



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Vastuullisuus arkityössä K-ryhmän kaupoissa

Kettunen, Pilvi & Tuovinen, Kati

2012 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

Vastuullisuus arkityössä K-ryhmän kaupoissa

Pilvi Kettunen
Kati Tuovinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Pilvi Kettunen
Kati Tuovinen

Vastuullisuus arkityössä K-ryhmän kaupissa

Vuosi	2012	Sivumäärä	87
-------	------	-----------	----

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus Keskon ja K-ryhmän arvojen osa-alueesta, vastuullisuudesta. Arvojen tutkiminen on ajankohtainen ja tärkeä aihe, koska nykyisin yhä useammat yritykset mieltävät arvot tärkeäksi osaksi liiketoimintaansa.

Tutkimus toteutettiin kahdessa pääkaupunkiseudun K-ryhmän kaupassa, K-supermarketissa ja K-marketissa. Haluttiin selvittää, miten Keskon ja K-kauppiasliiton Vastuulliset toimintatavamme -opas ja siitä osa-alueena löytyvät vastuullisen arkityön ohjeet toimivat arjen työkaluina kahdessa tutkimuksen kohdekaupassa. Tutkimus tarkastelee oppaan Vastuullisuus arjessa -osion teemojen näkymistä arkityössä ja sitä, miten niitä on edistetty kohdekauppojen työyhteisöissä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin arvojen ja arvojohtamisen teoriasta sekä arvojen edistämisen teoriasta. Myös tutkimusmenetelmien teoriaan paneuduttiin kattavasti. Tutkimusaineisto kerättiin kuudella teemahaastattelulla syksyn 2010 aikana. Haastattelut toteutettiin kolmella tasolla: molemmista kaupoista haastateltiin kauppiasta, osastovastaavaa ja kassatyöntekijää. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin pääasiallisesti sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Vastuullisuus arjessa -osion teemat ovat nähtävissä osana arkityötä. Kuitenkin oppaan merkitys arvojen edistämisessä on odotettua pienempi. Tutkimuksen merkittävin löydös on, että käytännön työssä arvot sisäistetään työyhteisöön parhaiten esimiestason omasta esimerkistä. Tutkimuksessa tulee lisäksi ilmi, että molemmissa työyhteisöissä toimivalla viestinnällä on merkittävä rooli arjen vastuullisuuden toteuttamisessa.

Asiasanat: kvalitatiivinen tutkimus, arvot, arvojohtaminen, arvojen edistäminen, sisällönanalyysi

Pilvi Kettunen
 Kati Tuovinen

Day-to-day responsibility in two K-Group food stores

Year	2012	Pages	87
------	------	-------	----

This thesis is a qualitative research that examines the role of corporate responsibility among the values of Kesko and the K-Group. Today companies are more and more aware that values are an important part of business activities. That is why values are also a topical and important object of research.

The study focuses on two K-Group food stores in the metropolitan area. The aim is to find out how the Kesko and K-Group guide 'Our responsible working principles' and its section 'Day-to-day responsibility' are used as tools in the daily business operations of the two stores. The study analyzes themes adapted from the Day-to-day responsibility section and examines how these themes manifest themselves in everyday work, attempting to establish how they are put to use in the working communities of the two stores.

The theoretical framework of the research consists of values, value-based leadership and the process of value introduction. An additional goal was to become acquainted with general research method theory. The research data was gathered through semi-structured theme interviews in fall 2010. Interviewees were selected from three levels of staff in both stores: the retailer, a department supervisor and a cashier. The primary analyzing method applied to the gathered data was content analysis.

The findings of the research indicate that themes from the 'Day-to-day responsibility' section are seen as a part of everyday work. However, the guide's importance in value introduction was smaller than expected. The most significant finding of the study is that the best means of introducing values to a working community is the supervisor's own example. The research also reveals that, in both of the examined working communities, internal communication has a major role in executing day-to-day responsibility.

Keywords: qualitative research, values, value-based leadership, introducing values, content analysis

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen rakenne.....	7
1.2	Käsitteet	8
1.2.1	Arvot.....	8
1.2.2	Arvojohtaminen.....	8
1.2.3	Arvojen edistäminen.....	8
1.2.4	Arvoprosessi	8
1.2.5	Visio.....	9
1.2.6	Yritysvastuu	9
1.3	K-ryhmä, Kesko-konserni ja K-kauppiasliitto.....	9
1.3.1	Keskon ja K-kauppiasliiton yhteistyö	10
1.3.2	Vastuulliset toimintatapamme -opas	10
1.3.3	Oppaan synty ja arvojohtaminen Keskosssa	11
1.3.4	Vastuullisuus arjessa -osio	12
1.4	K-supermarket ja K-market tutkimuskohteina	12
1.5	Perustelut kauppojen valinnalle.....	12
2	Arvot	14
2.1	Arvoprosessi.....	14
2.2	Arvojen määrittely	17
2.3	Arvojohtaminen	19
2.4	Arvojen edistäminen.....	21
2.5	Arvot kilpailuetuna.....	21
2.6	Arvojen mittaaminen	22
3	Arvot tutkimuskohteena	27
3.1	Tutkimuksen tavoitteet	27
3.2	Teoreettinen viitekehys.....	27
3.3	Laadullinen haastattelututkimus	29
3.3.1	Haastattelut seitsemästä teemasta	29
3.3.2	Haastattelut oppimiskokemuksina	31
3.3.3	Haastattelut K-supermarketissa ja K-marketissa	32
3.4	Sisällönanalyysi	33
3.4.1	Keskon arvot aineiston luokittelun perustana.....	34
3.4.2	Sateenkaarilitteroinnit	34
3.4.3	Viidestä arvosta kolmekymmentä tiedostoa.....	36
3.4.4	Kaupat rinnakkain	37
3.5	Kvantifiointi ja abduktiivinen päättely.....	39
4	Tulokset.....	40
4.1	Kvantifioinnin tulokset	40

4.2	Tulokset Keskon neljän arvon mukaan	41
4.2.1	Asiakaspalvelu	41
4.2.2	Laadukas työ	41
4.2.3	Työyhteisö	42
4.2.4	Vastuu ja velvollisuus.....	42
4.3	Henkilökohtainen motivaatio	43
4.3.1	K-supermarket, kauppias (KS1)	43
4.3.2	K-market, kauppias (KM1)	44
4.3.3	K-supermarket, osastovastaava (KS2)	45
4.3.4	K-market, osastovastaava (KM2).....	45
4.3.5	K-supermarket, kassatyöntekijä (KS3).....	46
4.3.6	K-market, kassatyöntekijä (KM3).....	46
4.4	Kauppakohtaiset yhteenvedot	46
4.4.1	Laki velvoittaa	47
4.4.2	Samat säännöt kaikille	48
4.4.3	Ei lahjontaa	50
4.4.4	Työyhteisö on voimavara.....	51
4.4.5	Työ turvalliseksi	55
4.4.6	Asiakkaan luottamus on arvokas	57
4.4.7	Tieto ja viestintä	58
4.5	Koulutuksesta ammattitaitoa	63
4.6	Arjen mittaaminen	65
5	Johtopäätökset	68
5.1	Arvojen näkyminen arkityössä	68
5.2	Esimerkillä johtamisen suuri merkitys.....	70
5.3	Asiakas on ykkönen	70
5.4	Ehdoton luottamus	71
5.5	Monipuolinen viestintä	72
5.6	Motivaation luonne-ero, tutkimuksen selviö	73
6	Yhteenveto	76
6.1	Tulokset tiivistetysti.....	76
6.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	77
6.3	Tutkimusmenetelmät	78
6.4	Triangulaatio parityössä	79
	Lähteet	81
	Taulukot ja kuvat	83
	Liitteet.....	84

1 Johdanto

Nykyään yhä useammat yritykset kokevat arvot tärkeäksi osaksi toimintaansa ja pyrkivät myös avaamaan niitä läpinäkyvästi. Opinnäytetyö tarkastelee arjen vastuullisuutta osana Keskon arvoja. Siihen kuuluvien arvojen edistämistä tutkitaan laadullisesti kahdessa K-ryhmän kaupassa.

Vastuulliset toimintatapamme -opas on Keskon ja K-kauppiasliiton laatima ohjeistus ja arvojen edistämisen väline. Oppaassa on määritelty, miten oppaan arvojen ja toimintaperiaatteiden tulisi näkyä arkityössä. Tutkimusongelmana onkin selvittää, miten Keskon ja K-kauppiasliiton Vastuulliset toimintatapamme -opas toimii arjen työkaluna kohdekaupoissa. Opas jakautuu viiteen osaan, joista tutkimus tarkastelee Vastuullisuus arjessa -osion teemojen näkymistä arkityössä ja sitä, miten niitä edistetään teoriasta käytäntöön. Tutkimuksen alaongelmat keskittyvät selvittämään, miten oppaan ohjeet toteutuvat käytännössä ja miten niitä on edistetty työyhteisöön. Idea tutkimusongelmaan tuli Ruokakeskon henkilöstöpäällikkö Tarja Toivaselta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu arvojen ja arvojohtamisen teoriasta sekä arvojohtamisen alle sijoittuvasta arvojohtamisen operatiivisesta tasosta. Tutkittava aineisto koostuu kuudesta haastattelusta. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kohdekauppojen kauppiaita ja työntekijöitä. Haastattelun teemoina toimivat Vastuullisuus arjessa -osion seitsemän kohtaa. Ensimmäinen käsittelee lakien ja säännöksiä noudattamista, toinen eturistiriitoja, kolmas lahjomattomuutta, neljäs hyvää työyhteisöä, viides turvallisuutta, kuudes luottamuksellisuutta ja seitsemäs avointa viestintää. Haastattelut olivat teemahaastatteluita, jotka nauhoitettiin ja tallenteet litteroitiin. Haastattelumateriaali analysoitiin käyttäen sisällönanalyysia analyysimenetelmänä. Analysoidusta aineistosta tehtiin johtopäätöksiä vertaamalla aineistoa Keskon arvoihin. Arvojen teorian saaminen kattavasti avattua oli yksi opinnäytetyön tavoitteista, mutta myös tutkimuksen käytännön tulosten jäsentelyyn ja johtopäätösten selkeästi esille tuomiseen panostettiin.

1.1 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö koostuu tutkimuksen taustatiedoista, teoriaosuudesta, tutkimusosuudesta, tuloksista ja pohdinnasta sekä yhteenvedosta. Taustatiedoissa esitellään olennaisia käsitteitä, Keskoa, K-ryhmää ja kohdekauppoja sekä opasta ja sen tutkimukselle olennaista osa-aluetta. Teoriaosuudessa esitellään arvoja ja niiden mittaamista. Tutkimusosuuden muodostavat loppuun saakka tutkimusmenetelmien teoria että käytännön toteutuksen kuvaaminen. Tutkimusosuus on pyritty rakentamaan niin, että tutkimuksen toteutus etenisi läpinäkyvästi, loogisesti ja teoriaan nojaten. Tulokset ovat omassa kappaleessaan, minkä jälkeen esitellään niistä teh-

dyt johtopäätökset. Opinnäytetyön lopussa on pohdinta, jossa arvioidaan opinnäytetyöprosessia vielä kokonaisuutena tekijöidensä silmin. Yhteenvedossa kerrataan tutkimus tiiviisti.

1.2 Käsitteet

Opinnäytetyössä käytetään paljon termejä arvot, arvojohtaminen ja arvojen edistäminen. Seuraavaksi näitä ja muita tutkimuksen aiheelle tärkeitä termejä avataan lukijalle.

1.2.1 Arvot

Arvolla tarkoitetaan jotain sellaista, mitä pidetään hyvänä ja arvokkaana. Arvot jakautuvat perusarvoihin ja ohjaaviin arvoihin. Arvoja voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Ne nähdään organisaation uskomuksina ja toimintaa ohjaavina tekijöinä ja jopa ennalta määrittämättömien tilanteiden mahdollisina ratkaisijoina ja työvälineinä päätöksenteossa. (Kauppinen 2003, 20; Puohiniemi 2003, 11.)

1.2.2 Arvojohtaminen

Arvojohtaminen on eräs johtamismalli. Arvojohtaminen tarkoittaa, että muutos ja tavoitteellinen toiminta jäsennetään ja perustellaan organisaatiolle arvojen kautta. Se on tärkeä osa arvojen määrittämisen ja niiden täytäntöönpanon prosessia. Vahva arvojohtaminen toimii hyvänä organisaatiokulttuurin ja sen muutoksen perustana (Kauppinen 2002, 53). Arvojohtaminen voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Se toimii parhaimmillaan työvälineenä operatiivisten tavoitteiden ja suunnittelutasojen sekä strategisten tavoitteiden integroivana tekijänä matkalla kohti määritettyä visiota. Arvojohtamisen tuloksien mittaaminen ja seurausten systematisointi on tärkeää, sillä niiden kautta arvot muuttuvat konkreettisiksi. (Kauppinen 2002, 41.) Arvojohtaminen nähdään osana yritysten johtamisjärjestelmiä.

1.2.3 Arvojen edistäminen

Arvojen edistämisestä puhuttaessa tarkoitetaan niitä johtamisen työkaluja ja menetelmiä, joita tarvitaan organisaation määrittelemien arvojen eteenpäin viemisessä työyhteisöille (Rohweder 2004, 141–143).

1.2.4 Arvoprosessi

Arvoprosessilla tarkoitetaan yrityksen prosessia, jossa arvot ensin tunnistetaan niin, että ne kuvaavat yrityksen todellisia peruskäsityksiä. Toiseksi arvot määritellään osaksi yrityksen toi-

mintaa, ja viimeiseksi tapahtuu niiden edistäminen. Prosessin viimeisessä vaiheessa myös arvojen mittaaminen ja seuranta on oleellista. (Rohweder 2004, 141–142.)

1.2.5 Visio

Visio on tahtotila, joka toimii johtamisen peruskivenä. Sen avulla luodaan yrityksessä organisaatiolle kuva tulevaisuudesta, johon pyritään. Vision on oltava selkeästi asetettu ja tiedostettu, jotta se voi ohjata toimintaa ja antaa sille merkitystä. Visio on osa strategiaprosessia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26–27.)

1.2.6 Yritysvastuu

Yritysvastuulla tarkoitetaan vastuuta yritystoiminnan vaikutuksista sekä ympäröivään yhteiskuntaan että yrityksen sidosryhmiin. Yritysvastuu jaetaan kolmeen alueeseen: ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu ja taloudellinen vastuu (Rohweder 2004, 77).

1.3 K-ryhmä, Kesko-konserni ja K-kauppiaaliitto

K-ryhmä muodostuu K-kauppiaista, K-kauppiaaliitosta ja Kesko-konsernista. Kesko-konserni muodostuu emoyhtiö Kesko Oyj ja sen tytäryhtiöistä. Emoyhtiö Kesko Oyj on suuri kaupan alan palveluyritys ja pörssiyritys. Tytäryhtiöitä ovat Ruokakesko, Rautakesko, VV-auto ja Konekesko, joilla on taas omia tytäryhtiöitä. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 2000 kauppaa, jotka ovat ruokakauppoja, käyttötavarakauppoja, rautakauppoja sekä auto- ja konekauppoja. Keskoilla on toimintaa Suomen lisäksi muissakin Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Kesko muodostui neljästä kauppiaiden perustamasta alueellisesta tukkukaupasta vuonna 1940. Nykyisin Kesko-konserni on osa K-ryhmää yhdessä K-kauppiaiden ja K-kauppiaaliiton kanssa. (www.kesko.fi)

Ruokakesko johtaa Keskon päivittäistavarakauppoja, joita ovat K-citymarkettien ruokakaupat sekä K-supermarket-, K-market- ja K-extra- ketjut. Ruokakesko omistaa tytäryhtiö Kespro Oy:n, joka tuottaa palveluita HoReCa- ja jälleenmyyjäasiakkaille. Kespron toiminta on tukkukauppaa.

K-kauppiaaliitto perustettiin vuonna 1912, ja nykyisen nimensä se sai vuonna 1995. K-kauppiaaliitto kuuluu K-ryhmään. K-kauppiaaliitto on K-kauppiaiden, itsenäisten ketjuyritysten yhteistoiminta- ja edunvalvontajärjestö, joka toimii tiiviissä yhteistyössä Keskon kanssa. Liitto valvoo K-kauppiaiden yhteisiä etuja sekä vahvistaa ja kehittää K-kauppiaaliittajyyttä. Liittoon kuuluvat kaikki Keskon K-kauppiat, joita on noin 1300. K-kauppiaaliiton luottamustoimissa tehtäviä hoitaa noin 70 K-kauppiasta. K-kauppiaaliiton hallitus hoitaa liiton asioita.

Hallitus tekee myös K-kauppiasyrittäjyyttä tukevia esityksiä ja aloitteita Keskon ja myös K-ryhmän ulkopuolelle. Hallituksen lisäksi K-kauppiasliittoon kuuluu kolme toimialayhdistystä: K-ruokakauppiasyhdystys RKY, K-erikoiskauppiasyhdystys ERY sekä K-maatalous- ja rautakauppiasyhdystys MRY. Yhdistysten tehtävänä on edistää toimialan kehittämistä ja edesauttaa liiton jäsenten yhteistoimintaa. Yhdistykset myös järjestävät erilaisia toimintoja, kuten kokouksia ja neuvottelupäiviä, sekä antavat lausuntoja ja tekevät aloitteita.

Myös aluetoimikunnat ovat osa K-kauppiasliittoa. Aluetoimikuntia on 12 ja ne koostuvat K-kauppojen henkilöstöstä ja luottamuskauppiaista. Aluetoimikunnat järjestävät K-kauppiaille ja kauppojen henkilökunnille koulutus- ja virkistystoimintaa. (www.k-kauppiasliitto.fi.)

1.3.1 Keskon ja K-kauppiasliiton yhteistyö

K-kauppiasliiton jäsenet eli K-kauppiat muodostavat ketjujohtokunnat. Jokaiseen johtokuntaan valitaan jäsenet kunkin ketjun kauppiaista. Johtokunnat edustavat jäseniään ja toimivat neuvoa-antavina toimieliminä. Kesko kuulee näitä toimielimiä muun muassa ketjukonsepteja, strategioita, markkinointia ja toimintaperiaatteiden kehittämistä koskevissa asioissa. Johtokunnat voivat myös antaa Keskolle aloitteita ja lausuntoja ketjuja koskevissa merkittävässä asioissa. Keskon on myös vastattava perustellusti näihin aloitteisiin ja lausuntoihin johtokuntien niin vaatiessa. (www.k-kauppiasliitto.fi)

Koska K-kauppiasliitto on edunvalvontajärjestö, on luonnollista, että sen ja Keskon edut ja arvot kohtaavat. Yhteistyön sujumuuden varmistamiseksi Keskolla ja K-kauppiasliitolla on käytössä yhteinen Vastuulliset toimintatapamme -opas.

1.3.2 Vastuulliset toimintatapamme -opas

”Kesko ja K-kauppiasliitto ovat laatineet yhteiset periaatteet, joita noudatetaan jokaisessa K-kaupassa, Keskon eri liiketoiminnoissa ja kaikissa toimintamaissa. Toimintaperiaatteet kulkevat nimellä Vastuulliset toimintatapamme. Opas varmistaa, että kaikilla on sama näkemys siitä, mitkä arvot ja periaatteet ohjaavat jokaista K-ryhmässä työskentelevää.”
(www.kesko.fi)

Keskon arvojen kantava teema on vastuullisuus. Vastuullisuus on Keskolle keskeinen tekijä niin yhteiskunnallisen kuin taloudellisenkin tuloksen saavuttamiseksi, mutta myös edellytys luottamukselle asiakassuhteissa. Vastuulliset toimintatapamme -opas on rakennettu Keskon perusarvojen pohjalta, ja sen tarkoitus on ohjata kaikkia K-ryhmän työntekijöitä toimimaan Keskon hyväksymien toimintaperiaatteiden mukaisesti. Nämä neljä perusarvoa ovat 1) Yli-

tämme asiakkaamme odotukset, 2) Olemme alamme paras, 3) Luomme hyvän työyhteisön ja 4) Kannamme yhteiskunnallisen vastuumme. (www.kesko.fi)

1.3.3 Oppaan synty ja arvojohtaminen Keskossa

Kirjassa Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiossa (Rohweder 2004, 145–149) Jouko Kuisma, Kesko Oyj:n vuosien 2001–2007 yhteiskuntavastuun kehitysjohtaja kertoo Keskon arvojohtamisprosessista. Kuisman mukaan vuonna 1996 Keskossa aloitettiin arvojohtamisen prosessi. Henkilökunnan käsitykset Keskon arvoista auttoivat valitsemaan seitsemän tärkeintä arvoa yhteiseen arvokaavioon. Arvojen tilaa arkityössä seurattiin henkilöstölle tehdyillä kyselytutkimuksilla. Vuosien saatossa tutkimuksista Kuisman mukaan selvisi, että henkilöstö koki vaikeaksi yhdistää arvot osaksi arkityötä, saati sitoutua niihin. Arvoja myös koettiin olevan liikaa. Niinpä syksyllä 2001 seitsemän aikaisempaa arvoa tiivistettiin neljään. Nämä neljä uutta arvoa otettiin keväällä 2002 konsernissa laaja-alaiseen jalkautukseen. Yleisemmin tässä opinnäytetyössä käytetään termiä arvojen edistäminen, mutta jalkautuksella ja edistämällä tarkoitetaan samaa asiaa, arvojen siirtämistä työyhteisöille. Johdon asenteen ja esimerkin vaikutusta arvojen edistämässä korostettiin voimakkaasti, kertoo Kuisma. Konsernin arvojen jalkautusvaihe piti sisällään niin yleisiä tilaisuuksia kuin yksiköiden omia, yksilölliset työnkuvat huomioon ottavia keskusteluita. Samalla uudistettuun, vaikka jo muutaman vuoden käytössä olleeseen Vastuulliset toimintatapamme -oppaaseen perehdyttiin ja sitä jaettiin kaikille työntekijöille konsernin sisällä. Myös K-kauppiasliitto otti oppaan osaksi johtamisen periaatteitaan. (Rohweder 2004, 145–146.)

Nykyään arvojen tulee näkyä kaiken toiminnan perustana. Konsernijohtoryhmä ohjaa toimintaa strategisilla linjauksilla. Kuitenkin kukin yksikkö painottaa arvoja toimintansa tarpeen mukaan ja myös vastaa itse sekä painotuksistaan että niiden toteutumisen mittaamisesta, Kuisma selventää. Mittareita, tunnuslukuja ja tutkimuksia on useita, joilla kaikilla pyritään seuraamaan arvojen toteutumista ja päämäärien saavuttamista. (Rohweder 2004, 146–147.) Arvoremontin ja edistämisooperaation jälkeen arvojen toteutumisesta ja merkityksestä kysyttäessä henkilökunta on ollut selkeästi tiedostavampaa. Varsinkin ”Kannamme yhteiskunnallisen vastuumme” on henkilökunnan mielestä toteutunut hyvin. Kuisma kuitenkin muistuttaa, ettei se pelkästään riitä. Asiakkaat ovat tuloksen tekemisen kannalta avainasemassa ja heidän odotuksiinsa päästään – ja ne ylitetään – olemalla alan paras. Tämä taas edellyttää hyvää, toimivaa työyhteisöä. (Rohweder 2004, 149.) Paras tulos saavutetaan silloin, kun arvojen kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

Artikkelissaan *The practice of value-centered leadership* (1998, 54) myös Behr korostaa niin johtotason esimerkin kuin arvojen kokonaisuudenkin merkitystä. Jotta yrityksen arvot voisivat ohjata yrityksen toimintaa, niiden tulee näkyä jokaisessa ratkaisussa, minkä yritysjohto te-

kee. Omiin arvoihin luottaminen ja niissä pysyminen voi auttaa vaikeuksista voittoon. Arvojen ollessa keskenään synergiassa niissä on eniten voimaa. (American management association international 1998, 54.)

1.3.4 Vastuullisuus arjessa -osio

Neljän perusarvon pohjalta sovelletaan Keskon erilaisia politiikkoja ja periaatteita, jotka sitovat kaikkien K- ketjussa toimivien työntekijöiden toimintaa. Oppaassa on lueteltu ja avattu näitä politiikkoja ja toimintaperiaatteita, jotka tarkentavat Vastuullisuus arjessa -osion yleisohjeita. Opinnäytetyön aihe rajattiin arjen vastuullisuuteen, koska koko oppaan sisällön edistämisen tutkiminen olisi liian laaja tutkimuksen aihe. Opinnäytetyössä aihetta pitää voida käsitellä syvällisesti ja teoriaa täytyy voida avata ilman, että laajuudelle annetut rajat ylittyvät (Hirsjärvi ym. 2000, 73). Myös Ruokakeskon henkilöstöpäällikön Tarja Toivasen mukaan vastuullisuus on Keskon arvoista kaikkein ajankohtaisin ja tarpeellisin tutkimuksen kohde.

Vastuullisuus arjessa -osio jakautuu seitsemään kohtaan: Noudatamme lakeja ja säännöksiä, Vältämme eturistiriitoja, Olemme lahjomattomia, Luomme yhdessä hyvän työyhteisön, Varmistamme turvallisen ja häiriöttömän toiminnan, Pidämme asiakastiedot luottamuksellisina sekä Viestimme tekemisistämme avoimesti ja tehokkaasti. Koska tässä tutkimuksessa tehdään johtopäätöksiä näiden seitsemän kohdan määritysten mukaisesti, on tärkeää, että määritysten merkitys pysyy samana. Niinpä kaikki seitsemän kohtaa on lainattu suoraan Keskon sivuilta. Ne ovat luettavissa opinnäytetyön liitteissä (LIITE 1).

1.4 K-supermarket ja K-market tutkimuskohteina

Tutkimuksen kohdekaupat ovat K-supermarket (josta käytetään tutkimuksen taulukoissa lyhennettä KS) ja K-Market (josta käytetään tutkimuksen taulukoissa lyhennettä KM). Molemmat kaupat sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. K-supermarket sijaitsee vilkkaalla paikalla paikallisjuna-aseman vieressä, K-market on kivijalkakauppa kantakaupungissa. K-supermarketissa on noin 30 ja K-marketissa noin 20 työntekijää. Tutkimuksen aineistonkeruuhetkellä K-supermarketin kauppias on toiminut kauppiana noin viisi vuotta, K-marketin kauppias on ollut kauppiana yli 15 vuotta.

1.5 Perustelut kauppojen valinnalle

Kohdekauppojen valinnalle on monia perusteita. Kohdekauppojen lukumäärää ja valintaa perustellaan sillä, että vertaamalla tutkimustuloksia kahdesta erilaisesta kaupasta saadaan laadullisesti korkeampia tuloksia. Kaupat ovat henkilöstöltään, valikoimaltaan ja pinta-alaltaan erilaiset ja kuuluvat K-ryhmän eri ketjuihin. Tämä koettiin kohteiden valinnassa tärkeäksi,

koska tavoitteena on tutkia Vastuulliset toimintatapamme - työkalun toimivuutta K-ryhmän kaupoissa, ei pelkästään yhdessä tietyssä kauppamuodossa. Tutkimusta varten haastateltiin molemmista kaupoista henkilöstöä kolmelta eri tasolta, jotka ovat kauppias, osastovastaava ja työntekijä. Tutkimuksessa käytetään K-marketin kauppiasta lyhennettä KM1 ja K-supermarketin kauppiasta lyhennettä KS1, osastovastaavista KM2 ja KS2 ja työntekijöistä KM3 ja KS3. Nämä tasot nähdään tutkimuksen kannalta tärkeinä, koska halutaan selvittää, miten opas toimii työkaluna eri tasoilla.

Kauppojen valinnat myös tukevat sekä käytettävää tutkimusmuotoa, kvalitatiivista tutkimusta että valittua metodia, teemahaastattelua (Hirsjärvi ym. 2000, 155). K-supermarketin valintaan vaikutti, että se on tutkimuksen toisen toteuttajan työpaikka, ja tätä kautta myös yhteys kauppiaseen ja työntekijöihin on olemassa jo entuudestaan. Tämä lisää parhaimmillaan avoimuutta teemahaastatteluissa. Ympäristö on yksi niistä asioista, joihin on kiinnitettävä haastattelussa huomiota, sillä se voi osaltaan vaikuttaa haastatteluun. Jos tilanne on epämu-kava, haastateltava voi kokea olonsa jopa uhatuksi (Hirsjärvi ym. 2000, 193). Tämänkaltaiset riskit pyritään välttämään juuri sillä, että haastateltaviksi valitaan tutun kaupan tutut ihmiset. Tutun kaupan henkilökunnan haastatteluaineistoa on myös helppo tarkentaa, koska tutki-joilla on luonteva väylä ihmisten luo.

On kuitenkin hyvä tunnistaa myös tutun ihmisen läsnäolon negatiiviset vaikutukset haastatte-luun. Jos tutkijalla on syytä olettaa, että hän tuntee jo haastateltavan ja tämän ajatteluta-van, ei asioista tule ehkä kysytyä tutkimuksen vaatimalla tarkkuudella. Tutkija saattaa olla myös liian hienotunteinen tai varovainen, mikä voi estää tärkeiden seikkojen nousemisen esiin haastattelussa. Oman työpaikan tutkiminen niin, että osallistuu itse haastatteluun, on erityi-sen hankala tilanne. (Koskinen ym. 2005, 112.) Toiselle kirjoittajista K-supermarket on kui-tenkin täysin vieras, mikä osaltaan takaa objektiivisuuden säilymisen tutkimuksessa.

Koska objektiivisuus ja luotettavuus ovat tärkeä osa haastattelun onnistumista, valittiin K-market vertailukaupaksi. Kohdekauppojen valinnassa on huomioitu ristikkäinasettelu siinä määrin, että jompikumpi kauppa on toiselle tutkijoista tuttu. K-supermarketissa työskentele-vä ei ollut ennen haastatteluja koskaan käynyt verrokkikaupassa K-marketissa, mutta toiselle kauppa oli aiemmista töistä tullut tutuksi. Tämä tarkoittaa sitä, että sekä teemahaastattelun subjektiivisuutta että objektiivisuutta pystytään lisäämään. Molempien tutkijoiden ollessa mukana molempien kauppojen yhteydenpidossa saadaan tilanteeseen mukaan tuttuutta ja avoimuutta, mutta koska haastattelun toteuttaa vain haastateltavalle vieras haastattelija, objektiivinen katsantokanta on turvattu. Tutkimuksen tekeminen molemmissa kaupoissa antaa oletettavasti myös jonkinlaisen tuloksen siitä, vaikuttaako tutkijoiden työ- tai asiakassuhde tutkimustuloksiin ja jos, niin missä määrin. (Hirsjärvi ym. 2000, 213–215.)

2 Arvot

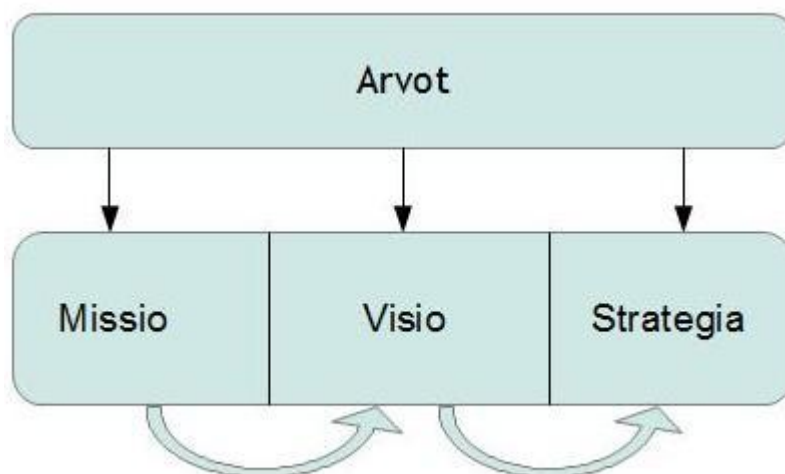
Markkinoiden ja suhdanteiden nopeat vaihtelut ovat pakottaneet useat yritykset tarkastelemaan oman toimintansa ydinprosesseja eri tavalla kuin ennen. Arvojen tarkastelu keskittyykin liike-elämän 1995–2000-luvun arvotutkimuksen ”kulta-aikaan”. 1990-luvun puolivälistä lähtien alkoi voimakkaasti lisääntyä ilmiö, jossa yritykset pyrkivät määrittämään arvoja osaksi liiketoimintaansa. Tässä luvussa kerrotaan arvoprosessin perusteista ja arvojohtamisesta, arvojen määrittämisestä ja edistämisestä sekä arvojen mittaamisesta.

