattaa organisaatio rakenteeltaan perinteistä toimintokohtaista organisaatiota. Ylimmän johdon välittömässä alaisuudessa palvelee erilaisiin vastuualueisiin ja tehtäviin erikoistuneet toimijat. Organisaation logistiikka, markkinointi, hankinta, henkilöstöjohtaminen ja taloushallinto ovat esimerkiksi jaettu eri toimijoille vastuuksi. Organisaatorakenteen vahvuutena on se, että eri toimijat voivat keskittyä omiin vahvuuksiinsa. Organisaation kasvaessa heikkoutena tässä rakenteessa voi olla eri toimijoiden byrokratisoituminen. (Viitala & Jylhä 2013, 164.)

Alla oleva kuvio kuvastaa Stadium Finland Oy:n organisaatorakennetta. Suomen maajohtaja eli General Manager toimii Suomessa, Ruotsissa toimivan ketjun toimitusjohtajan alaisena. Suomen maajohtajan alla organisaatorakenteessa on eri tehtäviin ja vastuualueisiin erikoistuneet toimijat, joiden vastuuksi on jaettu muun muassa HR toiminnot, Markkinointi, viestintä ja myymälöiden alueellinen johtaminen. Tämän ryhmän tehtävänä on tukea myymälöitä ja vastata Stadium Finland Oy:n toiminnasta, kannattavuudesta ja kehityksestä. (Stadium 2018c.) Suomen 31 myymäläpäällikköä työskentelevät kaikki kahden eri aluepäällikön alaisena. Myymäläpäällikön alaisina toimivat myymäläkohtaisesti myymälän tiiminvetäjät, visualistit ja myyjät (Stadium 2017).



Kuvio 4 Stadium Finland Oy organisaatorakenne (Stadium 2017.)

3.4.1 Henkilöstöedut

Stadium haluaa kannustaa työntekijöitään aktiiviseen ja terveelliseen elämään. Siksi Stadium tarjoaa työntekijöilleen monenlaisia erilaisia henkilökuntaetuja. Liikuntaa tukemassa Stadiumilla on käytössään ePassi. Liikuntaetu on veroton, ja sen määrä vaihtelee työntekijän tuntuopimuksesta riippuen. ePassia voi käyttää maksuvälineenä erilaisissa urheilutapahtumissa, kuntoilukeskuksissa tai esimerkiksi kulttuuritapahtumissa. Tämän lisäksi Stadium tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden ostaa myymiään tuotteita henkilökunta-alennuksella. Alennus on kaikille työntekijöille samansuuruinen. Vuosittain järjestetään myös Staff-challenge haaste, jossa myymälät ja konttori kilpailevat keskenään erinäisissä asioissa. Lisäksi Stadium toimii Helsingissä järjestettävän Midnight Runin pääsponsorina, jonne Stadiumlaisilla on mahdollisuus päästä osallistumaan edullisemmin pienistä eduista VIP teltassa nauttien. Vuoden 2018 Midnight Runiin Jumbon myymälästä osallistui peräti 11 työntekijää. Kaikkien näiden etujen lisäksi Stadium pitää huolta työntekijöistään esimerkiksi kattavalla työterveydenhuollolla. (Stadium 2017.)

3.4.2 Työntekijöiden vastualueet

Stadiumilla myymälöissä työskentelee paljon ihmisiä, joiden työnkuvat saattavat poiketa hie- man toisistaan. Myymälän sisäisessä organisaatiossa ylimpänä on myymäläpäällikkö. Luonnolli- sesti myymäläpäällikön tehtävä on johtaa myymälän toimintaa ja omaa henkilöstöään kohti yhteisiä tavoitteita. Myymäläpäällikkö hoitaa myös muun muassa oman myymälänsä rekrytoin- teja ja työ sopimukseen liittyviä asioita. Silloin, kun myymäläpäällikkö ei hoida myymälän juok- sevia tai hallinnollisia asioita, saattaa hän olla mukana myymälässä palvelemissa asiakkaita yhdessä myyjien kanssa. (Stadium 2017.)

Lisäksi myymälän henkilöstöön kuuluu tiiminvetäjät eli Sales Leaderit. Tiiminvetäjä on myymä- läpäällikön oikea käsi ja on vastuussa myymälästä silloin, kun myymäläpäällikkö on poissa. Tii- minvetäjä asettaa henkilöstölle päivittäisiä ja viikoittaisia myyntitavoitteita tukemaan myyjien kehittymistä ja osaamista. He seuraavat myymälän avainlukuja ja varmistavat että myymälässä kaikki toimii kuten pitääkin. He myös usein perehdyttävät uudet työntekijät ja ylläpitävät myy- jien taitoja pitämällä erilaisia koulutuksia tai aamukokouksia. (Stadium 2017.)

Visualistin tehtävä, on johtaa myymälää konseptin mukaisesti yhdessä myymäläpäällikön ja tii- minvetäjien kanssa, keskittyen enemmän visuaaliseen myyntiin. Visualistilla on päävastuu myy- mälän ilmeestä ja esillepanosta. Kouluttamalla ja opastamalla hän pitää huolen siitä, että kaikki työntekijät noudattavat Stadiumin konseptin mukaista esillepanoa. Lisäksi hän suunnit- telee ja toteuttaa erilaisia sesonkiosastoja, kampanjoita, osastomuutoksia ja -freesauksia. (Sta- dium 2017.)

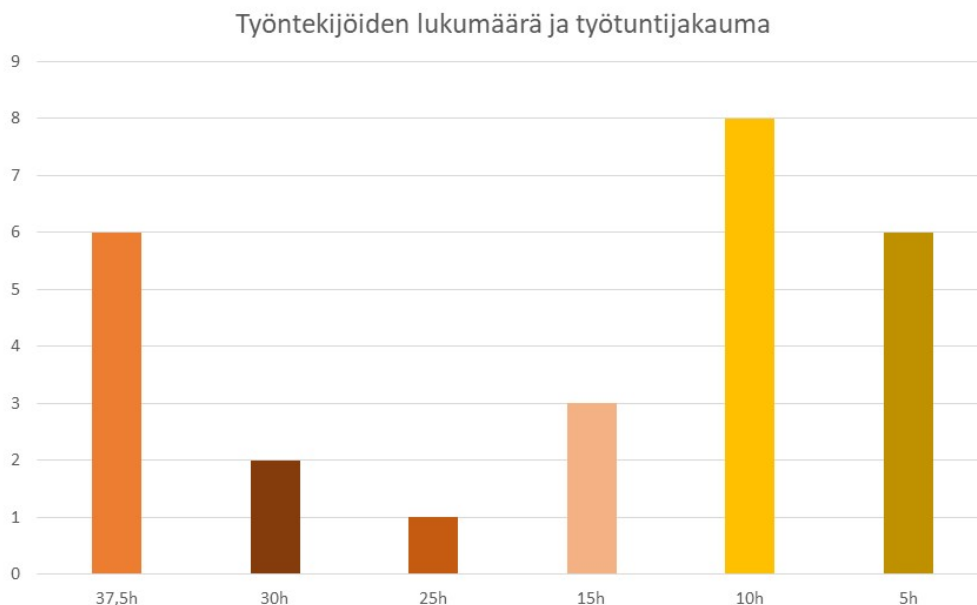
Varastotyöntekijä huolehtii päivittäisten varastorutiinien toimivuudesta ja vastaa pääosin myymälän logistiikasta. Varastotyöntekijä purkaa keskusvarastolta tulevan kuorman valmiiksi myymälään vietäväksi. Lisäksi hän huolehtii varaston siisteydestä ja esimerkiksi inventaariosta. (Stadium 2017.)

Myyjän päätehtävä myymälässä on palvella asiakkaita. Asiakaspalvelun ohella työhön kuuluu myymälän siisteydestä huolehtiminen, esillepano konseptin mukaisesti sekä tuotteiden täyttämistä huolehtiminen. Lisäksi myyjien tulisi itse olla kiinnostuneita oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Osa myyjistä saattaa toimia myös vuoronvetäjän roolissa. He suunnittelevat jokaiselle päivälle työntekijöille omat vastualueet ja ruokatauot, sekä huolehtii suunnitelman noudattamisesta ja toteutumisesta. Hän on vastuussa myymälän päivittäisestä toiminnasta silloin, kun myymäläpäällikkö tai tiiminvetäjä ei ole työvuorossa. (Stadium 2017.)

3.4.3 Stadium Jumbo

Stadiumin Jumbon myymälä toteuttaa kaikkea yllämainittua myymäläpäällikön johdolla. Henkilökunta on kirjoitushetkellä melkoisen vaihtuvuuden pyörteissä, mutta työntekijämäärät pyörivät noin 25 ja 35 henkilön välillä. Henkilökunnasta pienempi osa on kokoaikaisia, täysipäiväisiä työntekijöitä, kun taas suurin osa työntekijöistä on osa-aikaisia, viikkotuntimäärien vaihdellissa 5 ja 30 välillä. Jokaisen myyjän osaaminen, kiinnostuksen kohteet ja taitotaso täydentävät toinen toisiaan luoden erinomaisen asiakaspalvelun tason. (Stadium 2018f.)

alla olevasta kaaviosta selviää työntekijöiden määrä ja tuntijakauma kirjoitushetkellä 7.10.2018. Kaaviossa ei ole huomioitu työntekijöitä, jotka ovat poissaolevia esimerkiksi äitiysloman tai opintovapaan vuoksi. Kaaviosta selviää, että suurimmalla osalla tämän hetken työntekijöistä on kymmenen tunnin työsopimus. Seuraavaksi eniten työntekijöitä on tuntimäärällä viisi ja 37,5. Jumbossa työskentelee myös kolme henkilöä 15 tuntia viikossa, sekä yksi henkilö 25 tuntia viikossa. Kokoaikaiset 37,5h työntekijät ovat myymäläpäällikkö, tiiminvetäjä, varastovastaava, visualisti ja muutama vuoronvetäjä-myyjä. (Stadium 2018f.)



Kuvio 5 Stadium Jumbon työntekijöiden työtuntijakauma (Stadium 2018f.)

3.4.4 Stadium Jumbon kulttuuri

Kuten varmasti jokaisella työpaikalla, myös Stadiumin Jumbon myymälällä on omanlaisensa kulttuuri. Kulttuurilla tarkoitetaan tässä käyttäytymisnormeja, arvoja ja toimintatapoja. Vaikka koko konseptin arvot ohjaavatkin päivittäisiä rutiineja, myymälän omaan arvomaailmaan kuuluu niiden lisäksi muun muassa toisten kunnioittaminen, keskinäinen ansaittu luottamus ja hyvä asenne. Työilmapiiri on pääsääntöisesti hyvä, ja se pyritään aina viemään taukokuoneesta myös myymälän puolelle asiakkaiden keskuuteen. Työssä pyritään huomioimaan aina niin tiimin kuin yksilönkin pienet onnistumiset, ja niistä muistetaan kehua silloin, kun aihetta on. Työssä korostetaan omaa asennetta, joka ratkaisee paljon. Jokainen voi muuttaa vain itseään. Vastuuta täytyy pystyä ottamaan ja tavoitteiden eteen täytyy tehdä töitä, sillä asiat eivät tapahdu itsestään. Jos jotain tehtävää ei pysty yksin suorittamaan, täytyy osata pyytää apua ja vastavuoroisesti sitä antaa silloin kun sitä tarvitaan.

Yrityskulttuuriin vaikuttaa myös henkilökunnan välinen ryhädynamiikka ja se, kuinka sitä pyritään parantamaan. Kuten aiemmin todettu, työilmapiiri koetaan Jumbossa pääosin hyväksi. Hyvää työilmapiiriä edistää merkittävästi esimiehen taito rekrytoida yritykseen henkilöitä, joiden näkee sopivan työyhteisöön ja jonka uskoo mukautuvan yrityksen arvoihin mutkattomasti. Työn ulkopuolella virkistäytymispäivät pitävät henkilökunnan mielen virkeänä myös silloin, kun itse työssä saattaa olla haastavampaa. Yhdessä tekemisen meininki on Jumbossa peruskauraa, jonka ansiosta myymälässä juhlittiinkin vuoden 2017 parhaan myymälän titteliä. Näinkin pienet, yksinkertaiset asiat saavat myymälän arjen toimimaan Jumbossa. Yrityskulttuuria on kuitenkin mahdotonta kuvata täydellisesti, sillä se saattaa muotoutua ajan saatossa aina hieman erilaiseksi, pysyen kuitenkin pääpiirteittäin samana. Siihen saattaa vaikuttaa esimerkiksi muutokset yrityksen sisällä, muutokset johtamisessa tai myymälän arkirutiineissa. Pitkälle pääsee kuitenkin jo pelkästään kahden sanan taidolla; kiitos ja anteeksi.

4 Sitouttamisen kartoittaminen kyselytutkimuksena

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön osana tehtyä työelämään liittyvää tutkimusta, joka toteutettiin kyselynä toimeksiantajalle. Tutkimusmenetelmänä käytettiin otospohjaista kyselyä, joka toteutettiin kyselylomakkeen muodossa. Havaintoyksikkönä oli Stadium Jumbon kaikki työntekijät, esimies pois lukien. Esimies päätettiin rajata tutkimusotoksen ulkopuolelle, sillä tarkoitus oli selvittää esimiehen alaisten työhön sitoutumista, ja kuinka esimies voi siihen vaikuttaa. Aineisto kerättiin käyttämällä puolistrukturoitua kyselylomaketta, jolloin osa vastausvaihtoehdoista oli annettu valmiiksi ja osa jätetty avoimeksi vastaustilaksi. Kyselylomakkeet ovat liitteinä 1 ja 2.

4.1 Kyselytutkimuksen teoria

Kysely tunnetaan Survey-tutkimuksen yhtenä keskeisimmistä menetelmistä. Survey-tutkimus tarkoittaa sitä, että aineisto kerätään standardoidusti joko kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin avulla. Standardoituus tarkoittaa sitä, että tiettyä asiaa on kysyttävä kaikilta vastaajilta täysin samalla tavalla. Survey-tutkimuksen avulla kerätty aineisto käsitellään tavallisimmin kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-194.)

Kyselytutkimuksen ehdoton etu on sen mahdollistama laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan saada suuriakin määriä vastaajia, ja kysymysten kirjo on lähes rajaton. Menetelmänä kyselylomake on myös erittäin tehokas tutkijalle, sillä se säästää paljon työtunteja ja vaivaa, jos sen suunnittelee huolellisesti ja lähettää tarpeeksi monelle haastateltavalle. Huolellisesti suunniteltuna kyselylomake ja siitä saatava aineisto on myös helppo tallentaa käsiteltävään muotoon esimerkiksi tietokoneelle. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kyselytutkimukseen liittyy kuitenkin myös heikkouksia. Aineisto saattaa jäädä pinnalliseksi ja teoreettisesti vaatimattomaksi monestakin eri syystä. Kun kyselylomake lähetetään esimerkiksi sähköpostitse vastaajille heidän omalla ajallaan täytettäväksi, ei voida olla varmoja siitä, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen ja ovatko he pyrkineet vastaamaan mahdollisimman totuudenmukaisesti ja huolellisesti. Tutkija ei myöskään voi varmistua siitä, kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien mielestä, ja onko väärinymmärryksiä tapahtunut vastaamisen aikana. Vastaajien tietämättömyys aiheesta saattaa myös koitua kyselylomakkeen kohtaloksi, jolloin pahimmillaan siihen ei jakseta vastata ollenkaan, jolloin puolestaan kyselyyn vastaamattomuus voi nousta korkealle tasolle. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kysymysten sisältö tulee suunnitella tarkkaan. Täsmällisten asioiden kyselyyn ei kannata käyttää Likertin asteikkoa, vaan yksinkertaisin kysymyksiä avointen kysymysten avulla tai monivalintatyypillisesti parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Kysymyksiä voidaan muotoilla muutamilla eri tavoilla. Avoimissa kysymyksissä esitetään kysymys, jonka jälkeen lomakkeeseen jätetään tyhjä tila vastaajan omaa vastausta varten. Monivalintakysymyksissä lomakkeelle on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot, johon vastaaja merkitsee itselleen parhaiten sopivan vaihtoehdon

laittamalla esimerkiksi rastin ruutuun. Avoimesta kysymyksestä ja monivalintakysymyksestä voidaan myös yhdistää strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto, jossa valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen kysytään vielä avoin kysymys, jonka avulla toivotaan saatavan sellaisia näkökulmia, joita tutkijan olisi ollut vaikeaa ajatella etukäteen. Lomakkeessa voidaan käyttää myös asteikkoihin, eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä, jossa tutkija esittää väitteitä, ja vastaaja valitsee annetuista vaihtoehdoista sen, joka kuvaa hänen omaa mielipidettään kaikista parhaiten. Käytettävät asteikot ovat yleensä viisi- tai seitsemänportaisia, ja vastausvaihtoehdot muodostavat joko nousevan tai laskevan skaalan. (Hirsjärvi ym. 2009, 198-200.)

4.2 Lähtötilanne

Henkilöstön vaihtuvuusongelmien pohjalta ilmeni tarve henkilöstön sitoutumisen ja sitouttamisen keinojen kartoittamiseksi. Yrityksessä toteutetaan säännöllisin väliajoin ”Activoice” työtyytyväisyys ja -hyvinvointikysely henkilöstölle, mutta tämä jo olemassa oleva työtyytyväisyyskysely ei varsinaisesti vastaa kysymykseen siitä, kuinka henkilöstö saataisiin sitoutettua yritykseen paremmin. Se ei tarjoa suoria tai tarkkoja vastauksia henkilöstön tiheälle vaihtumistahdille, eikä sitä lähetetä vanhoille työntekijöille irtisanoutumisen syiden selvittämiseksi.

4.3 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman määrittämisessä pohditaan ongelmaa tutkittavan ilmiön takana. Yleisesti tätä ongelmaa ratkaistaessa pyritään parantamaan asian tilaa ja kyselytutkimusta tehdessä ongelmaan etsitään ratkaisua kysymysten avulla. Tutkimusongelman määrittäminen ei ilmiön luonteesta riippuen ole aina itsestäänselvää, vaan sen määrittämisessä joudutaan käyttämään erilaisia ongelmanmäärittästekniikoita. Tärkeintä on määritellä tutkittava ongelma mahdollisimman tarkasti ja oikein, jotta tutkimuksen tulokset olisivat myös mahdollisimman tarkkoja ja oikeita.

Ongelma tutkimuksen taustalla on Stadium Jumbon henkilöstön suuri vaihtuvuus, jonka taustalla olevia syitä työkultuurista ja esimiestyöstä tutkimuksen oli tarkoitus selvittää. Tutkimuksen tulosten tarkoituksena on toimia apuvälineenä toimipisteen esimiehelle oman esimiestyön ja työpaikan kehittämisessä.

4.4 Suunnittelu

Tutkimuksen suunnittelu oli nopeaa. Rajallinen aika opinnäytetyön tekemisessä kutisti vaihtoehdot minimiin, jonka vuoksi tutkimus päätettiin toteuttaa internetin kautta täytettävän kyselylomakkeen avulla. Opinnäytetyö koostuu kuudesta eri luvusta sisältäen johdannon, teorian, yritysesittelyn, tutkimuksen sekä tulokset ja johtopäätökset. Jokainen osa-alue aikataulutettiin muutaman viikon sykleissä, ja aina yhden osa-alueen valmistuttua se lähetettiin opinnäytetyön ohjaajalle arvioitavaksi. Aikataulutaminen muodostui suunnitteluvaiheessa todella tärkeäksi, sillä aikataulu työn toteuttamiselle oli tiukka.

Seuraavaksi alettiin etsiä teoriamateriaalia tutkimusprosessia varten. Aineistoa löytyi helposti niin internetistä, kuin kirjallisena kirjastoistakin. Koska tässä vaiheessa tiedettiin tutkimuksen olevan kvantitatiivinen kyselylomaketutkimus, voitiin myös teoriamateriaali valita kohdenne- tusti juuri näistä aiheista. Löydetyt teoria-aineiston avulla tutkimusasetelma saatiin vastaa- maan käytössä olevia resursseja ja tutkimustyö jouhevasti aloitettua.

4.5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen nopean luonteen vuoksi se päädyttiin toteuttamaan verkossa Survey kyselynä, käyttäen Laurean e-lomake pohjaa. Survey-tutkimuksessa ideana on, että tieto kerätään stan- dardoidussa muodossa tietyltä ihmisjoukolta (Hirsjärvi ym.2009, 134). Standardoituus puoles- taan tarkoittaa sitä, että kaikilta haastateltavilta ihmisiltä kysytään tietty asia aina samalla tavalla, jotta vastauksetkin tulevat niin sanotusti samanlaisina (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Kysely muotoiltiin puolistrukturoiduksi, jolloin siinä käytettiin monivalintakysymysten, mielipidekysy- mysten ja avoimien kysymysten yhdistelmää. Joidenkin monivalinta- kysymysten jatkona käy- tettiin avointa kysymystä, esimerkiksi tilanteissa, joissa valmiit vastausvaihtoehdot eivät kat- taneet vastaajan tarpeita. Pääosa kyselystä toteutettiin Survey kyselynä, jossa käytettiin mie- lipidekyselyille tyypillistä viisiportaista Likertin asteikkoa. Likert-asteikon tarkoitus on mitata ominaisuuksia, kuten asennetta tai motivaatiota (Metsämuuronen 2006, 52). Likertin asteikkoa käytettäessä vastaaja arvioi omaa käsitystään esimerkiksi väitteen tai kysymyksen sanomasta. Vastaajalle pariton skaala on helpompi vastata, sillä keskimmäiseksi 5- tai 7portaisella as- teikolla keskimäinen mielletään helposti neutraaliksi, kantaa ottamattomaksi vaihtoehdoksi. Avoimia kysymyksiä tässä kyselyssä käytettiin esimerkiksi kehitysideoiden kartoittamiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 134,193; Metsämuuronen 2006, 52.)

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli tavoittaa niin Stadium Jumbon nykyisiä, kuin myös entisiä työntekijöitä, päädyttiin toteuttamaan kaksi erillistä kyselylomaketta. Erona näillä kahdella lomakkeella oli pääosin eri sana- ja aikamuodot, joita kyselyssä käytettiin, jotta ne paremmin vastaisivat vastaajan tilanteeseen. Kyselyiden erottamisella saatiin myös eroteltua entisten työntekijöiden vastaukset nykyisistä. Tällä saatiin kartoitettua koskevatko annetut vastaukset Stadium Jumbon entistä vai nykyistä myymäläpäällikköä, jolloin tutkimuksen antama palaute voitaisiin paremmin suunnata kyseenomaiselle esimiehelle ja seurattua yleistä mielipidettä näi- den kahden esimiehen toiminnasta.

4.6 Toteutus

Seuraavissa kappaleissa avataan tutkimuksen toteutukseen liittyviä toimenpiteitä ja toteutuksessa käytettyjä työvälineitä. Tutkimuksen suunnittelussa pyrittiin vastaamaan mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan ja ottamaan sen avulla selvää kyseisen toimipisteen henkilökunnan sitouttamisen keinoista ja saamaan arvioita niiden käytöstä ja toimivuudesta henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin Laurean e-lomake pohjalla mielipidekyselyn muodossa käyttäen viisiportaista Likertin asteikkoa mielipidekysymyksissä. Aineiston analysoinnissa käytettiin Microsoftin Excel taulukointiohjelmistoa.

4.6.1 Kyselylomakkeen suunnittelu, rakenne ja sisältö

Kyselylomakkeen pohjana käytettiin Laurea-ammattikorkeakoulun omaa e-lomake pohjaa. Varsinaisia kyselylomakkeita tässä tutkimuksessa on kaksi. Toinen lomake on laadittu yrityksen nykyisille työntekijöille, ja toinen lomake on vanhoja työntekijöitä varten. Kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman samanlaisina, jotta vanhojen ja nykyisten työntekijöiden vastauksia olisi realistisempaa vertailla keskenään. Vastaukset haluttiin myös standardisoida mahdollisimman pitkälle. Kyselylomakkeiden kysymyksiä lähdettiin rakentamaan toisessa luvussa esitellyn teorian pohjalta. Kysymyksiä ideoitii ensin tyhjälle tiedostopohjalle, ja kun kysymyksiä oli laadittu tutkijoiden mielestä tarpeeksi suuri määrä, alettiin niitä muokata ja karsia. Tämän pohjalta lähdettiin rakentamaan itse kyselylomakkeita.

Kysymysten järjestys lomakkeessa haluttiin pitää mahdollisimman johdonmukaisena, jotta vastaajien olisi helppo ymmärtää kysymysten luonne ja annetut vastausvaihtoehdot. Lomakkeen alkuun sijoitettiin yleiset kysymykset vastaajien taustoista. Ikää tiedusteltiin monivalintakysymyksenä, johon oli mahdollista valita yksi vastausvaihtoehto kolmesta eri ikähaarukasta. Ikähaarukoilla pyrittiin tekemään vastaamisesta mieluisampaa ja anonyymiteetin säilyttämisestä helpompaa. Vastaajilta tiedusteltiin myös työsuhteen kestoa, sitä, mikä sai vastaajan kiinnostumaan Stadiumista työnantajana ja sitä, hakiko vastaaja töitä vain tietylle ajanjaksolle elämästään. Nämäkin kysymykset olivat monivalintakysymyksiä yhdellä vastausvaihtoehdolla, sekä strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuotoja.

Seuraavana kyselylomakkeessa tulee itse kysymykset liittyen sitoutuneisuuteen. Tähän kohtaan vanhoille työntekijöille suunnattuun lomakkeeseen lisättiin myös kysymys siitä, päätyikö työsuhde ennen kuin myymälässä vaihtui esimies. Tämä kysymys kysyttiin siitä syystä, että nykyinen esimies saa tiedon siitä, ovatko kyseiset vastaukset ja tilanteet niiden taustalla sellaisia, joihin hän olisi itse voinut vaikuttaa, vai ovatko nämä asiat tapahtuneet vanhan esimiehen aikana. Tässä kyselyn vaiheessa kysyttiin myös syitä irtisanoutumiseen tai mahdolliseen irtisanoutumiseen (nykyiset työntekijät), jonka lisäksi tehtiin asteikkoon perustuvia väitekysymyksiä. Väitteet perustuivat suoraan luvussa kaksi esitettyihin sitouttamisen keinojen teorioihin. Asteikko oli viisiportainen, jossa vastausvaihtoehdot olivat ”täysin eri mieltä”, ”osittain eri

mieltä”, ”en samaa enkä eri mieltä”, ”osittain samaa mieltä” sekä ”täysin eri mieltä”. Lopuksi vanhojen työntekijöiden lomakkeeseen laitettiin avoin kysymys siitä, voisivatko he harkita palaavansa vielä Stadiumille töihin. Vastaus pyydettiin myös perustelemaan, jolloin se antaisi vastaukselle huomattavaa lisäarvoa.

Kyselyn kolmannessa vaiheessa kysymykset liittyivät esimiestyöhön. Kysymysten joukossa oli monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä sekä väitekysymyksiä. Tämän osion avulla pyrittiin selvittämään tyytyväisyyttä esimiehen työskentelyyn ja sitä kautta siihen, voisiko tai tarvitsisiko esimiehen toimia toisin pitääkseen työntekijät yrityksen palkkalistoilla.

4.6.2 Aineiston keruu ja kyselyn toteutus

Aineisto kerättiin Laurea-ammattikorkeakoulun omalla e-lomake pohjalla. E-lomake valikoitui työkaluksi muiden vastaavien ohjelmien joukosta sen selkeyden, helppokäyttöisyyden ja paremman uskottavuuden vuoksi. E-lomakkeelta tiedot saatiin siirrettyä helposti Exceliin aineiston jatkokäsittelyä varten.

Kyselyn teettämisen tapaa pohdittiin paljon. Yhtenä vaihtoehtona olisi ollut lomakkeen avaaminen työpaikan taukhuoneeseen esimerkiksi tietokoneelle tai tabletille. Tästä ideasta kuitenkin luovuttiin sen hitauden vuoksi. Lomake oli avoinna vastauksille viikon ajan viikolla 45. Tuo aika ei todennäköisesti olisi riittänyt siihen, että kaikki halukkaat ehtisivät vastata kyselyyn, sillä työvuorot saattavat olla hyvinkin epäsäännöllisiä. Tämän vuoksi linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin kaikille nykyisille työntekijöille esimiehen sähköpostin kautta. Näin jokaisella oli mahdollisuus vastata kyselyyn, ilman että tarvitsi fyysisesti olla työpaikalla tietokoneen ääressä. Kaikille vanhoille tavoitettavissa oleville työntekijöille linkki kyselyyn lähetettiin joko puhelimitse WhatsApp-sovelluksella tai Facebook Messengeriä käyttäen. Ennen kyselylomakkeen levitystä teetettiin kyselylomakkeen esitutkimus. Kysely lähetettiin neljälle ihmiselle koikeiltavaksi, jotta mahdolliset virheet tai sekaannukset voitaisiin välttää. Yksikään testihenkilöstä ei löytänyt huomautettavaa kyselylomakkeen sisällöstä, sanavalinnoista tai toteutuksesta.

Kyselylomakkeen saaneesta 28:sta nykyisestä työntekijästä kyselyyn vastasi 17 työntekijää. Vanhoista työntekijöistä kyselyyn vastasi viisi ihmistä seitsemästä. Pienen otoksen ja asian luonteen vuoksi kyselyyn odotettiin enemmän vastauksia, mutta nykyisten työntekijöiden noin 60 prosentin vastausprosenttia voidaan kuitenkin pitää kohtuullisen hyvänä tuloksena. Vanhoista työntekijöistä kyselyyn vastasi noin 71 prosenttia.

4.7 Analysointi

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa ja käsittelyssä käytetty ohjelmisto oli Excel, johon aineiston muuntaminen Laurean e-lomake pohjasta onnistui napin painalluksella. Pohjaan asetetut vaihtoehdot antoivat taulukkoon numeerisen arvon jokaisesta vastausvaihtoehdosta, esimerkiksi mielipidekysymyksissä käytetyssä viisiportaisessa asteikossa jokainen vastaus vaihtoehdo vastasi numeroa yhden ja viiden välillä. Näiden avulla aineistosta laskettiin jokaisesta kysymyksestä montako mitäkin vastausvaihtoehtoa otoksesta löytyy ja niiden pohjalta pystyttiin tuottamaan kysymyksiä koskevat kuvaajat. Aineiston analysointi aloitettiin tekemällä kuvaajat jokaisesta kysymyksestä molemmista kyselyistä. Näiden avulla vastausten osuuksien ja kokonaisuuksien hahmottaminen oli helpompaa visuaalisuuden vuoksi. Näiden kuvaajien ja kysymysten pohjalta etsittiin ristiinvertailukohteita aineistosta, ja niitä lähdettiin tarkastelemaan pääosin vertailemalla opiskelijoiden ja muun henkilökunnan väliltä. Ristiinvertailtavista kysymyksistä tuotettiin myös kuvaajat, joiden avulla aineistoa voitiin tarkastella helpommin.

Tutkimuksen otoksen koosta johtuen aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa käytettiin yksittäisiä vastauksia mittayksiköinä prosenttiosuuksien sijasta. Etenkin tehdyissä ristiinvertailuissa prosenttien käyttäminen yksittäisten vastausten sijasta olisi luonut harhaanjohtavan mielikuvan eri vastausten saamista osuuksista. Kuvaajien aukikirjoittamisessa seuraavassa luvussa käytettiin myös prosenttilukuja yksittäisten vastausten lisäksi.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön osana tehdyn tutkimuksen tuloksia ja vastauksia. Tutkimustulokset on jaettu kolmeen osaan: perustiedot, sitoutuneisuus ja esimiestyö. Jokainen tutkimuksen osa on esitelty omassa kappaleessaan. Tutkimuksen tulokset ja ristiinvertailut esitellään Excel-kaavioissa. Kyselyn kaikkiin paitsi avoimiin kysymyksiin oli pakko vastata, ja kysymykseen ”Mitkä olisivat todennäköisimmät syyt irtisanoutumiseesi” vastaajat pystyivät valitsemaan enintään kolme, mutta vähintään yhden vaihtoehdon. Tästä syystä kuvioissa 24 ja 25 on enemmän annettuja vastauksia, kuin 17.

Kysely lähetettiin 28 nykyiselle työntekijälle ja seitsemälle entiselle työntekijälle täytettäväksi. Vastauksia tutkimukseen kertyi viikon 45 aikana 17 nykyiseltä työntekijältä ja viideltä entiseltä. Vastausprosentit olivat noin 60 prosenttia nykyisiltä työntekijöiltä ja noin 71 prosenttia entisiltä. Tutkimuksen tulokset pyrittiin käsittelemään niin, ettei yksittäistä tai useampaa vastaajaa voitaisi tunnistaa vastausten perusteella. Esiteltävät kuvaajat eivät kata kaikkia kyselylomakkeiden kysymyksiä, vaan kuvaajat on tuotettu vain niistä kysymyksistä ja vastauksista, jotka parhaiten vastaavat tutkimusongelmaan.

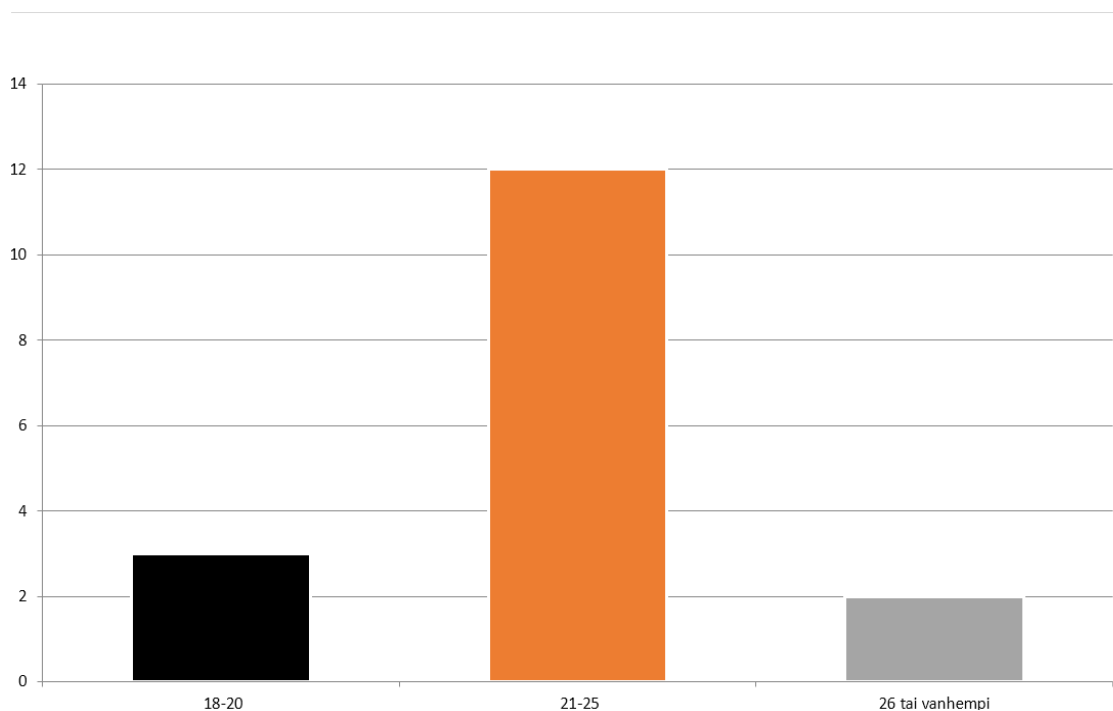
5.1 Nykyiset työntekijät

Tässä kappaleessa käsitellään Stadium Jumbon nykyisten työntekijöiden vastauksia heille teetetystä Survey kyselystä. Kappaleessa käsitellään ensin kyselylomakkeen perustiedot kohdan kysymykset, seuraavaksi sitoutuneisuus, sitten esimiestyö ja lopuksi kyselyssä käytetyt avoimet kysymykset. Tutkimuksen pääpaino oli Stadium Jumbon henkilökunnan sitoutuneisuuden kartoittamisessa ja sitouttamisesta esimiestyön näkökulmasta. Kyselylomake tavoitti 17 Stadium Jumbon nykyistä työntekijää.

