

Juha Hokkanen

Tutkimus tavaratalon henkilöstön suhtautumisesta kehitystoimiin

Opinnäytetyö

Kevät 2018

SeAMK liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden koulutusohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Johtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Juha Hokkanen

Työn nimi: Tutkimus tavaratalon henkilöstön suhtautumisesta kehitystoimiin

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 38

Liitteiden lukumäärä: 3

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kyselytutkimuksen avulla saada asiakasyrityksen henkilökunnalta palautetta yrityksen tahtotilasta eli halukkuudesta kehitystoimien suhteen, jotka parantaisivat entisestään työntekijöiden työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Tavaratalolle toteutetun tutkimuksen tarkoituksena oli lisäksi tuottaa tulosten avulla ehdotuksia suuntaa antavista toimenpiteistä henkilöstöjohtamisen avuksi.

Työhyvinvointiin ja sitä kautta työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen vaikuttaa moni tekijä, ja tässä työssä pääasialliseksi näkökulmaksi valittiin motivaatioteoriat ja kuinka niitä voidaan käyttää työhyvinvoinnin tukena. Motivaation niin ulkoiset kuin sisäiset tekijät vaikuttavat ihmisen toimintaan jatkuvasti, joten työtyytyväisyyttä voidaan tarkastella motivaatiotekijöiden kautta.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, ja se toteutettiin paperisella kyselylomakkeella. Kyselylomakkeessa kysymykset alkoivat strukturoiduilla Likertin asteikon mukaisilla väittämillä ja osittain käytettiin myös avoimia kysymyksiä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat henkilöstön positiivisen suhtautumisen meneillään oleviin kehitystoimenpiteisiin sekä halukkuuden kehittää itseään ja työympäristöään. Kehitettäviä kohteita löytyi niin työvälineistä kuin osastojen välisestä yhteistyöstä ja koulutusmahdollisuuksista.

Avainsanat: työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työtyytymättömyys, motivaatioteoriat, motivaatio

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Leadership and Development of Business Management

Author: Juha Hokkanen

Title of thesis: Study on the attitudes of the staff of a department store towards development actions

Supervisor: Beata Tajjala

Year: 2018

Number of pages: 38

Number of appendices: 3

The purpose of this thesis was to provide, using a survey, feedback from the commissioner's customer service staff about the company's willingness to take development actions, which would further improve employee motivation and job satisfaction. Additionally, the purpose of the study was to produce suggestions as guiding measures to contribute to the company's staff management.

Well-being at work and consequent job satisfaction and dissatisfaction are influenced by many factors and, in this work, the motivational theories were chosen as the main point of view, and how they can be used to support well-being at work. In motivation, both external and internal factors have a continuous impact on human activity; therefore, work satisfaction can be viewed through motivation factors.

The study used a quantitative research method, and it was carried out using a questionnaire, in which the questions started with structured statements following the Likert scale. It also included some open-ended questions.

The results of the study demonstrated that, among the staff, there is a positive attitude to the ongoing development measures, and the staff are willing to develop themselves and their working environment. Targets for development were found in the tools used, interdepartmental co-operation, and training opportunities.

Keywords: well-being at work, job satisfaction, job dissatisfaction, motivation theories, motivation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 MOTIVAATIOTEKIJÄT TYÖHYVINVOINNIN TUKENA.....	8
2.1 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys.....	8
2.2 Hawthorne-tutkimukset.....	9
2.3 Motivaatioteoriat.....	10
2.3.1 Maslowin tarvehierarkia.....	10
2.3.2 McGregorin X ja Y -teoria.....	11
2.3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	12
2.3.4 Alderferin tarvemalli (ERG-teoria).....	13
2.3.5 McClellandin suoritusmotivaatioteoria.....	14
2.3.6 Locken tavoitteenasetantateoria.....	15
2.3.7 Vroomin odotusarvoteoria.....	16
2.3.8 Adamsin kohtuullisuusteoria.....	16
2.4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	17
2.5 Työtytymättömyys.....	19
3 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT.....	21
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	21
3.2 Tutkimuksen kohde.....	22
3.3 Tutkimuslomake.....	22
4 TULOKSET.....	24
4.1 Strukturoidut kysymykset.....	24
4.2 Avoimet kysymykset.....	27
5 TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	29
5.1 Strukturoidut kysymykset.....	29
5.2 Avoimet kysymykset.....	32

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	34
LÄHTEET	36
LIITTEET	38

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia	11
Kuvio 2. Motivaatio- ja hygieniehtekijät	13
Kuvio 3. Locken työmotivaation tavoitteenasetantateoria	15
Kuvio 4. Adamsin kohtuullisuusteoria	17
Kuvio 5. Strukturoitujen kysymysten tulokset	25

Käytetyt termit ja lyhenteet

Työtyytyväisyys	Tunnetila, joka ilmaisee, kuinka työntekijä kokee työnsä (Finto 2018).
Työhyvinvointi	Yksilöiden kokema työyhteisön tuottama ja ylläpitämä tila, jota voidaan arvioida työterveyden, työturvallisuuden ja tu- loksellisuuden merkityksellisyyden kannalta (Finto 2018).
Työmotivaatio	Työntekijän tai ryhmän tietoiset tai tiedostamattomat motiivit, jotka ohjaavat suhtautumista työhön ja vaikuttavat työ- hyvinvointiin (Finto 2018).

1 JOHDANTO

Työntekijöiden kokemus työstään on parempi hyvissä työoloissa. Tyynismaa (2018, 8) kirjoittaa Ilkka-lehden artikkelissa työterveyshuollon erikoislääkärin kommentin tuoreesta selvityksestä: ”Ihmisten kokemukset työstään ovat paljon parempia silloin, kun esimies koetaan oikeudenmukaiseksi ja työyhteisö on toimiva.”

Työtyytyväisyys, työn ilo ja motivaatio ovat osa työhyvinvointia. Jos työntekijät ovat tyytyväisiä oloihinsa, he suoriutuvat paremmin ja tuottavuus nousee. Kaupan alalla tämä näkyy ulospäin myymälän yleiskunnossa ja asiakaspalvelussa. Tyytyväinen myyjä todennäköisemmin palvelee asiakasta paremmin ja saa aikaan siten parempaa myyntiä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada asiakasyrityksen henkilöstöltä palautetta yrityksen tahtotilasta eli halukkuudesta kehitystoimien suhteen jotka parantaisivat entistään työntekijöiden työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Tavoitteena oli tuottaa myös suuntaa antavia ehdotuksia kehitystoimien toteuttamiseen. Tutkimusongelmaksi muodostui tavaratalon henkilöstön mielipiteiden selvittäminen koskien alkavia kehitystoimia sekä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Työn laajuus rajattiin siten, että tutkittava joukko oli tavaratalon myyjät sekä kassahenkilöstö.

2 MOTIVAATIOTEKIJÄT TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

2.1 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

Työhyvinvointi ja sen osana työtyytyväisyys ovat tärkeä ja kaikkeen vaikuttava tekijä työmaailmassa. Hyppänen (2013, 165) käsittelee aihetta kirjassaan ”Esimiesosaaminen” ja kertoo työhyvinvoinnin vaikuttavan tuottavuuteen ja tuloksiin. Sen eteen kannattaa nähdä vaivaa ja hän toteaa kaikkien hyötyvän siitä.

Työterveyslaitoksen (2018) määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämänhallintaa tukevaksi. Kauhanen (2009, 201) määrittelee työhyvinvoinnin sellaiseksi työolojen kehittämiseksi, työn järjestämiseksi ja johtamiseksi, joka tyydyttäisi sekä yksilöä että organisaatiota.

Hyppänen (2013, 165–166) kertoo kuinka työhyvinvoinnilla ja työtyytyväisyydellä on tutkijoita pidemmän aikaa kiinnostanut syy-seuraussuhde liiketoiminnallisten tulosten kanssa. Onko työhyvinvointi seurausta menestyvästä liiketoiminnasta vai kenties toisinpäin? Hyppänen sanoo, että tarkka mittaaminen tällä saralla ei ole mahdollista mutta on olemassa näyttöä siitä, että menestyvät yritykset menestyvät hyvin niin taloudellisesti kuin henkilöstötyytyväisyydellä mitattuna. Viitala (2004, 290) on sitä mieltä myös, kuinka vain hyvinvoiva henkilöstö voi taata tuloksellisuuden yrityksen toiminnassa.

Kansallisessa työelämän kehittämisohjelmassa on tehty tutkimus, jonka mukaan suomalaisten ihannetyöpaikkaa luonnehditaan seuraavasti. Työpaikka on tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen. Palkka- ja palkitsemispolitiikka ovat reiluja. Työllä on tarkoitus. Työntekijät tietävät tavoitteensa. Kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan kehittämiseen. Ilmapiiri on avoin. Tietoa on saatavilla tarpeeksi. Kaikilla on mahdollisuus hyviin työolosuhteisiin ja työvälineisiin. Työ- ja yksityiselämä on mahdollista sovittaa yhteen. (Hyppänen 2013, 166.)

Hyppänen (2013, 166) toteaa, kuinka hyvinvoiva ihminen saa enemmän ja parempia tuloksia aikaan kuin huonosti voiva. Hän jatkaa ja kertoo, kuinka tämän perus-

teella voidaan todeta työhyvinvoinnin parantavan tuloksellisuutta, henkilöstötyytyväisyyttä, asiakaspalvelua ja siten asiakastytyväisyyttä. Hyvä työhyvinvointi vähentää myös vaihtuvuutta, sairauslomia ja tapaturmia sekä pienentää eläkekustannuksia.

Myös Xanthopouloun (2012, 4) artikkelissa työntekijöiden hyvinvoinnista ilmaistiin kuinka onnellisuus assosioi ja ennakoii onnistuneita töihin liittyviä tuloksia kuten parempaa palautetta esimieheltä, korkeampaa luovuutta ongelmaratkaisukyvyissä, poissaolojen vähentymistä ja sitoutumista.

2.2 Hawthorne-tutkimukset

Hersey, Blanchard ja Johnson (2001, 57–59) kertovat Hawthorne-tutkimuksista, jotka tapahtuivat 1920-luvulla Hawthornen tehtailla Illinoisissa. Tehtaassa päätettiin tutkia valaistuksen vaikutusta työntekijöiden tuottavuuteen. Testiryhmä työskenteli vaihtelevissa valaistusolosuhteissa ja kontrolliryhmä normaaliolosuhteissa. Yllätyksekseen tutkijat huomasivat tuottavuuden paranevan molemmissa ryhmissä.

Tutkimusten pääanti olikin siten se, että pelkästään henkilöstön tutkiminen ja sitä kautta heihin kohdistunut huomio lisäsi arvostuksen tunnetta työntekijöissä. Tämä arvostuksen tunne johti parempaan tuottavuuteen, kun työntekijät kokivat olevansa tärkeitä ja oleellinen osa yritystä kasvottomien yksilöiden sijaan.

Hersey ym. (2001, 58–59) jatkavat selittämällä näiden tutkimusten tärkeyttä. Ne antoivat ymmärtää, että johdon tuli tutkia ja käsittää ihmisten välisiä suhteita, sillä ne olivat suurimpia tekijöitä tuottavuuden suhteen. Kun työntekijät kokivat pätevyyttä ja arvostusta työssään, nousi myös tuottavuus. Hawthorne-tutkimukset olivat tärkeä kipinä myöhemmille henkilöstöjohtamisen tutkimuksille ja niihin liittyville teorioille, kuten erilaisille motivaatioteorioille.