2.1 Arvoprosessi

Vuonna 2001 toteutettu Arvotutkimus selvitti arvojen tilaa suomalaisissa organisaatioissa. Tulosten valossa tietoisuus arvoista ja niiden merkityksestä oli korkeaa yrityksissä, koska peräti 88 % vastanneista oli määrittänyt arvot organisaatioonsa. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi myös, etteivät vastanneet osanneet kunnolla määrittellä, mitä valituilla arvoilla tarkoitetaan. (Kauppinen 2002, 75.) Silti selvä korrelaatio oli havaittavissa: ne yritykset, jotka olivat määrittäneet arvonsa, tekivät taloudellisesti parempaa tulosta kilpailijoihinsa nähden. Arvojen löytämisen ja määrittämisen lisäksi myös arvojen vieminen käytäntöön on tärkeää arvoprosessissa.

Arvot ovat osa yrityksen aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma on käsitteenä hyvin laaja ja pitää sisällään varsin monenlaisia aineettomia resursseja. Aineettomia resursseja voivat olla arvojen lisäksi työilmapiiri, asenne, osaaminen, hiljainen tieto tai vaikkapa suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Aineettomat resurssit täydentävät toisiaan ja tuottavat aineetonta pääomaa vasta yhdistyessään kokonaisuudeksi. (Jääskeläinen, Kujansivu, Lönnqvist & Sillanpää 2007, 27–30; Kaplan & Norton 2004, 207.) Arvot ovat siis työkaluja, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa määrättyjä tavoitteita kohti (Kauppinen 2002, 20 & Puohiniemi 2003, 11). Ne edustavat organisaation etiikkaa (Kauppinen 2002, 21) ja ovat myös uskomuksia halutuista päämääristä ja käyttäytymismalleista, jotka toimivat perustana päätöksenteolle (Järvensivu 2007, 29).

Jokaisella yrityksellä on jonkinlainen missio, visio ja strategia omassa toiminnassaan (Puohiniemi 2003, 30). Yrityksen missiolla tarkoitetaan yrityksen syytä olla olemassa eli sen toiminta-ajatusta. Visiolla tarkoitetaan yrityksen tulevaisuudenkuvaa, päämäärää, johon toimintaa halutaan ohjata. Visio määritetään usein suhteessa markkinatilanteeseen tai kilpailijoihin. Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, joka yhdistää organisaation tärkeimmät päämäärät, toiminnot ja politiikat kokonaisuudeksi. (Puohiniemi 2003, 29.) Yrityksen strateginen suunnittelu syntyy siis osana missiota, visiota ja yrityksen määrittämiä arvoja (Lindroos & Lohivesi 2004, 43).



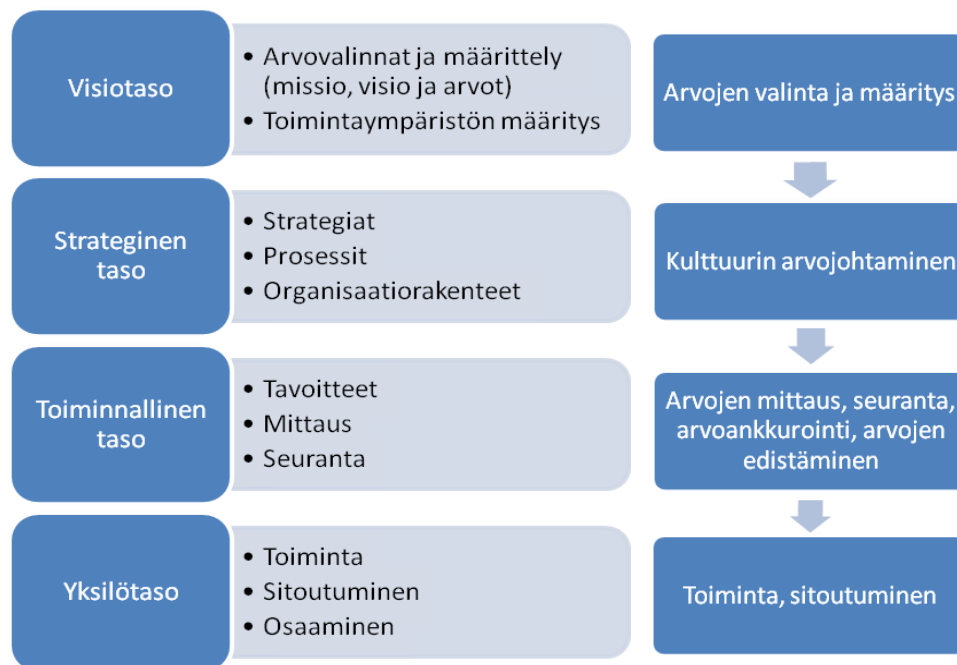
Kuva 1: Arvot. (Mukaillen Puohiniemi 2003, 30.)

Niin yritysten kuin yksilöidenkin arvot määrittävät samoilla periaatteilla. Näitä periaatteita ovat yrityksen suhteet ja historia, yrityksen toimiala ja kohderyhmä, jatkuvuuden turvaaminen sekä vastuullinen toiminta. Arvot liittyvät siis oleellisesti myös tähän tulevaisuuden toimintamaisemaan, ja ne toimivatkin tiiviisti yhdessä yrityksen vision, mission ja strategian kanssa. Puohiniemen (2003, 31) mukaan missio ja strategia ovat yrityksen toiminnassa tilansidonnaisia, kun taas visio ja arvot ovat vakaita. Kauppinen (2002, 50–51) taas näkee arvojen liittyvän tahdon määrittämisen lisäksi vahvasti vision ankkurointiin. Myös arvojen määrittäminen on hänen mielestään olennainen osa organisaation vision määrittästä. (Puohiniemi 2003, 7.)

Arvot voidaan jakaa karkeasti perusarvoihin ja ohjaaviin arvoihin. Perusarvoja kutsutaan myös yrityksen ydinarvoiksi, ja niillä tarkoitetaan eettisiä ja henkisiä arvoja. Ohjaavat arvot toimivat käytännölläisimpinä arvoina arkityössä (Kujala & Kuvaja 2002, 160–163). Tämän kah-tiajaon pohjalta Kauppinen (2002, 76–77) jakaa arvot neljään kategoriaan: taloudelliset arvot, asiakas- ja yhteistyöarvot sekä kehitykseen liittyvät arvot.

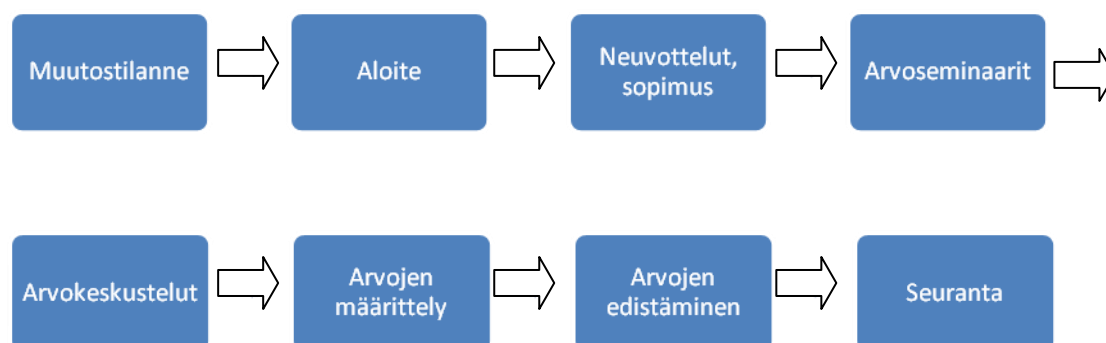
Taloudellisia arvoja tai toisin ilmaistuna tuloksellisuutta perustellaan jatkuvuudella ja kaikkien osapuolten edulla. Asiakasarvoilla tarkoitetaan asiakasklustereita, joiden asettamiin asiakashaasteisiin vastaaminen mahdollisimman hyvin ja kattavasti on yritykselle elintärkeää. Yhteistyöarvoilla tarkoitetaan yhteistyöstä luotuja hyödykkeitä, sisäistä tehokkuutta ja viestintää. Myös kokonaisoptimointiin liittyvät arvot kuuluvat tähän segmenttiin. Kehitykseen liittyvät niin tuotteiden ja palveluiden kuin toiminnankin kehittäminen. (Kauppinen 2002, 76–77.)

Kauppinen (2002, 50–57) lähestyy arvoprosessia johtamisprosessin kautta. Johtamisprosessi on jaettu neljään tasoon, ja jokaisella tasolla on oma tehtävänsä prosessissa. Alla on kuvattu tasot ja arvojen rooli kullakin tasolla.



Kuva 2: Johtamisprosessin tasot ja tasojen arvot. (Kauppinen 2002, 57.)

Kauppinen mallin avulla voidaan selvittää johtamisen prosessia osana arvoprosessia. Johtamisen eri tasoja voidaan tarkastella operatiivisen ja strategisen tason kautta. Puohiniemi (2003, 39–46) taas kuvaa arvoprosessia projektilähtöisesti.



Kuva 3: Projektilähtöinen arvoprosessi. (Puohiniemi 2003, 39.)

Edellä on esitelty yrityksen arvoprosessin kulkua. Koska yritykset ovat erilaisia, voi arvoprosessikin olla erilainen. Arvot tulisi aidosti johtaa yrityksen arvoista, jotta ne voisivat myös johtaa toimintaa aidosti. Arvojen tulisi siis näkyä yrityksen kaikessa toiminnassa: johtamises-

sa, kulttuurissa, strategiavalinnoissa, tavoiteasetannassa, mittaamisessa, palkitsemisessa ja työprosesseissa, jopa välinevalinnoissa. (Kauppinen 2002, 85). On muistettava, että vaikka arvojen valitseminen tapahtuu muutostilanteen kautta, on arvojen oltava pitkälle tulevaisuuteen katsovaa strategista ajattelua (Kauppinen 2002, 167).

Yritysjohdon sitoutuminen ja aktiivisuus on Puohiniemen (2003, 42) mukaan ehdoton edellytys arvoprosessissa. On myös muistettava, että arvoprosessiin kuuluu keskimäärin 1–2 vuotta (Puohiniemi 2003, 46). Arvoprosessin läpikäynti lisää organisaation kiinnostusta oman työyhteisön kehittämiseen ja sen mukana kasvamiseen (Puohiniemi 2003, 208). Hyvin edenneen arvoprosessin tuloksena syntyy myös tietoista arvojohtajuutta (Puohiniemi 2003, 46).

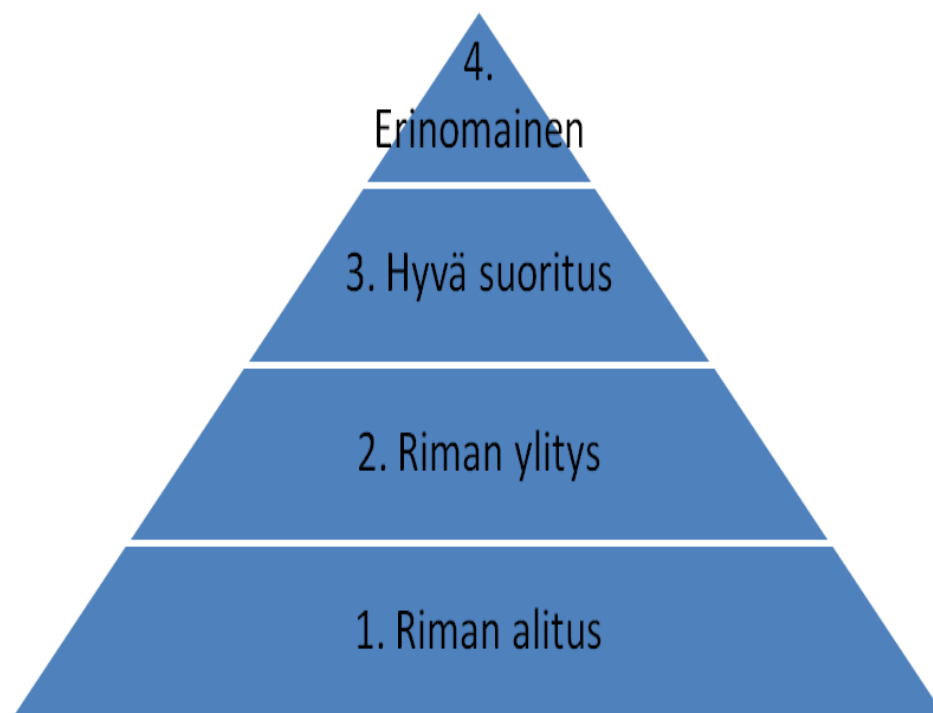
Arvoja valittaessa on pohdittava seuraavia asioita: 1) Kattavatko arvot kaiken oleellisen? 2) Sisältyykö arvoihin tunnelatausta? Arvojen tulisi olla ihmisille aidosti oikeita. 3) Ovatko arvot pysyviä? (jatkuvuus, pitkäaikaisuus) 4) Ovatko arvot yhteisiä? Kaikkien ei tarvitse alussa omaksumaa arvoja. Se, miten arvot esitetään yhteisölle, miten ne sisäistetään ja miten niitä tulkitaan, on oma prosessinsa (Kauppinen 2002, 86–87).

2.2 Arvojen määrittely

Arvojen määrittelyssä on lähdettävä liikkeelle jo olemassa olevista asioista (Kauppinen 2002, 167). Globalisoitumisen myötä kansainvälisillä yrityksillä on haasteena löytää yhteiset arvot toimintaansa (Kauppinen 2002, 159). Arvojenvalinnan kohdalla ongelmia syntyy, jos arvoista unohtuu jokin organisaatiokulttuurille tärkeä osa-alue tai arvot ovat käsitteellisesti epäselviä tai ristiriitaisia (Puohiniemi 2003, 42 & Laapotti 2007, 12). On myös tärkeää tiedostaa, ettei arvoja tule pohjata jonkun ulkopuolisen reaktioihin tai kritiikkiin (Puohiniemi 2003, 37). Siksi onkin tärkeää, että organisaation arvovalinnat perustuvat aidosti ihanteisiin, normeihin, uskoon ja yrityksen toimintaympäristön luomiin haasteisiin (Kauppinen 2002, 157).

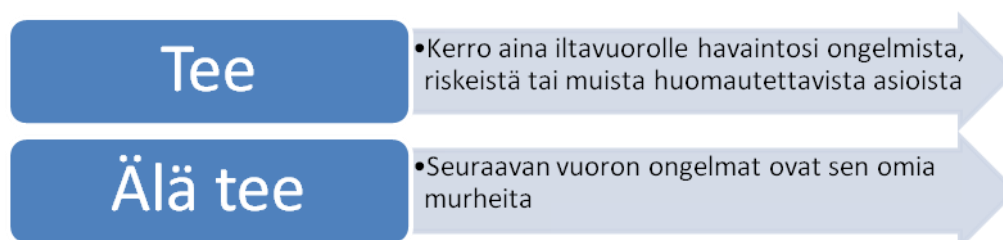
Arvojen määrittelyssä onkin tärkeää, että avaintyöntekijät koko organisaation laajuisesti osallistuvat arvokeskusteluun, jotta voitaisiin saada mahdollisimman laaja-alainen kuva vallitsevista arvoista (Puohiniemi 2003, 43). Jos tyydytään pelkkään yritysjohdon määrittelyyn arvostaan, on vaarana se, ettei listasta tule kattava. Vaarana on myös, ettei arvoprosessissa tunnusteta mahdollisia kielteisiä motiiveja tai vaiettuja arvoja (Puohiniemi 2003, 59). Arvovalintoja pohdiskeltaessa on siis hyvä ottaa myös kaikkien sidosryhmien tarpeet huomioon (Kauppinen 2002, 164). Arvoja määriteltäessä onkin tärkeää tunnistaa mahdollisesti esiin nousevat arvovastustukset, sillä niiden käsittely on kehityksen ydin. Arvovastustukset toimivat parhaimmillaan kehityksen moottoreina (Puohiniemi 2003, 208). Vaikka muunkin henkilöstön kuin johdon tulee osallistua arvojen määrittelyyn, on muistettava, että arvojen lopullinen muotoilu on silti yritysjohdon tehtävä (Puohiniemi 2003, 19).

Valituista arvoista tulisi jalostaa ohjaavia normeja (Kauppinen 2002, 108). Arvojen normittamisella tarkoitetaan sitä, että niitä kuvaamaan tehdään porrastusmalli suoritusasoista sekä konkretisoidaan arvo kuvaavaksi toiminnaksi (Puohiniemi 2002, 13).



Kuva 4: Kauppisen (2002, 112) esimerkki porrastuksesta.

Mahdollisimman tarkka arvonmääritys saadaan, kun arvot käydään yrityksen eri osa-alueissa läpi negatioiden kautta. Tällä tarkoitetaan arvojen määrittämistä arkityön kautta konkreettisin esimerkein. Tällöin saadaan esille, mihin työssä pyritään, mutta myös se, mitä halutaan välttää. (Kauppinen 2002, 111.)



Kuva 5: Esimerkki arvonmäärityksestä (Kauppinen 2002, 111.)

Organisaation normien tulisi olla linjassa arvojen kanssa, jotta arvot voivat toteutua. Arvojen normittaminen parantaa arvojen toteutumista käytännössä. Arvojen normittaminen mahdollistaa myös niiden mitattavuuden ja siten myös palautteenannon. Lisäksi, mikäli normittaminen ja mitattavuus toteutuvat, myös palkitseminen on mahdollista. (Kauppinen 2002, 21.)

Myös olemassa oleville nykyisille arvoille voidaan antaa tavoitteellinen sisältö. Kauppinen toteaa myös, että visio voidaan ankkuroida vain olemassa oleviin arvoihin. Toisaalta arvot vaikuttavat myös vision sisältöön, sillä aito tahto perustuu yhteisiin arvoihin (Kauppinen 2002, 96–97).

2.3 Arvojohtaminen

Jatkuvan muospaineen ja globalisoitumisen myötä paine liiketoiminnan eri toimintoihin on kasvanut. Markkinat muuttuvat jatkuvasti, ja yrityksen toiminnalta vaaditaan yhä innovatiivisempaa, nopeampaa ja joustavampaa rakennetta ja reagointia sidosryhmien odotuksiin. Entistä enemmän yritysten liiketoiminnassa korostuu johtamisen rooli. Näin on varsinkin organisaatioissa, joiden rakenteet ovat muuttuneet yhä monimuotoisemmiksi asiantuntijatiimeiksi. Organisaation tulisi siksi tarkasti pystyä määrittelemään, millaista johtamista sen tulevaisuus, visioiden saavuttaminen ja strategioiden käytäntöön vieminen vaatii. (Kauppinen 2002, 26.)

Johtamisen kokonaisluonne on muuttunut. Johtaminen nähdään nykyisin pikemminkin palveluna kuin ansaittuna meriittinä. Vanhoillinen mielikuva johtajuuden ”ansaitsemisesta” pitkän työuran luonnollisena etappina johtuu mestari-kisälli- ajattelusta ja teollistumisen alkuaikoina vallinneesta tayloristisesta tehokkuusajattelusta, vanhoista johtamiskulttuureista (Mäkipeska & Niemelä 2001, 15). Tätä mielikuvaa pidetään rajoittuneen johtajan tyypillisenä piirteenä. Mielikuva syntyy juuri siitä ajatuksesta, että esimies on johtaja, koska hän osaa jonkin asian paremmin. (Kauppinen 2002, 28.)

Itseohjautuvat tiimit ja asiantuntijaorganisaatiot ovat nykypäivää. Toimivasta johtamisjärjestelmästä on tullut johtamisessa todella olennaista. Toimiva *management* (käännettynä esimerkiksi työnjohto tai hallinto) luo tilauksen hyvälle *leadershipille* (personoitu johtajuus), jonka merkitys johtamisessa on aiempaa korostetumpi (Kauppinen 2002, 33). Muuttuva aika luo johtamiselle uusia haasteita, ja johtajasta haetaan managementin ja leadershipin välillä toimivaa johtajaa. ”Liideri” laittaa persoonansa aina peliin ihmisiä johtaessaan, hän johtaa esimerkillään. Hän on mukana asenteineen, arvoineen ja tunteineen ja hallitsee myös managementin. (Kauppinen 2002, 38–39.) Arvojohtaminen palvelee siis kokonaisjohtamista, jossa huomioidaan niin management kuin leadershipkin (Kauppinen 2002, 103). Näistä on hyvät nykyjohtajat tehty, aitous on johtamisessa arvolähtöistä (Kauppinen 2002, 40).

Yrityksen määrittelemien arvojen tulee näkyä toiminnassa, jotta ne voivat muuttua sanoista tekoihin. Arvojen toteutumiseen työssä vaikuttaa paljon se, kuinka ne on onnistuttu integroidaan osaksi johtamistapoja, -käytäntöjä ja -käyttäytymistä. Tämän integroinnin tuloksena syntyy yritykseen uudenlainen johtamismalli, arvojohtaminen, joka on osa yrityksen koko johtamisjärjestelmää. (Kauppinen 2002, 41.) Arvojen integrointi johtamisjärjestelmään vaatii

yritykseltä johtamiskäyttämisen tarkastelua: mitä muutosvaatimuksia uusi arvopohja asettaa johtamiskäyttämiseen? Tämä on tärkeää, sillä kun muokataan johtamista, muokataan myös kaikkea muuta organisaation toimintaa. Tämän lisäksi uutta johtamiskäyttämistä tulee mitata ja sen toteutumista seurata. Arvot ovat arvottomia, jos ne eivät näy johtamiskäyttämässä. (Aaltonen 2004, 104.)

Arvojohtaminen tarkoittaa muutoksen ja tavoitteellisen toiminnan jäsentämistä ja perustelua arvojen kautta organisaatiolle. Se on tärkeä osa arvojen määrittämisen ja niiden täytäntöönpanon prosessia. Vahva arvojohtaminen toimii organisaatiokulttuurin ja sen muutoksen perustana. (Kauppinen 2002, 53; Rohweder 2004, 141.) Arvojohtaminen voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Se toimii parhaimmillaan työvälineenä operatiivisten tavoitteiden ja suunnittelutasojen sekä strategisten tavoitteiden integroivana tekijänä kohti määritettyä visiota. Arvojohtamisen tulosten mittaaminen ja seurausten systematisointi on tärkeää, sillä niiden kautta arvot muuttuvat konkreettisiksi (Kauppinen 2002, 41).

Arvojohtamisessa keskeistä on, että johtaja johtaa aina persoonansa kautta. Omalla toiminnallaan ja omalla johtamisellaan esimies välittää arvot työyhteisölle, joka omaksuu – tai ei omaksu – arvoja ja periaatteita osaksi arkityötä. Hyvällä arvojohtamisella pystytään vaikuttamaan työyhteisön kulttuurimuutokseen, mutta se edellyttää esimieheltä vahvaa johtamista. Jotta arvojohtamisella saavutettaisiin tuloksia, on ensin tiedettävä, mitä sillä halutaan saada aikaan (Kauppinen 2006, 53). Tarve kulttuurimuutokseen voi olla seurausta joko sisäisistä tai ulkoisista muutoksista yrityksen olosuhteissa (Rohweder 2004, 144).

Arvojohtaminen vaatii onnistuakseen dialogia, joka syventää arvojen merkitystä työyhteisölle ja sen toiminnalle, mutta myös sitouttaa työyhteisön toimimaan määritettyjen normien mukaisesti (Rohweder 2004, 145). Arvojohtaminen edellyttää aitoutta yksilötasolla, vuorovaikutusta yhdyspinnoissa ja kykyä mitata arvojohtamisen toteutumista. On mahdotonta saada ihmisiä sitoutumaan sellaiseen, mitä he eivät tiedä tai ymmärrä. Dialogissa idea jalostuu, mutta se vaatii esimieheltä avoimuutta, koska esimies asettaa itsensä alttiiksi kritiikille (Kauppinen 2002, 23–24). Järjestelmällisen arvokeskustelun tuloksena arvot sisäistyvät, johtaminen syvenee ja visioiden sisältö muuttuu arkipäivän toiminnaksi. Arvot siis integroituvat ihmisten mieliin ja toimintakulttuuriin. Johdon on näytettävä esimerkkiä arvojen mukaisesta toiminnasta sekä otettava arvokäsitteistö käyttöön viestinnässä. (Puohiniemi 2003, 171–172; Kauppinen 2002, 174 & Laapotti 2007, 13.) Teoilla ja sanoilla on oltava yhdenmukainen suunta (Kauppinen 2002, 67).

2.4 Arvojen edistäminen

Arvojen ja tätä kautta organisaatiokulttuurin muuttaminen vie aikaa, vaikka yksittäisiä käytäytymismalleja voikin muuttaa jopa melko lyhyessä ajassa (Karlöf & Lövingsson 2004, 25.) Kulttuurimuutoksen ydin on johtamiskulttuurin muutoksessa (Kauppinen 2002, 53). Arvojohtaminen antaa uusia mahdollisuuksia kehittää kulttuuria. Arvojen muuttaminen voi olla haasteellista, koska siinä on kyse yksilön ja yrityksen arvojen yhteensovittamisesta. Ihmisen nuoruudessa muodostamat perusarvot pysyvät jokseenkin samoina läpi elämän. Ratkaisevassa osassa arvojen siirtämisessä ohjeistuksista käytäntöön toimii esimiehen arvojenedistämistyö. Tämän vuoksi arvojenedistämismalli, jota kutsutaan myös arvojalkautukseksi, voi olla hyvinkin monimuotoinen ja erilainen riippuen johtamismallista ja esimiestyöstä. Kauppiaan johtamistyyli vaikuttaa osaltaan siihen, millaiseksi työkuulttuuri muotoutuu. (Karlöf & Lövingsson 2004, 25.) Omalla toiminnallaan ja omalla johtamisellaan kauppias välittää arvot työyhteisölle, jonka kautta arvot ja periaatteet omaksutaan osaksi arkityötä (American management association international 1998, 54).

Osallistamalla opinnäytetyön tutkimukseen kauppiat osoittavat vastuunkantoa yhteisistä arvoista ja niiden nykytilasta. Koska arvojohtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisöön ja työnteokseen, arvojen edistäminen voi toimia laadullisena tekijänä työyhteisössä. Selkeä työnkuva luo vakautta arkityöhön, ja arvojohtamisen yksi tarkoitus onkin yhtenäistää toimintamalleja. Kauppiaille on hyödyllistä selvittää arvojen toteutuminen työyhteisössä ja näin luoda mahdollisuuksia kehitysideoille. Yhteinen arvomaailma työyhteisön kanssa auttaa työntekijää sitoutumaan työhönsä. Sitoutumisen myötä työntekijän sisäinen motivaatio työn tekemiseen vahvistuu. Hyvällä arvojohtamisella pystytään vaikuttamaan työyhteisön kulttuurimuutokseen, mutta se edellyttää esimieheltä vahvaa johtamista. Kuten Behr (1998) toteaa, vahvaan johtajuuteen ja arvojen siirtämiseen työyhteisölle vaaditaan, että esimiehen on kaikessa toiminnassaan toteutettava yrityksen perusarvoja. Jotta tämä taas onnistuisi, esimiehen on itse pystyttävä allekirjoittamaan toiminnan taustana olevat arvot. Arvojen edistämisen tässä vaiheessa Vastuulliset toimintatapamme -oppaan kaltainen työkalu voi auttaa niin johtoporrasta kuin alaisiakin ymmärtämään, muistamaan ja sisäistämään yhteiset arvot. (Rohweder 2004, 143; Kauppinen 2002, 27, 46–59; American management association international 1998, 54).

2.5 Arvot kilpailuetuna

Arvot on myös tunnustettu Keskon kilpailueduksi. Arvot kuitenkin muuttuvat kilpailueduksi vasta siinä vaiheessa, kun ne on onnistuneesti saatu edistettyä työyhteisöön (Kauppinen 2002, 57). Paavo Moilanen, silloinen K-kauppiasliiton toimitusjohtaja ja entinen Kesko Oyj:n viestintäjohtaja kertoo asiasta Talouselämän haastattelussa 27.8.2003: ”Vastuullisuus on oleellinen osa johtamista, jolla tähdätään hyvään työyhteisöön. Vastuullinen tapa toimia parantaa jokai-

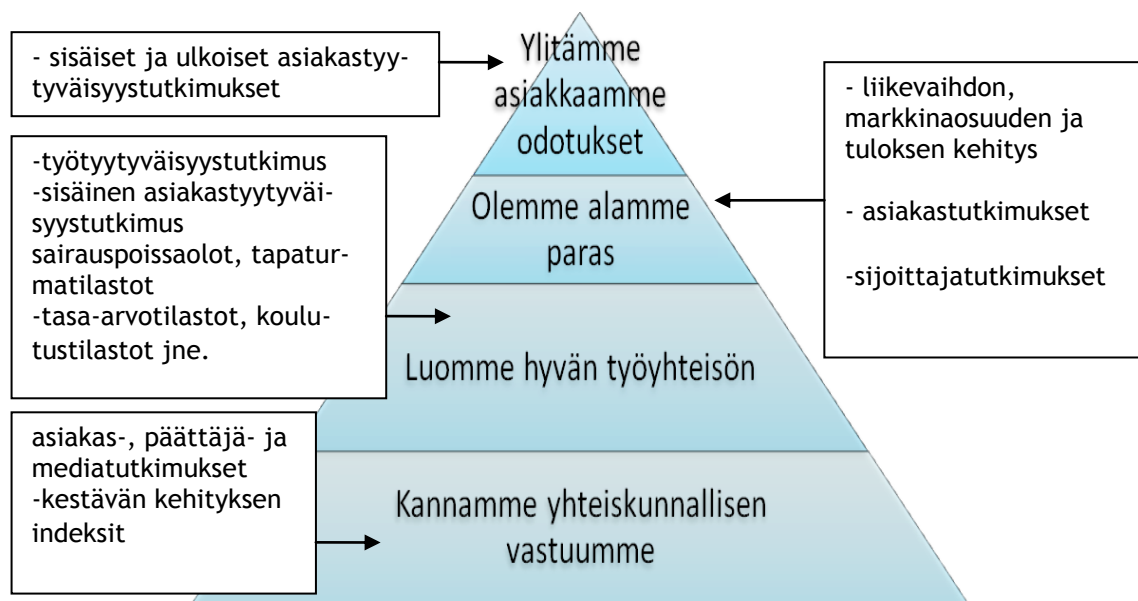
sen K-ryhmäläisen työtyytyväisyyttä sekä Keskon ja K-ryhmän kilpailukykyä ja mainetta” (www.kesko.fi).

2.6 Arvojen mittaaminen

Liiketoiminnan arvojen tulee olla mitattavia, sillä vain mitattavat arvot voivat toteutua ja niitä pystytään seuraamaan määritettyjen mittarien avulla. Arvomittaus vaatii usein uusien mittareiden luomista ja uusia mittauskäytäntöjä, jotta mittaus todella onnistuu. Arvojen mittauksella saadaan arvot palvelemaan muun muassa kulttuurimuutosta, strategian edistämistä sekä yhteistyön ja prosessien toimivuutta. Arvojen mittaamisen pohjalta voidaan määrittää täten seuraukset ja tulokset, jotka voivat myös toimia lisäarvona päätöksenteossa. (Kauppinen 2001, 21–22, 177–179.)

