SISÄISEN MARKKINOINNIN JA ESIMIESTOIMINNAN MERKITYS TYÖTYYTYVÄISYYDELLE

Case: Setele Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Syksy 2006
Teemu Tuunainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos

TEEMU TUUNAINEN

Sisäisen markkinoinnin ja esimiestoiminnan merkitys työtyytyväisyydelle.
Case: Setele Oy

Markkinoinnin opinnäytetyö, 65 sivua, 17 liitesivua.

Syksy 2006

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäyte käsittelee työtyytyväisyyttä ja sitä, miten yritys voi vaikuttaa siihen hyödyntämällä sisäistä markkinointia sekä kehittämällä esimiestoimintaa.

Teoriaosuudessa selvitetään yleisesti työtyytyväisyyttä ja keskitytään tarkemmin sisäisen markkinoinnin osa-alueisiin sekä esimiestoiminnan ja johtajuuden vaatimuksiin ja ominaisuuksiin. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät, tässä opinnäytteessä keskitytään fyysisten tekijöiden sijasta vuorovaikutukseen ja työn itsensä tarjoamiin haasteisiin. Johtaminen ja johtajuus ovat myös kokeneet muutoksia viime vuosien aikana. Tämän päivän ihannejohtaja on vanhan käskevän johtajan sijasta valmentaja, joka valmentaa ja kannustaa alaisiaan huippusuorituksiin.

Opinnäytteen empiriaosuus koostuu lomakekyselynä Setele Oy:lle tehdystä henkilöstön tyytyväisyyskyselystä. Sillä selvitettiin työntekijöiden mielipiteitä ja tyytyväisyyttä työoloihin ja esimiesten toimintaan. Saatujen tulosten perusteella selvitettiin, mitkä asiat ovat hyvin ja esitettiin kehitysehdotuksia, joilla voitaisiin tulevaisuudessa parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitä kautta heidän tuottavuutta työssään.

Tyytyväisyyskyselyn perusteella voitiin todeta, että työolot ovat Setele Oy:ssä hyvällä mallilla. Jokapäiväiset toiminnot toimivat hyvin ja esimiesten toimintaan oltiin tyytyväisiä, vaikka saman tason esimiesten välillä selviä eroja löytyikin. Työntekijöiden väliset suhteet ja työilmapiiri olivat esimerkillisellä tasolla.

Asiasanat: työtyytyväisyys, sisäinen markkinointi, esimiestoiminta, johtajuus, valmentava johtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

TEEMU TUUNAINEN

The impact of internal marketing and management operation on work satisfaction. Case: Staff work satisfaction research for Setele Oy

Bachelor's Thesis in Marketing, 65 pages, 17 appendices.

Autumn 2006

ABSTRACT

This thesis explores the theory of work satisfaction and the ways a company can influence it by using internal marketing and developing leadership.

In the theoretical part work satisfaction is examined in general. The methods of internal marketing and the needs and features of leadership are under more specific examination. Many factors influence work satisfaction. In this study, instead of focusing on physical factors, the focus is on interaction and the challenges work itself has to offer. Leading and leadership have gone through some changes during past years and instead of being an old fashioned commanding leader, today's ideal leaders are trainers who coach and encourage their subordinates to reach top performances.

The empirical part consists of a staff work satisfaction questionnaire survey done with the staff of the case company Setele Ltd. The questionnaire explored the opinions and satisfaction of the staff regarding their work conditions and the actions of superiors. Based on the results of the study, development proposals were made for the company, so that they could improve their productivity through improving staff work satisfaction.

Based on the study it was discovered that work conditions in Setele Ltd are at good level. Daily operations are working well and in general staff was satisfied with their superiors although differences between superiors were clear. The relationships between colleagues and the company's work atmosphere were on exemplary level.

Key words: work satisfaction, internal marketing, leadership, coaching leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

1.1 Taustaa opinnäytetyölle 1

1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset 2

1.3 Opinnäytetyön rakenne 4

2 TYÖTYYTYVÄISYYS 6

2.1 Työtyytyväisyyden teoriaa 6

2.2 Työtyytyväisyyden tekijöitä 6

2.3 Yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyden arviointi 10

3 SISÄINEN MARKKINOINTI 10

3.1 Sisäisen markkinoinnin käsite 10

3.2 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet 11

3.3 Sisäisen markkinoinnin osa-alueet 12

3.3.1 Tiedotus ja sisäinen viestintä 12

3.3.2 Koulutus 13

3.3.3 Kannusteet 14

3.3.4 Yhteishengen luominen 14

4 ESIMIESTOIMINTA 16

4.1 Esimiestyö ja johtajuus 16

4.2 Henkilöstöjohtaminen 19

4.3 Valmentava johtaminen 22

4.4 Esimiehen keinot hyvän ja kannustavan ilmapiirin luomisessa 25

5 TYÖTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS SETELE OY:LLE 28

5.1 Yleistä palveluyrityksistä 28

5.2 Tutkimuskohteen esittely 29

5.3 Kyselyn toteutus 30

5.4 Kyselytulosten yhteenveto, johtopäätökset ja kehitysehdotukset 31

5.4.1 Tiedotus ja tiedonkulku 32

5.4.2 Koulutus 34

5.4.3 Logistiikka 37

5.4.4 Esimiesten toiminta 39
5.4.5 Työilmapiiri, työtoverit, työtehtävät 50
5.4.6 Kannustaminen ja palkitseminen 54
5.4.7 Työsuhdeasiat 57
5.4.8 Tulevaisuuden kehitysehdotukset 58

6 YHTEENVETO 61

LÄHTEET 63

LIITTEET 66

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Asiakkaiden arvot, tarpeet ja vaatimukset sekä teknologian nopea kehitys ovat saaneet aikaan merkittäviä muutoksia liiketoimintaympäristössä viime vuosikymmeninä. Teollisesta yhteiskunnasta ja massatuotannosta on siirrytty palvelu- ja tietoyhteiskuntaan. Yritysten on entistä vaikeampi tuottaa kilpailijoitaan parempia teknisiä ratkaisuja, joten niiden täytyykin kiinnittää huomiota enemmän palvelun tasoon. Toiminnan tulosta ei myöskään arvioida enää pelkän rahallisen voiton perusteella, vaan sen rinnalle on nostettu asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyyttä kuvaavat mittarit. (Lehtinen 1982, 15; Hannus 1994, 13.)

Palvelusta ja sen laadusta on tullut yksi tärkeimmistä tavoista erottautua kilpailijoista. Asiakkaat osaavat vaatia ja vaativatkin palvelulta entistä korkeampaa laatua. Jotta yritys pystyisi tuottamaan laadukasta palvelua ulospäin asiakkaille, on sen ensin oltava laadukas sisältäpäin. Työntekijöiden on uskottava yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin sekä oltava tyytyväisiä omiin työoloihinsa. Vain näillä tekijöillä palvelusta voi tulla hyvä. Jos työntekijä ei itse usko yrityksensä tuotteisiin ja palveluihin, ei hän pysty niitä myymään muillekaan. Jos työolosuhteet ovat työntekijöiden mielestä huonot, hänen motivaationsa heikkenee ja samalla työpanos huononee. (Grönroos 1990, 260-278.)

Inhimillisten voimavarojen merkitys on todella suuri yritystoiminnassa. Samalla on kasvanut esimiesten vastuu henkilöstön hyvinvoinnista ja työmotivaatiosta, jotka ovat suurimmat vaikuttajat yrityksen menestykseen. Vanhat esimiesten ja työntekijöiden väliset roolit ovat muuttuneet. Yrityksissä pyritään siihen, ettei enää olisi käskijöitä ja käskettäviä. Alaiset pitäisi muuttaa käskytettävistä osallistujiksi, joiden on otettava vastuuta oman osaamisensa ja ammattitaitonsa kehittämisestä sekä sitouduttava omaa tehtäväänsä laajempiin kokonaisuuksiin. Esimiehistä koulitaan suorien käskijöiden sijasta valmentajia, jotka ohjaavat

henkilöstöä oikeaan suuntaan ja saavat työntekijät osallistumaan yhteisen päämäärän tavoitteluun. (Havunen 2004, 14-15; Åhman 2004, 34-35; Juuti 2006, 13-14.)

1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset

Tänä päivänä edelleen niin kuin aina aiemminkin yrityksen pääasiallinen tarkoitus on tehdä tulosta, voittoa. Suurimmat tekijät tämän tuloksen takana ovat tietenkin yrityksen työntekijät, jotka pitävät yrityksen pyörimässä. Tyytyväinen ja tehtäviinsä sitoutunut henkilöstö mahdollistaa positiivisen ilmapiirin aikaansaamisen, joka puolestaan vaikuttaa ulkoisen asiakastyytyväisyyden muodostumiseen ja sitä kautta edelleen yrityksen tulokseen. Jos yrityksen keskuudessa työtyytyväisyys on alhaisella tasolla, pienentää se motivaatiota ja sitä kautta työntekijöiden työpanosta ja lopulta koko yrityksen tulosta. Yritykselle ja sen tulokselle merkitsee enemmän se, että yrityksen työntekijöillä on hyvä olla töissä, kuin hienot toimitilat tai laajat koulutukset.

Asiakkaan silmissä yritys henkilöityy niihin työntekijöihin, joiden kanssa hän on vuorovaikutuksessa. Kun nämä henkilöt antavat hyvän kuvan itsestään, he antavat samalla hyvän kuvan yrityksestä. Henkilöstö voi omalla toiminnallaan tehdä yritykselle paljon hyvää ja myös joissain tilanteissa pahaa. Kun työntekijä on tyytyväinen työnantajaansa, haluaa hän antaa yrityksestä ja itsestään hyvän kuvan myös asiakkaille tekemällä enemmän kuin pelkästään välttämättömimmän. Opinnäytteen tutkimusongelmana on, *miten työtyytyväisyyttä voidaan parantaa yrityksessä.*

Työtyytyväisyys on monimutkainen asia ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Näitä asioita ovat esimerkiksi

- työilmapiiri
- esimiesten johtamistavat
- stressi
- työolot, kuten kylmyys tai kuumuus

- työtoverit
- sisäinen markkinointi
- organisaatiokulttuuri
- palkka.

Jos ajatellaan, miten yritys voi edistää työntekijöidensä työssä viihtyvyyttä, täytyy tarkastelun ulkopuolelle rajata sellaiset asiat, joihin yritys ei voi suoraan vaikuttaa. Työilmapiiri on seurausta yrityksen toiminnasta pitkältä aikaväliltä, sitä ei voi vaihtaa niin halutessaan. Työolot ovat korjattavissa rahallisesti paremmiksi ja organisaatiokulttuuri muodostuu ajan kanssa. Yritys kuitenkin pystyy kouluttamaan esimiehensä halutunlaisiksi ja voi laittaa heidät johtamaan koko henkilöstöä yhteisillä suuntaviivoilla ja pelisäännöillä. Myös työilmapiiriä yritys voi muuttaa omalla toiminnallaan, esimerkiksi tiedottamalla henkilöstöä paremmin yrityksen asioista tai kouluttamalla henkilöstöä enemmän, jolloin myös henkilöstö tuntee saavansa jotain työnantajaltaan palkan lisäksi. Näitä keinoja hyödyntää sisäiseksi markkinoinniksi kutsuttu johtamisstrategia, jolla pyritään motivoimaan henkilöstöä ja takaamaan heille hyvät työolot.

Näiden rajausten jälkeen opinnäytteen tarkennetuksi tutkimusongelmaksi muodostui:
Miten sisäisellä markkinoinnilla ja esimiestoiminnalla voidaan parantaa työtyytyväisyyttä?

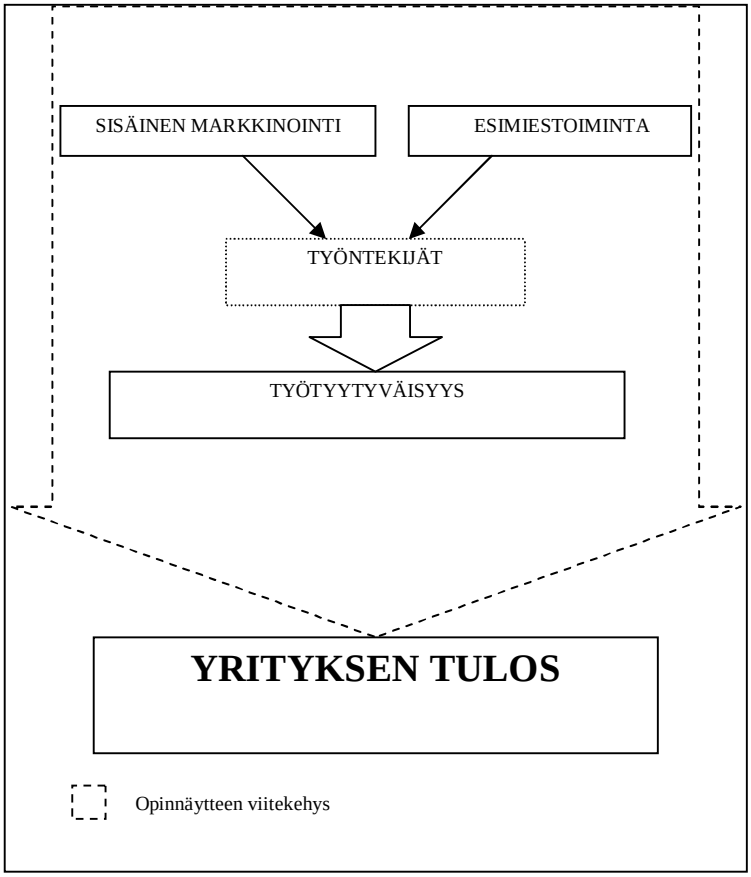
Opinnäytteessä tarkastellaan yleisesti työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Varsinaisena päätavoitteena on selvittää, miten sisäisen markkinoinnin osa-alueita hyödyntäen ja minkälaisella esimiestoiminnalla saadaan henkilöstön työtyytyväisyyttä korotettua. Työtyytyväisyys on tärkeää kaikille yrityksille toimialasta ja koosta riippumatta. Tilastokeskuksen tietokannoista käy ilmi, että tällä hetkellä eri toimialoista eniten ihmisiä työllistää julkisten ja muiden palveluiden toimiala (liite 1). Palvelualojen ammattiliiton PAM:in tilastoista taas ilmenee, että vähittäiskaupan ala työllistää palvelualoista eniten työntekijöitä (liite 2). Kyseisellä alalla on huomattavasti enemmän työntekijöitä verrattuna esimerkiksi tukkukauppaan tai majoitus- ja ravitsemusaloihin. Näistä syistä

erityistarkasteluun on syytä ottaa palvelualoista vähittäiskaupan ala, jolle on tärkeää hyvä asiakaspalvelu ja tyytyväinen henkilöstö.

Opinnäytteen empiirisessä osassa kartoitetaan palveluyritys Setele Oy:n sisäisen markkinoinnin toimivuutta, henkilöstön tämänhetkistä tyytyväisyyttä työolosuhteisiin, esimiehiin ja heidän johtamistapaansa. Johtopäätökset tehdään teoriaan pohjautuen ja pyritään antamaan kehittämisehdotuksia mahdollisten ongelmakohtien parantamiseksi. Aihetta tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Kuviossa 1 (s. 5) on kuvattu opinnäytteen viitekehys. Kaiken yritystoiminnan tarkoituksena on saada voittoa yritykselle. Yrityksen tuloksen tekevät työntekijät ja työntekijöiden motivaatioon ja antamaan panokseen vaikuttaa työtyytyväisyys. Tarkoituksena on selvittää, miten sisäisen markkinoinnin toimenpiteillä ja esimiestoiminnalla edesautetaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitä kautta yrityksen tuloksen muodostumista.



Kuvio 1. Opinnäytteen viitekehys

Johdannon jälkeen teoriaosuudessa käsitellään työtyytyväisyyttä. Selvitetään, mitä työtyytyväisyyteen kuuluu, mitkä tekijät vaikuttavat siihen ja miten yrityksessä voidaan selvittää, millaisena työntekijät työpaikan kokevat. Sen jälkeen käsitellään sisäisen markkinoinnin käsitteitä ja osa-alueita. Neljännessä kappaleessa keskitytään esimiestoimintaan sekä johtamisen ja johtajuuden teoriaan. Lisäksi selvennetään valmentavan johtamisen periaatteita. Tämä uusi johtamistapa on syrjäyttänyt vanhan käskemisjohtamisen yritysten tavoitejohtamisjärjestelmänä.

Luku viisi koostuu työn empiirisestä osiosta, jossa tehtiin tutkimus Setele Oy:n työntekijöiden työtyytyväisyydestä. Luvussa käydään läpi palveluyrityksen periaatteita ja sen jälkeen esitellään tutkimuksen kohde Setele Oy. Tämän jälkeen on vuorossa tutkimuksen toteutus ja tutkimuksesta saadut tulokset yhteenvetona. Tuloksista vedetään johtopäätökset yrityksen toiminnan tämänhetkisestä tilasta ja pyritään antamaan toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia, joilla kyseistä aihealuetta voitaisiin parantaa tulevaisuudessa.

2 TYÖTYYTYVÄISYYS

2.1 Työtyytyväisyyden teoriaa

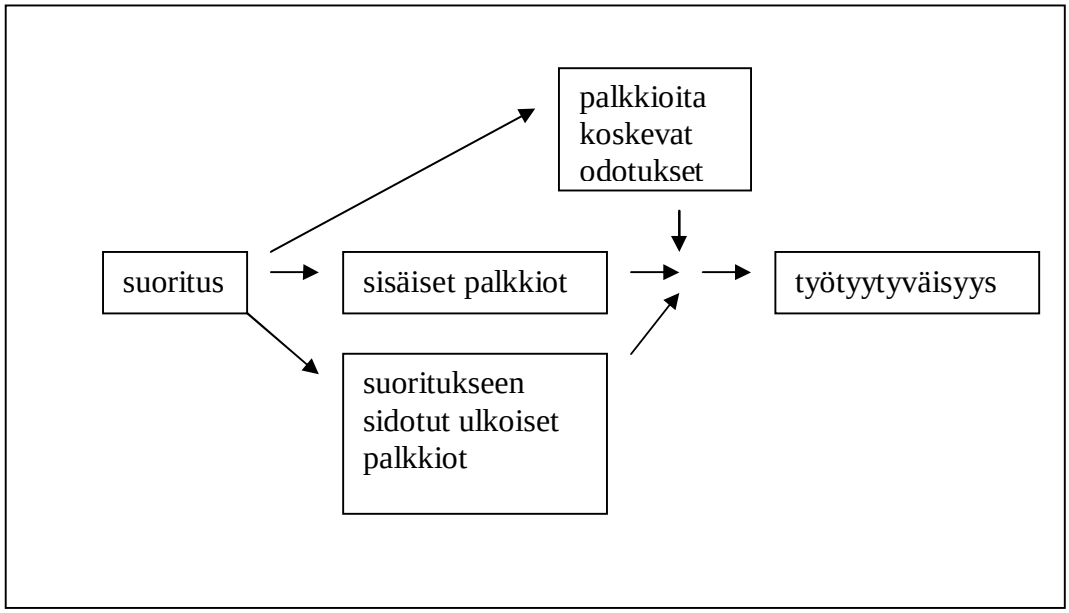
Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan subjektiivisesti koettua sopeutumisen astetta työssä. Käsite kuvaa henkilön työlleen asettamien vaatimusten tai toiveiden ja hänen todellisuudessa havaitsemien työkokemusten vastaavuutta. Henkilön työtyytyväisyyteen vaikuttaa, missä määrin hän voi työssään tyydyttää tarpeitaan, miten hyväksi hän kokee työnsä, työympäristönsä, vaikutusmahdollisuutensa sekä palkkansa. (Juuti 1988, 44.)

Työtyytyväisyys- ja työmotivaatioteorioita käsitellään usein yhdessä ja niitä usein samaistetaan toisiinsa. Vaikka nämä käsitteet kietoutuvat läheisesti toisiinsa, ne ovat kuitenkin eri asioita. Yleisen käsityksen mukaan tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta ja työmotivaatio on taas riippuvainen muun muassa palkkioita koskevista odotuksista. (Ruohotie 1987, 32.)

2.2 Työtyytyväisyyden tekijöitä

Juuti on listannut tärkeimpiä edellytyksiä henkilöstön työtyytyväisyydelle. Tutkimusten mukaan työssä täytyy voida toteuttaa itselle tärkeitä tarpeita, työn sisällön täytyy vastata työntekijän omia odotuksia ja hänen täytyy voida vaikuttaa työhönsä, työympäristöön ja yrityksen toimintaan omalla panoksellaan. Työtyytyväisyyden ja työmotivaation kannalta tärkeimpiä tarvetasoja ovat itsensä toteuttaminen ja kehittäminen, arvostus sekä sosiaalinen kanssakäyminen. Työtyytyväisyyttä edistäviä työn sisällön ominaisuuksia ovat tehtävien haasteellisuus ja kiinnostavuus sekä työn vaihtelevuus ja itsenäisyys. (Juuti 1987, 43.)

Työtyytyväisyyden yhteydessä puhutaan usein sisäisistä ja ulkoisista palkkioista. Sisäisillä palkkioilla tarkoitetaan työn itsensä tarjoamia palkkioita, kuten tunne, että tekee tärkeää ja arvokasta työtä tai on pätevä ja arvostettu tehtävässään. Ulkoisia palkkioita ovat taas rahalliset palkkiot sekä esimiesten ja kollegoiden tunnustus ja kiitos. Sisäisillä palkkioilla oletetaan olevan läheisempi yhteys työtyytyväisyyteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Työntekijä kokee mielihyvää käyttäessään työssään henkisiä voimavarojaan. Työt tulisi siis muotoilla siinä määrin haasteellisiksi ja mielenkiintoisiksi, että niiden suorittaminen voi johtaa sisäisten palkkioiden kokemiseen, kuten esimerkiksi onnistumisen, vastuun ja edistymisen kokemuksiin. Toisaalta työntekijä odottaa aina myös ulkoisia palkkioita ja toimii samalla näiden palkkioiden toivossa. Palkkioiden tuottama tyytyväisyys riippuu niiden koetusta oikeudenmukaisuudesta, eli toisin sanoen siitä, mitä yksilön omasta mielestään tulisi saada. Kun palkkiot ovat seurausta työsuorituksesta ja ne tuntuvat saajan mielestä oikeudenmukaisilta, voidaan sanoa, että suorituksen ja tyytyväisyyden välillä vallitsee positiivinen riippuvuus. Kuvio 2 kuvaa suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden välisiä yhteyksiä. (Ruohotie 1987, 32-33.)



Kuvio 2. Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden väliset yhteydet (Ruohotie 1987, 33.)

Herzbergin olosuhde- ja motivaatiotekijöitä tarkasteleva teoria pyrkii selvittämään sitä, miten tärkeitä työn ja työympäristön eri tekijät ovat työtyytyväisyyden tai –tyytymättömyyden kannalta. Keskeinen ajatus teoriassa on, että tyytyväisyys ja

tyytymättömyys eivät ole saman ulottuvuuden ääripäitä, vaan ne riippuvat eri tekijöistä ja ovat siis eri ulottuvuuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että poistettaessa tyytymättömyyden syyt ihminen ei välttämättä tule tyytyväiseksi. Olosuhde- eli hygieniatekijät käsittävät Herzbergin mukaan sellaiset tekijät, joiden ollessa huonosti, työntekijä on tyytymätön. Vaikka ne asiat eivät olisikaan huonosti, tuloksena ei ole työtyytyväisyys, vaan ne tuottavat lähinnä neutraalin suhtautumisen. Eli näihin tekijöihin ei kiinnitetä huomiota ennen kuin ne ovat huonosti. Työntekijöiden saaminen tyytyväiseksi edellyttää ns. motivaatiotekijöihin vaikuttavia toimenpiteitä. Motivaatiotekijät ovat itse työhön liittyviä työviihtymistä tai työtyytyväisyyttä tuottavia seikkoja. Herzbergin mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat seuraavat tekijät:

1) Hygieniatekijät
    - Palkka
    - Suhteet työtovereihin, alaisiin ja esimiehiin
    - Työn suunnittelu ja tekninen työnjako
    - Yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka
    - Ulkoiset työolosuhteet
    - Yksityiselämän työlle asettamat vaatimukset
    - Työn ulkoiset arvostuksen symbolit
    - Työsuhteen varmuus
2) Motivaatiotekijät
    - Työsuorituksen arvostaminen ja tunnustuksen saaminen muilta
    - Menestymisen ja pätemisen mahdollisuudet työssä
    - Ylenemismahdollisuudet ammattihierarkiassa
    - Vastuu
    - Mielenkiinto itse työhön ja tehtävään
    - Kehittymismahdollisuudet työssä.

Vaikka työntekijä kokisikin oman työnsä mielekkääksi ja tärkeäksi, se ei itsestään merkitse hyvinvointia työssä. Mainitut tekijät osaltaan vähentävät tai lisäävät työtyytyväisyyttä. (Pöyhönen 1975, 57-58; Peltonen & Ruohotie 1987, 100-101; Argyle 1989, 247-248.)

Työpaikan ilmapiirillä on merkitystä myös yksilön työtyytyväisyyden ja työn tulosten kannalta. Ilmapiirin avoimuus, luottamuksellisuus, oikeudenmukaisuus, ihmiskeskeisyys ja sopeutuvuus vaikuttavat myönteisesti työtyytyväisyyteen. Myös esimiehen johtamistyylin kokeminen hyväksi lisää työtyytyväisyyttä. Tiukat säännöt ja rangaistusten painottaminen vaikuttavat tyytyväisyyteen negatiivisesti. Työtyytyväisyyden vaikutusta tuottavuuteen on tutkittu paljon, ja Juutin mukaan riippuvuussuhteita on havaittu. Tutkimuksista on saatu erilaisia tuloksia, mutta seuraavia yhteyksiä on havaittu useissa eri tutkimuksissa: Tuottavuuden ja työilmapiirin välillä on myönteinen riippuvuus. Korkea tuottavuus ja hyvä ilmapiiri esiintyvät yhdessä, kuten myös alhainen tuottavuus ja huono ilmapiiri. Toinen näiden asioiden välinen yhteys on se, että korkea tuottavuus parantaa työilmapiiriä ja samalla hyvä työilmapiiri parantaa tuottavuutta. Tyytyväisillä työntekijöillä on suora yhteys hyvään työilmapiiriin, joka vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen. (Juuti 1987, 44.)

Vuonna 2006 valmistunut työpoliittinen tutkimus selvittää taustoja työviihtyvyydelle työntekijöiden näkökulmasta. Ensimmäisellä sijalla tärkeinä pidetyistä asioista on ollut jo useita vuosia *mielenkiintoinen työ*. Noin neljä viidestä suomalaisesta pitää sitä tärkeänä. Heti seuraavana vain pienellä marginaalilla on *työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitys*, jota seuraavat samalla tasolla *työsuhteen varmuus* ja *palkka*. Kohtuullisen harva pitää yksinomaan työn sisältöä tai palkkaa ainoana motiivina. Tyypillistä on, että työn sisältö on jonkin verran tärkeämpää kuin palkka, mutta molemmat yhdessä ovat tärkeitä. Samassa tutkimuksessa vastaajilta kysyttiin, mitkä tekijät lisäävät työssä viihtymistä. Vastausten perusteella työn itsenäisyys, suhteet työtovereihin ja työn mielenkiintoisuus ovat selvästi tärkeimpiä viihtyvyyttä lisääviä tekijöitä. Näiden kolmen merkitys on kasvanut koko ajan viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajan. (Antila 2006, 1-23.)

2.3 Yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyden arviointi

Pienissä ja keskisuurissa yhteisöissä ei työtyytyväisyyden arviointi ole vaikea tehtävä. Arvioinnin käynnistämiseksi riittää henkilöstön kuunteleminen. Henkilöstön keskuudessa työskentelevät esimiehet kuulevat paljon ja voivat pienillä lisäkysymyksillä selvittää onko mieltä painavia tai kitkaa aiheuttavia asioita. Kuunteleminen tulisi suorittaa työnteon sivussa vaivihkaa, ei sitä varten järjestetyssä tilaisuudessa. Myös kaikenlaiset henkilöstötilaisuudet ja saunaillat tms. ovat hyviä kuuntelupaikkoja. Tällaista toimintaa varten yhteisöt voivat järjestää esimiehilleen koulutusta. (Siukosaari 2002, 77-79.)

