

Anna-Ilona Liukkunen

MOTIVOIVAN ESIMIEHEN
MERKITYS LIIKETOIMINNAN
UUDISTUKSEN YHTEYDESSÄ
S-Market Hankasalmi

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Lokakuu 2015




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 5.10.2015
Tekijä(t) Anna-Ilona Liukkunen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma, markkinointi
Nimeke Motivoivan esimiehen merkitys liiketoiminnan uudistuksen yhteydessä	
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten henkilökunta saadaan motivoitua oikein liiketoiminnan uudistuksen yhteydessä. Työn toimeksiantaja oli Hankasalmen S-Market. S-Marketille rakennettiin uusia liiketiloja keväällä 2015 ja toimeksiantona oli tehdä muutosprosessiin liittyvä opinnäytetyö. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada esimies tietoiseksi, mitkä asiat motivoivat henkilökuntaa. Saatujen tulosten perusteella tehtiin myös yritykselle kehittämissuhteita. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui esimiestyöstä muutosprosessista ja motivaatiosta. Teorias- sa käsiteltiin muutosjohtamista ja muutosviestintää sekä miten muutoksiin voidaan suhtautua. Lisäksi käsiteltiin työmotivaatiota, motivaatiotekijöitä ja asioita, jotka voivat motivoida työntekijöitä. Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista lähestymistapaa. Kvantitatiivinen tut- kimus toteutettiin kyselyn muodossa S-Marketin henkilökunnalle. Kysely oli strukturoitu, joka sisälsi myös avoimia kysymyksiä. Kyselyn vastauksia saatiin yhteensä yhdeksän kappaletta ja niiden analy- soinnissa käytettiin apuna SPSS-ohjelmaa. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin S-Marketin esimiestä haastatteleamalla. Haastattelu oli puolistrukturoitu. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että S-Marketin henkilökuntaa motivoi rakentavan, ja posi- tiivisen palautteen saaminen esimieheltä, hyvin toimiva viestintä henkilöstön välillä sekä esimiehen kanssa ja hyvin toimiva esimiestyö. Lisäksi työnkierto ja keskustelut esimiehen kanssa ovat asioita, jotka voivat kasvattaa työmotivaatiota.	
Asiasanat (avainsanat) esimiestyö, muutosjohtaminen, työmotivaatio	
Sivumäärä 51 sivua + liitteet 12	Kieli Suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Marjaana Roponen	Opinnäytetyön toimeksiantaja S-Market Hankasalmi

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis 5 October 2015
Author(s) Anna-Ilona Liukkunen	Degree programme and option Business Management, Marketing
Name of the bachelor's thesis The effect of a motivating manager in a business reform	
Abstract <p>This thesis sets to find out how to get staff motivated when facing a business reform. This thesis was assigned by S-Market Hankasalmi. In the spring of 2015 S-Market Hankasalmi acquired new premises and the assignment was to write a thesis on the reform process. The goal of this thesis was to inform the manager what motivates the staff. Development proposals were made based on the results of the thesis.</p> <p>The framework of this thesis consists of motivation and leadership. The theory deals with how to manage a business reform and how to face changes. In addition, it deals with how one should communicate with one's employees when a change occurs. In this thesis I have used both quantitative and qualitative research methods. Quantitative research was carried out as a questionnaire for the employees of S-Market Hankasalmi. Qualitative research was made by interviewing the manager. The questionnaire was structured whereas the interview was semi-structured which means that it also had open questions. Nine people returned the questionnaire. To analyze the answers a program called SPSS was used.</p> <p>Based on the research it can be stated that the staff of S-Market Hankasalmi is motivated by positive and constructive feedback from the manager. In addition the staff was motivated by good management and communication between different departments. Working on different shifts and the possibility to discuss with your manager were also mentioned as things that might increase an employee's motivation.</p>	
Subject headings, (keywords) leadership, change management, work motivation	
Pages 51 pages + appendixes 12	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Marjaana Roponen	Bachelor's thesis assigned by S-Market Hankasalmi

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	ESIMIESTYÖ MUUTOSPROSESSISSA.....	2
2.1	Muutosjohtaminen	3
2.2	Muutosviestintä.....	4
2.3	Muutoksiin suhtautuminen	6
2.3.1	Muutosvastarinta.....	8
2.3.2	Muutosvastarinnan johtaminen.....	10
3	MOTIVAATION MERKITYS ESIMIESTYÖSSÄ.....	11
3.1	Työmotivaatio.....	11
3.2	Motivaatiotekijät.....	12
3.3	Työntekijöiden motivointi	14
3.3.1	Viestintä ja vuorovaikutus	16
3.3.2	Palaute.....	17
4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	19
4.1	Osuuskauppa Keskimaa.....	19
4.2	S-Market Hankasalmi	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
5.1	Tapaustutkimus.....	21
5.2	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus	22
5.3	Kysely ja haastattelu aineiston hankintamenetelminä	26
5.4	Aineiston analysointi sekä kyselyn ja haastattelun suorittaminen.....	28
6	HENKILÖSTÖN TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	30
6.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	30
6.2	Haastattelututkimuksen tulokset.....	39
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	41
7.1	Johtopäätökset saaduista tuloksista.....	41
7.2	Kehittämisehdotukset	44
7.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	46
8	LOPUKSI.....	47
	LÄHTEET	50

LIITTEET

- 1 Saatekirje
- 2 Kyselyn kysymykset
- 3 Haastattelun kysymykset
- 4 Frekvenssitaulukot

1 JOHDANTO

Esimiestyö vaatii esimieheltä paljon tietoa ja taitoa. Erityisesti suurien muutosten alla esimies on tärkeässä roolissa muutoksen johtajana. Esimiehen tulisi kyetä hallitsemaan muutosvastarintaa, muutosviestintää sekä osata motivoida jokainen yksilö muutostilanteessa. Muutostilanteiden hallinta on tärkeä taito sillä nykyään muutoksia tapahtuu lähes päivittäin jokaisessa organisaatiossa.

Hankasalmen S-Marketille rakennetaan keväällä 2015 uusia liiketiloja, ja opinnäytetyöni tavoitteena onkin saada esimies tietoiseksi henkilökunnan odotuksista esimiestyötä kohtaan muutoksen alla, sekä saada selville mitkä asiat motivoivat henkilökuntaa. Näiden tietojen avulla esimies pystyisi toimimaan henkilökunnan odottamalla tavalla. Tutkimusongelmana on selvittää, kuinka henkilöstö saadaan motivoitua työskentelemään oikealla tavalla liiketoiminnan uudistuksen yhteydessä.

Työni teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä luvussa tarkastelen esimiestyötä muutosprosessissa. Se pitää sisällään muutosjohtamista, muutosviestintää sekä miten muutoksiin suhtaudutaan. Toinen teorialuku käsittelee motivaatiota. Tarkastelen mitä ovat motivaatiotekijät, mistä koostuu työmotivaatio ja kuinka esimies voi motivoida työntekijöitä. Opinnäytetyössä tarkastellaan muutosprosessia ja motivointia esimiehen näkökulmasta.

Tutkimusstrategiana työssäni on tapaustutkimus. Tutkimuksellinen lähestymistapa on sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen. Aineiston- ja tiedonkeruumenetelminä oli kysely ja haastattelu. Tein S-Marketin henkilöstölle kontrolloidun kyselyn, jossa oli monivalintakysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä. Kyselyn avulla selvitettiin, mitkä asiat motivoivat henkilökuntaa, mitä he ajattelevat esimiestyöstä ja miten viestintä toimii yrityksessä. Esimiehelle tein puolistrukturoidun haastattelun, jonka avulla karotettiin mitä liiketoiminnan uudistuksella halutaan saavuttaa, miten esimies motivoi henkilökuntaa, miten hän toimii havaitessaan muutosvastarintaa ja miten viestintä toimii esimiehen ja henkilökunnan välillä. Haastattelun ja kyselyn kysymykset pohjautuvat teoreettisen viitekehyksen lukuihin.

Tutkimusosassa esittelen tarkasti miten olen tehnyt tutkimuksen. Tämän jälkeen kerron kyselyn ja haastattelun tuloksista ja niiden pohjalta tekemistäni päätelmistä. Lopuksi kerron opinnäytetyön tekemisestä ja esitän kehittämisehdotuksia, miten esimiehen kannattaa toimia muutostilanteissa ja miten esimies saa mahdollisimman motivoituneen henkilöstön.

2 ESIMIESTYÖ MUUTOSPROSESSISSA

Esimieheksi sanotaan ihmistä, joka toimii yksöiden tai ryhmän johtajana. Jokaisesta yrityksestä löytyy esimiesroolissa toimivia henkilöitä. (Jalava 2001, 11.) Esimiehen tehtäviä ovat muun muassa ihmisten kehittymisen tukeminen, töiden ja yhteistyön sujumisen varmistaminen, huolehtia työntekijöiden motivaatiosta, antaa palautetta ja kannustaa ja kehittää yrityksen toimintaa (Hyppänen 2007, 11). Yksi esimiehen keskeisimmistä tehtävistä on saada yritykseen sellainen toimintakulttuuri, joka antaa selkeitä ohjeita siitä, miten työpaikalla arjen kuuluisi sujua. Kulttuuri on monien ihmisten luoma toiminta- ja ajattelutapa, joten esimiehen tulee työstää sitä yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. (Juuti & Vuorela 2002, 21–22.)

Esimiehen roolia pidettiin hyvin kriittisenä jo vuonna 1947, jolloin huomattiin esimiehen toimivan esimerkkinä muille. Vaikka maailma onkin tuosta ajasta muuttunut huomasti, on edelleenkin tosiasia, että esimiehen rooli on kriittinen yritysten toiminnan kannalta. On tehty useita tutkimuksia, joissa on selvinnyt, että esimiehen toiminnalla voidaan ratkaisevasti parantaa työntekijöiden motivaatiota ja työpaineista selviytymistä. Esimiehen toiminnalla voidaan pitkälti selittää yrityksen hyvät ja huonot tulokset. (Aarnikoivu 2010, 32.) Esimiestyö on ennen kaikkea ihmisten kanssa toimimista, jatkuvaa kommunikointia ja henkilökohtaista vaikuttamista työyhteisössä. Johtajuudeksi voi kutsua kaikkea sellaista toimintaa, jonka tarkoituksena on päästä työporukan kanssa määrättyyn tavoitteeseen. (Aarnikoivu 2010, 33.) Johtaminen onkin paljon yhteydessä työyhteisön ilmapiiriin sekä ihmissuhteisiin (Juuti & Vuorela 2002, 18). Tuloksiin pääsevä työyhteisö ja hyvin voiva henkilöstö ovat hyvän esimiehen aikaansaannoksia (Aarnikoivu 2010, 71).

2.1 Muutosjohtaminen

Muutoksen johtaminen ja toteuttaminen vaatii paljon erilaista osaamista, tietoa ja taitoa. Jotta muutos voidaan suunnitella hyvin, täytyy muistaa muutostilanteiden erilaisuus, miten henkilökuntaa voidaan motivoida muutoksessa ja miten he reagoivat muutokseen. Esimiehen pitää olla tukena uusissa toimintatavoissa ja pyrkiä vähentämään ehkä esille nousevaa muutosvastarintaa. (Hyppänen 2007, 226.) Esimies pärjää muutoksissa työelämässä, kun hän hankkii tarvittavaa tietoa ja taitoa joiden avulla hän selviytyy muutoksista ja niiden johtamisesta. Miten hyvin yritykset pystyvät viemään muutokset eteenpäin ja saamaan niistä todellista hyötyä, riippuu paljon esimiehen taidoista. (Pirinen 2014, 14.)

Muutosjohtamista voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta, jotka ovat liiketoiminnan, työntekijän, tiimin ja itsensä johtaminen. Esimiehellä tulisi olla osaamista ja taitoa jokaisesta osa-alueesta. Esimiehen olisikin varauduttava muutokseen hankkimalla tietoa ja taitoa johtaa erilaisia ihmisiä ja muutosprosesseja. (Pirinen 2014, 22.)

Kotter (1996) on tutkinut muutoksia ja nimennyt kahdeksan askelta, joilla onnistutaan muutoksen toteuttamisessa. Ensimmäinen askel on korostaa muutoksen välttämättömyyttä. Tässä vaiheessa täytyy miettiä myös mahdollisia esteitä muutokselle ja varautua niihin. Toisella askeleella henkilöstön on nähtävä, että ylin johto on myös mukana muutoksessa ja, että se on sitoutunut muutokseen. Kolmannella askeleella pitäisi pyrkiä kuvaamaan konkreettisesti uutta toimintatapaa. Myös konkreettisia hyötyjä on hyvä pystyä kuvaamaan tässä vaiheessa, jotta muutosta saadaan vietyä eteenpäin. Neljäs askel koskee koko muutoksen ajan kestävästä viestintästä. Viestinnän tulee olla hyvin suunniteltua ja samansuuntaista koko muutosprosessin ajan. Viestinnässä käytetään hyödyksi monia eri viestintäkanavia, joista esimies on kuitenkin kaikkein tärkein viestijä. Viidennellä askeleella pyritään osallistamaan muutoksen kohteena olevia henkilöitä. Tällöin otetaan henkilöstö mukaan miettimään muutoksen toteutusta käytännössä. Näin henkilökunta saa enemmän tietoa muutoksesta ja kun he kokevat voivansa vaikuttaa muutokseen, he pystyvät sitoutumaan siihen paremmin. Kuudennen askeleen kohdalla esimiehen ja johdon pitäisi nostaa pienetkin edistysaskeleet esille. Seitsemännellä askeleella vahvistetaan uusia toimintatapoja ja kahdeksannella ne vakiinnutetaan. Kolme viimeistä askelta vaativat esimiehen ja johdon kannustavaa otetta muutokseen. Tällöin voidaan vaikuttaa henkilöihin, jotka eivät ole vielä vakuuttuneita

muutoksesta ja ovat epäluuloisia sitä kohtaan. Askeleet on kuljettava tässä järjestyksessä, jotta niistä on hyötyä. Tämä Kotterin malli sopii erityisesti työn sisältöjen muutokseen, toimintatapamuutokseen ja yrityksen toiselle paikkakunnalle siirtymiseen. (Hyppänen 2007, 226–227.)

Muutosjohtaminen ei ole pelkkää muutosvastarinnan torjuntaa ja hallintaa. Muutoksen johtamista ei voi aloittaa vasta, kun vaikeuksia on tullut eteen, sillä silloin on jo monta mahdollisuutta menetetty. Muutosjohtamisen päätarkoitus on muutoksen sujuvampi ja tuloksekkaampi läpivienti. Sivuvaikutuksena voi olla muutosvastarinnan pienentyminen tai muuttuminen jopa kokonaan positiiviseksi asiaksi. (Mattila 2007, 29–30.)

Muutosjohtamisen perustehtäviä ovat henkinen läsnäolo, sekaantumisen ja vieraantumisen välttäminen ja tunteiden kohtaaminen. Henkisellä läsnäololla tarkoitetaan, että esimiehen pitäisi kannustaa, olla läsnä, kuunnella ja varmistaa työskentelyedellytykset. Muutosjohtamisessa sekä koetaan itse, että nähdään paljon tunteita, jotka esimiehen pitäisi osata kohdata. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 77.)

Esimies ei usein halua näyttää heikkouttaan tai osaamattomuuttaan eikä siksi pyydä kenenkään apua. Hän yrittää pärjätä viimeiseen asti itse, koska saattaa kokea, että hänen kykyjään esimiehenä kyseenalaistetaan, jos hän ei selviydykään kaikista tehtävistä. Esimiehen kannattaa muistaa, että hänelläkin on esimies, jonka tehtävänä on auttaa kaikin tavoin muutosprosessin eteenpäin viemisessä. (Pirinen 2014, 37.)

2.2 Muutosviestintä

Pirinen (2014, 116) kiteyttää esimiestyön muutosviestinnän osalta hyvin lauseeseen: ”Esimiestyö on viestintää ja vaikuttamista.” Esimies-alaissuhteen luottamus rakennetaan vuorovaikutuksen ja tekojen avulla. Muutokseen motivoitunut esimies, joka näyttää sen viestinnällään, toiminnallaan ja käyttäytymisellään on hyvä esimerkki työntekijöille. Esimiehen aktiivinen ja innostava viestintä vie muutosprosessia tehokkaasti eteenpäin. Muutoksesta keskusteleminen esimiehen kanssa saa aikaan ymmärrystä henkilöstölle tulevasta muutoksesta ja sen tavoitteista ja päämääristä. (Pirinen 2014, 116.)

Esimies ei viesti ainoastaan puheellaan, myös ilmeet ja eleet kertovat mitä esimies ajattelee asioista. Tätä kutsutaan ei-kielelliseksi viestinnäksi ja se on tiedostamatonta toimintaa. Siksi alainen uskoo enemmän ei-kielellistä viestiä, jos puheet ja eleet ovat ristiriidassa keskenään. Esimiehen sisäistäessään antamansa viestin kunnolla, hän kertoo sitä myös ilmeillään ja eleillään, jolloin henkilökunta tulkitsee sen oikein. (Pirinen 2014, 118.)

Yrityksen johtoa pidetään luotettavana ja turvallisena, kun henkilökunnalle ilmoitetaan asioista. Henkilökunnan tulisi olla aina etusijalla kerrottaessa suurista muutoksista. Hyvin usein käy kuitenkin niin, että henkilökunta lukee muutoksista sanomalehdistä. (Hagemann 1991, 54–55.) Viestintä onkin asia, joka saa muutostilanteesta eniten kritiikkiä (Pirinen 2014, 116).

Muutosviestinnän puutteesta tulee monenlaisia seurauksia, jotka eivät edistä henkilöstön muutosprosessia tai motivoi muutoksessa. Seurauksia voivat olla esimerkiksi epävarmuus epätietoisuudesta, energiaa käytetään väärin asioihin, motivaation puute, työntekijöiden välit huononevat ja mikä on yrityksen kannalta harmillisinta, tulokset heikkenevät. Muutosviestinnän puuttuminen voi vaikuttaa siis yrityksen liiketoiminnan tehokkuuteen asti. (Pirinen 2014, 127.)

Muutosta kohdatessa työntekijöille pitäisi heti kertoa mitä tulee tapahtumaan ja miksi se tapahtuu. Jotta tieto saataisiin kaikille henkilökunnan jäsenille, voidaan hyödyksi käyttää monia erilaisia menetelmiä kuten viestivihkoa, yrityksen sisäistä radiota tai henkilökohtaista tiedonantoa. (Hagemann 1991, 55–57.) Muita menetelmiä ovat muun muassa tiimikeskustelut, sosiaalinen media, sähköposti ja kirje (Pirinen 2014, 137–138).

Yrityksen johdon kertoessa uusista asioista kokouksissa tai henkilökohtaisesti, osa henkilöstöstä voi ajatella, että heille asia kerrotaan aina viimeisenä ja he kokevat olevansa huonommassa asemassa kuin muut. Jos taas sama sisältö kerrotaan sähköisesti, esimerkiksi sähköpostilla, henkilöstö voi ajatella johdon karttavan kysymyksiä ja keskustelua. Tiedotuksesta annettava palaute koskee yleensä sen puuttumista kokonaan tai niukkuudesta tai liian suuresta sisältötulvasta. Esimiehen ja johdon tulisi myös muistaa tiedotusta antaessaan, että joillekin ihmisille asia voi olla hyvinkin tuttua ja itsestään selvää, mutta luultavasti suurimmalle osalle asia on aivan uutta. Jotta jäl-

kimmäinen joukko ihmisiä ymmärtää ja sisäistää tiedotetun asian, tulee esimiehen toistaa se useaan kertaan. (Mattila 2007, 186.)