5.1.1 Perustiedot

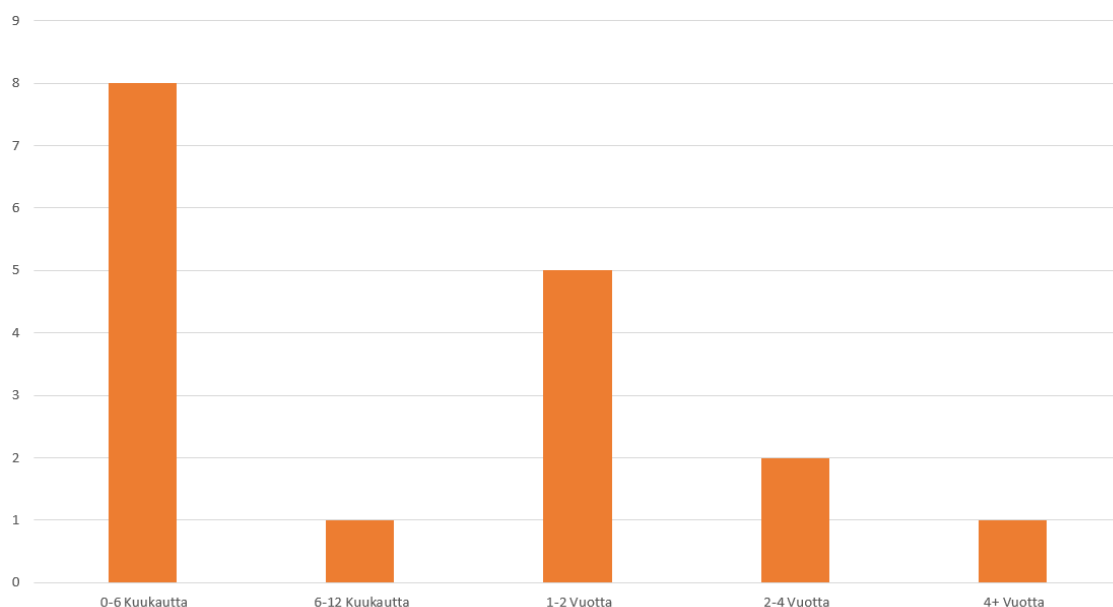
Kyselylomakkeen ensimmäiset kysymykset koskivat vastaajien perustietoja, kuten ikää ja työsuhteen pituutta. Peruskysymykset sisällytetään kyselyyn yleensä siksi, että vastaajia voidaan esimerkiksi rajata erilaisiin ryhmiin ristiinvertailun helpottamiseksi tai siksi, että niiden avulla on tarkoitus valmistella vastaajaa vaikeampiin kysymyksiin.

Kuviosta 6 selviää kyselyyn vastanneiden työntekijöiden ikäjakauma. Ikähaarukat pyrittiin pitämään riittävän suurina anonymiteetin säilymistä vuoksi. 17:sta kyselyyn vastanneesta kolme ilmoitti iäkseen 18-20 vuotta. Selvästi suurin osa, noin 70 prosenttia vastaajista kuuluu ikäluokkaan 21-25 vuotta. Loput kaksi vastaajaa ovat vähintään 26 vuotiaita. Tulokset olivat täysin odotusten mukaiset, sillä Stadium Jumbon henkilökunta koostuu pääosin nuorista aikuisista.



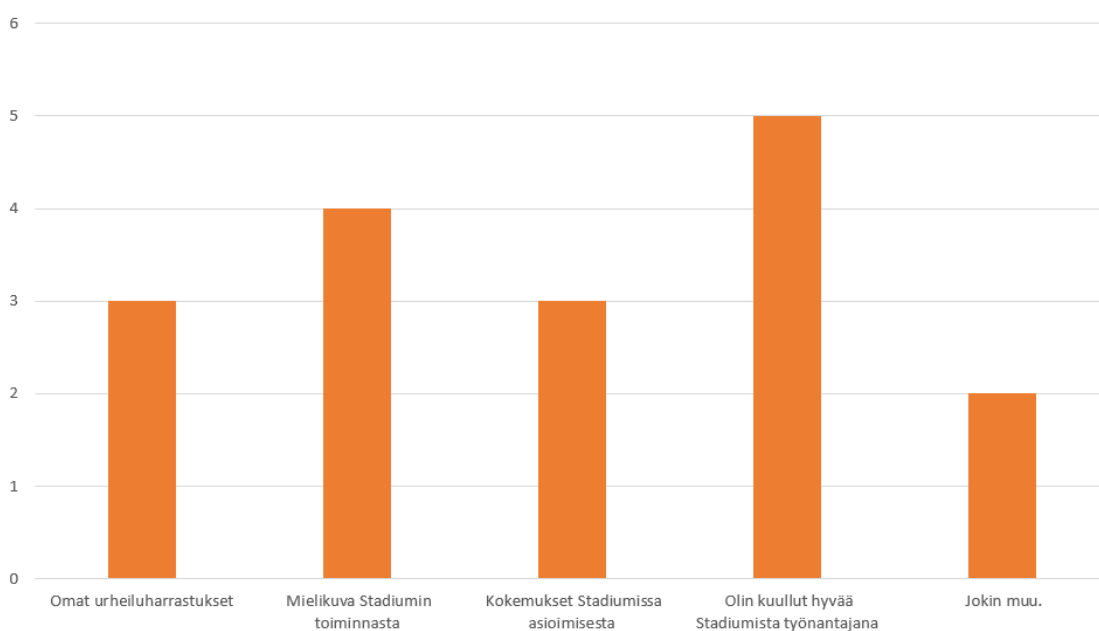
Kuvio 6 Vastaajien ikäjakauma

Seuraavaksi kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajien työsuhteen pituutta Stadium Jumbossa. Kuvio 7 selviää, että vastaajista selvä enemmistö 47 prosenttia, eli 8 työntekijää ovat olleet töissä Stadium Jumbossa alle puoli vuotta. Yhden vastaajan tämän hetkinen työsuhte on 6-12 kuukauden pituinen, samoin vain yksi työntekijöistä ilmoittaa olleensa töissä yrityksessä vähintään neljä vuotta. Toiseksi suurin vastaajaryhmä olivat 1-2 vuotta töissä olleet työntekijät, he kattoivat vastaajista noin 29 prosenttia. Vastaukset olivat jälleen odotettuja, sillä kirjoitushetkestä katsoen viimeisen kolmen kuukauden ajan Jumbon myymälä on rekrytoinut uusia osa-aikaisia työntekijöitä lähes taukoamatta. Viimeisin työpaikkailmoitus ja mahdollisuus hakea työtä päättyivät kirjoitushetkestä katsoen edellisellä viikolla.



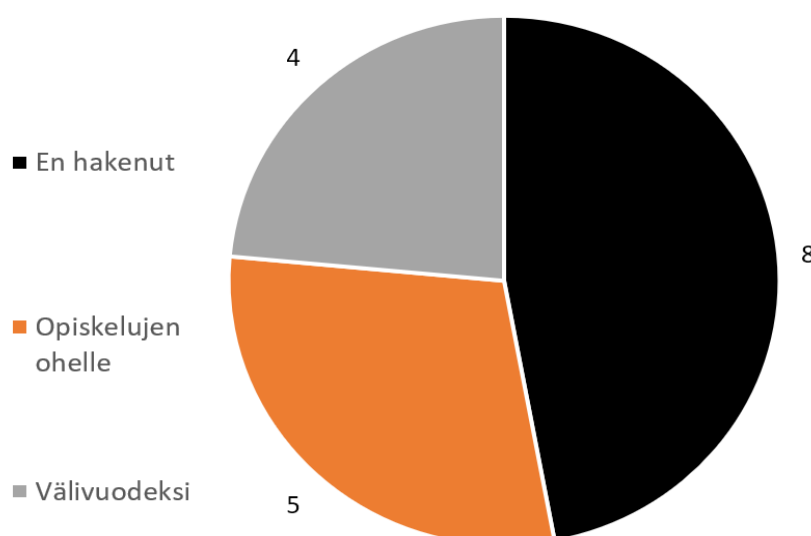
Kuvio 7 Työsuhteen pituus Stadium Jumbossa

Kuviossa 8 vastaukset ovat selvästi jakautuneet tasaisemmin jokaisen vastausvaihtoehdon kesken. Noin 29 prosenttia vastaajista olivat kiinnostuneet Stadiumista työnantajana, koska olivat kuulleet siitä hyvää muilta ihmisiltä. 17 prosenttia vastauksista oli saanut sekä vaihtoehto ”omat urheiluharrastukset”, että ”kokemukset Stadiumissa asioimisesta”. Neljä vastaajaa olivat kiinnostuneet omien mielikuviansa perusteella, sekä kaksi vastaajaa ilmoitti syyksi jonkin muun. Hajonta on selvästi suurempaa heti, kun kysymys koskee omaa henkilökohtaista mielipidettä tai asiaa, eikä tieteellistä faktaa, kuten oma ikä. Stadium ei työnantajana rajaa hakijoita hakuvaiheessa liian tarkasti, ja se varmasti vaikuttaa siihen, minkälaisen perusteiden ihmiset hakevat Stadiumille töihin. Stadium etsii työntekijöitä, jotka ovat aktiivisia, vastuullisia sekä energisiä. Henkilökohtaisista ominaisuuksista haetaan esimerkiksi halua palvella asiakkaita, kiinnostusta ihmisiin ja asiakkaisiin, tiimityöskentelytaitoja sekä positiivista ajattelumallia. Vaatimukset eivät siis rajaa hakijoita liikaa, joka mahdollistaa myös rikkaan hakijakunnan ja se myös näkyy tämän kysymyksen tuloksissa.



Kuvio 8 Työhön hakemiseen vaikuttaneet tekijät

Yksi tutkimuksen hypoteeseista oli ison osan työntekijöiden hakeneen Stadiumille töihin vain välivuodeksi tai opiskelujen ohelle pitkäaikaisen työuran luomisen sijaan. Tästä syystä oletettiin myös henkilöstön vaihtuvan suuresti ja sitoutuneisuuden olevan heikompaa. Kuvio 9 selviää, että hieman yli puolet, eli noin 52 prosenttia vastaajista kuuluvat juuri yllämainittuun kategoriaan. Vastaajista neljä on hakenut töitä välivuoden ajaksi, ja vastaajista viisi haki töitä opiskelujen ohelle. Noin 48 prosenttia työntekijöistä on hakenut Stadium Jumboon muista syistä ja ilmoittivat vastaukseen vaihtoehdon ”en hakenut” kysymyksen ollessa ”Haitko Stadium Jumboon töihin opiskelujen ohelle tai välivuodeksi?”. Hypoteesi piti paikkansa tämän kysymyksen kohdalla. Rekrytoinnissa voisi siis olla tehostamiseen varaa vaihtuvuuden vähentämisen kannalta. Rekrytointitilanteessa kannattaisi miettiä, ollaanko henkilöstöä palkkaamassa nykytilannetta vai tulevaisuutta ajatellen. Kun palkataan henkilöstöä esimerkiksi vain välivuoden ajaksi, voidaan olla varmoja siitä, että todennäköisesti työntekijä irtisanoutuu heti, kun paikka kouluun aukeaa. Pahimmassa tapauksessa uusi rekrytointi joudutaan aloittamaan jo ennen kuin ensimmäiseksi palkatun koeaika on edes loppunut, jolloin yhden työpaikan täyttämiseen on pahimmillaan käytetty rahaa jo kahden rekrytoinnin verran. Tällöin yritys häviää kaksinkertaisesti rekrytointikulut, tuplasti rekrytointiin käytetyn ajan ja työvoiman, irtisanoutuneen henkilön palkkakustannukset sekä paljon aikaa. Jossain vaiheessa useita rekrytointiprosesseja myöhemmin esimies saattaa myös huomata, että yrityksessä on töissä tietyissä tehtävissä suhteettoman paljon tietentyypisiä ihmisiä, jotka saattavat kaikki yllättäen irtisanoutua ja näin yritykseen jää iso osaamisaukko (Ulrich ym. 2009, 113.)



Kuvio 9 Opintojen tai välivuoden vaikutus työnhakuun

Joskus kuitenkin rekrytoidessa tilanne saattaa olla se, että yritykseen hakeutuu vain esimerkiksi opiskelijoita tai opiskelemaan aikovia ihmisiä, jolloin muita vaihtoehtoja ei ole. Tällöinkin haastattelijan tai esimiehen olisi hyvä auttaa haastateltavia ymmärtämään erilaisten urapolkujen mahdollisuus ja kehityssuunnat, joihin palkkauksen jälkeen on mahdollista päästä. Tämä saattaa avata hakijalle uusia näkökulmia, jolloin hän ei välttämättä automaattisesti ajattele kyseisen työn olevan vain väliaikainen, vaan että uraa voi lähteä luomaan myös siinä yrityksessä, johon oli vain hetkellisesti hakemassa.

5.1.2 Sitoutuneisuus

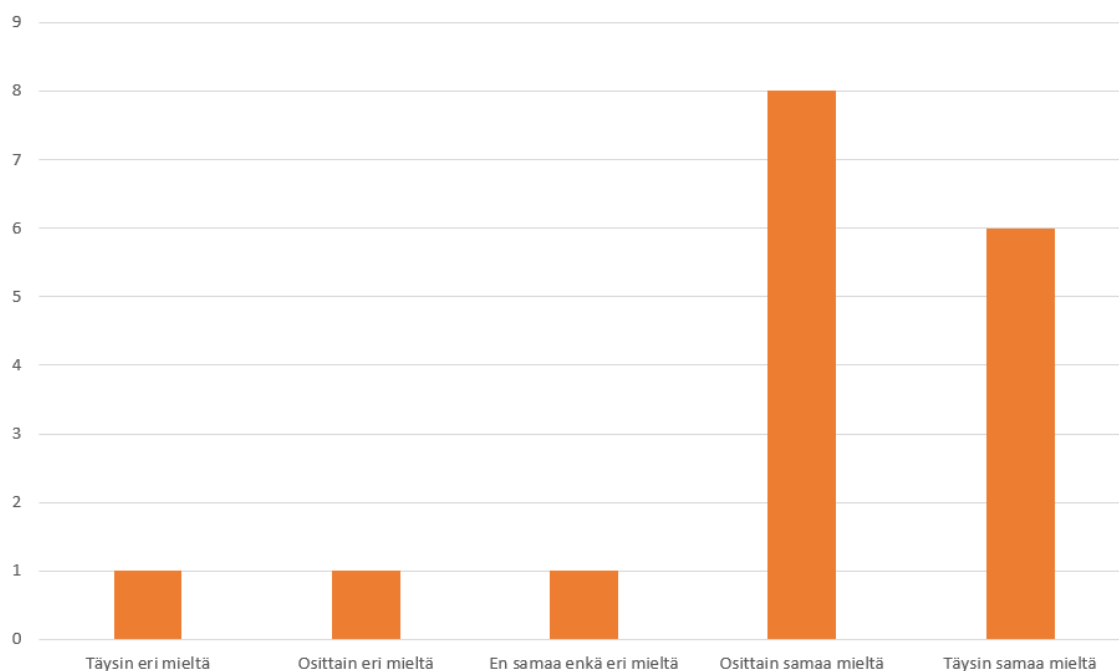
Peruskysymysten jälkeen kyselyssä toteutettiin työntekijöiden sitoutuneisuuteen liittyvät kysymykset. Kysymykset ovat luonteeltaan selvästi peruskysymyksiä haastavampia ja niiden tarkoitus on tuottaa aineistoa tutkimusongelmaa varten.

Työsopimuslaki edellyttää, että työnantajan on huolehdittava työntekijän mahdollisuuksista suoriutua työstään silloinkin, kun yrityksen toimintaa, tehtävä työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työuralla edetäkseen. (Finlex 2018.)

Kuviosta 10 selviää, että vain noin 35 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä väitteen ”koen täyttäväni työn vaatimukset onnistuneen perehdytyksen ansiosta” kanssa. Osittain samaa mieltä on vastaajista noin 47 prosenttia. Osittain tai täysin eri mieltä vastaajista oli noin 11 prosenttia. 1 vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä. On todettu, että hyvin perehdytetty työntekijä sitoutuu työyhteisöön paremmin kuin henkilö, joka perehdytys on ollut huonoa (Surakka & Laine 2011, 152). Tutkimustulokset sinänsä ovat varsin erinomaiset, kun otetaan huomioon, että vastaajista noin 82 prosenttia ovat samaa mieltä väitteen kanssa. Kuitenkin, kun työsopimuslakiin katsotaan, luvun pitäisi olla 100. Jos noin 17 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, etteivät osaa sanoa perehdytyksensä olleen hyvää tai voivat suoraan sanoa, ettei se ollut, on perehdytysprosessissa silloin jotain kehitettävää.

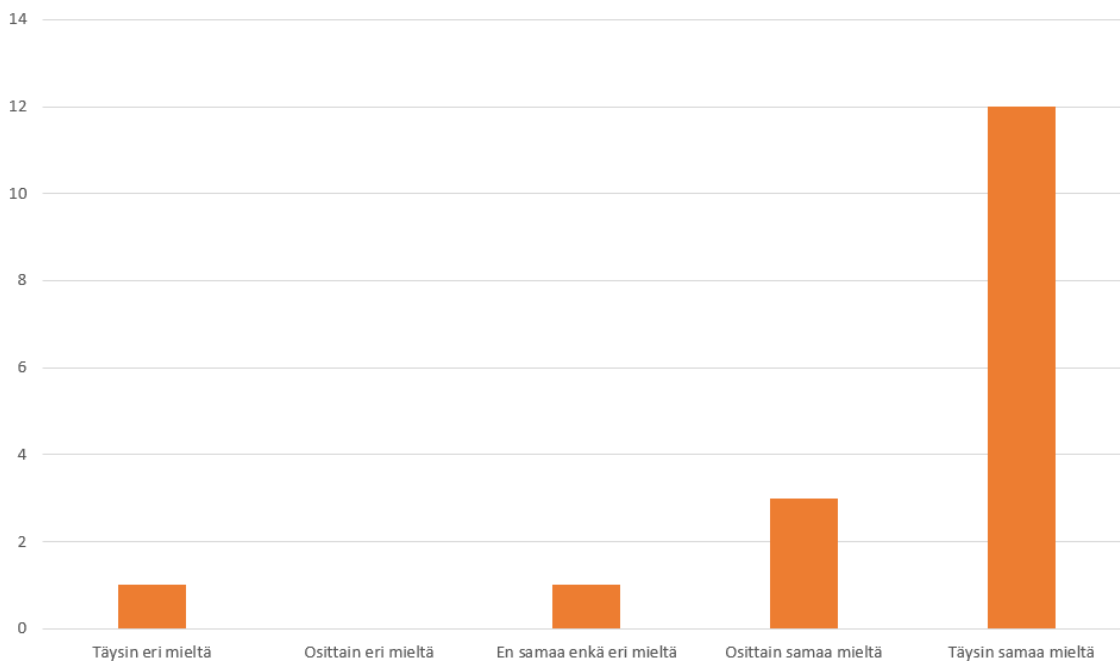
Perehdytyksen tärkeyttä ei kannata ottaa huomioon pelkän lain nojalla, vaan myös organisaation hyötymisen takia. Onnistunut perehdytys on taloudellisesti kannattavaa, se voi välttää työntekijän monilta virheiltä, ja se varmistaa työntekijän työskentelevän organisaation tavoitteiden mukaisesti (Surakka & Laine 2011, 152-153). Se, että työntekijät kokevat, etteivät täytä työn vaatimuksia, laskee myös motivaatiota ja sitoutumisen tasoa. Stadiumilla koulutukset ja kouluttautumisen vastuu ovat organisaation lisäksi myös itse työntekijöillä. Työntekijöiden oletetaan kehittävänsä itseään ja ammattitaitoaan aktiivisesti. Kaikkia asioita ei kuitenkaan voi aina selvittää yksin esimerkiksi kotoa käsin, jolloin työnantajalta ja esimieheltä vaaditaan tukea ja joustavuutta koulutuksen suhteen. Vaikka Stadiumilla koulutukset ovatkin koko konseptin yhteisiä, voisi esimerkiksi esimies muokata niiden toteutusta myymäläkohtaisesti sopimaan aina oman myymälän tarpeisiin. Koulutuksesta voitaisiin helposti tehdä myös yksilöllisempää, jolloin

jokaisella olisi mahdollisuus käyttää sitä oppimistekniikkaa, joka itselle sopii ja näin varmistaa jokaisen työntekijän kokevan täyttävänsä työn vaatimukset. Myymälöissä käytäviä koulutuksia voitaisiin videoida, kirjalliset materiaalit voisi julkaista helpommin saataville alustoille, työntekijöille voitaisiin tarjota välineet omia muistiinpanoja varten tai koulutukset voitaisiin järjestää jossain mielekkäämmässä ja oppimista paremmin tukevassa ympäristössä.



Kuvio 10 Perehdytyksen onnistuminen

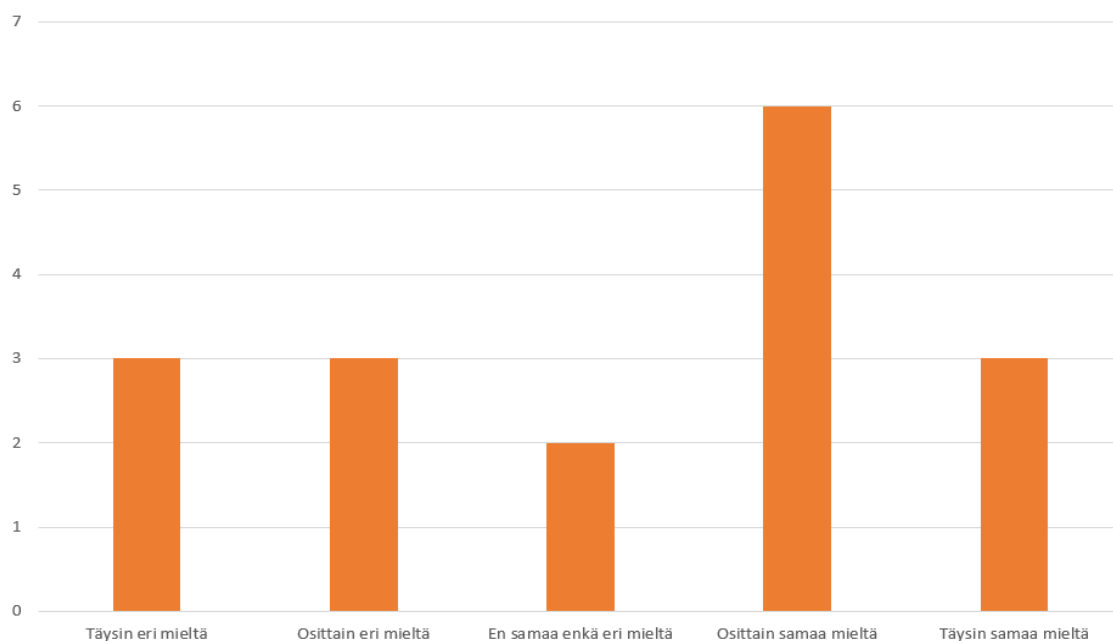
Kuviosta 11 huomataan, että noin 88 prosenttia vastaajista on osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että Stadiumin arvot ovat yhdenmukaisia omien arvojen kanssa. Vain 1 vastaajista on täysin eri mieltä, ja 1 vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä. Neutraali ”ei samaa eikä eri mieltä” voi kertoa siitä, ettei työntekijä esimerkiksi edes tunne yrityksensä arvoja tarpeeksi hyvin vastatakseen joko puolesta tai vastaan. Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että työntekijän omat henkilökohtaiset arvot olisivat mahdollisimman yhteensopivia yrityksen arvojen kanssa. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja yrityksessä voi olla vaikeaa työskennellä, mikäli arvot ovat täysin päinvastaiset. On myös todettu, että mikäli yrityksen arvot eivät vastaa omia arvoja, työpaikan vaihtaminen on todennäköistä, mikäli sopiva mahdollisuus vain tulee vastaan (Surakka & Laine 2011, 32). Kysymyksen kohdalla on myös mahdollista, että vastaajat ovat voineet sekoittaa koko Stadiumin yhteiset arvot Jumbon toimipisteessä oleviin työpaikan sisäisiin arvoihin. Myös tästä syystä vastauksia on voitu saada neutraaleihin ja negatiivisiin vastausvaihtoehtoihin.



Kuvio 11 Työnantajan ja -tekijän arvojen kohtaaminen

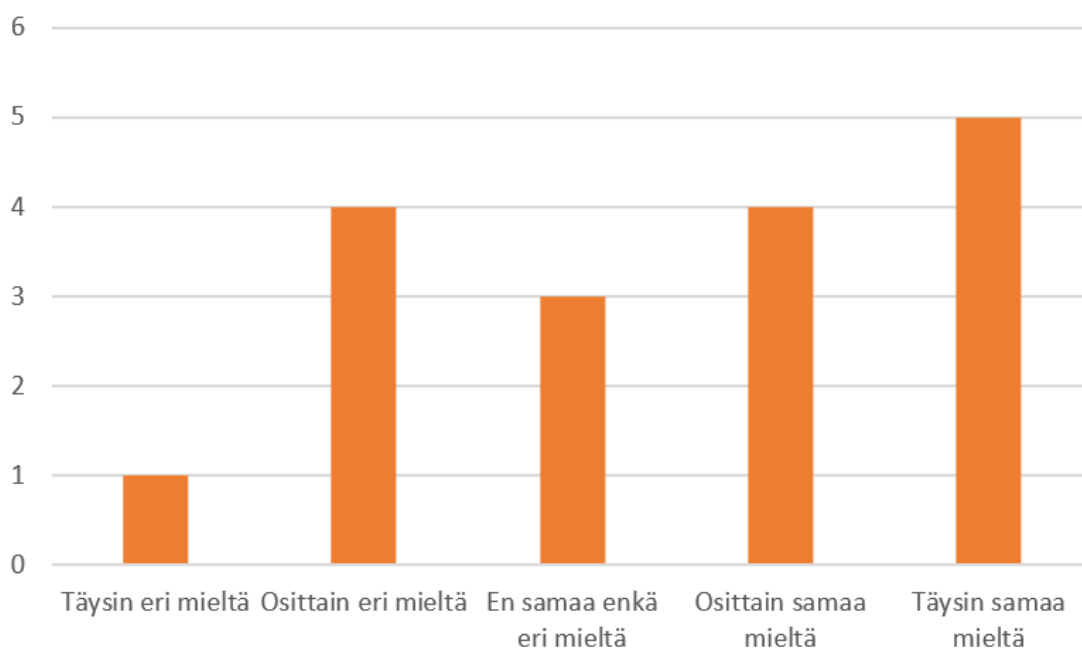
Kuvio 12 osoittaa, että työpaikan viestinnässä on työntekijöiden mielestä parantamisen varaa. Noin 35 prosenttia vastaajista on täysin tai osittain sitä mieltä, ettei viestintä alaisten ja esimiehen välillä ole riittävää ja selkeää. Vastaajista kaksi oli neutraalilla kannalla, ei samaa eikä eri mieltä. Loput noin 52 prosenttia olivat täysin tai osittain tyytyväisiä viestinnän riittävyyteen ja selkeyteen. Lähes aina tutkimuksissa nousee esille työntekijöiden halu parantaa viestintää, he haluavat tietää miksi ovat juuri siinä mihin heidät on sijoitettu, mitä heiltä oikeastaan odotetaan ja kuinka he pystyvät täyttämään nämä odotukset (Ulrich ym. 2009, 81). Jotta esimiehen olisi mahdollista kehittää viestintää, hänen täytyy löytää viestimiseen sopivin taktiikka ja kehitettävä sitä tarpeiden mukaan. Se, mikä toimi kolme kuukautta sitten, ei välttämättä ole enää se parhain taktiikka, joka palvelee nykyistä henkilökuntaa.

Tällä hetkellä Stadium Jumbossa pääasiallinen viestintätapa on sähköposti, jonka ainakin periaatteessa tulisi tavoittaa kaikki työntekijät. Lisäksi on käytössä Whatsapp-ryhmä, jota käytetään pääosin kiireellisempien ja pienempien asioiden välittämiseen. Kahdella viestintäkanavalla on varmasti etunsa, mutta myös haittansa. Sekä sähköpostin että Whatsappin kautta viestittäessä informaation luulisi tavoittavan kaikki työntekijät. Useimmilla esimerkiksi älypuhelin ilmoittaa saapuneesta viestistä samantien, jolloin tiedonkulku on myös erittäin nopeaa. Toisaalta, liian suuri ja monikanavainen informaatio voi turruttaa. Kun tietoa ja informaatiota tulee koko ajan joka paikasta myös työpaikan ulkopuolella, voi sivuuttaminen tuntua yksinkertaisesti liian houkuttelevalta vaihtoehdolta. Tällöin viestinnän selkeys ja riittävyys saattavat helposti kärsiä, vaikka vika ei olisikaan pelkässä viestin lähettäjässä.



Kuvio 12 Esimiehen ja alaisten välisen viestinnän riittävyys ja selkeys

Kuviossa 13 vastaukset ovat jakautuneet todella tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen kesken. Vastausvaihtoehtoja on kolme, eli noin 29 prosenttia vastaajista on osittain tai täysin eri mieltä. Vastaajista kolme ei ole samaa eikä eri mieltä, ja loput yhdeksän vastaajaa, eli noin 52 prosenttia ovat joko osittain tai täysin samaa mieltä. Suomalaisen työn liiton (2016) teettämän tutkimuksen mukaan työntekijöille tärkeintä työssä on sen kiinnostavuus. Myös työnantajat olivat samassa tutkimuksessa arvioineet, että työntekijöille tärkeintä olisi juurikin työn kiinnostavuus. Vaikka edellä mainitun tutkimuksen mukaan työnantajat ja -tekijät ovat asiassa samoilla linjoilla, ei se kuitenkaan Stadium Jumboon teetetystä kyselystä näy, ainakaan niin selvästi.

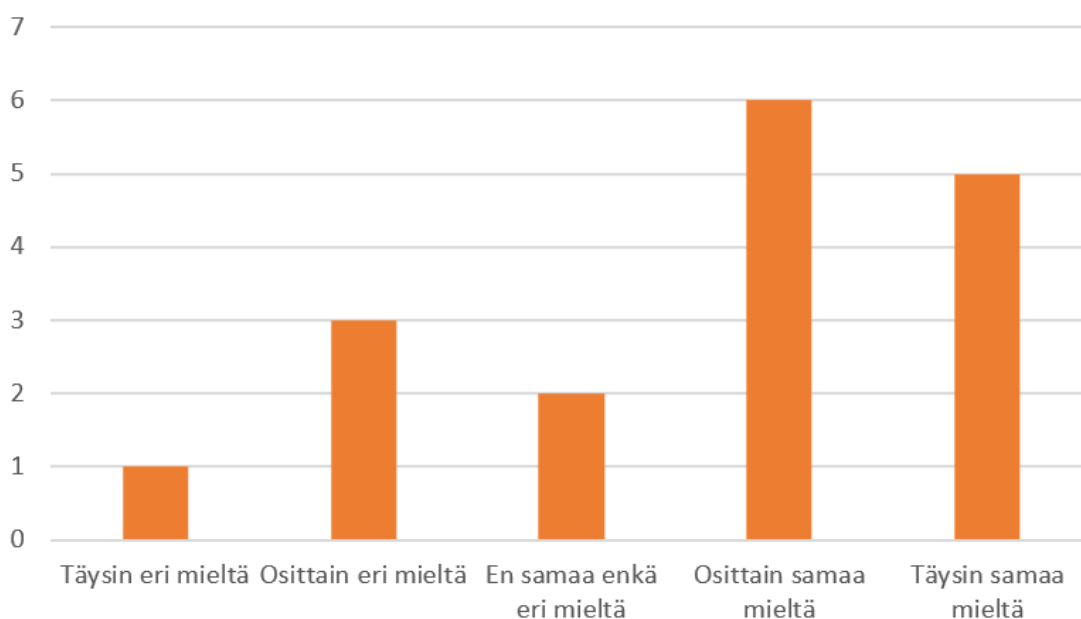


Kuvio 13 Työn sisältöön vaikuttamisen mahdollisuus

Työ on kiinnostavampaa, mitä mieluisampia tehtäviä saa itselleen haalittua. Jos työtehtäviin ei saa vaikuttaa, on kiinnostus ja sitoutuneisuus työtä kohtaan heikompa. Oman työn sisältöön ovat tyytyväisiä ne, jotka ovat saaneet siihen vaikuttaa. Tässä kohtaa peräänkuulutetaan kuitenkin esimiehen vastuun lisäksi työntekijän omaa aktiivisuutta. Esimies ei voi automaattisesti tietää, mikäli hänelle ei omista toiveistaan kerro. Tilanne on eri, mikäli esimies on toiveista tietoinen, mutta ei piittaa niistä. Stadium Jumbossa tehdään päiväsuunnitelma aamuisin koko päivälle. Päiväsuunnitelmasta selviää aina kunkin työntekijän rooli ja vastuuosasto kuluvalle päivälle. Osa päiväsuunnitelman tekijöistä saattaa aamuisin kysyä muilta työntekijöiltä, onko heillä mahdollisesti jotain toiveita päivään liittyen. Näin ollen aamuisin työskentelevät henkilöt saattavat kokea vaikutusmahdollisuutensa riittävinä, kun taas iltavuoroon tulijoiden päivästä on jo päätetty etukäteen. Iltavuoron vaikutusmahdollisuuksista on käyty keskusteluita työpaikalla aiemminkin, mutta mitään rutiineja asiaan ei ole luotu. Rutiineja voitaisiin pyrkiä luomaan avoimen keskustelun kautta tai esimerkiksi kierrättämällä työtehtäviä, jotta kukaan ei jämähdä koko työsuhteensa ajaksi vain yhdelle tietylle paikalle. Työtehtävien kierrättäminenkin on syytä tehdä työntekijöitä kuunnellen, jotta päämäärä saavutetaan. Työtehtävien arpominen lienee siis epäedullinen tapa toimia, mutta jokaisesta työntekijästä voisi esimerkiksi kerätä jonkinlaisen osaamis- ja kiinnostusportfolion, jonka pohjalta jokainen saisi tehdä juuri niitä töitä, joista nauttii kaikista eniten.

Työilmapiiriä ei kuvion 14 mukaan koeta selvästi mieluisaksi, mutta ei myöskään epämieluisaksi. Noin 64 prosenttia vastaajista kokee ilmapiirin täysin tai osittain mieluisaksi, kun taas noin 23 prosenttia on väitteen kanssa joko täysin tai osittain eri mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä on vastaajista kaksi.

Vallitsevalla työilmapiirillä on suuri vaikutus työssä viihtymiselle ja työmotivaatiolle. Se myös näkyy herkästi ulospäin yrityksen asiakkaille. Suomalaisen työn liitto (2017) toteaa, että tutkimusten mukaan työilmapiiri ja asiakastyytyväisyys ovat sidoksissa toisiinsa. Sen lisäksi hyvä työilmapiiri myös vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, tapaturmia sekä sairauspoissaoloja. Jotta työyhteisöön ei syntyisi turhaa kitkaa, tulee huolehtia, että kaikki tuntevat yhteiset pelisäännöt ja niitä myös noudatetaan. Kaikki työhön liittyvä, kuten turvallisuus, kuormitus sekä työmäärän reilu jakaminen vaikuttavat suuresti siihen, kuinka yksilö työilmapiirin kokee. Esimiehen näkökulmasta työilmapiiriä voisi yrittää parantaa seuraavin keinoin: kaikille työntekijöille tulisi määrittää selkeät työnkuvat, jotta jokainen tietää mitä heiltä odotetaan, mitä tavoitteet ovat ja miten niiden edistymistä tarkkaillaan. Toiseksi, esimiehen tulisi luottaa omiin työntekijöihinsä ja antaa heille tilaa työskennellä myös itsenäisesti ilman jatkuvaa valvontaa. Hyvään tiedonkulkuun kannattaa panostaa, jotta tieto kulkee avoimesti kumpaankin suuntaan. Myös palautteen antaminen on tärkeää. Vaikka työntekijät ovatkin esimiehen alaisia vain työpaikalla, olisi hyvä pyrkiä kohtelemaan heitä kokonaisvaltaisesti ja joustavasti, jotta työntekijälle jää aikaa ja jaksamista myös omalle yksityiselämälleen. (Suomalaisen työn liitto 2017.)

