

Hanna Kaartinen

HENNES & MAURITZ MIKKELI  
Kohti parasta työpaikkaa

Opinnäytetyö  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Maaliskuu 2014




MAMK  
University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

|   |   |  |
|---|---|--|
|    |   | <b>Opinnäytetyön päivämäärä</b><br><br>12.3.2014   |
| <b>Tekijä(t)</b><br>Hanna Kaartinen   |   | <b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b><br>Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma |
| <b>Nimeke</b><br>Hennes & Mauritz Mikkeli – Kohti parasta työpaikkaa  |   |  |
| <b>Tiivistelmä</b><br>Hennes & Mauritz osallistuu vuonna 2015 Great Place to Work Instituutin järjestämään paras työpaikka kilpailuun. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehitettäviä asioita Hennes & Mauritz Mikkeliissä, jotka voitaisiin ottaa käyttöön ennen Great Place to Work kilpailun alkua. Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on millä tavoin Hennes & Mauritz Mikkeli sijoittuisi kilpailussa mahdollisimman korkealle. Alaongelmina on selvittää kuinka luottamus ja vuorovaikutus toimivat työyhteisössä sekä kokevatko vastaajat ylpeyttä työskentelystä Hennes & Mauritzilla.<br><br>Teoreettisen viitekehyksen osa-alueet koostuvat kolmesta Great Place to Work -kilpailussa asetetusta tärkeimmästä kriteeristä. Nämä ovat luottamus ja vuorovaikutus työyhteisössä sekä työntekijän kokemus ylpeys omasta työstään. Viitekehyksen lopussa esitellään myös Hennes & Mauritz sekä Great Place to Work Instituutti.<br><br>Tutkimusosuus on toteutettu opinnäytetyössä tapaustutkimuksena, koska tutkimuksen tavoitteena on löytää kehittämiskohteita sekä luoda uusia rutiineita vuorovaikutukseen. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvantitatiivista sekä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan lomakekyselynä Oulun, Varkauden, Joensuun ja Mikkelin myymälöihin. Kyselyn tavoitteena on saada luotettavuutta ja näkökulmaa Mikkelin myymälässä tehtävään haastattelututkimusta varten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatellaan kuutta Hennes & Mauritz Mikkelin työntekijää. Haastateltavat toimivat myymälässä eri työtehtävissä, sillä tavoitteena on saada mahdollisimman monipuolinen aineisto.<br><br>Tutkimustuloksista käy ilmi, että palautteen antaminen Mikkelin Hennes & Mauritzissa vaatii kehitettävää. Tutkimuksesta selviää myös, että vuorovaikutus koetaan hyväksi, mutta tiedonkulkuun halutaan parannusta. Kehittämisehdotuksina esitetään Mikkelin myymälään palautelaatikko, ryhmäkehityskeskustelut sekä päivärutiinien selkeytys. |   |  |
| <b>Asiasanat (avainsanat)</b><br><br>tapaustutkimus, luottamus, vuorovaikutus, ylpeys, palautteen antaminen, organisaatiokulttuuri, arvot   |   |  |
| <b>Sivumäärä</b><br>118 s. + liitteet 5   | <b>Kieli</b><br>Suomi   | <b>URN</b><br>URN:NBN:fimamk-opinn2014B9938  |
| <b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>  |   |  |
| <b>Ohjaavan opettajan nimi</b><br><br>Leena Korhonen  | <b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b><br>Hennes & Mauritz Mikkeli |  |