Yrityksen johto haluaisi yleensä kertoa muutoksesta vasta, kun kaikkiin asioihin on saatu ratkaisut ja kokonaiskuva on selvillä. Ajatuksena idea on hyvä, mutta toteutuksessa tulee ongelmia, sillä ihmiset pystyvät omaksumaan asioita eri määriä ja huhut voivat värittää tietoa roimasti ennen sen varsinaista esille tulemistä. Toiset ihmiset pystyvät omaksumaan paljonkin asioita kerralla, mutta osalle jo muutama asia on liikaa. Henkilöstön kannalta parempi vaihtoehto olisi, että aina uuden tiedon tullessa se jaettaisiin heti henkilöstön kanssa. (Mattila 2007, 188.)

Heti muutostilanteen alussa esimiehen kannattaisi sopia alaisten kanssa yhteisistä pelisäännöistä viestinnän suhteen. Myös työntekijöiden kesken täytyy olla selvät sävelet miten toimitaan muutoksessa. (Pirinen 2014, 124.) Yrityksen kannattaisi myös heti muutostilanteen alussa ottaa mukaan viestinnän ammattilainen, joka tuntee mahdollisimman hyvin yrityksen ja sen historian. Viestintäammattilainen toteuttaa ja suunnittelee viestit henkilöstölle ja lisäksi tukee johtoa ja esimiestä. Kun viestintä on yhden ihmisen vastuulla, tiedotus etenee loogisesti ja se on johdonmukaista. Muutosviestinnän kieleen tulisi kiinnittää paljon huomioita. Tiedot kannattaisi esittää henkilöstön ymmärtämällä kielellä, jotta muutostilanne tuntuisi läheisemmältä. (Mattila 2007, 189.) Jos vaikeita ja vieraita termejä käytetään, tulisi niiden merkitys käydä heti muutostilanteen alussa läpi henkilöstön kanssa, jotta he ymmärtävät mistä puhutaan ja mitä termeillä tarkoitetaan (Pirinen 2014, 117–118).

Hyvin toteutettu muutosviestintä saa parhaimmillaan aikaan henkilöstössä turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, luottamusta yritykseen ja esimieheen, ylpeyttä ja innostusta sekä toimii myös motivaation lähteenä. Muutosviestinnällä luodaan yhteistä ymmärrystä muutokseen. (Pirinen 2014, 117.)

2.3 Muutoksiin suhtautuminen

Muutoksia tapahtuu jokaisen ihmisen elämässä ja silloin ihminen käy läpi monenlaisia tunteita. Neljä perustunnetta ovat suru, viha, pelko ja ilo. Tällaisia tunteita käydään läpi myös työpaikoilla tapahtuvissa muutoksissa. Usein käy niin, että johdon ja esimiehen kertoessa muutoksesta, he ovat jo tovin ehtineet käsitellä muutoksesta aiheu-

tuvia vihan ja pelon tunteita ja ne ovat kuitenkin myöhemmin muuttuneet surun kautta iloksi. Muutos tulee henkilöstölle kuitenkin täysin yllätyksenä ja he eivät osaa siitä vielä iloita, vaikka esimies ja johto sitä ehkä vaativatkin. Tässä vaiheessa esimies ja johto saattavat kokea närkästyksen tunnetta, kun henkilöstö alkaakin kyseenalaistaa muutosta ja purnata sitä vastaan. Tämän takia henkilöstölle tulisikin antaa aikaa sulatella uutista muutoksesta, koska he kuulevat siitä varmasti eri aikaan, kuin esimies. (Arikoski & Sallinen 2007, 41.)

Ihmisen elimistö tuottaa valmiutta paeta ja taistella, kun eteen tulee uusia ja tuntemattomia tilanteita, jotka ihminen kokee uhkana. Tämän takia ihminen kokee myös muutokset uhkana. Syy voi olla myös, että ihmisellä on tarve varmistaa tulevaisuuden olevan turvallinen ja selkeä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 25.) Muutoksen vaikutukset näkyvät ihmisissä erilailla. Jotkut hyväksyvät muutokset helposti, olivat ne sitten suuria tai pieniä. Toisille muutoksen kohtaaminen on arkipäivää. On myös joukko niitä, joille muutos on vaikea paikka ja se saattaa viedä heitä aivan päinvastaiseen suuntaan minne yritys on tähtäämässä. (Ponteva 2010, 42.)

Whetten (1981) on tutkinut muutostilanteita ja havainnut sieltä neljä erilaista toimintamallia. Ihminen voi suhtautua muutokseen proaktiivisesti. Tämä tarkoittaa ennakkointia, jolloin ihminen miettii asioita uudesta näkökulmasta. Tämä voi olla negatiivista tai positiivista. Muutokseen voi suhtautua myös reaktiivisesti. Se ilmenee vanhojen toimintatapojen puolustamisella ja passiivisuutena. (Hyppänen 2007, 228.)

Valtee (2002, 21–23) kertoo kirjassaan, millaisia reaktioita muutos aiheuttaa työntekijöissä. Niitä ovat muutoksien ja niiden perustelujen epäily, murheet hyvän työyhteisön hajoamisesta, huoli työn laadun säilyvyydestä, asiakkaista ja työsuhteen jatkumisesta sekä määräaikaisten työntekijöiden asemasta, konemaisuuden pelko, huoli työnsisälöstä ja sen kiinnostavuudesta, epäilyt työolojen huonontumisesta ja erilaiset voimakaat tunteet. Näiden ilmaantumiseen vaikuttaa muutoksen luonne ja millainen muutos on kyseessä. Lisäksi näiden perusteella voisi sanoa, että muutoksen hallinnasta valtaosa on erilaisten uhkakuvien ja pelkojen kohtaamista. (Valtee 2002, 21–23.)

Työntekijän kuullessa muutoksesta, ensimmäiset kysymykset ovat varmasti

1. Miksi muutos tapahtuu?
2. Mitä saan muutoksesta?
3. Miten muutos vaikuttaa tekemääni työhön?

Työntekijän ymmärrettyä muutoksen syyt, miksi se tehdään, on hänen helpompi hyväksyä muutos. Esimiehen avaimet muutoksen johtamiseen ovat, ymmärtää millaisia asioita työntekijä käy läpi omassa muutosprosessissaan, työntekijän perehdyttäminen muutokseen ja asioiden ennakointi. (Pirinen 2014, 179.)

Aiemmat kokemukset muutoksista voivat vaikuttaa, miten yksilöt reagoivat uusiin muutoksiin. Heillä saattaa olla ennakko-odotuksia muutoksista ja saattavat olettaa uusien tilanteiden tapahtuvan samalla tavalla kuin aiemmat muutokset. Aiempien kokemusten ollessa hyviä, muutoksesta voidaan olla varsin innoissaan toisin kuin huonojen kokemusten haltija, voi olla muutoksen tullessa vastaan hyvin varautunut. (Pirinen 2014, 180.)

Osalle työntekijöistä muutosprosessi voi aiheuttaa työstä vieraantumista. Tämä voi näkyä esimerkiksi välinpitämättömyytenä työtä kohtaan tai sen tekemistä ainoastaan velvollisuudentunnosta. Työntekijä voi silti pitää työstään, mutta muutokseen jälkeen se ei enää motivoi. (Ponteva 2010, 43.)

2.3.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta saattaa vaikeuttaa muutosten toteuttamista. Muutosvastarintaa ei pitäisi pelätä, sillä se on luonnollinen asia muutostilanteessa. Usein huomataan, että tapa jolla muutos toteutetaan saa enemmän vastustusta, kuin itse muutos. (Hyppänen 2007, 228.)

Hyppänen (2007, 229) luettelee kirjassaan muutosvastarinnan syiksi työyhteisön normit, tottumukset, pelko tuntemattomasta, muutoksen ymmärtämättömyys, oppimisen ja epäonnistumisen pelot sekä näkemyserot ja väärinkäsitykset. Lisäksi pelätään saavutettujen etujen menettämistä ja että työtaakka kasvaa huomattavasti (Valtee 2002, 25). Syitä ovat myös luottamuksen puute, heikko johtaminen, uupumus ja huonot kokemukset edellisestä muutoksesta (Pirinen 2010, 99).

Muutostietoisuutta voidaan perustella kahdella tavalla, jotka ovat rationaaliset- ja emotionaaliset tekijät. Rationaalisia tekijöitä käyttävät usein ihmiset, jotka huomaavat enemmän uhkia yrityksen muutoksessa. He voivat perustella muutoksen vastustamista sen tarpeettomuudella ja turvattomuudella. Emotionaalisia tekijöitä käyttävät ne, jotka eivät välttämättä pidä muutosta yhtä uhkaavana. He perustelevat muutoksen vastustamista periaatteesta. He saattavat myös olla kyvyttömiä näkemään muutoksesta mahdollisuuksia ja sen tuomia etuja. (Valtee 2002, 25.)

Vastarinta voi olla hiljaista, passiivista tai äänekkästä. Jotkut ovat hyvin hiljaisia, he eivät anna juurikaan kuulua itsestään, mutta tekevät silti vastarintaa piilossa. Toiset ovat taas kovaäänisiä ja antavat kaikkien kuulla mielipiteensä muutoksesta, yrittäen samalla saada muut työyhteisön jäsenet hänen puolelleen. Passiiviset työntekijät eivät tee mitään muutokseen eteen ja näin ollen jarruttavat muutoksen edistymistä. Tällainen työntekijä voi tulla taakaksi myös muille työyhteisön jäsenille, koska heidän täytyy huolehtia, että tämä tekee hänelle kuuluvat tehtävät. Äänekkäät ja passiiviset vastarintaa tekevät ovat hyvin työläitä esimiehelle ja ne vievät paljon hänen aikaa. (Pirinen 2010, 98.)

Muutosvastarinta ei välttämättä anna suoraa vastausta mikä on huonosti. Se voi joskus kertoa vain, että jokin asia on pielessä. Jotta vastarinta saadaan poistettua, täytyy ottaa selvälle, mikä asia on huonosti. Vastauksen löydyttyä on ongelman ratkaisukin yleensä käsillä. (Pirinen 2010, 98.)

Muutosvastarinnan huonoin seuraus on työyhteisössä tapahtuva ilmapiirin lasku ja työntekijöiden välisten suhteiden huonontuminen. Vastarinta kuluttaa työyhteisön energiaa ja syö motivaatiota. Jos vastarinta kasvaa niin suureksi, että esimies ei pysty sitä enää hallitsemaan, kannattaa tähän tilanteeseen hankkia ammattiauttaja. Hänellä on työkalut tilanteen korjaamiseen. Ammattiauttajaa ei voi kuitenkaan joka kerta hyödyntää, kun tilanne sitä vaatisi, vaan henkilöstön pitäisi myös itse pystyä korjaamaan ongelmiaan. (Pirinen 2010, 107.)

2.3.2 Muutosvastarinnan johtaminen

Esimiehelle täytyy olla selvää, miksi muutos tehdään ja mitä hyötyä siitä on, jotta hän pystyy toimimaan muutosten toteuttajana. Jos asiat ovat esimiehelle epäselviä, saattaa hänkin tuntea muutosvastarintaa. Näin ollen onkin tärkeää, että ylempi johto antaa esimiehelle riittävän määrän tietoa muutoksesta. (Hyppänen 2007, 231.)

Usein ponneton tai epäonnistunut johtaminen edeltää alkavaa muutosvastarintaa. John Kotterin mukaan neljä yleisintä johtamisen virhettä, jotka voivat siten johtaa muutosvastarintaan, ovat johdon epäonnistunut viestintä ja heidän oma esimerkkinsä, muutosta ei viedä tarpeeksi reippaasti eteenpäin ja sitä ei malteta tehdä loppuun asti sekä vastarinnan kuvittelemisen väärissä paikoissa. (Mattila 2007, 27.)

Muutosjohtamista vaikeuttaa paljon työntekijöiden muutosvastarinta. Esimiehen pitäisi osoittaa vilpitön halu auttaa työntekijöitä muutosvastarinnan aikana, jolloin vastarinta varmasti vähentyisi. Esimiehen toistaessaan alaisilleen muutoksesta tapahtuvia positiivisia ja hyviä asioita sekä sen tavoitteita, työntekijätkin alkavat vähitellen uskoa, että muutos on ihan hyvä juttu. Muutosvastarinnan taltuttamiseen kuluukin esimiehellä paljon aikaa. Vaikka esimies tekisi mitä, jotkut ihmiset saattavat vastustaa muutosta loppuun asti, sille esimies ei voi tehdä mitään. (Pirinen 2010, 97–98.)

Esimies saattaa joskus kieltää muutosvastarinnan, kuin sitä ei olisi olemassakaan. Näin ollen työntekijät joutuvat selviytymään muutoksesta yksin ilman esimiestään. Tällainen tilanne yleensä johtaa vielä suurempaan vastarintaan. (Pirinen 2010, 105–106.)

Esimies voi monin tavoin auttaa henkilöstöä muutostilanteessa. Muutoksen toteuttajalle on eritelty kolme tehtäväaluetta, jotka ovat edellytysten luominen, motivointi ja siirtymäkauden hallinta. Ensimmäinen kohta vaatii erityisesti suunniteltua viestintää, asioiden, jotka säilyvät ennallaan, määrittämistä ja avainryhmien tuen hankkimista. Henkilöstöllä tulee olemaan paljon kysymyksiä muutoksen keskellä, joten tärkeä asia olisi, että viestintä toimisi ja esimies olisi tavoitettavissa ja läsnä. Henkilöstöä voidaan motivoida uuteen toimintatapaan kertomalla heille miksi uudistus on parempi ja mitä muita hyötyjä siitä seuraa. Motivaatiota voi myös parantaa tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuuden osallistua suunnittelemaan muutosta ja tarjoamalla aikaa vanhoista

tavoista irti pääsemiseen. Siirtymäkauden hallinnalla tarkoitetaan, että esimies pitää edelleen huolta arkipäivän liiketoiminnasta, vaikka hän samalla viekin muutosprosessia eteenpäin. (Hyppänen 2007, 131–133.)

3 MOTIVAATION MERKITYS ESIMIESTYÖSSÄ

Motivaatio tulee latinankielisestä sanasta ”movere” ja se tarkoittaa liikkua. Myöhemmin sana on saanut uusia merkityksiä ja se tarkoittaa ihmisen käyttäytymistä ohjailevien tekijöiden kokonaisuutta. Motiivi toimii motivaatio-sanana. Puhuttaessa tarpeista, haluista, vieteistä, rangaistuksista ja palkkioista tarkoitetaan yleensä motiiveja. Motiivit siis pitävät yllä ihmisen käyttäytymistä ja sen suuntaa. (Ruohotie 1986, 9.)

3.1 Työmotivaatio

Hyppänen (2007, 128) tiivistää motivaation hyvin yhteen lauseeseen: ”Motivaatio saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä.” Motivaatiota sanotaan myös sisäiseksi tunnetilaksi ja se tapahtuu jokaisen ihmisen mielessä (Kontiainen & Skyttä 2012, 39). Lisäksi motivaatiota kutsutaan usein ominaisuudeksi, vaikka se ei sitä olekaan, sillä motivaatio on tietyn prosessin tulos (Niermeyer & Seyffert 2004, 12). Motivaatio koostuu monista yksilön persoonallisuusrakenteen tekijöistä sekä ympäristötekijöistä (Jaakkola ym. 2002, 226).

Ihmisellä motivaation määrä vaikuttaa, kuinka hän käyttää voimiaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvin sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovat liiketoiminnalle tärkeä asia, koska he yltyvät parempiin suorituksiin ja tuloksiin. Motivointi on esimiestyössä tärkeää, koska motivaatio vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja työsuorituksiin. (Hyppänen 2007, 128.) Esimies voi auttaa motivaation kasvattamisessa, mutta motivaation tuhoaminen on valitettavasti huomattavasti helpompaa (Kontiainen & Skyttä 2010, 39).

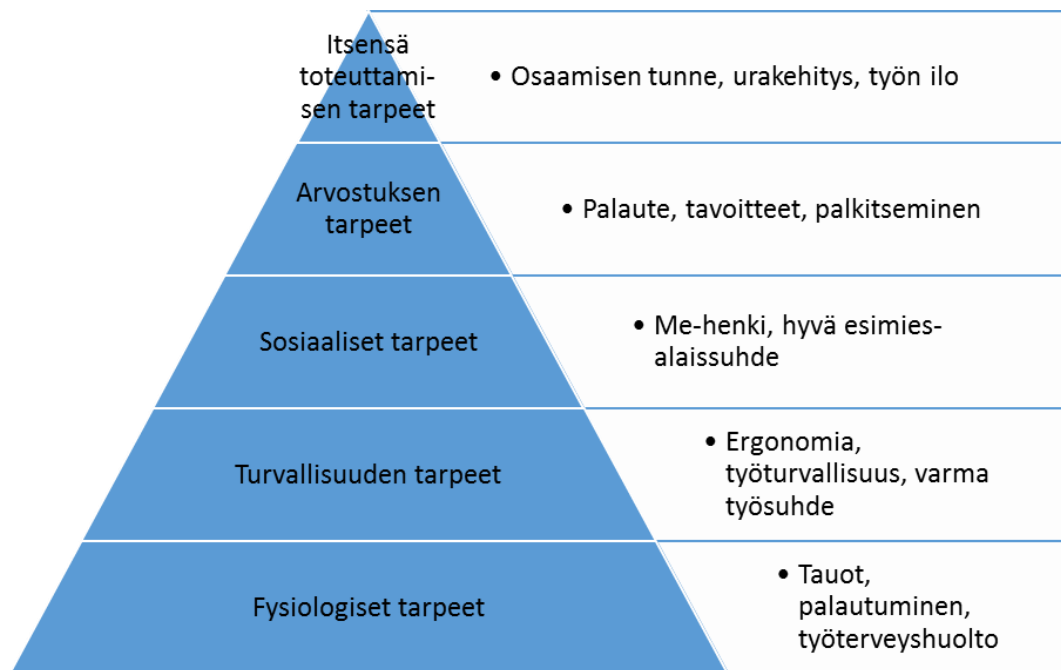
Työmotivaatio voi riippua jonkin verran myös työn vaativuudesta, omasta osaamisesta ja työssäoloajasta. Motivaatiotaso on korkeimmillaan, kun työn haastavuus on hieman työosaamista korkeampi niin, että työ on edelleen haastavaa ja vaatii tarkkuutta, mutta

onnistumisia kuitenkin saadaan aikaan. Motivaatio ei välttämättä ole huipussaan silloin, kun aloittaa uuden työn sillä onnistumisia tulee vähän. Samoin voi olla, jos työosaaminen on paljon korkeammalla kuin työn haastavuus. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi olisi esimiehen hyvä pitää kehityskeskusteluja, joissa käytäisiin läpi millaisia keinoja voitaisiin käyttää työn rikastamiseksi. Esimies voi muutenkin ylläpitää työntekijöiden innostusta toimimalla keskustelukumppanina tai laatia innostavia olosuhteita ja tehtäviä. Henkilökohtainen innostustila on kuitenkin jokaisen omalla vastuulla. (Kontiainen & Skyttä 2010, 43–44.)