Ennen arvojen mittaamista on niille luotava merkitys, ne on normitettava toimintaa ohjaaviksi ohjeiksi. Arvomittarit luodaan osaksi johtamisjärjestelmää, ja niiden määrittämisessä ja luonnissa on tärkeää huomioida, että ne käsittelevät niin strategista tehokkuutta (eteenpäin suuntautuva) kuin myös operatiivista tehokkuutta (nykytila). Lisäksi on tärkeää muistaa, että arvomittareiden luontiin vaikuttaa myös yrityksen historia. (Kauppinen, 2002 77, 34–35.)

Arvojen mittaus voidaan liittää osaksi tulokorttia (tulokortti mittaa organisaation suorituskykyä ja näyttää tavoitteita) tai muita laadullisia mittareita. Tärkeää on muistaa, että mittauksien palaute ja seuranta ovat tärkeitä jatkuvuuden kannalta (Kauppinen 2002, 20). Arvojen integroinnin kautta tulokorttiin voidaan rakentaa myös uudenlainen palkitsemisjärjestelmä, mutta se ei voi yksistään rakentua pelkkään arvomittaukseen (Puohiniemi 2003, 113, 214). Arvojen mittaamisen aikajakso tulisi olla Puohiniemen (2003, 216) mukaan useita vuosia, sillä arvojen toteutuminen organisaatiossa voi viedä vuodesta useampaan vuoteen.



Kuva 6: Arvojen toteutumisen mittaaminen. (Rohweder 2004, 148. Kuvan alkuperä Kesko Oyj.)

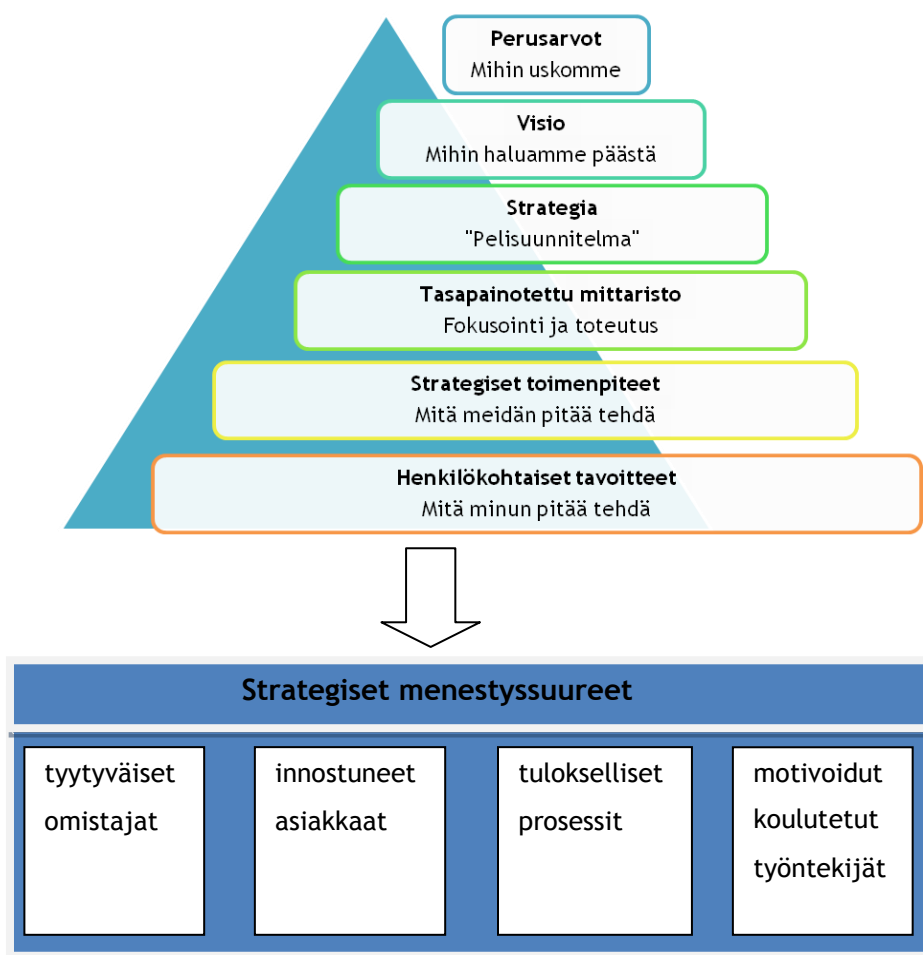
Tasapainotettu mittaristo on tuloksellinen yleiskäyttöinen johtamisväline, jonka avulla ihmisryhmän (esimerkiksi organisaation, yrityksen, laitoksen, alueen, osaston tai projektiryhmän) toiminta, toiminnot ja toimenpiteet voidaan suunnata johdonmukaisesti yhtä tavoitetta kohti (Friedag & Schmidt 2004, 11).

Tasapainotettu mittaristo kehitettiin alun perin 1990-luvulla helpottamaan strategian integroimista raportointijärjestelmiin. Menetelmän kehittivät Rober S. Kaplan ja David P. Norton (Friedag & Schmidt 2004, 11). Tarkoituksena on siis rakentaa työkalu, joka tarkastelisi monipuolisemmin yrityksen suorituksia. Näin voitaisiin fokusoida toiminnan nykyhetkeen ja tulevaan sekä siihen verraten kokonaisresurssien tarvetta.

Tasapainotettu mittaristo tarkastelee tarkemmin talouden, asiakkaiden, kehityksen ja oppimisen sekä sisäisten liiketoimintaprosessien yhtenäistä tasapainoa. Näiden kautta yrityksen strategiaa ja visiota toteutetaan (Friedag & Schmidt 2004, 13). Tasapainotetuista mittareista on olemassa monia eri muotoja, koska ne rakennetaan yksilöllisesti jokaisen yrityksen oman toiminnan mittaamiseen.

Tasapainotettujen mittareiden ei kuitenkaan tule olla vain taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden kokoelma, vaan mittariston tulisi heijastaa organisaation strategiaa. Mikäli näin ei ole, mittariston suuntaa antava vaikutus voi jäädä vähäiseksi. Ennen tasapainotetun mittariston käyttöönottoa onkin tärkeää tarkastella strategian ja mittariston yhteensopivuutta ja muokata niitä yhdenmukaisemmiksi. Strategian ja mittariston yhteensovittamisen lisäksi on tarkasteltava myös johtamisjärjestelmän ja tasapainotetun mittariston suhdetta, jotta pystytään luomaan strategiaan fokuoiva organisaatio. (Friedag & Schmidt 2004, 15–16.)

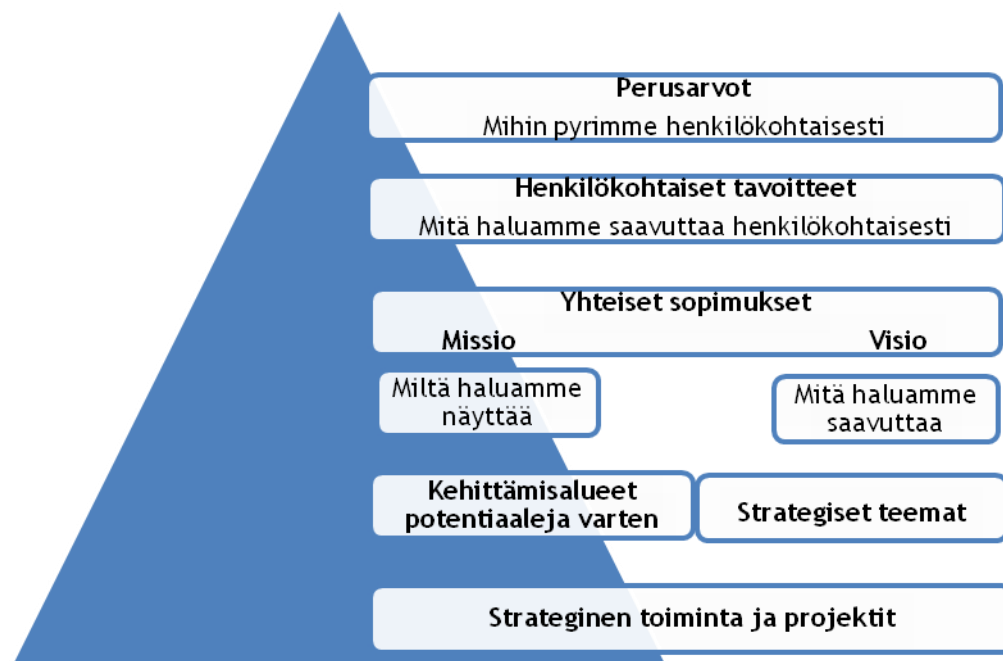
Miten toiminta voidaan sitten muuntaa toivotuiksi tuloksiksi, eli kuinka saada strategia vietyä läpi ja täytettyä sidosryhmien ja organisaation odotukset? Kaplan ja Norton lähestyvät ongelmaa hierarkkisen järjestelmän kautta.



Kuva 7: Nortonin ja Kaplanin pyramidi: strategian muuttaminen toivotuiksi tuloksiksi. (Kaplan & Norton 2004, 55.)

Kuvasta voidaan helposti havainnollistaa se, että tasapainotetun tuloskortin peruslähtökohtana toimivat yrityksen missio, visio ja ydinarvot sekä strategia. Tasapainotetun tuloskortin tarkoituksena on siis muuttaa nämä halutut toiminnot ohjaavaksi toiminnaksi, jonka kautta voidaan määrittää toimenpiteet operatiiviselle tasolle ja tavoitteet yksilötasolla. (Friedag & Schmidt 2004, 19.)

Aineeton pääoma on yhä tärkeämpi tekijä talouselämässä. Friedag ja Schmidt lähestyvät tasapainotetun mittarin toteuttamista enemmän aineettoman pääoman suunnasta, jossa henkilökohtaiset tavoitteet ovat mittariston luomisen peruslähtökohta. (Friedag & Schmidt 2004, 24).



Kuva 8: Friedagin ja Schmidtin pyramidi. (Friedag & Schmidt 2004, 25.)

Tässä näkökulmassa yksilön ydinarvot muodostavat käsitteen ylätasoa, joka henkilökohtaisten tavoitteiden ja yhteisten sopimusten kautta määrittää yrityksen mission ja vision. Näiden kautta päästään määrittämään yrityksen strategiset toiminnot ja toiminta. (Friedag & Schmidt 2004, 24–25.) Tasapainotetun mittariston kehittäminen edellyttää valmiutta avoimeen, varauksettomaan kommunikointiin (Friedag & Schmidt 2004, 96).

BSC (Balanced Scorecard eli tasapainoinen tuloskortti) on osa tasapainotettua mittaristoa. Se on vuosien varrella kehittynyt mittausjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi. On tärkeää, että mittaristoja määriteltäessä nähdään niiden tarkoitus liiketoiminnan eri tasoilla (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 22). Mittariston määrittämisessä huomioitavia mittareita ja niiden painoituksia ovat raha- ja ei-rahamääräiset mittarit, tulostittarit ja ennakoivat mittarit, pitkän ja lyhyen aikavälin mittaristot, ulkoiset ja sisäiset mittarit sekä helposti ja vaikeasti mitattavien asioiden mittarit. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 32–33.) Näiden piirteiden kautta tasapainotettu tuloskortti palvelee mittarina parhaiten yrityksen toimintaa.

Mittarit voidaan myös jakaa soveltuvuuksiensa mukaan kolmeen eri ryhmään: sidosryhmämittaristoihin, KPI (Key Performance Indicators) -mittaristoihin ja strategiamittaristoihin. Sidosryhmämittaristo keskittyy keskeisimpien sidosryhmien määritettyjen tavoitteiden täyttämiseen. Sidosryhmät ovat pääsääntöisesti omistajia, asiakkaita ja työntekijöitä. Mukaan voidaan myös lukea alihankkijat ja tavarantoimittajat. KPI-mittaristo sisältää organisaation toiminnassa keskeisiä mittareita. Ne ovat usein toimintaa mittaavia, erilaisista näkökulmista johdettuja tulostittareita. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 34–35.) Strategiamittaristossa on analysoitu mittareiden väliset syy-seuraussuhteet. Nämä mittarit muodostuvat tulostittareista, joilla

kuvataan, mihin strategialla halutaan päästä, ja ennakoivista mittareista, jotka kuvaavat keinoja, joilla tavoitteisiin päästään (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 37).

3 Arvot tutkimuskohteena

Päätutkimusongelma on Keskon ja K-kauppiasliiton Vastuulliset toimintatapamme - oppaan osa-alueen rooli arjen työkaluna kohdekaupoissa. Päätutkimusongelmaa pyritään ratkaisemaan asettamalla tutkimukselle alaongelmia: millaisia arvoja kohdekauppojen työyhteisöissä on ja miten arvot näkyvät arkityössä.

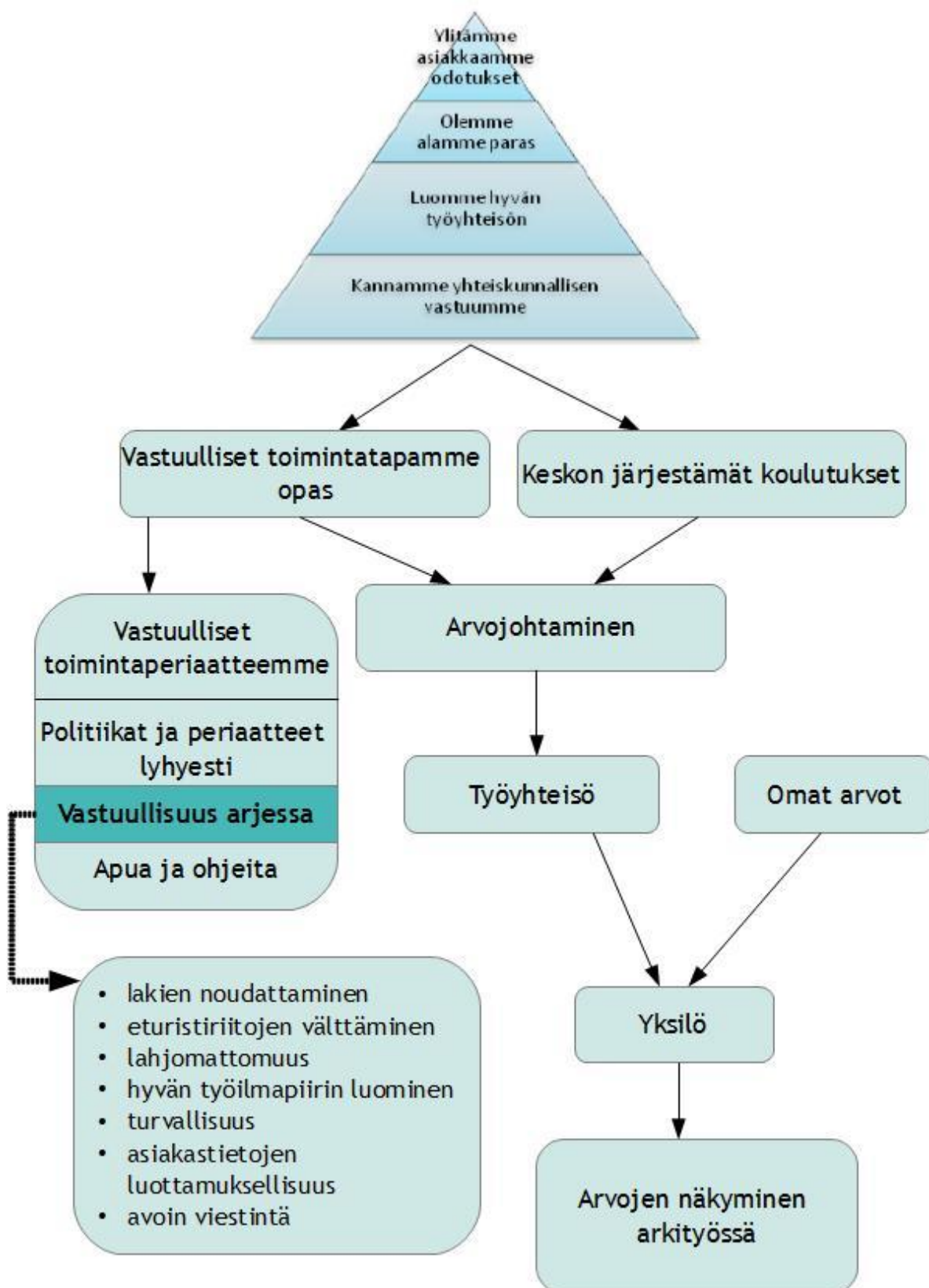
3.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen päähuomio kiinnittyy Keskon ja K-kauppiasliiton yhteisistä arvoista ja periaatteista kootun Vastuulliset toimintatapamme -oppaan osa-alueeseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää oppaan Vastuullisuus arjessa -osion roolia arvojen edistämiseen K-ryhmän kaupoissa. Kiinnostavaa on, miten konsernin korkeammalla tasolla tärkeäksi nähdyistä arvoista muodostetut arjen vastuullisuuden ohjeistukset näkyvät arkityössä. Lisäksi halutaan tutkia kahden kohdekaupan arvojen edistämisen mahdollisia muita työkaluja tai menetelmiä.

3.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu siten, että se palvelee mahdollisimman kattavasti päätutkimusongelmaa ja sen alaongelmia. Teoreettisen viitekehyyksen rajaus on haluttu pitää selkeänä ja siksi työlle on valittu kaksi vallitsevaa teoriaa, arvot ja arvojohtaminen. Tutkimusaihetta tarkastellaan arvojohtamisen ja sen operatiivisen tason kautta. Vastuulliset toimintatapamme -opas on Keskon työkalu, jonka tarkoituksena on edistää arvoja ja näin saada yhtenäisiä toimintatapoja ja periaatteita työyhteisöön. Siksi viitekehyykseen tulee rajata mukaan myös arvojen teoria. Arvojen edistämistä määritellään arvojohtamisen teorian, arvojen muodostuksen sekä vastuullisen työskentelyn ja toiminnan näkökulmasta.

Arvojohtamisen valinta on perusteltua, koska sen avulla saadaan arvojen edistämisestä kokonainen kuva. Operatiivinen taso arvojohtamisessa on arjen johtamista, ja tutkimuksessa on kyse vastuullisuudesta nimenomaan arkityössä. Seuraava kuva selventää sekä tutkimuksen teoriaperustaa että arvojen etenemistä Keskon määrittämisistä osaksi arkityötä.



Kuva 9: Arvojen eteneminen määräyksestä käytäntöön.

3.3 Laadullinen haastattelututkimus

Opinnäytetyön tutkimusstrategia pitää sisällään tutkimusongelman tarpeisiin valikoituja tutkimusmenetelmiä. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, johon hankittiin materiaali teemahaastatteluilla. Aineiston käsittelyssä hyödynnettiin aineiston analyysin eri teorioita ja menetelmiä. Analyysivaihe nojasi voimakkaasti sisällönanalyysiin ja sen alakohtiin, mutta myös muista analyysitavoista haettiin inspiraatiota ja ohjausta. Analyysimenetelmien monista eri vaihtoehdoista pyrittiin löytämään se, mikä parhaiten toisi vastauksen tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 128, 219.)

Ihmiset tulkitsevat samoja asioita monin eri tavoin riippuen näkökulmasta sekä ihmisen omista tiedoista ja kokemuksista. Asioita voidaan tarkastella laadullisesti tai määrällisesti tarkastelijan kiinnostuksenkohteen mukaan. Ymmärtämällä tutkimuskohdetta ja kuuntelemalla kauppojen työntekijöitä ja kauppiaita voidaan saada vastauksia tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 151–152.)

Tutkimuksen menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii aidosti ymmärtämään tutkimuskohdettaan. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa taas on keskeistä perusjoukon määrittely, tulosten mitattavuus ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon (Hirsjärvi ym. 2000, 129). Kvalitatiivista tutkimusta voidaan toki täydentää kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmillä. Esimerkiksi aineistoon saadaan uutta näkökulmaa yksinkertaisilla laskennallisilla tekniikoilla (Hirsjärvi ym. 2007, 133).

Arvot ja periaatteet ovat hyvin subjektiivinen tutkittava asia. Niitä ei voi mitata numeerisesti tai tutkia perusteellisesti määrällisessä tutkimuksessa. Vaikka kiinnostuksen kohteena olivat vastuullisuus sekä Keskon ja K-kauppiasliiton sille määrittämät alakohdat ja niiden näkyminen arkityössä, tämän tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut muodostaa yhtenäistä ja yleistettävissä olevaa mallia K-ryhmän kauppojen arvoista. Tutkimus selventäneen kuvaa arvojen merkityksestä ja suhteesta arkityöhön kohdekaupoissa, mutta esimerkiksi minkäänlaisia numeerisia arvoja vastuullisuudelle tämä tutkimus ei halua määrittää. Aineiston analyysiin haluttiin kuitenkin tuoda lisäulottuvuutta aineiston kvantifioinnilla. Toisaalta, koska otanta oli melko pieni, ei kvantifioinnille luotu kovin suuria odotuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 119.)

3.3.1 Haastattelut seitsemästä teemasta

Haastattelutyyppinä on erilaisia. Yleisimmin haastattelutyyppit luokitellaan strukturoituun ja puolistrukturoituun haastatteluun sekä syvähaastatteluun. Jako tehdään sen perusteella,

kuinka ohjaileva rooli haastattelijalla ja kysymysrungolla haastattelussa on. (Koskinen ym. 2005, 104.) Strukturoitu haastattelu tarkoittaa yleisimmin survey-haastattelua, missä kysymykset, niiden järjestys ja vastausvaihtoehdot on tarkasti mietitty, ja haastattelija kontrolloi tilannetta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa haastattelun runkona ja kysymyksinä toimivat erilaiset teemat, mutta haastattelija antaa haastateltavalle enemmän vapautta kertoa asioista, poiketa kysymysjärjestyksestä ja tuoda esille aivan uusia seikkoja, joita haastattelija ei olisi muuten tullut kysyneeksi. Haastattelija voi myös tarttua johonkin, mitä haastateltava kertoo, ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. Näin haastattelija voi johdattaa haastattelua tutkijoita kiinnostaviin aiheisiin. Teemahaastattelussa on kuitenkin oltava hyvin varovainen johdattelevien kysymysten kanssa. (Koskinen ym. 2005, 104.)

Tutkijan on itse pohdittava, mikä menettely on paras valinta omaan tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 2000, 197). ”Haastattelemiseen päätyminen pitäisi perustella siinä missä mikä tahansa muukin menetelmävalinta.” (Koskinen ym. 2005, 106). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jotta päästäisiin rehellisesti kiinni arkityöhön ja saataisiin tutkittavien oma ääni kuulumaan haastatteluvastauksissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Haluttiin, että aineisto saataisiin suoraan ja ilman välikäsiä ihmisiltä, joiden subjektiivinen kokemus omaa arkityötään ohjaavista arvoista oli nimenomaisesti osa tutkimusongelmaa (Hirsjärvi ym. 2007, 200).

Koska opinnäytetyön aiheena oli arvojen edistäminen K-ryhmän kauppojen työyhteisöissä, tutustuttiin ensin K-ryhmän arvoihin. Vastuulliset toimintatapamme -opas on tarkoitettu välineeksi arvojen edistämiseen K-ryhmän kaupoissa. Oppaalla halutaan edistää siihen valittujen arvojen näkyvyyttä ja merkitystä työyhteisön arjessa. Oppaan osiot valittiin pääteemoiksi teemahaastatteluun. Teemat käsittelivät arjen vastuullisuutta: lakien ja säännösten noudattamista, eturistiriitojen välttämistä, lahjomattomuutta, hyvän työyhteisön luomista, turvallisuutta, asiakastietojen luottamuksellista käsittelyä ja avointa viestintää. Oppaasta suoraan lainatut teemat ovat luettavissa opinnäytetyön liitteistä (LIITE 1).

Haastatteluteemoihin paneuduttiin ja niiden määrittelyä tutkittiin. Myös teoria-aineistoa arvonmuodostuksesta ja arvojen edistämisestä huomioitiin. Näiden tarkastelukohteiden pohjalta rakennettiin kokonaisuus siitä, millaisia vertailukohtia eli kauppaketjujen myymälöitä olisi tarkoitus tarkastella. Tutkimusmenetelmän valinta oli siis osaltaan vaikuttamassa kohdekauppojen valintaan. Koska kauppojen toimintarakenteet ovat kauppojen koon ja toimintamallin vuoksi erilaiset, voivat henkilöstön työtehtävät vaihdella. Työtehtävistä huolimatta työyhteisön kaikessa toiminnassa arvojen ja arvojen edistämisen tulee näkyä. Niiden merkitys voi kuitenkin vaihdella eri työtehtävien välillä.

Teemahaastattelun kesto riippuu paljolti haastateltavasta itsestään. Haastateltavan aikataulu, persoona ja suhde haastattelun teemoihin vaikuttavat kaikki siihen, millaisen kokemuksen ja aineiston haastattelu lopulta antaa. Haastattelun vapaa luonne ja tutkijan aito kiinnostus haastateltavasta auttavat haastateltavia suostumaan tutkimukseen. Teemahaastattelu ei vaadi vastaajalta kuin aikaa, mutta huolellisesti valmisteltu haastattelu ja läsnä oleva haastattelija voivat parhaimmillaan tarjota haastateltavalle motivoivan kokemuksen. (Koskinen ym. 2005, 105.) Haastatteluun ei kannata edes ryhtyä, jos ei varaa haastattelulle tarpeeksi aikaa. Jos teemahaastattelun saa valmiiksi puolessa tunnissa, on tutkimuksen kohde niin helposti ratkaistava, että kannattaa valita tutkimusmenetelmäksi mieluummin kyselylomake (Hirsjärvi ym. 2000, 193).

3.3.2 Haastattelut oppimiskokemuksina

Ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista kannattaa suorittaa koehaastatteluita, mikäli aikataulu sen sallii. Teemahaastattelu vaatii huolellista aihepiiriin tutustumista ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta kysymykset pystytään kohdentamaan tarvittaviin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66). Koehaastatteluiden avulla saadaan tietoa valittujen teemojen toimivuudesta jo ennen varsinaisten haastatteluiden tekoa. Näin turvataan se, ettei menetetä kummankaan osapuolen, haastattelijoiden tai haastateltavan, tärkeää työskentelyaikaa. (Hirsjärvi ym. 2000, 198.)

Tässäkin tutkimuksessa varsinaisiin haastatteluihin valmistauduttiin suorittamalla ensin koehaastattelu. Koehaastattelu suoritettiin kahvilassa 20.10.2010 kello 14.30–15.45. Haastateltava oli K-ryhmässä Vastuulliset toimintatapamme -oppaan ilmestymisen jälkeen työskennellyt opiskelija. Koehaastattelu hyödytti tutkimusta merkittävästi. Huomattiin, että mitä laiveammin haastattelija pystyi kysymään valituista teemoista, sitä useampia ja yllättävämpiä asioita nousi esiin. Koehaastattelutilanteesta opittiin, että vaikka haastattelijalla ei olisi paljoakaan valmiita kysymyksiä, ei se kuitenkaan tarkoita hänen olevan valmistautumaton tilanteeseen tai vailla tukea. Koehaastattelun jälkeen kysymyksiä karsittiin ja pyrittiin sisäistämään teemahaastattelun toiminta-ajatus entistä paremmin: teemojen alle hahmotellut teema avaavat sanat toimivat haastattelussa riittävänä tukena.

Koehaastattelun jälkeen kysymyksiin tehtiin vielä muutoksia. Muutosten jälkeen laadittiin teemapohjasta kysymykset myös Ruokakeskon ympäristöpäällikkö Timo Jäskelle, jota käytiin haastattelemassa Vastuulliset toimintatapamme - oppaan sisällöstä. Virheellisesti luulimme, että hän olisi ollut mukana oppaan laadintaprosessissa. Huomattiin kuitenkin, ettei kyseistä haastattelumateriaalia pystytä hyödyntämään opinnäytetyössä. Toisin kuin ennalta olimme ymmärtäneet, Jäskellä ei ollut osuutta oppaan laatimiseen. Haastattelun antina saatiin katta-

va tietopaketti Keskon ympäristövastuun eri osa-alueista, mutta niitä ei ollut mahdollista sisällyttää tähän opinnäytteeseen.

3.3.3 Haastattelut K-supermarketissa ja K-marketissa

Haastattelun perustana oli Keskon neljän arvon pohjalta rakennetun Vastuulliset toimintatamme -oppaan Vastuullisuus arjessa -osio, jonka seitsemän teemaa toimivat haastattelurunkona. Oppaasta suoraan lainatut teemat ovat luettavissa opinnäytetyön luvussa NN. Teemojen lisäksi haastattelukysymysten asettamisessa huomioitiin arvojohtamiseen ja arvojen edistämiseen liittyvät teoriaviitekehykset. Haastattelurungossa huomioitiin teema-alueiden väljyys ja pyrittiin olemaan kahlitsematta haastateltavaa liikaa tietyn teeman sisälle (Hirsjärvi & Hurme 2000, 67).

Tutkimusta varten päädyttiin haastattelemaan kolmea tasoa molemmista kaupoista: kauppiasta, kauppiaan lähintä alaista ja kassatyöntekijää. Tutkimus pyrki selvittämään arvojen edistämistä kaupoissa, joten kolmiportainen otanta toi lisämahdollisuuksia tutkimukseen. Tiedon siirtymisen ja arvojen edistämisen tarkastelu työyhteisön sisällä mahdollistui, kun tutkimukseen otettiin henkilöitä kaupan eri toiminnoista. Kolme haastateltavaa kauppaan kohti koettiin riittäväksi. Oli tärkeää, että molempia kauppiaita edustivat suurin piirtein samat toimijat. Kuutta suurempi otanta olisi analysointivaihetta ajatellen ollut liian laaja.

Kauppojen henkilökunnan haastattelut järjestettiin niin, että Pilvi Kettunen haastatteli K-marketin edustajat ja Kati Tuovinen K-supermarketin edustajat. Haastatteluvalinnat tehtiin kyseisellä tavalla siksi, että tutkittava aineisto voisi olla mahdollisimman neutraalissa tilassa kerättyä. Suhde haastateltaviin (esimerkiksi Pilvin työtoveruus K-supermarketin henkilökunnan kanssa) olisi voinut vaikuttaa haastattelutilanteen lisäksi myös kerättyyn materiaaliin.

Molempien kauppojen kauppiat ja yhteensä neljä eri osastojen työntekijää, kaksi kummastakin kaupasta, haastateltiin valittujen teemojen ympärillä. Haastattelut toteutettiin 26., 27. ja 28.10.2010 sekä 1.11. ja 11.11.2010. K-supermarketin kahta työntekijää haastateltiin muualla kuin työpaikalla, koska työntekijöiden aikatauluihin sopi tapaaminen työajan ulkopuolella. Toinen haastattelu toteutettiin haastateltavan kotona, toinen kahvilassa.

Molempien kauppojen kauppiat haastateltiin kaupoissa. K-supermarketin kauppiaan haastattelu koostuu osittain kahden eri ihmisen mielipiteistä, sillä haastateltavan puoliso liittyi keskusteluun kesken haastattelutilanteen. Tämä on huomioitu aineiston analyysiosiossa. K-marketin kaksi työntekijää haastateltiin myös kaupassa. K-marketin kohdalla pohdittiin ensin haastattelun järjestämistä työpaikan ulkopuolella, mutta haastatteluille olisi siinä tapauksessa ollut vaikeaa löytää sopivaa aikaa. Haastattelutilanne K-marketissa oli kuitenkin rauhoitet-

tu työnteosta ja muista ihmisistä, joten päätettiin sen olevan riittävän hyvä ympäristö haastattelulle. Haastatteluiden keskiarvoiseksi pituudeksi tuli 64 minuuttia 9 sekuntia, mikä oli tavoitepituus. Pidempi haastattelu olisi voinut viedä keskustelun jo ohi aiheesta, mutta alle tunnin haastattelu-aika ei taas olisi palvellut teemahaastattelun ajatusta.