2.3 Motivaatioteoriat

Työtyytymättömyyttä ja tyytyväisyyttä voidaan tutkia motivaatioteorioiden näkökulmasta. Kauhanen (2009, 112) kertoo, kuinka Yhdysvalloissa on kehitetty useita motivaatioteorioita. Hänen mukaansa keskeisimmät niistä ovat Maslowin tarvehierarkia, McGregorin X ja Y -teoria sekä Herzbergin kaksifaktoriteoria.

Motivaatioteoriat jakaantuvat tarveteorioihin ja prosessiteorioihin (Viitala 2004, 155). Ensin mainittuja edustavat Maslowin, McGregorin sekä Herzbergin teoriat. Myös Alderferin tarvemalli ja McClellandin suoritusmotivaatioteoria kuuluvat näihin. Prosessiteorioita edustavat Locken tavoitteenasetantateoria, Vroomin odotusarvoteoria, sekä Adamsin kohtuullisuusteoria (Viitala, 158–159).

Tarveteoriat saivat alkunsa Maslowin tarvehierarkiasta, joka korosti henkisten ja yhteisöllisten arvojen roolia motivaation synnyssä (Peltonen 2010, 73). Viitala (2004, 154) kertoo Maslowin mallin ja useiden muidenkin motivaatioteorioiden lähestymistavan perustuvan ajatukseen siitä, kuinka käyttäytyminen saa voimansa sisäisistä tarpeista, joita ihminen pyrkii toiminnallaan täyttämään.

Prosessiteoriat puolestaan selvittävät tietorakenteita motivaation taustalla (Viitala 2004, 155). Tässä tarkastelussa otetaan huomioon mukaan tehtäväympäristö ja sosiaaliset prosessit (Viitala, 157). Viitala jatkaa kuinka toisten ihmisten odotukset ja tarve hyväksytyksi tulemisesta ovat olennaisia prosessiteorioissa. Kognitiivinen inkonsistenssi eli tasapainon hakeminen työtehtävään liittyvien tarpeiden ja tehtävän ominaispiirteiden välillä on myös osana prosessiteorioita, kertoo Viitala. Tämän tasapainon löytyessä löytyy myös motivaatio. Seuraavaksi esitellään nämä tunnetuimmat motivaatioteoriat pääpiirteissään.

2.3.1 Maslowin tarvehierarkia

Rauramo (2008, 29) esittelee kirjassaan Maslowin (1943) tarvehierarkian. Sen mukaan ihmisen tarpeet muodostavat usein portaikkona tai pyramidina kuvatun tarvehierarkian. Siihen kuuluu olennaisesti ainakin viisi tavoitetta tai perustarvetta. Ne

ovat nousevassa järjestyksessä: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, rakkau-
den tarve sekä arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Perustarpeet ovat toisis-
taan riippuvaisia siinä mielessä, että kun alempi taso on hyvin tai melko hyvin tyy-
dytetty, alkaa seuraavan tason tarve hallita tietoista elämää. Kuviossa 1 esitetään
Maslowin tarvehierarkia pyramidin muodossa.



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia (Lämsä & Päivike 2013, 82).

2.3.2 McGregorin X ja Y -teoria

McGregorin X ja Y -teoria (McGregor 1960) perustuu kahdenlaiselle olettamukselle
työntekijöiden yleisluonteesta (Hersey ym. 2001, 59–61). Teoria X:n mukaan työ on
lähtökohtaisesti epämiellyttävää useimmille ihmisille. Ihmisillä ei ole kunnianhimoa
ja he mieluusti ovat ohjattavina. Luovuudelle ongelmanratkaisussa ei ole juurikaan
sijaa. Motivaatio tapahtuu vain fysiologisten tarpeiden ja turvallisuuden tasoilla sekä
ihmisiä pitää valvoa ja patistaa organisaation tulosten saavuttamiseksi.

Teoria Y:n mukaan työ on ihmisille luontaista, jos olosuhteet ovat hyvät. Ihmisten
itsehallinta on tärkeää organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Ihmisillä on luo-

vuutta ongelmaratkaisuun ja motivoituminen tapahtuu niin itsensä toteuttamisen tasolla kuin alemmillakin tasoilla. Hyvin motivoituina työntekijät ovat itseohjautuvia ja luovia. (Hersey ym. 2001, 60.)

Hersey ym. (2001, 61) mainitsevat Y-teorian mukaisen asenteen johtamisessa olevan suotavaa mutta kuinka jotkin johtajat saattavat tarvita X-teorian mukaista toimintaa yksilön ohjaamisessa, kunnes tämä on enemmän Y-teorian kaltainen työntekijä.

Peltonen (2010, 73) kuvailee McGregorin X ja Y -teorioita siten, että teoria X on maailmankuva, jossa työntekijöiden nähdään olevan perusluonteeltaan laiskoja, mutta taloudellisilla palkkioilla ohjaittavia. Teoria Y olettaa ihmisten olevan itsensä kehittämisestä kiinnostuneita ja heille kannattaa antaa mahdollisuuksia henkilökohtaisen potentiaalin hyödyntämiseen.

2.3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin (1966) kaksifaktoriteoria käsittelee motivaatiota enemmän työn kontekstissa kuin Maslow. Teoria määrittelee kaksi perusulottuvuutta työhön. (Viitala 2004, 156.) Nämä ulottuvuudet elementteineen kuvataan kuviossa 2.

Ulkoiset olosuhteet eli hygieniehtekijät. Näihin kuuluvat esimerkiksi suhteet esimiesten ja alaisten välillä, status, yhteisön ilmapiiri, eri menettelytavat ja hallinto, palkkaus, työpaikan pysyvyys, siisteys ja turvallisuus sekä ihmissuhteet työpaikalla. Nämä listatut tekijät eivät itsessään tuota hyvää suoritusta työn suhteen mutta huonosti hoidettuina aiheuttavat tyytymättömyyttä. (Viitala 2004, 156.)

Itse työ eli motivaatiotekijät. Näitä ovat työn sisältö, koetut saavutukset, muilta saatu tunnustus, vastuun kokemus, oppimisen tunne, kasvaminen sekä mahdollisuudet uralla etenemiseen (Viitala 2004, 156–157). Nämä motivaatiotekijät ratkaisevat sen, pyrkiikö työntekijä hyvään työsuoritukseen. Ilman näitä tekijöitä työ on vain mekaanista suorittamista ja heikoimmillaan ehdottoman minimin tekemistä. Rutiniinomaisen työn kohdalla nämä ylemmän tason tarpeet joudutaan tyydyttämään muualla kuten työn ulkopuolella. (Viitala, 156–157.) Kuviossa 2 esitetään Herzbergin motivaatio- ja hygieniehtekijät.

Motivaatiotekijät:	Hygieniatekijät:
<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät työympäristöön - lisäävät työtyytymättömyyttä
<ul style="list-style-type: none"> Tunnustus työstä Saavutukset työssä Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä Ylennys Vastuu Työ sinänsä 	<ul style="list-style-type: none"> Yrityspolitiikka ja hallinto Henkilösuhteet esimieheen Henkilösuhteet työtovereihin Työskentelyolosuhteet Palkka, status Työturvallisuus

Kuvio 2. Motivaatio- ja hygieniatekijät (Lämsä & Päivike 2013, 84).

Kauhasen (2009, 112) sanoin, Herzbergin tutkimuksissa havaittiin työtyytyväisyyttä useimmiten aikaan saavan: saavutukset, tunnustus, työ sinänsä, vastuu ja kasvu. Hyvin hoidettuina lähes merkityksettömiä ja huonosti hoidettuina tyytymättömyyttä aiheuttavia ovat: yrityspolitiikka ja hallinto, työnjohto, suhteet työnjohtoon, palkka, suhteet työtovereihin, henkilökohtainen elämäntilanne, suhteet alaisiin, status (arvoasema ja sen merkit) ja turvallisuus.

2.3.4 Alderferin tarvemalli (ERG-teoria)

Alderferin tarvemallia (1972) pidetään Hersey'n ym. (2001, 41) mukaan uudistettuna ja uudelleen järjestettynä versiona Maslowin mallista. Viitala (2004, 157) selittää, kuinka Alderferin mallissa ihmisen kolme päätarvetta ovat motivaation vaikuttajina: olemassaolon tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja kehittymisen tarve. Näihin sisältyvät kaikki Maslowin mallissa esitetyt asiat.

Tämä malli on Viitalan (2004, 157) mukaan selkeä ja tarjoaa yksinkertaisen selityksen nykyiselle valtavirralla henkilöstön johtamisessa, jossa jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia viedään eteenpäin.

Hersey ym. (2001, 41) vertaavat Alderferin mallia Maslowin tarvehierarkiaan ja toteaa Alderferin mallin mahdollistavan useamman kuin yhden tarpeen ohjaavan toimintaa enemmän tai vähemmän yhtäaikaisesti. Alderferin malli antaa hänen mukaansa ymmärtää myös, että henkilö voi siirtyä tarvetasolta alemman tason tarpeen tavoitteluun, mikäli henkilö kohtaa turhautumista tai esteitä nykyisen tason tyytyväisyyttä tavoitellessaan.

2.3.5 McClellandin suoritusmotivaatioteoria

McClellandin (1961) suoritusmotivaatioteoriassa keskeistä on, että suoritusmotivaatio voi vaihdella voimakkaasti eri ihmisten välillä. Viitala (2004, 157) mainitsee myös, kuinka teorian mukaan suoritusmotivaatio on erityisen vahva esimerkiksi yrittäjillä. Nämä korkean suoritustarpeen omaavat henkilöt nauttivat tilanteista, joita voi kuvata seuraavasti. Henkilökohtaisilla ponnisteluilla on merkitystä. Tehtävät ovat sopivan haastavia. Menestyminen on mitattavissa joko numeerisesti tai palautteen muodossa. Luovuudelle on sijaa ja toiminnassa voi suuntautua kohti tulevaisuutta.

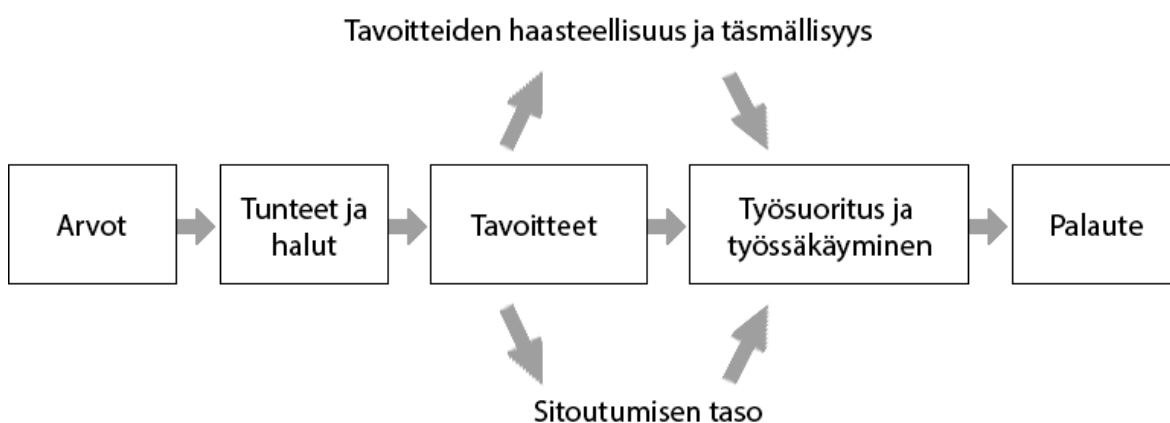
Viitala (2004, 154) jatkaa kertomalla väitteen, jonka mukaan vain noin kymmenen prosenttia ihmisistä kuuluisi korkean suoritusmotivaation omaavien joukkoon. McClelland kuitenkin uskoo ihmisten suoritusmotivaation vahvistamiseen heitä kouluttamalla sekä tehtävien haastavuutta lisäämällä. Näiden ihmisten kohdalla palkan voidaan ajatella olevan enemmän palaute työstä kuin motivaatiotekijä itsessään.

