

Esimiehen keinot vaikuttaa alaisten työhön
sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen
Alko Oy:ssä



Kirkinen, Aija

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Esimiehen keinot vaikuttaa alaisten työhön sitoutumiseen ja moti- voituneisuuteen Alko Oy:ssä

Aija Kirkinen
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2010

Aija Kirkinen

Esimiehen keinot vaikuttaa alaisten työhön sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen Alko Oy:ssä

Vuosi 2010 Sivumäärä 87

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää, millä keinoin esimies voi tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta Alko Oy:ssä. Tavoitteena oli kehittää toimintamalli esimiehille, jonka avulla alaisten sitoutuneisuus ja motivoituneisuus paranee. Tavoitteena oli myös kartoittaa, mitkä asiat sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä. Opinnäytetyö on osa suurempaa projektia, jonka tarkoituksena on Alkon johtamisjärjestelmän kehittäminen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui asiakaslähtöisyydestä ja asiakaslähtöisestä toimintamallista, esimiestyöstä, sitoutumisesta, motivaatiosta ja työntekijöiden motivoinnista sekä työhyvinvoinnista. Päälähteinä opinnäytetyössä käytettiin kotimaista kirjallisuutta.

Kehittämishanke toteutettiin tapaustutkimuksena. Hanke oli kvalitatiivinen tutkimus, jota tuettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella. Kehittämishankkeen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselyllä, yksilohaastattelulla sekä henkilöstötutkimuksen tuloksiin perehtymällä. Kysely suoritettiin Alko Oy:n Uudenmaan alueen myymäläpäälliköille sekä tutkimukseen valittujen myymälöiden myyjille. Yksilohaastattelu suoritettiin haastattelemalla Alko Oy:n kehitysjohtajaa. Kehittämistoimenpiteitä ideoitiin aivoriihessä sekä testattiin Alko Oy:n Lohjan Citymarketin myymälässä.

Tutkimus osoitti, että työntekijöitä sitouttaa työstä saatu palaute, kokemus työnantajasta turvallisena työnantajana sekä vaihtelevuus työnkuvassa. Työntekijöitä motivoivat työhön työtoverit sekä positiivinen palaute asiakkailta ja esimieheltä. Kehittämishankkeen tuloksena esitettiin esimiehen keinoiksi vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja motivoimiseen selkeiden yksilökohtaisten tavoitteiden asettamista, riittävien takuutuntien jakamista, työyhteisöviikkoa, vastualueiden jakamista, omien esimiestehtävien hoitamista ajallaan sekä työilmapiirin hyvänä pitämistä.

Jatkotutkimuksen aiheeksi esitettiin palkkarakenteen tutkimista. Kannustavien ja sitouttavien palkitsemistekijöiden kehittäminen on tärkeää osaavien työntekijöiden sitouttamisen ja motivoimisen kannalta.

Asiasanat: esimiestyö, sitoutuminen, motivaatio, työhyvinvointi.

Aija Kirkinen

Means of a superior to influence an employee commitment and motivation in Alko Oy

Year	2010	Pages	87
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to investigate the ways how a superior may affect an employees commitment and motivation in Alko Oy. The aim was to develop a model to managers, by which they could improve the commitment and motivation. The aim was also to find out which factors engage and motivate employees. This thesis is a part of a larger project aimed at developing the company's management system.

The theoretical framework consists of customer orientation and customer oriented approach, managerial work, commitment, motivation and employee motivation and well-being. The main source used in this thesis was domestic literature.

The developing project was carried out as a case study. The project was a qualitative study, which was supported by quantitative research method. The material was collected by a semi-structured questionnaire, an individual interview and by studying staff survey results. The questionnaire was answered by Alko store managers of the Uusimaa region, and by Alko salespersons in selected stores. The individual interview was conducted by interviewing Alko's Director of Development. Development measures came up in brainstorming sessions and were tested at Alko's Lohja Citymarket store.

The study showed that employee commitment to work is enhanced by positive feedback, job security and variability of the work assignments. Employees are motivated by the work of their colleagues as well as positive feedback from customers and superiors. On the basis of the developing project, the superiors' means to affect employee commitment and motivation are: setting of clear, individual work targets; guarantee of sufficient hours to part-time employees, a bulletin board booklet that lists assignments and notices, assignment of areas of responsibility, setting an example by carrying out management tasks within the set timeframe and on time, and promoting a good working atmosphere.

A suggested topic for further study was study of the wage structure. The development of encouraging and engaging incentives is important from the perspective of employee commitment and motivation.

Keywords: leadership, commitment, motivation, well-being at work.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustaa	7
1.2	Tarkoitus ja rajaus	8
1.3	Aikaisemmat hankkeet aihealueesta	9
1.4	Laurean LbD-pohjainen t&k-hanke	9
1.5	Käsitteet	10
1.6	Raportin rakenne	11
2	Kohdeorganisaatio Alko Oy	11
2.1	Yleistä	12
2.2	Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö Alko Oy:ssä	12
2.3	Myyjien työhön sitoutuminen ja motivoituneisuus kohdeyrityksessä	13
3	Teoreettinen viitekehys: Esimiestyö ja sitouttaminen asiakaslähtöisessä organisaatiossa	15
3.1	Asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöinen toimintamalli.....	15
3.2	Esimiestyö	17
3.2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	17
3.2.2	Valmentava esimiestyö ja sen keinoja	18
3.2.3	Esimiehen muistilista	21
3.3	Sitoutuminen ja työntekijän sitouttaminen	22
3.4	Motivaatio ja työntekijöiden motivointi	24
3.4.1	Työmotivaatio.....	25
3.4.2	Motivaation johtaminen	27
3.4.3	Työn imu	28
3.5	Työhyvinvointi	30
3.5.1	Työhyvinvoinnin puuttumisen riskit	31
3.6	Yhteenveto ja viitekehys hankkeen toteutukselle	32
4	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus: Esimiehen keinot tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta	33
4.1	Hankkeen lähtökohta ja hankesuunnitelma	34
4.1.1	Lähtökohtatilanne	34
4.1.2	Hankkeen tavoitteet ja tehtävät.....	36
4.1.3	Hankeorganisaatio, vastuut ja resursointi	37
4.1.4	Riskit.....	37
4.1.5	Laadunvarmistus.....	38
4.2	Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut	38
4.2.1	Tapaustutkimus	38
4.2.2	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus.....	39
4.2.3	Tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmät	39

4.2.4	Hankkeen luotettavuuden varmistus	40
4.3	Hankkeen toteutus	41
4.3.1	Tavoitekeskustelujen toteutus	41
4.3.2	Kyselytutkimuksen suorittaminen	42
4.3.3	Haastattelututkimuksen suorittaminen	42
4.3.4	Dokumentteihin perustuva analyysi	43
4.3.5	Kehittäminen aivoriihessä	43
4.4	Tutkimuksen ja kehittämisen tulokset	43
4.4.1	Tavoitekeskustelujen tulokset	43
4.4.2	Myymläpäällikkökyselyn tulokset	45
4.4.3	Myyjien kyselyn vastaukset	52
4.4.4	Kehitysjohtajan haastattelun tulokset	60
4.4.5	Henkilöstötutkimuksen tulokset	65
4.4.6	Kehittämistoimenpiteet	67
4.5	Hankkeen arviointi	68
4.5.1	Luotettavuus	68
4.5.2	Käyttökelpoisuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus	68
5	Yhteenveto	69
5.1	Yhteenveto tutkimuksellisesta kehittämishankkeesta	69
5.2	Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset	70
5.2.1	Myymläpäällikkökyselyn tuloksien yhteenveto	70
5.2.2	Myyjäkyselyn tulosten yhteenveto	71
5.2.3	Kehitysjohtajahaastattelun yhteenveto	72
5.2.4	Henkilöstötutkimuksen tulosten yhteenveto	73
5.2.5	Johtopäätökset: Esimiehen keinoja vaikuttaa alaisten työhön sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen	73
5.3	Teoreettinen keskustelu	74
5.4	Työn tulosten hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus ja jatkokehitysehdotukset	76
5.5	Jatkotutkimustarve	76
6	Päätäntö	77
6.1	Opinnäytetyö opiskelijan näkökulmasta	77
6.2	Itsearviointi	78
	Lähteet	79
	Kuviot	81
	Liite 1 Kysely myymäläpäälliköille	82
	Liite 2 Kysely myyjille	85

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Alkoholijuomien vähittäismyyntiin erikoistunut Alko Oy on kokenut vuosien saatossa suuria muutoksia. Taaksejäänyttä elämää ovat tiskimyyvälät ja henkilöstön suuri hierarkkinen eriarvoisuus. Myymäläpäällikkö on osa myymälän tiimiä, ja osallistuu päivittäiseen asiakaspalveluun omien tehtävien ohessa. Asiakaspalvelun johtaminen on nykyään myymäläpäällikön tärkein tehtävä. Alkon vuosikertomuksen ja yhteiskuntavastuuraportin (2009, 25) mukaan henkilöstöjohtamisen tavoitteena on luoda hyvä, toimiva ja tavoitteellinen työympäristö, jonka työntekijät ovat ammattitaitoisia ja työhön sitoutuneita. Vuosi 2009 oli Alkossa henkilöstön teemavuosi. Silloin lanseerattiin yhtiössä käsite työyhteisötaidot. Tietokonepohjaisen harjoitteen avulla henkilöstö harjoitteli laukaisemaan syntyneitä hankalia tilanteita työyhteisöissä. Keskusteleavan ja myönteisen työilmapiirin vaikutus henkilöstön viihtyvyyteen työpaikalla on kiistaton.

Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen (2004, 64) mukaan tunteettoman ja käskyjä jakavan esimiestyön aika on ohi. Nykyään tuloksen tekemisen rinnalla arvostetaan johtajan asennetta alaisiinsa ja muihin ihmisiin. Tulosta tehdään, mutta oikeat toimintatavat huomioiden. Esimiesten täytyy näyttää toimillaan esimerkkiä, olla rehellisiä ja arvostaa toista ihmistä. Aaltosen ym. (2004) mukaan hallinnoivan johtamisen rinnalle on noussut ihmisläheinen muutosjohtajuus. Työn mielekkyyttä ja hallittavuutta edesauttavat esimiestyö, ammattitaito ja työntekijöiden tyytyväisyys. (Aaltonen ym. 2004.)

Otalan (2003, 45) mukaan useissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että esimiestyöllä on suurin vaikutus työhyvinvointiin. Työntekijät haluavat vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisön kehittämiseen. Esimiehen täytyy olla johdonmukainen ja oikeudenmukainen. Työntekijä joutuu asiakasrajapinnassa tekemään päätöksiä nopeasti. Pitää olla selkeät toimintaohjeet kuinka toimitaan. Aina ei ole mahdollisuutta kysyä esimieheltä neuvoa, päätöksen on synnyttävä hetkessä ja se tehdään henkilön sen hetkellä taidolla. Pitää olla sovitut, selkeät pelisäännöt ja yhteiset arvot. Tämän päivän johtajuutta ovat yhteiset arvot ja toiminta niiden mukaan. Johtamisen tarkoitus on luoda selkeät tavoitteet ja huolehtia, että jokainen tietää mitä häneltä odotetaan. (Ojala 2003, 45-46.) Alkon arvolupaukset päivitettiin keväällä 2009 henkilöstöä kuunnellen. Yhtenä arvona on osaaminen, sen mukaan alkolaiset ovat ammattitaitoisia sekä uudistumiskykyisiä ja haluavat oppia uutta. Osaaminen on motivoituneisuutta työtä kohtaan. Toisena arvona nousee työn kannalta keskeiseksi yhdessä onnistuminen. Se käsittää sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin. Alkossa toimitaan yhdessä ja autetaan toisia. Toisien kohtelu avoimesti ja tasa-arvoisesti on tärkeää. Alkolaiset arvostavat toimivaa työyhteisöä ja he kantavat vastuun sen luomisesta. (Alkon vuosikertomus 2009, 3.)

Opinnäytetyön aiheena on: Millä keinoin esimies voi tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Toimivan työyhteisön perusedellytyksenä tavoitteiden saavuttamisen kannalta on sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. Henkilöstön sitoutuminen työhön luo pysyvyyttä yhtiöön ja tätä kautta osaamista ja korkeampaa asiakastyytyväisyyttä. Tämän päivän alkolaisen esimiehen pitää pystyä tukemaan henkilöstöä hyviin työsuorituksiin. Sitoutumista tutkitaan Alko Oy:ssä henkilöstötutkimuksen avulla. Opinnäytetyössä tutkitaan, mitkä asiat vaikuttavat taustalla työntekijöiden sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen. Esimiehille on hyvä saada tukea kuinka henkilöstöä voi sitouttaa ja motivoida yhtiöön.

1.2 Tarkoitus ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohdeilmiona on henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö. Työelämälähtöisen, tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää taustaorganisaation esimiesvalmiuksia ja henkilöstön työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Työn aiheena on ”Esimiehen keinot tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta”.

Opinnäytetyön tarkoituksena ja tutkimusongelmana on selvittää, millä keinoin esimies voisi tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Aihe tuli Alkon kehitysjohtajalta Marja Aholta. Opinnäytetyö liittyy Alkon johtamisjärjestelmän kehittämisen suunnitteluun. Tarkoituksena on kehittää johtamisjärjestelmä, joka huomioi yksilöllisen työhön sitoutumisen ja motivoitumisen mahdollisimman hyvin. (M. Aho, henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2010.) Kehittämiseen liittyy useita opinnäytetöitä ja projekteja. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä keinoin esimies voi tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Toisena tavoitteena on kehittää uusi toimintamalli, käytännöllinen muistilista aiheesta ja saada siitä konkreettinen työväline esimiehille. Tämän opinnäytetyön kautta luodaan taustatietoa isompaan kokonaisuuteen.

Tutkimusongelmaa ja aihetta lähestytään teoreettisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Teoriaosa käsittelee henkilöstöjohtamista, työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta sekä työhyvinvointia. Aiheen ulkopuolelle on rajattu viestinnän teoria. Päälähteinä ovat Riitta Hyppäsen, Pauli Juutin ja Antti Vuorelan, Juhani Kauhasen, Jori Leskelän, Leenamaija Otalan ja Guy Ahosen, Riitta Viitalan sekä Pentti Sydänmaanlakan teokset.

Opinnäytetyössä on tehty seuraavat rajaukset. Maantieteellisesti opinnäytetyö on rajattu koskemaan Lohjan kahta, Vihdin Nummelan ja Inkoon myymälöitä. Nämä myymälät valikoitui-
vat, koska tutkimuksen tekijä toimii Lohjan Citymarketin ja Inkoon Alkojen myymäläpäällikkönä. Lohjan Lohjantähden myymälään tuli oma myymäläpäällikkö toukokuussa 2010. Se oli

aikaisemmin tutkimuksen tekijän ns. kakkosmyymälä. Vihdin Nummelan myymälä edustaa isompaa myymälää ja sinne tuli uusi myymäläpäällikkö kesäkuun alussa 2010. Aikaisempi myymäläpäällikkö oli toiminut virassaan hyvin pitkään. Nämä seikat luovat kyseisistä myymälöistä varsin mielenkiintoista tietoa siitä, mitkä ovat esimiehen vaikutukset toimintaan.

1.3 Aikaisemmat hankkeet aihealueesta

Opinnäytetyö liittyy Alkon johtamisjärjestelmän kehittämisen suunnitteluun. Tämä opinnäytetyö on siten osa Alkossa toteutettavaa useamman opinnäytetyön kokonaisuutta. Kokonaisuus muodostuu seuraavista opinnäytetöistä:

- Korrelaatioanalyysi: Esimiestyön laatu/myymälätiimin sitoutuminen/asiakastutkimuksen tulokset
- Mitkä tekijät mahdollistavat hyvän myymälätiimin kehittymisen huippusuoriutujaksi?
- Ketjuviestintä henkilöstön sitoutumisen mahdollistajana
- Millä keinoin esimies voi tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta?
- Miten Alko on onnistunut toteuttamaan valitsemaansa strategiaa? EFQM-itsearviointi
- Palvelujohdon tulosseuranta. (M. Aho, henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2010.)

Näistä ei vielä ole tuloksia saatavilla.

Työntekijöiden sitoutumisesta ja motivoituneisuudesta on tehty useita tutkimuksia. Työssä viitataan Jyväskylän yliopiston Pro gradu -tutkielmaan Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tarkastelua alkoholijuomien erikoisliikeketjussa (Yli-Lahti 2007.)

1.4 Laurean LbD-pohjainen t&k-hanke

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistyö. Opinnäytetyössä käytetään Laurean Learning by Developing (LbD) toimintamallia. Yhteisöllisyys, avoimuus ja yhdessä tekemisen arvot korostuvat LbD-mallissa. LbD-mallia ei voida toteuttaa, jos näissä arvoissa ei onnistuta. (Kallioinen 2009, 13.) Kehittämispohjaisessa oppimisessa keskeistä on uuden tiedon tuottaminen ja välittäminen sekä soveltamisen tehokkuus ja laadukkuus. (Kallioinen 2009, 15.) Kehittämishankkeissa ja projekteissa lähtökohtana ovat yrityksiä aidot ilmiöt ja ongelmat. Oleellista projekteissa on löytää kyseisen projektin ydinilmiöt ja avainkäsitteet. Oikeissa työelämäprojekteissa opiskelijat kehittyvät alansa osaajiksi. (Laurea 2009.) LbD vaiheet perustuvat autenttisuudelle, yhteistyölle, kokeilullisuudelle, luovuudelle ja tutkivalle lähestymistavalle. Autenttisuus perustuu sille, että projektit nousevat todellisista työelämän ongelmista. (Raj 2007, 20-24.) Tämä opinnäytetyö perustuu todelliseen tutkimustehtävään.

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistyö. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 37) mukaan, jos on tarkoituksena tuottaa yritykselle kehittämissuhteita, lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on suositeltavin lähestymistapa, kun kyseessä on nykyajan ilmiö tosielämän yhteydessä. (Yin 2003, 1.)

Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 135) mukaan tapaustutkimuksessa aineiston keräämisessä käytetään useita metodeja. Opinnäytetyön aineistoa kerätään kyselyllä, haastattelulla ja dokumentteja tutkien. Metodologiana on kvalitatiivinen tutkimus. Hirsijärven ym. (2009, 161) mukaan kvalitatiivinen tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen tutkimukseen. Kyselyssä ja haastatteluissa on avoimia kysymyksiä uuden tiedon tai toisen työntekijän erilaisien näkemysten ilmitulon vuoksi. Tutkija työskentelee samassa yhtiössä, joten voi ”sokeutua” erilaisille kysymyksille.

1.5 Käsitteet

Työssä tutkitaan esimiehen keinoja tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Opinnäytetyön käsitteitä ovat esimiestyö, työhön sitoutuminen, työmotivaatio sekä työhyvinvointi.

Esimiestyö on toimintaa, jolla esimies tukee alaisiaan saavuttamaan asetetut tavoitteet. Esimiestyöhön sisältyy toiminnan suuntaaminen, kehitystyö, olosuhteiden luominen, resurssien varmistaminen, ilmapiirin luominen, alaisen motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin tukeminen. Oman esimerkin, käytyjen keskustelujen sisällön ja kielenkäytön sekä toimintatapojen kautta esimiehet luovat organisaatiokulttuuria. (Viitala & Jylhä 2006, 254-255.)

Työelämässä sitoutuminen kertoo siitä, miten työntekijä kokee työyhteisön osana elämäänsä ja itsensä osana tätä yhteisöä. (Viitala 2003, 162.)

Sitoutuminen näkyy Viitalan (2003, 162) mukaan kolmena piirteenä työntekijän käyttäytymisessä:

- Miten paljon työntekijä on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen toimenkuvansa?
- Yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymisenä ja halukkuutena toteuttaa niitä.
- Haluna säilyä organisaation jäsenenä.

Työsuhteen pituudella on merkitystä sitoutumisessa. Pätkätyöläisten sitoutuminen yritykseen on vähäisempää kuin ydinhenkilöstön. Asiakaspalvelutehtävissä tästä voi syntyä ongelma. Suuri joukko henkilöstöä ei sitoudu yrityksen tavoitteisiin ja kehittämiseen, tämä heijastuu helposti asiakkaalle asti toiminnan laadun heikentymisenä. (Viitala 2003, 163.)

Työntekijöiden motivaatio ohjaa tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Kuinka innokkaasti työntekijä suuntaa voimavarojaan tavoitteita kohti riippuu motivaation määrästä. Motivointuneet ja sitoutuneet työntekijät ponnistelevat parempiin suorituksiin ja saavuttavat parempaa tulosta. (Hyppänen 2007, 128.)

Leskelän (2002, 20) mukaan motivaatiojohtamisen tärkeimpiä työkaluja johtajalla on ihmistuntemus ja siinä kehittyminen. Motivaatiojohtaminen tarkoittaa sitä, että työntekijät saadaan toimimaan halutulla tavalla, koska he itse haluavat toimia näin. (Leskelä 2002, 42.) Esimiehen suuri haaste on luoda myönteinen työilmapiiri. Tätä ennen on perusedellytyksien oltava kunnossa. Näitä perustarpeita tyydytetään palkalla, luontaiseduilla, fyysisillä työolosuhteilla sekä organisaation toimintapolitiikalla ja hallinnolla. Henkilökohtaisen johtamisen perusajatus on kohdella ihmisiä ihmisinä. Esimies sitoutuu henkilökohtaisesti alaisiinsa. On osoitettava aitoa kiinnostusta alaisista ja heille tärkeistä asioista. (Leskelä 2002, 43-44.)

Yrityksen menestys ja henkinen pääoma perustuu henkilöstön osaamiseen, hyvinvointiin ja keskinäiseen luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Organisoinnilla ja johtamisella vaikutetaan henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvointi käsitteenä pitää sisällään työjärjestelyjen selkeyden, yhteiset pelisäännöt, yhteistyön ja vuorovaikutuksen laadun sekä toiminnan arvioinnin. (Viitala & Jylhä 2006, 243.)

1.6 Raportin rakenne

Opinnäytetyö jakautuu kuuteen pääluukuun. Ensimmäisessä luvussa on kuvattu työn tausta, tarkoitus, kehittämishanke sekä tärkeimmät käsitteet. Toinen luku kuvaa Alko Oy:tä yrityksenä, sekä myymäläpäällikön ja myyjän toimenkuvia. Kolmannessa luvussa rakennetaan teoreettinen viitekehys kehittämishankkeelle. Neljännessä luvussa kuvataan kehittämishanketta. Viidennessä luvussa vedetään kehittämishanke yhteen. Kuudennessa päätäntöluvussa käsitellään opinnäytetyötä opiskelijan näkökulmasta sekä itsearviointi työstä.

2 Kohdeorganisaatio Alko Oy

Työelämälähtöisen, tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää taustaorganisaatio Alkon esimiesvalmiuksia ja henkilöstön työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Opinnäytetyö liittyy Alkon johtamisjärjestelmän kehittämisen suunnitteluun. Tässä luvussa esitellään kohdeorganisaatio Alko Oy yleensä. Sitten kuvataan henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö Alko Oy:ssä. Lopussa tarkastellaan myyjien työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta Alkossa.

2.1 Yleistä

Alko Oy:n tehtävänä on alkoholijuomien vähittäismyynti yksinoikeudella, poikkeuksena enintään 4,7 tilavuusprosenttia sisältävät käymisteitse valmistetut juomat sekä miedot tilaviinit. Alkoholilaki ja -asetukset määräävät Alkon toimintaa. Alkoholista aiheutuvien yhteiskunnallisten, sosiaalisten ja terveydellisten haittojen ehkäisy on alkoholilain tarkoituksena. (Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuuraportti 2009.) "Alko on valtion kokonaan omistama osakeyhtiö, joka kuuluu sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalaan ja valvontaan" (Alkon vuosikertomus 2009). Alkolla oli vuoden 2009 lopussa 346 myymälää ja 121 tilauspalvelupistettä, jotka takaavat laillisen alkoholin saamisen kaikkialla Suomessa (Alkon vuosikertomus 2009).

Alkon visiona on olla "Vastuullinen ja palveleva, Suomen paras vähittäiskauppa". Missioksi on määritelty "Alkoholijuomien vastuullinen myynti tasapainossa hyvän asiakaspalvelun ja taloudellisen tehokkuuden kanssa". (Alkon Strategia 2009). Strategiana on "Alkon tavoitteena on olla vuonna 2012 niin vastuulliselta toiminnaltaan kuin asiakaspalvelultaankin Suomen paras vähittäiskauppa. Toiminnan jatkuva kehittäminen edellyttää aktiivista sidosryhmäyhteistyötä, asiantuntemuksen syventämistä, henkilöstön sitoutuneisuuden ja osaamisen varmistamista sekä toiminnallista että taloudellista tehokkuutta" (Alkon vuosikertomus 2009, 3).

2.2 Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö Alko Oy:ssä

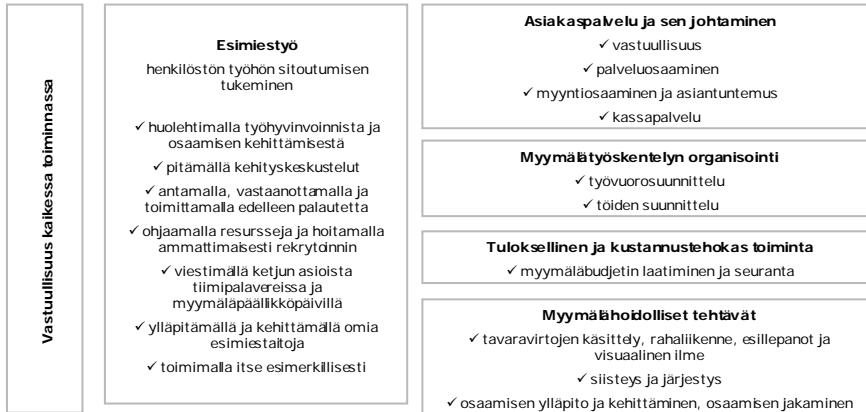
Henkilöstöjohtamisen tavoitteena Alko Oy:ssä on luoda edellytykset työssä suoriutumiseen ja kehittymiseen ja tätä kautta toteuttaa yhtiön strategiaa. Laadukkaan asiakaspalvelun, vastuullisen ja tehokkaan toiminnan turvaaminen taataan hyvällä esimiestoiminnalla, jolla varmistetaan henkilöstön määrän ja laadullisen osaamisen riittävyys. Työhyvinvointia, toimivia ja turvallisia työolosuhteita edistetään osaamisen, toiminnan ja työyhteisön kehittämällä. (Alkon vuosikertomus 2009, 24.)

Esimiesten toimintaa mitataan vuosittaisella esimieskyselyllä, josta esimiehet saavat palautetta toiminnastaan alaisilta ja omalta esimieheltään. Henkilöstötutkimus mittaa henkilöstön sitoutuneisuutta sekä tyytyväisyyttä työskentelyolosuhteiden toimivuutta, esimiestyötä, ja yhtiön toimintaa kohtaan. (Alkon vuosikertomus 2009, 25-26.) Näistä kahdesta tutkimuksesta esimiehet saavat tietoa toiminnastaan sekä mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota toimintaa kehitettäessä.



MYYMÄLÄPÄÄLLIKKÖ

PAIKKAKUNNAN PARHAAN, VASTUULLI SIMMAN JA PALVELEVIIMMAN VÄHITTÄISKAUPAN MYYMÄLÄPÄÄLLIKKÖ



8.9.2010

Kuvio 1: Myymäläpäällikön toimenkuva (Alvari 2010)

Alkolaisen esimiehen tehtäväkuva on hyvin moninainen. Esimiehen työhön kuuluu myös suorittava työ myymälän tiimissä sekä laadukkaan asiakaspalvelun takaaminen asiakkaille. On tärkeää ottaa aikaa esimiestyölle. Silloin kun on myymälätiloissa suorittamassa asiakaspalvelua, täytyy muistaa keskittyä tähän ja asettaa omalla esimerkillä taso sille tasolle, mille haluaa myymälän asiakaspalvelun ylettyvän. Silloin, kun on aika miettiä toimintatapoja tai tehdä esimerkiksi työvuorosuunnittelua, se tulee tehdä niin sanotusti budjetoidulla esimiesajalla ja ottaa asiakaspalveluun myyjä siksi aikaa. Ei tule tehdä esimiestehtäviä niin sanotusti oman tehtävän ohessa, vaan muistaa, että esimiestyö on itselle se tärkein tehtävä.

2.3 Myyjien työhön sitoutuminen ja motivoituneisuus kohdeyrityksessä

Alkon vakinaisista myyjistä kolme neljäsosaa on osa-aikaisia. Yli 70 prosenttia myyjistä on naisia. (Alkon vuosikertomus 2009, 24.)

Myymälöissä järjestetään noin 8 kertaa vuodessa tiimipalavereita, joissa toimintaa suunnitellaan yhdessä henkilöstön kanssa. Nämä ovat myös tärkeitä tiedonvälityksen kanavia. Esimiehen tehtävänä on käydä kaikkien alaistensa kanssa tavoite- ja kehityskeskustelu, joissa käsitellään työn tavoitteita sekä osaamisen kehittämistarpeita. (Alkon vuosikertomus 2009, 25-26.)

Työelämässä sitoutuminen kertoo siitä, miten ihminen kokee työyhteisönsä osaksi omaa elämänsä. Työ itsessään luo sitoutuneisuutta, sekä työn itsenäisyys. Tunnesiteellä yritykseen sitoutunut työntekijä on tyytyväinen ja tuottava. (Viitala 2003, 162-163.) Vaikka toiminta on ketjuohjattua Alkossa, myymälän sisäisiä toimintatapoja suunnitellaan yhdessä henkilöstön kanssa. Perinteisesti alkolaiset olivat vahvasti oma ryhmänsä. Sitoutuminen oli suurta yhtiötä kohtaan. Suuret muutokset toimintaympäristössä ja tähän sopeutuminen ovat näkyneet hiljalleen murentuvina henkilöstöetuina myymäläverkostossa. Pitkään talossa olleiden ja uusien työntekijöiden välinen epätasa-arvo henkilöstöetujen suhteen heikentää yhteishenkeä myymäläverkostossa. Henkilöstötutkimuksen mukaan henkilöstön sitoutuneisuus on noussut samalle tasolle kuin yrityksissä keskimäärin, kuitenkin se on alempi kuin kaupan alan yrityksissä keskimäärin. (Alkon vuosikertomus 2009, 26.)