Haastatteluiden aikana haastattelu-ympäristössä tapahtuvia asioita sekä esimerkiksi haastateltavien elekieltä huomioitiin. Haastattelun jälkeen arvioitiin vielä omia kysymyksenasetteluja ja muita huomionarvoisia asioita, kuten äänenpainoja. Haastattelut taltioitiin sanelukoneella haastateltavien luvalla. Taltioinnit litteroitiin eli kirjoitettiin auki omien haastatteluiden osalta. Näin pyrittiin mahdollisimman hyvin välttämään epätarkkuutta tai epäselvyyksiä ja saamaan litteroinnit vastaamaan täysin haastattelua. Ennen aineiston puhtaaksikirjoittamista sovittiin litterointiperiaatteista.

Haastattelut päädyttiin kirjoittamaan sanasta sanaan ja lisäksi pyrittiin merkitsemään painotukset, naurahdukset, pitkät miettimistauot ja muut merkittäviksi koetut aineiston ominaisuudet. Tarkoitus ei ollut käyttää keskusteluanalyysia tutkimusmenetelmänä, mutta litterointi haluttiin silti toteuttaa hyvin tarkasti. Näin aineistosta voitaisiin tarvittaessa helposti tarkistaa myös sävy, jolla asioista puhutaan. Teemahaastattelun teoriakirjallisuus antoi muutamia käytännön neuvoja litterointiin. Esimerkiksi Hirsjärven & Hurmeen kirjassa Tutkimus-haastattelu (2000) kerrotaan erään tutkijan merkinneen nauhurin laskurin lukemat litterointeihin, jotta haastattelun eri kohtiin voitiin tarvittaessa palata helpommin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 140). Tämä neuvo oli hyvin tervetullut, koska se auttoi toimimaan tehokkaasti ja säästämään aikaa, jota litterointiin joka tapauksessa saa kulumaan paljon. Hirsjärvi & Hurme varoittavatkin haastattelun litteroinnin vievän helposti ainakin neljä, jopa kymmenen tuntia jokaista haastattelutuntia kohti. Tämä arvio piti tässäkin tutkimuksessa paikkansa: jokaista haastattelutuntia kohti litterointiin kului yli kuusi tuntia, ja yhteensä litterointiin käytettiin aikaa noin 40 tuntia. Litteroituja A4-sivuja kertyi lähes 100.

3.4 Sisällönanalyysi

Analyysivaiheessa aineisto ja teoria kohtaavat (Kyrö 2004, 112). Aineiston analyysimenetelmä valitaan sen mukaan, mistä on tutkimusongelman ratkaisemiseksi eniten hyötyä. Jo ennen aineiston keräämistä on tärkeää tietää, mitä kerätylle aineistolle tapahtuu seuraavaksi, eli missä muodossa aineisto analysoidaan. Sisällönanalyysi toimii tutkittavan aineiston analysoinnin teoreettisena kehyksenä, koska alan kirjallisuutta luettaessa ja eri vaihtoehtoja pohdittaessa sisällönanalyysi alakohtineen tuntui soveltuvan parhaiten tutkimuksen tarpeisiin. ”Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa.” (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105). Koska arvoja on Keskosssa määritetty ja niitä on

myös tutkittu (muun muassa Laapotti 2007, Puohiniemi 2003), analyysissa huomioitiin myös jo tunnetut teoreettiset käsitteet.

Sisällönanalyysia voidaan tehdä induktiivisesti tai deduktiivisesti tutkittavasta ilmiöstä riippuen. Tässä tutkimuksessa käytettiin teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysia. Teorialähtöinen sisällönanalyysi etenee aineistoa redusoiden eli tiivistäen ja klusteroiden eli luokitellen. Tiivistettäessä ja ryhmiteltäessä aineisto jäsentyy luokkiin sen mukaan, mikä on määritetty analyysiyksiköksi. Valittuja analyysiyksiköitä käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110–111.)

3.4.1 Keskon arvot aineiston luokittelun perustana

Sisällönanalyysilla ei saada suoraan johtopäätöksiä, mutta se auttaa aineiston järjestyssä ja jäsentelyssä. Laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoidessa törmätään usein yleiseen ongelmaan, runsaudenpulaan. Jyväskylän yliopiston opettaja Timo Laineen esittämässä laadullisen tutkimuksen analyysirungossa painotetaan karsinnan merkitystä. Kun on päätetty, mitä aineistosta kerätään talteen ja mitkä jätetään pois, päätöksessä on myös pysyttävä. Tämä koettiin suureksi haasteeksi, koska kiinnostavia ilmiöitä nousi paljon useampia, kuin mihin voitiin tarttua. Tutkimus haluttiin kuitenkin pitää mahdollisimman selkeästi rajattuna, etenkin koska tutkittava aihe on niin abstrakti. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 94, 111.)

3.4.2 Sateenkaarilitteroinnit

Litteroinnin jälkeen aineistot vaihdettiin tutkijoiden kesken, jotta objektiivisuus säilyisi eikä syntyisi tyypillistä sokeutta tutkittavaan materiaaliin. Litteroidut materiaalit luettiin ja sisältöön perehdyttiin. Aineistosta karsittiin ensimmäisessä vaiheessa kaikki epäolennaisuudet pois (jutustelut, häiriöt). Seuraavaksi määritettiin analyysiyksiköt eli se, mitä ja miten aineistosta nostettaisiin ja lajiteltaisiin. Sisällönanalyysissa analyysiyksikkö voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuutta, joka piti sisällään haastateltavan näkemyksen tai kommentin jostakin Keskon neljästä arvosta. Myös vastaajan henkilökohtaiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät hyväksyttiin analyysiyksiköksi (arvoksi) ja poimittiin omaksi ryhmäkseen. Toisin sanoen ylätasoin käsitteillä lajiteltiin aineistosta oleelliset asiat. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 112–113, 116.)

1) Ylitämme asiakkaamme odotukset -osioon sisällytettiin kaikki palvelua, palvelumotivaatiota, asiakaskontakteja, asiakaspalautetta ja näiden mittaamista koskevat kommentit. 2) Olemme alamme paras - osioon koottiin kanta-asiakkaisiin, kilpailuun, myyntiin, valikoimaan, esimieskoulutukseen ja muihin koulutuksiin sekä näiden mittaamiseen liittyvät asiat. 3) Luomme hyvän työyhteisön -osioon kerättiin esimiestyöskentelyä ja johtamista koskevat

kommentit, työyhteisöä ja kehityskeskustelua koskevat kommentit sekä työyhteisön mittaamista koskevat asiat. 4) Kannamme yhteiskunnallisen vastuumme -osioon kerättiin haastattelvien mielipiteitä ja kokemuksia vastuullisuudesta, vastuun antamisesta ja kantamisesta arkipöytätyössä. Viides ryhmä, joka nostettiin karsitusta materiaalista, nimettiin henkilökohtaiseksi motivaatioksi. Tämä viides ryhmä piti sisällään haastateltavien henkilökohtaiset arvoihin vaikuttavat seikat kuten perhetausta. Lisäksi osioon hyväksyttiin yleisesti kaikki sellaiset kommentit, mitkä eivät erityisesti kuuluneet edellä mainittuihin neljään osioon, mutta mistä koettiin voivan ammentaa lisäarvoa ja syvyyttä haastattelumateriaaleihin.

Litteroiduissa haastatteluissa käytettiin haastateltujen henkilöiden nimiä, mutta analyysin edetessä nimet korvattiin kaupan ja työnkuvan tiedoista muodostetuilla koodeilla. Koodit kertovat, kummassa kaupassa ja millä työnkuvalla haastateltava työskentelee. Koodeja käytetään tutkimustulosten kuvaamisessa. Ne muun muassa kertovat, keneltä haastateltavalta mikäkin litterointilainaus on otettu. Koodit ovat KS = K-supermarket, KM = K-market, 1 = kauppias, 2 = osastovastaava, 3 = kassatyöntekijä.

Ryhmät koottiin merkitsemällä kaikki ykkösryhmään valitut kommentit turkoosilla, kakkosryhmän kommentit vihreällä, kolmosryhmä punaisella, nelosryhmä keltaisella ja henkilökohtainen motivaatio, eli viides ryhmä violetilla värillä suoraan litteroituun aineistomateriaaliin. Molemmat tekivät tämän toisen litteroimille haastattelumateriaaleille. Väriyhmittelyn jälkeen materiaali vaihdettiin jälleen kirjoittajien kesken. Aineistosta etsittiin jo valmiiksi toisen värimerkittyjen asiakokonaisuuksien lisäksi omia löytöjä ryhmittelyyn nähden. (Toisen vaiheen värjätyt aineistot olivat siis samat litteroinnit, mitkä oli itse purettu tallenteesta.) Aineistossa oli myös sellaisia kommentteja, jotka sisältönsä puolesta kuuluivat useampaan ryhmään. Tällöin kommentti merkittiin liukuvasti kaikilla niillä väreillä, joihin ryhmiin kommentti kuului. Seuraavassa on nähtävillä esimerkkilainaus litterointiaineiston värimerkinnöistä. Tässä työvaiheessa aineistoa kutsuttiin nimellä sateenkaarilitteroinnit.

KM1: ”Et jokaisen pitäisi käydä se lukemassa sieltä ihan itse, mutta kun on kuitenkin näitä, jotka eivät sitten kuitenkaan käy siellä sen takia, kun ei ole muuta. Hei muutakin tietoo sieltä tarvii, et kun sinnehän tulee ihan kaikkee muutakin tietoo siis ihan tilauslistoista, ennakoista, kaikist tämmäsistä tulee myös sinne ketjunettiin tietoo, ni siitä.. ni sen takia me myös aina sitte tulostetaan ne paperit ulos ja pistetään tonne kahvion seinälle lappua tärkeä tai kassat huom tai. Et ketä se nyt lähinnä koskee eniten tai lukekaa et se on välillä vähä sen näkönenki toi ilmoitustaulu että sitä pitää ymmärtää myös muistaa sitte ottaa vanhaa tietoo pois sieltä tai ne hukkuu sinne niiden papereiden sekaan.”

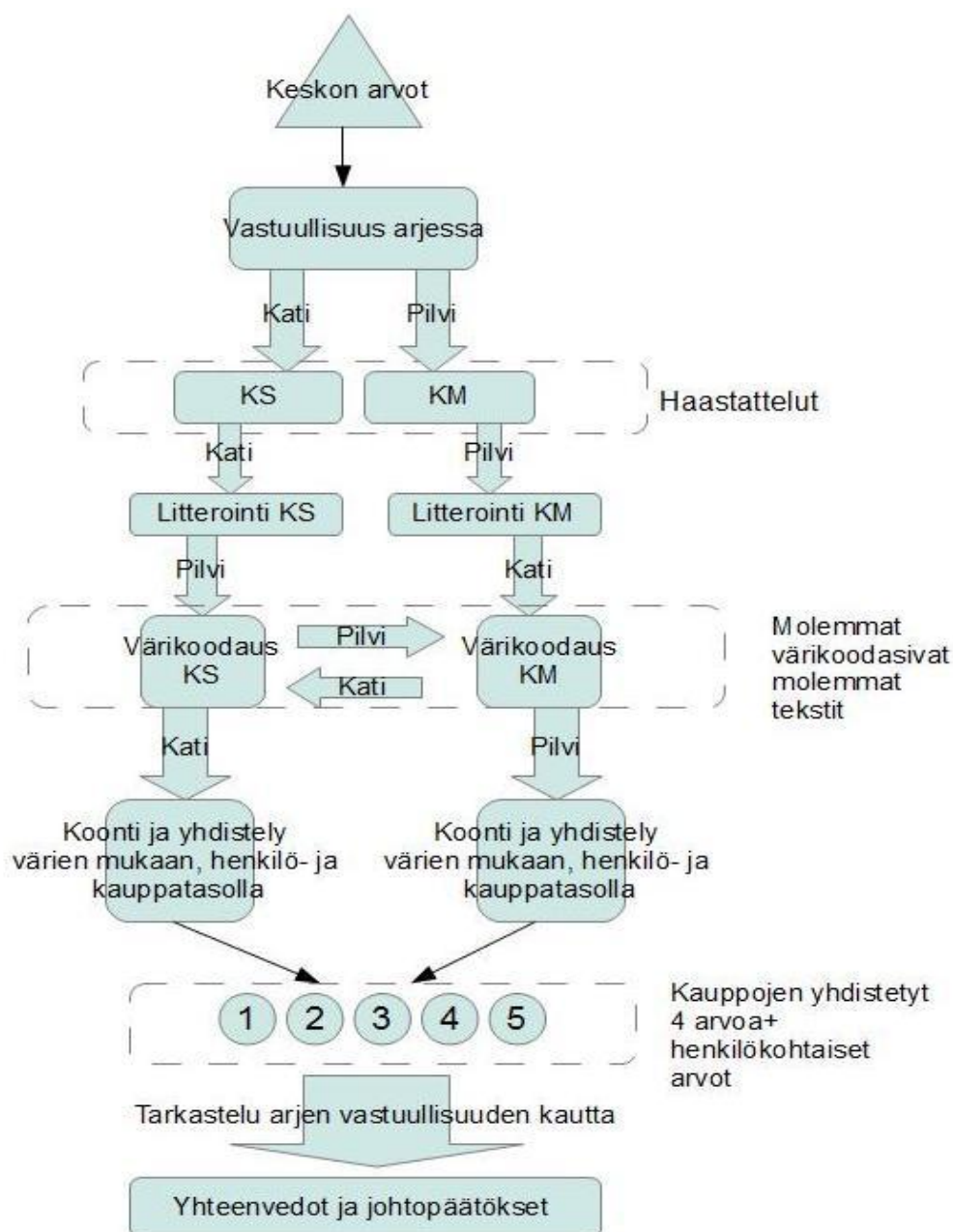
3.4.3 Viidestä arvosta kolmekymmentä tiedostoa

Tämän jälkeen kaikki viisi asiakokonaisuutta koottiin kaikkien haastateltavien tasolla. Esimerkiksi K-marketin kauppiaan punaisella merkittyjen kommenttien sisältö kirjoitettiin omaksi tiedostokseen ranskalaisin viivoin.

-Kaikki pääsevät ketjunettiin, mutta aina kaikki eivät siellä käy, siksi myös printataan kaikki tärkeimmät asiat.

Kun sama tehtiin jokaisen haastateltavan kaikkien punaisten kommenttien kohdalla, saatiin työyhteisöstä kuusi eri tiedostoa. Yhteensä tiedostoja eriytettiin 30 kappaletta: 6 haastattelua x 5 väriä. Seuraavaksi asiakokonaisuudet redusointiin eli kirjoitettiin tiivistäen auki aihealueittain ensin kaikkien haastateltavien tasolla (esimerkki: K-marketin kauppiaan huomiot työyhteisöstä) ja sen jälkeen kauppatasolla (esimerkki: mitä K-marketissa ajatellaan työyhteisöstä).

Redusoinnin tavoitteena oli saada aineisto ryhmiteltyä ja kirjoitettua auki ymmärrettävään ja tiiviiseen muotoon. ”Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin” (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110–113). Tiivistyminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, vaan luokittelusta seuraa aluksi käsiteltävää materiaalia enemmän, kuin mistä lähdettiin liikkeelle: samat asiat voivat sopia useaan eri luokkaan, jolloin materiaalin määrä hetkellisesti kasvaa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147). Työskentely vaati perusteellisuutta, koska aineiston informaatio ei saanut luokittelussa kuitenkaan muuttua saati tiivistyessään kadota.



Kuva 10: Tutkimusaineiston kokoaminen ja käsittely.

3.4.4 Kaupat rinnakkain

Aineiston yhdistelyvaiheessa pyritään löytämään aineistosta samankaltaisuuksia, sisällöllisiä yhteyksiä tai haastateltavia yhdistäviä teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 149). Hirsjärven & Hurmeen (2000) mukaan teemoittelulla esiin nousevat yhteiset piirteet, teemat, riippuvat tutkijan tulkinnoista. Koska on epätodennäköistä, että eri ihmiset ilmaisisivat jonkin asian täysin samalla tavalla, tutkija päättää luokittelusta oman ajatusmaailmansa mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 150, 173). Teemoittelussa hyödynnettiin tässä tutkimuksessa arjen vas-

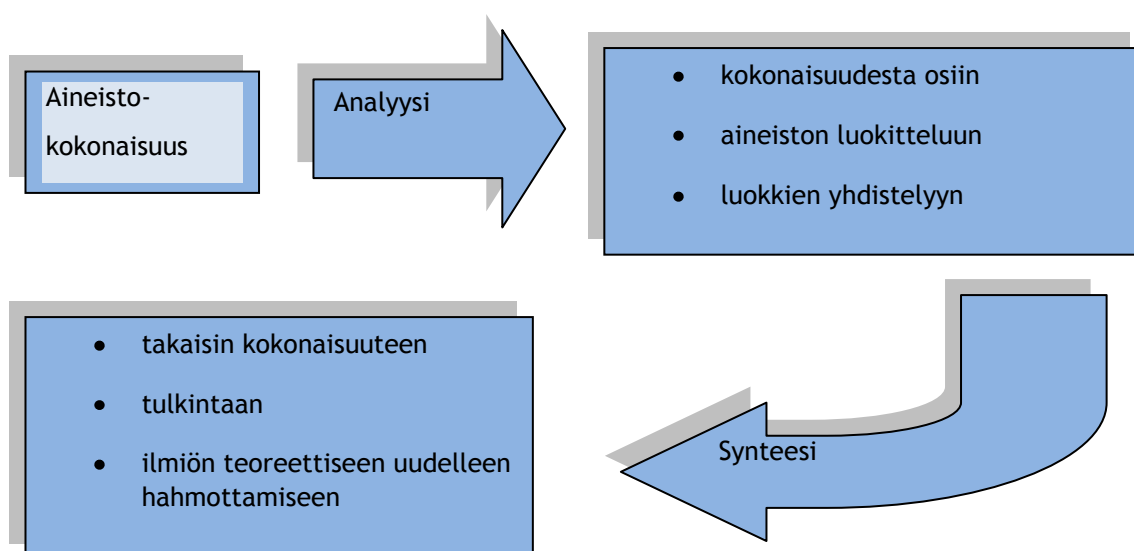
tuullisuuden teemojen lisäksi tutkijatriangulaatiota, useamman tutkijan tuomaa monipuolista näkökulmaa.

Kun kukin viidestä aihealueesta eli väristä oli saatu kirjoitettua yhtenäiseen muotoon kauppata-
tasolla, yhteenvetoja verrattiin toisiinsa ja teemahaastattelun runkonakin olleisiin seitsemään
teemaan (teemat nähtävillä liitteissä).

**Ketjunettiä käytetään K-marketin koko työyhteisössä periaatteessa itsenäisesti,
K-supermarketissa esimiehet printtaavat tärkeät tiedotukset kaikkien nähtäville.
Myös K-marketissa tärkeät tiedotukset printataan varmuuden vuoksi.**

Tutkittiin, onko redusoidussa tutkimusaineistossa havaittavissa oppaan vaikutusta. Tavoitteen
na oli saada selville, miten oppaan seitsemän vastuullisuuden teemaa todella näkyvät arki-
työssä kohdekaupoissa.

Kauppojen sisäisten tutkimustulosten tarkastelu rinnakkain oli tutkimuksen kannalta tarpeel-
lista. Yhteenvedon avulla pystyttiin hahmottamaan aineistoa kokonaisuutena ja näkemään
sellaisia asioita, mitkä painoutuivat kauppojen toiminnassa teemoista voimakkaimmin. Tarkoi-
tuksena oli löytää monipuolisesti aihealuekohtaisia olennaisuuksia haastatteluista ja tutkia
korostuneita asioita eri teema-alueiden sisältä. Teorialähtöisen sisällönanalyysin koettiin an-
tavan sopivasti liikkumatilaa tehdä löydöksiä tutkittavasta materiaalista.



Kuva 11: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144.)

3.5 Kvantifiointi ja abduktiivinen päättely

Kvantifioinnissa lasketaan, kuinka monta kertaa jokin haastatteluista noussut asia esiintyy. Kvantifiointia käytettiin tutkimuksessa, koska haluttiin kokeilla, saadaanko määritettyjen teemojen esiintymislukumäärillä aineistosta esiin jotain uutta. Kvantifioinnissa käytetty matriisi muodostettiin haastattelun teemoista ja teoreettisen viitekehyksen käsitteistä, yhteensä 14 eri aihealueesta. Joihinkin aihealueisiin valittiin useampi kuin yksi sana, tavoitteena oli saada käsitys tietyn teeman yleistyneisyydestä haastatteluaineistoissa. Tiedettiin esimerkiksi, että työyhteisön merkitystä painotetaan aineistossa monessa kohtaa, joten etsittiin työhön viittaavia sanoja. Haluttiin selvittää, jakautuuko työn ja työyhteisön painotus tasaisesti haastateltavien kesken, vai onko aineiston antama ensivaikutelma työyhteisön merkityksestä jopa harhaanjohtava. Aineistot käytiin läpi word-ohjelman etsi-työkalulla, osumat laskettiin ja tulokset kirjattiin taulukkoon. Taulukko on nähtävissä tutkimuksen tuloksissa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 117.)

Sisällönanalyysin teorian lisäksi analyysivaiheessa auttoi myös abduktiivinen päättely. Abduktiivinen päättely on tieteellisen päättelyn logiikka, jonka mukaan teorian voi muodostaa, jos havaintomateriaalin tarkasteluun liittyy jonkinlainen intuitiivinen aavistus tai johtolanka. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97, 101-102.) Havaintomateriaalin tultua tutuksi ja tutkimus-aikataulun venyessä abduktiivinen päättely auttoi hahmottamaan aineistoa kokonaisvaltaisesti ja osaltaan muodostamaan johtopäätöksiä. Vaikka Hirsjärvi ym. toteavat (2007, 219), ettei kannattaisi jättää aineiston keräämisen ja analysoinnin väliin paljoa aikaa, olosuhteista johdettu ajallinen välimatka toi siis työskentelyyn myös positiivista lisäulottuvuutta. Tutkimusaineistosta voitiin sujuvasti ja vertailevasti keskustella tutkijakollegan kanssa. Aineistosta nostettiin toistuvimmat trendit osaksi yhteenvetoa ja analyysia. Tiivistetyistä aihekokonaisuuksista ja jaotteluista kirjattiin yhteenveto ja muodostettiin johtopäätökset. Kun keskusteluyhteys oli luonteva, myös intuitiivisille aavistuksille oli tilaa ja johtopäätöksiä pystyttiin ikään kuin poimimaan keskustelupolun varrelta.

4 Tulokset

Aineistoa analysoitiin monella eri tavalla tavoitteena löytää vastaus tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin. Aineistoa luokiteltiin eri periaatteilla ja eri ryhmiin, koska haluttiin tuoda haastateltavien ääni kuuluviin, haluttiin sekä verrata kauppoja ja kauppojen tasoja toisiinsa että nostaa esiin vaikuttimia arvojen takana. Tässä kappaleessa esitellään eri tavoin aineistosta esiin nostetut tulokset. Ensin esitellään kvantifioinnin tulokset, sitten tarkastellaan aineistoa Keskon neljän arvon mukaan. Lopuksi esitellään aineistosta poimittuja henkilökohtaisia arvoja ja motivaatiotekijöitä haastateltava kerrallaan.

4.1 Kvantifioinnin tulokset

Tutkimustuloksiin haluttiin lisäulottuvuutta kokeilemalla, toisiko aineiston kvantifiointi esille jotain uutta tai vahvistaisivatko sen tulokset muita tuloksia ja muodostettuja johtopäätöksiä. Alla on nähtävissä kvantifiointitaulukko ja siinä haastateltavakohtaisesti aineistosta etsittyjen sanojen esiintyvyys.

Etsityt sanat \ Haastattelut	KS 1	KS 2	KS 3	KM 1	KM 2	KM 3
Laki, lait	14	1	1	6	8	1
Sääntö, säännöt	2	0	1	2	2	0
Eturistiriita	2	0	0	1	0	1
Viestintä	21	0	6	6	19	1
Tieto	46	9	15	19	17	5
Lahjonta, lahjjomattomuus	0	0	0	0	2	4
Työilmapiiri , työyhteisö, työntekijä, työssä, työni, työpaikka, työympäristö	39	18	27	11	23	11
Turvallisuus	18	1	3	5	6	2
Asiakas, asiakaspalaute	26	18	18	13	4	5
Luottamus	3	6	6	3	10	1
Asiakastiedot	6	0	0	0	0	0
Avoin	7	0	0	0	7	0
Arvot	1	0	1	0	0	0
Vastuullisuus	23	7	12	19	10	4

Taulukko 1: Kvantifiointitaulukko

KS1-haastattelun tuloksissa on nähtävissä, että kauppiaan puoliso osallistui myös haastatteluun. Aihealueet on tuotu kattavasti esiin, mistä voidaan ainakin osittain nähdä ja päätellä kahden ihmisen yhdistetty tietotaito kaupan asioista.

Kuten aineiston antaman tuntuman avulla voitiin olettaakin, työyhteisö ja asiakkaat ovat molemmat vahvasti edustettuina. Lisäksi vastuullisuuden oletettiin nousevan esiin myös numeerisina osumina, koska sana esiintyy tutkimusaiheessakin, jopa opinnäytetyön nimessä. Sitä vastoin oli yllättävää, ettei arvot-sana esiintynyt koko haastatteluaineistossa kuin yhteensä kaksi kertaa. Toisaalta kvantifioinnille ei voida näin pienellä otannalla antaa kovin suurta merkitystä. Kuitenkin toisaalta se, että sana arvot ei näkynyt aineistossa, antaa hyvän kuvan siitä, kuinka abstraktista asiasta lopulta tässä tutkimuksessa on kyse.

4.2 Tulokset Keskon neljän arvon mukaan

Tutkimuksessa luokiteltiin haastattelumateriaali viiteen ryhmään. Keskon neljä arvoa muodostivat kukin yhden aihekokonaisuuden ja viidenteen ryhmään koottiin henkilökohtaiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät. Tarkasteltaessa tutkimustuloksia Keskon neljän pääarvon kautta voidaan huomata, että arvot näkyvät molempien kauppojen arjessa. Tässä kappaleessa kerrotaan, miten Keskon neljä arvoa ovat nähtävissä tutkimusaineistossa.

4.2.1 Asiakaspalvelu

Keskon arvopyramidin huipulla on arvo 'Ylitämme asiakkaamme odotukset'. Asiakkaan rooli ja asiakaspalvelu ovat vahvasti esillä myös jokaisen haastateltavan haastatteluissa. Vaikka asiakkaan rooli vaihtelee kunkin tason työntekijöille erilaisena, ymmärretään asiakaspalvelun ja asiakassuhteiden ylläpidon tärkeys jokaisella tasolla. Asiakkaan odotusten ylittämiseen mainitaan liittyväksi asiakaspalvelu, vuorovaikutustilanteet ja asiakkaan huomioiminen esimerkiksi K-marketissa panostamalla valikoimaan. Myös asiakaspalvelupalautteisiin ja reklamaatioihin sekä muihin palautteisiin kiinnitetään huomiota, erityisesti K-supermarketissa. Molemmissa kaupoissa nähdään hyvän työilmapiirin ja oman persoonan oleellinen vaikutus asiakaspalveluun.

4.2.2 Laadukas työ

Arvopyramidissa toisena on arvo 'Olemme alamme paras'. Laadukkaaseen toimintaan ja työhön pyritään monin eri tavoin. Toiminnassa laatua valvotaan erilaisilla konseptikohtaisilla, sisäisillä ja ulkoisilla mittareilla. Kesko järjestää monenlaista koulutusta niin kauppiastasolla kuin työntekijöillekin. Molemmissa kaupoissa korostuu koulutuksen tärkeys osana ammattitaitoa, ja koulutuksen nähdään tuovan työhön myös uusia haasteita. Koulutukset ovat

myös tärkeä osa esimiesten arvojen edistämistyötä, sillä sitä kautta pystytään siirtämään konsernitasolta oikeita toimintatapoja ja malleja johtamistyöhön ja sitä kautta laadukkaaseen arkityöhön. Sisäisellä viestinnällä nähdään olevan erityisen tärkeä rooli molempien kauppojen arjessa.

KS2: ”Tosi tärkeä, iso rooli. Koska jos ei tieto kulje niin siihenhän stoppaa kaikki.”

Erityisesti K-supermarketin sisäisessä viestinnässä käytetään monipuolisesti eri viestintäkanavia. K-marketissa suppeammat viestintäkanavat koetaan pienemmän työyhteisön ja fyysisten tilojenkin puolesta olevan melko riittäviä. Sisäisessä viestinnässä käytetään työkaluina myös erillistä Talon tavat -ohjekirjaa ja erilaisia Keskon ohjeistuksia. Oman esimerkin rooli nähdään kaikkein tärkeimmäksi tavaksi siirtää tietoa työyhteisöön.

4.2.3 Työyhteisö

Arvon ‘Luomme hyvän työyhteisön’ merkitys korostuu molemmissa kaupoissa. Työssä viihtymistä arvostetaan haastatteluvastauksissa, samoin ilmapiirin vaikutusta arkityöhön. Työyhteisön mainitaan olevan myös yksi tärkeimmistä tuloksentekijöistä.

KS1: ”Niin no esimerkiksi se että työntekijät on meidän kaikki kaikessa.“

Työyhteisö nähdään tärkeänä osana kokonaistoiminnan tehokkuutta, erityisesti kannattavuuden ja asiakaspalvelun suhteen. Hyvän työilmapiirin koetaan vaikuttavan positiivisesti myös asiakaskokemuksiin, ja molemmissa kaupoissa työilmapiiri on kohtalaisen tiivis. Luottamus ja työilmapiirin tärkeys korostuu eritoten K-marketissa, jossa työilmapiirillä on suuri merkitys yhteisten työtehtävien ja tiiviin työskentely-ympäristön vuoksi. K-supermarketin työyhteisössä on huomattavissa osastokohtaista jakautumista, jolloin myös työtehtävät ovat toisistaan eriytetympiä kuin pienemmässä K-marketissa. Työilmapiiriin vaikuttavat K-supermarketissa myös kamppailut kannattavuuden kanssa sekä aikaisempi työyhteisön sisäisen luottamuksen särkyminen.

4.2.4 Vastuu ja velvollisuus

Keskon neljäs arvo käsittelee yhteiskunnallista vastuuta. Se näkyy haastatteluaineistossa turvallisuuden ja lakien sekä sääntöjen noudattamisena. Molemmissa kaupoissa turvallisuus on tärkeä osa jokapäiväistä toimintaa. Laeista erityisesti nautintoaineisiin liittyvät lait ja omavalvonta ovat painotetusti esillä haastatteluissa. Ulkoisen viestinnän merkitys korostuu erityisesti K-marketin haastatteluaineistoissa. Viestintään liittyvä avoimuus, totuudenmukaisuus ja

eettisyys ovat termeinä ja arvoina esillä. Yhteiskunnallisten velvoitteiden mainitaan koskevan myös tavarantoimittajia, ja tavarantoimittajien toimintaa tarkastellaan erillisten säännösten ja selvitysten mukaisesti. Selvitysten ja säännösten tarkoituksena on varmistaa eettinen toiminta ja yhteiskunnallisten velvoitteiden täyttyminen myös kumppaneiden suhteen.