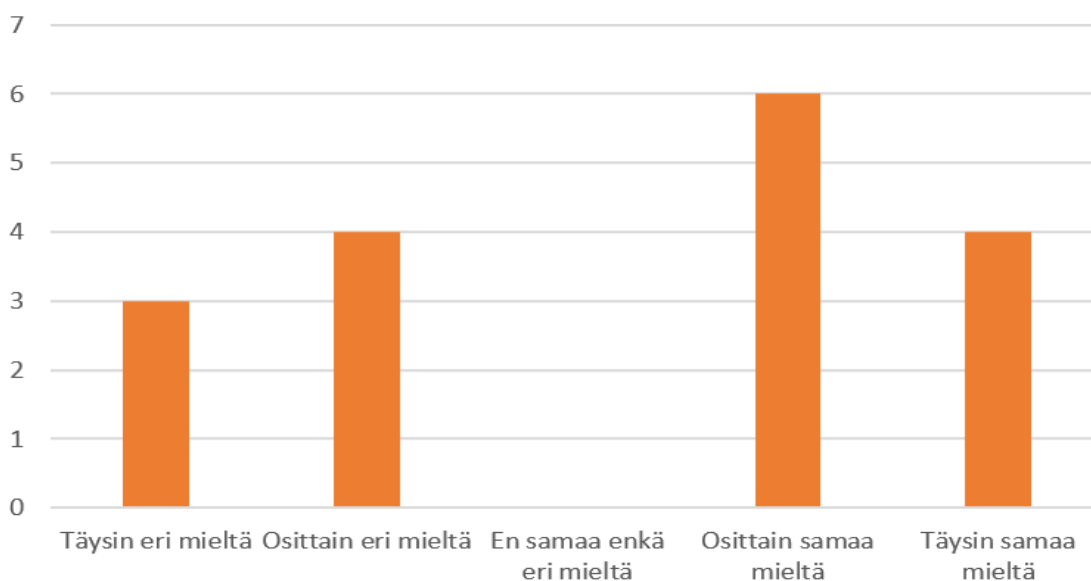


Kuvio 14 Työilmapiirin mieluisuus

Väitteeseen ”Stadium Jumbon esimiestyö on laadukasta” on jokaisella vastaajalla ollut selkeä mielipide tai näkemys, sillä kukaan vastaajista ei ole vastannut neutraalisti ”en samaa enkä eri mieltä.” Noin 23 prosenttia vastaajista on väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Noin 35 prosenttia vastaajista vastasi olevansa ainakin osittain samaa mieltä, kun taas osittain eri mieltä oli vastaajista noin 23 prosenttia. Noin 17 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä esimiestyön laadukkuudesta.

Esimiestyön laadukkuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Hyvä esimies hahmottaa johtamisen kokonaisuuden koostuvan asioiden johtamisesta ja ihmisten johtamisesta, jonka lisäksi huomioon pitää pystyä ottamaan oman työn laatu ja tuloksellisuus, sekä työpaikan työhyvinvointi. Johdettaviin asioihin kuuluu esimerkiksi yritykseen visio, strategia ja arvot. Näiden lisäksi pitää ottaa huomioon erilaiset mittarit, tavoitteet ja osatavoitteet, työryhmät, verkostot, toimintaprosessit sekä toimintaympäristö. (Työturvallisuuskeskus 2018a.) Johdettavat asiat ovat siis organisaation toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua ja päätöksentekoa, kun taas ihmisten johtaminen on enemmän yhteistyössä toimimista työntekijöiden kanssa. Ihmisiä johdettaessa olennaista on olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen, työntekijöiden innostaminen ja mahdollistaminen, osallistava vuorovaikutus ja yhdessä asioiden kehittäminen. Perustana tälle kaikelle toimii nimenomaan yhteistyö.

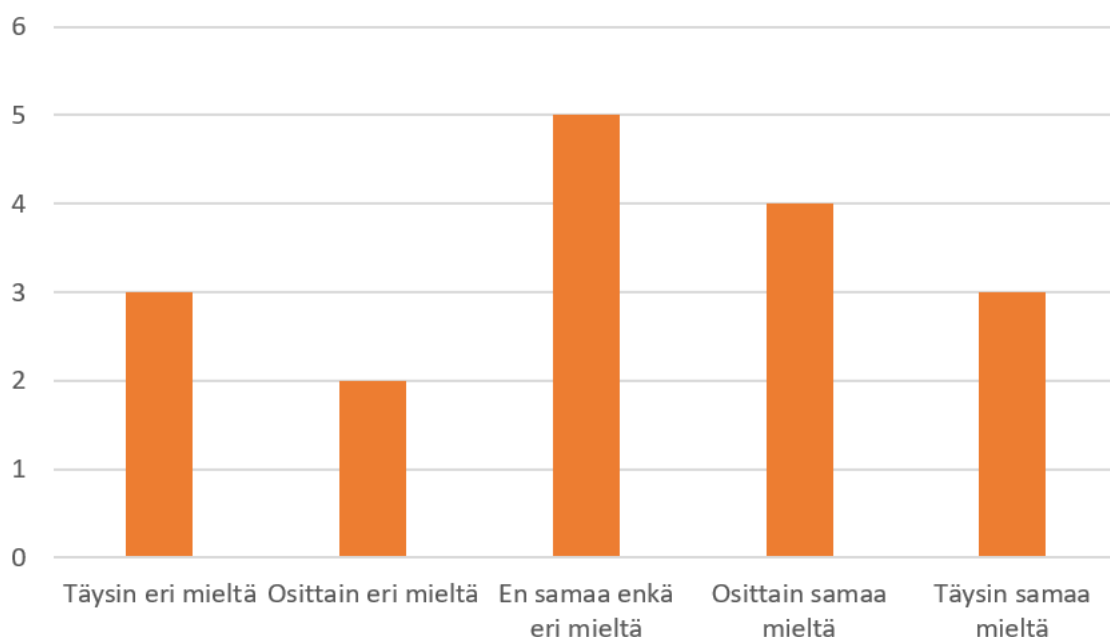
Vastauksista noin 41 prosenttia tuli kohtiin ”täysin eri mieltä” sekä ”osittain eri mieltä”. Esimiestyön laadukkuudessa on siis vastaajien mielestä selvästi parantamisen varaa. Tärkeintä olisi selvittää, mitkä ovat niitä asioita, joita työntekijät eivät pidä laadukkaina. Liittyykö tyytymättömyys nimenomaan esimerkiksi ihmisten johtamiseen, vai onko tyytymättömyyttä useammalla johtamisen osa-alueella. Kun tämä on saatu selville, olisi hyvä pohtia ratkaisuja yhdessä koko henkilöstön kesken. Apuvälineinä voidaan käyttää esimerkiksi Stadiumin yhteisiä arvoja, visiota ja missiota, joiden alunperin olisi pitänyt olla ohjaamassa kaikkien toimintaa.



Kuvio 15 Esimiestyön laadukkuus

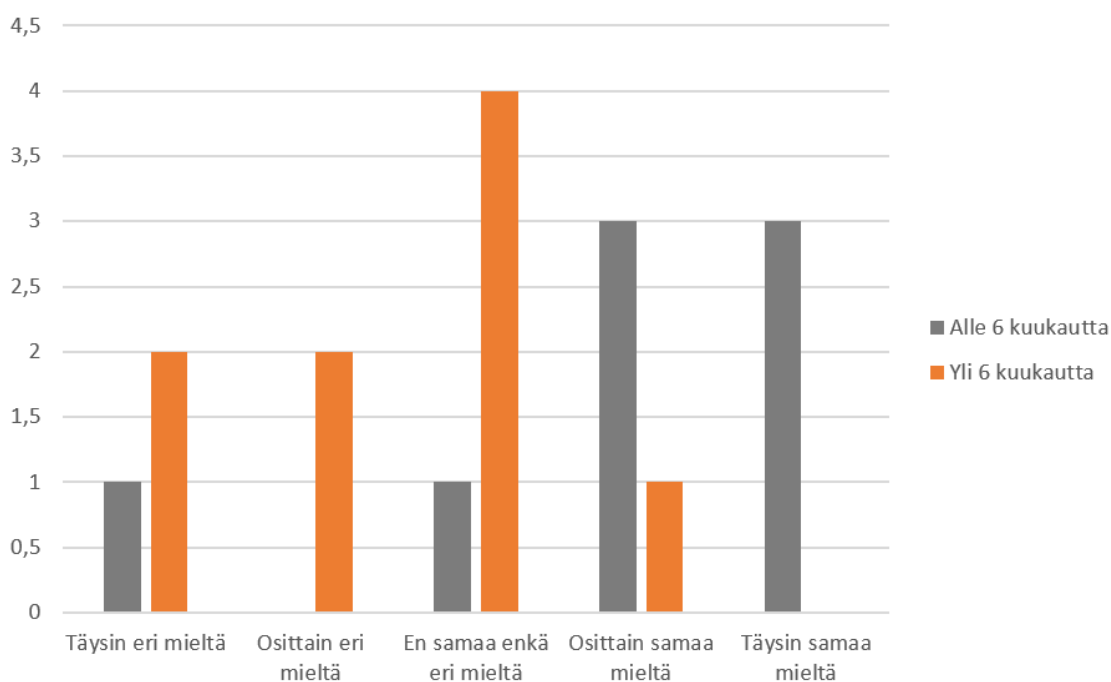
Kuviosta 16 selviää, että suurin osa vastaajista ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Tähän vaihtoehtoon saatiin vastauksista noin 29 prosenttia. Noin 17 prosenttia vastauksista sai sekä vaihtoehdot ”täysin eri mieltä” että ”täysin samaa mieltä”. Osittain eri mieltä oli vastaajista kaksi, eli noin 11 prosenttia, ja loput noin 23 prosenttia oli osittain samaa mieltä.

Henkilöstöasioista puhuttaessa tasa-arvo liittyy muun muassa palkkaukseen, johtamiskäytäntöihin ja vaikuttamismahdollisuuksiin, rekrytointiin, urakehitykseen, työtehtävien monipuolisuuden ja tasapuoliseen jakautumiseen, työsuhteen pituuteen sekä työskentelyolosuhteisiin. Työturvallisuuskeskuksen internetsivustolta voi maksutta ladata ja tulostaa lomakkeen jokaiselle työntekijälle, jonka avulla voidaan kartoittaa työpaikan tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden koettu tilanne. Tämän pohjalta epäkohtiin on helpompaa puuttua, kun saadaan selville, mihin osa-alueisiin 29 prosenttia vastaajista ovat tyytymättömiä. Jos tasa-arvoisuudessa havaitaan selkeitä puutteita, voidaan ne lukea syrjinnäksi, joka on rikoslain mukaan tuomittava teko. (Työturvallisuuskeskus 2018b.) Työyhteisön toimivuuden kannalta tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu motivoi työntekijöitä parhaisiin työsuorituksiin ja lujittaa luottamusta työyhteisön sisällä.



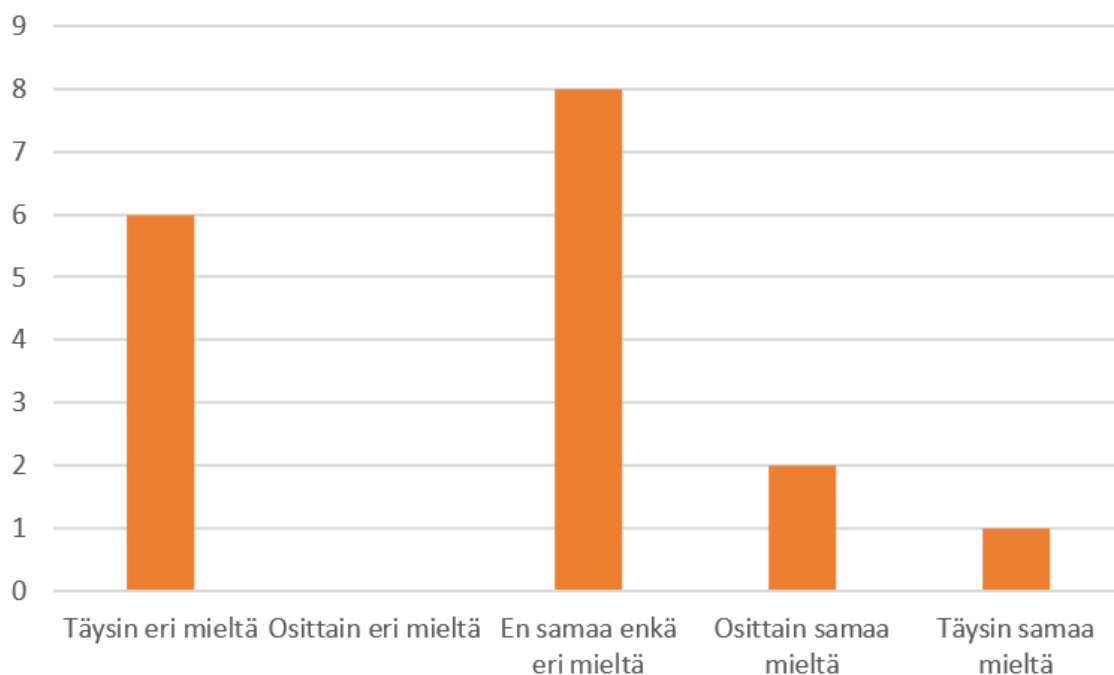
Kuvio 16 Henkilöstöjohtamisen reiluus ja tasa-arvoisuus

Kuviossa 17 otanta on jaettu kahtia alle ja yli kuusi kuukautta Jumbon toimipisteessä työskennelleisiin. Kuten kuvioista käy ilmi, on henkilöstöjohtamisen reiluus ja tasa-arvoisuus koettu eri tavalla näiden kahden ryhmän välillä. Noin 44 prosenttia yli kuusi kuukautta työskennelleistä kokee olevansa jollain asteella eri mieltä väitteen ”Henkilöstöjohtaminen työpaikallani on reilua ja tasa-arvoista” ja samalla myös noin 44 prosenttia yli kuusi kuukautta työskennelleistä on vastannut ”En samaa enkä eri mieltä”. Vain noin 11 prosenttia vastaajista on ollut osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Noin 13 prosenttia alle kuusi kuukautta työskennelleistä on vastannut olevansa täysin eri mieltä väitteen kanssa ja noin 13 prosenttia on vastannut olevansa ”En samaa enkä eri mieltä”. Jopa noin 75 prosenttia näistä vastaajista on ollut jollain asteella samaa mieltä väitteen kanssa. Yli kuusi kuukautta työskennelleet ovat siis selkeästi useammin vastanneet olevansa eri mieltä väitteen kanssa, kuin alle kuusi kuukautta työskennelleet. Monilla yli kuusi kuukautta työskennelleillä on vertailu kohteena nykytilanteelle varmasti ollut aikaisemman myymäläpäällikön toiminta, siinä missä uudemmille työntekijöille nykyisessä organisaatiossaan ei vertailukohteita ole vielä ehtinyt syntyä.



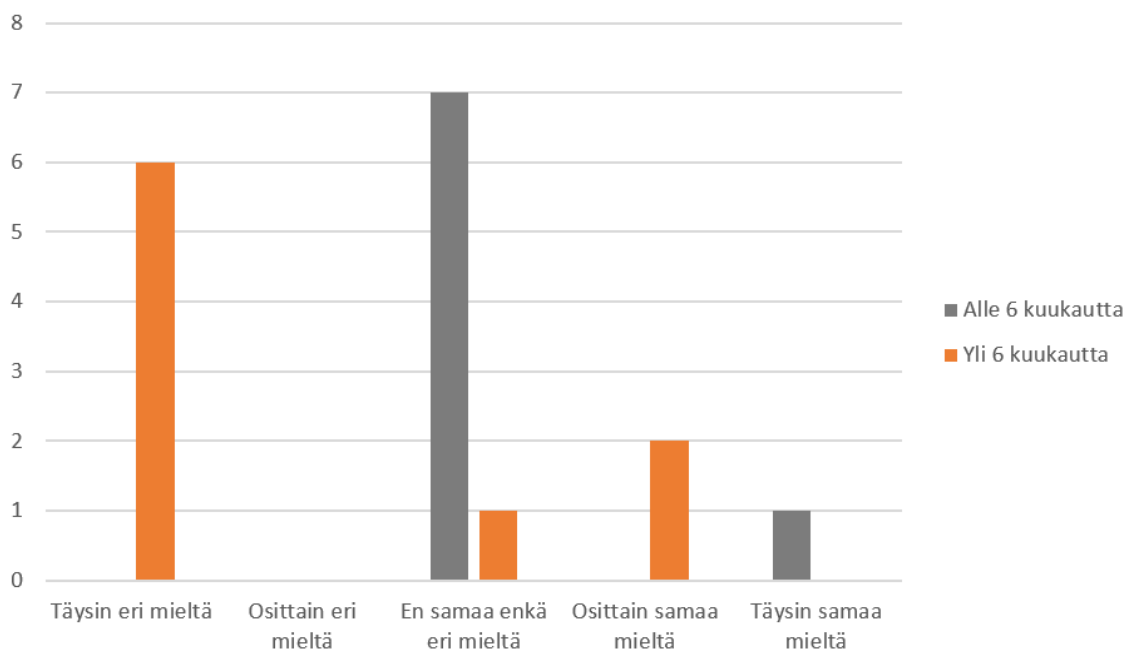
Kuvio 17 Henkilöstöjohtamisen reiluus ja tasa-arvoisuus ristiinvertailuna työsuhteen pituuden kanssa

Kuvion 18 mukaan, vastaajista suurin osa, eli noin 47 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että esimiestyö on edistynyt viimeisen puolen vuoden aikana. Sen sijaan jopa reilu kolmannes, eli noin 35 prosenttia oli väitteen kanssa täysin eri mieltä. Vain 17 prosenttia vastasi olevansa osittain tai täysin samaa mieltä. Vastauksiin saattaa vaikuttaa se, että osa vastaajista on ollut työsuhteessa vasta niin vähän aikaa, etteivät osaa arvioida esimiestyön edistymistä. Vaikka vastaajista reilu kolmannes oli eri mieltä väitteen kanssa, tulee muistaa se, ettei edistyksettömyys kuitenkaan tarkoita sitä, että se koettaisiin negatiivisena asiana. Asia saatetaan yksinkertaisesti kokea niinkin, että esimiestyö on pysynyt samalla tasolla aiempaan verrattuna. Jos ”paikallaan pysyminen” kuitenkin koettaisiin pääsääntöisesti huonona asiana, on esimiehen keskusteltava työntekijöidensä kanssa siitä, mitä he esimiestyöltä odottavat. Esimies ei pysty lukemaan alaistensa ajatuksia, joten asiat täytyy tuoda ilmi tavalla tai toisella, jotta kehitystä voi tapahtua.



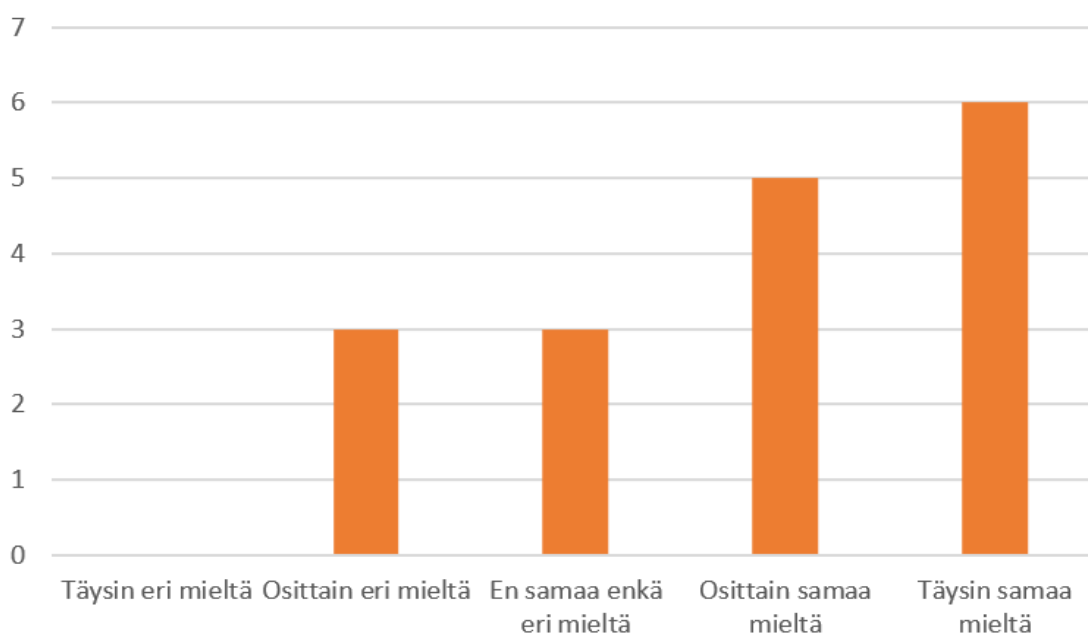
Kuvio 18 Esimiestyön edistyminen viimeisen puolen vuoden aikana

Kuviossa 19 on tutkimuksen otanta jaettu kahtia, alle ja yli kuusi kuukautta toimipisteessä työskennelleisiin työntekijöihin. Kuvioista on nähtävissä, että kaikki ”Täysin eri mieltä” vastaukset ovat tulleet yli kuusi kuukautta toimipisteessä työskennelleiltä, ja suurin osa ”En samaa enkä eri mieltä” vastauksista on tullut alle kuusi kuukautta työskennelleiltä. Noin 67 prosenttia vastanneista yli kuusi kuukautta työskennelleistä on vastannut olevansa täysin eri mieltä väitteen ”Esimiestyö on edistynyt viimeisen puolen vuoden aikana” kanssa. Loput noin 33 prosenttia ovat vastanneet olevansa joko ”En samaa enkä eri mieltä” tai ”Osittain samaa mieltä”. Noin 87 prosenttia alle kuusi kuukautta olevista on vastannut väitteeseen neutraalisti ja noin 13 prosenttia on vastannut olevansa täysin samaa mieltä. Pidempään toimipisteessä työskennelleistä on huomattavissa selvää eri mielisyyttä annettua väitettä kohtaan. Tästä voidaan todeta, ettei esimiestyötä koskeneet muutokset tai se, miten muutos on organisaatiossa järjestetty, ole suuremmin miellyttänyt pidempään toimipisteessä olleita työntekijöitä. Täysin samaa mieltä väitteen ”Stadium Jumbon työajat ovat joustavat” kanssa on vastaajista noin 35 prosenttia. Noin 29 prosenttia puolestaan on osittain samaa mieltä, ja 17 prosenttia osittain eri mieltä. Samat noin 17 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa.



Kuvio 19 Esimiestyön edistyminen puolen vuoden aikana ristiinvertailuna työsuhteen pituuden kanssa

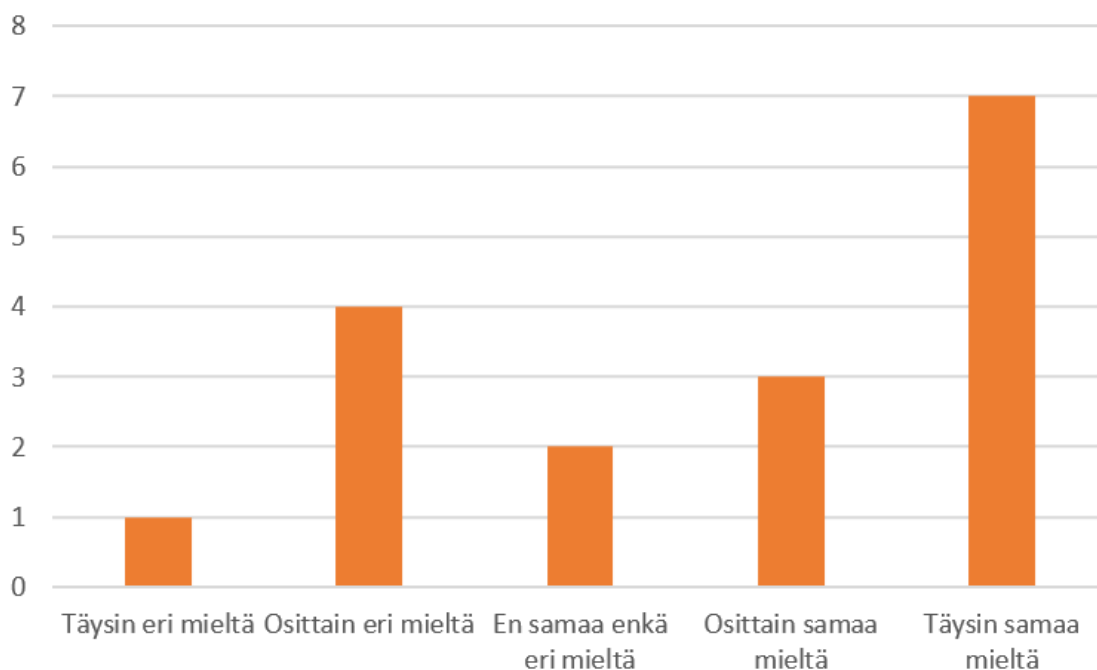
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen kannalta on tärkeää, että sekä työntekijä että työnantaja pystyvät joustamaan työaikojen suhteen. Työn ja yksityiselämän sopiva tasapaino auttaa suhtautumaan työhön positiivisemmin, ja näin ollen työntekijä myös sitoutuu työhönsä paremmin, mitä tyytyväisempi on. Stadium Jumbossa joustavuus on myös tärkeää, sillä työntekijöistä iso osa on opiskelijoita, jolloin päivään pitää mahduttaa työn ja vapaa-ajan lisäksi aikaa myös koulunkäynnille. Työvuorojen sijoittumista päivään ja niiden pituutta on myös viimeisen puolen vuoden aikana pyritty muokkaamaan vastaamaan paremmin työpaikan tarpeeseen. Käytännössä iltavuoro alkaa pääsääntöisesti tunnin myöhemmin, kuin esimerkiksi puoli vuotta sitten. Tämä mahdollistaa paremman miehityksen töissä ruuhka-aikoihin, mutta myös opiskelijoille mahdollisuuden käydä aamupäivisin koulussa, ja tulla vasta iltapäiväksi töihin. Toki, työaikoja vaihdettaessa tulee esimiehelle antaa työntekijöiden puolelta inhimillinen aika miettiä, onko esimerkiksi työvuorojen vaihto mahdollista. Osittain eri mieltä olevat vastaukset saattavat liittyä epäonnistuneisiin vuoronvaihtoihin yrityksiin tai vapaatoiveisiin, joita ei ole voitu toteuttaa. Mahdollista on myös se, ettei Stadium Jumbon tarjoamat työajat muuten vain sovi vastaajien muun elämän aikatauluihin kovin hyvin.



Kuvio 20 Työaikojen joustavuus

Stadiumin tarjoamiin henkilöstöetuihin suhtaudutaan vaihtelevasti. Vastaajista selkeä enemmistö, noin 41 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että henkilöstöedut ovat hyvät. Osittain samaa mieltä on noin 17 prosenttia vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä on valinnut vastausvaihtoehdoksi kaksi vastaajaa, eli noin 11 prosenttia kyselyyn vastanneista. Loput noin 29 prosenttia ovat joko osittain tai täysin eri mieltä.

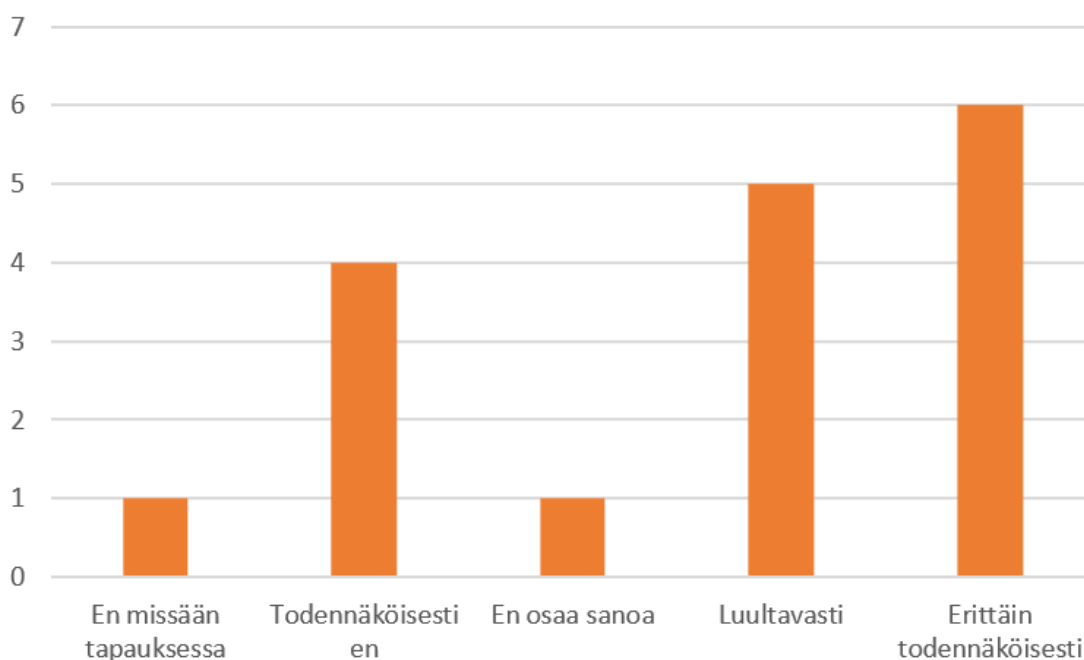
Henkilöstöedut ovat yrityksissä yksi tapa houkuttaa, sitouttaa ja motivoida henkilökuntaa. Stadium tarjoaa työntekijöilleen henkilökunta-alennuksen kaikista ostoista. Tämän lisäksi käytössä on erilaisia liikuntaetuja ja korkeatasoinen työterveyshuolto Mehiläisellä. Henkilökunnalle järjestetään myös erilaisia kilpailuja, joiden palkinnot vaihtelevat. Kuten kuviosta 21 huomataan, henkilöstöetuihin ei olla täysin tyytyväisiä. Paras tapa lähteä kehittämään henkilöstöetuja on keskustella työntekijöiden kanssa heidän toiveistaan ja ajatuksistaan, ja sen pohjalta lähteä miettimään, mitkä ehdotuksista ovat toteutettavissa. Tämä ei kuitenkaan yleensä ole kiinni myymälän esimiehestä, vaan ylemmästä johdosta. Koko organisaatiota koskeville palautteille ja kehitysideoille voisi olla olemassa yksi selkeä viestintäkanava, jotta tieto ei aina kulkisi esimiehen kautta, ja olisi niin riippuvaista tämän aikatauluista ja ehtimisestä. Näin myös ylempi johtoporras saisi paremman käsityksen myymälöiden henkilökunnan toiveista ja ajatuksista.



Kuvio 21 Tyytyväisyys henkilöstöetuihin

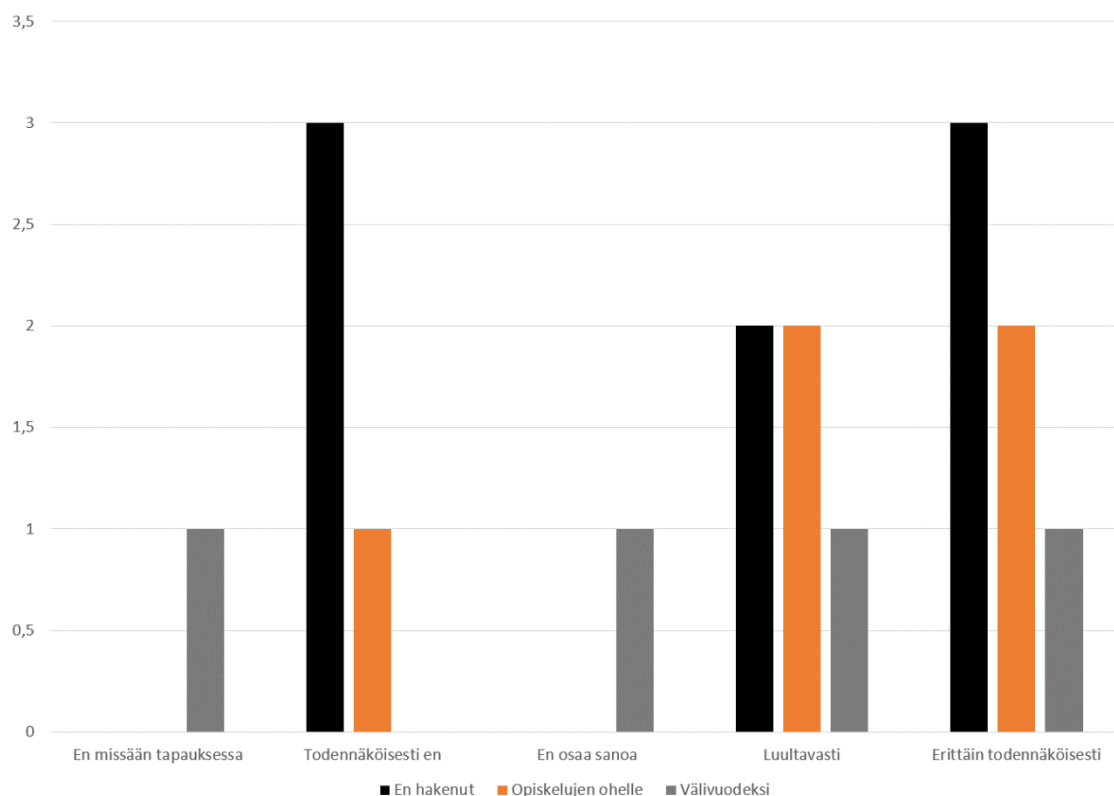
Kuviosta 22 selviää se, kuinka todennäköisesti vastaajat näkevät itsensä työskentelevänsä Stadiumilla vuoden päästä. Vastaajista noin 35 prosenttia vastasi työskentelevänsä yrityksessä vuoden päästä erittäin todennäköisesti. Vastausvaihtoehdon ”luultavasti” valitsi vastaajista viisi. Vain 1 työntekijä ei osannut sanoa, näkeekö itsensä Stadiumin työntekijänä vuoden päästä. Noin 23 prosenttia vastaajista vastasi, etteivät todennäköisesti ole yrityksen palveluksessa enää vuoden päästä. Vain yksi vastaajista vastasi ”en missään tapauksessa”.

Vuoden päästä 11 työntekijän 17:sta työntekijästä voidaan ajatella työskentelevän Stadiumilla todennäköisesti vielä vuoden päästä. Tämä tarkoittaa sitä, että loput kuusi vastaajaa ovat epävarmoja työpaikkansa tulevaisuudesta ja tämä saattaa tarkoittaa ainakin kuuden uuden henkilön rekrytoimista yritykseen viimeistään vuoden kuluttua. Jos Stadium Jumbon koko henkilökunnasta yhtä suuri osa kuin kyselyyn vastanneista henkilöistä ei ole varma, onko samassa yrityksessä töissä vielä vuoden päästä, tarkoittaa se sitä, että noin kolmasosa koko henkilöstöstä saattaa vaihtua vuoden kuluessa. Yritykselle näin suuri rekrytointitarve tietää paljon kuluja, ellei nykyistä henkilöstöä saada paremmin sitoutettua. Toisaalta oma elämäntilanne saattaa olla vaikeaa arvioida vuoden päähän, jolloin tilanne todellisuudessa ei ole yhtä paha kuin miltä se tutkimuksen valossa saattaa vaikuttaa.



Kuvio 22 Todennäköisyys työsuhteen voimassaololle vuoden päästä

Kuviossa 23 otanta on jaettu kolmeen osaan. Perustieto kysymyksen ”Haitko Stadium Jumboon töihin opiskelujen ohelle tai välivuodeksi” eri vastausvaihtoehdoista on muodostettu kolme eri ryhmää vastausten mukaan: En hakenut, Opiskelujen ohelle tai Välivuodeksi. Kysymyksen avulla on siis eritelty otannasta työntekijät, jotka ovat hakeneet töihin Stadiumiin opiskelujen ohelle, välivuodeksi tai ne, joita nämä vastausvaihtoehdot eivät koskeneet. Noin 80 prosenttia opiskelujen ohelle hakeneista työntekijöistä on omien suunnitelmiensa mukaan mahdollisesti töissä toimipisteessä vielä vuoden kuluttua, kun noin 20 prosenttia vastanneista ei todennäköisesti ole. Noin 63 prosenttia ”En hakenut” ryhmästä on vastannut olevansa luultavasti tai erittäin todennäköisesti töissä toimipisteessä vielä vuoden kuluttua, ja loput noin 37 prosenttia vastanneista ei todennäköisesti ole. Välivuodeksi hakeneilla työntekijöillä on vastauksissaan suurin hajonta, ja jokainen vastaaja on vastannut eri tavalla. ”En missään tapauksessa”, ”En osaa sanoa”, ”Luultavasti” ja ”Erittäin todennäköisesti” ovat kaikki saaneet noin 25 prosenttia vastauksista. Vaikka kuviosta on nähtävissä selkeä piikki mahdollisille irtisanoutujille ”En hakenut ryhmästä”, ovat jokaisen ryhmän vastaukset hajautuneet hyvin samalla tavalla, eikä kuviosta ole selvästi nähtävissä tiettyä trendiä ryhmien välillä.