Suuremmissa yhteisöissä voidaan käyttää järjestelmällistä ja kirjallista tietojen ja mielipiteiden hankintaa tai teettää tutkimus jollain ulkopuolisella taholla. Tällaisia voivat olla esimerkiksi haastattelut tai lomakekyselyt. Jos tutkimus tai haastattelut tehdään, täytyy henkilöstölle tiedottaa niiden syistä ja etenkin niiden tuloksista ja siitä, mihin toimenpiteisiin ryhdytään. Jos kukaan ei näe minkäänlaista hyötyä hienoista tutkimuksista tai mielipidekartoituksista, ei niille anneta tulevaisuudessakaan mitään arvoa. Tutkimuksessa ilmenneisiin ongelmiin tai epäkohtiin kannattaa siis puuttua tai ainakin silloin kun se yhteisön resurssit huomioon ottaen on mahdollista. (Siukosaari 2002, 77-79.)

3 SISÄINEN MARKKINOINTI

3.1 Sisäisen markkinoinnin käsite

Ulospäin suuntautuvien, perinteisten markkinointitekijöiden avulla pyritään vaikuttamaan potentiaalisten asiakkaiden käyttäytymiseen. Näitä ovat esimerkiksi mainonta ja markkinointi yms. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yrityksen tärkein resurssi, henkilöstö, saadaan toimimaan halutulla tavalla. Toiset työntekijät saattavat olla hyvinkin innostuneita markkinointiin, kun taas toisilla on negatiivinen markkinointiasenne. Sisäinen

markkinointi pyrkii muuttamaan käyttäytymistä sääteleviä malleja suuntaan, josta on hyötyä yrityksen menestymiselle. (Klemi 1982, 31-33.)

Sisäinen markkinointi on eräs keino palvelun laadun kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Se on laaja käsite, joka pitää sisällään monia palvelu- ja asiakaskeskeisyyteen tähtääviä toimenpiteitä. Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, joka perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset markkinat, sisäiset markkinat. Jos yritys ei kykene menestyksellisesti markkinoimaan tuotteitaan ja palveluitaan omalle henkilöstölleen, ei se myöskään kykene myymään niitä ulkoisille asiakkaille. Sen keskeinen tehtävä on työntekijöiden asiakaskeskeisyyden kehittäminen, jotta he kiinnostuvat yrityksestä ja sen asiakkaista ja saavat omalla toiminnallaan yrityksen ulospäin tarjoavan palvelun menestymään. Sisäinen markkinointi onkin eräänlainen johtamisfilosofia, joka suuntaa johdon huomion yrityksen tärkeimpään asiaan, sen henkilöstöön. (Grönroos 1990, 260-278.)

3.2 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet

Sisäisen markkinoinnin tavoitteet voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen tavoite on varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita asiakaskeskeisiä ja palveluhenkisiä. Näin joutuessaan tekemisiin asiakkaiden kanssa, he tavallaan toimivat ”osa-aikaisina markkinoijina” antaessaan asiakkaalle kuvaa yrityksestä vuorovaikutuksen aikana. Tämä vaatii työntekijältä myönteistä markkinointiasennetta, palveluvalmiutta ja tietenkin tuotetietoutta. (Klemi 1983, 35; Grönroos 1990, 265-266.)

Toinen tavoite sisäisellä markkinoinnilla on pitää yllä hyvää työilmapiiriä ja työviihtyvyyttä ja sen avulla houkutella hyviä työntekijöitä yritykseen ja saada heidät pysymään siellä. Tämä on suoraa seurausta ensimmäisestä tavoitteesta. Mitä paremmin yrityksen sisäinen markkinointi toimii, sitä parempi kuva yrityksestä on ulospäin ja sitä houkuttelevampana työnantajana sitä pidetään. (Grönroos 1990, 266.)

3.3 Sisäisen markkinoinnin osa-alueet

Sisäisen markkinoinnin toteutuskeinoja ovat tiedotus, koulutus, kannustaminen ja yhteishengen luominen. Näiden keinojen käyttö vaihtelee yrityksen liikeidean, henkilöstön ominaisuuksien ja yleisen markkinatilanteen mukaan. Erilaisille yrityksille painotuskohdat ovat erilaiset. (Bergström & Leppänen 2003, 153.)

3.3.1 Tiedotus ja sisäinen viestintä

Viestintä on yksi yhteisön keinoista saavuttaa tavoitteensa. Viestinnällä rakennetaan yhteisökuvaa ja varmistetaan vuorovaikutteinen tiedonvälitys. Yhteisöviestintä on onnistunutta silloin, kun yhteisölle tärkeiden ihmisten tajunnassa on oikea mielikuva yhteisöstä. Yhteisöviestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa, jonka tavoitteina on rakentaa oikea, selkeä ja vahva yhteisökuva sekä varmistaa avoin ja vuorovaikutteinen tiedonkulku. (Siukosaari 2002, 11.)

Tiedottamisella on tarkoitus varmistaa, että henkilöstö tuntee yrityksen liikeidean ja tavoitteet sekä jokapäiväiseen toimintaan ja omaan työhönsä liittyvät asiat. Tämä lisää avoimuutta ja tasa-arvoista työilmapiiriä. Tiedottamisen eri muotoja ovat sisäiset tiedotteet, henkilöstölehdet, ilmoitustaulut, intranet sekä suullinen viestintä, kuten tiedotustilaisuudet tai kokoukset ja palaverit. (Bergström & Leppänen 2003, 153.)

Henkilöstö on yhteisön tiedottamisen tärkein kohderyhmä. Henkilöstön on oltava jatkuvasti tietoinen yrityksen asioista ja varsinkin yrityksessä tapahtuvista muutoksista ja nimenomaan ennen mitään muuta tahoa, esimerkiksi tiedotusvälineitä (Ikävalko 1994, 45). Työntekijöillä täytyy olla oikea kuva yrityksestä ja sen asioista. Usein työntekijät joutuvat myös vapaa-ajallaan vastaamaan tuttavien tai ystävien esittämiin kysymyksiin yrityksestä tai jostain

siihen liittyvästä asiasta. Tällaisessa tilanteessa kyseinen työntekijä toimii tavallaan yrityksen osa-aikaisena markkinoijana ja hänen pitäisi pystyä antamaan yrityksestä positiivinen kuva kysyjälle. Kaikkia asioita ei tietenkään tule kertoa kaikille, vaan jokaisen työntekijän tulee saada eri tilanteissa tarvitsemansa olennainen tieto. (Bergström & Leppänen 2003, 154.)

3.3.2 Koulutus

Koulutuksella varmistetaan henkilöstön osaaminen eri osa-alueilla. Olennaisinta on, että koulutus kattaa kaikki henkilöstöryhmät yrityksessä johtajista asiakaspalvelijoihin ja huoltohenkilöstöön. Yleensä yrityksessä tarvitaan pitkä- ja lyhytaikaista koulutusta samanaikaisesti, ja nämä koulutukset räätälöidään koulutettavien tarpeen ja osaamistason mukaisesti. Lyhytaikaista koulutusta tarvitaan esimerkiksi ennen uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraamista ja pitkäaikaista koulutusta työntekijöiden osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Koulutus voi olla yrityksen itsensä järjestämää tai ulkopuolelta hankittua. Koulutus tulee nähdä ammattitaidon ja asenteiden kehittämisenä, mutta myös samalla henkilöstön kannustamisena. Tällä saadaan aikaan tyytyväinen ja yritykseen sitoutunut työntekijä, joka ei vie osaamistaan kilpailevalle yritykselle. Näin turvataan yrityksen menestymisedellytykset pitkällä aikavälillä. (Bergström & Leppänen 2003, 154-155.)

Osa kouluttamista on uusien työntekijöiden perehdyttäminen, jolla halutaan yritykseen tulevan työntekijän tuntevan itsensä odotetuksi ja taloontulon onnistuvan mahdollisimman luontevasti. Toisaalta yritys tietenkin toivoo, että työntekijä ottaa mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti paikkansa yrityksessä ja yhteisessä tuloksenteossa. Usein yrityksillä on uusien tulokkaiden varalle perehdyttämissuunnitelma, jonka sisältönä on työhön liittyviä asioita ja yleinen perehdyttämisaikataulu, jota sovelletaan eri tehtäviin koulutettaessa. (Siukosaari 2002, 96-97.)

3.3.3 Kannusteet

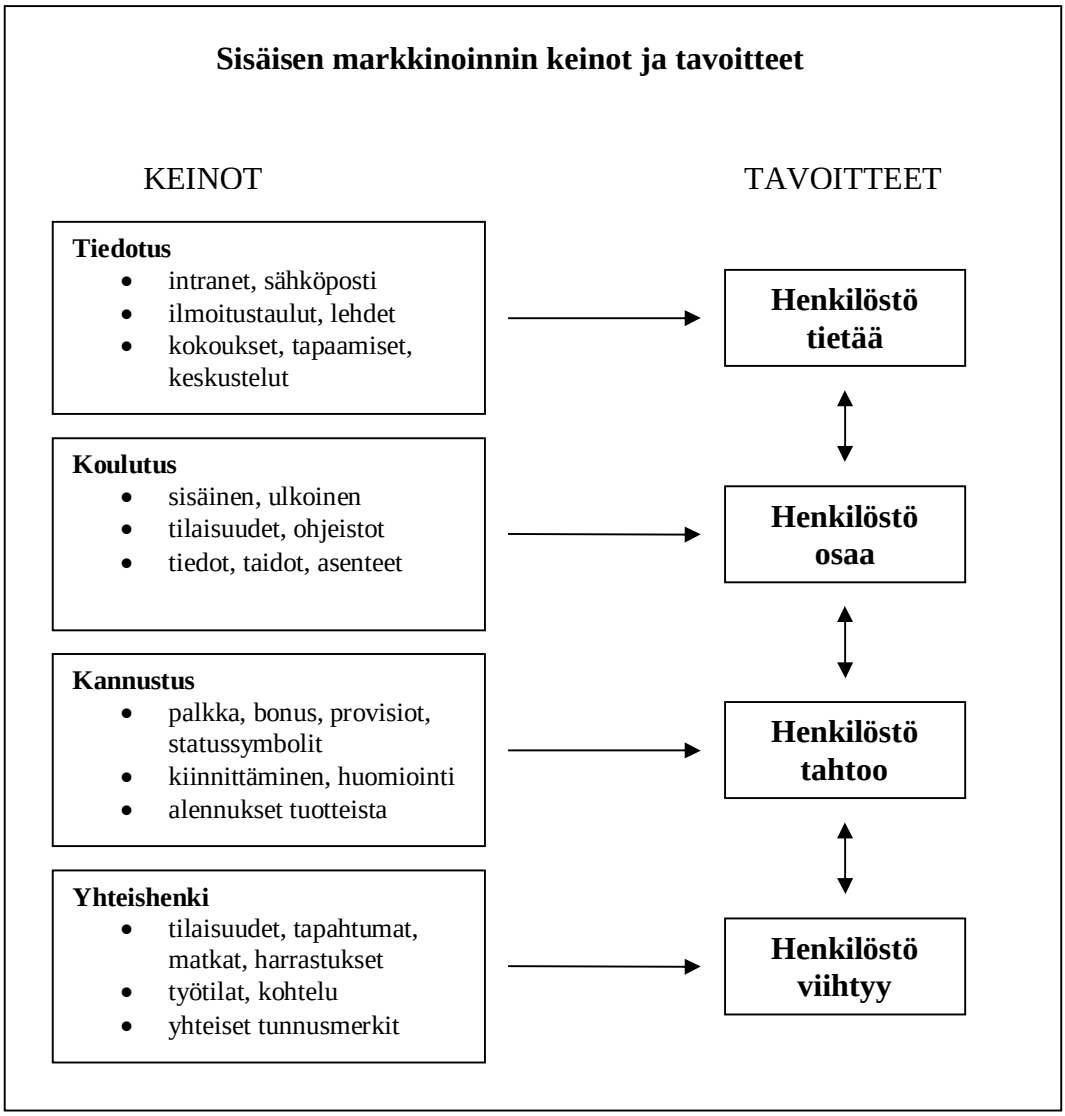
Erilaisilla kannusteilla varmistetaan henkilöstön halu toteuttaa yrityksen liikeideaa parhaalla mahdollisella tavalla. Erityisesti myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstön kannustaminen on tärkeää, koska he ovat eniten kosketuspinnassa asiakkaiden kanssa. Perinteisiä kannustimia ovat työntekijän tekemän tuloksen perusteella maksetut bonukset tai provisiot, väliaikaiset myyntikilpailut ja uudet työvälineet kuten matkapuhelin tai tietokone. Monet arvostavat saamaansa suurempaa vastuuta, ylennystä tai esimiehiltä saamaansa tukea. Periaate on, että eri ihmisiä motivoivat eri asiat ja kannustejärjestelmässä pitäisi olla erilaisia kannusteita eri tilanteisiin. Toinen saattaa arvostaa enemmän uutta työsuhdeautoa kuin kuukausipalkan korotusta ja toiselle paras mahdollinen kannuste olisi ylimääräinen vapaapäivä. (Bergström & Leppänen 2003, 155.)

Raha ei aina ole paras, eikä varsinkaan ainoa kannuste. Monta kertaa julkinen kiitos tai tunnustus, josta on tiedotettu hyvin organisaation sisällä, on parempi kuin pieni palkankorotus. Muita mahdollisia kannustavia tekijöitä ovat henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä henkilökohtainen huomioiminen ja myönteinen palaute hyvin tehdystä työstä. (Kauhanen 2000, 132; Bergström & Leppänen 2003, 155.)

3.3.4 Yhteishengen luominen

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda henkilöstölle yhteenkuuluvuuden tunnetta ja varmistaa heidän uskonsa yrityksen menestykseen. Tällaiseen toimintaan kuuluvat esimerkiksi yhteiset tilaisuudet, joilla pyritään luomaan yhteistä henkeä ja uskoa omaan tekemiseen. Yhteenkuuluvuutta voidaan vahvistaa yhteisillä ulkoisilla tunnusmerkeillä, kuten esimerkiksi yhtenäisillä työasuilla tai yrityksen logolla varustetuilla esineillä. Yhteiset matkat tai tapahtumat lujittavat henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jotkut yritykset järjestävät henkilöstölle mahdollisuuksia kuntoiluun tai harrastamiseen hankkimalla välineitä tai harrastustiloja henkilöstön käyttöön. Suurempana tekijänä yhteishengen

edistämisessä on kuitenkin kaikkien työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu. Koko henkilöstölle pitäisi saada tunne, että jokainen toimii tasavertaisena yhteisten tavoitteiden ja päämäärien eteen. (Bergström & Leppänen 2003, 156.)



Kuvio 3. Sisäisen markkinoinnin keinot ja tavoitteet (Bergström & Leppänen 2003, 156)

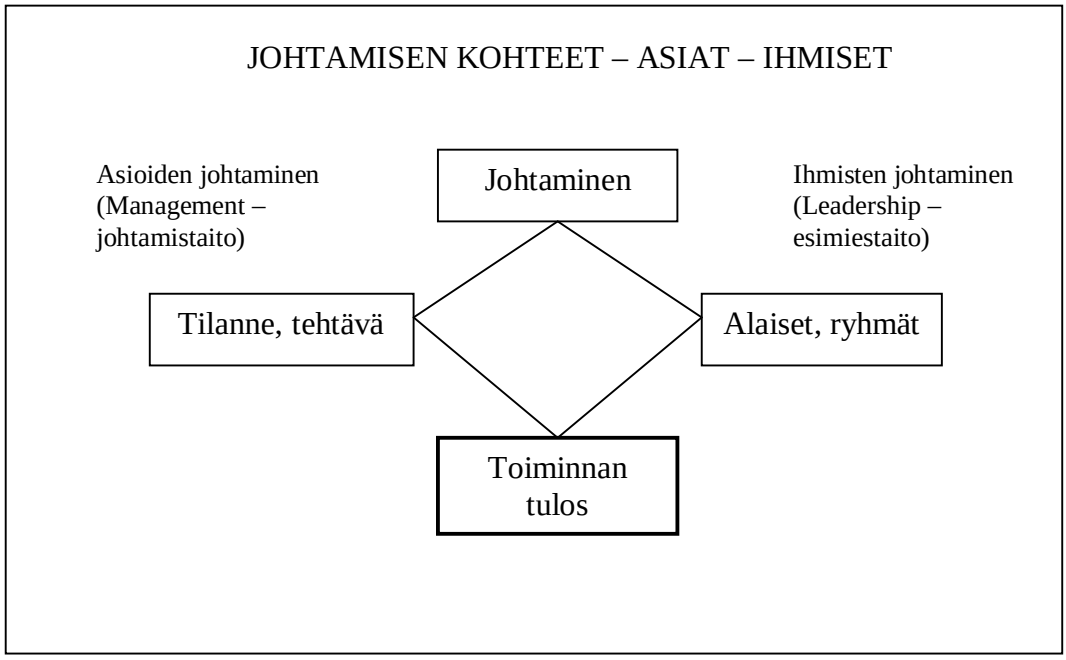
Kuviossa 3 (s. 15) on kuvattu sisäisen markkinoinnin keinot erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikkiin sisäisen markkinoinnin osa-alueisiin täytyy panostaa saadakseen siitä parhaan mahdollisen hyödyn irti. Pelkästään yhteen kohtaan panostaminen ei tuo haluttua lopputulosta vaan kyseessä on kokonaisuus, jota täytyy tietoisesti vaalia ja kehittää yrityksessä.

4 ESIMIESTOIMINTA

4.1 Esimiestyö ja johtajuus

> *”Henkilöstönlukutaito erottaa hyvät johtajat erinomaisista”*
> (Donald Trump, teoksessa Lundberg 2005, 64).

Johtamisen kohteena ovat aina ihmiset ja asiat. Eri tapoja tai tyylejä johtaa on useita, mutta nämä ovat pysyviä ydinasioita. Kuviossa 4 on esitetty johtamisen lyhyt määritelmä.



Kuvio 4. Johtamisen kohteet. (Palmu 2003, 13-14.)

Johtamisteoriat pyrkivät löytämään välineitä hyvään johtajuuteen vuoroin tilanne- ja tehtäväpainotteisuuden ja vuoroin alais- ja ryhmäpainotteisuuden puolelta. Päämääränä kummassakin tavassa on toiminnallinen tulos. Johtajan tehtävänä on näyttää päämäärä jonne mennään ja innostaa joukko kulkemaan sinne. (Palmu 2003, 13-14.)

Usein johtamisteorioissa erotetaan käsitteet asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Käsitteiden perusero on se, että asioiden johtamisen ajatellaan olevan päätöksentekoa suhteessa yrityksen toimintaan ja

toimintaprosesseihin, kun taas ihmisten johtamisella tarkoitetaan monimuotoista vuorovaikutusprosessia esimiesten ja alaisten välillä. On jopa sanottu, että johtajat, managerit, tekevät asioita oikein, kun taas ihmisten johtajat, leaderit, tekevät oikeita asioita. (Lämsä & Uusitalo 2002, 140; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 257-258.)

Historia ja kokemus ovat osoittaneet, että kaikessa inhimillisessä toiminnassa johtajuus on oleellinen osa menestymistä. Johtajuuden tehtävä on motivoida johdettavat työskentelemään yhteisten tavoitteiden hyväksi. Ihmiset kaipaavat suuria johtajia, mutta samalla kammoksuvat heitä. Suuri johtaja antaa heille vision, joka toteuttaa heidän yhteiset arvonsa ja synnyttää motivoivan toiveikkuuden. Viime vuosina on korostettu johtajuutta hallinnossa ja liikemaailmassa. Ilman johtajuutta, ei myöskään yrityksillä ole kilpailukykyä. (Maccoby 1990, 225-227.)

Johtamisen ja esimiestyön tarkoituksena on varmistaa, että asiat tulevat tehdyiksi. Yhteisöt ja yritykset tarvitsevat johtajia, jotta ne jatkavat toimintaansa ja kehittyvät. Johtajan tehtävänä on päättää ja vastata siitä mitä tehdään ja saada se mitä on päätetty tehdyksi muiden ihmisten avulla. Johtaja tai esimies on asema, positio ja status, joka näkyy työnimikkeessäkin. Siihen kuuluu asemaan liittyvä vastuu ja sen lisäksi sekä mahdollisuus että velvollisuus vaikuttaa vastuualueeseen ja vastuualueella oleviin ihmisiin. Johtajaksi tai esimieheksi nimitetään. Mutta nimityksen myötä ei välttämättä tule asemassa tarvittavaa arvostusta. Tai vaikka se aluksi tulisikin, on johtajan ansaittava se uudestaan ja uudestaan työllä ja sen tuloksilla. (Nurmi 2000, 9; Kansanen 2004, 23.)

Maccoby listaa kirjassaan neljä laaja-alaista toimintoa, jotka johtajan on hallittava ollakseen hyvä johtaja:

- *Toimeenpano* – Aikaansaaminen on olennaisin osa yritystoimintaa. Ihmiset täytyy saada työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen ja toimet on suoritettava. Päätöksiä ja valintoja on tehtävä, päättäväisyyttä täytyy löytyä. Asia eivät saa jäädä roikkumaan liian pitkiksi ajoiksi
- *Strateginen ajattelu* – Johtajalla pitää olla kokonaisvaltainen kuva yrityksestä ja sen toiminnasta. Varsinkin sen eri osa-alueiden toiminnan vaikutus lopputulokseen täytyy ymmärtää. Johtajan täytyy tuntea tuotteet

ja palvelut, talouspuoli ja henkilöstöpolitiikka ja ymmärtää näissä tapahtuvien muutosten vaikutukset toisiin osa-alueisiin.

- *Työryhmien ja liittojen rakentaminen* – Yksi ihminen ei voi vastata kaikesta. Vastuuta ja työtä täytyy jakaa työryhmille. Työryhmät täytyy myös saada käsittämään, että kaikki työskentelevät saman ja yhteisen päämäärän eteen ja tämä yhteinen päämäärä laitetaan yksittäisen ryhmän edelle. Liittoja ryhmien välillä pitää myös olla, jotta ryhmissä löydetyt ratkaisut voidaan jakaa muiden kanssa ja näin saadaan herätettyä taas uusia ajatuksia.
- *Motivoivan organisaatiokulttuurin luominen* – Organisaatiokulttuurin tulee tukea yrityksen toimintastrategiaa, vahvistaa ryhmätyötä ja saada ihmiset keskittymään tärkeimpään asiaan – asiakkaan tyytyväisyyteen. Henkilöstö on saatava työskentelemään yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä saadaan aikaan johdonmukaisella ihmisläheisellä johtamisella ja ihmisten välisellä rakentavalla vuoropuhelulla.

(Maccoby 1990, 229-244.)

Hyvä ja vahva johtajuus voi kasvaa, jos johtaja kykenee luomaan alaisilleen sellaisia visioita, joihin he pystyvät ja haluavat samastua. Näin työmoraali kasvaa työntekijän sisäpuolelta pelkkien ulkoisten vaikutteiden asemesta. Hyvältä johtajalta vaaditaan myös kykyä katsoa asioita monelta eri puolilta ja vetää havaituista asioista mielekkäät johtopäätökset. Myös johtajan innostus työhön ja elämänmyönteisyys tarttuvat toisiin työntekijöihin. Johtajalla on sama oikeus kuin muillakin olla oma itsensä. Hänen täytyy vain hieman tarkemmin ajatella mitä puolia itsestään tuo esille julkisesti. (Heiske 1997, 180.)

Kouzes ja Posner kertovat kirjassaan yhdysvaltalaisen Luovan johtamisen keskuksen (*The Center of Creative Leadership*) tekemistä tutkimuksista ja niiden tuloksista. Luovan johtamisen keskuksen tutkijat olivat pyrkineet selvittämään erilaisin mittarein esimiesten menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tuloksena tärkein parhaat ja heikoimmat esimiehet toisistaan erottava tekijä ei ollut ennakkokuvitelman mukaan kontrolli, vaan kiintymys – niin osoitettuna kuin vastaanotettunakin. Parhaat esimiehet osoittivat lämpöä ja aitoa muiden tunteista välittämistä selkeästi enemmän kuin tutkimuksessa heikommin menestyneet

esimiehet. He ovat avoimempia jakaessaan omia ajatuksiaan ja tunteitaan kuin muut ja pääsevät näin lähemmäs muita ihmisiä. Kaikilta tutkittavilta esimiehiltä löytyi myös niin sanottu rationaalinen puoli, eli heillä oli vallan halua ja tarvetta vaikuttaa toisiin, mutta tämä kiintymys muihin ihmisiin erotti parhaat muista. (Kouzes & Posner 2001, 9-10.)

Olipa ala mikä tahansa, olennaista on se, miten ihmiset saadaan näkemään toiminta erilaisista ja tuoreista näkökulmista ja uudistumaan. Yritysten ja organisaatioiden tärkein resurssi ovat ihmiset. Organisaatio menestyy, jos se saa ihmiset voimaan hyvin työssään ja tuottamaan. Yksilöt, työntekijät, omistavat yrityksen tärkeimmän tuotantovälineen, henkisen pääoman, osaamisen ja asenteen. Johtamisessa on tärkeää, miten saadaan tuotettua ja huomattua erilaisia signaaleja ja tietoa, luettua markkinoita ja johdettua organisaatiota. Kaikissa näissä on kyse ihmisistä. Ihmisten ja asioiden johtamista ei välttämättä ole järkeä erottaa toisistaan, koska kaikkien asioidenkin johtaminen tapahtuu ihmisten kautta. Kuten tekniikan tohtori, KM Helena Åhman sanoo: *”Kaikki johtaminen on ihmisten (kanssa) johtamista.”* (Åhman 2004, 94-95.)

Ihannejohtaja on yksi porukan jäsenistä, jota muut haluavat seurata vapaa-ehtoisesti. Hän näyttää muille esimerkkiä elämällä niin kuin sanoo. Hyvä johtaja kehittää toimintaa pitkäjänteisesti reagoidessaan silti nopeasti ympäristön rajuihin muutoksiin, hänellä on kokonaisuudentajua ja kuitenkin tarkkaa tietoa myös yksityiskohdista. Johtaja paimentaa joukkoa kaikille yhteisten periaatteiden mukaisesti ja kuitenkin samalla antaa luovaa ja energisoivaa yksilön vapautta. Hyvä johtaja hallitsee samanaikaisesti asian molemmat ääripäät. Alaisistaan hän kaivaa esiin parhaat kyvyt, sellaisetkin joista tämä itse ei ollut tietoinen. Hyvä esimies kannustaa alaisiaan huippusuorituksiin uskomalla heihin. (Jabe 2006, 19-20.)

4.2 Henkilöstöjohtaminen

Human resource management, henkilöstövoimavarojen johtaminen on jotain, mitä jokaisen organisaation ja yrityksen tulisi toteuttaa toiminnassaan. Henkilöstön

johtaminen on kasa toimintoja ja käytäntöjä, joiden perimmäisenä tavoitteena on houkutella yrityksen palvelukseen sopivia henkilöitä, pitää heidät yrityksen palveluksessa motivoimalla ja kannustamalla hyviin työsuorituksiin sekä tarvittaessa kehittää heitä ja heidän osaamistaan, jotta he pystyvät riittävän korkeisiin työsuorituksiin tulevaisuudessa. (Kauhanen 2000, 14.)

Henkilöstöjohtaminen koostuu kolmesta toistaan tukevasta, mutta kuitenkin erillisestä lohkosta. Nämä osat on kuvattu kuviossa 5 (s. 21). Osia ovat henkilöstöresurssien johtaminen (*Human Resources Management*, HRM), ihmisten johtaminen/esimiestyö (*Leadership*) ja työelämän suhteiden hoitaminen (*Industrial Relations*, IR). Jaottelun perusteena on toisaalta tehtävien eriytyminen liikkeenjohdon työssä käytännössä, toisaalta asioiden liittyminen eri tieteenalojen keskusteluihin ja tutkimustraditioihin. Ihmisten johtaminen painottuu organisaatiokäyttäytymisen puolelle, henkilöstöresurssien johtaminen puolestaan management- ja organisaatiotutkimuksen puolelle ja työelämän suhteet työelämän sosiologiaan ja työlainsäädäntöön. (Vanhala ym. 2002, 310-311.)

Kuvio 5. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Vanhala ym. 2002, 311.)