KS1: ”Me ei voida jokapaikasta vaan tilata tavaraa, vaan meidän pitää pitää huoli et se tavarantoimittajakin noudattaa niitä meidän esittämiä arvoja. -- Tavarantoimittaja jos rikkoo niin ei siinä tarvii enää tavaraa meille toimittaa.“

4.3 Henkilökohtainen motivaatio

Kuten aiemmin on jo tullut ilmi, tutkimuksessa ryhmiteltiin haastattelumateriaalit viiteen ryhmään. Keskon neljä arvoa muodostivat kukin yhden aihekokonaisuuden, joiden tuloksia esiteltiin edellä. Viides ryhmä piti sisällään aineistossa esiin tulleet haastateltavien henkilökohtaiset arvotukset ja työmotivaatioon vaikuttavat seikat. Seuraavissa kappaleissa on esitelty aineiston viides aihekokonaisuus haastateltava kerrallaan. Tavoitteena oli saada haastateltavista selville henkilökohtaisia arvoja, jotta tutkimusongelman alaongelmaan löydettäisiin vastaus. Alaongelmana oli selvittää, millaisia arvoja työyhteisöissä on.

4.3.1 K-supermarket, kauppias (KS1)

Pitää työssään itsenäisyydestä ja yrittäjyydestä sekä vastuusta. Arvostaa myös konkreettista työtä. Haluaa olla tasapuolinen ja reilu esimies, kantaa vastuuta työntekijöistään. Rooli työyhteisössä on oleellinen ja välit alaisiin lämpimät. Ymmärtää vahvasti toiminnan kannattavuusvastuun. Tästä syystä kokee oman roolinsa työyhteisössä osittain ongelmalliseksi: kannattavuuden asettamat velvoitteet ja niistä johtuvat raskaat päätökset on vaikea yhdistää läheisiin väleihin työyhteisössä. Haluaisi jopa, että rooli työyhteisössä olisi hieman etäisempi, jotta päätösten tekeminen vaikeiden asioiden suhteen olisi helpompaa.

KS1: ”Etäisyyttä mä toivoisin itelle vähän enemmän.“

Näkee kouluttautumisen ja tietotaidon jatkuvan päivittämisen tärkeäksi osaksi niin omaa kuin työyhteisönkin ammattitaidon kehittymistä. Haluaa kehittää itseään johtajana ja mahdollistaa alaistensa kouluttautumisen.

KS1: ”Mähän kannustan kaikkii kouluttautumaan. -- Aina kannattaa niinku lukee ja kehittää itteensä, koska se on taas sit meille voimavara.“

Kokee Keskon roolin hyväksi ja tukea antavaksi, vaikkakin ymmärtää Keskon kokonaistoiminnan pohjautuvan kannattavuuteen. Näkee, että liiketoiminnan kannattavuus on hänen, muiden kauppiaiden ja Keskon yhteinen tavoite. Kokee, että raskaat kokemukset ovat opettaneet ja kasvattaneet kauppiaina ja antaneen tärkeitä oppeja tulevaisuuden haasteisiin.

KS1: ”Tää on ollu erittäin kouluttava.”

Ymmärtää työyhteisön kokonaisuutena sekä sen arvon ja merkityksen kaupan toiminnalle. Haluaa vaalia työyhteisöä niin tuloksetekijänä kuin yksilöiden voimavaranakin. Tässä kiteytyy ristiriita: olisi leikattava sieltä, mitä toisaalta eniten arvostaa ja mistä kannattavuuskin osittain kumpuaa.

Kvantifioinnissa painottuu eniten koulutus ja sisäinen viestintä, seuraavaksi eniten työyhteisö.

4.3.2 K-market, kauppias (KM1)

Pitää konkreettisesta työstä ja yrittäjyydestä. Pitää tärkeänä, että on tavoitettavissa. Tämän vuoksi ei koe, että kauppias voisi koskaan olla oikeasti täysin vapaalla, vaikka luottaakin kakkosmiehiinsä vahvasti. Työssä keskittyy paljon operatiiviseen toimintaan. Näkeekin itsensä enemmän yhtenä työkavereista, kuin kauppiaina.

KM1: ”Mä oon ehkä jollain tavalla sit kuitenkin enemmän se kaveri se työkaveri, kun se esimies.“

Haluaa palvella asiakkaita ja vastata asiakkaiden tarpeisiin niin palvelulla kuin tuotevalikoimallakin. Näkee konseptisäädöksistä huolimatta, että kaikki kaupat ovat hieman erilaisia, ja siksi kaikkea ei voidakaan konseptoida. Näkee, että Keskon ohjeet ohjaavan kaupan toiminnan suuria linjauksia, mutta tarkemmin arjen työtä ohjaavat käytännöntason ohjeistukset ja hyväksi havaitut toimintatavat. Arvostaa omaleimaisuutta ja yksilöllisyyttä kaupan toiminnassa.

KM1: ”Et se pitää elää sen paikan mukaan se kauppa, mä oon sitä mieltä. Että ei voida tehdä samanlaisia puoteja ympäri Suomen maata et.“

Kauppias on myös aloittanut kauppiasuransa miehensä uran rinnalla. Aikaisemmassa työssään hän on tottunut käsittelemään erilaisia raaka-aineita ja mainitseekin ruoan ja palvelun olevan lähellä sydäntään. Oma vahvan sisäisen motivaation yrittäjyyteen.

KM1: ”Oman ittesä herra kuitenkin saa olla.”

Kvantifioinnissa korostuivat toiminnan vastuullisuus, tiedon kulku työyhteisössä ja asiakkaat.

4.3.3 K-supermarket, osastovastaava (KS2)

On melko uusi esimies ja haastatteluhetkellä esimieskoulutuksessa. Mainitsee koulutuksen erittäin positiivisena kokemuksena. Kertoo myös, että koulutus on tarjonnut paljon tietoa ja työkaluja omaan esimiestoimintaansa.

Näkee viestinnän tärkeänä osana kaupan sisäistä toimintaa. Kokee viestinnän vahvuudekseen. Näkee, että työyhteisön tiiviys on tärkeää, mutta on lisäksi sitä mieltä, että työyhteisössä on hyvä olla myös tiettyä etäisyyttä. Kertoo vastuun ja työn jäljen sekä erilaiset asiakaskohtaukset motivoiviksi tekijöiksi työssään. Haastattelussa korostuivat sisäiset toimintatavat ja säännöt osana työyhteisöä. Vastuu työssä selvästi motivoi haastateltavaa, ja työyhteisön lisäksi osaa huomioida myös kaupan kokonaistoiminnan muun muassa kannattavuuden osalta.

Kvantifioinnissa korostuu työyhteisön ja asiakkaiden painotus.

4.3.4 K-market, osastovastaava (KM2)

Opiskelee kauppiasvalmennus-ohjelmassa, ja on selvästi innostunut yrittämisestä ja kauppiaan urasta. On myös kasvanut kauppiasperheessä ja näkeekin tämän antaneen paljon kokemuksia kauppiasurasta. Haastattelussa näkyi vahvasti tämänhetkinen opiskelu kauppiasuralle muun muassa sääntöjen, lakien ja toimintamallien tietämyksen suhteen. Näkee Keskon tukea antavana toiminnan mahdollistajana.

KM2: ”Kesko on kumminki se joka tarjoaa meille tän mahdollisuuden toimii.”

Kokee tämän vuoksi sääntöjen, lakien ja eettisten toimintatapojen olevan tärkeitä yhteisen toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Kokonaisuudessaan ymmärtää työyhteisön arvon tärkeäksi. Ymmärtää myös kokonaistoiminnan säännöt ja sen, että kyseessä on kannattavuuteen pyrkivä liiketoiminta. Kauppiasharjoittelijana pitää työssään siitä, että oma kädenjälki ja tehty työ näkyy konkreettisesti.

KM2: ”Sä joka päivä näät tavallaan sen et sä saat jotain aikaseks. -- Sellasta työtä missä sä saat saat niiku omin käsin tehdä töitä.”

Arvostaa myös sitä, että työntekijöiden omat arvot ja motivaatiot vaikuttavat siihen, miten kukin työtään tekee.

Kvantifioinnissa korostuu työyhteisön, ulkoisen ja sisäisen viestinnän sekä tiedon merkitys toiminnassa.

4.3.5 K-supermarket, kassatyöntekijä (KS3)

Haastateltava toimii osa-aikaisena kassatyöntekijänä opiskeluidensa ohella. Haluaisi työhönsä lisää vastuuta ja samanlaisia vastuutehtäviä, kuin mitä kollegat ovat saaneet. Ei koe kuitenkaan halua esimieheksi, sillä pelkää sen voivan mahdollisesti muuttaa negatiivisesti välejä työkavereihin, joiden kanssa on läheinen.

Toivoisi myös enemmän kannustavaa palautetta, ja kokee sisäisen kommunikaation ja viestinnän tärkeiksi. Näkee motivaation lähteiksi työyhteisön, vuorovaikutustilanteet asiakasrajapinnassa ja rahan. Haastateltavan toimintaa ohjaavat siis enemmän ulkoiset kuin sisäiset motivaattorit.

Haastattelussa korostuu työilmapiirin tärkeys haastateltavan työhön. Näkee myös koulutuksen positiivisena asiana. Korkeimmat tulokset kvantifioinnissa keskittyvät asiakkaisiin ja asiakaspalveluun, työilmapiiriin ja sisäiseen viestintään.

4.3.6 K-market, kassatyöntekijä (KM3)

Vakinaisessa työsuhteessa oleva työntekijä, jonka vastuualueina ovat normaalien kaupan työtehtävien lisäksi kassapäädyn perehdytystehtävät. On osallistunut Mestari-myymä-koulutukseen ja kokee sen antaneen työhön lisää haasteita. Näkee työn haastavuuden tällä hetkellä olevan töiden organisoinnissa ja siinä, että kaiken saa hoidettua. On saanut ohjeistukset toimintaan lähinnä kokemuksen kautta. Asenteessa huokuu vahvasti asiakaslähtöinen ajattelu ja halu hoitaa työ laadukkaasti.

Haastattelussa vahvimmin korostui ulkoisten motivaattoreiden painotus kokonaismotivaation kannalta. Kvantifioinnissa korostettuna ovat työilmapiiri, asiakkaat ja tiedon merkitys toiminnassa.

4.4 Kauppakohtaiset yhteenvedot

Tässä kappaleessa esitellään yhteenvedot kahden kohdekaupan tuloksista. Yhteenvedot on muodostettu luokittelemalla, eriyttämällä ja yhdistelemällä molempien kauppojen haastatteluaineistoa. Yhteenveto koostuu tutkimuksen seitsemästä kohdeteemasta. Niiden lisäksi yhteenvetoon otettiin koulutusta ja mittareita koskevat tulokset, koska koettiin niiden olevan

olennainen osa tutkimusta. Koulutuksen ajateltiin olevan merkittävä osa arvojen edistämistä. Mittarit taas nähtiin tärkeiksi, koska niillä voidaan mitata arvojen toteutumista työyhteisöissä sekä vaikuttaa motivoivasti arkityöhön.

4.4.1 Laki velvoittaa

Lakien ja sääntöjen noudattaminen korostuu arjen vastuullisessa työssä K-supermarketissa ja K-marketissa. Esiin nousevat vahvasti ikäraajat, alkoholilainsäädäntö ja omavalvonta. Myös tupakkalaki, kuluttajansuojalaki ja työvoimaan sovellettavat lait mainitaan. Vaikka erityisesti K-supermarketissa omavalvonnan rooli nähdään merkittävänä, riskejä minivoimana toimintana, on siellä kerran myyty tahattomasti K-18-tuote alaikäiselle. Myös kuluttajansuojalaki nähdään tärkeäksi osaksi arjen arvomuodostamista asiakkaalle K-supermarketissa.

KS1: ”Mun mielestä sehän on hyväks, sehän on meidän kaikkien etu. -- se kun se on jo meidän arvoissa, et siinä meidän perustyössä, se niin ni se on itsestään selvyyys se kuluttajansuojalaki.”

Reklamaatioihin ja hyvityksiin kiinnitetään toiminnassa huomiota, joskin asiakasrajapinnassa koetaan vaikeaksi maksukortteja ja henkilöllisyyden varmentamista koskevien sääntöjen noudattaminen yli 50 euron ostosten suhteen.

Molemmissa kaupoissa nähdään lakien ja sääntöjen noudattaminen arjessa edellytyksenä yhteistoiminnan jatkuvuudelle Keskon kanssa. Toiminnassa lakien ja sääntöjen noudattaminen näkyy muun muassa tavarantoimittajien kanssa tehdyissä sopimuksissa, joissa korostuvat yhteiskunnalliset velvoitteet ja vastuut toiminnassa.

KS1: ”Siihen tavallaan niihin arvoihin liittyy se vastuullisuus, et jos se tavarantoimittaja joka toimittaa meille tavaraa ni siis myös Kesko halua tietää, et meidän täytyy tehdä heidän kanssa sopimukset. -- Jos on vähänkään tämmönen joka ei hoida yhteiskunnallisia velvoitteita tavarantoimittaja, niin jos se on tehnyt meidän kanssa sopimuksen, ni ei Kesko sitä kovin hyvällä kato et se on meillä tavarantoimittajana.”

Mahdollisiin sääntörikkomuksiin puututaan työehtosopimusten, lakien ja tavarantoimittajiin liittyvien säännösten kautta. Laki- ja säädösasioista koetaan olevan tarpeeksi tietoa, ja lakien noudattamista valvotaan Keskon ja ammattiyhdistysten toimesta.

Tietoa lakiasioista saa ketjunetin kautta ja K-marketissa mainitaan olevan käytössä myös ilmoitustaulu, mihin uusista laki- ja säädösasioista laitetaan tietoa. Ilmoitustaulun viestien lukuun vaaditaan oma-aloitteisuutta ja se on työntekijöiden vastuulla.

KS1: ”Ei ainakaan kukaan voisi sanoa, että en mä oo tienny, et sitte se on ihan itsestään kiinni.”

Keskolta tulevaa informointia laki- ja säädösasioista ei koeta olevan tarvetta kehittää. Kokonaisuudessaan nähdään myös, että lakeja ja sääntöjä noudatetaan, mutta oma persoona ja arvot vaikuttavat asioiden huomioimiseen ja painotukseen. K-supermarketissa lainsäädäntö ja oikeusjärjestelmä varastettujen tavaroiden suhteen nähdään ongelmalliseksi suurien varkauksien omavastuuosien kanssa. Lisäksi menetetyt omaisuuden korvausten toteutuminen ei ole varmaa edes lakiteitse haetuista korvauksista, sillä usein korvauksiin tuomitut ovat rahattomia. Näin ollen hävikki tulee maksettavaksi kauppiaille itselleen.

KS1: ”Ei me saada mitään, sehän täs onkin ongelma täs yhteiskunnassa, et kaveri joka näpistää niin se saa siit näpistyksestä sakon jota sen ei tarvis niinku maksaa eikä suorittaa. Ja sit se saa tehdä niitä ainakin 10 vuodessa ennenku syyttäjä kiinnostuu -- sitä kautta voi oikeuden kautta saada päätöksen että saa sen menetetyt omaisuuden takaisin mutta se että nehän on yleensä varattomia et et tuu mitään ikin saamaan.”

4.4.2 Samat säännöt kaikille

K-ryhmän toiminnassa luottamus tavarantoimittajien ja kaupan välillä on tärkeää ja tavarantoimittajien suhteen on säädöksiä. Eturistiriitatilanteita vältetään, eikä henkilökohtaisten suhteiden anneta vaikuttaa valikoima- tai ostopäätöksiin.

KM2: ”Esimerkiks henkilökohtaiset suhteet ei saa vaikuttaa työhön tai näihin, sekä niiku tavarantoimittajiin tai sitte asiakassuhteisiin ja näin ja sitte myöskään, siellä oli sanottu että tavallaan Keskon kustannuksella ei omaa etua saa tavoitella.”

Tavarantoimittajan valintaan vaikuttavat sen vastuullinen toiminta, kuten se, miten omavalvonta toimii tai käyttääkö tavarantoimittaja lapsityövoimaa. Tavarantoimittajan taustat kartoitetaan ennen sopimusta, ja toimittajaa, joka ei täytä vastuullisia kriteerejä toiminnassaan ei myöskään valita yhteistyökumppaniksi. Myös vastuullisuuden laiminlyömistapausten paljastuksessa voidaan tavarantoimittajasta luopua.

KS1: ”Eli jos sopimusrikkomuksia työntekijän suhteen, niin silloin on työehtosopimukseen liittyviä lakeja ja sit taas tavarantoimittajan suhteen... No joo, tavarantoimittaja jos rikkoo niin ei siinä tarvii enää tavaraa meille toimittaa, jos se näin menee. Vaik ei se mitään lakii riko mut jos se rikkoo meidän yhteistä sopimusta ni...”

Tärkeäksi vaikuttajaksi tavarantoimittajia valitessa mainitaan myös itse tuote. Varsinkin K-marketissa kerrotaan olevan hyvin tuotetietoista asiakaskuntaa, mikä asettaa valikoimalle tiettyjä paineita.

KM1: ”Ekberg on semmonen et se on niiku ei ollut mitään neuvotteluvaraa siinä, et jos sen pois jättäis. -- ja se on myös näit paikallisii tai muuten vaan sit sitä palvelua ehkä sit asiakkaille enemmän että.”

Työntekijän kohdalla eturistiriitatilanteissa ei saa hakea omaa etuaan tai aiheuttaa tilanteita, joissa pahentaa toiminnallaan kaupan asemaa. Väärin toimiminen tällaisissa tilanteissa nähdään vaikuttavan luottamukseen koko työyhteisössä. Sisäisiä hävikkituotteisiin keskittyviä eturistiriitatilanteita on koettu aikaisemmissa kauppapaikoissa jonkin verran.

KS1: ”Mun mielestä täällä ei oo, mutta aikasemmasta paikasta mis mä olin, niin siel oli esimerkiks tälläsiä hävikin kotiinviemistä oli. Henkilökunta sai viedä kotiin, niin sitten siellä niinku tuli esiin muutamia tapauksia et sitä hävikkiä oli lyöty tahallaan et saadaan itselle sitten vietyy kans, mut sen idea oli täysin se että henkilökunta pystyy sitä hävikkiä niinkun hyödyntää esimerkiks työpaikkaruokailussa, et ei tartte ihan roskeen heittää et voi syödä niitä. Mut sit se meni siihen että sit vietiin sukulaisille ja kotiin ja jokapaikkaan. Se on meillä tääl täysin kielletty.”

Tavaroiden liikatilauksen ja tahallisen hävikin lisääminen on kiellettyä, mutta vaikea todistaa. Työyhteisössä K-supermarketissa on myös takana sisäisesti luottamusta horjuttanut aseman väärinkäyttöön liittyvä kokemus. Eturistiriitatilanteita vältetään molemmissa kaupoissa myös niin, ettei henkilökunta saa suosia omia tuttujaan tai perheenjäseniään.

Omia perheenjäseniä tai omia ostoksia ei sääntöjen mukaan tulisi rahastaa itse. Tämän suhteen kuitenkin koetaan ristiriita periaatteen kanssa esimerkiksi kassapäädysssä, jos auki on vain yksi kassa. Periaatepäätöksenä K-marketissa on myös, että kaikki päätökset alennuksista esimerkiksi samassa ruokakunnassa elävien suhteen tulee mennä kauppiaan kautta. Tuttujen kanta-asiakkaiden tai työntekijän omien tuttujaan kanssa on koettu K-supermarketissa eturisti-

riitatilanteita. Asiakkaan suunnalta on koettu painostusta eriarvoiseen kohteluun verraten muihin asiakkaisiin.

KS3: ”Tota onhan sitten sama asia vakioasiakkaittenkin kanssa niin silleen että ”ota sä (etunimi) mut vielä, et älä nyt vielä laita kiinni.”

Eturistiriitatilanteita on koettu myös omien työntekijöiden kanssa, kun on esimerkiksi rahastettu kassalla, joka on ollut asiakkailta suljettu.

KS3: ”Et kun oma kassa on kiinni niin oma työntekijä tulee, pudottaa ostoksensa siihen ja sit otetaan hänet mutta ei otettu asiakasta.”

Ongelmallisina koetaan myös henkilöllisyyden todistamiseen liittyvät tilanteet silloin, kun ostokset ylittävät 50€ ja tutulla asiakkaalla on jäänyt henkilökortti kotiin. Vastaavia tilanteita tulee muutama joka kuukausi. Nähdään, että vaikka asiakas on tuttu ja varmasti tiedetään, että maksukortti on hänen omansa, kaikkia asiakkaita kohtaan on samat säännöt ja kaikkia täytyy kohdella tasa-arvoisesti.

KS3: ”On just puhuttu et jos vaik vakioasiakas tulee siihen, sul on edellinen asiakas kesken, niin tulee et ”otaksä mut tähän väliin” ni ei saa ottaa.”

4.4.3 Ei lahjontaa

Lahjontaa tai lahjontavihjailuja ei ole kohdattu työssä kummassakaan kaupassa. Korostettuna lahjonnasta nousi esiin K-supermarketissa se, ettei lahjomalla pääse kumppaniksi esimerkiksi tavarantoimittajien suhteen.

KS1: ”Se tavarantoimittaja siihen ryhtyy niin kyl se viesti menee aika nopeesti muihinkin K-ryhmän kauppoihin, että se on aika monest paikast ulkona.”

Ajatuksena siitä, mitä lahjonta voisi tarkoittaa kaupan toiminnassa, mainitaan esimerkkeinä K-marketissa muun muassa lätkäliput ja käteinen raha. Myöskään tuote-esittelijöiden tai tavarantoimittajien tuotelahjat eivät saa vaikuttaa ostopäätökseen, ja näiden suhdetta lahjontaa pidetään hieman epäselvänä. Piirit ovat niin pienet, että lahjonta nähdään erittäin haitallisena, mikäli jokin toimija sitä yrittäisi tehdä ja mustaisi toimijan mainetta. Lahjonta nähdään myös haitallisena ja mahdottomanakin toimintana, sillä Kesko määrittää ja valvoo lakeja ja sääntöjä toiminnassa.

KM2: ”Niiku puris niiku omaan nilkkaan että et Kesko on kumminki se joka tarjoo meille tän mahdollisuuden toimii ja tarjoo meille tarjoo meille niiku tähän tota.. tähän niiku tää ammattiin harjottamista tarvittavat työkalut työkalut niin niin ni tota kyl mä nään sen niiku niiku sellasena et jos siihen hommaan lähtee ni sit sit tota ei oo hirveen pitkäjänteist toimintaa.”

Molempien kauppojen vastauksissa korostuu, että lahjomattomuus on myös edellytys pidemmälle yhteistyölle Keskon kanssa.

4.4.4 Työyhteisö on voimavara

Henkilökunta nähdään yhdeksi tärkeimmistä voimavaroista molemmissa kaupoissa, sillä he tekevä jokapäiväisen arvotyön asiakasrajapinnassa. Työntekijöiden tyytyväisyys ja palvelualtius näkyy asiakastapahtumassa välillisesti asiakkaalle. Asiakkaan kautta se voi vaikuttaa koko yrityksen toimintaan myynnillisesti ja palautteiden muodossa.

KS1: ”Just henkilökunta niin sitä kautta se lähtee se koko paletti eteenpäin. -- Työntekijät on meidän kaikki kaikessa.”

Molemmissa kaupoissa tulee esille työntekijöiden persoonan vaikutus toimintaan ja työilmapiiriin. Työntekijät nähdään kauppansa näköisinä, ja kauppa on työntekijöidensä näköinen. Työilmapiiri koetaan molemmissa kaupoissa nyt hyväksi, molemmissa on takana myös vaikeampia aikoja.

Tietotaitoa toiminnasta siirretään esimiehiltä työntekijöille oman esimerkin kautta ja kirjallisten ohjeiden avulla. Varsinkin oman esimerkin kautta oikeiden tapojen esiintuonti korostuu voimakkaasti molemmissa kaupoissa. Myös uusissa tai vaikeissa tilanteissa kauppiaan ja esimiehen rooli ongelman ratkaisijana on korostettu. Kauppias välittää työntekijöille esimerkin kautta oikeita toimintamalleja ja arvoja, jotka ohjaavat myös työntekijän toimintaa tämänkaltaisissa tilanteissa. Erityisesti kauppiaan merkitys työilmapiirille koetaan suureksi. Riskitilanteissa kauppiaan rooli sovittelijana koetaan molemmissa kaupoissa tärkeäksi.

KS1: ”Jos ei työntekijä ole tyytyväinen niin se näkyy asiakkaaseen, ja sit sen asiakkaan kautta koko yrityksen toimintaan.”

Palkattaessa uusia ihmisiä työhön K-marketissa painotetaan sitä, että uusi hakija tavataan aina ennen työsuhteesta sopimista. Tarkoituksena on saada hakijan persoonasta jonkinlainen käsitys ja selvittää, sopeutuisiko hakija työyhteisöön. Joskus käy myös niin, ettei työntekijä sopeudu joukkoon ja työsuhde joudutaan purkamaan tai ihminen irtisanoutuu itse. Erilaisuus

mainitaan kuitenkin myös hyvänä asiana, työyhteisö nähdään erilaisten yksilöiden kokonaisuutena.

KM1: ”Toki se on myös rikkaus ettei kaikki olla, et ei siit mitään tulis jos tuol kaikki mylvis samaan ääneen.”

Työilmapiiriin on K-marketissa annettu pelisäännöt, joiden tarkoituksena on kannustaa hyvään ja toiset huomioivaan työilmapiiriin antamatta sen kuitenkaan vaikuttaa negatiivisesti itse työntekoon. Vaikka oman persoonan nähdään vaikuttavan työhön, yrittävät kaikki toimia yhdessä annettujen pelisääntöjen ja ohjeistusten mukaan.

KM3: ”No ei varmaan ihan samalla tavalla mut kyl mä veikkaan et kaikki yrittää ainakin toimii samal tavalla.”

KM2: ”Mut jossain tilanteissa se voi sitte näkyä erilailla, et jokainen on vähä erilainen ihminen. -- Kyl sillä niiku kyl sil nyt tietenkki on on merkitys siihen, et että miten sä töitä ylipääätäsä teet ni se sun oma arvomaailman arvomaailman tota niiku se ratkasee toisaalta että.”

Kaupoissa tuodaan myös esiin hyvän työilmapiirin mahdolliset negatiiviset vaikutukset: jos on liian hauskaa, se voi viedä huomion pois asiakkaista. Työkavereiden ollessa kavereita myös vapaalla on helpompaa järjestää yhteistä aikaa, mikä koetaan hyväksi, mutta myös mahdolliset työn ulkopuoliset erimielisyydet saattavat näkyä negatiivisesti työpaikalla.

KS3: ”Et se on huono puoli, siis sinänsä koska kaikkia rupee ärsyttää välillä. -- koska ainahan jos on ystäviin ni riidellään välillä.”

K-marketissa korostetaankin työyhteisön avoimen keskusteluilmapiirin merkitystä konfliktien ratkaisemisessa. Poikkeustilanteissa tulisi kääntyä esimiehen puoleen ratkaisujen ja mahdollisten seurantatoimenpiteiden varalta. Kauppiastasolta K-supermarketissa korostetaan, että kaikki työyhteisön ongelmat eivät välttämättä kantaudu kauppiiaan tietoon.

Vaihtuvuutta työntekijöissä on keskimäärin enemmän osa-aikaisissa ja määräaikaisissa työsuhteissa, joissa työskentelee usein opiskelijoita. Vakinaisten työntekijöiden suhteen vaihtuvuus on pienempää molemmissa kaupoissa. Tämä koetaan myös hyväksi työilmapiirimittariksi. Molemmissa kaupoissa korostetaankin työilmapiirin suurta merkitystä työssä jaksamiseen.

Vastuun jakaminen työssä koetaan ristiriitaisesti: kauppiiaan mielestä kauppialla voi olla liian kaikin vastuuta, kun taas toisaalta työntekijätason mielestä vastuuta on tarpeeksi tai liian

vähän. Vaikka vastuuta koetaan välillä olevan liikaa, kauppiastasolla vastuusta pidetään. Vastuuta voidaan myös jakaa, missä vaaditaan molemminpuolista luottamusta kaikilta toimijoilta. Luottamus painottuu tärkeänä tekijänä jokaisella tasolla. Yhteisistä pelisäännöistä joudutaan ajoittain muistuttamaan, mutta luottamus työyhteisöön kokonaisuutena on suuri molemmissa kaupoissa. Huhut, työpaikkakiusaaminen ja sooloilu mainitaan epäkohtina, mutta yhteiset pelisäännöt auttavat selviämään tilanteista. K-marketissa ei ole kohdattu epärehellisyystapauksia, mutta K-supermarketissa kauppaan kohdistuva työntekijän rikos ja epärehellisyys oli jokin aika sitten saanut kaupan muuttamaan toimintatapoja. Rikos vaikutti negatiivisesti myös työilmapiiriin.

KS2: ”Kyl se niinku kolahti. Et kaikki oli niinku et se tuli kaikille hirveen puun takaa ni silloinhan me käytiin me käytiin tälläst vähän niinku omaa tämmöstä tukiryhmä-keskustelua silloin siellä. Että niin...mä muistan sen kun kaikki oli niin häkeltyneitä siitä et miten tämmöstä voi ees tapahtua ja..mutta siitä päästiin kyllä yli ja me pidettiin viel oma palaveri siitä et jokainen sai purkaa tuntojaan siellä.”

Mahdolliset esteet vastuun jakamisessa nähdään valvomiseen ja opastamiseen tarvittavien resurssien vähäisyydessä. K-marketissa työntekijöiden tasa-arvoista asemaa yritetään vahvistaa siirtämällä työntekijöitä tehtävistä toisiin siten, että kaikki suurin piirtein osaisivat kaupan perustoiminnot, kuten kassatyön. K-supermarketin ja K-marketin eroina näkyy se, että K-supermarketissa osastojen työntekijät ovat hieman erillään toisistaan, ja kaupan sisällä on useampia tiimejä. K-marketissa kaikki osaavat ainakin periaatteessa kaikki hommat tavoitteena juuri se, ettei kuppikuntia muodostuisi.

Valvonta ja hävikin ennaltaehkäisy nähdään osana vastuullista työtä operatiivisella tasolla K-supermarketissa. Tähän pyritään taskuvarkauksien torjumisen ja tuotteiden huolellisen käsittelyn muodossa. Varkausilanteita on ohjeistettu valvomaan ja ilmoittamaan, mikäli tapauksia ilmenee. Luottamusta tarvitaan myös annettavien alennusten kanssa, joita ei pystytä valvomaan tehokkaasti. Molemminpuolisesta luottamuksesta puhutaan K-marketissa myös viestinnän suhteen: että saadaan informaatiota työntekijäpuolelle ja että ne luetaan. K-supermarketissa informaatiot kuitataan, kun ne on luettu, K-marketissa luotetaan siihen, että kaikki lukevat ilmoitukset. Vastuuta ja luottamusta työssä kuvataan sillä, että luotetaan tekijöiden pystyvän tekemään annetut tehtävät.

Toiminnassa haasteet K-supermarketissa keskittyvät kannattavuuteen, erityisesti myynnin laskuun, ja paikalliseen kovaan kilpailuun. Nämä asiat vaikuttavat oleellisesti kannattavuuteen ja kaupan pysymiseen elinvoimaisena, mihin myös kauppiastasolla kaikki voimat keskittyvät tällä hetkellä. Vielä ei haluta leikata henkilöstökuluja, joten keskitytään parantamaan tuottoa ja vähentämään hävikkiä. Kannattavuuden osalta kaikki ovat vastuussa muun muassa

hävikin osalta, vaikka kokonaisvastuu onkin kauppiaan. Kannattavuuden parantamiseen pyritäänkin henkilökunnan kautta. Mahdollisen työntekijävähennyksen myötä työt eivät kuitenkaan vähene. Tämä tarkoittaisi enemmän töitä keskimäärin henkilöä kohden. Päätöksentekoa henkilöstökulujen leikkaamisesta on pitkitetty ja sen myötä myös kauppiaan stressi ja huoli päätöksen lykkäämisen suhteen ovat lisääntyneet. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin tilanteesta huolimatta pysynyt hyvänä.