Motivaation ilmeneminen työsuorituksessa näkyy kolmena tekijänä, jotka ovat tavoitteellisuus, yrittäminen ja kestävyys. Tavoitteellisuudella tarkoitetaan asioita, joita henkilö pyrkii saavuttamaan. Yrittämisellä tarkoitetaan miten kovasti ihminen yrittää päästä tavoitteisiin. Kestävyydellä tarkoitetaan kuinka kauan ihminen jaksaa yrittää tavoitteisiin pääsyä. (Honkanen 2006, 316.)

3.2 Motivaatiotekijät

Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1954 on tunnetuin motivaatioteoria. Maslowin teorian mukaan yksilöiden tarpeiden tyydytys etenee tietyn järjestyksen mukaan (kuva 1). Seuraava taso voi aktivoitua vasta, kun edellinen on aktivoinut kokonaan. Kolmea alimmaista tasoa Maslow kutsui puutemotiiveiksi ja kahta ylimmäistä tasoa kasvutarpeiksi. (Hyppänen 2007, 128.) Silloin, kun aktiivisuus on suunnattu päämäärään, muuttuvat tarpeet motiiveiksi (Ruohotie 1986, 35).



KUVA 1. Maslowin tarvehierarkia (Hyppänen 2007, 129)

Motivaatiotutkija Decin jakaa motivaatiot ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio on itsensä toteuttamista ja kehittämistä, joten se liittyy alimpien tasojen tarpeiden tyydyttämiseen. Sisäisestä motivaatiosta puhutaan, kun tarpeiden eteen tehty työ palkitsee tekijänsä eli tyydytetään viimeisien tasojen tarpeita. Motivaation täytyy lähteä itse henkilöstä, jotta näitä tarpeita voidaan tyydyttää. (Hyppänen 2007, 129.)

Herzberg oli toinen motivaatiotutkija 1950-luvulla, hän selvitti myös motivaatiotekijöitä (Hyppänen 2007, 129). Ruohotien mukaan (1986, 47) Herzbergin teoriaa sanotaan kaksifaktoriteoriaksi, jossa työn ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä kutsutaan toimeentulofaktoriksi ja kannustefaktoriksi. Herzberg jakoi motivaation työn ulkoisiin ja itse työhön liittyviin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä hän kutsui hygientehtäviköiksi, koska niiden avulla hyvää työsuoritusta ei pystytä takaamaan, mutta ne voivat vaikuttaa negatiivisesti aiheuttaen näin tyytymättömyyttä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet, esimies-alaisuus, työpaikan varmuus ja turvallisuus. Motivaatiotekijöiksi sanotaan työhön liittyviä tekijöitä, jotka kannustavat ja innostavat työntekoon ja hyviin suorituksiin. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi oppimisen tunne, työn sisältö ja saavutukset, vastuun kokeminen ja tunnustusten saaminen. (Hyppänen 2007, 129.)

Motivaatiotasoon vaikuttaa suuresti hyvä henkilöstöjohtaminen. Amerikkalainen tutkija William James on tutkinut asiaa ja hänen mukaansa hyvin motivoitunut työntekijä saattaa hyödyntää omista kyvyistään jopa 80–90 prosenttia. Ilman sen suurempia motivaatioita päästään 20–30 prosentin suorituksiin. Motivaatiotekijöiden osuus on siis 60 prosenttia suorituksesta. Helsingissä kauppakorkeakoulun LTT-tutkimus Oy:n tekemän tutkimuksen mukaan sisäisiä motivaatiotekijöitä olivat muun muassa itsensä edistyksen ja kasvun tunne, oivalluksien kautta tuleva riemu ja työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunne. Ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi tutkimuksessa nousivat asema, edut ja raha. Rahalla tarkoitettiin sekä palkkaa, että tuloksiin perustuvia palkkioita. Etuina tarkoitettiin yrityksen henkilöstölle tarjoamia etuja, esimerkiksi, erilaisia ostetuja, ruokailua ja terveydenhoitoa. Asemalla taas tarkoitettiin vastuuta, valtaa ja titteleitä. (Hyppänen 2007, 130.)

Kontiaisen ja Skyttän (2010, 41) mukaan perustekijät eli motivaation edellytykset ja motivaatiotekijät eli motivaation muodostajat ovat asioita motivaatiota kehitettäessä. Perustekijöiksi kutsutaan olosuhteita ja kokemuksia miten ihmistä kohdellaan, jos nämä ovat kovin negatiivisia kokemuksia ja tunteita voi olla, että ne estävät innostuksen puhkeamisen. Perustekijät voivat olla myös henkilökohtaisia. Perustekijöitä voivat olla muun muassa ihmissuhteet, kulttuuri, ilmapiiri, työolosuhteet ja johtamisen laatu. Motivaatiotekijöillä tarkoitetaan työhön, sen tekemiseen ja onnistumisen tunteeseen liittyviä tunteita ja ajatuksia. Motivaatiotekijöitä voivat olla esimerkiksi palaute, vastuu, itsensä toteuttamisen mahdollisuus, kehittymismahdollisuus, itsenäisyys ja toimintavapaus. (Kontiainen & Skyttä 2010, 41–42.)

3.3 Työntekijöiden motivointi

Henkilökunnan innostuksen syttyessä, löytyy paljon hyviä ominaisuuksia kuten itsenäisyys, luovuus ja oma-aloitteisuus. Näiden ominaisuuksien seurauksena henkilökunta käyttää monipuolisesti osaamistaan ja näin tullaan saamaan parempia tuloksia. Siksi henkilöstön motivointi on tärkeää. Yksilöä ei voi motivoida ulkoapäin, mutta esimies voi keskustella alaisten kanssa ja auttaa heitä näin löytämään innostuksen lähteitä. (Kontiainen & Skyttä 2010, 41–42.)

Yksilöiden erilaisuus tuo esimiehelle haasteita hänen yrittäessään motivoida alaisiaan. Toisen ihmisen kaivatessa lisää haasteita ja muutoksia, kaipaa toinen pysyvyyttä. Haasterimaa ei voi asettaa samalle tasolle jokaisen kohdalla, sille toiselle rima on liian matalalla ja toiselle taas niin korkea, että sen ylittämistä ei uskalleta edes harkita. Ei kannata lähteä arvailemaan, mikä asia on kenellekin tärkeää, vaan siitä voi ottaa selvää. Joillekin työn mielekkyyden lähtökohtia voivat olla sen tarkoitus ja merkitys. Heille on tärkeä ymmärtää oma rooli työpaikalla ja työprosessissa sekä millaisiin asioihin he pystyvät vaikuttamaan. Uuden työntekijän ollessa työnomaksumisvaiheessa hän saattaa tarvita esimieheltä paljon tukea ja opastusta työhönsä. Työn tullessa tutuksi työntekijä tarvitsee haasteita ja palautetta onnistumisistaan ja tekemästään työstä. Näin ollen esimiehen tulee muuttaa johtamistaan henkilöstä riippuen. Kehityskeskustelut ovat esimiehelle myös loistava mahdollisuus kysyä työntekijöiltä, mikä heitä motivoi parhaiten. (Kontiainen & Skyttä 2010, 42–44.)

Henkilöstöä motivoitaessa, kannattaa ensin miettiä, miten erilaiset asiat saattavat innostaa henkilöstön jäseniä, samalla pitäen mielessä ihmisten erilaisuuden. Joitain ihmisiä saattaa innostaa työtehtävien haasteellisuus, omien kykyjen käyttö ja mahdollisuus onnistua, kun taas toista ihmistä motivoi eniten palautteen saanti, mielekäs ja selkeä työ ja itsenäisyys. Palkkaa ei voi sanoa varsinaiseksi motivaatiotekijäksi, mutta sen avulla voidaan saada ihmiset työskentelemään tehokkaammin. (Kontiainen & Skyttä 2010, 45.)

Työntekijöiden motivaatio koostuu kolmesta toisistaan riippuvista tekijöistä, jotka ovat persoonallisuus, pätevyys ja liikkumavara. Persoonallisuus on näistä kolmesta asiasta ainoa, johon esimies ei voi vaikuttaa. Riippuu ihmisen persoonasta millä tavalla työtehtävät tehdään ja miten hän valjastaa oman työmotivaationsa. Pätevyyden muuttamisessa esimies voi auttaa tarjoamalla erilaisia kehittymismahdollisuuksia, kuten uusia työtehtäviä. Liikkumavaralla tarkoitetaan alaisten mahdollisuuksia päästä kehittämään työasennetta ja pätevyyttä. Liikkumavaran tarjoaminen on esimiehen tehtävä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 62–63.)

Esimiehelle kuuluvia tehtäviä henkilöstön motivoinnissa ovat muun muassa työntekijöiden tukeminen kehittämisessä, parhaiden työehtojen varmistaminen ja työntekijän kanssa tavoitteiden asettaminen. Tavoitteiden täytyy olla tarpeeksi haasteellisia, toteutettavissa olevia, yrityksen toiminnalle merkityksellisiä, työntekijälle houkuttelevia ja

niiden täytyisi olla mitattavissa. Työntekijöiden tavoitteita laatiessa esimiehen täytyy muistaa, että yrityksen tavoitteet ovat etusijalla. Työntekijälle kannattaa täsmentää, mitkä ovat yrityksen tavoitteita ja miten työntekijän omat tavoitteet auttavat yritystä pääsemään tavoitteisiinsa. (Niermeyer & Seyffert 2004, 65-67.) Yleensä selkeät tavoitteet, niitä tukevat tunteet ja taidot ja lisäksi suotuisat toimintaedellytykset motivoivat yksilöitä parhaiten. Motivoitumista voi vastaavasti jarruttaa epämääräiset tavoitteet, tuen puute ja toimintaedellytysten raja. (Jaakkola ym. 2002, 226.)

3.3.1 Viestintä ja vuorovaikutus

Viestinnällä tarkoitetaan tiedon vaihtamista ihmisten kesken. Yritykselle viestintä on elintärkeää, koska ilman sitä työntekijöiden välistä järjestäytyneitä ja päämäärähakuisia toimintaa ei voitaisi ylläpitää. Informaatiota vaihtamalla informaatiolle tulee muun muassa seuraavia ominaisuuksia: epävarmuuden poistaminen, tuo epäjärjestykseen järjestystä, voi olla yllätyksellistä ja liittyy siihen mitä aiemmin jo tiedetään. (Juuti 1999, 143.)

Työntekijöiden ajan tasalla pitäminen, työohjeiden antaminen ja yhteishengen parantaminen on henkilöstöviestintää (Kylänpää 2003, 52). Avoimella viestinnällä tarkoitetaan, että tieto kulkee vapaasti yrityksessä. Esimiehen tuleekin toimia esikuvana, kuinka yrityksessä toimitaan ja varmistaa hyvä tiedon kulku yrityksen sisällä. Tiedon tarve henkilöstöllä kasvaa erityisesti suurten muutosten aikana, ennen ja sen jälkeen. Epävarma henkilöstö keskustelee keskenään ajatuksistaan, mitä tulee tapahtumaan ja työnteko jää toiselle sijalle. Työntekijät haluavat usein tietää, mitä heiltä odotetaan ja mitä muuta yrityksessä tapahtuu. Jos esimies ei anna tarpeeksi tietoa, täytyy työntekijöiden tehdä aloite ja kysyä esimieheltä lisäkysymyksiä. (Hagemann 1991, 51–52.)

Työyhteisön yksi perussuhteista on esimies-työntekijäsuhde, joka perustuu vuorovaikutukseen. Esimies-työntekijäsuhteen vuorovaikutus on kaksisuuntaista. Esimies vaikuttaa työntekijään ja tämän seurauksena työntekijä pystyy suoriutumaan työstään paremmin ja saamaan samalla parempia tuloksia. Tilanteessa esimies tulee myös vaikutetuksi, mutta ei samalla tavalla kuin työntekijä. Esimiehen tieto ja ymmärrys työyhteisössä tapahtuvista asioista tarkentuu. Vuorovaikutuksessa tärkeä asia on informaation siirtyminen esimiehen ja työntekijän välillä. Esimies pystyy edistämään vuo-

rovaikutustilannetta omalta osaltaan olemalla ystävällinen ja vastaanottava ja pyrkimällä ymmärtämään työntekijän kertoman asian. (Jalava 2001, 60–62.)

Viestinnän haasteena on viestin vastaanottajan ymmärrys ja asian tulkinta. Viesti saatetaan tulkita aivan päinvastaisella tavalla, vaikka viestin antaja olisikin asiaa tuumailut aivan toiselta kannalta. Esimies, jolla on hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot, osaa ottaa huomioon väärinymmärrysten mahdollisuuden ja varmistaa viestin saajan kanssa, että molemmat ovat asiasta samaa mieltä ja ymmärtävät asian samalla tavalla. Jos asia jää epäselväksi esimies voi muotoilla asian toisin tai esittää lisäkysymyksiä ja tarkennuksia asiaan. (Aarnikoivu 2010, 72.)

Aarnikoivu (2010, 72) tiivistää johtamisen lauseeseen: ”Johtaminen on viestintää ja vuorovaikutusta”. Delegointi, koordinointi, töiden organisointi ja palautteen antaminen ja kuunteleminen ovat asioita, joita esimies tekee työssään päivittäin. Kuunteleminenkin on vuorovaikutustaito. Hyvä esimies tunnistaa erilaisiin tilanteisiin kuuluvat viestintä- ja vuorovaikutushaasteet ja osaa niiden perusteella tehdä valintoja mitä kannattaa sanoa ja jättää sanomatta. Hyvä ja laadukas esimiesviestintä vaatii esimieheltä tunneälyä, tilannetajua ja kykyä johtaa tunteita. (Aarnikoivu 2010, 72, 74.)

3.3.2 Palaute

Palaute on osa ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta ja sitä käytetään paljon apuna johtamisessa ja oppimisessa. Palautteen annossa on kyse kommunikaatioprosessista, jossa palautteen antaja välittää palautteen vastaanottajalle häntä koskevaa tietoa. Vastaanottajan reaktiot ja palautteen havainnointi riippuvat tämän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan, palautteesta ja sen lähteestä. (Ruohotie 1986, 136.) Palautteella voidaan vaikuttaa palautteen antajan ja palautteen saajan kehittymiseen (Kupias ym. 2014, 149).

Palaute on myös yksi monista motivointi- ja palkitsemiskeinoista. Esimiehen pitäisi-kin hyödyntää palautteen antamista työssään, koska sillä voidaan saada aikaan hyviä tuloksia. Tämä vaatii kuitenkin paljon taitoa ja harjoittelua. Palaute jaetaan kahteen lajiin: positiiviseen ja rakentavaan palautteeseen. Positiivinen palaute on kiittämistä ja kehumista tehdystä työstä. Tällöin työstä on suoriuduttu mallikkaasti ja palautteella toivotaan samanlaista otetta työhön jatkossakin. Rakentavassa palautteessa halutaan

kertoa mitä voisi tehdä toisin tai miten työsuoritusta tai toimintatapaa voisi jotenkin parantaa eli halutaan kehittää palautteen saajaa. Rakentavassa palautteessa ollaan siis tyytymättömiä työsuoritukseen. Esimiehen on tärkeä muistaa rakentavaa palautetta antaessaan, että palautteen tulee kohdistua tekemiseen ja toimintatapoihin eikä persoonaan. Rakentava palaute on aina hyvä antaa kahden kesken, jolloin tilannetta voidaan käydä yhdessä vielä tarkemmin läpi. Suurimman hyödyn palautteesta saa, kun se annetaan heti työsuorituksen jälkeen. (Hyppänen 2007, 141.)

Esimieheltä saatu palaute osoittaa, että työntekijän panostus työhön on tärkeää yrityksen kannalta. Sekä positiivinen että negatiivinen palaute ovat tärkeitä, niiden avulla voidaan rohkaista työntekijää vielä parempiin suorituksiin. Esimiehen on tärkeää muistaa ilmaista itsensä oikein palautetta antaessaan, sillä esimerkiksi työntekijän nolaaminen voi imeä hänestä kaiken motivaation pois. Samoin käy, jos palautetta ei anneta ollenkaan. (Hagemann 1991, 65, 68.)

Joskus suora palautteen anto saattaa aktivoita yksilön puolustusmekanismin. Siksi onkin tärkeää, että esimies on myös valmis ottamaan vastaan eriäviä mielipiteitä ja näkemyksiä. Rakentavan ja suoran kommunikoinnin edellytyksenä on, että esimiehellä on hyvin neutraali tunnetila kommunikointi hetkellä. Pelokas ja epävarma tai vihainen ja ärtynyt esimies todennäköisesti tuottaa kertomansa asian epäsuorasti ja kauttarantain tai aggressiivisesti ja vihaisesti, jolloin palautteen saajan päässä sanoma voi jäädä epäselväksi. Esimiehen antaessa palaute neutraalilla tavalla suoran itsevarmasti, niin hän tarkoittaa sitä mitä sanoo, eikä viesti sisällä silloin piilomerkityksiä. (Salmimies & Ruutu 2013, 120.)

Kontiaisen ja Skyttän (2012, 125) mukaan esimiehen velvollisuuteen, tehtävään ja oikeuksiin kuuluu palautteen antaminen. Esimieheltä saatu palaute on paljon tärkeämmässä roolissa, kuin esimerkiksi kollegalta saatu palaute, sillä esimiehen sanoja tulkitaan innokkaammin. Siksi esimiehen pitäisi miettiä ennen palautteen antoa, olisiko hänestä mukavaa kuulla sellaista palautetta, jota hän aikoo työntekijälle antaa. Esimiehen pitäisi myös muistaa, että palaute koskee työntekijän tekemistä, ei itse työntekijää. Esimiehen tulisi myös antaa tunnustusta suorituksista ja keskustelun jälkeen kiittää työntekijää ja päättää se niin, että molemmille jää hyvä mieli. (Niermeyer & Seyffert 2004, 81, 84.) Hyvässä työyhteisössä palautteen antaminen voi olla melko

suoraa ja sitä ei tarvitse niin suunnitella, jolloin omia puheitaan ei tarvitse aina tarkkailla (Heiske 2005, 146).

4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tässä luvussa esittelen työni toimeksiantajan. Ensimmäiseksi esittelen organisaation, johon yritys kuuluu. Sen jälkeen kerron tarkemmin yksiköstä, jonne toteutan opinnäytetyöni.

4.1 Osuuskauppa Keskimaa

S-ryhmä on osuustoiminnallinen ja asiakkaidensa omistama ketjuyritys. S-ryhmä muodostuu kahdeksasta paikallisosuuskaupasta, 20 alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta SOK:sta eli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta. Osuuskaupoilla oli Suomessa yli 2,1 miljoonaa asiakasomistajaa vuoden 2013 lopussa. Vähittäismyynti ylitti 11,3 miljardia euroa ja osuuskaupat työllistivät noin 43 000 ihmistä. (Tammitie 2015a, 2.) S-Ryhmän tavoitteena on tarjota kaikkialla Suomessa asiakasomistajilleen monipuolisia palveluita (Tammitie 2015b, 2).