MYYJÄ

PAIKKAKUNNAN PARAS, VASTUULLISIN JA PALVELEVIN MYYJÄ			
Vastuullisuus kaikessa toiminnassa	Palveluosaaminen <ul style="list-style-type: none"> ✓ saapuvan asiakkaan huomiointi ✓ alkutervehdys ja avun tarjoaminen ✓ ystävällisyys ja kohteliaisuus ✓ oma-aloitteisuus ja innostuneisuus ✓ ymmärrettävyys ja selkeys 	Myyntiosaaminen <ul style="list-style-type: none"> ✓ tarvekartoitus ✓ asiantuntemus ruoka- ja juomakulttuurista ✓ suositusten tekeminen ✓ lisäpalvelu ✓ palvelutilanteen päättäminen 	Kassapalvelu <ul style="list-style-type: none"> ✓ alkutervehdys kassalla ✓ kassapalvelun sujuvuus ✓ lopputervehdys ja ostopäätöksen vahvistaminen
	Vastuullinen myynninvalvonta <ul style="list-style-type: none"> ✓ ikäraja-, päihtymys- ja välitsepäilykontrollit 		
	Myyjähoitolliset tehtävät <ul style="list-style-type: none"> ✓ tavaravirtojen käsittely, rahaliikenne, esillepanot ja visuaalinen ilme ✓ siisteys ja järjestys ✓ osaamisen ylläpito ja kehittäminen, osaamisen jakaminen 		
	Myyjätiimin jäsen <ul style="list-style-type: none"> ✓ ammattitilaisuus, vuorovaikutteisuus, aktiivisuus, avoimuus ✓ palautteen antaminen, vastaanottaminen ja välittäminen edelleen (asiakaspalautteen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä) ✓ omasta hyvinvoinnista huolehtiminen 		

8.9.2010

Kuvio 2: Myyjän toimenkuva (Alvari 2010)

Työntekijän täytyy ymmärtää oma tehtävänsä, jotta hän voi suoriutua tehtävästään hyvin. Esimiehen apuvälineeksi on tehty myyjän toimenkuva- kaavio, jota esimies voi hyödyntää esimerkiksi kehityskeskustelussa jäsentäessä myyjän tehtävää. Viitalan (2003, 162) mukaan motivaatiota voi heikentää liian vaativat tai vähäpätöiset tehtävät. Alkossa myyjän toimenkuva on laaja. Jokainen voi omien kykyjensä puitteissa kehittää itseään. Tavoitteena myymälöissä on, että jokainen osaa tehdä melkein kaikkia tehtäviä. Jokainen päivä on erilainen, ja mahdollisuus työnkiertoon myymälän sisällä on kaikilla. Motivaatio työtä ja tavoitteita

kohtaan on kohdallaan, kun työntekijä kokee tehtävänsä kohtaavan omat henkilökohtaiset tavoitteet ja kyvyt.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä keinoin esimies voi tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Toisena tavoitteena on kehittää uusi toimintamalli, käytännöllinen muistilista aiheesta ja saada siitä konkreettinen työväline esimiehille. Alko Oy:n muuttunut toimintakulttuuri byrokraattisesta toiminnasta kohti asiakasystävällistä tehokasta toimintaa, tekee tutkimuksesta mielenkiintoisen. Mikä merkitys pitkään talossa olleiden paremmilla henkilöstöeduilla on verrattuna uusien alkolaisten intoon suhteessa sitoutuneisuuden ja motivoituneisuuden. Tutkimuksen tekijä on toiminut Alko Oy:ssä esimiehenä kuusi vuotta. Tätä ennen hän toimi myyjänä noin kolme vuotta. Hän on työskennellyt Länsi-Suomen, Lapin ja Uudenmaan alueiden myymälöissä. Tämä luo tutkimuksen tekemiselle laajan käytännön näkökulman kehitettäviin asioihin.

3 Teoreettinen viitekehys: Esimiestyö ja sitouttaminen asiakaslähtöisessä organisaatiossa

Tässä luvussa rakennetaan opinnäytetyönä tehtävälle tutkimukselliselle kehittämishankkeelle teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyön kohdeilmionä on henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö. Työn tarkoituksena ja tutkimusongelmana on selvittää, millä keinoin esimies voisi tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Tutkimusongelmaa ja aihetta lähestytään teoreettisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Teoriaosa käsittelee henkilöstöjohtamista, työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta sekä työhyvinvointia.

Tämä luku jakaantuu kuuteen alalukuun. Asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on koulutusohjelman päälähtökohta ja se kuvastaa Alkon toimintaa. Esimiestoiminnan teoria antaa hyvän perustan opinnäytetyölle. Sen sisällä käsitellään valmentavaa esimiestyötä, kehityskeskusteluja, palavereita ja esimiestyön muita välineitä. Sitoutuminen ja työntekijän sitouttaminen käsitellään yhtenä kokonaisuutena. Motivaatio ja työntekijöiden motivointi sekä moderni työn imun käsite määritellään luvussa. Työhyvinvointi on omana alalukunaan. Lopuksi on yhteenveto. Näistä asioista muodostuu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

3.1 Asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöinen toimintamalli

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa Ala-Mutkan ja Talvelan (2005, 16) mukaan organisaation kaikkea toimintaa, joka juontuu yrityksen asiakkaista ja markkinoista. Asiakaslähtöisyys on otettava koko yrityksen tavaksi toimia saavuttaakseen oikeaa lisäarvoa asiakkaille. Opinnäytetyön taustayrityksen Alko Oy:n toiminnoissa asiakaslähtöisyys on kaiken toiminnan perusta. Esimerkiksi myymälätasolla työvuorosunnittelun lähtökohtana ovat asiakasvirrat ja niihin oikein mitoitettu ja laadullisesti tasokas asiakaspalveluhenkilöstö.

Hannuksen (2004, 307) mukaan yrityksen liiketoimintamalliin sisältyy asiakkuudet, tuotteet ja palvelut, ansaintamallit ja yhtenäinen tapa toimia. Ala-Mutkan ja Talvelan (2005, 16) mukaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on malli, johon on kuvattu yrityksen liiketoimintalogiikka johdettuna markkinoista ja asiakkaista. Yrityksen strategiassa määritellään asiakashallinnan tavoitetila ja toimintatavat miten siihen päästään. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin edellytyksenä on se, että yrityksen strategia jäsennetään niin, että työntekijät suuntaavat kaiken toiminnan oikeisiin asiakkaisiin oikeilla panoksilla koko toimintaketjussa. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 21.)

Asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin sisältyy Ala-Mutkan ja Talvelan (2005, 22-25) mukaan kuusi osa-aluetta: asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja tietoteknologia, strategian seuranta ja ohjaus, markkina- ja asiakastuntemus. Asiakasstrategiassa määritellään yrityksen asiakassegmentit. Asiakasstrategiaan sisällytetään eri segmenttien erilaiset kokonaispalvelupaketit. Asiakasstrategia tuodaan käytäntöön toimintamalleilla. Niissä kuvataan kuinka eri asiakassegmenttejä palvellaan. Toimintamalli kuvaa tavan toimia kyseisen segmentin kanssa. Yrityksen koko arvoketju arvioidaan asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa. Yrityksen liiketoimintaprosessit muodostuvat oikeista tavara- ja rahavirroista ja asiakaspalvelutilanteista. Asiakashallinnan olennaisena osana ovat tiedonhallinta ja tietoteknologia. Tiedonhallintaan sisältyy tiedon kerääminen ja muokkaaminen asiakaspalvelun hyödyksi. Tietoteknologia tuo asiakaspalvelijan käyttöön tiedon, jota hän työssään tarvitsee. Strategian seuranta ja ohjaus kertoo miten yritys toteuttaa uutta strategiaa. Rakenteelliset ohjausjärjestelmät ohjaavat asiakaspalvelua valitun strategian suuntaan. Näitä keinoja ovat muun muassa asiakassegmentit, toimintamallit ja käsittemallit. Asiakasstrategian perustana on markkina- ja asiakastuntemus. Toiminnan uudelleen suuntaaminen asiakaspalvelun suuntaan vaatii jämäkkää esimiestyötä.

Vahva ja vakiintunut kulttuuri palvelun ja asiakaskeskeisyyden alueilla ovat merkityksellisiä palveluyrityksessä. Asiakkaiden käyttäytymistä ei voi vakioda niin kuin teollisessa tuotannossa. Eteen tulee erilaisia tilanteita, joissa työntekijöillä on oltava vahva kulttuuri, jonka pohjalta toimitaan. Palvelulähtöinen strategia muodostuu työntekijöille käytännöksi yrityksen kulttuurin avulla. Ilmapiirin ollessa palvelukeskeinen se heijastuu asiakasrajapintaan asti. Työntekijöiden keskinäinen ilmapiiri ja asiakkaiden kokemus palvelun laatu ovat linkittyneet toisiinsa. (Grönroos 2009, 481.)

Opinnäytetyön taustayritys Alko Oy:n päätehtävä on alkoholijuomien vähittäismyynti, joten asiakaslähtöisyys on koko yrityksen strategian lähtökohta. Kaikki toiminta suuntautuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen vastuullisuus huomioiden. Yrityksen asiakasryhmät on jaettu erilaisiin asiakassegmentteihin, ja muun muassa yritysasiakkaille on oma yrityspalveluun eri-

koistunut yksikkönsä. Toimintaa mitataan myymälöissä esimerkiksi mystery shopping- haamuasiakkaiden avulla. Tästä esimies saa hyvää taustatukea kokonaisvaltaisen asiakaspalveluprosessin kehittämiseen. Vähittäiskaupan puolella on tärkeää panostaa asiakkaalle tuotettavaan lisäarvoon. Esimerkiksi pienillä tarjoiluvinkeillä voi saada asiakkaan positiivisesti yllättyneeksi.

3.2 Esimiestyö

Laadukas esimiestyö on yrityksen ja työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää. Hyvällä esimiestyöllä luodaan perusta liiketoiminnan menestymiselle, sekä henkilöstön hyvinvoinnille. Huonolla esimiestyöllä heikennetään yrityksen liiketoimintaa sekä henkilöstön viihtyvyyttä, joka heijastuu lopulta asiakaspalveluun.

3.2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Yrityksen ihmisjärjestelmän hankintaa, motivoimista, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista kutsutaan henkilöstövoimavarojen johtamiseksi (Kauhanen 2004, 14.) Johtajuuden alue, joka toteutuu johtajan ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa yrityksen kaikilla tasoilla, käytetään nimitystä esimiestyö. Vaikka ylimmän johdon rooli osaamisen johtamisessa on keskeistä, toiminta muuttuu käytännöksi vasta kunkin yksikön esimiehen roolin vaikutuksesta. Lähesimies on tarpeeksi lähellä suorittamaan tarvittavia toimenpiteitä ja käymään keskusteluja silloin, kun niihin on tarvetta. (Viitala 2004, 297-299.) Toiminnan suuntaaminen ja kehittäminen, suotuisien olosuhteiden järjestäminen, riittävien resurssien varmistaminen, ilmapiirin luominen, osaamisen ja hyvinvoinnin varmistaminen kuuluvat esimiehen tehtäviin. (Viitala & Jylhä 2006, 254.) Esimiesosaaminen on ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan johtamista. Sillä luodaan tasapaino tehokkuuden ja hyvinvoinnin välille. (Hyppänen 2007, 22.)

Esimies varmistaa yksikkönsä resurssien ja olosuhteiden riittävydestä. Esimiehen on tärkeää näyttää esimerkkiä. Esimiehen oma motivaatio ja sitoutuminen johtamistehtävään ovat olennaisia asioita. Esimiestehtävän onnistuminen ja siinä kehittyminen ovat riippuvaisia esimiehen motivaatiosta esimiestehtävää kohtaan. Se mitä esimies sanoo ja tekee, koetaan työyhteisössä tärkeäksi ja siihen panostetaan. (Viitala 2004, 323-324.)

Oikean suunnan selkiyttäminen työyhteisössä tapahtuu keskustelemalla. Esimies voi käyttää apunaan erilaisia välineitä auttamaan tiimiään ymmärtämään asioita, kuten palaverieita, seurantajärjestelmiä, ilmoitustauluja, tiedotteita. Kaikki viestinnän kanavat ovat apukeinoja esimiehille. (Viitala 2004, 315.) Työntekijöiden työn tukeminen on esimiehen keskeisimpiä tehtäviä ja se vaikuttaa menestymiseen esimiehenä. (Juuti & Vuorela 2002, 13.)

Tunneäly on esimiehen tärkein työväline. Ratkaisevasti työyhteisön tulokseen vaikuttavat keskinäiset vuorovaikutustaidot ja -suhteet. On tärkeää oppia tukemaan työntekijän tunteita ja käyttää eri toimintamalleja erilaisissa tilanteissa ja olosuhteissa. Ei voi vain käskää työntekijää olemaan luova ja innovatiivinen. (Ojala & Ahonen 2005, 121.) Interpersoonallinen älykyys tarkoittaa ”kykyä ymmärtää muita yksilöitä - heidän motiivejaan, käyttäytymistään ja niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä - sekä kykyyn toimia yhteistyössä muiden kanssa” (Viitala 2004, 119). Henkilöstön hyvinvointia tukeva ja hyvä esimies on keskustelevalta ja työntekijöiden mielipiteitä kuunteleva. Työntekijä on sitoutunut, motivoitunut ja idearikas, kun hän pääsee osalliseksi kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2002, 19.)

Esimies itse on yksi johtamistyön työkalu. Kykenevä esimies luo työntekijään avoimen suhteen, joka hyödyttää molempia osapuolia. Esimies omalla suhtautumisellaan työntekijään vaikuttaa hänen tekemäänsä työpanokseen. Esimiesasemassa toimivan on hyvä opetella löytämään ja näkemään ihmisten hyvät puolet, jos ajattelee ja kohtelee työntekijää vaikka laiskaksi, hän todennäköisesti aistii sen ja negatiivinen kierre on valmis. Positiivisuus ruokkii hyvän kierrettä. Oikeanlaisten puitteiden tarjoaminen mielekkäälle elämälle ja positiivisen ajattelun kirkastaminen ovat asioita, joissa esimies voi usein olla avuksi työntekijälle. (Juuti & Vuorela 2002, 89-93.)

Todellisella ihmisten johtajalla on kyky inspiroida ja motivoida alaisiaan kohti tavoiteltavia tavoitteita. Ihmisten johtaminen tapahtuu yhteistyöllä. Todellista yhteistyötä syntyy, kun esimies antaa vastuuta tiimilleen. Tällöin syntyy todellista vuorovaikutusta ja yhteistä päätösten tekemistä. (Dubrin 2001, 3.)

Alko Oy:ssä esimies on osa myymälän tiimiä ja työtehtäviin kuuluvat suorittava työ myymälässä sekä henkilöstöjohtaminen. Esimiehen täytyy ottaa aikaa esimiestyölle, jotta voi kehittää toimintaa. Asiakaspalvelutehtävissä toimiessaan on tärkeää keskittyä asiakaspalvelutyöhön, koska esimies asettaa toiminnallaan tason myymälän asiakaspalvelun laadulle. Myymälätiimit ovat tiiviitä yksiköitä, joissa henkilöstösuhteiden olisi toimittava laadukkaasti asiakaspalvelun takaamiseksi. Tunneälykäs esimies osaa johtaa tiimiään kohti laadukasta asiakaspalvelua.

3.2.2 Valmentava esimiestyö ja sen keinot

Osaamisen johtaminen pitäisi olla yrityksessä tiedostettua toimintaa. Yrityksen esimiesasemassa toimivat henkilöt pitäisi olla koulutettu osaamisen johtamiseen ja sen kuuluisi olla olennainen osa heidän työtehtäviään. Selkeä johtamisen kohteen määrittely suuntaa toiminnan oikeaan kohteeseen ja se tuottaa nopeastikin tuloksia ja oikeansuuntaista kehitystä. (Viitala 2004, 21-22.) Viitala (2004, 38) määrittelee osaamisen johtamisen ”systemaattista joh-

tamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa”.

Valmentava esimiestyö parhaimmillaan on työntekijän voimaantumista edistävää toimintaa, jossa esimies rohkaisee työntekijää ja motivoi uuden oppimiseen. Viitalan (2004, 311) mukaan valmentava esimies käytännössä; kouluttaa ja opastaa, viestii jatkuvasti päämääristä (sitouttaa työntekijöitä), jakaa tietoa, kehittää alaistensa taitoa, tunnistaa alaisten kehitystason, käy henkilöarviointikeskusteluja, arvioi ja antaa palautetta sekä palkitsee edistymisestä, suunnittelee kehittämishoelmia yhdessä alaistensa kanssa, tukee alaisiaan ammattitaidon kehittämisessä, tukee alaisiaan työssä ja sen kehittämisessä. (Viitala 2004, 311).

Valmentavassa esimiestyössä tärkeintä on kyky antaa palautetta. Virheistä ei rangaista vaan ne kohdataan arvokkaina oppimiskokemuksina. Negatiivista palautetta ei pidä antaa impulsiivisesti. Esimiehen omat tunteet pitää viilentyä ennen ohjaavaa palautetta, jotta voi antaa asiallista palautetta. Onnistumisista taas tulee antaa välitöntä spontaaniakin palautetta. (Viitala 2004, 311.)

Ihmisten kanssa luonnollisesti kommunikoivat esimiehet ovat hyviä valmentajia. Lähiesimiesten on helpompia toimia valmentavina esimiehinä kuin esimerkiksi yrityksen toimitusjohtajan. Valmentava esimiestyö tarvitsee kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista. Valmentavalla esimiestyöllä saadaan työntekijöitä toimimaan ja kehittämään heidän vahvuuksiaan. Johtamisjärjestelmien kehittämisessä pitää ottaa enemmän huomiota valmentavaan esimiestyöhön. (Dubrin 2001, 283-285.)

Hyvä valmentava esimies on inhimillinen esimies. Valmentava johtaja on samalla ihmisten johtaja (leader) ja hän luo työntekijöihin turvallisuuden tunteen. Hyvä valmentava esimies antaa runsaasti neuvoja positiiviseen sävyyn sekä on runsas palautteen antaja. (Bell 2002, 21-22.)

3.2.2.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on ennalta suunniteltu ja hyvin valmisteltu luottamuksellinen keskustelu alaisen ja esimiehen välillä. Kehityskeskustelut ovat yksittäisen työntekijän ohjauksen väline ja parhaimmillaan ne auttavat yrityksen kehittämissuunnittelua. (Viitala 2004, 267.) Käytännössä kehityskeskusteluun tulisi liittää henkilökohtaisen tason osaamiskartoitus. Kartoituksen tulee määritellä ne avainosaamiset, jotka tehtävän suorittaminen vaatii. Esimiehen tulee arvioinnissaan olla motivoiva eikä lannistava. (Viitala 2004, 163.) Kunnollinen ja hyödyttävä kehityskeskustelu on aito ja elämyksellinen tilanne molemmille (Juuti & Vuorela 2002, 109.)

Kehityskeskustelussa tulisi käydä työntekijän työnkuva läpi. Tulisi miettiä työntekijän vahvuuksia ja työtehtäviä. Esimiesten tulisi miettiä omaa tiimiään ja sen mukaan toteuttaa työnkuvia yksikössään parhaalla mahdollisella tavalla. (Viitala 2004, 236.) Työntekijän yksi sisäisen motivaation lähde on henkilökohtainen kasvu ja itsensä kehittäminen. Kehityskeskustelussa on mahdollisuus saada selville työntekijöiden haluja ja mahdollisuutta kehittymiseen. Voidaan tarvittaessa laajentaa työntekijän toimenkuvaa. (Hyppänen 2007, 137.)

Esimiehen yksi väline sitouttaa työntekijöitä, on heidän kuunteleminen. Kehityskeskustelu on oikea paikka kuunnella työntekijän ajatuksia. Työntekijän ollessa tyytymätön työyhteisön tilanteeseen, taustalla voi olla monenlaisia tekijöitä. Esimiehen täytyy pysähtyä kuuntelemaan työntekijää, ja selvittää mistä tyytymättömyys on peräisin. Kuunteleminen tuo työntekijöille tunteen siitä, että esimies on kiinnostunut heidän asioistaan. Esimies pystyy vaikuttamaan työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon kuuntelemalla työntekijän ajatuksia kehityskeskustelussa. asiat täytyy kuitenkin oikeasti ottaa huomioon ja kehittää toimintaa palautteen suunnalta. (Greenberg & Baron 2003, 166-168.)

3.2.2.2 Palaverit

Palaverien hyödyllisyys on suoraan verrannollinen siihen kuinka avoimia ne ovat. Palaverit luovat työyhteisöön pelisääntöjä, selkeyttä ja toiminnan suuntaamista oikeisiin kohteisiin silloin, kun asioita käsitellään yhdessä. Työntekijät tietävät, että palaveri on yhteisten asioiden käsittelyä varten. (Viitala 2004, 278-279.)

Esimiehen tulee mahdollistaa työntekijöille valmistautua palaveriin tiedottamalla asiasta etukäteen. Esimerkiksi voi laittaa paperin ilmoitustaululle, johon jokainen voi laittaa käsiteltäviä asioita. Työntekijöiden valtuuttaminen esimerkiksi palaverin vetäjäksi vuorollaan tuo yhtenäisyyden tunnetta ja halua ratkaista ja kehittää työyhteisöä yhdessä. (Juuti & Vuorela 2002, 115-117.)

3.2.2.3 Esimiehen muut välineet

Muita työn organisoimisen keinoja ovat työnkierto, työn laajentaminen ja rikastaminen, työajan ja työpaikan määrittely ja täsmentäminen. Työnkierrolla saadaan vaihtelevuutta päivän tehtäviin. Työn laajentaminen tapahtuu yhdistämällä pienempiä työkokonaisuuksia yhteen. Työn rikastaminen tapahtuu koulutuksen kautta. Työn rikastamista on muun muassa esimiehen tehtävien valtuuttamista työntekijöille. Työaika on merkittävä asia. Toisaalta se tarkoittaa esimerkiksi liukuvaa työaikaa, mutta esimerkiksi palvelualoilla esimerkiksi halukkuutta sunnuntai työskentelyyn. Työpaikalla tarkoitetaan työn fyysistä toimipaikkaa. Etätönn mahdollisuus on nykyään useimmilla aloilla mahdollista. Yrityksen tarjoamien työvälineiden täytyy

olla kunnossa ja nykyaikaisia. Työmotivaatiota syö tehdä työtä huonoilla työvälineillä. (Kauhanen 2004, 53-58.)

3.2.3 Esimiehen muistilista

Esimiestyössä muistettavia asioita ovat Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen (2004, 241-242) mukaan; Tiimi tarvitsee esimiestä. Esimiestehtävä on muistettava ja otettava vakavasti silloinkin, kun tekee rinnalla asiakastyötä. Johdonmukaisuus on tärkeää silloinkin, kun on johdon ja työntekijöiden välissä. Viestintä on oltava samanlaista työntekijöille ja johdolle. On oltava rehellinen. Perustehtävä on oltava yksiköllä selkeästi mielessä. Yrityksen strategia on ymmärrettävä, jotta voi ohjata yksikön toimimaan strategian mukaisesti. Tee strategiasta johdetut yksikön toimenpiteet selkeiksi tavoitteiksi. Viesti selkeästi ja runsaasti. Käytä viestinnässä palaverieita, henkilökohtaisia keskusteluja, sähköisesti ja päivittäisessä työssä. Saa ja anna palautetta. Kehu henkilöstöä hyvistä suorituksista ja anna korjaavaa palautetta rehellisesti kohdistuen palaute tekemiseen. Älä salli työpaikkakiusaamista. Hankaliin tilanteisiin pitää puuttua heti. Ota osaa koko yrityksen kehittämiseen. Ota kantaa erityisesti yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Kehitä näitä työvälineitä. Vastuuta johtamista ja luo tätä kautta uusia johtajia. Anna mahdollisuuksia kehittyä. Laajenna työntekijöitten osaamista myös koko yrityksen saataville. Huomaa rekrytoinnista kyvykkäät tulevat esimiehet ja kehitä heidän osaamistaan. Huomioi työhyvinvointi ja ihmisten jaksaminen. Keskustele palaverissa tai yksilön jaksamisen kohdalla kasvokkain tilanteesta. Sinun tehtävä on varmistaa, että työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä. Pidä huolta itsestäsi. Huolehdi henkisestä ja fyysisestä tasapainosta. Tunne itsesi ja henkilökohtaiset arvosi ja toimi niiden mukaan. Kehitä itseäsi ihmisenä.

Pentti Sydänmaanlakka (2004, 50) on koonnut tiimijohtamisen erityisiä osaamisia asiakeskeisen johtamisen ja ihmiskeskeisen johtamisen kannalta. Asiakeskeinen johtaminen tiimeissä muodostuu seuraavista asioista; tarkoitus ja tavoitteet ovat selvät, roolit ja vastualueet ovat selvät, asiat käsitellään tehokkaasti, ongelmat ratkaistaan, toiminta on suunnitelmallista, viestintä ja tiedonjako ovat riittävää, toimintaprosessit ovat selkeitä, osaaminen varmistetaan, toimiva johtaminen, toiminta on tuloksellista.

Ihmiskeskeinen johtaminen tiimeissä muodostuu seuraavista asioista; yhteistyö on toimivaa, motivaatio ja sitoutuminen ovat kohdallaan, vuorovaikutustaidot ovat hyvät, yksilöitä kunnioitetaan, jatkuva oppiminen varmistetaan, tiimin itseohjautuvuus onnistuu, toisista välitetään, ilmapiiri on avoin ja rakentava, palautteen antaminen ja saaminen on normaalia, halukkuus tiimin jäseneksi on yleistä.

Alkossa on esimiesten koulutusta kehitetty ihmisten johtamisen suuntaan. Asioiden johtaminen on hyvällä mallilla ja ihmisläheinen valmentava ote on nykypäivän johtamiskulttuuria Alko Oy:ssä. Esimerkiksi henkilökohtaisen palvelupalautteen antamiseen on kiinnitetty huomiota. Alko Oy:ssä käydään tavoitekeskustelut keväällä ja kehityskeskustelut syksyllä. Jokaisen alaisen kanssa käydään keskustelut. Myymäläpalavereita pidetään noin kahdeksan kappaletta vuodessa. Monessa myymälässä on tavoitteena laaja osaamistaso. Tällöin työnkierto on mahdollista, kun kaikki osaavat tehdä vaadittavia tehtäviä. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että työssä tarvittavat välineet ovat kunnossa.

3.3 Sitoutuminen ja työntekijän sitouttaminen

Työntekijöiden sitoutuminen työhön ja yritykseen ovat erittäin tärkeitä jatkuvuuden kannalta. On yrityksen etu pitää tavoitteisiin sitoutuneet osaavat ihmiset yrityksessä. Yrityksellä on monia keinoja mahdollistaa työntekijöiden sitoutuminen. Kuitenkin työntekijän tunneperäinen sitoutuminen tapahtuu vain silloin, kun hänen omat arvot kohtaavat yrityksen arvot.

”Sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä” (Lämsä & Hautala 2004, 92). Työntekijän suhde työntekoon tarkoittaa sitoutumista. Sitoutunut työntekijä tulee mielellään töihin, kantaa vastuunsa työstä ja sen kehittamisestä. Sitoutunut työntekijä työskentelee tehokkaasti ja hän tuntee innostusta työstään. Työntekijän sitoutumisen kohteita on monia. Tehtävä, yritys, ihmiset tai asiakkaat voivat olla sitoutumisen kohteita. (Lämsä & Hautala 2004, 92.) Huonolla esimiestyöllä estetään sitoutuminen itse työhön, itsensä kehittämiseen, sillä voi olla myös negatiivinen vaikutus työn ilon ja onnistumisen tunteeseen. (Ojala & Ahonen 2005, 172.)

Jatkuvuusperusteisessa sitoutumisessa työntekijä haluaa tehdä jatkuvasti töitä. Työntekijä kokee työn tekemisen mielekkäämmäksi kuin tekemättömyyden. Työntekijä arvioi työn mielekkyyttä seurausten näkökulmasta. Normatiivinen sitoutuminen perustuu normeihin, sääntöihin ja ohjeisiin. Työntekijä suorittaa työnsä ahkerasti. Normatiivinen sitoutuminen kuuluu velvollisuusetiikkaan. Työ koetaan velvollisuutena joka suoritetaan hyvin. Tunneperäinen sitoutuminen liittyy työntekijän arvoihin ja tunteisiin. Hän kokee työn tekemisen arvokkaaksi. Syvintä sitoutumista on tunneperäinen sitoutuminen. Äärimmillään työntekijä kokee työnsä elämäntehtäväksi. (Lämsä & Hautala 2004, 93-94.)

Pakkoon perustuva sitoutuminen on silloin, kun työntekijällä ei ole muita vaihtoehtoja. Palkkioperusteisessa sitoutumisessa työntekijä sitoutuu, kun on mahdollisuus palkkioihin. Näitä ovat aineelliset, sosiaaliset ja psykologiset tekijät. Välineellinen sitoutuminen tapahtuu, kun työntekijä odottaa saavansa vaikka arvostetun työpaikan tai hyvän palkan. Luottamusperusteinen sitoutuminen käsittää moraaliset ja tunneperäiset motiivit. Ihminen kokee velvollisuus-

dekseen työn suorittamisen ja työn kehittämisen. Yritys on velvollinen vastineeksi tarjoamaan oikeudenmukaisen palkkauksen, hyvän työyhteisön ja tasapuolisen kohtelun. Ihmisen ollessa kiintynyt työhönsä hän on luovempi ja tehokkaampi. (Lämsä & Hautala 2004, 95-96.)