Kauppiaskohtaisia vastuita kuvataan molemmissa kaupoissa monipuolisesti. Kauppiaan vastuussa nähdään tärkeänä omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimisen lisäksi vastuu työyhteisön hyvinvoinnista. Tärkeänä esimiestyössä koetaan myös tasa-arvoisuus, lähestyttävyyys, oikeudenmukaisuus, kokonaisuuden hahmottaminen ja oman esimerkin voima. Oman esimerkin kautta tapahtuvalla johtamisella nähdään olevan keskeinen rooli myös auktoriteetin ja kunnioituksen muodostumiseen työyhteisön suhteen.

KM1: ”Omalla työllään pitää saada se kunnioitus ja se semmonen auktoriteetti siitä porukkaa kohtaan et sä et voi vaan mennä uuteen paikkaan ja sanomaan et mä oon pomo ja te teette niiku mä sanon, tai siin kohtaa voit lähtee niiku takasin sinne, mistä tulit.”

Esimiestyössä korostuvat myös esimiehen jäämäkkyuden ja saavutettavuuden tärkeys, sekä esimiehen tärkeä rooli tiedonsiirrossa ja perehdytyksessä työhön. Työn tulos tai siinä ilmenevät puutteet nähdään johtuvan puutteellisesta tiedonsiirrosta tai puutteellisesta perehdytyksestä.

KM1: ”Toki jos siel on vastauksena tulee et mä en oo tienny et semmonen asia pitää tehdä niin silloin me saadaan katsoo peiliin tai se ihminen, jonka tehtävänä on ollu kouluttaa tää ihminen tähän tehtävään. Että ihan turha tulla rutisemaan jos ei tätä asiaa oo niiku opetettu hänelle et tää pitää tehdä.”

Kokeneempien kauppiaiden toiminnan seuraamisen ja kokemusten jakamisen nähdään antavan ohjausta oikeista ja vääristä työtavoista. Molemmissa kaupoissa kauppiaspariskunnista esiin nousevat erityisesti mieskauppiaiden johtava rooli työyhteisössä niin esimiesten kuin työntekijöidenkin haastatteluissa. Kauppiaspariskunnista naisten rooli osana operatiivista toimintaa korostuu erityisesti K-marketissa. K-supermarketissa naispuolisen kauppiaan rooli vaikuttaa olevan enemmän miestään tukeva ja painotus enemmän viestinnässä ja kaupan hallinnollisissa työtehtävissä. Parhaimpina asioina työssä nähdään kauppiastasolla erityisesti yrittäjyys ja se, että K-ryhmä tukee ja turvaa yrittäjän toimintaa.

KS1: ”Tavallaan silleen turvallinen tapa yrittää.”

Toiminnassa ja vastuualueissa on eroja isojen ja pienten kauppojen välillä. K-marketissa työskentelyssä haastavimpana mainitaan monien asioiden hallinta samanaikaisesti. Haasteina koetaan työntekijätasolla K-supermarketissa asiakaspalveluongelmat ja tilanteet, jossa vuorovaihtus asiakkaan kanssa on vaikeaa, samoin asiakkaiden keskinäiset ongelmatilanteet hermostuttavat. Myös oman mielialan vaikutus asiakaspalveluun tunnustetaan.

KS3: ”Mut välillä on vaan kun se on asiakaspalvelutyö nii kaikki päivät ei oo hyviä. -- sekin on vähän silleen että pitäis yrittää kokoo töihin ittensä semmoseks ihan erilaiseks mitä se fiilis oikeesti oliskaan, niin se on aikamoinen haaste joskus. Yleensä ei mutta välillä siinkin oon huomannu.”

K-supermarketissa kiinnitetään työntekijätasolla huomiota asiakaspalveluun. Henkilöstön turvallisuus on yksi tärkeimpiä vastuualueita, ja se on erityisesti korostettuna poikkeustilanteissa molemmissa kaupoissa.

4.4.5 Työ turvalliseksi

Molempien kauppojen työilmapiiri ja kauppakohtainen turvallisuus nähdään hyvänä. Turvallisuutta valvotaan K-supermarketissa kauppiaan ja osastonhoitajien toimesta, mutta myös joista työntekijää on ohjeistettu ilmoittamaan turvallisuuteen liittyvistä epäkohdista. Riskejä yritetään minimoida ja kaikille yritetään saada turvalliset työolot. Esimerkkeinä turvallisuudesta K-supermarketissa mainitaan turvaportit, vartijat, turvakamerat, kassoilla sijaitsevat turvapainikkeet ja hälytyskoodit. Myös rahojen ja tavaroiden turvallisuus on tärkeää. Riskejä pyritään pienentämään K-marketissa siten, että kassoilla ei ole kerrallaan paljoa rahaa, myymälässä on turvakameroita ja kassalla hälytysnappeja. Riskejä pienennetään myös valvomalla epäilyttäviä asiakkaita ja käännättämällä tällaisia jo ovelta.

Jokainen on velvollinen ilmoittamaan työturvallisuuteen vaikuttavia riskitekijöitä työsuojeluvaltuutetulle tai tästä vastaavalle henkilölle, ja tähän ohjeistetaan kaupan tasolta. Toiminnassa K-supermarketissa kauppias siirtää vastuuta nimetyille vastuuhenkilöille hänen ollessa poissa kaupasta. Näin päivittäistä turvallisuutta pystytään valvomaan jatkuvasti, ja turvallisuus nähdäänkin asiaksi, jota on välttämätöntä valvoa. Turvallisuuteen liittyvät epäkohdat tulee Keskon ohjeistusten mukaan myös dokumentoida itse korjaustoimenpiteiden lisäksi. K-supermarketin etuna suhteessa K-markettiin nähdään se, että töissä on aina useampi henkilö, mikä luo turvallisuutta työyhteisössä.

KS1: ”Ja sitten totta kai turvallisuus se et tietty siinä mielessähän me ollaan hyvässä asemassa et me ollaan iso kauppa ja meil on paljon henkilökuntaa, useampi kuin yksi paikalla, siinä mieles työskentely on suht turvallista verrattuna niihin kauppoihin--.”

Turvallisuuteen perehdytyksessä on K-supermarketissa henkilöstön kanssa käyty läpi hätäuloskäyntejä ja toimintamalleja muun muassa sähkökatkostilanteissa. Yhdessä on myös käyty henkilökuntapalaverissa läpi muun muassa tulipalo- ja varkaustapaukset sekä niissä toimiminen. Molemmissa kaupoissa työntekijöitä on opastettu olemaan riskeeraamatta itseään, eikä myöskään häiriöasiakkaita tule lähteä rauhoittamaan yksin. Hyllytyössä koetaan, ettei K-supermarketissa ole erikseen perehdytetty turvallisuuteen. K-supermarketissa turvallisuutta koskevat ohjeistukset on kuitenkin kirjattu näkyville kahvihuoneen ilmoitustaululle kaikkien luettavaksi. Talon tavat -ohjekirjaa käytetään osana perehdytystä turvallisuuteen. Myös K-instituutissa järjestetään Turvapassi- koulutusta, jossa käydään läpi turvallisuuteen ja uhkatekijöihin liittyviä asioita. Vapaaehtoiseen koulutukseen on olemassa myös lisäkoulutus. Talon tavat -ohjekirja jaetaan kaikille uusille työntekijöille. Lukemisen jälkeen se myös allekirjoitetaan. Vaikka uusien työntekijöiden kanssa pyritään läpikäymään turvallisuusperehdytystä, sitä ei aina ehditä. Tässä myönnetään olevan parantamisen varaa.

K-marketissa talon sisäisistä turvallisuussuunnitelmista löytyy ohjeita ergonomiasta ja turvallista laitteiden käsittelystä, sekä ohjeita muihin riskeihin, kuten ryöstötilanteisiin. Myös hävikki ja varkaushävikki ovat asioita, joita tulee valvoa. Tietoa turvallisuudesta on siirretty eteenpäin työturvallisuusoppaalla, joka on jokaisen työntekijän saatavilla.

Myös ulkopuolinen taho kartoittaa kauppaakohtaisesti riskejä ja kaupan turvallisuutta ja voi myöntää kartoituksen pohjalta turvamerkinnän kaupalle. Turvamerkintä löytyy K-supermarketista ja se vaikuttaa myös positiivisesti kauppiaan kannalta vakuutusyhtiön kanssa tehtävien sopimusten omavastuusuuteen. Työterveydenhuolto kartoittaa myös toimipaikka-kohtaisesti muun muassa terävien esineiden, koneiden ja melun riskejä työympäristössä ja jakaa ohjeita työturvallisuuteen liittyen. Henkilöt, joiden työssä on kohonnut turvallisuusriski, koulutetaan huomioimaan riskit.

Turvattomuudentunnetta on koettu molempien kauppiaspariskuntien kohdalla aikaisemmissa kaupoissa muun muassa väkivaltaisten, päihtyneiden tai aggressiivisten asiakkaiden kanssa. Kauppiaan roolissa uhat ovat lisäksi liittyneet perheen uhkailuun epärehellisten asiakkaiden taholta, minkä seurauksena on tehty myös suojaustoimenpiteitä.

KS1: ”Esimerkiks molempien kännykkät on nykyään silleen et ei tiedetä mis me asutaan tai mistään ei löydä meidän kotitietoja niistä tiedoista.”

Myös työpaikkakiusaamista on jollain tasolla koettu aikaisemmissa kauppapaikoissa, muttei tällä hetkellä.

Kauppiastasolla koetaan, että turvallisuuden takaajina vartijat ovat osittain tehottomia rajallisten toimintamahdollisuuksiensa vuoksi. Vartijoiden ja kauppiaan läsnäolo tuovat kuitenkin turvaa työyhteisössä uhkatilanteissa.

KS3: ”Mut sit jos ne (vartijat) ei ois paikalla ni mä en ees tiedä, mä menisin ite varmaan paniikkiin siin vaiheessa.”

Myös tilanteet, joissa vartijat eivät ole paikalla nähdään ongelmallisiksi muun muassa kiinniottilanteiden takia. K-supermarketissa työntekijöitä on ohjeistettu varkaiden kiinniottamiseen, mutta ensin varmistettava, etteivät vaaranna omaa turvallisuuttaan. Mahdollisissa ryöstötilanteissa toimiminen on ainakin työntekijätasolle hieman epäselvää K-supermarketissa.

Epärehellisissä asiakastilanteissa vastuuhenkilönä on kauppias. Oman persoonan ja toiminnan sekä kokemuksen vaikutus uhkatilanteiden hoitamiseen nähdään tärkeäksi. Sukupuolen koetaan joissain tapauksissa vaikuttavan siihen, miten uhkatilanteita hoidetaan ja miten niistä selvittää.

KM1: ”Koska se on usein niin, et se mies provosio paljon enemmän sitä tilannetta jos se tulee siihen et nyt ulos täältä.”

Lainsäädäntö ja oikeusjärjestelmä varastettujen tavaroiden suhteen nähdään ongelmalliseksi. Tähän vaikuttavat suurien omavastuuosien lisäksi se, ettei menetetyistä omaisuudesta aina saada korvauksia.

4.4.6 Asiakkaan luottamus on arvokas

Työntekijöitä ei perehdytetä erikseen asiakastietojen luottamukselliseen käsittelyyn kummasakaan kaupassa, mutta niiden käsittelyn suhteen koetaan periaatteiden olevan tiedossa ja itsestäänselvyksiä, arkityön ja työyhteisön opettamia. Asiakastietojen luottamuksellisuus pitää sisällään erityisesti tiliasiakkaiden tiedot, tilien saldot, ostotiedot ja -tottumukset. K-supermarketissa mainitaan myös porttikieltohenkilöiden henkilöllisyyden salassapito. Myös asiakaspalautteet, asiakkaita koskevat tiedot ja tukkuhinnat ovat luottamuksellisia. K-supermarketissa asiakaspalautteet käsitellään kauppiastasolla ja osastokohtaisesti. K-marketissa kauppiaat ja kauppiasharjoittelija käsittelevät asiakaspalautteet.

Asiakastietoihin liittyvään vastuullisuuteen mainitaan K-supermarketissa kuuluvaksi myös kanta-asiakasostojen kautta saatavat ostotiedot ja asiakastiedot, niiden kerääminen, käsittely ja käyttö. K-supermarketissa korostetaan erityisesti, että henkilökohtaisella tasolla kanta-asiakkaiden ostotietoja ei kerätä, vaan tietoja tallentuu ainoastaan tuoteryhmien kokonaistalolla. Laskutusasiakkaan tiedot ovat ainoita, jotka näkyvät. Asiakastietoja ei myöskään saada erikseen kauppatasolla mistään yksilöasiakkaista.

KS1: ”Mä en saa asiakaskohtaisesti, mä saan ryhmäkohtaisesti, mut mä en saa asiakaskohtaisesti tietoo, se on kielletty se tiedon antaminen.”

Asiakkaan luottamuksen säilyttäminen nousee molempien kauppojen haastatteluvastauksissa esille. Asiakkaan rooli toiminnassa on tärkeä, koska asiakas on se, joka takaa toiminnan jatkuvuuden. K-marketissa tiliasiakkaiden tilinumeroitten käsittelyssä työntekijöitä on kehoitettu varovaisuuteen, joskin asian nähdään olevan myös asiakkaan vastuulla. K-supermarketissa asiakkaisiin liittyvien ongelmien selvittämisen koetaan vievän aikaa ja ajoittain tuottavan stressiä. Kuitenkin nähdään, että asiakas ja mahdollisten ongelmatilanteiden selvittäminen on tärkeä työntekijän velvollisuus. Toiminnassa ja vastuualueissa nähdään olevan oleellisesti eroja isomman ja pienemmän kaupan välillä. Tämä käy ilmi niissä haastatteluissa, joissa haastattelutavalla on kokemusta molemmissa kauppatyypeissä työskentelystä.

4.4.7 Tieto ja viestintä

Viestinnällä on suuri merkitys jokapäiväisessä työssä molemmissa kaupoissa. Työntekijöitä ohjeistetaan työhön liittyvistä asioista ketjukäsikirjojen ja Vastuulliset toimintatapamme -oppaan sekä nettiperhdytyksen kautta. Arjen vastuullisuudesta, käytännön asioista ja työtehtävien sisällöstä saadaan tietoa Talon tavat -ohjekirjasta. Ohjekirjaan on kerätty hyväksi havaittuja menettelyitä, ohjeistuksia ja tapoja toimia, joita halutaan siirtää kauppiaalta työyhteisöön. K-marketissa Talon tavat -ohjekirjaan on koottu kaupan toimintatapoja liittyen muun muassa taukoihin, lomiin, työaikoihin ja yleisten asioiden hoitamiseen. Se toimii perehdytysmateriaalina uusille työntekijöille. Kyseessä on kauppiaskollegalta aikoinaan lainattu idea. Se toimii hyvin osana perehdytystä ja on myös työntekijöiden puolelta koettu riittäväksi. Talon tavat -ohjekirja ja käytännön perehdytys oman esimerkin avulla antavat eniten ohjeistusta arkityöhön.

Kauppakohtainen ohjekirja koetaan käytön osalta paremmaksi käytännön työn välineeksi kuin Keskon ohjeistukset. Vaikka Keskon ohjeet nähdään ajoittain vaikeiksi soveltaa käytännön työhön, ne kuitenkin koetaan hyväksi suuntaa antaviksi ohjeiksi.

KM1: ”Siel on hyvin suuntaa antavia juttuja mut ne ei läheskään kaikki toimi ihan niiku oikeessa elämässä.”

Tietoa tulee kaupan ulkopuolelta monesta kanavasta ja monelta taholta, kuten Keskolta sähköisesti ketjuviestien muodossa sekä valvovien viranomaisten toimesta. Tietoa koetaan olevan paljon, arjen työn kannalta joskus jopa liikaakin. Oman esimerkin kautta johtaminen nähdään esimiestasolla tärkeimmäksi tavaksi siirtää tietoa työyhteisöön. Arjen vastuullisuudesta, käytännön asioista ja työtehtävien sisällöstä on siis molemmissa työyhteisöissä saatu tietoa niin kirjoitetuista säännöistä ja oppaista, kuin myös käytännön työssä ja perehdytyksessä. Uusilla työntekijöillä on perehdytyksessä mukana vanhempi kollega, ja mahdollisia aikaisempia tietotaitoja hyödynnetään myös arjen työssä.

K-supermarketissa saadaan työturvallisuudesta ja yleisistä käytännöistä eniten tietoa työntekijätasolla kollegoilta kasvatusten, kauppiaalta tai kirjoitettuna viesteinä. K-supermarketissa on käytössä henkilökohtaiset postilaatikot, joiden avulla jaetaan tietoa esimiestasolta kirjeitse. Sähköpostitse tai puhelimitse viestitään harvoin, tekstiviestit ovat käytössä. Myöskään esimiehen kanssa kasvatusten eivät kaikki viesti säännöllisesti K-supermarketissa. Kollegoilta saatavan tiedon lisäksi turvallisuudesta on mahdollisuus saada tietoa kirjallisten ohjeiden kautta sekä halutessaan myös nettikoulutusta. Viestintää työyhteisöön päin tapahtuu K-supermarketissa myös palaverien kautta, missä käydään läpi myyntiä, hävikkiä ja muita ajankohtaisia asioita. K-supermarketin kauppiaspariskunnalla on myös oleellinen rooli Keskon koulutuksista tiedottamisessa työyhteisöön.

KS2: ”Kävi toi kauppiaan rouva kävi sen koulutuksen, ja piti sit sen vielä meille sitten tuolla kaupalla.”

Kokonaisuudessaan molemmissa kaupoissa koetaan, että turvallisuuteen liittyvistä asioista on saatu tarpeeksi perehdytystä ja tietoa.

Palaverit, suullinen viestintä ja viestintä ilmoitustaulun kautta ovat tehokkaimmat ja käytetyimmät sisäisen viestinnän muodot K-supermarketissa. K-marketissa kauppias-tasolla suositetaan yleisesti ensisijaisesti suullista viestintää kasvatusten niin henkilökunnan kuin tavarantoimittajienkin kanssa, jolloin myös ei-verbaalinen viestintä välittyy paremmin.

KM1: ”Mä tykkään toimii puhelimessa (P: Joo ne sävyt tulee sit..) Joo. Et se on niinkun jos mun täytyy olla muihin. Ja jos mun täytyy olla henkilökuntaan, niin mä oon ihan suoraan vaan kasvatusten. (P: Joo) ja puhun asioista niiden oikeilla nimillä jos suoraan kyseiselle ihmiselle.”

K-marketissa viestitäänkin pääsääntöisesti suullisesti. Tämä on nähty tehokkaaksi tavaksi välittää viestiä pienemmässä työyhteisössä. Esimiestasot kuitenkin arvioivat, etteivät kaikki kuitenkaan välttämättä uskalla suoraan esimiehelle puhua, ja siksi myös muut tavat viestiä ovat tärkeitä.

Välillä sisäinen viestiketju kuitenkin katkeaa, ja siksi viestintää tehostetaan ilmoitustaululle jätettävillä lapuilla. Työntekijätasolla myös ilmoitustaulun viestit ja ohjeet on koettu selkeiksi. Ilmoitustaulun viestien seuraaminen on omalla vastuulla. Ilmoitustaulun kautta tiedotetaan muun muassa lakiuudistuksista, jotka vaikuttavat oleellisesti työhön. Yleisesti molemmissa kaupoissa koetaan, että viestit ovat menneet pääsääntöisesti hyvin perille, tosin osastovastaavien välillä ja eri vuoroissa työskentelevien välinen viestintä voisi olla K-marketissa parempaakin. Aikaisemmasta kauppapaikastaan kauppialla on positiivisia kokemuksia osasto-kohtaisista postilaatikoista, joiden kautta oli helppo siirtää konkreettisesti viestiä ja vastuuta viestin lukemisesta postilaatikon haltijalle. K-marketin vahvuus verrattuna K-supermarkettiin on fyysisen toimintaympäristön tiiviys: kasvotusten tulee puhuttua enemmän, koska kaikki työskentelevät lähekkäin ja näkevät toisiaan lähes välttämättä. K-supermarketissa tiedonsiirrossa tapahtuu useammin niin sanottu rikkinäisen puhelimen vaikutus: tieto saattaa muuttua tai unohtua siirtää eteenpäin, koska työntekijät eivät ole niin tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään.

Molemmat kauppiat mainitsevat isona osana viestintää niin sanotut tupakkapaikkakeskustelut, eli työn lomassa tapahtuvan suoran ja suullisen viestinnän. K-supermarketissa siirryttiin hiljattain savuttomuuteen, eli työpäivän aikana ei tupakalla enää käydä. Tämän koettiin vähentäneen hieman suoraa viestintää, mutta lisänneen tasa-arvoa kaupan sisällä, koska esimerkiksi kassapäädyn henkilöstö ei pääsisikään tupakalle yhtä vapaasti kuin muu henkilökunta.

Ketjunettiä käytetään K-marketin koko työyhteisössä periaatteessa itsenäisesti, K-supermarketissa esimiehet printtaavat tärkeät tiedotukset kaikkien nähtäville. Myös K-marketissa tärkeät tiedotukset printataan varmuuden vuoksi. Erittäin tärkeät asiat, kuten lakimuutokset, ovat nähtävillä ja luettavissa siten, että kaikilta pyydetään kuittaus kun tiedote on luettu. Näin molemmissa kaupoissa varmistetaan viestinnän toimivuus sellaisissa tapauksissa, missä tiedon on välttämätöntä tavoittaa jokainen työntekijä. Myös palavereiden suhteen laaditaan kirjalliset pöytäkirjat, jotta tiedot tavoittavat mahdolliset poissaolijat. Pöytäkirjat kuitataan lukemisen merkiksi. K-marketissa nähdään myös, että ohjeiden ja oppaiden lukemiseen voitaisiin rohkaista, jos oppaat olisivat ilmoitustaululla saatavilla. Nyt oppaita säilytetään kauppiaan työhuoneen laatikossa. Myös sieltä ne ovat saatavilla, mutta niitä ei tule omaloitteisesti haettua tai luettua. Oppaiden lukemiseen vaikuttaakin tällä hetkellä jokaisen oma mielenkiinto.

Asiakaspalautteesta 95 % on suoraa palautetta hyllyjen välissä ja palautteet pyritään käsittelemään heti. Jos on jotain selvitetävää valikoimasta, tuotteesta tai hinnasta, niin ammattitaitoinen henkilökunta osaa myös ohjeistaa asiakasta kääntymään sen henkilön puoleen, joka tietää enemmän asiasta. Tuotetoiveiden ja palautteiden suhteen viestit välitetään K-supermarketissa osastovastaaville, ja heidän poissa ollessaan ne välitetään osastokohtaisille ilmoitustauluille.

KS1: ”Mut varmaan eniten tulee tälläsi tuotetoivomuksii ja sitä varten on erillinen sellanen tuotetaulu tolla asiakkaille tuola myymälässä ja sitä niinkun, siihen jätetään niit kysymyksiä ja siihen osastonhoitajat sit vastailee, tilailee tuotteita ja, se on varmaan sellasta päivittäistä mitä tapahtuu.”

Osastonhoitajalle jätetään viestit toiveista ja palautteista, joihin osastonvastaava vastaa, mikäli asiakas niin toivoo. K-marketissa tuotetoiveet tulevat myös yleiselle ilmoitustaululle. Muut asiakaspalautteet lukee K-marketissa vain kauppiasharjoittelija tai kauppias. Palautteiden pohjalta tehdään tarvittavia toimenpiteitä. Asiakaspalautteet eivät mene yleiseen tietoon.

Keskon ohjeistukset koetaan kokonaisuudessaan lähinnä ylätasoin ohjeiksi, joita sovelletaan käytäntöön. Sovellettavista asioista esimerkkinä K-marketissa muun muassa ketjuille määritetyt hyllykuvat, jotka huomioidaan, mutta lopullinen asettelu tehdään palvelemaan asiakasta ja kauppaa.

KM1: ”Pitää elää sen paikan mukaan se kauppa, mä oon sitä mieltä.”

Aiemmin on ollut Keskon suunnalta periaatteena, että ketjukohtaisesti kaupat näyttäisivät samalta. Nykyään koetaan, että tämän suhteen valvonta ei ole yhtä tiukkaa kuin ennen. Kaupan visuaalisessa ilmeessä K-marketissa kannatetaankin omannäköisyyttä, jossa huomioidaan silti annetut ohjeistukset.

Ketjukohtaisessa markkinoinnissa nähdään tärkeäksi eettiset ja hyvät tavat viestiä, varsinkin kilpailevien yritysten kanssa. Viestinnän tulee olla avointa myös ulospäin tulevan viestinnän suhteen, ja kauppias on se henkilö, joka ensisijaisesti viestii ulospäin. Ulkoisesta viestinnästä esimerkiksi lehdistöön vastaa aina kauppias. Viestintä pidetään ulos avoimena, mikä antaa myös yrityksestä avoimen kuvan. Tärkeänä viestinnässä avoimuuden lisäksi nähdään myös totuudenmukaisuus ja vastuunkanto esimerkiksi virheistä reklamaatiotilanteissa. Asiakaspalautteet ja reklamaatiot tulevat luettaviksi kauppiaille ja K-marketissa myös kauppiasharjoittelijalle. Myös muille työntekijöille voi asiakkailta tulla tuotepyyntöjä, jotka kirjataan ylös. Päivittäi-

seen viestintään kuuluu myös viestiminen riskitilanteissa esimerkiksi epäilyttävien asiakkaiden suhteen. Molemmissa kaupoissa painotetaan tarkkaavaisuuden ja nopean tiedonsiirron merkitystä varsinkin uhkaavissa tilanteissa.

KM1: ”Et sieltä on tulee joku ryhmä rämä sisälle, niin he soittaa palvelutiskille et sieltä on tulossa et pitäkää silmänne auki.”

Työterveyshuolto on myös jakanut työturvallisuuteen liittyvää ohjeistusta K-markettiin. Siinä opastetaan muun muassa oikeaoppisia nostotapoja. Oppaan tarkoituksena on ennaltaehkäistä työturvallisuuteen liittyviä vaaroja työpaikalla. Oppaat ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla.

Asiakaspalautteita K-supermarkettiin tulee sähköpostitse, Internetin kautta, palautelaatikkoon ja suullisesti. Kaikki palautteet käsitellään ja suulliset palautteet on ohjeistettu kirjamaan ylös ja kiittämään asiakasta palautteesta. Kaikki palautteet käsitellään myös siihen liittyvin toimenpitein ja ne käydään niitä koskevan osaston tai henkilön kanssa läpi. Tärkeää on, että vuorovaikutus on molemminpuolista, ja asiakkaaseen ollaan yhteydessä jos hän niin toivoo. Keskon erityinen Internet-systeemi varmistaa, ettei netin kautta tulleita asiakaspalautteita unohdeta, vaan niihin reagoidaan.

KS1: ”Sithän meil on semmonen ASVA- netti systeemi, mikä on siis Keskon ylläpitämä asiakaspalauttejärjestelmä eli käytännös sen kauppiaan sähköpostiin tulee, jos asiakas on tehny netissä sen asiakaspalautteen ja sitäkin Keskossa seurataan kuinka nopeesti siihen vastataan ja miten vastattu ja ..siellä sitten muistutetaan et jos siel on jotain avoimia et hei nää on hoitamatta ja mitäs sä aattelit tehdä näille.”

K-supermarketissa koetaan, että kaikki suullisesti tulevat viestit eivät välttämättä saavuta aina kauppiasta, vaikka kyseessä olisi häntä koskettava asia.

Eniten asiakkaat lähestyvät myymälässä henkilökuntaa tuotetoivomuksilla ja sitä varten asiakkaalle onkin rakennettu asiakastoivetaulu. Tauluun voi jättää kysymyksiä ja toiveita, joihin osastonhoitajat vastaavat. Henkilökunnalle tulevia kehuja laitetaan kahvioon esille. Asiakastytyväisyystutkimus nähdään yhdeksi kauppiaan tärkeimmistä työkaluista, sillä asiakastytyväisyyskysely pääsääntöisesti lähetetään kanta-asiakkaille, jotka joukkona ovat asiakkaista noin 20 % mutta myynnillisesti merkittäviä (arviolta 80 %). Asiakastytyväisyyskyselystä tehdään K-supermarketissa yhteenveto ja se käydään läpi palaverissa henkilökunnalle yhteisesti.

Asiakkaalle viestitään paljon puheella ja eleillä kassapäädystä K-supermarketissa. Asiakaspalvelun suhteen työntekijöitä on ohjeistettu muun muassa sen suhteen, millaisia asioita Mysteryshopparit seuraavat mittauksissaan. Työntekijöitä on myös ohjeistettu katsekontaktin ja puhuttelun asiakkaan kanssa, mutta yleisesti nähdään, että palvelutilanteessa työntekijän persoona ja oma tyyli näkyvät myös palvelutilanteessa.

KS3: ”Mun mielest se vähän tekee siit semmosen kaavamaisen. Must tuntuu et mun pitäis toimii kun joku tietty kone ja tehä tietyt kysyy tietyt kysymykset tietyl tavalla ja tietys järjestyksessä. Mun mielestä sit tulee hirveen tökeröö siis semmosta, se ei oo niin luontanen tapahtuma et me oltais vuorovaikutuksessa oikeesti keskenämme.”

KS3: ”Mää kyllä, siis totta kai on katsekontaktii tämmöset, se onn onnistuu helposti et pitää sen katsekontaktin mut on hirveesti just et mä kyl puhun mitä mulle tulee mieleen. Ja et mä puhun asiakkaan kans hirveesti yleensä, et tulee puhuttuu ni en mä ota sitä silleen et mun pitää jollain tietyllä kaavalla.”

Asiakaspalvelua koskevat ohjeistukset koetaan työntekijätasolla hieman kaavamaiseksi, ja luonnollista on että niitä sovelletaan kunkin ihmisen tyylin mukaan. Asiakkailta saatu palaute asiakaspalvelusta K-supermarketissa on ollut positiivista. Yleensä viestiä saadaan asiakkailta suullisesti, ja nähdäänkin että kynnyks kirjottaa palaute on suurempi. Palautteet tulee kirjata työntekijöiden toimesta, mutta koetaan että vain tärkeimmät kirjoitetaan ylös.

4.5 Koulutuksesta ammattitaitoa

K-marketissa ja K-supermarketissa korostuu molemmissa myös koulutuksen tärkeys osana työntekijöiden ammattitaitoa. Kesko tarjoaa erilaisia koulutuskokonaisuuksia monipuolisesti niin kauppiaille, esimiestasolla työskenteleville kuin työntekijöillekin. Työntekijöitä pyritään kouluttamaan niin paljon kuin työyhteisössä kiinnostusta löytyy.

KS2: ”Meillä kauppiaskin puhuu sitä että koulutukseen ihmeessä saa lähtee, et hän niinku puoltaa sitä ja yrittää paljon saada.”

Koulutukset ovat suurimmaksi osaksi vapaaehtoisia, mutta antavat työhön hyviä työkaluja jokaisella toiminnan tasolla. Yleisesti molemmissa kaupoissa nähdään esimiestasolla, että koulutusasiat ovat hyvällä mallilla, ja kaikkiin itseä kiinnostaviin koulutuksiin on ollut mahdollisuus osallistua.