Ruohotie (1998, 53) vielä lisäksi mainitsee, kuinka McClellandin teoriassa yrittäjähenkisillä ilmenee halu näyttää oma erinomaisuutensa ja haastavien riskien ottaminen. Tarve välittömästä palautteesta, luonteenomainen pyrkimys asettaa aikatauluja, vastuun kanto omista tekemisistään ja rohkeneminen innovatiiviseen toimintaan ovat luonteenomaisia.

2.3.6 Locken tavoitteenasetantateoria

Locke ja hänen tavoitteenasetantateoriansa (1975) on Viitalan (2004, 158) mukaan vaikuttanut vahvasti vallitseviin ajatuksiin johtamisesta. Se tunnetaan myös tavoitejohtamisen nimellä johtamiskäytännöissä. Teoria pohjautuu siihen, että kun ihmisellä on selkeä ja mitattavissa oleva tavoite, hän motivoituu ja kykenee parantamaan suorituksiaan.

Viitala (2004, 158) jatkaa, kuinka pelkästään tavoitteiden asettaminen on suoritus-ten kannalta edullista, mutta työtehoon vaikuttaa tavoitteiden saavuttamisen myötä tuleva palaute. Tavoitteen tulisi olla myös työntekijän hyväksymä ja saavutettavaksi kokema, mikäli halutaan paras mahdollinen motivaatio. Kuviossa 3 havainnollistetaan tavoitteenasetantateoriaa.



Kuvio 3. Locken työmotivaation tavoitteenasetantateoria (Lämsä & Päivike 2013, 89).

Ruohotie (1998, 56) mainitsee yhden teoriasta johdettavista yleistyksistä, jonka mukaan spesifiset ja haastavat tavoitteet johtavat laadultaan parempaan suunnitelmallisuuteen kuin, sanomalla vain "tee parhaasi". Toinen hänen mainitsemansa yleistys on, kun ihmiset vaikean määrällisen tavoitteen edessä saattavat tinkiä laadusta. Luotto omiin kykyihin suoriutua tehtävästä on tärkeää, jottei näin käy mutta laadun varmistamiseksi laatutavoitteet ovat hyvä asia määrätavoitteiden lisäksi.

2.3.7 Vroomin odotusarvoteoria

Viitala (2004, 158) kertoo, kuinka Vroomin odotusarvoteoria (1964) olettaa ihmisen toiminnassaan aina pyrkivän minimoimaan negatiiviset asiat ja maksimoimaan hyödyn ja nautinnon. Teorian mukaan työntekijä arvioi suorituksen ja sen eteen nähtävän vaivan sekä suorituksen ja siitä saatavan palkkion välisiä yhteyksiä.

Työntekijä lisää työtahtiaan, jos hän uskoo sillä pääsevänsä parempaan suoritukseen. Vastaavasti käänteinen reaktio on myös mahdollinen. Houkutteleviksi koettuja lisäpalkkioita ja kannustimia odottaessa ihminen pyrkii nostamaan suoritustaan. Viitala (2004, 158) jatkaa kertomalla tutkimuksista, joiden mukaan motivaatio työhön on korkeimmillaan, kun se on sopivan haastavaa ja se voi onnistua tai epäonnistua. Vroomin teoriassa oleellista motivoitumisen kannalta on työntekijän käsitys omista kyvyistään ja voimastaan vaikuttaa (Viitala 2004, 158–159).

2.3.8 Adamsin kohtuullisuusteoria

Viitala (2004, 159) kirjoittaa Adamsin kohtuullisuusteoriasta (1963) siitä, kuinka ihminen pyrkii hakemaan kohdallaan kohtuullisuutta suhteessa muihin. Ihminen punnitsee omaan asemaansa ja panostaan suhteessa saatuihin vastikkeisiin kuten palkkaan ja arvostukseen. Ihminen sitten vertaa saamaansa mielikuvaa toisiin ihmisiin.

Viitala (2004, 159) kertoo tämänkaltaisen vertailun olevan kohtalokasta työpaikoilla, jos moni kokee olevansa alipalkittu suhteessa muihin työntekijöihin. Hän jatkaa, kuinka ylipalkitseminen ei ole niin haitallista koska se voi johtaa syyllisyyden tunteeseen ja sitä kautta kovempaan suorittamiseen kohtuullisuuden saavuttamiseksi. Paras tilanne teorian mukaan on, että kaikki työpaikalla tunsivat olevansa oikeudenmukaisesti palkittu. Tärkeää on huomioida miten ihmiselle eri asiat voivat olla keskeisiä. Toisille palkka on tärkeämpi kuin uralla etenemisen mahdollisuus tai osalle työpaikan varmuus voi olla tärkeintä. Kuviossa 4 havainnollistetaan millaisessa tilanteessa tasapaino ja epätasapaino saattavat esiintyä.

Tasapaino:	<u>Panos, jonka minä uhraan työhöni (100)</u> <u>Panos, jonka sinä uhraat työhösi (100)</u> <u>Palkkio, jonka minä saan työstäni(100)</u> <u>Palkkio, jonka sinä saat työstäsi(100)</u>
Epätasapaino: (alipalkkio)	<u>Panos, jonka minä uhraan työhöni (100)</u> <u>Panos, jonka sinä uhraat työhösi (100)</u> <u>Palkkio, jonka minä saan työstäni(100)</u> <u>Palkkio, jonka sinä saat työstäsi(125)</u>
Epätasapaino: (ylipalkkio)	<u>Panos, jonka minä uhraan työhöni (100)</u> <u>Panos, jonka sinä uhraat työhösi (100)</u> <u>Palkkio, jonka minä saan työstäni(125)</u> <u>Palkkio, jonka sinä saat työstäsi(100)</u>

Kuvio 4. Adamsin kohtuullisuusteoria (Lämsä & Päivike 2013, 87).

2.4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Hyppänen (2013, 167) mainitsee toimivan työyhteisön yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavana isona tekijänä. Sen perustana on työyhteisön selkeä perustehtävä ja työyhteisöä tukevinä tekijöinä ovat organisaation rakenne, johtamistapa, töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt sekä avoin vuorovaikutus ja jatkuva arviointi.

Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä puhuttaessa Hyppänen (2013, 168) kertoo työkyvystä. Se on laaja kokonaisuus mutta pelkistetyksi se voidaan kuvata seuraavasti: perustana on terveys, jota seuraa ammatillinen osaaminen ja arvot. Arvot pitävät sisällään myös asenteet ja motivaation. Seuraavana tulee työ itse ja siitä tarkasteltavina kohteina työolot, työn sisältö, työyhteisö ja esimiestyö. Näiden edellä mainittujen päälle rakentuu ihmisen työkyky.

Työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä kirjoittaa myös Kauhanen (2009, 200–201). Hän mainitsee seuraavia tekijöitä: hyvän johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat tasa-arvo, työkyky ja työterveys sekä työturvallisuus.

Hyppänen (2013, 170–171) tiivistää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä toteamalla arjen kokemusten yksilöllisen tuntemisen muodostavan kokemuksen työhyvinvoinnista. Arjen kokemukset voidaan jakaa työhön sekä MOVE- ja PALO-tekijöihin. Työ kattaa sen sisällön, tehtävien merkityksellisyyden, työmenetelmät sekä saatu tuki ja johtamistapa. MOVE-tekijät ovat motivaatio, osaaminen, voimavarat ja elämäntilanne. PALO-tekijöitä taas ovat palkka, asiakkaat, luottamus ja osallisuus.

Motivaatioteorioiden kautta voi paremmin ymmärtää mikä saa ihmiset toimimaan ja menestymään. Jos ihmiset menestyvät työpaikalla niin henkisesti kuin fyysisesti, voi olettaa, että työhyvinvoinnin tavoitteet ovat suurelta osin saavutettu. Juuri tässä on syy, miksi tässä opinnäytetyössä on esitelty tunnetuimmat motivaatioteoriat. Niiden oppeja on voitu hyödyntää tutkimusosuuden laadinnassa ja tulosten tulkinnassa.

Maslowin tarvehierarkiaan (1943) pohjautuu moni myöhemmistä teorioista ja sen vaikutukset näkyvät edelleen ajattelussa ihmisten toiminnasta. Joskin kokonaiskuva on monipuolistunut eikä ole aivan niin yksiselitteinen kuin Maslow sen esitti. Työntekijän tarpeita hyvinvointia ajatellen voi silti havainnollistuksen nimessä esittää viisiportaisesti Maslowin mallin mukaan. Rauramo (2008, 34) mallinsi Maslowin portaiden työelämän kontekstissa hyvin, käytännössä sisällyttäen siihen muiden motivaatioteorioiden elementtejä. Seuraavana läpikäytävät tasot ovat siis sovellettu ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja niiden vaikutuksesta motivaatioon (s. 34).

Alin taso eli psyko-fysiologiset perustarpeet käsittävät työn kuormittavuuden, ruokailun työpaikalla, työterveyshuollon ja työntekijän osalta terveelliset elintavat (Rauramo 2008, 34). Myös kyselyt, terveystarkastukset ja fyysisen kunnon mittaukset kuuluvat tähän. Tavoitteena on löytää henkilölle hänen mittoihinsa sopiva työ mahdollistaen kuitenkin sopivasti vapaa-aikaa, riittävän ja laadukkaan ravinnon, liikunnan sekä sairauksien hoidon ja ehkäisyn.

Seuraava taso on turvallisuuden tarve, ja se sisältää työsuhteen ja työolot (Rauramo 2008, 34). Työntekijän osalta siihen kuuluvat turvalliset sekä myös ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat. Arviointia ajatellen tilastot, riskit ja työpaikkaselvitykset ovat osa tätä tasoa. Työntekijän kannalta tärkeää on työn pysyvyys, toimeentulo, turvallisuus työssä ja työympäristössä sekä työyhteisön oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus.

Kolmantena tasona tulee rakkauden tarpeen sijalla liittymisen tarve. Se käsittää työyhteisön, johtamisen ja verkostot (Rauramo 2008, 34). Työntekijän näkökulmasta siihen kuuluu joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen ja kehitysmuutokset. Arvioinnin suhteen työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt ovat osa tätä tasoa. Toimenpiteiden osalta yhteishenkeä tukevat toimet ovat tärkeitä. Kuten myös henkilöstöstä ja sen tuloksesta huolehtiminen sekä sisäinen ja ulkoinen yhteistyö.