Työntekijän luottamuksen kautta sitouttaminen edellyttää Lämsän ja Hautalan (2004, 96-97) mukaan seuraavia asioita; Arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys. Yrityksen ja työntekijän arvot ja tavoitteet kohtaavat. Toimintaperiaatteiden ja -tapojen johdonmukaisuus. Yrityksessä tavoitellaan johdonmukaisuutta, työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Periaatteita muutettaessa keskustellaan ja tiedotetaan riittävästi. Lupaukset lunastetaan. Osallistuminen ja keskustelun avoimuus. Työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan ja henkilöstö otetaan mukaan kehittämistyöhön. Kriittinen keskustelu sallitaan ilman rangaistuksen pelkoa. Välittämisen ja turvallisuuden tunne. Työntekijöitä ei kohdella vain välineinä tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän tuntee olevansa arvokas jäsen työyhteisössä. Työntekijä luottaa saavansa apua ja tukea tarvittaessa. Osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet. Työntekijä tietää ja tuntee osaavansa ja hänen panostaan arvostetaan. Työntekijä voi käyttää osaamistaan ja kehittää ammattitaitoaan. Oma työ on hallinnan alla. (Lämsä & Hautala 2004, 96-97.)

Yrityksen etua ajavat vain ne osaavat ja tietotaitoa omaavat työntekijät, jotka ovat sitoutuneita työhönsä ja yrityksen kehittämiseen (Juuti & Vuorela 2002, 151.) Työntekijät eivät sitoudu yrityksen visioon jos heidän henkilökohtaiset arvot eivät vastaa yrityksen visiota (Viitala 2004, 43.)

Työntekijä sitoutuu yritykseen, kun hän pääsee osalliseksi ongelmien ratkaisuun tai työyhteisön kehittämiseen. Työn laajentaminen, rikastaminen ja isompien tehtäväkokonaisuuksien muodostaminen ovat sitouttamisen keinoja. Tarkoituksena sitouttamisessa on työntekijöiden oma-aloitteellisuuden ja innostuneisuuden lisääminen. (Juuti & Vuorela 2002, 149.)

Kiteytettynä työntekijän sitoutuminen yritykseen näkyy Hyppäsen (2007, 143) mukaan seuraavissa toiminnoissa:

- Kuinka paljon hän tekee yrityksen eteen asioita, jotka ylittävät hänen tehtävänsä?
- Kuinka omiksi hän tunnistaa yrityksen arvot ja tavoitteet?
- Kuinka paljon hän on valmis ponnistelemaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden eteen?
- Kuinka kauan hän pysyy yrityksen palveluksessa?

Yritys ei voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatiotekijöihin ja tätä kautta sitoutumiseen. Esimies luo tälle puitteet työyhteisössä. Esimiehen sitouttamiskeinoja ovat työjärjestelyjen, vaikutusmahdollisuuksien, kehittymismahdollisuuksien, palkitsemisen ja sujuvan vuorovaikutuksen varmistaminen. (Hyppänen 2007, 144.) Tunneälykkäät esimiehet sallivat erilaiset tun-

teet työpaikalla. He osaavat jopa hyödyntää erilaisia tunteita tavoitteiden asettamisessa ja päätöksenteossa. Ihmiset sitoutuvat tavoitteisiin paljon paremmin, jos niissä on mukana tunteisiin vetoava elementti eikä vain pelkkiä numeroita. (Ojala & Ahonen 2005, 126.)

Määräaikainen työsuhde voi verottaa työntekijän sitoutumista yritykseen. Huolehtiminen tulevaisuudesta vie sitoutuneisuutta vaikka olisi kuinka korkea työmotivaatio. Työntekijä ei sitoudu yritykseen, sen sijaan hän kerryttää omaa ammattitaitoaan. (Viitala 2004, 246.)

Mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä vähemmän on odotettavissa, että hän irtisanoutuisi. Sitoutuneella työntekijällä on vähemmän sairaus poissaolemisia, kuin sitoutumattomalla työntekijällä. Sitoutunut työntekijä on valmiimpi tekemään uhrauksia työnsä eteen. Kokoaikaiset työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä kuin satunnaisesti työtä tekevät työntekijät. Esimiehen keinoja sitouttaa työntekijöitä ovat; työn tekeminen mielenkiintoiseksi ja vastuun jakaminen, yrityksen tulokseen sidottu palkitseminen, rekrytoitaessa selvítettävä ihmisen henkilökohtaisten arvojen ja yrityksen arvojen kohtaaminen, kuuntelemalla työntekijöitä. (Greenberg & Baron 2003, 164-166.)

Valmentavalla esimiestyöllä vaikutetaan työntekijöiden sitoutumiseen. Valmentava esimies pyrkii yhteistyöllä saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Tämä luo työntekijöille sitoutumista yhteistyöhön. Tällöin pyritään saavuttamaan uusia toimintamalleja, eikä pyritä pitämään väkisin kiinni vanhoista toimintatavoista. (Dubrin 2001, 285.)

Sitoutumisessa työntekijän ja yrityksen arvojen täytyy kohdata. Alko Oy:ssä arvolupauksia päivitettäessä henkilöstö sai hyvin laajasti ottaa kantaa kehitystyöhön. Palautetta sai antaa sisäisen Intranetin välityksellä. Lähiesimies voi vaikuttaa Alkossa työntekijöiden sitoutumiseen esimerkiksi työjärjestelyiden ja sujuvan vuorovaikutuksen kautta. Esimies työskentelee lähellä alaisiaan Alkossa, joten tunneälykäs esimies voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen merkittävästi. Opinnäytetyössä kartoitetaan myyjä työhön sitouttavia tekijöitä.

3.4 Motivaatio ja työntekijöiden motivointi

Motivaatio työtä kohtaan on erittäin tärkeää asiakaspalveluyrityksessä. Työntekijästä kuvastuu onko hän sydämellään mukana työssä. Hyppänen (2007, 128) mukaan "motivaatio saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä." Työntekijä ponnistelee tavoitteisiin pääsemiseksi, jos hänellä on siihen motivaatiota ja kiinnostusta. Motivoitunut työntekijä ylittää parempiin työsuorituksiin ja koko yritys saa tätä kautta parempaa tulosta. (Hyppänen 2007, 128.)

3.4.1 Työmotivaatio

Osallistavassa johtamisessa toimintaa suunnitellaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Tällä saavutetaan motivaatiota ja sitoutumista, sillä osallistuminen päätöksentekoon kasvattaa työntekijöiden motivoituneisuutta. (Hyppänen 2007, 29.) Työntekijän osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja motivaatiosta. Asenne muodostuu työntekijän arvostuksista ja motivaatio tuo toimintaan suuntaa ja voimaa. Molemmat auttavat työntekijää siinä, kuinka työntekijä käyttää omia tietojaan ja taitojaan työtehtävissä. (Viitala 2004, 115.) Sisäinen motivaatio on pitkäkestoista ja se tulee siitä, kun ihminen kokee työn omakseen (Juuti & Vuorela 2002, 67.) Motivaatioon vaikuttaa työntekijän sisäiset tarpeet ja ulkopuoliset ympäristötekijät esimerkiksi palkkiojärjestelmät ja työ itsessään. (Lämsä & Hautala 2004, 80.)

Frederick Herzberg (1959) esitti mallin joka jakaa työmotivaation kahtia. Tyytyväisyystekijät lisäävät motivaatiota ja tyytymättömyystekijät heikentävät motivaatiota. Tyytyväisyystekijät ovat: " tunnustus työstä, saavutukset työstä, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, ylennys, vastuu, työ sinänsä". Tyytymättömyystekijät ovat: " yrityspolitiikka ja hallinto, henkilösuhteet esimieheen, henkilösuhteet työtovereihin, työskentelyolosuhteet, palkka ja status, työturvallisuus". (Lämsä & Hautala 2004, 84.) Motivaatiotekijät eli tyytyväisyystekijät lisäävät tyytyväisyyttä, joten niiden onnistuessa motivaatio kasvaa. Hygieniatekijät eli tyytymättömyystekijät vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon, jos ne on hoidettu huonosti. Vaikka ne olisi kunnossa, se ei nosta motivaatiota vaan tilanne on neutraali. Ihannetilanteessa molemmat puolet ovat tasapainossa ja työtyytyväisyys on korkea. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Työmotivaatiosta on useita teorioita. J. Stacy Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriassa työntekijä vertaa työpanoksensa suhdetta saatuun palkkioon ja vertaa sitä tietämiensä ihmisten vastaaviin ansioihin tai aikaisempaan omaansa. Jos oikeudenmukaisuus ei työntekijän mielestä ole kohdallaan, hän alkaa toimia sen suuntaisesti. Victor H. Vroom (1964) on kehittänyt odotusarvoteorian, jossa työpanokseen käytettävä motivaation määrä on verrannollinen saatavan palkkion odotusarvoon. Jos työntekijä näkee esimerkiksi ylennyksen olevan seurausta hyvästä työpanoksesta, hänen motivaation määrä on suurempi. Edwin Locken (1968) päämääräteorian mukaan työntekijän päämäärät vaikuttavat työmotivaatioon. Työntekijän arvot, tarpeet ja tunteet vaikuttavat siihen, kuinka kovasti työntekijä työskentelee päämäärien saavuttamiseksi. Päämääräteorian mukaan työntekijöille täytyy asettaa selvät tavoitteet, jos he ovat itse vaikuttaneet asetettuihin tavoitteisiin, seuraa korkea työmotivaatio. (Lämsä & Hautala 2004, 87-89.) Työntekijä käyttää 20-30 prosenttia kyvyistään säilyttääkseen työpaikkansa. Motivoitunut työntekijä antaa kyvyistään 80-90 prosenttia yrityksen käyttöön. (Lämsä & Hautala 2004, 90.)

Otalan ja Ahosen (2005, 125-126) mukaan toiveikkaat ihmiset ovat hyviä motivoitumaan, he tuntevat itsensä päteviksi suoriutumaan ongelmatilanteista, he vakuuttavat vaikeissa tilanteissa itselleen, että asiat hoituvat, he ovat joustavia kohdatakseen tavoitetta uudella tavalla tai kokonaan uudesta näkökulmasta. He kykenevät jakamaan vaikeat tehtävät, pienempiin käsiteltäviin osiin. Tämän päivän jatkuvasti muuttuvassa työelämässä toiveikkaat ihmiset pärjäävät paremmin kuin jatkuvasti pessimistisellä asenteella varustautunut työntekijä. (Ojala & Ahonen 2005, 126.)

Työntekijöiden osaamista pitäisi tukea tavalla, jolla työntekijän autonomiaa, kompetenssia ja läheisyyden tarvetta kunnioitetaan. Kompetenssin tarve muodostuu työntekijän tarpeesta osata ja pärjätä työssään sekä saada arvostusta. Autonomian tarve tarkoittaa sitä, että työntekijällä on tarve saada itse vaikuttaa ainakin joiltain osin itseään koskeviin valintoihin. Läheisyyden tarve on sitä, että työntekijä on hyväksytty jäsen työyhteisössään. Nämä kolme tarvetta muodostavat työntekijän motivaation työtä kohtaan. Positiivinen palaute vahvistaa kompetenssin tunnetta ja tätä kautta lisää motivaatiota. (Viitala 2004, 143-144.)

Yrityksen palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä motivoituu työntekoon ja oman ammattitaidon kerryttämiseen. Palkka on yksi motivoinnin väline. Tunne palkan oikeudenmukaisuudesta on kuitenkin tärkeämpi kriteeri motivoinnissa. Kun työntekijä tuntee epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa, hän ei sitoudu yritykseen eikä se motivoi työhön. Yritys saa työntekijöiden toiminnan suuntautumaan niihin kohteisiin joista palkitaan. Palkitsemisen yhteydessä annettava palaute on suurin motivaation vaikutin. (Viitala 2004, 248.) Yrityksen on helppo saavuttaa tavoitteensa, kun työntekijät ovat motivoituneita. Silloin, kun palkkaus on tasapainossa työn vaativuuden kanssa, yrityksen on helpompi motivoida työntekijöitensä. (Kauhanen 2004, 112.)

Esimiestehtävässä toimivalla pitää yhtenä motivoivana tekijänä itsellä olla vallan käytön motiivi. Ilman tätä motivoivaa tekijää, on vaikeaa vaikuttaa toisiin. Sosiaalinen vallan motiivi ajaa ihmisten johtajaa oikeaan suuntaan. Esimies pyrkii tällöin saavuttamaan yrityksen tavoitteet, eikä hän käytä valtaa manipuloidakseen työntekijöitä. Sosiaalisen vallan motivoiva esimies sallii asiantuntijatyöntekijöiden mielipiteet ympärillään. Esimiehiä monesti motivoi tehtäväänsä korkea työmoraali. Kun esimiehellä on korkea työmoraali, hän pitää tavoitteita tavoittelemisen arvoisina, ja osaa johtaa tiimiään oikeaan suuntaan. Esimiehen pitää olla myös sitkeyttä hoitaa esimiestehtäviä. Tämä auttaa esimiestä johtamaan tiimiään vaikeidenkin asioiden yli. (Dubrin 2001, 42-44.)

Motivaatio on tärkeää, koska se suuntaa työntekijöiden käyttäytymistä ja asenteita. Esimiehen on oltava perillä työntekijöitä motivoivista asioista ymmärtääkseen työntekijän käyttäytymistä. Työmotivaation käsite on vaikea, koska siihen liittyy työntekijöiden inhimillisiä ja

yrityksen sisäisiä tekijöitä. Inhimillisiä tekijöitä ovat esimerkiksi erot suorituskyvyssä, asenteiden eroavaisuudet ja henkilökohtaiset arvot. Yritystekijöitä ovat yrityksen sisäiset käytännöt, työroolien ja välineiden kehittäminen, työroolien selkeys, oppiminen ja yhteistyö työpaikalla. Työntekijän henkilökohtaiset motivaatiotekijät eivät aina kohtaa yrityksen tarjoamia motivaatiotekijöitä. (Stevens 2005, 90.) Tiedonvälityksellä ja tehokkaalla palautteenannolla voi esimies merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen. Esimiehen täytyy tunnistaa yksilöllisesti alaisiaan motivoivat tekijät. (Stredwick 2006, 211.)

Monissa yrityksissä työmotivaatio on aliarvostetussa tilassa. Se vaikuttaa saavuttavissa olevaan tulokseen, joten motivaation kohottaminen pitäisi olla esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Motivaatio työtä kohtaan on työntekijöiden ajatuksien ja tunteiden saamista suuntautumaan kohti tavoitetta. Hyvä motivaatio tehtävää kohtaan luo menestystä. (McManus 2006, 5.)

3.4.2 Motivaation johtaminen

Valtuutuksen ovat tärkeitä työntekijöille. Kuitenkin he tarvitsevat hyvää esimiestyötä, tukijärjestelmiä, tekniikkaa ja tietoja. Kouluttaminen on tärkeää, jotta työntekijöillä on tarvittavat taidot suoriutua tehtävästään. Työntekijät ovat motivoituneita, kun heillä on ajattelun vapaus, analysoinnin oikeus, valtuus tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti. Heillä täytyy olla selkeät tehtävät ja tieto toimia valtuuksiensa kanssa. (Grönroos 2009, 241.) Esimiehen motivointitaito on hyvin tärkeää. Tulee korostaa yrityksen perustehtävän tärkeyttä. Esimiehen tulee varmistaa osaamisen, tiedon saannin ja valtuuksien riittävyttä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 55.)

Motivaation johtaminen on Leskelän (2002, 42) mukaan sitä, että " ihmiset saadaan tekemään mitä halutaan, milloin halutaan ja miten halutaan, koska he haluavat tehdä sen." Esimiehen tulisi olla tietoinen työntekijöiden taustoista, sitoumuksista ja haaveista. Eli olla kiinnostunut alaisistaan, jotta voi optimoida yhteistyötä yksikössään. Tietäessään ihmisten henkilökohtaisista arvoista esimies huomaa, kuka tarvitsee henkistä kannustusta ja kiitosta ja kenelle pelkkä rahallinen korvaus tuo tyydytystä. Joillekin ryhmään kuulumisen tarve on tärkein motivaatiotekijä. Silloin, kun esimies vaistoaa jokaisen yksilöllisiä tarpeita, hän osaa käsitellä työntekijöitä yksilöinä. Yksilöjohtaminen on tärkeää ihmisten johtamisessa. (Leskelä 2002, 42-43.) Motivoinnin kyky ja tiimityötaidot ovat esimiestehtävissä yhtä tärkeitä kuin osaaminen. Nykyään esimiehet ovat riippuvaisia henkilöstönsä osaamisesta ja sitoutuneisuudesta. Työntekijöihin tulee kiinnittää yhtä paljon huomiota kuin parhaisiin asiakkaisiin. (Hagemann 1991, 24.) Hyvän työyhteisön kannalta esimiestyössä on tärkeää oppia tunnistamaan motivaatioon vaikuttavat tekijät. (Hakonen ym. 2005, 57.)

Suurissa yrityksissä esimiehen vaikutusmahdollisuudet esimerkiksi palkkaukseen ovat pienet. Jos perustarpeiden tyydyttämisessä on puutteita, se saa aikaan tyytymättömyyttä. Hyvällä esimiestyöllä voi paikata tätä heikkoutta. Työntekijöiden motivaation kasvuun vaikuttaa työpaikan ilmapiiri. Esimiehen on kohdeltava työntekijöitään ihmisinä ja hänen on sitouduttava omiin työntekijöihinsä. Esimiehen ollessa innostunut työstä, voi hän tartuttaa saman innostuneisuuden ilmapiirin koko yhteisöön. (Leskelä 2002, 44-45.) Motivaatiota johtava esimies on osallistava, kannustava ja innostava esimies (Leskelä 2002, 125.)

Työntekijöitä motivoidaan huomioimalla ja antamalla positiivista palautetta työstä. Näillä keinoilla esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon positiivisesti. Huomion osoituksella on suuri motivoiva vaikutus, koska huomion tarve on ihmisen perustarve. Työntekijät haluavat tietää tekevänsä työtä, jolla on merkitystä. Huomionosoitus voi olla suullista, kirjallista tai palkkiona annettavaa palautetta. (Dubrin 2001, 279-281.)

3.4.3 Työn imu

Työntekijä haluaa laittaa kaikkensa peliin, kun työntekijälle tarjotaan sellaiset puitteet, että se on mahdollista. Silloin kun työntekijä motivoituu tehtävästä itse, on hänen työmotivaatio suurimmillaan. Psykologian professori Mihaly Csikszentmihalyi kuvaa työntekijöiden parasta suoritusmotivaation tilaa työn virtaukseksi eli flowksi. Työntekijä kokee työn imua silloin, kun hänen osaaminen kohtaa työn haasteet ja ne ovat kasvavassa suhteessa. Työn imu käsitteenä on positiivinen kierre. Työn imussa työntekijä saa positiivisia henkisiä tunteita, ja itse tekeminen luo motivaatiota, ilman ulkoisia palkkioita. Työn imussa työntekijä ylittää parhaimpaansa ja pyrkii kohti vaativampia haasteita sekä itsensä kehittäminen on tärkeää. Jatkuvassa virtaustilassa ihminen keskittyy ja haluaa antaa kaikkensa, eikä se tunnu vaikealta. Päivittäisissä rutiinitehtävissä on vaikeahkoa saada virtaustilaa aikaiseksi. Tällöin on tärkeää tukea työntekijöiden pienempiä onnistumisia ja esimerkiksi kohottaa yhteishenkeä vaikka työhyvinvointi tapahtumalla. Hetkellisen virtauskokemuksen voi aiheuttaa vaikka eläytyminen asiakastapahtumaan. Positiivisella palautteenannolla voi saada työntekijän tavoittelemaan kohti parempaa tulosta ja tämä voi tuottaa pysyvän virtaustilan. (Ojala & Ahonen 2005, 127-133.)

Työn imu edellytyksenä on työntekijän tunne tärkeydestä. Pakottamalla ei työn virtausta synny. Työn imu syntyy, kun on selkeä tavoite, säännöt, mittarit ja palaute. (Ojala & Ahonen 2005, 135.) Jos työssä on liikaa vaatimuksia, rutiinitehtäviä tai tavoitteet ovat epäselvät, voi luovuus jumiutua. Perusasioiden hallinta on lähtökohtana työn imussa. Esimiesten tulisi oppia käyttämään virtaustilan tuomia hyötyjä johtamistyössä. Tässä korostuu esimiesten tunneällyn käyttötaito. (Ojala & Ahonen 2005, 148-149.)

Flow -esimies saa tiiminsä suuntaamaan toimintansa kohti oikeita asioita ja saavuttamaan optimaalinen tulos. Flow - esimies on myös valmentava, valtuuttava esimies. Flow- esimies antaa tilaa asiantuntijoille toimia tehtävässään. Lähtökohtana on palkata sopivimmat työntekijät tehtävään. Esimiehen omasta persoonasta kumpuaa epävirallinen valta, joka ei ole pelkkää asemavaltaa. Ei voi käskää osajia motivoitumaan. Se nousee työntekijöiden sisältä. Kuuntelu ja mielipiteiden huomioiminen ei ole esimieheltä vallan poisantamista. Se on valtuuttamista, työn jakamista. Kun kaikki menee hyvin, flow- esimies antaa kunniaa tiimilleen. Huonojen tulosten aikaan esimies osaa tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti. Tämä luo sitoutumista tiimille. (Ojala & Ahonen 2005, 173-176.) Ojalan ja Ahosen mukaan (2005, 192) työntekijät haluavat esimiehen, ” johon voi luottaa, joka keskustelee ja kuuntelee, on luja muttei kova, lempeä, palvelualtis ja sydämeltään viisas valmentaja, joka auttaa tiimiään onnistumaan.” Tehokas esimies sopeutuu erilaisiin tilanteisiin. Osaava esimies osaa valita tilanteisiin sopivat työtavat. Hän voi antaa valtuudet työntekijöille ideoida sopivia toimintatapoja yhdessä. Tämä luo sitoutuneisuutta ja aiheuttaa työntekijöille tunnetta heidän tärkeydestä. (Dubrin 2001, 95.) Tämä luo edellytykset positiiviselle työn imulle.

Palkitsemisessa täytyy huomioida sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Palkalla voidaan tyytymättömyyttä poistaa hetkellisesti. Virtaustilan aikaansaamiseksi sisäiset motivaatiotekijät ovat tärkeämpiä. Näitä ovat itsensä kehittämisen mahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja hyvä työyhteisö. Osaamisen ja hyvinvointitavoitteiden tulisi ainakin osittain olla palkitsemisen perustana. (Ojala & Ahonen 2005, 182-183.) Työhyvinvoinnin tulisi olla asia, josta keskustellaan yrityksen kaikilla tasoilla. Työhyvinvoinnin mittareilla on vaikutusta myös liiketoiminnan muille tasoille. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii samanlaisia toimia kuin muukin kehittäminen. Tavoitteiden asettaminen, suunnitelma kehittämistoimenpiteistä, vastuuhenkilöiden määrittäminen ja tavoitteiden toteutumisen seuranta ovat tarpeellisia. (Ojala & Ahonen 2005, 190-191.)

Asiakaspalveluyrityksenä Alko Oy:lle on erittäin tärkeitä motivoituneet työntekijät. Työntekijän motivaatio työtä kohtaan heijastuu suoraan asiakkaille. Ketjuorganisaationa Alko Oy:ssä on valmiit toimintaohjeet lähes kaikkeen toimintaan. Esimiehen on helppo antaa valtuutuksia työntekijöille valmiiden ohjeiden puitteissa. Positiivisesta työn imusta on alettu puhua Alkossa. Työpäivät ovat hyvin vaihtelevia sisältäen kaikenlaisia tehtäviä. Positiivisia virtauskokemuksia voi saavuttaa esimerkiksi onnistuneesta asiakaspalvelutilanteesta. Opinnäytetyössä kartoitetaan myyjä työhön motivoivia tekijöitä.

3.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsittää sekä yksilön hyvinvointia, jokaisen työntekijän omaa vireystilaa ja tunnetta työyhteisön yhteisestä tilanteesta. Positiivisen energian vallitessa työyhteisössä, innostuneisuus ja sitoutuneisuus kasvavat. (Ojala & Ahonen 2005, 28.) Hyvä työhyvinvointi koostuu henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti hyvinvoivista työntekijöistä. (Juuti & Vuorela 2002, 64.) Esimiehen tulee työskennellä hyvän yhteishengen eteen. On pyrittävä korostamaan kokonaisuutta ja me-ajattelua. Tämä luo yhtenäisyyden tunnetta työyhteisöön. (Juuti & Vuorela 2002, 37.) Esimiehiltä odotetaan oikeudenmukaista ja johdonmukaista toimintaa. Työntekijöille on tärkeää tulla kuulluiksi ja omat vaikutusmahdollisuudet työyhteisön kehittämiseen. (Ojala 2003, 45.) Tärkeimpänä työhyvinvoinnin kehittämisessä on työntekijän lähityöyhteisö. Kaikkien tulee olla osallisena oman työyhteisönsä kehittämisessä. Työhyvinvointi koostuu kaikesta yhteistyöstä omalla työpaikalla. Työhyvinvointi koostuu työntekijöiden asenteesta itseään ja kanssaihmiä kohtaan. (Ojala 2003, 7.)

Innovatiivisuus yrityksessä vaatii ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämisen lisäksi työyhteisön, jossa erilaista osaamista osataan yhdistää ja jossa työntekijät ovat luovia ja he haluavat kehittää työtään. Osaamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen johtaa taloudelliseen menestykseen. Yrityksessä pitää asettaa tavoitteita ja kehittää mittareita osaamisen ja työhyvinvoinnin seuraamiseen. Ammattitaitoisella henkilökunnalla, jotka viihtyvät työssään luodaan hyvä pohja tehokkaille prosesseille. Prosessit takaavat asiakkaille kustannustehokkaasti ja laadukkaasti sen mitä he haluavat. Tyytyväiset asiakkaat tuovat tasaista tuloskehitystä. Usein yrityksissä, jos on laskusuhdanne, ensimmäiseksi karsitaan työhyvinvoinnin määrärahoista ja tällä toiminnalla vahvistetaan alamäkeä. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta tulevaisuuden taloudelliselle menestykselle. (Ojala & Ahonen 2005, 62-63.) Työyhteisön ilmapiiri on kaikkien työntekijöiden asia, mutta esimiehen tulee toimia siten, että se kehittyy oikeaan suuntaan. Esimies käytöksellään luo standardit käytökselle. (Viitala 2004, 317.)

Mielialoilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Tunteet muodostuvat henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä työntekijän kohtaamista tilanteista. Tunteet muodostuvat yksilökohtaisista kokemuksista. Tunteet vaikuttavat työntekijän työsuoritukseen suurestikin. Positiiviset työntekijät saavuttavat parempaa tulosta kuin negatiivisesti ajattelevat työntekijät. (Greenberg & Baron 2003, 116-117.) Työyhteisön ilmapiirin täytyisi olla avoin niin, että jokainen voi esimerkiksi sanoa, jos on huono päivä. Tällöin eivät muut työntekijät ajattele tilanteen johtuvan heistä. Negatiiviset tunteet purkautuvat näin ainakin osittain, eivätkä heijastu asiakaspalvelun laatuun.

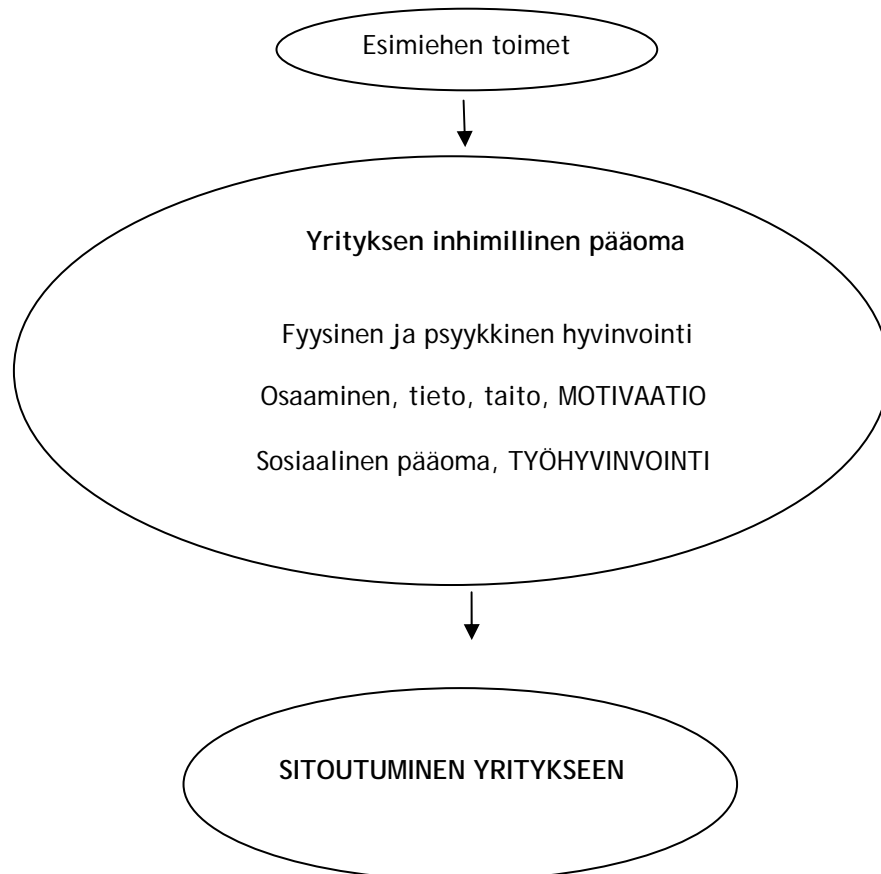
3.5.1 Työhyvinvoinnin puuttumisen riskit

Työuupumus on seurausta siitä, kun työntekijällä on tunne, ettei hallitse omaa työtään. Ihminen alkaa voida huonosti, kun osaaminen ei riitä. Syynä ja seurauksen työuupumiselle on ammattitaidon heikkeneminen. Osaamisen kehittämällä voidaan ehkäistä työuupumista. Osaamisen jakaminen kaikille ja yhteinen kehittäminen on mahdotonta huonossa työilmapiirissä. Huono yhteishenki saa parhaat osaajat hakeutumaan muualle. Sairauspoissaolojen kasvuun vaikuttaa huono esimiestyö. Huono esimies syö työntekijöiden motivaatiota ja työntekijät eivät sitoudu yritykseen ja sen asettamiin tavoitteisiin. Etevimmat työntekijät lähtevät eteenpäin ja jäljelle jäävät ajavat vain omaa etuaan. Tämä syö työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Huonolla esimiestyöllä on heikentävä vaikutus kaikkiin yrityksen osa-alueisiin. Työntekijöiden henkinen hyvinvointi laskee ja osaamista ei kehitetä. Rakennepääoma ei ole yhteydessä inhimilliseen pääomaan eikä kehitystä tapahdu. Huono esimies heikentää myös suhdettä pääomaan eli huonosti motivoituneet työntekijät eivät tuota laadukasta asiakaspalvelua. (Ojala & Ahonen 2005, 93-95.) Asiakkaalle ei välity palvelualttiutta, jos työyhteisöstä huokuu huono yhteishenki. Se näkyy heikentyvänä asiakastyytyväisyytenä, eikä se tue asiakaslähtöistä visiota. Puutteellinen työhyvinvointi on riski liiketoiminnalle. (Ojala 2003, 66.)