Työntekijöitä perehdytetään työssä kirjallisten oppaiden lisäksi varsinkin käytännön esimerkin kautta. K-marketissa perehdytyksessä uudella työntekijällä on aina ensimmäisinä päivinä vanhempi työntekijä taustatukena. Muista työntekijöille tarjottavista koulutuksista mainitaan pakollinen Veikkaus-koulutus, elintarvikehygieniaan liittyvä koulutus, ensiapukoulutus ja Mestari-myymä-koulutus. Mestari-myymä-koulutus on vapaaehtoinen nettikoulutus, josta jaetaan todistukset suorittaneille. Koulutuksen koettiin antavan kassapäädyn arkityöhön hyödyllisiä tietoja esimerkiksi rahan ja elintarvikkeiden käsittelyyn sekä tietoa myös muista osastoista.

”KS3: ”Mä muistaakseni rahan käsittelyyn jotakin uusia tietoja sain kyllä, ja sitte mut mä sain hirveesti ku siin oli jonkun verran myös niinku kaikist osa-alueista, niin mä sain hirveesti hyllypäädyn puolelta niinku uusii tietoja siellä.”

Teoriaosuuden materiaalien määrä nähtiin runsaana, minkä epäillään vaikuttaneen madaltavasti osallistujamäärään. Mestari-myymä -koulutuksen nähtiin myös tuovan lisähaasteita työhön.

Kesko järjestää myös esimieskoulutuksia sekä kauppiaskoulutusta kauppiaksi haluaville. K-supermarketista kerrotaan, että esimieskoulutukset pitävät sisällään omalle osastolle tehtäviä ohjeistuksia, osaston johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita, sekä raportointiin liittyviä kokonaisuuksia. Koulutuksesta nähdään olevan hyötyä erilaisten ihmisten kanssa toimeentulemisen kanssa ja koetaan, että kokonaisuudessaan ihmistuntemus on koulutuksen myötä parantunut. Erityisesti varmuutta vuorovaikutustilanteisiin ja omaan toimintaan tuovat työnohjaustyökalut saavat kiitosta esimiestasolta. Myös arvot ja niiden soveltaminen arkityössä ovat olleet osana koulutusta. Työntekijäpuolelle esimieskoulutus oli sisällöltään ja vaatimustasoltaan hieman vieras.

Kauppiaille on myös olemassa omia ketjukohtaisia koulutuksia, jotka liittyvät toiminnan johtamisen ja laatujohtamisen arviointiin. Kauppiaan aktiivisuutta kyseisillä alueilla seurataan sisäisesti ja niitä pisteytetään Keskon taholta. Johtamista käsittelevissä koulutuksissa käydään laajasti läpi muun muassa ketjukohtaisia asioita, joita on tarkoitus viestiä myös työyhteisöön. Koulutukset keskittyvät yleensä mahdollisiin muutoksiin ja niihin liittyviin toimenpiteisiin sekä taloudellisiin ja henkilöstöjohtamiseen liittyviin asioihin. Muita pakollisia koulutuksia ovat muun muassa toiminnansuunnittelupäivät ja kauppiaskokoukset, jotka koetaan K-supermarketin kauppiastasolla hyödyllisiksi. Yhdessä käytävät koulutuksen yhtenäistävät kaikkien kauppiaiden tietoja esimerkiksi omavalvontaan liittyen. K-instituutissa on paljon myös tarjolla valinnaisia koulutuksia, joista mainitaan esimerkkinä johtamisen erikoistutkinnon koulutus. Siitä myönnetään suorittajille diplomi-kauppias- nimike.

Koulutusten hyöty nähdään siinä, että Kesko antaa koulutusten myötä paljon hyviä työkaluja johtamiseen ja taloudellisen puolen hallintaan.

KS1: ”Sielt tulee erittäin paljon sielt tulee tosi hyviä työkaluja niin johtamiseen kun tai siis henkilökunnan johtamiseen kun yrityksen ja taloudellisen asioihin.”

Jaettavan tiedon määrä nähdään tosin niin suureksi, että kaikkea on vaikea omaksua ja siirtää eteenpäin.

KS1: ”Keskon puolelta kun sit viranomasten puolelta ihan näit lakiasetuksiin liittyviä niin niit on ihan älytön määrä. -- Et kuinka paljon sielt tulee sitä tietoo, ja kuinka paljon pystyy ite omaksuu sen ja sit saada se viel jalkautettuu tonne osastolle.”

Tämä mielletään yhdeksi tiedon eteenpäin siirtämisen ongelmaksi kauppiastasolla K-supermarketissa. Myös kaupan sisäiset koulutukset esimerkiksi lakiasioiden suhteen koetaan ajan puitteissa vaikeiksi toteuttaa K-marketissa. K-supermarketissa kehityskeskustelut ovat käytössä ja K-marketissa ei, mutta sielläkin ne koetaan kokeilemisen arvoisiksi. Konsernitasolla Kesko tukee kauppiaiden esimiestyötä tarjoamalla tietoa intranetin kautta ja muilla toimintaa tukevilla palveluilla muun muassa lakiasioissa. Lisäksi aluepäälliköt ja myyntijohtajat tukevat kauppiaan toimintaa.

4.6 Arjen mittaaminen

K-supermarketissa toimintaa seurataan viikoittain eri mittareiden avulla. Mitattavia asioita ovat asiakaspalautteet, palvelupisteet, Mystery shop -mittaukset, omavalvonta-mittaukset sekä erilaiset henkilöstöön ja toiminnan johtamiseen liittyvät mittarit.

Kassapäädystä K-supermarketissa lasketaan palvelupisteitä, joiden tuloksia verrataan muiden tuloksiin ja ne käydään yleisesti läpi yhdessä. Palvelupisteitä lasketaan päivittäin ja pisteiden saantiin liittyviä asioita on määritelty ennalta. Palvelupisteet merkitään päivittäin itsenäisesti ja kauppias dokumentoi ne kerran kuussa. Palvelupisteiden laskenta koetaan ongelmalliseksi, sillä mittarina se ei huomioi kovin laaja-alaisesti palvelukokonaisuutta ja määrittää ainoastaan yleistä tasoa. Tämän suhteen toivottaisiinkin enemmän henkilökohtaisia palvelun mittareita eri osastoittain.

KS3: ”Tämmöst palautetta tulee mut siinäkin ei näy että ku mikä osa sulla oli itelläs. Et se on niin yleinen palaute sitten et, sekin kun näät hyvän yleisen palautteen ni vaikka sä olisit ite olisitkin tosi huono, siis palvelupisteissä ni sä koet

sen et ”jes, mä oon hyvä”. Et jatketaan samaan malliin niin siin ei oikeen nää sit omaa rooliansa siihen sitten.”

Palvelupisteiden lisäksi mitataan palautteita ja Mystery shop -tuloksia. Mysteryshopparit mitaavat osaamista ja käynnistä tulee raportti, jossa näkyy kaupan osaamisen sen hetkinen taso. Myyntiä, tuotevalikoimia ja niiden menekkejä seurataan viikkotasolla, vuositasolla ja pyhien suhteen. Tulosta ja hävikkiä mitataan viikkotasolla. Laadunvalvontaa seurataan kaupassa päivittäin.

Työilmapiirimittaus tehdään työntekijöille K-marketissa kaksi kertaa vuodessa ja niissä kartoitetaan muun muassa suhdetta esimieheen. Mittareina hyvästä työhyvinvoinnin tilasta toimivat myös vähäiset sairauslomat työyhteisössä. (Työntekijöitä kannustetaan kuitenkin rauhassa sairastamaan kotona.) Muita mittareita K-marketissa ovat myynti-, tuotto-, asiakaslukumäärä- ja hävikkiraportit. Mitattavina asioina mainitaan myös Keskon konseptimittaukset.

Johtamisen arviointi on iso osa kokonaispakettia, joka koostuu asiakastyytyväisyystutkimuksen ja henkilöstötutkimuksen tuloksista ja niiden käsittelyyn ja läpivientiin perustuvasta arvioinnista. Johtamisen arviointi on koko toimintaan perustuvaa arviointia, jonka eteen on tehtävä kauppiastasolla töitä eri osa-alueilla. Mikäli mittauksissa nousee toistuvasti puutteita jollakin osa-alueella, voi Kesko purkaa sopimuksen kauppiaan kanssa ja vaihtaa kauppiasta. Johtamisen arvioinnissa on kuitenkin myös kannustimia, kuten muun muassa rahallisia palautuksia Keskolta tehdyistä ostoista.

Kesko toteuttaa asiakastyytyväisyystutkimukset, henkilöstötutkimukset, hintatasotutkimukset ja omavalvontamittaukset. Konseptimittaukset toteutetaan pari kertaa vuodessa ja niiden tarkoituksena on mitata myymälän tasoa ja sitä, onko toiminta asetettujen konseptien mukaista. Taloudellisten mittareiden, kuten tulokortin kautta voidaan seurata kattavasti viikkotasolla tilannetta ja menneitä lukuja, kuten pyhien myyntejä. Näiden pohjalta voidaan seurata oman toiminnan merkitystä tuloksiin. Tulokortti auttaa myös osastovastaavia näkemään kriittisimmät luvut ja huomioimaan onnistumiset ja epäonnistumiset.

Kauppialla on omat työkalunsa toiminnan jatkuvaan seuraamiseen ja toimintaan puututaan tarvittaessa informoimalla koko henkilökuntaa tai yksittäisiä ihmisiä. K-supermarketissa pidetään säännöllisesti työntekijän ja kauppiaan välisiä kehityskeskusteluita. Nähdään, että on tärkeää päästä kertomaan omia näkemyksiä ja huolia ylöspäin. Sellaisessa ympäristössä, jossa palautetta ei välttämättä muuten saisi, kehityskeskustelut ovat tarpeellisia. Kehityskeskusteluita ei ole koettu K-marketissa tarpeellisiksi, koska siellä on pitkin vuotta kauppiaan kanssa henkilökohtaisia keskusteluita. Myös K-marketissa kehityskeskustelut voitaisiin tarvittaessa ottaa käyttöön.

KM1: ”Meil ei oo koskaan ollu tämmösiä ihan nimellä kehityskeskustelut, siis suoranaisesti semmossia kehityskeskusteluita et kaikille varataan se vartti ja juu ei, semmosii ei oo ollu koskaan ja että mut sit mitä on ni kehityskeskusteluja on ollu sitten taas, ne on tällasia, ne on vähän tämmösiä kahvitaun lomassa ohimennessä keskusteluja, ”tupakkapaikkakeskusteluja” tai mutta että et en oo koskaan kysyny ihmisiltä sitä et haluisko ne kehityskeskustelua, et ei ollenkaan huono asia, vaik pistäis.”

Ympäristökonsepti, jota Kesko mittaa, nähdään liittyvän Keskon arvoihin vastuullisesta toiminnasta. Myös Turvamerkintä- mittaus tukee Keskon arvojen mittausta sisäisellä mittauksellaan. Konkreettisten mittareiden nähdään parantavan muun muassa elintarvikkeiden käsittelyä ja hävikin vähentämistä. Henkilökunnan sisäisen hävikin ei koeta olevan aivan ajan tasalla K-supermarketissa, koska kiireessä saattaa unohtua maksaa omat lounasostonsa tai huolimattomuuttaan rikkoo jonkin asiakkaan ostoksen. Henkilöstöön kohdistetuista mittareista mainitaan vähäiset sairauspoissaolot ja henkilöstötutkimus, joka on vapaaehtoinen. Henkilöstötutkimus keskittyy mittaamaan arvojen toteutumista työyhteisössä.

5 Johtopäätökset

”Kenties pahin virhe, jonka tutkija voi tehdä, on kerätä aineisto ja kuvata se ilman selkeää tulkintaa.” (Koskinen ym. 2005, 229). Kerätty ja analysoitu aineisto toimii johtopäätösten pohjana. Johtopäätösten johtamisessa haluttiin aineiston kokonaisvaltaisen ja monipuolisen tarkastelun lisäksi ottaa myös teoriaperusta huomioon. Tavoitteena oli johtopäätösten ja tulkintojen esittäminen selkeästi ja ytimekkäästi, mutta kuitenkin niin, ettei mitään olennaista jää pois.

Tutkimuksen merkittävimmät tulokset liittyvät arvojen näkymiseen arkityössä, esimiehen oman esimerkin vaikutukseen arvojen edistämisessä, asiakkaan rooliin kaupan eri tasoilla, sisäiseen viestintään sekä yksilön arvojen ja motivaation merkitykseen arkityössä. Kauppakoh-
taisesti K-supermarketissa viestinnän merkitys sekä lait ja säännökset korostuivat osana arki-
työtä. Myös työyhteisön tärkeyttä painotettiin. K-marketissa työyhteisöllä ja sen sisäisellä
luottamuksella sekä viestinnällä koettiin olevan suurin merkitys sujuvalle arkityölle. Seuraa-
vissa kappaleissa nämä johtopäätökset esitellään tarkemmin.

5.1 Arvojen näkyminen arkityössä

Omien arvojen ja persoonan nähdään olevan läsnä arjen työssä, missä niiden vaikutukset nä-
kyvät muun muassa työskentelyasenteessa. Koetaan, että arvoja ja persoonan piirteitä voi-
daan soveltaa arkityöhön toimintaa ohjaavina asioina, varsinkin erilaisissa ongelmatilanteissa.

KM2: ”Sun niiku persoona ja muu näkyy siinä et minkälainen ihminen sä oot muu-
ten, nii sä pystyt sit taas omalla niiku rauhallisuudella ja muulla ni, ni ohjaa sitä
tilannetta.”

Omien arvojen nähdään voivan vaikuttaa arkityöhön myös negatiivisesti, jos omat arvot ovat
esimerkiksi ristiriidassa asiakkaan tai esimiehen arvojen kanssa.

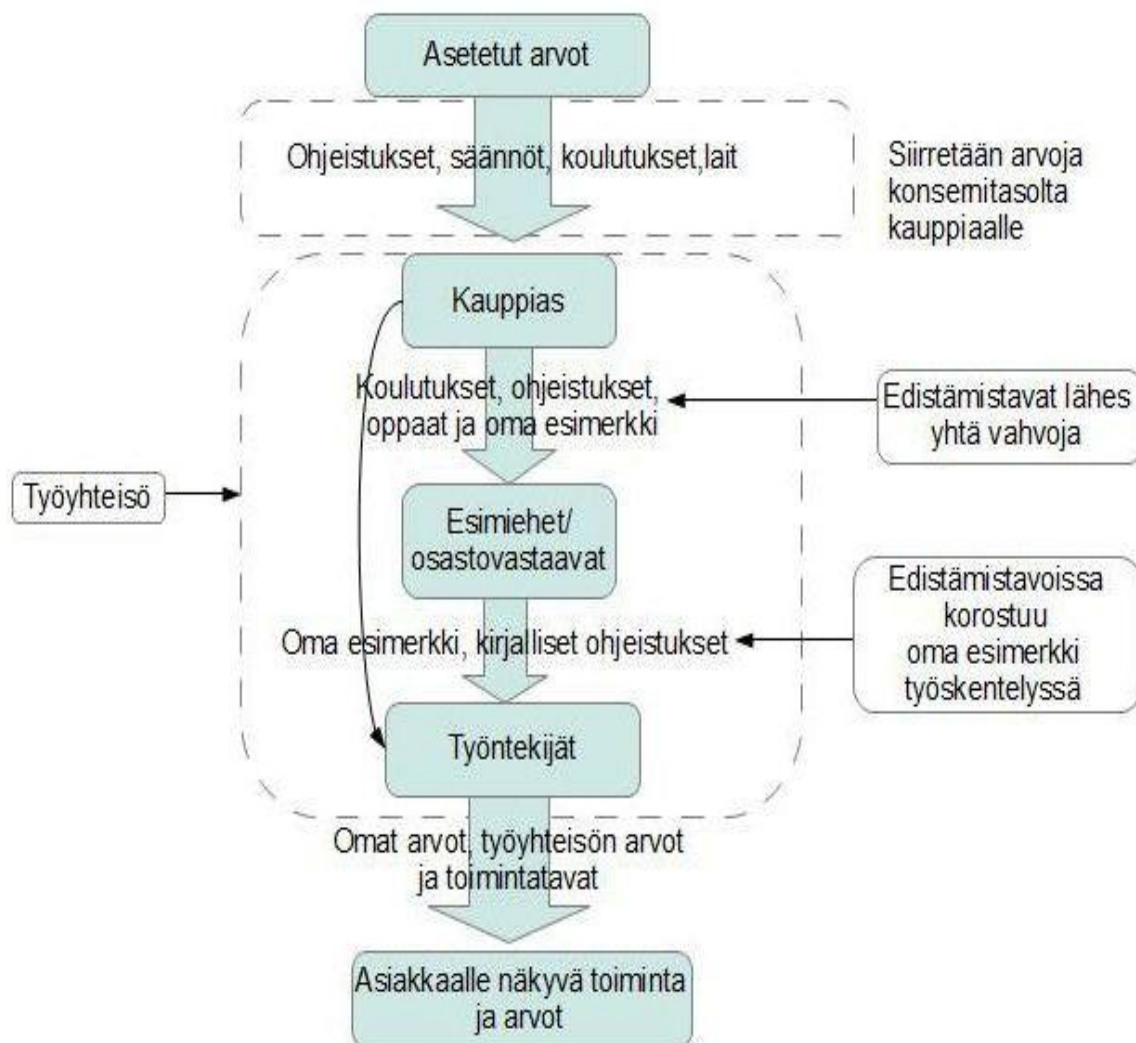
KM1: ”Ei saa ruveta vaikuttamaan meidän asiakkaiden ostokäyttäytymiseen sillä,
että hän rupeis tuomaan sitä omaa mielipidettään liikaa esille.”

Koska on joka tapauksessa työskenneltävä yhteisten pelisääntöjen mukaan ja kaupan eduksi,
arvojen ristiriita alkaa nopeasti vaivata joko yksilöä tai koko työyhteisöä. Tällaisista konflik-
teista löytyi haastatteluissa myös konkreettisia esimerkkejä. Jos työyhteisössä vallitsevia ar-
voja ei koe omikseen tai ei voi muusta syystä niitä noudattaa, lopputuloksena on usein työyh-
teisöstä lähteminen.

Henkilökohtaisten arvojen mittausta miellettiin vaikeaksi, joskin arvojen tutkiminen koettiin mielenkiintoiseksi. Omien arvojen arveltiin vaikuttavan siihen, miten työssä viihtyy ja miten töitä tekee, mutta myös määrittelevän sääntöjen noudattamista ja työyhteisöön sopeutumista. Arvot työyhteisössä näkyvät muun muassa oma-aloitteisuutena, tehokkuutena ja hyvän työnlaadun ylläpitona.

Omat arvot voivat olla voimavarana työssä, mutta vain silloin, jos ne ovat synergiassa työyhteisössä vallitsevien arvojen kanssa.

KM2: ”Kyl sillä niiku kyl sil nyt tietenki on on merkitys siihen, et että miten sä töitä ylipääätäsä teet ni se sun oma arvomaailman arvomaailman tota niiku se ratkasee toisaalta.”



Kuva 12: Asetettujen arvojen näkyminen asiakkaalle ja siihen vaikuttavat tekijät

5.2 Esimerkillä johtamisen suuri merkitys

Edellä olevasta kuvasta 12 voidaan nähdä konsernitasolla asetettujen arvojen matka ohjeistusten ja esimiehen oman esimerkin kautta työyhteisöön, työntekijälle ja edelleen asiakkaan nähtäville. Tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että oppaan osuus on pienempi kuin esimerkin kautta käytännön työssä tapahtuva arvojen omaksuminen. Opas toimii työkaluna ensisijaisesti esimiehille, mutta ei ole suoraan oleellinen arvojen edistäjä tutkimuksen kohdekauppoissa. Omalla esimerkillä johtamisen suuri merkitys arvojen edistämässä koetaan merkittäväksi tutkimustulokseksi. Koska omalla esimerkillä johtamista painotettiin tutkimusaineistossa, voidaan päätellä, että arvot on helpompi siirtää eteenpäin, kun kauppiat ja esimiehet ovat ensin itse sisäistäneet ne.

KS1: ”Kyllä mä omalla esimerkilläni pyritään niinku luomaan sitä hyvää työyhtä tai henkeä siihen niinkun toimintaan.”

KM1: ”Kun sä omalla työpanokselas näytät sen, et mitä sä odotat ja vaadit silt porukalta, niin se porukkakin pystyy ihan toisella tavalla ottaa sen silloin, niiku ne näkee sen, että miksi näin tehdään eikä vaan, et se tehdään kun sanotaan.”

Kauppias on usein voimakas auktoriteetti, koska työntekijät tiedostavat käyvänsä kauppaan kauppiaan omaisuudella. Innostuneen ja sitoutuneen esimiehen ei tarvitse kertoa arvoistaan, riittää kun hän toimii arjessa niiden mukaan (katso aiemmin tutkimuksessa esitetty Behrin näkemys esimerkin voimasta). Monesti on korostunut, että työntekijän omien arvojen on oltava synergiassa työyhteisön arvoihin. Jos esimies saa esimerkillään arvot siirtymään työyhteisöön, arvojen sulautuminen myös osaksi työntekijän omia arvoja käy jopa huomaamatta.

5.3 Asiakas on ykkönen

Asiakkaan suuri rooli päivittäisessä työssä korostui jokaisessa kuudessa haastattelussa. Kuitenkin asiakkaan roolin merkitys koettiin erilaisilla eri toimintatasoilla (kauppias, osastovastava, työntekijä).

KS1: ”Kyl se kuluttaja on se joka maksaa meidän palkan, niin sen ehdoilla mennään.”

KS2: ”Kauppias on antanu meille niinku tämmösen lähtöasetelman et asiakas on ykkönen.”

KS3: ”-- täämösiä vähän eettisiäkin ongelmia siis ihan niinku jos asiakas tulee ja se väittää että häntä on kohdeltu väärin ja jos mä en oo ollu paikalla ni se on vaikee rupee todistaa kun on tää ”Asiakas on aina oikeessa”-juttu ni vähän pitää miettii että onko asiakkaan puolella vaiko mun työkaverin puolella.”

KM1: ”-- ei ollut mitään neuvotteluvaraa siinä, et jos sen (tietyn tuotteen) pois jättäis. Et siit ois tullu niin hirvee haloo ja huuto että kun sitä on täältä saanu vuodesta nakki ja kippo niin -- (tietyillä tuotteilla tarjotaan) sitä palvelua ehkä sit asiakkaille enemmän.”

KM2: ”Tietenki on sellanen luontanen halu palvella asiakasta.”

KM3: ”--jos tulee joku kiukkunen asiakas ni voi, et osaa siihen niiku suhtautuu oikeal tavalla ja, näin.”

Oli mielenkiintoista huomata, että vaikka toimintojen kannalta kaupat ovat osin erilaisia, molempien kauppojen samoilla tasoilla työskentelevillä oli keskenään samankaltaisia painotuksia asiakkaiden roolista ja merkityksestä. Samoin se, että aineistosta löytyi näin selkeä esimerkki kauppojen sisäisten toimintatasojen välisistä painotuseroista, nähtiin hyvin mielenkiintoiseksi.

Tutkimuksessa kävi selkeästi ilmi, että vaikka eri tasot hoitavat yhtä lailla asiakassuhteita, niin 1) kauppias vastaa viime kädessä kaupan toiminnasta ja tuottavuudesta ja 2) kassat saavat suurimman palautteen ja ovat näkyvin osa kaupan toimintaa. Tämä johtuu työtehtävien eroista kaupan jokapäiväisessä toiminnassa ja siitä, että asiakassuhteen rakentuminen vaihtelee riippuen asiakkaan tarpeista. Koska asiakkaan rooli eri työtasoille on erilainen, myös työntekijöiden rooleilla on asiakkaille eriävät merkitykset.

5.4 Ehdoton luottamus

Luottamus korostuu K-marketissa. Työyhteisö on tiivis ja työtehtävät suurelta osin yhteisiä, koska pyritään työtehtävien laajaan osaamiseen ja niiden säännölliseen vaihtamiseen. Koska työtehtävät ovat yhteisiä, myös mahdolliset ongelmat tai välinpitämättömyys eri osastoilla koskettavat kaikkia työntekijöitä, ainakin välillisesti. Luottamuksen on oltava ehdoton, koska muuten työnteko käy raskaaksi ja työilmapiiri huononee, mikä voi vaikuttaa välillisesti myös kannattavuuteen.

KS1: ”Jos siin lähtee kikkaileen niin työmotivaatiot ja muut kärsii. ja sit se vaikuttaa heti asiakaspalveluun.”

KM3: ”-- et pitää olla niiku hyvät välit just työkavereihin ja ei lähe sooloileen lii-
kaa.”

KS1: ”Ei, varmaan kauheen selkeet käytännöt pitää vaan olla. Ettei toiset työntekijät saa hyötyjä, tavarantoimittajien kautta tai -- Niin kyllä se täytyy pois sulkea. Tavallaan mitä on muista kaupoista kantautunu, se että jos on tiettyjä käytäntöjä, niin sit sen työntekijän toiminta voi aiheuttaa ja pahentaa sitä kaupan kannattavuutta sen takia että se ajattelee omaa etuaan. Että kun hän tekee näin paljon (tilauksia) niin hän saa sitä hyötyä tuolta. Sehän on meillä täysin kiellettyä. Jos sellanen tulis esiin niin kyllä se luottamuksen menettää siinä vaikeessa.”

Työilmapiirin haasteista on K-marketissa kokemuksia ja näyttöä menneiden vuosien työilmapiirimittauksissa, nyt tilanne on korjaantunut hyväksi. Myös K-supermarketissa on ollut huono työilmapiiri, mikä johtui osittain luottamuksen rikkoutumisesta rikoksen yhteydessä. Kiinnostavaa on, vaikuttaako aiemmin koettu luottamuksen rikkoutuminen työyhteisön sisällä tapahtuneen rikoksen vuoksi yhä K-supermarketissa, vaikka aikaa on kulunut.

5.5 Monipuolinen viestintä

Kauppojen sisäisten viestintävälineiden monipuolisuudessa havaittiin eroja. Tämän nähdään johtuvan kauppojen kokoerosta niin henkilöstön kuin fyysisen toimintaympäristönkin suhteen. Sisäisen viestinnän rooli arkityössä korostuu K-supermarketissa. Viestinnän kanavat ovat monipuolisempia ja henkilöstöä on enemmän kuin K-marketissa. Kaikkia koskevaa viestintää on tehostettu esimerkiksi henkilökohtaisten postilaatikoiden avulla. Tässä nähdään syy-seuraussuhde: koska henkilöstöä on K-supermarketissa enemmän, viestintä on haastavampaa. Koska viestintä on haastavampaa, sen menetelmät ovat monipuolisempia. Koska sen menetelmät ovat monipuolisempia, sen rooli arkityössä on korostetumpi verrattuna K-markettiin.

Kasvotusten viestiminen ei riitä K-supermarketin työyhteisön koon takia, vaan tiedon onnistunut siirto on varmistettava muilla tavoin, esimerkiksi postilaatikoilla. Lisäksi K-supermarketissa arkityön toiminnot ovat eriytetympiä kuin K-marketissa ja tämän vuoksi myös viestintä on osin vain osastokohtaista.

K-marketissa luotetaan enemmän suulliseen viestintään ja ilmoitustauluun. Henkilökuntaa on vähemmän (vaikkakin paljon verrattuna muihin samankokoisiin K-marketteihin), työyhteisö ja myös fyysinen ympäristö on tiivis ja työntekijöiden täytyy tietää monipuolisesti kaupan toiminnoista. Tämä siksi, koska, toisin kuin K-supermarketissa, K-marketin toimintoja ei ole samassa määrin eriytetty.

KM1: ”En mä tiedä, et onks tää jotenki paljo tiiviimpi ja pienempi tää ympyrä tässä vai miks, mut ei olla nähty tarpeelliseks sitä (postilaatikkosysteemiä) täällä.”

Työtehtävät liittyvät koko kaupan tehtäviin ja työntekijöiden työsisällöt ovat monipuolisempia. K-supermarketin kauppias ei saa niin suoraan eikä niin suoraa palautetta kuin K-marketin kauppias.

KS1: ”No aika vähän mä saan palautetta, tietty se missä mä toivon saavani palautetta ni näis kahdenkeskesissä niinkun kehityskeskuteluissa.”

K-marketissa korostuu tiivis ja avoin työyhteisö. Koska työyhteisö on pieni, herää kysymys, pystytäänkö siellä antamaan rehellistä anonymia palautetta, vai yhdistetäänkö palaute pienessä työyhteisössä helposti antajaansa? Toisaalta työilmapiirin on oltava hyvä, jotta voidaan antaa rehellistä palautetta, sillä selvittämättömät asiat vaikuttavat tiiviissä työympäristössä helpommin koko työyhteisöön, kuin minkälainen vaikutus niillä olisi isommassa kaupassa.

5.6 Motivaation luonne-ero, tutkimuksen selviö

Tiedon ja osaamisen jakaminen on tärkeää, koska hyvä työilmapiiri ja toimiva yhteistyö ovat erittäin tärkeitä sisäisen motivaation lähteitä. Työmotivaatio voidaan jakaa karkeasti kannusteiden ja palkkiovaikutuksien mukaan ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Motivaatiotekijöiden vaikutus yksilön kokonaismotivaatioon ymmärretään monimutkaisena ja yksilökohtaisena ilmiönä. Samat asiat, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat edistää myös ulkoista motivaatiota ja toisinpäin. (Sansone & Harackiewicz 2000.) ”Hyvä ja toimiva työyhteisö on erittäin tärkeä sisäisen motivaation lähde. Hyvän työyhteisön perustana on luottamus ja avoin sekä yhteistoiminnallinen yrityskulttuuri.” (Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg 2004, 18.)

Motivaatio on ulkoisen ja sisäisen motivaation synergiaa. Molempien kauppojen samoja toimintatasoja verratessa huomattiin oletetusti motivaatiossa yhteneväisiä piirteitä. Vastuun määrä ja sisäisen motivaation osuus työmotivaatiosta lisääntyvät, mitä korkeammalle tasolle kauppojen hierarkioissa mennään. Sisäisen motivaation taso on suuri molemmilla kauppiilla.

KS1: ”Et tota kyl se yrittäjyys varmaan siin on. Tavallaan vaikka yrittäjä on tavallaan se oma vapaus tehdä mut kylhän me käytännössä ollaan niinku ketjukauppiaita.”

Osastovastaavilla työmotivaatio on suureksi osaksi sisäistä, mutta siinä on myös ulkoisen motivaation piirteitä. Työntekijätasolla molemmissa kaupoissa motivaatio on enemmän ulkoista.

Motivaattoreiksi mainitaan raha ja halu hoitaa työ hyvin. Tähän sisältyy sekä halu saada kiitosta työstä, että hoitaa se sovitulla tavalla niin, ettei tule sanktioita.

KM3: ”Et se jälki on sit hyvää, ettei tuu mitään.. Nii Et se jälki on hyvää.”

Työntekijätasolla halutaan myös lisää vastuuta. Tämä voidaan tulkita kahdella tavalla. Vastuuta saatetaan haluta lisää siksi, että muillakin samalla tasolla toimivilla on vastuuta. Ei haluta olla eriarvoisessa asemassa hierarkian samalla tasolla oleviin kollegoihin nähden. Toisaalta lisävastuu myös sitouttaa työntekijää enemmän. Työntekijä saattaa nähdä sen keinona saavuttaa myös sisäistä motivaatiota. Toisaalta taas lisävastuun kantaminen tuo enemmän kiitosta ja joissain tapauksissa myös enemmän rahaa.

KS3: ”Must tuntuu et en saa (tarpeeksi vastuuta). Tai siis mä haluaisin paljon enemmän. Mä haluaisin laskea kassoja ja mä haluaisin niinku hoitaa tälläsii vähän en nyt haluis olla mikään vastuuhenkilö mutta haluaisin tehdä mitä muutkin tytöt tekee, mitkä on ollu mun kans saman verran tuolla tai ihan hiukan enemmän. -- Ni sitä mä oon kaivannu et mulle annettais semmosiinki, et mut opetettais ihan siihen hommaan.”

