

HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN

Case: Staples Finland Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja uudistavan johtamisen koulutusohjelma
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Syksy 2018
Antti Kaipainen
Eleonora Kaipainen

Lahden ammattikorkeakoulu

Liiketalous ja uudistava johtaminen / Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

KAIPAINEN, ANTTI

Henkilöstön sitoutuminen

KAIPAINEN, ELEONORA

Case: Staples Finland Oy

125 sivua, 9 liitesivua

Syksy 2018

TIIVISTELMÄ

Staples Finland Oy:ssä on tapahtunut pitkään muutoksia, joiden on havaittu aiheuttavan epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Staplesin arvoissa ja arvoihin pohjautuvassa strategiassa korostetaan oman henkilöstön keskiössä olemista, henkilöstön yhteistyötä ja monimuotoisuuden arvostamista. Staplesilla vuosittain toteutetun henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa on kuitenkin nähtävissä kehitystarpeita esimerkiksi arvoihin liittyviin väittämiin, eikä yrityksellä ole ollut toimintamallia henkilöstön sitoutumisen parantamiseksi.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli tuottaa kohdeyritykselle tietoa niistä kehityskohteista, jotka liittyvät henkilöstön sitoutumiseen. Lisäksi tarkoituksena oli vahvistaa Staplesin henkilöstön osallistumista yrityksen toiminnan kehittämiseen. Kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää yritykselle konkreettisia keinoja henkilöstön sitoutumisen kehittämiseen.

Tietoperustassa käsiteltiin kotimaisiin ja kansainvälisiin lähteisiin perustuen sitoutumista, työhyvinvointia ja organisaatiokulttuuria sekä niiden kehittämistä työnantajan näkökulmasta. Lisäksi tarkasteltiin prosesseja, palkitsemista ja muutoksen johtamista. Työssä käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta ja hyödynnettiin osallistavaa toimintatutkimusta.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat että organisaatiokulttuurilla, palkitsemisella ja toimivilla prosesseilla on suuri vaikutus henkilöstön sitoutumiseen. Staplesin henkilöstö ja johto haluavat muutosta yrityksessä vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Henkilöstö haluaa vaikuttaa ja osallistua toiminnan ja oman työnsä kehittämiseen ja johdolla on ymmärrystä osallistamisen merkityksestä. Tulosten perusteella hankalat ja epäselvät prosessit hankaloittavat työn tekoa ja aiheuttavat työperäistä stressiä. Tulosten perusteella laadittiin yhteistyössä henkilöstön kanssa konkreettisia kehitysehdotuksia tilanteen parantamiseksi.

Avainsanat: sitoutuminen, organisaatiokulttuuri, prosessit, palkitseminen ja työhyvinvointi

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in business administration

KAIPAINEN, ANTTI

Employee engagement

KAIPAINEN, ELEONORA

Case: Staples Finland Oy

125 pages, 9 pages of appendices

Autumn 2018

ABSTRACT

Staples Finland Oy has been experiencing major changes for a long time, and changes have been found to cause uncertainty among the personnel. Staples' values and strategy emphasizes the focus of their own personnel, employee co-operation and appreciation of diversity. The annual job satisfaction survey shows, however, rather poor results on the above-mentioned values. The company does not yet have an operating model to improve employee engagement.

The purpose of this development project was to provide deeper information for Staples about their development areas related to employee engagement and to strengthen the involvement of the personnel in the development of the company's operations. The aim of the development project was to find concrete ways for the company to develop the commitment of the personnel.

The theoretical framework of the thesis is based on both domestic and international sources. The theoretical part of the study discusses commitment, well-being at work and organizational culture, their development from the employer's point of view, as well as processes, rewarding and change management. The thesis had both quantitative and qualitative research approaches and participatory action research was utilized.

The results of this study show that organizational culture and rewarding and working processes have a major impact on employee engagement. Staples' employees and management want to change the existing organizational culture. Personnel have a desire to influence and participate in the development of the business and their own work, and the management understands the importance of involvement. The results also revealed that difficult and unclear processes complicate work and cause work-related stress. Based on the results, concrete development proposals were made in co-operation with the personnel.

Keywords: commitment, organizational culture, processes, rewarding and well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	3
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys	4
1.4	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	5
2	KOHDEORGANISAATIO	6
3	HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN	12
3.1	Organisaatioon sitoutuminen	12
3.2	Työhyvinvointi	16
3.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	24
3.4	Organisaatiokulttuuri	27
3.5	Organisaatiokulttuurin kehittäminen	32
3.6	Prosessit	34
3.7	Palkitseminen	39
3.8	Jatkuva muutos ja muutoksen johtaminen	45
3.9	Yhteenveto	49
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	50
4.1	Staplesin työhyvinvoinnin nykytila	50
4.2	Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet	51
4.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	52
4.3.1	Henkilöstökysely	54
4.3.2	Johdon haastattelut	55
4.3.3	Työryhmätyöskentely	56
4.4	Aineiston analysointi	58
5	TUTKIMUSTULOKSET	61
5.1	Kohdeorganisaatiossa tehdyt toimenpiteet henkilöstön sitouttamiseksi	61
5.2	Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	65
5.3	Henkilöstön sitoutumisen keinot	71
5.4	Tulosten yhteenveto	91
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	107
6.1	Tulosten pohdinta	107

6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	112
6.3	Kehittämishankkeen arviointi	115
6.4	Jatkokehittämissuositukset	118
LÄHTEET		121
LIITTEET		126

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Maailman globalisoituminen ja kilpailun jatkuva kiristyminen asettavat uusia haasteita yritysmaailmassa. Vain vahvimmat ja tulevaisuuden muutoksia seuraavat, sekä muutoksiin nopeimmin mukautuvat yritykset ja organisaatiot pärjäävät. Menestyäkseen yrityksen tulee olla tietoinen markkinoilla tapahtuvista muutoksista ja trendeistä ja ne on otettava huomioon luodessa yrityksen strategiaa. Strategiasta asiat siirtyvät käytäntöön, jonka toteutuksen keskiössä on henkilöstö. Henkilöstön toiminta taas heijastuu edelleen yrityksen asiakkuuksiin ja tätä kautta yrityksen kilpailukykyyn ja tulokseen. (Alasoini 2015; Soisalo-Soininen 2017.)

Työelämä on murroksessa, joka vaikuttaa organisaatioiden toimintatapoihin kokonaisvaltaisesti. Muutokset ajavat organisaatioita esimerkiksi uudistamaan toimintaympäristöään muokkaamalla fyysisesti työtilojaan, hyödyntämään uusia teknologiaratkaisuja sekä mahdollisesti miettimään täysin uusista näkökulmista, miten ja mitä palveluita yritys haluaa tuottaa. Muuttuvassa ympäristössä yrityksiltä vaaditaan myös toimintojen tehostamista, sopeutumiskykyä sekä innovatiivisuutta ja visionääristä johtamista. Työympäristön muutoksista selviäminen edellyttää organisaatiolta ja sen henkilöstöltä jatkuvaa muuntautumiskykyä ja innovatiivisuutta uusien työskentelytapojen löytämiseen ja omaksumiseen. Nykyään ei välttämättä ole enää aikaa tutkia ja valmistella muutostarpeita eri kanteilta, vaan yrityksen nopeasta muuntautumisesta on tullut entistäkin tärkeämpää. Muuttuneeseen toimintaympäristöön mukautuminen edellyttävät yrityksen henkilöstöltä sitoutuneisuutta ja valmiutta kohdata muutos. Henkilöstö on yrityksen toimintojen ytimessä, jolla tulee olla taitoa, kykyä ja ennen kaikkea halua mukautua nopeasti toinen toistaan seuraaviin muutoksiin. Työympäristön muuttuminen pakottaakin organisaatiota myös johtamaan henkilöstöään aivan uudella tavalla. (Alasoini 2015; Soisalo-Soininen 2017.)

Halu mukautua muutoksiin edellyttää yritykseen sitoutunutta henkilöstöä. Sitoutuneisuuteen vaikuttavat esimerkiksi työmotivaatio, työhyvinvointi, yrityksessä vallitseva yrityskulttuuri sekä se, kuinka yrityksessä johdetaan muutosta. Työssä on tärkeää kokea merkityksellisyyden tunnetta. Työntekijällä tulisi myös olla ymmärrys, kuinka hänen tekemänsä työ ja siitä syntyvä tulos vaikuttavat koko yrityksen toimintaan ja taloudelliseen tulokseen. Voidaan nähdä, että sitoutunut henkilöstön on yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja menestyksen paras tae. (Tyni 2016.)

Työssään viihtyvä ja hyvinvoiva henkilöstö on tuottava, innovatiivinen ja sitoutunut yritykseen. Tänä päivänä yrityksen tärkeimpiä ominaisuuksia on sen henkilöstöllä oleva inhimillinen pääoma. Inhimillisen pääoman vaikutuksista yrityksen tuloksellisuuteen, työuriin ja työhyvinvointiin on tehty tutkimusta esimerkiksi Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa (Manka & Manka 2016, 32). Tutkijat toteavat, että erityisesti ennaltaehkäisevä toiminta kasvattaa työhyvinvointipääomaa, jonka ylläpitäminen on keskeisessä asemassa kilpailukyvyn kannalta pitkällä aikavälillä. Työhyvinvointipääoma tulisi tästä syystä nähdä yrityksissä strategisena resurssina. (Manka & Manka 2016, 32.)

Henkilöstön työhyvinvointiin ja sitouttamiseen tulee kiinnittää erityishuomioita. Sitoutumattoman henkilöstön tehoton työskentely sekä epävarmuuteen ja työkuormitukseen liittyvät sairauspoissaolot heikentävät yrityksen toimintaa ja kilpailukykyä, lisäävät merkittävästi henkilöstökustannuksia ja alentavat pitkässä juoksussa yrityksen kannattavuutta. Toteuttamalla jatkuvaa ja laadukasta muutosjohtajuutta ja sitouttamalla henkilöstöä muutoksessa, yritys varmistaa toimintansa katkeamattomuuden ja kilpailukykyä markkinoilla.

Tämän kehityshankkeen kohdeorganisaationa on Staples Solutions konserniin kuuluva Staples Finland Oy. Staples on toimistotarvikkeita ja -palveluja tarjoava yritys, jolla on toimintaa 17:ssä Euroopan maassa. Yrityksellä on pitkä historia Suomessa entisenä Lindell Ab:na. Vuonna 2010 yrityksestä tuli yrityskaupan myötä Staples Finland Oy, joka työllistää

nykyään n. 130 henkilöä. Kohdeorganisaatiota kuvataan tarkemmin luvussa 2.

1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Staplesilla on tapahtunut pitkään suuria muutoksia. Amerikkalainen omistaja on esimerkiksi myynyt Staples Euroopan uudelle omistajalle. Ennen tätä muutosta Staplesilla toteutettiin Euroopan laajuinen yhtenäistämiprojekti, jonka yhtenä osana esim. myyntitoimintoja tehostettiin ja uudelleen järjesteltiin, sekä tuotevalikoimaa laajennettiin. Muutosten keskellä normaali liiketoiminnan jatkuvuus, henkilöstön hyvinvointi, kannattavuus ja asiakastyytyväisyys halutaan varmistaa. Tavoitteiden onnistumisen lähtökohtana on yritykseen sitoutunut henkilöstö, joka voi hyvin.

Staplesilla vallitsevien muutosten on huomattu aiheuttavan epävarmuutta henkilöstön keskuudessa ja se saattaa lisätä huonoa motivaatiota, sairauspoissaoloja ja irtisanoutumisia, jotka edelleen kuormittavat henkilöstöä ja lisäävät kustannuksia. Yhtenä mittarina kehitystarpeelle toimii Staplesilla vuosittain toteutettu henkilöstön työtyytyväisyyskysely, jonka tuloksissa on nähtävissä kehitystarpeita esimerkiksi seuraavien väittämien osalta (Staples Finland Oy 2018):

- *Tämä yritys on sitoutunut tarjoamaan yhtäläiset mahdollisuudet kaikille työntekijöille*
- *Tämä yritys tunnistaa tuottavat ihmiset*
- *Tässä yrityksessä on osastojen välillä hyvää tiimityötä ja yhteistyötä*
- *Tällä organisaatiolla on ilmapiiri, jossa arvostetaan erilaisia näkemyksiä*

Staplesin arvoissa ja arvoihin pohjautuvassa strategiassa kuitenkin korostetaan oman henkilöstön keskiössä olemista, henkilöstön saumatonta tiimityötä ja monimuotoisuuden arvostamista.

Tilanteen parantamiseksi ei ole tehty suunnitelmaa, eikä toimintamallia henkilöstön sitoutumisen parantamiseksi ole olemassa. Kehitysaihe on siten ongelman ytimessä ja erittäin ajankohtainen Staplesilla.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on tuottaa kohdeyritykselle tietoa niistä kehityskohteista, jotka liittyvät henkilöstön sitoutumiseen. Lisäksi tarkoituksena on vahvistaa Staplesin henkilöstön osallistumista yrityksen toiminnan kehittämiseen. Kehittämishankkeen tavoitteena on löytää yritykselle konkreettisia keinoja henkilöstön sitoutumisen kehittämiseen. Tiedon kokoamisessa hyödynnetään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja Staplesilla toteutetussa työtyytyväisyyskyselyssä esiin tulleita kehityskohteita. Tietoa kootaan myös tämän kehittämishankkeen osana toteutettavasta henkilöstökyselystä ja johdon haastatteluista. Kehittämishankkeessa tuotetaan yritykselle konkreettinen kehittämissuunnitelma tilanteen parantamiseksi yhteistyössä yrityksen henkilöstön kanssa. Työssä käytetään kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, sekä hyödynnetään osallistavaa toimintatutkimusta.

1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeen tutkimuskysymyksen ja sen neljä alakysymystä on muodostettu kohdeyrityksen tarpeesta sitouttaa henkilöstöään jatkuvien muutosten ja sen mukanaan tuoman epävarmuuden keskellä.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- Kuinka henkilöstön sitoutumista voidaan ylläpitää ja kehittää?
 - Mitä kohdeorganisaatiossa on tähän asti tehty henkilöstön sitoutumiseksi?
 - Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen?
 - Millä keinoin henkilöstö saadaan sitoutumaan?

Kehittämishanke koskee Staples Finland Oy:n koko henkilöstöä.

Kehittämishankkeen teoreettisena viitekehysenä on sitoutunut henkilöstö, jota tarkastellaan työnantajan näkökulmasta. Eli pyrimme tuomaan esiin

keinoja, joilla työnantaja saa lisättyä henkilöstön sitoutumista. Muita tarkastelunäkökulmia ovat työhyvinvointi, yrityskulttuuri, prosessit, palkitseminen ja muutosjohtaminen.

Tässä työssä tarkastellaan erityisesti, mitkä seikat vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja kuinka työnantaja voi edistää sitoutumista jatkuvasti muutoksia kohtaavassa yrityksessä. Haemme kirjallisuudesta tietoa, mitkä ovat keskeisimmät henkilöstön sitoutumisen edistämiseen vaikuttavat tekijät ja keinot. Valikoimme lisäksi kirjallisuuden aiheita perustuen jo yrityksessä tiedettyihin ongelmakohtiin liittyen. Muutosjohtamista käsitellään henkilöstön sitoutumista edistävästä näkökulmasta. Kohdeorganisaation nykytilaa kuvataan siltä osin, kuin sillä on vaikutus henkilöstön sitoutumiseen.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Kehittämistyön lähestymistapana toimii osallistava toimintatutkimus.

Tutkimus- ja kehittämismenetelminä toimivat kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät, sekä työryhmätyöskentely.

Kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödynnetään henkilöstölle teetetyssä kyselyssä, johon tulee valmiiksi strukturoidut kysymykset, valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kysely tulee sisältämään myös kvalitatiivisia osioita avointen kysymysten muodossa. Myös johdon haastatteluissa käytetään kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Osallistava toimintatutkimus näkyy henkilöstön kanssa yhteistyössä toteutettavana työpajana, jossa henkilöstö osallistetaan aktiivisesti kehittämistyöhön.

Tämän kehittämishankkeen aineistona toimii Staplesilla aikaisemmin toteutettu työtyytyväisyyskysely, tämän kehittämishankkeen osana toteutettu henkilöstökysely, johdon haastatteluaineisto, kehittämistyöpajan aineisto sekä aiheeseen liittyvä kirjallisuus.

2 KOHDEORGANISAATIO

Kehityshankkeen kohdeorganisaatio on Staples Solutioniin kuuluvan, Suomessa toimivan Staples Finland Oy:n koko henkilöstö.

Staples maailmanlaajuisesti

Staples Solutions on toimistotarvikkeita ja -palveluja tarjoava yritys, joka toimii 17 Euroopan maassa. Staples Solutionsin enemmistöomistaja on Cerberus Capital Management, yksityinen amerikkalainen sijoitusyhtiö, jolla on toimintaa Yhdysvalloissa, Euroopassa ja Aasiassa. Cerberus hallinnoi yli 30 miljardin dollarin sijoituksia. Vähemmistön yrityksestä omistaa Staples Inc., jonka omistuksessa yritys oli tammikuun 2017 loppuun saakka. Staples on maailman suurin toimistotarvikkeiden myyjä ja omaa toiseksi suurimman verkkokauppasivuston. (Staples Finland Oy 2018.)

Staples toimii kolmella liiketoiminta-kanavalla Euroopassa: Retail (vähittäiskauppa), Online (verkkokauppa) ja Advantage (business-to-business). Staplesin yritysten välisestä liiketoiminnasta vastaa Staples Advantage. Staples Finland Oy on Advantage-maa, vaikkakin heillä on toimintaa myös vähittäiskaupassa, verkkokaupassa ja jälleenmyynnissä. (Staples Finland Oy 2018.)

Staples Finland Oy:n historia

Staples Finland Oy:llä on pitkä historia Suomessa Oy Lindell Ab:nä. Osaksi Staplesia yritys liittyi vuonna 2010 tehdyn yrityskaupan myötä. Suomi kuuluu Pohjoismaiseen klusteriin ja yritystä johdetaan Ruotsista. (Staples Finland Oy 2018.)

Oy Lindell Ab:n historia alkaa vuodesta 1890, jolloin Herman Lindell perusti ensimmäisen taiteilijatarvikemyymälänsä Helsinkiin, nykyisen Stockmannin kohdalle. Lindell laajeni vuosien saatossa yhden liikkeen

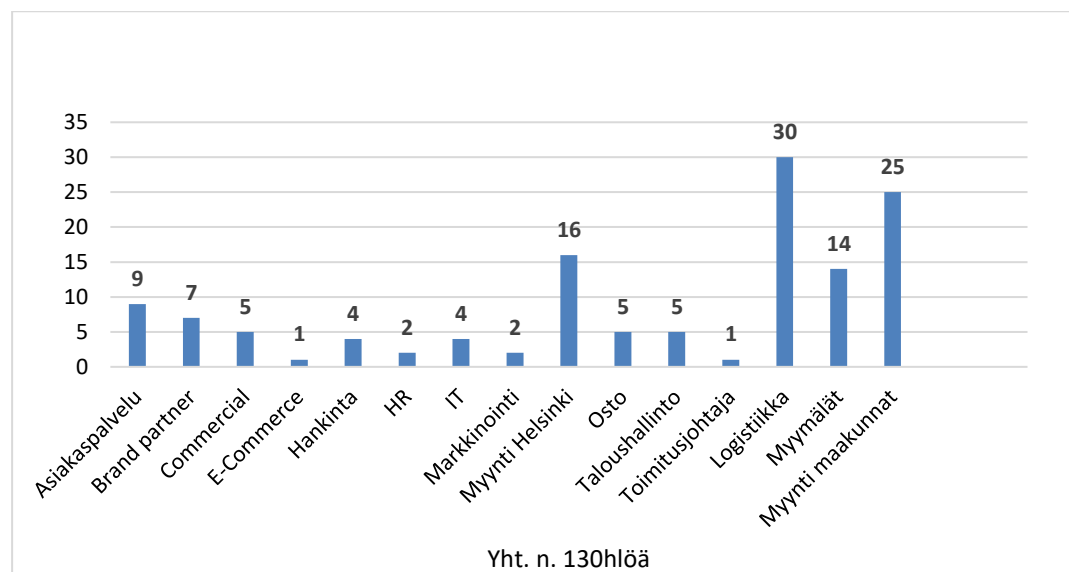
toimijasta alan markkinajohtajaksi ja vuoteen 2010 saakka Oy Lindell Ab oli Lindellin suvun omistuksessa. (Staples Finland Oy 2018.)

Liikevaihto ja henkilöstörakenne

Vuonna 2017 Staples Finland Oy:n liikevaihto oli 51,9 miljoonaa euroa. Yrityksen suurimmat kilpailijat ovat Lyreco, Paperipalvelu ja Wulff. (Staples Finland Oy 2018.)

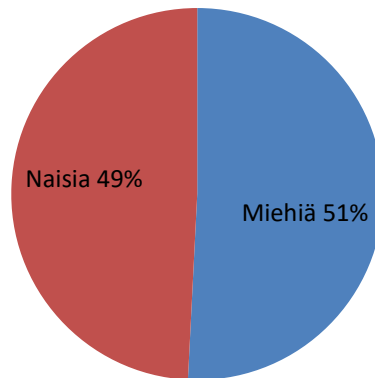
Staples Finland Oy työllistää n.130 henkilöä (KUVIO 1). Yrityksen pääkonttori sijaitsee Lauttasaassa, Helsingissä. Pääkonttorin ja Tuusulassa sijaitsevan oman logistiikkakeskuksen lisäksi Suomen toiminta kattaa seitsemän myymälää, joiden yhteydessä on toimistotilat liikkuvaa myyntityötä tekeville henkilöille. Osa myyntihenkilöstöstä työskentelee myös etänä kotoa käsin. (Staples Finland Oy 2018.)

KUVIO 1. Henkilöstön määrä osastoittain



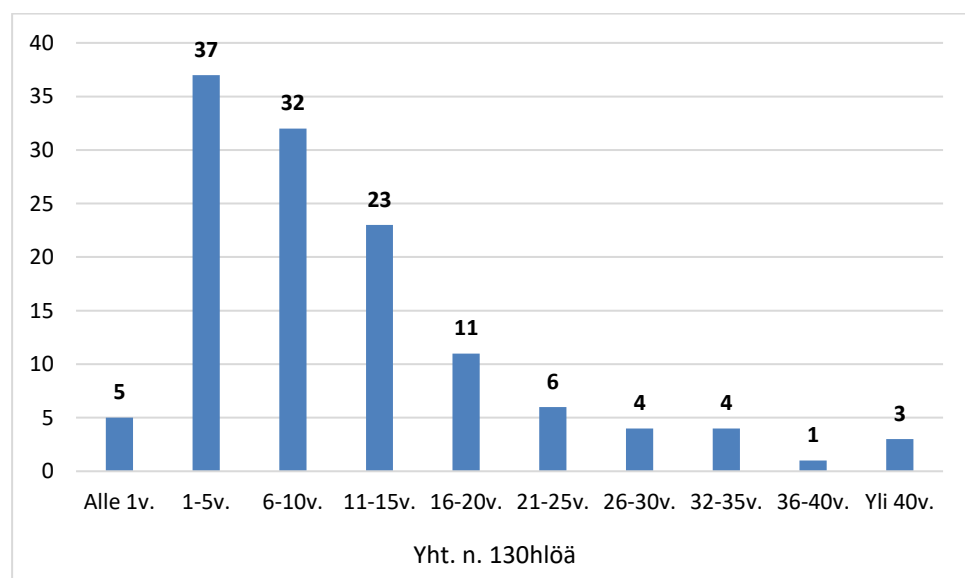
Staples Finland Oy:n työntekijöistä noin puolet ovat miehiä ja puolet naisia (KUVIO 2).

KUVIO 2. Henkilöstön sukupuolijakauma



Suurin osa henkilöstöstä on työskennellyt yrityksessä 1 - 5 vuotta (KUVIO 3). Työntekijöistä 32 henkilöä on työskennellyt yrityksessä 6 - 10 vuotta ja 23 henkilöä 11 – 15 vuotta. Henkilöstöstä 11 on työskennellyt 16 – 20 vuotta ja 6 henkilöistä 21 – 25 vuotta. Viisi henkilöistä on vastikään aloittanut työskentelyn Staplesilla ja työskennellyt alle vuoden. Työsuhdevuosiluokissa 26 – 30 ja 32 – 35 vuotta on kummassakin neljä henkilöä. Kolme henkilöä on työskennellyt yrityksessä pisimpään, yli 40 vuotta ja yksi henkilö 36 – 40 vuotta.

KUVIO 3. Henkilöstön työsuhteiden pituus



Staplesin tarjoamat liiketoimintaratkaisut

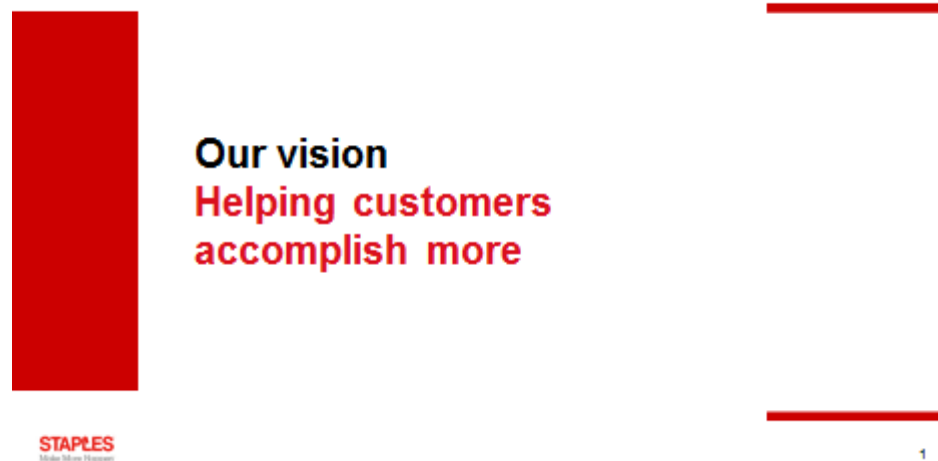
Staples tarjoaa kokonaisvaltaisia liiketoimintaratkaisuja yli 20 hengen yrityksille. Toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaille kaikkea mitä yritys tarvitsee toimistolleen. Sopimusasiakas saa käyttöönsä oman asiakkuusvastaavan, räätälöidyt hinnat sekä täyden valikoiman tuotteita ja palveluita mahdollisimman alhaiseen kokonaishintaan. Tuotevalikoimaan kuuluu perus toimistotarvikkeiden lisäksi taukotila-, saniteetti-, puhtaus-, työturvallisuus-, yrityslahjatuotteet ja teollisuusteipit. Staplesilla on myös laaja valikoima sertifioituja ympäristöystävällisiä tuotteita. (Staples Finland Oy 2018.)

Staples auttaa asiakkaitaan toimimaan ympäristöystävällisesti tarjoamalla kierrätyspalveluita. Staples on koko Euroopan laajuisesti alan johtava väriaineiden ja elektroniikan kierrättäjä. Staplesin oman Easy on the planet -ohjelman kautta Staples auttaa asiakasta vähentämään haitallisia ympäristövaikutuksia rajoittamalla pientilauksia, valitsemaan ympäristöystävällisiä tuotteita ja tekemään muutoksia neljännesvuosittain saatavien raporttien perusteella, jolloin asiakas voi vähentää pakkauksista ja kuljetuksista aiheutuvia päästöjä. Tämän lisäksi Staples osallistuu yhteiskuntavastuulliseen toimintaan tekemällä hyväntekeväisyyteen lahjoituksia ja antamalla työntekijöiden osallistua työajalla yhteiskuntaa ja järjestöjä hyödyttävään toimintaan. Staplesilta löytyy laatu- ja ympäristösertifikaatit, sekä Lauttasaaren toimisto on WWF:n Green office sertifioitu. Staples kuuluu myös Vihreät valinnat verkostoon ja sille on myönnetty Suomen vahvimmat sertifikaatti. (Staples Finland Oy 2018.)

Tuotevalikoimaa laajentamalla perinteisten toimistotarvikekategorian ulkopuolelle ja ympäristönäkökulmat huomioon ottamalla, Staples on vastannut toimistotarvikealan muutoksiin ja asiakkaiden kasvaviin vaatimuksiin vastuullisuuden osalta. (Staples Finland Oy 2018.)

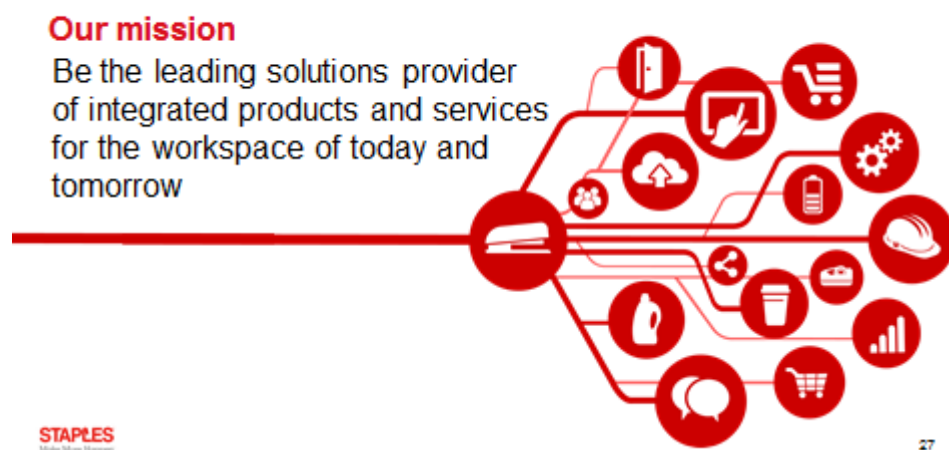
Staplesin visio, missio, strategia ja arvot

Staples markkinoi itseään asiakkaan luotettavana neuvonantajana ja Staplesin visiona on ”Auttaa asiakasta saavuttamaan enemmän” (KUVA 1).



KUVA 1. Staplesin visio (Staples Finland Oy 2018)

Staplesin mission on “Olla johtava työympäristön integroitujen tuote- ja palveluratkaisujen tarjoaja, tänään ja huomenna” (KUVA 2). (Staples Finland Oy 2018.)



KUVA 2. Staplesin missio (Staples Finland Oy 2018)

Staples Finland Oy:n strategian pääprioriteetit ovat asiakas fokus, oma henkilöstö ja perusasioiden kuntoon laittaminen. (Staples Finland Oy 2018.)

Yrityksen arvot kytkeytyvät strategiaan. Arvot ovat asiakasfokus, henkilöstön sitoutuminen ja henkilöstön yhteistyö (KUVA 3). (Staples Finland Oy 2018.)

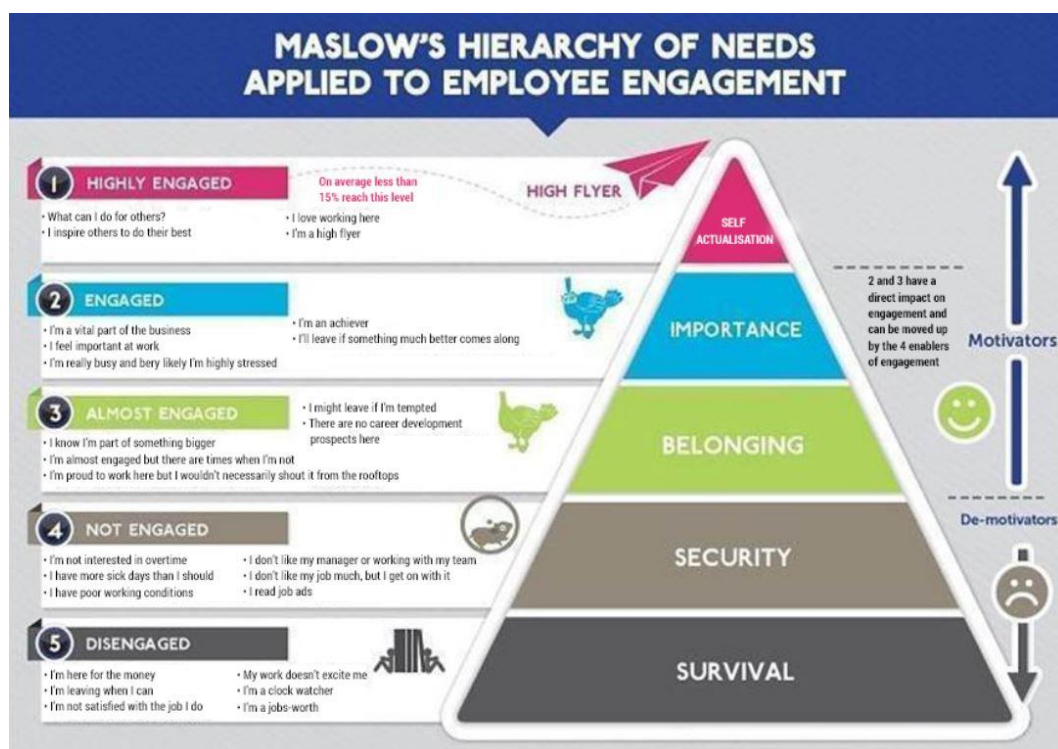


KUVA 3. Staplesin arvot (Staples Finland Oy 2018)

3 HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN

3.1 Organisaatioon sitoutuminen

Henkilöstön sitoutumista voidaan ajatella psykologisena linkkinä työntekijöiden ja yrityksen kanssa. Tämä psykologinen linkki muodostuu työntekijöiden henkilökohtaisten arvojen ja tavoitteiden suhteesta yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin. Mitä paremmin nämä kohtaavat sitä korkeamman tason sitoutumista on mahdollista saavuttaa. Sitoutunut työntekijä ei työskentele ainoastaan palkan takia vaan häntä ajaa myös oma halu työskennellä yrityksen vuoksi. Tätä sitoutumisen linkkiä voidaan kuvata myös Maslowin tarvehierarkialla (KUVA 4). Maslowin tarvehierarkia on psykologinen teoria, joka on julkaistu v. 1943. Sen mukaan ihmisen perustarpeiden täyttymisen myötä on mahdollista saavuttaa tyydytystä korkeammille tarpeille. Tätä samaa teoriaa on mahdollista soveltaa myös yrityksen henkilöstön sitoutumiseen. (Lerano 2016)



KUVA 4. Maslowin tarvehierarkia sovellettuna henkilöstön sitoutumiseen (Lerano 2016)

Pyramidissa on viisi eri sitoutumisen tasoa. Kahta alinta sitoutumisen tasoa ohjaa pääasiassa työstä saatava palkka. Tällöin ollaan vielä niin sanotusti not engaged tasolla eli ei olla sitoutuneita. Tällöin vaarana on, että työntekijä voi vaihtaa työpaikkaa heti paremman palkkatarjouksen saatuaan. Ensimmäinen taso eroaa toisen asteen tasoon siinä, että ensimmäisellä tasolla on tyydytettynä vain selviytymisen tarpeet. Tällöin on saavutettu vain palkka ja työssäjaksamisen perusedellytykset. (Lerano 2016; Tribe 2015.)

Toiselle tasolle päästään, mikäli tason yksi tarpeet on tyydytetty. Toisen asteen tarpeisiin kuuluvat turvallisuuden tarpeet. Näitä ovat varmuus työn jatkuvuudesta, tarpeeksi suuri palkka elämisen kustannuksiin sekä työympäristön turvallisuus. Toisella asteella ei varsinaista sitoutumista ole tapahtunut, sillä esimerkiksi arvostuksen puute ja esimiehen toiminta voivat olla puutteellista. (Lerano 2016; Tribe 2015.)

Kolmannella tasolla mukaan tulevat ihmisen tarpeet kuulua työyhteisöön ja saada arvostusta tekemästään työstä. Nämä sosiaaliset tarpeet ovat kuitenkin yksilöllisiä, kuten kaikki eivät välttämättä halua olla osana ryhmää. Kolmannella tasolla henkilö olettaa, että työt jakautuvat tasaisesti ja työhyvinvoinnin merkitys korostuu. (Lerano 2016; Tribe 2015)

Neljännellä tasolla tarvehierarkiassa arvostuksen merkitys korostuu ja työn kuuluu tuntua merkitykselliseltä. Mikäli nämä ovat puutteellisia on riskinä, että ajaututaan työuupumukseen. Neljännellä tasolla ollaan jo organisaatioon sitoutuneita ja on sisäistetty organisaation tavoitteet ja strategia sekä niiden merkitys omassa työssä. (Lerano 2016; Tribe 2015.)

Korkeimmalla tasolla yksilön kaikki alimpien tasojen tarpeet ovat tyydytetty ja niiden lisäksi henkilö kokee tekevänsä tärkeää työtä millä on merkitystä koko yritykselle. Hän toimii myös inspiraation lähteenä muille työntekijöille. Hän uskoo itseensä ja on motivoitunut myös kehittämään itseään. (Lerano 2016; Tribe 2015.)

Sitoutumisen muodot

Ihmisen sitoutumiseen vaikuttaa moni asia ja se on monen eri tekijän summa. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ihmisen oma osaaminen, ikä, odotukset työtä kohtaan, yksilölliset arvot, sosioekonominen asema, organisaation kulttuuri, organisaation johtamiskäytännöt ja asema yrityksessä. Sitoutumisen määritelmiä on monia, mutta määritelmissä voidaan kuitenkin nähdä kolme pääteemaa millä tavoin yksilö sitoutuu organisaatioon. (Moon 2016: Meyer & Allen 1991.)

Tunneperäinen sitoutuminen on yksi kolmesta sitoutumisen muodoista. Tällöin puhutaan niin sanotusti affektiivisesta sitoutumisesta. Tunneperäinen sitoutuminen eli emotionaalinen sitoutuminen johtaa yleensä parhaaseen lopputulokseen yrityksen näkökulmasta katsottuna. Työntekijä on ahkera ja suoriutuu työtehtävistään hyvin. Tällöin työntekijä on samaistunut organisaation arvoihin erittäin hyvin. Mikäli työ on tekijänsä mielestä sopivan haastavaa, sopivan itsenäistä, hyvin johdettua, palkitsevaa sekä tukee yksilön sisäistä motivaatiota, on yksilön mahdollista sitoutua tunneperäisesti. Lisäksi henkilön yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat oikeanlaisen tunneperäisen sitoutumisen muodostumiseen. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi tavoitteellisuus, luonne, korkea työmoraali ja ymmärrys sekä itseluottamus omasta osaamisesta. Lisäksi se, että ihminen kokee arvostusta ja yhteisöön kuulumisen tunnetta on tärkeää tunneperäisen sitoutumisen muodostumisen kannalta. (Moon 2016: Meyer & Allen 1991.)

Toinen sitoutumisen muodoista on jatkuva sitoutuminen. Tällöin yksilön sitoutumista ohjaa kustannukset, jotka muodostuvat, mikäli hän irtisanoutuu organisaatiosta. Jatkuva sitoutuminen voidaan nähdä joko neutraalina tai negatiivisena yrityksen näkökulmasta. Mikäli työntekijä on sitoutunut jatkuvan sitoutumisen tapaan voi hän irtisanoutua, mikäli yrityksen sisällä tapahtuu suuria muutoksia tai sisäisiä ongelmia. Jatkuvan sitoutumisen muotoa voidaan kutsua myös rationaaliseksi sitoutumiseksi. Työntekijä on sitoutunut periaatteessa työhönsä rahan vuoksi ja mikäli hän

saa paremman palkan tai edut muualta voi hän vaihtaa työpaikkaa. Mikäli uuden työnantajan löytäminen on hankalaa esimerkiksi iän tai paikkakunnan takia tai muut työtarjoukset eivät ole houkuttelevia, jää rationaalisesti sitoutunut henkilö organisaatioon. (Moon 2016: Meyer & Allen 1991.)

Kolmas sitoutumisen muoto on moraalinen eli normatiivinen sitoutuminen. Tällöin työntekijä kokee velvollisuutta yritystä kohtaan. Henkilö kokee moraaliseksi velvollisuudekseen pysyä yrityksessä ja käyttäytyä kuten häneltä saatetaan odottaa. Normatiivinen sitoutuminen on työnantajan näkökulmasta katsottuna kuitenkin positiivinen sitoutumisen muoto mutta ei niin tehokas kuin tunneperäinen sitoutuminen. Erona tunneperäiseen sitoutumiseen on se, ettei työntekijä ole välttämättä kovin tyytyväinen esimerkiksi organisaation johtamiseen tai työmenetelmiin. Hän kuitenkin suorittaa työnsä joko vastahakoisesti tai halukkaasti. (Moon 2016: Meyer & Allen 1991.)

Ylisitoutuneisuus

On mahdollista, että työntekijä on liian sitoutunut. Ylisitoutunut henkilö saattaa ponnistella liikaa yrityksen puolesta. Tällöin on riskinä, että hän kuormittuu työstään liikaa, stressaantuu ja ajautuu pahimmassa tapauksessa burn outtiin. Ylisitoutunut henkilö saattaa kokea myös epäoikeudenmukaisuutta tehtyjen ponnistelujen ja saamiensa palkkioiden suhteen. Uusien työntekijöiden aloittaessa uudessa työssä tulisikin heidän asenteeseen kiinnittää erityistä huomiota. Ylisitoutuneen työntekijän oma henkilökohtainen sosiaalinen elämä saattaa myös kärsiä, kun ei osata irrottaa työstä myöskään vapaa-ajalla. Ylisitoutuneisuus tulisin ottaa rohkeasti puheenaiheeksi työpaikalla esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. (Feldt, Hyvönen, Mäkikangas, Rantanen, Huhtala & Kinnunen 2016.)