Neljäntenä ja erittäin tärkeänä tasona seuraa arvostuksen tarve. Se pitää sisällään arvot, toiminnan, talouden, palkitsemisen, palautteen ja kehityskeskustelut (Rauramo 2008, 34). Työntekijälle tämä tarkoittaa aktiivista roolia organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Arviointiin sisältyy edellisen tason lailla työtyytyväisyyskyselyt mutta myös taloudellisten ja toiminnallisten tulosten tarkastelu. Eettinen kestävyys arvoissa, oikeudenmukainen palkitseminen sekä toiminnan kehittäminen ja arviointi ovat arvostusta ajavia toimintatapoja.

Viimeinen taso on itsensä toteuttamisen tarve. Osaamisen hallinta organisaatiossa, mielekäs työ, luovuus ja vapaus ovat kaikki tähän tasoon kuuluvia (Rauramo 2008, 34). Työntekijän oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito ovat osa tätä. Myös kehityskeskustelut kuuluvat arviointiin tällä tasolla kuten myös henkilöiden osaamisprofiilit, innovaatiot sekä tieteelliset ja taiteelliset tuotokset. Toimenpiteiden osalta omien edellytysten täysi hyödyntäminen on keskeistä. Tähän kuuluu myös uuden tiedon tuottaminen ja esteettiset elämykset.

2.5 Työtytymättömyys

Monenlaiset tekijät voivat vaikuttaa työtytymättömyyden syntyyn. Hyppäsen (2013, 173) mukaan esimerkiksi uudella työntekijällä voi olla todellisuudesta poikkeavia odotuksia työyhteisöstään. Elämäntilanne, osaaminen tai työyhteisön tilanne voivat muuttaa työtytyväisyyden tyytymättömyydeksi ajan mittaan ja muutosten tapahtuessa.

Hyppänen (2013, 173) kertoo kuinka tyytymättömän henkilö voi tuoda tyytymättömyyttään esille pyrkimällä vaikuttamaan sitä aiheuttaviin asioihin. Yhteyden ottaminen esimieheen, työsuojeluvaltuutettuun tai luottamusmieheen ovat yleisimpiä keinoja pyrkiä parannuksiin. Hyppänen (s. 173) mainitsee tyytymättömyyden saatavan ilmetä myös negatiivisena toimintana. Tämän kaltainen toiminta voi pitää sisällään uhkailua, yleistä vastustamista, uuden työpaikan etsintää tai jopa aikaisemman eläkkeelle lähdön suunnittelua.

Henkilöstötutkimukset ovat kanava, jota pitkin henkilöstö pyrkii vaikuttamaan työasioihinsa nimettömästi. Kuten Hyppänenkin (2013, 174) toteaa, on tärkeää hyödyntää henkilöstötutkimuksissa esiintyviä teemoja työyhteisön kehittämisessä. Aivan kuten tämän opinnäytetyön tarkoituksena on.

Passiivisuus on myös yksi tyytymättömyyden ilmenemismuodoista. Työntekijä voi tällöin toivoa asioiden paranevan tulevaisuudessa. Passiivisen lähestymisen syinä voi olla lojaalius työnantajaa kohtaan tai henkilökohtaisten vaihtoehtojen vähäisyys ja epävarmuus omista työllistymismahdollisuuksista työmarkkinoilla. Usein passiivinen tyytymättömyys näkyy keskittymisenä mekaaniseen toimintaan. Työssään henkilö tekee tällöin vain välttämättömän. Innostukselle tai kehittämiseen osallistumiselle ei ole sijaa. Lisääntyneet poissaolot, huolimattomuus ja virheet voivat olla myös merkkejä passiivisesta tyytymättömyydestä. Työntekijän työsuoritus ei ole tässä tilanteessa paras mahdollinen. (Hyppänen 2013, 174.)

3 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kyselytutkimuksena. Menetelmään päädyttiin siltä pohjalta, että kaupan aiemmat henkilöstötutkimukset oli toteutettu myös kyselytutkimuksina. Vastauksia haluttiin saada koko henkilökunnalta, joten siltäkin osin päädyttiin kyselytutkimukseen, sillä yksittäisten haastattelujen arveltiin vievän liikaa aikaa. Lisäksi kyselytutkimus päätettiin toteuttaa paperisena versiona siksi, koska siten arveltiin saatavan suurempi määrä vastaajia mahdollisimman pienellä kadolla. Tämä perustui siihen, että paperiversion palautusta pystyttiin valvomaan kuittauksen tekemisellä palautuksen yhteydessä.

Laadultaan tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Sen tarkoituksena on selvittää erilaisten vastausten lukumääriä kyselyn kysymyksiin. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuten mikä, missä, paljonko tai kuinka usein. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen osalta keskeistä ovat muun muassa aiemmista tutkimuksista tehtävät johtopäätökset, aiempi teoria, tutkittavien henkilöiden valinta eli perusjoukko, johon tulosten tulee päteä sekä aineiston saaminen tilastolliseen muotoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 129.)

Tämä tutkimusosuus sisältää myös kvalitatiivisia piirteitä. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimista ja vastaa sellaisiin kysymyksiin kuin miksi, miten tai millainen. Tämän kaltainen tutkiminen soveltuu siksi hyvin toiminnan kehittämiseen. Vaikka aineisto kerättiin määrällisen tutkimuksen menetelmin, on kysymyksissä ja vastausten tulkinnassa mukana laadullisen tutkimuksen elementtejä. (Heikkilä 2014, 15.)

3.2 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena oli asiakasyrityksen henkilöstö mukaan lukien tavaratalon kaikki myyjät sekä kassatyöntekijät. Heitä oli yhteensä 52 ja he muodostavat tutkimuksen perusjoukon, eli kohteena olevan joukon, jolta tietoa halutaan. Tutkimus on kokonaistutkimus, sillä koko perusjoukkoa tutkitaan. (Heikkilä 2014, 12.)

3.3 Tutkimuslomake

Tutkimuslomakkeen laadinnan pohjana oli aiempien kaupalle toteutettujen tutkimusten tulosten tarkastelu (Henkilöstötutkimukset 2010–2017). Sieltä nousivat esille kehitettävät seikat kuten yhteistyö osastojen välillä ja työntekijöiden mahdollisuudet kehittymiseen. Toimeksiantajan kanssa neuvoteltiin ja sen seurauksena kysymyksien laadinnassa keskityttiin palautteen saamiseen kaupassa juuri käynnistyvistä kehystoimenpiteistä kuten osastojen välisen yhteistyön parantamisesta. Erityisesti haluttiin tietää olivatko työntekijät tyytyväisiä kaupan tahtotilaan kehittää asioita. Kysymyksissä näkyy myös motivaatioteorioiden hyödyntäminen työntekijöiden tarpeiden selvittämisessä. Alkaen alhaisemman tason tarpeista kuten työympäristöstä ja työvälineistä itsensä toteuttamisen ja kehittymisen tarpeisiin asti. Tärkeää oli selvittää kuinka hyvin nämä tarpeet toteutuvat ja missä on parantamisen varaa.

Toimeksiantajan kanssa käytiin kaksi palaveria, joiden aikana tutkimuslomaketta muokattiin. Lomaketta muokattiin myös ennen molempia palavereja ja vielä lopuksi niiden jälkeen ennen lopullista hyväksyntää. Lomake tehtiin kahden A4-paperin mittaiseksi, jottei se olisi liian pitkä. Tämä oli seurauksena siitä, että kyselyyn vastaminen haluttiin tehdä helpoksi. Kysymyksiä oli kahdenlaisia vastauksen tyyppin mukaan. Osa oli Likertin asteikon mukaisia strukturoituja väittämiä, joihin sai vastata asteikolla yhdestä viiteen mielipiteensä vastaavuuden mukaan. Toinen osa oli avoimia kysymyksiä, joissa oli kussakin kolme riviä tilaa vastaukselle. Lomakkeen rakenne ja kysymysten asettelu pyrittiin tekemään suoraviivaiseksi ja loogiseksi. Siksi esimerkiksi väittämän ”Koen osastojen välisen yhteistyön hyvänä asiana.” jälkeen kysyttiin ”Muuttaisitko osastojen välisessä yhteistyössä jotain?”.

Kysymysten sisältöalueet olivat asenteet, arvot ja mielipiteet (vrt. Heikkilä 2014, 53). Heikkilä (s. 54) mainitsee näiden sisältöalueiden kohdalla kysymysten voivan olla avoimia tai suljettuja. Hän jatkaa kertoen, kuinka suljettujen kysymysten kohdalla usein käytetään Likertin tai Osgoodin asteikkoja. Likertin asteikko valittiin käyttöön, sillä se koettiin sopivan yksinkertaiseksi ja selkeäksi. Avoimia kysymyksiä käytettiin, jotta saataisiin vastauksia kysymyksiin joihin vastausvaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan etukäteen (s. 47). Tutkimuslomake löytyy opinnäytetyön liitteestä 1.

Kyselylomake jaettiin kaupan henkilökunnalle maanantaina 19.3.2018 ja vastausaikaa annettiin viikko, jotta eri työvuoroissa olevat työntekijät saisivat mahdollisuuden vastata. Lomakkeet palautettiin kirjekuoriin suljettuina esimiehille ja sellaisina ne saatiin myös vastausten käsittelyä varten.

4 TULOKSET

Kyselytutkimuksen tulokset esitetään tässä osiossa. Tulokset koottiin Exceliä ja Wordia käyttäen. Exceliin koottiin strukturoitujen kysymysten vastaukset diagrammin muotoon (kuvio 5) sekä myös piirakkakuvioksi vastauksien prosenttiosuuksien mukaan. Wordiin koottiin avointen kysymysten vastaukset ranskalaisin viivoin kysymysten mukaan luokiteltuna.

Ensimmäisenä esitetään strukturoitujen kysymysten tulokset ja niiden vastausosuudet vastausten määrän mukaan. Samat tulokset esitetään myös piirakkakuvioiden avulla prosenttiosuuksina liitteessä 2. Avointen kysymysten tulosten käsittely tapahtuu strukturoitujen kysymysten jälkeen. Koonti niiden alkuperäisistä vastauksista löytyy liitteestä 3.

Tutkimuslomake annettiin 52 työntekijälle mutta vastaajia oli lopulta 30. Kato oli odotettua suurempi. Vaikka vastausprosentti oli n. 58%, tulokset on käsitelty, sillä asiakasyritykselle saatu tieto on silti hyödyllistä. Tulokset ovat siis vain suuntaa antavia eivätkä tilastollisesti luotettavia.

4.1 Strukturoidut kysymykset

Kuviossa 5 esitetään strukturoitujen kysymysten tulokset vastausten määrän mukaan. Tulokset on värikoodattu hahmottamisen helpottamiseksi. Tummanvihreä kuvaa vastauksia joita oli eniten ja vaaleanvihreä niitä joita oli toiseksi eniten. Valkoinen kuvaa kolmanneksi eniten olevia vastauksia ja vaaleanpunainen neljänneksi eniten olevia. Tummanpunainen kuvaa vastauksia joita saatiin vähiten.