S-ryhmään kuuluu myös Osuuskauppa Keskimaa, joka toimii Keski-Suomen alueella ja sen omistavat Keski-Suomessa asuvat asiakasomistajat (Tammitie 2015a, 2-3). Keskimaa tarjoaa palveluita yli 100 toimipaikassa Keski-Suomen alueella. Palveluita ovat matkailu- ja ravitsemuskauppa, market- ja tavaratalokauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä pankkitoiminta. Yli 700 miljoonan euron vuosimyynnillä Keskimaa on Keski-Suomen suurimpia yrityksiä. Keskimaalla on yli 115 000 asiakasomistajaa ja se työllistää melkein 2000 ihmistä vuonna 2015. (S-kanava 2014.)

Osuuskauppa Keskimaalla yli 60 % osuus myynnistä tulee päivittäistavarakaupan tuotteista ja palveluista. Keskimaan toimialueella on 52 ruokakauppaa, jotka koostuvat Prismoista, S-Marketeista, ABC Marketeista ja Saleista. Näissä kaupoissa ostoksilla käy päivittäin lähes 67 500 asiakasomistajaa. (Tammitie 2015a, 8.)

Osuuskauppa Keskimaalla oli vuoden 2013 lopussa 27 S-Market-myyymälää. Pohjoisin S-Market on Pihlputaalla ja eteläisin Kuhmoisissa. Myymälän koosta riippuen S-

Marketien päivittäistavaravalikoimissa on 5 000–16 000 tuotetta. Muutamista Keski- maan S-Marketeista löytyy myös suurempi käyttötavaravalikoima. Tärkeimpiä asioita S-Marketeissa ovat laadukkaat ja tuoreet tuotteet, monipuolinen valikoima, nopea ja helppo asiointi ja hintataso. (Tammitie 2015b, 11.)

4.2 S-Market Hankasalmi

S-Market Hankasalmen nykyisen kaupan valikoimiin kuuluvat päivittäistavatuotteet sekä käyttötavatuotteet, joiden valikoimassa keskitytään kausituotteisiin sekä kodin perustarvikkeisiin. Lisäksi kesällä avattavan uuden S-Marketin pihaan tulee myös ABC-tankkausaste, joten valikoima kasvaa siltäkin osalta. Uuteen kauppaan saadaan myös Veikkauksen palvelut. S-Market työllistää vakituisesti 10 ihmistä.

Uuden S-Marketin avautuessa 11.6.2015 merkittävin muutos tulee olemaan asiakkaan kannalta asioinnin helpottuminen. Nykyinen S-Market on ahdas sekä ulko- että sisätiloiltaan. Uuden S-Marketin pihaan tulee 70 - 80 pysäköintipaikkaa, kun nykyisessä pihassa niitä on 20. Myymälän sisällä asiointimukavuutta tuovat avara yleisilme, levenyvät käytävät, uusi pullonpalautusjärjestelmä ja toimivammat ostoskorit ja -kärryt. Lisäksi kassoja tulee olemaan neljä, joita nykyisessä S-Marketissa on vain kolme. Päivittäistavaravalikoima räätälöidään asiakkaiden tarpeita kuunnellen ja se tulee jonkin verran kasvamaan uudistuksen myötä. Uudet tavarankäsittelytilat parantavat sekä henkilökunnan työskentelymukavuutta, että logistiikan toimivuutta. (S-kanava 2014.)

Ympäristöystävällistä ja energiatehokasta kiinteistötekniikkaa hyödynnetään uuden S-Marketin rakentamisessa. Kylmäkalusteet tulevat olemaan ovellisia ja kannellisia ja niihin tuotetaan kylmä hiilidioksidilla. Valaistuksessa tullaan käyttämään led-valaisimia. (S-kanava 2014.)

Tavoitteena on luoda myymälätilat, joissa asiakkaiden asiointi paranee ja henkilöstön työskentelymukavuus kasvaa. Kaupasta tulee asiakkaille mukava ostospaikka ja henkilökunta saa uutta virtaa työskentelyyn ja motivaatiota uusista toimintavoista ja uusista liiketiloista. Uudesta kaupasta tulevat siis hyötymään niin asiakkaat, kuin sen työntekijätkin.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana on tapaustutkimus ja lähestymistapoina käytin sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Aineistonkeruumenetelminä olivat henkilökunnalle tehtävä kysely sekä esimiehen haastattelu. Kyselyn avulla selvitettiin mitkä asiat motivoivat henkilökuntaa, miten viestintä toimii yrityksessä, mitä he ajattelevat tulevasta muutoksesta ja esimiestyöstä. Haastattelulla selvitettiin mitä liiketoiminnan uudistuksella halutaan saavuttaa, miten esimies motivoi henkilökuntaa, kuinka viestintä toimii henkilökunnan kanssa ja miten muutosvastarinnan kanssa työskennellään. Ensin tarkastellaan tutkimusmenetelmää. Sen jälkeen käydään läpi tutkimukselliset lähestymistavat ja sitten kerron miten toteutin kyselyn ja haastattelun. Lopuksi kerron miten analysoin saatuja tuloksia.

5.1 Tapaustutkimus

Lähestymistapa riippuu siitä, mitä asiaa tutkimuksessa tutkitaan. Kaikissa lähestymistavoissa on yhteistä aineistonhankintamenetelmät. Käytetyimpiä ja tunnetuimpia menetelmiä ovat haastattelu, kysely, dokumenttien käyttö ja havainnointi. Nämä menetelmät ovat niin tunnettuja, että niitä voitaisiin kutsua myös aineistonkeruun perusmenetelmiksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 186–187.)

Case study on tapaustutkimus, jota voidaan kutsua myös empiiriseksi tutkimukseksi. Tapaustutkimuksessa tutkitaan nykyistä tapahtumaa käyttäen hyödyksi monipuolista ja eri tavoilla hankittua tietoa. Tapaustutkimusta sanotaan myös toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi. Yksilö, ryhmä, koulu, asiakas ja asiakasryhmä voivat olla tapauksia. Tutkimuksen tarkoituksena on päästä ymmärtämään tapausta mahdollisimman syvällisesti. Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää kvalitatiivista ja kvantitatiivista toteutusta, mutta voidaan yleistää niin, että kaikki kvalitatiiviset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia. (Metsämuuronen 2008, 16–17, 18.)

Metsämuuronen (2008, 17) on kirjassaan listannut tapaustutkimuksen etuja, joita ovat muun muassa yleistämisen mahdollisuus, tutkimus on askel toiminnan aloittamiseen, tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa käytännössä ja tutkimuksen raportissa lukija pääsee tekemään myös omia tulkintoja tuloksista ja johtopäätöksistä. Tapaustutkimuksessa on tarkoitus oppia kyseisestä tapauksesta. (Metsämuuronen 2008, 17–18.)

5.2 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta. Sitä voidaan sanoa myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää asioita, jotka liittyvät lukuihin ja prosenttiosuuksiin. Tällainen tutkimus tehdään yleensä lomakkeilla, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Lomakkeissa asioita kuvataan usein numeeristen suureiden avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia voidaan kuvata erilaisten kuvioiden ja taulukoiden avulla. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan helposti kartoitettua asioiden nykytilanne, mutta sen syitä määrällisellä tutkimuksella on vaikea saada selville. (Heikkilä 2014, 15.)

Määrällisen tutkimuksen aineistoa voidaan hankkia muiden keräämistä tietokannoista, rekistereistä, tilastoista tai tiedot voidaan kerätä itse. Tilastokeskus on Suomen tärkeimpiä tilastojen tuottajia, se kerää monia yhteiskuntaa kuvaavia tilastoja. Muita valmiita tilastoja tekevät valtionhallinnon laitokset, kunnat ja yritykset. Hyvin harvoin valmiita tilastoja voidaan suoraan hyödyntää määrällisessä tutkimuksessa. Niitä joudutaan usein muuttamaan, tarkistamaan ja yhdistelemään. Empiirisessä eli havainnoivassa tutkimuksessa kerätään yleensä oma aineisto. (Heikkilä 2014, 12, 16–17.)

Tutkimusongelman perusteella mietitään tutkimuksen kohderyhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä otetaan käyttöön. Tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa postikyselyt, puhelin- tai käyntihaastattelut ja informoidut kyselyt. Jokaisessa menetelmässä on hyvät- ja huonot puolensa. Menetelmän valintaan vaikuttaa muun muassa budjetti, aikataulu ja tutkimuksen tavoite. (Heikkilä 2014, 17.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa perusjoukko voidaan tutkia kokonaan tai voidaan tehdä myös otantatutkimus. Otannalla tarkoitetaan pienoiskuvaa perusjoukosta. Perusjoukosta valitussa otannassa pitäisikin olla samoja ominaisuuksia samassa suhteessa, kuin perusjoukossa, jotta tulos olisi mahdollisimman luotettava. Otantatutkimus voi olla parempi vaihtoehto, jos budjetti ei riitä koko perusjoukon tutkimiseen, tutkimuksen tiedot halutaan saada nopeasti tai jos perusjoukko on todella suuri. (Heikkilä 2014, 31.)

Kysely

Kysely on yksi aineiston hankinta tapa. Kysely voidaan tehdä kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Määrällisessä tutkimuksessa kysely tehdään hyvin standardoidusti. (Hirsjärvi ym. 2007, 188–189.) Laadullisessa tutkimuksessa kyselyn ei tarvitse olla tietyn standardin mukainen (Heikkilä 2014, 15). Tällä tarkoitetaan, että jos halutaan määrälliseen tutkimukseen tehdä kysely, on kaikille kyselyyn osallistujille tehtävä tismalleen samanlainen kyselylomake ja asiat on kysyttävä samalla tavalla (Hirsjärvi ym 2007, 188.)

Kyselyjä voidaan tehdä kahdella eri tavalla, posti- ja verkkokyselyllä tai kontrolloidulla kyselyllä. Posti- ja verkkokyselyssä kysely lähetetään tutkittavalle joukolle ja he vastaavat ja postittavat vastauksensa takaisin tutkijalle. Postikyselyssä on hyvä muistaa lähettää kyselyn mukana palautuskuori ja maksaa postimaksu valmiiksi, jotta vastaajalle ei koidu kyselyn tekemisestä menoja. Tällainen kysely on nopea ja aineistoa saa kerättyä melko vaivattomasti, mutta kato on tässä tapauksessa suurin ongelma. Jos aihe on vastaajille tärkeä tai se koskettaa heitä jotenkin, saattaa vastausprosentti olla suurempi. Postikyselyssä kannattaa muistaa, että se ei ole aivan maksuton. Informoitu kysely on yksi kontrolloidun kyselyn kahdesta muodosta. Se tarkoittaa, että tutkija toimittaa kyselyt vastaajille henkilökohtaisesti ja voi myös samalla kertoa tutkimuksen tarkoituksesta. Samalla tutkija voi vastata vastaajille mieleen tuleviin kysymyksiin. Kyselyyn vastaajat vastaavat omalla ajallaan ja palauttavat ne sovittuun aikaan ja paikkaan. Toinen kontrolloidun kyselyn muoto on henkilökohtaisesti tarkistettu kysely. Tässä kyselyn muodossa vastaajat saavat kyselyn postitse ja tietyn ajan kuluttua tutkija itse noutaa kyselyt. Samalla tutkija voi vilkaista miten lomake on täytetty ja keskustella vastaajan kanssa tutkimuksen kysymyksistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 191–192.)

Kyselyn kysymykset voidaan muotoilla kolmella eri tavalla. Kysymykset voivat olla avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 193–195.) Avoimia kysymyksiä näkee useimmiten kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta niitä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Määrällisessä tutkimuksessa avoimet kysymykset muodostetaan niin, että niillä rajataan vastaajan ajatusten suuntaa. Avoimet kysymykset ovat kaikkein työläin analysoida ja ne myös usein houkuttelevat vastaajaa jättämään vastaamatta. Monivalinta-

kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, jolloin vastaaminen on helppoa ja nopeaa ja ne on myös helppo analysoida. Monivalintakysymysten heikkona kohtana voisi myös pitää sen helppoutta, koska vastaaja ei välttämättä harkitse kauaa vastaustaan. (Heikkilä 2014, 47, 49.) Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä vastaajalle esitetään väittämiä ja hän valitsee miten voimakkaasti on samaa mieltä tai erimieltä väittämän kanssa (Hirsjärvi ym. 2007, 195).

Kyselyssä on paljon etuja ja myös haittoja. Etuna on, että tutkimukseen voidaan ottaa mukaan yleensä suuri joukko ihmisiä ja kyselyn avulla voidaan kysyä monia asioita. Kysely on tehokas tiedonkeruu menetelmä ja sillä voidaan säästää paljon tutkijan aikaa. Lisäksi kyselyn kustannukset on mahdollista laskea hyvin tarkasti ennen kyselyn tekemistä. Hyvin tehty kysely on myös helppo analysoida tietokoneohjelmien avulla. Huono asia kyselyssä on, että tuloksia voi olla ongelmallista tulkita. Lisäksi ei voida olla aivan varmoja millä intensiteetillä vastaaja on vastannut kyselyyn ja vastaako hän siihen rehellisesti. Väärinymmärtämisen riski on myös suuri. Joissakin tapauksissa voi vastauksien määrä jäädä myös hyvin pieneksi, tätä tapahtuu paljon verkkokyselyissä. (Hirsjärvi ym. 2007, 190–191.)

Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarkoittaa erilaisia luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen 2008, 9). Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää tutkimuskohdetta paremmin ja samalla sen käyttäytymistä ja päätöksen tekoa. Tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusjoukko on usein paljon pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Psykologiaa ja muita käyttäytymistieteiden oppeja käytetään hyväksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kohderyhmän asenteet, arvot ja odotukset selvittämällä saadaan paljon tietoa ja voidaan ymmärtää paremmin esimerkiksi kuluttajan tuotevalintoja tai reagointia markkinointiin. (Heikkilä 2014, 15.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräys ei ole niin strukturoitua ja saatu aineisto on pääsääntöisesti tekstimuodossa. Valmiita aineistoja voi hyödyntää myös laadullisessa tutkimuksessa. Tyypillisimpiä valmiita aineistoja ovat päiväkirjat, kirjeet ja omaelämäkerrat. Tutkimusaineistoa voi kerätä lomakehaastatteluilla, teemahaastatteluilla, ryhmäkeskusteluilla ja tavallisilla haastatteluilla sekä tekemällä havaintoja. Ai-

neistoa voidaan kerätä myös samoilla tavoilla, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Teemahaastatteluissa keskitytään tiettyyn aihealueeseen. Ryhmäkeskusteluissa on yleensä 4–8 henkilöä. Havainnoinnilla tarkoitetaan, että aineiston kerääjä osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. (Heikkilä 2014, 15–16.)

Haastattelu

Suomessa yleisin laadullisen tutkimuksen aineiston keräystapa on haastattelu. Haastattelu ei ole ainoastaan laadullisen aineiston keräystapa vaan sitä voidaan myös hyödyntää määrällisen tutkimusaineiston hankinnassa. Haastattelulla yritetään siis saada selville, mitä toinen ihminen ajattelee eli haastattelijä esittää kysymyksiä haastateltavalle. Haastattelut ovat myös osa vuorovaikutusta, joissa haastattelijä ja haastateltava vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Aineistoa voidaan kerätä monenlaisilla haastatteluilla. Voidaan tehdä yksilö-, ryhmä- tai lomakehaastattelu. Jokainen näistä menetelmistä voidaan suorittaa kasvotusten, tässä tapauksessa lomakehaastattelu palautettaisiin paikanpäällä. Haastattelu voidaan suorittaa myös puhelimen välityksellä ja lomakehaastattelu tässä tapauksessa palautettaisiin postittamalla. (Metsämuuronen 2008, 37–38.) Ryhmähaastatteluihin kuuluvat myös parihaastattelut. On tutkittu, että haastateltavat ovat rennompia ja vapautuneempia vastaamaan, kun ympärillä on muitakin ihmisiä. Riippuu tietysti yksilöstä, sillä joku voi olla rento myös yksilöhaastatteluissa. Ryhmähaastattelun etuna on tiedon saanti usealta ihmiseltä kerralla. Haastattelun toteutus riippuu pitkälti tutkimuksen aiheesta ja ketä ollaan haastattelemassa. (Hirsjärvi ym. 2007, 205.)

Haastattelutyypit voidaan jakaa neljään eri osaan: strukturoituihin-, puolistrukturoituihin-, teema- ja avoimiin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu (lomakehaastattelu) on laadittu niin, että kysymykset ovat samassa järjestyksessä ja ne on muotoiltu samalla tavalla jokaiselle haastateltavalle. Kysymykset sisältävät myös valmiit vastausvaihtoehdot. Tällainen haastattelu muistuttaa paljon kyselyä, mutta se tehdään haastattelijan kanssa. Puolistrukturoitu haastattelu on melkein samanlainen strukturoidun haastattelun kanssa, paitsi valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan vastaaja saa keksiä vastauksensa itse. Teemahaastattelussa on valmiiksi määritellyt teemat ja aihepiirit. Kysymykset eivät ole kuitenkaan tietyssä järjestyksessä tai muodossa, eikä siksi olekaan strukturoitu haastattelu. Haastattelijä käy kaikki teemat läpi, mutta niiden järjes-

tystä ei ole ennalta määrätty. Haastattelijalla ei ole valmiita kysymyksiä, vaan hänellä saattaa olla tukilista teema-alueista ja käsiteltävistä asioista. Avoimessa haastattelussa ei ole valmiita kysymyksiä vaan haastateltavan kanssa puhutaan keskustelun omaisesti käsiteltävästä aiheesta. Jokaista teema-aluetta ei välttämättä käydä läpi kaikkien haastateltavien kanssa. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Haastattelussa tiedon keräysmenetelmänä on paljon hyviä ja huonoja puolia. Haastattelun etuna on, että haastateltaviksi valitut henkilöt saadaan usein osallistumaan haastatteluun ja jos lisätietoa tarvitaan, saadaan vastaajiin usein helposti uudelleen yhteyttä. Haastattelijan on mahdollista tulkita haastattelun vastauksia paljon monipuolisemmin, kuin esimerkiksi kyselyssä. Suuri hyöty on myös, että haastattelija voi haastattelun edetessä järjestellä uudelleen kysymyksiä ja mennä eteenpäin vastaajia myötäillen. Huonoja asioita haastatteluissa ovat virhelähteet, joita syntyy niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. Haastateltava saattaa myös kokea haastattelutilanteen uhkaavana tai pelottavana. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201.)

5.3 Kysely ja haastattelu aineiston hankintamenetelminä

Toteutin kyselyn Hankasalmen S-Marketin työntekijöille. Kyselyn avulla selvitettiin, mitkä asiat motivoivat henkilökuntaa, mitä he ajattelevat esimiestyöstä ja miten viestintä toimii yrityksessä. Työni viitekehyksen pohjalta lähdin rakentamaan kyselylomaketta. Toimitin tekemäni kyselylomakkeen ohjaavalle opettajalleni, sekä kouluni tilastollisten aineiden opettajalle. Opettajien kanssa hioimme kysymykset vielä niin, että lomake oli toimiva ja kysymykset ymmärrettäisiin varmasti.

Kyselyn tutkimusmenetelmäksi valitsin kvantitatiivisen tutkimuksen, jossa tiedon keräysvälineenä käytin laatimaani kyselylomaketta. Tutkimusmenetelmä sopi hyvin kyselyyn ja näin pystyin käyttämään työssäni sekä laadullista-, että määrällistä tutkimusta. Kyselylomakkeella oli valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset otin kyselyyn, koska ajattelin saavani näin vielä monipuolisempia vastauksia ja vastaaja pystyi tarvittaessa tarkentamaan vastauksiaan avoimiin kysymyksiin.