3.2 Työhyvinvointi

Yritys tarvitsee sitoutuneita työntekijöitä menestyäkseen. Työntekijät sitoutuvat organisaatioon sitä paremmin mitä enemmän heidän omat henkilökohtaiset tavoitteet ja arvot ovat linjassa yrityksen arvojen ja tavoitteiden kanssa. Panostaminen työhyvinvointiin on elintärkeää, mutta ilman sitoutuneisuutta ei voida saavuttaa korkean tason työhyvinvointia. Työssä koetut aidot kiinnostuksen kohteet, haasteista selviäminen ja samojen arvojen kohtaaminen kasvattavat ennen kaikkea työhön sitoutuneisuutta mutta myös työhyvinvointia. Farbrotin (2012) mukaan sitoutuneisuus tarvitsee kehittyäkseen työhyvinvointia ja työhyvinvointi tarvitsee kehittyäkseen sitoutuneisuutta. (Farbrot 2012.)

Työhyvinvointi koostuu tekijöistä kuten yrityskulttuuri, työn mielekkyys, työmotivaatio, palkitseminen, johtaminen, työn ulkopuolinen elämä, työilmapiiri, prosessien johtaminen, stressinhallinta ja muutosten johtaminen. Jokainen tekijä vaikuttaa toiseen, muodostaen suuremman työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Yrityksen yrityskulttuuri taas vaikuttaa muutosten johtamiseen ja työmotivaatioon, sekä päinvastoin. (Manka & Manka 2016; Aro 2018.)

Suomessa on tehty tutkimuksia, joiden mukaan henkilöstön työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus yrityksen tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Kauhasen (2016) mukaan tutkimuksissa on tullut esiin, että työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä on suoria tulosvaikutuksia. Työhyvinvointi vaikuttaa sairauspoissaolo- ja ennenaikaisiin eläköitymiskustannuksiin, motivoitumiseen, sitoutumiseen sekä työn tuottavuuteen ja laatuun. Työhyvinvoinnin positiivisilla vaikutuksilla voidaan alentaa kustannuksia, lisätä innovatiivisuutta ja tuottavuutta, sekä tuottaa lisäarvoa yritykselle ja asiakkaille. Pitkällä aikavälillä vaikutukset alkavat näkyä yrityksen kannattavuudessa. Näin ollen yrityksen panostus työhyvinvointiin maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. (Kauhanen 2016, 17-18.)

Työhyvinvointi ei tarkoita vain sairaspäivien määrä tai henkilöstön vaihtuvuutta. Työhyvinvointi pitää sisällään ihmisen psyykkisen, fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Työhyvinvointi ei myöskään ole pysyvä tila vaan se vaihtelee jatkuvasti. Hyvä työyhteisön hyvinvointi on erityisen tärkeää, sillä se heijastelee jokaisen työntekijän omaan henkilökohtaiseen työhyvinvointiin. Toimivassa työyhteisössä jokainen ottaa vastuuta työn tuloksesta ja yhteisön jäsenet ovat valmiita tukemaan ja auttamaan toisiaan. Tällöin työyhteisössä vallitsee positiivinen ilmapiiri ja ihmisten vuorovaikutus on avointa. Näin ollen luottamus ja avoimuus ovat ensiarvoisen tärkeää hyvän työyhteisön toimivuuden kannalta. Esimiehellä on suuri rooli hyvän ryhmähengen saavuttamisessa. Työntekijöitä tulee johtaa tasa-arvoisesti erilaisuudesta huolimatta ja työntekijöille tulee antaa tasapuolisesti vastuuta sekä arvostusta. Samat periaatteet koskevat myös kaikkia työyhteisön jäseniä. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijöiden erilaisuus nähdään vahvuutena, sillä erilaiset ihmiset omaavat erilaista osaamista ja voivat tuottaa erilaisia innovaatioita. Kaiken kaikkiaan hyvä ja positiivinen työilmapiiri säteilee ihmisissä hyvinolontunnetta ja siten sillä on paljon vaikutusta myös työn tuottavuuteen. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010; Aro 2018.)

Organisaation johtamisen kannalta 2010-luvun loppupuolella on tullut uudenlainen haaste, kun yritykset kilpailevat hyvästä henkilöstöstä entistä kovemmin. Uutena haasteena on, kuinka saada houkutelua organisaation tulevaisuuden kannalta oikeanlaista henkilöstöä ja kuinka tällaiset työntekijät saadaan pidettyä yrityksen palveluksessa. Työhyvinvointiin panostaminen ja henkilöstön todellisista tarpeista huolehtiminen toimivat merkittävinä tekijöinä tässä asiassa. Kauhanen (2016) näkee, että työhyvinvoinnista huolehtiminen tulisi tästä syystä olla organisaation henkilöstöstrategian suunnittelun ja toteutuksen ytimessä. (Kauhanen 2016, 17.)

Manka & Manka (2016), näkevät, että tulevaisuudessa menestyvät parhaiten ne yritykset, jotka omaavat eniten inhimillistä pääomaa. Laadukkaan ja kehittyvän inhimillisen pääoman perustana toimii hyvinvoiva työyhteisö. Näin ollen yritysten pitää jatkuvasti ylläpitää ja

kehittää hyvää työhyvinvointia. Työhyvinvointi tulisi nähdä siten, että kaikki yrityksen työntekijät ovat iloisia, motivoituneita ja tehokkaita. Tähän tilaan on käytännössä mahdotonta päästä, mutta sitä voidaan pitää eräänlaisena idealistisena tavoitteena. Työhyvinvointi koostuu useasta erilaisesta osatekijästä kuten hyvä työilmapiiri ja hyvä työmotivaatio. Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä työilmapiiri on sellainen, että työntekijät ovat tehokkaita ja viihtyvät työssään. Hyvää työilmapiiriä pitää vaalia ja sitä tulee kehittää, sillä se muuttuu koko ajan sosiaalisessa kanssakäymisessä. Toimivaan työilmapiiriin voi vaikuttaa esimerkiksi positiivisuudella ja avoimuudella. (Manka & Manka 2016.)

Mankan & Mankan (2016) mukaan työyhteisön hyvinvointia voidaan edistää monin eri tavoin, joista avoimuus, toimiva viestintä ja hyvä johtaminen ovat tärkeimpiä tekijöitä. Avoimuus on kenties tärkein tekijä toimivan työyhteisön kannalta. Avoimuudella saavutetaan lukuisia hyötyjä, joista tärkeimpiä ovat tehokas tiedon ja osaamisen siirtyminen sekä hyvien luottamussuhteiden syntyminen. Toimiva ja tasapuolinen viestintä on myös erittäin tärkeää, sillä hyvän viestinnän avulla vältytään turhalta sekaannukselta ja minimoidaan turhaa työtä. Mikäli tärkeitä tietoja kerrotaan vain tietyille henkilöille, saatetaan tällöin lisätä eriarvoisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. Hyvä johtaminen on myös erittäin tärkeää, sillä sen avulla työntekijöitä saadaan sitoutumaan, viihtymään ja motivoitumaan työhönsä paremmin. (Manka & Manka 2016.)

Operatiivinen tehokkuus

Aro (2018) linjaa, että sitoutunut henkilöstö on hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa monet työhyvinvointiin liittyvät tekijät. Jokainen meistä haluaa menestyä, mutta se mitä menestyminen kullekin tarkoittaa on erilaista. Yksilön näkökulmasta katsottuna yhdelle menestyminen voi tarkoittaa työpaikan saantia tai perheen perustamista, kun taas toiselle menestyminen voi tarkoittaa taloudellista vaurastumista. Yrityksen näkökulmasta katsottuna taloudellinen menestyminen on lähes poikkeuksetta menestymisen mittari ja kaikki markkinataloudessa toimivat yritykset pyrkivät menestymään. Tänä päivänä yritysten menestyminen on

paljon kiinni sen henkilöstön osaamisesta ja tehokkuudesta, eli inhimillisestä pääomasta. Yrityksen inhimillinen pääoma hupenee mikäli sen henkilöstä ei ole hyvinvoiva ja sitoutunut. Sitoutuneisuus ja työhyvinvointi ovat saman kolikon eri puolet. Tänä päivänä ei riitä, että lisätään vain työntekijöiden määrää, vaan olemassa olevista työntekijöistä on pidettävä huolta ja työtä on kyettävä tekemään uudella tavalla. (Manka & Manka 2016; Aro 2018.)

Henkilöstö sitoutuu, sitä ei sitouteta. Yrityksen henkilöstö sitoutuu sitä paremmin mitä paremmin sen työhyvinvoinnista pidetään huolta. Panostukset henkilöstön hyvinvointiin ovat panostuksia yrityksen inhimilliseen pääomaan. Yritys voi voittaa kilpailijansa vain, jos se tarjoaa parempia tuotteita, tai toimii nopeammin tai edullisemmin. Tällöin sen henkilöstöllä pitää olla myös enemmän inhimillistä pääomaa, sekä parempi operatiivinen tehokkuus kuin kilpailijoilla. Inhimillistä pääomaa voidaan kasvattaa monin eri keinoin, jotka kuuluvat työhyvinvoinnin kehittämiseen, kuten johtamalla osaamista tehokkaasti ja hallitusti sekä motivoimalla henkilöstöä oikein. (Markides 2004; Porter 1996.)

Inhimillisen pääoman kasvu kasvattaa yrityksen operatiivista tehokkuutta. Operatiivisella tehokkuudella tarkoitetaan yrityksen eri toimintojen suorituskykyä. Operatiivinen tehokkuus ei silti yksinään riitä pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen, sillä kaikki parhaat käytännöt leviävät hyvin nopeasti globalisoituneessa maailmassa. Operatiivinen tehokkuus on siis hyvin tärkeää menestymisen kannalta, mutta ilman kunnollista strategiaa yritys saattaa esimerkiksi tuoda tehokkaasti markkinoille vääränlaisia tuotteita. Operatiivista tehokkuutta on lisäksi pyrittävää kehittämään jatkuvasti, sillä vain siten pysytään kilpailijoiden edellä ja päästään lähemmäksi ideaalista tuottavuusraja-aluetta. (Markides 2004; Porter 1996.)

Stressi

Työkyky on yksi keskeinen osa työhyvinvointia ja se rakentuu työn vaatimusten ja henkilön voimavarojen välisestä tasapainosta. Kauhasen

(2016) mukaan henkilön voimavarat koostuvat henkilön terveydestä, toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. Työ koostuu työympäristöstä, työyhteisöstä, työn sisällöstä ja työn organisoinnista sekä sen vaatimuksista. Työkykyyn vaikuttavat muutokset henkilön terveydentilassa ja toimintakyvyssä ja näiden heikkeneminen uhkaavat hyvää työkykyä. (Kauhanen 2016, 23.)

Jatkuva kiire ja epävarmuus töistä lisäävät stressiä. Pieni määrä stressiä voi silloin tällöin olla hyväksikin, sillä se saa ihmiset yrittämään enemmän. Pitkään jatkuva stressi aiheuttaa ihmiselle unihäiriöitä, masentuneisuutta, pessimistisyyttä ja itsetunnon heikkenemistä. Ihminen voi voimakkaassa stressitilassa ajautua huonoihin ruokailutottumuksiin ja alkoholin käyttö voi lisääntyä. Stressi on myös monien sairauksien riskitekijä, sillä se heikentää ihmisen immuunipuolustusjärjestelmää. Näitä sairauksia ovat esimerkiksi diabetes, reumasairaudet ja erilaiset sydänsairaudet. Mikäli voimakas stressi saa jatkua liian pitkään, seuraa siitä ennen pitkää vakava uupumustila eli burnout. (Manka & Manka 2016.)

Työuupumukseen ajautumisen riski on tänä päivänä suuri ja siitä koituu paljon kustannuksia työnantajalle. Työn psyykkistä ylikuormitusta tapahtuu silloin, kun työntekijä kokee työn vaatimukset liian suureksi ja tilanne saa jatkua liian pitkään. Näitä vaatimuksia ovat esimerkiksi liian nopea työtahti, liian suuri osaamisvaatimus, huono johtaminen ja epäselvät työtehtävät. Kaikki nämä aiheuttavat ajan kanssa stressiä ja tällöin on riskinä, että työntekijä ajautuu työuupumukseen. Tänä päivänä myös työajan raja on hämärtynyt ja työtä tehdään kotona töiden jälkeen ja loma-aikoina. (Viitala, Järnlström 2014; Viitala 2007.)

Työmotivaatio

Kaiken menestymisen yhtenä tärkeimpänä tekijänä on hyvä motivaatio, eli motiivi päämäärän saavuttamiseen. Kun tavoiteltu päämäärä saavutetaan, toimii se motivaation moottorina uusille päämäärille, sillä päämäärän saavuttaminen tuottaa sen saavuttajille mielihyvää ja näin voidaan asettaa

edelleen uusia ja haasteellisempia tavoitteita. (Viitala, Suutari & Järnlström 2011.)

Työmotivaatio on erittäin tärkeää ja jotta työmotivaatio olisi korkealla, täytyy työn tarjota sen tekijälle muutakin kuin taloudellista hyötyä. Työmotivaatioon vaikuttavat positiivisesti esimerkiksi hyvä työilmapiiri, mielekkäät työtehtävät, sopiva haasteellisuus, sekä etenemismahdollisuudet. Työn haasteellisuudessa pitäisi pyrkiä sopivaan haasteellisuuteen, sillä sen molemmat ääripäät heikentävät voimakkaasti työntekijän työmotivaatioita. Rahalliset kannustimet ovat myös hyviä keinoja vaikuttaa hyvään työmotivaatioon edellyttäen, että hyvän motivaation rakentumisen perusasiat ovat ensin kunnossa. Rahallisten kannustimien pitää myös olla reiluja kaikkia kohtaan. (Viitala, Suutari, Järnlström 2011; Virolainen 2010.)

Yksilön omat ominaisuudet vaikuttavat paljon lähtökohtaisesti jokaisen yksilön työmotivaatioon, mutta myös yrityksellä, sekä esimiehellä on suuri rooli hyvän työmotivaation saavuttamisessa. Näin ollen yrityksen henkilöstön työmotivaatioon on mahdollisuus vaikuttaa sekä ohjalla sitä haluttuun suuntaan. Työntekijän mielenkiinto työtä kohtaan vaikuttaa suuresti siihen, miten hän työstään suoriutuu. Se, että työtehtävät ovat samassa linjassa työntekijän omien mielenkiinnon kohteiden, sekä kehittämistarpeiden kanssa, on suuri vaikutus hyvän työmotivaation kanssa. (Viitala, Suutari & Järnlström 2011; Virolainen 2010.)

Mikäli kiinnostus omaa työtä kohtaan on huono, johtaa se hyvin suurella todennäköisyydellä negatiivisiin asenteisiin, sekä ennen pitkää voimakkaaseen turhautumiseen. Työtä kohtaan olevan kiinnostuksen lisäksi työntekijän täytyy kokea, että hänen tekemällään työllä on merkitystä, eli työn arvostuksen tunteminen. Mikäli työn tärkeys on sen tekijältä kadoksissa, voi esimies auttaa työntekijää tärkeyden ymmärtämisessä. Tämä onnistuu esimerkiksi antamalla rakentavaa palautetta sekä käymällä yleisesti kehityskeskusteluita henkilön kanssa ja tätä kautta ottaa työntekijä mukaan oman työnsä ja tulevaisuuden kehittämiseen. (Viitala, Suutari, Järnlström 2011; Virolainen 2010.)

Motivaatio voi olla myös passiivista, jolloin henkilöllä on kova motivaatio tehdä työtään, mutta työn toimeenpanemiselta puuttuvat edellytykset. Parpein (2018) mukaan passiivisen motivaation takana voi olla kolme eri tekijää, jotka ovat: tavoitteeseen sitoutumisen puute, itseluottamuksen puute, tai vahva sisäinen motivaatio ja perfektionismi. Tavoitteeseen sitoutumisen puute voi johtua siitä, että työn alla oleva tavoite voi olla henkilöstä mielenkiintoinen, mutta ei henkilötasolla niin merkityksellinen, että työntekijä sitoutuisi siihen ja tästä syystä työ jää aloittamatta, tai saattamatta loppuun. Mikäli henkilön itseluottamus on heikko, ei hän usko omaan kykyihinsä suoriutua työstä, tai vaikuttaa sen lopputulemaan, jolloin työn aloittaminen ja loppuun saattaminen hankaloituvat. Henkilöllä voi olla myös haitallisen vahva sisäinen motivaatio kehittyä työssään ja hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin, jolloin henkilöllä voi olla perfektionistin piirteitä. Tämä aiheuttaa sen, että henkilö ei pyri organisaation kannalta tärkeisiin tavoitteisiin, vaan pyrkii tekemään työnsä mahdollisimman virheettömästi ja kehittämään pelkästään omaa osaamistaan. (Parpein 2018, 178-179.)

Kriittiset johtamisen osa-alueet hyvän työvireen ylläpitämiseksi ovat sosiaalinen tuki, negatiivisten tunteiden poistaminen ja henkilön oman työn hallinnan tunteen tukeminen (Parpein 2018, 180). Yritys ja esimiehet voivat vaikuttaa työmotivaatioon positiiviseen kehitykseen myös esimerkiksi järjestämällä työryhmille vapaa-ajan aktiviteetteja. Mukava aktiviteetti työryhmän kanssa myös vapaa-ajalla, kasvattaa työryhmässä yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä kehittää työntekijöiden suhteita. Yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisön jäsenenä tuntemisen tunne on yleisesti ihmisille erittäin tärkeää ja on siten tärkeässä roolissa hyvää työmotivaatioita, sekä ihmisten ja sidosryhmien välisiä suhteita rakennettaessa. Työntekijöiden yksilöllisten piirteiden tunteminen auttaa paljon motivoinnissa. Mikäli työntekijän huono itsetunto näkyy työntehokkuudessa, voi sitä parantaa antamalla hänelle rakentavaa ja positiivista palautetta sekä käymällä keskusteluita työstä. Hyvän ja rakentavan palautteen antaminen on erittäin tärkeää kaikin tavoin, sillä sen avulla kehitetään monia hyvän työmotivaation elementtejä, kuten työn

tärkeyden tunnetta, työn mielekkyyttä, sopivia tavoitteita, kehittämismahdollisuuksia ja työntekijöiden parempaa itsetuntoa. (Viitala, Suutari & Järnlström 2011; Virolainen 2010.) Myös Parpei (2018) peräänkuuluttaa henkilöstön itseluottamuksen tukemisen ja johdonmukaisen kehittämisen merkitystä. Tällöin henkilö uskaltaa antaa koko panoksensa organisaatiolle ja tavoitteiden eteen, hyödyntäen kaiken potentiaalinsa. Henkilöstö tulisi saada sitoutumaan tavoitteisiin henkilökohtaisen merkityksellisyyden kokemisen kautta, sillä tällä on suuri merkitys työn käynnistymisen ja tavoitteisiin pääsyn kannalta. (Parpei 2018, 180.)

Työmotivaatioon panostaminen parantaa yleisesti ajatellen yrityksen henkilöstön työhyvinvointia, jolla on paljon positiivisia vaikutuksia yrityksen toiminnalliseen tehokkuuteen. Toiminnallisen tehokkuuden tehostuminen vaikuttaa yritykseen taloudellisesti. Tämän lisäksi hyvän työmotivaation omaava yritys näyttäytyy ulkopuolisille positiivisesti, joka edelleen nostattaa yrityksen imagoa sekä parantaa mainetta. Kaiken kaikkiaan työmotivaatioon panostaminen on yritykselle erittäin tärkeää, sillä hyvä työmotivaatio toimii monien yrityksen elintärkeiden ominaisuuksien, niin uudistumiskyvyn kuin innovaatiotoiminnan toiminnallisuuden linkkinä ja tulee siten myös huomioida strategiaa suunnitellessa. (Viitala, Suutari, Järnlström 2011; Virolainen 2010.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Virolaisen (2010) mukaan ihmisen motivaatiota tarkemmin tarkasteltuna voidaan puhua käsitteistä ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Työmotivaation yhteydessä puhutaan yleisemmin sisäisestä motivaatiosta. Sisäinen motivaatio syntyy ihmisellä omasta halusta. Tällöin käyttäytyminen suoritetaan ilman, että siihen liittyy mitään materialistista, sosiaalista tai muuta palkintoa. Tällainen teko voi olla esimerkiksi halu soittaa kitaraa. Tällöin tehtävän mielenkiintoisuus ja haasteellisuus ovat riittäviä motivaatiotekijöitä sisäisesti motivoituneelle henkilölle. Virolainen (2010) toteaa sisäisen motivaation olevan erittäin tärkeää, sillä sisäisesti motivoituneella ihmisellä itse tehtävän suorittaminen tuottaa nautintoa ja

ihminen on aidosti kiinnostunut sekä innostunut tehtävästä. Henkilö saa palkkion itsenäisyydestään, sekä oman työnsä tuloksista. Ihmisen pitää kokea, että hänen tekemällään työllä on merkitystä ja vain silloin voi olla sisäisesti motivoitunut. Mitä enemmän ihminen on sisäisesti motivoitunut, sitä paremmin hän oppii ja kehittyy työssään. (Virolainen 2010.)

Ulkoinen motivaatio kattaa Virolaisen (2010) mukaan muut tekijät kuin ihmisen omat tarpeet. Tällaisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi erilaiset palkkiot, palkka, maine, sosiaaliset suhteet sekä muut etuudet. Ulkoinen motivaatio on usein pinnallisempaa sekä lyhytkestoisempaa. Lisäksi tarve palkkioon syntyy yhä uudelleen ja usein. Parhaimpaan lopputulokseen päästään Virolaisen (2010) mielestä, kun ihminen on ensisijaisesti sisäisesti motivoitunut mutta myös ulkoisesti motivoitunut. Linjanveto sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin ei aina ole yksinkertaista, sillä jotkin tekijät voidaan nähdä sekä sisäisenä ja ulkoisena motivaatiotekijänä. Esimerkiksi ylennys voidaan nähdä palkintona, mutta toisaalta tämän on mahdollistanut henkilön sisäinen motivaatio. (Virolainen 2010.)

3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa on käytännössä jatkuva toimenpide. Työhyvinvointia tulee Kauhasen (2016) mukaan huoltaa, ylläpitää sekä kehittää. Työhyvinvointia kehittäessä, pitää ensiksi selvittää organisaation nykytila ja tämä selvitystyö tulee tehdä huolellisesti. Tarkastelun kohteena ovat yrityskulttuuri, strategia, henkilöstörakenne, mahdolliset aiemmat tyytyväisyystutkimukset, mitä suunnitelmia on tehty ja mitä lainsäädäntö edellyttää. (Kauhanen 2016, 65.)

Teknologian kehityksen vaikutukset työhyvinvointiin

Digitaalisuus muokkaa työelämää. Yrityksissä otetaan käyttöön jatkuvasti uusia ohjelmia ja järjestelmiä. Digitaalisuuden kohtaaminen on tänä päivänä lähes arkipäiväistä ja uusien menetelmien käyttöönotossa haasteiksi muodostuvat hyvin usein henkilöstön asenteet ja kyky muuttaa totuttuja toimintatapoja. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Yhä enemmän ihmisten ammattiosaaminen muodostuu erilaisten ohjelmien ja järjestelmien käyttöosaamisesta. Teknologian kehittyminen tuo mukanaan näin ollen osaamispaineita työntekijöille, kun omaa osaamistaan tulee uudistaa ja päivittää jatkuvasti. Toisille tämä on työhyvinvointia edistävä tekijä ja toisille se on rasite. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Parppei (2018) mukaan työskentelyssä kohdataan erilaisia keskeytyksiä ja häiriötekijöitä, jotka vievät toimialasta riippuen noin neljänneksen työajasta. Vaikka ongelma mahdollisesti tunnistetaan, on työelämästä tullut tehtävästä toiseen poukkoilevaa ja keskeytykset sallivaa.

Keskeytyksen takia alkuperäinen työn alla ollut tehtävä jätetään kesken ja siirrytään keskeytyksen mukanaan tuomaan uuteen tehtävään. Mitä kauemmin alkuperäinen, työn alla ollut tehtävä on keskeytettynä, sitä kauemmin yleensä kestää kyseisen asian mieleen palauttamisessa, sillä tehtävän tavoitteet ja toiminta-aikomukset unohtuvat. Parppei (2018) tuo esiin, että aikaisemmin korostettu monen asian yhtä aikaa hoitaminen on aivo tutkijoiden mukaan todettu enemmän tehottomaksi, kuin tehokkuutta lisääväksi tekijäksi. Aivot eivät pysty työstämään montaa tehtävää kerrallaan, joka johtaa hallinnan tunteen katoamiseen, työvireen madaltumiseen ja tätä kautta stressin lisääntymiseen. Keskeytykset kuluttavat aikaa, heikentävät päätöksentekoa, lisäävät virheidenteon mahdollisuutta, lisäävät työkuormitusta ja tätä kautta stressiä. Se, että työntekijä ei ole jatkuvasti käytettävissä, ei haittaa työn tulosten syntymistä, vaan jo muutama tunti täysin häiriövapaata työaikaa päivässä tehostaa työskentelyä, lisää tuloksellisuutta sekä parantaa tehtyä työn laatua. (Parppei 2018, 172-174.)

Monimutkaistuvissa työ oloissa keskeytyksiä ei voi täysin välttää, jolloin työympäristöön tulee kiinnittää enenevässä määrin huomiota. Ympäristöön voidaan vaikuttaa työpisteen valinnalla tilanteen mukaan. Keskittymistä vaativat tehtävät tulisi olla mahdollista tehdä rauhallisessa tilassa tai etätöinä. (Parppei 2018: 174-175.) Digitaalisuus parantaa työhyvinvointia, eikä työn tekeminen ole enää paikkaan ja aikaan sidottua. Etätöitä tehdään yhä enemmän ja sen avulla voidaan parantaa työhyvinvointia.

Työntekijä säästää aikaa ja rahaa, kun ei tarvitse matkustaa työpaikalle. Etätyöt mahdollistavat myös töiden itsenäisemmän organisoinnin. (Työterveyslaitos 2018.)

Etätöiden tekemiseen liittyy myös mahdollisia riskejä. Raja vapaa-ajan ja työn välillä voi häilyä liikaa, jolloin voi tuntua siltä, että on koko ajan työssä kiinni. Sosiaaliset suhteet kehittyvät paremmin kasvotusten, jolloin ihminen, joka tekee paljon etätöitä voi eristäytyä työyhteisöstään. Parppei (2018) mukaan on myös osoitettu, että yhteisissä työtiloissa muun henkilöstön kanssa työskentely parantaa kommunikaatiota, joten sopivan tasapainon löytäminen etätyön ja yhteisissä tiloissa työskentelyn välillä on järkevää. (Parppei 2018: 174-175 ja 201; Työterveyslaitos 2018.)

Etätyötä tehdessä työergonomia on myös henkilön omalla vastuulla. Näin ollen etätöitä tekevä on enemmän vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. (Työterveyslaitos 2018.) Kaikille etätyön tekeminen ei välttämättä sovi, mutta Parppei (2018) on sitä mieltä, että huonomminkin omaa työtään itsenäisesti organisoiva henkilö hyötyy satunnaisista etätyöpäivistä, mikäli hänen täytyy hoitaa vaativampia, keskittymistä edellyttäviä työtehtäviä (Parppei 2018, 201).

Itseohjautuvuus

Itseohjautuvassa organisaatiossa pyritään avoimen keskustelun- ja kaikkia tasa-arvoisesti kohtelevaan toimintakulttuuriin. Tällaisissa organisaatioissa häivytetään kaikenlainen hierarkkisuus, koska on järkevämpää antaa jokaisen tehdä sitä missä he ovat parhaimmillaan ja poistaa sujuvaa työskentelyä haittaavia status eroja ihmisten väliltä. Hierarkkisissa organisaatioissa palkitsevat ihmisen ulkoisia motivaationtekijöitä, esimerkiksi henkilön ylentämisen kautta. Jarenko ym. (2015) näkevät, että sisäistä motivaation maailmassa ylentämisellä palkitseminen on vanhanaikaista. Sen sijaan antamalla ihmisten tehdä asioita, jossa he ovat parhaimmillaan, varmistetaan kulttuuri, jossa jokainen kokee voivansa kehittää omaa työtään. Samalla organisaatiosta voidaan vähentää iso

joukko välijohtajia ja poistaa tätä kautta turhaa työtä. (Jarenko, Järvilehto, Martela 2015, 157 ja 172.)

Alasoini (2015) esittää, että mikäli johto osoittaa luottamuksen puutetta henkilöstöään kohtaan ja haluaa pitäytyä vain vanhoissa toimintatavoissa, on tämä suuri este esimerkiksi hyvien uusien toimintatapojen leviämiseksi. Alasoinin (2015) mielestä uudet työtavat nimenomaan toisivat henkilöstölle esimerkiksi mahdollisuuden muokata omaa työtään itsensä näköiseksi, tuntee motivoivaa työnimua, sekä mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Tämä tekisi työn teosta myös vapaampaa ja vähemmän valvottua. (Alasoini 2015.)

Digitalisaatio mahdollistaa itseohjautuvuuden organisaatioissa, kun tietoverkkojen kautta voidaan tarjota tietoa kaikkien saataville. Jokaisen organisaation jäsenen tasavertainen informaationsaataavuus vähentää informaatioon liittyvää valtaa ja statuserottelua ja näin ollen mahdollistaa matalamman organisaation. Jarenko ym. (2015) uskovat, että jopa isot monikansalliset yritykset tulevat luopumaan keskusjohtajuudesta ja hierarkkisesta organisaatorakenteesta, itseohjautuvuuden ja itsenäisten toimintayksiköiden lisäämisen kautta. (Jarenko ym. 2015, 157 ja 172.)

Järvinen (2013) on kuitenkin sitä mieltä, että johtamisen merkitystä ei tule väheksyä. Hänen mukaansa organisaatioissa ei voida nojautua täysin itseohjautuvuuteen, mikäli yrityksessä välitetään asiakkaiden tarpeista, toiminnan kannattavuudesta ja siitä mihin henkilöstön energia ja työtoiminta kohdistuvat. (Järvinen 2013, 27.)

3.4 Organisaatiokulttuuri

Sana organisaatio on monimutkainen käsite ja sen voi nähdä monesta eri näkökulmasta. Kenties selkein määritelmä organisaatiolle on, että organisaatio on erilaisten tavoitteiden sekä päämäärien saavuttamiseksi muodostettu ihmisistä koostuva yhteistoimintajärjestelmä. Jokaisella organisaatiolla on oma tietynlainen kulttuurinsa. Organisaatiokulttuuria voidaan ajatella eräänlaisena organisaation psyykeenä, joka muodostuu

ihmisten yhteen nivoutuneesta persoonallisuudesta. Organisaatiokulttuuri muodostuu monesta eri tekijästä. Nämä tekijät ovat lähtöisin organisaation jäsenistä eli ihmisistä. Ihmisistä lähtöisin kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa ihmisten asenteet, ajatukset, uskomukset, normit, käyttäytymismallit, tavat ja traditiot, sosiaaliset suhteet, erilaiset verkostot sekä kielet. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään paljon potentiaalia ja avaimia menestymiseen. (Kauhanen 2016, 50; Kivelä 2011, 27-51.)

Kuusela (2015) kuvaa organisaatiokulttuuria jäävuorena.

Organisaatiokulttuuri on kuin jäävuori, josta suurin osa on piilossa.

Jäävuoren näkyvä osaa on asiat, joita kulttuurista voidaan nähdä, kuulla ja tuntea. Kulttuurin näkyviä osia on näin ollen erilaiset kirjoitetut ohjeet ja toimintamenetelmät. Suurin osa kulttuurista on näkymättömissä pinnan alla. Näitä asioita ovat esimerkiksi henkilöstön väliset suhteet, uskomukset ja monet tiedostamattomat asiat. (Kuusela 2015.)

Kun markkinataloudessa toimiva yritys pyrkii uudistumaan ja menestymään, tulee yrityksessä ymmärtää mahdollisimman hyvin oman yrityksen persoonallisuus eli organisaatiokulttuuri. (Kauhanen 2016; Kivelä 2011, 27-51.) Maailma muuttuu koko ajan ja digitaalisuus luo uusia haasteita työpaikoilla. Uusia ohjelmia, järjestelmiä ja menetelmiä otetaan käyttöön jatkuvasti. Näin ollen yritykset ovat jatkuvasti muutostilassa. Avoimuus, positiivisuus sekä tasa-arvoisuus ovat tekijöitä, jotka luovat oikeanlaista tämän päivän työelämään sopivaa organisaatiokulttuuria. Positiivisuus ja avoimuus luovat ilmapiirin, jossa ideoita ja ajatuksia tuodaan herkemmin esiin. Näin ollen erilaisia innovaatiota syntyy tehokkaammin, jotka ovat pitkässä juoksussa elintärkeitä yritykselle. (Piha 2017, 107-108.)

Organisaatiokulttuurin päätehtävä on kirkastaa henkilöstölle yrityksen strategiaa ja missiota sekä auttaa päivittäisissä ongelmatilanteissa. Yrityksessä tulisi pyrkiä siihen, että oma kulttuuri tunnettaisiin mahdollisimman hyvin. Kulttuurituntemus auttaa lähiesimiehiä tuntemaan omat tekijänsä paremmin sekä sen mihin suuntaan tulisi pyrkiä ja millä keinoin. Yrityksen johdolle oman kulttuurinsa tuntemisesta on paljon

hyötyä. Kulttuurituntemus auttaa yrityksen johtoa tunnistamaan muutosten tarpeet ja mahdollisuudet. Hyvä kulttuurituntemus tukee näin ollen työhyvinvoinnin kehittämistä. Hyvin tunnettu ja huollettu yhtenäinen yrityskulttuuri tekee työntekijöistä tehokkaita ja tuottavia. (Kuusela 2015.)

Usein mielletään, että yrityskulttuuri tarkoittaa erilaisia yrityksen virkistyspäiviä ja juhlatilaisuuksia ja ettei kulttuurilla ole niin suurta merkitystä. Tämä ajatus on väärä ja yrityskulttuuri tulisikin nähdä yrityksen moottorina ja innovaatioiden avaintekijänä. Yrityksissä järjestetään myös usein uusille työntekijöille alkuperehdytys, jossa kerrotaan tarkemmin muun muassa organisaation visioista ja arvoista. Tämän perusteella henkilö saa käsityksen organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista. Stenberg ja Turnage (2017) ovat sitä mieltä, että kirjatut normit pitävät kuitenkin harvoin paikkaansa ja todellisuudessa henkilö kuitenkin oppii organisaatiokulttuurin vasta aloittaessaan työskentelyn organisaatiossa. Käytännön kautta henkilö huomaa, mikä organisaatiossa on sallittua, mikä jätetään huomiotta, mikä on rangaistavaa ja mistä palkitaan. Tämän kautta henkilö huomaa mitä yrityksessä todellisuudessa arvostetaan. Piha (2017) kiteyttää, että yrityksen kulttuuri vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan. Asiat kuten strategia, missio, työskentelykeinot ja välineet, yleiset tavat, virheiden korjaamistavat, palkitseminen, aikakäsitys, kieli, ihmissuhteet, työryhmien tapa ottaa sisään ja jättää ulos ovat yrityskulttuurin vaikutuksen alla olevia asioita. Yrityskulttuuri on näin ollen johtamisen väline. (Piha 2017,107-108; Stenberg & Turnage 2017.)

Stenberg ja Turnage (2017) esittävät, että organisaation johdon toiminnalla on merkittävä rooli yrityskulttuurin muodostumiselle ja sen mahdolliselle muuttamiselle. Kun johtajien lausunnot ovat aitoja ja heidän käyttäytymisensä ilmentää ilmoitettuja arvoja, sitoutuu muu henkilöstö toteuttamaan näitä arvoja ja toimimaan niiden mukaan.

Organisaatiokulttuuri sekä johtajuus voidaankin nähdä saman kolikon eri puolina. Kolikon toista puolta ei voi ymmärtää eikä muuttaa, ellei ymmärrä toista puolta. Yrityskulttuuri vaikuttaa myös paljon siihen mikä yrityksen missio, strategia ja rakenne. Yrityksen strategia ja missio muokkautuvat yleensä yrityskulttuurin kautta. Pihan (2017) mielestä yrityksessä, jossa

omataan hyvin vanhentunut kulttuuri, missä uudistuksia kohtaan suhtaudutaan hyvin negatiivisesti, voi yrityskulttuuri toimia strategisten tavoitteiden jarruna. Yrityskulttuuri määrittää toisin sanoen tavan, miten strategia ja yrityksen missio toteutetaan. Yrityskulttuurin selkärankana toimii yhteinen käsitys yrityksen päämissiosta sekä yrityksen ydinprosesseista. Näin ollen yrityksen missio ei toteudu, ellei yrityksen kulttuuri edistä sitä. (Piha 2017, 107-110; Stenberg & Turnage 2017.)

Pihan (2017) teoksessa esitellään lyhyesti kuuluisan muutosjohtamisen asiantuntijan John Kotterin tutkimus. Tutkimuksessa on tutkittu miten yrityskulttuuri vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Tutkimuksessa on tutkittu yli 200 yrityksen yrityskulttuuria ja tutkimuksen tavoitteena on ollut löytää minkälainen yrityskulttuuri johtaa parhaimpaan taloudelliseen menestymiseen. Yrityskulttuurit ovat jaoteltu kolmeen ryhmään, jotka ovat: 1. vahva kulttuuri 2. sopiva kulttuuri 3. joustava kulttuuri. (Piha 2017, 110-112.)

Vahvan yrityskulttuurin yrityksissä osataan hyödyntää tehokkaasti tiedettyä osaamista mutta ollaan huonoja kehittämään uutta kyvykkyyttä. Juuri uutta kyvykkyyttä tarvittaisiin tämän päivän jatkuvassa muutoksessa. Vahvassa yrityskulttuurissa on hyvin vakiintuneet prosessit ja menetelmät, jotka työntekijät ovat omaksuneet vahvasti tavoikseen toimia. Vahvan yrityskulttuurin yrityksessä suvaitaan huonosti erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia. Näin ollen yrityksessä tapahtuvat tarvittavat muutokset tapahtuvat hitaasti ja kankeasti. Maailma muuttuu jatkuvasti ja yritysten pitäisi pystyä reagoimaan myös hiljaisiin signaaleihin tarvittaessa nopeasti. Vahvan organisaatiokulttuurin hierarkkiset rakenteet sekä jäykät ja hitaat toimintatavat eivät välttämättä tarvittavaan nopeaan reagoimiseen pysty. Yrityksen kulttuuri voi olla vahva ja sen työntekijöillä hyvät oltavat mutta sen kulttuuri ei välttämättä tue optimaalisesti yrityksen strategiaa ja missiota. Kotterin tutkimuksessa ilmeni, että vahvalla yrityskulttuurilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on heikko yhteys. (Piha 2017, 110-112.)

Toinen kulttuuriryhmä, eli sopiva kulttuuri, pyrkii ohjaamaan ihmisiä ja ihmisten motivaatiota yrityksen tulosten saavuttamiseksi. Sopivan kulttuurin arvot, sisältö ja käyttäytyminen ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin kulttuurin vahvuus. Yrityksissä, joissa vaalitaan kulttuuria, mikä perustuu sopivuuteen, katsoo tutkimuksen mukaan liikaa vain omia ydintoimintojaan ja näkemättä jää laajempi näkymä mahdollisesti tärkeistä ydintoimintoja tukevista ”laatikon” ulkopuolisista toiminnoista. Sopiva kulttuuri tukee tutkimuksen mukaan yrityksen taloudellista menestymistä paremmin kuin vahva kulttuuri mutta se ei riitä yksinään menestymiseen. (Piha 2017, 110-112.)

Kolmas ryhmä, eli joustavan kulttuurin yritykset. Kyseinen kulttuuri vaikuttaisi olevan tutkimuksen perusteella paras, kun tavoitellaan taloudellista menestymistä. Kulttuuri tukee luottamusta, riskien ottamista, kommunikaatiota ja aloitteellisuutta. Joustavassa kulttuurissa muutoksiin suhtaudutaan positiivisesti. Näin ollen innovaatioiden syntymiselle on otolliset olosuhteet, jotka ovat tänä päivänä monille yrityksille elintärkeitä. (Piha 2017, 112-113.)

Ei ole myöskään olemassa yhtä geneeristä täydellistä yrityskulttuuria, vaan kunkin yrityksen kulttuurin on tuettava yrityksen strategiaa mahdollisimman hyvin. Mikäli tavoitellaan taloudellista menestymistä, tulisi strategiassa ottaa huomioon yhtä lailla niin asiakkaiden, työntekijöiden ja osakkeenomistajien tarpeet. Yritykset, jotka tavoittelevat pelkkää osakkeenomistajien tuoton maksimointia, eivät ole pitkässä juoksussa menestyneimpiä. (Piha 2017, 112-113.)