Puhuttaessa henkilöstöresurssien johtamisesta (HRM), viitataan usein laajasti ottaen kaikkiin liikkeenjohdon tekemiin päätöksiin ja toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat organisaation ja sen henkilöstön välisiin suhteisiin. Henkilöstö mielletään HRM-ajattelussa resurssiksi muiden resurssien joukossa. Henkilöstöresurssien johtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksen henkilöstö vastaa laadultaan ja määrältään aina yrityksen sen hetkistä tarvetta ja että henkilöstö on motivoitunutta työskentelemään yrityksen päämäärien saavuttamiseksi. Henkilöresurssien johtaminen (HRM) kattaa yrityksen henkilöstöhallinnon (*Personnel Administration*, PA) ja henkilöstöresurssien strategisen johtamisen (*Strategic Human Resources Management*, SHRM). Kyse on kahdesta tehtäväkokonaisuudesta, joita toteutetaan eri aikajänteillä ja

johtamisen eri tasoilla. Henkilöstöhallinto on lyhyen aikavälin ja pääosin operationaalisen tason toimintaa sisältäen päivittäiset henkilöstön hankintaan ja yrityksessä pitämiseen liittyvät rutiinit. Henkilöstöresurssien strateginen johtaminen on pitkällä aikavälillä tapahtuvaa suunniteltua toimintaa, jossa henkilöstöä käsitellään resurssina, joka liitetään yrityksen strategiaan. Tämän resurssin toimintaa ja kehittymistä ohjataan yrityksen tarpeiden ja strategian mukaisesti. (Vanhala ym. 2002, 313-320.)

4.3 Valmentava johtaminen

Hyvät esimiehet ovat aina osanneet tehdä hyviä, tilanteeseen sopivia kysymyksiä. Heillä on ollut realistinen kuva alaistensa heikkouksista ja vahvuuksista työssään. Heidän kanssaan on aina ollut helppoa ja luontevaa keskustella ja ovat aina olleet saatavilla, kun tukea tarvitaan. Hyvät esimiehet keskittyvät oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön, jotta saataisiin aikaan parhaat mahdolliset tulokset. Ajoittain he ovat kannustaneet melkeinpä mahdottomilta tuntuviin haasteisiin ja heiltä on saanut säännöllisesti palautetta omasta toiminnastaan. Toisin sanoen hyvät esimiehet ovat olleet samalla myös hyviä valmentajia. Tällaista johtamista kutsutaan valmentavaksi johtamiseksi. Kansanen kiteyttää käsitteen ydinidean: ”Valmentava johtaminen ei ole mikään muodissa oleva oppi eikä käytännölle vieras järjestelmä vaan esimiesten ja alaisten välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi.” (Kansanen 2004, 7-25.)

Valmentava johtaminen on suorituksen ja suorituskyvyn kehittämisprosessi, joka perustuu yhteiseen ongelmanratkaisuun, eli siinä parhaimmillaan yhdistyvät tulosten aikaansaaminen ja oppiminen. Se korostaa kokonaisuuden jatkuvaa huomioimista. Ei keskitytä yksittäisiin eri ihmisten, esimiesten tai yksikköjen tavoitteisiin, vaan nivotaan kaikki tavoitteet samaan kokonaisuuteen. Tuloksia pyritään ensisijaisesti saamaan aikaan tiimityöllä ja henkilövoimavarojen johtamisella vanhan yksilösuoritusten yhteenlaskuperiaatteen sijasta. Jokaisella on totta kai vastuu omasta työstään ja kehittymisestään, mutta esimies ei toimi ainoastaan valvojana, vaan hänen vastuullaan on toimia haastajana ja

kannustajana sekä luoda suotuiset olosuhteen kehittymiselle. Valmentajan tehtävänä on motivoida työntekijöitä varmistamalla fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävyys (Havunen 2004, 15). Kun johtaminen on ihmisläheistä, aitoa ja kommunikoivaa, luodaan hyvät työolosuhteet ja ihmiset haluavat antaa parhaansa yrityksen eteen. Hyvin tärkeä osa valmentavan johtamisen onnistumista on se, että esimiehet pystyvät muuttumaan. Koska se saattaa olla hyvin vaikeaa, heidän on saatava palautetta omasta johtamiskäyttäytymisestään kollegoilta ja alaisilta, jolloin selviävät mahdolliset puutteet tai kehityskohteet. (Kansanen 2004, 27-35.)

Åhman listaa kirjassaan rooleja, jotka mentori ottaa valmentaessaan mentoroitavaansa. Nämä ovat samoja rooleja, jotka kuuluvat valmentavan johtajan työhön hänen ohjatessaan ja valmentaessaan alaisiaan:

- *Haastaja* – Valmentaja huolehtii, että valmennettava ajattelee syvällisesti asioita, jotka liittyvät häneen itseensä ja työyhteisöön.
- *Kuuntelija* – Hän kuuntelee, esittää kysymyksiä ja toimii kaikupohjana kommentoiden rakentavasti valmennettavan ideoita ja suunnitelmia.
- *Kriittinen ystävä* – Valmentaja kertoo valmennettavalle asioita, joita muut eivät hänelle kertoisi, ottaen tietenkin tarkkaan huomioon organisaation salassapitokäytännöt tai muut vastaavat asiat.
- *Katalysaattori* – Hän rohkaisee valmennettavaa esimerkiksi kehittämään omaa verkostoaan tai aloittamaan muita toimenpiteitä.
- *Ohjaaja* – Valmentaja auttaa valmennettavaa oppimaan organisaation toimintatapoja.
- *Roolimalli* – Valmentaja toimii esimerkkinä päivittäisissä työtehtävissä.
- *Sillanrakentaja* – Valmentaja auttaa valmennettavia luomaan hyödyllisiä kontakteja organisaation sisällä.
- *Yhteistoimija* – Valmentaja ja valmennettava suorittavat tehtäviä yhdessä.

(Åhman 2002, 192.)

Valmentavaan johtamiseen kuluu tärkeänä osana vuorovaikutus ja dialogi. Jokaiselle valmentajalle on myös tärkeää osata kysyä ja kuunnella. Hän ei saa tuputtaa omaa käsitystään asiasta, vaan hänen tulee saada valmennettava oikeiden

kysymysten avulla pohtimaan ja oivaltamaan asioita itse. Oikeiden kysymysten löytämisen edellytyksenä on toisen kuunteleminen. Valmentaja ei ole pelkkä neuvonantaja, kouluttaja tai tien näyttäjä, vaan valmennettavan oman oivaltamisen ja ajattelun kehittämisen herättäjä. Valmennettavan, kuten myös valmentajan, tulee olla valmiita tekemään itselleen kysymyksiä, jotka tuovat esiin hänen oman epävarmuutensa ja rajoitteensa. Tämä prosessi ei aina ole miellyttävä, mutta tavoitteena onkin molempien osapuolten kehittyminen. (Åhman 2002, 193-194.)

Tänä päivänä ei enää missään tapaa asiantuntijaa, joka sanoisi käskyttämisen olevan toimiva johtamisjärjestelmä minkäänlaisessa yrityksessä. Jopa tätä tapaa perinteisesti käyttänyt armeija on pehmentänyt käyttämäänsä sanastoa ja käytännön johtamista. Armeijassa tänä päivänä käytössä oleva termi, syväjohtaminen, on hyvä esimerkki toimivasta ja tehokkaasta valmentavasta johtamisesta. Vaikka se on kehitetty armeijassa, samat asiat pätevät siviilissä aivan samalla tavalla. Syväjohtaminen koostuu neljästä kulmakivestä, joihin paras mahdollinen johtamiskäyttäytyminen kulminoituu:

1. kulmakivi on luottamuksen rakentaminen. Oma esimerkki, vastuun kantaminen, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja tasapuolisuus rakentavat valmennettavien luottamusta esimieheensä
2. kulmakivi on inspiroiva tapa motivoida. Johtamisen täytyy olla alaisilta paljon vaativaa, mutta samalla kannustavaa ja palkitsevaa. Yhteiset tavoitteet täytyy saada näyttämään myönteisiltä, jotta kaikki haluavat tehdä parhaansa ja vielä enemmän niiden saavuttamiseksi.
3. kulmakivi on älyllinen stimulointi. Johtaja on saatava omalla toiminnallaan alaisensa todella ajattelemaan. Tarkoituksena on edistää oppimista ja tehdä alaisista itsenäisempiä.
4. kulmakivi on ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Johtajan täytyy tuntea omat alaisensa ja pidettävä heistä huolta kaikissa tilanteissa.

Näillä ominaisuuksilla varustettu syväjohtaja on yritykselle erittäin tärkeä. Hän osaa kohdata inhimilliset ongelmat ja kykenee ohjaamaan ja valmentamaan alaisiaan entistä parempiin suorituksiin. (Nissinen 2004, 37-43; Havunen 2004, 18-19; Haapalainen 2005, 12.)

4.4 Esimiehen keinot hyvän ja kannustavan ilmapiirin luomisessa

Ihmisten ja muutenkin sosiaalisten suhteiden johtaminen on taidelaji. Se vaatii jatkuvaa opiskelua, kehittämistä ja itsensä tutkimista. Se edellyttää myös jonkin verran luontaisia taipumuksia johtajuuteen. Johtamistapa ei ole aina sama. Se on erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa aivan erilaista. Johtajalle onkin tärkeää, että hän pystyy sopeutumaan itse ja sopeuttamaan johtamistyylinsä eri tilanteisiin. (Palmu 2003, 81.)

Työn mielekkyyden ja työilmapiirin kokeminen liittyy olennaisesti yrityksen tai organisaation toimintatapaan tai kulttuuriin. Nämä taas ovat suurimmaksi osaksi johtamisen ja esimiestyöskentelyn aikaansaamia asioita. Juuri johdolla, eli tarkemmin sanottuna esimiehillä, on muita henkilöstön jäseniä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omalla toiminnallaan työpaikan ilmapiiriin, työnjakoon, reilun tai epäreilun pelin kokemuksiin, työntekijöiden omatoimisuuteen ja muihin vastaaviin tekijöihin. (Antila 2006, 52.)

Työilmapiiri ja henkilöstön yhteishenki heijastavat koko organisaation suhtautumista ihmisten johtamiseen ja aitoon yhteiseen vuorovaikutukseen. Mitä parempi ilmapiiri on, sitä paremmat edellytykset yrityksellä on menestyä ja saada työntekijöistään irti paras osaaminen ja yrittäminen. Esimiehille onkin haastetta tämän ilmapiirin luomisessa. Tiukkapipoinen tulos- ja tavoitejohtaminen saattaa tuhota työntekijöiden kriittisen ja luovan energian, jota itse asiassa yritys tarvitsisi. (Kansanen 2004, 102-105.)

Kaikki lähtee ihmisläheisestä toiminnasta. Ensisijalla on luottamus ja rehellisyys työntekijöiden ja esimiehen välillä. Työntekijöille ei monesti ole niin väliä, miten paljon johtaja tietää ja osaa, vaan ennemminkin sillä, miten paljon hän välittää alaisistaan (Jabe 2006, 238). Esimies, joka välittää aidosti alaisistaan, luo luottamuksellisen ja kannustavan suhteen tiiminsä jäseniin. Jos luottamus puuttuu, erilaiset valtapelit ja henkilökohtaiset intressit saattavat astua mukaan kuvaan ja muuttaa ilmapiiriä varaukselliseksi, jolloin se vaikuttaa koko henkilöstön toimintaan. Esimiehen on toimittava johdonmukaisesti ja yhteisten arvojen

mukaisesti ansaitakseen alaistensa luottamuksen. Ratkaisevan tärkeitä ovat myös esimiehen käytös ja kyky kuunnella alaisiaan. (Kansanen 2004, 102-105.)

Lundberg listaa kirjassaan viisaan pomon ominaisuuksia ja toimintatapoja, joilla hän saa ympärillään olevat ihmiset täysin rinnoin mukaan yrityksen toimintaan. Näitä ajatuksia on kerätty ihmisiltä ympäri maailmaa. Eri ominaisuuksia ja tapoja on kymmenittäin, mutta selkeästi pääosassa ovat hyvin yksinkertaiset asiat. Johtajan täytyy pitää sydän lämpimänä ja pää kylmänä. Työntekijät ovat ihmisiä ja heitä täytyy kohdella sellaisina. Omalla toiminnallaan esimies saa muut mukaan yrittämään. Perusasioita on myös positiivisuus ja usko hyvään tulokseen. Kun esimies kohtaa alaisensa positiivisesti, puhuu heistä eteenpäin positiiviseen sävyyn, hän saa koko joukkoa hitsattua enemmän kasaan ja kaikki haluavat yrittää enemmän. Myös virheitä tulee kaikille. Niitä tarvitaan, jotta voidaan onnistua ja iloita onnistumisesta. Lundberg korostaa yksilöiden persoonallisuuksia ja niiden vaalimista. Erilaisuus on voima, joka yhdistää tiimin jäseniä ja tuo mukaan luovuutta ja erilaisia näkökohtia. Kun esimies arvostaa työntekijöitä, hän saa myös arvostusta heiltä. Esimies ei voi esittää olevansa jotain muuta, kun mitä todellisuudessa on. Se näkyy läpi alaisille ja nakertaa osaltaan heidän luottamustaan esimieheen. Pomon kolme tärkeintä ominaisuutta ovat kannustavuus, oikeudenmukaisuus ja palautteen antaminen, niin negatiivisen kuin positiivisenkin. Tällainen pomo innostaa alaisiaan ylittämään kaikki aiemmat saavutuksensa ja ennen kaikkea itsensä. (Lundberg 2005, 13-181.)

Tänä päivänä tarvitaan vanhojen määrääjä-johtajien sijasta johtajia, jotka saavat ihmiset tuntemaan itsensä yhteistyökumppaneiksi, osallisiksi, ei pelkästään seuraajiksi. Johtajien tulisi nähdä ihmiset organisaatiossa ennemmin yhteistyökumppaneina kuin alaisina. Ei siis juridisessa mielessä vaan asenteen yrityksessä tulisi olla sellainen. Yhä enenevässä määrin yrityksessä tai organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat tieto- tai taitotyöläisiä, jotka tietävät omasta työstään enemmän kuin muut tietävät, esimies mukaan lukien. Työntekijät omistavat tuotannon tärkeimmän välineen, oman osaamisensa ja nämä työntekijät eivät ole alaisia, vaan asennemielessä kumppaneita. Parhaille työntekijöille löytyy aina vaihtoehtoja ja he voivat kävellä ulos organisaatiosta tietotaito mukanaan niin halutessaan. Tästä syystä asiantuntijaan ei voi suhtautua kuin alaiseen, vaan

johtamisessa tulee pyrkiä yhteistyöhön. Ihmiset ovat tyytyväisempiä työhönsä ja työpaikkaansa, kun heitä arvostetaan ja motivoidaan oikealla tavalla. Monia motivoi tyydytyksen saaminen työstä, haasteet, uskominen organisaation tarkoitukseen, jatkuva oppiminen ja onnistuminen sekä tulosten näkeminen. Asiantuntijaan tulisi siis suhtautua kuin hän olisi itsensä johtaja, joka vaikuttaa yritykselle tärkeisiin asioihin, vaikka onkin yrityksen virallisessa hierarkiassa alainen. Yrityksen tavoite henkilöstön kohdalla tulisi olla ihmisten kehittäminen ja varsinkin se, miten he kehittävät itseään työnsä avulla. Ihmisten tasapainoisuus ja innostus auttavat parempaan suoritukseen, hyvinvointi ja hyvä suoritus kulkevat käsi kädessä. Johtajan tulee edistää hyvinvointia ja kehittämistä ja näyttää suuntaa muille, mutta jokaisen työntekijän täytyy myös itse ottaa vastuuta itsestään kehittymisen takaamiseksi. (Åhman 2004, 34-37.)

Mitä enemmän henkilöstö kokee yhtenäisesti, että työyhteisössä on hyvä yhteishenki sekä vapaa ja leppoisa ilmapiiri, sitä paremmaksi koetaan työyhteisön kokonaisilmapiiri. Vallitsevalla ilmapiirillä on oleellinen merkitys työtyytyväisyyteen, luovuuteen ja tuottavuuteen. Johtaminen liittyy olennaisesti työyhteisön ristiriitojen ennaltaehkäisyyn ja ilmapiirin kehittämiseen. Työyhteisöä voidaan kehittää useilla eri tavoilla ja kaikissa niissä johtaminen on keskeisessä roolissa. Kun esimies on inhimillinen, innostava, tukea antava, suunnittelusta huolehtiva ja helposti lähestyttävä, hänen johtamistyylinsä koetaan ihmisläheiseksi ja työntekijät ovat tyytyväisiä esimieheensä. Silloin esimies omalta osaltaan on luomassa hyvää ja positiivista ilmapiiriä työpaikalle. (Palmu 2003, 130-131; Juuti 2006, 13-14.)

5 TYÖTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS SETELE OY:LLE

5.1 Yleistä palveluyrityksistä

Palveluyrityksiä ovat esimerkiksi pankit, kampaamot, ravintolat ja vakuutusyhtiöt. Niiden tehtävä on tuottaa asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä palveluita (Grönroos 1990, 22). Melkein mistä tahansa tuotteesta voi tulla palvelu, kun myyjä sovittaa tuotteen asiakkaan vaatimusten mukaiseksi. Tuote itse on edelleen fyysinen tavara, mutta tapa toimittaa tämä tavara asiakkaalle on palvelua. Palveluyritys ei kätkeydy tavaramerkkien taakse, vaan esiintyy kuluttajille omana nimenään. (Grönroos 1990, 46-48.)

Nykypäivänä kilpailu on niin tiukkaa, että kilpailuetua haetaan yrityksen sisältä, sen henkilöstöstä. Kilpailijoiden on vaikea saada kiinni etumatkaa, joka syntyy siitä, että yrityksellä on muita innostuneempi, koulutetumpi, palveluhenkisempi ja taitavampi henkilökunta. Jotta henkilöstö olisi tehokas kilpailukeino, edellyttää se henkilöstöltä saumatonta yhteistyötä ja motivoivaa ilmapiiriä. Palveluyritys on joka tapauksessa koko henkilöstön yhteisen toiminnan tulos. Henkilöstöstä riippuu siis onko yritys hyvä vai huono. (Äyväri, Suvanto & Vitikainen 1995, 173-175.)

Useimmiten palvelu merkitsee jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Vuorovaikutustilanteet ovat osa palvelua. Joskus vuorovaikutus on koko palvelu, kuten esimerkiksi koulutus ja joskus vain osa palvelua, kuten vaikkapa autokorjaamolla. Vuorovaikutusta syntyy ainoastaan silloin kun auto tuodaan tai haetaan korjaamolta, mutta vuorovaikutuksella ei ole mitään tekemistä varsinaisen korjaamisen kanssa. Tämä on syy, miksi henkilökunnan palvelualttius merkitsee myös yrityksissä, joita ei perinteisesti mielletä palveluyrityksiksi. (Grönroos 1990, 49.)

5.2 Tutkimuskohteen esittely

Setele Oy on maanlaajuinen matkapuhelinliikeketju. Se myy matkapuhelimia, tietokoneita ja niiden varusteita sekä Elisa Oyj:n tarjoamia palveluita yritys- ja kuluttaja-asiakkaille. Setele Oy perustettiin ensimmäisen kerran vuonna 2000. Silloin ketjulla oli 9 liikettä ympäri Suomea. Vuonna 2002 Elisa osti Setelen liiketoiminnan nimeä myöten ja muutti liikkeet Mäkitorppa-liikkeiksi osaksi omaa myymäläketjuaan. Vuonna 2004 entisen Setelen omistajat ostivat Setele-nimen käyttöoikeuden Elisalta ja laittoivat Setele-ketjun uudelleen pystyyn. Myymälöitä oli aluksi 9 kpl ja vuonna 2005 Mäkitorppa-ketjun alasajon yhteydessä Setele laajeni 9 liikkeellä ympäri Suomea.

Vuonna 2005 marraskuussa Setele Oy ja Celectus Oy perustivat yhdessä yhteisyrityksen, jonka nimeksi tuli Setele Henkilöstösijoitus Oy. Kaikki työntekijät siirtyivät vanhoina työntekijöinä uuden yrityksen palkkalistoille. Celectus huolehti työntekijöiden koulutuksesta, palkanmaksusta ja muista henkilöstöhallinnollisista toimista. Setele Oy vuokrasi työvoiman liikkeisiinsä Setele Henkilöstösijoitus Oy:ltä. Käytännössä siis ainoastaan hallinto ja palkanmaksaja muuttuivat, samat työntekijät säilyivät ennallaan.

Tällä hetkellä Setele-ketju koostuu 15 liikkeestä ympäri Suomea. Myymälätyöntekijöitä on yhteensä 50 henkilöä, lisäksi johtoryhmään kuuluu 9 henkilöä. Tuotevalikoimaan kuuluu mm. Nokian, Samsungin, SonyEricssonin ja Siemensin matkapuhelimet, Acerin tietokoneet ja edellä mainittujen lisävarusteet. Pääasialliset tuotteet joita myydään, ovat Elisan palvelut yrityksille ja kuluttajille.

Myymälät jakautuvat neljään eri alueeseen;

- Alue 1 = Espoo, Helsinki, Vantaa
- Alue 2 = Hyvinkää, Lahti, Riihimäki, Tuusula
- Alue 3 = Jyväskylä, Kuopio, Seinäjoki
- Alue 4 = Turku, Pori, Tampere

Jokaista aluetta johtaa aluepäällikkö, joka on myymälähenkilökunnan ensimmäinen suora esimies. Myyntijohtaja vastaa Setelen myymälätoiminnasta ja on aluepäälliköiden esimies. Hän hoitaa raportoinnin hallitukselle ja yrityksen johdolle.

Toukokuun alussa Setele Oy sai uuden toimitusjohtajan, kun Samsungin aluepäällikkö siirtyi edellisestä tehtävästään kehittämään Setelen toimintaa.

5.3 Kyselyn toteutus

Kyselyn tarkoitus oli selvittää työntekijöiden tyytyväisyyttä työoloihin, jokapäiväisten toimintojen toimivuuteen sekä esimiesten toimintaan. Vastauksia haluttiin ainoastaan myymälähenkilöstöltä, joka on asiakaskontaktipinnassa ja jonka työhön eri osa-alueiden toimivuus vaikuttaa päivittäin.

Sopimukseen työtyytyväisyyskyselyn tekemisestä päästiin helmikuussa 2006. Tyytyväisyyskyselyn pohjatyö aloitettiin silloin tekijän toimesta teoriapohjan hankinnalla ja keräämisellä. Toukokuun 14. päivä tuli ehdotus kyselyn toteuttamisesta pikapuoliin. Kyselylomakkeen suunnittelu aloitettiin saman tien. Yrityksen puolelta yhteyshenkilönä toimi talouspäällikkö. Markkinointipäällikkö hyväksyi lopullisen version kyselylomakkeesta. Tutkimus päätettiin toteuttaa lomakekyselynä, koska vastaajia oli yhteensä 50 ja he työskentelivät eri puolilla Suomea. Myös tulosten analysointi ja graafinen vertailu tulevaisuudessa toteutettaviin tutkimuksiin on helpompaa, kun kyseessä on lomakemuotoinen kysely haastattelujen sijasta. Kyselylomakkeen kehittämiseen osallistuivat siis tekijän lisäksi talous- ja markkinointipäälliköt. Kysymyksiä ja lomakkeen muotoa kehitettiin yhdessä ja palautetta pyydettiin myös yrityksen hallitukselta. Lopullinen lomake saatiin valmiiksi 2. kesäkuuta.

Lomakkeiden jako työntekijöille toteutettiin uuden toimitusjohtajan toimesta. Hän vieraili 15.–30.6. 2006 välisenä aikana kaikissa Setele Oy:n myymälöissä tutustumassa henkilökuntaan vieden mukanaan kyselylomakkeet, jotka piti

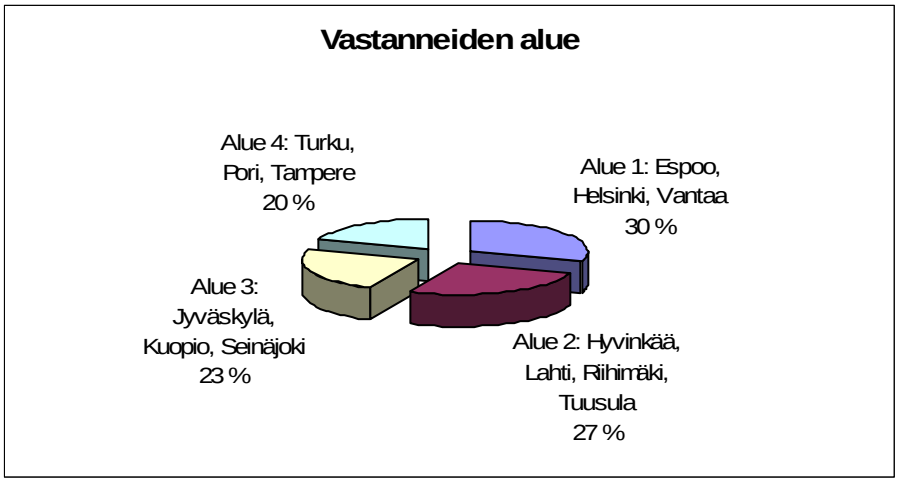
palauttaa kyselyn tekijälle postitse anonyymiyden takaamiseksi. Lomakkeiden viimeinen palautuspäivä oli 14.7.2006. Vastausten palauttamisesta muistutettiin henkilöstöä vielä 10.7. sähköpostitse.

Kyselyn tekijä hoiti tulosten kirjaamisen ja analysoinnin. Kyselystä saatuja tuloksia oli tarkoitus käyttää organisaation toiminnan parantamiseen ja esimiesten koulutustarpeen selvittämiseen.

5.4 Kyselytulosten yhteenveto, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Kyselylomakkeita toimitettiin 50 työntekijälle ja heistä 30 palautti lomakkeen täytettynä. Palautusprosentti oli 60 %. Tämä palautusprosentti riittää antamaan kohtuullisen tarkan kuvan henkilöstön yleisestä mielipiteestä. Tutkimuksen reliabiliteettiin saattaa vaikuttaa hieman se, että tulosten analysoija työskentelee kyseisessä yrityksessä ja on muodostanut omat mielipiteensä kysyttävistä asioista jo ennen kyselyä.

Vastaukset jakautuivat alueittain kohtuullisen tasaisesti. Alue 1:ltä oli 30 % vastanneista ja alue 2:lta 27 %. 23 % vastaajista työskenteli alue 3:lla ja 20 % alue 4:llä. Tulokset esitetty kuviossa 6.



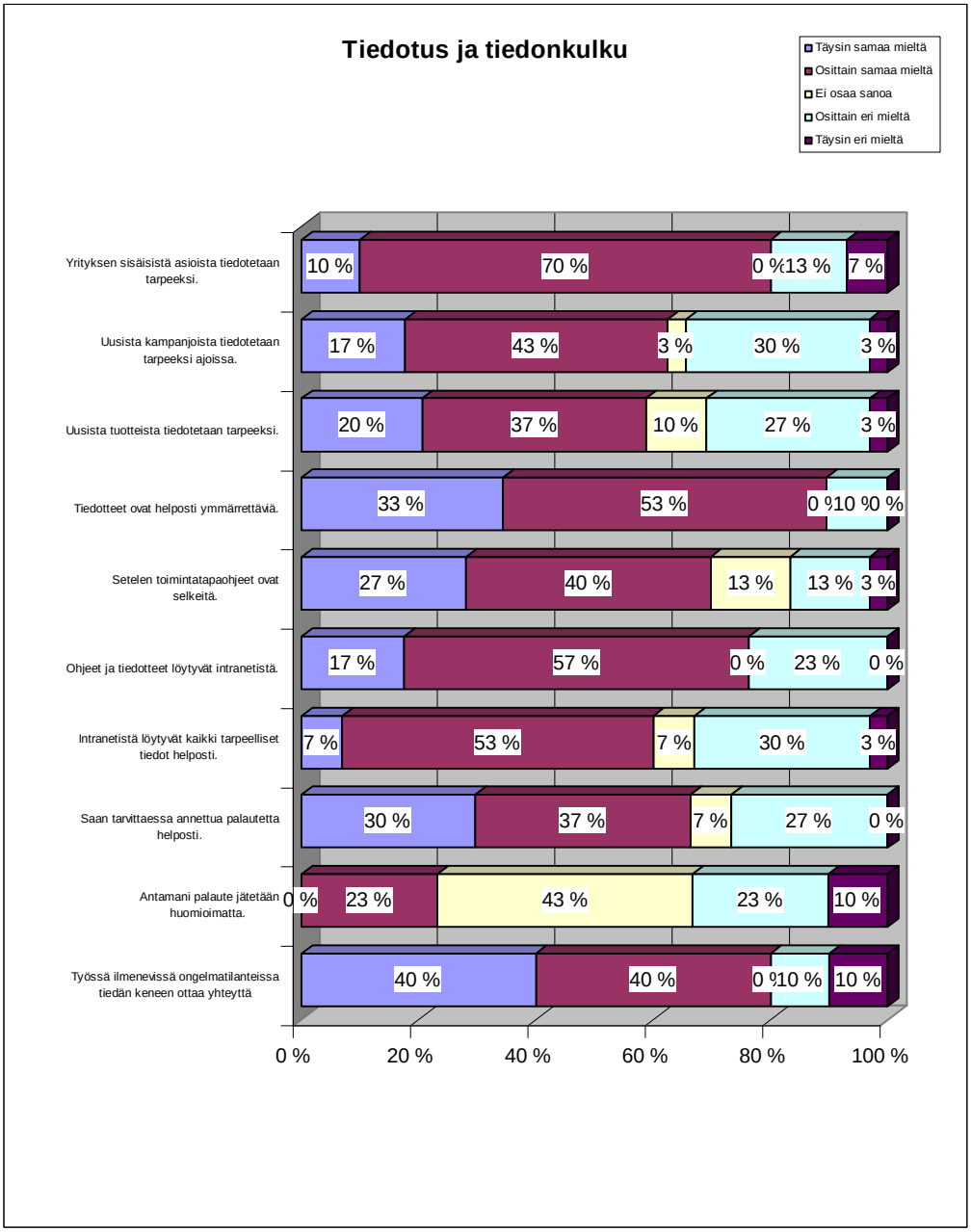
Kuvio 6. Vastanneiden aluejakauma.