## DESCRIPTION

|  |  |   |
|--|--|---|
|   |  | <b>Date of the master's thesis</b><br><br>12 March 2014 |
| <b>Author(s)</b><br><br>Hanna Kaartinen  | <b>Degree programme and option</b><br><br>Entrepreneurship and Business Competence |   |
| <b>Name of the master's thesis</b><br>Hennes & Mauritz Mikkeli – Forwards a better work place  |  |   |
| <b>Abstract</b><br><br><p>The main purpose of this master's thesis was to examine in which ways Hennes &amp; Mauritz Mikkeli would be the most ideal place to work. Hennes &amp; Mauritz will take part in a competition in 2015 in which the competitors will compete in receiving for award of the best workplace. The competition is organized by Great Place to Work Institute. As secondary objects of this study, was to discuss in which ways confidence and interaction emerged in the work community, and whether the respondents were proud of their work at Hennes &amp; Mauritz. The aim of this study was to discover matters that need to be improved at Hennes &amp; Mauritz Mikkeli, and which can be put into operation before the beginning of the competition.</p> <p>The theoretical framework of this study consisted of three criteria of the competition. The three criteria were confidence and interaction in the work community and pride that an employee experienced at his/her work. The end of the theoretical framework presented the organization of Hennes &amp; Mauritz and Great Place to Work Institute, too.</p> <p>The study was a case study, since the aim of this study was to discover matters that needed to be improved and to create new routines for interaction within the work community. The data was collected by using both quantitative and qualitative methods. The quantitative part was conducted as a questionnaire which was answered by the employees at Hennes &amp; Mauritz stores in Oulu, Varkaus, Joensuu and Mikkeli. The aim of the enquiry was to receive reliability and further aspects for the qualitative part which was carried out as an interview at Hennes &amp; Mauritz Mikkeli. Since the aim was to collect data as diverse as possible, altogether six employees working with different kinds of duties were interviewed.</p> <p>The results of the study revealed that giving feedback at Hennes &amp; Mauritz Mikkeli needed development. Furthermore, the interaction was found adequate, while communicating within the work community needs to be improved. As suggestions for improving the work community at Hennes &amp; Mauritz Mikkeli, this master's thesis presented a box for feedback, group development conversations and clarifying of daily routines.</p> |  |   |
| <b>Subject headings, (keywords)</b><br><br>case study, confidence, interaction, pride, feedback, organizational culture, values  |  |   |
| <b>Pages</b><br>118 p. + app. 5  | <b>Language</b><br>Finnish   | <b>URN</b><br>URN:NBN:fimamk-opinn2014B9938             |
| <b>Remarks, notes on appendices</b>  |  |   |
| <b>Tutor</b><br><br>Leena Korhonen   | <b>Master's thesis assigned by</b><br><br>Hennes & Mauritz Mikkeli                 |   |