Suomalainen organisaatiokulttuuri

Pohjoismaalaiset ja suomalaiset ovat olleet monissa asioissa suunnannäyttäjiä muulle maailmalle. Koulutusjärjestelmämme on hyvä esimerkki suunnannäyttämisestä. Olemme myös sukupuolisen tasa-arvoisuuden edelläkävijäkansa. Suomalaisessa kulttuurissa myös rehellisyys ja luottamus ovat arvostettuja hyveitämme ja suomalaiset ovat kansana erittäin rehellisiä ja luottavaisia. Huonoina puolina taas on, että

olemme monesti ujompia sekä vaatimattomampia kuin muut ja emme hyväksy erilaisuutta niin hyvin. Kansallinen kulttuurimme peritään ja opitaan jo varhain ja suomalainen yrityskulttuuri osaltaan muodostuu jo vakiintuneista arvoistamme. (Piha 2017.)

3.5 Organisaatiokulttuurin kehittäminen

Organisaatiokulttuuri on avainasemassa hyvään yhteistyöhön ja edelleen menestymiseen. Kulttuuri ohjaa henkilöstöä ajattelemaan ja tekemään asioita samalla tavalla. Kulttuurilla on enemmän merkitystä, kuin yrityksen strategialla. Yritysten strategiset tavoitteet edellyttävät yhteen hiileen puhaltamista ja mikäli yrityksen kulttuuri ei tue strategiaa, ei sillä ole merkitystä. Yrityksen kulttuuri ratkaisee strategian onnistumisen. Keskeisintä hyvässä ja tehokkaassa kulttuurissa on se, että kulttuuri on yhtenäinen. Mikäli yrityksessä ei ole yhteistä innostusta ja yhteistä näkemystä, syö Kuuselan (2015) mukaan kulttuuri strategian aamupalaksi. (Kuusela 2015.)

Organisaatiokulttuurin kehittämiseen kannattaa panostaa myös siinäkin mielessä, että parhaiten kovassa markkinatalouden kilpailussa pärjäävät yritykset, joiden tuotteita ja menetelmiä on vaikea kopioida. Yrityksen kulttuurilla on erittäin suuri merkitys menestymiseen ja kulttuuria onkin lähes mahdoton kopioida. Toisten yritysten kulttuureista voidaan toki ottaa mallia ja poimia hyviä ideoita. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin oma uniikki kulttuurinsa, jota pitää ylläpitää ja kehittää. (Kuusela 2015.)

Ennen kuin omaa yrityskulttuuria voidaan kehittää, pitää kulttuuri ensin ymmärtää. Yrityskulttuuri syntyy yhteisistä kokemuksista ja onnistumisista. Myös yhteinen epäonnistuminen voi parhaimmillaan toimia sitovana ja kehittävänä tekijänä. Yhteiset epäonnistumiset toimivat kulttuurin kehittäjinä vain, jos negatiiviset asiat ja palaute käsitellään empaattisesti ja positiivisesti. (Kuusela 2015.)

Sosiaalinen identiteetti

Sosiaalisella identiteetillä tarkoitetaan ryhmän jäsenyyttä ja kulttuuria.

Kuusela (2015) kuvailee sosiaalista identiteettiä seuraavasti:

Sosiaalinen identiteetti kertoo, kuka luulee olevansa, millaisia suhteita pitää tärkeinä, keitä luottamuksen arvoisina ja kuinka pyrkii toimimaan. Se on tunne yhteenkuuluvuudesta ja saa meidät pyrkimään samanmielisyyteen tärkeän ryhmän kanssa. Sosiaalinen identiteetti tekee minusta meitä ja meistä yhdessä ryhmän ja kulttuurin.

Toisin sanoen ihminen on omaksunut ryhmän periaatteet, arvot ja toiminnan ja kokee olevansa samanlainen kuin muut. Sosiaalinen identiteetti on erittäin tärkeä yhdistävä voima, joka saa meidät tekemään töitä toistemme hyväksi. Ihmisen sosiaalinen identiteetti muodostuu ryhmän voimasta, ryhmästä voimia mitä ei voi yksinään saavuttaa. Kun yksilö pääsee ryhmään hyvin sisään, kokee hän saavansa ryhmästä tietoa. Lisäksi hän kokee tulleensa kuulluksi ja kokee pystyvänsä vaikuttamaan. Näin ollen ryhmään kuulumisen lisää yksilön onnistumisen mahdollisuuksia. (Kuusela 2015.)

Sosiaalinen arvostus on erittäin tärkeä kulttuuriin vaikuttava tekijä. Jokaisella meillä on yhteenkuulumisen tarve, se on yksi ihmisen perustarpeista. Ketään ei saisi jättää työyhteisöissä ulkopuolelle ja kaikille pitäisi pyrkiä järjestään yhtenäiset mahdollisuudet. Kukaan ei anna työssään parastaan, jos ei koe työyhteisössään hyväksymistä, ryhmään kuulumista ja vastavuoroisuutta. Hyväksymisen ja vastavuoroisuuden tunteminen ei edellytä välttämättä muuta kuin normaalia käyttäytymistä sosiaalisissa tilanteissa, niin sanallisessa kuin sanattomissa. Normaalilla käyttäytymisellä tarkoitetaan aktiivista otetta keskusteluun, kannan ottamista, eli yleisesti tilanteeseen tarttumista. Ryhmään on helpompi liittyä ja kokea arvostusta sekä ryhmään kuulumisen tunnetta, mikäli ryhmässä valitaan positiivista ja empaattista asennetta. Positiivisuuden ja empatian näyttäminen ei ole vain esimiesten työ vain jokaisen ryhmään kuuluvan tulisi käyttäytyä arvojen mukaisesti, periaatteella rakentaako vai hajottaako. (Kuusela 2015.)

Esimiehillä on monesti tärkeä rooli siinä, kuinka hyvin työntekijät pääsevät ryhmään mukaan. Esimiestyössä pitäisi pyrkiä läpinäkyvyyteen ja tasapuolisuuteen. Tasapuolisuuteen pyrkiessä tulisi (Kuusela 2015):

- kohdella kaikkia tasavertaisesti ja reilusti
- rakentaa luottamusta ihmisten välille
- edistää yhteenkuuluvuutta, esim. virkistystapahtumia
- asettaa selkeitä tehtäviä ja tavoitteita
- kaikille tarjota tasapuolisesti mahdollisuuksia
- kaikille tiedottaa ajoissa, samanlailla ja yhtä aikaa
- käydä aktiivista keskustelua työntekijöiden kanssa
- ottaa kaikki tasapuolisesti mukaan päätösten valmisteluun tai vähintään kuulla kaikkien näkökulmia tasapuolisesti

3.6 Prosessit

Prosessi on looginen eri toimintojen tapahtumaketju, jotka liittyvät toisiinsa. Prosesseja voidaan mallintaa ja kuvata, jotta nähdään kaikki siihen liittyvät tekijät kattavammin. Kuvaamalla prosesseja, nähdään niiden pullonkaulat ja avainkohdat helpommin ja siten niiden kehittäminen on myös tehokkaampaa. Prosessi on tapahtumasarja ja se voi olla esimerkiksi suunnitteluprojekti tai asiakkaan palveluprosessi. Prosessi eroaa projektista siten, että projekti on uniikki ja prosessi on toistuva tapahtuma. Näin ollen yrityksen ydinprosesseihin tulisi panostaa mahdollisimman paljon. Ydinprosesseja tehostamalla, yrityksen toiminnallinen tehokkuus paranee, jolloin prosessien tehostamisella on suuri merkitys, kun tavoitellaan yrityksen kasvua ja menestymistä. (Jalonen 2012.)

Yrityksellä voi olla paljon erilaisia prosesseja ja ne voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään. Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka ovat elintärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Ydinprosesseja voivat olla esimerkiksi huonekaluja valmistavan yrityksen tuotanto, korkeaa teknologiaa suunnittelevan yrityksen tuotekehitys, tai yrityksen operatiivinen tilaus- ja toimitusketju. Tukiprosessit ovat prosesseja mitkä tukevat ydinprosesseja,

kuten tietojen ja osaamisen hallinta tukee tuotekehitystä, tai taloushallinto tukee myyntiä. Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosesseille. (Jalonen 2012.)

Prosessien hyödyt

Toimivilla prosesseilla on paljon toiminnallisia ja henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Prosessit lisäävät läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä organisaation eri hallintotasojen välillä. Prosessien avulla mahdollisiin ongelma-kohtiin on helpompi tarttua, ne voidaan korjata nopeammin ja prosesseja voidaan edelleen kehittää toimivammiksi ja tehokkaammiksi. Prosessit auttavat työn ohjauksessa, vähentävät epätietoisuutta ja epäselvyyksiä vastuualueissa ja uusien työntekijöiden perehdytys on helpompaa. Prosessien kautta voidaan myös nähdä ja määrittää riittävä henkilöstötarve, jolloin henkilöstön työssä jaksaminen voidaan edesauttaa. Prosessikuvaukset voivat toimia myös pohjana henkilöstön osaamiskartoitukselle. Prosessit auttavat myös yrityksen henkilöstöä näkemään työhön liittyvät toiminnot kattavammin. Tällöin oman työn saavutukset ovat helpommin havaittavissa sekä seurattavissa. Kun työntekijät näkevät paremmin oman työn merkityksen, kasvattaa se osaltaan myös työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta työhön. (Jalonen 2012; Jyväskylän Yliopisto 2018.)

Prosessien määrittely

Prosessien määrittäminen tarkoittaa prosessien tunnistamista ja niiden kuvaamista. Prosessin kuvaus pitää sisällään prosessin tärkeimmät tekijät, eli prosessin tuotoksen, prosessiin liittyvät rajapinnat, prosessiin liittyvät henkilöt ja eri työvaiheet sekä prosessin työkalut. Prosesseja kuvattaessa, tulee tärkeimmät työvaiheet kuvata siten, että kaikki oleellinen tulee esille. Prosessikuvaus koostuu kolmesta pääkuvauksesta, jotka ovat prosessin peruskuvauksena, prosessikaavio ja eri työvaiheiden tarkempi kuvaus. (Jalonen 2012.)

Hyvä prosessikuvaus pitää sisällään prosessin tärkeimmät tekijät ja se näyttää myös eri toimintojen välisiä riippuvuuksia. Hyvän ja toimivan

prosessikuvauksen ansiosta yritys hahmottaa paremmin kokonaisuuksia ja voidaan nähdä paremmin mihin työvaiheisiin menee eniten aikaa sekä kehityskohteet. Näin mahdollistetaan prosessin eri toimintojen tehokas kehittyminen. Prosessimainen työskentely voi myös kehittää työntekijöiden yhteistyötä ja näin ollen myös henkilöiden välisiä suhteita. (Jalonen 2012.)

Tuottavuusraja-alue

Tehokasta operatiivista toimintaa voidaan kuvata käsitteellä tuottavuusraja-alue. Tuottavuusraja-alueella tarkoitetaan kunkin alan parhaita sen hetkisiä toiminta- ja menettelytapoja. Jotta yritys pysyisi tuottavuusraja-alueella, sillä on oltava aina käytössä alansa parhaat tiedot, taidot, johtamistekniikat ja teknologiset ratkaisut. Kun yritys kehittää operatiivista tehokkuuttaan, siirtyy se lähemmäksi tuottavuusraja-aluetta. Tosin jatkuva samalla markkinoilla kilpailevien yritysten operatiivisen tehokkuuden tehostaminen siirtää raja-aluetta aina vain kauemmas. Raja-alue siirtyy myös teknologisen kehityksen myötä. (Markides 2004; Porter 1996.)

Aktiviteettijärjestelmä

Aktiviteettijärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen erilaisten toimintojen, menetelmien ja prosessien yhteensopivuutta eli aktiviteettien kombinaatiota. Aktiviteettien kehittäminen tulee olla osana strategiaa. Hyvässä aktiviteettijärjestelmässä aktiviteetit tukevat toinen toisiaan, eivätkä näin ollen aiheuttaa ristiriitoja tai haittaa toisilleen. Hyvä aktiviteettijärjestelmä tulee siis suunnitella siten, että kaikki aktiviteetit palvelevat osaltaan sovittua strategiaa ja tukien toinen toistaan. Siten parannetaan operatiivista tehokkuutta, saavutetaan kilpailuetua ja ennen kaikkea saavutetaan taloudellista hyötyä. Toimiva aktiviteettijärjestelmä on erittäin tärkeää menestymisen kannalta, sillä sitä on myös erittäin vaikeaa kopioida. Olennaista on myös se, että aktiviteettijärjestelmä on erilainen kuin kilpailijoilla. (Markides 2004; Porter 1996.)

Mikäli eri aktiviteetit kilpailevat toistensa kanssa tukematta toisiaan, ne jarruttavat yrityksen toiminnallista tehokkuutta. Tämän lisäksi huonosti

suunnitellut aktiviteetit voivat aiheuttaa erimielisyyksiä yrityksen sisällä. Aktiviteettien hyvä suunnittelu edellyttää yrityksen peruskysymysten hyvää hallintaa yhdessä selkeiden tavoitteiden ja visioiden kanssa. Myös kilpailijoiden muuttuvat strategiat voivat yhä kehittyvän teknologian kanssa aiheuttaa strategian epäonnistumisia. Tähän voi varautua luomalla strategian sellaiseksi, jotta se voi tarpeen mukaan myös muuttua ja sopeutua muuttuviin tilanteisiin. (Markides 2004; Porter 1996.)

Projekti ja prosessiorganisaatiot

Organisaatiot ovat muuttuneet hierarkkisista organisaatioista mataliksi ja matriisimaisiksi tiimi-, projekti-, ja prosessiorganisaatioiksi. Tämän muutoksen myötä selkeät valta- ja vastuualueet ovat muuttuneet vaikeammin määritettäviksi ja rajattaviksi. Yksittäinen työntekijä ei enää välttämättä työskentele pelkästään yhden hallinnollisen esimiehen alaisuudessa, vaan hän voi toimia usean esimiehen alaisuudessa esimerkiksi erilaisissa projekteissa. Hallinnollinen esimies voi työskennellä fyysisesti etäällä, jolloin kohtaaminen työarjessa hallinnollisen esimiehen kanssa ovat vähäisiä. Lisäksi asiakas voi määrittää työntekijät tehtäviä suuressa määrin, asettamalla omat vaatimuksensa työn tekemiselle. (Järvinen 2013, 19.)

Järvisen (2013) mielestä edellä kuvatun mukaisesti muuttuneessa organisaatorakenteessa on erityisen tärkeää huolehtia valta- ja vastuualueiden selkeydestä (Järvinen 2013, 19). Myös Tuomi & Sumkin (2010) ovat sitä mieltä, että organisaatiot voivat saada toiminnastaan tehokkaampaa toimivien prosessien kautta, kun prosessi ohjaa henkilöstöä tekemään asioita oikealla tavalla. Prosessit auttavat myös henkilöstöä ymmärtämään, kuinka oma työ linkittyy organisaation prosessien kokonaisuuteen. Prosessikuvausten kautta voidaan joissakin organisaatioissa myös saattaa näkyväksi, mitä lisäarvoa yritys tuottaa asiakkailleen. (Tuomi & Sumkin 2010, 71-72.)

Oman työn hallinnan tunne on merkittävä osa työhyvinvointia. Hallinnan tunnetta tuo töiden priorisointi, suunnittelu ja olennaiseen keskittyminen.

Työn hallinnan ongelmat voivat luoda henkilölle kiireen tuntua ja tätä kautta lisätä työstressiä. Parppei (2018) mukaan henkilön tehtävänkuva ja työn tavoitteita tarkastelemalla sekä selkeyttämällä voidaan hallita kiirettä. Hallinnan tunne linkittyy vahvasti työskentelyn suuntaamiseen prosesseihin, jonka Parppei (2018) näkee olevan sama asia kuin suunnitelmallisuus, priorisointi ja keskittyminen. Vaikka tehtävää olisi paljon, hallinnan tunne mahdollistaa tehokkaan toimimisen, vähentää stressiä sekä mahdollistaa joustavan työskentelyn. Selkeä suunta ja prosessin mukainen eteneminen varmistavat, ettei energiaa ja resursseja hukata epäolennaiseen tekemiseen. (Parppei 2018, 188-189.)

Prosessien hallinta

Yksinkertaistaen prosesseja hallitaan kuvaamalla haluttu prosessi, jonka jälkeen pohditaan, kuinka tätä prosessia voitaisiin tehostaa. Toimintatapoihin tehdään tarvittavat muutokset ja prosessille määritetään suorituskymittarit ja tavoitteet. Jokaisella prosessilla tulee olla nimetty omistaja, jonka tehtävänä on huolehtia prosessin toimivuudesta, sekä prosessin johtamisesta organisaation halki ja mahdollisesti yli organisaatorajojen, asiakkaalle saakka. Prosessin toimivuuden tehokkuutta voidaan mitata määritettyjen mittarien kautta ja korjaustoimenpiteitä tehdään, mikäli asetetut tavoitteet eivät täyty. (Hiltunen 2012) Mikäli toiminta saavuttaa optimitilan, ei toimivia rutiineja ole syytä lähteä muuttamaan, sillä rutiinit tukevat työn hallinnan tunnetta. Parppei (2018) kuitenkin näkee, että työsuoritusten tehokkuutta ja ketteryttä voidaan lisätä tehtävätilanteen säätelyllä. Lisäksi rutinoitunutta työskentelyä tulee tietyin väliajoin kyseenalaistaa, jolloin luodaan mahdollisuus uusien, kehittyneempien toimintamallien kokeilemiselle. (Parppei 2018, 190.)

Tuomi & Sumkin (2010) kuitenkin tuovat esiin, että liiallinen prosessien kuvaaminen hajottaa yritystä pieniin, irrallisiin osiin ja työenergian keskittymisen pelkästään prosessikuvausten laatimiseen. (Tuomi & Sumkin 2010, 71-72.) Jarenko ym. (2015) ovat sitä mieltä, että suunnitelmallisuutta vastaan argumentoidaan toisinaan toteamalla, että se

kangistaa työskentelyä nykyajan olosuhteissa, joissa yrityksiltä vaaditaan ketteryyttä. Suunnitelmien tarkka seuraaminen nähdään myös hankaloittavan työskentelyä etenkin muutostilanteissa. Heidän mielestään suunnitelmat täytyy rakentaa sellaisiksi, että ne ovat työskentelyyn ja suoritukseen nähden tarkoituksenmukaisia. Laadittujen suunnitelmien tulee olla lisäksi ketteriä ja joustavia, jotta ne vastaavat tämän päivän liiketoiminnan nopeita toimia vaativiin edellytyksiin. Tehokkaan ja joustavan työskentelyn muuttuvissakin tilanteissa, mahdollistaa tarkoituksenmukainen suunnitelmallisuus, joka sisältää sille sopivin aikaväleihin tapahtuvaa tilannetarkastelua. (Jarenko ym. 2015, 167.)

3.7 Palkitseminen

Henkilöstöä on pakko palkita vähintään maksamalla palkkaa vastineeksi yritykselle suoritetusta työstä. Peruspalkkaa täydentäviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi yrityksen tulokseen kytkeytyvät palkkiot, henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuva tulospalkkio ja osakepohjaiset kannustinjärjestelmät. Organisaatiossa valittuihin palkitsemisjärjestelmiin vaikuttavat esimerkiksi yrityksen toimiala, markkina- ja taloustilanne, lainsäädäntö ja työehtosopimukset, sekä yrityksen johtamismetodit ja palkitsemispolitiikka. Palkitsemispolitiikka ottaa kantaa esimerkiksi henkilöstön osallistumisen mahdollisuuksiin palkitsemisen kehittämisessä ja ovatko yrityksessä maksetut palkat kuinka suurelta osin yhtenäiset, tai eriävät eri henkilöiden ja yksiköiden välillä. (Nylander & Hakonen 2015, 19 ja 24 ; Kauhanen 2015, 110.)

Palkitseminen on nykyään tärkeä esimies- ja johtamistehtävä. Esimiesten ja yrityksen johdon tulisi tuntea työntekijänsä hyvin, kyetäkseen ohjaamaan ja palkitsemaan heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Palkitsemiskäytäntöjä sovellettaessa ja henkilöä arvioitaessa esimiehen tulee olla oikeudenmukainen ja toiminnan tulee olla läpinäkyvää, sekä perusteltua. Hakosen ym. (2014) mukaan oikeudenmukaiset menettelytavat palkitsemisessa lisäävät henkilöstön motivaatiota. (Kauhanen 2015, 141; Hakonen ym. 2014.)

Nylanderin ja Hakosen (2015) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että valituilla palkitsemisratkaisuilla voidaan saavuttaa merkittävää tuloksellista ja kilpailullista etua. Kauhanen (2015) on samaa mieltä, että palkitseminen edesauttaa organisaation menestystä, silloin kun palkitsemisperusteet on oikein asetettu. Hakonen ym. (2014) tuovat esiin, että on esitetty teorioita, joiden mukaan ulkoisia palkkioita tarjoamalla, vähennetään henkilön sisäistä motivaatiota. Heidän mukaansa sisäinen motivaatio ei heikkene, vaan se vahvistuu ulkoisten palkkioiden kautta ja päinvastoin sisäisen motivaatiokin voidaan sammuttaa, mikäli ulkoiset palkkiot puuttuvat kokonaan. (Nylander & Hakonen 2015, 11-14; Kauhanen 2015, 106 ja 110; Hakonen ym. 2014.)

Palkitsemiseen erikoistuneen konsultin ja palkkiojärjestelmien toimivuudesta väitelleen Hulkko-Nymanin (2018) mielestä palkitsemisen uusi suuntaus on vastuullinen palkitseminen, jossa työnantaja pyrkii palkitsemisen kautta parantamaan työntekijöiden elämänlaatua, sekä tukemaan yrityksen sosiaalista ja eettistä vastuunkantoa. Uusia palkitsemisen suuntauksia on myös yhteisöllinen palkitseminen, jossa palkitsemista voi tehdä esimiehen sijaan esimerkiksi kollega. Tällaisessa palkitsemismuodossa kaikki huomioivat toisiaan. Yrityksessä voidaan esimerkiksi ottaa käyttöön palkitsemispistekäytäntö, jonka kautta jokainen voi antaa kollegalleen palkitsemispisteitä. Palkitseminen voidaan nähdä nykyään myös johtamisen välineenä, jolla tuetaan yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista, organisaation menestystä ja jota kautta toimintaa voidaan ohjata tehokkaasti haluttuun suuntaan. Kauhasen (2015) mielestä jokaisen organisaation tulisi ohjata palkitsemistaan strategisen palkitsemisen suuntaan, koska sillä voidaan saavuttaa niin merkittävää etua yritykselle. (Hulkko-Nyman 2018; Nylander & Hakonen 2015, 11-14; Kauhanen 2015, 106 ja 110; Hakonen ym. 2014.)

Jotta palkitseminen toimii ja se tuottaa hyötyä henkilöstölle ja yritykselle, tulee johdon tuntea alan vallitseva tilanne, sekä ymmärtää organisaation ulkoista toimintaympäristöä. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta on myös erittäin tärkeää, että organisaatiossa ymmärretään, miksi kyseistä järjestelmää käytetään ja mitä sen avulla

pyritään saavuttamaan. Myös sillä on paljon merkitystä, kokeeko henkilöstö, että palkitsemisjärjestelmä on motivoiva ja oikeudenmukainen. Yrityksessä vallitseva organisaatiokulttuuri ohjaa vahvasti sitä, minkälainen palkitseminen koetaan oikeudenmukaiseksi. Huonosti suunniteltu ja hoidettu palkitsemisjärjestelmä voi aiheuttaa negatiivisia seurauksia. Toimivan palkitsemisjärjestelmän löytämisessä onkin oleellista kuulla henkilöstön mielipiteitä, minkälaista palkitsemistapojen kokonaissutta he arvostavat. Palkitsemisen lähtökohtana on yleisesti, että se synnyttäisi henkilöstössä motivaatiota ja innostusta tehokkaaseen ja yrityksen strategiaa myötäilevään työskentelyyn. Yksi palkitsemisen tarkoitus on myös lisätä työnhyvinvointia. Hulkko-Nymanin (2018) mukaan palkkiojärjestelmät ovat toimivimmillaan silloin, kun esimerkiksi tulospalkkioon yhdistyy viestintä ja palaute, jonka kautta henkilö saa onnistumisen tunteen ja siihen liittyvää positiivista huomiota. (Hulkko-Nyman 2018; Nylander & Hakonen 2015, 11-14, 39 ja 106; Kauhanen 2015, 106 ja 110.)

Yrityksellä olisi hyvä olla kirjattuna palkitsemisstrategia, joka pohjautuu yrityksen henkilöstöstrategiaan. Palkitsemisstrategiassa määritellään, mitä palkitsemisella tavoitellaan, minkälaisesta toiminnasta yrityksessä halutaan palkita, minkälaisia palkitsemisen muotoja organisaatiossa on käytössä ja minkälaisin periaattein ja säännöin ne on toteutettu. Yleensä palkittava, mitattava tekijä liittyy jollakin tavalla yrityksen taloudelliseen tulokseen, kustannuksiin verrattuna budjettiin, toiminnan määrään, tai laatuun. Hulkko-Nymanin (2018) mielestä palkkiojärjestelmillä yritykset voivat tärkeimpien tavoitteiden kannustamisen lisäksi palkita yrityksen arvojen kannalta oleellisista suorituksista. Kauhasen (2015) mukaan organisaation arvot myös määrittävät osaltaan, kuinka yrityksessä tulisi palkitsemista harjoittaa ja kuinka annettavat palkkiot tulisi jakaa henkilöstön jäsenten kesken. Mikäli yrityksen arvoissa korostetaan yhdessä tekemisen kulttuuria ja tasavertaisuutta, tulisi näiden arvojen näkyä myös yrityksen palkitsemisjärjestelmässä.

Palkitsemiskokonaisuuksissa voi olla eroja eri henkilöstöryhmien välillä, kuten johto, myynti ja tuotanto-osastoilla. Jotta henkilöstön tasa-arvoinen

kohtelu toteutuisi, suosittavat Hakonen ym. (2014) yritystä määrittelemään palkitsemisen kohderyhmät, sekä perustelevaan ne. Kauhasen (2015) mielestä palkkio voidaan joissakin tapauksissa jakaa koko yrityksen henkilöstölle, mutta tällöin palkkiota tulisi jakaa esimerkiksi tehtyjen työkuukausien, tai tuntien perusteella. (Hulkko-Nyman 2018; Nylander & Hakonen 107; Kauhanen 2015, 108-109; Hakonen ym. 2014.)

Aineeton ja aineellinen palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu erilaisista aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellinen palkitseminen pitää sisällään kaiken rahan arvoisen palkitsemisen, kuten kuukausipalkan, bonuksen, työsuhde-edut, tai rahan arvoisen palkinnon. Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi mielenkiintoinen ja motivoiva työn sisältö, kehitymis- ja etenemismahdollisuudet, hyvät tulevaisuuden näkymät, työympäristö, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, arvostuksen ja palautteen saanti ja palautteen saamista edistävät palaverikäytännöt, sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Hulkko-Nymanin (2018) mukaan aineettomalla palkitsemisella voidaan myös tukea työntekijän kokonaisyhyvinvointia panostamalla virike- ja liikuntaseteleihin, harjoittelutiloihin ja työterveyshuoltoon. Kauhanen (2015) edelleen jakaa aineettoman palkitsemisen urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin, joissa urapalkkiot sisältävät itse työn, työajan, itsensä kehittämisen ja uralla etenemisen. Sosiaalisiin palkkioihin sisältyvät statusasiat, palaute, työyhteisön edustaminen ja julkinen tunnustus. (Hulkko-Nyman 2018; Nylander & Hakonen 2015, 21-22; Kauhanen 2015, 119; Hakonen ym. 2014.)

Työn sisältö vaikuttaa merkittävästi työpaikan valintaan ja työssä viihtymiseen. Kauhasen (2015) mukaan ihminen kokee mielenkiintoisen ja sopivasti haasteellisen työn jo itsessään palkitsevana. Uralla etenemismahdollisuus on yksi tärkeä palkitsemisen muoto, mutta kaikissa organisaatioissa uusien urapolkujen tarjoaminen ei ole mahdollista. Uusia, haasteellisia tehtäviä tulisi kuitenkin tarjota samalla organisaatiotasolla, alempana tai ylempänä, sekä tehdä näistä vaihtoehtoista houkuttelevia ja

tarjota niitä aktiivisesti. Yritys voi esimerkiksi asettaa vuositavoitteen, kuinka monta prosenttia henkilöstöstä siirtyy vuoden aikana yrityksen sisällä uusiin tehtäviin. Työnantajan tulee pyrkiä kehittämään henkilöstöään ja tarjoamaan jollakin tavalla kehittymismahdollisuuksia, esimerkiksi tarjoamalla koulutusta. Myös koulutusmahdollisuuksista voi rakentaa selkeitä kokonaisuuksia, joista voi kertoa esimerkiksi yritykseen rekrytoitaville henkilöille. Olennainen osa hyvää johtamista ja työhyvinvointia ovat niin kutsutut psykologiset palkkiot, jotka muodostuvat vuorovaikutuksessa työntekijän ja esimiehen välillä. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen muovaamiseen. Työntekijän tulisi myös kokea arvostetuksi tulemisen tunnetta ja saada rakentavaa palautetta. Nylander ja Hakonen (2015) linjaavat, että palautteen antaminen on palkitsemistapana erittäin tehokas, vaikuttava, motivoiva, sitoutumista lisäävä ja täysin ilmainen. Myös Kauhanen (2015) tuo esiin, että palautteen saaminen on tärkeää aineetonta palkitsemista ja henkilöstön tulisi saada sitä koko ajan. Esimies tuntee alaisensa parhaiten ja hänen tulisi tietää, miten työntekijä haluaa saada palautetta. Hulkko-Nymanin (2018) mielestä esimiehiä tulisi valmentaa palautteen antajiksi. (Hulkko-Nyman 2018; Nylander & Hakonen 2015, 38-39; Kauhanen 2015, 114 ja 124-125.)

Nylanderin ja Hakosen (2015) mukaan, aineettomalla palkitsemisella on merkittävä rooli työssä viihtymisen ja työnantajaan sitoutumisen kannalta. Kauhasen (2015) mielestä, aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa jatkuvasti. Työpaikkaa valitessa aineellinen palkitseminen on yleensä näkyvämpää ja yritysten tarjoamia aineellisia palkitsemisia on helpompi verrata toisiinsa. Nylander ja Hakonen (2015) kannattavat myös aineettomien palkitsemistapojen kirjaamista osaksi yrityksen palkitsemisstrategiaa, jolloin ne voidaan saattaa näkyväksi myös rekrytointitilanteissa ja saavuttaa tätä kautta kilpailuetua. Myös Hulkko-Nymanin (2018) mielestä palkitseminen toimii uusien työntekijöiden houkuttelijana ja lisää yrityksen vetovoimaisuutta. Työpaikan sijainti vaikuttaa työpaikan valintaan ja tähän työnantaja voi vastata tarjoamalla henkilöstölleen työsuhdematkalippuedun, tai etätyöntekomahdollisuuden.

Työnantajan yleinen myönteinen suhtautuminen henkilöstön erilaisten elämäntilanteiden tukemiseen, esimerkiksi mahdollistamalla omaan työaikaan vaikuttamisen liukuvan työajan, vuorojen vaihdon, tai osa-aikaisen työskentelyn kautta lisäävät merkittävästi yrityksen houkuttelevuutta työmarkkinoilla, sekä lisäävät henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutumista. (Hulkko-Nyman 2018; Nylander & Hakonen 2015, 21-22 ja 35-37.)

Lyhyen ja pitkän aikavälin palkitseminen

Palkitseminen voi olla lyhyen, tai pitkän aikaväli palkitsemista. Lyhyen aikavälin palkitsemisessa henkilölle tai ryhmälle maksetaan kertapalkkio, tavarapalkkio, annetaan kunniamaininta tai vapaa-aikaa, esimerkiksi hyvin hoidetusta projektista tai asiakastilanteesta. Palkkio voidaan antaa myös yritystä hyödyttävästä ideasta, joka edistää yrityksessä Nylanderin ja Hakosen (2015) mukaan aloitetoimintaa ja innovatiivisuutta. Palkitseminen voi olla pitkäaikaista, jolloin sen tavoitteena on henkilöstön sitoutuminen. Palkkion antamista voidaan viivästyttää, tai jakaa osiin useammalle vuodelle, tai organisaatiossa voidaan käyttää yleensä avainhenkilöille ja yrityksen johdolle suunnattua osakepohjaista palkitsemista. Tulos- ja voittopalkkiot voidaan myös siirtää henkilöstörahastoon. Nylander ja Hakonen (2015) näkevät, että henkilöstörahastossa on työnantajaa ja työntekijöitä hyödyttäviä etuja esimerkiksi verotuksen kannalta. Lisäksi rahasto voidaan nähdä sitoutumisen, henkilöstön yhteen hiileen puhaltamisen lisäämisen ja henkilöstön ymmärryksen lisäämisen keinona yrityksen talousasioista. Myös Hulkko-Nymanin (2018) mukaan henkilöstörahastot ovat uudelleen nouseva trendi palkitsemisessa, sillä se on palkitsemismuoto, joka auttaa työntekijöitä varautumaan tulevaisuuden tilanteisiin. Rahaston kautta henkilöstö voi säästää rahaa esimerkiksi opinto- tai vanhempainvapaan varalle. Nylander ja Hakonen (2015) kuitenkin painottavat, että pitkäaikaiseen sitoutumiseen vaikuttavat palkitsemista enemmän työyhteisöön ja työn sisältöön liittyvät tekijät. Myös Hulkko-Nyman (2018) näkee, että useimmiten sitoutumiseen vaikuttavat enemmän kehittymismahdollisuudet, palautteen ja arvostuksen saaminen, sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työaikajärjestelyihin.

(Hulkko-Nyman 2018; Nylander & Hakonen 2015, 21-22 ja 33-35 ;
Kauhanen 2015, 122.)

3.8 Jatkuva muutos ja muutoksen johtaminen

Nykytyöelämässä ei voi välttyä muutoksilta. Muutokset voivat olla laajuudeltaan pieniä tai suuria, hyvin suunniteltuja tai täysin odottamattomia, esimerkiksi yrityksen fuusioituminen, kilpailutuksen häviäminen ja sen kautta liikevaihdon menetykset asiakkaiden häviämisen johdosta, liiketoiminnan kasvu tai uuden järjestelmän käyttöönotto. Muutoksella ja YT neuvotteluilla on usein negatiivinen kaiku ja helposti unohtuu, että ilman muutosta ei voida myöskään saavuttaa mitään uutta ja hyvää. Muutos tuo mahdollisuuden uusien asioiden ja toimintatapojen luomiselle sekä parhaimmillaan mahdollisuuden kehittymiselle ja uusille innovaatioille. Muutos olisi siis hyvä nähdä olevan täynnä uusia hienoja mahdollisuuksia, niin yksilön kuin koko organisaation kehittymiselle. Positiivinen ajattelu voi olla haastavaa, koska muutos tuo tullessaan jotakin uutta ja vie pois tutusta ja ehkäpä turvalliseksikin koetusta toimintamallista. (Työturvallisuuskeskus 2018; Ilmarinen 2018.)

Parppein (2018) mukaan työntekijöiden vanhoja työskentelytapoja ja toimintamalleja on kuitenkin kyseenalaistettava, koska uudet työtavat ja kehittyvä tekniikka tuovat mukanaan uusia ratkaisuja, sekä aika- ja resurssisäästöjä. Ihminen saattaa unohtaa tehokkuusajattelun toimiessaan vanhan totutun tavan mukaisesti, omalla mukavuusalueellaan. Uusien toimintatapojen kartoittaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilöstön täytyisi muutoksen myötä työskennellä siitä hetkestä eteenpäin epämukavuusalueellaan. Uudet toimintamallit rutinoituvat ajan kanssa ja tämän myötä mukavuusalue tulee laajemmaksi. (Parpei 2018, 190.)

Muutosjohtamisessa onnistuminen

Muutos ei tapahdu itsestään ja jotta se onnistuisi hyvin ja uusi toimintamalli saataisiin toimimaan organisaatiossa, vaatii muutos aina

hyvää johtamista. Hyvällä johtamisella varmistetaan organisaation katkeamaton toiminta muutoksen aikana, vältetään turhilta kustannuksilta, tukea henkilöstön hyvinvointia muutoksen aikana ja madaltaa muutosvastarintaa. Muutoksessa keskeisenä tavoitteena onkin muutoksen läpivienti mahdollisimman onnistuneesti ja lopulta saada uudesta toimintatavasta normaali osa koko organisaation toimintaa. (Ilmarinen 2018.)

Onnistuneiden muutoshankkeiden takana on laadukas inhimillinen pääoma. Näin ollen inhimillistä pääomaa tulee vaalia ja kehittää. Henkilöstön ollessa motivoitunut ja innostunut muutoksen suhteen on muutoksella hyvät mahdollisuudet onnistua. Ihmiset saadaan motivoituneeksi ja innostuneeksi siten, että heille selvitetään hyvin yrityksen visiot ja tavoitteet sekä syyt uudistuksen suhteen. Selvitetään myös edut ja mahdollisuudet mitä uudistus tuo siihen osallistuville. Näin tapahtuessaan ihmisille muodostuu selkeä käsitys muutoksen syistä ja muutos on helpompi hyväksyä. Tämän lisäksi luodaan pohja positiiviselle asenteelle uudistusta kohtaan, sillä oikeanlaisella asenteella on heti alusta alkaen suuri merkitys. (Aaltonen & Yrjölä 2015.)

Oikeanlaisen ja positiivisen asenteen ollessa yksi suurimmista onnistuneen muutoshankkeen tekijöistä, tulee sen muodostumiseen sekä ylläpitämiseen panostaa mahdollisimman paljon. Tämä tapahtuu mm. siten, että otetaan kaikki tasapuolisesti osaamistasosta riippumatta huomioon ja tarjotaan opastusta sekä apua. Varsinkin muutosprosessin alkuvaiheessa työntekijöitä tulee kannustaa ja heille tulee antaa positiivista palautetta. Pitää myös muodostaa toimiva ja avoin verkosto missä voidaan jakaa osaamista sekä antaa rakentavaa palautetta. Verkoston kuuluu olla ennen kaikkea siis toimiva eli ihmisiä pitää kannustaa sen käyttämiseen. Verkoston pitää olla myös avoin ja kaikille saavutettavissa, missä ei tarvitse pelätä leimautumista eikä myöskään tyhmien kysymysten esittämistä. (Aaltonen & Yrjölä 2015.)

Muutosprosesseja johdettaessa on myös ensiarvoisen tärkeää, että itse uskoo muutoshankkeeseen. Sillä vain silloin voi olla aidosti kannustava,

motivoiva ja esimerkillinen. Pitää siis kartoittaa myös itselleen muutoksen tuomat hyödyt ja mahdollisuudet sekä käydä mielessään läpi, miten itse osaltaan tukee muutoshankkeen onnistumista. Työntekijöihin kuuluu myös luottaa ja heille pitää uskaltaa antaa vastuuta. Myös päätöksiä tehdessä, pitää osata tehdä myös vaikeita päätöksiä, kuten päätöksiä irtisanomisten suhteen, mikäli se on tarpeen. Arkisten johtamistilanteiden lisäksi tulee yrityksen johdon hyväksyä myös se seikka, etteivät ihmiset opi uusia asioita samaa tahtia. Se, että ihmiset oppivat eri tahtia ei tee ihmisistä eriarvoisia vaan eritahtia oppiminen on luonnollinen asia. Pitää myös ymmärtää se, ettei uusia toimintatapoja ja menetelmiä omaksuta heti vaan ne ottavat aikaa. (Aaltonen & Yrjölä 2015.)

Muutosvastarinta

Voimakas muutosvastarinta on yksi suurimpia ja yleisimpiä muutoshankkeiden haasteista. Erilaisiin muutoksiin liittyvä vastarinta kumpuaa yleensä ihmisten pelosta muutosta kohtaan. Pelkoa aiheuttaa tietämättömyys uudistuksen vaikutuksista. Tällainen pelko syntyy usein olosuhteissa missä työntekijä on oppinut ja rutinoitunut tekemään jotain tiettyä työtä hyvin ja tuleva uudistus pakottaa työntekijän muuttamaan toimintatapojaan. Toisin sanoen, työntekijä joutuu poistumaan mukavuusalueeltaan. Näin ollen suurin pelon yksityiskohdista on se, että miten pärjään uudistuksen jälkeen. (Ruutu & Salmimies 2015.)

Muutosvastarinta on erittäin ymmärrettävää, sillä sen taustalla on usein ihmisten huoli tulevaisuudesta eli he kokevat sen uhkana itse perusturvaan. Ihmisen tuntiessa uhkaa perusturvaan, käyttää hän paljon energiaa sen turvaamiseen. Tällöin kaikki tämä turvaamiseen kulutettu aika on pois uuden asian oppimisen sekä työn teon ajasta. Tämä taas osaltaan heikentää uusien toimintatapojen omaksumista. (Ruutu, & Salmimies 2015.)

Muutosvastarinnan taustalla voi olla myös sosiaalinen paine. Ihmiset pyrkivät tekemään työtä missä kokevat olevansa hyviä, sillä sen avulla saavutetaan mainetta hyvänä osaajana. Nyt kun tämä hyvin osattu työ

muuttuu radikaalisti tai viedään pois kokonaan, ihmiset voivat kokea, että heiltä viedään pois ansaittua arvostusta sekä mahdollisuus onnistumisen tunteisiin. Tämän kaltaisissa tilanteissa voidaan pyrkiä työntekijää hyväksymään tulevat muutokset selvittämällä, että arvostusta syntyy myös uusien asioiden oppishalukkuudesta sekä niiden omaksumisesta. (Ruutu & Salmimies 2015.)