Vastanneiden sukupuolijakauma oli myös lähes tasan. Miehiä oli 53 % ja naisia 47 %.

5.4.1 Tiedotus ja tiedonkulku

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin tiedotuksen ja tiedon kulun toimivuudesta Setelessä. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tiedotus niin uusien tuotteiden ja palveluiden kuin yrityksen sisäisten asioidenkin kohdalla on hoidettu hyvin ja selkeästi. Suurin epätietoisuus oli siitä, jätetäänkö annettu palaute huomioimatta ja noin neljäsosa vastaajista oli ainakin osittain sitä mieltä, että näin tapahtuu. Setelen tiedotuksen toimivuutta pyydettiin arvostelemaan asteikolla yhdestä viiteen, yhden ollessa ”heikko” ja viiden ollessa ”erinomainen”. Vastausten keskiarvoksi saatiin 3,4. Verrattuna Antilan (2006) tutkimuksesta saatuun keskiarvoon Suomessa, Setelen tiedotus on hyvällä mallilla. Tutkimuksen mukaan noin 40 % palkansaajista on edes kohtuullisen tyytyväisiä työpaikkansa tiedonvälitykseen. Tulokset on esitetty kuviossa 7.

Avoimissa kommenteissa kaipailtiin parannuksia intranetin selkeyteen, lisäksi viikkotiedotteita haluttiin useammin.



Kuvio 7. Vastausten jakautuma kysymyksissä tiedotuksesta ja tiedonkulusta.

Yleisesti ottaen vastaajat ovat tyytyväisiä Setelen tiedotukseen yleisistä asioista ja uusista tuotteista ja kampanjoista. Tiedotuksen koetaan olevan melko hyvällä tai hyväksyttävällä tasolla, jolloin tarvittavat asiat selvitetään kohtuullisen selkeästi ja yleispiirteisesti, mutta ei erityisen yksityiskohtaisesti, eikä huomattavan ajoissa ennen kun tietoa tarvitaan. Tätä tukee myös se asia, että suurin osa vastasi tiedotusta koskeviin väittämiin, lähes jokaisen väittämän kohdalla, olevansa osittain samaa mieltä asiasta. Täysin samaa mieltä olevia vastaajia ei ollut yhtä paljon. Osittain tai täysin eri mieltä olevia vastaajia oli myös jokaisessa kohdassa.

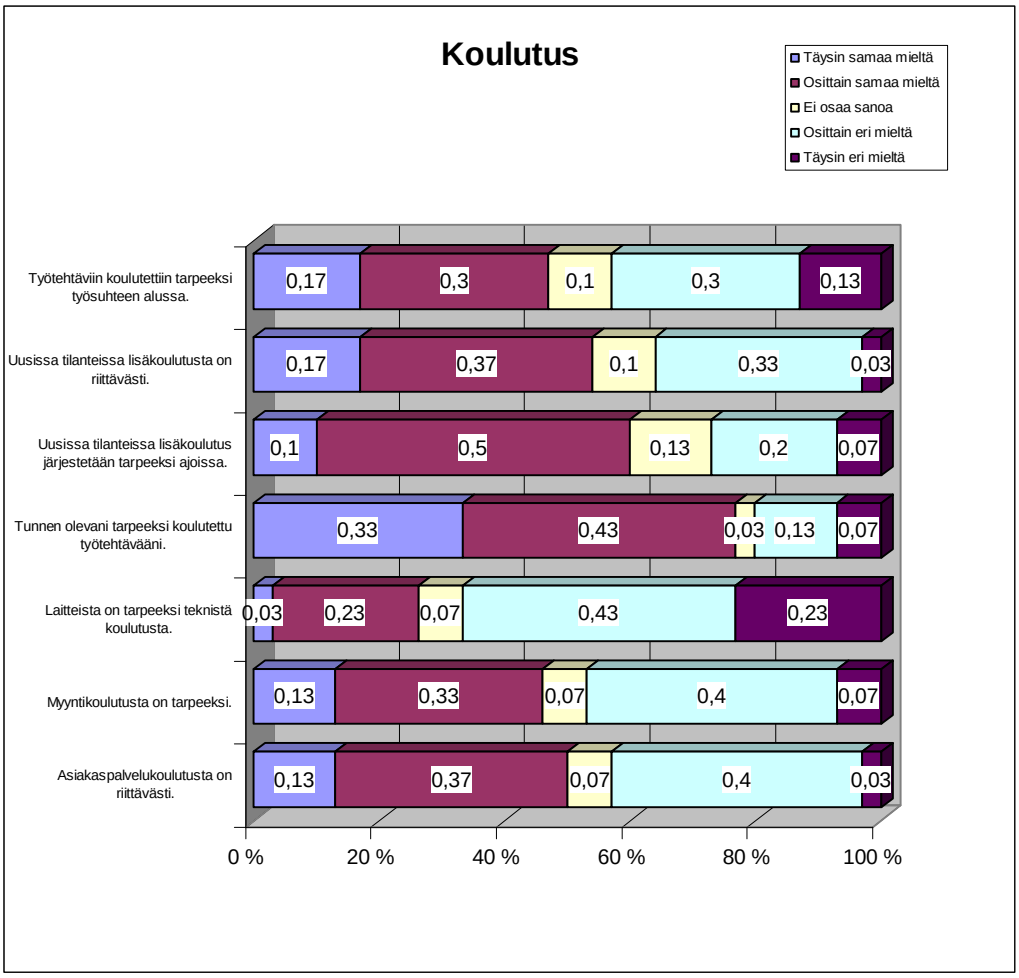
Yleisarvosanan keskiarvoksi saatiin 3,4, joka on asteikolla 1-5 hieman keskimmäistä arvoa parempi.

Tiedotusta voitaisiin yrityksessä parantaa esimerkiksi ottamalla tavaksi olleet viikkotiedotteet uudelleen käyttöön. Näin henkilöstö saisi viikoittain tietää, mitä yrityksessä on meneillään. Tätä asiaa yrityksessä jo paranneltiin, mutta edelleen viikkotiedote ilmestyy vain joka toinen tai kolmas viikko. Lisäksi tiedotusta kampanjoista ja uusista tuotteista voitaisiin tehdä yksityiskohtaisemmaksi ja lisätä mukaan esimerkkejä siitä, miten uusi kampanja eri tilanteissa ilmenee. Samalla tiedotteiden toimittamista henkilökunnalle pitäisi hieman aikaistaa, jotta työntekijät ehtivät sisäistää uuden asian ennen kuin he tarvitsevat sitä työssään. Intranettiä voitaisiin myös kehittää, jotta sieltä löytyisi tarvittavat kampanjatiedot helpommin ja lisätä sinne esimerkiksi keskustelu-kohta, johon työntekijät voivat avata uusia keskusteluja eteen tulleista tilanteista ja näin jakaa myynti- ja toimintatapavinkkejä toisten kesken. Samalla saataisiin hieman lähennettyä eri paikkakunnilla olevia työntekijöitä toisiinsa ja saataisiin keskustelua avattua. Vaikka kyseessä ei olekaan varsinainen tiimiorganisaatio, silti avoin keskustelu asioista avartaa eri ihmisten näkemystä asioista ja tuo erilaisia tapoja toimia eri tilanteissa. Toisten kokemuksista voi ottaa vinkkejä omaan toimintaansa.

5.4.2 Koulutus

Koulutusta käsittelevissä kysymyksissä vastaukset jakautuivat selkeämmin. Kuten kuviosta 8 näkyy, noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että koulutusta järjestetään tarpeeksi työsuhteen alussa, kun taas hieman alle puolet oli vastakkaista mieltä asiasta. Vastaajista 76 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, että on tarpeeksi koulutettu työtehtäväänsä, mutta kuitenkin esim. laitteiden kohdalla koulutusta ei suurimman osan mielestä ole järjestetty tarpeeksi. Yli 40 % vastaajista on sitä mieltä, ettei myynti- ja asiakaspalvelukoulutusta ole järjestetty riittävästi. Setelen työntekijöille järjestämää koulutusta pyydettiin myös arvioimaan samalla asteikolla yhdestä viiteen kuin edellisessä kysymyksessä. Keskiarvoksi saatiin 3,0.

Avoimissa kommenteissa monet kaipasivat perusteellisempaa koulutusta työsuhteen alkuun, jolloin kaikki on uutta ja koulutuksesta huolehtivat lähinnä vain kanssatyöntekijät, jotka eivät osaa tai viitsi kouluttaa kaikkea tarpeellista. Muutenkin koulutusta myytävistä laitteista ja myyntitaitoa ylläpitävää koulutusta kaipailtiin.



Kuvio 8.Vastausten jakautuma kysymyksissä koulutuksesta.

Tyytyväisyys Setelen tarjoamaan koulutukseen oli alhaisemmalla tasolla kuin tyytyväisyys tiedotukseen. Jälleen vastaukset eri väittämiin koulutuksesta olivat suurimmaksi osaksi osittain samaa mieltä –vastauksia. Työntekijät tuntuvat olevan kohtuullisen tyytyväisiä koulutukseen. Kolme neljäsosaa vastaajista tunsi olevansa tarpeeksi koulutettuja työtehtäväänsä, mutta kuitenkin suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei laitekoulutusta tai myyntikoulutusta ole tarpeeksi. Kaikkein vähiten oltiin tyytyväisiä laitteista järjestetyn koulutuksen määrään. Hälyttävää on myös se, että vastaajista yli 40 % oli osittain tai täysin sitä mieltä,

ettei uusia työntekijöitä kouluteta riittävästi. Suurin osa jää ilmeisesti itseopiskelun varaan, yritys tarjoaa neuvoja ja apua ainoastaan perusasioissa ja kanssatyöntekijät neuvovat loput. Yleisarvosanan keskiarvo oli 3,0, joka kertoo siitä, ettei monellakaan varmasti ole kuvaa onko koulutusta riittävästi vai ei. Asteikolla 1-5 kolme on neutraali vastaus. Koulutusta on, mutta ei niin paljon, että siihen voisi olla tyytyväinen.

Setelen tulisi panostaa enemmän henkilökunnan koulutukseen. Varsinkin uuden työntekijän tullessa taloon, pitäisi olla valmiina peruskoulutusohjelma, jossa pääkohdittain käytäisi läpi työhön kuuluvat perusasiat. Kun pääasiassa kanssatyöntekijät huolehtivat koulutuksesta, voisi kysymykseen tulla esimerkiksi ensimmäisen viikon ohjelma, jossa päivittäin olisi määritelty asiat, jotka uudelle henkilölle opetetaan niin hyvin kun kouluttajan tiedoilla on mahdollista. Näin uudelle työntekijälle ei tule liikaa asiaa ensimmäisen päivän aikana vaan hän voi keskittyä vain muutamaan asiaan kerrallaan. Olennainen osa koulutusta on myös itseopiskelu, joten työntekijälle voisi tehdä tietynlaisen ”paketin”, josta löytyy asiat kirjallisessa muodossa pääkohdittain. Nämä asiat käytäisiin läpi kouluttajan kanssa edellä mainitun ensimmäisen viikon ohjelman mukaan ja myöhemmin paketti toimisi muistinvirkistäjänä. Näin työntekijän koulutus olisi selkeämpää ja yhdenmukaista niin uusille työntekijöille kuin koulutuksen hoitaville vanhoille työntekijöillekin.

Lisäksi tulisi panostaa enemmän työn olennaisimpaan osaan, myyntikoulutukseen ja asiakaspalvelukoulutukseen. Ne ovat ne asiat, jotka tuovat yritykselle sitä kaivattua liikevaihtoa, joten ne pitäisi olla henkilöstöllä hallussa parhaiten. Yhteiset myyntikoulutukset ja myyntitilanneharjoitukset parantaisivat henkilöstön valmiuksia toimia erilaisissa tilanteissa ja saada myyntitilanteessa tehtyä myyntiä ja lisämyyntiä. Tänä päivänä teoriaa asiasta on kirjoitettu niin paljon, että siitä pitäisi vain saada olennaisin osa henkilökunnalle tietoisuuteen, jotta sitä päästäisiin hyödyntämään käytännössä. Lisäksi voitaisiin kouluttaa myymäläpäälliköitä hieman tarkemmin varsinkin havainnoimaan muiden tekemää myyntiä, jolloin he voivat pitää kehityskeskusteluita alaistensa kanssa ja neuvoa heitä parantamaan omaa myyntitekniikkaansa. Näin saataisiin vastuuta hieman myymälätasolle, jolloin myymäläpäälliköiden motivaatio ja samalla tyytyväisyys

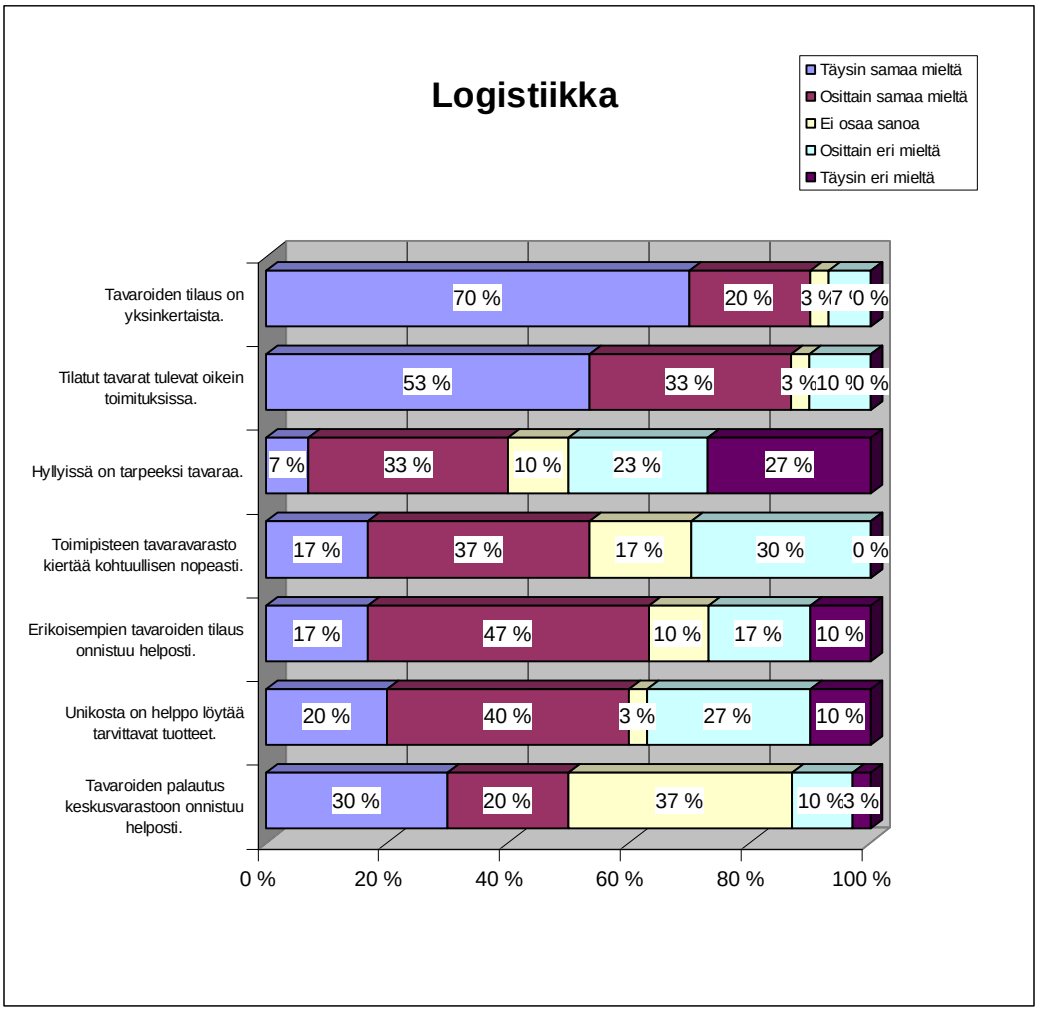
paranisi, sekä keskustelua myyntitekniikoista ja – tyyleistä työntekijöiden välille, jolloin kaikilla on mahdollisuus oppia lisää. Keskusteluiden tuloksia ja niissä ilmenneitä asioita voitaisiin purkaa palavereissa myymäläpäälliköiden kesken, jolloin taas saataisiin keskustelua eri puolella Suomea ilmenneistä ajatuksista.

Tuotteiden osalta taas käytännön kokemus on kaikkein paras opettaja. Liikkeisiin enemmän esittelymalleja tuotteista, jolloin myyntihenkilökunta pääsee tutustumaan niihin henkilökohtaisesti, eikä vain näkemällä ne ohimennen tuotemerkin edustajan järjestämässä koulutuksessa. Samalla he pystyvät näyttämään asiakkaalle hänen harkitsemaansa tuotetta ja osaavat kertoa ominaisuuksista paljon enemmän kuin vain tuote-esitteessä mainitut tiedot.

5.4.3 Logistiikka

Logistiikan osuudessa tiedusteltiin tilausjärjestelmien helppokäyttöisyyttä ja logistiikan toimivuutta molempiin suuntiin myymälöiden ja keskusvaraston välillä. 90 % vastanneista oli sitä mieltä, että tavaroiden tilaus on helppoa ja kaikista vastaajista 86 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, että tavarat tulevat oikein toimituksissa. Toimipisteiden tavaravaraston riittävyys jakoi mielipiteet: Yli puolet oli sitä mieltä, ettei tavaraa ole tarpeeksi ja 40 % vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että tavaraa on riittävästi. Moni ei tiennyt, miten tavarat voi palauttaa päävarastolle, sillä 37 % vastaajista ei osannut sanoa, onko se helppoa vai ei. Vastaukset kysymyksiin on esitetty kuviossa 9. Logistiikan kokonaisuuden toimivuudelle arvosanoista muodostui keskiarvoksi 3,6.

Eniten mainintoja avoimissa kommenteissa sai tilausjärjestelmä Unikon käytön hankaluus. Tuotteiden etsintä oli hankalaa ja tuotenimet epäselviä. Vastaajat kokivat, että toimipisteissä ei ole tarpeeksi tavaraa ja tavarantilaus on epävarmaa, koska aina ei tule tuotteita mitä on tilattu. Muuten logistiikan toiminta sai kiitosta.



Kuvio 9. Vastausten jakautuma kysymyksissä logistiikasta

Logistiikan perustoimintojen toimivuuteen oltiin tyytyväisiä. Tavaroiden tilaus ja niiden toimitukset toimivat hyvin. Eniten tyytymättömyyttä koettiin myymälöiden tavaravarastojen suuruudesta. Monenkaan mielestä tavaravarasto ei ollut käyttöön nähden tarpeeksi suuri. Tämä ilmeni myös avoimista kommenteista. Toinen hieman tyytymättömyyttä herättävä seikka oli tilausjärjestelmä Unikon epäkäytännöllisyys. Tuotteiden etsintä ja erottelu toisista samankaltaisista tuotteista koettiin hankalaksi ja varsinkin erikoisempia tuotteita ei meinattu löytää järjestelmästä, jotta niitä olisi voitu tilata. Toimenpiteistä tavaroiden palauttamiseksi keskusvarastoon tuntui olevan epätietoisuutta.

Logistiikan perustoimintoihin ei tarvita merkittäviä parannuksia. Yleisesti tarkkuus tilausten toimituksissa ja toimitusajoissa on hyvä tae henkilöstön tyytyväisyydelle. Työntekijät voivat luottaa siihen, että tilatut tavarat tulevat

silloin kun ne on luvattu toimitettavaksi. Tilausjärjestelmä tarvitsisi enemmän johdonmukaisuutta tuotteiden merkitsemiseen ja helpotusta eri tuotteiden löytämiseen. Tämä voitaisiin tehdä esimerkiksi parantamalla tuotenumeroiden järjestelmää loogisemmaksi jakamalla tuotteet yhteensopivuuden ja valmistajan mukaan sekä lisäämällä tuotteiden nimikkeisiin informaatiota itse tuotteista, jotteivät ne mene sekaisin samankaltaisten tuotteiden kanssa. Tuotteiden löytyminen helpottuisi ja loogisella ajattelulla voisi löytää helpommin tarvittavat tuotteet tuoteryhmistä.

5.4.4 Esimiesten toiminta

Kyselyn painotus oli esimiesten toiminnalla ja työviihtyvyydellä, joten esimiehistä kyseltiin mielipiteitä tarkemmin ja monipuolisemmin kuin käytännön toimenpiteistä. Kaikilta työntekijöiltä kysyttiin mielipidettä sekä oman alueen aluepäälliköstä että myyntijohtajasta, joka on kaikkien myymälöiden esimies. Esimiehistä oli väittämiä, joihin työntekijät vastasivat sen mukaan miten samaa mieltä asiasta olivat. Näin pystyttiin vertailemaan eri aluepäälliköiden saamia arvioita keskenään ja saatiin selville mahdolliset kehityskohdat.

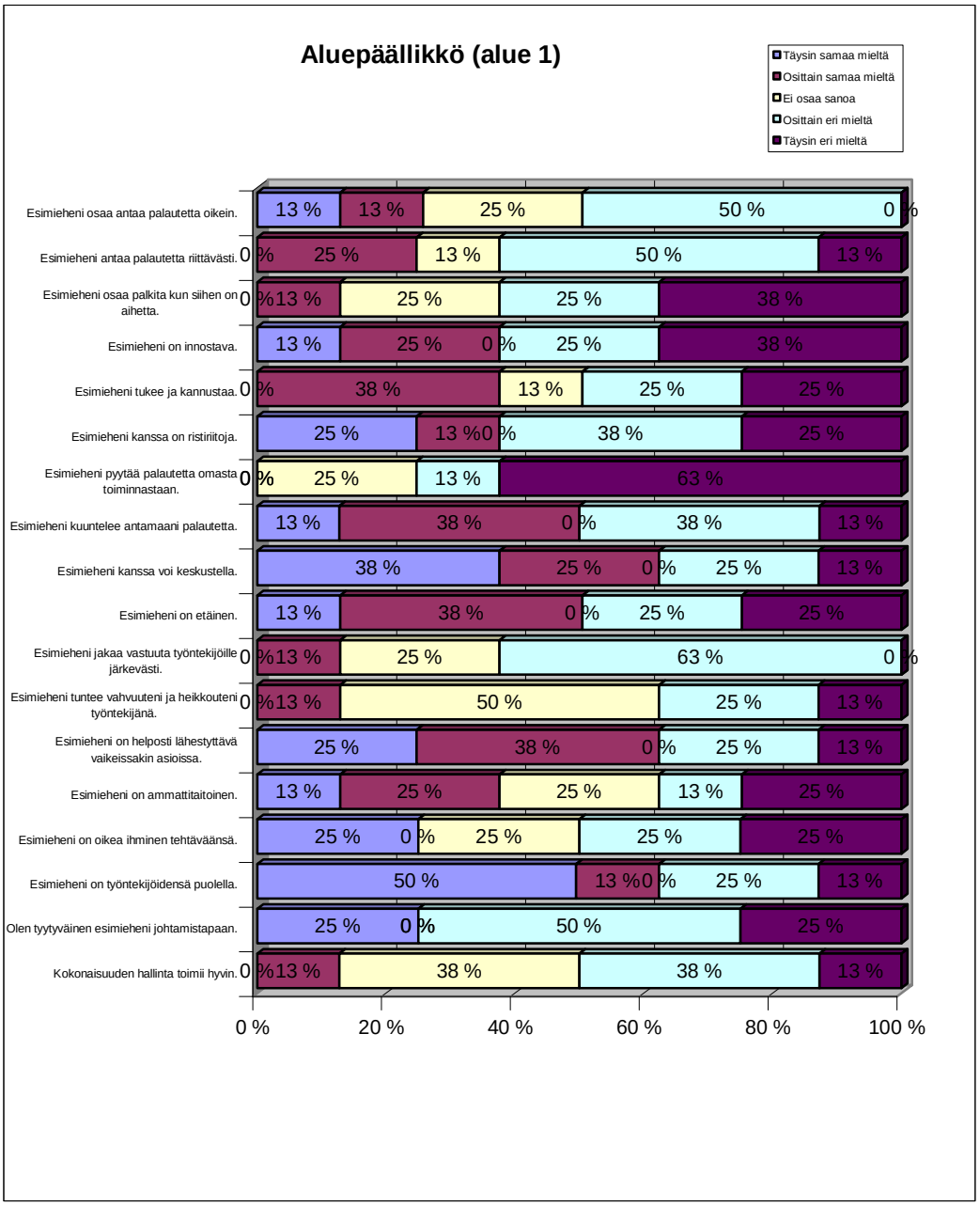
Aluepäälliköitä koskeviin kysymyksiin oli vastannut 28 vastaajaa 30:stä, vastausprosentti oli 93 % kaikista vastauksista. Myyntijohtajaa koskeviin kysymyksiin vastasi 23 alaista, jolloin vastausprosentti on 77 %. Seuraavaksi on esitetty yhteenveto eri esimiesten saamista tuloksista ja niiden jälkeen on yhteinen osuus johtopäätöksille ja kehitysehdotuksille.

<u>Tulosten yhteenveto</u>

Aluepäällikkö, alue 1

Vastauksista, jotka on esitetty kuviossa 10, selvisi, ettei esimiehen palautteenantokyky ole paras mahdollinen. 50 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei esimies osaa antaa palautetta oikealla tavalla ja yli 60 % sanoi, ettei palautetta työntekijöiden toiminnasta tule tarpeeksi usein. Alle 40 % vastaajista oli osittain

tai täysin sillä kannalla, että esimies on innostava sekä tukee ja kannustaa alaisiaan. Yli puolen mielestä nämä eivät olleet kyseisen aluepäällikön ominaisuuksia. Väittämään ”esimieheni kanssa on ristiriitoja” yksi neljäsosa vastaajista vastasi täysin samaa mieltä ja 13 % oli osittain samaa mieltä, eli yhteensä lähes 40 %:lla vastaajista on ollut eriasteisia ristiriitoja esimiehen kanssa.