Kyselylomake

Aloin luonnostelemaan kyselylomaketta Microsoft Word -ohjelmalla. Tekemäni kysely (liite 1) toteutettiin ainoastaan paperisena kyselynä. Päädyin paperiseen kyselyyn, koska ajattelin vastausprosentin olevan suurempi, kun annan itse kyselyn vastaajille, kuin, että vastaajat tekisivät sen sähköisesti. Tällaista kyselyä kutsutaan kontrolloiduksi kyselyksi, jossa tutkija antaa itse vastaajille kyselylomakkeet ja kertoo samalla tutkimuksen tarkoituksesta (Hirsjärvi ym. 2007, 191). Kysymykset perustuivat kirjoittamaani teoreettisen viitekehyksen lukuihin. Jaottelin kysymyksiä hieman aihealueiden mukaan, jotta kyselyyn olisi mukavampi vastata. Aihealueita tuli yhteensä seitsemän ja kysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 14. Kyselyn sisältö rakentui niin, että ensimmäisenä kysyttiin hieman vastaajan taustatietoa, työsuhdetta ja koulutusta (liite 1, kysymykset 1–2). Seuraavaksi otin selville millainen oli vastaajan työmotivaatio vastaus hetkellä ja mitkä asiat motivoivat vastaajaa (liite 1, kysymykset 3–4). Kolmas aihealue käsitteli työnsisältöä (liite 1, kysymykset 6–7). Neljäs aihealue liittyi viestintään ja miten se toimii työpaikalla (liite 1, kysymykset 8–9). Seuraavaksi kysyin pehdytykseen liittyviä asioita (liite 1, kysymykset 10–11) ja viimeiset kysymykset liittyivät esimiestyöhön (liite 1, kysymys 12) ja muutosprosessiin (liite 1, kysymykset 13–14).

Saatekirje

Kyselyn mukaan tehdään saatekirje, jossa tutkija kertoo mitä ollaan tutkimassa ja miksi se on tärkeää tutkia. Kirjeessä on myös hyvä olla lomakkeen palautus päivämäärä ja miten lomake palautetaan. Lisäksi kirjeessä voidaan kertoa, miten kyselyn tulokset julkaistaan. (Hirsjärvi 2007, 199.) Lähdin laatimaan saatekirjettä (liite 2) myös Microsoft Word -ohjelmalla. Aloitin kirjeen kertomalla kuka olen ja mistä tulen. Sen jälkeen kerroin tekemästäni opinnäytetyöstä ja mitä tavoitteita työllä on. Lisäksi kirjeessä kävi ilmi mihin tutkimustuloksia voitaisiin käyttää. Saatekirjeessä kerroin vastaajille, että tiedot käsitellään nimettömästi ja luottamuksellisesti, eivätkä yksittäiset vastaukset tule työssä esille. Kerroin myös, että tulokset tullaan julkaisemaan tässä opinnäytetyössä. Lopuksi kerroin minne ja mihin mennessä lomakkeet sai palauttaa. Annoin saatekirjeen vastaajille kyselylomakkeen mukana.

Haastattelun toteutus

S-Marketin esimies antoi minulle hyvin vapaat kädet opinnäytetyön tekemiseen, joten aloitin tutkimukset tutkimalla muutosprosessia esimiehen näkökulmasta ja miten henkilökunta odotti esimiehen toimivan muutostilanteessa. Esimiehelle suunnattuja haastattelukysymyksiä (liite 3) laadin Microsoft Word -ohjelman avulla ja ne pohjautuivat teoreettisen viitekehyksen lukuihin. Ajattelin ensin tehdä strukturoidun haastattelun, joka sisältäisi valmiit vastausvaihtoehdot omaavia kysymyksiä. Haastatteluja oli kuitenkin vain yksi, joten päädyin puolistrukturoituihin kysymyksiin, eli minulla oli valmiit kysymykset joihin esimies antoi minulle vastaukset. Jos haastateltavia olisi ollut enemmän, analysointi olisi ollut helpompi ja nopeampi tehdä strukturoituihin haastattelukysymyksiin. Toteutin haastattelun yksilöhaastatteluna.

Lähetin laatimani kysymykset ensin ohjaavalle opettajalleni, jonka kanssa kävimme ne vielä läpi, jotta kysymyksistä tulisi mahdollisimman selkeät. Opettajan hyväksyessä kysymykset otin yhteyttä S-Marketin esimieheen ja sovimme haastatteluajankohdasta. Noin viikko ennen haastattelua toimitin kysymykset valmiiksi esimiehelle, jotta hän pystyi tutustumaan niihin jo etukäteen ja pohtimaan vastauksia.

Haastattelua ei haluttu nauhoittaa, joten tein siitä muistiinpanoja haastattelun edetessä. Haastattelun vastauksia minun ei tarvinnut litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi, koska olin jo haastattelussa kirjoittanut muistiinpanoihin mielestäni oleellimmat asiat. Seuraavaksi lähdin analysoimaan haastattelun ja kyselyiden vastauksia.

5.4 Aineiston analysointi sekä kyselyn ja haastattelun suorittaminen

Tutkimuksen ydinasioina voidaan pitää kerätyn aineiston analysointia, tulkintaa ja johtopäätösten tekemistä. Nämä ovat asioita joihin on pyritty pääsemään tutkimusta aloitettaessa. Tässä vaiheessa tutkijalle selviää ratkaisuja tutkimusongelmiin ja joissain tapauksissa tutkimusongelmat voivat muuttua uuteen muotoon. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.) Analysoinnissa tutkija joutuu luokittelemaan, analysoimaan ja tulkitsemaan keräämiään aineistoja. Nämä kolme osatehtävää liittyvät paljon toisiinsa, mutta ovat kuitenkin hyvin erilaisia asioita. Osatehtävien painotus riippuu paljon millainen tyyli tutkijalla on ja millainen tutkimus on kyseessä. (Hyvärinen ym. 2010, 11.)

Ennen analysointiin ryhtymistä täytyy kerättävälle aineistolle tehdä tarvittavat esityöt. Ensimmäisenä tarkistetaan onko vastauksissa virheitä ja puuttuuko niistä tietoja. Esimerkiksi postikyselyissä saatetaan joutua hylkäämään lomakkeita, jos niistä uupuu paljon tietoa tai ne on täytetty virheellisesti. Seuraavassa vaiheessa täydennetään saatuja tietoja. Lomakekyselyissä lomakkeita voidaan lähteä karhuamaan, jotta saataisiin aineistoon lisää kattavuutta. Haastattelutapauksissa saatetaan ottaa uudelleen yhteyttä haastateltavaan, jotta tietoja saadaan täsmennettyä. Viimeinen vaihe on aineistojen järjestäminen analysoinnin tekoa varten. Järjestämiseen vaikuttaa tutkimusstrategia. Kvalitatiivisen tutkimusaineiston järjestelyssä on suurempi työ kuin kvantitatiivisessa tutkimusaineistossa. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–217.)

Aineiston analysoinnin jälkeen on tutkijan vielä tulkittava ja selitettävä aineistosta esille nousevia asioita. Tutkija saa tehdä aineistosta myös omia johtopäätöksiä ja kertoa niistä tutkimuksessaan. Tutkijan kannattaa muistaa pohtia tuloksia monelta eri suunnalta, sillä yksilöiden ajatusmaailmat eivät aina välttämättä kohtaa ja asioista saatetaan olla montaa eri mieltä. Tutkija, tutkittava tai aineiston lukija saattaa ajatella jotain tutkimuksen kohtaa aivan eri tavalla, kuin toinen. Aineiston analysointi ei anna vielä suoria vastauksia tutkimusongelmaan vaan analyysin avulla muodostetaan synteesejä. Synteeseillä tarkoitetaan kirkkaita vastauksia tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 224–225.)

Tutkimusaineisto kerättiin edellä mainitun kyselyn ja haastattelun avulla. Kysely tehtiin S-Marketin henkilöstölle. Ennen kyselylomakkeiden jakamista kohderyhmälle, testasin kyselylomaketta muutamalle ystävälleni. Testaamisen tarkoituksena oli varmistaa kysymysten ymmärrettävyys. Jaoin kyselyt paperimuodossa kohderyhmälle, eli S-Marketin henkilökunnalle, 18.5.2015. Päädyin paperiseen kyselyyn, koska ajattelin vastausprosentin olevan suurempi, kun jaan kyselyt itse. Saatekirjeessä mainitsin, että kyselyn palautus oli viimeistään 22.5.2015.

Kyselylomakkeita jaoin yhteensä 10 kappaletta, joista yhdeksään vastattiin. Vastausprosentti oli siis hyvä ja olinkin siihen tyytyväinen. Kyselyn vastaukset analysoitiin tilasto-ohjelma SPSS:n avulla. Kaikki kyselyn kysymykset ja vastaukset, paitsi avoimet kysymykset ja niiden vastaukset, syötettiin SPSS-ohjelmaan. Ohjelman avulla sain helposti tehtyä frekvenssi- eli jakaumataulukoita (liite 4) saaduista vastauksista. Taulukoista on nähtävillä, miten vastaukset ovat jakautuneet prosentuaalisesti ja nu-

meraalisesti. Avoimien kysymyksien vastaukset kävin läpi värikynien avulla. Eri väreillä keräsin vastauksista teemoja ja samankaltaisuuksia, joiden avulla vastauksia on helpompi käsitellä.

Tutkimusaineiston toisen materiaalin keräsin haastattelun avulla, jossa haastattelin S-Marketin esimiestä. Haastattelu tehtiin yksilöhaastatteluna. Ennen haastattelua testasin näitäkin kysymyksiä ystäväilläni varmistaakseni kysymysten ymmärrettävyyden. Annoin haastattelukysymykset esimiehelle jo etukäteen noin viikko ennen haastattelua, jotta hän sai tutustua niihin ja miettiä vastauksia jo hieman etukäteen. Itse haastattelu pidettiin 4.6.2015. Esimiehen kanssa keskusteltuamme totesimme, että haastattelua ei ole tarpeellista äänittää, joten kirjoitin siitä muistiinpanoja haastattelun edetessä. Vastaukset olin litteroinut jo haastattelutilanteessa, kirjoittamalla muistiinpanoja tärkeimmistä esille tulleista asioista.

6 HENKILÖSTÖN TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

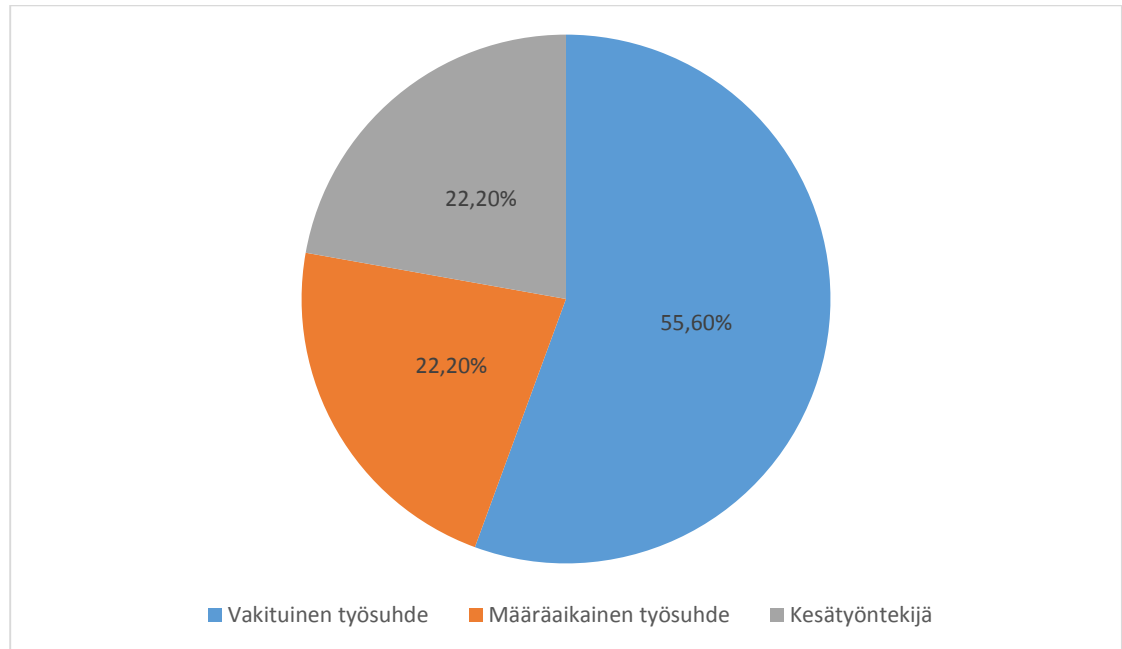
Tässä luvussa käydään läpi S-Market Hankasalmen henkilöstölle suunnatun kyselyn tuloksia sekä S-Marketin esimiehelle tehdyn haastattelun tuloksia. Tulokset käydään samassa järjestyksessä läpi, jossa ne ovat esitetty kyselylomakkeessa (liite 1) ja haastattelulomakkeessa (liite 3). Kyselyn tuloksista on tehty myös frekvenssitaulukot (liite 4), jotka löytyvät liitteistä. Kyselyn vastauksia sain kaikkiaan 9 henkilöltä. Haastatteluja oli yksi. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi kyselytutkimuksen vastaukset ja toisessa alaluvussa esimiehen haastattelussa esille nousseet asiat.

6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksen tulokset käydään läpi käyttäen apuna aihealueiden otsikoita. Ensimmäinen aihealue on vastaajien taustatiedot. Seuraavaksi käsitellään vastaajien työmotivaatiota ja sen jälkeen käydään läpi työn sisältöä. Neljäs aihealue on viestintä ja viidentenä perehdytys. Viimeiset aihealueet liittyvät esimiestyöhön ja muutosprosessiin.

Taustatiedot

Ensimmäiseksi kysyttiin vastaajan työsuhdetta. Kuvassa 2 on nähtävillä, miten työsuhteet jakaantuivat. Suurin osa työntekijöistä oli vakituudessa työsuhhteessa.



KUVA 2. Vastaajien työsuhde

Seuraavaksi kysyttiin vastaajien koulutusta. Ammatillisen perustutkinnon omaavia oli 66,7 % vastanneista, koulutukseltaan lukiolaisia oli 22,2 % vastanneista ja ammattikorkeakoulusta valmistuneita oli 11,1 % vastanneista.

Työmotivaatio

Työmotivaatio-aihealueen alla ensimmäisenä pyydettiin vastaajaa arvioimaan työmotivaatiotaan vastaushetkellä. Vaihtoehdot olivat 5 = erittäin hyvä, 4 = hyvä, 3 = kohtalainen, 2 = huono ja 1 = erittäin huono. Vastaajista 44,4 % sanoi työmotivaationsa olevan erittäin hyvä (4 vastaajaa). Työmotivaatiotaan hyväksi arvioi 55,6 % vastaajista (5 vastaajaa). Tämän perusteella voisi sanoa henkilöstön työmotivaation olevan todella hyvä.

Seuraavaksi pyydettiin vastaajia arvioimaan miten eri tekijät vaikuttavat vastaajan työmotivaatioon. Arviointi asteikko oli 4 = erittäin tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä ja 1 = ei lainkaan tärkeä.

Palkkaa erittäin tärkeänä työmotivaation vaikuttavana tekijänä piti kymmenesosa vastaajista. Melko tärkeänä sitä piti suurin osa vastaajista.

Vastaajista enemmistö vastasi työkavereiden vaikuttavan työmotivaation erittäin paljon. Työkaverit vaikuttavat melko paljon työmotivaatioon vastasi kolmasosa vastaajista.

Vastaajista työsuhde-etuja erittäin tärkeänä piti 44,4 % ja sama määrä vastaajia piti sitä melko tärkeänä. Muutama oli myös sitä mieltä, että työsuhde-edut eivät ole kovin tärkeitä.

Suurin osa vastaajista piti esimiehen arvostusta erittäin tärkeänä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Melko tärkeänä sitä piti osa vastaajista.

Enemmistö arvioi myös erittäin tärkeäksi asiaksi esimieheltä saadun palautteen. Sitä luokiteltiin myös melko tärkeäksi.

Yrityksen sisäistä viestintää erittäin tärkeänä työmotivaation vaikuttavana tekijänä piti enemmistö vastaajista, melko tärkeää se oli viidesosalle vastaajista ja 11,1 % vastaajista jätti tämän kohdan tyhjäksi.

Työn tuloksia erittäin tärkeänä tekijänä pitivät suurin osa vastaajista ja muut pitivät sitä melko tärkeänä.

Vastaajista enemmistö piti erittäin tärkeänä kehittymisen mahdollisuuden. Melko tärkeäksi sen arvioi viidesosa vastaajista. Osalle vastaajista se ei ollut kovin tärkeä asia. Taulukossa 1 on nähtävillä prosentuaaliset jakaumat vastauksien välillä.

TAULUKKO 1. Eri tekijöiden vaikutus työmotivaatioon

	4	3	2	1	Ei vastausta
Palkka	11,1 %	88,9 %	-	-	-
Työkaverit	77,8 %	22,2 %	-	-	-
Työsuhde-edut	44,4 %	44,4 %	11,1%	-	-
Esimiehen arvostus	88,9 %	11,1 %	-	-	-
Esimieheltä saatu palaute	77,8 %	22,2 %	-	-	-
Yrityksen sisäinen viestintä	66,7 %	22,2 %	-	-	11,1 %
Työn tulokset	55,6 %	44,4 %	-	-	-
Kehittymisen mahdollisuus	66,7 %	22,2 %	11,1 %	-	-

Tämän aihealueen lopussa oli vielä avoin kysymys, jossa kysyttiin, miten vastaajien mielestä työmotivaatioon liittyviä tekijöitä voitaisiin kehittää heidän työpaikallaan. Suurin osa vastaajista toivoisi enemmän palautetta tehdystä työstä. Palautetta toivottiin onnistumisista ja myöskin silloin, kun jossain ei onnistuttu toivotulla tavalla. Tiedonkulkua yrityksen sisällä voisi myös parantaa, että siitä tulisi selkeämpää. Erityisesti suurien muutoksien alla kaivattaisiin palavereja, joissa asioita käytäisiin työporukalla yhdessä läpi. Työtehtävien vaihtelevuus ja monipuolisuus kasvattaisi työmotivaatiota. Vastauksista tuli myös ilmi, että esimieheltä haluttaisiin saada selvät toimenkuvat jokaiselle työntekijälle, mikä on kenenkin homma. Työmotivaatiota saataisiin kasvatettua asettamalla tavoitteita ja antamalla työntekijöille enemmän vastuuta. Palkkaa toivotaan myös lisää.

Työn sisältö

Kolmas aihealue käsitteli työn sisältöä. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajilta mitä mieltä he olivat työn sisältöön liittyvistä väittämistä. Vastausvaihtoehdot olivat 4 = täysin samaa mieltä, 3 = osittain samaa mieltä, 2 = osittain eri mieltä ja 1 = täysin eri mieltä.

Työtehtäviä monipuolisina ja vaihtelevina pitivät kolmasosa vastaajista. Suurin osa oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Muutama vastaajista oli myös osittain eri mieltä väittämän kanssa.