Muutosvastarinnan ollessa yksi suurimpia muutoshankkeiden haasteista on ensiarvoisen tärkeää, että muutoshankkeeseen liittyville työntekijöille selvitetään mahdollisimman avoimesti ja selkeästi muutoksen tuomat mahdollisuudet. Uudistuksella ei kuulu pelotella ketään vaan uudistuksesta tulee informoida mahdollisimman positiivisesti. Tällöin minimoidaan muutosvastarintaa. Muutoshankkeeseen osallistuvia ihmisiä tulee myös ottaa aktiivisesti mukaan kehittämään hanketta ja heille pitää antaa mahdollisuus aktiiviseen palautteen antoon. Hyvällä, vastavuoroisella viestinnällä on paljon positiivista vaikutuksia muutoksen onnistumisen suhteen. Lisäksi monipuolinen positiiviseen asenteeseen johtava johtamistapa on ensiarvoisen tärkeää muutosvastarintaa vähennettäessä. (Ruutu & Salmimies 2015.)

Onnistuneiden muutoshankkeiden tuomat hyödyt

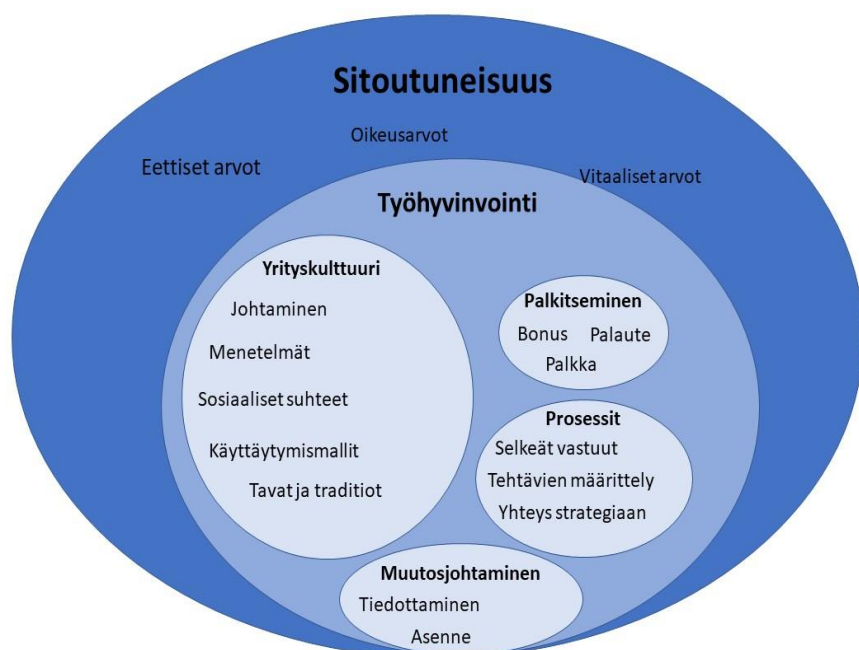
Haastavista ja suurista muutoksista onnistuessa, yrityksessä voidaan saavuttaa kokonainen yrityskulttuuri missä uudistuksiin suhtaudutaan positiivisesti. Tällöin yritys on erittäin nopeasti ja kivuttomasti ulkoisiin tekijöihin muuntautuva organisaatio millä on erittäin hyvät mahdollisuudet säilyä kilpailevilla markkinoilla ja menestyä. Onnistumisten ansiosta yritys on kyvykäs luomaan myös tehokkaammin uusia innovaatioita, joilla on myös erittäin suuri merkitys menestymisen suhteen. Myös työhyvinvointi paranee, joka tukee myös osaltaan yrityksen visioita ja tavoitteita, sillä hyvän työhyvinvoinnin ansiosta henkilöstön vaihtuvuus vähenee, eli sitoutuminen paranee. Lisäksi iloisemmat ihmiset ovat luovempia työssään ja näin ollen inhimillinen pääoma kasvaa edelleen. Yritys saavuttaa onnistuneilla muutoshankkeilla tietysti sille määrättyt tavoitteet mutta kaiken kaikkiaan onnistumilla on hyvin monitahoiset positiiviset vaikutukset

yrittäjien kannalta. Näin ollen muutosten onnistumisiin on syytä panostaa mahdollisimman paljon. (Aaltonen & Yrjölä 2015.)

3.9 Yhteenveto

Yrityksen näkökulmasta katsottuna menestyminen edellyttää henkilöstön sitoutumista, sillä sitoutunut henkilö ei työskentele ainoastaan palkan takia vaan häntä ajaa oma sisäinen motivaatio työskennellä yrityksen vuoksi. Yrityksen menestyminen on sidottu sen henkilöstöön ja näin ollen sitoutumisen edistämiseen tulisi panostaa mahdollisimman paljon. Sitoutumiseen vaikuttaa moni tekijä, jotka kietoutuvat suurelta osin työhyvinvoinnin ympärille. Työhyvinvointi koostuu tekijöistä kuten yrityskulttuuri, työn mielekkyys, työmotivaatio, palkitseminen, johtaminen, työilmapiiri, prosessien johtaminen, stressinhallinta ja muutosten johtaminen. Jokainen tekijä vaikuttaa toiseen, muodostaen suuremman työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Henkilöstön sitoutumista voidaan ajatella suurena kuplana missä verkostoituvat eri sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Mikäli yksikin sitoutuneisuuden tekijöistä ei ole kunnossa, järkkyvät mahdollisesti myös muut saman kuplan sisällä olevat tekijät ja koko sitoutuneisuuden kupla järkkyy eli henkilöstön sitoutuneisuus heikkenee.

KUVIO 4. Henkilöstön sitoutuneisuus



4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

4.1 Staplesin työhyvinvoinnin nykytila

Staplesin työhyvinvointia mitataan vuosittaisella Say it like it is -työtyytyväisyyskyselyllä. Kysely on Staples Euroopan organisoima, koko Staples Euroopan laajuinen kysely, joka tuottaa tietoa henkilöstön työtyytyväisyydestä. Kyselyn tulokset käydään läpi paikallisesti henkilöstöhallinnossa ja tulokset julkaistaan koko organisaatiolle ja niitä käsitellään tarkemmin esimerkiksi johtoryhmässä ja mietitään kehitystoimenpiteitä. (Staples Finland Oy 2018.)

Henkilöstöhallinnossa tehdään yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ja sairauspoissaoloja seurataan ja tarkastellaan säännöllisesti.

Sairauspoissaolot ovat hieman kasvaneet viime aikoina ja poissaolot ovat pääosin liittyneet hengitystieinfektioihin, joka on muun muassa herättänyt epäilyksiä, että Helsingin toimistolla saattaisi olla sisäilmaongelmia.

Joitakin pidempiä poissaoloja on ollut, mutta ne ovat liittyneet henkilöiden vakaviin sairastumisiin, joiden syntymiseen tai ehkäisemiseen työnantaja ei ole voinut vaikuttaa. (Staples Finland Oy 2018.)

Työhyvinvoinnin ja sitoutumisen edistämiseksi on otettu käyttöön erilaisia keinoja. Yrityksessä on ollut pitkään käytössä kuukausittainen henkilöstön tiedotustilaisuus, jota voi myös seurata etänä. Esimiestyöhön on pyritty panostamaan enemmän ja kerran kvartaalissa olevista esimiespäivistä pidetään kiinni. Uuden toimitusjohtajan ja johdossa tapahtuneiden muutosten myötä avoimuutta ja tiedottamista on pyritty lisäämään yleisesti ja myös enemmän keskeneräisistä asioista. Staplesilla on otettu käyttöön intranet tiedon helpon ja nopean saannin edistämiseksi. Viikoittain julkaistaan infoscreen tietomateriaali, jossa muistutetaan tärkeistä asioista, sekä kerrotaan ajankohtaisista asioista ja kuluvan viikon tapahtumista. Infoscreen materiaali toimitetaan sähköpostitse, jonka lisäksi materiaali on nähtävissä intranetissä ja Helsingin toimiston ja logistiikkakeskuksen seinillä olevilla infonäytöillä. Staplesilla on otettu käyttöön sähköinen, kvartaaleittain toteutettava NPS (net promote score) fiilismittari, jonka

avulla seurataan henkilöstökokemusta ja sen kehittymistä. Mittarissa vastataan suosittelisiko henkilö Staplesia työnantajana. Ensimmäisen kvartaalin tulos oli -5 ja toisen kvartaalin tulos oli -1. Staplesin tavoitteena on päästä kolmen vuoden kuluttua positiiviseen lukemaan 30. Kysely on anonymi ja samalla voi halutessaan jättää avoimia kommentteja. Tulokset käsitellään henkilöstötilaisuuksissa, infoscreenillä ja yrityksen intranetissä. (Staples Finland Oy 2018.)

Henkilöstön vaikutus- ja palautteenantomahdollisuuksia on lisätty intranetin kautta, jossa voi jättää halutessaan anonymisti kehitysehdotuksia ja ideoita. Henkilöstöä osallistetaan enemmän mukaan, esimerkiksi Helsingin toimiston mahdollisen muuton toteutuessa suunnitteluun otetaan henkilöstöä mukaan ideoimaan, mitä kaikkea uudella toimistolla tulisi olla, jotta työympäristöstä saataisiin rakennettua mahdollisimman toimiva ja viihtyisä. Yrityksessä on otettu myös käyttöön kuukausittaiset kahdenkeskiset keskustelut esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Staples Finland Oy 2018.)

Koko organisaation kattavia virkistystapahtumia ei olla voitu viime aikoina järjestää taloudellisista syistä, mutta tiimeittäin järjestettäviä pienimuotoisia virkistyspäiviä on ollut, sekä Helsingin toimistolla after work party tapahtuma. (Staples Finland Oy 2018.)

4.2 Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet

Staplesilla tapahtuu jatkuvasti paljon muutoksia, jonka on huomattu vaikuttavan henkilöstöön. Kehittämishankkeen tavoitteena on tuottaa kohdeyritykselle syvempää lisätietoa heidän ongelmistaan, jotka liittyvät henkilöstön sitouttamiseen muutoksessa, sekä laatia heille konkreettinen kehittämissuunnitelma tilanteen parantamiseksi.

Ensimmäisessä vaiheessa tutustuimme Staplesin vuosittain toteutettavan työtyytyväisyyskyselyn tuloksiin huhtikuussa 2018. Valitsimme työtyytyväisyyskyselystä väittämät, joista yritys oli saanut alhaisimmat tulokset ja jotka liittyivät tutkittavaan aiheeseen. Kyseisten väittämien

pohjalta laadimme yrityksen henkilöstölle toteutettavan kyselyn (LIITE 2), jonka tarkoituksena oli saada syvempää tietoa ongelmakohdista. Kyselylinkki lähetettiin yhdessä saatesähköpostiviestin kanssa (LIITE 1) kesäkuussa 2018. Kysely toteutettiin yrityksessä käytössä olevaa sähköistä Webropol-kyselytyökalua hyödyntäen.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa laadimme henkilöstölle toteutetun kyselyn tulosten pohjalta ylimmälle johdolle suunnatut haastattelukysymykset (LIITE 3). Haastattelut toteutettiin yrityksen Helsingin toimistolla elokuussa 2018.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa toteutettiin työpaja (LIITE 4), johon osallistui yrityksen henkilöstöä, yrityksen eri osastoilta. Osallistujille toimitettiin jo saadut tutkimustulokset, sekä kerrottiin tuloksista nousseet kehitysteemat. Työpajassa laadittiin yhteistyössä yrityksen henkilöstön kanssa konkreettisia kehityskkeinoja tilanteen parantamiseksi.

Työ viimeisteltiin lokakuun 2018 aikana ja tulokset esitettiin Lahden ammattikorkeakoulun opinnäytetyöseminaarissa 14.11.2018. Yrityksen johtoryhmän edustajalle lähetettiin kooste tutkimuksen aineistosta, tuloksista ja kehityskkeinoista marraskuussa 2018.

4.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin osallistava toimintatutkimus. Työssä hyödynnettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta. Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät kytkeytyivät toisiinsa osittain perättäisinä ketjuina, jolloin edellinen vaihe määritteli sen mitä seuraavassa tutkimusvaiheessa haluttiin selvittää ja millä tutkimuskeinoilla. Osallistavassa toimintatutkimuksessa painottuvat tutkitun tiedon tuottaminen ja muutoksen aikaan saaminen käytännössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37). Kanasen (2014) mukaan kvantitatiivinen tutkimus tuo tutkimukseen laajuutta ja kvalitatiivinen tutkimus tuo syvyyttä, sekä lisäksi auttaa ongelman syvällisemmässä analysoinnissa. (Kananen 2014, 20 ja 142).

Tässä työssä toteutettiin ensin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen henkilöstölle sähköinen kysely, joka sisälsi ennakkoon määritettyjen kysymysten lisäksi myös kvalitatiivisia osioita avointen kysymysten muodossa. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle syvempää lisätietoa heidän kehityskohteistaan, jotka liittyvät henkilöstön sitoutumiseen. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa hyvin liike-elämän tarpeita, sillä se tuottaa määrällisiä tuloksia, joiden perusteella yritys voi kehittää toimintaansa. Henkilöstökyselystä saatuja määrällisiä tietoja edelleen jalostettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, haastatteleamalla ylimmän johdon henkilöstöä. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle syvempää lisätietoa heidän kehityskohteistaan, jotka liittyvät henkilöstön sitoutumiseen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin tämänkaltaiseen, tutkittavaan asiaan vaikuttavien tekijöiden selvittämiseen ja määrällisen tutkimuksen tulosten syventämiseen ja ymmärryksen lisäämiseen aiheesta. (Kananen 2014, 19, 21 ja 142-143.)

Osallistavan toimintatutkimuksen kohteena on yleensä organisaation tai ihmisten toiminnan muuttaminen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä ratkaistavasta asiasta, sekä ratkaista konkreettisesti organisaatiossa ilmennyt käytännön ongelma. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli parantaa yrityksen valmiuksia sitouttaa henkilöstöä muutoksessa ja vahvistaa Staplesin henkilöstön osallistumista yrityksen toiminnan kehittämiseen. Yritykselle oli myös tarkoitus tuottaa konkreettinen kehittämissuunnitelma tilanteen parantamiseksi yhteistyössä yrityksen henkilöstön kanssa. Tämä toteutettiin järjestämällä konkreettinen kehittämistyöpaja, johon yrityksen henkilöstö pääsi mukaan ideoimaan ja kehittämään organisaatiossa havaittuja kehityskohteita. Osallistavalle toimintatutkimukselle on keskeistä, että haluttu muutos viedään käytäntöön, tutkija on itse mukana muutosprosessissa ja organisaatiossa toimivat ihmiset osallistetaan aktiivisesti kehittämistyöhön. (Kananen 2014, 24; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37 ja 58.)

4.3.1 Henkilöstökysely

Henkilöstölle teetetty kysely pohjautui yrityksessä jo aikaisemmin toteutetun työtyytyväisyystutkimuksen tuloksiin.

Työtyytyväisyystutkimuksesta valittiin väittämät, joiden osalta yritys oli saanut alhaisimmat tyytyväisyysprosentit ja jotka liittyivät tässä työssä tutkittavaan aiheeseen ja tutkimusongelmaan. Väittämistä muodostettiin henkilöstölle teetettyyn kyselyyn teemat ja kysymykset ryhmiteltiin näiden teemojen alle.

Henkilöstölle toteutetun kyselyn tiedonkeruumenetelmäksi valittiin suunnitelmallinen kyselytutkimus, eli survey-tutkimus, jossa tietoa kerätään tutkimuslomaketta käyttäen. Henkilöstökysely toteutettiin sähköisesti Webropol-kyselytyökalua hyödyntäen, jota Staples käyttää aina kaikissa sisäisissä kyselyissään. Kyselylinkki lähetettiin koko yrityksen henkilökunnalle kesäkuussa saatesähköpostiviestin kera ja henkilöstöllä oli hieman reilu kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Kyselyyn vastattiin anonyymisti ja sillä pyrittiin keräämään yrityksen henkilöstöltä mielipiteitä ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta, sekä tuottamaan syvällisempää tietoa yrityksen kehityskohteista. Kanasen (2014) ja Heikkilän (2014) mukaan kysely soveltuu hyvin mielipiteiden ja arkaluonteisten mielipiteiden keräämiseen. (Kananen 2014, 75; Heikkilä 2014, 17-18).

Henkilöstökyselyssä käytettiin valmiiksi strukturoituja kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen ja sekamuotoisia kysymyksiä sisältäen valmiita vastausvaihtoehtoja ja avoimia kysymyksiä. Lomakkeen lopussa oli myös mahdollisuus antaa kokonaan avointa palautetta ja kehitysehdotuksia. Strukturoitujen kysymysten käyttö on yleistä kyselylomakkeissa kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Strukturoiduilla ja sekamuotoisilla kysymyksillä pyrittiin tekemään vastaamisesta helppoa ja nopeaa, sekä helpottamaan tulosten tilastollista käsittelyä. Kysymyksillä pyrittiin myös minimoimaan virheen mahdollisuuksia, sillä kaikki eivät ole kielellisesti yhtä lahjakkaita, tai heillä ei ole halua kirjoittaa avoimia vastauksia. (Kananen 2014, 24; Heikkilä 2014, 49-50).

Kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä, sekä asettelemaan loogiseen järjestykseen. Jokaisen kysymyksen tarpeellisuutta pohdittiin tarkoin, jotta kyselystä ei tulisi liian pitkä. Samaa aihetta koskevat kysymykset ryhmiteltiin omiin kokonaisuuksiin ja näillä kokonaisuuksilla oli omat otsikot. Kysymykset kytkeytyivät tutkittavaan asiaan, sekä siihen mitä aiheesta tiedettiin jo henkilöstölle teetetyin työtyytyväisyyskyselyn ja kirjallisuuskatsauksen perusteella. Kanasen (2014) mielestä aihekirjallisuus selittää tutkittavia asioita ja ilmiöitä, jolloin kirjallisuus tarjoaa mahdollisuuden sieltä johdettuihin kysymyksiin. Heikkilä (2014) on samaa mieltä, että kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää tutustumista aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, sekä pohtimaan tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitteita. (Kananen 2014, 24,75; Heikkilä 2014, 45-47). Ennen kyselylinkin julkistamista henkilökunnalle lomake esiteltiin tutkijoiden toimesta kokeilemalla toimiiko vastauslinkki, etenevätkö kysymykset halutulla tavalla ja tallentuvatko vastaukset.

4.3.2 Johdon haastattelut

Haastatteluiden tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa asiaa ja henkilöstökyselystä saatuja tuloksia laaja-alaisemmin ja saada päätöksiä tekevän ylimmän johdon näkemys asiasta. Haastateltaviksi valittiin neljä, yrityksen johtoryhmään kuuluvaa jäsentä eri toimintayksiköistä. Valitsemalla johtoryhmän edustajia yrityksen eri toimintayksiköistä, varmistettiin mahdollisimman kattavan näkemyksen saaminen aiheesta. Haastateltavat valikoituivat myös Kanasen (2014) ajatusta myötäillen, jossa tutkittaviksi valittujen informanttien tulisi olla sellaisia, jotka tietävät asiasta mahdollisimman paljon ja jotka edustavat oleellisia havaintoyksiköitä (Kananen 2014, 97).

Kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyy tutkijan ja tutkittavan välillä oleva suora kontakti, jossa haastatteliija menee niin sanotusti ilmiön pariin paikan päälle toteuttamaan haastattelua (Kananen 2014, 19). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, haastateltaville luonnollisessa ympäristössä, yrityksen neuvottelutiloissa. Haastatteluun oli varattu

runsaasti aikaa, jotta kiireen tunnulta välttyttiin. Kukin haastattelu kesti noin 45 minuuttia. (Kananen 2014, 73.)

Haastattelija toimi aineiston kerääjänä ja nauhoitti keskustelun, sekä kirjoitti haastatteluiden aikana muistiinpanoja. Haastatteluja ohjattiin eteenpäin ennalta määritettyjen kysymysten avulla, joihin haastateltavat saivat antaa oman näkemyksensä mukaisen avoimen vastauksen ja puhua käsiteltävistä aiheista vapaasti. Haastatteluiden kysymykset oli johdettu henkilöstölle teetetyn kyselyn tulosten pohjalta. Haastattelussa jätettiin dikotomiset kysymykset pois, joihin voi vastata joko kyllä tai ei. Kananen (2014) mukaan tämäntyyppisiä kysymyksiä tulee varoa kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä ne rajoittavat aineiston laajaa keruuta, kysymykset ohjaavat vastauksia liikaa ja haastateltavan tulee voida kertoa tutkittavasta asiasta omin sanoin. Avoimilla kysymyksillä voidaan tuottaa myös enemmän laaja-alaista tietoa ja ymmärrystä asiasta, verrattuna suljettuihin kysymyksiin, joihin vastataan hyvin lyhyesti. (Kananen 2014, 73-74 ja 79.) Haastatteluissa oli myös varauduttu jatkokysymyksiin, mikäli haastateltava ei käsitelisi jotakin asiaa tarpeeksi laaja-alaisesti. Jatkokysymyksillä luodaan luottamuksen ilmapiiriä ja niillä osoitetaan kiinnostusta haastateltavaa kohtaan. Jatkokysymykset myös lisäävät luottamusta vuorovaikutuksen lisääntymisen kautta. (Kananen 2014, 80).

4.3.3 Työryhmätyöskentely

Kehittämishankkeen viimeisenä vaiheena yrityksessä järjestettiin kehittämistyöpaja, johon osallistui yrityksen henkilöstöä työskentelemään ryhmässä. Kehittämistyöpajan tavoitteena oli tuottaa yritykselle konkreettinen kehityssuunnitelma ongelmakohtien parantamiseksi.

Ennen työpajaa, henkilöstökyselyn ja johdon haastatteluiden tulokset analysoitiin, joista nousi esiin kolme suurinta työpajassa työstettävää kehitysteemaa:

- Yrityskulttuuri
- Prosessit

- Palkitseminen

Osallistujille lähetettiin työpajaan osallistumiskutsu sähköpostitse ja ennen työpajaa heille lähetettiin yhteenveto henkilöstölle teetetystä kyselystä ja johdon haastatteluista. Osallistujia oli kuusi ja heidät valittiin eri puolilta organisaatiota siten, että saimme työpajaan mahdollisimman laaja-alaista tietämystä ja näkemystä koko organisaatiosta. Osallistujia ohjeistettiin pohtimaan jo ennakoon, kuinka yrityskulttuuria, prosesseja ja palkitsemista voitaisiin kehittää Staplesilla. Tämän lisäksi jokaiselle osallistujalle jaettiin oman osaston lisäksi muita osastoja, joista osallistujat keräsivät ennen työpajaa vapaasti valitsemallaan tavalla kehitysideoita. Ojasalo ym. (2014) ovat sitä mieltä, että yhdessä kehitetyt ratkaisut ovat usein parempia kuin esimerkiksi suoraan organisaation ulkopuolelta tulevat ideat, koska organisaation henkilöstö tuntee parhaiten toiminnan ja työskentelyn haasteet. Lisäksi työryhmän itse löytämä ratkaisu voi olla helpommin hyväksyttävissä, verrattuna kokonaan organisaation ulkopuolelta tulleeseen ratkaisuun. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59.)

Työpaja toteutettiin yrityksen omissa neuvottelutiloissa, jotta osallistujien oli mahdollisimman helppoa ja nopeaa osallistua työpajaan, heille tutussa työympäristössä. Työpajan alussa käytiin läpi tulosten perusteella esiin nousseet kolme kehitysteemaa: yrityskulttuuri, prosessit ja palkitseminen ja niihin liittyvät henkilöstökyselyn tulokset. Tulosten läpikäynnin jälkeen työpajassa hyödynnettiin yhteisöllistä aivoriihi-ideointimenetelmää. Aivoriihiyöskentelyssä joukko organisaation henkilöstöä työstävät yhdessä jotakin aihetta ja tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon ylöskirjattavia ideoita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 44). Jokainen kertoi omia ja edustamansa henkilöstöryhmän ideoita kuhunkin teemaan liittyen, jotka kirjattiin kaikki ylös word dokumentille. Tämän jälkeen kävimme yhdessä keskustellen kaikki ideat läpi ja ryhmä valitsi merkittävimmiksi kokemansa ideat. Näitä ideoita jatkojalostettiin pohtimalla yhdessä, millä keinoilla ja toimenpiteillä ja kenen toimesta näitä

ideoita voitaisiin konkreettisesti toteuttaa. Kustakin jalostettavasta kehitysideasta kirjattiin ylös word dokumentille konkreettiset toimenpiteet asian kehittämiseksi ja ratkaisemiseksi.

4.4 Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysointia tehtiin koko tutkimusprosessin ajan ja eri analysointivaiheiden pohjalta rakentui seuraavan tutkimusvaiheen sisältö. Esimerkiksi henkilöstökysely pohjautui yrityksessä jo aikaisemmin toteutettuun työtyytyväisyyskyselyyn ja johdon haastatteluiden sisältöä voitiin määrittellä vasta, kun henkilöstölle teetetyn kyselyn tulokset oli analysoitu. Kanasen (2014) mielestä laadullisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä analyysi ei voi tapahtua pelkästään tutkimuksen viimeisenä vaiheena, vaan koko prosessin aikana tapahtuva analysointi itsessään ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. (Kananen 2014, 18.)

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin yrityksessä jo teetetyn työtyytyväisyyskyselyn tuloksia. Tuloksista tarkasteltiin väittämiä, joiden osalta yritys on saanut alhaisimmat tyytyväisyysprosentit. Vertasimme näiden väittämien osalta Staples Finlandin tyytyväisyysprosentteja koko Staples Euroopan tuloksiin, sekä External Norm lukuun. External Norm luku on yhdistelmä työntekijöiden maailmanlaajuisista vastauksista samankaltaisissa yrityksissä. Luku tarjoaa prosentuaalisen vertailutuloksen, joka edustaa keskimääräisiä tuloksia useista organisaatioista. (Staples Finland Oy 2018.) Valitsimme ne väittämät, jotka liittyivät tässä työssä tutkittavaan aiheeseen ja tutkimusongelmaan. Väittämät muotoiltiin otsikoiksi ja järjestettiin erilaisten aihepiirien mukaan teemoittelumenetelmää hyödyntäen. Väittämät toimivat henkilöstökyselyn teemoina, joiden alle kysymykset ryhmiteltiin. (Jyväskylän yliopisto 2018.)

Henkilöstökyselyn osalta valmiiksi strukturoidut kysymykset valmiine vastausvaihtoehtoineen tuottivat sellaisenaan tietoa, siinä muodossa kuin ne oli määritetty kyselyyn. Kyselylomakkeella kerätty aineisto käsiteltiin tilastollisin menetelmin, ajamalla Webropol-kyselytyökalusta vastausten

perusteella taulukoita. Taulukot osoittivat määrällisesti, kuinka moni oli vastannut mihinkin kysymykseen ja antanut avoimia vastauksia, sekä prosentuaalisesti kuinka moni oli valinnut minkäkin valmiiksi strukturoidun vastausvaihtoehdon. Kanasen (2014) mukaan kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä hankittuja kyselyn tuloksia voidaan käyttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa asian kuvaukseen ja vertailuun (Kananen 2014, 75).

Johdon haastatteluaineiston käsittelyssä analyysin apuna käytettiin aineiston luokittelua. Tallennetut haastattelut litteroitiin ensin auki tekstiksi, jonka tarkoituksena on muuntaa haastattelumateriaali hallittavampaan muotoon. Tämän jälkeen tekstit käytiin läpi, sitä verrattiin haastatteluiden aikana tehtyihin muistiinpanoihin ja aineisto luokiteltiin yhteen. Luokittelun ideana on varmistaa aineiston järjestelmällinen läpikäynti ja se toimii analyysin apuvälineenä. Kultakin haastateltavalta saadut vastaukset laitettiin yhteen, haastattelukysymyksittäin. Koska haastateltavia oli vähän, oli tämä mahdollista toteuttaa siten, että materiaali oli hyvin hallittavissa ja hahmotettavissa. Kunkin haastattelukysymyksen kohdalla etsittiin yhtäläisyyksiä ja eriävyyksiä haastateltavien vastauksista. (Hyvärinen ym. 2010; 13 ja 18.)

Tekstimassaa tarkasteltiin tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Haastatteluiden käsitelty aineisto jaettiin sitten tutkimuskysymysten mukaisiin luokkiin, tulosten esittämistä varten. Aineiston jakamisessa tutkimuskysymysluokkiin käytettiin poikkiaineistollista koodausta, jossa käytiin koko aineisto läpi ja etsittiin toistuvia rakenteita. Aineiston analysointivaiheessa samanlaiset vastaukset yhdistettiin ja eriävät haastatteluvastaukset säilytettiin sellaisenaan. Hyvärinen ym. (2010) tuovat esiin, ettei ole mielenkiintoista esittää samana toistuvia analyysejä yhtä monta kertaa, mitä haastateltavia henkilöitä on ollut, vaan analyysi käsittelee aineistosta muodostuvaa yleiskuvaa ja tästä poikkeavia pienempiä asioita. (Hyvärinen ym. 2010; 21-23.)

Ennen työpajan toteuttamista henkilöstökyselyn ja johdon haastatteluiden tuloksia käytiin vielä läpi ja käytettiin teemoittelumenetelmää, jolla tuloksista pyrittiin löytämään ja erottelmaan tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat, joita käsiteltäisiin tarkemmin työpajassa. Teemoittelu oli sopiva aineiston analysointitapa, koska tavoitteena oli käytännön ongelman ratkaiseminen, olennaisen tiedon löytämisen kautta. (Jyväskylän yliopisto 2009.) Työpajan aineistoa analysoitiin hyödyntäen sisällön analyysimenetelmää. Kehitysideat oli jo ryhmitelty työpajassa kehitettävien teemojen alle ja analysointivaiheessa sisältö tarkistettiin. Muut työpajassa esille nousseet ideat ja asiat, joita ei valittu pidemmälle jalostettaviksi, tarkasteltiin ja eriteltiin, sekä etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroja, joiden mukaan ne luokiteltiin yhteen. (Jyväskylän yliopisto 2009; Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2018.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Kohdeorganisaatiossa tehdyt toimenpiteet henkilöstön sitouttamiseksi

Henkilöstölle teetetyssä kyselyssä tiedusteltiin, onko palautteiden ja kehitysehdotuksien keräämismenetelmät tällä hetkellä toimivia vai voisiko niitä vielä kehittää (KUVIO 5). Vastaaajista 23% piti nykyisiä menetelmiä hyvinä ja avoimissa kommentteissa oli myös maininta, että intranetissä oleva idealaatikko on hyvä. Vastaaajista 36% ei osannut sanoa ovatko nykyiset menetelmät toimivia ja avoimissa vastauksissa tuli myös esille, että osalle henkilöstöä on epäselvää mihin mistäkin asiasta tulisi ottaa yhteyttä.

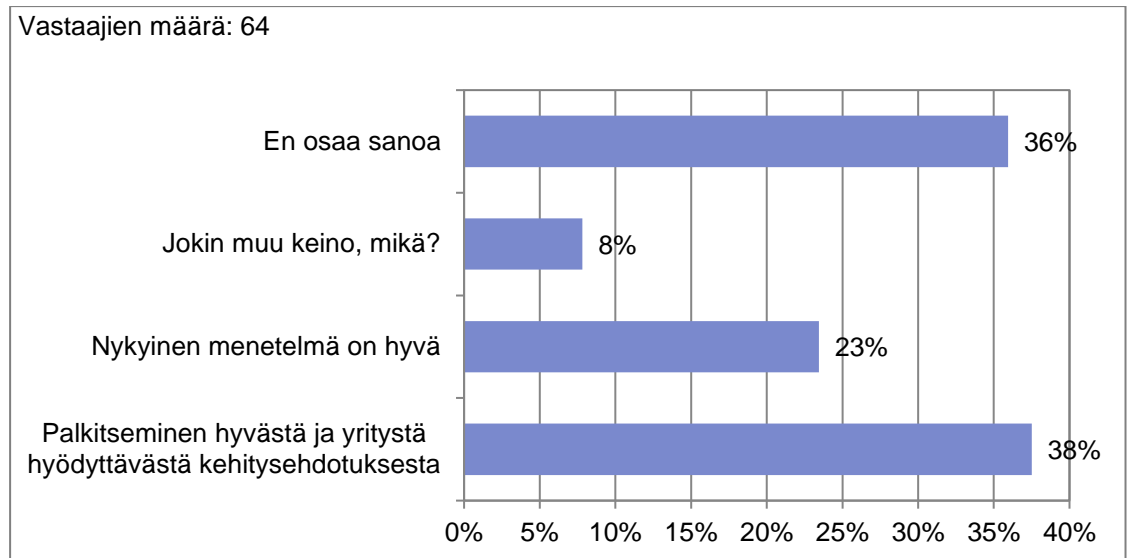
Intran idealaatikko hyvä! Rahallinen ideakannustin olisi kanssa kiva, jos firmalle iso hyöty idean toteuttamisesta.

Kovin sekavaa mihin mistäkin ottaa yhteyttä.

Päivittäisten töiden aiheuttama kiire koettiin myös osaltaan haittaavan kehitysehdotusten jättämistä, koska tälle ei jää aikaa. Vastaaajista 38% kannatti kyselyssä valmiiksi annettua vaihtoehtoa, jossa yrityksessä otettaisiin käyttöön käytäntö, jossa palkittaisiin hyvästä ja yritystä hyödyttävästä kehitysehdotuksesta. Avoimissa vastauksissa mainittiin, että tällä hetkellä yksittäisen työntekijän yrityksen toiminnan kehittämisen eteen tekemiä asioista ei tiedetä. Avoimissa vastauksissa tuotiin myös esiin, että ideoista voitaisiin myös palkita työtiimejä, jolloin samalla nostettaisiin tiimien yhteishenkeä.

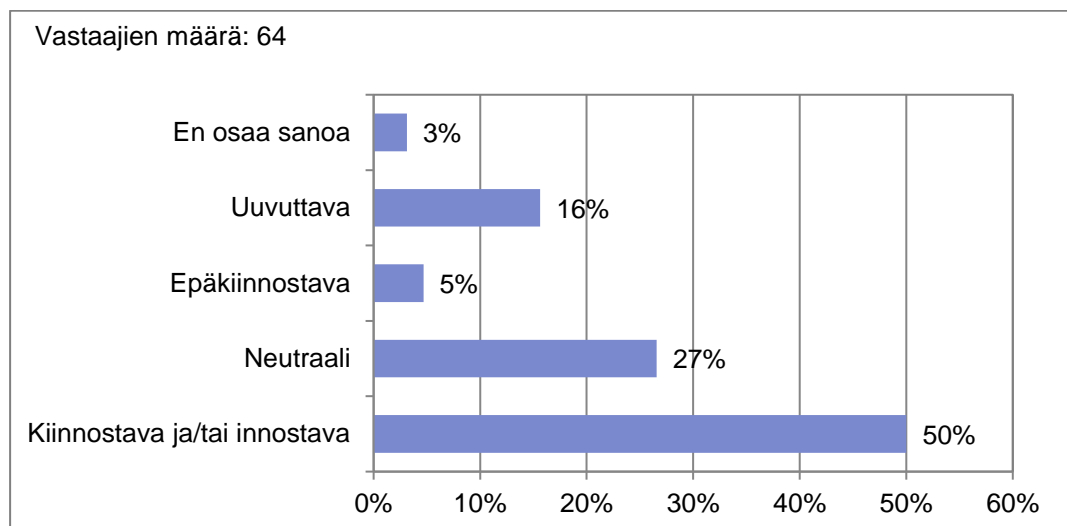
Osassa työtehtäviä oikeastaan kukaan ei tiedä mitä työntekijä on tehnyt yrityksen toiminnan kehitykseksi.

Työ teamien palkitseminen tavalla, joka toisi lisää yhteishenkeä.



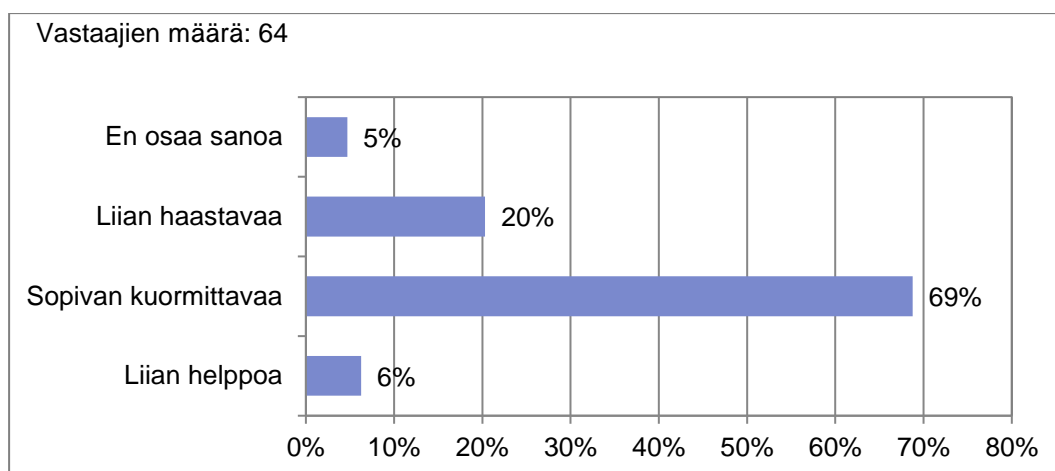
KUVIO 5. Palautteiden ja kehitysehdotusten keräämismenetelmien toimivuus ja kehittäminen

Suurin osa vastaajista koki oman työnsä joko kiinnostavaksi ja/tai innostavaksi tai neutraaliksi (KUVIO 6). Vähemmistö ei osannut vastata, 5% vastaajista koki työnsä epäkiinnostavaksi ja 16% uuvuttavaksi.



KUVIO 6. Oman työn kokeminen

Työn kuormittavuudesta tiedusteltaessa, enemmistö vastaajista olivat sitä mieltä, että heidän työnsä on sopivan kuormittavaa (KUVIO 7). Vastaajista 20%:lle oma työ tuntuu liian haastavalta ja 6%:lle liian helpolta. Pienin osa vastaajista ei osannut vastata kysymykseen.



KUVIO 7. Työn kuormittavuus

Johdon haastatteluissa tiedusteltiin, mitä epätasaisesti jakautuneelle työkuormalle voitaisiin tehdä. Yksi vastaajista oli eri mieltä siitä, että työkuorma jakautuisi merkittävän epätasaisesti. Hänen mielestään jonkinlaista epätasaisuutta varmaankin esiintyy, mutta hänestä lähtökohtaisesti koko henkilöstöllä on enemmän töitä mitä he pystyvät tekemään. Hän määritteli, että henkilöstöllä on tasaisesti liikaa töitä, johon ihmiset suhtautuvat eri tavoin. Yksi haastateltavista koki epätasaisesti jakautuneen työkuorman koskevan enemmän yrityksen avainpositioita, joissa vaaditaan erikoisosaamista. Hänen mielestään ratkaisuna olisi tuurajärjestelmästä huolehtiminen ja töiden jakaminen uudella tavalla. Yksi vastaajista toi esiin, että kiire on ajanjaksoittaista, kun joissakin tiimeissä on hetkellisesti liian vähän työntekijöitä. Tähän on hankala vastata ja palkata vain hetkellisesti lisää resursseja esimerkiksi vain kuuden kuukauden ajaksi.

Yksi vastaajista näki, ettei töiden uudelleen jakaminen ole ratkaisu tilanteeseen, vaan turhia töitä tulisi osata karsia ja keskittyä olennaiseen. Toinen vastaajista oli samoilla linjoilla siinä mielessä, että hänestä tulisi rohkeasti päättää, mitä asioita ei enää tehdä. Hänestä uudet työntekijät ovat avainasemassa näkemään mitkä työvaiheet ovat turhia. Hänen mielestään työntekijöiden tulisi myös hyväksyä, ettei kaikkia työtehtäviä voida suorittaa aina täydellisesti, etenkin suuren SAP-projektin alettua,

projekti vie suuren osan henkilöstön työajasta, jolloin töiden priorisointi ja karsiminen on välttämätöntä.

Työkuorman nähtiin tasoittuvan myös perusprosessien kuntoon laittamisen ja uuden SAP-järjestelmän käyttöönoton myötä. Myös toiminnan läpinäkyvyyden lisäämisen nähtiin auttavan asiaan, kun kaikki näkevät mitä töitä muut tekevät.

Kolme neljästä haastateltavasta korosti, että työkuorman epätasaisuutta tulee hallita esimiestyön kautta. Heidän mielestään esimiehen on nähtävä, mitä oma työtiimi tekee, kenellä työtä on liian paljon ja kenellä liian vähän, sekä jaettava työtä tätä kautta tasaisemmin. Esimiehen on myös heidän mukaansa huolehdittava, että työtiimi keskittyy tekemään vain tärkeitä asioita ja viestittävä tästä omassa tiimissään.