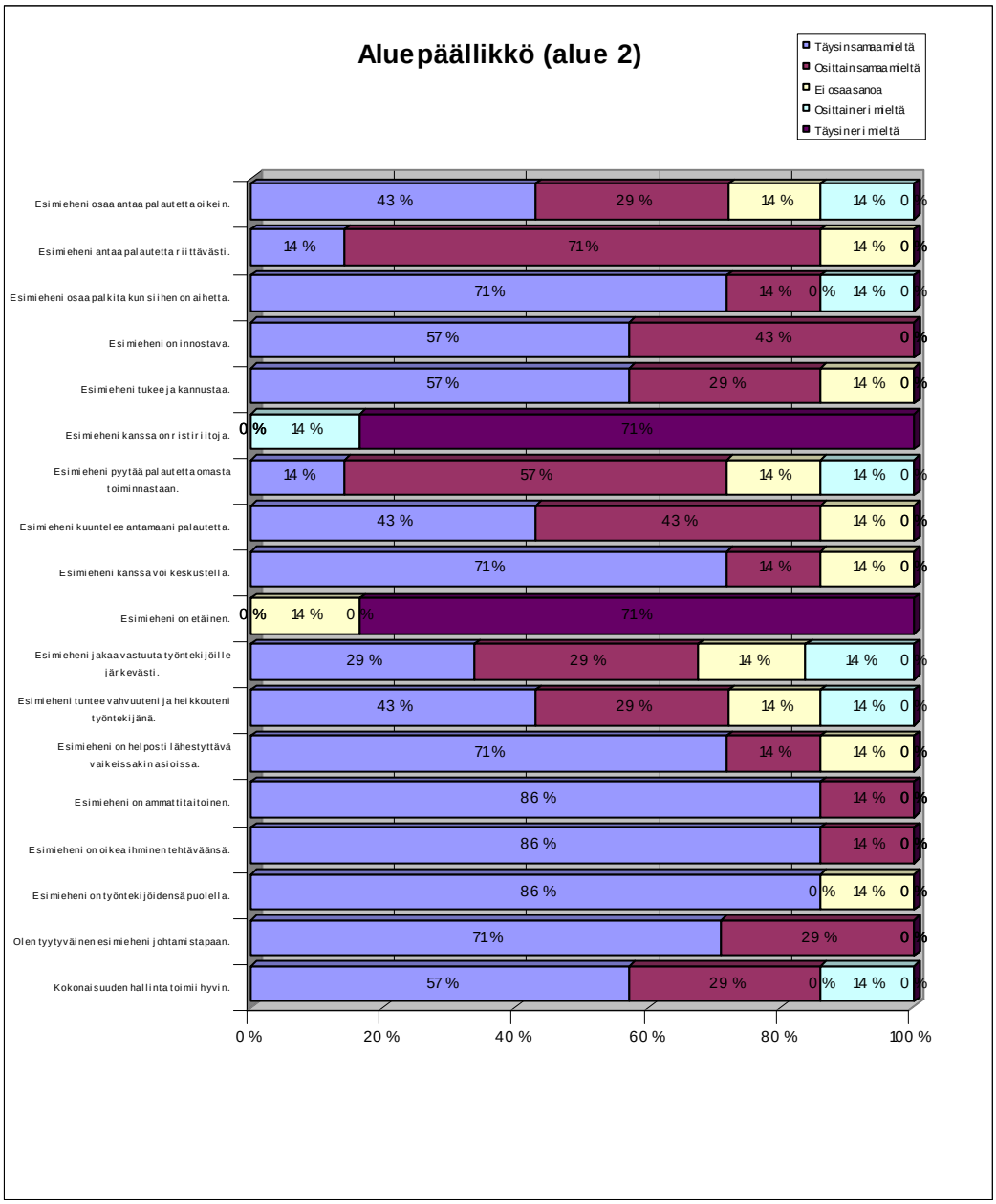
Kuvio 10. Vastausten jakautuma kysymyksissä alue 1:n aluepäälliköstä

Vastaajista ainoastaan 13 % oli osittain sitä mieltä, että esimies jakaa vastuuta järkevästi alaisilleen, yli 60 % vastasi olevansa osittain eri mieltä väittämästä. 13 % vastaajista tunsi, että esimies ainakin osittain tietää heidän heikkoutensa ja

vahvuutensa työntekijöinä. Loput vastaajista eivät joko tienneet, tietääkö esimies niistä, tai olivat eri mieltä. Alle puolet piti esimiestä ammattitaitoisena ja vain yksin neljäsosa katsoi esimiehen olevan oikea ihminen tehtäväänsä. Puolet vastaajista ei pitänyt esimiestä oikeana ihmisenä aluepäällikön tehtävään ja jäljelle jäänyt 25 % vastaajista ei osannut sanoa kantaansa asiaan. Neljäsosa vastaajista oli myös tyytyväisiä esimiehen johtamistapaan, kun loput 75 % vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä. Vastaajat antoivat myös kokonaisarvosanan esimiehelleen asteikolla 1-5 yhden ollessa heikko ja viiden ollessa erinomainen. Alue 1:n esimies sai keskiarvoksi kaikilta alueensa vastaajilta 2,8 pistettä.

Aluepäällikkö, alue 2

Valtaosa vastaajista oli yhtä mieltä siitä, että esimies osaa antaa palautetta oikein ja antaa sitä tarpeeksi usein. Kaikki vastaajat olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että esimies on innostava.. Eri mieltä asiasta ei ollut kukaan vastaajista. Vain neljätoista prosenttia vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään väitteeseen esimiehen kannustavuudesta ja tukemisesta, loput vastaajista olivat taas sitä mieltä, että nämä ovat kyseisen esimiehen ominaisuuksia. Lähes kaikki vastaajat pitivät esimiestä helppona lähestyä, sekä ihmisenä joka kuuntelee palautetta ja jonka kanssa voi keskustella. Kukaan ei väittänyt esimiehen olevan edes osittain etäinen ja vastaajista 71 % olikin asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 86 % oli täysin sitä mieltä, että esimies on ammattitaitoinen ja oikea ihminen tehtäväänsä. Loput 14 % vastaajista olivat osittain samaa mieltä, vastakkaista mieltä ei ollut kukaan. 86 %:n mielestä esimies oli ehdottomasti työntekijöidensä puolella ja saman verran vastaajista näki, että esimiehen työtehtävien kokonaisuuden hallinta toimii hyvin. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 11.



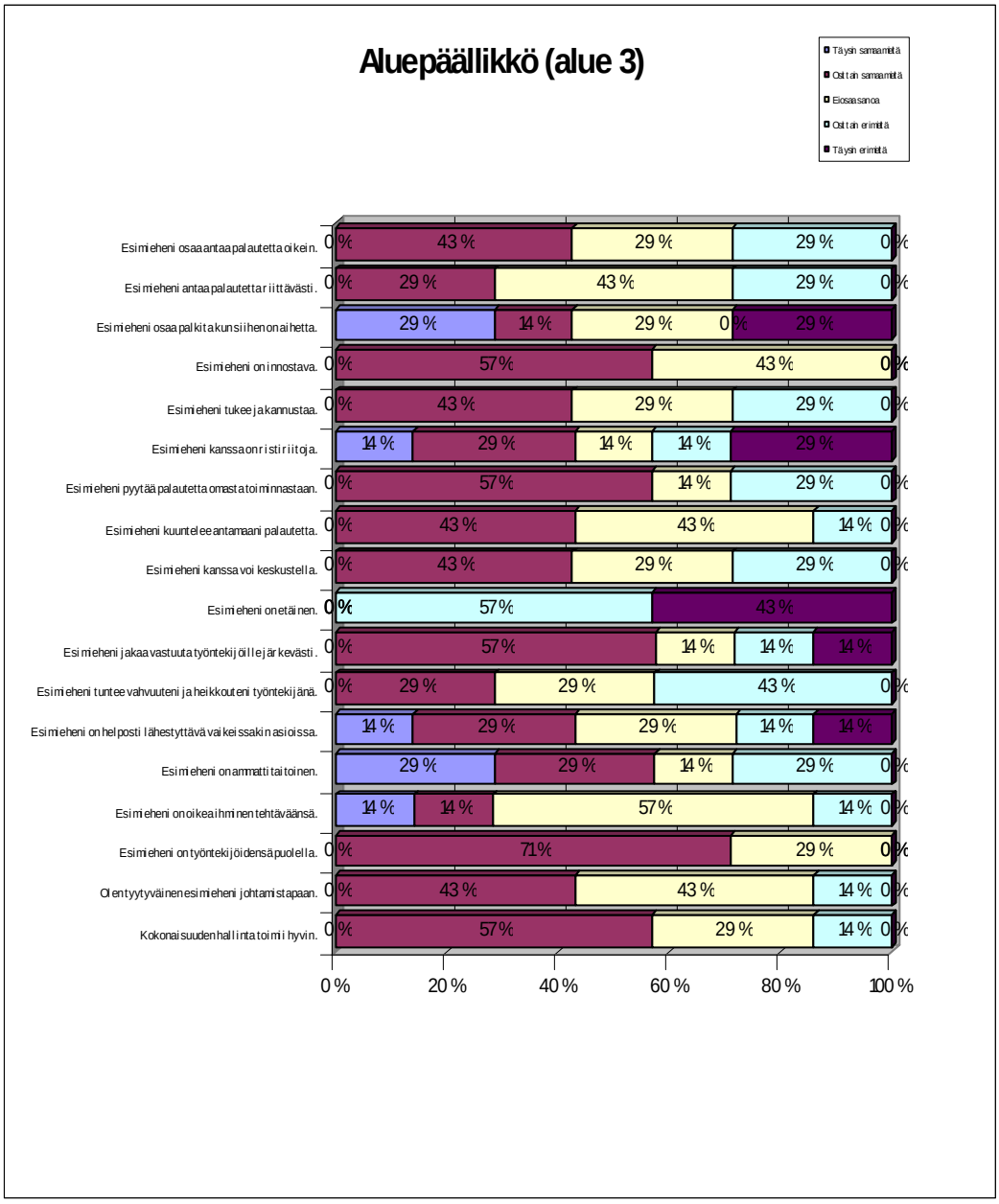
Kuvio 11. Vastausten jakautuma kysymyksissä alue 2:n aluepäälliköstä

Kokonaisarvosanoista muodostui keskiarvoksi 4,6. Se on selvästi korkein keskiarvo, mitä kukaan esimiehistä sai.

Aluepäällikkö, alue 3

Kuviosta 12 näkyy hyvin, että lähes kaikki vastaukset olivat vastauksia ”osittain samaa mieltä”, ”en osaa sanoa” tai ”osittain eri mieltä”. Ääripäiden vastauksia, ”täysin samaa mieltä” tai ”täysin eri mieltä”, ei ollut kovin paljon.

Esimiehen palautteenantokykyä käsittelevät väittämät ”esimieheni osaa antaa palautetta oikein” ja ”esimieheni antaa palautetta riittävästi” jakoivat vastaukset lähes tasan näiden kolmen edellä mainitun vastauksen kesken. Noin 60 % vastaajista piti osittain esimiestään innostavana, loput noin 40 % eivät osanneet sanoa mielipidettään. Väitteeseen ”esimieheni kanssa on ristiriitoja” tuli vastauksia kaikkiin kohtiin ja lähes puolella oli ollut jonkinasteisia ristiriitoja esimiehen kanssa. Huomattavan suuri osuus vastaajista vastasi monessa kysymyksessä väitteeseen ”en osaa sanoa”.



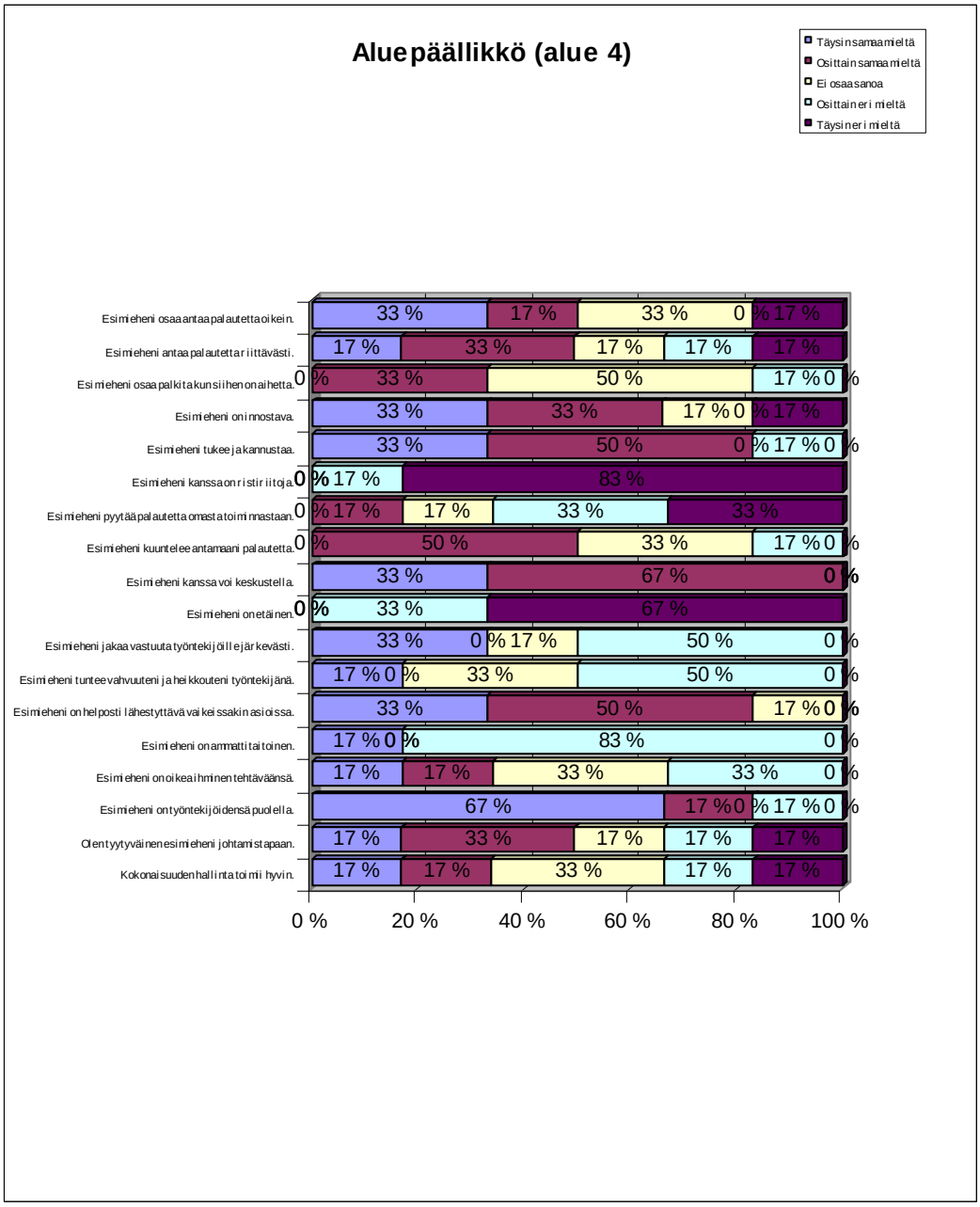
Kuvio 12. Vastausten jakautuma kysymyksissä alue 3:n aluepäälliköstä.

Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että esimies on etäinen. Vastuun jakaminen onnistui lähes 60 % mielestä osittain. Yli 40 % työntekijöistä ei uskonut esimiehen tuntevan työntekijöidensä heikkouksia ja vahvuuksia vaikkakin noin 60 % kaikista vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että esimies on ammattitaitoinen. Vastaavasti noin 30 % vastaajista oli osittain vastakkaista mieltä. Lähes 60 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään siihen, onko kyseinen esimies oikea henkilö tehtäväänsä ja ainoastaan 14 %:n mielestä henkilö oli täysin oikea. Esimiehen johtamistapa ei herättänyt suurta suosiota, ainoastaan 43 % oli edes osittain sitä mieltä ja loput eivät osanneet sanoa tai olivat toista mieltä. Kokonaiskuvan hallintaan oltiin kohtuullisen tyytyväisiä, 60 % oli osittain sitä mieltä, että se sujuu hyvin. Kokonaisarvosanaksi kyseinen esimies sai 3,2.

Aluepäällikkö, alue 4

Puolet vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että tältä esimieheltä saa palautetta tarpeeksi ja oikein. Esimies oli innostava 66 %:n mielestä sekä tuki ja kannusti alaisiaan 83 %:n mielestä. Kukaan vastaajista ei vastannut myöntävästi kysymykseen ristiriidoista esimiehen kanssa ja kaikki vastaajat olivat ainakin osittain sitä mieltä, että esimiehen kanssa voi keskustella. Kaikkien vastaajien mielestä esimies ei ollut etäinen ja yli 80 % työntekijöistä koki hänet helpoksi lähestyttäväksi vaikeidenkin asioiden kanssa.

Puolet vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, osaako esimies jakaa vastuuta tasapuolisesti sekä myös siitä, tunteeko tämä alaistensa heikkoudet ja vahvuudet. 83 % työntekijöistä oli osittain sitä mieltä, ettei esimies ole ammattitaitoinen. Loput 17 % pitivät häntä täysin ammattitaitoisena ja myös täysin oikeana henkilönä tehtäväänsä. Väite kokonaisuuden hallinnasta jakoi mielipiteet puolesta ja vastaan, kolmasosa vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään. Lähes kaikki olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että esimies kaikesta huolimatta on työntekijöidensä puolella, ainoastaan 17 % oli osittain eri mieltä asiasta. Johtamistavan arviointi jakoi myös mielipiteet, puolet oli sitä mieltä, että menee ihan hyvin ja täysin vastakkaisia mielipiteitä oli 17 % vastaajista.



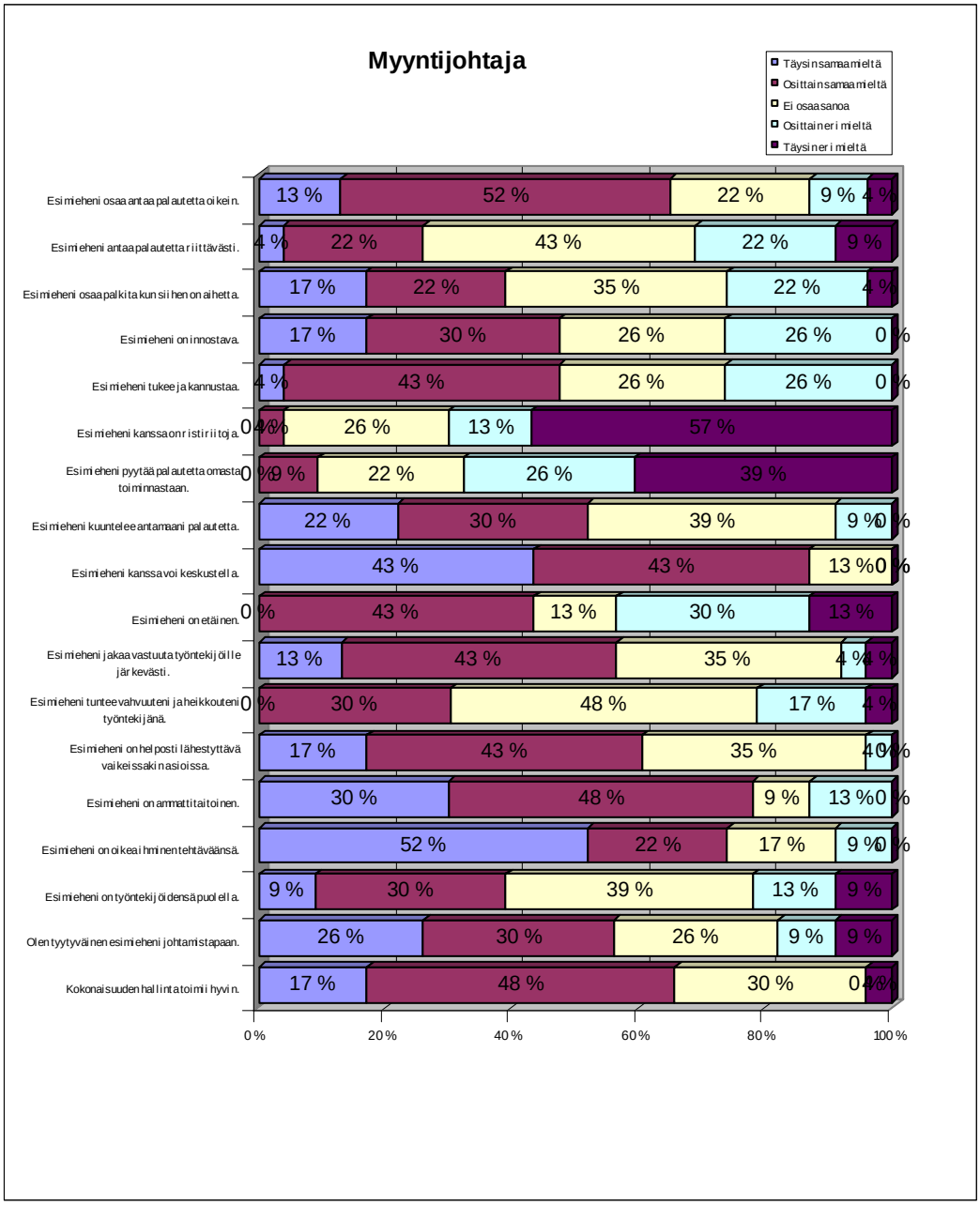
Kuvio 13. Vastausten jakautuma kysymyksissä alue 4:n aluepäälliköstä.

Yllä olevassa kuviossa numero 13 on esitetty kysymysten jakautumat. Kokonaisarvosanoista keskiarvoksi muodostui 3,0.

Myyntijohtaja

En osaa sanoa –vastausten määrä oli suurempi kuin aluepäälliköitä käsiteltäessä. Vastaajista yli puolet oli osittain sitä mieltä, että myyntijohtaja osaa antaa palautetta oikein. Hieman alle puolet vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä,

että myyntijohtaja on kannustava esimies, joka tukee ja kannustaa ja osaa palkita silloin kun siihen on aihetta. Osittain tai täysin eri mieltä väitteistä oli 26 % vastaajista. Jonkinasteisia ristiriitoja myyntijohtajan kanssa oli ollut ainoastaan neljällä prosentilla vastaajista ja ainoastaan yhdeksän prosenttia oli edes osittain sitä mieltä, että myyntijohtaja pyytää alaisiltaan palautetta omasta toiminnastaan.



Kuvio 14. Vastausten jakautuma kysymyksissä myyntijohtajasta.

Vastaajista 52 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, että myyntijohtaja kuuntelee annettua palautetta. Lähes puolet ei osannut sanoa, tunteeko myyntijohtaja heidän

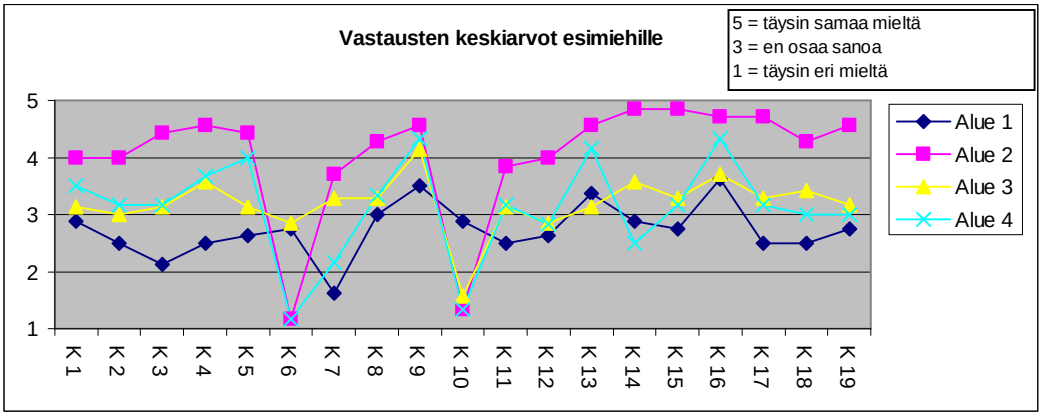
vahvuutensa ja heikkoutensa. Noin kolmasosa oli mielestään osittain tuttu myyntijohtajalle ja loput olivat asiasta täysin tai osittain eri mieltä. 13 %:n mielestä myyntijohtaja jakaa vastuuta alaisilleen oikein järkevästi, 43 % oli osittain samaa mieltä ja 35 % ei ottanut kantaa asiaan. Myyntijohtajan ammattitaitoisuudesta lähes kolmasosa oli täysin varma ja puolet osittain samaa mieltä. 13 % vastaajista vastasi olevansa osittain eri mieltä väitteestä.

Yli puolet vastaajista piti kyseistä myyntijohtajaa oikeana henkilönä tehtäväänsä ja noin viidesosa oli osittain samaa mieltä. Ainoastaan 9 % vastaajista oli osittain eri mieltä. Yli puolet vastaajista oli täysin tai osittain tyytyväisiä hänen johtamistapaansa, täysin eri mieltä olevia oli alle kymmenesosa vastaajista. Lähes puolet vastasi olevansa osittain sitä mieltä, että kokonaisuuden hallinta toimii hyvin, 17 % oli täysin sitä mieltä ja 4 % täysin vastakkaista mieltä. Kolmasosa vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Vastausten jakautuma on esitetty kuviossa 14. Kokonaisarvosanojen keskiarvo oli 3,4 pistettä asteikolla 1-5.

Avoimissa kommenteissa suurin osa vastauksista käsitteli sitä, ettei monikaan ole ollut tekemisissä myyntijohtajan kanssa, jolloin hänelle on vaikea antaa arvosanoja. Esimiehiä kehuttiin yleisesti ihmisläheisiksi, kannustaviksi ja osaaviksi.

Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Kuviosta 15 (s. 48) on selkeästi nähtävissä, kuka aluepäälliköistä on saanut hyvät arviot ja kuka ei. Vastaukset on jaettu alueittain. Kysymystä ei näy kyseisessä kuviossa, mutta siitä ilmenee eri aluepäälliköiden erot helposti. Alueen 2 aluepäällikkö on selvästi saanut parhaat arviot alaisiltaan verrattuna muihin aluepäälliköihin. Tuloksia tarkasteltaessa kuvaajasta näkyy selvästi se, miten kyseisen aluepäällikön arvosanat ovat erittäin hyvät. Hän on selkeästi ansainnut alaistensa luottamuksen ja arvostuksen ja lähes kaikki hänen alueellaan pitävät häntä hyvänä johtajana ja oikeana ihmisenä tehtäväänsä. Tämä kielii siitä, että hän on esimiehenä vahva ja ammattitaitoinen, koska on saanut alueensa työntekijät näin vahvasti taakseen.



Kuvio 15. Vastausten keskiarvot kysymyksissä aluepäälliköistä

Arvosanoissa perää pitää alue 1:n aluepäällikkö. Arvosanat ovat selkeästi alhaisemmat kuin muilla. Alue 1: aluepäälliköllä tuntuu olevan hankaluuksia alaistensa kanssa ja kovin moni ei ole antanut hänestä arvioita positiiviseen sävyyn. Vastauksissa on selkeästi negatiivinen kaiku, joka kertoo arvostuksen ja luottamuksen puutteesta alue 1:llä. Esimies voi myös olla voimakastahtoinen ja ajaa omaa mielipidettään huolimatta muiden mielipiteistä. Tämä usein aiheuttaa kitkaa osapuolten välille.

Alue 3: aluepäällikön arvosanoja tarkasteltaessa huomataan, miten suurin osa vastauksista on keskimmäistä en osaa sanoa –tasoa. Tämä voi johtua siitä, ettei kyseinen aluepäällikkö ole esimiehenä kovin voimakastahtoinen vaan mieluummin tekee työnsä miellyttääkseen mahdollisimman monia. Hänen alaisillaan ei ole vahvoja mielipiteitä puolesta tai vastaan, joten kovin suurta merkitystä tai vaikutusta hän ei alueellaan ole saanut aikaan. Tuloksista saa sellaisen kuvan, että hän hoitaa asiansa niin, ettei kenelläkään ole paljoa valittamista, muttei erikoisen tehokkaasti, jotta ihmiset pitäisivät häntä erityisen pätevänä tähän tehtävään.

Aluepäällikkö 4:n arvosana olivat yleisesti samaa tasoa kuin alue 3: aluepäällikön. Joissain kohdissa selvästi näkyi, että arviot ovat parempia. Heitot ovat suurempia kuin alue 3:lla, joten esimies on herättänyt voimakkaampia mielipiteitä. Yleissävy vastauksissa on positiivinen, joten esimies on todennäköisesti tehtäväänsä pätevä

henkilö, josta hänen alaisensa pitävät, mutta joka myöskään ei erikoisesti erotu muista ammattitaidollaan tai pätevyydellään.

Myyntijohtajan saamat arviot kertovat, että myös häntä pidetään ammattitaitoisena ja pätevänä henkilönä tehtäväänsä. Monella ei ole vahvoja mielipiteitä myyntijohtajasta yksinkertaisesti sen takia, koska hän ei ole niin tunnettu henkilönä myyntihenkilöstön keskuudessa. Hän on joko tahattomasti tai tarkoituksella pysyttäytynyt etäisenä myyntihenkilöstölle. Yleissävy vastauksissa kuitenkin on vahvasti positiivinen, joka kertoo siitä, että vaikkei monella ole hyvää kuvaa henkilöstä, on hän silti antanut itsestään ulospäin positiivista ja ammattitaitoista mielikuvaa ja on henkilöstön mielestä oikea henkilö hoitamaan myyntijohtajan toimea.