Kyselyn tulokset					
1 = eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jonkin verran samaa mieltä, 5 = samaa mieltä					
1. Pääsen toteuttamaan itsenäisesti asioita työssäni.	1	2	3	4	5
Vastausten lukumäärä:	0	2	3	16	9
2. Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin.	1	2	3	4	5
Vastausten lukumäärä:	0	0	9	18	3
3. Olen tyytyväinen nykyiseen tahtotilaan kehittää työpaikkamme epäkohtia.	1	2	3	4	5
Vastausten lukumäärä:	0	3	5	14	8
4. Nykyiset kehityskohteena olevat työolosuhdeparannukset edistävät työmotivaatiani.	1	2	3	4	5
Vastausten lukumäärä:	0	3	7	9	11
5. Koen osastojen välisen yhteistyön hyvänä asiana.	1	2	3	4	5
Vastausten lukumäärä:	0	1	2	11	16
6. Työntekijöiden välinen yhteistyö on kaupan ilmapiirin ja toiminnan kannalta tärkeää.	1	2	3	4	5
Vastausten lukumäärä:	0	0	0	0	30
7. Toimivat työvälineet ja toimintatavat edistävät työssä onnistumistani.	1	2	3	4	5
Vastausten lukumäärä:	0	0	0	3	27
8. Minulle annetaan mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen.	1	2	3	4	5
Vastausten lukumäärä:	0	1	5	15	9

Kuvio 5. Strukturoitujen kysymysten tulokset.

Väitteen yksi ”Pääsen toteuttamaan itsenäisesti asioita työssäni.” antoi positiivisen tuloksen. Yhteensä 83% vastauksista oli positiivisia. Kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka suuri osa kokee itsenäisyyttä työssään.

Seuraava väite ” Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin.” antoi myös pääasiassa positiivisen tuloksen. 70% vastauksista oli positiivisia. Samalla kohdan ”ei samaa eikä eri mieltä” vastauksia oli eniten verrattuna kaikkiin lomakkeen väittämiin. Kokemus vaikuttamisen mahdollisuudesta on tärkeä ja sitä haluttiin mitata tällä kysymyksellä.

Kolmas väite ”Olen tyytyväinen nykyiseen tahtotilaan kehittää työpaikkamme epäkohtia.” oli erityisen tärkeä, sillä asiakasyrityksessä oli alkamassa toimenpiteitä työolojen parantamiseksi edellisen henkilöstötutkimuksen pohjalta. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää yleinen tyytyväisyys johdon asettamaan kehityssuuntaan. Vastaukset olivat enimmäkseen positiivisia (73%) muutamista eriävistä mielipiteistä huolimatta.

Neljäs väite, ”Nykyiset kehityskohteena olevat työolosuhdeparannukset edistävät työmotivaatiotani”, osoittautui tuloksiltaan myös enimmäkseen positiiviseksi sillä 67% vastauksista oli positiivisia. Huomioitavaa kuitenkin on, että kolmannes (33%) vastaajista vastasi joko ”jonkin verran eri mieltä” tai ”ei samaa eikä eri mieltä”. Hajontaa oli eniten tämän väitteen kohdalla.

Viides väite, ”Koen osastojen välisen yhteistyön hyvänä asiana”, oli muutamaa epävarmaa tai eriävää vastausta lukuun ottamatta selkeän positiivinen tuloksiltaan (90%). Osastojen välisen yhteistyön kehittäminen on asiakasyrityksessä ollut yksi keskeisimmistä kehityskohteista. Kysymyksellä haluttiin tarkistaa miten ihmiset suhtautuvat asiaan.

Kuudes väite, ”Työntekijöiden välinen yhteistyö on kaupan ilmapiirin ja toiminnan kannalta tärkeää”, oli ikään kuin jatkoa väitteelle viisi. Tämän kysymyksen tulokset antavat ymmärtää yksiselitteisesti, kuinka tärkeäksi työntekijät kokevat yhteistyön kaupan ilmapiirin kannalta. Kaikki vastaukset olivat ”samaa mieltä” eli 100% vastauksista oli positiivisia.

Seitsemäs väite, ”Toimivat työvälineet ja toimintatavat edistävät työssä onnistumistani”, oli tuloksiltaan lähes identtinen väitteen kuusi kanssa. Ihmiset olivat käytännössä yhtä mieltä työvälineiden ja toimintatapojen tärkeydestä. 90% vastauksista oli ”samaa mieltä” ja 10% ”jonkin verran samaa mieltä”.

Viimeinen väite, ”Minulle annetaan mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen”, oli tärkeä, sillä aikaisempien asiakasyrityksessä toteutettujen kyselyjen (Henkilöstötutkimukset 2010–2017) mukaan tämä on ollut kehityksen tarpeessa oleva osa-alue. Tulokset olivat pääosin positiiviset (80%), vaikka puolet kaikista vastauksista eli 50% olikin ”jonkin verran samaa mieltä”.

4.2 Avoimet kysymykset

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen avoimien kysymysten vastaukset. Tarkat alkuperäiset vastaukset löytyvät liitteestä 3, sillä tässä osiossa tarkastellaan tuloksia suurpiirteisesti ja tiivistäen.

Muuttaisitko osastojen välisessä yhteistyössä jotain?

Tähän kysymykseen saatiin 15 vastausta eli puolet vastaajista jätti vastaamatta siihen. Oma-aloitteisuutta toivottiin enemmän ja muutoksia asenteissa. Asennemuutoksilla annettiin ymmärtää, että kollegoilta kaivattiin suurempaa suuntautumista yhteistyötä ja uuden oppimista kohtaan. Kommunikaation tärkeyttä korostettiin ja toivottiin, että puhelimiin vastattaisiin useammin, myös elintarvikkeen puolelta.

Mitkä työvälineet ja toimintatavat kaipaisivat mielestäsi eniten uusimista?

Tähän kohtaan saatiin 24 vastausta. Kassalinjasto ja sen yleiskunto toistuivat erittäin monessa vastauksessa. Sen lisäksi käytännön työvälineet kuten PDA-laitteet ja pumppukärret mainittiin useasti. Puhelimien uusimista toivottiin myös.

Millaisia mahdollisuuksia toivoisit henkilökohtaiseen kehittymiseen?

Vastauksia saatiin yhdeksän tähän kysymykseen eli vain alle kolmannes vastaajista vastasi siihen. Pääasiassa toiveet koskivat erilaisten koulutusten järjestämistä kuten tuotekoulutuksia, ensiapukoulutusta ja asiakaspalvelukoulutusta. Lisäksi toivottiin vastualueen vaihtoa ja lisää palavereja.

Mikä on parasta työyhteisössäsi?

Tähän kysymykseen saatiin 26 vastausta eli melkein kaikki vastaajat vastasivat siihen. Lähes yksinomaan vastauksissa mainittiin työkaverit parhaana asiana työyhteisössä. Hyvä ilmapiiri ja yhteishenki mainittiin myös.

Muita ajatuksia tai ideoita?

Tähän kohtaan saatiin kaksi vastausta eli erittäin vähän. Toiveena esitettiin työnkierto, jotta useampi osaisi tehdä eri asioita monipuolisesti. Epäilyksiä ilmaistiin siitä,

että työntekijöiden parissa muodostuisi aika ajoin negatiivisessa mielessä eräänlaisia kuppikuntia.

5 TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Strukturoidut kysymykset

Strukturoiduissa kysymyksissä esitetyillä väitteillä pyrittiin selvittämään mitä mieltä työntekijät ovat kaupan toiminnalle tärkeistä asioista. Jokaiseen väittämään saatiin eniten positiivisia ”samaa mieltä” tai ”jonkin verran samaa mieltä” vastauksia. Tämä kertoo siitä, että työntekijöiden asenteet ovat enimmäkseen positiiviset ja asiakas-yrityksen periaatteiden mukaiset.

Toki kaikki eivät olleet samaa mieltä väittämien kanssa ja osa ei osannut sanoa olevansa vastaan tai puolesta vastaamalla ”ei samaa eikä eri mieltä”. Seuraavaksi käydään läpi kysymyksien väittämät ja tarkastellaan mitä niiden tulokset saattavat merkitä.

Valtaosa vastaajista koki pääsevänsä toteuttamaan itsenäisesti asioita työssään. Kuitenkin enemmistö vastasi ”jonkin verran samaa mieltä”, mikä kertoo siitä, että tällä osa-alueella on vielä parantamisen varaa. Herzbergin kaksifaktoriteorian (1966) mukaan sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluu muun muassa vastuun kokemus ja se on muiden tekijöiden ohella ratkaisevaa sen suhteen, pyrkiikö työntekijä hyvään suoritukseen. Muutoin työn tekeminen voi muuttua vain mekaaniseksi suorittamiseksi. Itsenäisyys ja vastuu tekemisistään voi olla työntekijästä riippuen erittäin tärkeä tekijä päivittäisen motivaation kannalta. Suosituksena voisi olla työntekijän itsenäisyyden tarpeen syvempi kartoittaminen esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Moni koki, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin mutta harva oli täysin sitä mieltä. Yllättävän moni vastasi myös ”ei samaa eikä eri mieltä”. Negatiivisia vastauksia ei kuitenkaan ollut. Nämä tulokset kertovat siitä, kuinka vaikuttamisen mahdollisuutta koetaan, mutta siinä on syystä tai toisesta puutteita. Maslowin tarvehierarkiasta (Maslow 1943) löytyvät sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet kuvaavat tilannetta. Mahdollisuus vaikuttaa ympäristöönsä ja omiin tekemiinsä antaa kuvan hyvästä vuorovaikutus tilanteesta ja siitä, että henkilöä ja hänen mielipiteitään arvostetaan. Jos työntekijä kokee vaikuttamismahdollisuutensa puutteellisiksi, on

tästä hyvä keskustella joko henkilökohtaisesti tai viestiä yleisesti vaikuttamisen kanavista ja myöskin näyttää vaikuttamisen vaikutukset. Jos työntekijä ei voi joihinkin asioihin vaikuttaa, on se hyvä perustella järkevillä syillä.

Väite tyytyväisyydestä nykyiseen tahtotilaan kehittää työpaikan epäkohtia aiheutti hieman enemmän hajontaa. Pääasiassa vastaukset olivat positiivisia mutta jälleen "samaa mieltä" vastaukset eivät olleet enemmistönä. Tuloksia selittänee osittain se, että kyselytutkimuksen toteuttamishetkellä suurin osa sen hetkisistä kehitystoimenpiteistä oli vasta aluillaan. Muilta osin selitystä voi tarjota Herzbergin kaksifaktoriteorian (1966) ulkoiset olosuhteet eli hygieniatekijät. Niihin kuuluvat muun muassa yhteisön ilmapiiri, esimiessuhteet, menettelytavat ja siisteys. Nämä tekijät eivät sinänsä tuo teorian mukaan tyytyväisyyttä vaan pikemminkin hyvin hoidettuina estävät tyytymättömyyttä. Ymmärrettävää on siis, jos kaikki eivät ole täysin tyytyväisiä kyseessä olevaa tahtotilaan, sillä siihen liittyvät työpaikan epäkohdat saatetaan kokea perusasioina joiden pitäisi olla hyvin hoidettuja joka tapauksessa.

Eniten hajontaa vastauksissa aiheutti väite siitä, että nykyiset kehityskohteena olevat työolosuhdeparannukset edistävät työmotivaatiota. Tässäkin kohtaa enimmäkseen vastaukset olivat positiivisia ja "samaa mieltä" vastauksia oli eniten. Vähemmän samaa mieltä olevat vastaukset todennäköisesti selittyvät viitaten edellisessä kappaleessa mainittuun Herzbergin teoriaan ja ulkoisiin olosuhteisiin. Näiden ulkoisten olojen parantaminen on suotavaa mutta ne eivät välttämättä vaikuta suoraan työmotivaatioon, ei ainakaan samalla tavalla kuin sisäisten motivaatiotekijöiden parantaminen (Herzberg 1966). Ehdotuksena voisi tarjota palaverissa keskustelua työolosuhdeparannuksista, jotka koskettaisivat itse työtä ja siten sisäisiä motivaatiotekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi työn sisältö, koetut saavutukset, muilta saatu tunnustus ja oppimisen tunne.