Henkilöstölle teetetyssä kyselyssä sai halutessaan antaa lopuksi yleistä palautetta ja kehitysehdotuksia. Liittyen kohdeorganisaatiossa tehtyihin toimenpiteisiin henkilöstön sitouttamiseksi, avoimissa kommentteissa tuotiin esiin, että johtamisessa on tapahtunut viimeisen vuoden aikana positiivisia muutoksia, esimies tuottaa hienoa tunnetta kun hän kuuntelee ja näkee tiimiläisensä. Avoimissa kommentteissa tuotiin myös esiin, että jokaisella on näkemisen, kuulemisen ja arvostuksen tarve, sekä näiden asioiden täytyminen työssä ohjaa henkilöä itseään kohtelemaan muita samalla tavalla.

Viimeisen vuoden aikana tapahtuneet positiiviset muutokset johtamisessa ovat enemmän kuin tervetulleita. Tehdään työtä ilolla, ei velvollisuudella.

On hieno tunne, kun on esimies, joka näkee ja kuulee. Se ei tarkoita että hän olisi samaa mieltä asioista.

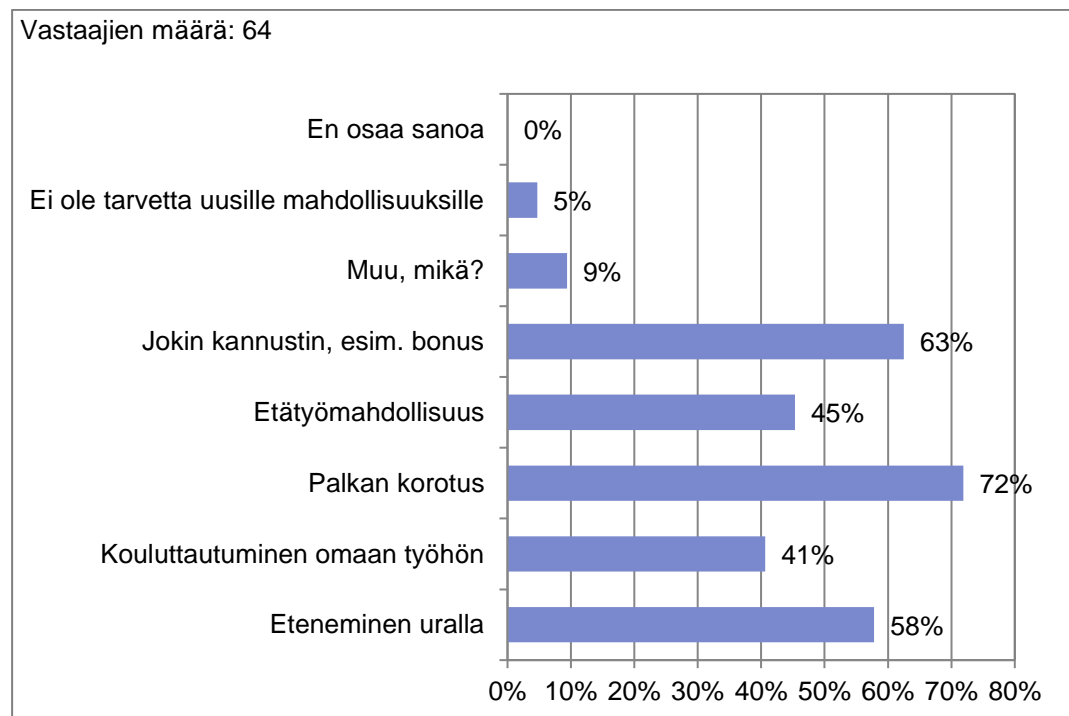
Jokaisella on näkemisen, kuulemisen, arvostuksen tarve. Jos nämä täyttyvät työssä, sitouttaa se ihmistä ja ohjaa myös käyttäytymään muita kohtaan samalla tavalla. Olen onnekas, että koen kohdallani näin tapahtuneen.

5.2 Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Suurin osa vastaajista haluaisi Staplesiin tarjoavan mahdollisuuden palkankorotukseen, tai johonkin muuhun kannustimeen, kuten bonukseen (KUVIO 8). Yli puolet vastaajista haluaisivat mahdollisuuden edetä uralla. Neljänneksi eniten vastaajat haluavat etätyömahdollisuuden ja kouluttautumista omaan työhön. Vähemmistö vastaajista, 5%, ei koe tarvetta uusille mahdollisuuksille. Vastaajista 9% toivoi jotakin muita mahdollisuuksia, joita olivat realistisen työkuorman asettaminen, itseohjautuvuuden lisääminen, henkilökunnan hyvinvointiin liittyvien asioiden lisääminen, työaikapankki ja liukuva työaika, rahallisesti palkitseminen, sekä mahdollisuus opiskeluun.

Palkitaan hyvistä suorituksista esim. rahallisesti.

Opintoja. Työpisteessä aiemmin vierailut englanninopettaja oli 10+ juttu. Office ja muita koulutuksia voisi olla.



KUVIO 8. Työnantajalta toivotut mahdollisuudet

Johdon haastatteluissa tiedusteltiin, onko kannustinjärjestelmiä mahdollisuutta ja halua lisätä tai kehittää. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että halua kyllä olisi, mutta mahdollisuudet kannustinjärjestelmien

kehittämiseen ovat niukat. Avoimuutta palkitsemisjärjestelmien kehittämistä kohtaan kuitenkin löytyi.

Myynnissä provisiopalkkausjärjestelmä on olemassa, johon johto ei ole tällaisenaan tyytyväinen ja sitä tullaan kehittämään ensi vuoden aikana. Sopivan, yhteistyötä lisäävän mallin löytäminen on kuitenkin haastavaa.

Logistiikassa rahallista kannustinjärjestelmää ei ole tällä hetkellä ja yksi vastaajista oli sitä mieltä, että vaihtoehtoja kannattaisi tutkia. Kaksi vastaajista olivat sitä mieltä, että koko henkilöstölle rakennettavasta, automaattisesta bonusjärjestelmästä ei ole hyötyä. He toivat esiin, että yksittäin voitaisiin kuitenkin palkita, tai kilpailla palkinnosta, jonka saisi saavuttamalla jonkin määritellyn, toteutuvaksi halutun asian.

Saavutettavan asian määrittely perustuisi yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin ja sen tulisi olla mitattavissa ja todennettavissa. Palkitseminen painottuu tällä hetkellä pääasiallisesti myyntiin, koska siellä on helpompi mitata ja myyntityö vaikuttaa vahvasti koko yrityksen kannattavuuteen.

Yksi haastateltavista visio, että myynnin ulkopuolisia henkilöitä voitaisiin palkita henkilö, joka toisi yritykselle uuden asiakkaan, tai joka antaa vinkin, joka johtaa uuteen asiakkuuteen.

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että suoritepohjaisen työn mittaaminen on hankalaa ja bonusjärjestelmän rakentamisessa tulee olla tarkkana. Hänen mielestään koko henkilöstölle kohdistuvaa bonusjärjestelmää tulisi kuitenkin vakavasti miettiä ja hän kannattaisi sellaisen bonusjärjestelmän rakentamista vahvasti.

Työpajassa palkitsemisen kehittämisestä keskusteltaessa, työryhmä toi esiin, että yleistä kiittämistä tulisi lisätä. Työryhmässä tuotiin esiin, että kiittäminen palkitsee eritoten silloin, kun se tapahtuu muiden kuullen, kuten aikaisemmin käytössä ollut kvartaalin työntekijän palkitseminen tapahtui henkilöstön tiedotustilaisuudessa. Konkreettisena kehitysideana ehdotettiin, että johtoryhmä ja esimiehet ottaisivat asian käsittelyyn ja lisäisivät omalla esimerkillään sanallisen kiittämisen kulttuuria. Työryhmä ideoi myös, että Staplesilla voitaisiin palkita konkreettisen tavoitteen

saavuttamisesta. Johtoryhmä asettaisi tavoitteen, joka liittyy johonkin asiaan joka tulee saada aikaiseksi. Tavoitteen saavuttamisen jälkeen koko porukka palkittaisiin. Kun jostakin asiasta palkitaan, palkittaisiin koko osallistunut porukka, eikä yksittäistä henkilöä. Palkittaessa tulisi aina miettiä, onko joku/jotkut muutkin edesauttaneet onnistumista. Yrityksen tulisi palkita myös hiljaisia, jatkuvasti hyvää työtä tekeviä työntekijöitä. Palkitsemisesta puhuttaessa, työryhmässä myös keskusteltiin, että palkinto voisi olla myös esimerkiksi vapaapäivä ja esimiehet voisivat asettaa enemmän tiimikohtaisia tavoitteita joista voitaisiin palkita. Palkitsemiseen toivottiin tasa-arvoisuutta, jotta samoja henkilöitä ei vain toistuvasti palkittaisi. Yleisesti ryhmässä keskusteltiin, että ylitöistä toivottaisiin saatavan rahallinen korvaus ja palkkoihin voisi lisätä työvuosilisä.

Johdon haastatteluissa tiedusteltiin mielipidettä siitä, että henkilöstö tekisi enemmän etätyötä. Yleisesti haastateltavat näkivät etätyöskentelyn olevan ongelmaton nykypäivänä ja siihen kannustetaan sellaisissa työtehtävissä, joihin se sopii. Etätyön hyötyinä nähtiin olevan työmatka-aika säästyminen, ympäristön säästyminen ja työtyytyväisyyden lisääntyminen. Etätyön nähtiin myös olevan keskittymistä vaativissa tehtävissä erittäin tehokasta.

Aikaisemmin Staplesilla on suhtauduttu etätyön tekemiseen huonosti ja asiaa on nyt käsitelty tästä syystä esimiespäivillä ja haastateltavat näkevät että asian kanssa ollaan murroksessa. Etätyö on myös linjattu keväällä tarkemmin ja viestitty ettei tehokas työskentely välttämättä edellytä työpaikalla fyysisesti oloa, vaan työtä voidaan tehdä missä tahansa. Haastateltavat kuitenkin näkivät, että etätyössä on oltava tavoitettavissa ja kaiken tekemisen tulee olla läpinäkyvää ja mitattavuus on lisääntynyt. Lisäksi nähtiin ettei etätyö sovellu kaikille ja etätyön tekeminen tuleekin katsoa tapauskohtaisesti, henkilöön täytyy olla luottamus ja etätyöllä täytyy olla yhteiset säännöt. Kaikkiin tehtäviin etätyön tekeminen ei sovellu, esimerkiksi logistiikan suorittavaa työtä ei voida tehdä etänä ja tämä on tuotava esiin henkilöstölle, miksi osassa työtehtäviä etätyön tekeminen ei ole mahdollista. Logistiikassa ollaan kuitenkin toisella tapaa joustavia

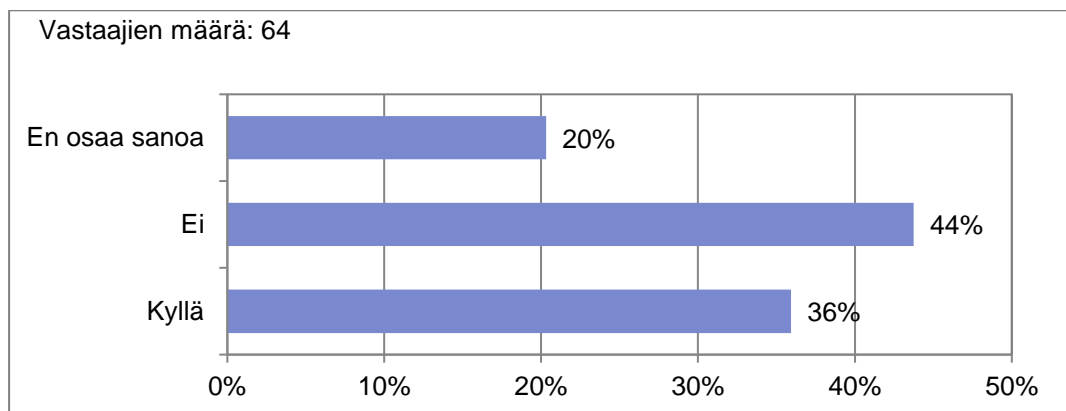
työaikojen suhteen, esimerkiksi henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä kiireaikoina ylityötä ja he ovat tehneet niitä mielellään ylityökorvausten takia. Yhden haastateltavan mielestä etätöiden täytyy olla koordinoitua siitäkkin syystä, että tapaaminen työyhteisön kanssa on hyvä juttu.

Johdon haastatteluissa kysyttiin, mitkä ovat muuttuvan työympäristön merkittävimmät haasteet Staplesilla. Yksi haastateltavista koki suurimmaksi haasteeksi Suomen talouden nousemisen, joka on aiheuttanut Staplesille hankaluuksia löytää hyviä työntekijöitä, sekä pitää hyvistä työntekijöistä kiinni. Toinen vastaajista toi esiin toimintaympäristön jatkuvan muuttumisen. Staples ei enää saavuta kasvua ydinliiketoiminnasta, vaan yrityksen tulisi olla moderni bisneksen edelläkävijä ja tätä on hankala saavuttaa nykyisillä talous- ja henkilöresursseilla. Tällä hetkellä ei tiedetä, mitä muutos tulee tarkalleen olemaan, joten henkilöstöltä vaaditaan joustavuutta ja nopeaa muuntautumiskykyä.

Mittaaminen ja läpinäkyvyys tulee kuitenkin lisääntymään, johon henkilöstön tulee tottua. Myös vaatimus työlle tulee kasvamaan. Työn tekeminen ei ole enää paikkasidonnaista, eikä riitä enää, että henkilö on paikalla toimistolla, vaan tuloksia on myös saatava aikaan työskentelypaikasta riippumatta. Uusi toimintakulttuuri, uudet asiat, toimintatavat, tuotteet ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Tämä asettaa haasteita ja henkilöstön tulee osata toimia ja joustaa eri tavalla. Nykyisellään Staplesin henkilöstön muutoshalukkuus ja kykyisyys nähtiin haasteena. Lisäksi johto tunnistaa, että joillekin on hankalaa omaksua uusia toimintamalleja. Johto myös näkee, että joillekin itseohjautuvuuden, vapauden ja vastuun lisääntyminen on haastavaa, eivätkä kaikki välttämättä tiedä mitä lisääntyneellä vapaudella ja vastuulla tehdään. Muutoksessa nähtiin tärkeänä jatkuvan muutoksen hallinta ja ihmisten tukeminen muutoksessa ja auttaa heitä luopumaan vanhoista, totutuista toimintamalleista. Riittävän ja tarpeeksi useasti tapahtuvan viestinnän nähtiin auttavan, jossa korostetaan mitä oli ennen ja mitä on nyt. Viestintää nähtiin kyllä toteutettavan kohtalaisen hyvin.

Työpajassa tuli esiin prosessien kehittämistä käsiteltäessä, että kansainvälisen viestinnän koettiin olevan huonolla tasolla ja kansainvälinen raportointi ei ole yhtenäistä. Välillä esimerkiksi osaston yksittäiselle henkilölle annetaan sellaista informaatiota ja pyydetään päätöstä asiaan, joka kuuluisi johtoryhmän käsiteltäväksi. Konkreettiseksi kehitysehdotukseksi ideoitiin työryhmässä, että ensinnäkin osaston esimiehen ja hänen esimiehensä välinen viestintälinja tulisi olla avoin, mitä kansainvälisellä tasolla tapahtuu koskien ko. osastoa. Toinen viestintäväylä tulisi olla suora tulevien isompien asioiden osalta johtoryhmään, jolloin tieto tulisi ensin heille ja sitten vasta osastoille. Isojen asioiden tulisi kulkea johtoryhmän kautta ja pienet toimeksiannot, sekä yleiset kehitystrendit voidaan kertoa suoraan osastoille. Käytännössä tämä toteutetaan sitä kautta, että toimitusjohtaja viestii Euroopan keskusjohdolle, että ylläkuvattu informaatiotäyly on se, jota tulee jatkossa käyttää.

Henkilöstöltä kysyttiin, kokevatko he henkilökohtaisesti, että yrityksessä tapahtuvat muutokset lisäävät uusia mahdollisuuksia Staplesilla (KUVIO 9). Vastaajista 36% koki uusien mahdollisuuksien lisääntyvän, 44% oli sitä mieltä, etteivät mahdollisuudet lisäänty ja 20% ei osannut sanoa lisäävätkö muutokset heille uusia mahdollisuuksia Staplesilla.



KUVIO 9. Mahdollisuuksien lisääntyminen yrityksessä tapahtuvien muutosten myötä

Mikäli edelliseen kysymykseen vastasi kyllä, seurasi siitä jatkokysymys, minkälaisia mahdollisuuksia vastaaja kokee muutosten lisäävän (KUVIO

10). Vastaajista 39% ei osannut sanoa, minkälaisia mahdollisuuksia muutokset lisäävät. Vastaajista 61% antoi avoimen kommentin kokemistaan uusista mahdollisuuksista, joita olivat esimerkiksi uudet työtehtävät, työnkuvan ja oman osaamisen kehittyminen, uusien työskentelytapojen omaksuminen ja työn tehostuminen, vaihtelu omaan työhön ja tätä kautta kokonaisymmärryksen lisääntyminen. Lisäksi mainittiin mahdollisuus työskennellä ulkomailla, uusien positioiden syntyminen ja tätä kautta etenemismahdollisuuksien lisääntyminen.

Oman osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä työtehtävissä.

Avaa uusia positioita ja saa itse vaikuttaa omaan työnkuvaan enemmän

Uusia työtehtäviä. Etenemismahdollisuuksia

On tullut uusia kouluttautumismahdollisuuksia ja kansainvälisessä yrityksessä myös työ ulkomailla olisi mahdollista.

Uuden oppiminen, työn tehostaminen

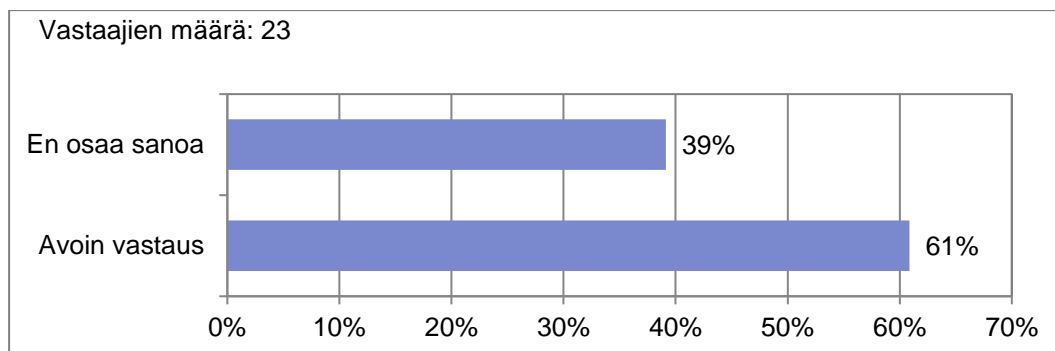
Avoimissa vastauksissa tuli myös ilmi, että muutosten toivottiin tuovan mukanaan kehittämiseen liittyviä projektitehtäviä, molemminpuolista joustavuutta, sekä uusia henkilöstöresursseja jotta esimerkiksi kehittämistyölle jäisi aikaa. Lisäksi mainittiin, että realistiset odotukset henkilöstöä kohtaan esimerkiksi liiketoiminnan kasvattamiseksi lisää henkilökunnan motivaatiota työskennellä kasvutavoitteiden eteen.

Toivoisin enemmän kehittämiseen liittyviä projektitehtäviä

Toivottavasti muutokset tuovat mukanaan myös lisäystä henkilökuntaan koska ainakin joillakin osastoilla on aivan liian vähän henkilöresursseja. Tehdään "pakolliset" ja esim. kehittäminen jää tekemättä.

Joustavuutta, puolin ja toisin

Uskon siihen, että kun työntekijöitä kohtaan on realistiset odotukset, esim. kasvua kohtaan, on tällöin motivoivaa työskennellä sen eteen, että esim. myynti kasvaa. Tämä puolestaan voi luoda esim. etenemismahdollisuuksia, uusien positioiden syntyessä.



KUVIO 10. Muutosten lisäämät mahdollisuudet

5.3 Henkilöstön sitoutumisen keinot

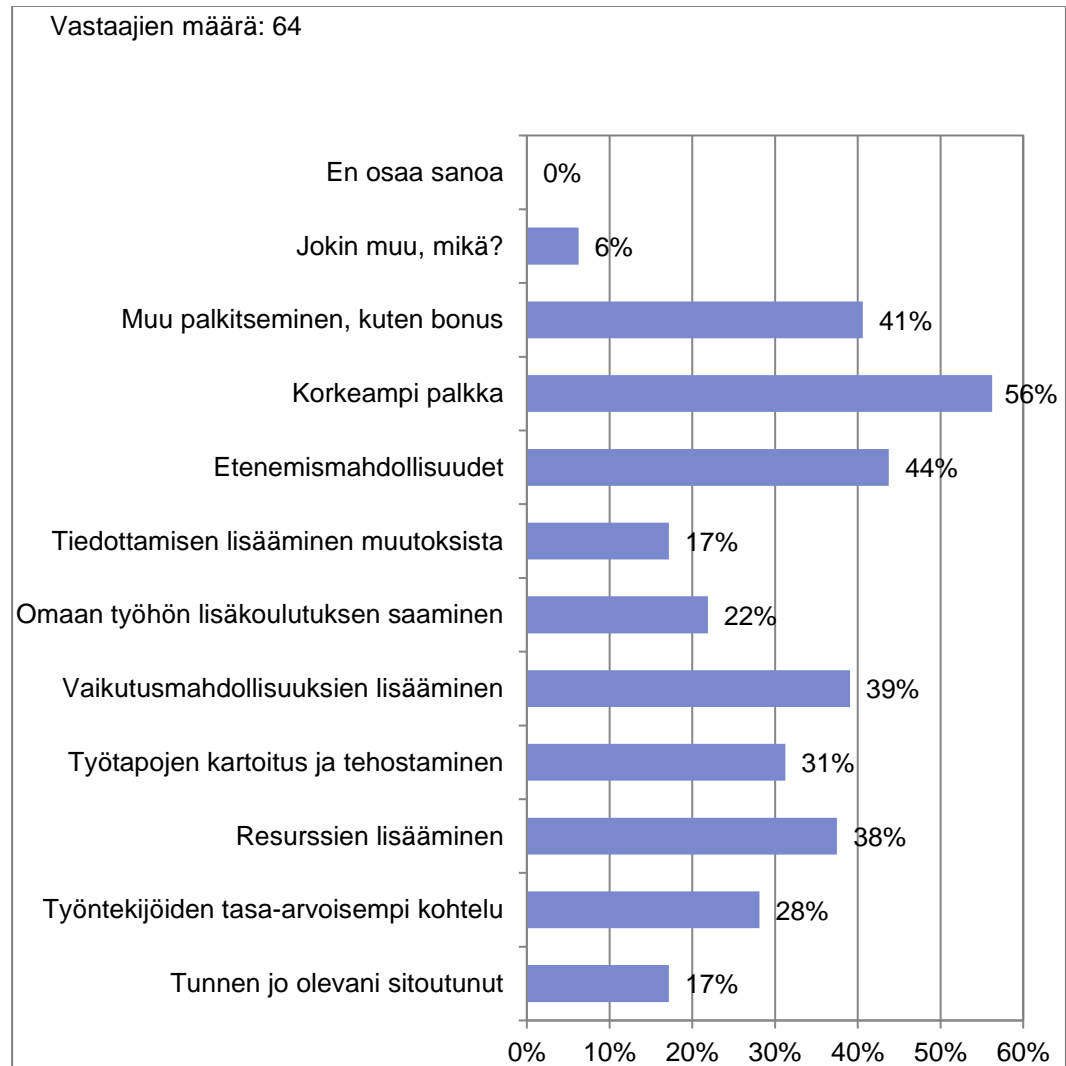
Yli puolet henkilöstökyselyn vastaajista valitsi sitoutumista parhaiten edistäväksi tekijäksi korkeamman palkan (KUVIO 11). Yli 40% vastaajista koki sitoutumista edistävän etenemismahdollisuudet ja muu palkitseminen, kuten bonus. Lähes 40% vastaajista oli valinnut sitoutumista edistäviksi tekijöiksi vaikutusmahdollisuuksien ja resurssien lisäämisen. Yli 30% vastaajista näki työtapojen kartoituksen ja tehostamisen lisäävän sitoutumista. Vastaajista 28% oli sitä mieltä, että työntekijöiden tasa-arvoisempi kohtelu vaikuttaisi heidän sitoutumiseensa ja 22% vastaajista näki omaan työhön lisäkoulutuksen saamisen auttavan heitä sitoutumaan paremmin Staplesiin. Vastaajista 17% koki tiedottamisen lisäämisen muutoksista olevan yksi auttavista tekijöistä. Saman verran vastaajista tunsivat itsensä jo olevan sitoutuneita Staplesiin. Vastaajista 6% kertoi avoimessa vastauksessa heidän sitoutumistaan lisäävän se, että työnantaja arvostaisi yrityksen eteen tehtyjä asioita ja työntekijöiden antamaa työpanosta. Avoimissa kommentteissa painotettiin vielä erikseen positioiden vastuiden ja vaativuuden kartoituksen tarpeellisuutta ja mahdollista työtehtävien uudelleen jakoa. Käyttöjärjestelmien uusimisella koettaisiin myös olevan merkitystä sitoutumiseen, sekä työn ja vapaa-ajan sujuvalla yhdistämisellä työpaikan sijainnin, joustavan työajan ja etätyömahdollisuuden kautta.

Arvostettaisiin asioita, joita yrityksen hyväksi tehty, ongelmana työpanoksen arvostuksen puute

Positioiden vastuiden ja vaativuuden uudelleenkartoitus. Samalla resurssien kartoitus ja mahdollinen tehtävien uudelleenjakko.

Uudet käyttöjärjestelmät

Hyvät kulkuyhteydet koti-työpaikka. Joustava työaika. Mahdollisuus etätööhön.



KUVIO 11. Sitoutumista auttavat asiat

Ylin johto luetteli haastatteluissa heidän mielestään henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden olevan:

- Työpaikan kulttuuri, ilmapiiri ja tunnelma
- Mukavat työkaverit ja esimies
- Hyvä johtaminen ja esimiestyö

- Kokonaisuudessaan toimiva työyhteisö
- Työn sisältö ja merkitys
- Kehitysmahdollisuudet
- Olosuhteet, jotka mahdollistavat työn sujuvan tekemisen, kuten toimivat prosessit ja työkalut
- Positiiviset tulevaisuuden näkymät
- Muutokseen uskominen
- Reilu ja oikeudenmukainen kohtelu
- Avoimuus ja yhdenvertaisuus
- Kiitoksen ja korjaavan palautteen saaminen
- Mahdollisuus vaikuttaa
- Korvaus työstä, johon on tyytyväinen
- Työsuhde-edut
- Myynnin osalta palkitseminen

Yksi vastaajista toi esiin, että jokainen motivoituu ja sitoutuu yksilöllisesti erilaista asioista. Hänen mielestään yleisesti henkilö tarvitsee sitoutuakseen mahdollisuuden osallistua tekemiseen. Henkilöstöä pitää kuunnella ja ottaa mukaan asioiden pohtimiseen. Hän myös toi esiin, että johtaminen on muuttunut merkittävästi ajan saatossa, eikä ylhäältä käskyttäminen enää toimi. Hänen mielestään autonomia on avainasemassa ja henkilöstön tulee saada tehdä työtä itsenäisesti omalla tavallaan, tiettyjen raamien sisällä.

Johdolta tiedusteltaessa, voitaisiinko Staplesilla tehdä jotakin enemmän henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi, olivat haastateltavat yhtä mieltä siitä, että aina voidaan tehdä enemmän ja on pyrittykin tekemään. Heidän mielestään sitoutumisen edistäminen lähtee perusasioista, kuten yrityskulttuurin viemisestä haluttuun suuntaan, sekä työympäristön ja järjestelmien ajan tasalle saattamisen kautta. Henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi on otettu käyttöön erilaisia, uusia käytäntöjä, kuten säännölliset keskustelut oman esimiehen kanssa ja yleinen kvartaaleittain toteutettu fiiliskysely.

Yhteistä päämäärää on yritetty tuoda selkeämmin esiin henkilöstölle, mutta yhden haastateltavan mukaan merkitys tulee kuvata vielä paremmin. Hänen mielestään kommunikaatiota on ollut tämän tiimoilta myös liian vähän ja tätä tulee parantaa. Tämän lisäksi hän näkee, että henkilöstölle tulee tuoda selkeämmin esiin, mitä yritys myy ja tekee asiakkaidensa hyväksi, sekä korostaa logistiikan merkitystä yrityksen toiminnassa. Toisen haastateltavan mukaan kommunikointi on tehtävä mahdollisimman selkeästi ja avoimesti, tasapuolisesti viestien uusista ja tulevista asioista, sekä ongelmista ja onnistumisista.

Kaksi haastateltavista tuo esiin, että olemassa olevasta henkilöstöstä tulisi muovata uuden työympäristön asiantuntijoita ja tämän lisäksi saada uutta osaamista taloon ja myöskin tarjota houkutteleva työskentely-ympäristö uuden sukupolven työntekijöille. Rekrytoinneissa on avoimesti kerrottu, ettei yritys ole tällä hetkellä modernein, mutta tähän suuntaan on heillä kova halu kehittyä. Yksi vastaajista näkee, että avainpositioiden riittävä resursointi auttaa henkilöstön sitoutumisessa.

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että esimiesten koulutusta tarvitaan ja esimiestyöhön onkin panostettu enemmän viimeaikoina. Yksi vastaajista sanoi, että esimiehillä ja johtoryhmällä tulee olla kykyä osallistaa ihmisiä oikealla tavalla. Heillä pitää itsellään olla kirkas suunta ja heidän tulee tietää reunaehdot tekemiselle. Muutostilanteessa valtaa joudutaan ensin ottamaan työntekijöiltä pois, kunnes uusi toimintamalli on asetettu, jonka jälkeen valta ja vastuu palautetaan työn tekijöille. Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että sitoutumista voitaisiin edistää sillä, että esimiehillä olisi riittävästi aikaa omille tiimeilleen. Logistiikassa tilanne on esimerkiksi sellainen, että esimiehet tekevät itse samaa suorittavaa työtä, jolloin heille ei jää niin paljon aikaa esimiestyölle.

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että henkilöstön sitoutumista voitaisiin edistää myynnin osalta olemassa olevaa provisiomallia yksinkertaistamalla. Nykyisellään malli koetaan liian monimutkaisena ja eriarvoisuutta lisäävänä. Hänen mukaansa sitoutumista voidaan myös edistää henkilöstötapahtumien kautta. Tänä vuonna aktiviteetit ovat olleet

kustannussyistä vain tiimien sisällä tapahtuvia pienempiä tapahtumia, eikä isompaa koko henkilöstön virkistyspäivää olla järjestelmässä. Hänen mukaansa epävirallinen yhdessä olo edesauttaa yhteisön toimivuutta ja lisää sitoutumista.

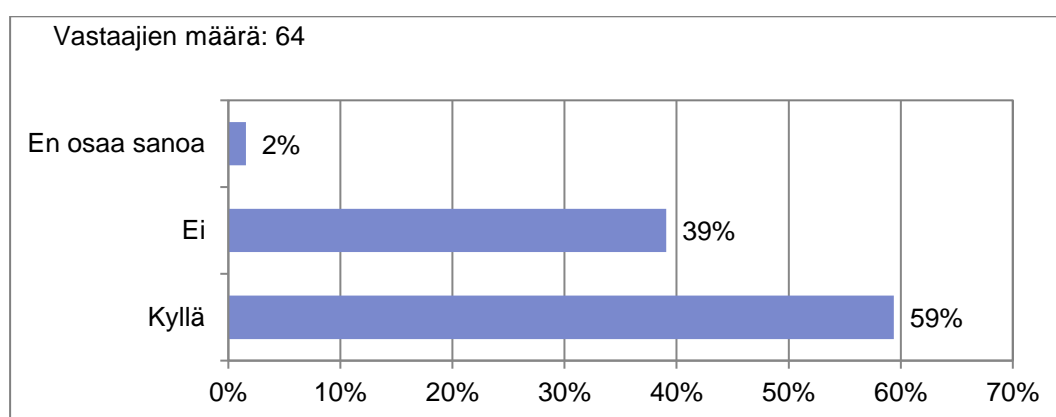
Tasa-arvoisuus tuli esiin työpajassa, työryhmän pohtiessa yrityskulttuurin kehittämistä. Konkreettisenä ehdotuksena henkilöstön tasa-arvoisuuden parantamiseksi ideoitin kolme ehdotusta. Ensimmäisenä työryhmä ideoi, että mikäli Helsingin toimistolla järjestetään jokin juhla, tai kakkutilaisuus, tulisi maakuntiin ja logistiikkaan myös tarjota jokin kompensatio, koska he eivät voi osallistua Helsingin toimiston tilaisuuteen. Toimipaikkakohtaisesti voitaisiin tiedustella, mitä he haluaisivat kompensatioksi. Kompensatio voisi olla esimerkiksi herkkuketki. Toisena ideana tuotiin esiin, että johtoryhmässä ja esimiespäivillä voisi ottaa teemaksi käsittelyyn, kuinka tasavertaisuutta voitaisiin edistää Staplesilla. Aihetta käsiteltäisiin esimies- ja johtotasolla, koska tasavertainen kohtelu on iso osa esimiestyötä ja ihmisten johtamista. Kolmantena kehityskohteena tasavertaisuuden edistämiseksi, tuotiin esiin myynnille vuosittain järjestettävä kick off tilaisuus. Kick off tilaisuuteen tulisi varata 1h-1,5h aikaa, johon kaikki organisaation työntekijät saisivat osallistua joko verkon kautta, tai paikan päällä. Tänä aikana käytäisiin läpi koko yrityksen kannalta tärkeitä asioita. Tapahtumassa kerrottavien asioiden on tultava myös esiin yrityksen muissa tiedotuskanavissa. Kick off tapahtumalle tulisi keksiä kokonaan toinen nimi, joka kuvastaa, että tapahtuma on koko organisaatiolle. Yhteistä osiota ennen, tai sen jälkeen voisi olla myynnille oma osio. Mikäli esimerkiksi myös asiakaspalvelu osallistuu johonkin myynnin osioon, niin tuolloin voitaisiin käsitellä myös heihin liittyviä asioita, esimerkiksi kuinka asiakaspalvelu ja myynti voisiva tehdä parempaa yhteistyötä.

Kehitystyöpajassa tuotiin esiin, että työsuhde-etuuksiin tulisi lisätä julkisen liikenteen matkalippu työntekijöille. Julkisen liikenteen matkalippuedun nähtiin edistävän myös tasa-arvoa, kun kaikilla työntekijöillä ei ole mahdollisuutta esimerkiksi yrityksen leasing autoon. Työsuhde-eduista puhuttaessa esiin nousivat myös ideat hammashoidosta ja palkitseminen tupakoinnin lopettamisesta, tai painon pudottamisesta.

Tiedotustilaisuuksia tulisi voida myös seurata jokaisessa toimipaikassa yhdessä. Esimerkiksi myymälöissä ei ole tällaista mahdollisuutta. Lisäksi asiakaspalvelusta kaikki eivät voi osallistua tiedotustilaisuuksiin, joka aiheuttaa harmia. Sähköpostiviestinnän hyvä etiketti on hakusessa sisäisesti ja tästä voitaisiin muistuttaa yhteisesti. Työryhmän mukaan liian usein viestien ja kokouskutsujen otsikkona lukee esimerkiksi pelkästään ”moikka”. Työryhmässä myös nähtiin, että jokainen organisaation jäsen voisi itse miettiä töihin tullessa ja lähtiessä, mitä voisi tehdä tänään / mitä teki tänään hyvän yrityskulttuurin eteen.

Muita työpajassa heränneitä ajatuksia yrityskulttuuriin ja tasa-arvoisuuteen liittyen olivat, että henkilöt, jotka eivät kuulu mielekkään osastolle tulisi koota jollakin tapaa yhteen ja tämä ryhmä muistettaisiin esimerkiksi tiimeittäin tapahtuvassa viestinnässä ja henkilöillä olisi mahdollisuus osallistua tiimien virkistyspäivään.

Henkilöstölle teetetyssä kyselyssä tiedusteltiin, onko vastaajat tunteneet olevansa stressaantuneita työtehtävistään johtuen viimeisen vuoden aikana (KUVIO 12). Yli puolet vastaajista ovat tunteneet olevansa stressaantuneita työtehtävistään johtuen viimeisen vuoden aikana. Vastaajista 39% ei ole tuntenut olevansa stressaantuneita ja 2% ei osannut sanoa.



KUVIO 12. Onko työ aiheuttanut stressiä usein viimeisen vuoden aikana

Enemmistö vastaajista kokee jatkuvan kiireen olevan pääasiallinen työstä aiheutuvan stressin tekijä (KUVIO 13). Vajaa puolet vastaajista nimeää

työstä aiheutuvan stressin tekijäksi epäselvät vastuualueet. Vastaajista 32% kokee lähiesimiehen ja 24% ylimmän johdon toiminnan aiheuttavan hänelle stressiä. Vastaajista 24% kokee stressiä aiheuttavan epävarmuus muutoksista johtuen. Vastaajista 26% nimesi avoimissa kommenteissa stressin tekijöiksi, esimerkiksi ylikuormittuneet ja epävakaasti toimivat tukifunktiot, epätasaisesti jakautuvat vastuut ja työt, häiriötekijät työympäristössä, järjestelmien epäsovivuus työn tekoon ja prosessien hankaluus, hitaus ja huono perään seurattavuus. Lisäksi avoimissa kommenteissa tuotiin esiin, ettei luvatuista asioista pidetä kiinni.

Tukifunktiot ovat liian ylikuormittuneita ja lopulta asiakas rajapinta on se joka yrittää paikata.

Luvatuista asioista ei pidetä kiinni

Epätasaisesti jakautuvat vastuut ja työt

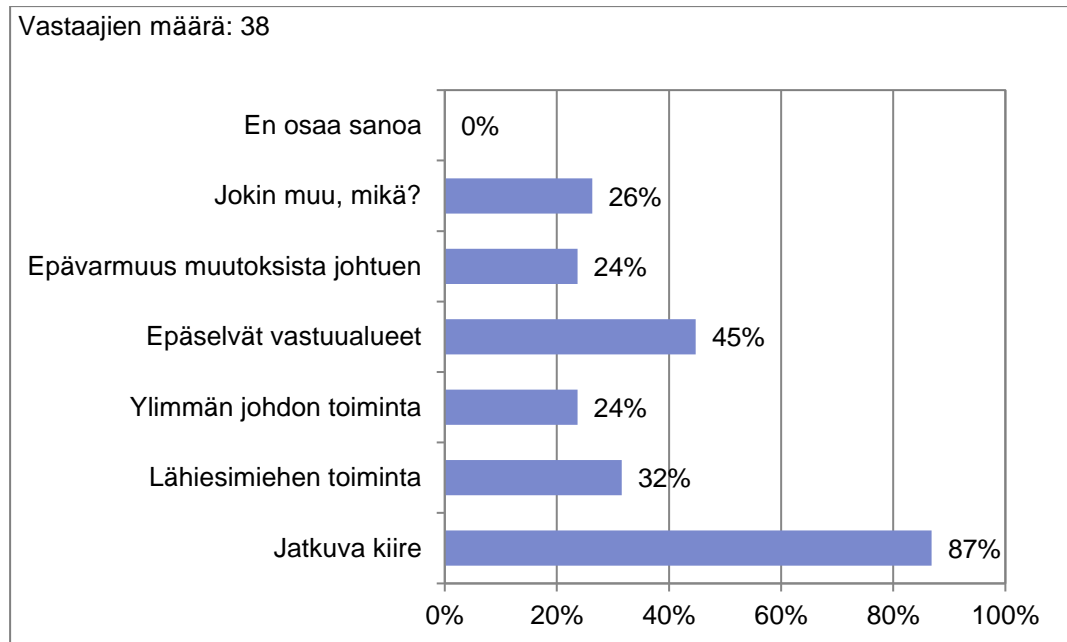
Hetkellisiä tiukkoja aikatauluja

Meteli avokonttorilla

Järjestelmien epäsovivuus työhömmme. Vaikeat ja epäselvät prosessit.

Prosessien hitaus ja perään seurattavuus

Kaikissa osastoissa ja toiminnoissa ei olla vaadittu muutosta. Asiakas ei ole etusijalla ja sisäinen asiakaspalvelu on surkealla tasolla. Myynti ei saa kaipaamaansa tukea, vaan aliarviointia. Tukitoimet eivät ole aidosti tukemassa myyntityötä, vaan mieltävät tukitoimet myyjän "palvelemiseksi" ja siksi eivät halua sitä tehdä.