Esimiestoiminnan parantaminen ja esimiehenä kehittyminen ovat asioita, jotka eivät ole koskaan valmiita. Aina löytyy parannettavaa. Setelen tämän hetkisistä esimiehistä yksi on sellainen, jollaisia kaikkien pitäisi olla. Tämä alue 2:n aluepäällikkö voisi yrittää opastaa ja antaa vinkkejä muille esimiehille siitä, miten hän työskentelee ja kommunikoi alaistensa kanssa. Toisaalta kyseessä voi olla sellainen tiedostamaton asia, kuten persoonallisuus, joka helpottaa tämän yhden esimiehen vuorovaikutusta alaistensa kanssa. Kaikille esimiehille yhteisiä koulutuksia valmentavasta johtamisesta ja henkilöstön huomioimisesta voi suositella, niistä ei ainakaan ole haittaa. Toinen ehdotus olisi palaverit aluepäälliköiden kesken. Palavereissa käytäisiin tietoisesti läpi asioita, tapoja ja tilanteita, joita on tullut eteen niin alaisten kuin asiakkaidenkin kanssa ja varsinkin sitä, miten tilanteissa on menetelty ja millaiseen lopputulokseen se on johtanut. Yksi asia, missä kaikilla on parannettavaa ja mikä on ensisijaisen tärkeä väline esimiehenä kehittymisessä, on palaute omasta toiminnasta. Tätä palautetta täytyy pyytää ja saada alaisilta useammin ja mielellään vielä siten, että sen voi antaa nimettömänä. Tällöin moni uskaltaa mainita mieltä painaneista asioista, jotka eivät välttämättä tule esille kahdenkeskisissä kasvokkain käytävissä keskusteluissa.

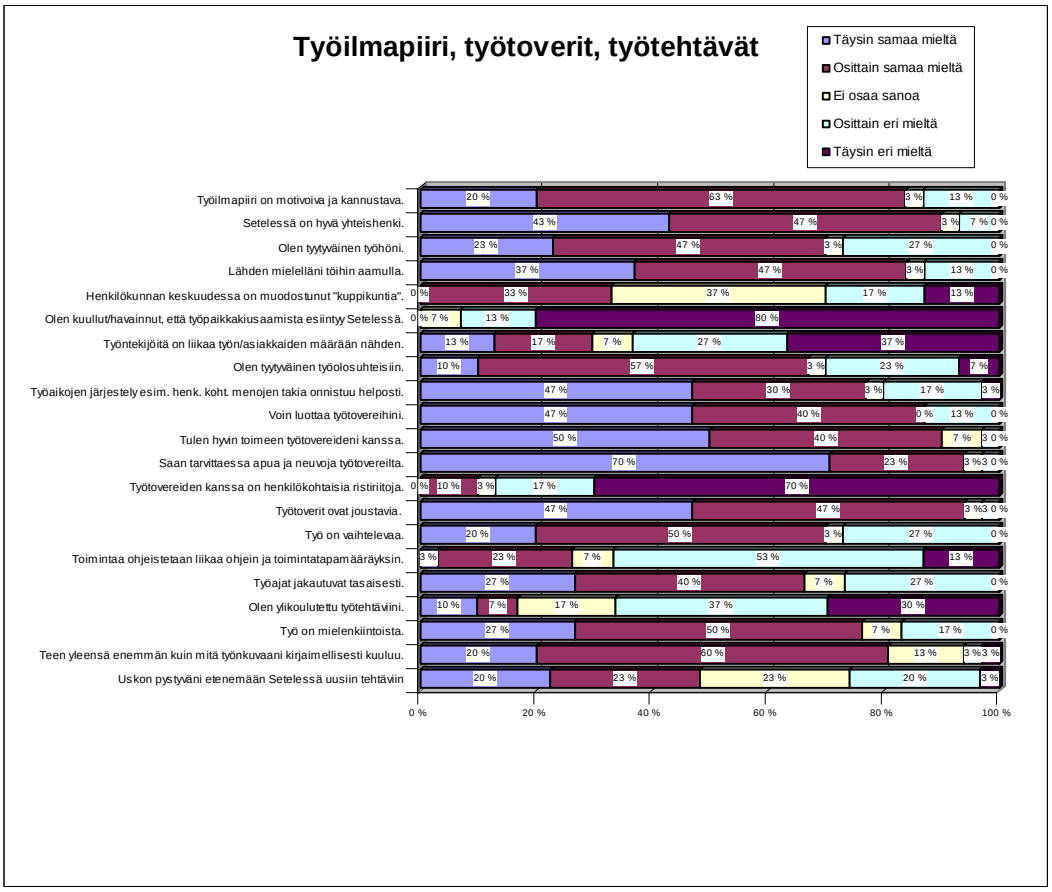
5.4.5 Työilmapiiri, työtoverit, työtehtävät

Tulosten yhteenveto

Työilmapiiristä kysyttäessä yli neljä viidesosaa vastaajista koki sen täysin tai osittain motivoivaksi ja kannustavaksi sekä lähes kaikki pitivät Setelen yhteishenkeä hyvänä. Näihin kysymyksiin ei ollut yhtään täysin päinvastaista mielipidettä, joitain osittain eri mieltä olevia löytyi. Työntekijöistä 23 % oli täysin tyytyväisiä työhönsä ja lähes puolet osittain tyytyväisiä. Hieman alle 30 % vastaajista oli väittämästä osittain eri mieltä. Valtaosa vastaajista lähti edes osittain mielellään aamuisin töihin, ”osittain samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” –vastauksia oli yhteensä yli 80 % vastauksista. Kolmasosa vastaajista oli osittain sitä mieltä, että henkilökunnan keskuudessa on muodostunut kuppikuntia työntekijöiden kesken.

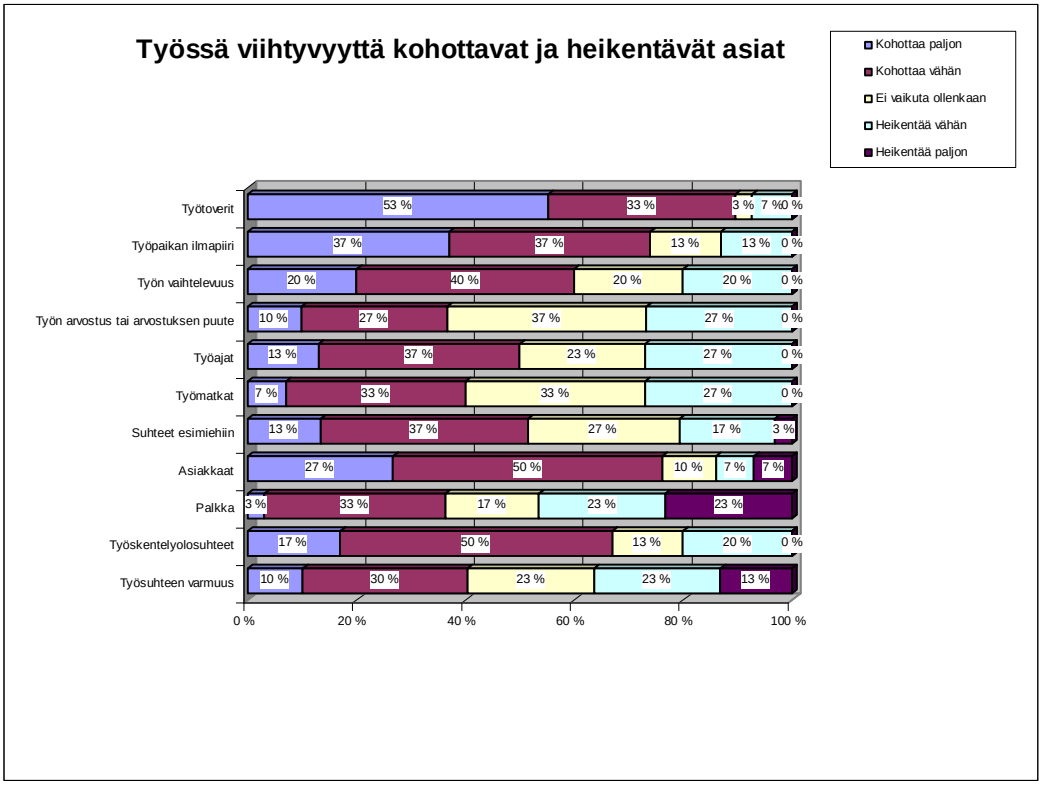
Työpaikkakiusaamisen esiintymisestä neljä viidestä vastaajasta oli täysin eri mieltä. Loput olivat vastanneet joko ”en osaa sanoa” tai ”osittain eri mieltä”. Lähes 70 % työntekijöistä olivat vähintään osittain tyytyväisiä työolosuhteisiinsa. Täysin tyytymättömiä oli vain 7 % vastaajista. Noin yhdeksän kymmenestä työntekijästä tuli hyvin toimeen työtovereidensa kanssa, voi luottaa heihin, sai tarvittaessa apua ja neuvoja heiltä sekä koki työtovereidensa olevan joustavia. Jonkinasteisia ristiriitoja työtovereidensa kanssa oli ollut vain 10 %:lla vastaajista. 70 % vastaajista piti työtä vaihtelevana ja koki töiden jakautuvan tasaisesti työntekijöiden kesken. Näihin väittämiin osittain eri mieltä olleita vastaajia oli 27 % työntekijöistä. Kaksi kolmasosaa työntekijöistä koki, ettei työtä ja toimintaa ohjeisteta liikaa määräyksin tai ohjein ja 3 % mielestä ohjeita on liikaa.

Väittämään ”olen ylikoulutettu tehtäviini” 10 % työntekijöistä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 7 % vastaajista oli osittain samaa mieltä. Suurin osa, 37 %, oli osittain eri mieltä asiasta. Lähes 80 % vastaajista piti työtä mielenkiintoisena ja 80 % sanoi tekevänsä työssään enemmän kuin mitä työnkuvaan kirjaimellisesti kuuluu. Luottavaisia siihen, että Setelessä on mahdollista edetä uusiin tehtäviin, oli 43 % vastaajista. Työntekijöistä 3 % oli täysin varma olevansa asemassa, josta ei enää ylöspäin pääse tässä yrityksessä. Tulokset löytyvät kuviosta 16.



Kuvio 16. Vastausten jakautuma kysymyksissä työilmapiiristä, työtovereista ja työtehtävistä.

Tutkimuksessa tiedusteltiin, miten eri tekijät vaikuttavat työssä viihtymiseen. Työtoverit olivat selvästi suurin tekijä työssä viihtymisen kohoamiseen. Muita eniten viihtyvyyttä kohottavia tekijöitä olivat työilmapiiri, asiakkaat ja työskentelyolosuhteet. Eniten viihtymistä heikensivät palkka ja työsuhteen varmuus. Nämä asiat näkyvät selvästi kuviossa 17.



Kuvio 17. Vastausten jakautuma kysymyksissä viihtyvyyteen vaikuttavista asioista

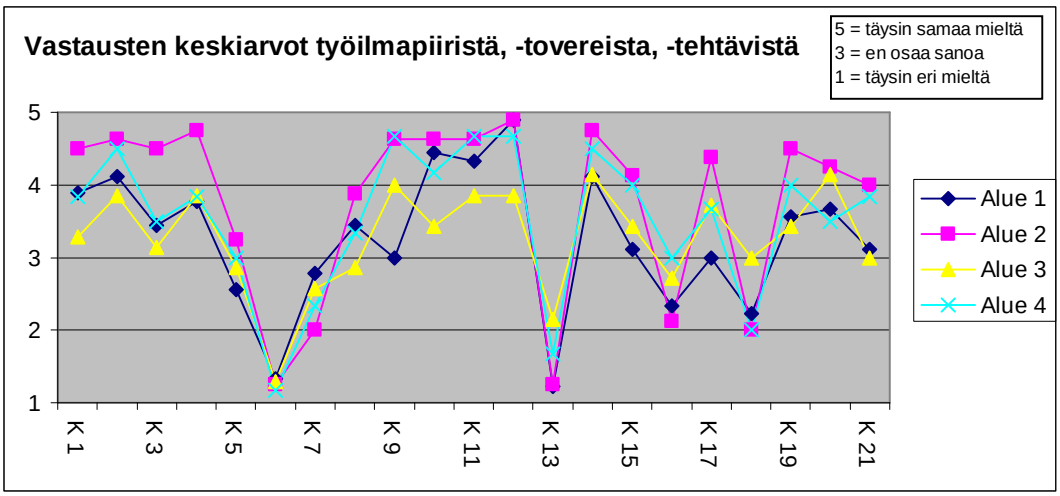
Avoimia kommentteja saivat pääasiassa palkka-asiat ja asiakkaiden määrät. Avoimissa kommenteissa todettiin asiakasmäärien vähyyden heikentävän työssä viihtymistä, koska myymälöissä on liikamiehitystä. Sama asia vaikuttaa myös palkan määrään provisio-osuutena. Myös koeajan palkka sai kritiikkiä. Matkapuhelinalaa pidettiin vaihtelevana dynaamisena alana, joka vaikuttaa osaltaan varmuuden tunteeseen työn säilyvyydestä. Yhteishengestä työntekijöiden keskuudessa tuli myös maininta, että se on hyvä. Mutta sama henkilö mainitsi, ettei johto tunnu luottavan työntekijöihinsä myyjinä kuin asiakaspalvelijoinakaan.

<u>Johtopäätökset ja kehitysehdotukset</u>

Yrityksessä vallitseva työilmapiiri vaikuttaa vastausten valossa suorastaan erinomaiselta. Työntekijöiden välillä tuntuu olevan luottamusta ja he tulevat keskenään toimeen hyvin. Vastausten mukaan työpaikkakiusaamista ei esiinny ja muutenkin vastausten painopiste oli erittäin positiivinen. Vahvasti negatiivisia mielipiteitä ei ilmennyt, muutamia eriävän mielipiteen esittäjiä oli, mutta yleisesti yhteishenki ja työilmapiiri vaikuttavat erittäin hyviltä. Harvassa yrityksessä nämä

asiat ovat näin hyvällä tasolla. Kanssatyöntekijät olivat myös suurin työssä viihtyvyyttä lisäävä tekijä. Se vahvistaa entisestään kuvaa hyvästä ilmapiiristä yrityksen sisällä. Heikentäviä tekijöitä olivat palkka ja työsuhteen varmuus, mutta ne ovat asioita, joihin ei voida puuttua pelkästään työtyytyväisyyttä silmällä pitäen.

Tulevaisuudessa yrityksen hyvä työilmapiiri tulee olemaan ehdottomasti yrityksen vahvuuksia hankittaessa uusia työntekijöitä ja pidettäessä kiinni vanhoista. Haasteeksi muodostuu työilmapiirin tason säilyttäminen muutoksissa, kuten esimerkiksi henkilökunnan vaihtuessa tai muissa vastaavissa tilanteissa. Yhteishenkeä kannattaa pyrkiä pitämään yllä esimerkiksi järjestämällä työntekijöille virkistysiltoja tai muita tapaamisia, joissa he voivat tavata saman yrityksen jäseniä eri puolelta Suomea. Näin ollen kaikki tulevat tutuiksi keskenään ja on helpompi tulla toimeen ja pyytää apua tarvittaessa.



Kuvio 18. Vastausten keskiarvot kysymyksissä työilmapiiristä, työtovereista ja työtehtävistä

Verrattaessa eri alueella työskentelevien vastauksia toisiinsa, huomataan kuviosta 18, että ylimpänä lähes joka kysymyksessä on alue 2:n vastauskeskiarvot. Alue 1:n työntekijöiden vastaukset taas ovat melkein kaikissa kysymyksissä alhaisimpina kaikista. Alue 2: aluepäällikkö sai parhaat arvosanat alaisiltaan ja alue 1:n aluepäällikkö huonoimmat. Suoranaista johtopäätöstä, että hyvä johtaja parantaa työtyytyväisyyttä ja huono huonontaa ei voida tästä tehdä, mutta kuvaaja osoittaa selkeästi, että jotain yhteyttä asioilla on. Kun esimieheen ollaan tyytyväisiä, ollaan myös tyytyväisempiä työolosuhteisiin yleensä.

Kehityskohteena on näissä tapauksissa edelleen esimiestoiminta, josta mainittiin jo edellisessä luvussa.

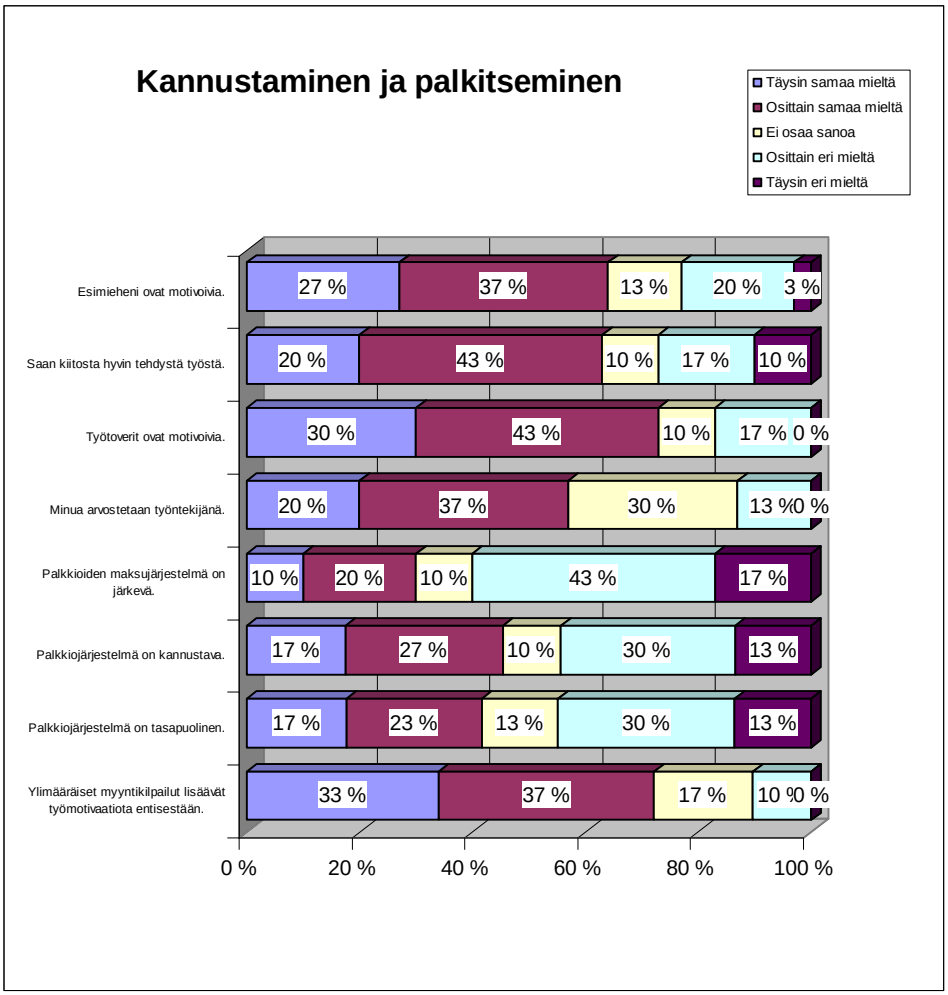
5.4.6 Kannustaminen ja palkitseminen

Tulosten yhteenveto

Vastaajista yli 60 % oli täysin tai osittain sitä mieltä, että esimiehet ovat kannustavia. Vain viidesosa vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että saa kiitosta hyvin tehdystä työstä. Samaan kysymykseen 43 % vastaajista sanoi olevansa osittain samaa mieltä, ja täysin eri mieltä oli 10 % vastaajista. 73 % vastaajista piti työtovereita motivoivina ollen täysin tai osittain samaa mieltä väittämästä. Myös yli puolet vastaajista koki täysin tai osittain saavansa arvostusta työntekijänä. Kukaan ei vastannut olevansa täysin vailla arvostusta.

Suurin osa vastaajista (60 %) oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, onko palkkioiden maksujärjestelmä järkevä. Kysymykset palkkiojärjestelmän kannustavuudesta ja tasapuolisuudesta jakoivat mielipiteet melkein tasan. 34 % vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että järjestelmä on kannustava, kolmasosa oli asiasta osittain tai täysin eri mieltä. Hieman alle kolmannes piti järjestelmää täysin tai osittain tasapuolisena ja kolmasosa vastaajista oli väittämästä osittain tai täysin eri mieltä. Loput vastaajat eivät osanneet valita puoltaan. Ylimääräisten myyntikilpailuiden positiivisesta vaikutuksesta työmotivaatioon 33 % oli täysin samaa mieltä ja 37 % osittain samaa mieltä. Ainoastaan 10 % esitti olevansa osittain eri mieltä asiasta. Täysin kielteisiä vastauksia ei tullut lainkaan. Vastaukset ovat myös kuviossa 18.

Vastaajilta kysyttiin myös arvosanaa asteikolla yhdestä viiteen Setelen tekemästä työstä työntekijöiden motivoinnissa ja kannustamisessa. Vastausten keskiarvoksi saatiin 3,1.



Kuvio 18. Vastausten jakautuma kysymyksissä kannustamisesta ja palkitsemisesta

Avoimissa kommenteissa mainittiin, että työntekijän oma aktiivisuus ei vaikuta tarpeeksi palkkapussiin vaan yleinen tilanne alalla ja sesongit vaikuttavat liikaa. Peräänkuulutettiin myös myyntikilpailuja, joissa myyntitaito ratkaisee. Yhden vastaajan mielestä asiakkaita on niin vähän, ettei tyydyttäviin tuloksiin ole mahdollista päästä. Palkkiojärjestelmää pidettiin kannustavana vain siinä tapauksessa, kun kauppa käy hyvin, järjestelmä ei ole kannustava jos kaupankäynti on vähäistä. Samoilla linjoilla oli myös toinen vastaaja, joka kritisoi järjestelmän tuntiverrannollisuutta. Jos alkukuukausi menee huonosti ja pääsy provisioille jää saavuttamatta, ei loppukuukaudessa ole enää intoa tehdä myyntiä.

Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

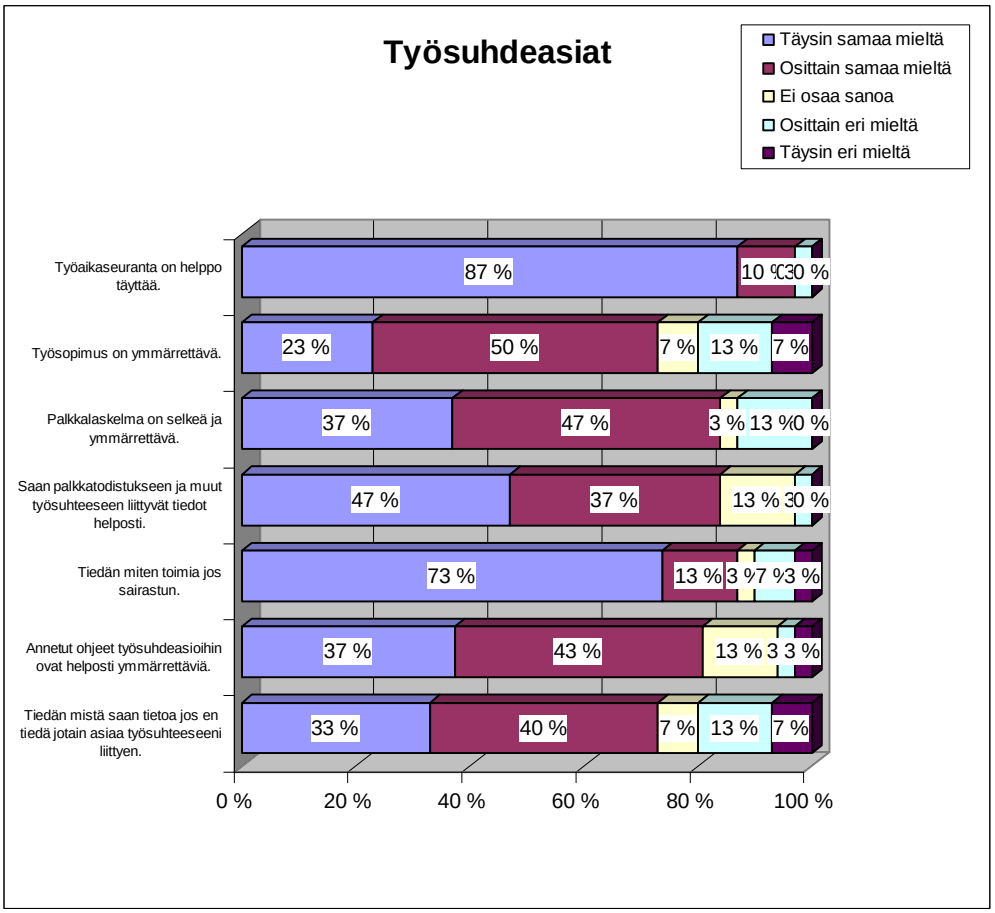
Yleisesti ottaen kannustaminen ja motivointi on hyvällä mallilla Setelessä. Vastauksista voi päätellä, että se on hieman keskitasoa paremmalla, mutta ei kuitenkaan niin hyvällä tasolla, että työntekijät lähtisivät siitä kiittelemään. Esimiehet ovat motivoivia ja osaavat kiittää kiittämistä vaativissa tilanteissa. Täysin eri mieltä oleviakin löytyy, mikä voi tarkoittaa sitä, etteivät kaikki esimiehet harrasta tällaista toimintaa ja ettei kiittäminen ja kannustaminen tule luonnostaan esimiehiltä. Ehkä sitä tarvitsee yrittää erikseen ja silloin se tuntuu kiitoksen vastaanottajasta teennäiseltä. Palkkioiden maksujärjestelmä tuntui jakavan mielipiteet lähes puoliksi puolesta ja vastaan. Tämä voi johtua siitä, etteivät toiset osaa vaatia tai haluta enempää palkkaa ja ovat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Toiset taas haluaisivat enemmän palkkioita ja siksi ovat eri mieltä järjestelmän toimivuudesta. Suurin osa ei pitänyt järjestelmää järkevänä.

Kannustaminen ja motivointi ovat selkeitä kehityskohteita yrityksessä. Esimiesten täytyy hoitaa tehtävänsä ja johtaa omaa aluettaan, mutta tuntuu, ettei heille ole tarpeeksi teroitettu kiittämisen ja kannustamisen voimaa. Hyvin hoidetusta työstä annettu kiitos, mielellään vielä julkisesti, kannustaa työntekijää suurempiin suorituksiin kuin uhkailu ja käskeminen koskaan. Se myös osaltaan luo positiivista ilmapiiriä ja saa työntekijät yrittämään enemmän julkisen kiitoksen toivossa. Kun palkan korottaminen ei ole mahdollisten ehdotusten listalla, kiittäminen ja kannustaminen ovat asioita, joilla positiivista kehitystä saadaan aikaan. Esimiehille on teroitettava hyvän johtamisen eri puolia. Kiittäminen ja kannustaminen ovat niistä tärkeimpiä.

Palkkiojärjestelmää on ehkä syytä muokata hieman kannustavammaksi. Jos puolet vastaajista ei pidä sitä kannustavana, ei se tee tehtäväänsä työntekijöiden motivoijana. Järjestelmän järkevyyttä voidaan parantaa ehkä selittämällä työntekijöille tarkemmin, mistä eri asiat riippuvat, ja toisaalta yksinkertaistamalla järjestelmää, jos se yleensäkään on mahdollista. Esimiestoiminnan pitäisi olla ensimmäisellä sijalla henkilöstön kannustamisessa ja motivoinnissa ja palkkiojärjestelmän tulla vasta toisena.

5.4.7 Työsuhdeasiat

Lähes kaikki vastaajat pitivät työaikaseurantaa helppona käyttää. Työsopimuksen ymmärrettävyydestä samaa mieltä oli noin neljäsosa vastaajista ja osittain samaa mieltä puolet. 7 % vastaajista oli aivan täysin eri mieltä asiasta. Suurin osa työntekijöistä oli osittain tai täysin sitä mieltä, että palkkalaskelma on selkeä ja ymmärrettävä, 13 % oli osittain eri mieltä väitteestä. Myös palkkatodistuksen ja muiden työsuhteeseen liittyvien tietojen saamisen helppoudesta yli neljä viidesosaa vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä. Valtaosa vastaajista (73 %) tiesi tarkalleen miten toimia sairauden yllättäessä, kun täysin tietämättömiä oli 3 % vastaajista. Jälleen suurin osa piti annettuja ohjeita helposti ymmärrettävinä ja tiesi mistä saa tietoa työsuhteeseen liittyvissä kysymyksissä. Osittain tai täysin vastakkaista mieltä olevia löytyi myös vastaajien joukosta. Tulokset kuviossa 18.