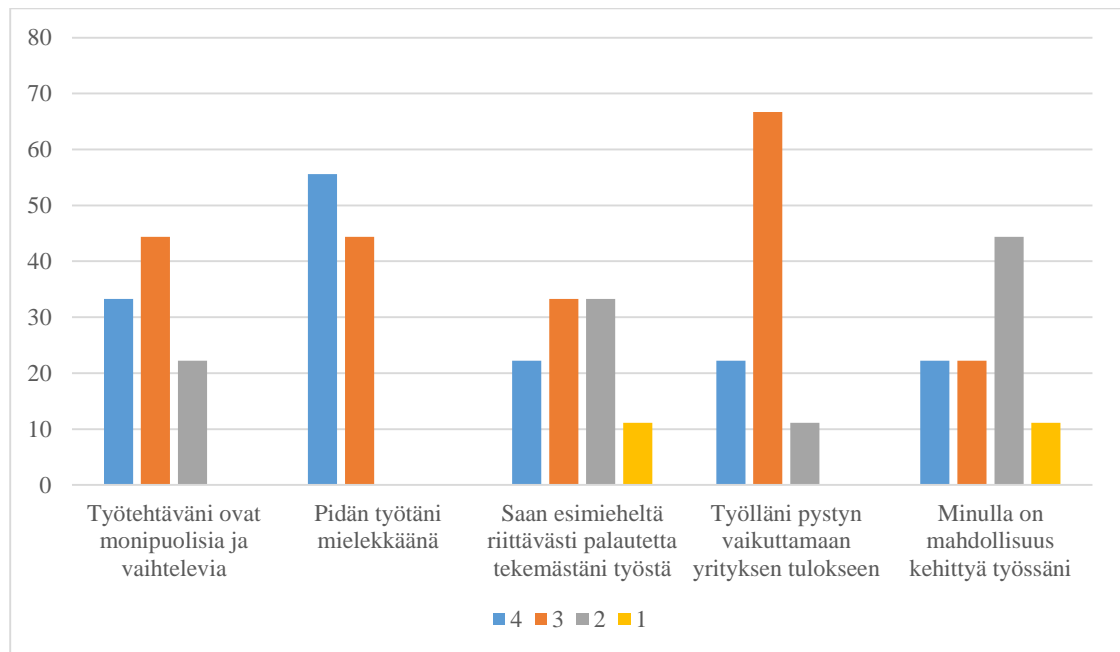
Enemmistö vastaajista vastasi pitävänsä työtään mielekkäänä. Heidän kanssaan osittain samaa mieltä oli 44,4 % vastaajista.

Vain 22,2 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että vastaaja saa esimieheltä riittävästi palautetta tekemästään työstä. Väittämän kanssa osittain samaa mieltä oli kolmasosa vastaajista. Saman verran vastaajia oli myös osittain eri mieltä väittämän kanssa. Osa vastaajista oli myös täysin eri mieltä aiheesta. Esimiehen riittävästä palautteen annosta oltiin montaa mieltä ja tämä väite jakoikin paljon vastaajien mielipiteitä.

Tekemällään työllä yrityksen tulokseen uskoi voivansa vaikuttaa 22,2 % vastaajista. Suurin osa oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Osa vastaajista oli asian kanssa myös osittain eri mieltä.

Reilu viidesosa oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että vastaajalla on mahdollisuus kehittyä työssään. Saman verran vastaajia oli osittain samaa mieltä väittämän

kanssa. Väitteen kanssa osittain eri mieltä oli enemmistö vastaajista. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli myös osa vastaajista. Tämäkin väite jakoi paljon mielipiteitä työpaikalla kehittymisestä. Kuvasta 3 voidaan selkeästi nähdä pylväiden avulla vastauksien vaihtelevuus ja prosentuaaliset osuudet.



KUVA 3. Työn sisältöön liittyviä väittämiä

Tämän aihealueen toisessa, avoimessa kysymyksessä kysyttiin miten työn sisältöä voitaisiin kehittää vastaajan työpaikalla. Monissa vastauksissa työn sisällön parantamiseksi ehdotetaan työnkiertoa, työvuorojen vaihtelevuutta ja monipuolisuutta työhön, jotta jokainen pääsisi oppimaan uusia asioita ja tekemään erilaisia työtehtäviä. Vastauksissa toivotaan myös selkeitä työnjakoja, mitkä ovat kenenkin töitä. Palautteen antaminen tulee esille myös tämän kysymyksen vastauksissa. Työtehtävien perehdyttäminen ja perusasioiden osaaminen kehittäisi työn sisältöä. Joka päiväisiä tehtäviä haluttaisiin myös oppia, kuten erikseen tilattavien tuotteiden tilausta, piccolinkin perusvalikon läpikäymistä kaikkien työntekijöiden kanssa sekä kassoilla yhteisten toimintatapojen kertausta.

Viestintä

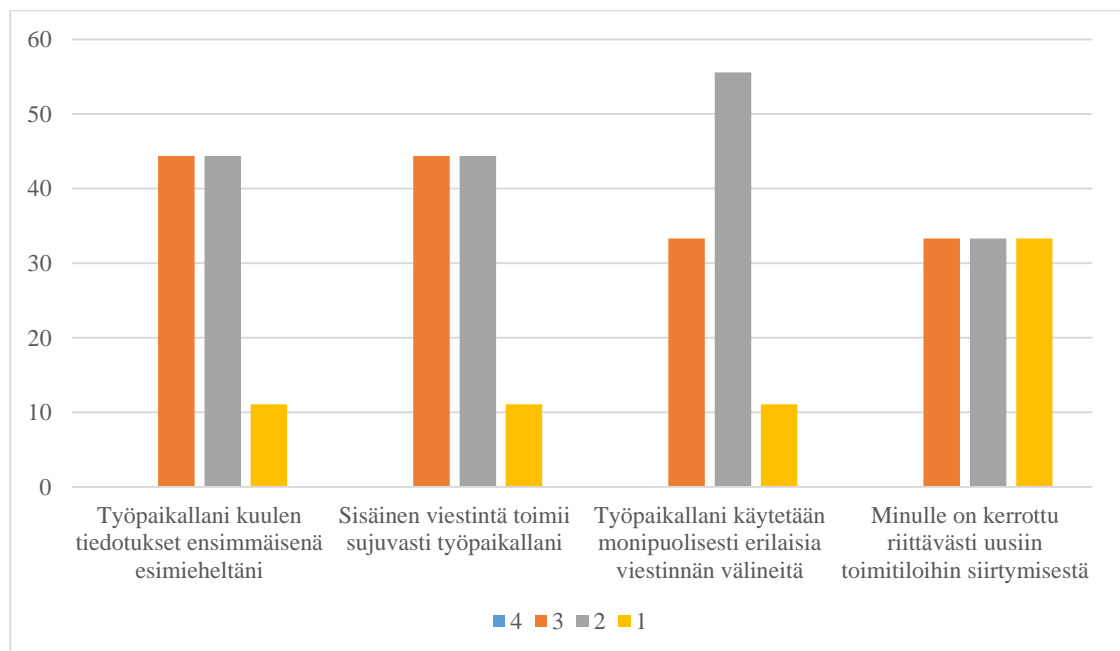
Viestintään liittyvän aihealueen ensimmäisessä kysymyksessä vastaajan piti arvioida mitä mieltä hän oli kysymyksessä esitetystä väittämästä, jotka liittyivät viestintään.

Vastausvaihtoehdot olivat 4 = täysin samaa mieltä, 3 = osittain samaa mieltä, 2 = osittain eri mieltä ja 1 = täysin eri mieltä.

Ensimmäinen väittämän kanssa, työpaikallani kuulen tiedotukset ensimmäisenä esimieheiltäni, osittain samaa mieltä oli 44,4 % vastaajista. Saman verran vastaajia vastasi olevansa osittain eri mieltä väittämän kanssa. Osa vastaajista oli myös täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Sisäistä viestintää ei vastaajista kukaan pitänyt täysin sujuvana. Osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 44,4 % vastaajista ja myös saman verran vastaajista oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä vastausvaihtoehto sai myös kannattajia. Kolmas väittäjä oli, että työpaikalla käytetään monipuolisesti erilaisia viestinnän välineitä. Väittämän kanssa osittain samaa mieltä oli kolmasosa vastaajista. Suurin osa vastaajista oli väittämän kanssa osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä oli muutama vastaaja.

Riittävästä tiedonannosta uusiin toimitiloihin siirtymisestä osittain samaa mieltä oli 33,3 % vastaajista. Saman verran vastaajia oli myös osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kuvasta 4 voidaan selkeästi nähdä pylväiden avulla vastauksien vaihtelevuus ja prosentuaaliset osuudet.



KUVA 4. Työpaikan viestintään liittyviä väittämiä

Tämän aihealueen toinen kysymys oli avoin ja siinä kysyttiin miten viestintää voisi kehittää vastaajan työpaikalla. Muutoksen alla isoimpana asiana vastauksissa nousi

esille muutoksesta tiedottaminen. Uudesta kaupasta ei ole kerrottu riittävästi kaikille ja monet eivät päässeet tutustumaan uuteen kauppaan tarpeeksi. Vastauksissa nousi myös esille, miten tärkeää olisi muutoksen sisäistämiseksi päästä tutustumaan useaan otteeseen uusiin tiloihin. Vastauksissa pohditaan myös eikö henkilökuntaan luoteta muutosasioissa, kun ei niitä henkilöstön kanssa jaeta. Viestintää voitaisiin kehittää pitämällä enemmän palavereja, joissa jokainen työntekijä olisi mukana. Viestinnässä apuvälineiksi ehdotetaan fläppi- ja liitutaulua sekä viestivihkoa. Esimerkiksi viestivihko olisi taukokuoneessa, jossa kaikki voisivat lukea sinne jätetyt viestit. Tieto kulki hyvin aamuvuorosta iltavuoroon ja toisinpäin vihkoon avulla. Vastauksissa käy myös ilmi, että vihkoista tietoa ei aina välttämättä ymmärretä ja voi tulla väärinkäsityksiä. Tärkeille asioille toivottaisiin yhtä selkeää paikkaa, kun nyt ne hukkuvat eri ilmoitustauluille. Vanhentuneet ilmoitukset ja viestit tulisi poistaa ajallaan, jotta ilmoitustaulut pysyisivät siisteinä. Viestinnässä toivotaan myös tarpeeksi pitkiä keskusteluja esimiehen kanssa, jotta väärinymmärryksiltä välttyään.

Perehdytys

Perehdytykseen liittyvän aihealueen ensimmäisessä kysymyksessä vastaajan piti arvioida miten kysymyksessä esitetyt perehdytyksen tavat auttavat häntä sisäistämään uudet toimintatavat. Vastausvaihtoehdot olivat 4 = todella paljon, 3 = melko paljon, 2 = ei kovin paljon ja 1 = ei lainkaan.

Ensimmäinen kohta oli henkilökohtainen opastus ja siitä todella paljon apua sai suurin osa vastaajista ja melko paljon apua sai muutama vastaajista.

Ryhmäopastuksesta todella paljon apua oli viidesosalle vastaajista ja melko paljon apua enemmistölle vastaajista.

Koulutuksista todella paljon apua sai 44,4 % vastaajista ja melko paljon 55,6 % vastaajista.

Kirjallisista ohjeistuksista todella paljon apua oli kolmasosalle vastaajista, enemmistö sai niistä melko paljon apua ja ei kovin paljon apua muutamalle vastaajista. Taulukossa 2 on nähtävillä prosentuaaliset jakaumat vastauksien välillä.

TAULUKKO 2. Erilaisia perehdytyksen työkaluja

	4	3	2	1
Henkilökohtainen opastus	77,8 %	22,2 %	-	-
Ryhmä opastus	22,2 %	77,8 %	-	-
Koulutukset	44,4 %	55,6 %	-	-
Kirjalliset ohjeistukset	33,3 %	55,6 %	11,1 %	-

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, onko jokin muu tapa, jolla opit sisäistämään uusia toimintatapoja. Vastauksista eniten nousi esille tekemällä oppiminen. Virheitä saattaa tulla, mutta niistä opitaan ja virheet saadaan aina korjattua. Työkaveri on myös hyvä perehdyttäjä ja työkaverilta voi aina kysyä, jos jotain ei itse tiedä. Uuteen kauppaan tulee Veikkauksen palvelut, joten niitä voisi käydä toisessa toimipisteessä harjoittelemassa vähän etukäteen.

Esimiestyö

Kuudes aihealue käsitteli esimiestyötä. Tässä aihealueessa pyydettiin vastaajia arvioimaan, miten tärkeitä ovat kysymyksessä olevat esimiestyötä koskevat väittämät. Arviointi asteikko oli 4 = todella tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä ja 1 = ei lainkaan tärkeä.

TAULUKKO 3. Esimiestyöhön liittyviä väittämiä

	4	3	2	1
Esimies toimii muutoksen viestijänä	88,9 %	11,1 %	-	-
Esimies toimii esimerkkinä työntekijöille	88,9 %	11,1 %	-	-
Uusista tiedoista kuullaan ensimmäisenä esimieheltä	77,8 %	11,1 %	11,1 %	-
Esimies pyrkii vähentämään muutosvastarintaa	66,7 %	33,3 %	-	-
Esimies on tukena uusissa toimintatavoissa	100 %	-	-	-

Ensimmäisen väittämän kanssa melkein kaikki vastaajat olivat samaa mieltä, että esimies toimii muutoksen viestijänä. Melko tärkeänä tätä väittämää piti kymmenesosa vastaajista.

Toisessa kohdassa, samoin kuin edellisessä, melkein kaikki vastaajat pitivät erittäin tärkeänä, että esimies toimii esimerkkinä työntekijöille. Melko tärkeänä tätä piti kymmenesosa vastaajista.

Kolmatta väittämää, uusista tiedoista kuullaan ensimmäisenä esimieheltä, piti erittäin tärkeänä suurin osa vastaajista. Sitä pidettiin myös melko tärkeänä ja ei kovin tärkeänä.

Väittämää, esimies pyrkii vähentämään muutosvastarintaa, erittäin tärkeänä piti enemmistö vastaajista ja melko tärkeä se oli kolmasosalle vastaajista.

Viidettä väittämää, esimies on tukena uusissa toimintatavoissa, kaikki vastaajat pitivät erittäin tärkeänä. Taulukossa 3 on nähtävillä prosentuaaliset jakaumat vastauksien välillä.

Muutosprosessi

Tämän aihealueen ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia arvioimaan miten tärkeinä he kokevat kysymyksessä olevat asiat tulevassa kaupassa. Arviointi asteikko oli 4 = erittäin tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä ja 1 = ei lainkaan tärkeä.

Enemmän vastuuta vastaajista 44,4 % piti erittäin tärkeänä asiana uudessa kaupassa. Melko tärkeää se oli 55,6 % vastaajista.

Toisessa kohdassa erittäin tärkeänä uusia työtehtäviä piti suurin osa vastaajista ja melko tärkeää se oli viidesosalle vastaajista.

Uusia toimintatapoja erittäin tärkeänä piti enemmistö vastaajista ja melko tärkeää se oli kolmasosalle vastaajista.

Erittäin tärkeänä asiana kaikille vastaajille oli asiakkailta saatu palaute uuden kaupan toimivuudesta. Taulukossa 4 on nähtävillä prosentuaaliset jakaumat vastauksien välillä.

TAULUKKO 4. Miten tärkeinä henkilökunta kokee mainitut asiat uudessa kaupassa

	4	3	2	1
Enemmän vastuuta	44,4 %	55,6 %	-	-
Uusia työtehtäviä	77,8 %	22,2 %	-	-
Uusia toimintatapoja	66,7 %	33,3 %	-	-
Asiakkailta saatu palaute uuden kaupan toimivuudesta	100 %	-	-	-

Viimeisenä kysyttiin onko jokin muu asia mitä vastaaja odottaa uudelta kaupalta. Uudelta kaupalta odotetaan, että koneet ja tilat ovat toimivia ja, että työnteko parantuu niiden avulla. Ergonomian odotetaan parantuvan ja, että on turvallisempaa työskennellä. Töiden odotetaan monipuolistuvan, jotta pääsisi tekemään monenlaisia tehtäviä. Henkilökunta pitäisi yhteisistä sosiaalityloista huolta yhdessä. Ryhmähengen odotetaan kasvavan uudessa kaupassa. Pieniä vastuualueita olisi myös mukava saada uudesta kaupasta. Uusilta tiloilta odotetaan sisäilman parannusta, jotta välttyttäisiin silmä- ja hengitystiesairauksilta. Vastaajat odottavat myös tyytyväisiä asiakkaita ja, että kaupan valikoima vastaa asiakkaiden kysyntää ja toiveita. Vastaajat toivoisivat myös esimiehen tulevan myymälän puolelle ja kohtaavan asiakkaita ja heidän palautettaan. Asiakkaat ovat pyytäneet yhteiskuvaa tai erilliskuvia kaupan työntekijöistä, joissa selviäisi myös heidän toimenkuvansa.

6.2 Haastattelututkimuksen tulokset

Tässä alaluvussa käyn läpi S-Marketin esimiehen haastattelun tulokset. Haastattelun vastaukset käydään läpi samassa järjestyksessä, kuin ne ovat haastattelulomakkeessa (liite 3).

S-Market Hankasalmen uuden myymälän rakentamisella ja sitä kautta liiketoiminnan uudistamisella halutaan saavuttaa parempi asiakastyytyväisyys. Asiakkaiden käynti myymälässä helpottuu huomattavasti vanhaan liiketilaan verrattuna, kun parkkipaikat laajenevat ja myymälä avartuu sisältäkin huomattavasti. Myös henkilökunnan työskentelyolosuhteet muuttuvat turvallisemmaksi sekä logistiikka tulee toimivammaksi.

Pitkällä tähtäimellä liiketoiminnan uudistuksella pyritään myös markkinaosuuden pitämiseen ja säilyttämiseen. Esimiehellä on samanlaisia tavoitteita liiketoiminnan uudistukseen liittyen kuin edellä mainitut Osuuskauppa Keskimaan tavoitteet. Pitkällä tähtäimellä halutaan luoda myös uusia työpaikkoja.

Tuleva muutos on aloitettu jo kesäkuussa 2014, jolloin suunnittelu uudesta myymälästä lähti käyntiin. Suunnitelmaa on päivitetty aina kolmen kuukauden välein. Esimies on valmistautunut muutokseen tutustumalla siihen ja käymällä kokouksissa, joissa asiaa käsitellään. Kokouksissa kerrattiin aina, missä ollaan menossa ja millä aikataululla.

Esimies aikoo perehdyttää saatavuus vastaavat, eli henkilöt jotka vastaavat tiettyjen tuoteryhmien tilauksista, uuden kaupan toimintatapoihin ja he sitten kertovat niitä eteenpäin muille työntekijöille. Osuuskauppa Keskimalla käytettäviä motivoinnin keinoja ovat muun muassa työsuhde-edut, liikuntasetelit, tulospalkkiot ja yhdessä työporukan kanssa tekeminen ja eteenpäin meneminen. Esimies kertoi, että henkilökuntaa motivoi uudessa kaupassa työskentely. Uudet tilat ja tavat motivoivat työntekoon. Esimies kertoi, että kehityskeskusteluilla ja muutenkin keskustelemalla työntekijöiden kanssa, voi ottaa helposti selvää mikä motivoi työntekijöitä eniten. Viestinnän välineinä henkilökunnan kanssa esimies käyttää muistioita. Henkilökunnan kanssa käydään myös paljon pari- ja ryhmäkeskusteluita.