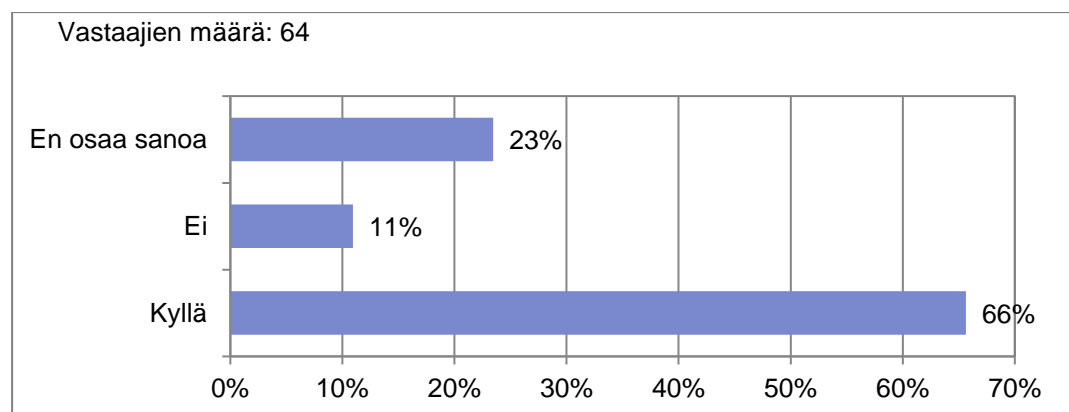
KUVIO 13. Työstä pääasiallisesti aiheutuvat stressin tekijät

Työpajassa työryhmä otti kantaa prosessien määrittelyyn ja oli sitä mieltä, että SAP-projektin myötä osa prosesseista tulee kuvatuksi, kun projektin osana koko liiketoiminta käydään läpi logistiikkaa lukuun ottamatta. SAP-projekti on valmiina n. vuoden kuluttua, jonka jälkeen voidaan kehittää yrityksen prosesseja ja katsoa tarkemmat prosessien kehitystoimenpiteet. Työryhmä näki, että tässä vaiheessa voidaan kuitenkin kuvata yrityksen koko arvoketju ja viestiä se henkilöstölle. Yleisesti prosessien kehittämisestä keskusteltaessa, työryhmässä tuotiin esiin, että tavaran vastaanotto prosessi kangertelee ja puuttuvat työmateriaalit hankaloittavat asiakkaan palvelemista logistiikassa. Käytössä oleva ticket tietojärjestelmän nähtiin aiheuttaa turhaa viivettä teknistä apua tarvittaessa, kun asia kiertää turhaan Intiasta takaisin Suomeen. Käytössä olevan järjestelmän nähtiin hankaloittavan toimintaa, helpottamisen sijaan. Työpajassa tuotiin myös esiin, että Staplesilta muuttuu liiketoiminnan johtamisen prosessi (IBP = integrated business planning), jonka johdosta osastot eivät keskustele keskenään ja tämän kautta tulee turhia yllätyksiä, esimerkiksi myyntiosasto ei ole tietoinen lopetetusta tuotteesta. Tähän auttaisi ydinprosessien ja tukiprosessien kuvaaminen. Kun prosessit saataisiin kuvattua ja automatisointia lisättyä, jäisi henkilöstöllä enemmän aikaa kehitys- ja ajatustyölle.

Projektien osalta työryhmä ehdotti, että organisaatiosta tulisi määrittää yksi henkilö, jolla on kokonaisymmärrys kaikista yrityksessä meneillään olevista projekteista ja joka perustaa PMO:n (project management office). Henkilön tehtävänä on käydä läpi kaikki yrityksen projektit ja tehdä niistä projektisalkkukuvauksen. Tämän lisäksi hän huolehtii projektien näkyvyydestä koko organisaatiolla. Lisäksi henkilö voisi toimia projektipäälliköiden mentorina ja sparraajana. Yleisesti työryhmässä pohdittiin, että henkilöstön tiedotustilaisuuksissa jo esiteltävien must win battlejen sisältöä voisi rikastaa ja kertoa tarkemmin mitä projekteja näiden sisällä on ja mitkä projektit liittyvät mihinkin.

Yrityskulttuurin kehittämistä työpajassa pohdittaessa, työryhmä toi esiin, että esimiesten suoriutumista ja vastuullisuutta tulisi mitata säännöllisesti ja julkisesti. Valittaisiin kuukauden tai kvartaalin esimies ja esimiehiä palkittaisiin esimerkiksi kuuntelemisesta. Henkilökunta voisi äänestää tiimeittäin ja antaa palautetta esimiesten suoriutumisesta.

Henkilöstökyselyyn vastaajista enemmistö, 66%, koki että heissä on hyödyntämätöntä potentiaalia Staplesilla (KUVIO 14). Vastaajista 11% koki, että heissä ei ole hyödyntämätöntä potentiaalia ja 23% ei osannut sanoa.



KUVIO 14. Onko kyselyyn vastaajassa hyödyntämätöntä potentiaalia

Puolet vastaajista näkee, että työnantaja voisi parhaiten tunnistaa henkilöstön hyödyntämättömän potentiaalain tekemällä henkilöstön osaamiskartoituksen (KUVIO 15). Vastaajista kolmannes näkee esimiehen

aktiivisemmän mukana olon työntekijän päivittäisessä työskentelyssä, auttavan potentiaalin tunnistamisessa. Vastaajista 16% antoi avoimen kommentin hyödyntämättömän potentiaalin tunnistamiskeinoista. Tunnistamiskeinona nähtiin olevan se, että esimies tekisi samaa työtä tiimin kanssa samassa työympäristössä ja että työntekijältä kysyttäisiin ennen kuin hänen työhönsä tehdään muutoksia, tai hänet siirretään kokonaan uuteen tehtävään. Kommenteissa mainittiin, että vastuualueet ja vaatavuudet tulisi kartoittaa uudelleen joka työtehtävälle ja potentiaalisille ja motivoituneille henkilöille tulisi antaa valmennusta vaativampiin tehtäviin. Lisäksi tuotiin esiin, että hyödyntämätön potentiaali voitaisiin tunnistaa parhaiten kehityskeskusteluiden ja kuukausikeskusteluiden kautta ja sen kautta että yrityksessä pidettäisiin yllä rohkaisevaa ilmapiiriä uusille ideoille, koska vastaajan mukaan kuuleminen ja näkeminen saa ihmeitä aikaan.

Esimiehen pitäisi tehdä työtä samassa ympäristössä, ei saada pääosa palkastaan muista tehtävistä.

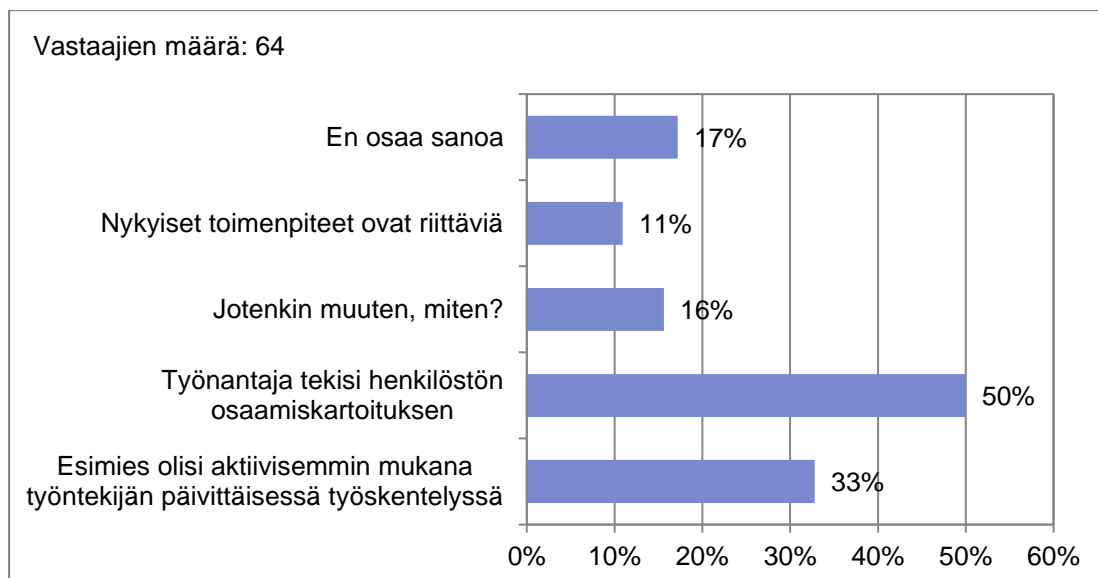
Henkilöltä itseltään voitaisiin kysyä ennen kuin muutetaan työtehtäviä tai siirretään kokonaan uuteen tehtävään.

Vastuualueet ja toimenkuvan vaatavuudet kartoitettaisiin uudelleen joka positiolle.

Tarvittava valmennus potentiaalisille ja motivoituneille yksilöille suurempiin vastuisiin

Kehityskeskustelut/ kuukausikeskustelu

Rohkaiseva ilmapiiri uusille ideoille, ihmisten kuuleminen ja näkeminen saa ihmeitä aikaan.



KUVIO 15. Työnantajan parhaat keinot tunnistaa hyödyntämätön potentiaali

Johdon haastatteluissa tiedusteltiin, pitäisikö henkilökunnan hyödyntämätöntä potentiaalia kartoittaa tarkemmin. Yksi vastaajista näki, että ensin tulisi tunnistaa ketkä ovat sellaisia, joilla olisi kapasiteettia tehdä enemmän, tai jotakin vaativampaa. Hänen mielestään esimiehen tulisi kartoittaa esimiehen ja työntekijän välisissä kehitys- ja kuukausikeskusteluissa, mitä työntekijä haluaa tehdä ja arvioida olisiko hän siinä hyvä.

Yksi haastateltavista vastasi, että mikäli henkilöstö kokee suuremmissa määrin, että heissä on hyödyntämätöntä potentiaalia, on tämä hänen mielestään merkki siitä että he ovat tehneet samaa työtä liian pitkään. Hänen mielestään työnkierto, uusien haasteiden tarjoaminen, yrityksessä tapahtuvat muutokset ja luottamus työntekijöihin auttavat asiaan. Toinen vastaajista oli sitä mieltä, että potentiaalin tunnistusta on tehty ja tehdään jatkuvasti esimerkiksi säännöllisissä kehityskeskusteluissa ja henkilöitä on siirtynyt paljon yrityksen sisällä vaativampiin tehtäviin. Lisäksi henkilöstöllä on halutessaan mahdollisuus siirtyä töihin Ruotsiin tai muualle Eurooppaan.

Erillisestä henkilöstön osaamiskartoituksesta on ollut puhetta, mutta jos sellainen tehtäisiin, niin sillä tulisi olla oikea, konkreettinen tavoite, eikä

toteuttaa pelkästään kartoittamisen ilosta. Johdon mielestä yhteisten kyselyiden kautta henkilöstön potentiaalin kartoittaminen on hankalaa ja kaikki olivat sitä mieltä, että esimiesten tulee tietää omien tiimiläistensä osaaminen ja vahvuudet, joita hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan. Heidän mielestään esimiehen tulee nähdä ja tunnistaa henkilöiden potentiaali päivittäistä työtä seuraamalla.

Henkilöstölle teetetyssä kyselyssä sai halutessaan antaa lopuksi yleistä palautetta ja kehitysehdotuksia. Liittyen muuttuvan työympäristön haasteisiin avoimissa kommentteissa yksi vastaajista kertoi olevansa jo sitoutunut, vaikkakin hänen mukaansa paljon asioita voitaisiin vielä kehittää. Hänen mukaansa suurin ongelma muutoksissa on puutteet avoimessa ja positiivisessa kommunikoinnissa, jota kautta hänen mukaansa henkilöstö saadaan sitoutumaan. Toisen vastaajan mukaan kaikilta ei ole vaadittu yhtä paljon yrityksen muutosprosesseissa ja ainakin yksi muutosprosessi on ollut huonosti johdettua. Muutosprosessi on hänen mukaansa viety lähiesimiesten puolesta huonosti eteenpäin, koska hitaammin muutokseen mukautuvia henkilöitä ei ole vieläkään saatettu samalle toimintatasolle muiden jo muutokseen paremmin sopeutuneiden kanssa.

Itse koen olevani hyvin sitoutunut, vaikka paljon olisikin kehitettävää. Muutoksissa tuntuu aina olevan suurin ongelma asioista avoimesti ja positiivisesti kertominen - vain siten henkilöstö saadaan sitoutumaan.

Kaksi vuotta kestänyt Staples Way- prosessi on johdettu huonosti ja erittäin epätasaisesti. Osalta on vaadittu heti ja paljon ja osa ei vieläkään ole mukana muutoksessa. Yksilöt omaksuvat uudet toimintatavat eri aikaan ja se on ymmärrettävää, mutta asiaa on lähiesimiesten puolesta viety huonosti eteenpäin. Tästä syystä toiminta on epäoikeudenmukaista ja eriarvoistavaa, jonka johdosta muutoksen etupäällä olevat alkavat nyt "kypsyä" tilanteeseen, eivätkä enää ole niin sitoutuneita työnantajaan.

Henkilöstölle teetetyn kyselyn vastaajista 59% ei osannut sanoa, kuinka henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia tulisi lisätä (KUVIO 16). Vastaajista 5% oli sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuuksia ei ole tarpeen lisätä. Loput 36% vastaajista antoivat avoimen kommentin, kuinka henkilön

vaikutusmahdollisuuksia tulisi lisätä. Yhden vastaajan mukaan nykymalli on jo toimiva ja vaikutusmahdollisuuksia on lisätty viime aikoina. Kommenteissa tuotiin esiin mielipiteiden kuuntelu ja niiden kysely, sekä yhteiset kehitysriihet sekä yleisesti henkilöstön osallistaminen päätöksen tekoon, prosessien kehittämiseen ja projekteihin. Vastausten mukaan henkilöstölle tulisi tarjota enemmän mahdollisuuksia muokata omaa työtään ja työtapoja sekä keskustella asioista suoraan asiasta päättävän henkilön kanssa. Kommenteissa toivottiin läpinäkyvän kulttuurin kehittämistä ja avoimen dialogin mahdollistamista. Lisäksi toivottiin kartoitusta vallan ja vastuun kohtaamisesta, sekä sitä että esimiehet ja johto tiedustelisivat enemmän työntekijöiden näkemyksiä tarpeellisista kehityskohteista ja ratkaisuista.

Mielestäni nykymalli on ok. Vaikutusmahdollisuuksia on lisätty viime aikoina.

Mielipiteiden kuuntelu ja niiden kysely, yhteiset riihet, osallistamalla enemmän päätöksentekoon ja projekteihin

Henkilöstön mukaan ottaminen prosessien kehittämisessä, varsinkin oman alueen prosessien kehittämisessä.

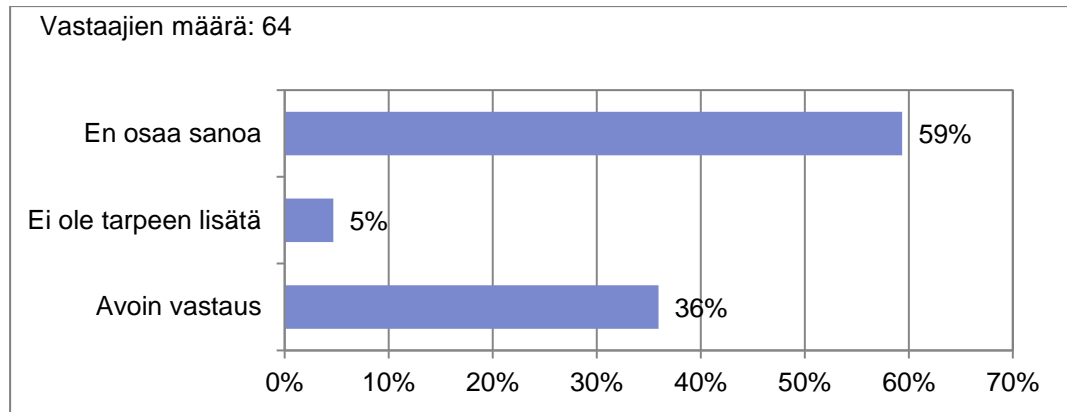
Lähinnä kartoitus, että valta ja vastuut kohtaavat

Enemmän mahdollisuuksia muokata omaa työtä ja työtapoja.

Olisi mahdollisuus keskustella asioista suoraan sen tahon kanssa, joka voi myös tehdä päätöksiä ko. asiasta.

Johtoryhmän ja esimiesten tulisi tiedustella suuremäärin työntekijöidensä näkemyksiä tarpeellisista kehityskohteista ja ratkaisuista.

Läpinäkyvän kulttuurin kehittämisellä ja avoimella dialogilla asiasta ja sen vierestä.



KUVIO 16. Keinot vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen

Kaikki neljä johdon haastateltavaa olivat sitä mieltä, että henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia tulisi lisätä. He kyllä näkivät, että vaikutusmahdollisuudet ovat jo melko hyvät ja vaikutusmahdollisuuksia on lisätty eri keinoin viime aikoina. Yhden haastateltavan mukaan vaikutusmahdollisuuksista tulisi kuitenkin viestiä enemmän ja tuoda enemmän esiin, että yrityksen johto haluaa kuulla, ymmärtää, antaa henkilöstön vaikuttaa ja ottaa huomioon henkilöstön ideat sekä kehitysehdotukset. Hänen mukaansa käytännössä työtä tekevät tietävät parhaiten oman työnsä ja siellä vastaan tulevat mahdolliset ongelmakohdat. Kehitysideoiden saamisen jälkeen johto bench markkaa miten asia tehdään muualla ja mitkä ideoista voidaan toteuttaa. Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että vaikutuskanavia on lisätty, mutta hänen mukaansa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota kuinka esiin tuotaviin ideoihin reagoidaan esimiesten ja johdon puolelta. Käsitelläänkö palautteet ja ideat aidosti ja kartoitetaan mahdollisuuksia, vai tyrmätäänkö ideat suoraan. Yksi vastaajista oli myös samoilla linjoilla sen suhteen, että esimiestyö on avainasemassa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen kannalta.

Kolmannen haastateltavan mukaan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia pitäisi lisätä etenkin heidän omaan työhönsä liittyen. Logistiikan osalta yksi haastateltavista taas näki, että työnjohtajien tulisi voida pitää enemmän tiimipalavereja, sekä asioista voitaisiin keskustella logistiikassa suuremmillakin ryhmillä.

Suurin osa henkilöstökyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että tiimien välistä hyvää yhteistyötä tulisi edistää, eri osastojen tehtävien ja vastuiden selkeällä määrittelyllä (KUVIO 17). Vastaaajista 47% oli sitä mieltä, että hyvää yhteistyötä tulisi edistää henkilökunnan yhteisten virkistystapahtumien avulla. Vastaaajista 44% mielestä tiimien välisiä palavereja tulisi lisätä. Vastaaajista 13 % antoi avoimen vastauksen, joiden mukaan tiimien välistä hyvää yhteistyötä voitaisiin edistää henkilöstön riittäväällä resursoinnilla ja kommunikaatiota lisäämällä osastojen välillä turhien yllätysten välttämiseksi. Lisäksi tuotiin esiin, että heikot alueet tulisi tunnistaa, jonka jälkeen tulisi sopia toimenpiteistä. Kommenttien mukaan tehtävien ja vastuiden selkeyttämisestä myös osastojen sisällä, sekä yhteisten päämäärien kirkastamisesta olisi apua. Lisäksi tuotiin esiin, että hyvää yhteistyötä lisää oman ja toisten tekemän työn arvostaminen.

Resurssit, että kaikki kerkeäisivät hoitamaan työnsä

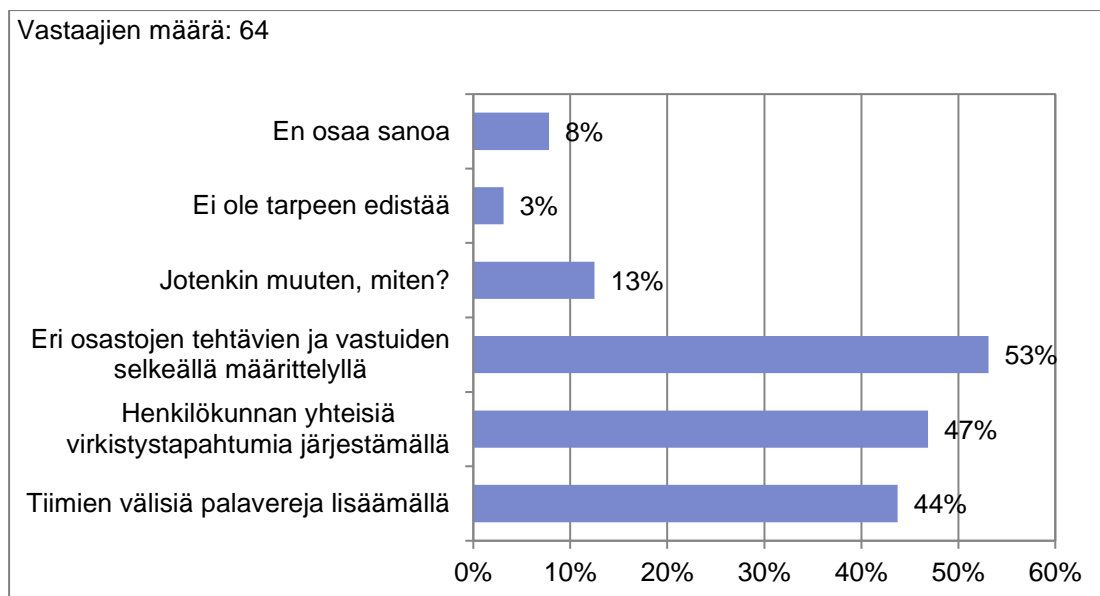
Lisää kommunikaatiota osastojen välillä. Liian paljon tulee "yllätyksiä " kun eri osastot tekevät muutoksia, jotka koskevat muitakin osastoja.

Ensinnäkin pitää tunnistaa ne alueet, joissa on heikkouksia. Kun heikot alueet on tunnistettu, sovittava toimenpiteet, jotka voivat olla palavereita, roolien täsmentämistä tms.

Tehtävien ja vastuiden selkeyttämistä myös tiimin sisällä.

Yhteisten päämäärien selkeyttäminen.

Itse omaa työtämme arvostamalla ja toistemme työtä arvostamalla.



KUVIO 17. Keinot tiimien välisen hyvän yhteistyön edistämiseksi

Työpajassa yrityskulttuuria edistäviä toimenpiteitä pohdittaessa tuli esiin, että tiimien välistä hyvää yhteistyötä voitaisiin lisätä työnkiertoa jatkamalla. Yrityksessä on ollut työnkiertoa, mutta tälle tulisi järjestää jatkoa ja tiedottaa tästä tehokkaammin. Aikaisemmin moni ei ollut tietoinen asiasta ja henkilöitä myös tuli yllättäen osastoille työnkiertoon. Viestintään ja organisointiin tulisi siis kiinnittää enemmän huomiota. Vastaanottavan osaston tulee myös valmistautua, niin että työnkiertoon tullut kokee itsensä tervetulleeksi ja pääsee mukaan osaston päivittäiseen työskentelyyn.

Työpajassa ideoitiin, että epävirallista yhdessäoloa voitaisiin lisätä perustamalla Staples club. Klubilaiset ideoivat, tiedottavat, järjestelivät tapahtumat ja keräävät ilmoittautumiset. Työnantaja ottaisi osaa kustannuksiin, kun klubi on kerännyt osallistujaporukan kokoon. Yrityksen henkilöstöhallinto määrittää, millä summalla työnantaja tukee mitään tapahtumaa. Tapahtumat vaihtelisivat eri kiinnostuksen kohteiden mukaan, esimerkiksi elokuviin meno, jalkapallopelejä, taidenäyttely jne. Henkilöstö voisi antaa tapahtumakohteista vapaasti ideoita klubilaisille.

Henkilöstönkyselyssä tiedusteltiin, kuinka henkilöstön erilaisten näkemysten arvostusta voitaisiin edistää Staplesilla (KUVIO 18).

Vastaajista 77% ei osannut sanoa ja 23% antoi avoimen vastauksen,

joissa tuotiin esiin, että Staplesilla on menty asian suhteen parempaan suuntaan, mutta edelleen osastoilla tehdään liikaa töitä ymmärtämättä kuinka se vaikuttaa toisiin osastoihin. Erilaisia näkemyksiä nähtiin edistettävän yhdessä tekemisellä, ei vain siitä puhumisella, sekä paremman työilmapiirin kautta, jossa työntekijät eivät olisi niin kiireisiä ja stressaantuneita. Yksi vastaajista ehdotti, että koko yrityksen toimitusketju tulisi avata henkilöstölle paremmin, jolloin henkilöstö ymmärtäisi kokonaiskuva paremmin esimerkiksi resursseista, työmääristä ja järjestelmähaasteista. Tasa-arvoisen kohtelun, kuulemisen ja näkemisen, sekä rohkaisevan ilmapiirin nähtiin myös olevan erilaisia näkemyksiä edesauttavia tekijöitä. Yksi vastaajista toi myös esiin aidon kuuntelemisen merkityksen, jolloin esiin tuotu viesti sisäistetään oikeasti.

Parempaan suuntaan ollaan menossa, mutta edelleen tehdään liikaa asioita omissa " siiloissa".

Yhteisillä toimilla, pelkällä puheella ei synny "tehdään yhdessä ja arvostetaan toisiamme"-fiilistä.

Kun kaikki eivät olisi niin uupuneita, stressaantuneita ja kiireisiä jäisi tilaa paremmalle ilmapiirille.

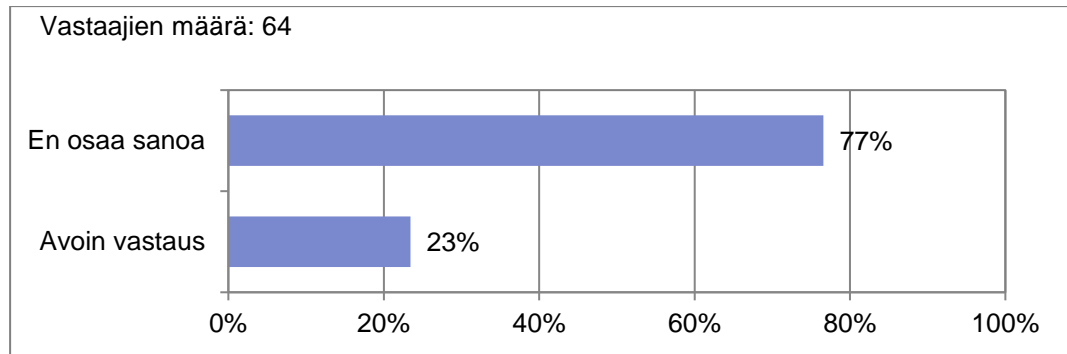
Koko toimitusketjun avaaminen kaikille paremmin (uusasiakashankinnasta ja valikoimasuunnittelusta logistiikan kautta aina tilauksen laskutukseen). Ymmärrettäisiin paremmin kokonaiskuva (työmäärät/resurssit, järjestelmähaasteet ja viivan alle jäävä oikea tulos kustannusten jälkeen).

Sillä että kaikkia kohdellaan samalla tavalla

Kuuntelemalla ja näkemällä

Pelkästään kuuntelemisen teeskentely ei riitä pitäisi myös sisäistää kentältä tulevaa viestiä.

Rohkaistaan avoimeen keskusteluun, otetaan ihmisiä mukaan erilaisiin kehityshankkeisiin ja lisätään osastojen välistä vuorovaikutusta.



KUVIO 18. Keinot henkilöstön erilaisten näkemysten arvostuksen edistämiseksi

Johdon haastatteluissa tiedusteltiin pitäisikö Staplesin yrityskulttuuriin saada muutosta. Kaikki haasteltavista olivat sitä mieltä, että Staplesin yrityskulttuuriin tulee ja pitää saada muutosta. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että yrityskulttuurimuutos on ehdoton, koska yritys ei pärjää olemassa olevalla kulttuurilla. Nykyisellään vallitsevan yrityskulttuurin kuvailtiin olevan osittain jämähtänyt, jossa esiintyy liiaksi turhasta valittamista ja vanhojen asioiden ja toimintatapojen muisteluja. Yksi vastaajista kuvaili, että yrityksessä ei olla tarpeeksi ketteriä ja muutosvalmiita, joka on johtanut siihen, että Staplesilla on hankaluuksia saada uusia hyviä työntekijöitä. Toisen vastaajan mielestä yrityksessä vallitsee hyvä yhteishenki, mutta eri osastojen yhteistyötä tulisi lisätä ja henkilöstön tulisi auttaa enemmän toisiaan onnistumaan.

Yrityskulttuurin nähtiin olevan muuttumassa vääjäämättä uuden johdon ja omistajan myötä. Lisäksi päätösvaltaa on saatu enemmän lokaaliksi, kun Suomeen on nimetty virallisesti oma toimitusjohtaja. Avoimuuden ja läpinäkyvyyden on jo nähty lisääntyvän, joihin halutaan panostaa myös jatkossa. Vanhojen toimitilojen nähtiin pitävän osaltaan vanhaa yrityskulttuuria yllä ja suunnitteilla oleva muutto uusiin, moderneihin toimitiloihin nähtäisiin auttavan kulttuurimuutoksessa. Järjestelmiä tullaan uudistamaan esimerkiksi uuden SAP-järjestelmän käyttöönoton kautta ja digitalisaatiota ja helppoutta pyritään lisäämään tulevaisuudessa. Johtamismalleja ja toimintamalleja halutaan kehittää ja esimiehille tullaan järjestämään koulutuksia liittyen muutokseen ja yrityskulttuurin

tunnistamiseen. Itseohjautuvuutta halutaan lisätä ja henkilöstön tietoisuutta, mitä asiakkaat haluavat ja kuinka heitä palvellaan. Yksi haastateltavista visioi, että Staplesille tulee rakentaa kulttuuri, jossa on enemmän yrittäjähenkisyttä, rohkeutta ja vastuunottamista, sekä toisten tukemista ja yhteistyötä. Hän näki, että henkilöstöä voitaisiin kannustaa tavalla tai toisella kokeilemaan uusia asioita ja antaa heille enemmän vastuuta. Vastuuta voitaisiin antaa esimerkiksi sitä kautta, että uuden idean esiintuojalle annetaan mahdollisuus viedä asiaa itse eteenpäin. Hänen mielestään henkilöstölle tulisi muutoinkin antaa enemmän valtuuksia tehdä asioita itse. Toinen vastaajista haluaisi lisätä henkilöstön keskuudessa enemmän ylpeyttä omaan työhön ja uusien työntekijöiden kautta yritykseen saataisiin uudenlaisia näkemyksiä ja vaihtuvuutta. Yrityskulttuurimuutosten nähtiin tapahtuvan pikkuhiljaa, tulevien muutosten ja konkreettisesti tekemisen kautta.

Yrityskulttuurin kehittämistä työpajassa pohdittaessa, työryhmä oli samaa mieltä henkilöstökyselyn avoimissa kommentteissa olleesta ideasta, jossa toimitusketju avattaisiin koko henkilökunnalle paremmin. Työpajassa ideoitiin, että arvoketjun kuvaamisessa voitaisiin lähteä liikkeelle siten, että ostotoiminnoista vastaava esimies kertoo henkilöstön tiedotustilaisuudessa, kuinka hänen osastonsa osallistuu kannattavuuden ja kassavirran kasvattamiseen. Arvoketjusta voitaisiin myös tehdä näytelmä, joka sisältäisi yleisiä vastaan tulleita onnistumisia ja kommunikaatio-ongelmia. Näytelmän tiimoilta järjestettäisiin oma tilaisuus Helsingin toimistolla, joka päättyy yhteiseen kahvitteletukseen. Työryhmä näki arvoketjun kuvaamisen lisäävän osastojen hyvää yhteistyötä, sekä olevan lähtökohtana organisaation prosessien kehittämiseksi.

Työryhmässä korostettiin myös kuuntelemisen tärkeyttä. Työryhmän mielestä esimiesten ja tiimiläisten välisistä kahdenkeskisistä keskusteluista tulee pitää kiinni. Heidän mielestään esimiesten tulisi määritellä esimiespäivillä yhtenäinen toimintamalli, mistä asioista keskustelussa tulisi ainakin keskustella ja jokaisen esimiehen tulisi noudattaa keskusteluissa tätä mallia. Toimintamallilla varmistetaan, että keskustelu on yhtenäinen

esimiehestä riippumatta. Jokainen esimies noudattaisi mistä asioista ainakin keskusteltava.

Työryhmä oli sitä mieltä, että yrityskulttuuria voitaisiin kehittää jatkojalostamalla tämän kehittämishankkeen osana teetettyä henkilöstön kyselyä. Organisaatiossa tulisi järjestää ideointipajoja, joihin osallistuisi henkilöitä eri osastoilta. Ideointipajoissa edelleen kehitettäisiin, millä konkreettisilla keinoilla Stapleisilla voitaisiin parantaa esiin nousseita kehityskohteita.

Henkilöstölle teetetyssä kyselyssä sai halutessaan antaa lopuksi yleistä palautetta ja kehitysehdotuksia. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin ja keinoihin lisätä sitoutumista liittyviä avoimia kommentteja olivat esimerkiksi riittävien resurssien varmistaminen, palkan ja osaamisen kohtaaminen, sekä henkilöstön ja heidän työpanoksensa arvostaminen. Yksi vastaajista toi esiin, että myymälöissä olisi mukavaa saada myös bonusta hyvin tehdystä työstä ja toinen vastaajista kirjoitti, että henkilökunnan välillä vallitsee valtavia palkka- ja etuuseroja, jolloin yhtenäisen linjan löytyminen on mahdotonta. Lisäksi toivottiin enemmän selkeitä linjoja esimerkiksi asiakkuuksiin ja tuotteisiin liittyen. Avoimuutta toivottiin edelleen lisättävän ja yhteisen harrastustoiminnan nähtiin lisäävän myös sitoutumista.

Myymälöiden henkilökunnalle olisi mukava saada myös bonusta hyvästä työstä.

Resurssit

Koen, että palkkani ei aivan vastaa osaamistani ja arvokkuuttani yritykselle.

Henkilökunnan välillä niin valtavia palkka- ja muita etuuseroja, että koen yhtenäisen linjan löytymisen mahdottomana. Elämme niin täysin eri maailmoissa.

Henkilökunnalle olisi tärkeää että he kokevat heitä ja työpanostaan arvostettavan.

Vähemmän säättöä ja poikkeuksen poikkeuksia. Enemmän selkeitä linjoja jotka voimassa kaikkiin asiakkuuksiin ja tuotteisiin. Nyt kulutamme liikaa aikaa ja resursseja

poikkeuksiin ja erilaisiin toimintatapoihin sekä säätöihin. Kun linjat selkeytyy, jää kaikilla enemmän aikaa olennaiseen (optimointia asiakkuuksien hankinnassa/hoitamisessa, tuotevalikoimassa, varastoimisessa ja logistiikkaketjussa sekä laskutuksessa).

Avoimuutta yleisissä asioissa voisi edelleen lisätä eli kertoa henkilöstölle mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tulevista muutoksista ja suunnitelmista.

Staplesilla ei ole lainkaan harrastustoimintaa. Voisiko tässä olla kehittämisen paikka?

5.4 Tulosten yhteenveto

Henkilöstölle teetettiin kysely, joka pohjautui Staplesilla jo toteutettuun työtyytyväisyyskyselyyn. Henkilöstökyselyyn vastasi 64 henkilöä, yrityksen n. 130:sta henkilöstä, eli noin puolet koko henkilöstöstä. Kysely kattoi 15 kysymystä ja kysymykset sisälsivät valmiit vastausvaihtoehdot, sekä mahdollisuuden antaa avoimia vastauksia. Kyselyssä tiedusteltiin esimerkiksi, mitä mahdollisuuksia henkilökunta haluaisi työnantajan tarjoavan ja kuinka henkilöstön erilaisia näkemysten arvostusta ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia voitaisiin edistää. Lisäksi kyselyssä oli omaan työhön ja muutoksen kokemiseen, sekä oman sitoutumisen edistämiseen liittyviä kysymyksiä.

Henkilöstökysely

Moni vastaajista kaipasi palkankorotusta ja jonkinlaisten kannustinjärjestelmien lisäämistä, kuten bonus tai palkitsemista yritystä hyödyttävästä ideasta. Mahdollisuus kehittyä omassa työssä, kouluttautua lisää omaan työhönsä, etätöiden teko ja uralla eteneminen kiinnosti myös monia. Suurin osa koki, etteivät yrityksessä tapahtuvat muutokset lisää heille uusia mahdollisuuksia Staplesilla. He jotka kokivat mahdollisuuksien lisääntyvät, nimesivät niiden olevan esimerkiksi uusien toimintatapojen omaksumista ja oman työnkuvan ja osaamisen kehittymistä, sekä työn teon tehostumista.

Suurin osa koki oman työnsä innostavaksi tai kiinnostavaksi ja kuormittavuudeltaan sopivaksi. Noin neljännes kuitenkin koki, että oma työ on joko uuvuttavaa, tai epäkiinnostavaa, sekä liian helppoa tai liian haastavaa. Suurin osa oli ollut viimeisen vuoden aikana stressaantunut työtehtävistään johtuen ja aiheutuvan stressin tekijöiksi nimettiin esimerkiksi jatkuva kiire, epäselvät vastualueet, lähiesimiehen, tai ylimmän johdon toiminta ja epävarmuus muutoksia kohtaan. Tukifunktioiden kuvattiin olevan ylikuormittuneita ja järjestelmien olevan epäsopivia oman työn suorittamiseen, jotka hankaloittavat sujuvaa työntekoa ja lisäävät stressiä. Yrityksen prosessien kerrottiin olevan epäselviä ja hankalasti perään seurattavia. Lisäksi kaikilta henkilöiltä ja osastoilta ei ole vastaajien mukaan vaadittu samalla tavalla muutoksiin mukautumista.

Suurin osa vastaajista koki, että heissä on hyödyntämätöntä potentiaalia Staplesilla. Vastaajien mukaan työnantaja voisi parhaiten tunnistaa hyödyntämättömän potentiaalin tekemällä henkilöstön osaamiskartoituksen ja esimiehen päivittäisessä tekemisessä aktiivisemmän läsnäolon kautta. Vastuualueiden ja vaativuuden kartoitusta toivottiin, sekä rohkaisevaa ilmapiiriä uusien ideoiden ja asioiden esille tuomiseen, sekä henkilöstön kuuntelua.

Henkilöstö näki, että Staplesiin sitoutumisessa heitä auttaisi parhaiten korkeampi palkka, etenemismahdollisuudet, muu palkitseminen, vaikutusmahdollisuuksien ja resurssien lisääminen, työntekijöiden tasa-arvoisempi kohtelu ja tiedottamisen lisääminen tulevista muutoksista. Noin kuudennes näki jo olevansa sitoutunut yritykseen. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia nähtiin voitavan lisäävän toimivien prosessien kautta, antamalla vastuuta ja vapautta omaan työhön liittyen, avoimella keskustelulla ja kuuntelulla, sekä henkilöstä osallistamalla. Tiimien välistä hyvää yhteistyötä voitaisiin vastaajien mielestä lisätä eri osastojen vastuiden ja tehtävien selkeällä määrittelyllä, toisten osastojen huomioimisessa esimerkiksi tehtäessä muutoksia, lisäämällä tiimien välisiä palavereja, yhteisiä päämääriä selkeyttämällä, sekä henkilökunnan yhteisten virkistystapahtumien kautta. Henkilöstön erilaisten näkemysten arvostuksen voitaisiin vastaajien mukaan lisätä yhteisen konkreettisen

toiminnan kautta, avointa keskustelukulttuuria lisäämällä, tasa-arvoisella kohtelulla, yhteisen päämäärään näkemisellä, eikä omissa siiloissa työskentelyllä ja henkilöstön osallistaminen erilaisiin kehityshankkeisiin.

Henkilöstökyselyn vastauksissa korostuivat kolme teemaa, jotka tulosten perusteella ovat eniten kehitystä kaipaavat osa-alueet Staplesilla. Teemat ovat: yrityskulttuuri, prosessit ja palkitseminen, joiden osalta tuloksia on esitelty alempana omissa kappaleissaan.

Johdon haastattelut

Johdon haastatteluissa haastateltiin neljää johtoryhmään kuuluvaa henkilöä johdon näkemysten ja syvemmän ymmärryksen saamiseksi tutkittavasta aiheesta.

Johdon haastatteluissa mainittiin henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi esimerkiksi työpaikan kulttuuri, ilmapiiri ja tunnelma, hyvä johtaminen ja esimiestyö, reilu ja oikeudenmukainen kohtelu, sekä kokonaisuudessaan toimiva työyhteisö. Vaikuttaviksi tekijöitä nähtiin myös olevan työn sisältö ja merkitys, itsenäisyys oman työn toteuttamisessa, kehitysmahdollisuudet, olosuhteet, jotka mahdollistavat työn sujuvan tekemisen, kuten toimivat prosessit ja työkalut, sekä positiiviset tulevaisuuden näkymät. Avoimuus ja yhdenvertaisuus, kiitoksen ja palautteen saanti, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, työsuhde-edut ja korvaus työstä, johon on tyytyväinen, nähtiin myös tärkeiksi sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi on pyritty tekemään toimenpiteitä, kuten esimiehen ja tiimiläisen kahdenkeskisten keskusteluiden lisäämisellä ja kvartaaleittain toteutettavan fiiliskyselyn kautta. Yhteistä päämäärää on myös yritetty selkeyttää, mutta tekemisen merkitys tulee vielä kuvata henkilöstölle paremmin. Avointa kommunikointia on pyritty lisäämään ja esimiehiä on koulutettu enemmän, jotta esimiehillä ja johtoryhmällä olisi tarvittavaa kykyä osallistaa ihmisiä oikealla tavalla.