Kuvio 23 Todennäköisyys työsuhteen voimassaololle vuoden päästä ristiinvertailuna työhön hakemiseen vaikuttaneiden tekijöiden kanssa

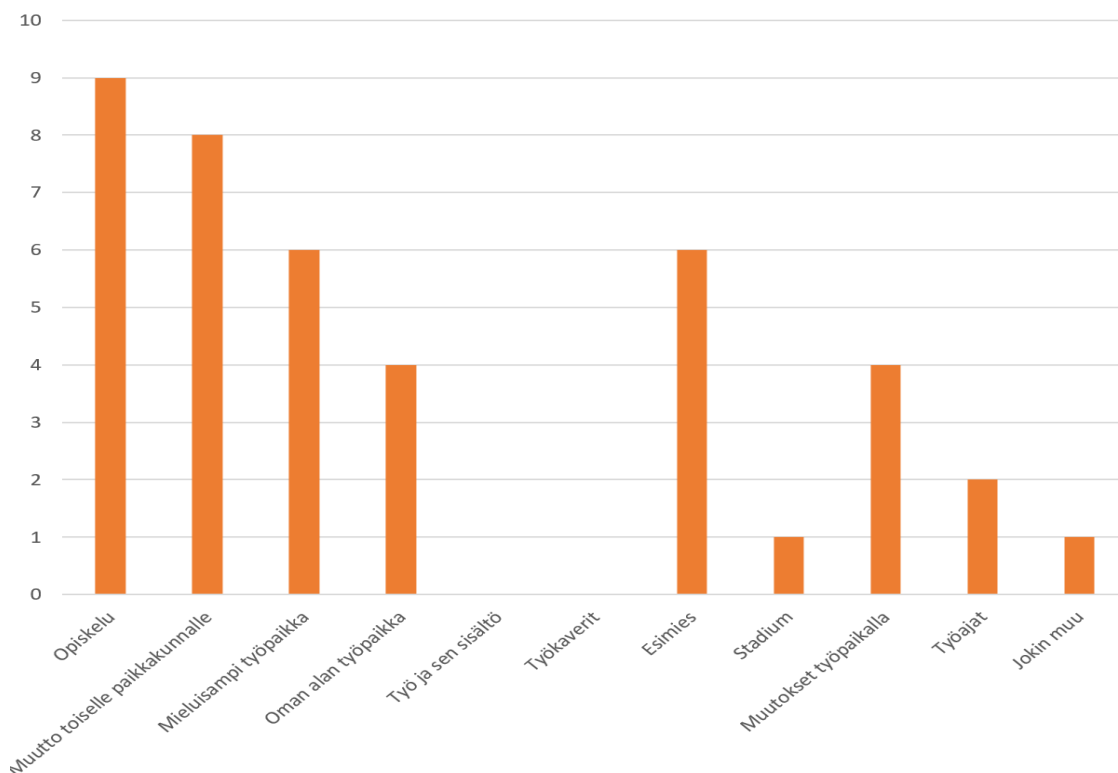
Kuvio 24 antaa hyvin osviittaa siitä, mitkä tulisivat olemaan todennäköisimpiä syitä nykyisen henkilökunnan irtisanoutumiselle. Jokainen vastaaja on voinut valita maksimissaan kolme itselle tärkeintä vaihtoehtoa. Diagrammista näkyy ainoastaan se, mitkä irtisanoutumisen syyt ovat olleet vastaajille tärkeimpiä, eikä siitä voida yksilöidä vain yhden vastaajan antamia vastauksia.

Kuten tutkimuksen alussa oletettiin, eniten vastauksia keräsi vaihtoehtoista opiskelu, jonka peräti yhdeksän vastaajaa, eli noin 52 prosenttia valitsi yhdeksi irtisanoutumisen syyksi. Seuraavaksi eniten, noin 47 prosenttia kaikista vastaajista, valitsi yhdeksi vaihtoehdoksi irtisanoutumiselle syyn ”muutto toiselle paikkakunnalle.” Muutto toiselle paikkakunnalle saattaa olla kytköksissä opiskelupaikan saamiseen, eikä suoraan tarkoita sitä, että jopa kahdeksan vastaajaa aikoi yhtäkkiä muuttaa pois työpaikan vaikutusalueelta. Kolmanneksi tärkeimmäksi syyksi irtisanoutumiselle nousi tyytymättömyys esimiestä kohtaan sekä uusi mieluisampi työpaikka. Kumpaankin näistä vastausvaihtoehdoista vastasi noin 35 prosenttia vastaajista. Se, miksi tyytymättömyyteen esimiehen kohdalla on vastattu kolmanneksi eniten, yritetään saada selville tutkimuksen muissa, esimiestyöhön liittyvissä kysymyksissä. Mieluisampi työpaikka saattaa esimerkiksi liittyä vastaajien omiin arvoihin, työpaikan ilmapiiriin tai helpompaan työmatkaan. Henkilökohtaisia mieltymyksiä tai sitä, mikä on kenellekin mieluisampaa, on vaikeaa lähteä esimiehen arvailemaan ja tätä kautta mieluisamman työpaikan löytyessä voi olla jopa mahdollonta saada työntekijä muuttamaan mieltänsä irtisanoutumisen suhteen.

Neljänneksi eniten vastauksia tuli kohtiin ”oman alan työpaikka” sekä ”muutokset työpaikalla.” Vastaajista noin 23 prosenttia vastasi niin. Oman alan työpaikan saaminen on yksilölle todennäköisesti tärkeää, kun kerta jotain tiettyä alaa on lähdetty opiskelemaan. Tästä syystä johtuva irtisanoutuminen on esimiehen ulottumattomissa ja työntekijässä roikkumisen sijaan parempi vaihtoehto on tukea ja kannustaa työntekijää unelmatyöpaikan tavoittelussa. Tällöin irtisanoutumisesta tulee vain osa luonnollista urakehitystä, eikä taustalle jää kytemään muita syitä. Muutokset työpaikalla sen sijaan ovat asia, johon esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Asiyhteydestä päätellen muutokset eivät tässä tapauksessa ole olleet työntekijöille mieluisia, kun he ovat nimenneet muutokset yhdeksi irtisanoutumisperusteeksi. Näistä esimiehen olisi hyvä ottaa selvää, sillä muutoksiin liittyvä tyytymättömyys on helposti selvitettävissä. Jos palaute tuntuu mahdollottomalta saada esimerkiksi henkilökuntakokouksissa tai kehityskeskusteluissa, voisi sen keräämiseen kehittää jonkinlaisen anonyymimmän tavan. Vain ottamalla selvää asioista niihin voidaan vaikuttaa.

Viidenneksi eniten vastauksia on annettu kohtaan työajat. Työaikoja ja niihin liittyviä asioita käsitellään erikseen tässä tutkimuksessa toisen kysymyksen kohdalla. Työajat, valitsi irtisanoutumisen mahdolliseksi syyksi noin 11 prosenttia kaikista vastaajista. Vähiten ääniä annettiin kohtiin ”Tyytymättömyys Stadiumia kohtaan” sekä ”jokin muu.” Näihin vastasi noin 5 prosenttia

vastaajista. Tyytymättömyys yleisesti Stadiumia kohtaan työnantajana saattaa johtua siitä, etteivät mielikuvat ja lupaukset työstä ole vastanneet todellisuutta tai odotuksia. On myös mahdollista, että työn onkin huomattu olevan sellaista, joka ei soviakaan itselle. Avoimen valintaruudun kohdalla esiin nousi jossain määrin myös työpaikalla koettu työpaikkakiusaaminen. Kiusaamista on koettu niin työkavereiden kuin esimiehenkin puolelta. Kiusaamistilanteissa tulisi aina menetellä työpaikan oman toimintamallin mukaisesti. Toimintamallin tulisi sisältää tietoa siitä, kuinka tulee toimia, mikäli kokee olevansa kiusaamisen kohteena. Jos toiminta tällaisissa tilanteissa on epäselvää tai työpaikalla suoritetuissa toimenpiteissä on toivomisen varaa, voi apua pyytää esimerkiksi luottamusmieheltä tai työsuojeluvaltuutetulta. Tärkeintä on tehdä selväksi se, ettei minkäänlaista kiusaamista hyväksytä keneltäkään osapuolelta, ja että asiattomalla käytöksellä on aina seurauksia. Yksikään tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä ei nimennyt irtisanoutumisen mahdolliseksi syyksi tyytymättömyyttä työkavereita kohtaan tai tyytymättömyyttä työtä ja sen sisältöä kohtaan.



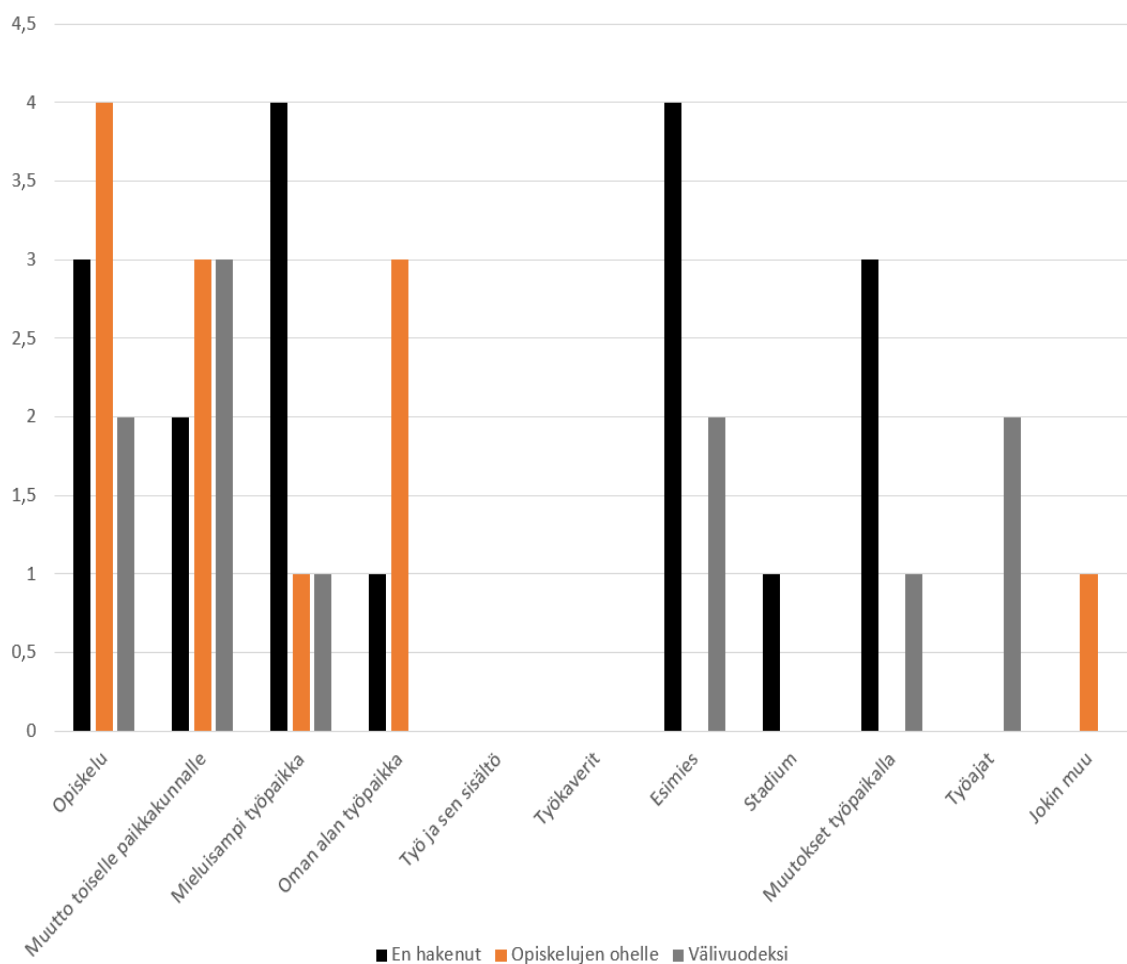
Kuvio 24 Todennäköisimmät syyt irtisanoutumiselle

Kuviossa 25 tutkimuksen otanta on jaettu kolmeen osaan. Perustieto kysymyksen ”Haitko Stadium Jumboon töihin opiskelujen ohelle tai välivuodeksi” eri vastausvaihtoehdoista on muodostettu kolme eri ryhmää vastausten mukaan: En hakenut, Opiskelujen ohelle tai Välivuodeksi. Kuviosta nähdään, eri ryhmien todennäköisimpiä syitä irtisanoutua nykyisestä työsuhteestaan. Vastaamalla ”Jokin muu” kyselyn täyttäneitä on päässyt vastaamaan avoimeen tekstikenttään. Avoimet vastaukset on käsitelty kappaleessa 5.1.4. Kuviosta nähdään, eri ryhmien todennäköisimpiä syitä irtisanoutua nykyisestä työsuhteestaan.

Opiskelujen ohelle hakeneiden työntekijöiden kolme yleisintä oletettavaa syytä irtisanoutua ovat opiskelu, muutto toiselle paikkakunnalle ja oman alan työpaikka. Noin 80 prosenttia opiskelujen ohelle hakeneista vastasi opiskelujen olevan yksi todennäköisimmistä syistä, ja ”Muutto toiselle paikkakunnalle” ja ”Oman alan työpaikka” kohtiin oli vastannut noin 60 prosenttia opiskelujen ohelle hakeneista. ”Mieluisampi työpaikka” ja ”Jokin muu” vaihtoehtoihin oli vastannut noin 20 prosenttia vastaajista. Hypoteesi tutkimuksessa oli, että todennäköisimmät syyt opiskelijoille olisivat oman alan työpaikka ja opiskelu.

Välivuodeksi hakeneiden työntekijöiden todennäköisin syy irtisanoutumiselle oli muutto toiselle paikkakunnalle, johon vastasi noin 75 prosenttia. Kolme seuraavaksi yleisintä syytä olivat opiskelu ja tyytymättömyys esimieheen ja työaikoihin, joihin kuhunkin vastasi noin 50 prosenttia vastaajista. Noin 25 prosenttia vastaajista vastasi myös mieluisamman työpaikan ja muutosten työpaikalla olevan todennäköisiä syitä irtisanoutumiseen.

”En hakenut” vastaajien yleisimmät syyt irtisanoutumiselle olisivat mieluisampi työpaikka ja tyytymättömyys esimieheen, joihin molempiin vastasi noin 50 prosenttia. Seuraavaksi yleisimpiä syitä tällä ryhmällä olivat opiskelu ja muutokset työpaikalla. Näihin vastasi noin 38 prosenttia. Muita syitä tällä ryhmällä olivat muutto toiselle paikkakunnalle noin 25 prosentilla ja uusi oman alan työpaikka ja tyytymättömyys Stadiumiin noin 13 prosentilla.



Kuvio 25 Todennäköisimmät syyt irtisanoutumiselle ristiinvertailuna työhön hakemiseen liittyvien tekijöiden kanssa

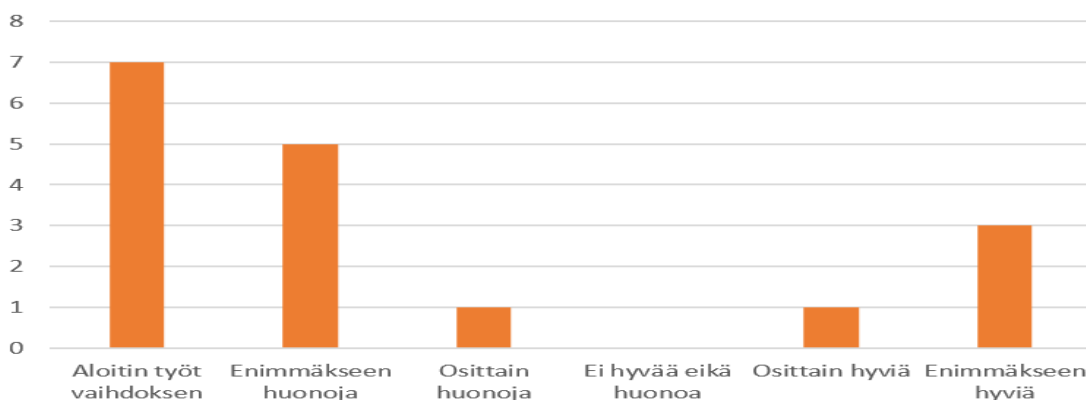
5.1.3 Esimiestyö

Kyselyn kolmas teema liittyi esimiestyön kautta henkilöstön sitouttamiseen. Kysymyksillä karotettiin henkilöstön mielipiteitä esimiestyöstä, ja näiden kysymysten tulosten on tarkoitus toimia esimiehelle työvälineenä oman työnsä kehittämisessä, jotta henkilöstö kokisi itsensä sitoutuneemmaksi.

Organisaatiossa myymälähenkilöstölle suurin näkyvä muutos tapahtui elo- syyskuun vaihteessa 2018, kun oli tehty päätös siitä, että pääkaupunkiseudun suurimpien myymälöiden esimiehet vaihtavat toimipisteitä päittäin. Tällä muutoksella tavoiteltiin uusia ideoita ja näkökulmia myymälöiden toimintaan ja pyörittämiseen. Todennäköisesti muutoksella on haettu myös piristystä liiketoimintaan, sillä Asiakastiedon (2018) taloustietojen mukaan yrityksen liiketoiminnan tulos on laskenut jopa 42 prosenttia tilikausien 2016 ja 2017 välillä. Vuoden 2017 tilitiedot ovat viimeisimmät Asiakastiedon internet- sivuilla julkaistut taloustiedot.

Kyselyyn vastanneista noin 41 prosenttia ilmoittivat aloittaneensa työt vasta sen jälkeen, kun uusi myymäläpäällikkö oli aloittanut työt Stadium Jumbossa. He eivät siis pystyneet ottamaan kantaa siihen, onko vaihdos tuonut mukanaan hyviä vai huonoja muutoksia työpaikalle. Jäljelle jääneestä 10 vastaajasta puolet, eli noin 50 prosenttia olivat sitä mieltä, että muutokset ovat olleet enimmäkseen huonoja. Yksi vastaajista ilmoitti muutosten olleen osittain huonoja. Kolme vastaajaa puolestaan oli täysin päinvastaista mieltä, ja ilmoitti muutosten olleen enimmäkseen hyviä. Yksi vastaaja vastasi muutosten olleen osittain hyviä.

Kuviosta 26, kuten myös aikaisemmistakin kuvioista on käynyt ilmi, ei kaikkiin työpaikalla tapahtuneisiin muutoksiin olla tyytyväisiä. Kuvion 26 mukaan jopa puolet ”vanhasta” henkilöstöstä kokee muutokset enimmäkseen huonoiksi. Koska puolet kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä on näin jyrkästi muutosten hyvyttä vastaan, olisi työpaikalla syytä ottaa asia tarkempaan tarkasteluun. Työmotivaatio, sitoutuminen ja työn tehokkuus kärsii helposti, mikäli työntekijät eivät syystä tai toisesta voi seistä työn ja muutosten takana. Tutkimuksen myöhemmässä kohdassa 5.1.4 käy ilmi nykyisten työntekijöiden omin sanoin kirjoitetut palautteet, jotka selittävät tämän kysymyksen tuloksia enemmän.

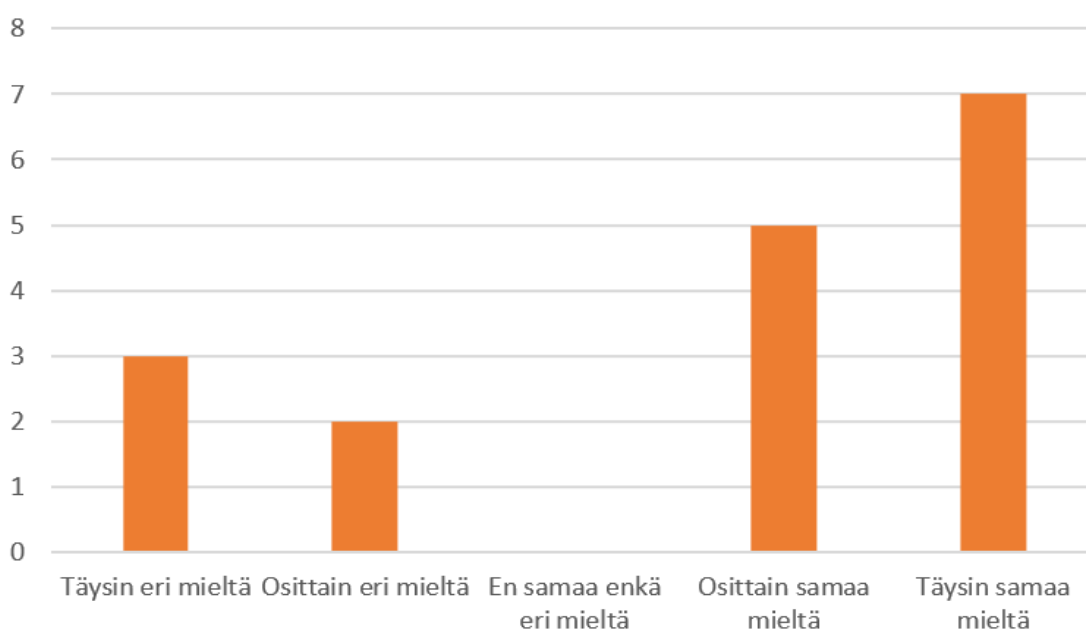


Kuvio 26 Myymäläpäällikköiden vaihdoksen mukanaan tuomat muutokset

Arvostus nousee esille hyvin usein silloin, kun puhutaan työpaikan henkisestä hyvinvoinnista. Hyvinvoivassa työyhteisössä arvostus auttaa ihmisiä kokemaan myönteisiä tunteita työssään. Jokainen työntekijä haluaa tuntea itsensä ja työpanoksensa arvostetuksi. (Lämsä 2017.)

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä noin 41 prosenttia vastaa väitteeseen ”arvostan esimiestäni” olevansa täysin samaa mieltä. Osittain samaa mieltä on kolmannes, eli noin 29 prosenttia vastaajista. Osittain tai täysin eri mieltä oli vastaajista noin 29 prosenttia. Jokaisella vastaajalla oli jonkinlainen käsitys omasta arvostuksestaan esimiestä kohtaan, sillä yksikään ei vastannut olevansa samaa eikä eri mieltä. Tulosten perusteella valtaosa kuitenkin arvostaa esimiestään.

Arvostus voi ilmetä esimerkiksi tekojen kautta. Jokapäiväisissä asioissa se näkyy kaikissa valinnoissa, teoissa, tavoissa ja puheessa. Parhaimmillaan arvostus näkyy kykyä hyväksyä erilaiset ihmiset ja mielipiteet. Lähtökohtaisesti esimies luo puitteet arvostavalle ilmapiirille, mutta jokainen työyhteisön jäsen on itse vastuussa siitä, millaisia tekoja ja asioita työpaikalle tuo mukanaan. (Lämsä 2017.) Arvostus ja arvot tarkoittavat jokaiselle ihmiselle eri asiaa, sillä niiden kokeminen on yksilöllistä. Tulosten perusteella on siis vaikeaa arvioida sitä, miksi osa työntekijöistä ei arvosta esimiestään. Arvostuksen puute voi johtua esimerkiksi tyytymättömyydestä esimiehen toimintatapoja kohtaan, liian erilaisesta henkilökemiasta, huonosta kommunikaatiosta tai luottamuksen puutteesta. Syitä voi olla niin monta, kuin on ihmistäkin. Arvostuksen ilmapiirin luominen ei kuitenkaan ole mahdotonta, kun aloittaa pienistä asioista. Hyvänä lähtökohtana on esimerkiksi pienten myönteisten asioiden huomioiminen ja vahvistaminen, jonka kautta toimintaa on hyvä lähteä suuntaamaan kohti paremman arvostuksen ilmapiiriä (Lämsä 2017).

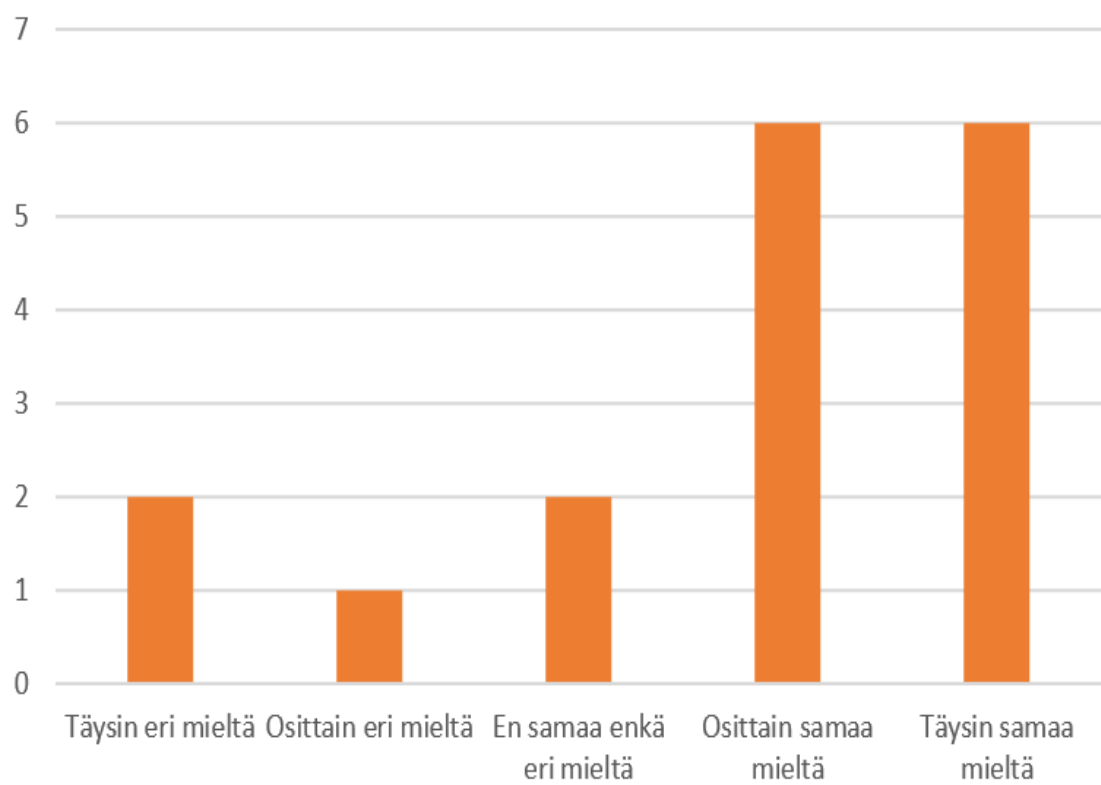


Kuvio 27 Työntekijöiden arvostus esimiestä kohtaan

Noin 35 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä, kun väite kuuluu: ”Olen saanut palautetta työstäni esimieheltäni.” Vastaajista kuusi on siis saanut selvää palautetta työstään. Osittain samaa mieltä on vastaajista saman verran kuin täysin samaa mieltä olevat, eli noin 35 prosenttia. Osittain samaa mieltä olevat vastaajat saattavat kokea, että palautteen saaminen on ollut jollain tavalla epäselvää. Puhetta ei välttämättä ole osattu tulkita palautteeksi, tai se on hautautunut muun asian alle niin, ettei se ole tuntunut tarpeeksi suurelta tunnustukselta tai moitteelta, jotta sen osaisi tulkita palautteena. Ei samaa eikä eri mieltä on vastaajista kaksi. Osittain eri mieltä on vastaajista yksi, ja täysin eri mieltä on loput noin 11 prosenttia vastaajista. Täysin eri mieltä olevat henkilöt eivät siis ole saaneet palautetta lainkaan suoraan esimieheltä. Osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä olevat ovat saattaneet saada esimerkiksi yleisesti palautetta tiiminä sähköpostin välityksellä, mutta eivät ole kokeneet sitä riittäväksi verrattuna henkilökohtaisesti saatuun palautteeseen.

Työntekijänä palautetta voi sitä halutessaan käydä pyytämässä esimieheltä erikseen, mikäli tuntuu ettei aloite palautteen antamiseen tule esimieheltä itseltään. Esimiehenä olisi hyvä selvittää, millaisin eri keinoin palautetta halutaan työyhteisössä saada. Koska kaikki työntekijät ovat yksilöitä, täytyy palautteen antamiseen koittaa löytää juuri kyseiselle henkilölle sopiva tapa. Ensimmäiselle se tarkoittaa peukuttamista, toiselle pelkkää kiitoksen sanomista ja kolmannelle pidempää sanallista keskustelua.

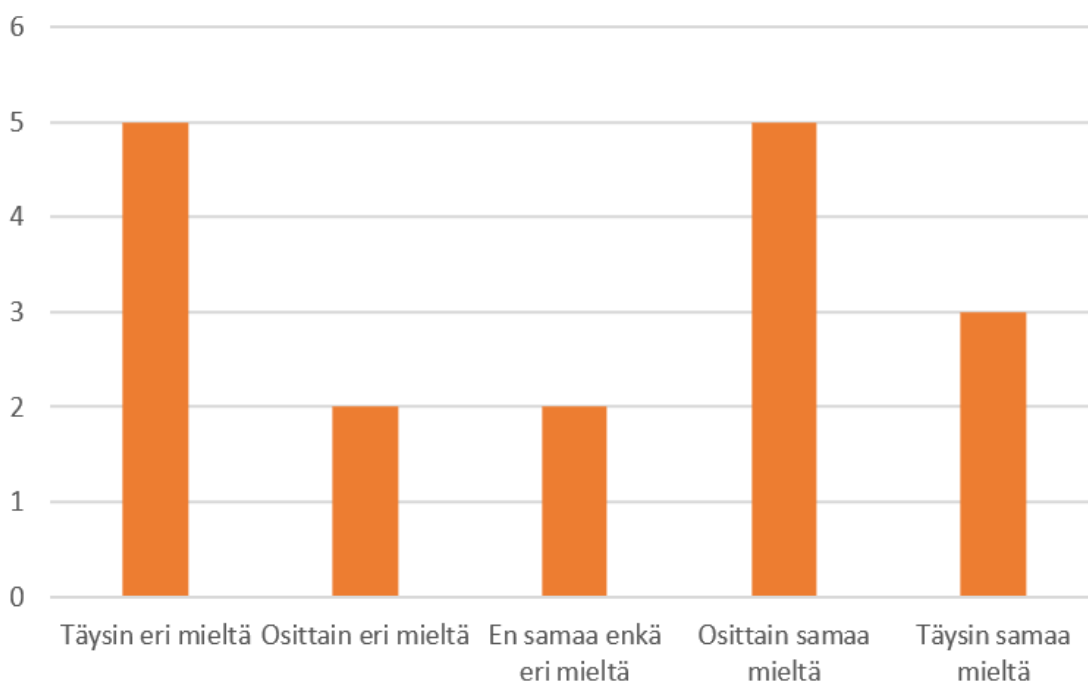
Palautetta on pääosin kahta erilaista: korjaavaa ja positiivista. Lähtökohtaisesti rakentava ja korjaava palaute annetaan aina teoista ja toiminnasta, eikä persoonasta tai ihmisestä henkilönä. Jo pelkästään sillä on suuri vaikutus sille, miten palautteensaajan toiminta ohjautuu palautteen saamisen jälkeen. Palautteen antamisen on kuitenkin yleensä tarkoitus auttaa oppimaan. Palaute on myös tärkeää kohdentaa sille henkilölle, jolle se on tarkoitettu. Jos esimerkiksi väärin hoidetusta asiakaspalvelutilanteesta annetaan yhteisesti palautetta kaikille, aiheuttaa se vain hämmennystä niille työntekijöille, jotka ovat toimineet annettujen ohjeiden mukaisesti. (Surakka & Laine 2011, 150-151.)



Kuvio 28 Palautteen saaminen esimieheltä

Kuviossa 29, täysin eri mieltä vastaajia oli noin 29 prosenttia, kun kysyttiin mielipidettä siihen, hyödynnetäänkö omaa osaamista monipuolisesti työnjaossa. Osittain samaa mieltä vastaajista oli kaksi, eli noin 11 prosenttia. Kaksi vastausta saatiin myös kohtaan ”ei samaa eikä eri mieltä.” Loput noin 47 prosenttia vastaajista olivat joko osittain tai täysin samaa mieltä.

Tulos osoittaa, että työntekijät kokevat suurissa määrin niin, että kaikkea saatavilla olevaa potentiaalia ei hyödynnetä silloin, kun töitä jaetaan. Yleisesti osaamista pidetään työelämässä yhtenä vaikeimmin hyödynnettävistä ja niukimmista resursseista, jolle olisi enemmän kysyntää kuin tarjontaa (Isoaho 2007, 149). Stadium Jumbon henkilöstön mielestä näin ei kuitenkaan kyseisessä työpaikassa ole. Parhaiten vahvuuksien hyödyntäminen onnistuu silloin, kun esimies tuntee alaisensa. Vahvuuksien esille tuominen on osittain myös työntekijän itsensä vastuulla. Kun molemmat osapuolet ovat tietoisia olemassa olevasta osaamispääomasta, on tehtävien jakamisesta vastuussa olevan henkilön annettava tasapuolinen mahdollisuus kaikille näyttää taitonsa myös sellaisissa työtehtävissä, joihin heitä ei normaalisti ole sijoitettu. Näin kaikki vahvuudet tulee hyödynnettyä tehokkaammin.

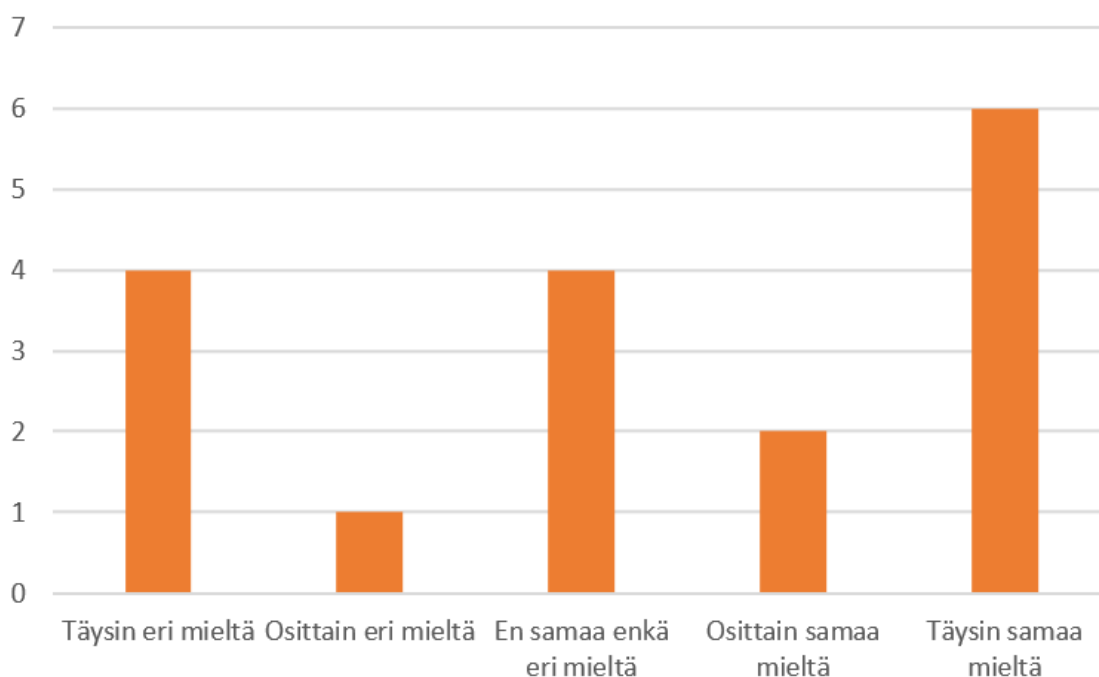


Kuvio 29 Vahvuuksien hyödyntäminen

Vastaajista noin 23 prosenttia on täysin eri mieltä siitä, että esimies kohtelee kaikkia työntekijöitä samanarvoisesti. Vastaavasti noin 23 prosenttia ei ole asiasta samaa eikä eri mieltä. Noin 35 prosenttia vastaajista on asiasta täysin samaa mieltä, ja osittain samaa mieltä on noin 11 prosenttia. Loput vastaajista on asiasta osittain eri mieltä.

Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa työnantaja arvioimaan ja edistämään yhdenvertaisuutta omassa toiminnassaan (Työturvallisuuskeskus 2018b). Vain muutamassa erityistapauksessa on nimetty oikeuttamisperusteita, joiden turvin työnantaja saa kohdella työntekijöitä epäsuotuisammin. Ensimmäinen peruste liittyy positiiviseen erityiskohteluun, jonka avulla pyritään parantamaan tietyn ryhmän tilannetta esimerkiksi rekrytoinnissa. Yritys voi esimerkiksi sitoutua palkkaamaan vammautuneen ihmisen parantaakseen työkykyisten vammautuneiden ihmisten asemaa työmarkkinoilla. Toinen peruste liittyy lainsäädäntöön, jolloin esimerkiksi tupakan ja alkoholin myyntitehtäviin voidaan valita vain 18- vuotta täyttäneitä henkilöitä, ja tämän perusteella kaikki alaikäiset hakijat voidaan rajata pois. Kolmas liittyy esimerkiksi työharjoittelijoihin ja vastaavassa asemassa olevien työtehtävien laatuun niin, että tehtävien suorittaminen on oikeasuhtaista oikeutettuun tavoitteeseen pääsemiseksi. (PAM 2018a.)

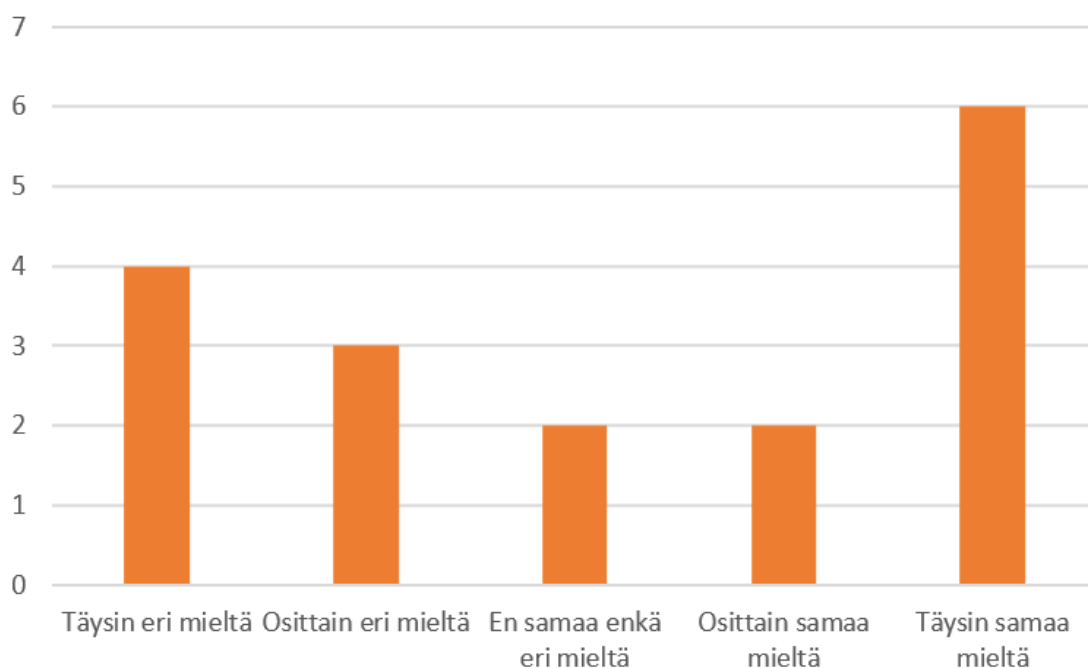
Eriarvoiseksi koettu kohtelu aiheuttaa tarpeetonta mielihäpeää työyhteisössä, eikä se edistä ryhmän yhtenäistä toimintaa. Eriarvoista kohtelua saatetaan kokea muun muassa työtuntien ja tehtävien jakamisessa, yleisessä keskusteluilmapiirissä, huomioonottamisessa tai palautteen antamisessa ja palkkauksessa. Jotta eriarvoisuuden tunne saataisiin kitkettyä pois, on tässäkin tapauksessa syytä selvittää ensin se, mistä tilanne johtuu ja millaiset esimiehen toimet voisivat sitä vähentää.



Kuvio 30 Samanarvoinen kohtelu esimiestyössä

Reilu kolmasosa vastaajista, eli noin 35 prosenttia on täysin samaa mieltä väitteen ”tunnen esimieheni osaksi tiimiä pelkän johtajan roolin sijasta” kanssa. Osittain samaa mieltä oli noin 11 prosenttia vastaajista. Vastaavasti toiset noin 11 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä. Loput noin 41 prosenttia vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä asiasta.

Erilaisia rooleja työyhteisössä otettaessa ja annettaessa esimiehen on noudatettava harkittua linjaa omasta roolistaan ja pystyttävä perustelemaan se työntekijöille. Tämä on tärkeää, sillä työntekijöillä saattaa olla esimiehen roolista täysin päinvastaiset tai erilaiset odotukset. (Surakka & Laine 2011, 70.) Jos esimiestä ei koeta tiimin jäseneksi, voi se johtua liian autoritaarisiksi ja asiakeskeiseksi koetusta johtamistyylistä, jolloin johtamisessa keskitytään enemmän asioihin henkilökohtaista otetta välttäen. Tällöin johtamistyyliä kannattaa muokata enemmän henkilökeskeiseksi ja kuuntelevaksi. (Rope & Kettunen 2012, 158.) Esimies koetaan helpommin ”yhdeksi meistä”, jos esimies ottaa päätöksenteossa huomioon myös alaistensa mielipiteet ja ideat. Yhteisymmärryksessä tehtyjen muutosten ja päätösten toteuttaminen on huomattavasti helpompaa, kun työntekijätkin haluavat tehdä töitä niiden eteen ja uskovat niiden vievän tiimiä kohti yhteisiä tavoitteita.



Kuvio 31 Esimiehen kokeminen osaksi tiimiä

5.1.4 Avoimet kysymykset

Avoimet kysymykset oli sijoitettu kyselylomakkeen puolivälin ja lopun välille. Ne raportoidaan oman otsikkonsa alla selkeyden vuoksi. Vastaukset on kopioitu kyselylomakkeelta suorina lainauksina, ja ne on eroteltu niin ettei yksittäistä vastaaja voida tunnistaa. Jos vastaaja on lisännyt ja erotellut pilkulla useampia yksittäisiä asioita, on ne kategorioitu sopiviin kategorioihin selkeyden ja anonymiteetin säilyttämisen vuoksi

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan asioita, joita esimies mahdollisesti voisi tehdä toisin, jotta vastaaja olisi sitoutuneempi työpaikkaansa. Avoimet vastaukset luokiteltiin kuuteen eri kategoriaan aihepiireittäin: vuorovaikutus, tasa-arvo, vastuu, johtajan ominaisuudet, tyytyväiset vastaukset sekä vastaamatta jättäneet. Eniten vastauksia luokiteltiin kategoriaan ”vuorovaikutus.” Vastauksissa käy selvästi ilmi työntekijöiden tarve tulla kuulluksi työyhteisössä. Myös palautetta halutaan saada enemmän.

Johtajan ominaisuuksiin luokiteltiin neljä eri kommenttia. Vastauksissa toivottiin kunnioitusta työrauhaan, hyviin käytöstapoihin sekä tehtyihin lupauksiin tai sopimuksiin. Osaamisen tasoon toivottiin myös parannusta. ”Vastuu” kategoriassa korostui päätöksentekoon liittyvä luottamus ja osallistaminen. Työntekijät haluavat pystyä vaikuttamaan työpaikalla tapahtuviin asioihin ja samalla työntekijöiden päätöksentekokykyyn ja arviointikykyyn voisi luottaa enemmän. ”Tasa-arvo” kategoriassa esille nousi otsikon mukaisesti tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työyhteisössä. Työntekijät haluavat tulla kohdelluksi yhdenvertaisina, ja heillä on siihen lailliset perusteet. Tasapuolisella kohtelulla esimies motivoi työntekijöitä parhaimpaan suoritukseen ja sitä kautta luottamus työyhteisössä oikein toimimisen lisääntyy. Tutkimustulosten mukaan työpaikalla koetaan jossain määrin esimiehen asettavan työntekijät epätasa-arvoiseen asemaan suosimalla tiettyjä henkilöitä.

Avoimista vastauksista käy myös ilmi tyytyväisyys esimiehen toimintaa kohtaan. Kysymykseen ”Voisiko esimiehesi tehdä jotain toisin, että olisit sitoutuneempi työpaikkaasi? Mitä?” vastattiin kahden eri vastaajan toimesta ytimekkäästi ”ei.” Vastausta ei oltu perusteltu ollenkaan. Vastauksista kävi myös ilmi, että osa henkilökunnasta kokee olevansa sitoutunut työpaikkaansa jo valmiiksi, ilman että esimiehen tulisi pyrkiä vaikuttamaan siihen. ”Ei” vastausta oli perusteltu myös sillä, että työsuhde on kyselyn hetkellä vasta niin tuore, ettei vastaajalle ole tullut mitään toisin tehtäviä asioita vielä mieleen. Kokonaan vastaamatta jätti kaksi henkilöä, jolloin vastausruudun kohdalle oli jätetty pelkkä viiva.

Avoimissa kysymyksissä esille tulleet asiat ovat hyvin samankaltaisia, kuin strukturoituihin kysymyksiin saaduissa vastauksissa. Avoimella kysymyksellä pyrittiin saamaan yksityiskohtaisempaa ja syvempää tietoa vastaajilta, kuin mitä valmiissa vastausvaihtoehdoissa on mahdollista antaa. Avoimen kysymyksen vastausprosenttiin ja saadun datan laatuun ollaan erittäin tyytyväisiä.

Vuorovaikutus

- "Kommunikointia työntekijöiden kanssa läpinäkyvämmäksi, esim. miksi tiettyjä muutoksia tehdään."
- "Antaa palautetta työstä."
- "Infota enemmän asioista. Entisessä työpaikassa muutokset ja tieto kulki seinillä olevien lappujen kautta. Toisaalta Stadiumilla on kokoukset, mutta esim. kokouksissa voisi tuoda nämä asiat esille."
- "Huomioida, antaa palautetta enemmän."
- "Kuunnella muiden mielipiteitä ja arvostaa niitä."

Tasa-arvo

- "Ottaa työntekijät huomioon tasapuolisesti ja toimia omassa työssään johdonmukaisesti suosimatta vain tiettyjä henkilöitä."
- "Olla yhtä reilu kaikkia kohtaan, välittää työntekijöistä henkilöinä."

Vastuu

- "Antaa enemmän vaikutusvaltaa muille muutoksiin ja ottaa muiden toiveet ja mielipiteet huomioon muutoksissa."
- "Antaa muidenkin tehdä päätöksiä."

Johtajan ominaisuudet

- "Seisoo enemmän sanojensa takana."
- "Antaa hieman tilaa tehdä omia töitä ja rauha töiden tekemiseen."
- "Voisi olla osaavampi ja rehellisempi."
- "Lopettaa ilkeily ja paha puhuminen."

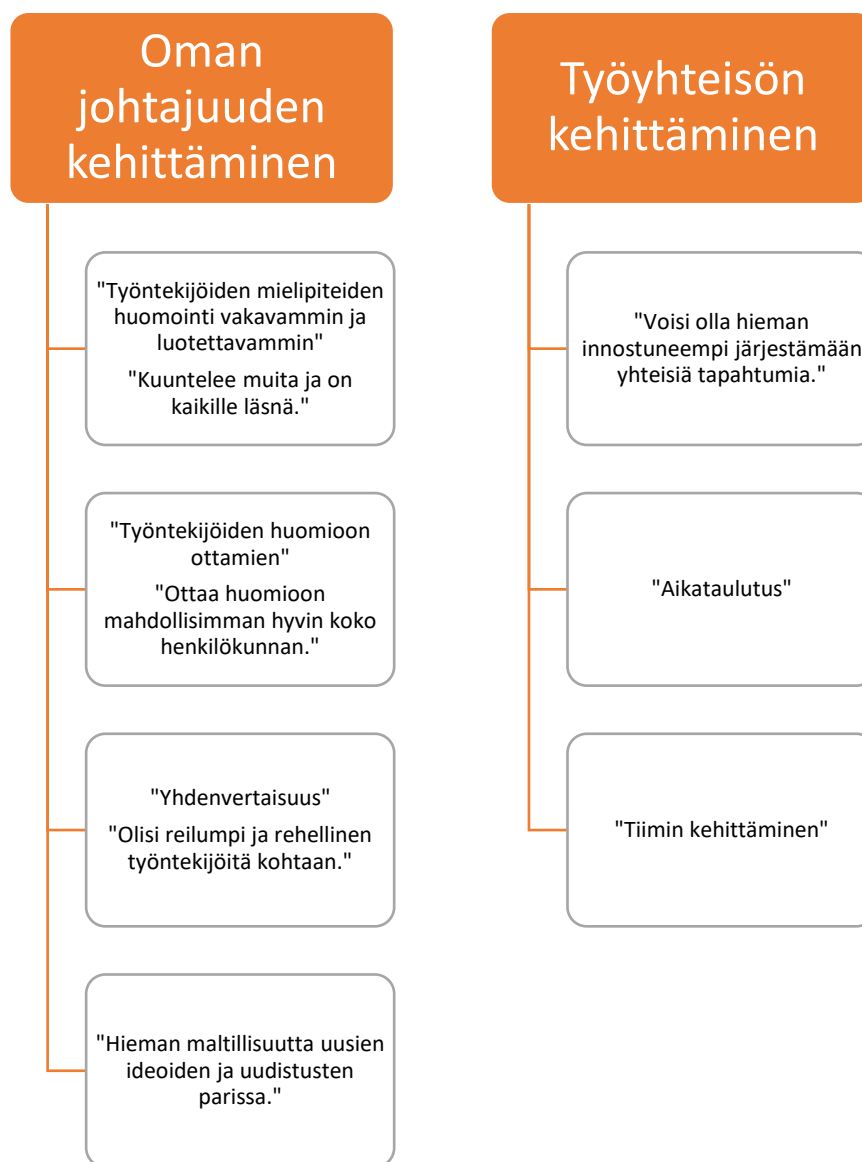
Tyytyväiset vastaukset

- "Ei, koen olevani sitoutunut työpaikkaani."
- "Ei."
- "Ei tule mitään mieleen."
- "Näin lyhyessä ajassa ei ole vielä ehtinyt tulla mieleen, mitä voisi tehdä toisin."

Vastaamatta jättäneet

- 2

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin työntekijöiden ajatuksia siitä, mitä esimiehen tulisi ottaa huomioon omassa työssään. Koska kyse on nimenomaan esimiehen työstä, jaettiin vastaukset kahteen kategoriaan: oman johtajuuden kehittäminen sekä työyhteisön kehittäminen. Enemmän vastauksia saatiin johtajuuden kehittämisen kategoriaan, mutta osa saaduista vastauksista voitaisiin luonteensa vuoksi sijoittaa kumpaan kategoriaan tahansa. Vastauksissa toistuu samankaltaisia asioita, joita käsiteltiin ensimmäisen avoimen kysymyksen vastausten kohdalla. Esille nousseita asioita olivat työntekijöiden ja mielipiteiden huomiointi, vakavasti otettavuus, yhdenvertaisuus ja reiluus, sekä myöskin maltillisuus ideoinnissa ja uudistusten parissa. Työyhteisön kehittymisen kannalta toivottiin itse tiimin kehittämistä, aikataulutukseen panostamista sekä esimiehen innostuneisuutta olla mukana järjestämässä henkilökunnan yhteisiä tapahtumia. Esimiehen osallistuminen esimerkiksi virkistystoimintaan voisi parantaa tunnetta siitä, että esimies on osa tiimiä, eikä pelkästään johtaja, kuten kuviossa 31 kävi ilmi.



Kuvio 33 Kehitysideoita henkilökunnalta esimiehen työhön

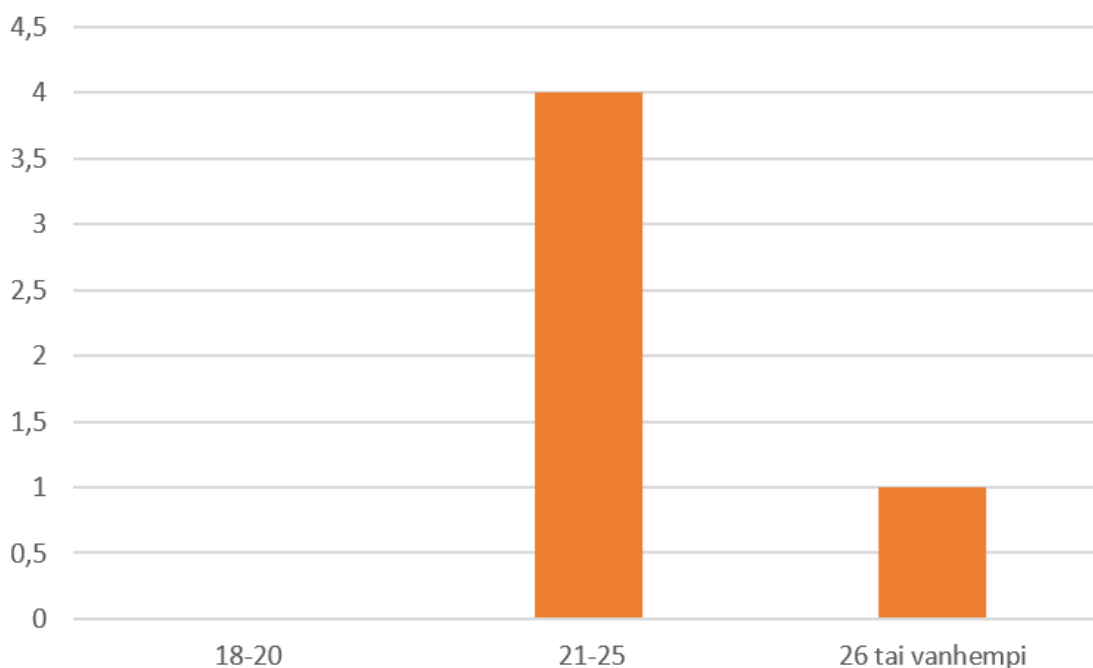
5.2 Entiset työntekijät

Tässä kappaleessa käsitellään Stadium Jumbon entisille työntekijöille lähetetyn kyselylomakkeen tuloksia. Kyselylomakkeet erosivat toisistaan lähinnä kysymysten muotoilun ja aikamuodon osalta, ja tiettyjä kysymyksiä poistettiin niiden soveltuvuuden vuoksi. Esimerkkinä tästä on kysymys ” Kuinka todennäköisesti työskentelet Stadiumilla vielä vuoden päästä”. Kappaleessa käsitellään aluksi kyselylomakkeen perustiedot kohtaa, seuraavaksi sitoutuneisuuden kysymyksiä, sitten esimiestyötä ja lopuksi lomakkeen avoimia kysymyksiä. Lomake tavoitti viisi vastaajaa, ja sen pääpainona oli kartoittaa entisten työntekijöiden sitouttavia tekijöitä heidän työsuhteestaan Stadiumilla ja kartoittaa heidän kokemuksiaan esimiestyöstä Stadiumilla. Ristiinvertojen tuottaminen entisiltä työntekijöiltä kerätystä datasta osoittautui mahdottomaksi otoksen huomattavan pienen koon vuoksi.

5.2.1 Perustiedot

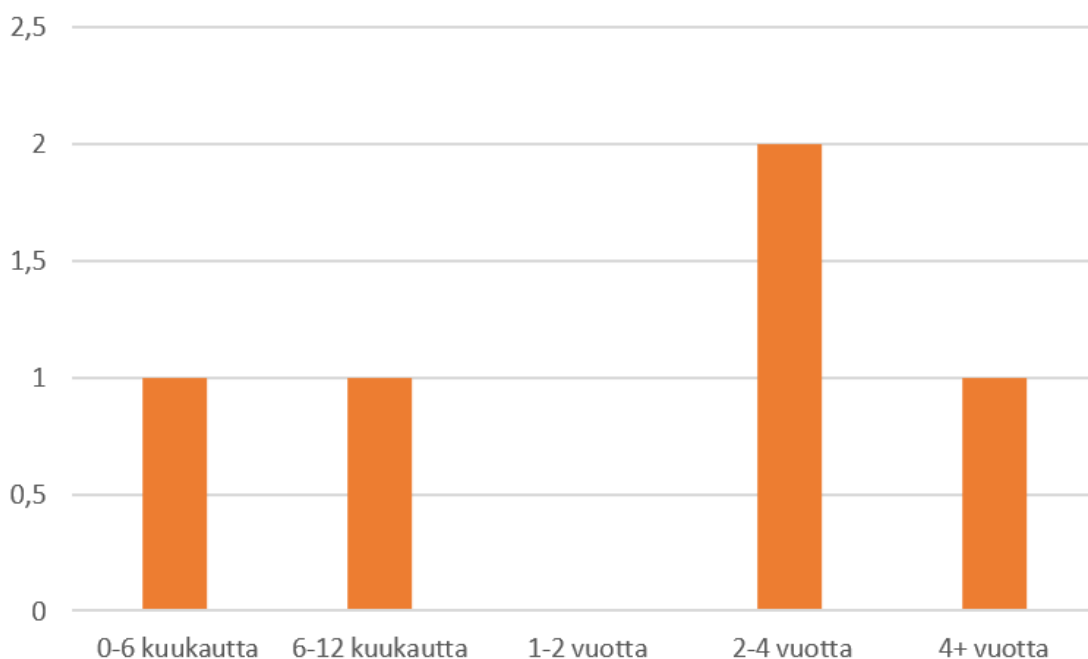
Myös vanhojen työntekijöiden kyselylomake aloitettiin perustietokysymyksillä vastauskokemuksen helpottamiseksi. Ensimmäisestä kyselylomakkeesta poiketen kysymykset esitettiin mennessä aikamuodossa, joten siksi kyselylomakkeet myös erosivat toisistaan hieman.

Kuviossa 34 kuvataan Stadium Jumbon entisten työntekijöiden ikäjakaumaa kyselyn toteutus-
hetkellä. Kuten kuviosta nähdään, ei kyselyn tavoittaneista kukaan sopinut ensimmäiseen ikähaarukkaan, vaan kaikki olivat vähintään 21 ikävuoden ikäisiä. 80 prosenttia vastanneista sopi 21 ja 25 vuoden väliseen ikähaarukkaan ja 20 prosenttia sitä vanhempin. Tulokset olivat odotettuja, sillä suurin osa vastanneista oli odotettavasti nuoria aikuisia.



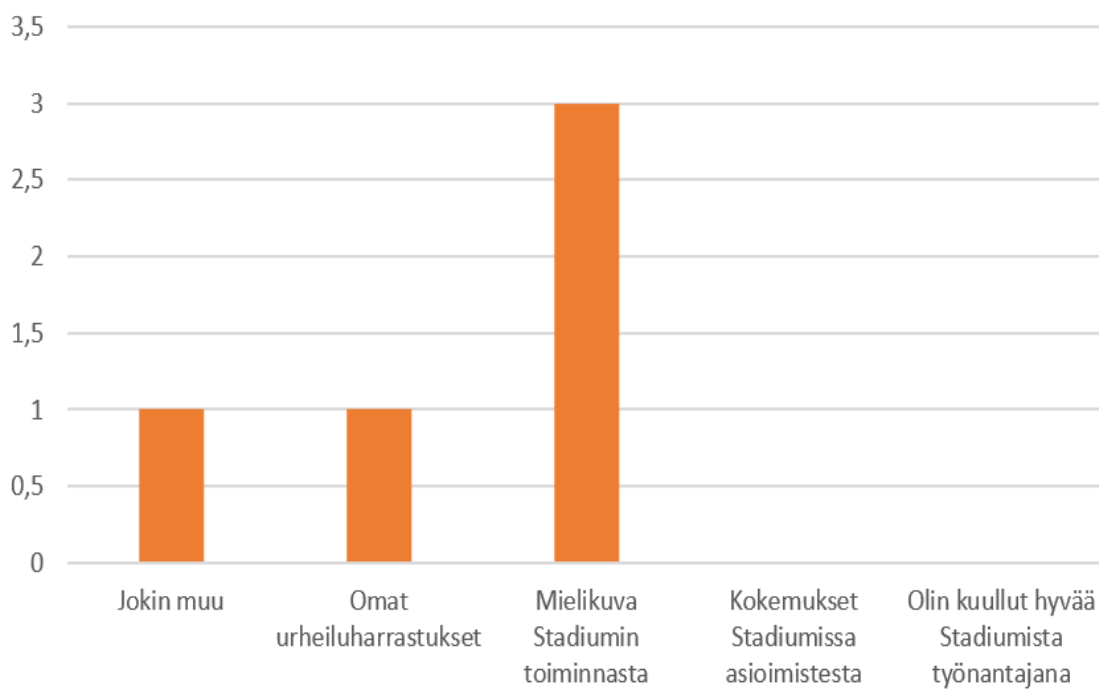
Kuvio 34 Vastaajien ikäjakauma

Kuvio 35 kuvaa sitä, kuinka pitkäaikainen työsuhde Stadiumin kanssa vastanneella oli. Kahdesta neljään vuotta kestäneitä työsuhhteita oli 40 prosentilla vastaajista, ja nolasta kuuteen kuukauden, kuudesta kahdentoista kuukauden ja yli neljän vuoden vaihtoehtoille saivat kaikki 20 prosenttia vastauksista. Kuviosta on nähtävissä selkeää kahtia jakoa työsuhhteiden pituuksissa, jossa alle vuoden mittaisia työsuhhteita oli 40 prosentilla vastanneista ja yli kaksi vuotta kestäneitä työsuhhteita oli 60 prosentilla vastanneista.



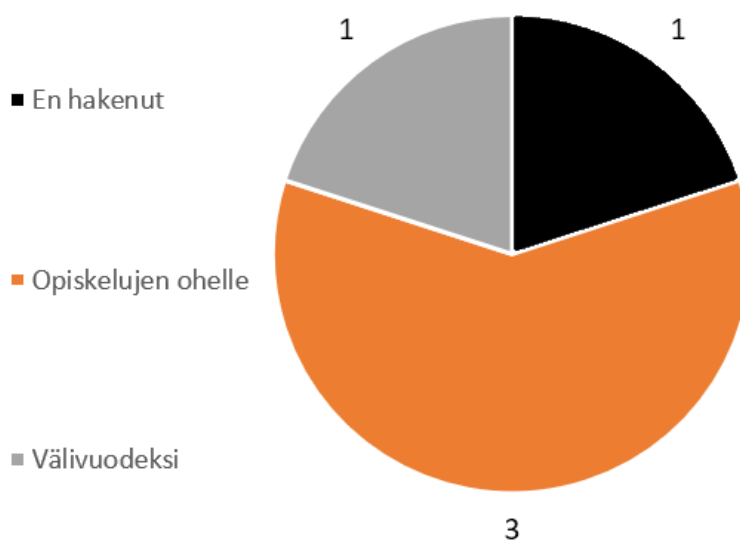
Kuvio 35 Työsuhteen pituus Stadium Jumbossa

Stadiumin houkuttelevia tekijöitä työnhakijoille kuvataan kuviossa 36. 60 prosentille entisistä työntekijöistä houkuttelevinta Stadiumissa työntantajana oli mielikuva sen toiminnasta. Omat urheiluharrastukset ja ”Jokin muu” olivat molemmat saaneet 20 prosenttia vastaajista. Kyse-lyssä vastattuaan jokin muu, pääsi vastaaja vastaamaan avoimeen kenttään, johon hän vastasi houkuttelevimmiksi tekijöiksi yrityksen arvot ja inspiroivan ilmapiirin. Yleisesti siis 80 prosen-tilla vastaajista positiivinen mielikuva, yrityksen arvot ja sen työilmapiiri olivat työnhaussa vai-kuttavia tekijöitä, jotka johtivat heidät työsuhteeseen Stadiumin kanssa.



Kuvio 36 Työhön hakemiseen vaikuttaneet tekijät

Kuviosta 37 nähdään, että entisistäkin työntekijöistä moni on hakeutunut Stadiumiin töihin, joko opiskelujen ohelle, tai välivuodeksi. 60 prosenttia kyselyyn vastanneista olivat hakeneet töihin opiskelujen ohelle ja 20 prosenttia välivuodeksi. Loput 20 prosenttia vastasi ”En hakenut”. Vastaavasti nykyisistä työntekijöistä huomattavasti suurempi osuus haki Stadiumiin töihin muista syistä, noin 48 prosenttia. Kysymyksestä saatu tulos siis tukee hypoteesia, jonka mukaan rekrytoinnin avulla voitaisiin puuttua toimipisteen suureen henkilöstön vaihtuvuuteen palkkaamalla henkilöstöä, jonka suunnitelmissa ei ole vaihtaa työpaikkaa seuraavan parin vuoden aikana.

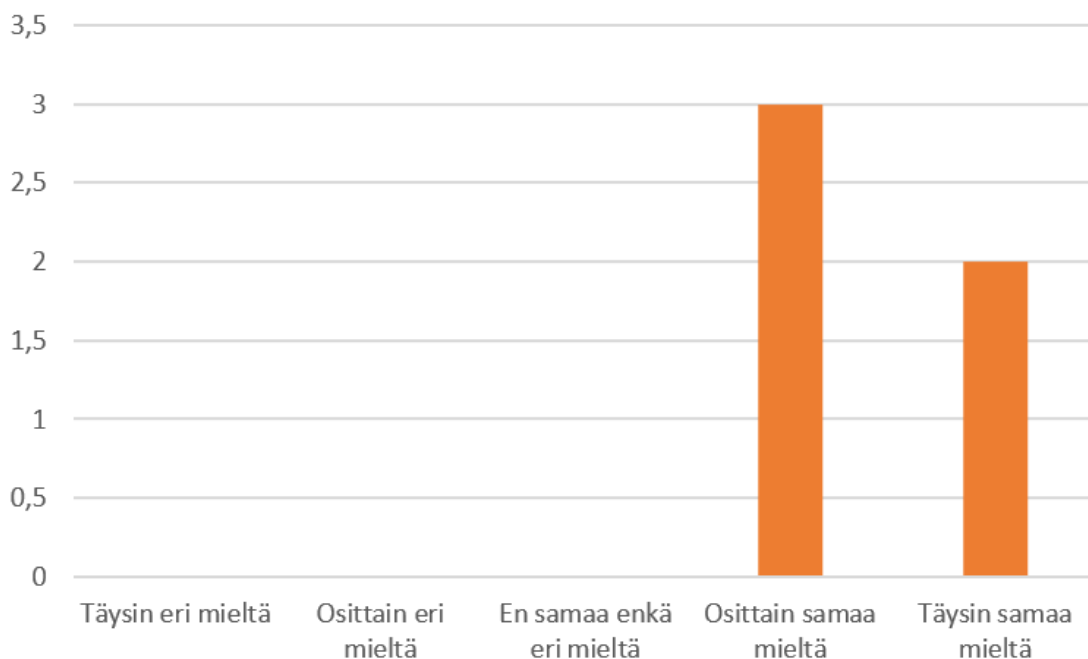


Kuvio 37 Opintojen tai välivuoden vaikutus työnhakuun

5.2.2 Sitoutuneisuus

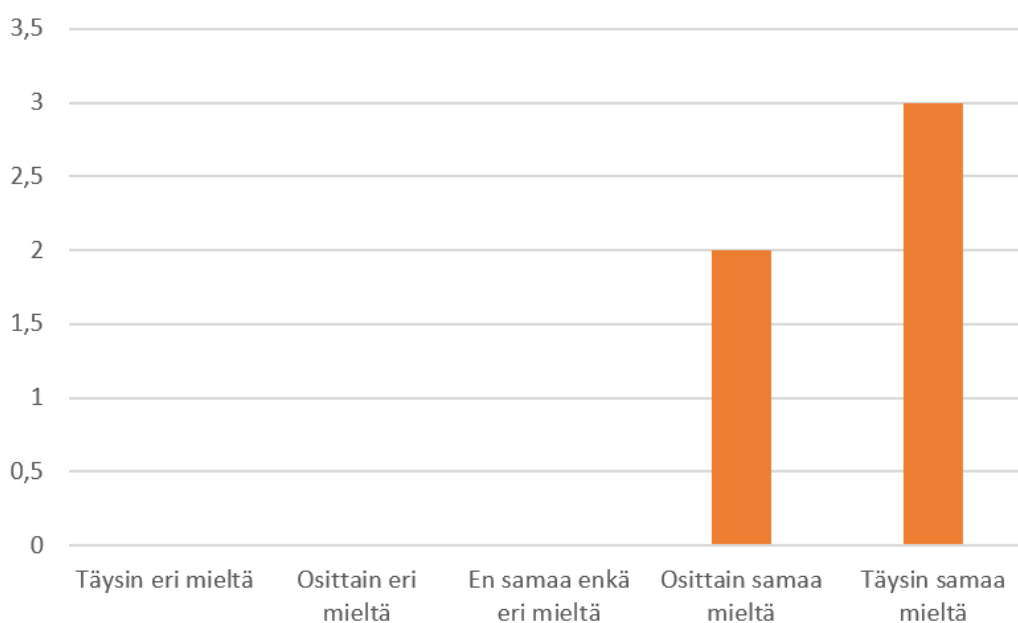
Kyselylomakkeen perusrakenne pidettiin samanlaisena, kuin nykyisille työntekijöille lähetetyssä kyselylomakkeessa. Perustietokysymysten jälkeen vanhoilta työntekijöiltä kysyttiin sitoutumiseen vaikuttaneista asioista.

Entisten työntekijöiden kokemukset saamastaan perehdytyksestä ovat erittäin positiiviset. Kaikki vastanneista olivat kokeneet saaneensa riittävää perehdytystä onnistuakseen työtehtävissään. Kuviosta 38 nähdään, että 60 prosenttia vastanneista olivat osittain samaa mieltä väitteen "Koin täyttäväni työn vaatimukset onnistuneen perehdytyksen ansiosta" kanssa. Loput 40 prosenttia olivat täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Toteutettujen kyselyjen perusteella voidaan siis todeta perehdyttämisen yleisesti olevan riittävällä tasolla Jumbon toimipisteessä. Onnistuneella perehdytyksellä voidaan nostaa henkilöstön kykenevyyden lisäksi myös sitoutumista. Entisten työntekijöiden perehdytyksistä vastuu on kuulunut Stadium Jumbon edelliselle myymäläpäällikölle, ja ei siksi kuvaa toimipisteen nykytilannetta samalla tavalla, kuin nykyisten työntekijöiden vastaukset.