Muutosvastarinnan ilmestyessä, esimies kertoi rehellisen keskustelun henkilökunnan kanssa auttavan sen yli pääsemiseen. Puhuttaisiin suoraan ja rehellisesti mikä mieltä painaa. Muutosvastarinta perustuu hyvin paljon tunteisiin. Muutosvastarinnan syiksi esimies luettelee huonon itsetunnon ja muutoksen uhkana kokemisen, jolloin pelätään totutun rutiinin muuttumista.

Esimiehen mielestä palautteen antaminen on tärkeä asia. Positiivisen, rakentavan ja kehittävän palautteen antamista voi aina harjoitella ja kehittää lisää. Myös palautteen kuulemista ja vastaanottamista voi aina harjoitella ja siinäkin voi kehittyä. Esimiehen mukaan myös palautekeskustelu voi onnistua todella hyvin tai mennä aivan pieleen, koska ihmiset ovat erilaisia ja saattavat ymmärtää asioita aivan eri tavalla, kuin ne on oikeasti tarkoitettu sanoa.

Liiketoiminnan uudistusta arvioidaan seuraamalla tavoitteiden tunnuslukuja budjetoi-
tuihin tunnuslukuihin. Tunnuslukuja ovat muun muassa hävikki ja myynti. Asiakas-
tyytyväisyyskyselyillä saadaan myös selvää miten uudistuksessa on onnistuttu.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa kerron johtopäätöksistäni, jotka perustuvat saatuihin tutkimustuloksiin.
Annan myös kehitysehdotuksia tulevia muutosprosesseja varten. Johtopäätökset ja
tekemäni kehitysehdotukset perustuvat minun omiin mielipiteisiin ja näkökulmiini,
jotka kuitenkin pohjautuvat tutkimustuloksiin. Tässä luvussa selviää myös tutkimustu-
lostien avulla saatu ratkaisu tutkimusongelmaan, joka oli, miten henkilökunta saadaan
motivoitua oikein liiketoiminnan uudistuksen yhteydessä. Tavoitteena oli saada esi-
mies tietoiseksi mitkä asiat motivoivat henkilökuntaa. Luvun lopussa arvioin vielä
tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta.

7.1 Johtopäätökset saaduista tuloksista

Jaakkola ym. (2002, 226) kirjoittavat kirjassaan, että motivaatio koostuu myös ympä-
ristötekijöistä. Henkilökunnalle suunnatun kyselyn vastauksista käy ilmi, että vastaa-
jien työmotivaatio oli todella hyvällä tasolla. Uskon sen johtuvan innostuksesta päästä
työskentelemään uuteen paikkaan ja uusiin toimitiloihin. Hyvään työmotivaatioon voi
vaikuttaa moni muukin asia. Esimerkiksi motivaatiotekijät, joita ovat oppimisen tun-
ne, vastuun kokeminen, työn sisältö ja saavutukset sekä tunnustusten saaminen (Hyp-
pänen 2007, 129). Vastuun saaminen kasvattaisi myös vastauksien mukaan motivaati-
tiota. Vastauksissa kävi ilmi myös, että esimieheltä saatu palaute ja häneltä saatu ar-
vostus ovat todella tärkeitä motivaation lähteitä. Tämä johtuu siitä, että esimieheltä
saatua palautetta tulkitaan innokkaammin ja se on tärkeämmässä roolissa, kuin esi-
merkiksi kollegalta saatu palaute (Niermeyer & Seyffert 2004, 81, 84). Palautetta hen-
kilökunta haluaisi saada enemmän, niin positiivista kuin rakentavaakin. Palautteen
antaminen oli myös esimiehen mielestä tärkeä asia, jota tulisi antaa enemmän.

Motivaatiota saataisiin kasvatettua työnkierrolla, jotta jokainen pääsisi tekemään mo-
nenlaisia tehtäviä, eikä kukaan pääsisi kyllästymään työtehtäviinsä. Vastauksissa tuli
myös ilmi, että haluttaisiin saada selvät toimenkuvat, mikä on kenenkin tehtävä yri-

tyksessä. Esimiehen tuleekin muistaa, että mikä motivoi toista ei välttämättä lisää motivaatiota toiselle (Kontiainen & Skyttä 2010, 45). Vastauksissa kävi myös ilmi, että palkkaa nostamalla motivaatio työtä kohtaan kasvaisi. Vaikka palkka ei olekaan varsinaisen motivaatiotekijä, voi sen avulla saada henkilöstön työskentelemään tehokkaammin (Kontiainen & Skyttä 2010, 45).

Yrityksen viestintä on asia, jolla vahvistetaan henkilöstön yhteistä käsitteistöä, tietopohjaa ja merkityksen antoa. Perusväittäämä sosiokonstruktionismissa on, että asiat puhutaan todeksi. Eli asioita, joita halutaan vahvistaa, pidetään esillä, niille annetaan nimiä, niitä täytyy miettiä ja prosessoida yhdessä muiden kanssa ja lisäksi asioiden merkityksiä on avattava monelta eri kannalta. (Viitala 2013, 206.) Kyselyssä saatujen tulosten perusteella voidaan selvästi havaita puutteita viestinnässä. Muutoksesta kertominen sekä muutenkin viestintä työpaikalla kaipaisi selkeyttä ja esimiestä toivottaisiin enemmän mukaan keskusteluihin ja tiedon antoon. Erityisesti muutoksen yhteydessä työntekijät olivat pettyneitä viestinnän vähyyteen ja siihen, että asioita ei suoraan kerrottu henkilökunnalle. Vastauksissa kävi myös ilmi, että osa henkilökunnasta ei päässyt tutustumaan uuteen myymälään tarpeeksi. Mielestäni jokaisen työntekijän olisi pitänyt päästä tutustumaan uusiin tiloihin ja silloin jokainen olisi päässyt niin sanotusti rakentamaan uutta myymälää ja muutoksesta olisi tullut todellisempi. Muutoksien alla henkilökuntaan pitäisi luottaa enemmän, jolloin varmasti henkilökunnan luottamus esimieheen ja yritykseenkin kasvaisi.

Viestinnän välineiksi ehdotetaan kyselyn vastauksissa viestivihkoa ja fläppitaulua. Näiden välineiden avulla saataisiin varmasti sisäinen viestintä toimimaan sujuvasti, kunhan muistetaan pitää ne ajan tasalla. Myös keskustelut esimiehen kanssa ja erilaiset palaverit porukassa estäisivät varmasti epäselvyyksien syntymistä, kun asioista voitaisiin keskustella niin pitkään, että jokainen ymmärtäisi mistä puhutaan. Aarnikoinen (2010, 72) kertoo kirjassaan viestinnän haasteen olevan vastaanottajan tulkinnassa ja ymmärryksessä, sillä viesti saatetaan tulkita aivan päinvastaisella tavalla, kuin se on oikeasti tarkoitettu sanoa. Viestintää vastaajat pitivät myös motivointiin vaikuttavana tekijänä.

Kyselyssä kävi ilmi, että parhaimmaksi perehdytyksen työkaluksi henkilökunta sanoo olevan henkilökohtaisen opastuksen. Monet lisäsivät myös, että tekemällä oppii parhaiten. Työntekijän saadessa onnistumisen tunteita uutta opetellessa, eli työosaaminen

on hieman työn vaativuus tasoa matalampi, kasvaa myös työmotivaatio (Kontiainen & Skyttä 2010, 43).

Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että esimiestyötä pidetään hyvin tärkeänä asiana yrityksessä. Esimiehen odotetaan toimivan esimerkkinä muille työntekijöille ja muutostilanteissa hänen toivotaan toimivan muutoksen viestijänä. Esimiehen odotetaan myös pyrkivän vähentämään muutosvastarintaa. Pirinen (2010, 99) luettelee muutosvastarinnan syiksi luottamuksen puutteen, heikon johtamisen, uupumuksen ja huonot kokemukset edellisistä muutoksista. Muita syitä ovat työyhteisön normit, pelko tunteettomuudesta, tottumukset, muutoksen ymmärtämättömyys, näkemyserot ja väärinymmärrykset (Hyppänen 2007, 229). Haastattelun vastauksista ilmeni, että esimies piti muutosvastarinnan syynä työntekijän huonoa itsetuntoa. Minusta huonoa itsetuntoa ei voi sanoa syyksi muutosvastarintaan. Huono itsetunto työpaikalla on jonkin syyn, seurauksen tai tapahtuneen asian tulos. Mielestäni esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu varmistaa, että työpaikalla ei kenenkään tarvitse kokea huonoa itsetuntoa tekemästään työstä.

Positiivinen palaute antaminen ja sen saaminen on tässä tilanteessa todella tärkeää. Esimiehen on tärkeä muistaa ilmaista itsensä oikein palautetta antaessaan, sillä esimerkiksi työntekijän nolaaminen voi imeä hänestä pois kaiken motivaation ja samoin voi käydä, jos palautetta ei anneta ollenkaan (Hagemann 1991, 65, 68). Huono itsetunto työpaikalla voi johtua myös siitä, että ei saa palautetta työstään. Palautetta antaessaan esimiehen tulisi muistaa, että palaute kohdistuu henkilön tekemiseen ja toimintatapoihin eikä persoonaan (Hyppänen 2007, 141). Palaute avulla voidaan rohkaista työntekijää vielä parempiin suorituksiin (Hagemann 1991, 65, 68). Haastattelun vastauksissa kävi ilmi, että esimies pitää palautteen antamista ja vastaanottamista tärkeänä asiana. Esimies kertoikin, että palautekeskustelu voi onnistua todella hyvin tai mennä aivan penkin alle, koska ihmiset ovat erilaisia ja voivat ymmärtää asiat eri tavalla.

Kyselytutkimuksessa kaikkien vastanneiden mielestä esimiehen tulisi olla tukena uusissa toimintatavoissa. Hyppänen (2007, 11) luetteleekin kirjassaan esimiehen tehtäviksi muun muassa työntekijöiden kehittymisen tukeminen, töiden ja yhteistyön sujumisen varmistaminen, antaa palautetta ja kannustaa, huolehtia työntekijöiden motivaatiosta sekä kehittää yrityksen toimintaa.

Henkilökunta odottaa uudelta kaupalta paljon uusia työtehtäviä ja toimintatapoja. Vaikka toiminta säilyykin samana, tulee uusiin tiloihin paljon uudistuksia, esimerkiksi Veikkauksen palveluita ei vanhassa kaupassa ollut lainkaan. Kyselyssä kävi ilmi, että jokainen vastaaja haluaisi kuulla asiakkailta palautetta uuden kaupan toimivuudesta. Asiakaskyselyn avulla asiakkailta voitaisiin kysellä ja ottaa selvää, missä on onnistuttu ja mikä asia kaipaasi vielä parannusta.

7.2 Kehittämisehdotukset

Tässä antamani kehittämisehdotukset ovat muotoutuneet tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta. Paneudun erityisesti sellaisiin kohtiin, joissa kyselyn vastauksien perusteella voisi olla eniten parannettavaa ja myös sellaisiin asioihin, joita pidän itse tärkeänä. Kehitysideoita yritys voi hyödyntää joka päiväisessä työssään sekä tulevissa muutosprosesseissa.

Työmotivaatio koostuu monesta eri osatekijästä. Kaikkia ei välttämättä motivoi samat asiat, se mikä motivoi toista parempiin suorituksiin ja tuloksiin, ei välttämättä anna toiselle minkäänlaista innostusta työtehtävään. Esimiehen tulisikin keskustella alaisten kanssa, mitkä asiat heitä motivoivat ja miten hän voisi auttaa motivaation ylläpitämisessä ja kasvattamisessa. Kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus kysyä työntekijältä, mikä häntä motivoi. Myös päivittäisiä keskusteluja työntekijöiden kanssa voidaan käyttää hyödyksi kerätessä tietoa motivoinnin tekijöistä, koska kehityskeskusteluja on aika harvoin ja kaikki eivät välttämättä niissä pääse käymään, esimerkiksi kesätyöntekijät ja määräaikaiset työntekijät.

Vastauksien mukaan motivaatiota saataisiin kasvamaan työnkierrolla. Vastauksissa kävi kuitenkin myös ilmi, että työnkierto ei välttämättä motivoi kaikkia, mutta sitä kannattaisi mielestäni kuitenkin kokeilla. Erilaiset työtehtävät ja vaihtelut aamuvuorosta iltavuoroon toisivat vaihtelua kaikille ja ymmärrystä kaupan työtehtävistä ja päivittäisistä asioista vahvistuisivat.

Palaute oli asia, joka tuli esille monissa kyselyn vastauksissa. Palautetta toivottiin erityisesti esimieheltä ja palaute saisikin olla sekä positiivista-, että rakentavaa palautetta. Palautteen annosta voitaisiin tehdä päivittäinen rutiini ja samalla opittaisiin pikkuhil-

jaa antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Palautekeskustelu olisi hyvä tehdä kahden kesken niin, että molemmat osapuolet pystyisivät antamaan toisilleen palautetta. Palautteen antaminen esimiehelle voi aluksi tuntua haastavalta, jännittävältä ja tuottaa jopa jollekin vaikeuksia. Työntekijöille voisikin antaa mahdollisuuden antaa palautetta esimerkiksi lapun avulla, jotka annettaisiin sitten esimiehelle. Lapuille kirjoitetut asiat voitaisiin sitten nostaa esille, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Palautetta toivottiin eniten esimieheltä, mutta minusta työkavereiden välinen palautteen anto on myös hyvin tärkeää sekä palkitsevaa. Työkaveri saattaa tietää tavan, jolla työtehtävän saa hoidettua nopeammin ja tehokkaammin, jolloin työsuoritusta ja työtehoa saadaan parannettua. Työkaverin positiivinen palaute saa hyvän mielen ja työporukan yhteishenki kasvaa, jolloin työpaikalle on mukava tulla ja motivaatiokin työtä kohtaan saattaa kasvaa.

Kyselyn perusteella viestinnässä koettiin paljon puutteita. Erityisesti muutoksen alla viestinnän pitäisi olla täsmällistä ja ymmärrettävissä muodossa, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Muutostilanteissa esimiehen pitäisi olla tavoitettavissa, jotta henkilökunta pääsisi keskustelemaan hänen kanssaan aiheesta niin pitkään, että asia ymmärretään molemmin puolin. Muutosvastarinnalta vältyttäisiin varmasti, kun keskusteltaisiin henkilökunnan kanssa muutoksesta ja miten se aiotaan suorittaa. Tärkeää olisi keskustella jokaisen työntekijän kanssa, jotta kaikki tuntisivat kuuluvansa porukkaan, eikä kukaan jäisi ulkopuolelle. Erityisesti liiketilojen muutoksen yhteydessä, henkilökunnan pitäisi päästä useaan otteeseen tutustumaan uusiin tiloihin, jotta muutoksesta tulee todellinen ja siirtyminen uusiin liiketiloihin sujuisi helpommin. Muutostilanteessa, jossa vielä kauppaa käydään vanhoissa tiloissa, olisi reilua, että jokainen työntekijä pääsisi vuoronperään täyttämään uuden kaupan hyllyjä ja tutustumaan uuteen kauppaan sekä palvelemaan asiakkaita vanhassa kaupassa, jossa asiakkaiden kysymyksiltä uusista tiloista ja uuden kiinteistön avaamisesta ei voinut välttyä. Esimiehen olisikin tärkeää olla myös asiakkaiden tavoitettavissa, koska liiketilojen muutos on myös asiakkaille suuri asia.

Viestinnän välineinä kaupassa toimii hyvin viestivihko, josta jokainen vuoroon tuleva voi lukea mitä aamu- tai iltavuorolainen on kommentoinut tai tiedottanut. Viestivihkoon kirjoitetaan paljon asioita, joten tärkeimmille tiedoille hyvä paikka voisi olla ilmoitustaulu. Ilmoitustaululta asiat on helposti luettavissa ja sitä on helppo pitää ajan tasalla. Esimies toimii yrityksen tärkeimpänä viestijänä. Esimiehen kannattaakin kes-

kusteluissa henkilökunnan kanssa varmistaa, että asia ymmärretään varmasti oikein, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin.

Keskustelemalla henkilökunnan kanssa esimies toisi hyvää ilmapiiriä työyhteisöön. Esimiehen kanssa keskustelu saattaa jännittää joitakin työyhteisön jäseniä. Esimiehen kannattaisikin aloittaa keskustelu pienellä ”small talkilla”, jotta keskustelulle saataisiin rentoilmapiiri ja myönteinen tunnelma ja samalla keskustelun toinen osapuoli rentoutuu eikä jää keskustelussa syrjään. Esimies voisi silloin tällöin myös kysyä työntekijöiltä ihan vain, että: ”Miten menee?”. Työntekijät tuntisivat olevansa tärkeitä ja heidän luottamus esimiestä kohtaan varmasti kasvaisi.

7.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusta tehdessä tutkija pyrkii välttämään virheitä ja niiden syntymistä, mutta silti tutkimuksen tulosten pätevyys ja luotettavuus voi vaihdella. Tämä on syynä siihen, että kaikissa tutkimuksissa pohditaan myös sen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 231.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata kahdella käsitteellä, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti (Vehkalahti 2014, 40). Luotettavuutta ja pätevyyttä voi pohtia tutkimuksissa vaikka edellä mainittuja termejä ei siinä käytäisikään (Hirsjärvi ym. 2007, 232).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliuksella tarkoitetaan ei-sattumanvaraisia tuloksia tutkimuksessa. Reliabelius pystytään toteamaan usealla eri tavalla. Esimerkiksi, jos kaksi henkilöä tutkivat samaa asiaa ja molemmat saavat saman vastauksen, tulosta voidaan sanoa reliabeliksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 231.) Mitä vähemmän tutkimukseen syntyy mittausvirheitä, sitä parempi on mittauksen reliabiliteetti (Vehkalahti 2014, 41).

Validiteetilla tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän pätevyyttä mittaamaan sitä mitä sillä on tarkoitus mitata. Valittu menetelmä ei aina välttämättä vastaa sitä, mitä tutkijan on tarkoitus tutkia. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää kyselylomaketta, jossa vastaajat eivät välttämättä ymmärrä kysymyksiä tutkijan ajattelemalla tavalla. Jos tutkija käsittelee saadut vastaukset ajattelemallaan tavalla, tulokset vääristyvät eikä niitä voida pitää enää pätevinä. Ennustevalidius, tutkimusasetelmavalidius ja rakennevalidius ovat validiuden eri näkökulmia. (Hirsjärvi ym. 2007, 231–232.) Luotettavuuden

kannalta ensisijainen asia on validiteetti, koska jos ei mitata oikeaa asiaa on reliabiliteetti merkityksetön (Vehkalahti 2014, 41).

Ennen kyselylomakkeen jakamista kohderyhmälle, eli S-Marketin henkilökunnalle, testasin lomakkeen toimivuutta ystäväilläni ja ohjaavalla opettajallani. Näin sain selville, että kyselylomakkeessa ei ole virheitä ja, että kysymykset ymmärrettäisiin oikein. Vasta testauksen jälkeen jaoin lomakkeet henkilökohtaisesti kaikille henkilökunnan jäsenille. Testasin myös esimiehen haastattelua ensin ystäväilläni ja opettajallani, jotta haastattelun kysymykset olisivat mahdollisimman selkeitä ja ymmärrettävissä.