Työhyvinvointiin panostetaan Alko Oy:ssä muun muassa henkilöstön ruokailua tukemalla lounasetuna, työterveyshuollolla, kulttuuriseteleillä ja yhteisillä työhyvinvointitapahtumilla.

3.6 Yhteenveto ja viitekehys hankkeen toteutukselle

Edellä esitetyn pohjalta tässä kehittämishankkeen toteutuksessa voidaan rakentaa teoreettinen selitys ilmiölle seuraavasti (kuvio 3):



Kuvio 3: Henkisen pääoman komponentit, mukaeltu kuvio (Viitala 2004, 104)

Esimiehet voivat vaikuttaa omalta osaltaan yrityksen inhimillisen pääoman muodostumiseen. Pääasiana on henkilöstön osaaminen. Osaaminen ei riitä, jos mukana ei ole motivaatiota. Työntekijän motivaatio on sidonnainen työntekijän omaan hyvinvointiin ja yhteisöllisyyden tunteeseen. Sitoutuminen ja luottamuksellisuus täytyy muodostua työntekijöiden keskuudessa, jotta he haluavat jatkaa yhteisössä ja kehittää osaamistaan. (Viitala 2004, 105.) Inhimillisen pääoman arvo on iso, kun työntekijöiden osaamiseen ja suorituskäyttöön on panostettu. Edellytyksenä on, että yrityksen rakenne- ja johtamisessa eli muun muassa osaamisen hallinnassa, johtamisessa, henkilöstön hyvinvoinnissa ja työyhteisön hyvinvoinnissa on tehty järjestelmiä,

jotka ovat yhteydessä yrityksen inhimilliseen pääomaan. Muun muassa johtamismalli, ilmapiiri ja palkitsemisjärjestelmät ovat tällaisia järjestelmiä. (Ojala & Ahonen 2005, 90-91.)

Yrityksen on tärkeää huomioida kuinka lisätä osaavien työntekijöiden motivaatiota ja heidän tahtoa sitoutua organisaatioon. On myös tärkeää huolehtia, että sitoutuneiden työntekijöiden osaamistaso on organisaation vaatimusten tasolla. (Viitala 2004, 103.) Työntekijöiden sitoutuminen on motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja työsuorituksia parantava tekijä (Viitala 2004, 102.) Työntekijöiden osaaminen hyödyttää yritystä vain, jos työntekijä on motivoitunut käyttämään ja kehittämään osaamistaan ja sitoutuneita luovuttamaan osaamisensa yrityksen käyttöön (Viitala 2004, 103.)

Yrityksen inhimillinen pääoma muodostuu työntekijöiden osaamisesta, työhön motivoituneisuudesta ja sitoutuneisuudesta (Viitala 2005, 12.) Siihen sisältyy myös työntekijän psyykkinen ja henkinen hyvinvointi. Parhaimmillaan se luo työntekijöiden kykyä toimia yhdessä ja saavuttaa yksilön osaamisen ylittävää osaamista. (Viitala 2004, 99.)

Opinnäytetyön taustayrityksessä Alko Oy:ssä toiminta myymälätasolla tapahtuu tiimeissä. Ihmisten ja koko tiimin johtamistaidot korostuvat. Työyhteisötaitoja on harjoiteltu yhtiössä viime vuosina. Alko Oy:ssä on alettu puhumaan positiivisesta työn imusta ja sen tärkeydestä. Myymälöissä on kiinnitetty huomiota työntekijöiden osaamistasoon. Tarkoituksena on joustava työnkierto ja viihtyvyys työssä. Esimiestyöhön, työntekijöiden sitoutumiseen ja motivoimiseen sekä työyhteisöjen työhyvinvointiin on Alko Oy:ssä kiinnitetty huomiota. Tästä syystä on mielenkiintoista tutkimuksen avulla saada selkeyttä siitä, onko tehdyillä toimenpiteillä ollut vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen.

4 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus: Esimiehen keinot tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta

Tässä luvussa suoritetaan tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus lähtökohdista ja hanke-suunnitelmasta arviointiin. Hanke on toteutettu Laurean LbD-oppimismalliin (Kallioinen 2009, Raj 2007) ja Pelinin (2008) projektinhallinnan vaihemalliin pohjaten.

Työelämälähtöisen, tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää taustaorganisaation esimiesvalmiuksia ja henkilöstön työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Työn tarkoituksena ja tutkimusongelmana on selvittää, millä keinoin esimies voisi tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Tarkoituksena on kehittää johtamisjärjestelmä, joka huomioi yksilöllisen työhön sitoutumisen ja motivoitumisen mahdollisimman hyvin. (M. Aho, henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2010.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä keinoin esimies voi tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Toisena tavoitteena on kehittää uusi toimintamalli, käytännöllinen muistilista aiheesta ja saada siitä konkreettinen työväline esimiehille.

Alko Oy:ssä on vuonna 2010 käynnissä projekti, jonka tarkoituksena on johtamisjärjestelmän kehittäminen. Opinnäytetyö on projekti, joka sisältyy tähän suurempaan kehittämishankkeeseen. Pelin (2008, 33) määrittelee asian näin: "projekti on se työ, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi." Opinnäytetyö on luonteeltaan yrityksen sisäisen toiminnan kehittämisprojekti. Tahtotilana on saavuttaa kehitystä johtamisessa ja tehtävien tehokkuudessa. (Pelin 2008, 35.)

Ensimmäisenä projektissa tehdään projektisuunnitelma. Opinnäytetyön suunnitelmassa hahmoteltiin mitkä ovat tavoitteet ja kuinka niihin päästään ja millä resursseilla. Suunnitelmassa tutkitaan eri ratkaisuvaihtoehtojen soveltuvuus ja etsitään paras mahdollinen keino päästä tavoitteisiin. Suunnitelmassa mietitään projektiin osallistuvat henkilöt ja projektin toteutussuunnitelma. Suunnitelmassa aikataulutettiin opinnäytetyön tekeminen. (Pelin 2008, 85-86.)

Opinnäytetyö jaksotettiin ajallisesti peräkkäisiin vaiheisiin. Matkan varrella voi arvioida jatko-suunnitelmaa uudestaan jo saavutetun tiedon perusteella. Jokaisen vaiheen lopussa on syntynyt selkeä tuotos vaiheesta. (Pelin 2008, 99.)

Projektilla on aina loppunsa. Työ on valmis, kun opinnäytetyö on valmis. Alkon johtamisjärjestelmän kehittäminen jatkuu suurempana projektina. Tämä työ antaa tietoa suuremman päämäärään saavuttamiseksi. Projektin päättäminen lähtee osaprojektitasolta kohti pääprojektin päättämistä. (Pelin 2008, 355-356.)

4.1 Hankkeen lähtökohta ja hankesuunnitelma

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke Alko Oy:lle. Todellisten ongelmien ratkaisu tai uusien käytänteiden kehittäminen on tarkoituksena tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa. Ilmiötä ei vain kuvailta vaan kehitetään eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

4.1.1 Lähtökohtatilanne

Työntekijöiden sitoutuneisuus yritykseen ja motivoituneisuus työtä kohtaan ovat avainasioita tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Asiakaspalvelutehtävissä työmotivaatio näkyy työnteki-

jästä pitkälle, ja sillä voi olla kauaskantoisia seurauksia. Myymälän esimies toimii myymälässä hyvin lähellä työntekijöitä. Ei ole tarkemmin tutkittu mitkä ovat ne keinot, joilla esimies voi vaikuttaa työntekijöiden sisäisiin motivaatiotekijöihin. Alkossa on esimiestutkimuksen perusteella määritelty kuusi esimiehen tärkeintä ominaisuutta: " toiminta on oikeudenmukaista, antaa tunnustusta hyvästä työsuorituksesta, on helppo lähestyä, kuuntelee mielipiteitä ja näkemyksiä, ottaa mielellään vastaan palautetta ja hyödyntää sitä, varmistaa pelisääntöjen noudattamisen." (Alvari 2010.) Ovatko näistä johdetut tekijät esimiehen keinot vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?

Alkossa henkilökunnan sitoutuneisuutta mitataan vuosittaisen henkilöstötutkimuksen avulla. Tämän tutkimuksen suorittaa TNS Gallup. Tutkimuksessa mitataan työntekijöiden odotuksia, kokemuksia ja muita työhön liittyviä asioita. (Tns Gallup, 2009, 2.) Kohderyhmänä on Alkon henkilöstö. Tutkimus toteutetaan Web-kyselynä, kysely suoritettiin 17.8-7.9.2009 ja elokuussa 2010. Myymälän sähköpostiin tulee henkilöstömäärää vastaava määrä kysymyslinkkejä. Myymäläpäällikkö järjestää jokaiselle mahdollisuuden vastata kyselyyn. Myymäläkohtainen raportti tulee jokaiselle myymälälle, jossa on yli kuusi vastaajaa.

Sitoutuneisuuden indeksi muodostuu viidestä standardoidusta kysymyksestä, joita ovat

1. "yleinen tyytyväisyys työhön ja työpaikkaan
2. halukkuus suositella Alkoa työnantajana
3. halukkuus hakeutua uudelleen Alkoon työhön
4. arvio lähipiirissä olevien työtovereitten työmotivaatiosta
5. arvio Alkon saavutuksista ja liiketoiminnan tasosta." (TNS Gallup, 2009,3).

Lohjalla on kaksi Alkon myymälää. Lohjan Citymarketin sitoutuneisuusindeksi oli vuonna 2009 85, indeksi oli vuonna 2008 58. Lohjan Lohjantähden indeksi oli vuonna 2009 38, vuonna 2008 se oli 40. Vihdin Nummelan indeksi oli vuonna 2009 41, vuonna 2008 se oli 32. Inkoon myymälästä ei yhteenvetoa ole saatavilla, koska siellä työskentelee vain kaksi työntekijää. Uudemaan alueen sitoutuneisuuden indeksi oli vuonna 2009 60. Opinnäytetyössä vertaillaan näitä lähtökohtatilanteita, vuoden 2010 tehdyn henkilöstötutkimuksen tuloksiin.

Nämä sitoutuneisuuden vaihtelut ovat hyvin mielenkiintoisia, ja luovat pohjaa tutkimukselle, mitkä ovat keinot, joilla sitoutuneisuuden ja motivoituneisuuden pystytään vaikuttamaan. Kiinnostavaa on myös, mitkä ovat työhyvinvoinnin ja ilmapiirin vaikutukset sitoutuneisuuteen. Vaikuttavatko ylemmän johdon toimet sitoutumiseen ja myymälätason toimet motivoituneisuuden tai toisinpäin. Onko merkitystä uusien työntekijöiden osuudessa vastaajien joukossa? Myymäläpäällikön asenne kyselyä kohtaan ja aikaisemmin jo kyseiseen kyselyyn vastanneiden sen hetkinen mieliala tai rutiininomaiset vastaukset vaikuttavat kyselyn tulokseen. Myymälä-

päällikön tulosten käsittelyllä on merkitys myyjien vastaamiseen seuraavalla kerralla. Muuttuvatko kyseiset kehittämisen kohteet vuoden aikana?

4.1.2 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät

Työelämälähtöisen, tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää taustaorganisaation esimiesvalmiuksia ja henkilöstön työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä keinoin esimies voi tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Toisena tavoitteena on kehittää uusi toimintamalli, käytännöllinen muistilista aiheesta ja saada siitä konkreettinen työväline esimiehille. Osatavoitteena on ensin selvittää mitkä ovat ne asiat, jotka sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä.

Joulukuussa 2009 aloitettiin opinnäytetyön työstäminen opintotehtävien muodossa. Silloin oli selvillä opinnäytetyön taustayritys, ja aloitettiin taustayrityksen kuvaaminen. Helmikuussa 2010 tutkija tiedusteli mahdollista aihetta palvelujohtaja Kari Pennaselta. Hän osasi ohjata tutkijan kehitysjohtaja Marja Ahon puheille. Maaliskuussa aihe tuli Marja Aholta. Maaliskuun aikana kerättiin taustatietona työntekijöiltä heitä yritykseen sitovista ja työhön motivoivista tekijöistä. Huhtikuun ja elokuun välisenä aikana tutkija keskittyi teorian tietoon perehtymiseen. Syys- ja lokakuun aikana suoritettiin varsinainen tutkimus. Myymäläpäälliköille suoritetun kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa heidän näkemyksiään aiheesta ja saada tietoa mitä he ovat omilla myymälöissään tehneet sitouttamisen ja motivoimisen eteen. Myyjien kyselyn tarkoituksena oli saada selville heidän mielipiteitään sitouttavista ja motivoivista tekijöistä. Kehittämistoimenpiteiden testauksella Alkon Lohjan Citymarketin myymälässä tarkoituksena oli selvittää onko viestinnän ja valtuuttamisen keinoilla mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen. Tulokset analysoitiin lokakuun aikana. Tutkimus vietiin päätökseen marraskuussa 2010.

TEHTÄVÄ	AIKATAULU
Taustayrityksen kuvaus	Joulukuu 2009
Aihe	Maaliskuu 2010
Kysely myyjiltä kehityskeskustelun yhteydessä sitovista ja motivoivista tekijöistä työssä	Maaliskuu 2010
Teoriaan perehtyminen ja kirjoittaminen	Huhtikuu - Elokuu 2010
Kysely myymäläpäälliköille	5.10.2010
Kysely myyjille	8-13.10.2010
Kehitysjohtajan haastattelu	14.10.2010
Henkilöstötutkimuksen tulosten analysointi	Lokakuu 2010
Kehittämisvälineiden testaus myymälässä (työyhteisövihko ja vastualueet)	Syky 2010
Tulosten analysointi ja kirjaaminen	Lokakuu 2010
Päätäntö	Marraskuu 2010

Kuvio 4: Kehittämishankkeen aikataulu

4.1.3 Hankeorganisaatio, vastuut ja resursointi

Taustayrityksenä opinnäytetyöllä on Alko Oy. Opinnäytetyön tekijä tekee työn omalla vastuullaan. Kustannuksia työstä ei tule paljoakaan, koska kyselyt tehdään tutkijan toimesta paperikyselynä. Opinnäytetyön tekijä vastaa kaikista kustannuksista.

Opinnäytetyön liittyviä henkilöresursseja ovat tekijän, ohjaajien, haastateltavien ja kyselyyn osallistuvien ihmisten aika. Opinnäytetyön tekijä tekee työn omalla ajallaan. Haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden työaika on käytetty tutkimukseen vastaamiseen.

4.1.4 Riskit

Riskinä on tutkijan läheinen suhde taustaorganisaatioon. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt noin yhdeksän vuotta Alko Oy:ssä. Kysymyslomakkeeseen on tarkoitus laittaa avoimia kysymyksiä, jotta vältettäisiin liian yksipuolisia kysymyksiä, jos tutkija ei ole osannut huomioida kaikkia näkökulmia kysyttävään asiaan.

Riskinä on aiheen hengellisyys. On helppo selvittää mitkä asiat vaikuttavat sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen. On myös helppo keksiä esimiehen vaikutuskeinoja, kuten kehityskeskus-

telu ja palaverit. Saako aineistosta kasaan mitään uutta näkökulmaa aiheeseen ja saako aineiston analyysistä kasaan konkreettisen tuotoksen?

4.1.5 Laadunvarmistus

Kyselylomake esitellään muutamalla ihmisellä ennen kuin kysely suoritetaan. Kaikki opinnäytetyöhön liittyvä materiaali käy ohjaajan sisällöntarkastuksen läpi. Tutkimuksen laadullisuutta pyritään varmentamaan useiden eri tutkimusmenetelmien käytöllä.

4.2 Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut

Hanke toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimusotteena on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jota täydennetään kvantitatiivisella eli määrällisellä tulkinalla.

4.2.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yritykselle kehittämisehdotuksia. Lähestymistapana käytetään tällöin tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa painottuvat tutkittu tieto ilmiöstä. Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa tapaustutkimusta käytetään lähestymistapana, kun yrityksen tilanne halutaan selvittää perusteellisesti ja halutaan saada hankkeen kautta kehittämisehdotuksia. Usean eri tiedonhankkimismenetelmän käyttö rinnakkain on yleistä tapaustutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2009, 37-38.)

Perustana tapaustutkimuksessa on kerätä kattava ja monipuolinen aineisto ja kuvata ilmiö tai asia perusteellisesti (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10.) Kun kysytään kysymys miten tai miksi, on tapaustutkimus oikea lähestymistapa. Silloin, kun tutkijalla ei ole vaikutusta tilanteisiin ja keskitytään ajankohtaisiin ilmiöihin tosielämässä, puhutaan tapaustutkimuksesta. (Yin 2003, 1.) Tarkoituksena opinnäytetyössä on luoda Alko Oy:n esimiehille työväline työntekijöiden sitouttamiseen ja motivoimiseen. Ilmiönä eli tutkittavana tapauksena on Alko Oy:n esimiestyö.

Tapaustutkimuksen etuna on mahdollisuus käyttää monipuolisesti tiedonkeruumenetelmiä. Voidaan käyttää muun muassa haastatteluita, tarkkailua, dokumenttien tutkimista, kyselyitä. (Yin 2003, 8.) Tapaustutkimus voi olla mikä tahansa kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä (Yin 2003, 15.)

Tapaustutkimus edellä esitetyillä perusteluilla soveltuu tämän kehittämishankkeen tutkimusnäkökulmaksi ja päämenetelmäksi.

4.2.2 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, joka pyrkii selventämään ilmiötä syvällisesti. Tätä tuetaan kuitenkin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusotteella. Kehitysjohtajan haastattelu litteroidaan ja analysoidaan laadullisesti. Metsämuurosen (2008, 14) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelut ovat pääsääntöisesti avoimien kysymysten esittämistä tietyille haastateltavalle.

Puolistrukturoitu kyselylomake analysoidaan sekä laadullisesti, että määrällisesti. Päälähtökohtana on tehdä laadullinen tutkimus. Kyselyyn liitetään kvantitatiivinen mittaus. Tämä toimii laadullisen analyysin ryhtinä ja havainnollistaa päätelmiä. (Metsämuuronen 2008, 60.) Opinnäytetyössä laajemman määrällisen eli kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tulokset ovat perustana laadukkaalle eli kvalitatiivisille haastattelulle. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137.)

Yleistykseenä kvalitatiivinen tutkimus on yleensä tutkivaa ja kvantitatiivinen tutkimus kuvaavaa tutkimusta (Malhotra & Birks 2000, 157.) Hirsijärven ja Hurmeen (2001, 28) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä kutsutaan " monistrategiseksi tutkimukseksi."

4.2.3 Tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tekijä toimii Alko Oy:ssä myymäläpäällikkönä, tästä johtuen ei varmastikaan tulisi todenmukaisia vastauksia haastatellessa työntekijöitä esimiehen keinoista vaikuttaa sitoutuneisuuteen ja motivoituneisuuteen. Tästä syystä työntekijöille tehdään puolistrukturoitu kyselylomake. Tosiasioita voidaan lomakkeessa kysyä joko avoimina kysymyksinä tai monivalintatyypillisesti. Kysymys, jossa ensin on monivalintaosio ja vaihtoehtona muu, mikä ja avoin tila vastaukselle, on strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto. Tällä pyritään saamaan esille asioita, jotka eivät ole tulleet kyselyn laatijalle mieleen. (Hirsijärvi ym. 2009, 197-199.) Kyselyssä voidaan täysin avoimilla kysymyksillä saada laadullista tietoa. Tiedettäessä vastaajien olevan kiinnostuneita vastaamaan voidaan avoimia kysymyksiä käyttää. (Ojasalo ym. 2009, 117-119.) Myyjien ja myymäläpäällikköiden kyselyissä on paljon avoimia kysymyksiä uusien ajatusten esille tulemisen takia.

Uudenmaan alueen myymäläpäällikköpäivät pidettiin 4.-5.10.2010. Siellä suoritettiin myymäläpäälliköille puolistrukturoitu kysely, jossa kartoitettiin myymäläpäällikön tekemiä toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia myymälän työhyvinvointiin. Ositettu otanta tarkoittaa sitä, että tutkittava ryhmä edustaa kattavasti koko perusjoukkoa. (Ojasalo ym. 2009, 114.) Tutkittavien myymälöiden myyjät sekä Uudenmaan alueen myymäläpäälliköt edustavat kattavasti Suomen

Alkojen olosuhteita. Saatuja aineistoja verrattiin Alko Oy:ssä tehtyihin henkilöstötutkimuksen tuloksiin. Näitä tuloksia tutkitaan aikaisempiin ja nykyisiin sitoutumisindeksin lukuihin.

Teemahaastattelussa haastattelija on ennalta valikoinut aiheet, joista aikoo keskustella haastateltavan kanssa. Etuna on saada tutkittavan oma ääni kuulumaan. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu se, että haastattelutilanne syntyy vuorovaikutuksessa ja ihmisten tulkinnat ja merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47-48.) Puolistrukturoidussa haastattelussa Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kysymykset ovat ennalta laaditut ja kaikille samat mutta vastaukset ovat vapaat (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47.) Kehitysjohdajalle suoritettu haastattelu oli puolistrukturoitu yksilöhaastattelu, jossa vastausvaihtoehdot olivat avoimet. Keskusteleavuus säilytettiin haastattelun aikana ja lisäkysymyksiä esitettiin. Tavoitteena oli saada esille haastateltavan asennetta ja tunteita tutkimuksen aiheesta.

Kehittämismenetelmänä käytettiin tiimipalaverin yhteydessä aivorihtä (brainstorming). Menetelmällä saadaan ideoita esille ryhmässä. Ryhmässä haetaan uudenlaista lähestymistapaa kyseiseen ilmiöön. Ideat saavat virrata vapaasti ja niiden arviointi ei ole sallittu. Ideat kirjataan ja niitä pyritään yhdistelemään lopputulokseen pääsemiseksi. Ideoiden valintavaiheessa vetäjä jakaa puheenvuorot vuorotellen niin, että jokaisen mielipide tulee esille. (Ojasalo ym. 2009, 145-146.) Onnistuessaan aivorihtä saadaan ideoita, joita ei olisi löytynyt ilman vapaata ideointia (Malhotra & Birks 2000, 171.) Lohjan Citymarketin Alkon myyjien kanssa pidettiin kaksi aivorihtä tiimipalaverien yhteydessä, joissa ideoitiin teeman tiimoilta asiaa.

4.2.4 Hankkeen luotettavuuden varmistus

Reliabiliteetti kuvaa sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan eri kerroilla sama tulos. Reliabiliteetti kuvaa myös sitä, että kahdella eri tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 186.)

Tutkimuksen validius tarkoittaa sitä, että menetelmä on kuvannut tutkittavaa asiaa. Tapaustutkimus on ainutlaatuinen tilanne tutkittavassa ympäristössä, joten perinteiset laadun mittarit eivät sinällään sovellu. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta pystytään varmentamaan tuloksien tarkalla kuvauksella. Kaikki olosuhteet ja toiminnot ovat kerrottava selkeästi. Perustelut tehtäville tulkinnoille on kuvattava laajasti ja tarkasti. Validiteettia määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa voidaan varmentaa käyttämällä useita eri tutkimusmenetelmiä. (Hirsijärvi ym. 2009, 231-233.)

Hyvällä haastattelurungolla varmistetaan tutkimuksen laadukkuutta. Laadukkuutta voi varmentaa myös tilanteen sujuvuudella, varmistaa, että tekniset laitteet toimivat ja tilanne on

sujuva. Litterointi eli haastattelun auki kirjoittaminen on tehtävä välittömästi haastattelun tehtyään. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 184-185.)

Kehittämistyötä arvioidessa kiinnitetään huomiota Ojasalon ym. (2009, 47) mukaan kehittämistyön suunnitteluun, tavoitteiden selkeyteen ja niiden saavuttamiseen, kehittämisessä käytettyihin menetelmiin, toiminnan johdonmukaisuuteen sekä vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Kehittämistyötä arvioidaan Ojasalon ym. (2009, 47) mukaan lopputuloksen merkittävyyden, yksinkertaisuuden, helppokäyttöisyyden, sovellettavuuden, toistettavuuden ja puolueettomuuden näkökulmasta.

Tässä työssä tutkimuksen luotettavuus pyritään varmentamaan hyvällä suunnittelulla ja yhteistyöllä taustaorganisaation kanssa. Lopputulokseksi pyritään saamaan helppokäyttöinen, joka myymälää hyödyttävä toimintamalli sitouttamisen ja motivoimisen avuksi. Reliabiliteetti pyritään varmentamaan käyttämällä kahta eri tutkimusmenetelmää tutkittaessa työhön sitoutumista. Validiteettia varmistetaan oikeilla menetelmävalinnoilla sekä käyttämällä useita eri tutkimusmenetelmiä. Tutkimustulokset pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti.

4.3 Hankkeen toteutus

Tässä alaluvussa kuvataan hankkeen toteutus tavoitekeskusteluiden lähtötilannekartoitukselta, kyselytutkimusten suorittamisesta, henkilöstötutkimuksen tuloksiin perehtymisestä sekä kehittämistoimenpiteistä.

Tutkimus lähti käyntiin tavoitekeskusteluissa kartoitetuista sitouttavista ja motivoivista tekijöistä työssä. Tämän jälkeen alkoi teorian kartoitus aiheesta. Puolistrukturoitu kysely tehtiin Uudenmaan alueen myymäläpäälliköille ja valittujen myymälöiden myyjille. Puolistrukturoitu yksilöhaastattelu tehtiin Alkon kehitysjohtaja Marja Aholle. Kehittämismenetelmänä käytettiin aivoriihiä myyjien kanssa.

4.3.1 Tavoitekeskustelujen toteutus

Alkon Lohjantähden myymälän henkilökunnan kanssa käytiin tavoitekeskustelut 18.3.2010. Työntekijöitä oli kuusi henkilöä. Jokaiselta työntekijältä kysyttiin, mitkä asiat vaikuttavat heidän sitoutumiseensa ja motivaationsa työtä kohtaan.

Lohjan Citymarketin Alkon työntekijöiden motivoivat ja sitouttavat tekijät tiedusteltiin työntekijöiltä kevään tavoitekeskusteluissa maaliskuun aikana. Heitä oli yhteensä viisi henkilöä. Tavoitekeskustelut käytiin myymälän toimistossa häiriöttömässä tilassa. Tavoitekeskustelut aloitettiin keskustelemalla myyjän tavoitteista. Keskustelun lopuksi keskusteltiin heitä työhön sitouttavista ja motivoivista tekijöistä.

4.3.2 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Kysely myymäläpäälliköille ja myyjille tehtiin puolistrukturoituna kyselylomakkeena, jossa oli kartoitettavia strukturoituja kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä uusien ajatusten esiin tulemiseksi. Kyselylomakkeen kysymykset käsittelivät teorian ja alkukartoituksen perusteella työntekijöiden omaa sitoutumista ja motivoituneisuutta, tavoitteita, kehityskeskusteluja, palaverreja, työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä.

Myymäläpäälliköille suunnattu kysely toteutettiin Uudenmaan alueen myymäläpäällikköpäivillä 5.10.2010. Kyselylomake jaettiin kaikille osallistujille aamulla ja myymäläpäälliköillä oli se päivä aikaa vastata kyselyyn. Tähän ratkaisuun päädyttiin vastauskadon välttämiseksi.

Myyjien kysely toteutettiin Inkoon, Lohjan kahden ja Vihdin Nummelan myymälän työntekijöille. Kysely aloitettiin 8.10.2010 ja vastaukset haettiin 13.10.2010. Työvuorojärjestelmästä todettiin, että kaikki kyseisten myymälöiden työntekijät ovat olleet töissä tuona aikana. Inkoo ja Lohjan Citymarketin Alkon myymälä ovat tutkimuksen tekijän omia myymälöitä, joten niissä myymälöissä kysely suoritettiin Word - dokumenttina tietokoneelle ja varattiin kaikille työntekijöille aikaa vastata kyselyyn. Vastattuaan he laittoivat tietokoneella tehdyn kyselyn kirjekuoreen ja ne kerättiin yhteiseen vastauskuoreen. Lohjan Lohjantähden ja Vihdin Nummelan myymälän työntekijöiden käsialaa ei pysty tunnistamaan, joten sinne jaettiin kysely paperisena versiona ja jokainen laittoi vastauksensa kirjekuoreen ja yhteiseen vastauskuoreen. Näin varmistettiin luottamuksellisuus ja työntekijät pystyivät vastaamaan rehellisesti kysymyksiin.