Etätöiden suhteen todettiin, että aikaisemmin yrityksessä on suhtauduttu etätöiden tekoon kriittisesti, mutta uuden johdon myötä näkemys on muuttunut ja sen nähdään olevan ongelmattonta ja siihen kannustetaan sellaisissa työtehtävissä, joihin se sopii. Etätöiden nähtiin olevan keskittymistä vaativissa tehtävissä erittäin tehokasta. Etätöiden hyödyiksi mainittiin olevan työmatka-ajan ja ympäristön säästyminen, sekä työtyytyväisyyden lisääntyminen.

Muuttuvan työympäristön merkittävimpiä haasteita Staplesilla nähtiin olevan esimerkiksi hyvien työntekijöiden pitäminen ja uusien pätevien tekijöiden hankkiminen. Staplesin tulisi olla modernin työympäristön edelläkävijä, mutta olemassa olevilla henkilö- ja taloudellisilla resursseilla se on haastavaa. Työn vaatavuuden, mitattavuuden ja läpinäkyvyyden nähtiin lisääntyvän, johon tulee tottua. Henkilöstön nykyisen muutoshalukkuuden ja kykyisyyden nähtiin olevan haaste. Lisäksi toisille vanhasta luopuminen ja uusien toimintamallien omaksuminen on hankalaa. Käytännön arjen ohjaamisen nähtiin olevan erittäin tärkeää.

Henkilökunnan hyödyntämätöntä potentiaalia ei nähty tarpeen kartoittaa henkilöstön osaamiskartoituksella, koska sille on haasteellista asettaa oikeaa, konkreettista tavoitetta. Työn kierron lisäämisen nähtiin auttaa asiaan, sekä esimiestyöllä nähtiin olevan merkittävä osa henkilöstön potentiaalin tunnistamisessa ja esimiehen tulisi tunnistaa henkilön potentiaali henkilön päivittäistä työtä seuraamalla. Esimiesten tulee tietää omien alaitensa osaaminen ja vahvuudet, jota kautta osaamista hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan

Henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksia on pyritty lisäämään viime aikoina erilaisia palaute ja kehitysideakanavia, sekä esimiehen ja alaisten kahdenkeskisiä keskusteluja lisäämällä. Esimiestyön nähtiin olevan avainasemassa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen kannalta. Johdon mielestä on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota, kuinka esiin tuotaviin ideoihin reagoidaan esimiesten ja johdon puolelta. On tärkeää, käsitelläkö palautteet ja ideat aidosti ja kartoitetaan niihin liittyviä mahdollisuuksia, vai tyrmätäänkö ideat suoraan. Henkilöstölle tulisi

tuoda enemmän esiin, että yrityksen johto haluaa kuulla, ymmärtää, antaa henkilöstön vaikuttaa ja ottaa huomioon henkilöstön ideat sekä kehitysehdotukset. Johdon mielestä käytännössä työtä tekevät tietävät parhaiten oman työnsä ja siellä vastaan tulevat mahdolliset ongelmakohdat. Vaikutusmahdollisuuksia tulee vielä edelleen lisätä etenkin kunkin omaan työhön liittyen.

Haastattelun lopuksi haastateltavat saivat mainita mitä asiaa he kehittäisivät, mikäli saisi valita vain yhden kehityskohdan. Kohteiksi mainittiin:

- Myynnin palkitsemisjärjestelmän ratkaiseminen, sellaiseksi että se on hyvä yritykselle ja työntekijälle
- Palkkiojärjestelmä koko yrityksen henkilöstölle
- Yrityskulttuurin muutos, johon liittyy toimistomuutto
- Pois keskusjohtamisesta uuden toimintamallin ja johtoryhmän myötä. Yritystä ajetaan itse Suomesta käsin, koska tunnemme markkinan parhaiten.

Johdon haastatteluiden yhteenveto yrityskulttuurista, prosesseista ja palkitsemisesta on esitelty alla olevissa kappaleissa.

Kehitystyöpaja

Kehitystyöpajaan osallistui kuusi henkilöä organisaation eri osastoilta. Kukin osallistuja edusti yhtä tai useampaa osastoa, jotta työpajassa saatiin mahdollisimman laaja näkemys koko organisaatiosta. Ennen työpajaa, osallistujille toimitettiin henkilöstökyselyn tulokset ja heitä pyydettiin pohtimaan ja keräämään edustamiltaan henkilöstöryhmiltä kehitysideoita, kuinka Staplesilla voitaisiin kehittää yrityskulttuuria, prosesseja ja palkitsemista. Ideat esiteltiin työpajassa ja niistä valittiin jatkojalostettavat ideat, joiden pohjalta työryhmä laati konkreettisia kehitysehdotuksia. Kehitystyöpajan tulosten yhteenveto on esitelty alla olevissa kappaleissa yrityskulttuuri, prosessit ja palkitseminen.

Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurin osalta henkilöstö toivoi etätyömahdollisuuksia ja he kokivat, että sitoutumiseen vaikuttaisi eniten vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja henkilöstön tasa-arvoisempi kohtelu (TAULUKKO 1). Tiimien välistä yhteistyötä nähtiin edistettävän yhteisillä virkistystapahtumilla ja tiimien välisiä palavereja lisäämällä. Yleisesti yrityskulttuurilta toivottiin rohkaisevaa ilmapiiriä, joissa kaikkia kuullaan ja eri näkemyksiä arvostetaan. Henkilöstö näki, että työtä tehdään edelleen paljon omissa siiloissa, eikä kaikilla ole kokonaisuymmärrystä, kuinka jollakin osastolla tehtävät asiat vaikuttavat toiseen osastoon. Osastojen välille toivottiin lisää kommunikaatiota ja yleisesti yrityksessä yhteisten päämäärien selkeyttämistä.

Yrityskulttuuriin osalta johdon haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että vallitsevaan kulttuuriin tulee saada muutosta, eikä nykykulttuurilla tulla pärjäämään, koska organisaatiossa ei olla tarpeeksi ketteriä ja muutosvalmiita, eikä sinne saada uusia työntekijöitä. Nykykulttuurin nähtiin olevan osittain jämähtänyttä ja liiaksi vanhoja asioita muistelevaa. Uudelta kulttuurilta haluttaisiin enemmän yrittäjähenkisyyttä, ylpeyttä omaan työhön, itseohjautuvuutta ja rohkeutta tehdä asioita. Halutussa kulttuurissa henkilöstö on uuden työympäristön asiantuntijoita, he ottava vastuuta, tukevat toisiaan ja tekevät enemmän yhteistyötä. Yrityskulttuurin nähtiin muovautuvan väijäämättä uuden johdon ja uuden omistajan kautta avoimemaan ja läpinäkyvämpään suuntaan. Yrityskulttuurin nähtiin myös muuttuvan sen kautta, että Staples maille on palautettu enemmän paikallista päätösvaltaa. Johto oli sitä mieltä, että kulttuuri ei muovaudu vain siitä viestien, vaan käytännön tekemisen kautta, kuten toiminnan modernisointi, uusien toimitilojen ja käyttöjärjestelmien, sekä uusien johtamis-, ja toimintamallien kautta. Esimiehillä ja johdolla nähtiin olevan merkittävä rooli yrityskulttuurin rakentamisessa ja tätä varten esimiehille järjestetään koulutusta muutokseen ja kulttuurin tunnistamiseen liittyen. Heidän mielestään esimiehillä ja johtoryhmällä tulee olla kykyä osallistaa ihmisiä oikealla tavalla. Johto haluaa kannustaa henkilöstöä kokeilemaan uusia asioita, antaa heille lisää vastuuta ja lisätä henkilöstön itseohjautuvuutta. Avointa kommunikaatiota on lisätty ja halutaan lisätä

jatkossakin uusista ja tulevista asioista, sekä ongelmista ja onnistumisista tasapuolisesti viestien. Yrityskulttuurin kehittämisen nähtiin olevan myös henkilöstön sitoutumiseen työyhteisön toimivuuden edistystekijä. Johdon mielestä konkreettisia kehitys keinoja tekemisen merkitys tulee kuvata henkilöstölle paremmin esimerkiksi kertomalla, mitä yritys myy ja tekee asiakkaidensa hyväksi, sekä korostaa logistiikan merkitystä yrityksen toiminnassa. Henkilöstöä voitaisiin kannustaa enemmän kokeilemaan uusia asioita ja antaa enemmän vastuuta. Mittaaminen ja läpinäkyvyys tulee lisääntymään, johon jokaisen tulee tottua. Myös vaativuuden, vapauden ja vastuun työssä nähtiin kasvavat. Johdon mielestä on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota, kuinka esiin tuotaviin ideoihin reagoidaan esimiesten ja johdon puolelta. Palautteet ja ideat tulee käsitellä aidosti ja kartoittaa niihin liittyviä mahdollisuuksia, sen sijaan että ideat tyrmätään suoraan.

Työpajassa ideoitiin kuusi kehittämissideaa liittyen yrityskulttuuriin. Työryhmän mielestä henkilöstön ymmärrystä tulisi lisätä toiminnan liittymisestä kannattavuuteen kertomalla siitä henkilöstön tiedotustilaisuudessa. Arvoketjua voitaisiin selkeyttää tekemällä arvoketjunäytelmä, joka esitetään muulle henkilöstölle. Näytelmän yhdessä tekemisen nähtiin myös lisäävän osastojen hyvää yhteistyötä. Henkilöstön kuunteleminen oli työryhmäläisten mielestä tärkeää ja olemassa olevista esimiehen ja alaisen välisistä keskusteluista tulisi pitää kiinni. Keskustelujen osalta nähtiin, että esimiehillä tulisi olla yhtenäinen linja siitä, mitä keskustelu pitää sisällään. Tasavertaisuutta nähtiin voitavan edistää tarjoamalla kompensatiota muihin toimipisteisiin, Helsingin päätoimistolla järjestettävistä juhlatilaisuuksista. Johtoryhmän ja esimiesten tulisi ottaa teemaksi käsittelyyn, kuinka tasavertaisuutta voitaisiin edistää Staplesilla. Myynnille järjestettävän vuosittaisen kick off tapahtuman nimi tulisi muuttaa ja muulle henkilöstölle tulisi luoda paremmat mahdollisuudet osallistua tapahtumaan. Työryhmä oli sitä mieltä, että osastojen yhteistyötä voitaisiin lisätä työnkierron jatkolla, mutta aiheesta tulee tiedottaa tarkemmin. Työryhmä visioi, että esimiestyötä tulisi mitata julkisesti siten, että osastoittain äänestettäisiin kuukauden tai

kvartaalin esimiestä, esimerkiksi hyvään kuuntelemiseen liittyen.

Työsuhde-etuihin toivottiin työmatkalipun lisäämistä, jonka nähtiin myös lisäävän tasa-arvoa, koska kaikilla ei ole mahdollisuutta yrityksen leasing autoon.

Yleisesti yrityskulttuuria nähtiin työryhmässä voitavan edistää jatkojalostamalla tämän kehittämishankkeen osana teetettyä henkilöstön kyselyä. Tulosten pohjalta tulisi koota henkilöitä eri osastoilta, jotka osallistuvat ideointipajoihin. Työpajoissa edelleen kehitettäisiin, millä konkreettisilla keinoilla asioita voitaisiin parantaa ja kehittää Staplesilla. Yhteiset työpajat antavat henkilökunnalle mahdollisuuden tulla kuulluksi ja yhdessä ideointi kasvattaa henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta.

TAULUKKO 1. Henkilöstökyselyn, johdon haastattelujen ja työpajan yhteenveto: yrityskulttuuri

	YRITYSKULTTUURI
Henkilöstökysely	<ul style="list-style-type: none"> • Etätyömahdollisuus 45% • Sitoutumiseen auttaisi eniten: <ul style="list-style-type: none"> ○ 39% Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ○ 28% Tasa-arvoisempi kohtelu • Tiimien välistä hyvää yhteistyötä voitaisiin edistää: <ul style="list-style-type: none"> ○ 47% Henkilökunnan yhteisiä virkistystapahtumia järjestämällä ○ 44% Tiimien välisiä palavereja lisäämällä • Avoimet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Rohkaiseva ilmapiiri uusille ideoille, ihmisten kuuleminen ja näkeminen saa ihmeitä aikaan ○ Mielipiteiden kuuntelu ja niiden kysely, yhteiset riihet ○ Yhteisten päämäärien selkeyttäminen ○ Lisää kommunikaatiota osastojen välillä ○ Jokaisella on näkemisen, kuulemisen, arvotuksen tarve, jos nämä täyttyvät työssä, sitouttaa se ihmistä ja ohjaa myös käyttäytymään muita kohtaan samalla tavalla.
Johdon haastattelut	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuriin tulee ja pitää saada muutosta. Emme pärjää tällä kulttuurilla. • Emme ole tarpeeksi ketteriä ja muutosvalmiita, emmekä saa uusia työntekijöitä.

	<ul style="list-style-type: none"> • Toisille hankalaa omaksua uusia toimintamalleja. Käytännön arjen ohjaaminen on hyvin tärkeää. Vanhasta pitää luopua. • Uudelta kulttuurilta halutaan: <ul style="list-style-type: none"> ○ Enemmän yrittäjähenkisyyttä ja rohkeutta ja vastuunottamista, toisten tukemista ja yhteistyötä. ○ Henkilöstöstä tulisi muovata uuden työympäristön asiantuntijoita • Kulttuuri muovautuu: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vääjäämättä uuden johdon ja omistajan myötä avoimempaan ja läpinäkyvämpään suuntaan ○ Tekemisen ja uusien työntekijöiden kautta ○ Kannustetaan kokeilemaan uusia asioita ja annetaan ihmisille vastuuta. Lisätään itseohjautuvuutta. ○ Lisätään avointa kommunikointia, tasapuolisesti viestien uusista ja tulevista asioista, sekä ongelmista ja onnistumisista. ○ Esimieskoulutusta muutokseen ja kulttuurin tunnistamiseen ○ Toimistomuuton, toiminnan modernisoimisen, uusien järjestelmien, -johtamis-, ja -toimintamallien kautta • Muita huomioita: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tekemisen merkitys tulee kuvata paremmin ja esim. kertoa mitä yritys myy ja tekee asiakkaidensa hyväksi, sekä korostaa logistiikan merkitystä yrityksen toiminnassa. ○ Esimiehillä ja johtoryhmällä tulee olla kykyä osallistaa ihmisiä oikealla tavalla ○ Henkilöstön sitoutumista ja yhteisön toimivuutta voidaan edistää viemällä yrityskulttuuria haluttuun suuntaan, sekä järjestämällä epävirallista yhdessäoloa ○ Etätöihin suhtauduttu aikaisemmin huonosti. Nyt nähdään olevan ongelmaton ja siihen kannustetaan sellaisissa työtehtävissä, joihin se sopii. ○ Mittaaminen ja läpinäkyvyys lisääntyy, johon tulee tottua. Myös vaativuus, vapaus ja vastuu työssä kasvavat. ○ Eriyisen tärkeää kiinnittää huomiota kuinka esiin tuotaviin ideoihin reagoidaan esimiesten ja johdon puolelta → Käsitelläänkö palautteet ja ideat aidosti ja kartoitetaan mahdollisuuksia, vai tyrmätäänkö ideat suoraan.
Työpaja	<ul style="list-style-type: none"> • Lisätään ymmärrystä toiminnan liittymisestä kannattavuuteen <ul style="list-style-type: none"> ○ Kerrotaan kuinka osastot osallistuvat kannattavuuden ja kassavirran kasvattamiseen ○ Arvoketju näytelmä (lisää myös osastojen yhteistyötä)

	<ul style="list-style-type: none"> • Kuunteleminen tärkeää <ul style="list-style-type: none"> ○ 1-1 keskusteluista kiinni pitäminen ja yhteinen sapluuna keskusteluille • Tasa-vertaisuuden edistäminen <ul style="list-style-type: none"> ○ Muihin toimipisteisiin kompensatio pääkonttorilla olleista kakkutilaisuuksista, joihin muut eivät voi osallistua ○ Johtoryhmässä ensin ja sitten esimiehille teemaksi käsittelyyn, kuinka tasavertaisuutta voitaisiin edistää ○ Myynnin kick -off tilaisuudelle uusi nimi ja muuta henkilöstöä enemmän mukaan • Osastojen yhteistyön lisääminen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Työnkierron jatko tehostetulla tiedottamisella ○ Epävirallista yhdessäoloa enemmän: Perustetaan Staples club ja työnantaja ottaa osaa kuluihin • Esimiestyötä tulisi mitata julkisesti <ul style="list-style-type: none"> ○ Äänestetään ja palkitaan kk:den/kvartaalin esimies • Työsuhde-etuihin työmatkalippu. <ul style="list-style-type: none"> ○ Edistää myös tasa-arvoa • Yrityskulttuurin kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> ○ Jatkojalostetaan kehittämishankkeen osana teetettyä henkilöstön kyselyä ○ Kootaan henkilöitä eri osastoilta, jotka osallistuvat ideointipajoihin ○ Työpajoissa edelleen kehitetään, millä konkreettisilla keinoilla voisimme parantaa ja kehittää asioita
--	--

Prosessit

Henkilöstökyselyssä tuli esiin, että työstä johtuvan stressin aiheuttajatekijöitä ovat olleet esimerkiksi jatkuva kiire ja epäselvät vastualueet (TAULUKKO 2). Työtapojen kartoituksen ja tehostamisen nähtiin olevan auttava tekijä yritykseen sitoutumiseen ja eri osastojen ja tehtävien selkeän määrittelyn lisäävän tiimien välistä hyvää yhteistyötä. Avoimissa vastauksissa tuli esiin, että Staplesilla prosessit ovat vaikeita, hitaita ja epäselviä, sekä niiden perään seurattavuus on huonoa. Järjestelmien nähtiin olevan työn sujuvan tekemisen kannalta epäsovivia ja tukifunktiot koettiin ylikuormittuneiksi. Henkilöstö oli sitä mieltä, että

vastuut ja työt ovat jakautuneet epätasaisesti tiimien sisällä ja eri osastojen välillä. Henkilöstö toivoi, että henkilöstöä otettaisiin enemmän mukaan yrityksen prosessien ja projektien kehittämistyöhön. Kyselyssä tuli myös esiin, että yrityksen toimitusketju tulisi avata koko henkilöstölle paremmin, jolloin kokonaiskuva selkeytyisi.

Johdon haastatteluissa töiden uudelleen jakamisen ei nähty olevan yleisesti ratkaisu epätasaisesti jakautuneelle työkuormalle, sillä työtä on kaikilla tasaisesti paljon, sekä ajoittaiset kiirepiikit lisäävät työkuormaa. Ratkaisuna nähtiin olevan turhien töiden karsiminen, keskittyminen olennaiseen ja epätäydellisen työn hyväksyminen. Työkuorman nähtiin tasoittuvan perusprosessien kuntoon laittamisen, uuden SAP-järjestelmän käyttöönoton myötä, sekä toiminnan läpinäkyvyyden lisäämisen kautta. Suurin osa haastateltavista korosti, että työkuorman epätasaisuutta tulee hallita esimiestyön kautta. Esimiehen on nähtävä, mitä oma työtiimi tekee, kenellä työtä on liian paljon ja kenellä liian vähän, sekä jaettava työtä tätä kautta tasaisemmin. Esimiehen on myös huolehdittava, että työtiimi keskittyy tekemään vain tärkeitä asioita ja viestittävä tästä omassa tiimissään.

Työpajassa ideoitiin kolme konkreettista kehityskeinoa yrityksen prosessien parantamiseksi. Kansainvälisen viestinnän tiedotusketjujen nähtiin olevan epäselviä. Esimiehen ja hänen esimiehensä viestintäkanava tulisi saattaa kuntoon sen osalta, että informaatio kulkee mitä yrityksessä on tapahtumassa kansainvälisesti. Tulevien isojen asioiden tulisi kulkea aina ensin johtoryhmän kautta ja sitten vasta tulla suoraan osastoille. Yleiset kehitystrendit voidaan informoida suoraan paikallisille osastoille. Toimenpiteenä Suomen toimitusjohtajan tulisi informoida ELT:lle (European leadership team), että kyseistä informaation tulisi kulkea jatkossa yllä kuvatun mukaisesti. Yrityksen prosessien osalta työryhmä näki, että SAP-projektin myötä osa prosesseista tulee kuvatuksi, kun koko liiketoiminta käydään läpi, logistiikkaa lukuun ottamatta. SAP-projekti valmistuu noin vuoden kuluttua, jonka jälkeen voidaan kehittää yrityksen prosesseja ja katsoa sen hetkiset, tarkemmat prosessien kehitystoimenpiteet. Tässä vaiheessa voidaan jo kuvata yrityksen koko

arvoketju ja viestiä se henkilöstölle. Työryhmä esitti, että toimistolle olisi syytä perustaa PMO (Project management office). Tätä varten nimetään yksi henkilö, joka käy läpi kaikki yrityksen projektit ja tekee projektisalkkukuvauksen. Henkilölle muodostuu kokonaisymmärrys kaikista menossa olevista projekteista ja hän huolehtii projektien näkyvyydestä koko organisaatiolle. Henkilö voisi myös toimia muiden projektipäälliköiden mentorina/sparraajana.

TAULUKKO 2. Henkilöstökyselyn, johdon haastattelujen ja työpajan yhteenveto: prosessit

	PROSESSIT
Henkilöstökysely	<ul style="list-style-type: none"> • 59% vastaajista kokenut stressiä, johtuen: <ul style="list-style-type: none"> ○ 87% jatkuva kiire ○ 45% epäselvät vastualueet • Parhaiten sitoutumiseen auttaisi: <ul style="list-style-type: none"> ○ 31% Työtapojen kartoitus ja tehostaminen • Tiimien välistä hyvää yhteistyötä voitaisiin lisätä: <ul style="list-style-type: none"> ○ 53% Eri osastojen ja tehtävien selkeällä määrittelyllä • Avoimet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vaikeat, hitaat ja epäselvät prosessit sekä perään seurattavuus ○ Järjestelmien epäsopivuus & ylikuormittuneet tukifunktiot ○ Epätasaisesti jakautuvat vastuut ja työt ○ Henkilöstön mukaan ottaminen prosessien ja projektien kehittämisessä ○ Koko toimitusketjun avaaminen kaikille paremmin
Johdon haastattelut	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön sitoutumisen nähtiin vaikuttavan olosuhteet, jotka mahdollistavat työn sujuvan tekemisen, kuten toimivat prosessit ja työkalut • Työkuorman nähtiin tasoittuvan perusprosessien kuntoon laittamisen, uuden SAP-järjestelmän käyttöönoton myötä • Perusprosessien kuntoon laittaminen on yksi osa Staples Finlandin strategiaa • Mittaaminen ja läpinäkyvyys tulee lisääntymään

Työpaja	<ul style="list-style-type: none"> • Kansainvälistä viestinnän tiedotusketjuja tulee selkeyttää <ul style="list-style-type: none"> ○ Esimies ja esimiehen esimies viestintäputket kuntoon, sen osalta mitä tapahtumassa kansainvälisesti ○ Ensin johtoryhmään tieto mitä asioita tulossa ja sitten vasta yksittäisille osastoille ○ Isot asiat johtoryhmän kautta ja pienet toimeksiannot ja yleiset kehitystrendit suoraan osastoille ▪ Toimenpiteet: ○ Toimitusjohtaja viestii suoraan ELT:lle että toimittava yllä kuvatun mukaisesti • Prosessit määritettävä <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimenpiteet: ○ SAP-projektin myötä osa prosesseista tulee kuvatuksi (koko liiketoiminta käydään läpi logistiikkaa lukuun ottamatta) ○ SAP-projekti valmiina n. vuoden kuluttua, jonka jälkeen voidaan kehittää prosesseja ja katsoa tarkemmat prosessien kehitystoimenpiteet ○ Nyt voidaan jo kuvata yrityksen koko arvoketju ja viestiä se henkilöstölle • Perustetaan PMO = project management office <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimenpiteet: ○ Määritetään yksi henkilö joka perustaa PMO:n ○ Henkilö käy läpi kaikki yrityksen projektit ja tekee projektisalkkukuvauksen ○ Huolehtii projektien näkyvyydestä ○ Toimii projektipäälliköiden mentorina/sparraajana ○ Henkilöllä on kokonaisymmärrys kaikista menossa olevista projekteista
---------	---

Palkitseminen

Henkilöstökyselyssä tuli esiin, että useampi vastaaja kaipasi Staplesin tarjoavan palkankorotuksen, muun kannustimen kuten bonuksen, tai palkitsemista esimerkiksi yritystä hyödyttävästä hyvästä ideasta (TAULUKKO 3). Suurin osa näki, että myös yritykseen sitoutumiseen auttaisi parhaiten korkeampi palkka ja muu palkitseminen, kuten bonus. Avoimissa kommentteissa mainittiin, että myymälöihin kaivattaisiin myös palkitsemisjärjestelmää ja joku toi esiin, ettei hänen työpanoksensa vastaa

hänen osaamistaan ja työpanostaan yritykselle. Avoimissa kommenteissa tuotiin esiin myös idea, jossa työtiimejä palkittaisiin yhteisesti saavutetusta tavoitteesta, joka lisäisi samalla myös yhteishenkeä.

Kannustinjärjestelmien osalta johdolla oli enemmän halua kehittää myynnin olemassa olevaa provisiomallia, jotta se palvelisi paremmin myynnin henkilöstöä ja yritystä, sekä lisäisi enemmän yhdessä tekemistä. Yleisesti palkitsemisjärjestelmien kehittämistä kohtaan ollaan avoimia, mutta osittain keskusohjautuvan organisaation takia uusien palkitsemisjärjestelmien luominen ei ole helppoa. Puolet haastateltavista ei nähnyt järkeväksi rakentaa koko yrityksen henkilöstöä kattavaa palkitsemisjärjestelmää. Yksi vastaajista kannatti tämän option kartoittamista vahvasti. Johdon mielestä yksittäisiä henkilöitä voitaisiin palkita, tai palkinnosta voitaisiin kilpailla, jonka saisi saavuttamalla jonkin määritellyn, toteutuvaksi halutun asian. Saavutettavan asian tulisi perustua yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin ja sen tulisi olla mitattavissa ja todennettavissa.

TAULUKKO 3. Henkilöstökyselyn, johdon haastattelujen ja työpajan yhteenveto: palkitseminen

	PALKITSEMINEN
Henkilöstökysely	<ul style="list-style-type: none"> • 72% Palkankorotus • 63% Jokin kannustin, esim. bonus • 38% Palkitseminen hyvästä ideasta • Sitoutumiseen auttaisi parhaiten: <ul style="list-style-type: none"> ○ 56% Korkeampi palkka ○ 41% Muu palkitseminen, kuten bonus • Avoimet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiimien palkitseminen tavalla, joka toisi lisää yhteishenkeä ○ Myymälöiden henkilökunnalle olisi mukava saada myös bonusta hyvästä työstä ○ Koen, että palkkani ei aivan vastaa osaamistani ja arvokkuuttani yritykselle

<p>Johdon haastattelut</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sitoutumiseen vaikuttaa <ul style="list-style-type: none"> ○ Korvaus työstä, johon on tyytyväinen ○ Myynnin osalta palkitseminen • Avoimuutta palkitsemisjärjestelmien kehittämistä kohtaan on, mutta mahdollisuudet kannustinjärjestelmien kehittämiseen ovat niukat. • Myynnin provisiopalkkausjärjestelmään johto ei ole tyytyväinen ja sitä halutaan kehittää. Toimivan mallin löytäminen hankalaa. • Koko henkilöstölle rakennettavasta, automaattisesta bonusjärjestelmästä ei ole hyötyä. <ul style="list-style-type: none"> ○ Yksi haastateltavista kannattaa koko henkilöstölle kohdistuvan bonusjärjestelmän rakentamista vahvasti ○ Logistiikassa rahallista kannustinjärjestelmää ei ole tällä hetkellä ja yksi haastateltavista kannatti vaihtoehtojen tutkimista • Yksittäin voitaisiin palkita, tai kilpaila palkinnosta, jonka saisi saavuttamalla jonkin määritellyn, toteutuvaksi halutun asian. <ul style="list-style-type: none"> ○ Saavutettavan asian määrittely perustuisi yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin ja sen tulisi olla mitattavissa ja todennettavissa
<p>Työpaja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lisätään kiittämistä <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimenpiteet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Johtoryhmä ja esimiehet ottavat asian käsittelyyn ja lisäävät omalla esimerkillään kiittämisen kulttuuria • Palkitaan konkreettisen tavoitteen saavuttamisesta <ul style="list-style-type: none"> ○ Palkitaan koko osallistunut porukka. Esim. joissain tapauksissa palkittu vain yhtä myyjää, vaikka moni henkilö ollut vaikuttamassa onnistumiseen eri osastoilta ▪ Toimenpiteet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Johtoryhmä asettaa tavoitteet, jotka saavuttamalla koko porukka palkitaan ○ Kun ollaan palkitsemassa jotain yksittäistä henkilöä, mietitään ensin, onko joku/jotkut muutkin edesauttaneet onnistumista ○ Palkitaan myös hiljaisia, jatkuvasti hyvää työtä tekeviä työntekijöitä

Työpajassa tiimi toi esiin, että kiittämistä tulisi lisätä, sitä kautta, että johtoryhmä ja esimiehet ottavat asian käsittelyyn ja lisäävät omalla esimerkillään kiittämisen kulttuuria. Henkilöstöä voitaisiin myös palkita

konkreettisen tavoitteen saavuttamisesta. Tällöin tulisi palkita koko tavoitteen saavuttamiseen osallistunut porukka. Aikaisemmin joissain tapauksissa on palkittu vain yhtä myyjää, vaikka moni henkilö ollut vaikuttamassa onnistumiseen eri osastoilta. Johtoryhmä tulisi asettaa tavoitteet, jotka saavuttamalla koko porukka palkittaisiin. Kun yleisesti ollaan palkitsemassa jotain yksittäistä henkilöä, tulisi pohtia ensin, onko joku/jotkut muutkin edesauttaneet onnistumista. Staplesilla tulisi myös palkita hiljaisia, jatkuvasti hyvää työtä tekeviä työntekijöitä, sen sijaan että näkyvät persoonat usein saavat palkinnon.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten pohdinta

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli tuottaa Staplesille syvempää lisätietoa heillä olevista kehityskohteista, jotka liittyvät henkilöstön sitoutumiseen. Staplesilla jo toteutettu henkilöstön työtyytyväisyystutkimus toimi tämän työn osana toteutetun henkilöstökyselyn taustamäärittäjänä. Työtyytyväisyystutkimuksesta oli tullut ilmi, että Staplesilla on kehitettävää esimerkiksi tasavertaisten mahdollisuuksien tarjoamisessa, hyvän yhteistyön tekemisen kanssa, sekä ilmapiirin rakentamisen kanssa, jossa erilaisia näkemyksiä arvostettaisiin. Tämän kehittämishankkeen osana toteutetussa henkilöstökyselyssä ilmeni, että Staplesin kolme suurinta kehityskohtaa ovat yrityskulttuuri, prosessit ja palkitseminen.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella yrityskulttuurilla on merkittävä painoarvo henkilöstön sitoutumisessa yritykseen, sillä yrityskulttuurin kautta henkilö voi saavuttaa tunneperäistä sitoutumista, joka johtaa yrityksen kannalta parhaaseen lopputulokseen. Sekä henkilöstökyselyssä saatujen tulosten ja kirjallisuuskatsauksen mukaan hankalat ja epäselvät prosessit hankaloittavat työntekoa ja vähentävät työtyytyväisyyttä ja tätä kautta sitoutumista. Palkitseminen on yksi henkilöstön motivoitumista ja sitoutumista edistävä tekijä ja yhdessä toimivien prosessien ja hyvän yrityskulttuurin kanssa yritys voi saavuttaa henkilöstön korkeampaa sitoutumista.

Suurin osa henkilöstökyselyyn vastaajista ei osannut sanoa, onko yrityksessä käytössä olevat palautteiden ja kehittämissuositusten keräämismenetelmät hyviä ja osalle oli epäselvää keneen ja mitä kautta mistäkin asiasta tulisi ottaa yhteyttä. Jatkuvan kiireen nähtiin myös haittaavan kehityssuositusten tekemistä. Suurin osa henkilöstökyselyyn vastaajista haluaisi lisätä yrityksessä palkitsemista ja kannattivat ideaa, että henkilöstöä esimerkiksi palkittaisiin hyvästä ja yritystä hyödyttävästä kehityssuosituksesta. Kirjallisuuskatsauksen mukaan prosessien määrittely ja käyttöönotto, sekä niistä viestiminen vähentävät henkilöstön

epätietoisuutta sekä helpottavat ja nopeuttavat työskentelyä. Tätä kautta henkilöstön työhyvinvointi ja sitoutuminen lisääntyvät ja yritys saavuttaa taloudellisia hyötyjä.

Suurin osa henkilöstökyselyyn vastaajista koki oman työnsä kiinnostavaksi tai neutraaliksi ja sopivan kuormittavaksi. Osa vastaajista kuitenkin koki oman työnsä uuvuttavaksi, liian haastavaksi tai liian helpoksi. Henkilöstö näki sitoutumista edistäviksi tekijöiksi esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien ja resurssien lisäämisen, sekä työtapojen kartoituksen, tehostamisen ja mahdollista työtehtävien uudelleen jakamisen. Suurin osa vastaajista myös koki, että tehtävien ja vastuualueiden selkeä määrittely edistäisi tiimien välistä hyvää yhteistyötä. Stressiä aiheuttaviksi tekijöiksi mainittiin esimerkiksi jatkuva kiire, epäselvät vastuualueet ja johdon sekä esimiesten toiminta. Useassa kohtaa kyselyä tuli esiin, että yrityksen puutteelliset ja hankalat prosessit ovat este sujuvalle työnteolle. Kirjallisuuskatsauksen mukaan työhyvinvointi ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä ja yksi näihin suuresti vaikuttava tekijä on nimenomaan oman työn kokeminen. Johdon haastatteluissa tuli ilmi, että henkilöstön tulisi esimiestyön kautta pyrkiä keskittymään olennaiseen ja karsia turhaa tekemistä. Perusprosessien kuntoon laittamisen nähtiin ennemminkin olevan yksi ratkaisu työn kuormittavuuteen ja työn tasaisemmin jakautumiseen. Myös työpajassa laadittiin kehittämistoimenpiteitä prosessien selkeyttämiseksi ja tätä kautta myös kokonaisuymmärryksen lisäämiseksi Staplesin liiketoiminnasta ja eri osastojen vastuualueista. Kirjallisuuskatsaus vahvistaa, että toimivat ja selkeät prosessit lisäävät työn hallittavuuden tunnetta ja parantavat työssä suoriutumista, sekä saattavat näkyväksi oman työn kytkeytymisen koko yrityksen toimintaan. Myös etätöiden tekeminen rauhallisessa ympäristössä auttaa keskittymään työn tekoon ja on suositeltavaa ja tehokasta keskittymistä vaativien töiden suorittamisessa. Iso osa henkilöstöstä toivoi enemmän etätömahdollisuuksia ja johdon linja oli yksimielinen siitä, että etätöiden tekemistä suositaan nykyään yrityksessä enemmän. Kirjallisuuskatsauksessa tuli esiin, että työn mielekkyydellä, mielenkiintoisilla ja sopivan haastavilla ja ajoittain vaihtuvilla työtehtävillä

sekä työyhteisön kokonaisvaltaisella toimivuudella on suuri merkitys henkilöstön työssä viihtymiseen. Oman työn kokemisen vaikutukset näkyvät yritykseen sitoutumisena ja vaikuttavat merkittävästä henkilöstön tuottavuuteen.

Suurin osa henkilöstökyselyyn vastaajista eivät nähneet yrityksessä tapahtuvien muutosten tuovan uusia mahdollisuuksia. Epävarmuus muutoksista johtuen koettiin myös yhdeksi stressiä aiheuttavaksi tekijäksi. He jotka näkivät muutosten tuovan mahdollisuuksia, mainitsivat niiden olevan esimerkiksi uudenlaiset toimintatavat, etenemismahdollisuudet, kouluttautumismahdollisuudet ja työn tehostuminen. Yhdeksi sitoutumista edesauttavaksi tekijäksi henkilöstö valitsi tiedottamisen lisäämisen muutoksista. Johdon mielestä Staplesilla suurimpia muuttuvan työympäristön haasteita ovat esimerkiksi hyvien työntekijöiden löytäminen, lisääntyvät vaatimukset oman henkilöstön joustavuudelle ja muuntautumiskyvylle, sekä mittaamisen ja läpinäkyvyyden lisääntyminen johon tulee tottua. Henkilöstökyselyn tuloksista ja johdon haastatteluista saa kuitenkin myös käsityksen, että Staplesilla on tapahtunut paljon positiivisiakin muutoksia uuden johdon ja toiminnan kehittämisen myötä. Johdon haastatteluissa tuli esiin, että esimerkiksi viestintää on pyritty tehostamaan ja viestimään asioista mahdollisimman avoimesti. Kirjallisuuskatsauksen mukaan onnistunut muutos edellyttää hyvää johtamista, jolla esimerkiksi vältytään turhilta kustannuksilta, tuetaan henkilöstön hyvinvointia ja madalletaan muutosvastarintaa. Henkilöstön motivoituneisuutta ja innostumista muutosta kohtaan voidaan pitää yllä esimerkiksi tehokkaalla viestinnällä, jonka kautta selvennetään yrityksen visio ja tavoitteet sekä syyt uudistuksen suhteen.

Henkilöstökyselyssä palkitsemisen ja palkan nähtiin olevan suurin henkilöstön sitoutumista edistävä tekijä Staplesilla. Palkitsemisen osalta suurimmalla osalla johdon haastateltavista oli halua kehittää enemmänkin jo olemassa olevaa myynnin palkitsemisjärjestelmää. Palkitsemisen lisäämiseen suhtauduttiin kuitenkin avoimesti, esimerkiksi yritystä hyödyttävästä ideasta tai tavoitteen saavuttamisesta voitaisiin palkita, mutta johto näki, että saavutetun asian tulee kytkeytyä yrityksen

strategiaan, tavoitteisiin ja sen on oltava konkreettisesti todennettavissa. Kirjallisuuskatsauksen mukaan yrityksen palkitsemisratkaisulla voidaan saavuttaa merkittävää tuloksellista ja kilpailullista etua, kun palkitseminen koetaan perustelluksi ja reiluksi, sekä innostavaksi ja motivoivaksi. Työpajassa palkitsemisen lisäämisen edistämistä ideoitaessa, työryhmä toi esiin perinteisen palkitsemisen ohella kirjallisuuskatsauksessakin käsitellyn aineettoman palkitsemisen. Myös henkilöstökyselyssä tuli esiin, että henkilöstö haluaisi työnantajan tarjoavan enemmän etenemismahdollisuuksia, etätyömahdollisuuksia ja mahdollisuuden kouluttautua omaan työhön, jotka voidaan nähdä aineettoman palkitsemisen muotoina. Henkilöstö näki myös näiden asioiden olevan heidän sitoutumistaan parhaiten edistäviä tekijöitä. Kirjallisuuskatsauksen mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa jatkuvasti ja sillä on merkittävä rooli työssä viihtymisen ja työnantajaan sitoutumisen kannalta. Kirjallisuuskatsauksessa tuli myös esiin, että mikäli yrityksen arvoissa korostetaan yhteistyötä ja tasavertaista kohtelua, tulisi yrityksen palkitsemisjärjestelmää kehittää sen mukaisesti. Yksi Staplesin arvoista on yhteistyö, joten tämä voisi olla Staplesilla yksi näkökulma, josta palkitsemisen kehittämistä voisi pohtia.

Henkilöstökyselyssä tuli ilmi, että työntekijöiden tasa-arvoisempi kohtelu edistäisi henkilöstön sitoutumista Staplesiin. Henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu nähtiin olevan myös johdon haastattelussa yksi työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Työpajassa työryhmä ideoi konkreettisia kehitysehdotuksia henkilöstön tasa-arvoisuuden edistämiseksi. Henkilöstökyselystä, johdon haastatteluista, työpajasta ja kirjallisuuskatsauksesta tuli esiin, että yrityskulttuurin kehittämisen keskiössä nähdään olevan yrityksen johto ja esimiehet, jotka toimivat suunnanmäärittäjinä ja toiminnan esimerkkeinä. Kirjallisuuskatsauksessa tulee esiin, että työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen muovaamiseen. Lisäksi työntekijän tulisi myös kokea arvostetuksi tulemisen tunnetta ja saada rakentavaa palautetta. Palautteen antaminen voidaan nähdä myös palkitsemisen muotona, jolloin

se on työnantajalle ilmainen, erittäin tehokas ja motivoiva sekä sitoutumista lisäävä.