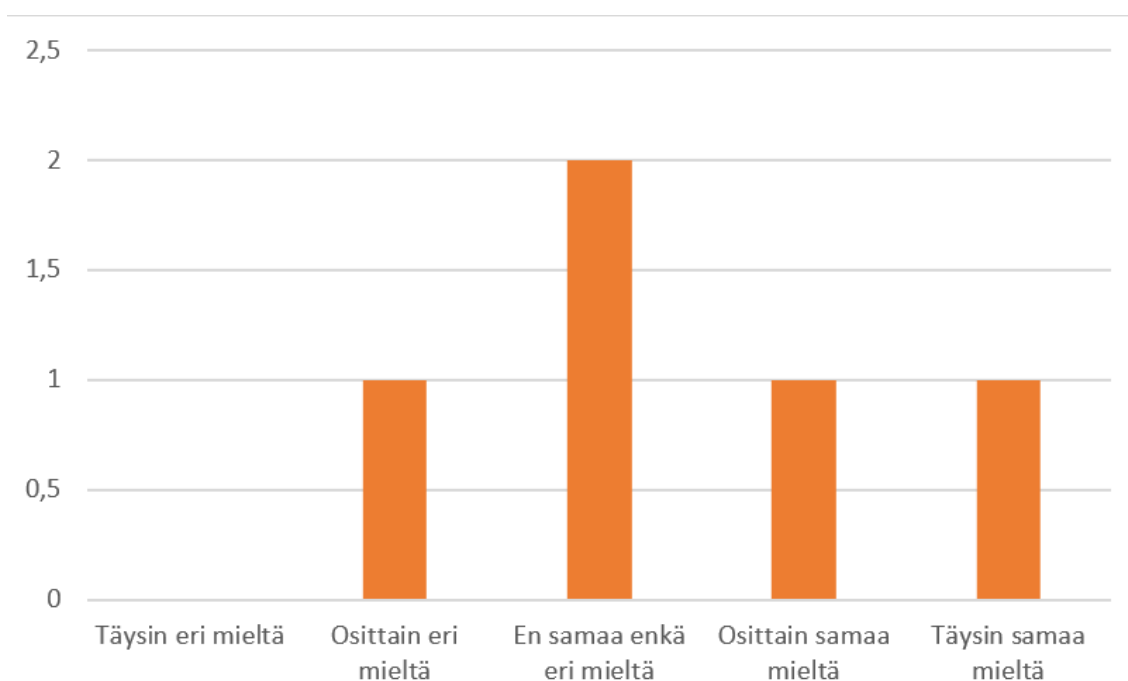
Kuvio 38 Perehdytyksen onnistuminen

Kuviosta 39 nähdään, miten entisten työntekijöiden omat arvot ovat kohdanneet työnantajan arvojen kanssa. 60 prosenttia vastanneista koki omien arvojensa olevan yhdenmukaisia Stadiumin arvojen kanssa, ja loput 40 prosenttia olivat osittain samaa mieltä. Työntekijän omien arvojen on hyvä olla työyhteisön kanssa samanlaiset ristiriitojen välttämiseksi. Liian erilaisten arvomaailmojen kanssa työntekijän on todennäköisempää vaihtaa työpaikkaa, kuin sellaisessa työyhteisössä, jossa ne kohtaavat. Arvoilla on myös vaikutusta uralla suuntautumisessa. (Suraakka & Laine 2011, 32.) Voidaankin siis pohtia, onko esimerkiksi akateeminen ura ollut vastaajien arvojen mukaan tärkeämpi valinta, kuin uran rakentaminen Stadiumin organisaatiossa.



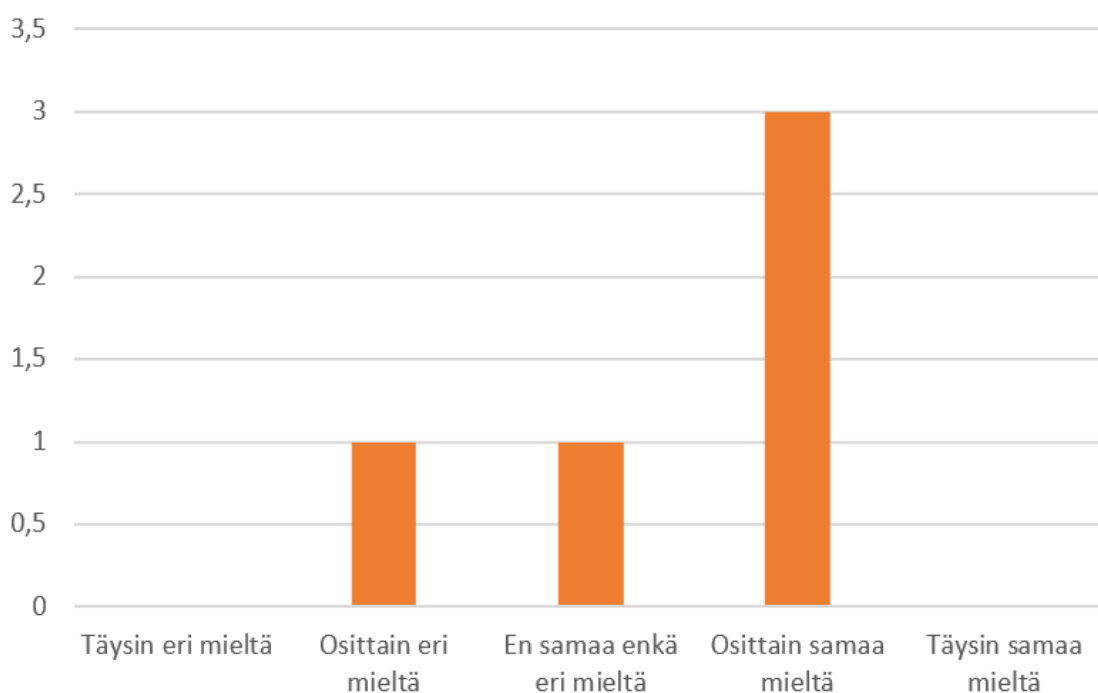
Kuvio 39 Työnantajan ja -tekijän arvojen kohtaaminen

Esimiehen ja alaisen välinen viestintä on laaja käsite, jonka alle voidaan lukea erilaiset tiedottamiset, palautteen antaminen ja saaminen ja vaikka tiedotustauluille jaetut paperiset laput. Toimimattomalla viestinnällä voi olla suuria seurauksia henkilöstön sitoutumisen kannalta. Kuviosta 40 huomataan miten vastaajien mielipiteet ovat jakautuneet väitteen ”Työpaikan viestintä esimiehen ja alaisten välillä oli riittävää ja selkeää” suhteen. 40 prosenttia vastaajista ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä, ja lopuista vastaajista 20 prosenttia oli osittain eri mieltä, 20 prosenttia osittain samaa ja 20 prosenttia täysin samaa mieltä. Koettuun viestinnän toimivuuteen vaikuttavat monet tekijät, kuten esimerkiksi se, miten samanlaiset työajat alaisella ja esimiehellä ovat. Osa entisistä työntekijöistä on voinut työskennellä esimiehensä kanssa pääosin eri aikoina, jolloin viestintä on voinut tapahtua suurimmalta osalta kirjallisessa muodossa. Osalla työntekijöistä taas ovat työajat voineet hyvin vastata esimiehen kanssa, jolloin viestintää on voinut tapahtua myös kasvotusten keskustellessa. Kuviosta voidaan ainakin nähdä se, ettei viestintää ole koettu vastaajien kesken yhdenmukaisesti. Tällöin voidaan pohtia, että miten voitaisiin parantaa viestintää niiden henkilöstön jäsenten kanssa, joita esimies ei tavoita päivittäisissä rutiineissaan.



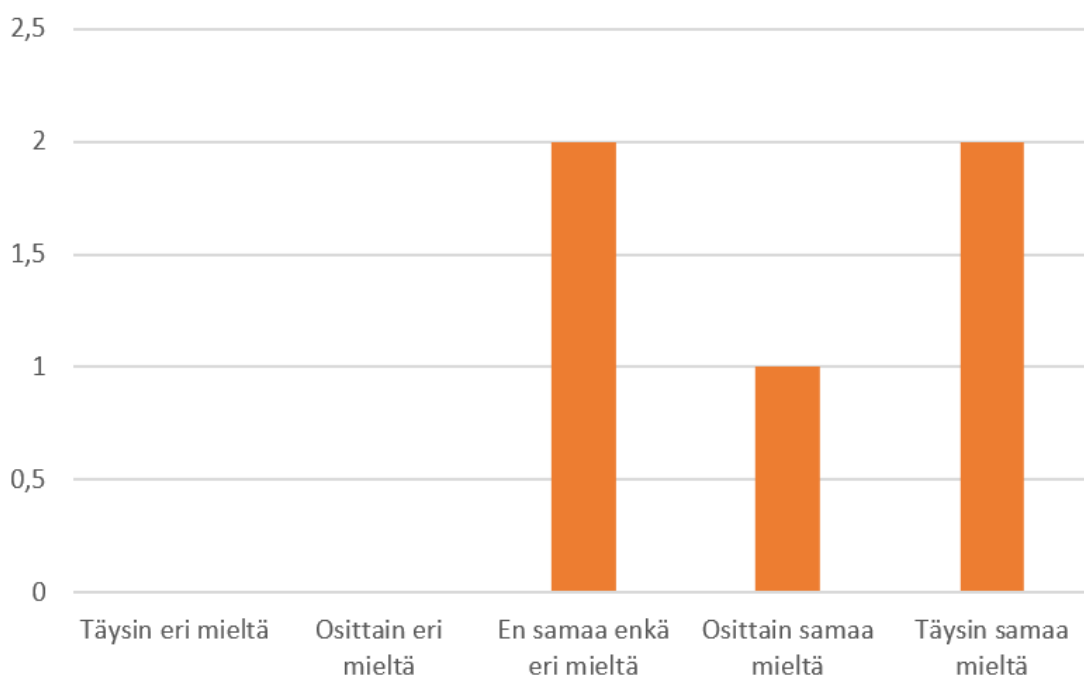
Kuvio 40 Esimiehen ja alaisen välisen viestinnän riittävyys ja selkeys

Kuviossa 41 kuvataan entisten työntekijöiden kokemuksia oman työn sisällön vaikuttamisen mahdollisuuksista. Väitteeseen ”Oman työn sisältöön oli mahdollista vaikuttaa” vastasi 60 prosenttia vastaajista olevansa samaa mieltä, ja 20 prosenttia olevansa osittain eri mieltä ja 20 prosenttia olevansa ei samaa eikä eri mieltä. Suurin osa vastanneista on siis kokenut jollain asteella kyenneensä vaikuttamaan siihen, mitä ja miten kyseisen työntekijän työnkuvaan ja tehtäviin luetaan. Itseään paremmin sopiviin ja mielekkäämpiin työtehtäviin ja toimintamalleihin pääsemisellä on varmasti ollut vaikutusta siihen, miten työntekijä on viihtynyt työpaikallaan. Kuvaajasta nähdään myös, ettei tämä itse vaikuttamisen tunne ole koskettanut kaikkia vastanneista.



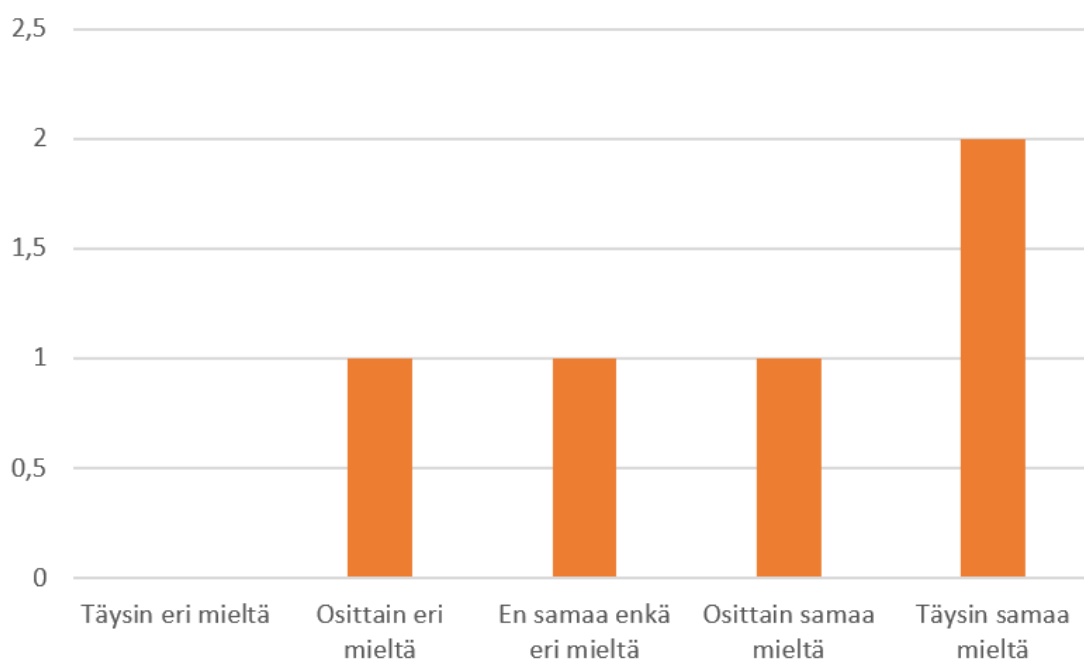
Kuvio 41 Työn sisältöön vaikuttamisen mahdollisuus

Pääosa entisten työntekijöiden vastaajista on kokenut Stadium Jumbon työilmapiirin mieluisaksi. 40 prosenttia vastanneista on ollut esitetyn väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 20 prosenttia osittain samaa mieltä. Loput 40 prosenttia vastanneista ei ole kokenut olevansa väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Kukaan vastaajista ei siis ole kokenut työilmapiiriä kuitenkaan epämieluisaksi. Työilmapiirillä on suuri vaikutus työssä viihtymiselle ja työmotivaatiolle. Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat kaikki työpaikalla ja organisaatiossa tapahtuvat ja olevat asiat, joita voivat esimerkiksi olla turvallisuuden tunne, kuormitus ja työmäärän reilu jakautuminen.



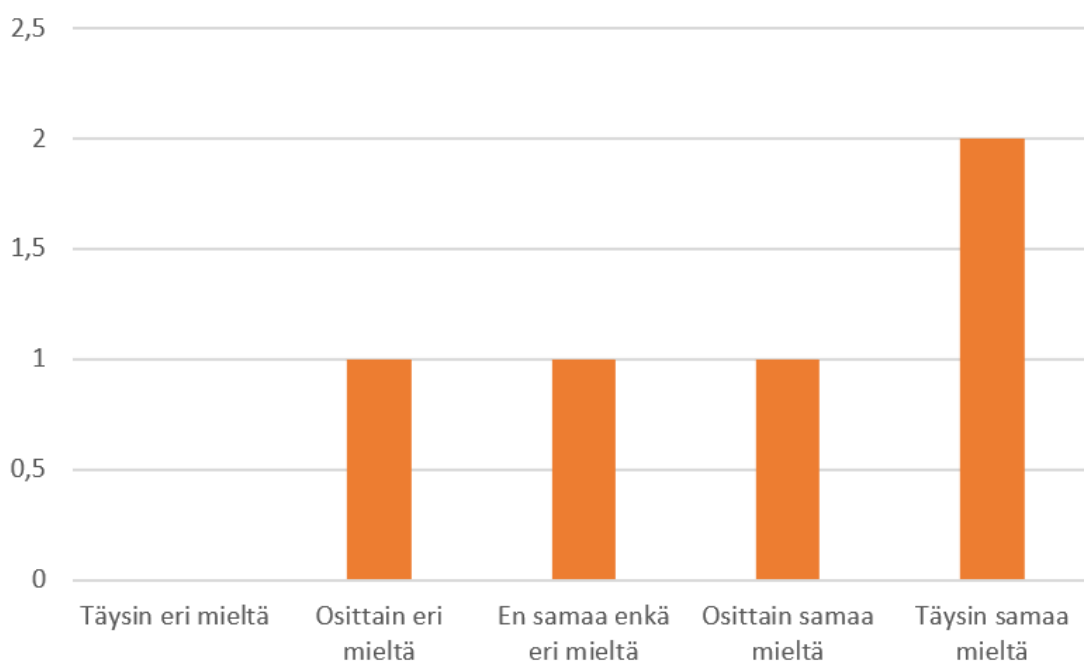
Kuvio 42 Työilmapiiriin mieluisuus

Esimestyön laatu on myös jakanut entisten työntekijöiden mielipiteitä. Kuviosta 43 nähdään, että 40 prosenttia vastaajista on ollut väitteen ”Stadium Jumbon esimestyö oli laadukasta” kanssa täysin samaa mieltä, 20 prosenttia osittain samaa mieltä, 20 prosenttia ei samaa eikä eri mieltä ja loput 20 prosenttia osittain eri mieltä. Vastaajista 60 prosentin mielestä esimestyön laatu on siis ollut laadukasta, ja vain 20 prosentin mielestä ei. Esimestyön laatua voidaan tulkita monelta eri kannalta, mutta tärkeintä on silti keskittyä kokonaisuuteen ja mahdollisiin ongelma kohtiin, joita voidaan ajatella myös kehittämiskohteina. Vastaajista suurin osa on voinut kokea kokonaisuuden toimivan esimestyössä, ja siksi vastannut olevansa väittämän kanssa samaa mieltä, samalla kun osalla jokin räikeä ongelma-kohta on ollut eniten esillä. Mahdollisia ongelma-kohtia etsittiin kyselyn muissa kysymyksissä, ja kuten kuvioissa 40, 41 ja 44 nähdään, voivat näitä mahdollisia ongelmia olla viestintä, oman työn sisältöön vaikuttaminen ja henkilöstöjohtamisen reiluus ja tasa-arvoisuus. Joka tapauksessa, ei esimestyön laadukkuus ole jokaisen entisen työntekijän mielestä laadukasta.



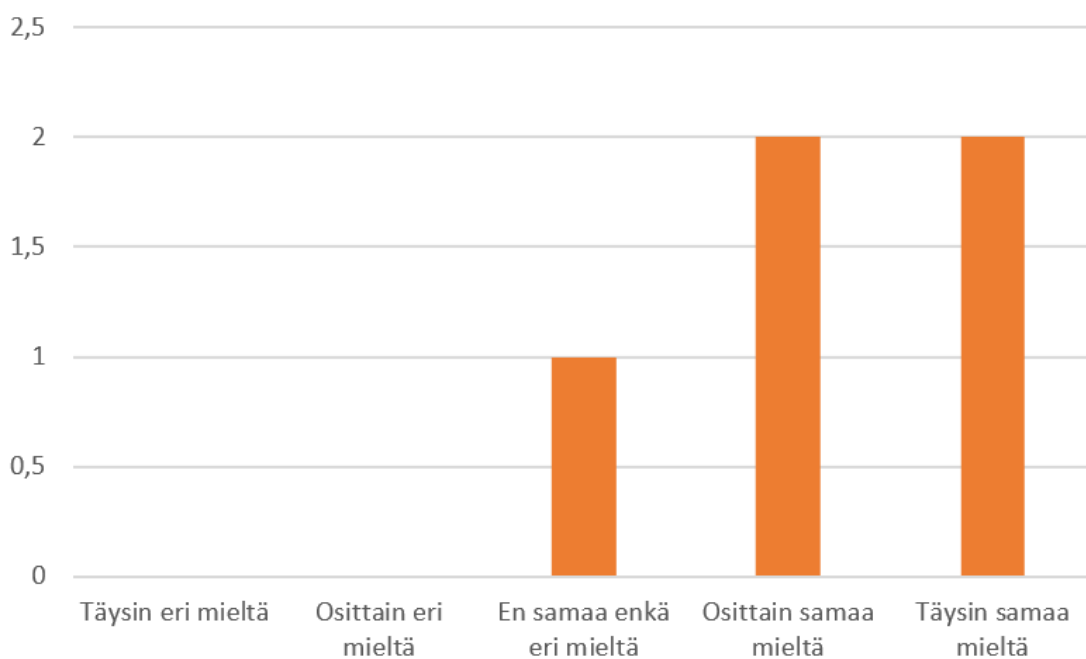
Kuvio 43 Esimestyön laadukkuus

Kuviossa 44 kuvataan Stadium Jumbon reiluutta ja tasa-arvoisuutta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Asiaa tutkittiin väitteen ” Henkilöstöjohtaminen työpaikallani oli reilua ja tasa-arvoista” kautta, ja vastaukset jakautuivat samalla tavalla, kuin kuviossa 43. 40 prosenttia vastaajista oli siis väitteen kanssa täysin samaa mieltä, 20 prosenttia osittain samaa mieltä, 20 prosenttia ei samaa eikä eri mieltä, ja loput 20 prosenttia osittain eri mieltä. Vastanneista 60 prosenttia oli siis sitä mieltä, ettei henkilöstöjohtaminen ole ainakaan täysin reilua ja tasa-arvoista, ja osa tästä jopa osittain sitä mieltä, ettei se olisi reilua ja tasa-arvoista. Henkilöstöjohtamisen koettuun reiluuteen ja tasa-arvoisuuteen voivat vaikuttaa muun muassa palkkaus, työtehtävien ja työaikojen jakautuminen, urakehitys ja esimiehen johtamiskäytännöt.



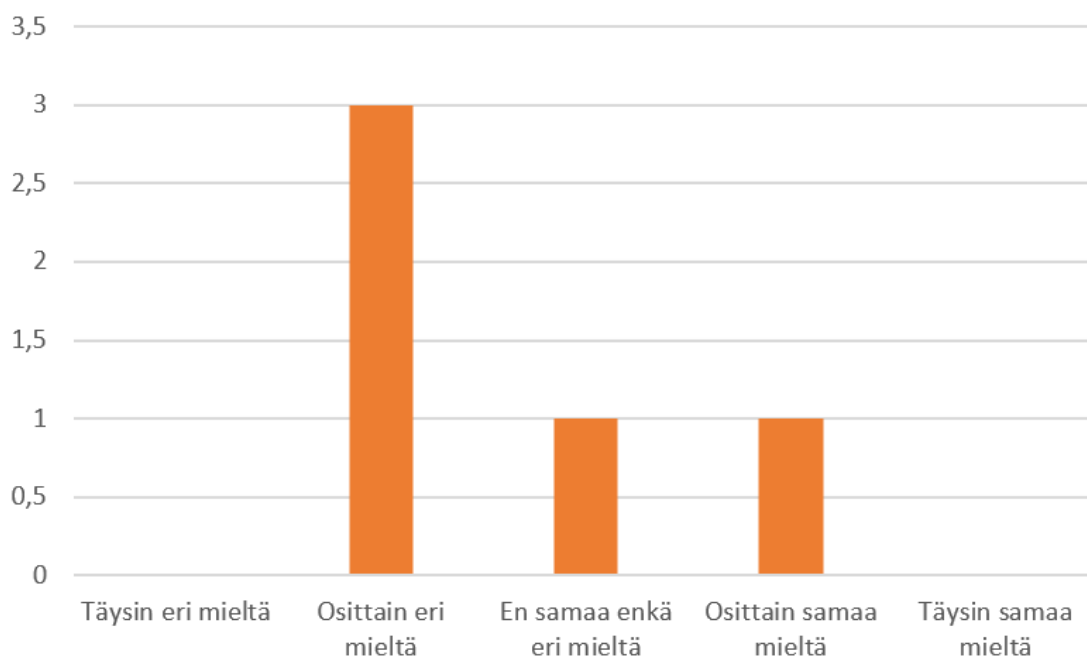
Kuvio 44 Henkilöstöjohtamisen reiluus ja tasa-arvoisuus

Kuviossa 45 kuvataan entisten työntekijöiden kokemuksia työaikojen joustavuudesta. 40 prosenttia vastaajista on ollut täysin samaa mieltä ja 40 prosenttia osittain samaa mieltä väitteen ”Stadium Jumbon tarjoamat työajat olivat joustavat” kanssa. Loput 20 prosenttia vastasi ei samaa eikä eri mieltä. Työaikojen koettua joustavuutta nostaa myymälöiden aukiolo ajat iltayhdeksään asti arkisin ja lauantaisin, jolloin iltatöiden tekeminen myymälässä asiakaspalvelutyössä on mahdollista. Yleisesti työaikojen joustavuus on siis koettu olevan hyvällä tasolla, ja osittain tämä selittääkin opiskelijoiden hakeutumista Stadiumiin töihin. Viikonloppu ja iltatyöt mahdollistavat opiskelijoille sen, että koulussa käymisen ja työn voi yhdistää ilman päällekkäisyyksiä.



Kuvio 45 Työaikojen joustavuus

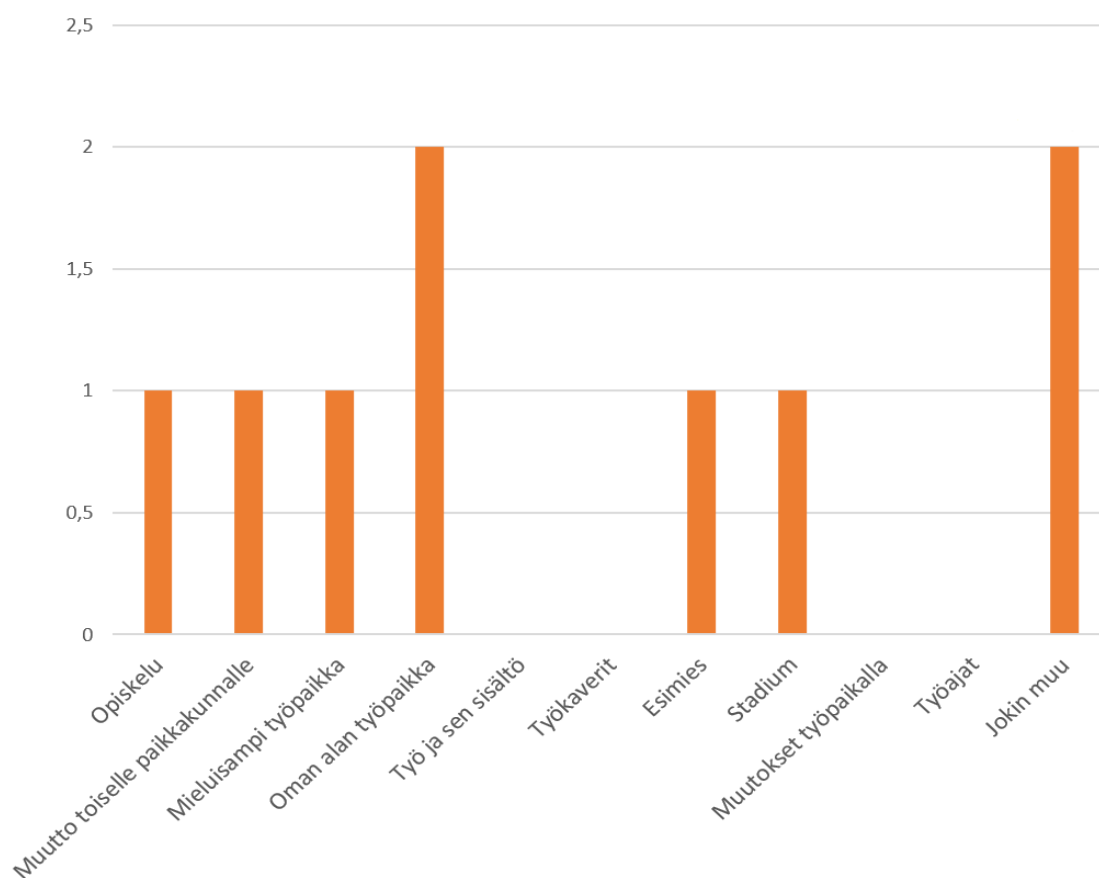
Stadiumin käytössä henkilöstöetuina ovat henkilökunta-alennukset, erilaiset liikuntaedut ja työterveyden huolto. Näiden tarkoituksena on sitouttaa olemassa olevaa henkilökuntaa ja houkutella uusia työntekijöitä yritykseen. Kuten kuviosta 46 nähdään, ei niissä ole ainakaan entisten työntekijöiden mielestä onnistuttu. 60 prosenttia vastaajista on ollut osittain eri mieltä henkilöstöetujen laadun kanssa, 20 prosenttia ei samaa eikä eri mieltä ja 20 prosenttia osittain samaa mieltä. Henkilöstöetuja kehittäessä olisi tärkeää kuunnella nimenomaan henkilöstön toiveita ja tarpeita. Tästä lähtökohdasta lähdettäessä voidaan paremmin varmistaa niiden toimivuus ja tyytyväisyys henkilöstön keskuudessa. Entisten työntekijöiden kanssa voidaan myös pohdita tyytyväisyyden suhteellisuutta. Henkilöstöedut vaihtelevat usein eri työpaikkojen välillä, ja uuteen työhön siirryttäessä vanhoja henkilöstö etuja usein verrataan uusiin.



Kuvio 46 Tyytyväisyys henkilöstöetuihin

Kuvio 47 kuvaa entisten työntekijöiden suurimpia syitä irtisanoutumiseensa, ja jokainen vastaaja sai valita enintään kolme vaihtoehtoa. 40 prosenttia vastaajista vastasi uuden oman alan työpaikan ja ”Jokin muu” olevan yksi suurimmista syistä. Opiskelu, muutto toisella paikkakunnalle, mieluisampi työpaikka, tyytymättömyys esimieheen ja tyytymättömyys Stadiumiin olivat kaikki saaneet 20 prosenttia. ”Jokin muu” syissä oli eriteltyä esimerkiksi toimipisteen sijainnin olleen ongelma työntekijälle.

Hypoteesin mukaisesti uusi oman alan työpaikka nousi esiin vastausvaihtoehdoista. Opiskelujen ohelle hakeneilla ja sen jälkeen valmistuneilla työpaikan vaihtaminen on täysin odotettavissa. Vastavalmistuneella oman alansa ammattilaisella harvemmin on tulevaisuuden suunnitelmissa jäädä töihin työhön, joka ei vastaa omaa ammattiaan. Tähän asiaan voidaan puuttua rekrytoinnilla sitouttamisen keinona, ja etsiä työntekijöitä, joilla ei ole jo työnhaussa suunnitelmissa työpaikan vaihtaminen parin vuoden kuluttua. Tähän lukeutuu myös välivuodeksi työpaikkaa hakenut, joka päättää työsuhteen opiskelupaikan saatuaan.

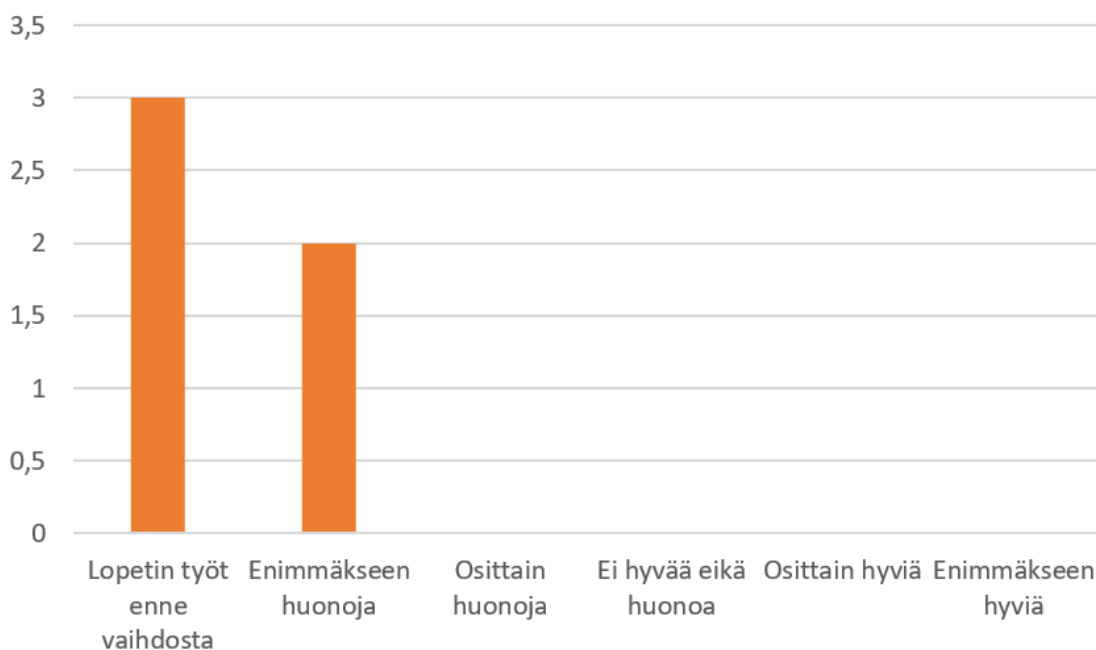


Kuvio 47 Entisten työntekijöiden suurimmat syyt irtisanoutumiselle

5.2.3 Esimiestyö

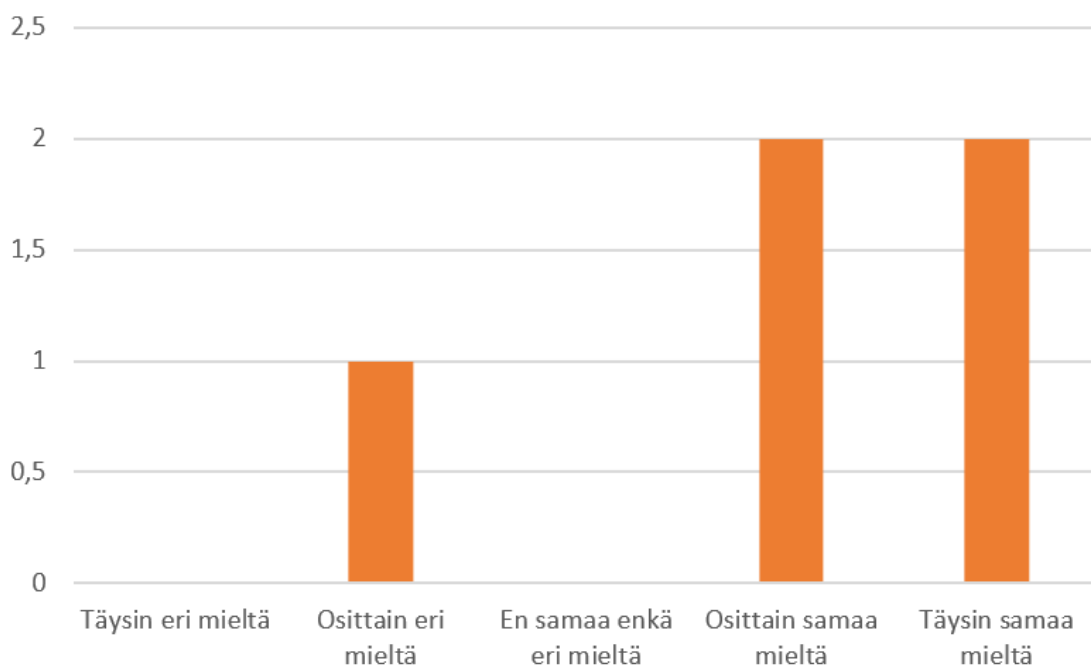
Lomakkeen viimeinen osio liittyy esimiestyöhön ja siihen, olisiko esimies voinut omalla työllään sitouttaa irtisanoutuneen tekijän työpaikkaan paremmin.

Kuviosta 48 selviää, että suurempi osa vastaajista, eli 60 prosenttia on lopettanut työt Stadium Jumbossa ennen myymäläpäällikön vaihdosta. Täten he eivät ole pystyneet vastaamaan kysymykseen siitä, onko vaihdos tuonut mukanaan enemmän hyviä vai huonoja muutoksia. Sen sijaan loput 40 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että muutokset ovat olleet enimmäkseen huonoja. Vastauksissa ei ollut hajontaa samalla tavalla kuin samaa kysymystä kysyttäessä nykyisiltä työntekijöiltä. Kuvaajan perusteella ei kuitenkaan suoraan voida sanoa, kuinka paljon huonot kokemukset ovat vaikuttaneet irtisanoutumispäätökseen, jos ovat vaikuttaneet ollenkaan.