4.3.3 Haastattelututkimuksen suorittaminen

Opinnäytetyön aihe tuli Alkon kehitysjohtaja Marja Aholta. Häntä haastateltiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, jossa kysymykset ovat valmiit mutta vastausvaihtoehdot ovat avoimet. Menetelmä sallii keskusteleavuuden haastattelun edetessä. Haastattelu suoritettiin Alkon pääkonttorissa 14.10.2010. Haastattelu nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin auki välittömästi.

4.3.4 Dokumentteihin perustuva analyysi

Henkilöstötutkimus tehdään joka vuosi. Tutkimuksessa verrataan 17.8.-7.9.2009 suoritettujen tutkimusten tuloksia 16.8.-4.9.2010 suoritettujen tutkimusten tuloksiin. Vuoden aikana tapahtunutta kehitystä analysoidaan tuloksissa. Tutkimuksessa käytetään Inkoon, Lohjan Lohjantähden, Lohjan Citymarketin sekä Vihdin Nummelan Alkojen henkilöstötutkimusten tuloksia.

4.3.5 Kehittäminen aivoriihessä

Työyhteisövalmennuksen pohjalta pidetyssä tiimipalaverissa keväällä 2010 Lohjan Citymarketin Alkon myymälässä ideoitiin aivoriihityyppisesti, mitä voitaisiin tehdä tiedonkulun parantamiseksi myymälässä. Palaverin aikana tutkimuksen tekijä toimi kirjurina, kun annettuna tehtävänä oli suunnitella myymälän tiedonkulun parantamisen menetelmiä.

Lohjan Citymarketin Alkon myymälässä pidetyssä palaverissa ideoitiin myymälän toiminnan kehittämistä sekä vastuualueiden jakamista syksyllä 2010. Tutkimuksen tekijä kirjasi kehittämisen ideoita ylös.

4.4 Tutkimuksen ja kehittämisen tulokset

Tulokset puolistrukturoiduista kyselyistä käsitellään teemoittain ja ottaen kantaa teorian osoittamiin oletuksiin. Tavoitekeskusteluissa tehty alkukartoitus kuvataan myymälöittäin. Kyselyiden tulokset ovat ryhmitelty kysytyjen asia-alueiden mukaan. Haastattelu on ryhmitelty kysymyksittäin. Henkilöstötutkimuksen tulosten käsittely on jaettu myymälöittäin.

Tapaustutkimuksen väittämät osoitetaan analysoitaessa saatuja tuloksia tutkimalla, kategorisoimalla, taulukoimalla, testaamalla tai muuten yhdistämällä kvantitatiivista ja kvalitatiivista aineistoa. Yksi analysointistrategia on luottaa teoreettisiin väittämiin. Tapaustutkimuksen alkuperäiset tavoitteet perustuvat teorian väittämiin. Väittämät luovat pohjan materiaalin keräämiselle. Teoreettiset väittämät ja niiden syysseuraus suhteet ovat hyödyllisiä analysoitaessa tuloksia. (Yin 2003, 109.) Analysointitekniikkana käytetään teorian mallin sopivuuden logiikkaa. Tässä verrataan teoriaan perustuvaa mallia odotettavissa olevaan tulokseen. Tutkimuksen sisäinen validiteetti vahvistuu, kun yhteensopivuus osoitetaan. (Yin 2003, 116.)

4.4.1 Tavoitekeskustelujen tulokset

Alkon Lohjan Lohjantähden myymälän työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat työtuntien määrä, työskentely arvostetussa yrityksessä sekä rahallinen korvaus. Heidän vastauksista kuvastuu tyytymättömyys sitouttaviin tekijöihin, joka näkyy myymälän henkilöstötutkimuksen

sitoutuneisuuden indeksissäkin. Sitoutumista heikentäviä tekijöitä heidän mielestään on ylempään johdon vähäinen näkyminen myymälän arjessa sekä epävarmuus tulevaisuudesta yrityksessä, joka kuitenkin on vakavarainen. Useamman mielestä pitäisi olla enemmän etenemisportaita. Sopimustekniset erot samaa työtä tekevien myyjien henkilöstöeduissa aiheuttavat huolta. Myymälän vastauksista korostuneesti selvisi tyytymättömyys palkkaukseen, palkan portaat puuttuvat heidän mielestään kuten käy ilmi seuraavasta kommentista:

Henkilökohtaista lisää pitäisi saada, sama putki jatkuu kahdeksan vuoden jälkeen. Pitäisi olla jotakin, mitä kohti tavoitella, jos halutaan henkilökunnan sitoutuvan.

Motivoivia tekijöitä työssä heillä ovat työpäivien erilaisuus, työstä pitäminen ja viihtyminen, asiakaspalvelu sekä mukavat työkaverit. Viinitietämyksen karttuminen on eräs motivoiva asia. Rento ilmapiiri koetaan tärkeäksi. Se kuvastuu hyvin kommentista:

Tärkeämpi kuin palkka on positiivinen ilmapiiri.

Motivaatiota heikentää kaikkien vastanneiden kohdalla tyytymättömyys palkkaukseen. Etenemisportaiden puuttuminen nousi kahden vastaajan kohdalla esille. Ehdotuksena nousi esimerkiksi lomasijaisuuksien tekeminen muissa myymälöissä.

Alkon Lohjan Citymarketin työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat yhteenkuuluvuuden tunne, ison talon henkilöstöedut yrittäjyyteen verrattuna, palkalliset erikoislomat, asuntolaina sekä tulospalkkio. Yksi vastaajista kokee hyvänä sitouttavana tekijänä yrityksessä koulutuksen, se tuo veloitetta yritystä kohtaan. Pidempään Alkossa työskennellyttä sitouttaa palkkiovapaat ja lomat.

Hyvä motivaatio työhön sitouttaa myös.

Motivoivina tekijöinä he kokevat hyvät työkaverit ja yhdessä luotu hyvä ilmapiiri, josta seuraa henkistä hyvinvointia. Asiakkaat, palkkaus, asioiden hoituminen, hyvät työajat eli riittävät työtunnit sekä työaikojen joustavuus, työn haastavuus ja tieto eteenpäin pääsemisestä olivat myös motivoivia tekijöitä.

Aika selkeästi näistä alkuvastauksista ja käydyistä keskusteluista nousi palkan merkitys. Moni pitää työstään ja työtoverit ovat mukavia. Alkon Lohjantähden myymälässä on monia nuoria työntekijöitä, heillä etenemisportaiden puuttuminen vaivasi mieltä. Alkossa organisaatio on aika matala ja etenemismahdollisuudet ovat aika pienet. Palkkarakenteen muutos olisi myös hyödyllinen kehityskohde. Alkuvastauksien pohjalta tutkimusta lähdettiin rakentamaan ja muodostamaan teoriaa.

4.4.2 Myymäläpäällikkökyselyn tulokset

Uudenmaan alueella on 28 myymäläpäällikköä. Myymäläpäällikköpäivillä oli paikalla 27 myymäläpäällikköä. Kysely jaettiin kaikille paikallaolijoille. Päivän lopuksi kerättiin vastaukset. Vastauksia tuli 19 kappaletta. Jaetuista kyselyistä vastausprosentti on 70 prosenttia.

4.4.2.1 Kartoittavat kysymykset

Uudenmaan alueen myymäläpäälliköt edustavat hyvin kaiken kokoisten myymälöiden päälliköitä. Vastaajista kaksi oli myymälästä, jossa on 6 tai alle työntekijöitä. Keskikokoisia myymälöitä, joissa on työntekijöitä 7-10 henkilöä, edusti kahdeksan vastaajaa. Suurten myymälöiden, joissa on 11 tai yli työntekijöitä, vastaajista oli yhdeksän myymäläpäällikköä.

Taustatietona kartoitettiin myymäläpäällikkönä olemisen vuosia. Alle kaksi vuotta päällikkönä oli toiminut kaksi henkilöä, 2-5 vuotta löytyi eniten 10 henkilöä, 6-10 vuotta oli toiminut 3 henkilöä, 11-20 vuotta oli toiminut 2 henkilöä ja pisimpään yli 20 vuotta oli toiminut 2 henkilöä. Tämä selittyy osaltaan pisimpään yrityksessä olleiden eläkkeelle siirtymisestä viime vuosina.

Myymäläpäälliköistä myyjänä Alkossa oli toiminut 16 vastaajaa ja vain 3 oli otettu taloon ulkopuolelta. Tämä osoittaa mahdollisuuden urakehitykseen Alko Oy:ssä. Tietenkin on hyvä saada uusia ajatuksia yrityksen ulkopuolisilta ihmisiltä, mitä onkin tapahtunut viime vuosina. Kuitenkin on tärkeää olla mahdollisuus edetä talon sisältä. Esimerkiksi myymäläpäällikköpäivillä voi keskustella ja saada ideoita toisilta myymäläpäälliköiltä.

Teoriassa kuvattiin sitoutumista haluna tehdä yhtiön eteen asioita, jotka ylittävät tehtävän kuvan, omien ja yhtiön arvojen kohtaamisena, tavoitteiden eteen työskentelemisen haluna sekä haluna säilyä yhtiön palveluksessa. Alko Oy:n oli sitoutunut 18 vastaajaa ja yksi ei ollut sitoutunut.

Teoriassa kuvattiin motivaation näkymistä työssä työn kokemisena omaksi, osaamisen tunteena, arvostuksen saamisena, vaikutusmahdollisuuksina ja hyväksymisen tunteena yhteisön jäsenenä. Myymäläpäälliköistä 17 oli motivoitunut tehtäväänsä ja kaksi ei ollut. Teoria korostaa esimiehen oman motivoitumisen tärkeyttä tehtäväänsä, jotta voi motivoida työntekijöitään. Kaikki vastaajat kokivat saavansa esimieheltään ja johdolta riittävästi tietoa työnsä suorittamiseen. Alkon Intranet Alvari koetaan hyväksi tietopankiksi.

Alko Oy:ssä työntekijöiden kanssa käytävät viralliset keskustelut on jaettu keväällä käytäviin tavoitekeskusteluihin ja syksyllä käytäviin kehityskeskusteluihin. 18 vastaajaa oli käynyt tavoite/kehityskeskustelun työntekijöidensä kanssa. Kaikki olivat kuitenkin käyneet edes toisen keskustelusta. Myyjän toimenkuvan kaavion hyödyntämistä tavoitteiden asettelussa oli hyödyntänyt 13 vastaajaa, kuudella vastaajalla oli hyödynnetty vain esilläolona tai ei ollenkaan.

4.4.2.2 Vastaukset esimiestyötä koskeviin avoimiin kysymyksiin

Esimiestyön nykyistä tilaa kartoitettiin kyselyssä. Yhdessä vastauksessa kaivattiin lisää haasteita.

Seuraavassa avoimia kommentteja esimiestyöstä:

Ihmisten motivointi on todellinen haaste, kun ei ole tarjota selkeitä tavoitteita tulevaisuudessa.

Henkilöstön motivointi haasteellisinta. Siihen talolta jatkuvaa tukea ja keinoja myymäläpäällikölle kaivataan.

Enemmän motivointivälineitä kaipasi muutkin vastaajista. Yksi vastaajista oli hyvin tyytyväinen esimiestyön tilanteeseen:

Esimiestyö on nykypäivänä hyvin haastavaa ja koen itse saaneeni oikein hyvät valmiudet ja työkalut toteuttaa omaa työtäni. Työ on monipuolista ja mielenkiintoista.

Esimiestyön kaksijakoisuus, kuinka jakaa aikaa suorittavan työn ja esimiestyön välillä tuli ilmi kyselystä. Esimiestyölle ei koeta olevan riittävästi aikaa:

Itse esimiestyön tekemiseen tulee varata aikaa, eikä tuntee huonoa omatuntoa siitä, ettei aina osallistu päivittäiseen toimintaan.

Itsellä oltava hyvät organisoinnin kyvyt ja osaava tiimi, jotta pystyy hoitamaan "omat" työt ongelmitta.

Rekan päällä alinomaa.

Esimiestyön kehittäminen koetaan tavoitteelliseksi ja suunnan koetaan olevan oikea. Erään vastaajan mielestä alkolaiset esimiehet ovat tunnollisia ja työhönsä sitoutuneita. Kriittisiäkin mielipiteitä ilmeni kyselystä:

Esimiestyön arvostus vielä alhaalla Alkossa, etenkin myymäläpäälliköiden arvostus.

Huolta uusien myymäläpäälliköiden perehdyttämisestä tuli esille. Materiaalina tavoitteiden/strategian jalkauttamiseen myymälätasolle kaivataan esimerkiksi:

Pienten osa-alueiden kertausta ja muistutusta Alvarissa kahden kuukauden välein läpi vuoden ja sama asia käytäisiin läpi palaverissa (palvelu/vastuullisuus/tulos. jne.)

Näkyvyyttä kentälle kaivataan aluepäälliköt, sihteerit, pääkonttorin väki kiertämään kenttää enemmän ja jalkauttamaan strategiaa omasta näkökulmastaan.

Myymäläpäällikköpäivillä käsitellään strategiaa ja eräs vastaajista toivoi samanlaista materiaalia kuin itselle on esitetty, hieman muokattavaksi. Toinenkin vastaaja toivoi yhteenvetoa myymäläpäällikköpäiviltä ja strategian perusasioita Alvariin. Nämä asiat löytyvät Intranetistä. Tässä huomaa tiedonkulun tärkeyden. Esimerkiksi strategian alustuksessa voisi käsitellä mistä kohdin ne löytyvät Alvarista. Leadership - asioihin toivoi yksi vastaaja lisää aikaa. Aluepäällikön läsnäoloa palavereihin toivottiin. Tavoitteiden asettamisessa eräs vastaaja toivoi:

Selkeitä toimintatapoja ja suoraa viestintää myyjille.

Ne vastaajista, jotka olivat hyödyntäneet myyjän toimenkuvan kaaviota, kokevat kaavioiden selkeyttäneen asioiden käsittelyä ja he kokivat kaavioiden olevan hyviä perehdytyksessä. Toimenkuvakaavio toimii hyvin silloin, kun pitää näyttää faktoja suoriutumisesta. Toimenkuva auttaa selkeyttämään työntekijälle tavoitteet ja vaatimukset, joita työnantaja häneltä odottaa, auttaa myös työn osaamisen arvioinnissa. Muutama on käyttänyt kaavioita apuna henkilökohtaisen palkanosan arvioinnissa. Havainnollinen työväline on usein helpompi tuoda määrittelyiden tukemiseksi.

4.4.2.3 Kehityskeskustelut ja palaverit

Teoriassa korostetaan kehityskeskusteluiden ja palaverien tärkeyttä työntekijöiden sitouttamisessa ja motivoimisessa. Kyselyssä kysyttiin parasta mahdollista tavoite/kehityskeskustelua työntekijöiden kanssa.

Vapaamuotoinen liukuva (jatkuva) nykyinen käytäntö = asiat unohtuvat samantien. Molemmat valmistuneet hyvin ja vuorovaikutus toimivaa. Että se antaisi molemmille jotain.

Avoin, rento sekä rehellinen keskusteluhetki on paras mahdollinen kehityskeskustelun tilanne. Selkeät tavoitteet ovat keskustelun lähtökohta. Muutamissa vastauksissa korostui keskusteluiden käyminen useammin kuin kaksi kertaa vuodessa. Keskusteluissa pitää voida jutella työstä ja työntekijää koskevista asioista. Eräs vastaaja haluaa työntekijän vievän keskustelua ja itse vain ohjata keskustelua ja haastaa työntekijän näkemyksiä. Kehityskeskusteluiden pitäisi olla työntekijää ja myymälää hyödyttäviä, tavoitteellisia keskusteluita. Keskusteluita ei pitäisi käydä töissä, vaan toimipaikan ulkopuolella. Palautteen antamisen tärkeys korostui vastauksista. Pitää muistaa antaa rakentavaa palautetta positiivisessa hengessä, sekä muistaa myös positiivisen palautteen antaminen. Keskusteluiden pitäisi olla yksityiskohtaisesti jokaiselle räätälöity aito vuorovaikutustilanne, jossa pääasia ei ole lomakkeen täyttäminen. Keskustelu on tavoitekokonaisuus, jossa työntekijä kertoo toiveistaan ja on realistinen resurssien saapumista. Tavoitteena kehityskeskusteluissa on saavuttaa sitoutumista ja motivaatiota työtä kohtaan, sillä motivoitunut työntekijä pyrkii saavuttamaan asetetut tavoitteet. Näistä asioista on paras mahdollinen kehityskeskustelu esimiesten mielestä rakentunut.

Kyselylomakkeessa kysyttiin, mitä asioita myymälän tiimipalaverissa käsitellään. Niitä olivat vastuullisuuskontrollit, mystery -shopping/asiakaspalvelu, tulos, yhteinen suunnittelu, yhteiset pelisäännöt ja muu, mikä. Kaikkia lueteltuja asioita käsitellään kaikkien vastanneiden myymälöissä. Ainoastaan yksi vastaaja ei käsittele toiminnan suunnittelua yhdessä. Muita esille tulleita asioita olivat myymälän siisteys, käytännön asiat, asiakaspalautteet, koulutukset, tuoteosio, edellinen pöytäkirja, omat ja tiimin kehittämisen asiat, ajankohtaiset uudet asiat, henkilökunta-asiat, työhyvinvoinnin toimenpiteet, kehityssuunnitelma ja kannustinjärjestelmä, tulevat sesongit ja niiden pelisäännöt, haasteelliset vastuullisuusasiat, työvuorolistat, myymäläpäällikköpäivien terveiset, myymälän visuaaliset asiat sekä materiaalinohjauksen asiat. Vastauksista kuvastuu myymälöiden tiimipalaverien monimuotoisuus. Käsiteltäviä asioita on hyvin monenlaisia. Voisiko erilaisille pienemmille asiakokonaisuuksille olla oma paikkansa, kuten tiedonvälitysvihko?

Niissä vastauksissa, joissa toimintaa suunniteltiin yhdessä myyjien kanssa, kahdeksan vastaaja kertoi myyjillä olevan mahdollisuus vaikuttaa lähes kaikkeen mahdolliseen toiminnan suunnitteluun työssään.

Myyvälässä tehtäviin töihin ja osaamisen kehittämiseen, jos on halua. Vastuu myös muiden osaamisesta ja tiedon jako.

Työvuorot suunnitellaan joissain myymälöissä tiettyyn pisteeseen asti yhdessä. Kuormien purkamisen aikataulun suunnitteluun on myyjillä mahdollisuus vaikuttaa. Tuotevastaava saa useammassa myymälässä suunnitella myymäläkoulutuksien valmistelun ja toteutuksen. Tuotetietouskilpailun aiheiden valintaan on myyjillä mahdollisuus vaikuttaa niissä myymälöissä, joissa niitä järjestetään. Esillepanot ja myymälän visuaalinen ilme on useammassa myymälässä kaikkien vastuulla. Sesongit, työnjako, työvuoro-aiheet, myymälän valikoiman ulkopuoliset tuotteet ovat myös asioita, joihin on mahdollisuus myyjillä myymäläpäälliköiden mielestä vaikuttaa.

Tiimipalavereista oli kysymys, jossa kartoitettiin palaverin käytänteitä. Vastauksissa kävi ilmi, että myymälöiden palaverit ovat osittain varsinkin informatiivisista asioista päällikön yksinlukea, mutta hyvin keskustelevia muista asioista. Myyjien aktivoimiseksi muutamat ovat antaneet tehtäviä tai valtuuttaneet myyjiä palaverin pitämisen vastuuseen, esimerkiksi aihealueiden alustusvastuun antamisella.

Paras mahdollinen myymälän tiimipalaveri on myymäläpäälliköiden mielestä keskusteleva, informatiivinen, tunnelmaltaan rentoutunut keskustelutilanne, jossa jokainen saisi vuorollaan mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä. Muutamassa vastauksessa haluttiin, että esimies olisi kuuntelijan roolissa kyselijänä, asioista keskustellaan ja lopuksi tehdään yhdessä päätetyt toimintaohjeet. Yhdessä vastauksessa toivottiin:

Ketjuohjausta enemmän, jotta kaikissa myymälöissä käytäisiin samoja asioita samaan aikaan.

4.4.2.4 Työhyvinvointi

Kyselyssä kysyttiin, mitä asioita myymälät ovat tehneet työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kolme myymälää oli käynyt keilaamassa ja illallisella. Myymälän ilmapiiriä pyritään pitämään hyvänä. Muita tapahtumia olivat kylpylä, ulkoilua ja ruokaa, myymäläpäällikön luona ruokaa, yhteistä ajanviettoa, yhteinen virkistyspäivä, Espoo-kävely, Picasso näyttely, luontoretki, mökkiviikonloppu, minigolf, laskettelumatka Himokselle, grillijuhlat omin kustannuksin, konsertti, kolmessa eri erässä syödään yhdessä teeman mukaisesti, teatteri. Muutama myymälä on viettänyt yhteisen työhyvinvointitapahtuman. Yksi myymäläpäällikkö on palkinnut elokuva-

lipulla mutta oli jakanut osan rahoista yhteiseen keilaukseen. Yhdessä vastauksessa otettiin esiin yhtiön tarjoamat kulttuurisetelit. Viidessä vastauksessa nostettiin esille ergonomiasoioiden käsittely. Yksi vastaajista nosti tässä esille epäkohdista ja erimielisyyksistä keskustelun. Yksi vastaajista oli käyttänyt palkitsemisen pelkästään yksittäisten myyjien palkitsemiseen. Muut olivat käyttäneet rahat yhteistoimintaan. Kolme vastaajaa ei ollut vielä käyttänyt määrärahaa. Kartoituksen tarpeellisuuden vuoksi tässä oli lueteltuna kaikki vastaukset.

Myyvälän ilmapiirin ilmoitti olevan avoin ja keskusteleva 12 vastaajaa. Muutamissa vastauksissa korostettiin muutostarintaa. Vastauksissa, joissa oli kielteistä ilmapiiriä, melkein kaikissa oli tiettyjen henkilöiden välisiä yhteistyöongelmia. Tietokonepohjaista työyhteisövalmennusta pidettiin hyvänä välineenä käsitellä työyhteisötaitoja. Myymäläpäälliköt toivoivat jatkoa ja uusien käsiteltävien asioiden päivittämistä. Koulutusmuotoa pidettiin hyvänä tapana käsitellä vaikeita asioita. Yhtään negatiivista vastausta ei ilmennyt työyhteisötaitokoulutuksesta.

Oikeudenmukainen työnjako on myymäläpäälliköiden mielestä tasapuolisuus työtuntien jakamisessa. Se ei kuitenkaan tarkoita esimerkiksi tasaisesti jaettuja työtunteja. Myymälässä kaikki osaavat kaikki tarvittavat tehtävät ja tekevät kaikkia työvuoroja. Oikeudenmukainen työnjako on myös sitä, että kaikille työntekijöillä on mahdollisuus tehdä kaikkia myymälän tehtäviä, siitä riippumatta, mikä heidän työtuntitakuunsa on. Muutamassa vastauksessa tuli esille kuitenkin, että osaava työntekijä, joka on sitoutunut, on etusijalla työn jakamisessa. Oikeudenmukaisuus ei ole ehdotonta tasapuolisuutta, tehtäviä suorittaa tehtävään sopivin henkilö. Huomioiden yksilöllisyys, luodaan kaikille mahdollisuus osallistua, kokonaisuuden on oltava tasapainoinen. Työtunnit, takuut ja vastuun jako ovat osa oikeudenmukaista työnjakoa. Työnjaon on oltava perusteltavissa eli ei sattumanvaraista, niille töitä jotka sitä tekevät. Yhden vastaajan mielestä oikeudenmukaista työnjakoa ei ole olemassa, erilaiset takuut, työntekijän käytettävyyden sekä osaaminen vaikuttavat työn jakamiseen. Myyjien omat toiveet toteutetaan monessa myymälässä niin paljon kuin pystytään tai on järkevää. Työt jaetaan oikeudenmukaisesti osaamisen sekä innostuneen asenteen perusteella.

4.4.2.5 Osaaminen, sitouttaminen ja motivointi

Pääosin myymäläpäälliköt kokevat, että myymälöissä myyjien osaaminen on kunnossa. Osaataan avata ja sulkea myymälä. Kaikki voivat tehdä kaikkia vuoroja. Paikoin asiakaspalvelussa oli kehitettävää, esimerkkinä yhdessä vastauksessa myymälässä pidetään tuotetietouden koikeita palaverien yhteydessä ja tuotekoulutusta. Työntekijöiden osaamistasoon käytettiin esimerkiksi perehdytyksessä selkeästi merkittyjä perehdyttäjiä sekä tietyille perehdyttäjälle määrättyä aihealuetta. Myymäläpäälliköt huolehtivat riittävästä tiedon saamisesta tiimille. Työntekijöiden osaamistasoon vaikuttamiskeinoja ovat myymäläpäällikön seuranta, erilaisten

tehtävien antaminen sekä valtuuttamalla omiin vastuualueisiin. Hienona ideana yksi myymäläpäällikkö on määritellyt työparit, joiden välillä osaaminen kehittyy. Muutama myymäläpäällikkö antaa paljon haasteita myyjille sekä luovat ilmapiirin, jossa kannustetaan oppimiseen. Myymälässä jokainen tekee joskus virheitä. On tärkeää, että asia käsitellään rakentavasti työntekijän kanssa, ilman syyllisten etsimistä. Osaamista voidaan kehittää kierrättämällä työtehtäviä myymälässä. On tärkeää, että kaikki jakavat osaamistaan toisille työntekijöille. Kehityskeskustelussa kartoitetaan osaamistaso ja pyritään kiinnittämään huomiota alueille, joissa työntekijällä on kehitettävää.

Hyviä työntekijöitä pyritään myymäläpäälliköiden mielestä sitouttamaan asettamalla työntekijöiden takuutunnit tasolle, joka mahdollistaa Alkossa työskentelyn päätoimisesti. Muita sitouttavia tekijöitä myymäläpäälliköiden mielestä ovat erilaiset työtehtävät, vastuun jakaminen, monipuolinen kouluttaminen, avoimet työpaikat (uusia mahdollisuuksia hyvälle työntekijöille), kannustamalla ja palautteella, haastamalla, perehdyttämällä, hyvällä työilmapiirillä, olemalla itse esimerkkinä, pitämällä motivaation korkealla, kertomalla miten he voivat parhaiten kehittyä työssään, kannustaa oppimaan ja kehittymään sekä selkeillä yhdessä sovitulla tavoitteilla.

Myymäläpäälliköt motivoivat työntekijöitä yksilöllisillä selkeillä tavoitteilla, hyvällä työilmapiirillä, positiivisella palautteella, vastuunjaolla sekä vastuualueiden kierrolla, työstä keskustelemalla, arvostamalla työntekijöiden mielipiteitä, kiittämällä, kannustamalla, välittämällä, haastamalla tarvittaessa, viestimällä hyvistä tuloksista, omalla esimerkillä, kehityskeskusteluissa sekä kouluttamalla.

Haluan heidän huomaavan oppimisen ja tiedon lisäyksen auttavan heitä konkreettisesti työssään ja tätä kautta työpäivistä tulee mukavampia.

4.4.2.6 Myymäläpäälliköiden terveiset johdolle

Kyselyssä sai vapaasti lähettää viestiä yrityksen johdolle:

- Käykää kylässä.
- Joustoja rekrytointiin ja työvuorosuunnitteluun.
- Ostoprosessiin joustoja.
- Esimerkiksi varaston tämänhetkinen arvo pitäisi saada helposti, lisäksi 12 kk liuku arvo pitäisi olla 13 kk, jotta verrokki kuukausi näkyisi raportilla. Tavoitteiden seuranta helpottaisi.

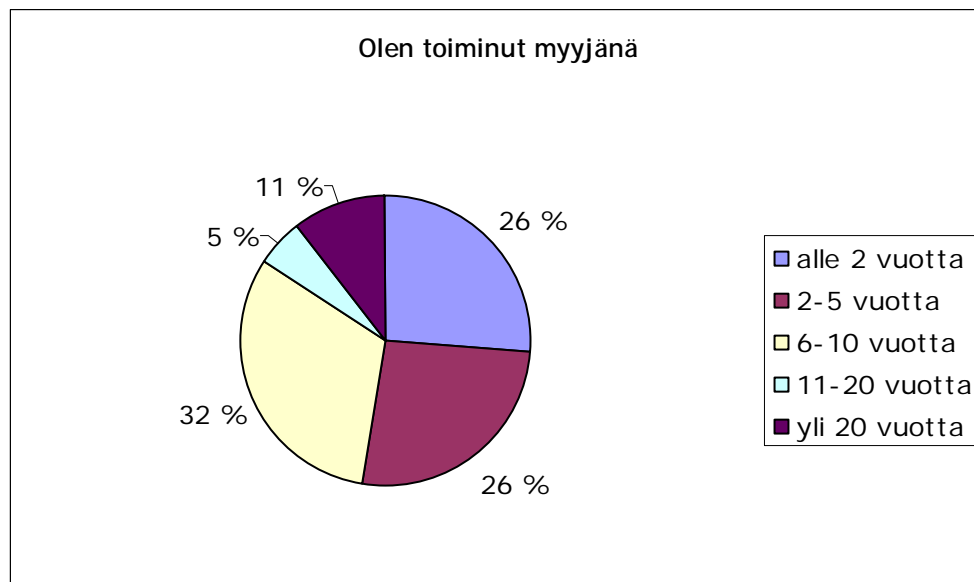
- PAM:n kanssa hyvää yhteistyötä, heidän suunnalta palautetta Alkosta hyvänä työnantajana -> tyytyväisyys Alkoon työnantajana kasvaa -> myymälässä ilmapiiri paranee.
- Olisi kiva, jos olisi "kannustepalkkio" rahaa käytettävissä vähän enemmän yksilölliseen palkitsemiseen välittömästi hyvän suorituksen jälkeen. Vrt. mystery -samppanjat.
- Muistetaan huolehtia myös esimiehistä.