Henkilöstökyselyn tuloksista ja kehitystyöpajassa tuli ilmi, että Staplesin henkilöstöllä on suuri halu tulla kuulluksi ja nähdyksi, he haluavat tukea avoimen keskustelun kulttuuria ja päästä osallistumaan konkreettisesti yrityksen toiminnan ja oman työn kehittämiseen. Tuloksista sai käsityksen, että henkilöstö tunnistaa hyvin yrityksessä vallitsevat epäkohdat ja monella heistä on halua muuttaa näitä epäkohtia toimivampaan suuntaan. Johdon haastatteluissa tuli esiin, että johdolla on ymmärrys henkilöstön osallistamisen merkityksestä. Henkilöstökyselyssä, työpajassa ja johdon haastatteluissa oli nähtävissä, että Staplesilla halutaan saada muutosta vallitsevaan yrityskulttuuriin. Yrityskulttuurin nähtiin vaikuttavan henkilöstön työhyvinvointiin ja yrityksen toimintaan, muuntautumiskykyyn ja kannattavuuteen. Johto näki, että yrityskulttuurin viemisellä haluttuun suuntaan, edistetään myös henkilöstön sitoutumista. Tiimipalavereja lisäämällä ja yhteistä vapaamuotoista tekemistä järjestämällä voitaisiin henkilöstön ja kehitystyöpajaan osallistuneiden henkilöiden mukaan edistää tiimien välistä hyvää yhteistyötä ja työssä viihtyvyyttä. Kirjallisuuskatsauksen mukaan organisaatiokulttuurin päätehtävänä on kirkastaa henkilöstölle yrityksen strategiaa ja missiota sekä auttaa päivittäisissä ongelmatilanteissa, jolloin sillä on suuri vaikutus yrityksen toimintaan ja sen henkilöstöön. Yhdessä tekeminen ja hyvän yhteishengen luominen edistävät myös kirjallisuuskatsauksen mukaan työhyvinvointia.

Kehittämishankkeeseen valitut kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät, sekä sovellettu toiminnallinen tutkimus tuottivat vastauksia kehittämishankkeen tarkoituksen täyttämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstölle teetetty kysely antaa Staplesille hyödyllistä, numeerista ja syvempää tietoa heidän kehityskohteistaan ja työpajassa työryhmän kanssa kootut kehitysideat antavat konkreettisia toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi. Staples voi myös hyödyntää tämän kehittämishankkeen kirjallisuuskatsausta, jossa esitellään keskeisimmät henkilöstön sitoutumisen edistämiseen vaikuttavat tekijät ja keinot. Yksi

kehittämishankkeen tavoitteista oli vahvistaa Staplesin henkilöstön osallistumista yrityksen toiminnan kehittämiseen. Kehitystyöpajassa sai vaikutelman, että se koettiin hyväksi tavaksi toimia ja yksi kehittämistyöpajassa noussut idea puoltaa tätä, koska siinä työnantajalle ehdotettiin, että työpajoja tulisi järjestää enemmän. Lisäksi työpajassa tuotiin esiin, että tämän kehittämishankkeen osana toteutettua henkilöstökyselyä tulisi hyödyntää ja yritys voisi koota sen tiimoilta vielä erillisiä kehitystyöpajaryhmiä. Koemme näin ollen, että tässä työssä saavutettiin sille asetetut tavoitteet ja käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät soveltuivat hyvin tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämä kehittämistutkimus tuotti Staplesille syvällisempää tietoa ja antaa konkreettisia toimintatapoja henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi. Muut yritykset voivat hyödyntää tätä työtä saamalla lisätietoa keskeisimmistä henkilöstön sitoutumisen edistämiseen vaikuttavat tekijöistä ja keinoista, sekä kehittää omaa toimintaansa tämän perusteella. Lisäksi muut yritykset voivat toteuttaa vastaavanlaisen kehityshankkeen omalle organisaatiolleen, järjestelmällä henkilöstökyselyn, kartoittamalla johdon näkemyksiä ja järjestämällä kehittämistyöpajan.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Vastaus tämän kehittämishankkeen tutkimuskysymykseen *”Kuinka henkilöstön sitoutumista voidaan ylläpitää ja kehittää?”* on oleellinen henkilöstön sitoutumisen edistäviä konkreettisia keinoja etsiessä. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat monet eri tekijät ja vaihtelevat eri henkilöiden osalta. Henkilöstön sitoutumista voidaan ylläpitää varmistamalla, että perusedellytykset ovat olemassa sitoutumiselle. Henkilöstöllä tulisi olla varmuus työn jatkuvuudesta, tarpeeksi suuri palkka elämisen kustannuksiin ja turvallinen työympäristö. Ihmisellä on yleensä tarve kuulua työyhteisöön ja saada arvostusta tekemästään työstä, jolloin rakentavan palautteen ja työsuoritusten noteeraamisen merkitys korostuu. Henkilöstön työhyvinvointi paranee, mikäli he kokevat, että työt jakautuvat tasaisesti. Myös työn merkityksellisyyden näkyväksi tuominen, sekä

tavoitteiden ja strategian merkityksen selkeyttäminen kunkin oman työn kannalta ylläpitää ja kehittää sitoutumista. Sitoutunut henkilöstö haluaa kehittyä työssään ja yrityksen tulisi tarjota uusia kehitys- ja työmahdollisuuksia. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi koulutusta omaan työhön, siirtymistä vaativampiin ja toisiin samantasoisin tehtäviin. Lähtökohtaisesti yrityksen henkilöstö sitoutuu sitä paremmin mitä paremmin sen työhyvinvoinnista pidetään huolta, joten yleinen työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen kehittäminen ylläpitävät ja kehittävät sitoutumista.

Ensimmäiseen alakysymykseen *”Mitä kohdeorganisaatiossa on tähän asti tehty henkilöstön sitoutumiseksi?”* voimme tämän kehittämishankkeen tutkimustulosten perusteella vastata, että Staplesilla on otettu käyttöön erilaisia henkilöstön sitoutumista edesauttavia käytäntöjä. Yrityksessä on lisätty henkilöstön palautteiden ja kehitysehdotusten antomahdollisuutta, viestintää on tehostettu ottamalla käyttöön viikoittainen info screen tiedote, jonka sisältö on luettavissa käyttönotetussa intranetissä, sekä Helsingin toimistolla ja logistiikkakeskuksessa olevilta näyttötauluilta. Yrityksessä on aloitettu esimiesten ja alaisten väliset kahdenkeskiset, kuukausittaiset keskustelut, sekä otettu käyttöön kvartaaleittain toteutettava fiilismittari, jolla mitataan henkilöstökokemusta ja sen kehittymistä. Yleistä avoimuutta, henkilöstön kuuntelua ja osallistamista, sekä asioista tiedottamista on pyritty lisäämään uuden toimitusjohtajan ja uudistuneen johdon myötä. Yrityksessä on ollut jo aikaisemmin käytössään kuukausittainen henkilökunnan tiedotustilaisuus, jossa käydään läpi ajankohtaisia asioita. Esimiestyötä kehitetään järjestämällä kvartaaleittain esimiespäiviä ja johtoryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa. Esimiesten ja johdon koulutuksiin on myös viime aikoina kiinnitetty enemmän huomiota.

Staplesin henkilöstöetuihin kuuluvat liikuntaetu, lounasetu ja sairaskulu- ja tapaturmavakuutukset, tuote-etu myymälöissä ja osalle henkilöstöä leasingauton käyttöönottomahdollisuus. Henkilöstön pyöreitä merkkipäiviä, työvuosia ja merkittäviä perhetapahtumia muistetaan tuotelahjoilla. Myynnissä on käytössä palkitsemisjärjestelmä, sekä tiettyihin positioihin kohdistuu vuosittainen bonus.

Toiseen alakysymykseen ”*Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen?*” haimme vastauksia tämän kehittämishankkeen osana toteutetusta henkilöstön kyselystä, johdon haastatteluista ja kirjallisuuskatsauksesta. Keräämiemme tietojen perusteella voimme sanoa, että sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ihmisen oma osaaminen, ikä, odotukset työtä kohtaan ja työn tavoitteet, yksilölliset- ja yrityksen arvot ja niiden kohtaaminen, oma asema yrityksessä, palkka ja muu palkitseminen, yrityksen tulevaisuuden näkymät, etenemis- ja vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, organisaation kulttuuri, riittävät resurssit, organisaation johtamiskäytännöt, joka pitää sisällään henkilöstön tasavertaisen kohtelun ja yleisesti työhyvinvoinnista huolehtimisen.

Kolmanteen alakysymyksen ”*Millä keinoin henkilöstö saadaan sitoutumaan?*” vastaus on oleellinen osa koko tätä tutkimustyötä. Kunkin henkilön sitoutumiseen vaikuttavat eri tekijät. Esimies on avainasemassa ja hänen tulisi tunnistaa mitkä tekijät saavat kenetkin motivoitumaan, innostumaan ja sitoutumaan paremmin. Yleisesti ottaen jo henkilöä itseään kiinnostava ja sopivan haasteellinen työ sitouttaa henkilöä yritykseen. Edellytyksenä kuitenkin on, että perusturvallisuudentunne on olemassa, työstä saa tyydyttävän kompensaation, eikä sujuvalle työn teolle ole suuria haittaavia tekijöitä. Yksi merkittävimmistä tekijöistä on yrityksessä vallitseva kulttuuri. Vaikka itse työ olisi kuinka mielenkiintoista tahansa, mutta henkilö kokee ettei hänen työtään arvosteta, hän ei tule kuulluksi, eikä hän saa vaikuttaa asioihin, ei hän pysty sitoutumaan yritykseen. Merkittävimmät keinot saada henkilöstö sitoutumaan on hyvän johtamisen kautta toteutettu yrityskulttuurin avoimuus, toimiva viestintä ja henkilöstön mukaan ottaminen päätöksentekoon ja tekemiseen. Hyvän johtamisen merkitys korostuu, koska sitä kautta henkilöstö saadaan viihtymään ja motivoitumaan työhönsä ja tätä kautta sitoutumaan yritykseen.

6.3 Kehittämishankkeen arviointi

Tutkimuksen yleisinä luotettavuusmittareina toimivat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toteutukseen ja tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja tarkkuutta. Heikkilän (2014) mukaan tutkimuksen kautta saatujen tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Mikäli tutkimus olisi toteutettu jonkin muun henkilön toimesta tai se toteutettaisiin uudelleen, saataisiin samat tutkimustulokset. Yrityksessä ja markkinoilla tapahtuvat muutokset kuitenkin vaikuttavat saatuihin tuloksiin siten, etteivät tulokset välttämättä ole samat, mikäli sama tutkimus toteutettaisiin toisena ajankohtana. Validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun ja tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita, eli tutkimusta voidaan pitää pätevänä. (Kananen 2014, 147; Heikkilä 2014, 27-28).

Tämän kehittämishankkeen osana tehty, henkilöstölle toteutetun kyselyn validius pyrittiin varmistamaan huolellisella sisällönsuunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruumenetelmällä. Tutkimuslomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot suunniteltiin sellaisiksi, että ne mittavat oikeita asioita selkeästi, eikä tuloksista tulisi tulkinnanvaraisia. (Heikkilä 2014, 27.) Huomasimme kuitenkin työn edetessä, että osa henkilöstökyselyn kysymyksistä eivät olleetkaan niin relevantteja tutkittavan aiheen kannalta, mitä alun perin ajattelimme. Toisaalta yritys voi kuitenkin hyödyntää kyselyä muihinkin tarkoituksiin, jolloin meidän mielestämme ei relevantit kysymykset voivat olla merkittäviä. Lisäksi huomasimme jälkikäteen, että Webropol-kyselytyökalun kautta toteutetun kyselyn vastauslinkki oli avoin ja mahdollisti näin ollen sen, että sama vastaaja olisi voinut halutessaan vastata kyselyyn useammin kuin kerran. Testasimme kyselyn toimivuuden ja sisällön itse, emmekä huomanneet testata kyselyä kenenkään ulkopuolisen toimesta ennen sen julkaisemista, joka olisi taannut kyselyn paremman validiuden. Kysely kuitenkin tuotti arvokasta ja relevanttia tietoa ja johdon haastatteluiden sekä ideointityöpajassa esiin nousseiden samankaltaisten asioiden perusteella, myös henkilöstökyselyn tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Tutkimuksessa saatujen tulosten matkan varrella analysoinnilla, pyrittiin rakentamaan seuraavasta tutkimusvaiheesta sellainen, että se tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa. Johdon haastatteluissa pyrittiin toimimaan neutraalisti ja johdattelematta keskustelua liiaksi. Kananen (2014) mielestä kvalitatiivisessa tutkimuksessa subjektiivisuus ei välttämättä toteudu niin hyvin, koska asioita jää paljon tutkijoiden oman harkinnan ja päätöksen varaan, kuinka monta haastateltavaa valitaan, ketä haastateltavat ovat ja mitä heiltä kysytään. Haastatteluiden tulokset tuottivat syvempää ymmärrystä ja johdon näkökulman tutkittavista aiheista, joten katsomme että tämän osalta onnistuimme hyvin. (Kananen 2014, 25.)

Kehitystyöpaja tuotti tuloksia, jotka vastasivat tälle kehittämishankkeelle asetettuja tavoitteita. Työskentely oli avointa ja työpajassa saadun palautteen perusteella kehitystyöpajatyypeistä työskentelytapaa pidettiin hyvänä ja samankaltaisia työpajoja haluttaisiin järjestettävän jatkossakin. Näemme, että työryhmätyöskentely lisäsi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja kuulluksi tulemisen tunnetta ja saimme yhdessä henkilöstön kanssa ja heidän mielipiteitään kuullen, koottua Staplesille konkreettisia kehityskeinoja tilanteen parantamiseksi.

Oman arviomme mukaan, tämän tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan pitää suhteellisen hyvänä, koska kokonaisluotettavuutta kuvaavat osa-alueet täyttyivät tässä työssä seuraavaksi mainituin osin. Kehittämishankkeen tarkoituksena on tuottaa kohdeyritykselle syvempää lisätietoa heidän kehityskohteistaan, jotka liittyvät henkilöstön sitoutumiseen ja tämä toteutui henkilöstökyselystä saatujen tulosten kautta. Aineisto kerättiin tavalla, joka huomioi tutkimuksen kohderyhmän ja tutkittavan asian. Kysely rakennettiin mahdollisimman selkeäksi ja yksiselitteiseksi. Henkilöstökyselyn ja johdon haastatteluiden kysymysten muotoiluun kiinnitettiin erityishuomioita ja kysymysten määrä rajattiin. Kyselyn, haastatteluiden ja työpajan tulokset analysoitiin huolellisesti ja kaikki vastaukset käsiteltiin sellaisenaan, vaikuttamatta niihin itse, tai peittelemättä saatuja vastauksia. (Kauhanen 2014, Kananen 2014.)

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli myös vahvistaa Staplesin henkilöstön osallistumista yrityksen toiminnan kehittämiseen ja tämä tavoite saavutettiin henkilöstökyselyn ja kehitystyöpajan kautta. Kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää yritykselle konkreettisia keinoja henkilöstön sitoutumisen kehittämiseen. Tämän kehittämishankkeen kautta yritys saa mielestämme paljon konkreettisia keinoja, jotka on jalostettu yhdessä henkilöstön kanssa työpajassa, sekä hyödyntäen aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Toinen kehittämishankkeen tekijöistä työskentelee Staplesilla ja toisella ei ollut entuudestaan kytköksiä kyseiseen yritykseen. Koimme, että yrityksen henkilöstöä ja johtoryhmän jäseniä oli helppo lähestyä, koska toinen kehittämishankkeen tekijöistä tunsi heidät ja organisaation toimintatavat entuudestaan. Uskomme, että sillä oli myös positiivisia vaikutuksia, että toinen kehittämishankkeen tekijöistä oli organisaatiolle tuttu. Näin ollen henkilöstölle tuli mahdollisesti tunne siitä, että kyseessä on aito organisaation sisäinen kehitysprojekti, ulkopuolisen ja täysin tuntemattoman tahon teettämän tutkimuksen sijaan. Koimme, että johdon haastatteluissa ja työpajassa henkilöstön entuudestaan tuntemisesta oli myös hyötyä ja ilmapiiri oli vapautunut heti alusta lähtien. On mahdollista, että toisen kehittämishankkeen tekijän tunteminen sai yrityksen henkilöstön, johdon haastateltavien ja työpajaan osallistujien vastaamaan avoimemmin ja suuremmin. On mahdollista, että esimerkiksi johdon haastatteluihin osallistujat pyrkivät haastattelun aikana alitajuisesti selvittämään, minkälaisia vastauksia heiltä odotetaan kehityshankkeen tekijän ja oman organisaation puolelta, mutta tämä on mahdollista, oli haastattelijat entuudestaan tuttu haastateltavalle tai ei. Uskomme, että siitä oli myös paljon hyötyä, että toinen kehittämishankkeen tekijöistä tuli organisaation ulkopuolelta, jolloin hän tarkasteli organisaatiota, sen henkilöstöä ja sieltä saatuja tuloksia uusin silmin ja toi työhön uusia näkökulmia. (Piha 2017; Tilastokeskus 2018.)

Tämän kehityshankkeen aikana Staplesin johdossa tapahtui merkittäviä muutoksia ja johdon haastatteluissa tuli ilmi, että yrityksen uudella

johtokokoonpanolla on suuri halu kehittää yrityksen toimintaa avoimempaan ja henkilökuntaa kuuntelevampaan ja osallistavampaan suuntaan. Johdon haastatteluissa tunnistettiin samoja ongelmia, jotka tulivat esiin henkilöstölle teetetystä kyselystä. Johdon haastatteluissa tuli ilmi, että yrityksen kulttuuriin tulee saada muutosta, muutoin yritys ei tule pärjäämään. Johdon haastatteluista sai käsityksen, että johdolla on kirjallisuuskatsausta myötäilevä ymmärrys siitä, että yrityskulttuurin muuttaminen on haastavaa, se ei tapahdu hetkessä ja muutos saadaan aikaan konkreettisten toimien kautta. Ihmisten huomioimisen ja osallistamisen, sekä yrityksen prosessien kuntoon laittamisen tärkeys on myös tunnistettu ja ne on otettu huomioon yrityksen strategiassa.

Tämän kehityshankkeen aikana tuli myös esiin, että yrityksessä on otettu uusia toimintatapoja käyttöön henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi. Henkilöstön vaikutuskanavia on lisätty ja yrityksessä on esimerkiksi aloitettu esimiehen ja alaisen väliset kahdenkeskiset kuukausikeskustelut. Tämä on mielestämme erittäin positiivinen kehityssuunta. Henkilöstöä myös pyritään osallistamaan enemmän, esimerkiksi tämän työn aikana päätetyn toimistomuuton osalta, jossa yrityksessä järjestettiin ideointityöpajoja, minkälaiseksi henkilöstö haluaisi tulevan työympäristön rakennettavan. Yrityksessä käynnistyi järjestelmien ja prosessien kehittämisen kannalta merkittävä SAP-projekti, joka tuo tullessaan uuden toimintajärjestelmän ja selkeyttää yrityksen prosesseja.

6.4 Jatkokehittämisehdotukset

Meidän mielestämme Staplesilla on hyvät edellytykset kehittää henkilöstön sitoutumista. Kehityssuunta on positiivinen ja yrityksessä ja sen johdossa on oivallettu, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja minkälaisin keinoin sitoutumista voitaisiin edistää. Henkilöstön sitoutumiseksi on jo hiljattain otettu käyttöön erilaisia hyviä käytäntöjä. Yrityksen henkilöstö taas vaikuttaa olevan suurelta osin aktiivista ja halukas osallistumaan oman työn ja yrityksen kehittämiseen.

Tämän kehittämishankkeen osana toteutetussa henkilöstön kyselyssä ja työpajassa nousi esiin paljon konkreettisia kehitysasioita ja henkilöstön toiveita kehityskohteista, joita yritys voi hyödyntää.

Tämän kehittämishankkeen tulosten perusteella, yrityksen johdon tulisi määrittää selkeästi, mitä se haluaa yrityskulttuurilta ja viedä tämä viesti esimiehille ja edelleen henkilöstölle, sekä pohtia konkreettisia keinoja, kuinka viestiä voidaan vahvistaa käytännössä. Rekrytointitilanteissa tiimien jäsenet voisivat haastatella ja tavata henkilön, sekä kertoa rekrytointia aloitettaessa, mitä ominaisuuksia he haluaisivat uudella henkilöllä olevan. Rekrytoinneissa voitaisiin myös kiinnittää erityishuomiota henkilön sisäiseen motivaatioon, arvoihin ja sitoutumiseen.

Henkilöstökyselyssä tuli useassa kohdassa esiin tarve tulla kuulluksi ja nähdyksi. Esimiehiä voisi kouluttaa kysymään tiimiläisiltään viikoittain, miten heillä menee ja kuinka työt etenevät. Tämä lisäisi avoimuuden ja välittämisen kulttuuria ja työtilanteiden, sitoutumisen ja henkilön potentiaalin tunnistamista.

Yhteishenkeä ja toisiin tutustumista voitaisiin edistää yhteisten aktiviteettien lisäksi esimerkiksi järjestämällä lounas sokkotreffejä, jossa arvotaan neljä henkilöä, jotka kokoontuvat lounaalle keskenään ja he vaihtavat kuulumisia osastoiltaan ja näin tutustuvat toisten osastojen arkeen ja ihmisiin. Työtyytyväisyyden mittaamisen lisäksi, Staplesilla voitaisiin mitata vuosittain draivia, eli työssä koetun innostuksen ja energisyyden määrää.

Henkilöstökyselyssä ilmeni, että useimmat kokivat työnsä kiinnostavaksi tai neutraaliksi, joten yrityksessä on nähtävästi osattu sijoittaa ja rekrytoida oikeita ihmisiä oikeisiin tehtäviin. Vastaajista viidennes kuitenkin koki, että työ on liian haastavaa ja yli viidennes kaipasi lisää koulutusta omaan työhön. Näillä voi olla yhteys toisiinsa ja työstä koettua liiallista haastavuutta voitaisiin lievittää kartoittamalla koulutustarpeet tarkemmin. Lisäksi on erittäin tärkeää, että työnsä uuvuttavaksi, epäkiinnostavaksi, tai liian helpoksi kokevat henkilöt tunnistettaisiin esimerkiksi esimiesten ja

tiimiläisten kahdenkeskisissä keskusteluissa. Tämän jälkeen tilanne tulisi korjata yhdessä työntekijän kanssa esimerkiksi työnkierron, vastuun lisäämisen, vastuun jakamisen, tai työvälineiden kuntoon laittamisen kautta.

Prosesseihin liittyen jokaiselta osastolta voitaisiin tiedustella konkreettisia kehitysideoita, kuinka heidän työstään saataisiin sujuvampaa.

Henkilöstökyselyssä tuli esiin, että vastuut ovat epäselviä osastojen sisällä ja eri osastojen välillä. Epäselvyydet tulisi kartoittaa ja selventää, jonka lisäksi koko organisaatiolle tulisi tuoda paremmin esiin yrityksen yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Henkilöstökyselyssä tuli myös ilmi, että liiallinen kiire haittaa kehitysideoiden jättämistä. Henkilöstöä voitaisiin pyytää varaamaan kalenteristaan joka viikko aika, jolloin he pohtisivat kehitysehdotuksia ja voisivat antaa palautetta yrityksessä käytössä olevien palautekanavien kautta.

Suurin osa henkilöstöstä toivoi lisää palkitsemista ja sen nähtiin lisäävän yritykseen sitoutumista. Palkitsemisen eri muotoja olisi hyvä kartoittaa, siten että jokaisella olisi mahdollisuus saavuttaa jonkin tason palkitsemista. Tämä tulisi toteuttaa henkilöstöä kuunnellen, jotta palkitsemisen varmistetaan olevan henkilöstöä motivoivaa ja tasapuoliseksi koettua. Staplesin olisi hyvä laatia kirjallinen palkitsemisstrategia, jossa määriteltäisiin, mitä palkitsemisella tavoitellaan, minkälaisesta toiminnasta yrityksessä halutaan palkita, minkälaisia palkitsemisen muotoja organisaatiossa on käytössä ja minkälaisin periaattein ja säännöin ne on toteutettu. Kirjallisuuskatsauksessa kerrottiin henkilöstörahostosta, jonka sopivuutta Staplesille voitaisiin myös miettiä yrityksessä. Palkitsemiseen voitaisiin myös lisätä enemmän aineettoman palkitsemisen elementtejä, jolloin palkitseminen voisi olla joissakin tapauksissa esimerkiksi vapaapäivä, tai elämyslahjakortti. Palkitseminen tulisi saattaa kokonaisuudessaan näkyväksi henkilöstölle, mukaan lukien aineettomat palkitsemistavat. Aineettomat palkitsemistavat tulisi saattaa näkyviksi myös rekrytointitilanteissa, jolloin tällä saavutettaisiin kilpailuetua.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aro A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy ja Antti Aro.

Hakonen A. & Nylander M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen N., Hulkko-Nyman K., Ylikorkala A. & Hakonen A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 1. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hiltunen A. 2012. Johtamisen taito. Elämän mittainen matka. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Jarenko K., Järvilehto L. & Martela F. 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Alma Talent Oy.

Järvinen P. 2013. Ammattina esimies. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari 2015.

Kauhanen J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kuusela S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Manka M. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Parppei R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Piha K. 2017. Konflikti päivässä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ruusuvuori J. & Nikander P. & Hyvärinen M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Ruutu S. & Salmimies R. 2015. Työnohjaajanopas – Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Alma Talent Oy

Tuomi L. & Sumkin T. 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: Alma Talent Oy.

Elektroniset lähteet

Aaltonen J. & Yrjölä T. 2015. Webinaari: Muutoksen johtaminen. Aaltonen & Yrjölä Sales Communications Oy. [Viitattu 15.9.2018]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=07LN7r1arR8>

Erkko A. 2015. Y-sukupolvi on työelämän puhemies. Optio. [Viitattu 11.7.2018]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/olitko-nuorilama-aikaan-vai-nousukaudella-nain-se-nakyy-tyopaikalla/52bz9dGf>

Farbrot A. 2012. Commitment gives well-being at work. Science Nordic. [Viitattu 20.9.2018].

Saatavissa:<http://sciencenordic.com/commitment-gives-well-being-work>

Feldt T., Hyvönen K., Mäkikangas A., Rantanen J., Huhtala M. & Kinnunen U. 2016. Overcommitment as a predictor of effort–reward imbalance. Scandinavian journal of work, environment & health. [Viitattu 20.9.2018]. Saatavissa:

http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3575&fullText=1#box-abstract

Ilmarinen. 2018. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. [Viitattu: 29.2.2018]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Jalonen R. 2012. Prosessien kuvaamisen perusteita. [Viitattu 28.10.2018]. Saatavissa: <http://www.ims.fi/prosessien-kuvaamisen-perusteita>

Jyväskylän yliopisto. 2009. Aineiston analysointi. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu: 11.10.2018]. Saatavissa: <http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/Esitysmateriaali/>

Jyväskylän yliopisto. 2018. [Viitattu 28.10.2018]. Saatavissa: <https://www.jyu.fi/laatua/ohjaus/prosessien-mallintaminen/mitaprosessitovat>

Kivelä J. 2011. Kasvuyrityksen organisaatiokulttuuri. Tampereen teknillinen yliopisto. [Viitattu 1.6.2018]. Saatavissa: [https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/kasvuyrityksen-organisaatiokulttuuri\(85e2e0f8-c406-42b6-a584-91abe2c352c4\)/export.html](https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/kasvuyrityksen-organisaatiokulttuuri(85e2e0f8-c406-42b6-a584-91abe2c352c4)/export.html)

Koskinen M. 2018. Vastuullista palkitsemista. Ekonomi. [Viitattu 28.10.2018]. Saatavissa: <https://www.ekonomilehti.fi/vastuullista-palkitsemista/>

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 2018. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu: 11.10.2018]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Lerano A. 2016. Maslow hierarchy of needs applied to employee engagement. LinkedIn. [Viitattu 20.9.2018]. Saatavissa:

<https://www.linkedin.com/pulse/maslow-hierarchy-needs-applied-employee-engagement-antonio-ieran%C3%B2>

Manka M., Hakala L., Nuutinen S. & Harju R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Kuntoutussäätiö. [Viitattu: 1.4.2018]. Saatavissa: <https://kuntoutussaatio.fi>

Markides C. 2004. What is strategy and how do you know if you have one. Wiley online library. [Viitattu: 20.9.2018]. Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0955-6419.2004.00306.x/abstract>

Meyer P. & Allen N. 1991. Three-component conceptualization of organizational commitment. Science direct. [Viitattu 20.9.2018]. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com>

Moon C. 2016. The Three Types of Organizational Commitment of Employees. LinkedIn. [Viitattu 20.9.2018]. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/three-types-organizational-commitment-employees-christy-moon>

Porter M. 1996. What is Strategy. Harvard business review. [Viitattu:20.9.2018]. Saatavissa: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Soisalo-Soininen J. 2017. Minä johdan. Muutokselle riittää yrityksissä kysyntää: "Nopeudesta ja ketteryudesta on tullut paljon tärkeämpää kuin aikaisemmin". Kauppalehti. [Viitattu:12.4.2018]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/muutokselle-riittaa-yrityksissa-kysyntaa-nopeudesta-ja-ketteryydesta-on-tullut-paljon-tarkeampaa-kuin-aikaisemmin/2UDANTNe>

Sternberg L. & Turnage K. 2017. Shape your organization's culture. Leadership Excellence Essentials; Aurora. [Viitattu 11.9.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/1928613469>

Suomen Akatemia. 2018. Tutkimusetiikka. [Viitattu: 3.4.2018]. Saatavissa: <http://www.aka.fi/etiikka>

Tilastokeskus 2018. Subjektiiiviset vai objektiiviset mittarit. [Viitattu: 7.11.2018]. Saatavissa: https://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_06_02_melkas.html

Tribe. 2015. Tarvehierarkia työelämässä. [Viitattu 20.9.2018]. Saatavissa: <https://www.tribe.fi/>

Tyni T. 2016. Motivoitunut henkilöstö luo kilpailuetua. Directors institute of Finland. [Viitattu:25.4.2018]. Saatavissa: <https://dif.fi/teema-artikkelit/motivoitunut-henkilosto-luo-kilpailuetua/>

Työterveyslaitos. 2018.Joustava työaika. [Viitattu 20.9.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>

Työturvallisuuskeskus. 2013.Työhyvinvointi muutostilanteissa. [Viitattu 20.9.2018]. Saatavissa: <https://ttk.fi/>

Työturvallisuuskeskus. 2018. Työhyvinvointi muutostilanteissa. [Viitattu 29.2.2018]. Saatavissa: <https://sykettatyohon.fi/fi/teemat/tyohyvinvointi-muutostilanteissa>

Viitala R., Suutari V. & Järnlström M. 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen – Tutkimuksia henkilöstöbarometrin tuloksista 2020. Research gate. [Viitattu: 1.4.2018]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/275027297_Ikkunoita_henkilosto_tyon_tulevaisuuteen_-_Tutkimuksia_henkilostobarometrin_2010_tuloksista

Viitala R., Järnlström M. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä, Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. [Viitattu 13.9.2018]. Saatavissa: <http://www.uva.fi/>

Virolainen H. 2010. Kai sitä ihminen on semmonen laumaeläin - Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Doria. [Viitattu:1.4.2018]. Saatavissa: <https://www.doria.fi>

LIITTEET

Lähettäjä: Kaipainen, Eleonora

LIITE 1

Lähetetty: torstai 14. kesäkuuta 2018 7.54

Aihe: Kysely - Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

Hei kaikki!

Teen parityönä Staplesille opinnäytetyötä liittyen liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulun opintoihini. Opinnäytetyön aihe on Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa. Työn osana toteutamme henkilökunnalle kyselyn, johon pääset vastaamaan anonyymisti alla olevan linkin kautta, **viimeistään 29.6.2018.**

Tässä kyselyssä pureudutaan syvemmin jo toteutetun työtyytyväisyystutkimuksen kautta saatuihin tuloksiin.

Kyselyn tulosten ja johdon haastattelujen pohjalta toteutetaan vielä alkusyksystä työpaja, jossa haetaan työntekijäryhmän kanssa konkreettisia toteutusideoita mahdollisten ongelmakohtien ratkaisemiseksi.

Kesälomat jo kolkuttelevat ovella ja kiire painaa päälle, mutta vastaamalla vaikutat työhyvinvoinnin kehittämiseen!

Linkki

kyselyyn:<https://www.webropolsurveys.com/S/9AA629AFC7FA6B09.par>

Vastaaminen kestää n. 5 minuuttia

Hyvää kesää kaikille toivottaen

Eleonora

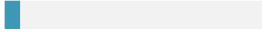
Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

Seuraavat kysymykset käsittelevät aihealuetta:
Tämä yritys on sitoutunut tarjoamaan yhtäläiset mahdollisuudet kaikille työntekijöille

1. Mitä mahdollisuuksia haluaisit työnantajan tarjoavan? (voit valita useita) *

- Eteneminen uralla
- Kouluttautuminen omaan työhön
- Palkan korotus
- Etätömahdollisuus
- Jokin kannustin, esim. bonus
- Muu, mikä?
- Ei ole tarvetta uusille mahdollisuuksille
- En osaa sanoa

Seuraava -->




Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

2. Onko palautteiden ja kehitysehdotuksien keraamismenetelmät tällä hetkellä toimivia, vai voisiko niitä vielä kehittää? *

- Palkitseminen hyvästä ja yritystä hyödyttävästä kehitysehdotuksesta
- Nykyinen menetelmä on hyvä
- Jokin muu keino, mikä?
- En osaa sanoa

<-- Edellinen Seuraava -->

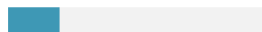


Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

3. Koetko, että yrityksessä tapahtuvat muutokset lisäävät sinulle uusia mahdollisuuksia Staplesilla? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

<-- Edellinen Seuraava -->



Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

4. Minkälaisia mahdollisuuksia koet muutosten lisäävän? *

Avoin vastaus

En osaa sanoa

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)



Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

Seuraavat kysymykset käsittelevät aihealuetta: Tämä yritys tunnistaa tuottavat ihmiset

5. Kuinka koet pääsääntöisesti oman työsi? *

Kiinnostava ja/tai innostava

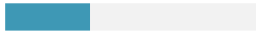
Neutraali

Epäkiinnostava

Uuvuttava

En osaa sanoa

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)



Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

6. Onko oma työsi pääsääntöisesti kuormittavuudeltaan? *

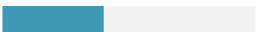
Liian helppoa

Sopivan kuormittavaa

Liian haastavaa

En osaa sanoa

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)



Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

7. Tunnetko että olet usein stressaantunut työtehtävistäsi johtuen viimeisen vuoden aikana? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)



Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

8. Mitkä ovat olleet pääasiallisesti työstä aiheutuvan stressin tekijöitä? (voit valita useita) *

- Jatkuva kiire
- Lähiesimiehen toiminta
- Ylimmän johdon toiminta
- Epäselvät vastualueet
- Epävarmuus muutoksista johtuen
- Jokin muu, mikä?
- En osaa sanoa

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)



Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

9. Koetko että sinussa on hyödyntämätöntä potentiaalia Staplesilla? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)



Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

10. Kuinka työnantaja voisi mielestäsi parhaiten tunnistaa henkilöstön hyödyntämättömän potentiaalin? (voit valita useita) *

- Esimies olisi aktiivisemmin mukana työntekijän päivittäisessä työskentelyssä
- Työnantaja tekisi henkilöstön osaamiskartoituksen
- Jotenkin muuten, miten?
- Nykyiset toimenpiteet ovat riittäviä
- En osaa sanoa

Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

11. Mikä sinua auttaisi parhaiten Staplesiin sitoutumisessa? (voit valita useita) *

- Tunnen jo olevani sitoutunut
- Työntekijöiden tasa-arvoisempi kohtelu
- Resurssien lisääminen
- Työtapojen kartoitus ja tehostaminen
- Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen
- Omaan työhön lisäkoulutuksen saaminen
- Tiedottamisen lisääminen muutoksista
- Etenemismahdollisuudet
- Korkeampi palkka
- Muu palkitseminen, kuten bonus
- Jokin muu, mikä?
- En osaa sanoa

Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

12. Kuinka työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia tulisi mielestäsi lisätä? *

- Avoin vastaus
- Ei ole tarpeen lisätä
- En osaa sanoa

Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

Seuraava kysymys käsittelee aihealuetta: Tässä yrityksessä on osastojen välillä hyvää tiimityötä ja yhteistyötä

13. Milla keinoin tiimien välistä hyvää yhteistyötä tulisi mielestäsi edistää? (voit valita useita) *

- Tiimien välisiä palavereja lisäämällä
- Henkilökunnan yhteisiä virkistystapahtumia järjestämällä
- Eri osastojen tehtävien ja vastuiden selkeällä määrittelyllä
- Jotenkin muuten, miten?
- Ei ole tarpeen edistää
- En osaa sanoa

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

Seuraava kysymys käsittelee aihealuetta: Tällä organisaatiolla on ilmapiiri, jossa arvostetaan erilaisia näkemyksiä

14. Kuinka henkilöstön erilaisten näkemysten arvostusta voitaisiin mielestäsi edistää Staplesilla? *

- Avoin vastaus
- En osaa sanoa

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa

15. Anna lopuksi halutessasi avointa palautetta/kehitysehdotuksia

[<-- Edellinen](#) [Lähetä](#)

1. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi henkilöstön sitoutumiseen?
2. Voitaisiinko Staplesilla tehdä jotakin enemmän henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi?

Lisäkysymykset:

- a) Onko kannustinjärjestelmiä mahdollisuutta ja halua lisätä tai kehittää?
- b) Mitä mieltä olet siitä, että työntekijät tekisivät enemmän etätöitä?

3. Mitkä ovat mielestäsi muuttuvan työympäristön merkittävimmät haasteet Staplesilla?

4. Mitä epätasaisesti jakautuneelle työkuormalle voitaisiin mielestäsi tehdä?

5. Pitäisikö henkilökunnan hyödyntämätöntä potentiaalia kartoittaa tarkemmin?

Lisäkysymykset:

- a) Miten tämä voitaisiin mielestäsi tehdä?

6. Tulisiko henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksia mielestäsi lisätä ja millä keinoin?

7. Pitäisikö yrityskulttuuriin mielestäsi saada muutosta?

Lisäkysymykset:

- a) Mihin suuntaan ja millä keinoin?

8. Jos saisit valita vain yhden kehitettävän asian, niin mikä se olisi?

Lähetäjä: Kaipainen, Eleonora
Lähetetty: tiistai 28. elokuuta 2018 22.06
Aihe: Kutsu työpajaan to 13.9. klo 8.30-11.30

LIITE 4

Hei,

teen parityönä Staplesille opinnäytetyötä, aiheella Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa.

Kutsun sinut mukaan opinnäytetyöhön liittyvään työpajaan, joka järjestetään Heikkiläntiellä **torstaina 13.9. klo 8.30-11.30. Vahvistathan minulle pääsetkö paikalle ja varaathan ajankohdan kalenteristasi.**

Työpajan tarkoitus:

Työpajassa on tarkoitus ideoida konkreettisia kehitysehdotuksia Staplesin henkilöstön sitoutumisen parantamiseksi. Työpajassa käsiteltävät kehityskohteet tulevat opinnäytetyön tiimoilta jo toteutetusta henkilöstökyselystä ja johdon haastatteluista. Kun olemme saaneet käytyä läpi kyselyn ja haastatteluiden tulokset, lähetän teille työpajassa käsiteltävät aihealueet ennakkoon tiedoksi. Teille jää näin aikaa jo miettiä kehitysideoita ennakkoon ja kysellä edustamaltanne henkilöstöryhmältä ajatuksia.

Osallistujat:

Teitä työpajaan kutsuttuja on kuusi Staplesin eri osastoilta, jotta saamme mahdollisimman laajalta alueelta henkilöstön näkemyksiä ja ideoita. Teidän toivotaan myös kysyvän ajatuksia eri osastojen henkilöstöltä alla olevan jaottelun mukaisesti:

(Henkilön nimi poistettu) – Osto ja Hankinta

(Henkilön nimi poistettu) – E-commerce, IT ja Talous

(Henkilön nimi poistettu) – Asiakaspalvelu

(Henkilön nimi poistettu) – Myynti (myös teollisuusteipit, brand partner ja maakunnat)

(Henkilön nimi poistettu) – Logistiikka ja Hinnoittelu

(Henkilön nimi poistettu) – Markkinointi ja Myymälät

Lähetän tarkempaa tietoa lähempänä.

Toivottavasti pääsette kaikki osallistumaan!

Terveisin
Eleonora Kaipainen

Lähettäjä: Kaipainen, Eleonora
Lähetetty: perjantai 7. syyskuuta 2018 15.34
Aihe: Tulostamateriaali ja ohjeet ensi viikon työpajaan

Hei,

ohessa kooste työpajan pohjana toimivista henkilöstölle teetetystä kyselytutkimuksesta ja ylimmän johdon haastatteluista. Tulosten pohjalta esiin nousseet merkittävimmät kehitystä vaativat asiat ovat:

Prosessit
Yrityskulttuuri
Palkitseminen

Toimintaohjeet ennen työpajaa:

Mieti itse ja kerää mielipiteitä edustamaltasi henkilöstöryhmältä, kuinka näitä asioita voitaisiin konkreettisesti kehittää Staplesilla.

Työpajan kulku:

1. Kyselyn ja johdon haastatteluiden tulosten nopea läpikäynti
2. Käydään järjestyksessä läpi kehitettävät asiat (prosessit, yrityskulttuuri, palkitseminen), jolloin jokainen kertoo vuorollaan omat ja edustamansa henkilöstöryhmän kehitysideat
3. Valitaan jatkojalostettavat asiat, joista ideoidaan ja työstetään konkreettinen toimintaehdotus

Työpajan aikataulu on tiukka, joten pajan onnistuminen edellyttää jokaiselta ennakkoon valmistautumista ja perehtymistä kyselyn ja haastatteluiden tuloksiin.

Nähdään ensi viikolla pajassa!

Terveisin
Eleonora ja Antti