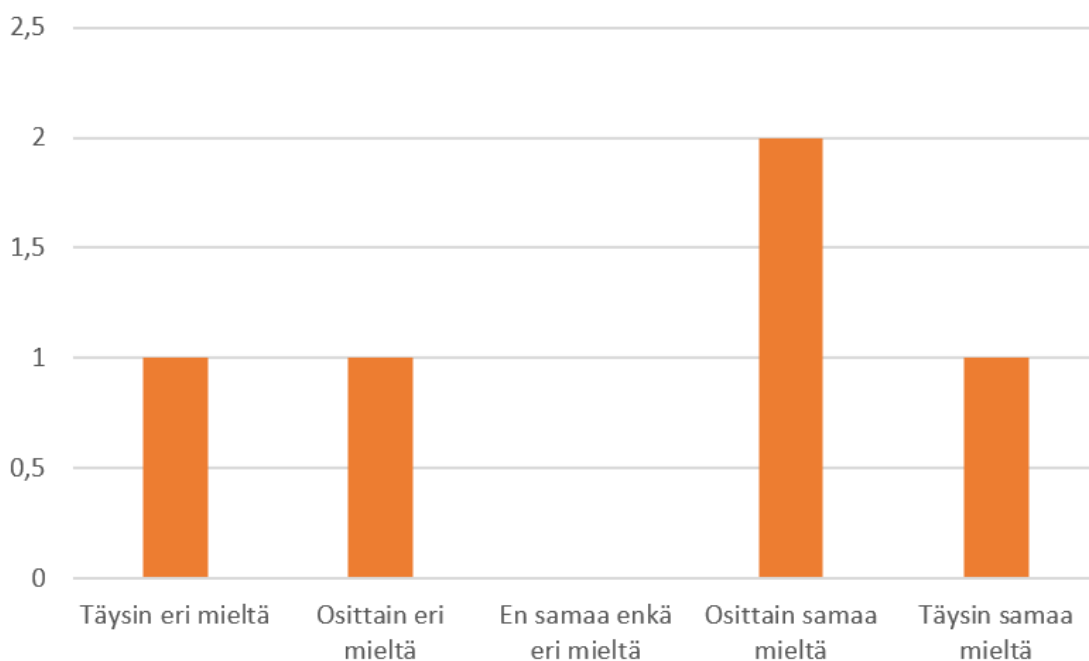
Kuvio 48 Myymäläpäälliköiden vaihdoksen mukanaan tuomat muutokset

80 prosenttia entisistä työntekijöistä arvosti esimiestään, selviää kuviosta 49. Näistä 80 prosentista puolet ovat olleet väitteen ”arvostin esimiestäni” kanssa täysin samaa mieltä, ja loput osittain samaa mieltä. 20 prosenttia koko vastaajista koki arvostuksen puutetta ja oli vastannut olevansa ”osittain eri mieltä.” Entisten työntekijöiden kohdalla arvostuksessa ei ole suurempaa syytä pohtia vastausten taustoja, sillä arvostuksen saralla asiat ovat olleet työsuhteiden aikana melko hyvin. Lisäksi 60 prosenttia vastaajista on vastannut sen kokemuksen mukaan, joka heillä on ollut edellisestä esimiehestä, joten tietoa ei juuri voi käyttää nykytilan arviointiin. Arvostuksen ilmapiiri tuskin on kuitenkaan ollut suurimpana syynä sille, miksi vastaajat ovat vaihtaneet työpaikkaa.



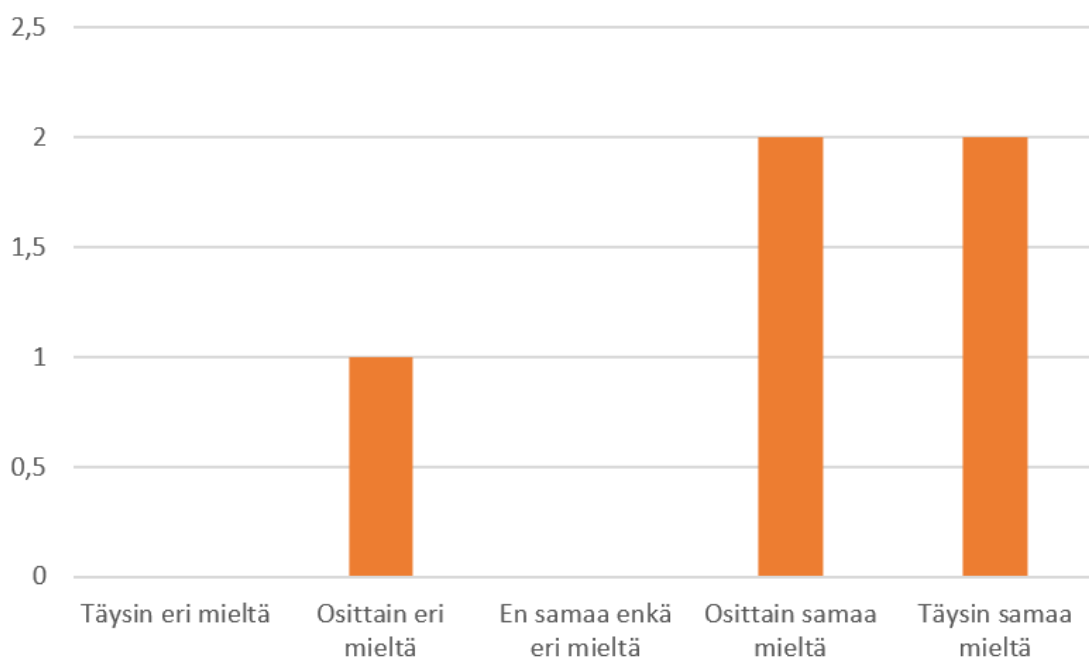
Kuvio 49 Työntekijöiden arvostus esimiestä kohtaan

Palautteen saaminen esimieheltä jakoi mielipiteitä kuvion 50 mukaisesti. 60 prosenttia vastaajista koki saaneensa palautetta esimieheltään ja olivat vastanneet väitteeseen olevansa joko osittain tai täysin samaa mieltä. Loput 40 prosenttia olivat joko osittain tai täysin eri mieltä. Vanhojen työntekijöiden kokemukset palautteen saamisesta ovat melko erilaiset nykyisten työntekijöiden kokemuksiin verrattuna. Vanhojen työntekijöiden vastausten kohdalla hajonta eri vastausvaihtoehtojen välillä ei ole niin suurta, jolloin kokemus palautteen saamisesta on ollut todennäköisesti paljon selkeämpi. Palautetta on joko saatu, tai sitten ei, sillä yksikään vastaajista ei ollut valinnut vastausvaihtoehtoa ”en samaa enkä eri mieltä.” Toisaalta, kuvioon 28 verrattaessa nykyiset työntekijät kokevat saavansa enemmän palautetta kuin mitä vanhat työntekijät ovat kokeneet saaneensa.



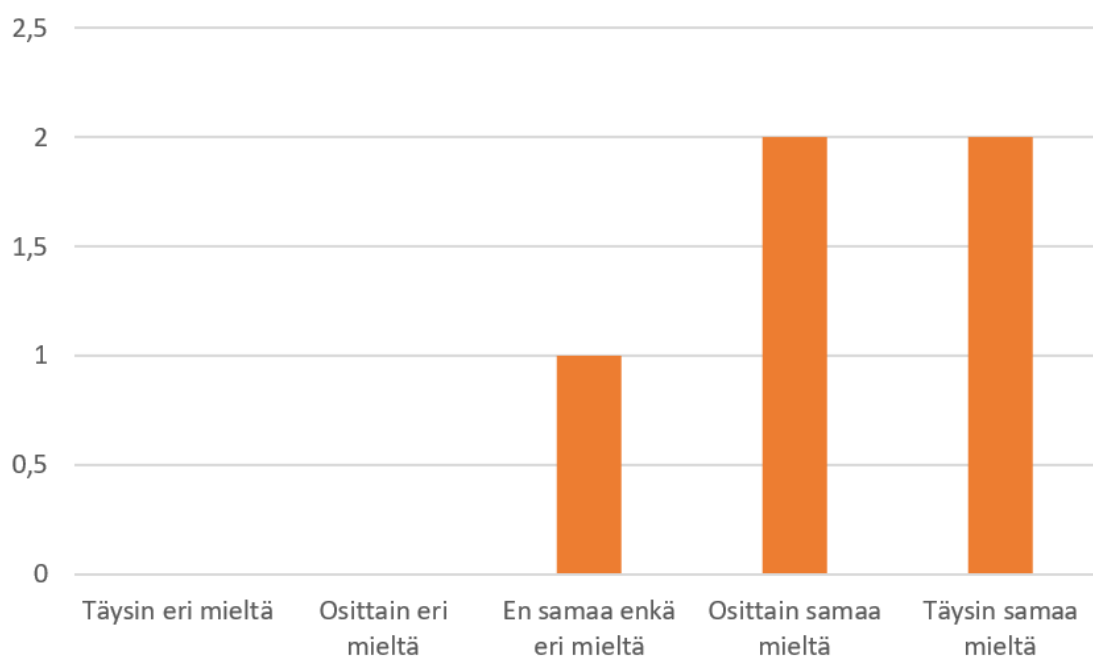
Kuvio 50 Palautteen saaminen esimieheltä

80 prosenttia vanhoista työntekijöistä on saanut työskennellä sellaisten työtehtävien parissa, joissa heidän vahvuuksiaan on hyödynnetty monipuolisesti, selviää kuviosta 51. Sitoutumisen kannalta tarpeeksi haastavat ja monipuoliset työtehtävät ovat työntekijälle erittäin tärkeitä. Vain 1 vastaaja, eli 20 prosenttia kaikista vastaajista on osittain eri mieltä sen kanssa, että hänen vahvuuksiaan olisi hyödynnetty monipuolisesti työnjaossa. Esimies on selvästi joko tuntenut alaisensa ja heidän vahvuutensa hyvin, tai työntekijät ovat itse saaneet olla mukana vaikuttamassa siihen, mitä heidän työpäivänsä pitää sisällään, sillä kysymyksen tulos on erittäin hyvä.



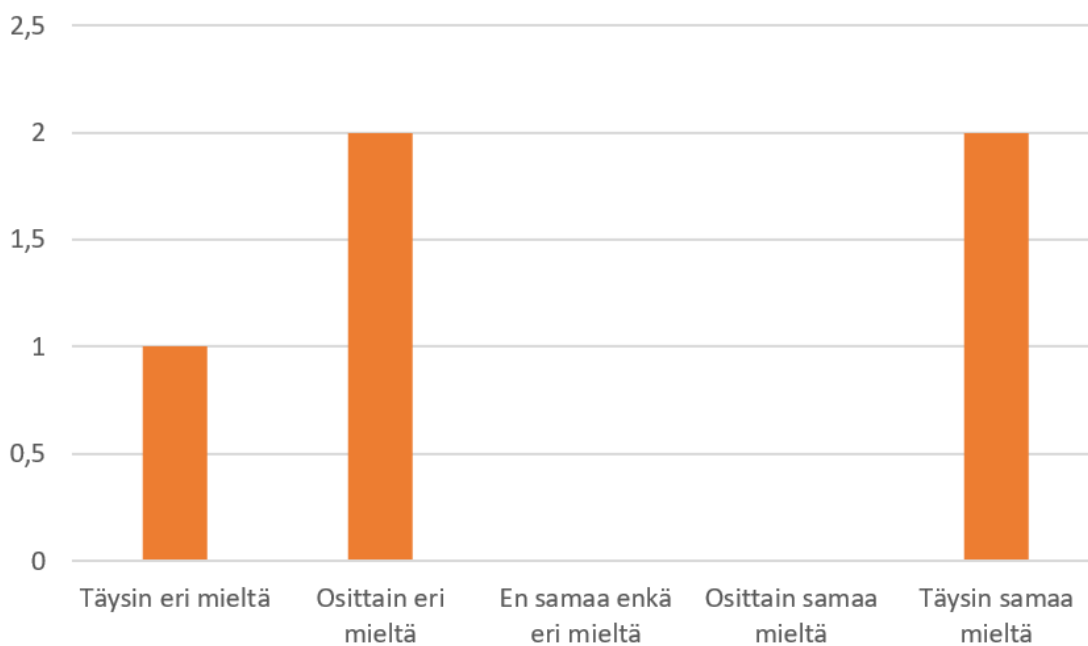
Kuvio 51 Vahvuuksien hyödyntäminen

Esimiestyö on entisten työntekijöiden mielestä ollut tasa-arvoista, sillä 80 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että kaikkia työntekijöitä on kohdeltu samanarvoisesti. 20 prosenttia vastaajista ei ole osannut valita vastausvaihtoehtoa väitteen puolesta tai sitä vastaan, ja on siten vastannut olevansa ei samaa eikä eri mieltä. Samaa mieltä olevista puolet olivat vastanneet olevansa täysin samaa mieltä ja toiset puolet osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Yhdenvertaisuuden kokemuksen kanssa ei ole entisten työntekijöiden mielestä ollut ongelmia samalla tavalla kuin nykyisten työntekijöiden mielestä (kuvio 30).



Kuvio 52 Samanarvoinen kohtelu esimiestyössä

Kuvion 53 mukaan vanhoista työntekijöistä 40 prosenttia koki esimiehen olevan osa tiimiä sen sijasta, että hän toimisi pelkässä johtajan roolissa. Vastaavasti 40 prosenttia on ollut väitteen kanssa osittain eri mieltä ja kokenut esimiehen olevan enemmän pelkkä johtaja, kuin tiimin jäsen. 20 prosenttia oli täysin eri mieltä - esimies oli pelkästään johtaja. Kuvio 53 saattaa osoittaa vastauksia moniin aikaisempiin kysymyksiin ja kuvioihin, sillä esimiestä ei ole pidetty kaikissa tapauksissa yhtenä tiimin jäsenistä, jolloin hän on saattanut jäädä helposti etäiseksi joillekin työntekijöille. Vanhat työntekijät olivat jälleen varmempia omasta kannastaan kuin nykyiset työntekijät, sillä neutraalia ”ei samaa eikä eri mieltä” vaihtoehtoa ei ollut vastannut kukaan.



Kuvio 53 Esimiehen kokeminen osaksi tiimiä

5.2.4 Avoimet kysymykset

Avoimet kysymykset edustavat työntekijöiden omia näkemyksiä kysymyksiin liittyen. Vastaukset on raportoitu juuri siinä muodossa, kuin vastaajat ovat ne kyselylomakkeeseen kirjoittaneet. Vastaukset on kuitenkin raportoitu satunnaisessa järjestyksessä, jottei yksittäisiä vastaajia voitaisi vastusten perusteella tunnistaa. Vaakarivien vastaukset koostuvat siis kaikkien vastanneiden vastauksista, ei vain yhden vastaajan.

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, voisivatko he harkita palaavansa töihin Stadiumille. Vastaajista 80 prosenttia, eli peräti neljä viidestä vastasi voivansa harkita takaisin palaamista. Osa vastaajista kuitenkin edellytti sitä, että työ vastaisi omaa koulutusta paremmin kuin edellinen työtehtävä. Yksi vastaajista ilmoitti, ettei palaisi Stadiumille töihin omien tulevaisuuden tavoitteiden kannalta, sillä myymälätyö ei ole tarpeeksi mielenkiintoista, ja konttorin toiminta Suomen tasolla on liian pientä. Yhden vastaajan omat tulevaisuuden uratavoitteet olivat siis korkeammalla siihen nähden, kuin mitä hän uskoisi Stadiumin pystyvän hänelle tarjoamaan. Kun Stadiumin työpaikkailmoittelua seuraa yrityksen nettisivuilla, haettavat paikat ovat lähes aina myyjän paikkoja. Joskus avoimia paikkoja on saatanut olla myymäläpäällikön tehtävään. Stadiumin Suomen konttorille tai asiakaspalveluun avoimia työpaikkoja on tarjolla hyvin vähän. Koko konsernin pääkonttorille ei havaittu yhtäkään avointa paikkaa koko opinnäytetyön tekemisen aikana.

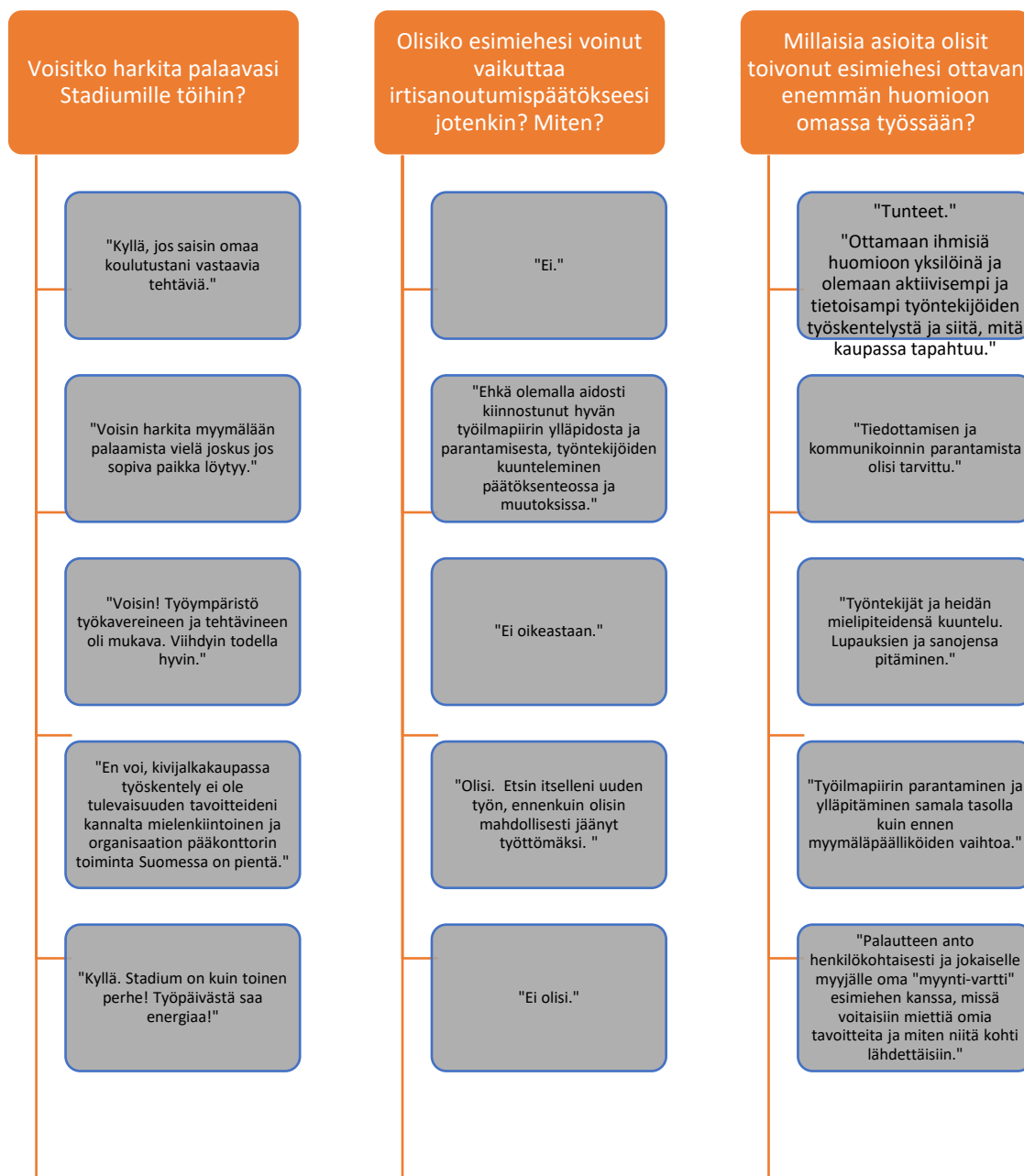
Vaikka suurin osa vastaajista voisikin harkita takaisin palaamista, voisi Stadium organisaationa parantaa työntekijöidensä sitoutumista esimerkiksi tarjoamalla enemmän uramahdollisuuksia työntekijöilleen. Tutkimusten vastausten perusteella työ ei ole mielenkiintoista niille, joiden tavoitteet työelämässä ovat korkeammalla, tai vähintäänkin enemmän omaa alaa vastaavissa työtehtävissä. Nykypäivänä työelämän kansainvälisyys on täysin normaalia ja Stadiuminkin voisi olla helppoa tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia esimerkiksi tutustua sekä Suomen että Ruotsin konttoreiden toimintaan työharjoitteluiden kautta. Käytössä voisi olla myös samanlainen ”vaihto-oppilas” järjestelmä, kuin Suomessa eri oppilaitoksissa on, jolloin työntekijät Stadiumin eri maista saisivat mahdollisuuden tutustua saman organisaation sisällä eri maiden työ-
kulttuuriin ja työskentelytapoihin, ja näin ollen saada lisää kokemusta ja energiaa itselleen omaan työhön. Kuten tässäkin tutkimuksessa on todettu, Stadiumilla iso osa työntekijöistä on opiskelijoita, jolloin heille voitaisiin tarjota koulun vaatimia työharjoittelupaikkoja konttorille sen sijaan, että he lähtevät työharjoitteluihin muualle, ja mahdollisesti myös työllistyvät kyseiseen työpaikkaan valmistuttuaan. Kun organisaation puolelta saadaan tukea sitouttamiseen, eivät työntekijät välttämättä näkisi Stadiumia vain väliaikaisena työpaikkana, vaan yhtiönä, jossa on paljon erilaisia mahdollisuuksia.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin sitä, olisiko esimies voinut jotenkin vaikuttaa irtisanoutumispäätökseen. 60 prosenttia vastaajista ilmoitti, ettei esimiehen toimilla olisi ollut vaikutusta. Suurimmat syyt tähän käy ilmi jo edellisen kysymyksen vastausten kohdalla. Kuitenkin

40 prosenttia vastaajista vastasi, että esimies olisi mahdollisesti voinut vaikuttaa päätökseen jollain tavalla. Kuten nykyistenkin työntekijöiden kyselyssä, nousi tässäkin ilmi kokemus työilmapiirin heikkenemisestä ja siitä, ettei asian eteen ole työskennelty aidosti. Koettiin myös, ettei työntekijöiden mielipiteillä ole ollut painoarvoa päätöksenteossa. Tutkimuksen valossa uutena asiana esiin nousi myös pelko työsuhteen päättymisestä ja työttömäksi jäämisestä, jonka vuoksi työpaikkaa on vaihdettu.

Viimeinen avoin kysymys koski esimiestyötä ja sen kehittämisen kohteita. Jälleen, teemat toistuvat samanlaisina kuin nykyisten työntekijöiden vastauksissa. Esimieheltä olisi toivottu ihmisläheisempää otetta työntekoon muun muassa tunteiden ja huomioon ottamisen muodossa. Työssä koettiin, ettei esimies ole ottanut ihmisiä tarpeeksi huomioon yksilöinä, jotta heidän työskentelystään ja yleisesti myymälän tilanteesta olisi oltu enemmän tietoisia. Muita samoja teemoja olivat esimiehen kommunikointi sekä ominaisuudet. Parannusta olisi kaivattu kommunikointiin, palautteenantoon, sekä työntekijöiden mielipiteiden kuunteluun ja omien sanojensa takana seisomiseen.

Kuten todettu, vastausten teemat ovat hyvin samankaltaisia, kuin nykyisten työntekijöiden vastausten kohdalla. Toisaalta se on hyvä asia, sillä esiin ei noussut mitään jo todetuista asioista poikkeavaa, joita tarvitsisi ottaa huomioon työpaikan kehittämistä ajatellen. Toisaalta taas asiat, jotka osa nykyisistä työntekijöistä kokevat huonoiksi, ovat olleet olemassa työyhteisössä melko pitkään muuttumattomina, joka tarkoittaa, ettei niihin ole reagoitu ajoissa, vaikka mahdollisuus olisi ollut. Tämän valossa Stadium voisi ottaa käyttöönsä ”työstä lähtemisen haastattelut”, jolloin esimiehelle saattaisi jo aikaisessa vaiheessa selvitä, miksi työntekijä haluaa vaihtaa työpaikkaa. Näin ollen, jos huomataan epäkohtia, niihin voitaisiin puuttua heti, jotta muut työntekijät eivät irtisanoutuisi ainakaan samoista syistä. Samalla esimiehen on mahdollista kehittyä ja kehittää itseään johtajana.



Kuvio 54 Entisten työntekijöiden avoimet kysymykset

6 Yhteenveto

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön yhteenveto, jonka osa-alueina ovat johtopäätökset ja pohdinta, luotettavuustarkastelu, kehittämisehdotukset ja jatkotutkimus aiheet. SWOT-analyysin avulla selvitettiin opinnäytetyön vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Stadium Jumbon nykyisen henkilökunnan sitoutuneisuutta organisaatioon ja selvittää taustalla olevia syitä mahdollisiin ja jo tapahtuneisiin irtisanoutumisiin. Saadun aineiston on tarkoitus toimia työvälineenä toimipisteen esimiehelle, tarjoten myös kehittämisehdotuksia.

6.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Stadium Jumbon toimipisteen tyypillisimpiä syitä irtisanoutumiselle ja yleisesti selvittää henkilökunnan sitoutuneisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksesta saadun tiedon on tarkoituksena toimia toimipisteen nykyisen ja mahdollisesti myös entisen myymäläpäällikön työvälineenä oman esimiestoiminnan kehittämisessä ja auttaa ratkaisemaan suuren henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä ongelmia. Tutkimuksesta löydettiin eri työntekijä ryhmille tyypillisimpiä syitä irtisanoutumiselle, joita esimerkiksi olivat uuden oman alan työn tai opiskelupaikan saaminen. Henkilöstön sitouttamista ja sen tekijöitä kartoittaessa huomattiin se, miten paljon eri aiheet jakoivat mielipiteitä. Muun muassa esimiestyön laatu, viestintä, työn sisältöön vaikuttaminen ja henkilöstöedut jakoivat paljon mielipiteitä vastaajien välillä. Yleisesti tutkimuksen tavoitteet saavutettiin kartoittaessa irtisanoutumisen tyypillisimmät syyt ja löydettyä sitouttamisessa paljon mielipiteitä jakaneet aiheet.

Tutkimuksen hypoteesina oli toimipisteen suuren vaihtuvuuden pääsyyn olevan opiskelujen ohelle ja välivuodeksi hakeneiden työntekijöiden massairtisanoutumiset korkeakoulujen alkamis- ja päättymispäivien ympärillä. Noin 88 prosenttia kyselyyn vastanneista nykyisistä työntekijöistä oli odotetusti nuoria, alle 26 vuotiaita aikuisia, ja 52 prosenttia vastaajista oli hakeutunut Stadiumiin töihin opiskelujen ohelle tai välivuodeksi. Näistä 52 prosentista voidaan olettaa hyvin suuren osan vaihtavan työpaikkaa tai siirtyvän opiskelemaan, joko valmistuttuaan tai saatuaan opiskelupaikan. Tämän lisäksi noin 75 prosenttia viimeisen puolen vuoden aikana palkatuista työntekijöistä oli hakenut Stadiumiin töihin opiskelujen ohelle tai välivuodeksi. Täten tutkimuksen tulokset vastasivat vahvasti hypoteesia.

Tutkimus haluttiin alun perin rajata kattamaan nykyisen ja entisen henkilöstön sitoutuneisuutta ja irtisanoutumisen erilaisia syitä. Ongelmana tässä nähtiin henkilöstöjohtamisen suuri rooli henkilöstön sitouttamisessa ja esimiehen vastuu eri osa-alueiden toteutumisessa, kuten viestinnän, perehdytyksen ja työilmapiirin kohdalla usein on. Tutkimuksen rajauksessa päädyttiin siis keskittymään syvemmin esimiestyöhön ja sen eri osa-alueiden käyttöön sitouttamisen keinoina. Tarkoituksena tässä oli täsmentää niitä sitouttamisen osa-alueita, joihin esimies voi itse vaikuttaa omassa päivittäisessä työskentelyssään.

Ongelmakohtia tutkimuksesta löydettiin pääasiallisesti aikataulutuksesta ja otoksen koosta. Tutkimus oli alun perin tarkoitus toteuttaa keväällä 2018, jolloin sen olisi ollut mahdollista palvella toimipisteen entistä myymäläpäällikköä ongelman ratkaisussa. Muista syistä itse tutkimuksen toteutus siirtyi syksylle 2018 samalla, kun opinnäytetyön toimeksiantajan tilalle vaihtui uusi myymäläpäällikkö. Toteutetun työn tarpeellisuuteen aikataulutus ei vaikuttanut. Toisena tutkimuksen ongelmana oli otoksen huomattavan pieni koko. Tutkittaessa yksittäistä toimipistettä on potentiaalinen vastaajamäärä jo valmiiksi pieni, jonka lisäksi tutkimus tavoitti vain noin 60 prosenttia nykyisistä työntekijöistä ja noin 71 prosenttia kyselyyn kutsutuista entisistä työntekijöistä. Yleistysten tekeminen koko toimipisteeseen on otoksen koolla vielä mahdollista, mutta tutkimuksesta saaduilla tuloksilla ei yleistyksiä voida luoda sen ulkopuolelle.

Kyselyiden perustiedot kohdista selviää, että suurin osa, noin 88 prosenttia kyselyyn vastanneista työntekijöistä on nuoria alle 26 vuotiaita aikuisia (Kuvio 6), ja noin puolet on hakeutunut Stadiumiin töihin joko opiskelujen ohelle tai välivuodeksi (Kuvio 9). Noin 47 prosenttia nykyisistä työntekijöistä on viimeisen puolen vuoden aikana työsuhteensa aloittaneita (Kuvio 7), joiden joukosta noin 75 prosenttia hakeutunut töihin opiskelujen ohelle tai välivuodeksi. Saman tapainen ryhmä on nähtävissä entisten työntekijöiden joukosta, josta 40 prosenttia vastanneista oli ollut kahdesta neljään vuotta kestäneessä työsuhteessa (Kuvio 35) ja 60 prosenttia vastanneista oli hakeutunut töihin opiskelujen ohelle (Kuvio 37). Johtopäätöksenä tästä voidaan päätellä, että nykyisten työntekijöiden kohdalla opiskelujen ohelle hakeneilta voidaan olettaa kahdesta neljään vuotta kestävästä työsuhteesta, jonka päättymisen liittyy opiskelujen päättymiseen ja mahdollisen oman alan työn löytämiseen. Välivuodeksi töihin hakeneilta työsuhteen keston voidaan olettaa olevan lyhyempi, ja päättävän opiskelu paikan löytämiseen tai toiselle paikkakunnalle muuttamiseen opintopaikan perässä.

Kyselyn sitoutuneisuus osasta nähtiin vastauksia henkilöstön sitoutuneisuuteen, sitä selittäviin tekijöihin ja henkilöstöjohtamiseen liittyvistä väitteistä. Kyselystä selvisi, että organisaatiossa rekrytointi ja henkilöstön perehdytys (Kuviot 10 ja 38) hoidetaan hyvin. Tämän lisäksi suurin osa työntekijöistä kokee arvojensa kohtaavan hyvin työnantajansa kanssa (Kuviot 11 ja 39). Näitä voidaan päätellä, että organisaatiossa on huolella mietitty, miten työsuhteen alusta saataisiin työntekijöille mahdollisimman sujuva, ja perehdytys hoidettua mahdollisimman hyvin, jotta saataisiin uusi henkilöstö nopeasti koulutettua tehokkaaksi pääomaksi.

Esimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisen reiluudesta löydettiin sen sijaan kehittämiskohteita nykyiseen toimintamalliin. Etenkin tehdyissä ristiinvertailuissa nousi esiin se, miten eri tavalla uudet ja vanhemmat työntekijät kokevat muun muassa henkilöstöjohtamisen reiluuden (Kuvio 17) ja esimiestyön edistymisen (Kuvio 19). Näistä voidaan päätellä, ettei viimeisen puolen vuoden aikana näitä esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä toimenpiteitä ole hoidettu niin hyvin, kuin niiden on koettu sitä ennen tapahtuneen. Selvästi suurin muutos toimipisteen toiminnassa tähän liittyen on myymäläpäälliköiden vaihdos, jolla voidaan selittää muutoksia ja

negatiivisia kokemuksia. Kyselyissä ei kuitenkaan otettu kantaa siihen, miten tämä vaihdos on organisaatiossa hoidettu. Se, miten tiedottaminen ja käytännön järjestelyt on hoidettu, on voinut aiheuttaa vahinkoa tähän mielikuvaan. Tämä on myös nähtävissä yleisimmistä irtisanoutumisen syistä (Kuvio 25) opiskelujen ohelle ja muuten töihin hakeneiden välillä. Opiskelujen ohelle hakeneista työntekijöistä on 80 prosenttia alle kuusi kuukautta toimipisteessä työskennelleitä ja heidän todennäköisimmät syyt liittyvät opiskeluihin ja niistä valmistumiseen. Muuten töihin hakeneilla esiin nousevat sen sijaan mieluisampi työpaikka, tyytymättömyys esimieheen ja muutokset työpaikalla. Uusien opiskelujen ohelle hakeneiden työntekijöiden ryhmä on myös nähtävissä kuviossa 23, jossa neljä viidestä vastanneesta opiskelijasta on vastannut olevansa luultavasti tai erittäin todennäköisesti vielä vuoden päästä Stadiumilla töissä.

Esimiestyötä tutkineessa kyselyn kohdassa huomattiin kehitystä osassa vastauksista, ja laantumista toisissa. Yleisesti myymäläpäälliköiden vaihdoksen mukana tulleiden muutosten koettiin olevan enimmäkseen huonoja niin nykyisten, kuin entistenkin työntekijöiden mielestä. Valtaosa vastanneista oli joko aloittanut työt vasta vaihdoksen jälkeen, tai ehtinyt irtisanoutua jo ennen sitä, mutta jäljelle jääneistä vastauksista noin puolet nykyisistä ja kaikki vaihdoksen aikana työskennelleet entiset työntekijät kokivat sen tuoneen työhön enimmäkseen huonoja muutoksia. Tästä voidaan päätellä, että joko esimies on tuonut mukanaan huonoja toimintamalleja, joiden ei olla koettu olevan yhtä mieluisia henkilöstölle, tai sitten myymäläpäälliköiden vaihdos on hoidettu organisaatiossa henkilöstön näkökulmasta erittäin huonosti. Kokemukset esimiehen arvostuksesta, vahvuuksien hyödyntämisestä, esimiestyön samanarvoisuudesta ja se, miten esimies oli koettu osaksi tiimiä, olivat kaikki huonommalla tasolla, kuin entisten työntekijöiden mielestä. Vain palautteen saamisen olivat nykyiset työntekijät kokeneet paremmaksi, kuin edellisen myymäläpäällikön aikana. Henkilöstön kokemuksista esimiestyön kehityksestä ja sen osa-alueista voidaan päätellä, etteivät uuden myymäläpäällikön toiminta ja toimintamallit ole yhtä tehokkaita sitouttamisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, kuin verrattain edellisen myymäläpäällikön toiminnan koetaan olleen.

Alla on esitettyä tutkimuksen SWOT-analyysi, jossa on tarkasteltuna teetetyt tutkimuksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. Tutkimuksen vahvuuksiksi on koettu sen tuoma eri näkökulma organisaatiossa ennestään tuotettuihin mittauksiin ja entisten työntekijöiden saavuttaminen. Heikkouksia olivat nopea aikataulu, otoksen pieni koko ja kysymysten tulkittavuus. Mahdollisuuksiksi koettiin tiedon tarjoaminen esimiehelle ja koko organisaatiolle ja uhkiksi se, jos tietoa ei koeta riittäväksi tai sen ei koeta tarjoavan ratkaisua ongelmaan.



Kuvio 55 Tutkimuksen SWOT-analyysi

6.2 Luotettavuustarkastelu

Tutkimusten tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman todenmukaista ja luotettavaa tietoa, jolloin tutkimuksen luotettavuuden tarkastelulla on suuri rooli tämän todentamisessa, etenkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta lähdetään usein tarkastelemaan tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin kautta, jolloin tutkitaan tutkimuksen kykyä tuottaa samanlaisia tuloksia uusinta kerroilla ja kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Toisin sanoen tarkastellaan tutkimuksen pysyvyyttä ja pätevyyttä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen 2011, 118.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös tarkastella käytetyistä tutkimusmenetelmistä.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta saatujen tulosten toistettavuutta. Käytännössä tutkitaan sitä, voiko tutkimuksen uudestaan toteuttamalla toistaa saadut tutkimuksen tulokset tai voiko joku muu toistaa tutkimuksen tulokset. Kananen (2011, 119) mukaan reliabiliteetti voidaan jakaa stabiliteettiin ja konsistenssiin. Stabiliteetilla tutkitaan tutkimuksen pysyvyyttä ajassa, eli tulosten muuttuvuutta ajan myötä. Tulosten stabiliteetin varmistamiseksi voidaan suorittaa tutkimuksessa suoritettuja mittauksia uudestaan ajan myötä ja tutkia niiden muutoksia. Konsistenssissa tutkitaan taas tulosten yhtenäisyyttä, eli tutkitaan mittareita, jotka mittaavat samaa asiaa. Tutkimuksen konsistenssia voidaan nostaa helposti esimerkiksi kysymällä samaa asiaa kahdesti eri tavalla.