Kauppiaiden tasolla KS1 ja KM1 korostuivat myynnillinen kauppa-ajatus ja konsernitaso. Kauppiat kertoivat paljon Keskon merkityksestä toimintaan. Myös talous ja toimeentulo sekä vastuu henkilökunnasta korostuivat. Osastovastaavien tasolla KS2 ja KM2 huomattiin, että koulutautuminen lisää sisäistä motivaatiota lisäämällä kokonaisuuden hahmottamista, sen korostamista ja vastuuta. Molemmat osastovastaavat olivat haastattelun aikaan koulutuksessa, mikä näkyi monin tavoin: osittain ohjeistusten ja toimintatapojen kertomisena innokkaasti ja kattavasti, osittain hienoinen epävarmuus uudessa tilanteessa.

KS2: ”Mä yritän aina tuoda sen kaikille julki, et enhän mä herran jestas täydellinen ole.”

Kaiken kaikkiaan vastuun lisääntyminen herätti halua hoitaa asiat mahdollisimman hyvin, kaupan parhaaksi. Tästä johtuu osittainen tulkinta myös ulkoisesta motivaatiosta.

Työsuhteet voivat olla lyhyitäkin, mutta arvojen täytyy silti välittyä asiakkaalle kaikilla tasoilla. Nähdäänkin, että esimerkin ja työyhteisön voima on oleellinen myös perehdytyksessä. Kun puhutaan arvojen siirtämisestä työyhteisöön, on huomioitava myös työntekijöiden vaihtuvuus. Lyhyissä työsuhteissa ei usein ehditä saamaan lisävastuuta tai välttämättä edes pääsemään kunnolla sisälle työyhteisöön. Vaikka palkan vaikutus motivaatioon on usein isompi uran alussa, ei ulkoinen motivaatio kestä yhtä kauan kuin sisäinen motivaatio. Tästä syystä esimerkiksi

osa-aikaisten vaihtuvuus voi aiheuttaa haasteita toimintaan ja toimintatapojen siirtoon, riippuen esimerkiksi perehdytykseen tarjolla olevasta ajasta. Siksi työnantajien tulisikin panostaa sisäisen motivaation lähteiden luomiseen, koska sisäisen motivaation omaavat sitoutuneet työntekijät haluavat pysyä työssään ja hoitaa sen hyvin. (Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg 2004, 22–23.)

Edellä kerrotut huomiot eivät sinänsä ole merkittävä tutkimustulos. Enemminkin koetaan, että tutkimuksessa esiin nousseet eroavaisuudet ja toisaalla samankaltaisuudet työmotivaation luonteessa vahvistavat ennako-oletusta ja yleistä käsitystä motivaatiosta yrittäjyydessä ja palkkatyössä. Motivaatio-kappale haluttiin kuitenkin sisällyttää tutkimukseen kahdesta syystä. 1) Koska tämänkaltainen yleistettävissä oleva itsestäänselvyys nousi linjassaan yhtäläillä kaikissa haastatteluissa, voidaan osin senkin perusteella ajatella tutkimuksen tavoittaneen haastateltavat rehellisesti omassa arjessaan. 2) Tämä ajatus taas on hyvä ottaa huomioon, kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

6 Yhteenveto

Tässä kappaleessa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttaneita tekijöitä. Opinnäytetyöprosessia katsotaan taaksepäin, tehtyjä valintoja tarkastellaan ja arvioidaan. Lisäksi tuodaan tiivistäen yhteen tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja muu anti.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Vastuulliset toimintatapamme -oppaan roolia arvojen edistämässä pääkaupunkiseudulla sijaitsevilla K-supermarketissa ja K-marketissa. Oppaasta valittiin Vastuullisuus arjessa -osio, joka on jaettu seitsemään yleisohjeeseen koskien vastuullisuutta arjen työssä. Yleisohjeet on koottu Keskon neljän arvon ja toimintatapojen sekä poliitikkojen pohjalta. Tarkoituksena oli oppaan osion roolin lisäksi selvittää, miten kohdekaupoissa edistetään arvoja ja millaisia arvoja työyhteisöillä ja siinä olevilla yksilöillä on. Haluttiin tutkia myös yksilön arvonmuodostusta ja työntekijöiden omien arvojen merkitystä työyhteisön arvojenmuodostuksessa. Näiden kysymysten avulla tavoiteltiin monipuolisempia ja tarkempia johtopäätöksiä.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla molemmissa kohdekaupoissa. Kaupoissa haastateltiin kolmen eri tason henkilöitä: kauppiaa, osastovastaava ja työntekijä. Haastatteluista eroteltiin materiaalia Keskon neljän arvon mukaisesti ja huomioitiin yksilön arvonmuodostukseen liittyviä asioita. Lopullisista karsinnoista kerättiin kauppaakohtaisesti esiin nousevia ja omaan arvonmuodostukseen liittyviä asioita. Tiedot analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin sekä kvantifioinnin kautta. Analyysin avulla pystyttiin kokoamaan tulokset ja muodostamaan johtopäätökset. Tutkimuksen merkittävimmät tulokset liittyivät oman esimerkin vaikutukseen arvojen edistämässä, yksilön arvojen ja sisäisen viestinnän merkitykseen työssä sekä asiakkaan rooliin kaupan eri tasoilla. Myös työyhteisön tärkeyttä painotettiin.

6.1 Tulokset tiivistetysti

Kauppiaan ja esimiehen oma esimerkki nähtiin kauppojen kaikilla tasoilla merkittäväksi osaksi arvojen edistämistä työyhteisöön. Arvojen edistämässä oppaalla huomattiin olevan lähinnä arvojohtamista tukeva rooli. Kokonaisuudessaan molemmissa kohdekaupoissa Vastuulliset toimintatapamme -oppaan merkitys arvojen edistämisen työkaluna ei ollut merkittävä.

Asiakkaan tärkeä rooli nousi esille molempien kauppojen toiminnassa. Sen nähtiin vaihtelevan kaupan eri työskentelytasoilla, mikä johtuu erilaisista kohtaamisympäristöistä, vastuista ja vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa. Sisäisten viestintäkanavien käytössä ja monipuolisuudessa ilmeni eroja kauppojen välillä. Fyysisten tilaratkaisujen lisäksi myös osastoittain ositetut työtehtävät nähtiin eroinen vaikuttavina tekijöinä.

Vastuullisuutta kaupan kokonaistoiminnoissa korostettiin. Yksilön omien arvojen nähtiin ohjaavan yksilöiden työskentelyä. Tuloksissa korostettiin kuitenkin yhteisten pelisääntöjen noudattamista arkityössä. Yksilön henkilökohtaisen motivaation ja sen lähteiden nähtiin myös vaikuttavan työskentelyyn. Kaiken kaikkiaan Keskon arvot näkyivät kauppojen arjessa.

6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta on mietittävä jo ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten toistettavuutta arvioitaessa on yleisesti käytössä termit validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä ja arvioida eri apuvälineiden avulla.

Yleisesti ajatellaan, että tutkimuksen tuloksen on oltava toistettavissa eli reliabeeli ja oikein käsitelty ja analysoitu eli validi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta käsiteltäessä on hyvä pohtia myös tutkimuksen puolueettomuutta, varsinkin kun validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet vastaavat paremmin määrällisen tutkimuksen tarpeisiin (Tuomi & Sarajärvi 2003, 133). Haastattelussa kyse on ihmisistä, ainutlaatuisista persoonista, joten tulosten toistettavuus ei ole täysin mahdollista.

Lukija tarvitsee riittävästi tietoa tutkimuksen toteuttamisen eri osa-alueista voidakseen arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tuomi & Sarajärvi (2003) esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää luotettavuuden kriteereistä koottua taulukkoa, jossa kysytään tarkentavia kysymyksiä tutkimuksen toteutuksen osa-alueista. Tutkijan on esimerkiksi kyettävä kertomaan, millaisia aineistonkeruumenetelmiä tutkimuksessa on käytetty ja millaisella aikataululla tutkimus on toteutettu (Tuomi & Sarajärvi 2003, 135-138.)

Tutkimus on mielestämme luotettava, koska puolueettomuuteen ja totuudenmukaisuuteen on panostettu sekä aineistonkeruun että analysointivaiheissa. Tutkimuksen toteutuksessa tehdyt päätökset on myös perusteltu usein juuri luotettavuuden tai puolueettomuuden näkökannalla. Lisäksi tutkimuksessa käytetyt menetelmät on kuvattu läpinäkyvästi ja yksityiskohtaisesti, jotta myös lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta.

Kvalitatiivisella tutkimuksella kerätystä aineistosta ei tehdä yleistyksiä tai päätellä suoraan jonkin suuremman joukon asiantilaa. Kuitenkin keräämällä materiaalia tarpeeksi saturaatiota varten saadaan aikaiseksi tutkimustulos, josta joissain tapauksissa voidaan nähdä asiaan liittyvät merkittävät ja toistuvat seikat. Saturaatio tarkoittaa materiaalin kylläntymistä eli sitä, että materiaalia analysoidessa tietyt tulokset alkavat nousta esiin ja toistua. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa saturaation saavuttaminen on kyseenalainen tavoite, koska sitä ei voida varmasti todentaa. Tutkijan kokemuksesta, tutkimuksen luonteesta ja kohteesta riippuu, mikä

alkaa kulloinkin olla riittävä materiaalin määrä. Täysin varmaa rajaa materiaalin riittävydel-
le ei voida kvalitatiivisessa tutkimuksessa sanoa. Jonkinlaista materiaalin riittävyys - pohdin-
taa on kuitenkin syytä harjoittaa myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tarkasteltaessa asian
yleistä tilannetta riittävän materiaalin avulla saatujen tutkimustulosten valossa saadaan aina-
kin suuntaa siitä, mikä yleinen asiantila voisi olla. (Hirsjärvi ym. 2000, 168-169.)

Tässä tutkimuksessa aineiston määrä koettiin riittäväksi monesta eri syystä. Ensinnäkin haas-
tattelemalla kolmea tasoa saatiin monipuolinen kuva kauppojen toiminnoista. Toiseksi haas-
tattelumateriaalista löytyi useita kaikille tai useimmille haastateltaville yhteisiä seikkoja.
Samoja painotuksia nousi esiin niin eri tasojen kuin kauppojenkin välillä. Tästä nähdään hyvä-
nä esimerkkinä jo edellä esitelty työmotivaatioon liittyvä löytö. Kolmanneksi haastatteluiden
pituudet olivat linjassa teorian suositusten kanssa. Materiaalia oli paljon, mutta sitä pystyttiin
edelleen hallitsemaan. Neljänneksi materiaalia analysoitaessa löydettiin vastauksia tutkimus-
ongelmaan ja alaongelmiin, eli materiaali riitti tavoitteiden saavuttamiseen. Näin ollen voi-
daan ajatella, että aineiston määrä oli riittävä.

Analysoimalla kerättyä materiaalia haluttiin saada kuva kauppojen arvojen nykytilasta ja sii-
tä, miten oppaan arvot näkyvät käytännössä. Tutkimuksen valmistuessa oli haastatteluista
kulunut aikaa lähes puolitoista vuotta, mistä johtuen tilanteet kaupoissa ovat saattaneet
muuttua ja tulokset, ainakin osittain, jo vanhentua. Toisaalta tutkimuksessa esiin nousseet
yleisluontoiset asiat, kuten edellä mainittu työmotivaatio, vahvistavat käsityksiä päivittäista-
varakauppojen arjesta. Niinpä oletetaan, että tutkimuksessa esitetyt huomiot arkityön
lainalaisuuksista ovat edelleen voimassa ja tästä syystä tutkimustulokset yhä päteviä.

6.3 Tutkimusmenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkittavien suoja. Tutkijan on oltava avoin ja rehellinen
tutkimuksestaan ja osallistujien oikeudet ja hyvinvointi on mentävä kaiken muun edelle. Tut-
kimukseen osallistuville ei saa aiheuttaa vahinkoa. Tutkimuksen rehellisyyttä ei kuitenkaan
myöskään saa vaarantaa. Jos aineistosta löytyy havaintoja, jotka saattaisivat tuottaa tutki-
mukseen osallistuville mielipahaa tai asettaa osallistujat hankalaan asemaan, tutkijan on eri-
tyisen tärkeää huolehtia vastaajien anonymiteetistä. Vaikka tässä tutkimuksessa saatiin hah-
moteltua yleisiä arvojen edistämisen piirteitä eikä aineisto paljastanut minkäänlaista raskaut-
tavaa tai kiusallista, kyse on kuitenkin yksilö- ja kauppakohtaisista arvoista ja periaatteista.
Tästä syystä kauppojen tai haastateltavien nimiä ei mainita tutkimuksessa, eikä se ole tulos-
ten kannaltakaan merkityksellistä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 128.)

Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu nähdään onnistuneeksi valinnaksi. Puolistruk-
turoitu haastattelumuoto sopi yhtäältä abstraktin aiheen ja toisaalta tarkkaan määritettyjen

teemojen yhdistelmälle hyvin. Kanssakäyminen tutkimuksen yhteistyötahojen kanssa onnistui pääosin hyvin. Timo Jäskeen liittyvä väärinkäsitys oli valitettava, mutta sekin haastattelutilanne antoi hyödyllisen kokemuksen. Haastattelutilanteet koettiin koehaastattelusta huolimatta yllättävän vaikeiksi, joten koehaastatteluja olisi kannattanut toteuttaa enemmänkin. Litterointivaiheessa huomattiin, että loppuvaiheessa haastattelua tunnelma oli paljon alkua rennompia ja samalla asiantuntevampia. Samankaltainen ero oli huomattavissa ensimmäisten ja viimeisten haastatteluiden välillä.

Toisiaan tukeneiden analyysimenetelmien käytön koetaan olleen tutkimukselle eduksi. Triangulaatio-käsitteen toteuttaminen niin menetelmä- kuin tutkijatriangulaationakin antoi tutkimukselle lisäarvoa. Myös aineiston analyysimenetelmävalinnat koettiin onnistuneiksi: redusoinnin tuloksena saatiin aineistosta esiin teemojen mukaiset arvot rajatusti, mutta silti monipuolisesti. (Hirsjärvi ym. 2000, 215; Tuomi & Sarajärvi 140-143.)

6.4 Triangulaatio parityössä

Tutkijatriangulaatio, eli useiden tutkijoiden osallistuminen tutkimukseen takaa osaltaan sen, että tulos on validi. Se, mitä näemme, riippuu siitä, mistä ja kuinka me kohdetta katsomme. Useampi tutkija näkee enemmän kuin yksi. Tutkijoiden välinen yhteistyö tutkimuksen edetessä onnistui jopa odotettua paremmin. Molemmat opiskelijat ovat persoonina hyvin perusteellisia ja samalla helposti innostuvia, mikä olisi voinut aiheuttaa opinnäytetyön laajenemisen vaikeasti hahmotettavaksi. Työ pystyttiin kuitenkin rajaamaan ja pitämään – pienistä lipsahduksista huolimatta – sovituissa rajoissa. Vastuu jakautui tasaisesti ja työskentelylle edullisesti. Tehtävät jaettiin yhdessä ja kumpikin teki oman osuutensa. Työskentelyilmapiiri säilyi hyvänä olosuhdemuutoksista huolimatta. (Hirsjärvi ym. 2000, 215.)

Koska tutkimus toteutettiin parityönä, myös johtopäätöksiä muodostettaessa oli havaittavissa molempien tutkijoiden oman arvomaailman ja kokemusmaailman vaikutus. Toinen havaitsi aineistosta selkeämmin arkityöhön käytännössä vaikuttavia arvoja ja toimintamalleja, toinen nosti johtopäätöksiä esiin teoriaan nojaten. Oli hienoa huomata, että tutkijoiden oma persoona ja omat arvot eivät aiheuttaneet prosessin edetessä ristiriitoja, vaan päinvastoin tukivat tutkimuksen toteutusta ja täydensivät toinen toisiaan.

Myös analyysimenetelmien triangulaatiolla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Kun käytetään useampia analyysimenetelmiä samaan aineistoon, voidaan tutkimukseen löytää lisää syvyyttä tai laajempaa näkökantaa. Kun tutkimuksen eri vaiheissa käytetään eri metodeja, on kyse jaksottaisesta triangulaatiosta. Tässä tutkimuksessa tutustuttiin teoriaan laajalajaisesti ja käytettiin eri vaiheissa eri metodeja, aina tutkimuksen tarpeiden mukaan (Alasuutari 1999, 83-84). Muun muassa kvantifioinnin kokeilemisen koetaan lisänneen tutkimuksen

arvoa, ainakin tutkijoille uutena käsitteenä ja kokemuksena. (Hirsjärvi ym. 2000, 215; Tuomi & Sarajärvi 140-143.)

Opinnäytetyöprosessi oli haastava ja pitkä, mutta se nähdään silti erittäin positiivisena ja opettavaisena kokemuksena. Ohittamattomien olosuhdemuutosten vuoksi opinnäytetyön valmiiksi saattamiseen kului aikaa noin puolitoista vuotta suunnitellun puolen vuoden sijaan. Itse koetaan, että ajan kuluminen mahdollisti sen, että tutkittava aineisto tuli erittäin tutuksi. Haastattelumateriaalit kasvoivat erillisistä teemoista yhdeksi kokonaisuudeksi ja aineiston analysoiminen ja tulkitseminen kävi entistä helpommaksi. Myös ammatillisen kasvun kannalta opinnäytetyöprosessi oli merkityksellinen ja antoisa.

Lähteet

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekoa. Juva: WSOY.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Behr, T. E. 1998. The practice of value-centered leadership. New York.
- Friedag, H.R. & Schmidt, W. 2004. Balanced Scorecard - Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: RASTOR OY.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi & Hurme 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Järvensivu, T. 2007. Values-driven management in strategic networks: a case study of the influence of organizational values on cooperation. Väitöskirja. Helsinki School of Economics.
- Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Lönnqvist, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät - Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.
- Kaajas, S., Luoma, K., Nordlund, H. & Troberg, E. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kannisto, P., Salenius, B.-M. & Sigfrids, C. 2005. Johtamisen pakolliset kuviot. Luku "Johtamisen formaatit", Helsinki: Talentum. [ISBN 952-14-0941-X](#) (nid.)(vision määrittäminen).
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mittattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Karlöf, B. ja Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Kesko: www.kesko.fi
- K-kauppiasliitto: www.k-kauppiasliitto.fi
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirkittäjinä. Helsinki: Talentum.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Saarijärven Offset Oy.
- Kaajas, S., Luoma, K., Nordlund, H. & Troberg, E. 2004. Ei ainoastaan rahasta -osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Laapotti, T. 2007. Arvot ja arvojohtaminen. Case: K-citymarket Keljo. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivonen, J. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Jyväskylä: Talentum.

Moilanen, Paavo. Haastattelu Talouselämä, 27.8.2003.
<http://www.kesko.fi/fi/Tyopaikat/Monienmahdollisuuksien-Kesko/Vastuullisettoimintatapamme/>. (Luettu 30.9.2010).

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2001. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limos kustannus.

Rohweder L. 2004. Yritysvastuu- kestävä kehitystä organisaatiolla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ruohotie, P. & Ripatti, A. 2006. Asiantuntijuutta ammattikasvatuksen PD-koulutusohjelmalla teoksessa S. Soikkeli: M. Haapasilta & L. Siikaniemi. Näkökulmia ammatilliseen kasvuun. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Schein, E. 2004. Organisational culture. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Vastuulliset toimintatapamme -opas:

<http://www.kesko.fi/fi/Tyopaikat/Monienmahdollisuuksien-Kesko/Vastuullisettoimintatapamme/>. (Luettu 28.9.2010).

Vastuulliset toimintatapamme -opas:

http://www.kesko.fi/static/vastuullisettoimitapamme/web/html/fin/vastuullisuus_arjessa.html. (Luettu 3.5.2012).

Taulukot ja kuvat

Taulukko 1: Kvantifiointitaulukko.....	40
Kuva 1: Arvon eteneminen määrittämisestä käytäntöön.	28
Kuva 2: Arvot. (Mukaien Puohiniemi 2003, 30.) .. Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.	
Kuva 3: Johtamisprosessin tasot ja tasojen arvot. (Kauppinen 2002, 57.)	16
Kuva 4: Projektilähtöinen arvoprosessi. (Puohiniemi 2003, 39.)	16
Kuva 5: Kauppisen (2002, 112) esimerkki porrastuksesta.....	18
Kuva 6: Esimerkki arvomäärittämisestä (Kauppinen 2002, 111.)	18
Kuva 7: Arvojen toteutumisen mittaaminen. (Rohweder 2004, 148. Kuvan alkuperä Kesko Oyj.)	23
Kuva 8: Nortonin ja Kaplanin pyramidi: strategian muuttaminen toivotuiksi tuloksiksi. (Kaplan & Norton 2004, 55.)	24
Kuva 9: Friedagin ja Schmidtin pyramidi. (Friedag & Schmidt 2004, 25.)	25
Kuva 10: Tutkimusaineiston kokoaminen.	37
Kuva 11: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteettiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144.)	38
Kuva 12: Asetettujen arvojen näkyminen asiakkaalle ja siihen vaikuttavat tekijät	72

Liitteet

Liite 1

Vastuulliset toimintatapamme -oppaan Vastuullisuus arjessa -osion seitsemän kohtaa

Noudatamme lakeja ja säännöksiä

Lainsäädännön noudattaminen kaikessa toiminnassa on vähimmäisvaatimus. Lainsäädäntöä pidemmälle menevät vaatimukset ja Keskon sitoumukset kansainvälisiin sopimuksiin ja suosi-
tuksiin on kirjattu yhteiskuntavastuun yleisiin periaatteisiin sekä erillisiin politiikkoihin ja
toimintaperiaatteisiin, joita on lueteltu tämän kirjasen kohdassa ”Politiikat ja periaatteet
lyhyesti”.

Toimimme lakien ja säädösten mukaisesti emmekä ohjaa sopimus Kumppania tai muuta osa-
puolta tekemään mitään sellaista, mitä emme itse lakien, eri sitoumusten, politiikkojen tai
toimintaperiaatteiden mukaan voisi tehdä.

Vältämme eturistiriitoja

Päätökset liiketoiminnassa tehdään aina yrityksen parhaaksi. Tilanteita, joissa voi syntyä etu-
ristiriita työtehtävän asianmukaisen hoidon tai K-ryhmän edun kanssa, on vältettävä. Oman
edun tavoittelu työtehtävien hoidossa ei ole hyväksyttävää. Henkilökohtaiset suhteet tavaran-
tai palveluntoimittajaan eivät saa vaikuttaa

K-ryhmän edun mukaiseen päätöksentekoon. Kaikkien hankintapäätösten tulee perustua kil-
pailukykyisiin toimitussopimuksiin. Henkilökohtaiset suhteet eivät myöskään oikeuta eri-
koisetuihin. Ystäviä ja sukulaisia on kohdeltava kuten muitakin asiakkaita.

Toimintaan, joka voisi kilpailunäkökulmasta vahingoittaa Kesko-konsernia tai K-ryhmää tai
aiheuttaa eturistiriitatilanteita, ei tule osallistua.

Olemme lahjomattomia

Suhtautumisemme lahjontaan ja lahjusten vastaanottoon on jyrkän kielteinen. Vain arvoltaan
nimellisten henkilökohtaisten lahjojen tai liiketoimintaan liittyvän vieraanvaraisuuden vas-
taanottaminen tai antaminen on sallittua. Emme maksa lahjuksia tai laittomia maksuja viran-
omaisille tai muille tahoille auttaaksemme tai turvataksemme liiketoimintaamme.

Hyväksyttävä vieraanvaraisuus tai lahja on satunnainen eikä se aseta saajalle mitään avoimia
tai peiteltyjä velvoitteita, eikä sen antajallekaan synny siitä vastapalvelusta koskevia odotuk-
sia. Hyväksyttävä lahja ja vieraanvaraisuus annetaan myös aina avoimesti ja kunnioittaen sen
saajan mahdollisia sisäisiä ohjeita lahjojen ja vieraan-varaisuuden vastaanottamisesta. Nor-

maalisti hyväksyttävä vieraanvaraisuus tai lahja voi joissakin tilanteissa, kuten ennen sen antajan kannalta tärkeää ratkaisua, olla epäeettinen eikä siten hyväksyttävä. Lahjoituksiin tai tukiin poliittisille puolueille ja järjestöille tai yksittäisille vaalien ehdokkaille tulee aina olla Kesko-konsernin ylimmän johdon tai kaupan kyseessä ollessa kauppiaan hyväksyntä. K-kauppiasliitossa tuesta päättää liiton hallitus.

Luomme yhdessä hyvän työyhteisön

Kannatamme laajaa toimintavapautta käytännön tehtävissä, mikä merkitsee myös laajempaa henkilökohtaista vastuuta. Vastaamme kukin työstämme ja päätöksistämme sekä siitä, että työskentelemme tehokkaasti ja toimimme rehellisesti. Vastaamme myös jokainen omalta osaltamme hyvän työilmapiirin luomisesta ja ylläpitämisestä.

Toimiva työyhteisö syntyy keskinäisestä luottamuksesta, ihmisen arvostamisesta, aidosta välittämisestä sekä hyvästä, avoimesta yhteishengestä.

Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat keskeisiä periaatteita K-ryhmän henkilöstövalinnoissa, palkkauksessa ja muissa henkilöstöasioissa. Arvioimme ihmisiä pätevyyden, taitojen ja saavutusten perusteella. Arvostamme aktiivisuutta, oma-aloitteellisuutta, yhteistyötaitoja ja tulokellisuutta. Oleellista menestymisen kannalta on, että osaamme hyödyntää ammattitaitoamme ja siirtää osaamista myös muille.

Esimiehen vastuulla on edistää suoraa, avointa ja rakentavaa keskustelua kaikista työasioista. Hän rohkaisee esittämään kysymyksiä, kertomaan epäkohdista ja tekemään kehittämissuhteita. Hän huolehtii toimintaperiaatteiden saatavuudesta ja uusien työntekijöiden perehdyttämisestä ja puuttuu välittömästi korjaamista vaativiin asioihin.

Työpaikkakiusaaminen, syrjintä tai muu sopimaton käyttäytyminen ei ole hyväksyttävää. Jokaisen vakaumusta kunnioitetaan. Ammatillinen järjestäytyminen on henkilökohtainen oikeus. Puoluepolitiikkaa emme harjoita työpaikalla.

Varmistamme turvallisen ja häiriöttömän toiminnan

Turvallinen ja häiriötön toiminta varmistaa liiketoimintamme onnistumisen.

Työpaikoilla on tunnettava päivittäisen työn uhat ja riskit. Otamme turvallisuusnäkökohdat huomioon kaikessa suunnittelussa jo varhaisessa vaiheessa. Sisäisen valvonnan avulla pyrimme ehkäisemään yllättävät vahinkotapaukset, joiden varalle hankimme myös riittävän vakuutus-suojan.

Koko henkilökunta on perehdytettävä hyviin toimintatapoihin ja yksikön omiin olosuhteisiin ja turvallisuuskäytäntöön. Tähän sisältyvät mm. työpaikalle asetetut vaatimukset, tekniset standardit, työpastus, turvaohjeet ja pelastussuunnitelma, työsuojeluohjelma, kattava varamiesjärjestelmä, huoltosopimukset ja omavalvonta.

Jokainen rakentaa osaltaan turvallisuutta päivittäisessä työssään. Ohjeiden noudattaminen takaa henkilöstön, asiakkaiden ja kumppaneiden turvallisuuden sekä suojaa omaisuutta, tietoa, mainetta ja ympäristöä. Työssä saatuja luottamuksellisia tietoja yhtiön toiminnasta, henkilökunnasta, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista ei saa kertoa ulkopuolisille. Liikesalaisuuksiksi katsottavat tiedot on pidettävä omina, kuten työsopimuslakikin edellyttää. Salassa pidettäviä tietoja ovat myös kaikki turvallisuusjärjestelyihin liittyvät asiat, kuten rahankäsittelyyn, hälytysjärjestelmiin, poikkeustilanneohjeisiin tai erityistapauksiin liittyvät tiedot. Tiedotusvälinelle työtämme koskeviin kysymyksiin vastaa aina kysyttävän asian paras asiantuntija K-ryhmästä. Vastaamisessa avustavat K-ryhmän tiedottajat.

Tietojärjestelmiä ja ohjelmia käytämme sopimusten ja käyttöoikeuksien mukaisesti. Jokainen huolehtii siitä, ettei salaista tai tärkeää tietoa tuhoudu tai tule ulkopuolisten käyttöön.

Pidämme asiakastiedot luottamuksellisina

Asiakastietojen oikealla käsittelyllä voimme tehostaa toimintaa, parantaa asiakastyytyväisyyttä ja vähentää hävikkiä. Noudatamme asiakastietojen käsittelyssä hyvää henkilötietojen käsittelytapaa ja suojausta. Ennen merkittäviä käsittelyssä tapahtuvia muutoksia varmistamme toimintaa valvovalta viranomaisilta, että toteutustapa noudattaa alan lakia, säädöksiä ja hyviä käytäntöjä.

Henkilötietojen käsittelyn hyvistä periaatteista keskeisimmät ovat toiminnan läpinäkyvyys sekä rekisteröityjen suostumus tietojenkäsittelyyn. Emme kerää turhia henkilötietoja, ja kerättyjä tietoja käytämme vain niihin tarkoituksiin, joihin olemme saaneet rekisteröidyltä suostumuksen. Henkilötietoja käsiteltäessä varmistamme, että rekisteröityneen henkilön henkilötietolaissa ja direktiivissä taatut oikeudet toteutuvat. Näitä ovat tiedonsaanti-, tarkastus- ja käsittelykielto -oikeudet sekä mahdollisuus virheellisen tiedon korjaamiseen.

Viestimme tekemisistämme avoimesti ja tehokkaasti

K-ryhmän jäsenenä olemme yhdessä vastuussa asiakkaiden, tavaran- ja palveluntoimittajien, osakkeenomistajien, viranomaisten sekä toistemme keskinäisestä luottamuksesta. Avoin ja rehellinen keskinäinen tiedonvaihto ja vuorovaikutus yhteistyökumppanien kanssa on tärkeää luottamuksen saavuttamisen ja säilyttämisen sekä yhteisen menestymisen kannalta.

Sisäisen viestinnän hyvä toteutus ja aktiivinen seuraaminen on olennainen osa työtämme. Sisäisen viestintämme tarkoituksena on antaa henkilökunnalle riittävästi oikeaa tietoa, jotta jokainen kykenee paitsi hoitamaan hyvin oman tehtävänsä, myös muodostamaan oikean kuvan yhtiön toiminnasta, tulevaisuudennäkymistä ja kaupan alasta. Tavoitteena on myös edistää yhteenkuuluvuutta ja keskinäistä vuorovaikutusta sekä motivoida henkilökuntaa sitoutumaan K-ryhmän arvoihin ja yhteisiin tavoitteisiin.

Ulkoisella viestinnällä kerromme uutisia toiminnastamme, vaikutamme yrityskuvaan ja profiloitumme - erotumme kilpailijoistamme. Viestintä on aina kaksisuuntaista, ja tiedottamisen lisäksi siihen sisältyy yhteistoiminta sidosryhmien kanssa, yrityskulttuuri, yritysilme, yrityskuvamainonta ja sponsorointi. Jokainen meistä viestii ja luo toiminnallaan ja käyttäytymisellään K-ryhmän yrityskuvaa.

Emme kommentoi viestinnässämme kilpailijoittemme toimintaa. Markkinointiviestinnässämme esitämme tuote-, palvelu-, hinta- ja muut tekijät selkeästi ja totuudenmukaisesti, emmekä käytä harhaanjohtavia ilmaisuja.

(Lainattu Keskon sivuilta 19.4.2012, www.kesko.fi)