Kuvio 18. Vastausten jakautuma kysymyksissä työsuhdeasioista.

Avoimissa kommenteissa mainittiin siitä, ettei aina ole tarkkaan tiedossa mihin kysymyksiin saa vastauksen Seteleltä ja mihin Celectukselta. Sama asia tuli toisen vastaajan kommentissa palkka-asioista. Joihinkin palkkaan liittyviin kysymyksiin ei löydy vastausta Celectukselta ja toisiin Seteleltä, vaikea hahmottaa kumman palveluksessa on.

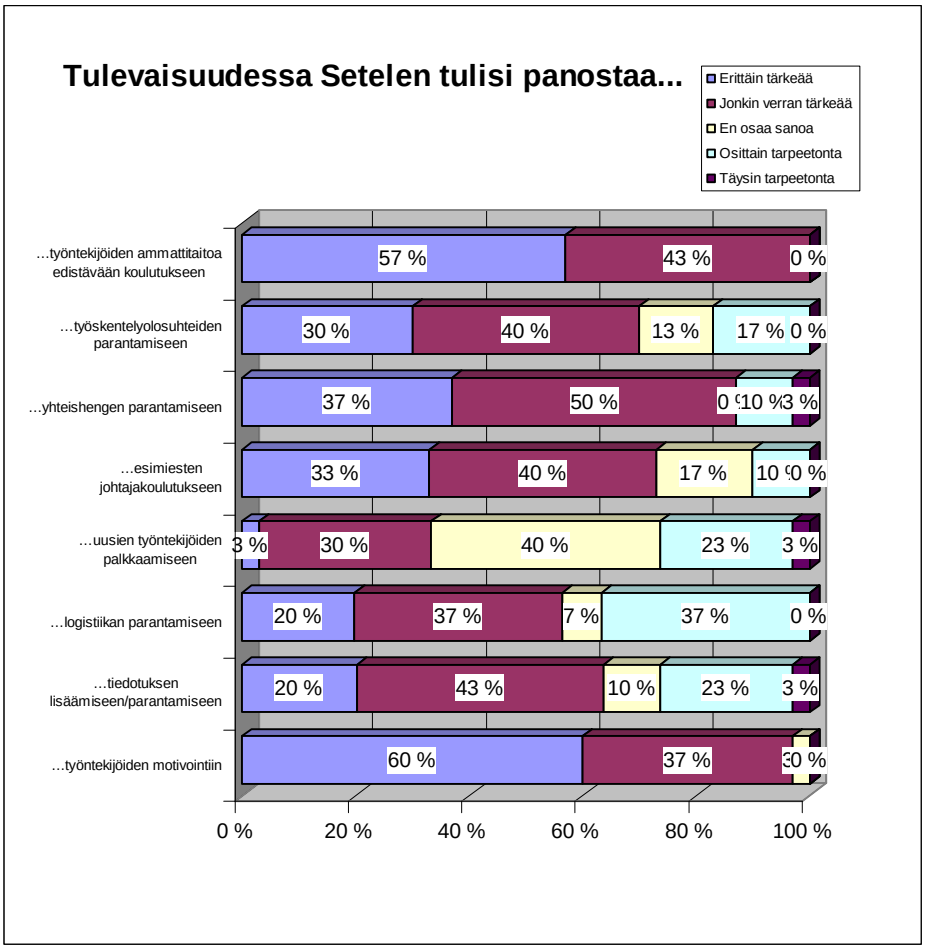
Vastausten mukaan työaikaseurannat, työsopimukset ja palkkatositteet ovat pääasiallissa hyvin yksinkertaisia. Työsuhdeasiat tuntuvat olevan muuten hyvällä mallilla, ainoastaan kahden eri firman muodostaman yhteistyöyrityksen alla työskenteleminen ei ole käytännön toimenpiteiden osalta aivan selvää kaikille. Kun Setele ja Celectus perustivat Setele Henkilöstösijoitus Oy:n, henkilöstöasiat ja palkanmaksu jäi Celectukselle ja myymälät jäivät Setelen omistukseen. Työntekijöille ei ilmeisesti tehty tarpeeksi selväksi, mitkä yritystoiminnan osa-alueet kuuluivat Celectuksen hoitoon ja mitkä Setelen. Hälyttävää on myös se, ettei joku tiedä sellaista perusasiaa, kuin miten toimia sairastumisen sattuessa.

Henkilöstölle kannattaisi suunnitella tietopaketti, josta löytyisi yhteystietoineen paikat tai henkilöt, joihin voi ottaa yhteyttä erilaisten asioiden askarruttaessa mieltä. Samassa toimintaohjeessa pitäisi olla myös työterveyden yhteystiedot ja yleiset toimintaohjeet oman tai lapsen sairastumisen sattuessa. Työsopimuksen ymmärrettävyyttä saadaan helposti parannettua käytäessä se läpi aina kun uusi henkilö sen allekirjoittaa. Palkkalaskelman voisi myös käydä läpi esimerkiksi jonkin koulutuksen yhteydessä, niin ei pitäisi jäädä kenellekään enää asia epäselväksi.

5.4.8 Tulevaisuuden kehitysehdotukset

Kuviosta 19 selviää, että tärkeimmiksi kehityskohteiksi tulevaisuudessa koettiin työntekijöiden ammattitaitoa edistävä koulutus ja työntekijöiden motivointi. Seuraavina tärkeysjärjestyksessä tulivat yhteishengen parantaminen sekä työskentelyolosuhteiden parantaminen ja esimiesten johtajakoulutus. Vastaajien

mielestä vähiten lisäpanostusta kaipasivat logistiikan parantaminen ja uusien työntekijöiden palkkaaminen sekä tiedotuksen lisääminen tai parantaminen.



Kuvio 19. Vastausten jakautuma kysymyksissä tulevaisuuden kehityskohteista.

Vastauslomakkeen lopussa oleviin vapaamuotoisiin kommentteihin oli laitettu positiivisia ja negatiivisia asioita. Ilmapiirin kehuttiin parantuneen viimeisen viikon aikana ja eräs kommentti oli ”Hyvinhän meillä menee”. Yksi vastaajista kaipaili hieman enemmän ohjaamista työntekoonsa ja samalla mainitsi juuri tulleen organisaatiomuutoksen parantaneen tilannetta. Yksi vastaajista mainitsi liikkeen tavaravaraston olevan liian pieni, jolloin ei ole mahdollista tehdä kauppaa. Hänen mielestään koeajan palkan tulisi olla yhtä suuri kuin muilla työntekijöillä. Lisäksi hän mainitsi työvuorojen tulevan liian myöhään jakoon ja toivoi provisioprosentin olevan suurempi.

Tulevaisuuden kehityskohteita ovat työntekijöiltä kysyttäessä tietenkin työntekijöiden ammattitaito ja työntekijöiden motivointi sekä yhteishengen parantaminen. Kaksi ensimmäistä ovat ymmärrettäviä myös yrityksen kannalta, sillä työntekijät tuovat rahat yritykseen. Yhteishenki taas yrityksessä tuntuu olevan jo tällä hetkellä niin hyvällä mallilla, että sen ylläpitäminen on tärkeämpää kuin parantaminen entisestään. Näihin kohtiin on kehitysehdotuksia aiemmin käsiteltäessä näiden aihealueiden kysymyksiä. Tulevaisuuden kehityskohteet jäävät hyvin pitkälti yrityksen johdon ratkaistavaksi parhaaksi katsomallaan tavalla. Pitkäkantoisimpia ja parhaiten vaikuttavia asioita ovat esimiestoiminta ja sisäinen markkinointi. Näitä kehittämällä saadaan niin työntekijöiden motivointia kuin ammattitaidon kohentamista jalkautettua myymälöihin esimiesten kautta sekä yleistä ilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä ylläpidettyä tai parannettua sisäisen markkinoinnin keinoja käyttäen. Tuloksena on hyvinvoiva ja tuottoisa työyhteisö.

6 YHTEENVETO

Yrityksen toiminnan tavoite on tuottaa voittoa. Tänä päivänä suurin vaikuttaja yrityksen menestykseen on sen henkilöstö. Henkilöstö voi omalla toiminnallaan parantaa tai heikentää yrityksen tuottavuutta. Kun henkilöstö on tyytyväistä, se antaa enemmän itsestään yrityksen eteen ja luo omalta osaltaan positiivista yrityskuvaa yrityksen tärkeimmälle sidosryhmälle, sen asiakkaille. Tästä syystä henkilöstön tyytyväisyys on noussut tärkeään asemaan yrityksissä ympäri maailman.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää lukijalle työtyytyväisyyden perusteita sekä keinoja joita yrityksellä on vaikuttaa siihen esimiestoiminnan ja sisäisen markkinoinnin kautta. Teoriaosuudessa käsiteltiin yleisesti työtyytyväisyyttä, sen tekijöitä sekä tapoja, joilla yritykset voivat selvittää oman henkilöstönsä tyytyväisyyttä työoloihinsa. Kolmannessa luvussa tarkasteltiin sisäisen markkinoinnin osa-alueita, sitä miten yritys voi tiedottamalla, kouluttamalla ja kannustamalla auttaa henkilöstöä saamaan enemmän irti työstään ja viihtymään työssään paremmin.

Esimiestoiminnan kohdassa paneuduttiin johtajuuden ja esimiehen käsitteisiin ja niiden merkityksiin. Työssä käsiteltiin myös henkilöstövoimavarojen johtamista osana yrityksen strategiaa ja tarkasteltiin johtajuuden ja esimiesten uutta ihannetta, valmentavaa johtajaa. Esimies ei enää vanhan tavan mukaan ole alaistensa käskyttäjä, vaan toimii heidän valmentajanaan. Hän kannustaa ja haastaa alaisensa oppimaan ja toimimaan itsenäisesti. Painotus on vuorovaikutuksella ja yhteisesti tehtävällä ongelmanratkaisulla. Prosessissa molemmat osapuolet oppivat ja aikaansaadut tulokset paranevat. Tutkitusti alaiset ovat tyytyväisempiä tällaiseen esimieheen ja heidän henkilökohtaiset resurssinsa saadaan paremmin hyödynnettyä. Samassa yhteydessä tarkasteltiin esimiehen keinoja työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Tiivistettynä yhteen lauseeseen, esimiehen täytyy pitää pää kylmänä ja sydän lämpimänä. Ihmisistä välittäminen ja kuitenkin päättäväinen ja tasapuolinen toiminta herättävät eniten tyytyväisyyttä ja arvostusta alaisissa.

Empiirisessä osassa käsiteltiin palveluyritys Setele Oy:tä ja sille tehtyä kvantitatiivista työntekijöiden työtyytyväisyystutkimusta. Kyselyllä selvitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä työilmapiiriin, esimiestoimintaan ja päivittäisten operaatioiden toimivuuteen yrityksessä. Vastaukset analysoitiin ja niiden perusteella esitettiin kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voisi tulevaisuudessa parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä.

Tuloksista selvisi, että työilmapiiri ja työntekijöiden väliset suhteen olivat yrityksessä esimerkillisellä tasolla. Jokapäiväiset toiminnot toimivat henkilöstöä tyydyttävästi, vaikkakin esimerkiksi yrityksen tarjoamassa koulutuksessa oli parantamisen varaa. Esimiehistä yksi erottui tulosten perusteella muista. Hän oli saanut alaisiltaan selkeästi parhaat arvosanat esimiehiin liittyvissä kysymyksissä. Verrattaessa työtyytyväisyyteen liittyvien kysymysten vastauksia toisiinsa, kävi ilmi, että tyytyväisintä henkilöstö on tämän arvostetuimman esimiehen alaisuudessa ja huonoimmat arvosanat saaneen esimiehen alaiset olivat myös tyytymättömimpiä työolosuhteisiin.

Sisäisen markkinoinnin keinot ovat oiva apu kohdeyrityksen työtyytyväisyyden lisäämiseksi, mutta pääasiassa esimiestoiminnalla on suurempi merkitys kyseisessä palvelualan yrityksessä. Näitä osa-alueita edelleen kehittämällä yritys voi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta heidän tuottavuuteensa työssään. Tyytyväiset työntekijät viihtyvät töissä paremmin ja hoitavat työnsä kunnolla, jolloin myös yrityksellä menee paremmin. Tyytyväinen henkilöstö on yritykselle elintärkeä.

Tulevaisuudessa yrityksen kannattaisi tutkia työtyytyväisyyttä säännöllisesti havaitakseen muutokset parempaan tai huonompaan suuntaan. Näin ollen yritys pystyy nopeammin selvittämään muutokseen vaikuttavia asioita ja tekemään tarvittavia toimenpiteitä varmistaakseen oikeansuuntaisen kehityksen. Esimiesten tulisi myös pyytää palautetta alaisiltaan omasta toiminnastaan voidakseen kehittyä entistä paremmiksi johtajiksi. Täydellistä johtajaa ei ole olemassakaan, täydellisyyttä voi vain tavoitella.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 2006. Työministeriö, Helsinki.

Argyle, M. 1989. The Social Psychology of Work. Penguin Books, London.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita, Helsinki.

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Weilin+Göös, Espoo

Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Kauppakamarisarja. Edita, Helsinki.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. HM&V Research Oy.

Havunen, R. 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum, Helsinki

Heiske, P. 1997.Hyvinvointia työyhteisöön. Yrityskirjat Oy, Helsinki.

Henkilöstötyytyväisyyden jatkuvan parantamisen työkalu. 1997. Jaosjulkaisu 5/1997. Suomen Laatuyhdistys Ry.

Ikävalko, E.1994. Käytännön tiedottaminen – Yhteisöviestinnän käsikirja. Tietopaketti, Helsinki.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön. Kirjapaja Oy, Helsinki.

Juuti, P. 1987. Työpaikan ilmapiiri. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Työturvallisuuskeskus, 42-44.

Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia Sarja 2. Kokemäki.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY, Helsinki, 13-19.

Kansanen,O. 2004. Esimies valmentajana – Yhteistyöllä tuloksiin. WSOY, Helsinki

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. painos. WSOY, Helsinki

Klemi, M. 1983. Sisäinen markkinointi – Palveluyrityksen palapeli. Samerka Oy.

Kouzes, J. & Posner, B. 2001. Rohkaiseva johtaja – Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Lehtinen, J. 1982. Asiakasohjautuva palveluyritys. Weilin+Göös, Espoo

Lundberg, T. 2005. Viisas pomo – Näin johdat tuloksiin. Positiivarit Ky, Lahti

Lämsä, A-M. & Uusitalo O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Edita, Helsinki.

Maccoby, M. 1990. Miksi tehdä työtä? Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Talentum, Helsinki.

Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Mermerus Oy.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Kirjapaja Oy, Helsinki.

Peltonen, M & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta sarja No 4. Otava, Keuruu.

Pöyhönen, T. 1975. Työtyytyväisyys – teoreettinen tarkastelu. Työterveyslaitoksen tutkimuksia 114, Helsinki.

Ruohotie, P. 1987. Työtyytyväisyys, motivaatio ja suoritus. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Työturvallisuuskeskus, 32-35.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas – 2. tarkistettu painos. Tietosanoma Oy, Helsinki

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. KY-Palvelu Oy.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – haasta itsesi. WSOY, Helsinki.

Äyväri A., Suvanto P. & Vitikainen M. 1995. Markkinoi palveluja. 2. uudistettu painos. Weilin+Göös, Espoo.

Painamattomat lähteet

Palvelualojen ammattiliitto, PAM. Palvelualojen taskutilasto 2005 [verkkojulkaisu]. Palvelualojen ammattiliitto, 2006 [viitattu 4.11.2006]. Saatavissa: http://www.pam.fi/mp/db/file_library/x/IMG/13650/file/Taskutilasto1.pdf

Tilastokeskus. Työlliset toimialoittain 3. neljännes 2006 ja 2005, tuhatta henkeä [verkkojulkaisu]. Tilastokeskus, 2006 [viitattu 2.11.2006]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/tyti/2006/09/tyti_2006_09_2006-10-24_tau_008.html

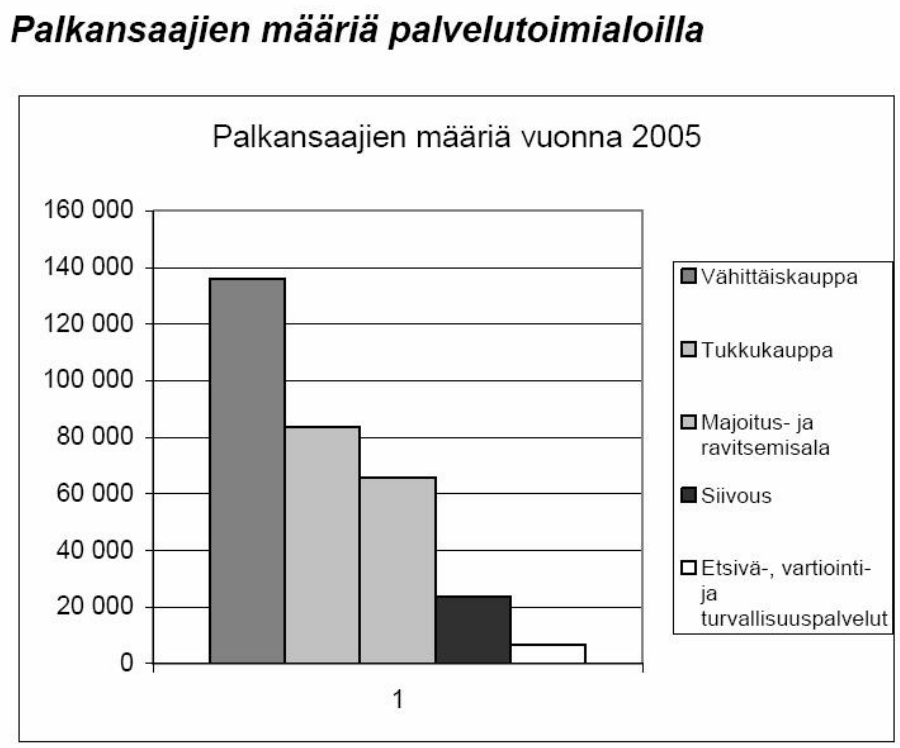
LIITTEET

LIITE 1
Työlliset toimialoittain, 3. neljännes 2006 ja 2005, tuhatta henkeä

Toimiala - *Industry*	Vuosi/neljännes - *Year/quarter*		
	2006/3	2005/3	Muutos - *Change,* % 2006/3 - 2005/3
Kaikki toimialat - *All industries*	2 494	2 444	2,1
Maa- ja metsätalous - *Agriculture and forestry*	123	120	3
Teollisuus - *Manufacturing*	481	463	3,7
Rakennustoiminta - *Construction*	171	170	0,5
Kauppa, majoitus- ja ravitsemistoiminta - *Trade, hotels and restaurants*	390	389	0,3
Liikenne - *Transport and communication*	184	176	4,0
Rahoitus- ja liike-elämää palveleva toiminta - *Financing, real estate, business services*	345	336	2,7
Julkiset ja muut palvelut - *Public and other services*	797	783	1,7
Tuntematon - *Unknown*	4	5	..

Lähde: Tilastokeskus

LIITE 2
Palvelutoimialojen palkansaajien määrä vuonna 2005



Lähde: Palvelualojen ammattiliitto

LIITE 3
Setele Oy:n työntekijöille lähetetty kyselylomake ja saatekirje

TUTKIMUS SETELEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖTYYTYVÄISYYDESTÄ

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden mielipiteitä ja tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan eri osa-alueilla. Kyselyn avulla saadaan arvokasta tietoa siitä, minkä osa-alueen kehittämiseen Setelen tulisi osoittaa huomiota ja minkälainen ilmapiiri vallitsee henkilökunnan keskuudessa. Kyselyn avulla sinulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työtyytyväisyyteesi sekä saada ääntäsi kuuluville. Tulosten pohjalta ryhdytään tarvittaviin muutostoimenpiteisiin ja kysely uusitaan loppuvuonna, jotta voidaan seurata ovatko tehdyt toimenpiteet vaikuttaneet tilanteeseen.

Vastaukset käsitellään anonyymisti ja täysin luottamuksellisesti. Yksittäisiä vastaajia ei pystytä tunnistamaan aineistosta. Kyselyn ja vastausten analysoinnin hoitaa Teemu Tuunainen osana opinnäytetyötään. Kyselyn tuloksista tiedotetaan henkilökunnalle kesän aikana.

Lisätietoja kyselystä voi tarvittaessa tiedustella Teemu Tuunaiselta puhelimitse tai sähköpostitse.

Kiitos vastauksistasi ja aurinkoista kesää!

KYSELY

Rastita oikea vaihtoehto.

1) Alue

Espoo, Helsinki, Vantaa ☐
Hyvinkää, Lahti, Riihimäki, Tuusula ☐
Jyväskylä, Kuopio, Seinäjoki ☐
Turku, Pori, Tampere ☐

2) Sukupuoli

Mies ☐
Nainen ☐

3) Tiedon kulku, tiedotus

Rasti ruutuun, mitä mieltä olet väittämästä.

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Yrityksen sisäisistä asioista tiedotetaan tarpeeksi.					
2. Uusista kampanjoista tiedotetaan tarpeeksi ajoissa.					
3. Uusista tuotteista tiedotetaan tarpeeksi.					
4. Tiedotteet ovat helposti ymmärrettäviä.					
5. Setelen toimintatapaohjeet ovat selkeitä.					
6. Ohjeet ja tiedotteet löytyvät intranetistä.					
7. Intranetistä löytyvät kaikki tarpeelliset tiedot helposti.					
8. Pystyn antamaan palautetta helposti.					
9. Antamani palaute jätetään huomioimatta.					
10. Työssä ilmenevissä ongelmatilanteissa tiedän keneen ottaa yhteyttä					

Kokonaisarvosana tiedon kululle Setelessä. _____

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

KOMMENTTEJA

_____

_____

_____

4) Koulutus

Rasti ruutuun, mitä mieltä olet väittämästä.

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Työtehtäviin koulutettiin tarpeeksi työsuhteen alussa.					
2. Uusissa tilanteissa lisäkoulutusta on riittävästi.					
3. Uusissa tilanteissa lisäkoulutus järjestetään tarpeeksi ajoissa.					
4. Tunnen olevani tarpeeksi koulutettu työtehtävääni.					
5. Laitteista on tarpeeksi teknistä koulutusta.					
6. Myyntikoulutusta on tarpeeksi.					
7. Asiakaspalvelukoulutusta on riittävästi.					

Kokonaisarvosana Setelen tarjoamalle koulutukselle työtä varten. _____

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

KOMMENTTEJA

_____

_____

_____

5) Logistiikka

Rasti ruutuun, mitä mieltä olet väittämästä.

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Tavaroiden tilaus on yksinkertaista.					
2. Tilatut tavarat tulevat oikein toimituksissa.					
3. Toimipisteen hyllyissä on tarpeeksi tavaraa.					
4. Toimipisteen tavaravarasto kiertää kohtuullisen nopeasti.					
5. Erikoisempien tavaroiden tilaus onnistuu helposti.					
6. Unikosta on helppo löytää tarvittavat tuotteet.					
7. Tavaroiden palautus keskusvarastoon onnistuu helposti.					

Kokonaisarvosana logistiikalle ja sen toimivuudelle. _____

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

KOMMENTTEJA

_____

_____

_____

6) Esimiesten toiminta

Vastaa väittämiin numeroin 1-5 kummankin esimiehesi kohdalle erikseen.

5=TÄYSIN SAMAA MIELTÄ
4=OSITTAIN SAMAA MIELTÄ
3=EN OSAA SANOA
2=OSITTAIN ERI MIELTÄ
1=TÄYSIN ERI MIELTÄ

	ALUEPÄÄLLIKKÖ	MYYNTIJOHTAJA
1. Esimieheni osaa antaa palautetta oikein.		
2. Esimieheni antaa palautetta riittävästi.		
3. Esimieheni osaa palkita kun siihen on aihetta.		
4. Esimieheni on innostava.		
5. Esimieheni tukee ja kannustaa.		
6. Esimieheni kanssa on ristiriitoja.		
7. Esimieheni pyytää palautetta omasta toiminnastaan.		
8. Esimieheni kuuntelee antamaani palautetta.		
9. Esimieheni kanssa voi keskustella.		
10. Esimieheni on etäinen.		
11. Esimieheni jakaa vastuuta työntekijöille järkevästi.		
12. Esimieheni tuntee vahvuuteni ja heikkouteni työntekijänä.		
13. Esimieheni on helposti lähestyttävä vaikeissakin asioissa.		
14. Esimieheni on ammattitaitoinen.		
15. Esimieheni on oikea ihminen tehtäväänsä.		
16. Esimieheni on työntekijöidensä puolella.		
17. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan.		
18. Kokonaisuuden hallinta toimii hyvin.		

Kokonaisarvosana esimiehelleni		

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

KOMMENTTEJA

_____

_____

_____

7) Työilmapiiri, työtoverit, työtehtävät

Rasti ruutuun, mitä mieltä olet väittämästä.

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Työilmapiiri on motivoiva ja kannustava.					
2. Setelessä on hyvä yhteishenki.					
3. Olen tyytyväinen työhöni.					
4. Lähden mielelläni töihin aamulla.					
5. Henkilökunnan keskuudessa on muodostunut "kuppikuntia".					
6. Olen kuullut/havainnut, että työpaikkakiusaamista esiintyy Setelessä.					
7. Työntekijöitä on liikaa työn/asiakkaiden määrään nähden.					
8. Olen tyytyväinen työolosuhteisiin.					
9. Työaikojen järjestely esim. henk. koht. menojen takia onnistuu helposti.					
10. Voin luottaa työtovereihini.					
11. Tulen hyvin toimeen työtovereideni kanssa.					
12. Saan tarvittaessa apua ja neuvoja työtovereilta.					
13. Työtovereiden kanssa on henkilökohtaisia ristiriitoja.					
14. Työtoverit ovat joustavia.					
15. Työ on vaihtelevaa.					
16. Toimintaa ohjeistetaan liikaa ohjein ja toimintatapamääräyksin.					
17. Työajat jakautuvat tasaisesti.					
18. Olen ylikoulutettu työtehtäviini.					
19. Työ on mielenkiintoista.					
20. Teen yleensä enemmän kuin mitä työnkuvaani kirjaimellisesti kuuluu.					
21. Uskon pystyväni etenemään Setelessä uusiin tehtäviin					

Kohottavatko vai heikentävätkö seuraavat asiat töissä viihtymistäsi tällä hetkellä?

	KOHOTTAA PALJON	KOHOTTAA VÄHÄN	EI VAIKUTA OLLENKAAN	HEIKENTÄÄ VÄHÄN	HEIKENTÄÄ PALJON
1. Työtoverit					
2. Työpaikan ilmapiiri					
3. Työn vaihtelevuus					
4. Työn arvostus tai arvostuksen puute					
5. Työajat					
6. Työmatkat					
7. Suhteet esimiehiin					
8. Asiakkaat					
9. Palkka					
10. Työskentelyolosuhteet					
11. Työsuhteen varmuus					

KOMMENTTEJA

_____

_____

_____

8) Kannustaminen, motivointi ja palkitseminen

Rasti ruutuun, mitä mieltä olet väittämästä.

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Esimieheni ovat motivoivia.					
2. Saan kiitosta hyvin tehdystä työstä.					
3. Työtoverit ovat motivoivia.					
4. Minua arvostetaan työntekijänä.					
5. Palkkioiden maksujärjestelmä on järkevä.					
6. Palkkiojärjestelmä on kannustava.					
7. Palkkiojärjestelmä on tasapuolinen.					
8. Ylimääräiset myyntikilpailut lisäävät työmotivaatiota entisestään.					

Kokonaisarvosana Setelen tekemälle työlle työntekijöidensä kannustamisessa ja motivoinnissa. _____

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

KOMMENTTEJA

_____

_____

_____

9) Työsuhdeasiat

Rasti ruutuun, mitä mieltä olet väittämästä.

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Työaikaseuranta on helppo täyttää.					
2. Työsopimus on ymmärrettävä.					
3. Palkkalaskelma on selkeä ja ymmärrettävä.					
4. Saan palkkatodistukseen ja muut työsuhteeseen liittyvät tiedot helposti.					
5. Tiedän miten toimia jos sairastun.					
6. Annetut ohjeet työsuhdeasioihin ovat helposti ymmärrettäviä.					
7. Tiedän mistä saan tietoa jos en tiedä jotain asiaa työsuhteeseeni liittyen.					