Koen osastojen välisen yhteistyön hyvänä asiana, oli väite, joka muutamaa hajaääntä lukuun ottamatta sai positiivisen vastaanoton. Puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja se antaakin ymmärtää, kuinka yhteistyö nähdään hyvänä asiana. Yhteistyö luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja se onkin Maslowin (1943) ja Alderferin (1972) mallien mukaan yksi oleellisista ihmisen perustarpeista. Se on eri asia, toteutuuko tämä yhteistyö käytännössä kaupassa toivotulla tavalla ja

ihmisillä on varmasti erilaisia käsityksiä osastojen välisestä yhteistyöstä. Tärkeää on kuitenkin se, että löytyy yhteinen tahto yhteistyölle ja sen eteenpäin viemiselle.

Seuraava väittämä linkittyy vahvasti edeltävään, kun esitettiin työntekijöiden välisen yhteistyön olevan kaupan ilmapiirin ja toiminnan kannalta tärkeää. Vastaajat olivat yksimielisiä, sillä kaikki vastaukset olivat samaa mieltä väitteen kanssa. Tämän väitteen tulokset lähinnä vahvistavat edellisen väitteen kohdalla saatua tulosta ja johdopäätöstä. Työntekijät kokevat yhteistyön tärkeänä osana sosiaalisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta se vaikuttaa suoraan vallitsevaan ilmapiiriin.

Väite siitä, kuinka toimivat työvälaineet ja toimintatavat edistävät työssä onnistumista sai edeltävän väitteen lailla lähes yksimielisen vastauksen työntekijöiltä. Ihmiset olivat samaa mieltä tästä asiasta ja Herzbergin (1966) teorian ulkoisiin motivaatiotekijöihin vedoten voi todeta kuinka toimimattomat työvälaineet ja heikot toimintatavat lisäävät työtyytymättömyyttä. Onhan se toki pääteltävissä, että kun ulkoiset puitteet ovat kunnossa, on työssä onnistuminen mahdollista. Suositeltavaa on seurata yhdessä työntekijöiden kanssa työvälaineiden kuntoa ja uusia niitä tarvittaessa. Myös parhaiden käytäntöjen etsiminen jokaiseen työn vaiheeseen tulisi olla jatkuva keskustelun aihe palavereissa ja kehityskeskusteluissa.

Viimeinen väittämistä koski mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen. Työntekijät olivat pääosin positiivisia tämän suhteen vaikkakin hajontaa oli jonkun verran. Enemmän vastattiin ”jonkin verran samaa mieltä” kuin ”samaa mieltä”. Mahdollisuuksia kehittymiseen selvästi koetaan olevan mutta kuten myöhemmin avoimien kysymysten käsittelyssä tulee vastaan, on työntekijöillä toiveita erilaisista koulutusmahdollisuuksista. Tämän väitteen osalta voitaneen siis todeta, että valtaosa työntekijöistä kokee mahdollisuutensa henkilökohtaiseen kehittymiseen jokapäiväisessä työssään vähintäänkin hyviksi. Suositeltavaa kuitenkin on, että kehittymismahdollisuuksia kuten koulutuksia tai uusia työtehtäviä voisi ottaa esille keskusteluissa työntekijöiden kanssa.

5.2 Avoimet kysymykset

Avoimet kysymykset antoivat työntekijöille tilaa vastata mielensä mukaan ja tuoda esille tärkeäksi kokemiaan asioita. Osa kysymyksistä sai enemmän vastauksia kuin toiset mutta kaikkiin kysymyksiin saatiin vastauksia.

Muuttaisitko osastojen välisessä yhteistyössä jotain, oli kysymys, johon puolet vastaajista (15 kpl) vastasi. Kuten tämän työn tulokset -osiossa koottiin, oli oma-aloitteisuudella ja asennemuutoksilla painoarvo tämän kysymyksen vastauksissa. Kollegoilta kaivattiin enemmän yhteistyötä ja asennoitumista uuden oppimiseen. Kommunikaatiosta toivottiin avoimempaa ja puhelimiin saisi vastata useammin. Osastojen välinen yhteistyö on tärkeä kehityksen alue kaupassa ja nämä mainitut seikat ovat oleellisia tämän kehityksen kannalta. Niin kuin Herzbergin (1966) kaksifaktori-teoriassa mainitaan, on sisäinen motivaatio tärkeä aikaansaava tekijä ja se näkyy siinä, kun työntekijät toivovat kollegoiltaan nimenomaan asennemuutoksia jotka lähtevät henkilön sisältä. Ulkoisesti käskemällä voidaan saada useasti aikaan vain tilapäistä toimintaa, mikäli se ei ole työn kannalta kaikista keskeisintä. McClellandin (1961) suoritusmotivaatioteorian mukaan suoritusmotivaatio voi vaihdella voimakkaastikin eri ihmisten välillä. Osalla kaupan työntekijöistä voi olla enemmän yrittäjämainen vahva suoritusmotivaatio siinä missä suuremmalla osalla todennäköisesti ei ole. Teorian mukaan kouluttamisella ja tehtävien haastavuutta lisäämällä voisi vahvistaa ihmisen suoritusmotivaatiota. Tämä ei välttämättä johda työntekijän intoon mennä paikkaamaan kassatyöntekijöiden vajetta omatoimisesti mutta erilaisilla palkitsemisen keinoilla saatettaisiin pystyä kehittämään asennetta oma-aloitteisuuteen. Kuten Vroomin (1964) odotusarvoteoriassa mainitaan, työntekijä arvioi suorituksen ja sen eteen nähtävän vaivan sekä suorituksen ja siitä saatavan palkkion välisiä yhteyksiä.

Kysymyksellä mitkä työvälineet ja toimintatavat kaipasivat työntekijöiden mielestä eniten uusimista, saatiin paljon vastauksia (24 kpl), vaikka osa jättikin vastaamatta. Yleisimpänä mainintana oli kassalinjasto ja sen kunto. Käytännön työvälineet, kuten PDA-laitteet ja pumpppukärryt olivat myös useasti mainittuja, vanhakantaisia puhelimia unohtamatta. Ymmärrettävää on, että iäkäs kassalinjasto nostetaan esille mutta sen osalta lienee parempi keskittyä kassojen siisteyteen ja toimintatapoihin eikä suuriin investointeihin kaupan elinkaaren nykyisessä vaiheessa. Palataksemme

Herzbergin (1966) teorian hygieniatekijöihin, on tärkeää, että tämän kysymyksen vastauksissa esille tuoduista asioista mahdollisimman moneen pyritään löytämään ratkaisu kyseessä olevan asian tai siihen liittyvien toimintatapojen uusimisella. Muutoin hoitamattomina nämä seikat lisäävät työtyytymättömyyttä. Suositeltavaa on tutustua liitteessä 3 esitettyyn tarkkaan listaan työntekijöiden vastauksista ja nostamaan niitä esille palavereissa.

Kun kysyttiin, millaisia mahdollisuuksia toivottaisiin henkilökohtaiseen kehittymiseen, olivat vastaukset (9 kpl) enimmäkseen koulutuksien kannalla. Kaivattaisiin erilaisten koulutusten kuten tuotekoulutusten, ensiapukoulutuksen ja asiakaspalvelukoulutuksen järjestämistä. Vastuualueen vaihtoa ja lisää palavereja toivottiin myös. Itsensä kehittäminen sisältyy Maslowin (1943) tarvehierarkian ylimpään tasoon, jossa ihminen pääsee toteuttamaan itseään. Se ei ole välttämätöntä työn suorittamiselle mutta uutta oppiva työntekijä pysyy todennäköisemmin motivoituneena ja saavuttaa hyviä työsuorituksia. Tähän sisältyy myös arvostuksen tunne, jota ihminen kokee, kun häneen panostetaan ja häntä pidetään yritykselle tärkeänä ja kehittämisen arvoisena. Lisäksi McGregorin Y-teorian (1960) mukaan ihmiset ovat hyvin motivoituna luovia ja itseohjautuvia. Olisi hienoa, jos kaikille työntekijöille voitaisiin tarjota mahdollisuuksia lisäkoulutuksiin ja vastuualueidenkin vaihtoon, sillä kuten Adamsin kohtuullisuusteoriassa (1963) esitetään, ihminen pyrkii hakemaan kohdallaan kohtuullisuutta suhteessa muihin. Tärkeää on, että kehittymisen mahdollisuuksia on kaikille tarjolla muodossa tai toisessa. Osalle koulutukset ovat tärkeitä osaamisen syventämisessä ja osalle jokin muu kuten vastuualueen vaihto. Uralla etenevän ja henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuudet ovat nousseet esille jo aikaisemmissa asiakasyrityksen henkilöstötutkimuksissa (Henkilöstötutkimukset 2010–2017).

Mikä on parasta työyhteisössäsi, oli kysymys, jonka kohdalla odotukset olivat ehkä hieman monipuolisemmat. Vastauksia saatiin 26 ja lähestulkoon kaikki vastasivat työkaverien olevan parasta. Työilmapiiri, asiakkaat ja esimiehet mainittiin myös. On hyvä, että ihmiset arvostavat työtovereitaan ja toiset ihmiset voivat olla erinomainen jaksamisen lähde työn arjessa. Alderferin tarvemallissa (1972) yhteenkuuluvuuden tarve on yksi ihmisen kolmesta päätarpeesta. Alderferin teorian mukaan henkilö voi kuitenkin siirtyä tarvetasolta alemman tason tarpeen tavoitteluun, mikäli hän kohtaa

turhautumista tai esteitä nykyisen tai ylemmän tason tyytyväisyyttä tavoitellessaan. Se, että työpaikan sosiaalinen puoli nostettiin näinkin vahvasti esille, saattaa kieliä ylemmän tason eli kehittymisen tarpeen mahdollisuuksiin liittyvistä esteistä tai turhautumisesta. Tämän työyhteisökysymyksen tulokset ovat toki pääasiassa myönteistä palautetta jonka voi ottaa sellaisenaan vastaan.

Tutkimuslomakkeen viimeinen kysymys, muita ajatuksia tai ideoita, ei valitettavasti kerännyt paljon vastauksia (2 kpl). Työnkierto nostettiin esille sillä perusteella, että kun joku on poissa niin poissaolevan sijasta töitä tekevä osaisi tehdä työt sujuvasti. Myös myymälässä välillä esiintyvät ”kyräily kuppikunnat” mainittiin. Se pitääkö tällainen väite paikkansa, vaatinee oman selvittämisensä ja on todennäköisesti erittäin subjektiivinen kanta. Väite on myös ristiriidassa lomakkeen edellisen kysymyksen vastausten kanssa, jotka toivat esille henkilökunnan arvostuksen toisiaan kohtaan.

Kaiken kaikkiaan suosituksena on edeltävien kappaleiden lisäksi tutustua liitteissä 2 ja 3 esitettyihin kyselytutkimuksen vastauksiin ja pyrkiä soveltamaan tässä työssä havaittuja asioita meneillään olevissa ja tulevaisuudessa työpaikan kehitystoimenpiteissä. Opinnäytetyötä ja sen tuloksia voi käyttää pohjana tulevaisuudessa tutkimuksissa tai miten tämän työn asiakasyritys sen parhaaksi katsoo.

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 213) esittelevät reliabiliteetin tarkoittavan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validius eli pätevyys on heidän mukaansa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata.