Jaoin kyselyni henkilökohtaisesti vastaajille, mutta vastaukset he kirjoittivat omalla ajallaan. Jokainen lomakkeen saaja on S-Marketin työntekijä, joten vastaajilla oli varmasti näkemyksiä kyselyn kysymyksiin. Näin ollen uskonkin, että vastauksia voidaan pitää hyvin luotettavina, koska kyseessä oli kuitenkin jokaista työntekijää koskeva muutosprosessi. Vastausprosentti oli lomakkeissa hyvä ja vastausten avulla, sain vastauksen tutkimusongelmaani. Laitimassani kyselyssä ei ilmennyt selkeitä epäselvyyksiä tai väärinymmärryksiä. Kysymykset olivat siis esitetty tarpeeksi selkeästi. Ainoastaan yhteen kysymykseen yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta.

Haastattelun valitsin aineistonkeruumenetelmäksi, koska halusin saada esimiehen näkökulmaa myös mukaan työhöni. Se onnistui parhaiten haastattelun muodossa, jossa pääsimme yhdessä keskustelemaan muutosprosessista. Haastattelu oli yksilöhaastattelu ja uskon vastausten olevan hyvin luotettavia, koska keskustelimme niistä yhdessä. Sain jokaiseen kysymykseen vastauksen, joten uskon kysymysten olleen ymmärrettäviä. Haastattelun tulokset antavat myös vastauksia tutkimusongelmaan.

8 LOPUKSI

Tässä luvussa arvioin ja pohdin opinnäytetyöprosessiani. Opinnäytetyöni tavoitteena oli saada esimies tietoiseksi, mitkä tekijät motivoivat henkilökuntaa muutoksen yhteydessä. Henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä ja esimiehelle tehdyssä haastattelussa sain selville, mikä henkilökuntaa motivoi ja mitkä asiat esimies jo tiesi motivoivan henkilökuntaa. Saatujen tulosten perusteella tein myös kehitysehdotuksia tulevia muutos-

prosesseja varten, jotta silloin esimiehellä olisi tarvittavat välineet muutosprosessin läpiviemiseen.

Opinnäytetyöni alkoi, kun keskustelin esimiehen kanssa opinnäytetyöstä ja että olisiko hänellä antaa minulle jonkinlaista aihetta. Esimies antoi vapait kädet opinnäytetyölle, kunhan se liittyisi tulevaan muutosprosessiin. Opinnäytetyö kiinnosti minua kovasti, koska työskentelen kyseisessä yrityksessä ja muutostilanne oli minullakin vastassa.

Keskustelimme paljon ohjaavan opettajani kanssa, miten opinnäytetyöni tutkimusongelma ja tavoitteet laadittaisiin sekä miten viitekehys koostuisi. Viitekehysten rajamista ja aiheita mietin tovin ja välillä minusta tuntuikin, että en keksi hyvää pakettia viitekehukseen. Lopulta sain kuitenkin hyvän paketin ja siitä minun oli helppo lähteä etsimään teoria materiaalia viitekehysten lukuihin ja sitten minulle olikin selvät sävellet mitä lähdin tekemään.

Valitsin tutkimukseeni kyselytutkimuksen sekä haastattelun. Valitsin molemmat tutkimusmenetelmät, jotta sain kuulla sekä esimiehen, että työntekijöiden mielipiteitä muutoksesta ja esimiestyöstä. Sain siis tehtyä monipuolisemman tutkimuksen. Työni on siis sekä kvalitatiivinen-, että kvantitatiivinen tutkimus. Minusta oli mielenkiintoista, ottaa tutkimuksessa huomioon sekä määrällinen, että laadullinen puoli, pääsin tutustumaan molempiin tutkimusmenetelmiin.

Mielestäni opinnäytetyöprosessini sujui kohtalaisesti. Tunnustan, että välillä laiskuus iski ja kirjoittaminen tuntui tökkivän. Olisin halunnut saada opinnäytetyön valmiiksi ennen uuden kaupan aukeamista, mutta olen hyvin tyytyväinen, että sain sen valmiiksi syksyllä ja uskon, että tästä on apua yritykselle jatkossakin, vaikka se ei liiketilojen muutosprosessiin ehtinytkään. Opinnäytetyöprosessi oli minulle todella haastava ja opettavainen prosessi. Työ opetti minulle pitkäjänteisyyttä ja minusta tuntuu, että olen myös parempi kirjoittaja, kuin ennen. En ole ikinä ollut lukutoukka vaan enemmänkin käsillä tekijä, joten välillä tuntui vaikealta istua tietokoneen ääreen kirjoittamaan ja lukemaan. Ehdottomasti mukavinta opinnäytetyötä tehdessä oli huomata, kuinka yllättävän helposti sain viitekehukseen tekstiä, koska ajattelin sen olevan paljon hankalampaa. Myös haastattelu- ja kyselyn kysymyksiä oli mukava laatia. Viitekehysten

kirjoittamisen jälkeen tuntui, että kysymyksiä oli helppo lähteä laatimaan, kun tiesin asiasta jo paljon.

Jos voisin tehdä työn uudelleen, tekisin itselleni selkeämmän aikataulun. Luulen, että olisin välttynyt stressiltä, kun olisin tehnyt selkeät aikataulut mihin mennessä mikäkin asia olisi pitänyt saada valmiiksi. Olisin myös varannut enemmän aikaa työlle, keväällä ja kesällä olin paljon töissä ja tein muita koulutehtäviä, joten aikaa oli vähän keskittyä itse opinnäytetyöhön.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen tekemääni tutkimukseen. Uskon, että tästä on yritykselle paljon hyötyä jatkossa niin muutostilanteissa, kuin jokapäiväisessä työskentelemissä. Tutkimusta voitaisiin myös jatkaa miettimällä, miten muutoksesta selviydyttiin ja kysellä henkilökunnalta vielä siihen liittyen, miten muutosprosessi heidän mielestään olisi voitu tehdä tai olisiko heillä siihen parannusehdotuksia.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia opinnäytetyössäni mukana olleita, toimeksiantajaa Hankasalmen S-Markettia sekä ohjaavaa opettajaani Marjaana Roposta. Kiitän myös työkavereita ja ystäviäni tuesta tämän opinnäytetyöprosessin aikana.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Hagemann, Gisela 1991. Motivoinnin taito. Helsinki: Weilin + Göös.
- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heiske, Pirkko 2005. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Suomen yrityskirjat Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita.
- Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Jaakkola, Timo, Liukkonen, Jarmo & Suvanto, Antti (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes – työelämäpalvelut Oy
- Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, Pauli 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus
- Kontiainen, Juha & Skyttä, Antti 2010. Esimiehen mielityö. Vantaa: Innotiimi Oy.
- Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Pirinen Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Kylänpää, Esa 2003. Viestintätilanteet. Tampere: Mac Laser.
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.
- Niermeyer, Rainer & Seyffert, Manuel 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor AB.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruohotie, Pekka 1986. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.

Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hankasalmelle uusi S-market ensi kesäksi. 2014. S-kanava. WWW-dokumentti.
https://www.s-kanava.fi/uutinen/hankasalmelle-uusi-s-market-ensikesaksi/1448929_10858. Päivitetty 6.10.2014. Luettu 14.4.2015.

Tammitie, Kristiina 2015a. Toimintakatsaus 2011. WWW-dokumentti.
<http://www.digipaper.fi/keskimaaosk/89424/>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.4.2015.

Tammitie, Kristiina 2015b. Vuosikatsaus 2013. WWW-dokumentti.
<https://www.yumpu.com/fi/embed/view/9RcttP3H0L9fegGU>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.4.2015.

Valtee, Pasi 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Oy Finn Lectura AB.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ylikoski, Kirsti & Ylikoski, Matti 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Kysely henkilökunnalle

Taustatiedot

Ympyröi seuraavista sopiva vastausvaihtoehto.

1. Oletko
 - a. vakituinen työntekijä
 - b. määräaikainen työntekijä
 - c. kesätyöntekijä

2. Koulutus
 - a. peruskoulu
 - b. ammatillinen tutkinto
 - c. lukio
 - d. ammattikorkeakoulu
 - e. yliopisto
 - f. jokin muu, mikä? _____

Työmotivaatio

3. Arvioi millainen työmotivaatiosi on tällä hetkellä. 5 = erittäin hyvä, 4 = hyvä, 3 = kohtalainen, 2 = huono ja 1 = erittäin huono.
Ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto.

5 4 3 2 1

4. Arvioi miten seuraavat tekijät vaikuttavat työmotivaatioosi. 4 = erittäin tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 1 = ei lainkaan tärkeä.

a. palkka	4	3	2	1
b. työkaverit	4	3	2	1
c. työsuhde-edut	4	3	2	1
d. esimiehen arvostus	4	3	2	1
e. esimieheltä saatu palaute	4	3	2	1
f. yrityksen sisäinen viestintä	4	3	2	1
g. työn tulokset	4	3	2	1
h. kehittymisen mahdollisuus	4	3	2	1

5. Miten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä voitaisiin kehittää sinun työpaikallasi?

Kyselyn kysymykset

Työn sisältö

6. Mitä mieltä olet seuraavista työn sisältöön liittyvistä väittämistä? 4 = täysin samaa mieltä, 3 = osittain samaa mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä

a. työtehtäväni ovat monipuolisia ja vaihtelevia	4	3	2	1
b. pidän työtäni mielekkäänä	4	3	2	1
c. saan esimieheltä riittävästi palautetta tekemästani työstä	4	3	2	1
d. työlläni pystyn vaikuttamaan yrityksen tulokseen	4	3	2	1
e. minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	4	3	2	1

7. Miten työn sisältöä voitaisiin kehittää sinun työpaikallasi?

Viestintä

8. Mitä mieltä olet seuraavista työpaikalla tapahtuvaan viestintään liittyvistä väittämistä? 4 = täysin samaa mieltä, 3 = osittain samaa mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä

a. työpaikallani kuulen tiedotukset ensimmäisenä esimieheltäni	4	3	2	1
b. sisäinen viestintä toimii sujuvasti työpaikallani	4	3	2	1
c. työpaikallani käytetään monipuolisesti erilaisia viestinnän välineitä	4	3	2	1
d. minulle on kerrottu riittävästi uusiin toimitiloihin siirtymisestä	4	3	2	1

9. Miten viestintää voitaisiin kehittää sinun työpaikallasi?

Kyselyn kysymykset

Perehdytys

10. Arvioi miten seuraavat asiat auttavat sinua sisäistämään uudet toimintatavat. 4 = todella paljon, 3 = melko paljon, 2 = ei kovin paljon, 1 = ei lainkaan

a. henkilökohtainen opastus	4	3	2	1
b. ryhmä opastus	4	3	2	1
c. koulutukset	4	3	2	1
d. kirjalliset ohjeistukset	4	3	2	1

11. Onko jokin muu tapa, joka auttaa sinua sisäistämään uudet toimintatavat?

Esimiestyö

12. Arvioi miten tärkeitä seuraavat esimiestyötä koskevat väittämät ovat tulevassa muutosprosessissa. 4 = todella tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 1 = ei lainkaan tärkeä

a. esimies toimii muutoksen viestijänä	4	3	2	1
b. esimies toimii esimerkkinä työntekijöille	4	3	2	1
c. uusista tiedoista kuullaan ensimmäisenä esimieheltä	4	3	2	1
d. esimies pyrkii vähentämään muutosvastarintaa	4	3	2	1
e. esimies on tukena uusissa toimintatavoissa	4	3	2	1

Muutosprosessi

13. Miten tärkeinä koet seuraavat asiat tulevassa kaupassa? 4 = erittäin tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 1 = ei lainkaan tärkeä.

a. enemmän vastuuta	4	3	2	1
b. uusia työtehtäviä	4	3	2	1
c. uusia toimintatapoja	4	3	2	1
d. asiakkailta saatu palaute uuden kaupan toimivuudesta	4	3	2	1

14. Tuleeko mieleesi jokin muu asia mitä odotat uudelta kaupalta?

Kiitos vastauksistasi!

LIITE 2.
Saatekirje

Arvoisa Työtoveri!

Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksella tradenomiksi ja kevään viimeiset koulupäivät teen opinnäytetyötä. Opinnäytetyöni käsittelee tulevaa muutosprosessia S-Marketissa.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kyselyn avulla millaiset asiat motivoivat henkilökuntaa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää S-Marketin toimintaa kehittäessä ja muutosprosessin läpi viemisessä.

Pyytäisinkin Sinua vastaamaan seuraaviin kysymyksiin huolellisesti. Vastaukset käsitellään nimettömästi ja luottamuksellisesti, yksittäiset vastaukset eivät tule työssä esille. Tulokset tullaan julkaisemaan opinnäytetyössä.

Palauta lomake suoraan minulle tai lokerikkoni eteen 22.5.2015 mennessä.

Ystävällisin terveisin

Anna-Ilona Liukkunen

Haastattelu

1. Mitä liiketoiminnan uudistuksella halutaan saavuttaa?
2. Mitä tavoitteita sinulla on uudistukseen liittyen?
3. Miten voit valmistautua tulevaan muutokseen?
4. Mitä motivoinnin keinoja aiot käyttää tulevassa muutosprosessissa? Miten aiot toteuttaa ne?
5. Onko Keskimäällä käytössä tiettyjä motivoinnin keinoja?
6. Osaatko sanoa, mitkä tekijät motivoivat henkilökuntaa eniten? Miten voisit ottaa niistä selvää?
7. Miten viestintä toimii sinun ja henkilökunnan välillä? Mitä viestinnän välineitä käytät apunasi?
8. Miten aiot toimia jos havaitset työntekijöissä muutosvastarintaa? Mistä luulet muutosvastarinnan johtuvan?
9. Onko mielestäsi palautteen antaminen tärkeää? Annatko mielestäsi palautetta tarpeeksi?
10. Miten liiketoiminnan uudistuksen onnistumista arvioidaan?

Taulukko 1. Vastaajien työsuhde.

	Lukumäärä	Prosenttia
Vakituinen työntekijä	5	55,6
Määräaikainen työntekijä	2	22,2
Kesätyöntekijä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 2. Vastaajien koulutus

	Lukumäärä	Prosenttia
Peruskoulu	0	0,0
Ammatillinen perustutkinto	6	66,7
Lukio	2	22,2
Ammattikorkeakoulu	1	11,1
Yliopisto	0	0,0
Jokin muu	0	0,0
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 3. Vastaajien työmotivaatio

	Lukumäärä	Prosenttia
Erittäin huono	0	0,0
Huono	0	0,0
Kohtalainen	0	0,0
Hyvä	5	55,6
Erittäin hyvä	4	44,4
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 4. Vastaajien palkan vaikutus työmotivaatioon

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko tärkeä	8	88,9
Erittäin tärkeä	1	11,1
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 5. Vastaaajien työkavereiden vaikutus työmotivaatioon

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko tärkeä	2	22,2
Erittäin tärkeä	7	77,8
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 6. Vastaaajien työsuhde-etujen vaikutus työmotivaatioon

	Lukumäärä	Prosenttia
Ei kovin tärkeä	1	11,1
Melko tärkeä	4	44,4
Erittäin tärkeä	4	44,4
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 7. Vastaaajien Esimiehen arvostus

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko tärkeä	1	11,1
Erittäin tärkeä	8	88,9
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 8. Esimieheltä saatu palaute

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko tärkeä	2	22,2
Erittäin tärkeä	7	77,8
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 9. Yrityksen sisäinen viestintä

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Melko tärkeä	2	22,2	25,0
Erittäin tärkeä	6	66,7	75,0
Vastanneet	8	88,9	100,0
Ei vastausta	1	11,1	
Kaikki yhteensä	9	100,0	

Taulukko 10. Työn tulokset

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko tärkeä	4	44,4
Erittäin tärkeä	5	55,6
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 10. Kehittymisen mahdollisuus

	Lukumäärä	Prosenttia
Ei kovin tärkeä	1	11,1
Melko tärkeä	2	22,2
Erittäin tärkeä	6	66,7
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 11. Työtehtäväni ovat monipuolisia ja vaihtelevia

	Lukumäärä	Prosenttia
Osittain eri mieltä	2	22,2
Osittain samaa mieltä	4	44,4
Täysin samaa mieltä	3	33,3
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 12. Pidän työtäni mielekkäänä

	Lukumäärä	Prosenttia
Osittain samaa mieltä	4	44,4
Täysin samaa mieltä	5	55,6
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 13. Saan esimieheltä riittävästi palautetta tekemästani työstä

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	1	11,1
Osittain eri mieltä	3	33,3
Osittain samaa mieltä	3	33,3
Täysin samaa mieltä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 14. Työlläni pystyn vaikuttamaan yrityksen tulokseen

	Lukumäärä	Prosenttia
Osittain eri mieltä	1	11,1
Osittain samaa mieltä	6	66,7
Täysin samaa mieltä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 15. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	1	11,1
Osittain eri mieltä	4	44,4
Osittain samaa mieltä	2	22,2
Täysin samaa mieltä	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 16. Työpaikallani kuulen tiedotukset ensimmäisenä esimieheltäni

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	1	11,1
Osittain eri mieltä	4	44,4
Osittain samaa mieltä	4	44,4
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 17. Sisäinen viestintä toimii sujuvasti työpaikallani

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	1	11,1
Osittain eri mieltä	4	44,4
Osittain samaa mieltä	4	44,4
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 18. Työpaikallani käytetään monipuolisesti erilaisia viestinnän välineitä

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	1	11,1
Osittain eri mieltä	5	55,6
Osittain samaa mieltä	3	33,3
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 19. Minulle on kerrottu riittävästi uusiin toimitiloihin siirtymisestä

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	3	33,3
Osittain eri mieltä	3	33,3
Osittain samaa mieltä	3	33,3
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 20. Henkilökohtainen opastus

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko paljon	2	22,2
Todella paljon	7	77,8
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 21. Ryhmäopastus

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko paljon	7	77,8
Todella paljon	2	22,2
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 22. Koulutukset

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko paljon	5	55,6
Todella paljon	4	44,4
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 23. Kirjalliset ohjeistukset

	Lukumäärä	Prosenttia
Ei kovin paljon	1	11,1
Melko paljon	5	55,6
Todella paljon	3	33,3
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 24. Esimies toimii muutoksen viestijänä

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko tärkeä	1	11,1
Erittäin tärkeä	8	88,9
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 25. Esimies toimii esimerkkinä työntekijöille

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko tärkeä	1	11,1
Erittäin tärkeä	8	88,9
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 26. Uusista tiedoista kuullaan ensimmäisenä esimieheltä

	Lukumäärä	Prosenttia
Ei kovin tärkeä	1	11,1
Melko tärkeä	1	11,1
Erittäin tärkeä	7	77,8
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 27. Esimies pyrkii vähentämään muutosvastarintaa

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko tärkeä	3	33,3
Erittäin tärkeä	6	66,7
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 28. Esimies on tukena uusissa toimintatavoissa

	Lukumäärä	Prosenttia
Erittäin tärkeä	9	100,0

Taulukko 29. Enemmän vastuuta

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko tärkeä	5	55,6
Erittäin tärkeä	4	44,4
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 30. Uusia työtehtäviä

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko tärkeä	2	22,2
Erittäin tärkeä	7	77,8
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 31. Uusia toimintatapoja

	Lukumäärä	Prosenttia
Melko tärkeä	3	33,3
Erittäin tärkeä	6	66,7
Yhteensä	9	100,0

Taulukko 32. Asiakkailta saatu palaute uuden kaupan toimivuudesta

	Lukumäärä	Prosenttia
Erittäin tärkeä	9	100,0