4.4.3 Myyjien kyselyn vastaukset

Kysely suoritettiin Inkoon, Lohjan molempien ja Vihdin Nummelan myymälöiden työntekijöille. Yhteensä työntekijöitä myymälöissä on 22 henkilöä. Vastauksia tuli 19 eli vastausprosentti on 86 prosenttia.

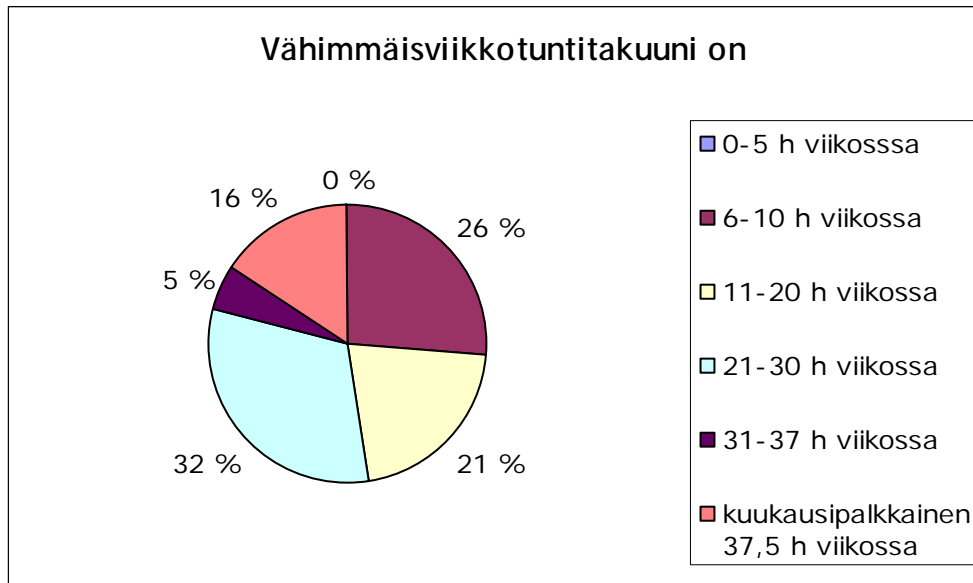
4.4.3.1 Kartoittavat kysymykset

Pienestä myymälästä vastanneita oli kaksi vastaajaa, keskisuurta eli 7-10 työntekijän myymälää edusti 11 vastaajaa ja suurempaa myymälää edusti 6 vastaajaa. Vastanneissa oli paljon uusia työntekijöitä, mutta oli myös pidempään Alkossa olleita työntekijöitä.



Kuvio 5: Myyjän työsuhteen kesto

Vastanneista kolmella oli määräaikainen työsuhde ja 16 toistaiseksi voimassaolevaa työsuhdetta. Myyjien vähimmäisviikkotuntitakuut jakaantuivat melkein kaikkiin ryhmiin.



kuvio 6: Myyjien vähimmäisviikkotuntitakuu

Vastaajista 2 vastasi, ettei ole sitoutunut työhönsä, jokseenkin sitoutuneita on 10 ja erittäin sitoutuneita on vastaajista 7 työntekijää.

Kysyttäessä motivaatiosta jokseenkin motivoituneita on 8 ja erittäin motivoituneita on vastaajista 11 työntekijää. Yksikään ei ole täysin motivoitumatonta.

4.4.3.2 Vastaukset myyjän työtä koskeviin avoimiin kysymyksiin

Myyjän työn nykyiseen tilaan Alkossa tuli seuraavanlaisia vastauksia:

Olen motivoitunut tekemään työtäni Alkossa, mutta tulevaisuuteen on muita suunnitelmia. Yleinen mielipide on, että palkka on liian pieni ja tunteja liian vähän.

Viihdyn kyllä hyvin, työ on itsenäistä, välillä motivaatio kyllä kärsii kun on niin yksitoikkoista.

Työn vaativuus nousee kokoajan, mutta palkkakehitys on laskeva, esimerkiksi kaupan alalla yleensä on jo palkkaus parempi kuin Alkossa johtuen sunnuntai-aukiolojen tuomasta lisästä. Palkka on tutkitusti paras motivoiva tekijä, jos työntekijän on vaikeus tulla toimeen palkallaan, ei työhön voi täysillä sitoutua, koko ajan on paremman paikan haku päällä.

Työssä löytyy paljon haasteita, jotka täytyy osata kohdata kehittyäkseen myyjän työssä. Alko on kaikkien suomalaisten tuntema yritys, mikä nousi vastauksista motivaatiota kasvattavana tekijänä. Toimiminen Alkon myyjänä ei pelkkää myymistä vaan työssä on suuret kehittymismahdollisuudet eri tuotteiden asiantuntijana, tämä tuo muutaman vastaajan mielestä mielenkiintoa Alkossa työskentelyyn. Eräässä vastauksessa tuli esille voimakkaiden persoonien vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. Yhdelle vastaajalle on tullut ihan hyvä kuva Alkosta työnantajana. Hänen mielestään, jos haluaa tehdä myyjän työtä, niin Alko on hyvä paikka työskennellä. Uralla voi päästä halutessaan etenemään ja työntekijöitä koulutetaan kattavasti.

Seuraavat pitkät kommentit myyjän työn tilanteesta tuli esille:

Tänä aikana mitä olen Alkossa ollut töissä, niin kiire on vain lisääntynyt ja tulosvastuullisuus. Myymäläpäällikköhän on viime hetken vastuullinen myymälästä mutta ainakin itse ole me henkinen omasta myymälästä. Joskus tuntuu että tuijotetaan vain numeroita ja henkilökunta jää paitsioon. Töitä haluan tehdä mutta en kuukausi palkkalaisena, koska palkka tipahtaisi. Onhan se mukavampi saada joka kuukausi sama tili mutta kun osa-aikaiset saavat enemmän. Johtuu lisätunneista mitä kuukausipalkkaiset eivät saa tehdä. Jos olisikin jotain etuja oikeasti olla kuukausipalkkainen, niin hakisin heti kun vapautuisi paikka.

Työ asiakkaiden kanssa on motivoivaa mutta muuten työ ei ole. Myymälähenkilökunta tuntuu olevan "omillaan" olisi kiva nähdä joskus isojen herrojen ja rouvien vierailevan työntekijöidensä luona. Myös palkka ja etenemismahdollisuudet ovat huonot.

"Säästökuurit" näkyy ja tuntuu! Koko ajan vaaditaan enemmän, mutta kiitosta ei näy (palkka). Eteneminen miltei mahdotonta, joten tienestin nosto sitä kautta epätodennäköistä. Tulee luovutus olo! Alkossa onneksi huipputyyppejä töissä, joka auttaa jaksamaan ja motivoitumaan edes vähän.

Riittävästi tietoa työn suorittamiseen esimieheltä saa 13 vastaajaa, kolme ei saa mielestään tarpeeksi tietoa ja kaksi vastaajaa sekä sai tietoa ja joissain asioissa ei saanut. Työssä suoriutumista parantaa riittävä tiedon välittäminen sekä kannustava positiivinen palaute. Työssä oppimista parantaa se, että työvuorot suunnitellaan siten, että tehtävien asioiden kertaamisen välillä ei ole liian pitkä aika, jotta tehtävän oppii kunnolla. Tuotetiedon oppiminen nousi erittäin tärkeäksi kehittämisen kohteeksi useassa vastauksessa.

Ehkä enemmän koulutusta/tietoa eri alkoholeista, kun on uutena tullut eikä itse käytä kuin yhden ryhmän tuotteita, kaikki on niin hepreaa! Enemmän kouluksia, kuin kerran vuodessa.

Yhteensä 15 vastaajaa sanoi tuntevansa yhtiön tavoitteet ainakin osittain, neljä vastaajaa oli jättänyt kohdan tyhjäksi.

4.4.3.3 Kehityskeskustelut ja palaverit

Tavoitekeskustelun on käynyt esimiehensä kanssa 12 vastaajaa. Kehityskeskustelun on käynyt 11 vastaajaa. Motivoitumisen kannalta kehityskeskustelun kokee hyödylliseksi 15 vastaajaa. Myyjän toimenkuvan kaavio on tuttu yhdeksälle vastaajalle.

Kyselyssä kartoitettiin haluja tehdä vaativampia tehtäviä:

Olisin halunnut, mutta en jaksanut enää hakea paikkoja, kun ei mikään tuntunut tarppäävän. Tavoitteeni on saada toinen työni toimimaan niin hyvin, että voin lähteä Alkosta pois.

Kyllä, jos en löydä koulutukseeni löytyvää työtä niin haluaisin saada Alkossa vaativampia tehtäviä. Saada lisää tunteja ja laajentaa tehtävien kuvaa esimerkiksi tuotevastaavana tai muuna.

Muutaman vastanneen tavoitteena on eläkkeelle pääseminen. Myynnin ammattitutkintoon pääseminen koetaan tavoiteltavaksi. Muutama vastannut tavoitteli kuukausipalkkaisuutta ja ehkä tulevaisuudessa myymäläpäällikön toimea. Vähäinen halukkuus etenemiseen ehkä selittyy monen vastaajan joko tuoreesta tai vakiintuneesta uran vaiheesta. Muutamat olivat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, mutta haluavat tulevaisuudessa vaativampia tehtäviä. Osaamisen syventämisessä olisi parannettavaa. Vastauksista ilmeni myös tyytyväisyyttä työntekijän omaan nykyiseen tilanteeseen.

Vaativammat tehtävät pitävät kyllä mielenkiinnon yllä, mutta olen tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen. Alkon työssä tavoitteeni on olla hyvä asiakaspalvelija ja täyttää mahdollisimman hyvin myyjälle annetut kriteerit.

Työ muualla kuin myymälässä kiinnostaisi kahta vastaajaa. Se koettiin olevan kuitenkin melkein mahdoton tehtävä. Eräs vastaajista koki tehtävänsä nyt jo haastavaksi mutta eteenpäin pitää tavoitella, tavoitteena on olla parempi myyjä tulevaisuudessa.

Tämä on yksi Alkon motivaatioita latistava tekijä: ei muuta tulevaisuuden kuvaa, kuin pullojen siirtely...aika masentavaa.

Paras mahdollinen kehityskeskustelu on myyjien mielestä avoin, rakentava ja luottamuksellinen keskustelu. Palautteen saaminen ja antaminen koetaan tärkeäksi kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelun toivotaan olevan vapaa-muotoinen, jossa ei pääasiana ole kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen.

Sellainen, jossa minunkin tarpeeni huomioitaisiin, ei vain sitä, mitä olen valmis parantamaan Alkon hyväksi!

Myyjät arvostavat rehellistä kehityskeskustelua. Se mitä kehityskeskustelussa sovitaan, pitää esimiehen myös toteuttaa ja seurata sovittua asiaa. Myyjät haluavat, että kehityskeskustelussa asetetaan myyjän omat tavoitteet ja työskennellään tavoitteiden saavuttamiseksi. Ideana esiintyi, että itsearvioiden käytäisiin läpi eri työtehtäviä. Myös myyjät toivovat keskustelua olevan riittävän usein. Näin pysyisivät asetetut tavoitteet työntekijän ja esimiehen mielessä. Lähtökohtana pitäisi olla myyjän toiveet ja ajatukset.

Keskustelu, joka keskittyisi parantamaan oman myymälän toimintaa, koska koko yritystä koskevat tavoitteet tulevat kuitenkin korkeammalta tasolta. Tulosta tuottava.

Jos uskaltaisi myös sanoa palautetta päällikölle ja hän ottaisi sen rakentavasti vastaan, sama myös itselle.

Myymälän palaverissa käsiteltiin melkein kaikissa vastauksissa lueteltuja asioita: vastuullisuus, asiakaspalvelu, tulos, yhteinen suunnittelu ja pelisäännöt. Kolmessa vastauksessa mainittiin palavereissa käsiteltävän kaikkea mahdollista. Myyjät pystyvät vastauksien perusteella vaikuttamaan moniin myymälän kehittämisen aiheisiin. Toiset eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan mihinkään ja toiset kokevat pystyvänsä vaikuttamaan kaikkeen mahdolliseen. Eräs vastaajista koki vaikutusmahdollisuuksia olevan erityisesti työaikoihin. Vaikutusmahdollisuudet tuotevalikoiman muodostamiseen tuli muutamassa vastauksessa esille. Myymälän ilmevastaavat pystyvät vaikuttamaan myymälän tuotteiden esillepanoihin.

Alkolla on liiankin selvät kuviot kaikkeen: aamusiivouksesta asiakaspalveluun, kaikkeen on valmis konsepti, jopa siihen mitä asiakkaalle eri tilanteissa tulee sanoa.

Tiimipalaverit olivat monen mielestä sekä esimiehen yksinlukemista esimerkiksi talousasioista, sen jälkeen on myös paljon vapaata keskustelua ja mielipiteiden ilmaisua. Kaksi vastaajaa kuvasi myymälän palaverin pelkästään esimiehen yksinlukemiseksi.

Paras mahdollinen tiimipalaveri myyjien mielestä on avoin tilaisuus, jossa jokainen saa ilmaista mielipiteensä. Myyjät haluaisivat tehdä tiimipalaverin asialistan. Myyjät toivovat, että yhdessä sovittuja asioita noudatetaan. Myymäläpalaverissa myyjät haluavat käsitellä myymälän omia asioita. Myyjien mielestä olisi toivottavaa, että kaikki pääsisivät paikalle ja silloin voi toimintaa kehittää aidosti yhdessä. Kolme ilmoitti olevansa tyytyväinen nykyiseen palaverikäytäntöön.

4.4.3.4 Työhyvinvointi

Kaikissa neljässä myymälässä vastauksista kävi ilmi, että myymäläpäällikkö käyttää työhyvinvoinnin määrärahan yhteiseen tekemiseen. Se kävi vastauksistakin ilmi, että tapaa pidetään ainoana oikeana tapana käyttää raha, jos halutaan motivoiva vaikutus. Ergonomia- asioita on käsitelty jokaisessa myymälässä.

Myymän ilmapiiri koettiin pääasiassa hyväksi ja avoimeksi. Muutamista vastauksista kävi ilmi, ettei myymäläpäällikölle uskallettu ihan kaikkea palautetta antaa suoraan. Muutama ilmoitti ilmapiirin riippuvan siitä millä mielellä jotkut ihmiset on töissä.

Kuusi vastaajista muisti työyhteisövalmennuksen. Muutama vastaaja oli ollut vähemmän aikaa talossa, joten ei varmasti ollut vielä käynyt valmennusta. Vastauksista kävi ilmi, että kaikkien koulutusmateriaalin läpikäyntiin tulee varata enemmän aikaa, jotta niistä on hyötyä.

Mielestäni hyvän ilmapiirin saavuttamista ei voi kouluttaa. Se joko on tai ei ole. Pitkälti henkilökemioista kiinni.

Oikeudenmukainen työnjako on myyjien mielestä sitä, että saman toimenkuvan omaavat myyjät tekevät samoja työtehtäviä tasapuolisesti. Toiveena ilmeni, että jokainen vuorollaan hoitaa eri tehtäviä, ei jätetä ketään yksin raskaampien töiden kanssa. Työnkierto on myyjien mielestä osa oikeudenmukaista työnjakoa. Oikeudenmukainen työnjako on myös kaikkia kohtaan oikeudenmukainen. Ei suosita ketään, eikä syrjitä ketään. Myymäläpäällikön toivotaan toteuttavan kaikkien toiveita tasapuolisesti mahdollisuuksien mukaan. Jaetaan oikeudenmukaisesti työtehtävät myymälässä työntekijöille, kuka hoitaa minkäkin osa-alueen. Kaikille opetetaan asioita ja kaikki saavat myös tehdä niitä. Myyjät toivovat, että aamu- sekä iltavuoroja jaetaan tasaisesti jokaiselle. Muutama vastaaja toivoi tasapuolista työtuntien jakamista niin, että työt jaetaan kaikkien kesken, siten että jokainen tekee suunnilleen saman verran ja työt vaihtelevat jokaisella. Kaikkia kohdellaan tasapuolisesti, kaikille opetetaan mahdollisimman paljon.

Työvuorot olisivat mahdollisimman oikeudenmukaisesti jaettu esimerkiksi aamut, vuorojen määrät ja pituudet. Työvuorokierto jakautuu oikein kaikkien kesken.

Tasapuolisuutta. Listan ulkopuolella tulevat päivät jakautuvat tasaisesti. Myös sen mukaan kuka on poissa että asiat oikeasti hoituvat. Osaavin poissa joten viikon vanha myyjä ei osaa tehdä samoja juttuja ja ei ole valmiutta siihen.

4.4.3.5 Osaaminen, sitoutuminen ja motivoituminen

Osaamisen kehittämisen kartoituksessa tuli selvästi esille tuotetietouden lisäämisen tarpeellisuus. Muutama vastannut ei kokenut mielenkiintoa itseopiskeluun. Toivottiin uuden työntekijän pääsevän koulutukseen nopeammin. Työtehtäviä opeteltaessa toivotaan, että tehtävän suoritusta toistetaan tarpeeksi, näin työntekijä oppii parhaiten. Useassa vastauksessa todettiin, että kokeneemmalta työntekijältä voi pyytää apua helposti.

Myyjiä sitouttaa työhön se, että oppii koko ajan enemmän ja saa palautetta usein. Varsinkin hyvästä työstä saa liian harvoin palautetta ja virheet huomataan useamman myyjän mielestä aina. Työsuhteen pituus vaikutti palkan sitouttavaan vaikutukseen. Nuoret kokevat palkan olevan kohtuullinen.

Alkoon minua sitouttaa ihan hyvä palkka, vaihteleva työnkuva, etenemisen mahdollisuus ja hyvä työilmapiiri.

Sitoutumista voi parantaa unohtamalla muut työt ja tekemällä Alkosta niin sanotun oman juttunsa ja pyrkimällä kehittämään itseään siinä.

Hyvä työilmapiiri on sitouttava tekijä, hyvästä työyhteisöstä ei haluta luopua. Työpaikan turvallisuus sitouttaa useaa vastaajaa. Vastauksista korostui palkan ja työtuntitakuiden sitouttava vaikutus.

Asuntolaina sitouttaa aika pitkäksi aikaa. Ikää sen verran etten lähde kauppaan töihin, tykkään olla täällä.

Alko on erikoisliikeketju. Tämä on monelle sitouttava tekijä. Myyjät toivovat, ettei Alko tule liian vähittäiskaupan tyyliksi. Myymälässä esimerkiksi työvaatteiden tyylikkyyttä kehitetään verrattuna päivittäistavarakaupan työvaatteisiin.

Myyjiä motivoivat työhön hyvä työilmapiiri, tuotetietouden parantaminen, monipuolinen työkuva, asiakkaat sekä työkavereiden ja esimiehen tyytyväisyys.

Rakastan asiakaspalvelua, on mukavaa nähdä asiakkaiden hymyilevän ja lähtevän hyvillä mielillä.

Muita motivoivia asioita ovat koulutus, palkka, työn haasteellisuus, uusien asioiden oppiminen ja osaaminen.

Motivaatio lisääntyisi jos saisi enemmän rahaa ja tietenkin täydet tunnit ja esimerkiksi työterveyden paremmat edut.

Positiivinen palaute asiakkailta motivoi työhön. Vastuu sekä työssä onnistuminen luovat positiivista työn imua. Luottamus työntekijöihin on tärkeää, myyjät toivovat vaihtelevuutta työhön sekä haasteellisuutta.

Paras esimies on myyjien mielestä kannustava, luotettava, kuunteleva, tasapuolinen kaikille sekä oikeudenmukainen. Myyjät toivovat, että esimies ei aina aja vain Alkon etua vaan on myyjien työssä viihtymisen kannalla. Muutamasta vastauksesta kävi ilmi etteivät myyjät pidä esimerkiksi monta kertaa viikossa toistuvista 4-5 tunnin työpäivistä. Paras myymäläpäällikkö ottaa alaisten toiveet huomioon, on määrätietoinen, kannustaa alaisiaan ja luo yhteishenkeä. Esimiehen toivotaan olevan ammattitaitoinen sekä pitävän myös huolta alaisten osaamisesta. Tasapuolisuus tarkoittaa sitä, että huomioi nekin työntekijät tarpeineen, jotka eivät kerro tarpeitaan yhtä kovaäänisesti kuin toiset.

Reilu, ei ole olevinaan henkilökuntaansa parempi, vaan osaa asettua heidän asemaansa. Joustava, kuunteleva, työnsä osaava.

Myyjät haluavat helposti lähestyttävän esimiehen, jolle voi luottamuksella puhua asioista. Esimiehen toivotaan olevan sopivan vaativa ja osaavan antaa positiivista sekä negatiivista palautetta rakentavasti. Eräs vastaaja kuvasi parasta esimiestä näin:

Ottaa palautetta itse vastaan ja antaa sitä myös muille. Luottaa alaisiinsa ja osaa myös kysyä heiltä mielipiteitä. Kaikkia päätöksiä ei tarvitse itse tehdä vaan myös yhdessä tiiminä voidaan joitain asioita päättää. Kuitenkaan ei esimiehen tarvitse olla liian läheinen alaisiinsa vaan, että tiedetään, että hän on pomo!

4.4.3.6 Myyjien terveiset yhtiön johdolle

Myyjien kyselyssä sai vapaasti kirjoittaa terveisiä yhtiön johdolle:

- Kun talossa on ollut yli 8 vuotta on ylimmässä palkkaryhmässä. Juuri taloon tullut kokematon tienaa vain reilu euron vähemmän/tunti! Millä tavoin on ajateltu, että nämä 8- kymmeniä vuosia talossa olleet motivoituvat tästä? Yleisissä n. 10 vuotta talossa olleiden nuorten keskusteluissa on käynyt selväksi että www.mol.fi ja avoimet työpaiikat on ahkerimpaan käytetty nettisivu. Ruokakaupan myyjäkin saa parempaa liksaa ja hänen työnkuvansa ei todellakaan ole yhtä laaja kuin Alkon myyjän. Kun kerta painotatte sitä, että Alko on niin erikoisliike ja niin parasta palvelua, niin miksi me myyjät olemme kuitenkin alipalkattuja ja alinta kastia.
- Tervetuloa katsomaan työskentelyämme ja antamaan kiitosta ja kannustamaan ja lisää palkkaa!

- Johto voisi näkyä myymälöissä, kaikki eivät edes tiedä kuka on pääjohtaja tai minkä näköinen. Mitä johto yleensä tekee? Palkkaa voisi nostaa, motivoisi tehdä työt vieläkin paremmin!
- Kuukausipalkkaisille jotain etuja, vanhoilla niitä on mutta nykyään ei mitään jota voisi tavoitella. Jalkautukaa myymälöihin, tulkaa töihin vaikka kiireisimpinä aikoina. Tiedätte oikeasti mitä me teemme täällä, kun porukka sairastuu ja mistään ei saa apuvoimia. Ja muutenkin.
- Alko maksaa v.1998 taloon tulleille parempaa peruspalkkaa ja heidän terveystalvunsa ovat huomattavasti paremmat...voiko olla enää mitään mikä huonontaisi motivaatiota enemmän. Me teemme kuitenkin samaa työtä!!! Lisäksi tuo eriarvoisuus on LAITONTA!! Esim. terveystalvuiden eriarvoisuudesta samalla työnantajalla on enakkopäätöksiä..
- Olen ollut tyytyväinen Alkoon. Jatkakaa samaan malliin, mutta myös kehittäkää asioita, jos sellaisia tulee vastaa.
- Enemmän palkkaa
- Terveisiä johdolle!

4.4.4 Kehitysjohtajan haastattelun tulokset

Seuraavassa on ydinkohtia Alko Oy:n kehitysjohtaja Marja Ahon haastattelusta. Haastattelun kulkua kuvataan mahdollisimman laajalti luotettavuuden aikaansaamiseksi. Tämä antaa myös alkolaisille esimiehille ja myyjille taustakuvaa aiheesta, koska molempien ryhmien mielestä johdon näkyvyyttä voisi parantaa myymälätasolla. Tutkija on pidempään jo miettinyt, että olisi hyödyllistä esimerkiksi Alkon henkilöstölehdessä kuvata ja kertoa johtajien työpäivistä ja tehtävistä. Kiinnostusta varmasti olisi myymälätasolla.

Alko Oy:n kehitysjohtajan toimenkuva muodostuu kahdesta päätehtävästä. Ensimmäinen on yhtiötason johtamisjärjestelmän vuosikello ja siitä huolehtiminen. Hän toimii johtoryhmän apuna vuosittaisessa strategiatyössä, jossa strategisia linjauksia mietitään. Vuosittainen toiminnan suunnittelu on hänen tehtävä, joka myymälässä näkyy myymälän kehityssuunnitelmana ja toimenkuvien kaavioina. Toinen asia on kehitysprojekteissa mukana oleminen. Liiketoiminnan kehittäminen ja vuosikellon toiminnan suunnittelu ovat hänen päätehtävänsä.

Johtamisjärjestelmän kehittämisprojektit ovat hänen mielestään jatkuvaa kehittämistyötä, koska ympärillä oleva maailma muuttuu koko ajan. Johtamisjärjestelmää voisi hänestä kuvaila sillä tavalla, että henkilöstöjohtamiseen liittyy ydinasiiana lakisääteiset henkilöstöasiat sekä

lisäksi siihen liittyy ergonomia-asiat, osaamisen kehittäminen, esimiestyö ja tietyllä tavalla johtamisjärjestelmä luo raamit henkilöstöjohtamisen ympärille.

Tänä vuonna johtamisjärjestelmässä on ajankohtaista, että olemme opinnäytteiden pohjalta pyritty kartoittamaan sitä, mikä tekee hyvästä myymälätiimistä huippusuoriutujan, ja tunnistaa hyviä käytänteitä. Toimintatapoja kehittämällä pyritään tukemaan tätä prosessia. Menestymisen taustalla vaikuttaa henkilöstön motivoituneisuus ja sitoutuneisuus omaan työhön. Nyt pyritään kartoittamaan sitouttavia ja motivoivia tekijöitä, joten tulevaisuudessa toimintaa kehitettäessä pystyttäisiin tukemaan sitä, että ihmiset olisivat motivoituneita ja sitoutuneita toimintaan.

Arvot määrittävät kaikkea toimintaa yrityksessä. Kehitysjohtajan mukaan strategia on katto-raami, josta asetetaan työlle tavoitteet. Arvot ovat tienreunat. Strategia näyttää suunnan ja tienreunat eli arvot kertovat missä raameissa niitä asioita tehdään. Jokaisen toimiessa toimenkuvansa mukaan toteuttaa samalla Alkon arvoja.

Yhtiön johtajilta on vuosia kaivattu näkyvyyttä kentälle. Alkossa on alettu lähettämään Intranetin välityksellä lähetyksiä ajankohtaisista asioista. Monessa myymälässä on kannettava tietokone tai tietokone toimistossa. Ehdotuksena esitettiin esimerkiksi toimitusjohtajan alustus palaveriin yhtiön uudistuneesta strategiasta. Alustuksessa annettaisiin tehtävä, jonka mukaan myymälään pitäisi muodostaa omat myymäläkohtaiset tavoitteet liittyen strategiaan tavoitteisiin. Kehitysjohtaja piti ajatusta toteuttamisen kelpoisena ja välitti viestiä, että he ottavat kaikenlaista palautetta ja kehittämisen ehdotuksia vastaan pääkonttorille. Sähköisen viestinnän kautta pystyy kehitysjohtajan mukaan helposti jakamaan jokaiselle myymälätiimille saman viestin.

Strategian lanseerauksessa myymälätasolle ei yhtä oikeaa tapaa ole kehitysjohtajan mukaan olemassa. Strategiset linjaukset ovat yhteneväisiä arvojen kanssa, joten luontevaa on arvojen kautta viestiä uudistuneesta strategiasta.

Strategia sinänsä ei ole mikään itseisarvo vaan olennaista on saavuttaa yhteinen ymmärrys siitä, mitkä asiat ovat meille tärkeitä ja miksi keskitymme arkitöiden tekemisessä tiettyihin asioihin. Pitää löytää sille porukalle sopivin tapa viestiä strategiasta.

Kannustinjärjestelmästä on kerätty palautetta kerätty myymälöistä ja pääkonttorista. Kannustinjärjestelmän perimmäinen tavoite on tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista, ja siinä mielessä pitää miettiä mitkä asiat sinne liitetään. Mittareiden valinnassa vaikuttavat tavoitteet, joihin halutaan päästä. Alko Oy:ssä arvojen mukaan yhdessä onnistuminen on tärkeää. Kannustinjärjestelmässä on mittareita, jotka mittaavat yhdessä onnistumista Alko-tasolla. Nämä mittarit ovat valtakunnallisia ja tuloksia ilmestyy vain kerran vuodessa.

Tämä lähtee sellaisesta filosofiasta, että jokainen omalla työllään tekee yhteiseen tavoitteiden saavuttamiseen töitä. Kukaan ei yksin voi saavuttaa suurempia tavoitteita, jokainen omalla panoksellaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Palkkarakenteen muoto nousi tutkimuksen edetessä keskeiseksi tekijäksi sitouttamisen ja motivoimisen kannalta. Työntekijöillä palkan kehitys loppuu aika nopeasti eikä odotettavissa olevia palkkioita sitouttamisen kannalta ole. Kehitysjohtaja kuvaa asiaa näin:

Olemme erikoisliikeketju mutta toiminnallisesti olemme vähittäiskauppaketju ja pyrimme siihen ja noudatamme sitä, että olemme samalla viivalla kaupan alan sopimusehtojen kanssa. Jokaisella on oma toimenkuva ja palkkaus on linjassa sen toimenkuvan kanssa. Toki asia ei ole näin yksiselitteinen asia ja siihen liittyy monia historiallisia ja sopimusteknisiä seikkoja.

Kehittymismahdollisuudet ovat matalan organisaatorakenteen vuoksi rajalliset. Myyjillä ja myymäläpäälliköillä on mahdollisuus osallistua Alkon kehittämisen tiimeihin. Viestintää tiimien olemassa olemisesta voisi parantaa. Yrityksen kehittämisen suunnittelun apuna käytetään myymälöistä tulevia kehittämisen ajatuksia. Etäneuvottelujen yleistyessä olisi alueellinen yhteistyökin mahdollista.

Palkitsemisessa kokonaisuutena Alko Oy:ssä on paljon pieniä elementtejä, joilla voi palkitsemista tehdä. Toiset esimiehet muistavat hyödyntää mahdollisuuksia ja toiset eivät välttämättä hyödynnä edes niitä mahdollisuuksia joita on jo olemassa. Ajat muuttuvat ja työntekijöitä motivoivat ja sitouttavat erilaiset asiat. Palkitsemisen kehittäminen on asia, joka on aina ajankohtainen ja pitää huomioida se, että on olemassa hyvin yksilöllisiä tarpeita. Myymälätiimeillä voi olla erilaisia kuormittavia tilanteita ja on tärkeää, että nämä tilanteet pystytään huomioimaan palkitsemisessa.

Oletan, että alunperin, kun yhteispalkitseminen on otettu käyttöön, on pyritty siihen, että kun tulokset tehdään tiiminä, niin nautitaan siitä ekstrastakin yhdessä. Pelkkä yksilöpalkitseminen herättää enemmän epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja epätasa-arvoisuutta.

Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat esimiehen tärkeimpiä työvälineitä. Kehitysjohtajan mukaan Alkossa käydään laadukkaita keskusteluita. Kehityskeskustelussa käsitellään paljon asioita, jotka koskevat yhdessä tekemistä ja esimiehen tulee löytää sisältö keskusteluun niin, että se on jokaisen kohdalla yksilöllinen ja puhuttelee häntä siinä tilanteessa, jossa hän on omassa elämässään. Työntekijöillä voi olla hyvin paljon erilaisia motivaatiotekijöitä taustalla, miksi on Alkossa töissä ja ne kaikki vaikuttavat siihen, miltä pohjalta sitä keskustelua tulisi käydä. Kehityskeskusteluiden tilannetta kehitysjohtaja kuvaa näin:

Näkinsin että olemme hyvällä tasolla ihan henkilöstötutkimuksen ja esimiesmitarin perusteella, mutta varmasti on vielä kehitettävää ja haastetta.

Myyväläpalavereissa käsitellään ketjuohjattuja asioita ja myymälän tiimin omia asioita. Ketjutasolla on tiettyjä asioita, joita pitäisi käsitellä ja niitä pyritään esimerkiksi myymäläpäällikköpäivien kautta ja muita välineitä käyttäen vuosikellon mukaisesti ohjeistamaan. Kehitysjohtajan mukaan pitää olla kuitenkin myymäläpäälliköllä mahdollisuus vaikuttaa palaverissa käsiteltäviin asioihin. Olennaista on käsitellä palaverissa myymälän tapahtumat. Palavereissa tulee käsitellä asioita, joita on yhdessä sovittu tehtäväksi. Tätä keskustelua tulisi käydä myymälän omasta näkökulmasta.

Työyhteisövalmennukseen kehitysjohtaja ei lupaa päivitettyjä tapauksia mutta ehdottomasti on tarkoitus jatkaa kyseistä valmennusta. Strategiaan on asetettu tavoitteeksi olla Suomen paras työyhteisö, niin se tarkoittaa, että Alkossa työyhteisötaitojen kehittäminen on tärkeää.

Oikeudenmukaisuus on kehitysjohtajan mukaan suhteellinen käsite, ja se perustuu jokaisen henkilökohtaiseen kokemukseen. Kokemus tilanteesta on jokaisella erilainen vaikka tilanne on täysin samanlainen.

Sanoisin oikeudenmukaisuuden olevan sitä, että kun odotukset ja se, mitä tapahtuu kohtaa. On sellainen realistinen käsitys ollut alun perin, koskee se vähän mitä asiaa tahansa, niin mitä on luvattu ja sovittu ja toteutuuko se, niin siitä syntyy oikeudenmukaisuus.

Työyhteisötaitoja ja asiakaspalvelua on Alkossa koulutettu verkkokoulutusta hyödyntäen. Asiantuntevan tuotekouluttajan läsnäolo on kuitenkin tärkeää tuotekoulutuksessa taustatietojen antamista varten. Koulutus tulevaisuudessa tulee olemaan verkkokoulutuksen ja lähikoulutuksen yhdistelmä. Osaamisen kehittämisen työvälineitä täytyy kehittää siten, että ne ovat sellaisia, että pystytään toimimaan tehokkaasti mutta valtakunnallisesti. Kehitysjohtajan mukaan täytyy säilyttää hyvät puolet, mitä on lähikoulutuksessa ja hyödyntää verkkokoulutusta. Ne ovat toisiaan tukevia elementtejä tulevaisuudessakin.

Tuotetuntemuksen alueella vuonna 2011 suunnitellaan tuotetietouskilpailua esimerkiksi olut-tuntemuksen alueella. Alko Oy:ssä halutaan varmistaa se, että vuonna 2010 aloitettu olutkoulutus on tuottanut tuloksia ja halutaan painottaa itseopiskelun ja henkilökohtaisen kiinnostuksen tärkeyttä tuotetuntemuksen alueella.

Kehitysjohtajan mukaan on tärkeää sitouttaa työntekijä omaan työhön. Työntekijällä täytyy olla realistinen kuva siitä, minkälaista Alkossa työskentely ja samalla kaupan alalla on. Mitä hyviä puolia siinä on ja mitä haastavia ja raskaita puolia siinä on. Työsuhteen edetessä esimiehen pitää yksilöllisesti huomioida työntekijän tarpeita. Alko organisaationa pyrkii anta-

maan esimiehille tukea. On erilaisia palkitsemisen välineitä ja kehityskeskustelu sekä palaverikäytäntöjä tukemaan tätä matkaa. Loppujen lopuksi tärkeää on esimiehen ja alaisen välinen suhde ja miten sen saa toimimaan. Johtamiskulttuurissa työn tekijöiden odotukset työn tekemistä ja esimiestä kohtaan ovat muuttuneet. Henkilöstössä on alaisia joille ketjumaisempi ohjaus on tarpeellinen, eivätkä he kaipaakaan henkilökohtaista valmentajaa työn tekemiseen. Uudenlaiset alaiset kaipaavat, että esimies ottaa hänet yksilöllisesti ja yksilönä syvästikin huomioon.

Se varmaan on esimiestyön isoin haaste tämä valmentavan esimiestyön osuus.

Myymläpäällikön toimenkuva rakentuu esimiestyöstä ja asiakaspalvelun johtamisesta. Työntekijöiden motivoinnissa on tärkeää, että myymäläpäällikkö kokee toimenkuvansa motivoivaksi itselleen. Motivoitunut esimies voi motivoida alaisiaan.

Positiiviseen työn imuun ja sen kouluttamiseen kiinnitetään Alkossa tulevaisuudessa huomiota. Työpsykologian tutkimustieto sekä käytännön kokemus tulevaisuuden esimiestyöstä viittaa siihen, että valmentavassa esimiestyössä paneudutaan yksilöllisyyteen. Kaikki lähtee yhdessä onnistumisesta ja pyritään keskittymään siihen, mikä kenellekin on tärkeää työssä. Se mistä työntekijä kokee onnistumista voi olla ihan eri asia toiselle, kuin jollekin toiselle työntekijälle.

Pyritään vahvistamaan sitä puolta ja niiden onnistumisten kautta saisi flowta ja sitoutumista työhön. Työyhteisötaitojen ja rehellisyyden, arvostavan toiminnan ja avoimuuden merkitys korostuu valmentavassa esimiestyössä. Olemme kaikki tasa-arvoisia ja yhtä arvokkaita vaikka meillä on erilaisia rooleja.

Työntekijöitä työhön sitouttavien ja motivoivien keinojen tutkiminen on kehitysjohtajan mukaan aiheena tärkeä ja ajankohtainen. Alko Oy:ssä tavoitellaan sitä, että tulevaisuuden menestyminen perustuu ihmisten johtamiseen asioiden johtamisen sijasta.

Esimiestyö ei tosiaankaan ole helppo, mutta onnistuessaan on varmasti hyvin antoisa. Pyrimme tulevaisuudessa tunnistamaan mitkä ovat ne työkalut ja tavat millä ketjuorganisaatio voi tukea esimiestyötä. Kyllähän se hirmu paljon on kiinni siitä esimiehestä ja hänen motivaatiostaan toimia esimiehenä.

4.4.5 Henkilöstötutkimuksen tulokset

Lohjalla on kaksi Alkon myymälää. Lohjan Citymarketin sitoutuneisuusindeksi oli vuonna 2009 85, indeksi oli vuonna 2008 58. Lohjan Lohjantähden indeksi oli vuonna 2009 38, vuonna 2008 se oli 40. Vihdin Nummelan indeksi oli vuonna 2009 41, vuonna 2008 se oli 32. Inkoon myymälästä ei yhteenvettoa ole saatavilla, koska siellä työskentelee vain kaksi työntekijää. Uudenmaan alueen sitoutuneisuuden indeksi oli vuonna 2009 60.

Henkilöstötutkimus suoritettiin 16.8.2010- 4.9.2010. Inkoon ja Lohjan Citymarketin myymälöiden vastaukset on koottu yhteen ja siellä vastaajia oli 9 henkilöä. Sitoutuneisuuden indeksi on 70. Lohjan Lohjantähden myymälässä vastaajia oli 7 ja indeksi on 24. Vihdin Nummelan myymälässä vastaajia oli 9 ja indeksi on 80.

Alko Lohja Citymarket

Vuonna 2009 Alkon Citymarketin myymälään palkattiin yksi uusi työntekijä. Vastaajina oli myös kaksi kesätyöntekijää. Mielenkiintoiseksi asetelman tekevät arviot siitä, miten uusien alkolaisten mielipiteet ovat positiivisempia kuin kauemmin talossa työskennelleiden. Ja mitkä olisivat näitä esimiehen keinoja vaikuttaa siihen, että innostuneisuuden ilmapiiri jatkuisi työuran kehittyessä. Vastaajia oli kyselyn aikaan 10 henkilöä. Kehityskeskustelujen hyödyllisyys oli mennyt eteenpäin, tuloksena 3,75, 2008 tulos kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä oli 3,67. Uudenmaan alueella tulos oli 3.41. Alkon tulos oli 3,36. Tähän ei uusien työntekijöiden vastaukset vaikuta, koska heidän kanssaan ei vielä ole käyty kehityskeskustelua.

Yhteenvetona vahvuuksista oli: minulla on mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta työssäni, erilaisten ja eri-ikäisten ihmisten voimavaroja ja osaamista hyödynnetään, toiminta on oikeudenmukaista.

Kehittämiskohteena eniten pisteitä sai: esimies toimii tarvittaessa päättäväisesti ja Alkossa kiinnitetään huomiota henkilöstön hyvinvointiin.

2010 tilanne on vakiintunut ja uusia työntekijöitä ei ole tullut. Sitoutuneisuus alkaa olla vakiintuneella tasolla. Henkilöstön sitoutuneisuus luokitellaan keskialueen ja vahvan sitoutumisen rajalle. Raportti ei ole aivan vertailukelpoinen 2009 tuloksien kanssa, koska nyt on yhdistetty Inkoon ja Citymarketin myymälöiden tulokset yhteen. Myymälätyötehtävien vaihtelevuus ja positiivisuus ja tekemisen ilo saivat korkeammat pisteytykset kuin Alkossa yleensä. Tavoite- ja kehityskeskustelun hyödyllisyys työssä kehittymisen kannalta oli Uudenmaan alueen kanssa samassa 3.38. Oikeudenmukaisuus esimiestyössä on hieman korkeampi kuin Alkossa yleensä. Ohjaus ja päättäväisyys esimiestyössä ovat hieman alemmalla tasolla kuin Alkossa yhteensä.

Alko Lohja Lohjantähti

Lohjantähdessä on pidempään kärsitty talon ilmastointiongelmista. Lohjantähti toimi pääsääntöisesti sijaisen voimin, myymäläpäällikkö toimi 2009 pääsääntöisesti Lohjan Citymarketin myymälässä. Toukokuussa 2010 Lohjantähteen tuli oma myymäläpäällikkö. Lohjantähden myymälän henkilökunta on uusiutunut viimeisimpien vuosien aikana melkein täysin. Siellä työskentelee kaksi kauemmin samassa pisteessä olevaa työntekijää, ja loput ovat uusia muista myymälöistä tulleita työntekijöitä. Vastaajia oli 2009 kyselyn aikaan 6 henkilöä.

Kehityskeskustelun hyödyllisyys sai pisteitä 2009 3,50, sen oltua 2008 3.

Vahvuuksina Lohjantähdessä olivat: toiminta on oikeudenmukaista, minulla on mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta työssäni, työtäni ja osaamistani arvostetaan, ilmapiiri toimipaikkalani, esimies toimii tarvittaessa päättäväisesti. Kehittämiskohteena tähdessä oli: Alkossa kiinnitetään huomiota henkilöstön hyvinvointiin.

Vuonna 2009 ilmastointiongelmia korjattiin ja tehtiin tarvittavia toimenpiteitä. Näistä ei kuitenkaan tullut mitattavia tuloksia. Vuonna 2010 suoritettujen henkilöstötutkimuksen tuloksista edelleen kuvastuu ilmastointi ongelmat ja myymälän hankala sijainti kellarikerroksessa. Toimipisteen olosuhteet laskevat reilusti pisteitä ollen 2.71, kun Alko-tasolla se on 3.39. Tiimi hakee vielä paikkaansa ja esimiehen kannustavuus, ohjaavuus ja päättäväinen toiminta ovat Lohjantähdenkin myymälässä kehittämisen kohteita.

Alko Vihti Nummela

Nummelan myymälässä toimi pitkään entinen myymäläpäällikkö, joka oli paljon pois työpiisteestään. Tiimissä oli kuitenkin paljon uusia alkolaisia. Kesäkuun alusta 2010 Nummelassa aloitti uusi päällikkö, joka on tuonut paljon uusia tuulia ja opastaa tiimiä alkolaisiin toimintatapoihin. Henkilöstön sitoutuneisuuden indeksi teki valtavan harppauksen ollessa 2009 41, ja nyt 2010 80. Sitoutuneisuus on nyt vahvaa. Sielläkin nyt on tullut uusia alkolaisia lisää tiimiin, ja on erityisen tärkeää tasapainoilla säilyttääkseen sitoutuneisuuden aste valmentavalla esimiestyöllä. Positiivisuus ja tekemisen ilo sekä kannustavuus ovat 2010 nousseet merkittävästi. Palautetta uusi myymäläpäällikkö antaa reilusti enemmän. Toimii tarvittaessa päättäväisesti on reilusti yli kaikkien myymälöiden keskiarvon.

4.4.6 Kehittämistoimenpiteet

Erittäin hyvä kehittämisen väline on myyjän idean pohjalta kehitetty työyhteisövihko. Tiedonkulussa ei tämän jälkeen ole ollut mitään ongelmaa. Kaikki ajankohtaiset asiat kirjataan vihkoon ja jokainen on tietoinen sen hetkisistä asioista. Työyhteisövihkon käyttäminen on luonut hyvän tiedonvälityskanavan myymälään. Työntekijät saavat tiedon samanlaisena ja samanaikaisesti. Kukaan ei voi välttyä tiedon saamiselta.

Lohjan Citymarketin Alkon myymälässä on kierrätetty vastuualueita ja on otettu käyttöön lisää vastuualueita. Toiminnan organisoinnin kautta pyritään saamaan järjestelmällisyyttä ja tavoitteellista toimintaa myymäläämme. Jokainen tietää mitä häneltä odotetaan. Esimerkiksi uutena vastuualueena on otettu käyttöön varastovastaava, joka huolehtii kaikesta varaston toimivuudesta.

Aivoriihessä ideoitiin myyjien kanssa toiminnan kehittämistä. Siltä pohjalta otettiin käyttöön vastuuhyllyt myymälän puolella. Myymälän hyllyt jaettiin seitsemään eri osioon. Vastuuhyllyt vaihtuvat kahden kuukauden välein. Työntekijä huolehtii hyllyn ilmeen siisteydestä ja uusista ja poistuvista tuotteista. Työyhteisövihkoon kirjattiin tehtävät ja jokainen sai valita oman aloitushyllynsä. Toiminta on lähtenyt hyvin käyntiin ja motivaatio työtä kohtaan on parantunut.

Esimiestyövälineiden hyödyntämisessä otetaan seuraavassa kehityskeskustelussa tavoitteiden asettamisessa myyjien toimenkuvakaavio apuvälineeksi tavoitteiden asettamisessa. Myymäläpalaverikäytäntöjä kehitetään jatkossa jatkuvasti. Esimerkiksi jokaisella on täsmentyneet vastuualueensa myymälässä ja hän kertoo ja valmistelee alustuksensa myymälän tiimipalaveriin.

4.5 Hankkeen arviointi

Seuraavassa suoritetaan kehittämishankkeen arviointi, joka esityksessä on jaettu luotettavuuden arviointiin sekä hankkeen käyttökelpoisuuden, hyödynnettävyyden ja vaikuttavuuden arviointiin.

4.5.1 Luotettavuus

Tapaustutkimusta voidaan arvioida neljällä eri testauksella. Rakenteellinen validiteetti, se näyttää toteen oikeat mittarit tutkittavasta asiasta. Sisäinen validiteetti, osoittaa syyseuraus suhteita, seuraako tietyistä olosuhteista joku toinen tilanne. Ulkoinen validiteetti, osoittaa voiko tutkimuksen löydöksiä yleistää. Reliabiliteetti osoittaa tutkimuksen toiminnot, esimerkiksi tarkat tiedonkeräys menetelmät. (Yin 2003, 34.) Tutkimuksen reliabiliteettia lisää tarkka kuvaus todisteiden keruusta. Tarkoituksena on, että jos joku toinen katsoo tiettyä todistetta, hän pystyy johtamaan samat päätelmät. (Yin 2003, 105.)

Tutkimuksen tarkasta kulusta on pyritty tekemään tarkkaa kuvausta. Kyselyn ja haastattelun tulokset on esitetty laajasti, jotta johtopäätöksissä esitetyille väittämille on laajaa taustatietoa. Tutkimuksen sisäinen validiteetti osoittaa osaltaan esimiestyöllä ja sen laadulla olevan seuraussuhde työntekijöiden sitoutumiseen ja motivoitumiseen.

4.5.2 Käyttökelpoisuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus

Kehittämishankkeen suunnittelu tehtiin perusteellisesti. Käyttökelpoisuus tutkimuksen tuloksista on hyödynnettävissä Alko-tasolla yleisesti. Esimiesten kyselyyn osallistui myymäläpäälliköitä erikokoisista myymälöistä. Myyjien kyselyyn osallistui myyjiä kaikista työntekijäryhmistä. Tehdyt kehittämistoimet, kuten valtuuttaminen ja työyhteisövihko ovat monistettavissa kaikkiin myymälöihin. Kyselyistä saatua taustatietoa on helppo hyödyntää tulevaisuuden suunnittelussa. Kyselyiden yhteenveto on toimitettu Kehitysjohtaja Marja Aholle. Opinnäytetyö antoi vastauksen, mitkä tekijät sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä. Haastattelussa Marja Aho totesi aiheen olevan tärkeä Alkon kannalta. Opinnäytetyö antaa taustatukea tulevaisuuden johtamisjärjestelmän kehittämisen suunnitteluun.

5 Yhteenveto

Tässä luvussa käsitellään yhteenveto kehittämishankkeesta ja johtopäätökset. Kehittämishanketta peilataan olemassa olevaan teoriaan. Kehittämishankkeen käyttökelpoisuutta arvioidaan taustayrityksen näkökulmasta sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto tutkimuksellisesta kehittämishankkeesta

Kehittämishankkeen tarkoituksena on selvittää millä keinoin esimies voi tukea alaisensa työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta Alko Oy:ssä. Tämä selvitys on päätavoite. Toisena tavoitteena on kehittää toimintamalli alkolaisille esimiehille, jonka avulla alaisten sitoutuminen ja motivoituneisuus paranee.

Ensimmäisenä kartoitettiin Lohjan Lohjantähden ja Citymarketin Alkojen myymälöiden työntekijöiltä tavoitekeskusteluissa asioita, jotka sitouttavat ja motivoivat heitä. Tämän jälkeen alkoi teoriaan tutustuminen aiheesta. Esimiestyöstä, työhön sitoutumisesta ja motivoituneisuudesta ja työhyvinvoinnista löytyy runsaasti kirjallisuutta. Teoksissa toistuvat usein samat teemat. Opinnäytetyöhön on kerätty taustayrityksen tarpeita vastaavaa tietoa. Tarkoituksena se, että mahdollisimman moni alkolainen esimies kokee opinnäytetyön lukemisen ja sisäistämisen arvoisena olen pyrkinyt pitämään teorian osuuden tiiviinä.

Uudenmaan alueen myymälöiden myymäläpäälliköille tehtiin puolistrukturoitu kyselylomake. Inkoon, Lohjan kahden ja Vihdin Nummelan myymälöiden myyjille tehtiin myös puolistrukturoitu kyselylomake. Kyselyissä oli pääasiassa avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin kartoittamaan erilaisia mielipiteitä. Alkon kehitysjohtaja Marja Aholle tehtiin puolistrukturoitu yksilöhaastattelu. Saadut tulokset analysoitiin laadullisesti. Muutamia taustatietoja käsiteltiin kvantitatiivisesti antamaan ryhtiä analyysiin.

Myymälöissä tehdyn henkilöstötutkimuksen 2009 tuloksia verrattiin vuoden 2010 henkilöstötutkimuksen tuloksiin. Erilaisia kehittämistoimenpiteitä testattiin Lohjan Citymarketin myymälässä.

Tavoitteista tuli selvitettyä keinot, joilla esimies voi vaikuttaa alaisten työhön sitoutumiseen ja motivoitumiseen. Aihe on hengellinen. Konkreettiset tulokset tehdyistä toimenpiteistä näkyvät pidemmällä aikavälillä ja esimerkiksi ensi vuonna suoritettavissa esimiesmittauksissa. Varsinaisen uuden toimintamallin luominen ketjuohjattuun Alkoon on vaativa tehtävä. Opinnäytetyön konkreettisena tuotoksena on syntynyt esimiehen toimintamalli- muistilista.

5.2 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset

Tulokset jaotellaan ensin erikseen myymäläpäälliköiden, myyjien, kehitysjohtajan, henkilöstötutkimuksen ja kehittämistoimenpiteiden osalta.

5.2.1 Myymäläpäällikkökyselyn tuloksien yhteenveto

Alkossa on käynnissä esimiesten osalta sukupolven vaihdos. Suurin vastaajaryhmä myymäläpäälliköissä on 2-5 vuotta alkolaisena esimiehenä toimineita. Esimies voi motivoida muita, kun hän on itse motivoitunut. Urakehitys Alkossa on mahdollista. Myymäläpäälliköistä melkein kaikki vastanneet olivat toimineet aikaisemmin myyjänä Alkossa. Melkein kaikki vastanneet olivat sitoutuneita ja motivoituneita tehtäväänsä. Kuitenkin haasteena on haasteiden antaminen näille tuoreille ja hieman pidempään talossa olleille esimiehille ja työn haastavuus ja palkitsevuus.

Tavoite- tai kehityskeskustelun on käynyt myyjiensä kanssa suurin osa vastaajista. Myyjän toimenkuvan kaaviota oli käyttänyt hyödyksi tavoitteiden asettamisessa vain 13 vastaajaa. Esimiehet kaipaavat konkreettista apua työntekijöiden sitouttamiseen ja motivoimiseen. Esimiehet työskentelevät päivittäin myymälöiden arjessa ja myyjien kokema huoli tulevaisuudesta kuvastuu esimiesten vastauksista. Muutamassa vastauksessa tuli hyvä käytäntö ottaa keskusteluita useammin kuin kaksi kertaa vuodessa, jotta tavoitteet pysyvät mielessä.

Myymäläpalaverit käsittelevät kaikkea mahdollista myymälän toimintaan liittyvää. Parhaassa mahdollisessa tiimipalaverissa käsitellään informatiivisia asioita sekä keskustellaan yhdessä. Ketjuohjausta kaivattiin vähän, kuten esimerkiksi infopakettia ajankohtaisista aiheista, jotta tulisi palaverihin runkoa.

Suurin osa myymäläpäälliköistä on käyttänyt myymäläpäällikön tiimin palkitsemisrahan yhteistoimintaan. Se parantaa myymälän yhteisöllisyyttä. Ilmapiiri myymälöissä on suurelta osin avointa. Huono ilmapiiri on usein lähtöisin muutaman työntekijän välisestä erimielisyydestä. Työyhteisövalmennus ja keskustelevuus vaikeistakin asioista on tähän keinona purkaa tilanteita. Oikeudenmukainen työnjako on myymäläpäälliköiden mielestä osaamisen jakamista, jotta kaikki voivat tehdä kaikenlaisia tehtäviä huomioiden kuitenkin yksilöllisyys ja työntekijän resurssit.

Työntekijöitä sitoutetaan myymäläpäälliköiden mielestä delegoimalla tehtäviä ja vastuuttamalla. Sekä asettamalla takuut tasolle, jolla ihminen pystyy elämään työnsä tuloksena. Myymäläpäälliköt motivoivat työntekijöitä yksilöllisillä tavoitteilla ja palautteella. Myymälän jakaminen vastuualueisiin ja niiden kierrättäminen ovat hyviä keinoja motivoida työntekijöitä.

5.2.2 Myyjäkyselyn tulosten yhteenveto

Suurin osa vastanneista on työskennellyt Alkossa myyjänä alle 10 vuotta. Kaikkien vastanneiden vähimmäisviikkotuntitakuut ovat yli 6 tuntia viikossa. Suurin ryhmä vastanneista on 21-30 tuntia viikossa tekevät myyjät. Suurin osa on jokseenkin sitoutuneita työhönsä. Kaikki ovat jokseenkin tai erittäin motivoituneita työhönsä. Palkan merkitys korostui tässä kyselyssä. Teoria osoittaa, ettei palkanmäärällä ole merkitystä motivaatiota kasvattavana tekijänä. Mutta jos se ei ole kohdallaan, se syö motivaatiota. Myyjien keskuudessa on havaittavissa tunnetta siitä, ettei kahdeksan vuoden jälkeen ole mitään odotettavissa tulevaisuudessa. Tuoreiden alkolaisten vastauksissa korostui tuotetiedon janon halu.

Tavoite- tai kehityskeskustelun on käynyt esimiehensä kanssa suurin osa vastanneista. Myyjän toimenkuvan kaavio oli kuitenkin tuttu vain yhdeksälle vastaajalle. Jotkut niistäkin olivat vain nähneet kaavion jossakin. Tässä on kehittämisenpaikka esimiehille. Myyjien on tiedettävä tarkasti heidän perustehtävänsä. Työntekijät odottavat kehityskeskustelusta heidän omien tarpeiden huomioimista ja henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista.

Myymäläpalavereissa käsitellään myyjienkin mielestä monenlaisia asioita. Parhaassa tiimipalaverissa on etukäteen esitetty asialista, johon voi lisätä omia aiheita tai risuja ja ruusuja. Yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattamisen seurannan tärkeys korostui.

Työhyvinvoinnin määrärahan ainoa motivoiva keino on useimpien myyjien mielestä yhteinen tekeminen. Muutamassa vastauksessa korostui joidenkin työntekijöiden mielialalla olevan vaikutus myymälän ilmapiiriin. Työyhteisövalmennus pitäisi vastausten perusteella käydä vaikka joiltain osin kerraten läpi. Tai uusien kanssa käydä ajan kanssa ohjelma läpi. Monet ohjelmat käydään muutaman vastaajan mielestä hätäisesti läpi. Tällöin suurin mahdollinen hyöty jää saavuttamatta.

Oikeudenmukainen työnjako tarkoittaa myyjien mielestä sitä, että samassa toimenkuvassa olevat tekevät samoja työtehtäviä. Tasainen aamu- ja iltavuorojen jakaminen on myös osa oikeudenmukaista työnjakoa.

Myyjiä sitouttaa työhön palaute tehdystä työstä. Varsinkin uudet alkolaiset olivat tyytyväisiäkin palkkaukseen. Työnantaja koetaan turvallisenä työnantajana. Vaihtelevuus työnkuvassa ja suuremmat takuutunnit sitouttavat myös. Myyjiä motivoivat työhön työtoverit, positiivinen palaute asiakkailta sekä esimieheltä. Uusien asioiden oppiminen ja vastuu koetaan motivoivina tekijöinä.

Paras esimies myyjien mielestä ei aina aja pelkästään Alkon etua vaan ottaa myös työntekijöiden mielipiteet huomioon. Myymäläpäällikön toivotaan olevan osaava, jämäkkä mutta kuitenkin rento ja huumorintajuinen.

5.2.3 Kehitysjohtajahaastattelun yhteenveto

Alkossa pyritään löytämään hyviä käytänteitä mitkä asiat tekevät hyvästä tiimistä huippuosuriutujan. Menestymiseen vaikuttaa henkilöstön sitoutuneisuus ja motivoituneisuus työhön. Jokaisen toimiessa oman toimenkuvansa mukaan toteuttaa yhtiön arvoja. Yhtiön johdon näkyvyyttä on kaivattu kentälle jo vuosia. Alkossa on alettu Intranetin välityksellä lähettämään ajankohtaisia tietoskuja esimerkiksi palvelupäällikön kertomana. Tutkimuksen tekijä ehdotti esimerkiksi toimitusjohtajan kertomaa strategian ja sen asettamien tavoitteiden alustusta palaveriin kannettavan tietokoneen kautta. Kehitysjohtaja piti ajatusta toteuttamiskelpoisena, ja he ottavat kaikenlaiset ideat toiminnan kehittämiseen vastaan. Osaamisen kehittämisessä pitää pyrkiä saavuttamaan hyvät puolet verkkokoulutuksesta ja lähikoulutuksesta. Tuotetietouden kaipuun haasteeseen voi olla jo ensi vuonna luvassa tietovisa tyypistä haastetta työntekijöille.

Kannustinjärjestelmä mittaristo lähtee filosofiasta, jossa jokainen omalla työllään tekee töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen. Jokaisen palkkaus on linjassa oman toimenkuvan kanssa. Palkitsemisessa on monia mahdollisuuksia olemassa. Pelkkä yksilöpalkitseminen luo epäoikeudenmukaisuuden tunnetta.

Alkossa käydään tasokkaita tavoite- ja kehityskeskusteluita. Esimiehen tehtävänä on löytää jokaiseen keskusteluun jokaiselle omat yksilölliset asiat, jotka puhuttelevat häntä ja auttavat kuitenkin yhteisten tavoitteiden saavuttamista. On hyvin paljon erilaisia perusteita miksi on Alkossa töissä. Taustalla voi olla erilaisia motivaatiotekijöitä ja esimiehen tulee keskustelua käydessään tiedostaa nämä tekijät.

Myymäläpalavereissa tulee olla yhteisiä yhtiötasoisia asioita, jotta tieto välittyy kaikille. Kuitenkin omien paikallisten tilanteiden käsittely on erittäin tärkeää tiimin kannalta. Oikeudenmukainen työnjako on kehitysjohtajan mukaan sitä, kun työntekijällä on odotuksia ja se mitä tapahtuu kohtaavat, se luo oikeudenmukaisuuden tunteen. Tästä seuraa se, että työntekijöillä pitää olla realistinen käsitys työstä. Jos luvataan jotain, se pitää myös toteuttaa. Sillä saa syntymään oikeudenmukaisuuden tunteen työntekijöissä.

Myymäläpäällikön keinot sitouttaa työntekijöitä ovat kehitysjohtajan mielestä rakentaa realistinen kuva Alkossa ja kaupan alalla yleensäkin työskentelystä. Esimiesten tulee pyrkiä yksilöllisesti huomioimaan työntekijöidensä tarpeita. Valmentava esimiestyö on isoin haaste ny-

kyään. Myymäläpäällikkö on motivoitunut, kun hänen toimenkuvansa oikeasti puhuttelee häntä. Motivoitunut esimies voi motivoida alaisiaan. Kaikki lähtee yhdessä onnistumisesta ja yksilöllisesti pyritään paneutumaan siihen, mikä on kenellekin tärkeää.

5.2.4 Henkilöstötutkimuksen tuloksien yhteenveto

Henkilöstötutkimuksen tuloksiin usein vaikuttaa se, kuinka tuoreita alkolaisia vastaajat ovat. Todisteena on esimerkiksi Lohjan Citymarketin myymälän normaali sitoutumisen indeksitaso on noin 58-70. Usean uuden työntekijän vastatessa se nousi 85 vuonna 2009. Uusien odotukset ja työn haastavuus ovat huipussaan. Esimiesten tulee varmistaa tämän hyvän sitoutumisen jatkumo esimerkiksi valtuuttamalla ja opastamalla.

Esimiehen täsmällinen toiminta ryhdittää kaikkea myymälän toimintaa ja luo turvallisuuden tunnetta. Työolosuhteiden on oltava kunnossa, jotta sitoutumiselle on ylipäättään mahdollisuudet toteutua. Tutkimuksesta nousee tärkeäksi kysymykseksi esimieheni toimii tarvittaessa päättäväisesti. Työntekijät kaipaavat selkeitä suuntaviivoja ja tietoa kuka on "pomo", kuten kyselynkin vastauksessa tuli ilmi. Toimintamallin sisällä on kuitenkin tärkeää valtuuttaa työntekijöitä ja toimia tiiminä, kunhan oma esimiestyö on itselle sisäistetty valmentava jämäkkä esimiehisuus.

5.2.5 Johtopäätökset: Esimiehen keinoja vaikuttaa alaisten työhön sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen

Esimiehen täytyy muistaa pitää mielessään oma perustehtävä. Seuraava muistilista on kerätty kehittämishankkeen tuotoksena. Jokainen esimies voi lisätä listaan omia tärkeitä tehtäviään ja palata aiheeseen tietyin väliajoin. Itsensä kehittäminen tutustumalla ajankohtaiseen esimiestyön kirjallisuuteen on antanut tutkimuksen tekijälle paljon uutta ajateltavaa.

Esimiehen keinoja vaikuttaa alaisten työhön sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen:

- Tavoitekeskustelussa käy yksityiskohtaisesti myyjän toimenkuva-kaavio läpi ja asettaa sieltä jokaiselle henkilökohtaisia tavoitteita. Seuraa vaikka parin kuukauden välein tavoitteiden toteutumista lyhyissä kahdenkeskisissä keskusteluissa.
- Sitouta ja motivoi päteviä työntekijöitä hyvillä takuilla ja varmista työntekijöiden osaaminen ja kehittyminen.
- Tiedon välittämisen kannalta ota käyttöön työyhteisövihko. Siihen kirjataan kaikki ajankohtaiset asiat.

- Työyhteisövihkoon on hyvä kirjata jokaisen oma vastuualue ja sen tehtävät. Valtuuta jokainen toimimaan oman vastuualueensa puitteissa. Esimerkiksi tarvikevastaava suunnittelee sesonkiin liittyvät tarvikkeet ja niiden esillepanot.
- Selkeät konkreettiset tavoitteet motivoivat työntekijöitä. Jaa myymälän hyllyt jokaiselle omaksi vastuualueekseen. Tehtävinä on esimerkiksi loppuneiden tuotteiden tarkistus listalta, hyllyn siivous tietyin väliajoin, osainventaarissa inventoida oman hyllyn tuotteita. Vastuuhyllyt on hyvä vaihtaa kahden kuukauden välein. Esimerkiksi oluthyllyn vastaava oppii varmasti enemmän kyseisen hyllyn tuotteista. Työyhteisövihkoon vastaava kirjaa, jos jossain tuotteessa on pidempi toimituskatkos. Ei tarvitse jokaisen erikseen tarkistaa koneelta saatavuutta.
- Tee asiat sovitusti ja ajallaan. Ota esimiestyölle oma aikansa. Osallistu myymälän työhön täysillä ja osoita samalla omalla esimerkillä tavoitetaso työskentelylle.
- Pidä työilmapiiri kunnossa. Käsittele hiertävät asiat heti kahden kesken ja tarvittaessa tiimitasolla. Jokaisen pitää olla hyvä tulla töihin joka päivä!

5.3 Teoreettinen keskustelu

Olemassa oleva teoria antaa hyvät eväät esimiehenä toimimiseen. Esimiesten on tärkeää tietäen väliajoin kirkastaa omaa päätehtävää tutustumalla alan teoriaan. Toiminta muuttuu käytännöksi kunkin yksikön esimiehen roolin vaikutuksesta. Lähiesimies on tarpeeksi lähellä suorittamaan tarvittavia toimenpiteitä ja käymään keskusteluja silloin, kun niihin on tarvetta. (Viitala 2004, 297-299.) Hyppäsen (2007, 22) mukaan esimiesosaaminen on ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan johtamista. Sillä luodaan tasapaino tehokkuuden ja hyvinvoinnin välille. Tämän tärkeys korostui kyselyiden vastauksista. Toiminnan tehostaminen on arkipäivää. Täytyy osata kuitenkin luoda hyvinvointia työpaikalle, jotta voi taata laadukasta asiakaspalvelua asiakkaille. Grönroos (2009, 481) toteaa työntekijöiden keskinäisen ilmapiirin ja asiakkaiden kokeman palvelun laadun olevan linkittyneitä toisiinsa. Hagemann (1991, 24) toteaa, että työntekijöihin tulee kiinnittää yhtä paljon huomiota kuin parhaisiin asiakkaisiin.

Esimiehen on tärkeää näyttää esimerkkiä. Esimiestehtävän onnistuminen ja siinä kehittyminen ovat riippuvaisia esimiehen motivaatiosta esimiestehtävää kohtaan. Se mitä esimies sanoo ja tekee koetaan työyhteisössä tärkeäksi ja siihen panostetaan. (Viitala 2004, 323-324.) Esimies itse on yksi johtamisen työkalu (Juuti & Vuorela 2002, 89.) On tärkeää tiedostaa ettei usein-

kaan pysty vaikuttamaan toisen ihmisen luonteeseen. Siihen kuinka asiat itse kohtaa ja käsittelee ovat kaikki avaimet esimiehellä.

Viitala (2004, 236) suosittaa käymään kehityskeskusteluissa työntekijän työnkuva läpi. Tulee miettiä työntekijän vahvuuksia ja työtehtäviä. Toimenkuvaan perustuva kehityskeskustelu tuo ryhtiä keskusteluun. Toimenkuvan kautta pitäisi käsitellä jokaisen yksilökohtaisia tavoitteita. Tämän avulla on esimiehenkin helpompi antaa konkreettista palautetta työssä suoriutumiseen.

Työntekijä sitoutuu yritykseen, kun hän pääsee osalliseksi ongelmien ratkaisuun tai työyhteisön kehittämiseen. Työn laajentaminen, rikastaminen ja isompien tehtäväkokonaisuuksien muodostaminen ovat sitouttamisen keinoja. (Juuti & Vuorela 2002, 149.) Esimerkiksi myymälän tiimipalavereissa on hyvä mahdollisuus työyhteisön yhteiseen kehittämiseen. Valtuuttamalla myyjä omiin työkokonaisuuksiin saavutetaan sitoutumista tavoitteisiin ja tätä kautta luodaan motivoituneisuutta työhön.

Viitalan (2004, 248) mukaan työntekijä tuntee epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa, hän ei sitoudu yritykseen eikä se motivoi työhön. Työntekijöiden kanssa, joilla on tunnetta epäoikeudenmukaisuudesta palkkauksessa voi käsitellä asiaa kertomalla toimenkuvaa ja vaikka käydä läpi kaupan alan yleisiä palkkauksia. Kyselystäkin ilmeni, että monesti tyytymättömyys ruokkii muita saman myymälän ihmisiä. On helppo saada kannatusta negatiivisille asioille. Esimiehen kannattaa perustella asiat perin pohjin työntekijöille.

Esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta Alkossa on tutkittu Jyväskylän yliopiston pro gradu -tutkielmassa myymäläpäällikön ja aluepäällikön näkökulmasta (Yli-Lahti 2007.) Tutkielmassa kävi ilmi, että myymäläpäälliköt odottavat selkeää viestintää esimieheltään. (Yli-Lahti 2007, 41.) Tämä on hyvä muistaa myös myymäläpäällikön ja myyjän välisessä viestinnässä. Hyvänä apukeinona tässä on työyhteisöviikko. Jokainen saa saman viestin samansisältöisenä. Tutkielmassa on haastateltu aluepäällikkö Jari Hiekkataipaletta. Alkossa myymäläpäälliköt työskentelevät usein kaukana omasta esimiehestään. Hiekkataipaleen (4.9.2007) mukaan myymäläpäälliköt työskentelevät itsenäisesti ja välittävät alaisilleen tietoa ketjupäätöksistä sujuvasti ilman esimiehen läsnäoloa. Tässä apuvälineenä ovat selkeät viestit aluepäälliköltä ja yhtiöltä. Esimerkiksi hyvänä apuna voisi olla toimitusjohtajan alustukset palaveriin kannettavalta tietokoneelta tai apumateriaali ajankohtaisista asioista. Se luo ryhtiä tiimipalaveriin ja luottamusta esimiehen sanomaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys osoittautui tutkimuksessa paikkaansa pitäväksi. Yrityksen inhimillinen pääoma muodostuu työntekijöiden fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista, osaamisen, tiedon, taidon ja motivaation sekä sosiaalisen pääoman eli työhyvinvoinnin perus-

pilareista. Näihin esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa. Kun rakenteet ovat kunnossa, seuraa siitä työntekijöiden sitoutuminen yritykseen.

5.4 Työn tulosten hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus ja jatkokehitysehdotukset

Alkossa organisaatio rakenne on matala. Tietoa pystytään välittämään luontevasti esimerkiksi kollegoille. Tutkimuksen tuloksia ja käyttökelpoisia neuvoja tuloksien tiimoilta voidaan vierittää tietoisuuteen vaikka myymäläpäällikköpäivien yhteydessä. Alkon kehitysjohtaja Marja Ahon mukaan aihe on todella tärkeä ja akuutti. Työssä on tullut esille työkaluja joilla ketjuorganisaatio voi tukea esimiestyötä. Opinnäytetyö antaa taustatukea tulevaisuuden johtamisjärjestelmän kehittämiseen. Työn hengellisyyden takia mitään mullistavaa ja uutta innovaatiota ei tullut työssä esille. Mutta esimiesten on hyvä pitää mielessään esimiestyön tarkoitus ja kirkastaa omaa esimiestyötään työssä esille tulleiden asioiden pohjalta. Työ on mielestäni hyödyllinen jokaiselle alkolaiselle esimiehelle ja käyttökelpoinen työväline itsessään esimiestyötä pohdittaessa.

Jatkokehitysehdotuksena tutkimuksesta kumpuaa palkitsemisen uudelleen miettimisen tarve. Pidempään talossa olleiden paremmat henkilöstöedut painavat monen mielessä negatiivisesti. Työhyvinvointiin on panostettava jatkossakin. Kannustavia, palkitsevia ja sitouttavia tekijöitä on kehitettävä, jotta osaavat työntekijät saadaan jäämään yhtiöön.

5.5 Jatkotutkimustarve

Tutkimuksen pohjalta kattava palkkarakenteen tutkiminen on paikallaan. Mitkä ovat tekijät, jotka sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä parhaiten? Esimiestyöllä on vaikeaa panostaa työtyytyväisyyteen, jos joissain toimipisteissä on hyvin tyytymätöntä työvoimaa. Kehitys täytyy lähteä jo rakenteista. Liiketoiminnan täytyy olla kannattavaa, mutta pienilläkin teoilla on merkitystä.

6 Päätäntö

Luku käsittelee ensin opinnäytetyöprosessia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijan näkökulmasta peilaten ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohjeessa esitettyihin opintojen tavoitteisiin ja opinnäytetyön arviointikriteereihin (Laurea 2008). Luvussa suoritetaan lisäksi opinnäytetyön onnistumisen itsearviointi (Laurea 2008).

6.1 Opinnäytetyö opiskelijan näkökulmasta

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteet on määritelty ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohjeessa (Laurea 2008, 3-4.)

Opinnäytetyö lähti yrityksen tarpeesta. On mielekästä tehdä työtä, josta tietää olevan hyötyä tulevaisuuden suunnittelussa. Kehittämishankkeen myötä perehtyminen esimiestyön teoriaan oli syvällistä ja antoi oman työn kehittämiseen hyvän valmiuden. Teollisen palveluliiketoiminnan opinnot syvensivät omaa työskentelyäni vähittäiskaupan alalla. Opinnäytetyön myötä nousi itselle ymmärrys siitä, kuinka tärkeää on oman alan teoriaan ja tutkimustietoon perehtyminen. Aikuisopiskelijalle opinnäytetyön tekeminen antaa arvokasta aivotyöskentelyä normaalin arkirutiinin lomaan. Oma ammattitaitoani aion jatkossakin kehittää perehtymällä alan teoriaan ja kehittää sen pohjalta oman toimipisteeni työskentelyolosuhteita. Opinnäytetyön tekemisestä sain itse paljon motivaatiota ja sitä pystyy vierittämään työyhteisöönkin. Opinnäytetyöstä on tullut koko työyhteisömme asia. Tästä on seurannut positiivista kehitystä koko myymäläämme. Opinnäytetyön kehittämistoimenpiteenä testattu runsaan viestinnän tärkeys työntekijöiden motivoinnin kannalta on osoittautunut erinomaiseksi toimintatavaksi. Kielitaitoni kehittyi englanninkielisen tiivistelmän laatimisen myötä. Opinnäytetyölle asetettu tavoite teorian ja tutkitun tiedon soveltamisesta työelämän kehittämiseen on toteutunut tässä opinnäytetyössä.

Ajanhallinta on tullut hyödyllisenä oppina opinnäytetyön tekemisen kautta. On ollut erittäin opettavaista jakaa iso kokonaisuus pienempiin paloihin. Tällöin saa joskus myös valmiin lopputuloksen. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijana lähtökohtana työlle on ollut hyödyllisyys taustayritykselle. Tämän vuoksi on perehdytty suureen määrään kirjallisuutta, mutta itse työhön on pyritty poimimaan vain oleellinen tieto.

6.2 Itsearviointi

Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön arviointikriteerit ovat määritelty soveltaen Learning by Developing - mallia (Laurea 2008, 7.)

Autenttisuus toteutuu, koska opinnäytetyö on aidosti työelämän tarpeista lähtöisin. Työssä käy ilmi prosessin eri vaiheet. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on perusteltu ja lähteitä käytetään valikoidusti. Tapaustutkimuksen käyttö ja siihen sopivat tutkimusmenetelmät ovat perusteltuja ja sopivia. Luotettavuutta tarkastellaan metodikirjallisuuteen pohjautuen, joten tutkimuksellisuus toteutuu työssä. Johtopäätökset perustuvat aikaisempaan tietoon sekä kehitysprosessista syntyneeseen tietoon. Kehittämistyössä on luotu uusia toimintamalleja myymälään. Kehittämishankkeen tulokset eli esimiehen muistilista, vastualueet ja työyhteisöviestintä vihko ovat siirrettävissä koko yhtiöön. Työ antoi omalle esimiestyölleni paljon pohdittavaa. Tulokset ovat näkyvissä jo myymälässämme toiminnan yhteisenä suunnitteluna ja myyjien valtuuttamisena. Työn tuloksena oma esimiestoimintani on systemaattisempaa ja jämsämpiä.

Lähteet

Kirjat

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekoa. Helsinki: WSOY.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Bell, C. R. 2002. Managers as Mentors. Building Partnership for Learning. Second Edition. San Francisco: Berrett-Koehler.

Dubrin, A. J. 2001. Leadership. Research findings, practise, and skills. Third Edition. Boston: Houghton Mifflin.

Greenberg, J. & Baron, R. A. 2003. Behavior in Organizations. Eight Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. M. Tillman. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.

Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Suom. U. Ropponen. Espoo: Weilin + Göös.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6. painos. Helsinki: WSOYpro.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Lämsä, A- M. & Hautala T. 2004. Organisaatiokäyttäjymisen perusteet. Helsinki: Edita.

McManus, J. 2006. Leadership: Project and Human Capital Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Malhotra, N. K. & Birks, D. F. 2000. Marketing Research. An Applied Approach. European Edition. Harlow: Pearson Education.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Helsinki: International Methelp.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.

Otala, L., Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Pelin, R. 2008. Projektinhallinnan käsikirja. 5. painos. Helsinki: Projektijohtaminen Risto Pelin.

Stredwick, J. 2005. An Introduction to Human Resource Management. Second Edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Stevens, J. 2005. Managing Risk: The Human Resources Contribution. London: LexisNexis Butterworths.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita..

Yin, R. K. 2003. Case study research. Design and Methods. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage.

Internet-lähteet

Laurea. 2009. Viitattu 16.12.2009.
https://intra.laurea.fi/02_opiskelu/05_opiskelu_osa5/01_pedagoginen_kehittaminen

Alvari. Viitattu 8.9.2010. <http://alkointra.alko.fi/henkilosto>

Alkon strategia 2010-2012. Viitattu 14.9.2010. <http://alkointra.alko.fi>

Alvari. <http://alkointra.alko.fi/Main.nsf/0/C889D312EAB>. Viitattu 24.9.2010.

Muut lähteet

Aho, M. 2010. Opinnäytetyön aihe. Email marja.aho@alko.fi 9.3.2010. Tulostettu 9.3.2010.

Aho, M. 2010. Kehitysjohtajan haastattelu 14.10.2010. Alko Oy. Helsinki.

Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuuraportti 2009. Helsinki.

Henkilöstötutkimus Alkossa 2009. Tns Gallup.

Ora-Hyytiäinen, E(toim.). 2009. Learning by Developing - toimintamalli ja arvioinnin haasteet. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Raij, K. 2007. Learning by developing. Vantaa: Laurea University of Applied Sciences.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje. Laurea 2008.

Yli-Lahti, P. 2007. Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tarkastelua alkoholikaupan alalla. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Kuviot

Kuvio 1: Myymäläpäällikön toimenkuva (Alvari 2010)	13
Kuvio 2: Myyjän toimenkuva (Alvari 2010)	14
Kuvio 3: Henkisen pääoman komponentit, mukaeltu kuvio (Viitala 2004, 104)	32
Kuvio 4: Kehittämishankkeen aikataulu	37
Kuvio 5: Myyjän työsuhteen kesto	52
kuvio 6: Myyjien vähimmäisviikkotuntitakuu	53

Hei,

Opiskelen Laurea - ammattikorkeakoulussa Lohjalla ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyössäni tutkin Alkon esimiesten keinoja vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen. Tämä kysely on osa tätä tutkimusta.

Mielipiteesi on tärkeä. Kyselyyn voit vastata rastimalla (x) itselle sopiva vaihtoehto.

Ystävällisesti
Aija Kirkinen

1. Myymälässämme on työntekijöitä yhteensä

6 tai alle	
7-10	
11 tai yli	

2. Olen toiminut myymäläpäällikkönä

alle 2 vuotta	
2-5 vuotta	
6-10 vuotta	
11-20 vuotta	
yli 20 vuotta	

3. Toimin myyjänä Alkossa ennen myymäläpäällikön tehtävää

Kyllä	
En	

4. Oletko itse sitoutunut Alkoon yrityksenä? (teetkö yhtiön eteen asioita, jotka ylittävät tehtävänkuvasi, kohtaako yhtiön arvot ja tavoitteet oman arvomaailmasi, teetkö työtä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, haluatko pysyä yhtiön palveluksessa)

Oletko motivoitunut myymäläpäällikön tehtävään? (koetko työn omaksesi, tunnetko osaavasi ja pärjääväsi työssäsi ja saatko arvostusta työstäsi, pystytkö vaikuttamaan itseäsi koskeviin valintoihin, tunnetko olevasi hyväksytty jäsen myymälässäsi)

	Kyllä	En
oma sitoutuminen		
oma motivaatio		

Ajatuksia aiheesta, ja esimiestyön nykyisestä tilanteesta Alkossa:

5. Saatko riittävästi tietoa esimieheltäsi/johdolta työsi suorittamiseen?

Kyllä	
-------	--

En	
----	--

6. Minkälaista apua/materiaalia kaipaisit esimerkiksi tavoitteiden/strategian jalkauttamiseen myymälätasolle?

7. Oletko käynyt/vielä käyt työntekijöitteesi kanssa

	Kyllä	En
Tavoitekeskustelun		
Kehityskeskustelun		

8. Koetko tavoite/kehityskeskustelut hyödyllisiksi työntekijöiden motivoimisen kannalta?

Kyllä	
En	

9. Oletko hyödyntänyt työntekijöiden tavoitteiden määrittelyssä tai missään myyjän toimenkuva kaaviota ja miten ne ovat olleet avuksi?

10. Minkälainen olisi paras mahdollinen tavoite/kehityskeskustelu työntekijän kanssa?

11. Rasti asioita, joita myymälänne tiimipalaverissa käsitellään

vastuullisuuskontrollit	
mystery-shopping/asiakaspalvelu	
tulos	
yhteistä suunnittelua	
yhteisiä pelisääntöjä	

Muuta, mitä?

Jos suunnittelette toimintaa yhdessä, mihin asioihin myyjillä on mahdollisuus vaikuttaa työsään?

12. Kuvaile myymälänne tiimipalaveria, ovatko ne keskustelua vai sinun yksinluentaa?

13. Minkälainen olisi paras mahdollinen tiimipalaveri?

14. Miten käytitte/käytätte työhyvinvoinnin myymäläpäällikön kannustusrahan (50€)? Entä onko myymälänne tehnyt jotain muuta työhyvinvoinnin eteen?

15. Minkälainen ilmapiiri myymälässänne on? Onko se mm. avoin ja keskusteleva vai kielteinen ja torjuva?

16. Oliko työyhteisövalmennus Alvarista hyödyllinen työsi kannalta? Mitä ajatuksia tällainen kouluttaminen tuo sinulle?
17. Mitä käsität sanaparilla oikeudenmukainen työnjako?
18. Onko myymäläsi työntekijöiden osaaminen kunnossa? Miten vaikutat työntekijöiden osaamistasoon?
19. Miten pyrit sitouttamaan hyviä työntekijöitä Alkoon?
20. Miten motivoit työntekijöitäsi?
21. Vapaa sana aiheesta, terveisiä johdolle?

Hei,

Opiskelen Laurea - ammattikorkeakoulussa Lohjalla ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyössäni tutkin Alkon esimiesten keinoja vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja motivoituneisuuteen. Tämä kysely on osa tätä tutkimusta.

Mielipiteesi on tärkeä. Kyselyyn voit vastata rastimalla (x) itselle sopiva vaihtoehto.

Ystävällisesti
Aija Kirkinen

22. Myymälässämme on työntekijöitä yhteensä (yksi rasti x)

6 tai alle	
7-10	
11 tai yli	

23. Olen toiminut myyjänä (yksi rasti x)

alle 2 vuotta	
2-5 vuotta	
6-10 vuotta	
11-20 vuotta	
yli 20 vuotta	

24. Työsuhteeni on (yksi rasti x)

määräaikainen	
toistaiseksi voimassa oleva	

25. Vähimmäisviikkotuntitakuuni on (yksi rasti x)

0-5 h viikossa	
6-10 h viikossa	
11-20 h viikossa	
21-30 h viikossa	
31-37 h viikossa	
olen kuukausipalkkainen 37,5 h	

26. Seuraavaksi arvioi omaa sitoutuneisuuttasi Alkoon yrityksenä ja motivoitumistasi myyjän tehtävään?

Oletko itse sitoutunut Alkoon yrityksenä? (teetkö yhtiön eteen asioita, jotka ylittävät tehtävänkuvasi, kohtaako yhtiön arvot ja tavoitteet oman arvomaailmasi, teetkö työtä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, haluatko pysyä yhtiön palveluksessa).

Asteikko 1-3

- 1 En tunne olevani sitoutunut Alkoon yrityksenä
2 Olen jokseenkin sitoutunut Alkoon yrityksenä
3 Olen mielestäni erittäin sitoutunut Alkoon yrityksenä

Oletko motivoitunut myyjän tehtävään? (koetko työn omaksesi, tunnetko osaavasi ja pärjääväsi työssäsi ja saatko arvostusta työstäsi, pystytkö vaikuttamaan itseäsi koskeviin valintoihin, tunnetko olevasi hyväksyty jäsen myymälässäsi)

Asteikko 1-3

- 1 En tunne olevani motivoitunut myyjän tehtävään
2 Olen jokseenkin motivoitunut myyjän tehtävään
3 Olen mielestäni erittäin motivoitunut myyjän tehtävään

Oma arvio asteikolla 1-3	1	2	3
oma sitoutuminen Alkoon yrityksenä			
oma motivaatio myyjän tehtävään			

Kerro ajatuksiasi aiheesta ja myyjän työn nykyisestä tilanteesta Alkossa seuraavassa tilassa:

27. Saatko riittävästi tietoa esimieheltäsi työsi suorittamiseen?

Kyllä	
En	

28. Minkälaista apua/materiaalia kaipaisit onnistuaksesi työssäsi paremmin?

29. Tunnetko yhtiön tavoitteet?

30. Oletko käynyt/vielä käyt esimiehesi kanssa

	Kyllä	En
Tavoitekeskustelun		
Kehityskeskustelun		

31. Koetko tavoite/kehityskeskustelut hyödyllisiksi työhösi motivoitumisen kannalta?

Kyllä	
En	

32. Onko myyjän toimenkuvan kaavio tuttu, oletko käsitellyt kaaviota esimiehesi kanssa?
33. Haluaisitko tehdä vaativampia tehtäviä? Tavoitteesi tulevaisuudessa?
34. Minkälainen olisi paras mahdollinen tavoite/kehityskeskustelu esimiehesi kanssa?
35. Rasti asioita, joita myymälänne tiimipalaverissa käsitellään

vastuullisuuskontrollit	
mystery-shopping/asiakaspalvelu	
tulos	
yhteistä suunnittelua	
yhteisiä pelisääntöjä	

Muuta, mitä?

Jos suunnittelette toimintaa yhdessä, mihin asioihin sinulla on mahdollisuus vaikuttaa työssäsi?

36. Kuvaile myymälänne tiimipalaveria, ovatko ne keskustelua vai esimiehen yksinluenta?
37. Minkälainen olisi paras mahdollinen tiimipalaveri?
38. Miten esimies on käyttänyt/käyttää myymälässänne työhyvinvoinnin palkitsemisen hyvien työsuorituksista määrärahan? Oliko tapa mielestäsi motivoiva? Entä onko myymälänne tehnyt jotain muuta työhyvinvoinnin eteen?
39. Minkälainen ilmapiiri myymälässänne on? Onko se mm. avoin ja keskusteleva vai kielteinen ja torjuva?
40. Oliko työyhteisövalmennus Alvarista hyödyllinen työsi kannalta? Mitä ajatuksia tällainen kouluttaminen tuo sinulle?
41. Mitä käsität sanaparilla oikeudenmukainen työnjako?
42. Onko oma osaamistaso työssäsi kohdallaan? Oletko saanut tarpeeksi perehdytystä työhösi? Minkälaista osaamisen kehittämistä kaipaat?
43. Mikä sitouttaa sinua Alkoon? Miten voisi sitoutumista parantaa?
44. Mikä motivoi sinua työssäsi? Mikä parantaisi motivoitumistasi työhön?
45. Minkälainen on paras esimies?
46. Vapaa sana aiheesta, terveisiä johdolle?

Kiitos vastauksestasi!