Näiden määritelmien perusteella voidaan arvioida tämän opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen reliabiliteettiä ja validiteettiä. Tämä tutkimus voidaan teoriassa uusida ja toistaa mutta tulokset ovat todennäköisesti edes jonkin verran erilaiset ja varsinkin tutkimusten välissä kulunut aika voi vaikuttaa paljonkin tuloksiin kuten myös tutkittavan joukon vaihtuvuus. Tutkimuksen reliabiliteetti on siten vähintäänkin kyseenalainen.

Validius tämän tutkimuksen osalta on myös kyseenalainen, sillä kyselyyn vastanneet ovat saattaneet käsittää kysymykset toisin kuin on alun perin ollut tarkoitus.

Heikkilän (2014, 27) mukaan validiuteen liittyen tutkimuslomakkeen kysymysten tulisi mitata oikeita asioita yksiselitteisesti, sekä kattaa koko tutkimusongelma. Tämän opinnäytetyön tutkimusosuudessa katettiin tutkimusongelma mutta etenkin strukturoidut kysymykset olivat vain positiivisia väittämiä ja siten vastaukset painottuivat ”samaa mieltä” päätyyn. Tästä voi päätellä, että vastaajat ovat saattaneet vastata tämän kaavan toistuessa lähes automaattisesti vastausvaihtoehtoihin 3–5. Lomakkeessa olisi ollut hyvä olla myös negatiivisia väittämiä, jolloin vastaajat olisivat joutuneet olemaan tarkempia vastaustensa suhteen. Voi myös olla, että kysymyksen kuten ”Mikä on parasta työyhteisössäsi?” vastaukset olisivat olleet ennalta arvattavissa ja sellaisten kysymysten sijaan olisi kysytty jotain haastavampaa ja tarkoituksenmukaisempaa. Validiutta koskien myös vain 30 vastauksen saaminen ei tee tutkimuksesta tilastollisesti luotettavaa mutta se on silti asiakasyrityksen tarpeisiin riittävä suuntaa antavalla tasolla.

LÄHTEET

- Adams, J.S. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*. Vol.69, 422–436.
- Alderfer, C.P. 1972. *Existence, relatedness and growth; human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Finto. 2018. TSR-ontologia. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.2.2018]. Saatavana: <https://finto.fi/tsr/fi/>
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Henkilöstötutkimukset. 2010–2017. *Promenade: Measuring business*. & Kenexa – IBM-yhtiö. Luottamuksellinen. Julkaisematon.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. 2001. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland: World Pub.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2009. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Locke, E. A. 1975. Personnel Attitudes and Motivation. *Annual Review of Psychology*. Vol.26, 457–480.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. *Organisaatiokäyttäjymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* Vol.50, 370–396.
- McClelland, D.C. 1961. *The Achieving Society*. Princeton: D. Van Nostrand.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Peltonen, T. 2010. *Organisaatioteoria: Klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro.

- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Tyynismaa, M. 2018. Työn ilo tulee pienistä asioista. Ilkka 8.2.2018, 8.
- Työterveyslaitos. 2018. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 19.2.2018]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Vroom, V. 1964. Work and motivation. New York: John Wiley.
- Xanthopoulou, D. & Bakker, A. & Ilies, R. 2012. Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. [Verkkoaineisto]. [Viitattu: 18.4.2018]. Saatavilla: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726712451283>

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuslomake

Liite 2. Strukturoitujen kysymysten tulokset piirakkamallein esitettynä

Liite 3. Avointen kysymysten tulokset

LIITE 1 Tutkimuslomake

JOTTA KAUPASSA OLISI KIVA KÄYDÄ JA TEHDÄ TÖITÄ

Hei!

Tämä opinnäytetyönä tehtävä kysely on jatkoa edelliselle työtyytyväisyyskyselylle. Tarkoituksena on saada lisätietoa nykyisestä suunnasta ja tahtotilasta toiminnan kehittämisen avuksi.

Terveisin, Juha Hokkanen

Arviointiasteikko: 1 = eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jonkin verran samaa mieltä, 5 = samaa mieltä

Ympyröi valitsemasi numero.

Kohdat, joissa pyydetään sanallista vastausta tai kommenttia, voit jättää tyhjäksi, jos koet ettei si-
nulla ole sanottavaa kyseiseen kohtaan.

Vastaukset käsitellään anonyymisti. Vastausaikaa xx.xx saakka. Palautus omalle esimiehelle.

Pääsen toteuttamaan itsenäisesti asioita työssäni.

1 2 3 4 5

Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin.

1 2 3 4 5

Olen tyytyväinen nykyiseen tahtotilaan kehittää työpaikkamme epäkohtia.

1 2 3 4 5

Nykyiset kehityskohteena olevat työolosuhdeparannukset edistävät työmotivaatiani.

1 2 3 4 5

Koen osastojen välisen yhteistyön hyvänä asiana.

1 2 3 4 5

Muuttaisitko osastojen välisessä yhteistyössä jotain?

Työntekijöiden välinen yhteistyö on kaupan ilmapiirin ja toiminnan kannalta tärkeää.

1 2 3 4 5

Toimivat työvälineet ja toimintatavat edistävät työssä onnistumistani.

1 2 3 4 5

Mitkä työvälineet ja toimintatavat kaipaisivat mielestäsi eniten uusimista?

1. _____
2. _____
3. _____

Minulle annetaan mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen.

1 2 3 4 5

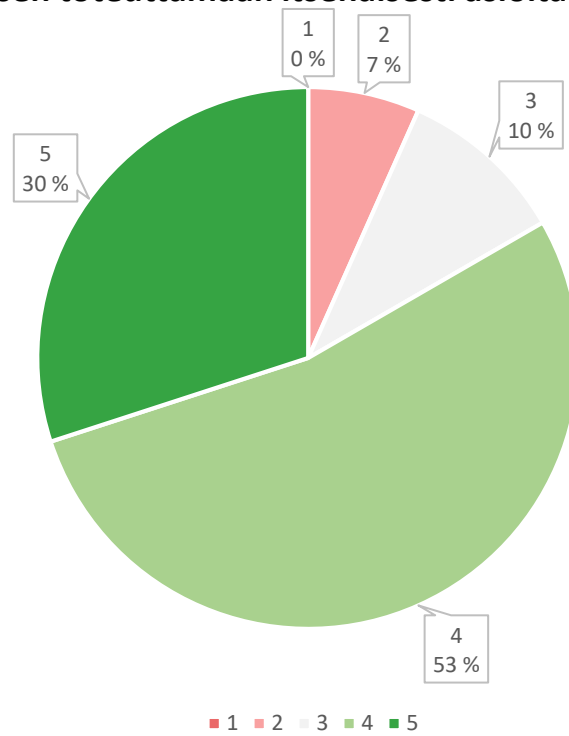
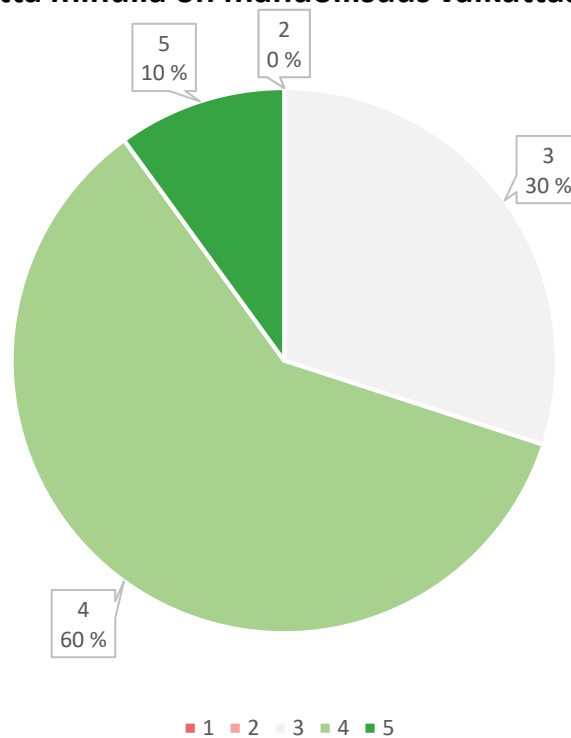
Millaisia mahdollisuuksia toivoisit henkilökohtaiseen kehittymiseen?

Mikä on parasta työyhteisössäsi?

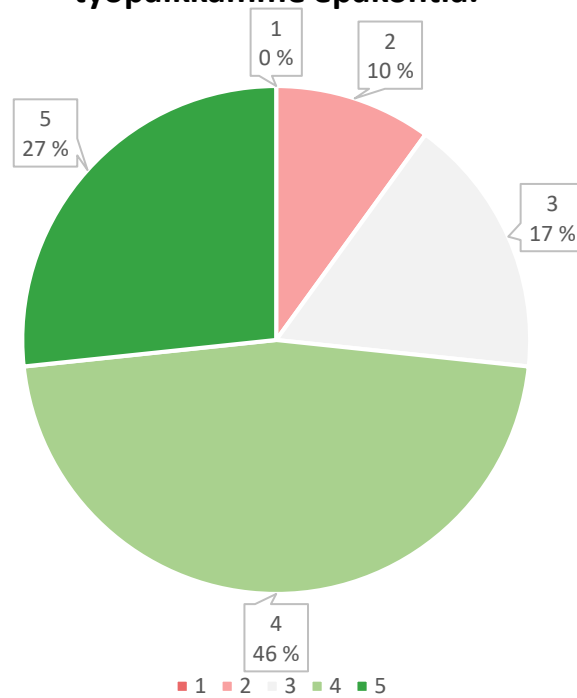
Muita ajatuksia tai ideoita?

Kiitos vastauksistasi!

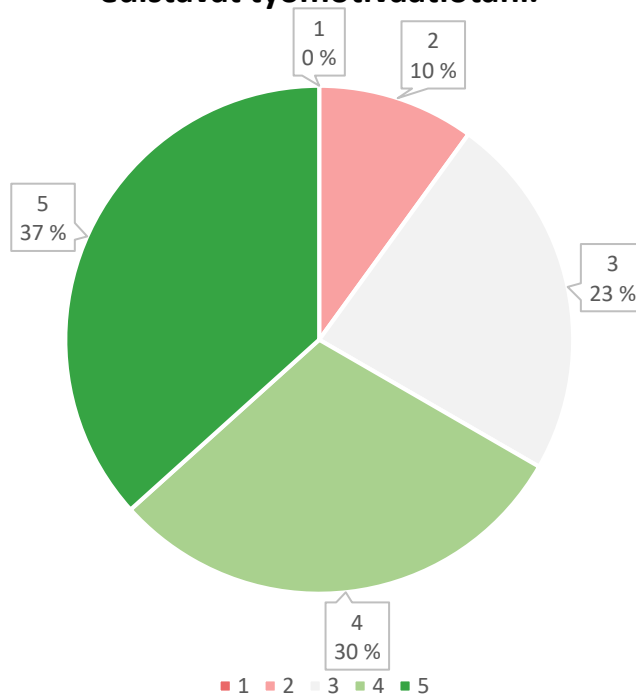
LIITE 2 Strukturoitujen kysymysten tulokset piirakkamallein esitettynä