KOMMENTTEJA

_____

_____

_____

10) Tulevaisuudessa Setelen on tärkeä panostaa…
Rasti ruutuun, mitä mieltä olet väittämästä.

	ERITTÄIN TÄRKEÄÄ	JONKIN VERRAN TÄRKEÄÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN TARPEE-TONTA	TÄYSIN TARPEE-TONTA
1. …työntekijöiden ammattitaitoa edistävään koulutukseen					
2. …työskentelyolosuhteiden parantamiseen					
3. …yhteishengen parantamiseen					
4. …esimiesten johtajakoulutukseen					
5. …uusien työntekijöiden palkkaamiseen					
6. …logistiikan parantamiseen					
7. …tiedotuksen lisäämiseen/parantamiseen					
8. …työntekijöiden motivointiin					
9. …johonkin muuhun, mihin _____					

11) Vapaamuotoiset kommentit
Jatka tarvittaessa kääntöpuolelle.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

KIITOS VASTAUKSISTASI!

LIITE 4
KYSELYN TULOKSET – Prosentteina vastausten kokonaismäärästä

Vastauslomakkeita lähetettiin 50 kpl ja niitä palautettiin yhteensä 30 kpl.
Vastausprosentti oli 60 %.
Alla kunkin kysymyksen kohdalla prosentteina, miten vastaukset jakautuivat sekä kyseistä aihealuetta koskevat avoimet kommentit.

1) Alue

Alue 1 – Espoo, Helsinki, Vantaa	**30 %**
Alue 2 – Hyvinkää, Lahti, Riihimäki, Tuusula	**27 %**
Alue 3 – Jyväskylä, Kuopio, Seinäjoki	**23 %**
Alue 4 – Turku, Pori, Tampere	**20 %**

2) Sukupuoli

Mies	**53 %**
Nainen	**47 %**

3) Tiedon kulku, tiedotus

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Yrityksen sisäisistä asioista tiedotetaan tarpeeksi.	10 %	70 %	0 %	13 %	7 %
2. Uusista kampanjoista tiedotetaan tarpeeksi ajoissa.	17 %	43 %	3 %	30 %	3 %
3. Uusista tuotteista tiedotetaan tarpeeksi.	20 %	37 %	10 %	27 %	3 %
4. Tiedotteet ovat helposti ymmärrettäviä.	33 %	53 %	0 %	10 %	0 %
5. Setelen toimintatapaohjeet ovat selkeitä.	27 %	40 %	13 %	13 %	3 %
6. Ohjeet ja tiedotteet löytyvät intranetistä.	17 %	57 %	0 %	23 %	0 %
7. Intranetistä löytyvät kaikki tarpeelliset tiedot helposti.	7 %	53 %	7 %	30 %	3 %
8. Pystyn antamaan palautetta helposti.	30 %	37 %	7 %	27 %	0 %
9. Antamani palaute jätetään huomioimatta.	0 %	23 %	43 %	23 %	10 %
10. Työssä ilmenevissä ongelmatilanteissa tiedän keneen ottaa yhteyttä	40 %	40 %	0 %	10 %	10 %

Kokonaisarvosana tiedon kululle Setelessä. **3,4**

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

Kommentteja tiedonkulusta ja tiedotuksesta:

- Intra voisi olla selkeämpi, tietoa löytyy, mutta joutuu kaivamaan. Viikkotiedotteita voisi olla useammin.

4) Koulutus

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Työtehtäviin koulutettiin tarpeeksi työsuhteen alussa.	17 %	30 %	10 %	30 %	13 %
2. Uusissa tilanteissa lisäkoulutusta on riittävästi.	17 %	37 %	10 %	33 %	3 %
3. Uusissa tilanteissa lisäkoulutus järjestetään tarpeeksi ajoissa.	10 %	50 %	13 %	20 %	7 %
4. Tunnen olevani tarpeeksi koulutettu työtehtävääni.	33 %	43 %	3 %	13 %	7 %
5. Laitteista on tarpeeksi teknistä koulutusta.	3 %	23 %	7 %	43 %	23 %
6. Myyntikoulutusta on tarpeeksi.	13 %	33 %	7 %	40 %	7 %
7. Asiakaspalvelukoulutusta on riittävästi.	13 %	37 %	7 %	40 %	3 %

Kokonaisarvosana Setelen tarjoamalle koulutukselle työtä varten. **3,0**

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

Kommentteja työntekijöille järjestettävästä koulutuksesta:

- Koulutuksia useammin ja monipuolisempia, pysyisi oma tietämys ajan tasalla.
- Alan koulutukseen panostusta enemmän.
- Alussa erittäin paljon opeteltavaa, Unikko, Elisa-Paketit, eri puhelinmallit.
- Uudelle myyjälle ei ole koulutusta juuri lainkaan, vaan muut työntekijät opettavat minkä viitsivät.
- Olen itse oppinut olemalla aktiivinen ja monien virheidenkin avulla ja nykyinen tilanteeni on hyvä. Tosin uusiin asioihin jää aivan liian vähän perehdyttyä.
- Työsuhteen alkuun tarvitsisi perusteellisemman koulutuksen.
- Ne muutamat myyntikoulutukset, jotka järjestettiin Celectuksella, olivat erinomaisia. Lisää vastaavia…
- Tuotekoulutusta aivan liian vähän. Merkkien edustajia liikkeisiin/opetustilaisuuksiin kertomaan tuotteista.

5) Logistiikka

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Tavaroiden tilaus on yksinkertaista.	70 %	20 %	3 %	7 %	0 %
2. Tilatut tavarat tulevat oikein toimituksissa.	53 %	33 %	3 %	10 %	0 %
3. Toimipisteen hyllyissä on tarpeeksi tavaraa.	7 %	33 %	10 %	23 %	27 %
4. Toimipisteen tavaravarasto kiertää kohtuullisen nopeasti.	17 %	37 %	17 %	30 %	0 %
5. Erikoisempien tavaroiden tilaus onnistuu helposti.	17 %	47 %	10 %	17 %	10 %
6. Unikosta on helppo löytää tarvittavat tuotteet.	20 %	40 %	3 %	27 %	10 %
7. Tavaroiden palautus keskusvarastoon onnistuu helposti.	30 %	20 %	37 %	10 %	3 %

Kokonaisarvosana logistiikalle ja sen toimivuudelle. **3,6**

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

Kommentteja logistiikasta ja sen toimivuudesta:

- Logistiikka toimii hyvin, toimipisteissä tavaravarasto liian pieni.
- Pakettipuhelimia saisi aina olla myymälöissä jokaista mallia väh. pari kpl. Asiakkaalle on turhauttavaa myydä ei oota!
- Navicoret voisi laittaa selkeämmin Unikkoon. Hyllyyn puhelimia aina vähintään 1/malli.
- Tavaroiden tilaaminen on kohtuuttoman vaikeaa ja epävarmaa. Puhelimien myyminen ei ole ollenkaan miellyttävää, koska jokaisen mallin kohdalla täytyy asiakkaalle todeta "tätäkään mulla ei ole hyllyssä juuri nyt, mutta tilaamalla saa" (jos hyvin käy!)

- Tilausten teko on sinänsä helppoa, tarvittavan tuotteen löytäminen hankalaa ellei sitä ole tuotekoodeineen Unikossa. Onneksi Mika ja Kensi yleensä tietää.
- Unikko on vähän hankala tuotteiden etsimisessä.
- Logistiikassa homma pelaa.
- Navicoret epäselvästi Unikossa (kaikki ei osaa ettiä). Keskusvarastolle ei saisi palauttaa usein tavaraa -> hyllyyn ja kun ”tarpeeksi” niin sitten vasta.

6) Esimiesten toiminta

Vastaukset ovat eritelty jokaisen esimiehen kohdalla erikseen. Myyntijohtajan arviointiin on otettu kaikki vastaukset, aluepäälliköiden kohdalla jokainen vastaaja arvioi ainoastaan oman alueensa aluepäällikköä

Myyntijohtaja

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Esimieheni osaa antaa palautetta oikein.	13 %	52 %	22 %	9 %	4 %
2. Esimieheni antaa palautetta riittävästi.	4 %	22 %	43 %	22 %	9 %
3. Esimieheni osaa palkita kun siihen on aihetta.	17 %	22 %	35 %	22 %	4 %
4. Esimieheni on innostava.	17 %	30 %	26 %	26 %	0 %
5. Esimieheni tukee ja kannustaa.	4 %	43 %	26 %	26 %	0 %
6. Esimieheni kanssa on ristiriitoja.	0 %	4 %	26 %	13 %	57 %
7. Esimieheni pyytää palautetta omasta toiminnastaan.	0 %	9 %	22 %	26 %	39 %
8. Esimieheni kuuntelee antamaani palautetta.	22 %	30 %	39 %	9 %	0 %
9. Esimieheni kanssa voi keskustella.	43 %	43 %	13 %	0 %	0 %
10. Esimieheni on etäinen.	0 %	43 %	13 %	30 %	13 %
11. Esimieheni jakaa vastuuta työntekijöille järkevästi.	13 %	43 %	35 %	4 %	4 %
12. Esimieheni tuntee vahvuuteni ja heikkouteni työntekijänä.	0 %	30 %	48 %	17 %	4 %
13. Esimieheni on helposti lähestyttävä vaikeissakin asioissa.	17 %	43 %	35 %	4 %	0 %
14. Esimieheni on ammattitaitoinen.	30 %	48 %	9 %	13 %	0 %
15. Esimieheni on oikea ihminen tehtäväänsä.	52 %	22 %	17 %	9 %	0 %
16. Esimieheni on työntekijöidensä puolella.	9 %	30 %	39 %	13 %	9 %
17. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan.	26 %	30 %	26 %	9 %	9 %
18. Kokonaisuuden hallinta toimii hyvin.	17 %	48 %	30 %	0 %	4 %

Kokonaisarvosana esimiehelle **3,5**

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

Alue 1:n aluepäällikkö

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Esimieheni osaa antaa palautetta oikein.	13 %	13 %	25 %	50 %	0 %
2. Esimieheni antaa palautetta riittävästi.	0 %	25 %	13 %	50 %	13 %
3. Esimieheni osaa palkita kun siihen on aihetta.	0 %	13 %	25 %	25 %	38 %
4. Esimieheni on innostava.	13 %	25 %	0 %	25 %	38 %
5. Esimieheni tukee ja kannustaa.	0 %	38 %	13 %	25 %	25 %
6. Esimieheni kanssa on ristiriitoja.	25 %	13 %	0 %	38 %	25 %
7. Esimieheni pyytää palautetta omasta toiminnastaan.	0 %	0 %	25 %	13 %	63 %
8. Esimieheni kuuntelee antamaani palautetta.	13 %	38 %	0 %	38 %	13 %
9. Esimieheni kanssa voi keskustella.	38 %	25 %	0 %	25 %	13 %
10. Esimieheni on etäinen.	13 %	38 %	0 %	25 %	25 %
11. Esimieheni jakaa vastuuta työntekijöille järkevästi.	0 %	13 %	25 %	63 %	0 %
12. Esimieheni tuntee vahvuuteni ja heikkouteni työntekijänä.	0 %	13 %	50 %	25 %	13 %
13. Esimieheni on helposti lähestyttävä vaikeissakin asioissa.	25 %	38 %	0 %	25 %	13 %
14. Esimieheni on ammattitaitoinen.	13 %	25 %	25 %	13 %	25 %
15. Esimieheni on oikea ihminen tehtäväänsä.	25 %	0 %	25 %	25 %	25 %
16. Esimieheni on työntekijöidensä puolella.	50 %	13 %	0 %	25 %	13 %
17. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan.	25 %	0 %	0 %	50 %	25 %
18. Kokonaisuuden hallinta toimii hyvin.	0 %	13 %	38 %	38 %	13 %

Kokonaisarvosana esimiehelleni **2,8**

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

Alue 2:n aluepäällikkö

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Esimieheni osaa antaa palautetta oikein.	43 %	29 %	14 %	14 %	0 %
2. Esimieheni antaa palautetta riittävästi.	14 %	71 %	14 %	0 %	0 %
3. Esimieheni osaa palkita kun siihen on aihetta.	71 %	14 %	0 %	14 %	0 %
4. Esimieheni on innostava.	57 %	43 %	0 %	0 %	0 %
5. Esimieheni tukee ja kannustaa.	57 %	29 %	14 %	0 %	0 %
6. Esimieheni kanssa on ristiriitoja.	0 %	0 %	0 %	14 %	71 %
7. Esimieheni pyytää palautetta omasta toiminnastaan.	14 %	57 %	14 %	14 %	0 %
8. Esimieheni kuuntelee antamaani palautetta.	43 %	43 %	14 %	0 %	0 %
9. Esimieheni kanssa voi keskustella.	71 %	14 %	14 %	0 %	0 %
10. Esimieheni on etäinen.	0 %	0 %	14 %	0 %	71 %
11. Esimieheni jakaa vastuuta työntekijöille järkevästi.	29 %	29 %	14 %	14 %	0 %
12. Esimieheni tuntee vahvuuteni ja heikkouteni työntekijänä.	43 %	29 %	14 %	14 %	0 %
13. Esimieheni on helposti lähestyttävä vaikeissakin asioissa.	71 %	14 %	14 %	0 %	0 %
14. Esimieheni on ammattitaitoinen.	86 %	14 %	0 %	0 %	0 %
15. Esimieheni on oikea ihminen tehtäväänsä.	86 %	14 %	0 %	0 %	0 %
16. Esimieheni on työntekijöidensä puolella.	86 %	0 %	14 %	0 %	0 %
17. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan.	71 %	29 %	0 %	0 %	0 %
18. Kokonaisuuden hallinta toimii hyvin.	57 %	29 %	0 %	14 %	0 %

Kokonaisarvosana esimiehelleni **4,6**

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

Alue 3:n aluepäällikkö

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Esimieheni osaa antaa palautetta oikein.	0 %	43 %	29 %	29 %	0 %
2. Esimieheni antaa palautetta riittävästi.	0 %	29 %	43 %	29 %	0 %
3. Esimieheni osaa palkita kun siihen on aihetta.	29 %	14 %	29 %	0 %	29 %
4. Esimieheni on innostava.	0 %	57 %	43 %	0 %	0 %
5. Esimieheni tukee ja kannustaa.	0 %	43 %	29 %	29 %	0 %
6. Esimieheni kanssa on ristiriitoja.	14 %	29 %	14 %	14 %	29 %
7. Esimieheni pyytää palautetta omasta toiminnastaan.	0 %	57 %	14 %	29 %	0 %
8. Esimieheni kuuntelee antamaani palautetta.	0 %	43 %	43 %	14 %	0 %
9. Esimieheni kanssa voi keskustella.	0 %	43 %	29 %	29 %	0 %
10. Esimieheni on etäinen.	0 %	0 %	0 %	57 %	43 %
11. Esimieheni jakaa vastuuta työntekijöille järkevästi.	0 %	57 %	14 %	14 %	14 %
12. Esimieheni tuntee vahvuuteni ja heikkouteni työntekijänä.	0 %	29 %	29 %	43 %	0 %
13. Esimieheni on helposti lähestyttävä vaikeissakin asioissa.	14 %	29 %	29 %	14 %	14 %
14. Esimieheni on ammattitaitoinen.	29 %	29 %	14 %	29 %	0 %
15. Esimieheni on oikea ihminen tehtäväänsä.	14 %	14 %	57 %	14 %	0 %
16. Esimieheni on työntekijöidensä puolella.	0 %	71 %	29 %	0 %	0 %
17. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan.	0 %	43 %	43 %	14 %	0 %
18. Kokonaisuuden hallinta toimii hyvin.	0 %	57 %	29 %	14 %	0 %

Kokonaisarvosana esimiehelleni **3,2**

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

Alue 4:n aluepäällikkö

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Esimieheni osaa antaa palautetta oikein.	33 %	17 %	33 %	0 %	17 %
2. Esimieheni antaa palautetta riittävästi.	17 %	33 %	17 %	17 %	17 %
3. Esimieheni osaa palkita kun siihen on aihetta.	0 %	33 %	50 %	17 %	0 %
4. Esimieheni on innostava.	33 %	33 %	17 %	0 %	17 %
5. Esimieheni tukee ja kannustaa.	33 %	50 %	0 %	17 %	0 %
6. Esimieheni kanssa on ristiriitoja.	0 %	0 %	0 %	17 %	83 %
7. Esimieheni pyytää palautetta omasta toiminnastaan.	0 %	17 %	17 %	33 %	33 %
8. Esimieheni kuuntelee antamaani palautetta.	0 %	50 %	33 %	17 %	0 %
9. Esimieheni kanssa voi keskustella.	33 %	67 %	0 %	0 %	0 %
10. Esimieheni on etäinen.	0 %	0 %	0 %	33 %	67 %
11. Esimieheni jakaa vastuuta työntekijöille järkevästi.	33 %	0 %	17 %	50 %	0 %
12. Esimieheni tuntee vahvuuteni ja heikkouteni työntekijänä.	17 %	0 %	33 %	50 %	0 %
13. Esimieheni on helposti lähestyttävä vaikeissakin asioissa.	33 %	50 %	17 %	0 %	0 %
14. Esimieheni on ammattitaitoinen.	17 %	0 %	0 %	83 %	0 %
15. Esimieheni on oikea ihminen tehtäväänsä.	17 %	17 %	33 %	33 %	0 %
16. Esimieheni on työntekijöidensä puolella.	67 %	17 %	0 %	17 %	0 %
17. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan.	17 %	33 %	17 %	17 %	17 %
18. Kokonaisuuden hallinta toimii hyvin.	17 %	17 %	33 %	17 %	17 %

Kokonaisarvosana esimiehelleni **3,0**

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

Kommentteja esimiehistä ja heidän toiminnastaan:

- Ihmisläheiset, kannustavat, asiansa osaavat esimiehet!
- Myyntijohtajan kanssa en ole juuri keskustellut
- Tavannut myyntijohtajan vain pari kertaa, ei vastauksia esimiestoiminnasta
- En ole ollut yhteydessä myyntijohtajaan. Kys nro 8 olisi voinut tehdä jatkokysymyksen, että esim. tehdäänkö palautteelle mitään, muutoksille, toivomuksille...
- Olen tavannut myyntijohtajan pari kertaa.
- Itse minun on vaikea antaa arvosanaa aluepäällikölle, kun en oikeastaan kuulu kenenkään alueeseen. Suora esimieheni on nuo numerot ansainnut.
- Myyntijohtajan kanssa en juuri ole ollut tekemisissä, mistä johtuu 3 painoitteinen rivi.
- Myyntijohtajan kanssa vähemman tekemisis.

7) Työilmapiiri, työtoverit, työtehtävät

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Työilmapiiri on motivoiva ja kannustava.	20 %	63 %	3 %	13 %	0 %
2. Setelessä on hyvä yhteishenki.	43 %	47 %	3 %	7 %	0 %
3. Olen tyytyväinen työhöni.	23 %	47 %	3 %	27 %	0 %
4. Lähden mielelläni töihin aamulla.	37 %	47 %	3 %	13 %	0 %
5. Henkilökunnan keskuudessa on muodostunut "kuppikuntia".	0 %	33 %	37 %	17 %	13 %
6. Olen kuullut/havainnut, että työpaikkakiusaamista esiintyy Setelessä.	0 %	0 %	7 %	13 %	80 %
7. Työntekijöitä on liikaa työn/asiakkaiden määrään nähden.	13 %	17 %	7 %	27 %	37 %
8. Olen tyytyväinen työolosuhteisiin.	10 %	57 %	3 %	23 %	7 %
9. Työaikojen järjestely esim. henk. koht. menojen takia onnistuu helposti.	47 %	30 %	3 %	17 %	3 %
10. Voin luottaa työtovereihini.	47 %	40 %	0 %	13 %	0 %
11. Tulen hyvin toimeen työtovereideni kanssa.	50 %	40 %	7 %	3 %	0 %
12. Saan tarvittaessa apua ja neuvoja työtovereilta.	70 %	23 %	3 %	3 %	0 %
13. Työtovereiden kanssa on henkilökohtaisia ristiriitoja.	0 %	10 %	3 %	17 %	70 %
14. Työtoverit ovat joustavia.	47 %	47 %	3 %	3 %	0 %
15. Työ on vaihtelevaa.	20 %	50 %	3 %	27 %	0 %
16. Toimintaa ohjeistetaan liikaa ohjein ja toimintatapamääräyksin.	3 %	23 %	7 %	53 %	13 %
17. Työajat jakautuvat tasaisesti.	27 %	40 %	7 %	27 %	0 %
18. Olen ylikoulutettu työtehtäviini.	10 %	7 %	17 %	37 %	30 %
19. Työ on mielenkiintoista.	27 %	50 %	7 %	17 %	0 %
20. Teen yleensä enemmän kuin mitä työnkuvaani kirjaimellisesti kuuluu.	20 %	60 %	13 %	3 %	3 %
21. Uskon pystyväni etenemään Setelessä uusiin tehtäviin	20 %	23 %	23 %	20 %	3 %

Kohottavatko vai heikentävätkö seuraavat asiat töissä viihtymistäsi tällä hetkellä?

	KOHOTTAA PALJON	KOHOTTAA VÄHÄN	EI VAIKUTA OLLENKAAN	HEIKENTÄÄ VÄHÄN	HEIKENTÄÄ PALJON
1. Työtoverit	53 %	33 %	3 %	7 %	0 %
2. Työpaikan ilmapiiri	37 %	37 %	13 %	13 %	0 %
3. Työn vaihtelevuus	20 %	40 %	20 %	20 %	0 %
4. Työn arvostus tai arvostuksen puute	10 %	27 %	37 %	27 %	0 %
5. Työajat	13 %	37 %	23 %	27 %	0 %
6. Työmatkat	7 %	33 %	33 %	27 %	0 %
7. Suhteet esimiehiin	13 %	37 %	27 %	17 %	3 %
8. Asiakkaat	27 %	50 %	10 %	7 %	7 %
9. Palkka	3 %	33 %	17 %	23 %	23 %
10. Työskentelyolosuhteet	17 %	50 %	13 %	20 %	0 %
11. Työsuhteen varmuus	10 %	30 %	23 %	23 %	13 %

Kommentteja työilmapiiristä, työtovereista ja työtehtävistä sekä työssä viihtymisestä:

- Yleinen tilanne matkapuhelinalalla vaikuttaa varmuuden/epävarmuuden tunteeseen. Vaihteleva, dynaaminen ala.
- Asiakkaita saisi olla enemmän, turha pitää kolmea kaveria myymälässä.
- Asiakasmäärät heikentävät viihtymistä tietenkin, koska heitä ei ole. Sama vaikuttaa myös palkkaan.
- Myyjien kesken ilmapiiri ja yhteishenki on hyvä. Välillä tuntuu, että johdosta päin meihin ei oikein luoteta, niin myyjinä kuin asiakaspalvelijoinakaan.
- Kuka nyt ei haluaisi lisää palkkaa :)
- Palkka on luvattoman heikko aikoina, jolloin kauppa ei käy (kesä). 6,5€ takuupalkka koeajalla oleville on pöyristyttävän heikko!
- Vaikeita kysymyksiä.

8) Kannustaminen, motivointi ja palkitseminen

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Esimieheni ovat motivoivia.	27 %	37 %	13 %	20 %	3 %
2. Saan kiitosta hyvin tehdystä työstä.	20 %	43 %	10 %	17 %	10 %
3. Työtoverit ovat motivoivia.	30 %	43 %	10 %	17 %	0 %
4. Minua arvostetaan työntekijänä.	20 %	37 %	30 %	13 %	0 %
5. Palkkioiden maksujärjestelmä on järkevä.	10 %	20 %	10 %	43 %	17 %
6. Palkkiojärjestelmä on kannustava.	17 %	27 %	10 %	30 %	13 %
7. Palkkiojärjestelmä on tasapuolinen.	17 %	23 %	13 %	30 %	13 %
8. Ylimääräiset myyntikilpailut lisäävät työmotivaatiota entisestään.	33 %	37 %	17 %	10 %	0 %

Kokonaisarvosana Setelen tekemälle työlle työntekijöidensä kannustamisessa ja motivoinnissa. **3,1**

ASTEIKOLLA 1-5. 5=ERINOMAINEN, 1=HEIKKO

Kommentteja kannustamisesta, motivoinnista ja palkitsemisesta:

- Yleinen tilanne alalla, sesongit vaikuttavat liikaa omaan palkkapussiin, ei niinkään työntekijän oma aktiivisuus.
- Kilpailut, joissa TAITO ratkaisee, ovat motivoivia
- Tuntuu, ettei nykyisellä asiakasmäärällä pääse tyydyttäviin tuloksiin
- Järjestelmä on kannustava jos kauppa käy. Mutta jos ei käy, järjestelmä ei ole kannustava.

- Provision ei tulisi olla tuntiverrannollinen. Huonosti mennyt alkukuukausi (-> ei pääsyä provisioille) vie myyntiinnon loppukuussa.

9) Työsuhdeasiat

	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	OSITTAIN SAMAA MIELTÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN ERI MIELTÄ	TÄYSIN ERI MIELTÄ
1. Työaikaseuranta on helppo täyttää.	87 %	10 %	0 %	3 %	0 %
2. Työsopimus on ymmärrettävä.	23 %	50 %	7 %	13 %	7 %
3. Palkkalaskelma on selkeä ja ymmärrettävä.	37 %	47 %	3 %	13 %	0 %
4. Saan palkkatodistukseen ja muut työsuhteeseen liittyvät tiedot helposti.	47 %	37 %	13 %	3 %	0 %
5. Tiedän miten toimia jos sairastun.	73 %	13 %	3 %	7 %	3 %
6. Annetut ohjeet työsuhdeasioihin ovat helposti ymmärrettäviä.	37 %	43 %	13 %	3 %	3 %
7. Tiedän mistä saan tietoa jos en tiedä jotain asiaa työsuhteeseeni liittyen.	33 %	40 %	7 %	13 %	7 %

Kommentteja työsuhdeasioista:

- Välillä vaikeuksia hahmottaa, mihin kysymyksiin saa vastaukset Celectukselta, mihin Seteleltä.
- Vaikea on välillä asioida palkkaan liittyvissä kysymyksissä täysin tai osittain erillisen firman kanssa (Celectus). Siellä ei osata vastata kaikkiin palkkaan tai palkkioihin liittyviin kysymyksiin, eikä myöskään Setelessä kaikkiin. Ei aina oikein itsekään muista kenen leivissä on.

10) Tulevaisuudessa Setelen on tärkeä panostaa…

	ERITTÄIN TÄRKEÄÄ	JONKIN VERRAN TÄRKEÄÄ	EN OSAA SANOA	OSITTAIN TARPEE-TONTA	TÄYSIN TARPEE-TONTA
1. …työntekijöiden ammattitaitoa edistävään koulutukseen	57 %	43 %	0 %	0 %	0 %
2. …työskentelyolosuhteiden parantamiseen	30 %	40 %	13 %	17 %	0 %
3. …yhteishengen parantamiseen	37 %	50 %	0 %	10 %	3 %
4. …esimiesten johtajakoulutukseen	33 %	40 %	17 %	10 %	0 %
5. …uusien työntekijöiden palkkaamiseen	3 %	30 %	40 %	23 %	3 %
6. …logistiikan parantamiseen	20 %	37 %	7 %	37 %	0 %
7. …tiedotuksen lisäämiseen/parantamiseen	20 %	43 %	10 %	23 %	3 %
8. …työntekijöiden motivointiin	60 %	37 %	3 %	0 %	0 %
9. …johonkin muuhun, mihin _____					

11) Vapaamuotoiset kommentit

- Ilmapiiri ehdottomasti parantunut viimeisen viikon aikana.
- Itse teen tällä hetkellä aika itsenäisesti työtä. Välillä tulee mieleen, että kun nyt joku enemmän seuraisi kuin itse. Mutta onneksi tähänkin tuli muutos, kiitos uuden Setelen organisaation.
- Hyvinhän meillä menee :)
- Liikkeissä on oltava tavaraa. Espoossa on ollut useita iltoja, jolloin yhtään pakettipuhelinta ei ole ollut hyllyssä. Miten teet provisiota edellisessä tilanteessa? Työvuorot tulevat liian myöhään jakoon. Koeajan palkka oltava sama 8,5€/h kuin muilla. Provisioprosentti (8-12) voisi olla pari prosenttia suurempi.