Toteutetun tutkimuksen reliabiliteetin voidaan todeta olevan sen suunnitellulla tasolla, jossa tutkimuksen osana käytettyä kyselyä suunniteltaessa sen konsistenssi otettiin huomioon kysymysten suunnittelussa. Esimerkiksi kuvioissa 18 ja 26 tutkitaan esimiestyön kehitystä viimeisen puolen vuoden aikana ja myymäläpäälliköiden vaihdosten muutoksia. Esimiestyön kehityksessä viimeisen puolen vuoden aikana suurin muutos havaittavissa oli kyseinen myymäläpäälliköiden vaihdos, jolloin oletettavasti tutkittavien vastaukset kuviossa 18 heijastuivat samoista muutoksista, kuin kuviossa 26. Opinnäytetyön luontaisesta kertaluontoisuudesta johtuen tutkimuksen stabiliteettia on hyvin vaikeaa nostaa tuottamalla jatkuvaa tai edes toistuvaa mittausta toimipisteestä. Tämän vuoksi opinnäytetyön kehitysehdotuksissa otettiin kantaa jo olemassa olevien mittarien uudelleen suunnittelemiseen, jolloin kyseinen toistuvuus voitaisiin toteuttaa niiden kautta.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä ja kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Kananen (2011, 121) ja Metsämuurosen (2006, 48) mukaan tutkimuksen validiteetti voidaan varmistaa käyttämällä oikeita menetelmiä, mittareita ja mittaamalla oikeita asioita. Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella sen sisäisen ja ulkoisen validiteetin kautta. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan syy-seuraus-suhteiden löytämistä tutkimuksesta. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä, eli vastaako tutkimus sen perusjoukkoa. (Kananen 2011, 121; Metsämuuronen 2006, 48.)

Tehdystä tutkimuksesta löydettiin syy-seuraus-suhteita muun muassa esimiestyön kehityksestä ja myymäläpäälliköiden vaihdosten muutoksista, sekä opiskelijoiden yleisinten irtisanoutumisien syistä, jotka johtavat oletettavaan työsuhteen kestoon. Tutkimuksen yleistettävyyttä voidaan perustella tutkimuksen vastausprosentteilla, jotka olivat noin 60 prosenttia nykyisillä työntekijöillä ja noin 70 prosenttia entisillä työntekijöillä. Tästä voidaan päätellä, että tutkimuksesta saadut tulokset edustavat sen perusjoukkoa.

Reliabiliteetin sekä validiteetin lisäksi tutkimuksen luotettavuusarviointia voidaan täydentää pohtimalla sen eettisyyttä. Jotta tutkimuksen voidaan todeta olevan eettisesti hyvä, on sen teossa noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tutkijoiden tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä, sekä ottaa huomioon muiden tutkijoiden työ asianmukaisella tavalla. Lähtökohtana tutkimuksessa tulee aina olla ihmisarvon kunnioittaminen. Lisäksi raportoinnissa ja kirjoittaessa toisten tekstiä ei saa plagioida, tuloksia ei saa yleistää kriittittömästi eikä raportointi saa missään vaiheessa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista. (Hirsjärvi ym. 2009, 24-26.)

Tämän tutkimuksen eettinen pohdinta liittyy työntekijöiden anonymiteettiin, tutkimuksen seurauksiin, sekä toisen tutkijan subjektiivisuuden välttämiseen. Jo tutkimuksen alussa haastateltaville henkilöille ilmoitettiin vastausten olevan täysin anonymoituja ja raportoinnin sellaista, ettei yksittäistä työntekijää voida vastauksistaan tunnistaa. Haastateltavia on myös informoitu tutkimukseen osallistumisen olevan täysin vapaaehtoista, ja siitä, että mikäli tutkimus herättää kysymyksiä, voi tutkijoihin olla heti yhteydessä aiheeseen liittyen. Esimerkiksi kyselylomakkeen mahdollisia jakamistapoja pohdittiin niin sen saavuttavuuden kuin eettisyydenkin kannalta. Esi-miehen kautta lähetetty linkki kyselyyn saavuttaa kaikki työntekijät, mutta siksi myös sen pakottavuutta jouduttiin arvioimaan, jottei yksikään työntekijä tunne pakkoa vastata kyselyyn. Normaalisti kuitenkin kaikki informaatio esimieheltä koskee kaikkia ja on niin sanotusti pakottavaa. Vastausprosentin jäädessä noin 60:een, on siis loput noin 40 prosenttia käyttänyt oikeuttaan jättää vastaamatta kyselyyn.

Toinen asia, johon tutkimuksen kuluessa kiinnitettiin paljon huomiota, oli toisen tutkijan objektiivisuuden säilyttäminen. Oman työsuhteen kyseiseen yritykseen ei saanut antaa vaikuttaa tutkimukseen millään tavalla. Osittain asia ratkaistiin siirtämällä vastuuta toiselle tutkijalle tutkimuksen kriittisimmässä vaiheissa. Lisäksi tutkijat keskustelivat aina asioista, joissa ristiriitoja olisi saattanut syntyä ja tällä tavalla ne onnistuttiin myös välttämään.

Lopuksi tutkimusta toteutettaessa pohdittiin myös mahdollisia seurauksia, joita tutkimuksesta saattaisi aiheutua. Riskit voivat liittyä tutkittaviin henkilöihin, Jumbon toimipisteen toimintaan tai työilmapiiriin muutoksiin tutkimustulosten takia. Riskejä ei kuitenkaan havaittu, sillä tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimus tai sen tulokset eivät

vahingoita ketään, eikä koko raportissa ole mainittu yhdenkään tutkittavan henkilötietoja, joita tuloksiin voitaisiin yhdistää. Näitä asioita on myös miltei mahdotonta selvittää myöskään muualta käsin. Tutkimustulosten on myös nimenomaan tarkoitus toimia työkaluna esimiehelle niissä asioissa, joissa henkilökunta toivoo parannusta voidakseen olla sitoutuneempia yritykseen. Täten, jos tutkimuksessa ei olisi havaittu mitään ongelmakohtia, olisi se ollut esimiehennäkökulmasta täysin hyödytön.

Tehdyn tutkimuksen eettisyyttä, tuloksia, tutkimusongelmaa ja sen tavoitteita tarkastellessa voidaan todeta tutkimuksen täyttävän sille asetetut tavoitteet ja sen vastaavan asetettuun tutkimusongelmaan. Tästä voidaan päätellä tutkimuksessa käytettyjen tutkimusmenetelmien olevan asianmukaisia ja oikein valittuja. Opinnäytetyön osana tehdyn tiedon ja aineiston keruu ja tutkimustulosten analysointi suoritettiin huolellisesti ja tutkimuksen eri vaiheet on dokumentoitu ja raportoitu.

6.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden sitouttamista voitaisiin esimiestyön näkökulmasta parantaa. Asiat, jotka tutkimustuloksista käy ilmi, ovat suurin osa sellaisia, joihin esimies voi omassa työssään halutessaan vaikuttaa. Pohjimmiltaan sitouttamisen suurimmat ongelmat tutkimuksen perusteella liittyvät kommunikointiin monessa eri asiassa, kuten esimerkiksi yleisessä viestinnässä, työntekijöiden mielipiteiden huomioimisessa sekä palautteen saamisessa ja antamisessa. Parannusta olisi hyvä tavoitella myös rekrytointin tehostamisessa, esimiestyössä sekä urakehityksen mahdollistamisessa.

Koska sitouttaminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, tulisi sitä pyrkiä tehostamaan. Tämä on mahdollista pyrkimällä palkkaamaan oikeanlaisia ihmisiä pidemmän aikavälin tarpeita ajatellen. Rekrytoidessa ei kannata ajatella vain kustannuksia kyseisen rekrytointin kohdalla, vaan esimerkiksi sitä, onko tulevaisuutta ajatellen järkevämpää palkata 3 osa-aikaista työntekijää, vai mahdollisesti yksi kokoaikainen työntekijä. Rekrytoidessa tulisi selvittää myös hakijoiden motiivit ja ottaa ne huomioon valintaa tehdessä. Tällä hetkellä opiskelijoiden ja välivuotta viettävien osuus koko henkilökunnasta on niin suuri, ettei rekrytointikierteeltä tulla todennäköisesti välttymään tulevaisuudessakaan. Kokoaikaisia, jo opiskelunsa päättäneitä henkilöitä on todennäköisesti helpompi lähteä sitouttamaan kuin niitä, jotka ovat tietoisesti hakeneet töitä vain tietylle ajanjaksolle elämästään. Sama ongelma kohdataan myös määräaikaisten työsuhteiden kohdalla. Miksi työntekijä lähtökohtaisesti edes haluaisi sitoutua täysin yritykseen, kun tietää työsuhteen päättyvän joka tapauksessa.

Tutkimustulosten perusteella myös esimiestyössä oli runsaasti kehitettävää. Esimiehen kannattaisi pyrkiä tekemään itsestään kaikille työntekijöille helpommin lähestyttävä. Jos esimieheen ei täysin luoteta ja hänen toimintaansa ei ymmärretä, kasvaa työntekijöiden kynnyksellä tulla keskustelemaan hänen kanssaan, jolloin kommunikaatioon syntyy iso katkos. Luottamuksen ollessa heikommalla tasolla tulisi esimiehen ottaa huomioon se, että silloin pienilläkin asioilla voi olla suuri merkitys siihen, miten tietyt asiat koetaan. Oman toiminnan kyseenalaistaminen kaikessa ei ole ollenkaan huono ajatus niin kauan, kuin työilmapiiri koetaan nykyisenlaiseksi. Asioiden johtamisen sijaan voisi olla hyvä keskittyä enemmän henkilöiden johtamiseen, jotta työntekijät voivat tuntea tulleensa kuulluksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi. Myös inhimillisempi ote työhön ja työntekijöihin voi auttaa työyhteisön kehittämisessä.

Konkreettiset kehitysehdotukset on jaoteltu aihepiireittäin. Viestinnän ja palautteen näkökulmasta viikoittain sähköpostitse lähetettävistä viesteistä voisi tehdä selkeämpiä. Niille voisi luoda selkeän rungon, joka toistuu jokaisessa sähköpostissa sen sijaan, että kaikki informaatio kirjataan ylös ranskalaisin viivoin. Mahdollisuuksien mukaan viikkomeilistä voisi tehdä myös visuaalisemman, jolloin se on mielenkiintoisempi lukea ja sisäistää, sillä osa ihmisistä oppii ja muistaa asiat paremmin, kun ne ovat visuaalisia. Tiedotteen voi luoda esimerkiksi Microsoft Wordia apuna käyttäen, ja sillä luodun tiedoston lähettää pdf- liitteenä sähköpostitse. Viikoittain lähetetyistä infosähköposteista voisi kuukausittain rakentaa koosteen, edelleen visuaalisuuden silmällä pitäen, ja tulostaa sen infotaululle tai taukuhuoneeseen ikään kuin lehdeksi. Samalla kaikki vanhat tulosteet ja laput tulisi heittää pois, jottei uusien tietojen huku vanhan alle. Tällä hetkellä kaikki tulosteet ja erilaiset laput ovat myös melko hajallaan taukuhuoneen pöydällä, seinällä, infotaululla, visutaululla sekä työvuorolistojen yhteydessä. Tiedottamiseen käytettävää alustaa voisi siis yhtenäistää.

Esimiehen ja alaisten välistä kommunikointia voi parantaa esimerkiksi selkeyttämällä esimiehen antamaa ohjeistusta, jottei tulkinnanvaraa jää liikaa. Esimiehen tehdessä päätöksiä tai muutoksia, tulisi aina pyytää ja kuunnella kaikkien niiden työntekijöiden mielipiteet ja ideat, joihin kyseiset muutokset vaikuttavat. Samalla esimiehen tulisi perustella, miksi jokin asia tulee tehdä juuri tietyllä tavalla tai miksi jokin asia tulee muuttumaan ja mitä lisäarvoa se tuottaa kenenkin työhön. Tällöin henkilökunta tulee kuulluksi ja heidän on helpompi ymmärtää päätöksen taustat ja toimia niiden mukaisesti.

Tutkimustuloksissa nousi myös edelliseen liittyen esille tyytymättömyys tapahtuneisiin muutoksiin. Uusia ideoita kokeillessaan ja muutoksia tehdessään esimiehen tulisi asettaa selkeät rajat ehdot uusille kokeiluille. Kokeilulle tulee joko asettaa tietty aikaraja, jolloin se päättyy tai määrittellä jokin mittari, jolla sen onnistumista voidaan seurata tiettyyn pisteeseen asti. Kun kokeilu päättyy, tai mittaamalla ollaan saatu tarpeeksi tietoa kokeilusta, tulisi koko prosessista

pyytää palaute taas niiltä henkilöiltä, joita asia on koskenut. Jos muutos tai kokeilu on onnistunut, voidaan se ottaa osaksi myymälän rutiineja. Jos sillä ei puolestaan saavutettu haluttua tulosta tai hyötyä, tulee miettiä joko vanhaan rutiiniin palaamista tai kolmannen keksimistä.

Taas edelliseen liittyen myös palaute nousi tutkimuksessa suuresti esille. Palautetta ei saada tai saada antaa tarpeeksi. Esimiehen tulisi antaa palaute heti, kun aihetta tulee. Myös palautteen antamiseen voisi olla jokin tietty runko tai rutiini, jolloin se tulee annetuksi ja sen sisältö ei myöskään jää vajaaksi. Jos palautetta ei jostain syystä työvuoron aika ehdi antaa, voisi sen laittaa esimerkiksi tekstiviestinä työntekijälle työpäivän jälkeen. Jos kyseinen malli ei saa kannatusta, voisi esimies kirjata palautteen ylös paperille ja jättää sen työpaikalle kirjeen tavoin odottamaan, kunnes työntekijä seuraavan kerran tulee töihin ja voi sen lukea. Vaikka tässä tutkimuksessa näkökulmana oli esimiestyö, voisi työntekijöiden keskinäistä palautteen antoa myös tukea. Entinen positiivisuustaulu on korvattu visualistin taululla. Positiivisuustaulun sijasta voisi taukokuoneeseen tuoda viestivihkon, johon jokainen (myös esimies) voisi jättää palautetta ja kannustavia viestejä työkavereille. Jotta myös esimies voisi saada työstään palautetta, voi hän sitä kehityskeskusteluiden lisäksi saada monella muullakin tavalla. Jos palautteen saaminen kasvatusten työntekijöiltä on vaikeaa, voi sitä pyytää esimerkiksi henkilökuntakokousten yhteydessä anonyymisti paperilapuilla. Tällöin kynnys antaa palautetta omalle esimiehelle madaltuu. Työntekijöiden anonyymejä palautteita voi myös lukea tämän tutkimusten kuvioista 32, 33 ja 54.

Tutkimustulosten valossa olisi hyvä, että tuloksia hyödynnettäisiin tulevaisuudessa työpaikan kehittämisessä, jolloin sitoutuminen työpaikkaan kasvaa ja turhalta rekrytoinnilta vältytään. Kuten tutkimuksesta ilmenee, esimiestyöllä on tähän suuri vaikutus koko työsuhteen elinkaaren aikana aina sen alusta loppuun saakka. Vaikka suurin osa parannettavista asioista tulee tapahtua esimiestyön ja päätöksenteon kautta, olisi myös työntekijöitä hyvä muistuttaa heidän vastuustaan asioiden tuomisesta ilmi, jotta niihin voidaan edes puuttua.

Tutkimusten tulosten perusteella mietittiin myös mahdollisia jatkotutkimus ja -kehitystarpeita Stadium Jumbossa. Esiin nousi Stadiumin koko organisaation oma työhyvinvointikysely Activoice, jonka tehokkuuden voisi ottaa arviointiin. Vastaako se todella kaikkiin tarpeisiin ja teetetäänkö se tarpeeksi usein, vai tulisiko sitä jotenkin muokata, jotta esimiehet saisivat kattavammin tietoa toimipisteen työhyvinvoinnista. Jumbon toimipistettä ajatellen tämän tutkimuksen tulosten valossa teettää esimerkiksi työturvallisuuskeskuksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn, jonka tulokset antaisivat Jumbon myymälän esimiehelle tietoa siitä, miksi työntekijät kokevat esimiestyön olevan epätasa-arvoista. Yhtenä työnä voisi myös kartoittaa keinoja, joilla työhyvinvointia voitaisiin Stadium Jumbossa kehittää.

Lähteet

Painetut

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita
Helsinki: Tammi.

Isoaho, M. 2007. Rohkea Johtaja. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, J. 2011. Kvantti - Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Taurus Media.

Ulrich, D., Smallwood, N. & Sweetman, K. 2010. Johtamisen koodi. Suomentaja Heinämäki, M. Helsinki: Tietosanoma.

Viitala, R & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Sähköiset

Asiakastieto. 2018. Taloustiedot. Stadium Oy. Viitattu 21.11.2018.

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/stadium-oy/15155742/taloustiedot>

Fagerström, S. 2018. Yrittäjä, näin sitoutat parhaat työntekijäsi - 4 yllättävää keinoa. If. Viitattu 17.9.2018.

<https://blogi.if.fi/yritykset/tyontekijoiden-sitouttaminen>

Finlex. 2018. Työnantajan velvollisuudet. Yleisvelvoite. Viitattu 15.11.2018.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Google Maps. 2018. Viitattu 14.2.2018.

<https://www.google.fi/maps/>

Jumbo. 2018a. Info. Viitattu 15.2.2018.

<https://www.jumbo.fi/fi/info/>

Jumbo. 2018b. Liikkeet. Viitattu 14.2.2018.

<https://www.jumbo.fi/liikkeet/>

Karjalainen, S. 2017. Ikano Pankin arvot äimistyttivät aluksi. Kauppalehti. Viitattu 15.2.2018.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ikano-pankin-arvot-aimistyttivat-aluksi/cTtpGhDC>

Kauppakeskusyhdystys. 2017. Vuosijulkaisut. Viitattu 14.2.2018.

<https://www.kauppakeskusyhdystys.fi/toimiala-ja-markkinat/tunnuslukuja.html>

Kevin Kruse. 2012. What is employee engagement. Forbes. Viitattu 13.9.2018.

<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#2cf151a57f37>

Lämsä, M. 2017. Jokainen ansaitsee arvostusta. Kollega.fi. Viitattu 21.11.2018.

<https://kollega.fi/2017/11/jokainen-ansaitsee-arvostusta/>

Microsoft news center. 2018. Microsoft uudistaa perhevapaitaan: palkallista vapaata isille kuusi viikkoa ja läheisen hoitoon neljä viikkoa. Viitattu 1.10.2018.

<https://news.microsoft.com/fi-fi/2018/01/10/microsoft-uudistaa-perhevapaitaan-palkallista-vapaata-isille-kuusi-viikkoa-ja-laheisen-hoitoon-nelja-viikkoa/>

Monster. Vaihtuvuuden vähentäminen. 2018. Viitattu 20.3.2018.

<https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/henkiloston-pysyvyys/vaihtuvuuden-vahentaminen.aspx>

Nederström, M. 2015. Sitouttamisen viisi tekijää. Psycon. Viitattu 17.9.2018.

<https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>

PAM. 2018a. Yhdenvertaisuus työpaikalla. Viitattu 21.11.2018.

<https://www.pam.fi/wiki/yhdenvertaisuus-tyopaikalla.html>

PAM. 2018b. Kaupan työehtosopimus 1.2.2018- 31.1.2020 Palkkaliite 1.4.2018- 31.1.2020. Viitattu 7.10.2018.

<http://netpaper.lonnberg.fi/pam/tes-fi/kaupan/mobile/index.html#p=1>

Sandsjö, M. 2018. Familjen Eklöf stärker greppet om Stadium - köper ut Ikano från bolaget. Market.se. Viitattu 7.10.2018.

<https://www.market.se/nyhet/familjen-eklof-starker-greppet-om-stadium-koper-ut-ikano-fran-bolaget>

Stadium. 2018a. Näin kaikki alkoi. Viitattu 14.2.2018.

<https://www.stadium.fi/cms/nain-kaikki-alkoi>

Stadium. 2018b. Stadium Sports Camp. Viitattu 14.2.2018.

<https://www.stadium.fi/cms/stadium-sports-camp>

Stadium. 2018c. Työ maakonttoreilla. Viitattu 7.10.2018.

<http://ura.stadium.fi/stadium-tyoenantajana/stadiumin-eri-toimipisteet/tyoe-maakonttoreilla/>

Stadium. 2018d. Magazine. Viitattu 11.12.2018.

<https://www.stadium.fi/magazine>

Stadium. 2018e. Myymälämme. Viitattu 11.12.2018.

https://www.stadium.fi/INTERSHOP/web/WFS/Stadium-FinlandB2C-Site/fi_FI/-/EUR/CC_ViewStoreLocator-Start

Stadium Ura. 2018. High5. Viitattu 13.9.2018.

<http://ura.stadium.fi/stadium-tyoenantajana/meidaen-arvomme/>

Stadium Juniors. Sports Campin historiaa. 2018. Viitattu 15.2.2018.

<https://www.stadiumsportscamp.fi/information/historia>

Suomalaisen työn liitto. 2016. Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys. Viitattu 1.10.2018.

https://suomalainty.fi/wp-content/uploads/2016/09/Tyontekijat-ja-tyonantajat_tutki-mustiiivistelma2016.pdf

Suomalaisen työn liitto. 2017. Kohti parempaa työilmapiiriä - Työterveyslääkärin kriittisen tärkeät neuvot hyvän työilmapiirin luomiseen. Viitattu 1.10.2018.

<https://suomalainty.fi/cases/kohti-parempaa-tyoilmapiiria-tyoterveyslaakarin-kriittisen-tarkeat-neuvot-hyvan-tyoilmapiirin-luomiseen/>

Suomen puheopisto Oy. 2018. Työyhteisöviestintä. Viitattu 28.9.2018.

<https://www.puheopisto.fi/valmennukset/tyoyhteisoviestinta/>

Talouselämä. 2018. Vincer tarjoaa työntekijöille lastenhoitoapua ja vauvaperheen unikoulua: ”Millä alalla on varaa jättää tällaiset palvelut toteuttamatta?”. Viitattu 1.10.2018.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/vincer-tarjoaa-tyontekijoille-lastenhoitoapua-ja-vauvaperheen-unikoulua-milla-alalla-on-varaa-jattaa-tallaiset-palvelut-toteuttamatta/5e534082-9f7e-30da-b4b0-ffb5d18bb425>

Työturvallisuuskeskus 2018a. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 20.11.2018.

https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiesty

Työturvallisuuskeskus 2018b. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Viitattu 20.11.2018.

https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf

Julkaisemattomat

Kirkinen, A. 2010. Esimiehen keinot vaikuttaa alaisten työhön sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen Alko Oy:ssa. Opinnäytetyön julkaisu. Viitattu 17.9.2018.

Korhonen, M. 2015. Kehittämissuunnitelma henkilöstön sitouttamiseksi. Opinnäytetyön julkaisu. Viitattu 17.9.2018.

Pekkarinen, M. 2017. Henkilöstön sitouttaminen tilitoimistossa. Opinnäytetyön julkaisu. Viitattu 17.9.2018.

Stadium. 2017. Yrityksen sisäinen materiaali. Viitattu 15.2.2018.

Stadium. 2018f. Yrityksen sisäinen materiaali. Viitattu 7.10.2018.

Kuviot

Kuvio 1 Stadiumin historia (Stadium 2018a.)	24
Kuvio 2 Stadiumin arvot (Stadium Ura 2018; Stadium 2018d.)	26
Kuvio 3 Jumbon vuosittainen kävijämäärä (Kauppakeskusyhdistys 2018.)	29
Kuvio 4 Stadium Finland Oy organisaatorakenne (Stadium 2017.)	32
Kuvio 5 Stadium Jumbon työntekijöiden työtuntijakauma (Stadium 2018f.)	35
Kuvio 6 Vastaajien ikäjakauma	44
Kuvio 7 Työsuhteen pituus Stadium Jumbossa	45
Kuvio 8 Työhön hakemiseen vaikuttaneet tekijät	46
Kuvio 9 Opintojen tai välivuoden vaikutus työnhakuun	47
Kuvio 10 Perehdytyksen onnistuminen	49
Kuvio 11 Työnantajan ja -tekijän arvojen kohtaaminen	50
Kuvio 12 Esimiehen ja alaisten välisen viestinnän riittävyys ja selkeys	51
Kuvio 13 Työn sisältöön vaikuttamisen mahdollisuus	52
Kuvio 14 Työilmapiirin mieluisuus	54
Kuvio 15 Esimiestyön laadukkuus	55
Kuvio 16 Henkilöstöjohtamisen reiluus ja tasa-arvoisuus	56
Kuvio 17 Henkilöstöjohtamisen reiluus ja tasa-arvoisuus ristiinvertailuna työsuhteen pituuden kanssa	57
Kuvio 18 Esimiestyön edistyminen viimeisen puolen vuoden aikana	58
Kuvio 19 Esimiestyön edistyminen puolen vuoden aikana ristiinvertailuna työsuhteen pituuden kanssa	59
Kuvio 20 Työaikojen joustavuus	60

Kuvio 21 Tyytyväisyys henkilöstöetuihin	61
Kuvio 22 Todennäköisyys työsuhteen voimassaololle vuoden päästä	62
Kuvio 23 Todennäköisyys työsuhteen voimassaololle vuoden päästä ristiinvertailuna työhön hakemiseen vaikuttaneiden tekijöiden kanssa	63
Kuvio 24 Todennäköisimmät syyt irtisanoutumiselle	65
Kuvio 25 Todennäköisimmät syyt irtisanoutumiselle ristiinvertailuna työhön hakemiseen liittyvien tekijöiden kanssa	67
Kuvio 26 Myymäläpäälliköiden vaihdoksen mukanaan tuomat muutokset	68
Kuvio 27 Työntekijöiden arvostus esimiestä kohtaan.....	69
Kuvio 28 Palautteen saaminen esimieheltä	71
Kuvio 29 Vahvuuksien hyödyntäminen	72
Kuvio 30 Samanarvoinen kohtelu esimiestyössä	73
Kuvio 31 Esimiehen kokeminen osaksi tiimiä	74
Kuvio 32 Sitouttamisen kehitysideoita henkilökunnalta esimiehelle	76
Kuvio 33 Kehitysideoita henkilökunnalta esimiehen työhön	77
Kuvio 34 Vastaajien ikäjakauma	78
Kuvio 35 Työsuhteen pituus Stadium Jumbossa	79
Kuvio 36 Työhön hakemiseen vaikuttaneet tekijät	80
Kuvio 37 Opintojen tai välivuoden vaikutus työnhakuun.....	81
Kuvio 38 Perehdytyksen onnistuminen	82
Kuvio 39 Työnantajan ja -tekijän arvojen kohtaaminen	83
Kuvio 40 Esimiehen ja alaisen välisen viestinnän riittävyys ja selkeys	84
Kuvio 41 Työn sisältöön vaikuttamisen mahdollisuus.....	85
Kuvio 42 Työilmapiirin mieluisuus	86
Kuvio 43 Esimiestyön laadukkuus	87
Kuvio 44 Henkilöstöjohtamisen reiluus ja tasa-arvoisuus.....	88
Kuvio 45 Työaikojen joustavuus	89
Kuvio 46 Tyytyväisyys henkilöstöetuihin	90
Kuvio 47 Entisten työntekijöiden suurimmat syyt irtisanoutumiselle	91
Kuvio 48 Myymäläpäälliköiden vaihdoksen mukanaan tuomat muutokset	92
Kuvio 49 Työntekijöiden arvostus esimiestä kohtaan.....	93
Kuvio 50 Palautteen saaminen esimieheltä	94
Kuvio 51 Vahvuuksien hyödyntäminen	95
Kuvio 52 Samanarvoinen kohtelu esimiestyössä	96
Kuvio 53 Esimiehen kokeminen osaksi tiimiä	97
Kuvio 54 Entisten työntekijöiden avoimet kysymykset.....	100
Kuvio 55 Tutkimuksen SWOT-analyysi	104
Kuvat	
Kuva 1 Jumbo Google Maps (Google Maps. 2018.)	28
Kuva 2 Jumbon pohjapiirros (Jumbo 2018b.)	30

Liitteet

Liite 1 Sitoutuneisuuskartoitus nykyisille työntekijöille	116
Liite 2 Sitoutuneisuuskartoitus entisille työntekijöille	116

Liite 1 Sitoutuneisuuskartoitus nykyisille työntekijöille

Sitoutuneisuuskartoitus nykyisille työntekijöille

Tässä kyselyssä käsitellään erilaisia teemoja henkilöstön sitoutumisesta ja henkilöstöjohtamisesta koskien Stadium Jumboa työnantajana. Kysely toteutetaan osana Laura Parkkarin ja Aleksai Sajarin oppinäytelyä Henkilöstön sitouttaminen, Case: Stadium Oy Jumbo. Vastaukset raportoidaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

Perustiedot

Mihin ikäluokkaan kuulut?

18-20
 21-25
 26 tai vanhempi

Kuinka kauan olet ollut Stadium Jumbon työntekijänä?

0-6 Kuukautta
 6-12 Kuukautta
 1-2 Vuotta
 2-4 Vuotta
 4+ Vuotta

Mikä sai sinut kiinnostumaan Stadiumista työnantajana

Omat urheiluharrastukset
 Mielikuva Stadiumin toiminnasta
 Kokemukset Stadiumissa asiomisesta
 Olin kuullut hyvää Stadiumista työnantajana
 Jokin muu

Haitko Stadium Jumboon töihin opiskelujen ohelle tai välivuodeksi?

En hakenut
 Opiskelujen ohelle
 Välivuodeksi

Sitoutuneisuus

Valitse mielipidettäsi parhaan kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Osoittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osoittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Rekrytointivaihe oli mielestäni johdonmukainen ja jouheva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen täyttäväni työn vaatimukset onnistuneen perehdytyksen ansiosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadiumin arvot ovat yhdenmukaisia omien arvojeni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minun on mahdollista edetä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan viestintä esimiehen ja alaisten välillä on riittävää ja selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn vaatimukset ovat samalla tasolla omien resurssieni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki työtehtävät on mahdollista suorittaa työvuoron aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työn sisältöön on mahdollista vaikuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysinen työympäristö tukee jaksamista työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadium Jumbon työilmapiiri on mieluisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadium Jumbon esimiestyö on laadukasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöjohtaminen työpaikallani on reilua ja tasa-arvoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyö on edistynyt viimeisen puolen vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadium Jumbon tarjoamat työajat ovat joustavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani palkka on kilpailukykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadiumilla on hyvät henkilöstöedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstölle järjestetään riittävästi tapahtumia tai juhlia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tukee minua liikuntaharrastuksessani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka todennäköisesti työskentelet Stadiumilla vielä vuoden päästä?

Erittäin todennäköisesti Luultavasti En osaa sanoa Todennäköisesti en En missään tapauksessa

Mitkä olisivat todennäköisimmät syyt irtisanoutumiseesi? Voit valita enintään kolme tärkeintä.

Opiskelu
 Muutto toiselle paikkakunnalle
 Uusi mieluisampi työpaikka
 Uusi oman alan työpaikka
 Tyytymättömyys työtä ja työn sisältöä kohtaan
 Tyytymättömyys työkaluista kohtaan
 Tyytymättömyys esimiestä kohtaan
 Tyytymättömyys Stadiumia kohtaan
 Muutokset työpaikalla
 Työajat
 Jokin muu

2.12.2018

E-lomake - Sitoutuneisuuskartoitus nykyisille työntekijöille

Jos vastasit ylempään "Jokin muu", mikä?

Esimiestyö

Toiko myymäläpäälliköiden vaihtaminen mukanaan mielestäsi hyviä vai huonoja muutoksia?

- Enimmäkseen huonoja
 Osittain huonoja
 Ei hyvää eikä huonoa
 Osittain hyviä
 Enimmäkseen hyviä
 Aloitin työt vaihdoksen jälkeen

Voisiko esimiehesi tehdä jotain toisin, jotta olisit sitoutuneempi työpaikkaasi? Mitä?

Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täys
Voin luottaa esimieheeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan esimiestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut palautetta työstäni esimieheiltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että voin keskustella työhön liittyvistä asioista avoimesti esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että vahvuksiani hyödynnetään monipuolisesti työnjaossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyö on vahvistanut timihenkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä samanarvoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ei vaadi minulta liikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyö on johdonmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen esimieheni osaksi tiimiä pelkän johtajan roolin sijasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millaisia asioita toivoisit esimiehesi ottavan huomioon omissa työssään?

Tietojen lähetykset

Tallenna

High5!

Kysely on nyt päättynyt. Kiitos vastauksistasi!

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

Liite 2 Sitoutuneisuuskartoitus entisille työntekijöille

Vanhan henkilöstön sitoutuneisuus ja työsuhteen päättymisen syyt

Tässä kyselyssä käsitellään erilaisia teemoja henkilöstön sitouttamisesta ja henkilöstöjohtamisesta koskien Stadium Jumboa työnantajana. Kysely toteutetaan osana Laura Parkkarin ja Aleksi Sajarin opinnäytetyötä Henkilöstön sitouttaminen, Case: Stadium Oy Jumbo. Vastaukset raportoidaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

Perustiedot

Mihin ikäluokkaan kuulut?

- 18-20
 21-25
 26 tai vanhempi

Kuinka kauan työskentelit Stadium Jumbossa?

- 0-6 kuukautta
 6-12 kuukautta
 1-2 vuotta
 2-4 vuotta
 4+ vuotta

Mikä sai minut kiinnostumaan Stadiumista työnantajana

- Omat urheiluharrastukset
 Mielikuva Stadiumin toiminnasta
 Kokemukset Stadiumissa asioidmistesta
 Olin kuullut hyvää Stadiumista työnantajana
 Jokin muu

Haitko Stadium Jumboon töihin opiskelujen ohelle tai välivuodeksi?

- En hakenut
 Opiskelujen ohelle
 Välivuodeksi

Sitoutuneisuus

Päätykö työsuhteesi ennen myymäläpäälliköiden vaihdosta?

- Kyllä Ei

Mitkä olivat suurimmat syyt irtisanoutumiseesi? Voit valita enintään 3 tärkeintä.

- Opiskelu
 Muutto toiselle paikkakunnalle
 Uusi mieluisampi työpaikka
 Uusi oman alan työpaikka
 Tyytymättömyys työtä ja työn sisältöä kohtaan
 Tyytymättömyys työkaverit kohtaan
 Tyytymättömyys esimiestä kohtaan
 Tyytymättömyys Stadiumia kohtaan
 Muutokset työpaikalla
 Työajat
 Jokin muu

Jos vastasit ylempään "Jokin muu", mikä?

Valitse mielipidetäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Rekrytointivaihe oli mielestäni johdonmukainen ja jouheva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin täyttäväni vaatimukset onnistuneen perehdytyksen ansiosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadiumin arvot olivat yhdenmukaisia omien arvojeni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin, että minun oli mahdollista edetä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan viestintä esimiehen ja alaisten välillä oli riittävää ja selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn vaatimukset olivat samalla tasolla omien resurssieni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki työtehtävät oli mahdollista suorittaa työvuoron aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työn sisältöön oli mahdollista vaikuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysinen työympäristö tuki jaksamistani työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadium Jumbon työilmapiiri oli mieluisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät tulivat hyvin toimeen keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadium Jumbon esimiestyö oli laadukasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöjohtaminen työpaikallani oli reilua ja tasa-arvoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadium Jumbon tarjoamat työajat olivat joustavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani palkka oli kilpailukykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadiumilla oli hyvät henkilöstöedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstölle järjestettiin riittävästi tapahtumia tai juhlia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tuki minua liikuntaharrastuksessani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.12.2018

E-lomake - Vanhan henkilöstön sitoutuneisuus ja työsuhteen päättymisen syyt

Voisitko harkita palaavasi Stadiumille töihin vielä tulevaisuudessa? Perustele vastauksesi.

Esimiestyö

Toiko myymäläpäälliköiden vaihtaminen mukanaan mielestäsi hyviä vai huonoja muutoksia?

- Enimmäkseen huonoja
 Osittain huonoja
 Ei hyvää eikä huonoa
 Osittain hyviä
 Enimmäkseen hyviä
 Lopetin työt ennen vaihdosta

Oisiko esimiehesi voinut vaikuttaa irtisanoutumispäätökseesi jotenkin? Miten? Miksi?

Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin same
Pystyin luottamaan esimieheeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostin esimiestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain palautetta työstäni suoraan esimieheiltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyin keskustella työhön liittyvistä asioista avoimesti esimieheeni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin, että vahvuksiani hyödynnettiin monipuolisesti työnjaossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyö vahvisti tiimihenkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kohteli kaikkia työntekijöitä samanarvoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheeni ei vaatinut minulta liikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyö oli johdonmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunsin esimieheeni osaksi tiimiä pelkän johtavan roolin sijasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millaisia asioita olisit toivonut esimiehesi ottavan huomioon enemmän omassa työssään?

Tietojen lähetyk

Tallenna

High5!

Kysely on nyt päättynyt. Kiitos vastauksistasi!

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi