



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TOIMIHENKILÖIDEN JA JOHTORYHMÄN VÄLINEN LUOTTAMUS

Case: WorkPower Oy

Jenni Raitanen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2019
Liiketalouden koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus

RAITANEN, JENNI:

Toimihenkilöiden ja johtoryhmän välinen luottamus

Case: WorkPower Oy

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 7 sivua

Maaliskuu 2019

Opinnäytetyön aihe muodostui toimeksiantajayrityksen tarpeesta tutkia toimihenkilöiden luottamuksen tasoa johtoryhmää kohtaan, johon ei ole yrityksen historian aikana kertaakaan vielä perehdytty. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä johtoryhmän tietoutta luottamuksen nykytilasta sekä siihen mahdollisesti liittyvistä ongelmista. Tutkimustulosten avulla johtoryhmän on mahdollista reagoida esiin nouseviin ongelmakohtiin sekä kehittää yrityksen johtoryhmän ja toimihenkilöiden välistä luottamusta eteenpäin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälainen luottamuksen taso WorkPower Oy:n toimihenkilöillä on yrityksen johtoa ja samalla omia esimiehiään kohtaan.

Opinnäytetyö rakentuu teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimusosuuden ympärille, joiden avulla pyrittiin selvittämään toimihenkilöiden kokemuksiin perustuvia mielipiteitä ja ajatuksia johdon luotettavuudesta ja siihen liittyvistä aihealueista. Tutkimus oli kvantitatiivinen eli määrällinen kokonaistutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Tutkimuksen perusjoukkona toimi kaikki 39 toimeksiantajayrityksen toimihenkilöä. Kyselytutkimuksen ulkopuolelle rajattiin harjoittelijat sekä kyselytutkimuksen kohde eli toimeksiantajayrityksen johtoryhmä, jonka muodostavat yrityksen toimitusjohtaja, taluspäällikkö ja liiketoimintapäällikkö. Kysely suoritettiin anonyyminä verkkokyselynä. Vastausajan puitteissa kyselyyn saatiin vastaus 31:ltä toimihenkilöltä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 79,4 %. Kyselystä saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajayrityksen toimihenkilöt luottavat johtoryhmään ja omaan esimieheensä suhteellisen hyvällä tasolla eikä suuria ongelmia noussut tutkimustuloksista esiin. Tuloksista voidaan kuitenkin huomata, että koko johtoryhmä nauttii paremmasta luottamuksen tasosta kuin pelkästään toimihenkilöiden oma esimies. Kehityskohteina tutkimustuloksista voidaan nostaa esiin asioista riittävästi ja ajoissa tiedottamisen tärkeys, oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun parantaminen sekä palautteen antamisen lisääminen. Toimeksiantajayrityksen olisikin hyvä panostaa laadukkaaseen ja oikeanlaiseen esimiestyöhön, jonka avulla esimerkiksi oikeudenmukaista ja tasapuolista kohtelua saataisiin kehitettyä. Yrityksen käyttöön jää lisäksi tutkimusta varten luotu sähköinen kyselylomake. Samainen tutkimus voitaisiinkin uusina esimerkiksi vuoden kuluttua, jolloin kyettäisiin näkemään, onko kehityskohteiden tilannetta saatu parannettua ja toisaalta, onko hyvällä tasolla olleita osa-alueita kyetty ylläpitämään.

Asiasanat: luottamus, luotettavuus, esimies-alaissuhde, kyselytutkimus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

RAITANEN, JENNI:

Trust between Employees and Management Team.
Case : WorkPower Ltd

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 7 pages
March 2019

The subject of the thesis consisted of the need for the client company to study the level of trust of the employees in the management team. The aim of the thesis was to increase the awareness of the management team about the current state of trust and the possible problems associated with it. With the help of the research results, it would be possible for the management team to react to the emerging problems and to develop the trust between the management team and the employees. The purpose of the thesis was to find out what the level of trust is the employees of WorkPower Ltd have towards the management of the company.

The thesis is built around the theoretical framework and the research section. The survey was carried out as a quantitative study using an electronic questionnaire as the data collection method. The data was collected from all 39 staff members of WorkPower Ltd. Interns were excluded from the survey. The survey was conducted as an anonymous online survey. Within the survey time a response was received from 31 people, with a response rate of 79.4%. The data was analysed with a content analysis.

Based on the results of the research, the employees of WorkPower Ltd rely on the management team and their supervisors at a relatively good level and no major problems have emerged from the research results. However, it can be seen from the results that the entire management team enjoys a higher level of trust than just the supervisors' own manager.

Key words: trust, reliability, leader-subordinate relationships, survey

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Toimeksiantajan esittely	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	6
2	TYÖHYVINVOINTI	8
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	8
2.2	Luottamus työhyvinvoinnin kivijalkana	10
3	LUOTTAMUS	11
3.1	Luottamus käsitteenä	11
3.2	Luottamuksen syntyminen	13
3.3	Luottamusdynamiikka	15
3.4	Epäluottamuksen dynamiikka.....	17
3.5	Luottamuspula	18
3.6	Organisaatioluottamus	20
3.7	Luottamus esimies-alaisuudessa.....	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
4.1	Tutkimuksen toteutus ja menetelmät	25
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	27
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	29
5.1	Kyselytutkimuksen yhteenveto.....	29
5.2	Toimihenkilöiden luottamus johtoryhmää kohtaan	29
5.3	Toimihenkilöiden luottamus omaa esimiestä kohtaan.....	34
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	38
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	43
	Liite 1. Saatekirje	43
	Liite 2. Kyselylomake	44
	Liite 3. Kysymys nro 4:n avoimet perustelut	49
	Liite 4. Kysymys nro 5:n avoimet perustelut	49

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona suomalaiselle henkilöstöpalvelualan yritykselle ja työn tavoitteena on selvittää yrityksen toimihenkilöiden luottamuksen taso yrityksen johtoa kohtaan. Tavoitteena on saada tuotettua ajantasaista ja yksityiskohtaista tietoa luottamuksen tilasta johtoryhmälle, jotta mahdollisiin ongelma-kohtiin pystyttäisiin reagoimaan. Opinnäytetyö rakentuu teorian sekä tutkimusosuuden ympärille, joiden avulla pyritään selvittämään toimihenkilöiden kokemuksiin perustuvia mielipiteitä ja ajatuksia johdon luotettavuudesta ja siihen liittyvistä aihealueista. Tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen kokonaistutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytetään sähköistä kyselylomaketta. Tutkimus on kokonaiskartoitus, jossa perusjoukkona toimii kaikki toimeksiantajayrityksen toimihenkilöt.

Professori Kirsimarja Blomqvist (2006, 1–2) kuvailee artikkelissaan luottamusta yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä organisaatioille, sillä se edesauttaa tuloksellista ja tehokasta kommunikaatiota, sitoutumista ja yhteistyötä. Useiden tutkijoiden mukaan luottamuksella onkin vahva jalansija organisaatioiden menestyksen mahdollistajana, sillä se lisää johtamisen tuloksellisuutta, tiedon vaihdantaa, vähentää hierarkkisen kontrollin tarvetta ja lisää työtyytyväisyyttä. Johdon ja työntekijöiden välinen luottamus parantaa sitoutumista ja lisää työhyvinvointia. Näiden kahden osa-alueen kasvaminen taas vähentää kustannuksia esimerkiksi sairastyöpäivistä ja uusien työntekijöiden rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Lisäksi motivoituneet työntekijät ovat tehokkaampia, jolloin voidaankin todeta, että luottamuksella ja kustannuksilla on suora vaikutus toisiinsa. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Toimeksiantajayritys on jo useamman vuoden ajan pyrkinyt aktiivisesti kehittämään oman henkilöstönsä työhyvinvointia erilaisilla toimenpiteillä. Vuodesta 2015 alkaen toimeksiantajayritys on järjestänyt vuosittain yleisen työhyvinvointikyselyn, mutta erikseen luottamusta, sen tasoa ja mahdollisia ongelmia ei ole yrityksen historian aikana kertaakaan tutkittu tai pyritty selvittämään. Tämän johdosto yrityksessä koettiin tarpeelliseksi selvittää luottamuksen nykytilaa, jonka tulosten perusteella olisi mahdollista saada tietoon luottamuksen ongelmakohdat ja tehdä niiden parantamiseksi kehitystoimenpiteitä. Yritys on lisäksi laatinut Strategia 2020 -suunnitelman, jonka eri osa-alueissa korostetaan

juurikin luottamuksen merkitystä. Ilman toimivaa luottamusta yrityksen on lähes mahdollonta saavuttaa vuodelle 2020 suunnittelemansa strategiset tavoitteet, joten luottamukseen ja sen kehittämiseen on tärkeää panostaa. Selvitys haluttiin kohdistaa juurikin yrityksen johtoryhmään ja samalla toimihenkilöiden omiin esimiehiin. Toimeksiantajayrityksen johtoryhmä koostuu yrityksen toimitusjohtajasta, talouspäälliköstä ja liiketoimintapäälliköstä. Kyselylomakkeen kysymykset kohdistuvat joko koko johtoryhmään tai vastaajan omaan esimieheen, joka on joko toimitusjohtaja tai talouspäällikkö riippuen vastaajan tehtäväkuvasta yrityksessä.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Tamperelainen WorkPower Oy on vuonna 2003 perustettu henkilöstön rekrytointiin ja työntekijöiden vuokraamiseen erikoistunut yritys. Rekrytointien ja vuokrauksen lisäksi yritys tarjoaa henkilöstön ulkoistupalveluja, työturva- ja tulityökoulutuksia, henkilöarviointeja sekä muutosturvapalvelua yritysten YT-neuvotteluiden jälkihoitoon ja muutostilanteisiin. Pääkonttori sijaitsee Tampereella, mutta toimipisteitä löytyy lisäksi Helsingistä, Jyväskylästä, Porista ja Kuopiosta. Lisäksi yrityksellä on toimistohotellit Tallinnassa ja Budapestissä. (Workpower Oy n.d.)

WorkPower Oy:llä on omia toimihenkilöitä noin neljäkymmentä ja tilikauden 2017 keskimääräinen vuokratyöntekijämäärä oli 308. Lisäksi yrityksessä työskentelee useita harjoittelijoita eri työtehtävissä. Ainoastaan yrityksen omat toimihenkilöt työskentelevät emoyhtiö WorkPower Oy:n alla, kun taas kaikki vuokratyöntekijät työskentelevät jonkin tytäryhtiön alla, riippuen työntekijän toimialasta. Tytäryhtiötä ovat WorkPower Rakenus Oy, WorkPower Teollisuus Oy, WorkPower Palvelut Oy, MediPower Oy ja WorkPower Solutions Oy. (Workpower Oy n.d.)

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimusraportti sisältää kuusi päälukua. Ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitetta. Lisäksi esitellään toimeksiantajayritys, jotta tutkimuksen tarkoitus ja tavoite ovat helpommin sisäistettävissä, kun tutkimustyön takana on todellinen yri-

tys, jonka henkilöstöön tutkimus kohdistuu. Toinen ja kolmas luku muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla pohjustetaan toteutettua tutkimusta ja siihen liittyvien aihealueiden merkitystä. Toinen luku käsittelee yleisesti työhyvinvointia ja siihen kiinteästi liittyviä osa-alueita: psyykkistä-, fyysistä-, henkistä- ja sosiaalista. Luottamus vaikuttaa jokaiseen edellä mainittuun osa-alueeseen ja on kiinteästi osana koko työhyvinvoinnin laajaa kenttää. Toinen alaluvuista käsittelee luottamuksen merkitystä koko työhyvinvoinnin tukijalkana.

Kolmannessa luvussa keskitytään luottamukseen. Mitä luottamus käytännössä tarkoittaa, miten se ilmenee ja millä tavoilla luottamus syntyy. Luottamusta käsitellään erilaisten näkökulmien avulla. Luottamusdynamiikka on yksi näistä näkökulmista, joka on otettu tutkimustyöhön mukaan. Sen valossa käydään läpi myös epäluottamuksen dynamiikka, jonka avulla saadaan kattavampi kuva luottamuksen eri tasoista. Kolmannessa luvussa perehdytään myös tilanteeseen, jossa luottamus puuttuu kokonaan, jolloin puhutaan luottamuspulasta. Kolmas luku kiteytetään yhteen viimeisen alaotsikon alla, jossa luottamusta käsitellään erityisesti esimies-alaisuudessa. Tämän avulla saadaan konkreettista aineistoa kyselytutkimuksen toteutukselle ja sieltä esiin tuleville asioille, kun tutkimus kohdistuu juurikin toimeksiantajayrityksen alaisiin ja heidän esimiehiinsä.

Neljännessä ja viidennessä luvussa siirrytään itse tutkimusosuuden pariin. Ensimmäisenä käydään läpi tutkimuksen toteutus ja siihen valitut menetelmät perusteluineen. Tutkimus toteutettiin määrällisenä kokonaistutkimuksella sähköisen kyselylomakkeen avulla. Neljännessä luvussa paneudutaan tutkimuksen sisältöön, siihen vaikuttaneisiin asioihin ja kyselyn aikatauluun. Lisäksi arvioidaan koko työn luotettavuutta sen reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia ja viimeisessä eli kuudennessa luvussa vedetään yhteen tutkimuksen synnyttämiä ajatuksia ja käydään läpi koko prosessin onnistumista ja hyödyllisyyttä. Päästiinkö tavoitteisiin ja saatiinko toimeksiantajayritykselle luotua hyödyllistä, uutta tietoa, josta on heille hyötyä? Tutkimusraportin lopusta löytyvät työssä käytetyt lähteet sekä liitteet.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi on monisäikeinen ja laaja asia, jota voidaan tutkia ja tarkastella eri osa-alueiden valossa (Laine 2010, 139). Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin käsitteen tarkoittavan terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja toimivat työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Hyvän työhyvinvoinnin avulla työyhteisöt ja työntekijät kokevat työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi, ja työ tukee työntekijöiden elämänhallintaa. Työhyvinvointi syntyy työn arjessa eikä sitä saa vuteta työstä irrallisilla terveystempauksilla, kuten viime vuosina suosiossa olleiden työhyvinvointipäivien avulla. Työhyvinvointia edistävä toiminta on pitkäjänteisen ja läpileikkaavan työn tulosta, joka kohdistuu erityisesti henkilöstöön, mutta lisäksi työympäristöön, työyhteisöön, johtamiseen ja työprosesseihin. (Työterveyslaitos 2018.)

Työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja työntekijän hyvinvoinnista. Työhyvinvointiin vaikuttavat vahvasti muun muassa työyhteisön ilmapiiri, työntekijöiden ammattitaito ja hyvä sekä motivoiva johtaminen. Työhyvinvoinnin edistäminen on aina kahden kauppa työnantajan ja työntekijän välillä. Vastuu jakaantuu molempien osapuolien harteille, sillä työnantajan perustehtävä on tarjota turvallinen työympäristö, hyvä johtamiskulttuuri ja työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu. Työntekijöillä itsellään on kuitenkin aina suuri vastuu oman työkyvyn ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.) Työnantajan ja työntekijän lisäksi vastuu jakaantuu myös yhteiskunnan harteille. Työhyvinvoinnin edistämiseksi onkin säädetty useita erilaisia lakeja ja pyritty luomaan vankkaa pohjaa organisaatioille ja työntekijöille kehittää ja ylläpitää työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 12.)

Jokaisen työyhteisön jäsenen perusoikeuteen kuuluu turvallinen ja asianmukainen työympäristö sekä laadukkaat työolosuhteet. Niiden avulla kyetään pitämään työntekijät terveisinä ja työkykyisinä läpi koko työuran. Työsuojelu on avainasemassa näiden asioiden edistämisesä ja toteutumisessa. Työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki ja työsuojelun valvontalaki ovat kaikki säädetty siksi, että kyettäisiin takaamaan jokaiselle työyhteisön jäsenelle turvallinen ja terveellinen työ. Näiden lakien tavoitteena on pitää huolta, että

jokainen työntekijä voi hyvin ja he kykenevät tekemään työnsä tehokkaaksi. Lisäksi työaikalaki tukee työyhteisön jäsenten työhyvinvointia määrittelemällä säännöllisen työajan päivittäisen sekä viikoittaisen enimmäistyöajan, ylityön, vuorojen väliset lepoajat ja työaikakirjanpitovelvoitteen. Tämänkin lain tarkoitus on turvata työntekijän jaksaminen ja turvallinen työskentely ja ennaltaehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä mahdollisesti johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Käsitteenä työhyvinvointi on vielä nykypäivänäkin monelle vieras. Usein työhyvinvointi mielletään esimerkiksi työpaikalla tapahtuvaksi taukojumpaksi, yksittäiseksi työhyvinvointiin keskittyväksi päiväksi tai työpaikkakiusaamiseen puuttumiseksi. Niin kuin edellä on jo mainittu, työhyvinvointi koostuu useista eri kokonaisuuksista, kuten psyykkisestä-, fyysisestä-, henkisestä- ja sosiaalisesta osa-alueesta. Osa-alueita ei tulisi tarkastella irrallisena osuutena kokonaisuudesta, sillä jokaisella osa-alueella on työhyvinvoinnin kannalta tärkeä merkitys. Yksi työhyvinvoinnin tärkeimpiä elementtejä on ymmärtää se, että kyseessä on kokonaisvaltainen ilmiö, joka syntyy usean eri osa-alueen summana. Työhyvinvointiin tulisikin siis panostaa laajasti eikä ainoastaan yksittäisten toimenpiteiden kautta, sillä työhyvinvointi on jatkuva kierre, jota on mahdollista heikentää tai vahvistaa. Yritykset eivät voi koskaan olla niin sanotusti valmiita työhyvinvoinnin kanssa, vaan sitä tulisi pyrkiä jatkuvasti ylläpitämään ja kehittämään eteenpäin. (Virolainen 2012, 11–12, 105.)

Laine (2010, 139–141) käsittelee työhyvinvointia kolmen eri näkökulman avulla. Ensimmäinen niistä on itse työn näkökulma, jossa jokaisella työntekijällä pitää olla perusasiat, rakenteet ja oma työnkuva selviä ja tiedossa, jotta työhyvinvoinnilla olisi kantavat perustukset kunnossa. Työtehtävät ovat järkevästi organisoituja, työntekijöillä on mahdollisuus saada ja pyytää apua ja työt hoituvat ilman jatkuvia epäselvyyksiä siitä, miten, mitä ja kenen pitää työt tehdä. Fyysinen työhyvinvointi toimii toisena näkökulmana. Siinä korostetaan työn turvallisuutta sekä terveellisyyttä esimerkiksi ergonomian ja työsuojelun avulla. Nykyään kuitenkin keskeisimmässä roolissa on kolmas näkökulma: henkinen työssä jaksaminen. Siinä pääpiste keskittyy stressiin ja ihmissuhteisiin, jotka ovat työhyvinvoinnin saralla suurimpia kuormitustekijöitä.

2.2 Luottamus työhyvinvoinnin kivijalkana

Luottamus liittyy kiinteästi työhyvinvointiin. Kun luottamus pohja on työyhteisössä kunnon ja organisaation jäsenet uskovat toistensa sanoihin, osaamiseen ja toimintaan, on töihin mukava mennä ja työnteolla saadaan tuloksia aikaan. Työhyvinvoinnin toimivat osa-alueet luovat kaikki luottamusta. Hyvin organisoitu työ vahvistaa luottamusta esimiesten ja johdon osaamiseen, toimivat rakenteet vahvistavat luottamusta koko organisaatioon ja selkeät toimenkuvat, työtehtävät ja toimintakäytännöt vahvistavat luottamusta siihen, että organisaatio pärjää myös tulevaisuudessa. Panostaminen fyysiseen työhyvinvointiin taas lisää luottamusta siihen, että työntekijöitä ja heidän jaksamistaan sekä terveyttään arvostetaan. Vahvin side on kuitenkin luottamuksen ja henkisen työhyvinvoinnin välillä, sillä luottamus rakentuu ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta, jolloin luottamuksen taso voi heikentyä tai vahvistua sen mukaan, miten työyhteisön osapuolet käyttäytyvät. (Laine 2010, 139–142.)

Luottamus liittyy siis vahvasti koko työyhteisön työilmapiiriin ja vaikka erilaisissa työilmapiiritutkimuksissa ei suoraan kysyttäisi luottamuksesta, kertoo hyvä tulos silti samalla myös hyvästä luottamuksen tasosta. Luottamus vaikuttaa kuitenkin jokaisen työntekijän tapaan vastata kyselyyn. Voiko työntekijä esimerkiksi luottaa siihen, että kysely toteutetaan niin kuin on luvattu ja onko hänellä luottamusta käsitellä vastauksissaan arkaluontoisia ja ongelmallisiakin asioita. Luottamus saa aikaan avoimen ilmapiirin, jossa ei tarvitse pelätä kertoa mielipiteitään tai ehdottaa ideoitaan. (Laine 2010, 143–147.)

Työhyvinvointi perustuu luottamukseen ja esimerkiksi vastuun lisääminen kertoo luottamuksesta ja vaikuttaa suoraan työntekijän työhyvinvointiin. Kun työntekijä kokee, että häneen luotetaan, hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaansa ja sen sisältöön, hänen motivaationsa kasvaa. Tällaisessa tilanteessa ohjeiden ja sääntöjen noudattaminen tapahtuu työntekijän omasta halusta eikä siksi, että hänen on pakko. Kun työntekijä kykenee näyttämään olevansa luottamuksen arvoinen ja selviämään haasteista ja vastaan tulevista esteistä, hänen työmotivaationsa kasvaa ja onnistumisen tunne antaa lisävoimaa tuleviin tehtäviin. Epäonnistuminen ja jatkuvasti liian haastavat tehtävät taas laskevat työntekijän motivaatiota. (Hiltunen 2015, 144–145.) Esimiehen keskeiseksi tehtäväksi nouseekin työntekijöiden kykyjen tunnistaminen, niiden oikeanlainen hyödyntäminen ja osaamisen sekä luovuuden kasvattaminen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 41–42).

3 LUOTTAMUS

3.1 Luottamus käsitteenä

Laine (2010, 11, 142) kuvailee luottamusta aineettomana lainana, jonka annamme ihmiselle, johon luotamme. Myös Pentikäinen (2014, 16) on samoilla linjoilla. Hän kuvailee luottamusta vahvana tunnetilana ja miellyttävänä kokemuksena, joka avaa oven yhteistyölle, lisää uskallusta ja saa asiat rullaamaan paremmin. Ihmisten luottaessa toisiinsa, he uskovat toistensa lupauksiin ja sanoihin. Luottamuksen avulla ihmiset uskaltavat toimia rohkeasti ja keskustella avoimesti toiveistaan ja ajatuksistaan. Monissa tutkimuksissa ollaankin usein samaa mieltä siitä, että luottamus on psykologinen tila, joka perustuu ihmisen positiivisiin odotuksiin toisen käytöksestä tai tarkoituksesta (Avey, Clapp-Smith & Vogelgesang 2009, 231). Luottamuksessa onkin kyse siitä, että luottaja uskoo, että toisen sanoihin, tekoihin, aikeisiin ja lupauksiin voi luottaa, eikä luottajalla ole mahdollisuutta kontrolloida tai tarkkailla toista osapuolta. Luottaja onkin punninnut mielessään, onko riskin ottaminen sen arvoista. (Lahdes & Ryynänen 2015, 139.)

Käsitteenä luottamus tarkoittaa siis varmuutta ja uskoa. Luottamus on englanniksi *confidence* ja kyseisen sanan juuret ovat latinalaisesta ilmaisusta *fido* eli *pidän varmana* ja luottoa ilmaiseva sana on englanniksi *credit*, joka on muotoutunut latinan kielen sanasta *credo, minä uskon*. (Heiskanen 2011, 14.) Harisalo ja Miettinen (2010, 29–31) kuvailevat luottamuksen selittämistä kuitenkin suhteellisen vaikeana. Kun ihmisten ei tarvitse sen syvällisemmin pohtia luottamusta ja sen tarkoitusta, monet kokevat olevan vaistonvaraisesti hyvinkin niistä perillä. Kun ihmiset taas joutuvat tilanteeseen, jossa heidän tulisi kuvailla ja selittää luottamusta ja sen merkitystä, ääni kellossa muuttuu. Ihmisten on usein vaikea pukea luottamukseen liittyviä tunteitaan ja ajatuksiaan sanoiksi ja käsitteiksi. Tämä kuvastaakin hyvin jo sitä, kuinka moniulotteisesta ja monimutkaisesta asiasta luottamuksessa on todella kyse. Myös kanadalainen filosofi Paul Thagard (2018) kuvailee artikkelissaan luottamusta joukkona erilaisia käyttäytymismalleja, jotka ilmenevät eri tilanteissa eri lailla. Esimerkiksi käyttäytyminen muuttuu sen mukaan, miten vastapuoli käyttäytyy.

Renzlin (2006, 207–209) mukaan luottamus ilmenee haluna luottaa tai olla riippuvainen jostakin yksittäisestä ihmisestä, ryhmästä, tapahtumasta tai tilaisuudesta. Organisaatioluottamus taas viittaa siihen, miten luottaja uskoo organisaation kykyihin saavuttaa tavoitteet, kykyyn johtaa sekä siihen uskomukseen, että yrityksen toimet hyödyttävät työntekijöitä ja kantavat hedelmää myös tulevaisuudessa. Luottamus on aina näkymätöntä, aineetonta ja särkyvää. Se voi kehittyä ajansaatossa todella vahvaksi, mutta se voidaan menettää silmän räpäyksessä. Luottamus on vahvasti kulttuurisidonnainen asia, sillä se liittyy ihmisten oletuksiin ja tapoihin yhteisöllisyyden, yhteyksien ja yhteistyön luomisesta sekä ylläpitämisestä. (Lahdes & Ryyänen 2015, 140.)

Luottamuksessa on loppujen lopuksi kyse riskinotosta, kuten yhteistyön alkamisesta tai salaisen tiedon jakamisesta toiselle. Luottamuksessa riskinotto toisen osapuolen kanssa on aina tietoinen valinta ja luottamusta ei voi syntyä ilman, että kyseisen riskin ottaa. Luottamus onkin käsite, jossa osapuolet ovat vapaaehtoisesti alttiina toisen osapuolen teoille ja vuorovaikutuksen kehittymiselle. (Davis & Mayer 1999, 124.) Pentikäinen (2014, 17) kuvailee luottamusta rakkauden sukulaiseksi. Aivan niin kuin rakkaudessa, myös luottamuksessa on kyse siitä, että osapuolet kykenevät myöntämään haavoittuvuutensa, sillä luottajalla on positiiviset odotukset ja myönteinen käsitys toisen aikeista. Myös terveys toimii hyvin vertauskuvana luottamuksen arkisuudelle. Siihen ei aina kiinnitä huomiota, kun asiat sujuvat ja kaikki on hyvin, mutta kun tuntee kipua ja kärsii, sen kokee hyvinkin vahvasti.

Luottamus on dynaaminen ilmiö, jolloin sen muotokin muuttuu lähes jatkuvasti. Se voi täysin huomaamatta vahvistua tai heikentyä useiden eri tekijöiden vaikutuksesta. Esimerkiksi ihmisten odotukset ja käsitykset muuttuvat ajan kuluessa ja uusien kokemusten myötä, jotka taas vaikuttavat jokaisen omaan käsitykseen luottamuksen edellytyksistä. Ihmisten keskinäinen vuorovaikutus on luottamuksen ydin, jolloin ihmisten käyttäytyminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat vahvasti siihen, missä määrin jokainen pystyy ansaitsemaan itselleen toisten luottamusta. Kahden ihmisen erilaiset ominaisuudet ja käyttäytyminen vaikeuttavat luottamuksen syntymistä heidän välilleen ja voivat muuttaa sen jopa epäluottamukseksi. (Harisalo & Miettinen 2010, 30–32.)

3.2 Luottamuksen syntyminen

Luottamus on oleellinen osa jokaisen ihmisen elämää. Se on yleensä kuitenkin myös varsin huomaamaton tekijä, sillä ihmiset käyttävät luottamusta vaistonomaisesti valinnoissaan. Huomaamattomuudesta huolimatta se vaikuttaa lähes jokaiseen ihmisen tekemään valintaan, päätökseen ja yleiseen käyttäytymiseen. Usein luottamusta pidetään itsestään selvyytenä, sillä jo pieni lapsi luottaa siihen, että vanhemmat pitävät huolta ja haluavat vain lapsensa parasta. Apua tarvitseva luottaa ammattilaisen asiantuntemukseen ja ostajat luottavat myyjien puheeseen tuotteen käytön turvallisuudesta ja riskittömyydestä. (Harisalo & Miettinen 2010, 23–24.)

Ilman luottamusta on hyvin hankalaa tuntea yhteenkuuluvuutta, jota ihmiset kaipaavat elämäänsä. Voidaankin sanoa, että luottamus sitoo yhteen ja tuo lähelle. Luottamus parantaa merkittävästi yhteistyötä, kommunikaatiota, tiedon jakamista, työtyytyväisyyttä, organisaation tulosta ja tiimityöskentelyä. Vahvan luottamuksen vallitessa ihmiset tekevät usein enemmän kuin toinen osaa odottaa yhteisten tavoitteiden ja päämäärien eteen. (Pentikäinen 2014, 19.)

Nykypäivänä muutokset ovat alati osana organisaatioiden toimintaa, joka edellyttää niin organisaatiolta kuin niiden työntekijöiltäkin yhä vain monipuolisempia, nopeampia ja luovempia ratkaisuja ja erityisosaamista. Tässä onnistuminen vaatii sen, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset haluavat ja pystyvät hyödyntämään osaamisensa täysimääräisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Edellytyksenä onkin, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ja halu luottaa organisaatioon, johtoon ja koko työyhteisön osaamiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32.) Luottamuksen kohteita työntekijän näkökulmasta ovat koko organisaation lisäksi organisaation johto ja esimiehet, muut työntekijät sekä omat kollegat.

Luottamusta tarvitaan lähes jokaisella osa-alueella elämässä. Ihmissuhteiden rakentaminen, ihmisten välinen vuorovaikutussuhde, ongelmien ratkaiseminen ja tehokas yhteistyö ovat kaikki asioita, jotka perustuvat luottamukselle. (Laine 2010, 15.) Luottamus rakentuukin aidon yhteistyön ja välittämisen avulla, jolloin se ilmenee ihmisten keskinäisenä arvostuksena ja kunnioituksena (Mäkipeska & Niemelä 2005, 41). Luottamuksen syntyminen tapahtuu kahden ihmisen välisen yhteistyön, kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksesta. Näin ollen luottamusta ei voida ostaa tai lainata, vaan se tulee itse

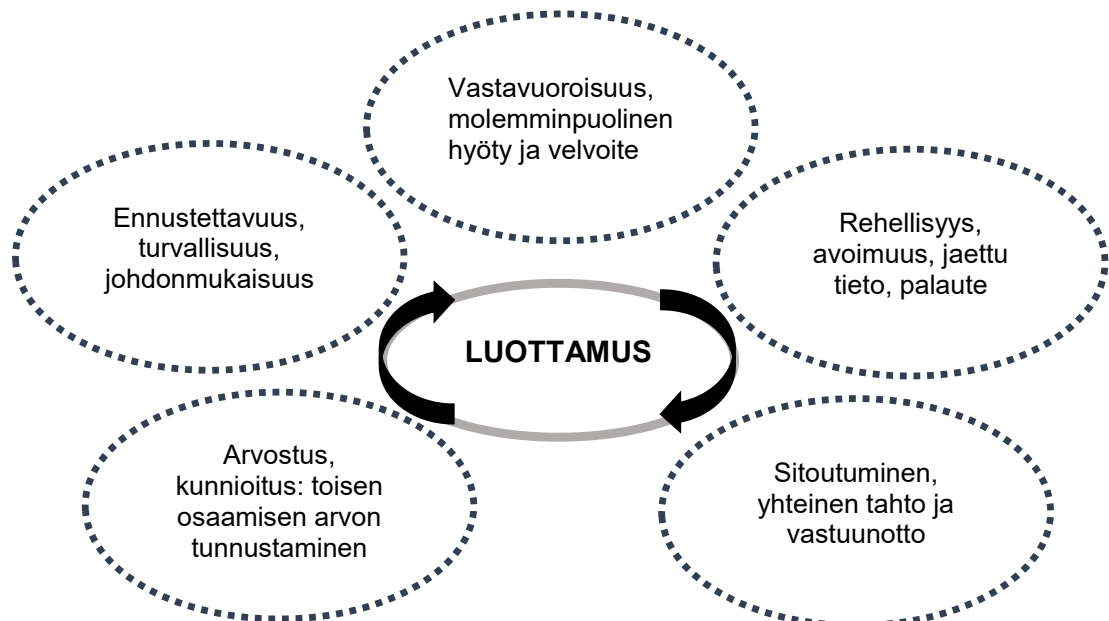
ansaita omalla käyttäytymisellään. (Harisalo & Miettinen 2010, 29.) Luottamuksen yksi vahva erikoispiirre onkin juuri se, että luottamus on aina täysin vapaaehtoista. Kukaan ei voi pakottaa toista luottamaan tai käskää luottamaan johonkin, vaan luottamuksen syntymiseen tarvitaan aikaa ja kärsivällisyyttä (Laine 2010, 22, 35.) Luottamuksen syntymiseen liittyy aina henkilökohtainen tunnekokemus, sillä ajan myötä alaiselle ja esimiehelle syntyy vuorovaikutuksen avulla kokemusperäistä tietoa toisen osaamisesta ja asenteesta, joka taas synnyttää luottamusta. Luottamusta ei ole siis automaattisesti olemassa. (Aarnikoivu 2010, 21.) Luottamuksen syntymiseen tai sen heikkenemiseen vaikuttaa se, millainen asia on kyseessä ja minkälainen on koko tilanteen luonne. Työntekijä voi esimerkiksi luottaa esimieheensä jossain toisessa asiassa, mutta tuntee epäluottamusta toisessa. (Kukola 2013, 25.)

Luottamus on loppujen lopuksi alitajunnassa tapahtuva tunnetila. Mitkään tunnetilat eivät ole stabiileja, eikä myöskään luottamus. Tunnetilat ohjailevat ihmisten käytöstä eri suuntiin ja intuitio on yksi näistä ohjauskeinoista. Luottamus toiseen ihmiseen rakentuu alitajunnassa, joten intuition takia ihminen saattaa leimata jonkun epäluotettavaksi vain sen takia, että hän muistuttaa jotakin toista ihmistä, joka on joskus ollut epäluotettava. Se ei kuitenkaan läheskään aina tarkoita sitä, että myös tämä kyseinen henkilö olisi epäluotettava. Luottamuksessa on siis aina kyse tietynlaisesta riskin otosta. Intuitio voi osoittautua täysin vääräksi ja luotettavalta vaikuttanut ihminen voi paljastua täysin epäluotettavaksi, ja toisinpäin. (Vilkman 2016, luku 2.)

Ihmisten luotettavuus työelämässä rakentuu usein ihmissuhdetaitojen ja osaamisen varaan. Jos työntekijä on organisaatiossa osoittanut sen, että hallitsee tehtäväkenttensä, niin muiden on huomattavasti helpompi luottaa hänen osaamiseensa. Myös sosiaaliset taidot ovat vahvassa roolissa luottamuksen rakentamisessa. Kun muut ovat huomanneet, että toinen osaa kuunnella ja kykenee yhteistyöhön ilman joka kertaista ristiriitoja, häntä usein pidetään tämän perusteella luotettavana. (Laine 2010, 25.) Työelämässä luottamuksen syntymiseen vaikuttaa lisäksi työntekijöiden asenteet, esimiesten ja alaisten väliset suhteet ja työyhteisön myönteinen ilmapiiri. Luottamusta rakennetaan pitkäjänteisellä ja suunnitelmallisella työllä ja yhdessä tekemisellä. (Nummelin 2007, 52.) Tulevaisuudessa vahvaksi menestystekijäksi yritysmaailmassa nouseekin taito hyödyntää täysimääräisesti luottamukseen nojaavaa johtamista, jonka avulla organisaation työntekijät ovat innostuneita, ammattitaitoisia, luovia ja energisiä (Lahdes & Ryyänen 2015, 146).

3.3 Luottamusdynamiiikka

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 34) kuvaavat luottamusta eräänlaisen kierteen avulla, josta käytetään nimitystä luottamusdynamiiikka (kuvio 1). Se on tietynlainen näkökulma tarkastella luottamusta siihen vaikuttavien osatekijöiden kautta, jotka yhdessä muodostavat itseään vahvistavan luottamuksen kierteen. Luottamusdynamiiikan tärkeimmät osatekijät ovat vastavuoroisuus, rehellisyys ja avoimuus, sitoutuminen, arvostus ja kunnioitus sekä ennustettavuus että turvallisuus.



KUVIO 1. Luottamusdynamiiikka (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34)

Luottamusdynamiiikan avulla huomataan, kuinka monisäikeinen ilmiö luottamus itsessään todellisuudessa on. Ihmiset kokevat luottamuksen eri tavoilla ja luottamuksen tila vaihtelee eri tilanteissa. Kierteessä kuitenkin oleellista on, että osa-alueiden välillä vallitsee keskinäisriippuvuus. Näin ollen yhden osa-alueen vahvistuessa tai heikentyessä se vaikuttaa koko luottamusdynamiiikkaan. (Pentikäinen 2014, 17.) Luottamuksen kierre on suhteellisen helppo saada aikaan, mutta osa-alueiden keskinäisriippuvuuden takia kierteen ylläpito vaatii jatkuvasti huomion kiinnittämistä eri osa-alueiden toimivuuteen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 33).

Luottamuksen avulla ihmiset uskaltavat olla eri mieltä ja kyseenalaistaa asioita, jotka taas tuovat tietynlaista dynamiikkaa tekemiseen. Moniulotteinen keskustelu vahvistaa sitoutumista osapuolten kesken, joka lisää vastuullisuutta ja näin ollen myös tuloksia alkaa syntyään. Hyvien tulosten aikaansaaminen taas lisää luottamusta ja näin syntyy luottamuksen positiivinen kierre, joka vahvistaa itse itseään. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 118.)

Luottamus on tunne ja tunteet ovat siitä merkityksellisiä, että niillä on taipumus tarttua ihmisestä toiseen ja levitä. Kollegan huono päivä ja siitä johtuva käytös pilaavat nopeasti myös muidenkin päivän työpaikalla. Luottamus toimii samalla tavalla. Jos yksi työyhteisön jäsenistä luottaa esimerkiksi uuteen kollegaan ja tuo sen ilmi kertomalla myös muille, miten luotettavasti ja hyvin kyseinen kollega työskentelee, tunne uuden kollegan luotettavuudesta tarttuu nopeasti myös muihin työyhteisön jäseniin. (Laine 2010, 145–146.)

Toimivasta luottamusedynamiikasta on hyötyä koko työyhteisölle ja sen jäsenille. Työntekijöiden luottaessa toisiinsa, esimieheensä sekä organisaatioon, he uskaltavat ideoida enemmän ja tuoda omia näkemyksiään esille ja samalla alaisten ja johdon keskinäinen kunnioitus kasvaa. Luottamuksen avulla myös ristiriitojen ja väärinkäsitysten määrät vähenevät, sillä luottamuksen avulla toista kuunnellaan ja kunnioitetaan ilman negatiivisia ennakkoluuloja ja johtopäätöksiä. Myös muutoksiin suhtautuminen ja epävarmuus helpottuvat, koska ihmiset kykenevät luottamaan ja turvautumaan toisiinsa sekä luottamaan ajatukseen, että vastoinkäymisistä selvitään yhdessä. Luottamuksen avulla organisaatiossa vallitsee helpommin avoin keskustelukulttuuri ja päätöksiä kyetään tekemään nopeastikin. Loppujen lopuksi hyvästä luottamuksen tasosta hyöttyy myös organisaatio, sillä luottamuksen avulla yrityksen kustannuksia kyetään pienentämään, tulos paranee ja tuotteiden ja yrityksen kehittyminen on huomattavasti nopeampaa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11–13.)

Toimivan luottamusedynamiikan avulla syntyy energiaa, jonka avulla organisaatio ja sen sisällä työskentelevät yksilöt kykenevät tehokkaaseen toimintaan ja keskittymään ydinasioihin. Tämä taas näkyy erilaisten osaamisten, kykyjen ja taitojen täysimääräisenä hyödyntämisenä, jolloin työntekijöiden motivaatio ja innostuneisuus työtä kohtaan kasvavat. Luottamuksen avulla energia voidaan keskittää olennaisiin asioihin eikä se hukkaannu epämääräiseen toimintaan, kuten politikointiin, valvontaan, epäilemiseen ja keskinäiseen kilpailmiseen. Kun energiaa kyetään hyödyntämään oleelliseen, se ruokkii luovuutta ja

innovatiivisuutta, joiden avulla toimintaa pystytään kehittämään, tuloksia parantamaan ja tavoitteiden täytymistä nopeuttamaan. (Lahdes & Ryyänen 2015, 141.)

3.4 Epäluottamuksen dynamiikka

Epäluottamus on voimakas tunnetila. Epäluottamuksen otettua jalansijan luottamukselta, ihmiset voivat kadottaa täysin sosiaalisen suuntaavastonsa sekä moraalisen kompassinsa. Epäluottamuksen takia ihmisten epäilyt lisääntyvät ja he alkavat etäännyä muista, sillä he kadottavat halunsa tukea ja auttaa toisiaan. Luottamuksen puute saa ihmiset tavoittelemaan vain omia etujaan, jolloin konfliktit ja vastakkainasettelut lisääntyvät sekä sovun aikaansaaminen vaikeutuu. (Harisalo & Miettinen 2010, 16–17.) Epäluottamuksen takia ihmisistä tulee epävarmoja ja varovaisia, joka taas aiheuttaa avoimen vuorovaikutuksen vähenemisen (Laine 2010, 89).

Luottamus ja epäluottamus esiintyvät pääsääntöisesti samaan aikaan. Niitä molempia luovat ja ylläpitävät eri tekijät. Samanaikaisuudesta johtuen epäluottamusta ei voi olla ilman luottamusta ja päinvastoin. Epäluottamusta voidaankin kuvata luottamuksen kääntöpuolelta. (Harisalo & Miettinen 2010, 46.) Luottamus ja epäluottamus eivät kuitenkaan ole toistensa vastakohtia, vaikka nopealla päättelyllä niin voisi ajatella. Esimerkiksi alhainen luottamuksen taso on usein eri asia kuin epäluottamus, sillä alhainen luottamuksen taso ilmenee usein vain epävarmuutena sekä huolestuneisuutena. Epäluottamus taas saa aikaan pelkoa tulevasta ja skeptistä suhtautumista. (Laine 2010, 85–86.) Epäluottamus ja luottamus eivät siis kata kaikkia mahdollisia tilanteita, vaan niiden välille jää lukuisia tilanteita, joissa ei ole havaittavissa epäluottamusta tai luottamusta osapuolten kesken (Laine 2010, 30).

Epäluottamusta on sekä yleistä että spesifiä. Yleinen epäluottamus ilmenee esimerkiksi niin, etteivät ihmiset luota mihinkään tai kehenkään organisaatiossaan. Spesifin epäluottamuksen kohteena taas on tietty ihminen, asia tai olosuhde. Se kohde voidaankin kohdistaa suhteellisen tarkkaan, joten yleisesti ottaen spesifiä epäluottamusta on helpompi korjata kuin yleistä epäluottamusta. (Möller 2000, 29–30.)

Luottamuksen voi menettää tahattomasti sekä tarkoituksellisesti. Ihmiset testailevat usein luonnostaan luottamuksen rajoja esimerkiksi pohtimalla paljonko jonkin riskin tuoma

hyöty on suhteessa heille arvokkaampaa kuin siitä mahdollisesti syntyvä luottamuksen menetys seurauksineen. Luottamuksen voi kuitenkin menettää myös siihen lainkaan pyrkimättä ja ainoastaan hyvää tarkoittaen. Tämä johtuu taas siitä, että ihmisten erilaiset tulkinnat, arvostukset ja pyrkimykset voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä ja tahatonta epäluottamusta. (Harisalo & Miettinen 2010, 47.) Epäluottamus on kuitenkin tilannesidonainen, kuten myös luottamus, joten hyvin harvoin yksi ihminen on täysin epäluotettava kaikissa vastaantulevissa asioissa. Usein epäluottamus kohdistuu johonkin tiettyyn tilanteeseen tai asiaan, joka osapuolten välillä on ollut. Esimerkiksi ajattelemattomuus tai tietyn taidon puuttuminen voi aiheuttaa osapuolten välille epäluottamusta. Epäluottamuksen syntymistä edistää usein se, että asiasta jätetään keskustelematta ja syntyneet ajatukset ja tunteet epäluotettavuudesta pohjautuvat vain ihmisen omiin päätelmiin ja mielikuviin. (Laine 2010, 85.)

Luottamusedynamiikkaa kuvataan itseään vahvistavan kierteen avulla, jossa yhden osa-alueen vahvistaminen vaikuttaa kaikkiin osa-alueisiin positiivisesti. Luottamukselle on kuitenkin tyypillistä se, että luottamus syntyy asteittain ja suhteellisen hitaasti, mutta voi heikentyä tai kadota kokonaan nopeastikin. Luottamuskierteessä varjopuolena onkin se, että yhden osa-alueen heikentyessä myös muut osa-alueet alkavat heikentyä. Näin syntyy käänteinen kierre, jota kutsutaan epäluottamuksen dynamiikaksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47.) Epäluottamuksen dynamiikan alkulähde löytyy ensimmäisestä säröstä luottamukseen esimerkiksi toisen osapuolen tarkoitusperien tai rehellisyyden epäilemisestä. Epäluottamuksen kierteen voimistumista edesauttaa helposti se, että ihmisillä on luontainen taipumus suodattaa ja kerätä sellaisia tietoja, jotka vahvistavat jo olemassa olevia uskomuksiaan (Laine 2010, 87, 90.)

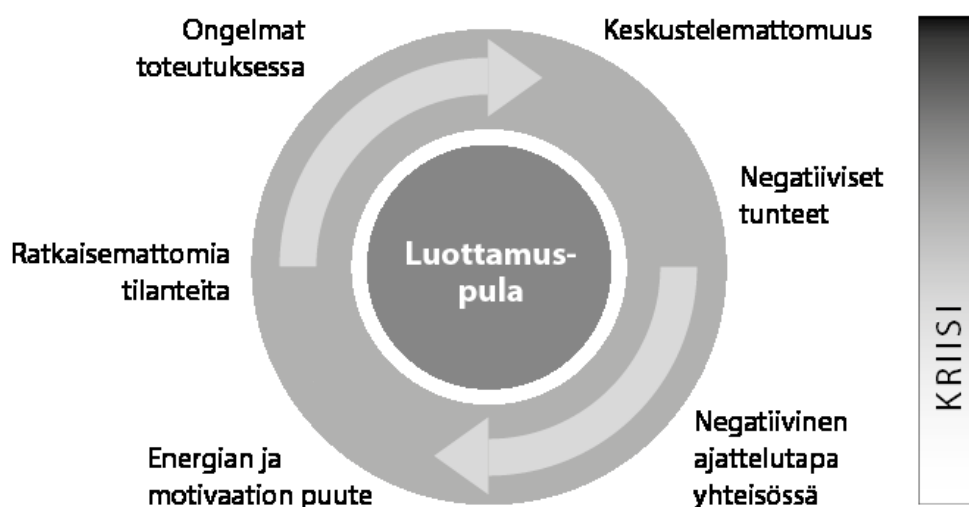
3.5 Luottamuspula

Professori Kirsimarja Blomqvist (2006) viittaa artikkelissaan taloustieteen Nobel-palkinnon saaneen Kenneth Arrowin sanoihin luottamuksen puutteesta. Arrow vertaa organisaatiossa olevaa luottamuspulaa ylimääräiseen veroon: jos luottamus puuttuu, se on kuin ylimääräinen vero, jonka jokainen talouden osapuoli joutuu maksamaan. (Blomqvist 2006, 1.) Yksi tunnetuimmista luottamuspulan ilmentymistä on Berliinin muuri, joka jakoi historiallisen kaupungin Itä- ja Länsi-Saksaksi. Berliinin muurin on sanottu olevan kommunistisen Euroopan sisäisen luottamuspulan ja heikkouden symboli ja myöhemmin

muurin murruttua siitä on tullut luottamuksen syntymisen ja vapautumisen symboli. Epäluottamusta voidaankin kuvata muurien rakentamisella ja niiden vahvistamisella niin valtioiden kuin ihmistenkin välille. (Pentikäinen 2014, 37.)

Työyhteisössä vallitseva luottamuspula syö nopeasti organisaation tuloksellisuutta ja elinvoimaa. Työntekijät alkavat pantata tietojansa, kehitys hidastuu ja ideoiden esiintuominen voi hävitä jopa kokonaan. Työpaikalla juorutaan, salaillaan, epäillään, vaietaan ja jopa kiusataan. Kommunikaation heikko taso tai sen puute voi jo yksinään aiheuttaa luottamuspulaa, koska silloin syntyy herkästi väärinkäsityksiä, toisten sanoja epäillään ja huhut ottavat nopeasti tuulta purjeisiinsa. (Lahdes & Ryyänen 2015, 141.) Luottamuspula lisää myös organisaation kustannuksia. Jos esimies ei luota työntekijään, vaan valvoo ja seuraa herkeämättä luottamisen ja vastuun antamisen sijaa, lisää se kustannuksia, koska esimiehen aika menee johonkin muuhun kuin omiin työtehtäviin. Myös työntekijän tehokkuus ja motivaatio kärsivät, kun heihin ei luoteta ja he joutuvat toimimaan tiukasti valvojan silmän alla. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Reina ja Reina (2015) kuvailevat luottamuspulaa kehän avulla, jonka avulla kyetään helposti havainnollistamaan luottamuspulan synty- ja elämisprosessia. Kun ongelmat jätetään keskustelematta auki ja ilman ratkaisua, ne johtavat tilanteeseen, jossa koetaan negatiivisia tunteita niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Tämä puolestaan saa aikaan motivaation ja energian puutetta, jotka taas vastavuoroisesti lisäävät uusien ratkaisemattomien tilanteiden määrää. Kehä toimii juoksupyörän lailla: jos vauhdin antaa kasvaa liian suureksi, sitä on aina vain vaikeampaa saada pysäytettyä.



KUVIO 2. Luottamuspulan kehä (mukailtu Reina & Reina 2015)

3.6 Organisaatioluottamus

Pentikäinen (2014, 137) kuvailee organisaatioluottamusta keskinäisenä luottamuksena oman henkilöstön, sisäisten sidosryhmien, esimiesten ja hallituksen sekä koko työyhteisön välillä. Merkittävin tekijä organisaatioluottamuksella on itse työntekijöille. Organisaatioluottamuksen avulla henkilöstö arvioi työnantajansa kyvykkyyttä huolehtia omasta väestään, saavuttaa sovitut tavoitteet sekä rehellisyyttä, eettisyyttä ja reiluuutta. Organisaatioluottamuksen taso kertoo työntekijöiden odotuksista oman työnantajansa tekoja ja aikomuksia kohtaan. Organisaatioluottamus muodostuu pitkän kehityshistorian tuloksena. Se on kuin puro, joka solisee menneisyydestä tähän hetkeen kuljettaen mukanaan kaikkia niitä arvoja, ideoita ja toiminnan ominaispiirteitä, joita organisaatiossa on omakuttu vuosien varrella. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 61.) Organisaatioluottamus perustuu kumppanuuteen, jossa organisaatio sitoutuu huolehtimaan työntekijöistä, heidän osaamisestaan ja tarjoamaan heille sellaiset työvälineet ja -ympäristön, jossa molemmat menestyvät. Samaan aikaan työntekijä sitoutuu antamaan organisaatiolle parhaan mahdollisen työpanoksensa. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Työyhteisössä vallitsevalla luottamuksella on Renzlin (2006, 207—209) mukaan todettu olevan hyvinkin kestävä ja vahva vaikutus useisiin organisaatiossa tapahtuviin ilmiöihin, kuten stressiin, sitoutumiseen ja ennen kaikkea työtyytyväisyyteen. Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan luottamus helpottaa myös taloudellisesti tiukkojen tilanteiden hoitamista, kuten irtisanomisia ja lomautuksia, sillä se helpottaa asioista puhumista ja molemminpuolista ymmärrystä, jos alaisten ja esimiesten välille on kehittynyt luottamussuhde. Luottamuksen monisyisen luonteen takia organisaatioluottamuksella voi olla vahvakin vaikutus luottamuksen kehittymisessä henkilösuhteissa, kuten esimiehen ja alaisten välillä. Samaan aikaan taas vahva luottamussuhde esimerkiksi omaan esimieheen voi vahvistaa luottamusta koko organisaatiota kohtaan. (Blomqvist 2006, 3.)

Organisaatioluottamus ei ole vain yksitasoinen luottamussuhde kahden osapuolen välillä vaan organisaatioluottamusta esiintyy useilla eri tasoilla, kuten esimiehen ja alaisen välillä, tiiminjäsenten ja kollegoiden välillä, työnantajayhteisön ja henkilöstön välillä sekä yhteistyötä tekevien organisaatioiden välillä. Vahva organisaatioluottamus eri tasoilla edesauttaa yhteisöä saavuttamaan tavoitteensa nopeammin ja tehokkaammin. (Pentikäinen 2014, 138.) Erityiseen rooliin organisaatioluottamuksessa nousee työntekijän luotta-

mus organisaation johdonmukaiseen toimintaan, organisaation eri prosesseihin, rakenteisiin ja mekanismeihin, jolloin luottamus ei kohdistu tiettyyn henkilöön, kuten omaan esimieheen tai kollegoihin. Tämä sitouttaa henkilöstöä enemmän kiinni organisaatioon, sillä vahva luottamus organisaation toimintaan mahdollistaa luottamuksen säilymisen, vaikka työntekijät ja esimiehet vaihtuisivat ympäriltä. (Blomqvist 2006, 3–4.)

3.7 Luottamus esimies-alaisuudessa

Esimiehillä on merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa, sillä vahvan luottamuksen on huomattu vaikuttavan merkittävästi johtamisen tuloksellisuuteen. Jos työntekijät kokevat esimiehensä luotettavaksi, he eivät kuluta liikaa energiaa suojautumiseen ja epärointiin, vaan he kykenevät laajentamaan työrooliaan, keskittymään olennaiseen ja sitoutumaan työtehtäviinsä paremmin. Varsinkin silloin, kun esimiehen kontrollivalta vähenee esimerkiksi etätyön johdosta, molemminpuolisen luottamuksen merkitys korostuu. Yhtä tärkeää onkin esimiehen työntekijään kohdistuvan luottamuksen lisäksi se, että työntekijä kokee voivansa luottaa esimieheensä ja siihen, ettei hän tavoittele vain omia etujaan vaan pyrkii aidosti pitämään alaisesta huolta. Työntekijän on myös tärkeää pystyä luottamaan siihen, että esimiehellä on riittävä osaaminen ja ammattipätevyys hoitaa omat tehtävänsä ja toimia hyvänä esimiehenä. (Blomqvist 2006, 1–2.) Valta-asemansa vuoksi esimiehellä on suurempi rooli luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä kuin työntekijällä. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan kuitenkin molemminpuolista panostusta eikä vain toisen osapuolen työ luottamuksen saavuttamiseksi voi ikinä toimia. Luottamus on aina kahden välinen kauppa. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Alaisten esimiehiin kohdistuvassa luottamuksessa on aina yksi osa henkilökohtaista sekä toinen osa organisaatioon kohdistuvaa luottamusta, sillä esimies on organisaation edustaja ja hänen toimintansa tulee vahvistaa sekä henkilökohtaisen luottamuksen syntymistä, mutta samalla myös organisaatioluottamuksen syntymistä ja vahvistumista. Esimieheen kohdistuu siis samanaikaisesti aina kahta eri luottamuksen muotoa, jotka kietoutuvat toisiinsa. (Blomqvist 1997, 281.)

Luottamus perustuukin esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen, josta Manka ja Manka (2016, luku 5.2) käyttävät nimitystä keskinäinen vaihtosuhde. Esimiehen ja alaisen välistä vaihtosuhdetta kuvastavat kunnioitus, molemminpuolinen luottamus

sekä vastavuoroisuus. Vaihtosuhteessa työntekijöillä on esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä tarvittaessa hyvinkin itsenäisesti, mutta tilanteen vaatiessa heillä on kuitenkin mahdollisuus saada esimieheltä ohjausta ja tukea työhönsä. Jotta vastavuoroisuus olisi toimivaa, siihen vaaditaan niin alaisilta kuin esimiehiltäkin reilua, kohteliaisuutta, epäitsekkyyttä ja tunnollisuutta, pelkästään hyvät työsuoritukset eivät riitä luomaan toimivaa vaihtosuhdetta. (Manka & Manka 2016, luku 5.2.)

Suomessa työpaikkojen kulmakivet ovat jo nyt työntekijöiden ammattitaito ja korkea koulutus, ja tulevaisuudessa ne nousevat yhä suurempaan rooliin. Korkeasti koulutetut työntekijät osaavatkin vaatia johtamiselta ja esimiestyöltä aina vain enemmän ja he haluavat kantaa vastuun myös omasta työstään. Nykypäivän työympäristöön ei sovi enää käskytysvaltaan ja asemaan perustuva korkean hierarkian johtamistyyli. (Kalliomaa & Kettunen 2010.) Tutkimuksissa yleisesti nouseekin esiin yhteisten arvojen vahva merkitys rakennettaessa luottamusta esimiesten ja alaisten välille. Kun työntekijä kokee oman ja esimiehensä arvomaailman olevan lähellä toisiaan ja hyvin samankaltaiset, on työntekijän helpompi ymmärtää ja toimia esimiehen kanssa. Samojen arvojen jakaminen helpottaa myös ennakoimista tuleviin muutoksiin ja toimenpiteisiin, joita esimerkiksi esimiehen on organisaatiossa tehtävä. (Blomqvist 2006, 3.)

Esimiehen tiedostaessa luottamuksen merkityksen ja sen puuttumisen seuraukset, esimies pystyy luottamuksen rakentamiseen panostamalla vaikuttamaan vahvasti alaisiinsa ja kylvämään heihin energiaa, jonka avulla työntekijöiden motivaatio, innokkuus ja energia työtä ja työyhteisöä kohtaan kasvaa. Innostuneet ja motivoituneet työntekijät haluavat tehdä työnsä hyvin. Esimiehen päivittäisessä toiminnassa luottamus näkyy esimerkiksi avoimuutena ja läsnäolona. Luottamus onkin vahvasti yhteydessä avoimuuteen ja työyhteisössä ilmapiiriin merkitys onkin valtava. Havainnoimalla työyhteisön ilmapiiriä pystytään nopeasti aistimaan, vallitseeko organisaatiossa epäilevä ja sulkeutunut kulttuuri vai avoin ja luottavainen. (Lahdes & Ryyänen 2015, 140–141.)

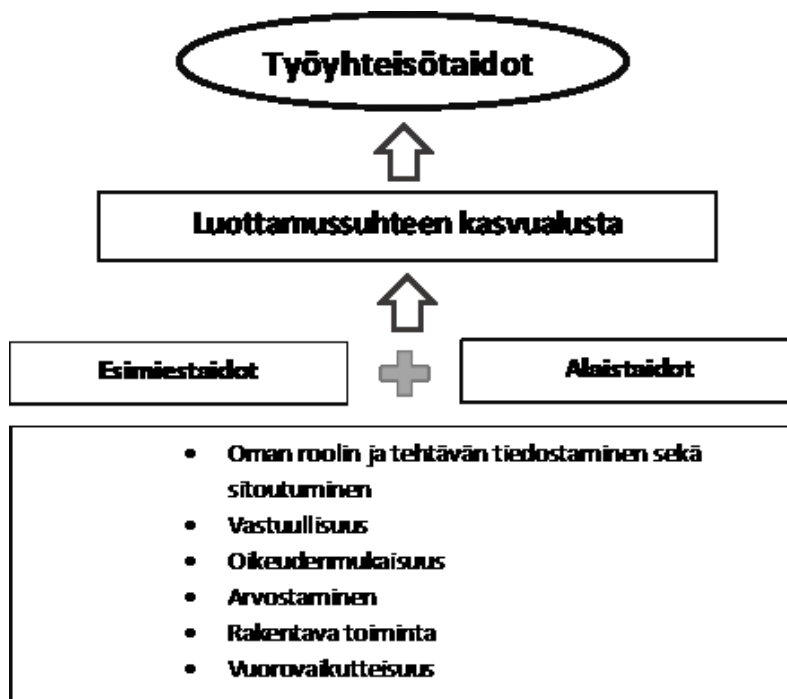
Työntekijät odottavat yhä enemmän esimiehiltään tietynlaista johtajuutta ja luotettavuutta. Vuorovaikutus on yksi keskeisimpiä tekijöitä esimiesten ja alaisten välisen luottamuksen rakentamisessa. Nykypäivänä työyhteisöjen yhteydenpito on muuttunut merkittävästi ja suuri osa yhteydenpidosta tapahtuu sähköisesti, jolloin luottamustakin rakennetaan sähköisesti ja etänä. Viimeisimpien tutkimusten mukaan työntekijät kaipaavat kuitenkin yhä edelleen kasvokkain tapahtuvaa kontaktia. Sähköinen yhteydenpito kasvattaa

väärinymmärrysten riskiä, ja laimentaa asioiden ja mielipiteiden ilmaisua, kun taas kasvokkain tapahtuvat keskustelut lisäävät ihmisten kyvykkyyttä osoittaa tunteensa ja kertoa mielipiteensä. Alaiset kokevat lyhyetkin kasvokkain tai edes puhelimitse tapahtuvat keskusteluhetket arvokkaina. Luottamuksen tason ollessa riittävän hyvä ja vuorovaikutuksen eri osa-alueiden ollessa tasapainossa, työyhteisössä sähköinen ja kasvokkain tapahtuva yhteydenpito täydentävät toisiaan. (Lahdes & Ryyänen 2015, 142.) Luottamuksen rakentuminen perustuukin esimiesten ja alaisten yhteisiin kokemuksiin ja vuorovaikutuksen tasoon, ja jos osapuolet eivät kommunikoi riittävästi kahden kesken, syntyy epävarmuutta, mikä taas vaikeuttaa luottamuksen rakentumista (Kalliomaa & Kettunen 2010).

Niin kuin edellä jo mainittiin, vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen rakentumisessa on suuri. Kalliomaa ja Kettunen (2010) korostavatkin, että vuorovaikutuksen rinnalla on tärkeää ymmärtää vastavuoroisuuden merkitys. Vastavuoroisuuden avulla työntekijän ja esimiehen yhteisenä tavoitteena on luoda ja rakentaa yhteistä todellisuutta sekä jakaa työn kannalta merkityksellistä tietoa. Vastavuoroisuuden avulla saadaan esiin kaksi erilaista näkökulmaa, jonka avulla kyetään laajentamaan mahdollisuuksia kehittyä ja toimia tehokkaasti. Vastavuoroisuuden mukaisesti esimies ja alainen toimivat molemmat tilanteen mukaan sekä viestinnän vaikuttajana että kohteena. Valta-aseman vuoksi esimiehen rooli vastavuoroisessa luottamuksen rakentamisessa, ja siihen liittyvässä viestinnässä, korostuu. Esimiehen tulee olla tilannetta ja keskustelua eteenpäin vievä voima, jonka rooleja ovat esimerkiksi kuuntelija, kannustaja, palautteen antaja sekä vastaanottaja, motivoija, ratkaisun rakentaja ja kyselijä. Työntekijän rooli kyseisissä tilanteissa on lähes yhtä monipuolinen kuin esimiehenkin, mutta päävastuu tilanteesta ja sen kehittymisestä on aina esimiehellä.

Esimies on tärkeässä osassa luottamussuhteen rakentamisessa. Aarnikoivu (2010, 26) kuvailee kirjassaan luottamusta herättävän esimiehen ominaisuuksiksi roolin ymmärtämisen, sitoutumisen työhön ja sille asetettuihin tavoitteisiin sekä vuorovaikutteisuuden. Esimiehen tulisi ajatella roolinsa olevan henkilöstöpalvelija, jonka tehtävänä on luoda merkitys alaistensa työlle, tukea ja edistää sellaisten puitteiden ja olosuhteiden syntymistä, joissa jokainen työntekijä kykenee antamaan parhaan mahdollisen työpanoksen koko työyhteisölle. Luottamusta herättävän esimiehen tulisi samaan aikaan olla tasapuolinen, yksilöitä ja ryhmiä johtamaan kykenevä sekä tunteet johtamisessaan huomioiva taituri. Tiivistettynä luottamusta herättävä esimies on sitoutunut tasapuoliseen ja kumppanuuksia arvostavaan johtamiseen.

Esimies-alaisuudessa yhteistyön ja luottamuksen rakentumisen kivijalkana toimii vahvasti myös työyhteisötaidot, jotka voidaan jakaa esimies- ja alaistaitoihin (kuvio 3). Näiden avulla osapuolet osaavat toimia vastuullisesti, kunnioittaa toista osapuolta, vaikuttaa rakentavasti koko työyhteisöön ja omaavat positiivisen ihmiskäsityksen. Näiden taitojen osaaja kykenee luottamaan, toimimaan luottamuksen arvoisesti ja rehellisesti. Kun molemmat osapuolet tiedostavat omat roolinsa sekä tehtäväkenttensä ja sitoutuvat niihin toimien vastuullisesti, oikeudenmukaisesti, rakentavasti sekä vuorovaikutteisesti, saadaan aikaan luottamussuhteen syntymiselle tarvittavat edellytykset. (Aarnikoivu 2010, 21–22.)



KUVIO 3. Työyhteisötaidot (mukailtu Aarnikoivu 2010, 22)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin, joissa molemmissa on tarkoitus hankkia ja analysoida kerättyä tutkimusaineistoa hieman erilaisin keinoin. Tutkijan on aina kyettävä perustelevaan tutkimusmenetelmälliset valinnat ja ratkaisut tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellisten seikkojen valossa. (Jyväskylän yliopisto n.d.) Laadullisessa tutkimuksessa perehdytään erilaisiin näkökulmiin ja kokemuksiin, joiden avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat pienet vastaajamäärät, hypoteesittomuus ja tutkittavien näkökulman tärkeys. Määrällisessä tutkimustavassa tietoa tarkastellaan numeerisesti erilaisten mitta-asteikoiden avulla, jolloin myös tutkimustieto saadaan numeroina tai ne ryhmitellään numeeriseen muotoon. Tutkimuksen toteuttajan tehtävänä on tulkita ja esittää saadut tulokset sanallisesti käyttäen apuna esimerkiksi erilaisia taulukoita. (Vilka 2007, 14–17; Vilka 2015, 22–31)

Tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kokonaistutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua, sähköistä kyselylomaketta. Strukturoidussa kyselyssä aineisto kerätään täysin samanlaisella tavalla jokaiselta vastaajalta. Vastaajille esitetään kysymykset samassa järjestyksessä ja heillä on käytössään täysin samanlaiset vastausvaihtoehdot. (Vilka 2015, 94–101.) Sähköiseen kyselylomakkeeseen päädyttiin sen helppouden ja toimivuuden takia tilanteessa, jossa vastaajat ovat eri puolella Suomea. Lisäksi sähköinen kyselylomake on edullinen ja nopea vaihtoehto, kun tiedot siirtyvät sähköisesti osapuolten välillä. Sähköinen kyselylomake antaa myös vastaajille joustavuutta, kun kyselyn voi täyttää osallistumisajan puitteissa missä ja milloin vain vastaaja sen parhaaksi näkee.

Tutkimus oli kokonaiskartoitus, jossa perusjoukkona toimi kaikki 39 toimeksiantajayrityksen toimihenkilöä. Kyselytutkimuksen ulkopuolelle rajattiin harjoittelijat sekä kyselytutkimuksen kohde eli toimeksiantajayrityksen johtoryhmä. Määrälliselle tutkimukselle on usein ominaista vastaajien suuri määrä, mutta tässä tapauksessa päädyttiin määrälliseen tutkimukseen siitä huolimatta, että vastaajien mahdollinen määrä on normaalia tapauksista pienempi. Määrälliseen tutkimusmenetelmään päädyttiin siitä syystä, että tutkimus

haluttiin toteuttaa kokonaisotantana, jolloin perusjoukkona toimi kaikki WorkPower Oy:n toimihenkilöt. Lisäksi tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti vastaajien hajanainen sijainti ja kyselyn aihealueiden arkaluontoisuus ja henkilökohtaisuus.

Kysely suoritettiin anonyminä verkkokyselynä, jotta saataisiin mahdollisimman suuri vastausprosentti toimihenkilöiden keskuudesta ja he uskaltaisivat paremmin kertoa omia ajatuksiaan ja mielipiteitään kyselyn aiheista. Yrityksen johtoryhmä on aikaisemmin saanut negatiivista palautetta siitä, että aikaisempien kyselytutkimusten alussa on kysytty liian tarkkoja taustatietoja, joiden avulla on kuitenkin suhteellisen pienessä firmassa vastaajan henkilöllisyys helposti pääteltävissä. Tämän takia toimeksiantajayritys teki päätöksen, että kyselylomakkeessa ei kysytä minkäänlaisia taustatietoja, vaan kyselyssä mennään niin sanotusti suoraan asiaan.

Sähköinen kysely luotiin käyttämällä SurveyMonkey -kyselytutkimustyökalua. Kyselylomakkeessa (Liite 2) on yhteensä 10 kysymystä, joista kaksi viimeistä ovat vapaaehtoisesti täytettäviä kenttiä avoimelle palautteelle. Kysymysten avulla selvitettiin vastaajien kokemuksia toimeksiantajayrityksen johtoryhmän sekä oman esimiehen luotettavuudesta ja siihen vaikuttavista asioista. Toimeksiantajayrityksen johtoryhmä koostuu yrityksen toimitusjohtajasta, taluspäälliköstä ja liiketoimintapäälliköstä. Kyselylomakkeen kysymykset kohdistuvat joko koko johtoryhmään tai ainoastaan vastaajan omaan esimieheen, joka on joko toimitusjohtaja tai taluspäällikkö riippuen vastaajan tehtäväkuvasta yrityksessä.

Kyselylomakkeen kolmessa ensimmäisessä kysymyksessä hyödynnettiin Likertin asteikkoa, joka on asenneasteikko, jolla kyetään mittaamaan vastaajan kokemukseen perustuva mielipidettä mitta-asteikon avulla (Vilka 2007, 45–47). Lopuissa kysymyksissä hyödynnettiin monivalintakysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot olivat ennalta määrättyt. Lisäksi jokaisen monivalintakysymyksen perään lisättiin vapaa kenttä, johon vastaaja sai halutessaan perustella vastauksensa. Avointen kysymysten käyttö strukturoitujen kysymysten rinnalla on suositeltavaa, sillä avoimien vastausten avulla on mahdollista saada vastaajalta esimerkiksi uusia näkökulmia tai parannusehdotuksia, joita ei muuten olisi kyetty ottamaan huomioon (Heikkilä 2014, 48). Kysymysten perään lisättävä avoin kenttä oli toimeksiantajayrityksen toive, jotta vältyttäisiin tilanteelta jossa vastaaja kokisi, ettei kykene kaikkea haluamaansa kertomaan.

Yhteinen linkki kyselytutkimukseen lähetettiin maanantaina 26.11.2018 jokaisen toimeksiantajayrityksessä työskentelevän 39 toimihenkilön työ sähköpostiin saatetekstin (Liite 1) kanssa. Lisäksi yleinen linkki kyselylomakkeeseen jaettiin toimeksiantajayrityksen Intranetin sähköisellä ilmoitustaululla. Vastausaikaa kyselyyn annettiin perjantaihin 30.11.2018 asti. Muistutusviesti kyselystä lähetettiin keskiviikkona 28.11.2018 toimeksiantajayrityksen yhteiseen Whatsapp-ryhmään, jossa ovat osallisena kaikki yrityksen toimihenkilöt. Muistutusviestin yhteyteen laitettiin uudestaan yleinen linkki kyselyyn. Perjantaina, kyselytutkimuksen viimeisenä päivänä lähes kaikki toimihenkilöt kokoontuivat yhteiseen koulutustilaisuuteen Tampereelle, jossa toimitusjohtaja Anja Pajala antoi vielä suullisen muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta. Loppujen lopuksi kyselyyn saatiin vastaus 31:ltä toimihenkilöltä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 79,4 %.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Reliaabelius ja validius muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Karkeasti kuvattuna tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, jos kyselystä saaduissa mitaustuloksissa on mahdollisimman pieni määrä satunnaisvirheitä ja tutkimuksen otos edustaa perusjoukkoa eli vastauksia on saatu kerättyä tarpeeksi. Tutkimuksen tavoitteena on saada tuotettua mahdollisimman käyttökelpoista ja luotettavaa tietoa, jotta tutkimuksen toteuttamisesta saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti. (Vilka 2007, 152–154.) Koko tutkimusprosessi täytyy siis toteuttaa rehellisesti ja huolellisesti alusta loppuun saakka.

Validiteetin avulla ilmaistaan sitä, miten hyvin tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä alun perin oli tarkoituskin mitata. Käytännössä validiteetti kertoo siitä, onko tutkimukseen valittu kohderyhmä ja kysymykset oikeat, jotta saadaan selville ne asiat, mitä haluttiin. Tutkimuksen validiteetin vaikuttaa vahvasti se, miten kyselyn laatija on saanut teoriassa käsitellyt asiat sisällytettyä kyselylomakkeeseen niin, että vastaajat ymmärtävät ne ja kysymysten avulla kyetään selvittämään haluttuja asioita. (Vilka 2015, 193–194.) Tässä kyselytutkimuksessa validiteettia pyrittiin vahvistamaan panostamalla teorian ja kyselylomakkeen kysymysten yhteneväisyyteen ja käytettyjen asteikoiden testaamisella, jotta vastaajien on helppo löytää itselleen sopiva vaihtoehto kysymysten vastausvaihto-

ehdoista ja vastausten avulla saatiin selvitettyä haluttuja asioita. Kyselylomakkeesta karstiin lisäksi pois turhat kysymykset, jotka eivät auta selvittämään haluttua asiaa. Näin ollen jäljelle jäivät vain kaikista oleellisimmat kysymykset.

Reliabiliteetti kertoo siitä, miten luotettavasti kyselytutkimus kuvaa tutkittua ilmiötä. Reliabiliteetin avulla tarkastellaan tutkimuksen toistettavuutta eli miten tutkimustulos reagoisi, jos täysin sama kysely toistettaisiin uudestaan. Mitä samankaltaisemmat tulokset tulisivat, sitä parempi olisi tutkimuksen reliabiliteetti. Reliabiliteettia voivat kyselytutkimuksessa huonontaa esimerkiksi kysymysten tai vastausvaihtoehtojen vääränlainen tulkinta ja kysymyksen ylihyppääminen vahingossa. (Vilkkä 2007, 143–150.) Kyselytutkimuksen reliabiliteetti on hyvällä tasolla, jos samoissa olosuhteissa uusitulla kyselyllä saataisiin samat tulokset kuin ensimmäisestäkin kyselystä. Kyselytutkimuksessa reliabiliteetin kannalta olennaista on, että kyselylomake on toimiva sekä kysymykset ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä. (Hiltunen 2009, 9–10.)

Tässä kyselytutkimuksessa reliabiliteettia pyrittiin parantamaan lisäämällä kyselylomakkeen alkuun selkeät ohjeet siitä, keitä kyselyssä tarkoitetaan johtoryhmällä ja ketä esimiehellä, testaamalla kyselylomake useammalla testihenkilöllä ennen sen julkaisemista ja hiomalla esitetyt kysymykset mahdollisimman selkeään ja ymmärrettävään muotoon. Lisäksi anonymisuus pyrittiin varmistamaan siten, että jokaisella vastaajalla oli käytössä sama linkki kyselylomakkeeseen, kyselylomakkeella ei kysyty minkäänlaisia tunnistetietoja ja kyselytutkimustyökalusta otettiin käyttöön ominaisuus, joka estää vastaajien IP-osoitteidenkin tallennuksen. Anonyymiuden ollessa kunnossa vastaajilla on huomattavasti pienempi kynnys vastata kyselyn kysymyksiin rehellisesti, jolloin riski epärehellisistä vastauksista pienenee huomattavasti.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Kyselytutkimuksen yhteenveto

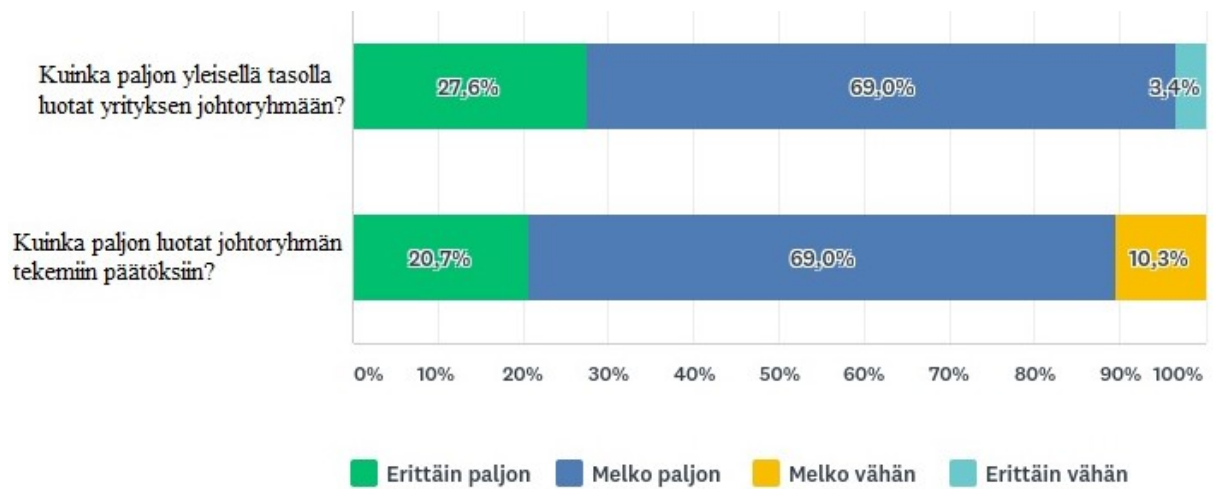
Tutkimus suoritettiin anonymisti sähköisen kyselylomakkeen avulla (liite 2). Kysely sisälsi yhteensä 10 kysymystä, joista kaksi viimeistä olivat vapaaehtoisesti täytettäviä kenttiä avoimelle palautteelle koskien kyselytutkimuksen herättämiä ajatuksia sekä johtoryhmälle annettavaa palautetta tutkimuksen aiheista. Toimeksiantajayrityksen toiveesta kyselyssä ei kysytty minkäänlaisia taustatietoja, vaan kyselyn ensimmäinen kysymys menee jo niin sanotusti suoraan asiaan. Tutkimuksen perusjoukkona toimi kaikki WorkPower Oy:n 39 toimihenkilöä. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 31:ltä toimihenkilöltä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 79,4 %.

Kyselylomakkeen runko jaettiin kahteen aihekokonaisuuteen. Yksi osa tutkimuskysymyksistä liittyi koko WorkPower Oy:n johtoryhmään ja toinen osuus kohdistui ainoastaan vastaajan omaan esimieheen, joka toimihenkilön työtehtävästä riippuen on joko yrityksen toimitusjohtaja tai talouspäällikkö. Tutkimustuloksissa käydään ensin läpi toimihenkilöiden luottamusta koko johtoryhmää kohtaan, jonka jälkeen käsitellään toimihenkilöiden luottamusta ainoastaan omaa esimiestään kohtaan.

5.2 Toimihenkilöiden luottamus johtoryhmää kohtaan

WorkPower Oy:n toimihenkilöiden luottamus omaa johtoryhmäänsä kohtaan on kokonaisuudessaan todella hyvällä tasolla. Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan johdon ja työntekijöiden välillä vallitseva yleisen luottamuksen taso on avainasemassa tuloksellisen ja tehokkaan kommunikoinnin, sitoutumisen ja yhteistyön saavuttamisessa. Melkein 97 prosenttia vastaajista luottaa johtoryhmään yleisellä tasolla joko melko paljon tai erittäin paljon. Ainoastaan vajaa neljä prosenttia vastaajista kokee luottamuksen johtoryhmää kohtaan olevan erittäin huonolla tasolla. On myös mielenkiintoista huomata, että kukaan vastaajista ei ole valinnut vaihtoehtoa ”*melko vähän*” vastaukseen. Myös johtoryhmän tekemiin päätöksiin luotetaan yrityksessä hyvin. Kaikki vastaajat kokevat luottavansa johtoryhmän tekemiin päätöksiin jollakin tasolla. Noin joka kymmenes (10,3 %)

vastaajista luottaa päätöksiin vain melko vähän, mutta loput (89,7 %) vastaajista taas luottavat johtoryhmän tekemiin päätöksiin hyvinkin vahvasti (kuvio 4).



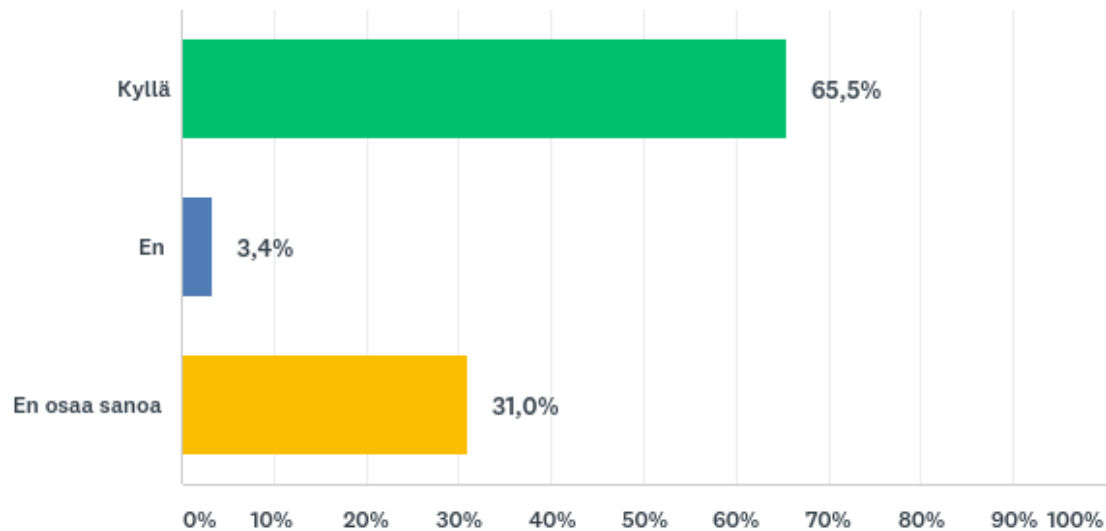
KUVIO 4. Yleisen luottamuksen määrä johtoryhmää ja heidän päätöksiään kohtaan

Seuraavaksi vastaajille esitettiin joukko johtoryhmää koskevia väittämiä, joihin he pysyivät vastaamaan mielipideasteikon avulla. Taulukossa on esitetty tulosten painotetut keskiarvot suurimmasta pienimpään eli käytännössä parhaimman tuloksen saanut väittäjä on ylimmäisenä ja heikoimman tuloksen saanut taulukon alimmaisena. Taulukosta voidaankin huomata, että yrityksen toimihenkilöt kokevat vahvasti, että johtoryhmän jäsenet ovat helposti saatavilla, he uskaltavat kertoa omat mielipiteensä johtoryhmän jäsenille sekä kokevat, että johtoryhmä kuuntelee heitä. Heikoimmat tulokset tulivat johtoryhmän asioiden ajoissa tiedottamisesta sekä oikeudenmukaisesti toimimisesta. Kokonaisuudessaan johtoryhmän toimintaa ja luotettavuutta koskevat väittämät saivat hyvät tulokset, sillä vastausten keskiarvo ei minkään väittämän kohdalla tippunut paljoa alle kolmosen (taulukko 1)

TAULUKKO 1. Johtoryhmää koskevien väittämien keskiarvot. Tulokset ovat painotettuja keskiarvoja. (Täysin eri mieltä [1], Jokseenkin eri mieltä [2], Jokseenkin samaa mieltä [3] ja Täysin samaa mieltä [4])

	Keskiarvo
Johtoryhmän jäsenet ovat helposti tavoitettavissa.	3,39
Uskallan kertoa mielipiteeni johtoryhmälle.	3,29
Johtoryhmä kuuntelee työntekijöitä.	3,23
Luotan johtoryhmän ammattitaitoon.	3,23
Saan keskustella riittävästi johtoryhmän jäsenten kanssa.	3,06
Johtoryhmä näyttää hyvää esimerkkiä työntekijöille.	3,03
Johtoryhmä perustelee päätökset.	3,00
Johtoryhmä on rehellinen.	2,97
Johtoryhmän teot vastaavat heidän sanojaan.	2,97
Johtoryhmä osaa ajatella asioita myös työntekijöiden näkökulmasta	2,90
Johtoryhmä kertoo päätöksistä avoimesti.	2,90
Johtoryhmä toimii oikeudenmukaisesti.	2,84
Johtoryhmä tiedottaa asioista ajoissa.	2,74

Seuraavaksi haluttiin selvittää jokaisen vastaajan omaa näkemystä siitä, kokevatko he, että heidän luottamuksensa johtoryhmää kohtaan on hyvällä tasolla. Noin joka kolmas (31 %) vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon ”*en osaa sanoa*” (kuvio 5). Uskon, että tähän syy löytyy kysymyksen sisällöstä. Vastaajia on voinut hämmäntää käsite ”hyvällä tasolla”, jos ei ole osannut ajatella, mikä luokitellaan hyväksi luottamuksen tasoksi ja mikä taas heikoksi. Luottamuksen hyvä taso on aina henkilökohtainen käsite ja jokaisella myös hieman erilainen. Harisalo ja Miettinen (2010, 30–32) toteavat, että dynaamisen luonteensa takia luottamus muovautuu jokaisen henkilökohtaisten käsitysten ja odotusten mukaan. Näin ollen hyvä luottamuksen taso voi tarkoittaa täysin eri asiaa eri ihmisille. Tuloksista olisi mahdollisesti saatu tarkemmat erilaisella kysymyksen muotoilulla ja eri vastausvaihtoehdoilla. Kuitenkin melkein 66 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että heidän luottamuksen tasonsa johtoryhmää kohtaan on hyvällä tasolla ja vain vajaa 4 prosenttia on kokenut, ettei luottamuksen taso ole hyvä (kuvio 5).



KUVIO 5. Kokeeko vastaaja luottamuksen tason olevan hyvä johtoryhmää kohtaan

Neljännän kysymyksen vastaus oli myös mahdollista perustella kysymyksen jälkeiseen avoimeen kenttään. Yhteensä kahdeksan vastaajaa oli kenttään halunnut perustella vastaustaan (liite 3). Kolme vastaajista kertovat, ettei luottamuksen kanssa ole ollut ongelmia, joten ei ole syytä, miksi luottamus johtoryhmää kohtaan ei olisi hyvällä tasolla. Perusteluiksi mainitaan mm. johdonmukaiset päätökset, johtoryhmän vankka kokemus ja päätösten perusteleminen ja niistä avoimesti kertominen. Kolme muuta perustelijaa ovat luultavasti vastanneet kysymykseen ”*en osaa sanoa*”, sillä myös perustelut ovat vastausvaihtoehtojen keskiväliin. Yksi vastaajista toteaa, että luottaa johtoryhmään melko paljon, mutta välillä tiettyjen johtoryhmän jäsenten tapa salailla asioita, vaikuttaa luottamuksen tasoon negatiivisesti. Myös toinen vastaajista nostaa esiin tietojen salaamisen ja lisäksi epäoikeudenmukaisen ja epätasa-arvoisen kohtelun, jotka syövät vastaajan luottamusta johtoryhmää kohtaan. Hän mainitsee myös, etteivät kaikki johtoryhmän jäsenet ole yhtä luotettavia. Yksi vastaaja kertoo, että hänen kohdallaan luottamukseen vaikuttaa mm. yrityksen palkkakulttuuri, johon hän toivoisi lisää avoimuutta, jolloin myös mahdollisiin epäoikeudenmukaisiin palkkaeroihin reagoitaisiin paremmin.

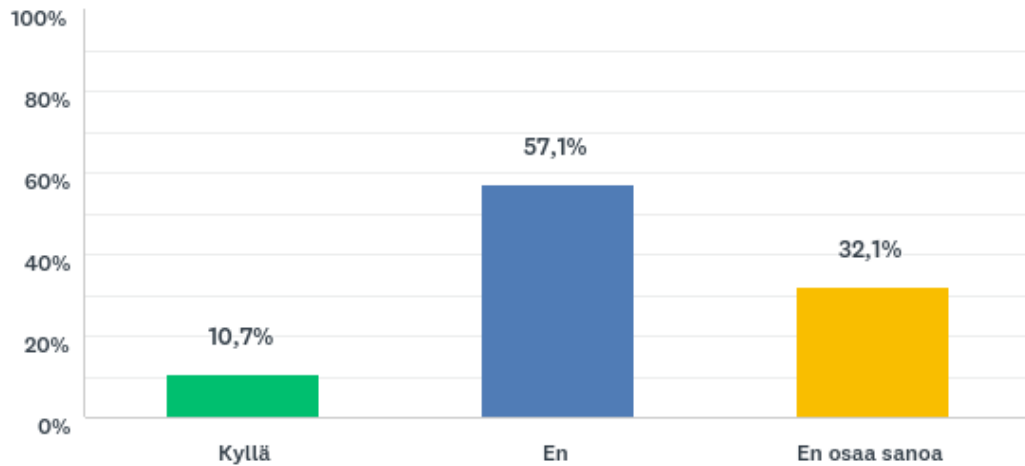
Kuudennessa kysymyksessä käsiteltiin johtoryhmään kohdistuvan luottamuksen tason muutosta viimeisen kahden vuoden aikana (kuvio 6). Noin joka kolmas (34,5 %) vastaajista koki, että heidän luottamus johtoryhmää kohtaan on vähentynyt hieman viimeisen kahden vuoden aikana. Radikaalia vähentymistä ei kuitenkaan yhdenkään vastaajan kohdalla ollut tapahtunut. Pienikin luottamuksen heikentyminen on kuitenkin otettava vakavasti, sillä organisaatioon hiipivä luottamuksen heikentyminen alkaa nopeasti syödä koko

yrityksen tuloksellisuutta ja elinvoimaa (Lahdes & Rynnänen 2015, 141). Luottamuksen taso on pysynyt ennallaan 31 prosentilla vastaajista ja melkein 35 prosentilla vastaajista luottamus on lisääntynyt. Luottamuksen lisääntyminen ja heikentyminen ovat tulosten mukaan siis samalla tasolla. On kuitenkin merkittävää huomata, ettei yhdelläkään vastaajalla ole luottamus radikaalisti vähentynyt, mutta kahdella vastaajista (6,9 %) luottamus on lisääntynyt merkittävästi (kuvio 6).



KUVIO 6. Luottamuksen määrän muutokset viimeisen kahden vuoden aikana

Seuraavassa kysymyksessä käsiteltiin toimihenkilöiden mahdollisesti kokemaa epäluottamuksen tunnetta yrityksen johtoryhmää kohtaan. Noin 57 prosenttia vastaajista eivät ole kokeneet epäluottamusta johtoryhmää kohtaan ja vastaavasti melkein 11 prosenttia on kokenut epäluottamusta. Suhteellisen iso osa (31,1%) vastaajista ovat valinneet vastaukseen vaihtoehdon ”en osaa sanoa” (kuvio 7). Varmaa syytä ei tähän tiedetä, miksi toimihenkilöt ovat kokeneet, etteivät osaa asiaan kommentoida, mutta kaksi vastaajista olivat maininneet perusteluksi sen, että epäluottamuksen tunne ei ole kohdistunut jokaiseen johtoryhmän jäseneseen, joten he ovat tästä syystä valinneet vastaukseen vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Tästä voidaan varovasti päätellä, että mahdollisesti myös muut vastaajista ovat painineet samankaltaisten ongelmien kanssa ja siitä syystä valinneet kolmannen vastausvaihtoehdon.

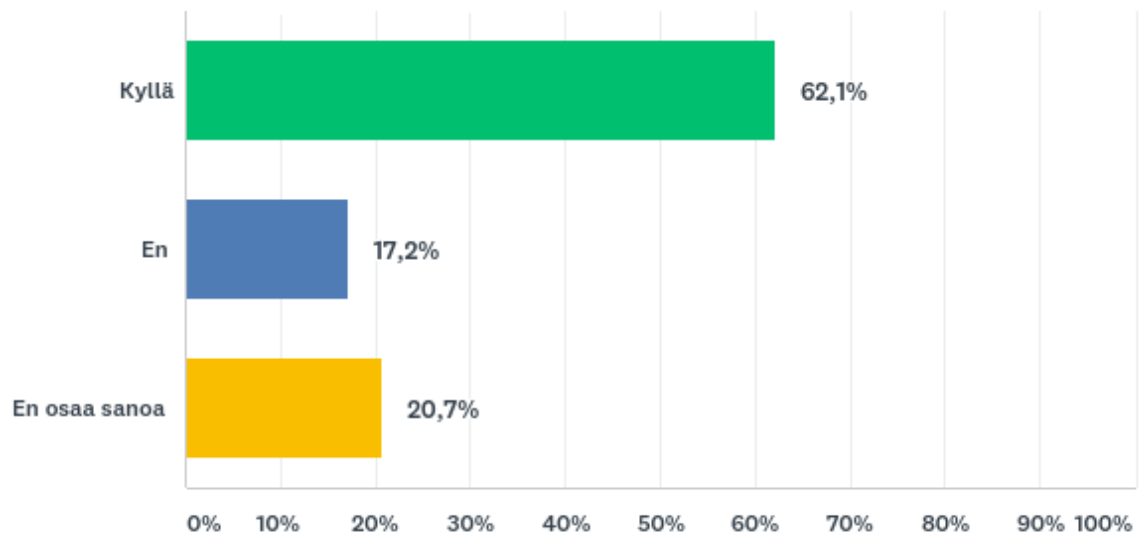


KUVIO 7. Onko vastaaja kokenut epäluottamusta johtoryhmää kohtaan

5.3 Toimihenkilöiden luottamus omaa esimiestä kohtaan

Johtoryhmää koskevien kysymysten jälkeen selvitettiin toimihenkilöiden mielipiteitä koskien heidän omaa esimiestään. Ensimmäiseksi selvitettiin kokevatko toimihenkilöt, että heidän henkilökohtainen luottamuksen taso omaa esimiestään kohtaan on hyvällä tasolla (kuvio 8). Noin 62 prosenttia toimihenkilöistä kokee luottamuksen olevan hyvällä tasolla omaa esimiestään kohtaan, mutta kuitenkin noin joka viides vastaajista (17,2 %) kokee, ettei luottamus ole tarpeeksi hyvällä tasolla. Onkin mielenkiintoista huomata, että koko johtoryhmää koskevassa kysymyksessä vain noin 4 prosenttia vastaajista kokee, ettei luottamus ole tarpeeksi hyvällä tasolla, mutta kysyttäessä luottamuksen tasosta ainoastaan omaa esimiestä kohtaan, niin jo yli 17 prosenttia kokee, ettei luottamus ole riittävän hyvällä tasolla (kuvio 5; kuvio 8).

Noin joka viidennes (20,7 %) vastaajista valitsi vastaukseen vaihtoehdon ”*en osaa sanoa*” (kuvio 8). Uskon, että myös tässä kysymyksessä, niin kuin johtoryhmää koskevassa kysymyksessä (kuvio 5), hämmennystä on herättänyt käsite ”hyvällä tasolla”. Vastaja ei ole välttämättä osannut ajatella, mikä luokitellaan hyväksi luottamuksen tasoksi ja mikä taas heikoksi.



KUVIO 8. Kokeeko vastaaja luottamuksen tason olevan hyvä omaa esimiestään kohtaan

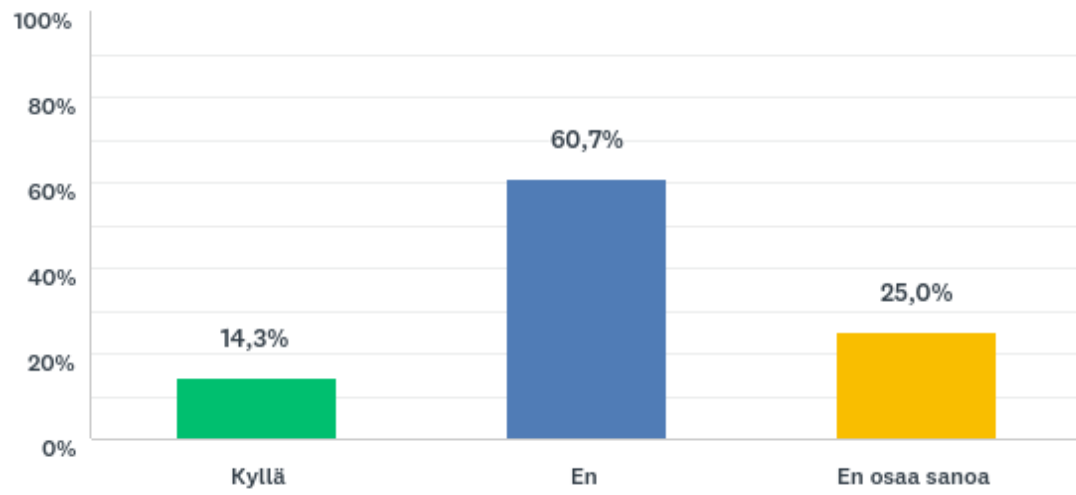
Viidennen kysymyksen vastaus oli myös mahdollista perustella kysymyksen jälkeiseen avoimeen kenttään. Yhteensä kahdeksan vastaajaa oli kenttään halunnut perustella vastaustaan (liite 4). Viisi vastaajista olivat todenneet, että luottamus omaa esimiestä kohtaan on hyvällä tasolla eikä heillä ole syytä, mikseivät he luottaisi omaan esimieheensä. Tätä perusteltiin mm. sovituista asioista kiinni pitämisellä sekä avoimuudella. Kolme muuta ovat kuitenkin olleet hieman eri linjoilla. Yksi perustelijoista mm. kokee, ettei kykene luottamaan omaan esimieheensä tämä valehtelun, epätasa-arvoisen kohtelun ja totuuden muuntelemisen takia. Kaksi muuta vastaajaa perustelevat omia vastauksiaan esimerkiksi sillä, että työntekijän mainitsemiin ongelmiin on reagoitu, mutta ei vastaajan odottamalla tavalla.

Seuraavaksi toimihenkilöille esitettiin omaa esimiestä koskevia väittämiä, joihin he pysyivät vastaamaan mielipideasteikon avulla (taulukko 2). Taulukossa on esitetty tulosten painotetut keskiarvot suurimmasta pienimpään eli käytännössä parhaimman tuloksen saanut väittäjä on ylimmäisenä ja heikoimman tuloksen saanut taulukon alimmaisena. Taulukosta voidaankin huomata toimihenkilöiden kokevan, että heidän omat esimiehensä kantavat hyvin vastuun tekemisistään sekä esimiehille uskalletaan kertoa mielipiteet ja esimies myös kuuntelee työntekijöitä. Heikoimmat tulokset tulivat esimiesten palautteen antamisen määrästä sekä tasapuolisesta kohtelusta. Kokonaisuudessaan kaikki väittämien perusteella saadut tulokset olivat hyvällä tasolla, sillä vain muutaman väittämän kohdalla keskiarvo tippui alle kolmoseen (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Esimiestä koskevien väittämien keskiarvot. Tulokset ovat painotettuja keskiarvoja. (Täysin eri mieltä [1], Jokseenkin eri mieltä [2], Jokseenkin samaa mieltä [3] ja Täysin samaa mieltä [4])

	Keskiarvo
Esimies kantaa vastuun teoistaan.	3,33
Uskallan kertoa esimiehelle mielipiteeni.	3,30
Esimies kuuntelee työntekijöitä.	3,27
Esimies on helposti tavoitettavissa.	3,20
Luotan esimieheni ammattitaitoon.	3,20
Esimies pitää lupauksensa.	3,13
Esimies myöntää virheensä.	3,13
Esimies on rehellinen.	3,03
Esimies perustelee tekemänsä päätökset.	3,03
Esimies osaa ajatella asioita myös työntekijöiden näkökulmasta.	3,00
Esimies näyttää hyvää esimerkkiä työntekijöille.	3,00
Esimiehen toiminta on avointa.	2,90
Esimies puuttuu työyhteisön ongelmatilanteisiin.	2,90
Esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti.	2,63
Esimies antaa minulle riittävästi palautetta.	2,63

Seitsemännessä kysymyksessä selvitettiin, ovatko toimihenkilöt kokeneet epäluottamuksen tunnetta omaa esimiestään kohtaan (kuvio 9). Melkein 61 prosenttia vastaajista kertoo, etteivät he ole kokeneet epäluottamuksen tunnetta esimiestään kohtaan ja ainoastaan 14,3 prosenttia vastaajista on kokenut epäluottamusta. Kaksi vastaajista on myös halunnut perustella näkemyksiään. Molemmat nostavat esiin esimiehen valehtelun ja siitä kiinni jäämisen sekä tasapuolisen kohtelun puuttumisen. Lisäksi perusteluissa tuodaan esiin mm. asioiden salaaminen ja taloutta koskevien lukujen epäluotettavuus. Myös tämän kysymyksen osalta esimiehiin kohdistuvat vastaukset ovat kokonaisuudessaan heikommalla tasolla kuin vastaavassa kysymyksessä johtoryhmän osalta (kuvio 7). Johtoryhmää koskevaa epäluottamusta on kokenut noin 10 prosenttia toimihenkilöistä ja esimiesten vastaava luku on 14,3 prosenttia. Erot eivät kuitenkaan ole suuret, joten voidaan todeta, että johtoryhmää sekä omaa esimiestä kohtaan koetaan suhteellisen vähän epäluottamusta.



KUVIO 9. Epäluottamuksen kokeminen omaa esimiestä kohtaan

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää WorkPower Oy:n toimihenkilöiden ja johtoryhmän välistä luottamuksen tasoa ja siihen mahdollisesti liittyviä ongelmakohtia. Tutkimus kuitenkin osoitti, että toimeksiantajayrityksen toimihenkilöt luottavat johtoryhmään ja omaan esimieheensä suhteellisen hyvällä tasolla eikä suuria ongelmia tullut tutkimustuloksista ilmi. Tuloksista voidaan kuitenkin huomata, että koko johtoryhmä nauttii paremmasta luottamuksen tasosta kuin pelkästään toimihenkilöiden oma esimies. Blomqvist (1997, 281) toteaaakin, että esimiehiin kohdistuvassa luottamuksessa on aina yksi osa henkilökohtaista ja toinen osa organisaatioon kohdistuvaa luottamusta. Tutkimustuloksista huomataankin, että toimihenkilöt luottavat koko organisaatioon ja sen toimintaan, jota johtoryhmä edustaa, paremmin kuin henkilökohtaisella tasolla omaan esimieheensä.

Valta-asemansa vuoksi esimiehellä on suurempi rooli luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä kuin työntekijällä. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan kuitenkin molemminpuolista panostusta eikä vain toisen osapuolen työ luottamuksen saavuttamiseksi voi ikinä toimia. Luottamus on aina kahden välinen kauppa. (Kalliomaa & Kettunen 2010.) Tutkimustuloksista käykin ilmi, että esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutussuhde toteutuu paremmin alaisilta esimiesten suuntaan, kun taas esimiesten kommunikointi ja vuorovaikutus alaisten suuntaan on hieman heikommalla tasolla. Toimihenkilöiden vastauksista voidaan huomata, että he kaipaivat esimieheltään enemmän palautetta ja avointa vuorovaikutusta. Molemminpuolinen vuorovaikutus on luottamuksen ydin, jonka varaan keskinäinen luottamus rakentuu (Harisalo & Miettinen, 2010, 30–32). Siihen olisikin ehdottoman tärkeää panostaa, jotta kestävä luottamus saataisiin aikaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kattava kuva WorkPower Oy:n johtoryhmän ja toimihenkilöiden välisestä luottamuksen tasosta. Kokonaisuudessaan työ onnistui mielestäni hyvin, sillä tutkimustulosten ja niihin sovellettavan teoretiedon avulla saatiin uutta, arvokasta tietoa luottamuksen nykytilasta, jonka avulla johtoryhmän on mahdollista kiinnittää huomiota kehitystä vaativiin osa-alueisiin ja näin ollen pyrkiä parantamaan entisestään johdon ja toimihenkilöiden välistä luottamusta. Tutkimustulokset esitellään myös kaikille toimihenkilöille, jotta jokainen yksittäinen vastaajakin saa kokonaiskuvan nykytilanteesta.

Yrityksen johtoryhmän olisi hyvä aloittaa selvitystyö, jonka avulla löydettäisiin parhaimmat keinot tutkimustuloksista ilmi käyneiden kehityskohteiden parantamiseksi. Esimiestyöskentelyyn tulisi panostaa, sillä hyvä johtaminen on monen osa-alueen ydin. Tutkimustuloksista kehityskohteena nousi esiin mm. oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, jota kyettäisiin parantamaan oikeanlaisella esimiestyöskentelyllä. Myös riittävä palautteen antaminen nousi esimiesten kohdalla kehityskohteeksi. Palautteen antamiseen on olemassa lukuisia eri vaihtoehtoja yhteisistä juttutuokioista sähköiseen palautejärjestelmään. WorkPower Oy:n tulisikin löytää juuri heidän yritykselleen sopivin tapa. Lisäksi toimeksiantajayrityksen käyttöön jää tutkimusta varten luotu kyselylomake, jota voidaan mahdollisesti hyödyntää myös tulevaisuudessa. Olisi hyvä, jos samainen tutkimus uusitaisiin esimerkiksi vuoden kuluttua, jolloin kyettäisiin näkemään, onko kehityskohteiden tilannetta saatu parannettua ja toisaalta, onko hyvällä tasolla olleita osa-alueita kyetty ylläpitämään.

Työn alkuvaiheessa haastavinta oli päästä kirjoittamisessa alkuun. Teoriatietoa aiheesta löytyi enemmän kuin tarpeeksi ja välillä tuntui hieman epätoivoiselta poimia joukosta juuri ne oikeat lähteet, joita olisi työssä hyvä hyödyntää. Oikeanlaisen taktiikan löytyttyä, myös lähteiden läpikäyminen alkoi sujua ja kirjoittaminen helpottui. Työn rakenne oli kuitenkin vielä alussa hukassa, sillä vaihtoehtoja tuntui olevan lukuisia. Useammat keskustelut opinnäytetyön ohjaajan sekä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa kuitenkin tuottivat tulosta ja työlle saatiin luotua runko, joka palvelisi projektia mahdollisimman hyvin. Myös opinnäytetyöprosessin suorittaminen päivätyön ohessa tuotti välillä mutkia matkaan, mutta hyvällä aikataulutuksella ja sinnikkäällä eteenpäin viemisellä projekti saatiin kuitenkin maaliin asti ilman, että kumpikaan arkea hallitsevista kokonaisuuksista kärsi.

Opinnäytetyön aihe oli alusta alkaen mieluinen ja hyvin kiinnostava. Näiden avulla koko prosessia vietiin eteenpäin. Lukuisten erilaisten lähdeaineistojen läpi käyminen, niihin tutustuminen ja lopulta syventyminen kasvatti omaa tietoa ja osaamista huimasti jo opinnäytetyöprosessin alusta saakka. Teoriatietoon paneutuminen sai myös henkilökohtaisille kokemuksille syvemmän merkityksen, kun asioita pystyi analysoimaan ja vertaamaan teoriatietoon. Viimeisen silauksen oppimiselle toi kyselytutkimuksen tulosten analysointi, kun kohta kohdalta käytiin läpi saatua aineistoa ja sitä kyettiin vertaamaan jo löydettyyn teoriatietoon. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta hyvin

opettavainen. Teoriatiedon ja sen soveltaminen lisäsivät ymmärrystä luottamuksen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja koko työyhteisön toimintaan. Opinnäytetyöhön toteutettu määrällinen tutkimus antoi myös paljon hyödyllistä tietoa ja oppia, kun tutkimusprosessissa uutta tietoa tuli koko ajan lisää alkuvaiheesta viimeistelyyn saakka. Määrällisen tutkimuksen onnistumisen takaamiseksi teoriatietoa sai etsiä ja soveltaa runsaasti ja näin myös tutkimusaineistosta saatiin kaikki mahdollinen irti.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin Kamari.

Avey, J., Clapp-Smith, R. & Vogelgesang, G. 2009. Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. Management Department Faculty Publications 15 (3), 227–240.

Blomqvist K. 1997. The Many Faces of Trust. Scandinavian Journal of Management 13 (3), 271–286.

Blomqvist, K. 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Luentomateriaali: Luottamus tietotyössä ja tiedon tuottamisessa, Tilastokeskuksessa 21.5.2008. www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf

Davis, J. & Mayer, R. 1999. The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. Journal of Applied Psychology 84 (I), 124.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus: pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: WSOYpro.

Heiskanen, A. 2011. Nollatoleranssi: Taltuta tuloksen tuhoajat. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä. Jyväskylän yliopisto. Luettu 15.12.2018. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Jyväskylän yliopisto. N.d. Tutkimusmenetelmät ja -aineistot. Kurssi- ja oppimateriaalipolku Koppa. Luettu 6.12.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

Kukkonen, J. 2013. Esimies luottamuksen kohteena – Luottamuksen ja epäluottamuksen ilmeneminen työntekijöiden tarinoissa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Lahdes, T. & Ryytänen, A. 2015. Yhteistoiminta ja luottamus. Helsinki: Solar Solutions.

Laine, N. 2010. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan. 2. täydennetty painos. Tampere: Taurus Media.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. 1. painos. Helsinki: Talentum.

- Manka, M. 2007. Työrauhan julistus: Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus: Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Möller, T. 2000. Politikens meningslöshet: Om misstro, cynism och utanförskap. Karlsham: Liber.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Helsinki: Otava.
- Reina, P. & Reina, P. 2015. Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization. 3.painos. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.
- Renzl, B. 2006. Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. The International Journal of Management Science. Omega 36 (2), 206–220.
- Räisänen, K. 2012. Työstressirokotus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. Työhyvinvointi. Luettu 3.10.2018. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Thagard P. 2018. What Is Trust? Psychology Today. Luettu 9.12.2018. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/hot-thought/201810/what-is-trust>
- Työterveyslaitos. N.d. Työhyvinvointi. Luettu 19.10.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työturvallisuuskeskus. N.d. Työsuojelu on yhteistoimintaa. Luettu 12.12.2018. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Alma Talent Oy
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- WorkPower Oy. N.d. Luettu 6.12.2018. <https://www.workpower.fi/main.php>

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Kyselytutkimus WP:n toimihenkilöille

Huomenta!

Nyt on myös minun opinnäytetyöni tullut siihen vaiheeseen, että tarvitsen teidän jokaisen apua. Tutkin opinnäytetyössäni WorkPowerin toimihenkilöiden luottamuksen tasoa johtoryhmää sekä omaa esimiestä kohtaan. Tulosten avulla lisätään johtoryhmän tietoutta ja heidän on mahdollista kiinnittää huomiota mahdollisiin ongelma-kohtiin.

Kyselyyn vastaaminen kestää n. 5 minuuttia ja se sisältää 8 kysymystä. Kaikille vastaajille on yhteinen linkki, joten vastaukset tallentuvat ilman minkäänlaisia henkilötietoja. Vastaukset käsitellään siis **anonymisti** ja **luottamuksellisesti**.

Kysely on avoinna tämän viikon perjantaihin asti eli vastaathan viimeistään 30.11.

Kiitos avusta jo etukäteen!

Alla linkki kyselyyn:

WorkPower Kyselytutkimus luottamuksesta
fi.surveymonkey.com

Kyselytutkimus luottamuksesta WorkPower Oy:n toimihenkilöille. Kyselyn järjestää Jenni Raitanen.

<https://fi.surveymonkey.com/r/luottamus>

Terveisin,

Jenni Raitanen
HR-koordinaattori
040 705 0722

WorkPower
Teljänkatu 8D, 28130 Pori
www.workpower.fi

Liite 2. Kyselylomake

WorkPower

Tervetuloa kyselytutkimukseen

Kiitos, että osallistuit kyselytutkimukseen. Kysely sisältää 8 monivalintakysymystä. Lisäksi lopussa on tilaa vapaille kommentteille ja palautteelle.

TÄRKEÄÄ: Kysymykset kohdistuvat WorkPower Oy:n johtoryhmään sekä esimiehiin. Jos työskentelet taloushallinnossa, esimies-kysymykset kohdistuvat Olliin. Muiden työntekijöiden osalta (myynti & markkinointi) esimies-kysymykset kohdistuvat Anjaan.

Johtoryhmän osalta kysymykset koskevat Anjaa, Ollia ja Jenniä.

1. Vastaa alla oleviin väittämiin klikkaamalla sinulle sopivinta vaihtoehtoa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Johtoryhmän jäsenet ovat helposti tavoitettavissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmä kuuntelee työntekijöitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan keskustella riittävästi johtoryhmän jäsenten kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan kertoa mielipiteeni johtoryhmälle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Johtoryhmä osaa ajatella asioita myös työntekijöiden näkökulmasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmä toimii oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmä näyttää hyvää esimerkkiä työntekijöille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmä on rehellinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmän teot vastaavat heidän sanojaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan johtoryhmän ammattitaitoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmä kertoo päätöksistä avoimesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Johtoryhmä perustelee päätökset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmä tiedottaa asioista ajoissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmä salailee tietoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Vastaa alla oleviin väittämiin klikkaamalla sinulle sopivinta vaihtoehtoa.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä.	Jokseenkin samaa mieltä.	Täysin samaa mieltä.
Esimies on helposti tavoitettavissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kuuntelee työntekijöitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies antaa minulle riittävästi palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan kertoa esimiehelle mielipiteeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies osaa ajatella asioita myös työntekijöiden näkökulmasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimies näyttää hyvää esimerkkiä työntekijöille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on rehellinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan esimieheni ammattitaitoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen toiminta on avointa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies perustelee tekemänsä päätökset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies pitää lupauksensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kantaa vastuun teoistaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies puuttuu työyhteisön ongelmatilanteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimies myöntää virheensä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies salailee tietoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OK

3. Vastaa alla oleviin väittämiin klikkaamalla sinulle sopivinta vaihtoehtoa.

	Erittäin paljon	Melko paljon	Melko vähän	Erittäin vähän
Kuinka paljon yleisellä tasolla luotat yrityksen johtoryhmään?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka paljon luotat johtoryhmän tekemiin päätöksiin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Koetko luottamuksesi johtoryhmään olevan hyvällä tasolla?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

Perustele vastauksesi:

5. Koetko luottamuksesi esimiestäsi kohtaan olevan hyvällä tasolla?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

Perustele vastauksesi:

6. Onko luottamuksesi lisääntynyt vai vähentynyt johtoryhmää kohtaan viimeisen kahden vuoden aikana?


- Lisääntynyt paljon
- Lisääntynyt hieman
- Pysynyt ennallaan
- Vähentynyt hieman
- Vähentynyt paljon

Perustele vastauksesi:

7. Oletko kokenut epäluottamusta esimiestäsi kohtaan? 

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

Jos vastasit KYLLÄ, niin minkä takia olet kokenut epäluottamusta esimiestäsi kohtaan?

8. Oletko kokenut epäluottamusta johtoryhmää kohtaan? 

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

Jos vastasit KYLLÄ, niin minkä takia olet kokenut epäluottamusta johtoryhmää kohtaan?

9. Vapaa sana kyselyn herättämistä ajatuksista: **10. Avoin palaute johtoryhmän jäsenille:** 

TAAKSEPÄIN

LÄHETÄ VASTAUKSET

Kyselytutkimuksen toteuttaa



Katso miten helposti voit [luoda kyselytutkimuksen](#).

Liite 3. Kysymys nro 4:n avoimet perustelut

4. Koetko luottamuksesi johtoryhmää kohtaan olevan hyvällä tasolla? Avoimet perustelut.
Ei ole ollut ongelmia.
Koen, että minua kuunnellaan ja minulle kerrotaan asioista avoimesti.
Olen ollut erimieltä viimeaikaisten toimihenkilörekrytointien tekemisestä. Rekrytointien onnistumisista ei vielä ole tietoa koska työntekijät vasta aloittivat. Muuten olen epävarma siitä, onko työntekijöiden kesken isoja palkkaeroja. Palkkaukseen toivoisi lisää avoimuutta että ei tarvitsisi työkavereiden kesken kyräillä millä palkoilla samaa työtä tehdään.
Päätökset yleisesti ovat perusteltuja ja johdonmukaisia ja johtoryhmällä on vankka kokemus työstään.
Keskivälissä - tietojen salaaminen, eurojen katoaminen sekä epäoikeudenmukainen ja epätasa-arvoinen kohtelu syövät luottamusta. Kaikki eivät ole yhtä luotettavia.
Oman kokemuksen mukaan luottamus on hyvä, mutta kuulopuheiden mukaan luottamus ei välttämättä ole niin hyvä.
Ei ole tullut eteen syytä miksi en luottaisi johtoryhmään.
Yleisesti johtoryhmään luotan melko paljon, mutta välillä tuntuu, että tietyt henkilöt salailevat asioita.

Liite 4. Kysymys nro 5:n avoimet perustelut

KYSYMYS 5. Koetko luottamuksesi esimiestäsi kohtaan olevan hyvällä tasolla? Avoimet perustelut.
Ei ole ollut ongelmia.
Koen, että minua kuunnellaan ja minua kohtaan ollaan avoimia.
Samoihin asioihin viitataan kuin edellä. Lisäksi tiedostan, että toivotaan että työntekijät kehittäisivät osaamistaan ja tieto & taitojaan tästä ei kuitenkaan haluttaisi maksaa enempää, mikä tuntuu ihmeelliseltä ajatukselta, jos työntekijä on osaavampi tekijä roolissaan.
Ongelmat, joista olen maininnut, on otettu huomioon, joskaan ei tavalla, jota odotin. Joka tapauksessa esimieheni on ammattilainen ja kantaa vastuun päätöksistään.
Sovituista asioista pidetään kiinni.
Esimies on valehdellut, sepittänyt tarinoin omiaan, muunnellut totuutta, kohdellut epätasa-arvoisesti ja epäoikeudenmukaisesti. Rehellisyys kantaisi jo pitkälle!
Ei ole syytä miksi en luottaisi esimieheeni.
Ei ole mitään syytä siihen, miksi luottamukseni olisi huonolla tasolla.