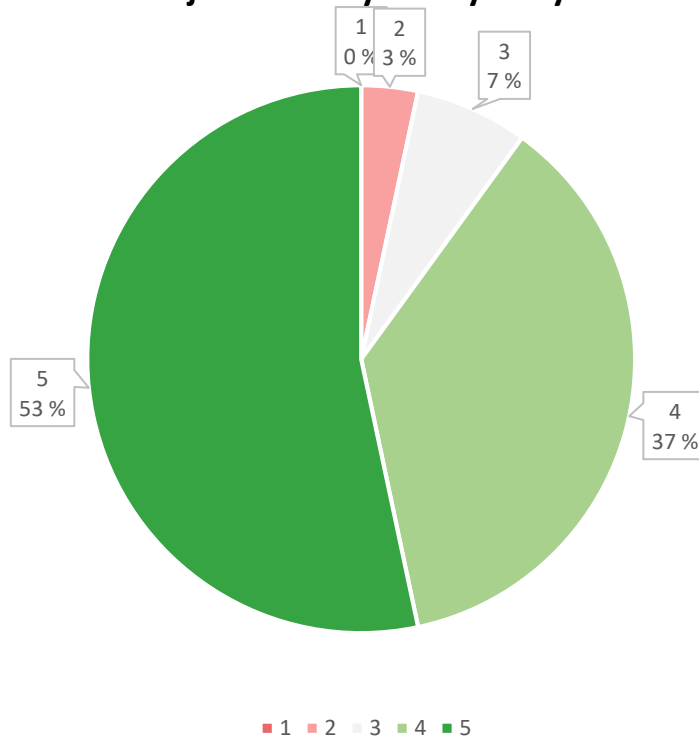
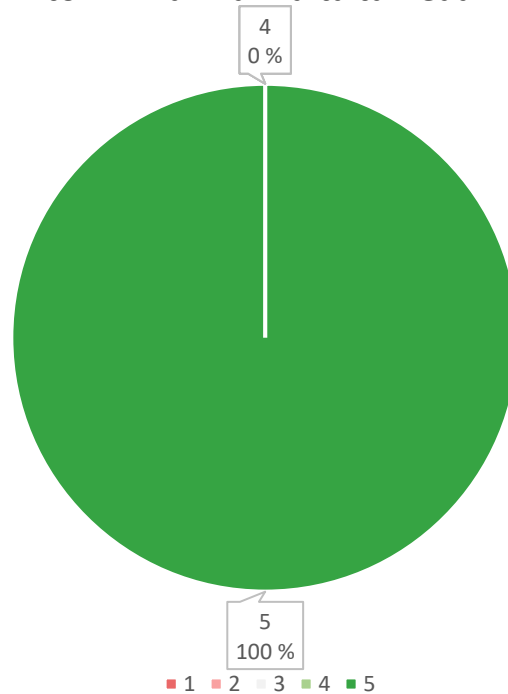
1. Pääsen toteuttamaan itsenäisesti asioita työssäni.**2. Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin.**

3. Olen tyytyväinen nykyiseen tahtotilaan kehittää työpaikkamme epäkohtia.

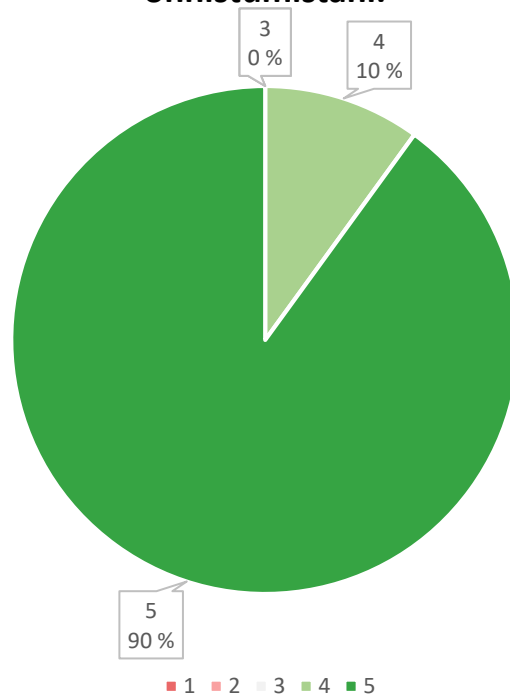


4. Nykyiset kehityskohteena olevat työsuhteeparannukset edistävät työmotivaatiotani.

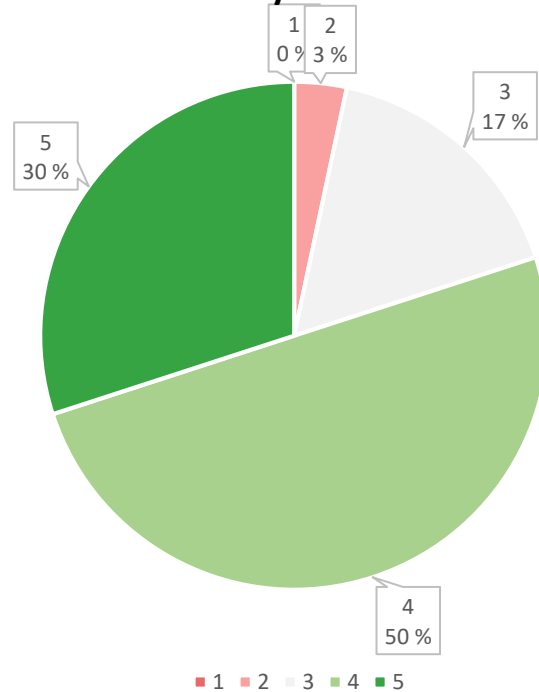


5. Koen osastojen välisen yhteistyön hyvänä asiana.**6. Työntekijöiden välinen yhteistyö on kaupan ilmapiirin ja toiminnan kannalta tärkeää.**

7. Toimivat työvälineet ja toimintatavat edistävät työssä onnistumistani.



8. Minulle annetaan mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen.



LIITE 3 Avointen kysymysten tulokset

Muuttaisitko osastojen välisessä yhteistyössä jotain?

- Oma-aloitteinen apu olisi tervetullutta
- Reippaammin osastot voisi mennä kassalle, kun on jonoja. Oma-aloitteisuutta!
- Osastojen välinen yhteistyö on todella hyvä asia. Se että toimiiko se on eri asia sitten taas. Ilman osastojen välistä saumatonta yhteistyötä ei voida palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla.
- Viestintä, asenne, palvelualltius
- Jokainen voisi koittaa eri osastojen hommia vuorollaan, jotta opitaan arvostamaan ja ymmärtämään kunkin osaston periaatteita ja toimintatapoja.
- Osastojen välinen yhteistyö voisi olla parempaa. Osastolle enemmän työntekijöitä sesonkiaikaan, joihin saa tarvittaessa yhteyden. Monesti asiakas odottaa kauan, kun yritetään soittaa osastolle ja siellä on toinen puhelu kesken tai ei edes vastata.
- Elintarvike voisi aina vastata puhelimeen
- Asennetta ☺
- Moniosaajuutta enemmän. Toisilla on vain se asenne, että ei hoideta ylimääräistä eikä halutakaan oppia muuta.
- yhteispurkua enemmän
- Tällä hetkellä yhteistyö on toimivaa!
- vielä enemmän avoimempaa kommunikointia
- Olisi mahtavaa, jos Vapari vastaisi puhelimeen!!
- enemmän yhteistä tekemistä
- Hyvin toimii!

Mitkä työvälineet ja toimintatavat kaipaavat mielestäsi eniten uusimista?

Ensimmäisenä lueteltu vastaus on järjestyksessä ensimmäinen toiveista ja toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmät tulevat seuraavaksi pilkuilla tai puolipisteillä eroteltuna.

- laatikot kassoilla mutta korjataankin jo, kassalinja kokonaisuudessaan
- vanha talo -> kassapöydät
- kassapöydät
- kassalinjojen kunto
- Kassalinja kokonaisuudessaan. Hihna & kone, tupakkakaapit
- Kassat / tuolit, Aspan kalusteet, K-plussan tiedottaminen
- ilmastointi, työistuimet, taukojen asettelu toisin
- kassat, tupakkakaapit
- kassat, tupakkakoneet, koko kauppa
- kassapisteet uusiksi / ehostettava; kassojen työvälineet esim. sakset, nitojat yms. uusia; toimivat tupakkakoneet
- koko kassalinja ☺
- kassapaikkojen eheys, kassakoneiden toimivuus
- Kassapisteiden kalusteet, Henkilökunnan pukuhuoneet. Yhden pukuhuoneen wc konnaan pois käytöstä viemäri ongelmien vuoksi
- Puhelimet kaipaavat uusimista, Osastojen välinen yhteistyö paremmaksi
- PDA, ilmastointi, moniosajuuus
- PDA-laitteet
- PDA-laitteet
- Hinnoittelijat, Myyjien aataminaikaiset puhelimet!!!

- must have työllistää, vaihtoväli pöydässä nopea samojen tuotteiden vaihtelua
- Pumppukärry (osa huonoja), Töihin perehdytys, Myymälän siistinä pitäminen
- kassat
- jotkut pumpput -> vanhoja on joitakin, välinevarasto (pommari) aina sotkuinen ja onko siellä sellaista tavaraa mitä ei enää käytetä!
- Kaikille tavaroille oma paikka ja tavarat siistiin järjestykseen, Koneet ja laitteet toimivat
- kassapöydät

Millaisia mahdollisuuksia toivoisit henkilökohtaiseen kehittymiseen?

- Enemmän palavereja ja ensiapukurssi olisi tosi jees! ym.
- Aikaa tehdä minulle kohdennettuja työtehtäviä. (PTY)
- olen tyytyväinen näin
- että niitä olisi tyrkyllä kiinnostuneille
- Koulutusta
- vastualueen vaihto, tuotekoulutuksia, asiakaspalvelukoulutus, ensiapukoulutus
- Koulutuksia
- Koulutuksia jotka järjestetään Seinäjoella.
- Tuotekoulutuksia

Mikä on parasta työyhteisössäsi?

- työkaverit ja valtavan hyvä yhteishenki!
- Mahtavat työkaverit
- työkaverit

- työkaverit
- Ihmiset! Työkaverit ja asiakkaat.
- Yhteishenki! Kaikki ovat aina valmiina auttamaan ja työilmapiiri on lämminhenkinen.
- työkaverit
- hyvin usein (melkein aina) puhallamme yhteen hiileen
- työkaverit, ♥ ne on mun perhettä
- Ihan parhaat työkaverit. 😊
- Sanoin kuvaamattoman parhaat työkaverit! Ilman heitä ei tätä työtä jaksais.
- Hyvä työmotivaatio ja yhteishenki
- Kannustava ja toisia auttava ilmapiiri. Positiivinen ilmapiiri.
- Hyvät työkaverit
- Mukavat työkaverit, tekemisen meininki
- tiimityö, hyvä yhteishenki
- mukavat työkaverit, apua saa tarvitessaan
- hyvä ilmapiiri, apua on aina saatavilla, jos sitä tarvitsee
- Hyvät esimiehet, mukavat työkaverit
- Hyvä työilmapiiri
- Mukavat työkaverit 😊
- Kivat esimiehet
- kaverit
- Kivat työkaverit, yhteistyö toimii hyvin ja aina saa apua, kun pyytää.

- Mukavat työkaverit! 😊
- ihmiset, yhteistyö, fiilis

Muita ajatuksia tai ideoita?

- työnkierto? kun joku on poissa niin homma ei heti kaatuisi vaan moni osaisi tehdä eri asioita monipuolisesti
- Välillä myymälässä pieniä ”kyräily kuppikuntia”.