## SISÄLTÖ

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO .....  | 1  |
| 2     | OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....                          | 2  |
| 2.1   | Tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelmat.....           | 2  |
| 2.2   | Tutkimusmenetelmät .....                              | 4  |
| 2.3   | Tapaustutkimus.....                                   | 4  |
| 2.4   | Aineistonkeruumenetelmät .....                        | 7  |
| 2.4.1 | Kvantitatiivinen kyselytutkimus .....                 | 7  |
| 2.4.2 | Kvalitatiivinen haastattelututkimus .....             | 10 |
| 2.5   | Opinnäytetyöprosessi.....                             | 13 |
| 3     | LUOTTAMUS TYÖYHTEISÖSSÄ .....                         | 14 |
| 3.1   | Luottamuksen rakentuminen .....                       | 14 |
| 3.2   | Luottamusdynamikka .....                              | 18 |
| 3.3   | Esimies rakentaa luottamuksen.....                    | 22 |
| 3.3.1 | Transformationaalinen johtajuus .....                 | 23 |
| 3.3.2 | Syväjohtaminen.....                                   | 24 |
| 4     | VUOROVAIKUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ .....                     | 26 |
| 4.1   | Vuorovaikutussuhteiden muodostuminen .....            | 26 |
| 4.2   | Vuorovaikutuksen keinot.....                          | 29 |
| 4.3   | Yhteisöllinen oppiminen.....                          | 30 |
| 4.4   | Työyhteisön ryhmäytyminen .....                       | 34 |
| 4.5   | Palautteen anto.....                                  | 37 |
| 5     | AMMATTIYLPEYS.....                                    | 47 |
| 5.1   | Ylpeys osana tunteita .....                           | 47 |
| 5.2   | Työmotivaation sisältäteoriat .....                   | 49 |
| 5.3   | Työmotivaation prosessiteoriat.....                   | 51 |
| 5.4   | Arvot ja organisaatiokulttuuri.....                   | 54 |
| 6     | TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS..... | 57 |
| 6.1   | Hennes & Mauritz.....                                 | 58 |
| 6.2   | Great Place to Work Instituutti .....                 | 61 |
| 7     | KOHTI PARASTA TYÖPAIKKAA TUTKIMUS .....               | 63 |
| 7.1   | Kyselytutkimus .....                                  | 63 |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 7.2 | Kyselytutkimuksen tulokset.....                    | 65  |
| 7.3 | Haastattelututkimus .....                          | 88  |
| 7.4 | Haastattelututkimuksen tulokset teemoittain .....  | 90  |
| 7.5 | Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset..... | 95  |
| 8   | KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....                         | 102 |
| 8.1 | Palautteenannon kehittäminen .....                 | 102 |
| 8.2 | Tiedonkulun kehittäminen .....                     | 104 |
| 9   | POHDINTA .....                                     | 106 |
| 9.1 | Tutkimuksen luotettavuus.....                      | 106 |
| 9.2 | Tutkimuksen onnistuminen .....                     | 111 |
| 10  | LOPUKSI.....                                       | 112 |
|     | LÄHTEET .....                                      | 114 |
|     | LIITTEET   |     |
|     | 1 Kyselyn saatekirje                               |     |
|     | 2 Paras työpaikka-tutkimus kyselylomake            |     |
|     | 3 Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot              |     |
|     | 4 Haastattelukysymykset                            |     |
|     | 5 Ryhmäkehityskeskustelulomake                     |     |

## 1 JOHDANTO

Yrityksissä henkilöstön hyvinvointi merkitsee paljon. Toimintatavat ovat muuttuneet siten, ettei johto päätä yksin asioista, vaan henkilöstö sitoutetaan mukaan päätöksentekoon. Henkilöstön väliset suhteet rakentuvat luottamukselle sekä hyvälle vuorovaikutussuhteille. Jotta henkilöstö saadaan sitoutumaan organisaatioon vahvemmin, on hänen ammattiympäytyensä kasvulle luotava suotuisat olosuhteet.

Great Place to Work Instituutti on luonut palvelun, jossa mitataan henkilöstön mielihyvettä yrityksen eri osa-alueista. Samalla Great Place to Work on luonut kilpailun parhaan työpaikan tittelistä. Hennes & Mauritz osallistuu kilpailuun vuonna 2015. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehitettäviä asioita Hennes & Mauritz Mikkelissä, jotka voitaisiin ottaa käyttöön ennen Great Place to Work kilpailun alkua. Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on millä tavoin Hennes & Mauritz Mikkelin sijoittuisi kilpailussa mahdollisimman korkealle. Alaongelmina on selvittää kuinka luottamus ja vuorovaikutus toimivat työyhteisössä sekä kokevatko vastaajat ylpeyttä työskentelestä Hennes & Mauritzilla. Teen kyselytutkimuksen Mikkelin myymälän lisäksi Oulun, Varkauden ja Joensuun myymälöihin. Lisäksi toteutetaan haastattelututkimus Mikkelin Hennes & Mauritziin.

Useasti Great Place to Workin valitsemissa parhaissa työpaikoissa johtamiskäytännöt poikkeavat muista työpaikoista innovatiivisuuden ja rohkeuden suhteen. Näissä työpaikoissa ymmärretään, että avain menestykseen löytyy luottamuksesta, vuorovaikutuksesta ja ylpeydestä omaa työtä kohtaan. Näistä tekijöistä muodostuu yrityksen kulttuuri, joiden kautta yritystä johdetaan. Yrityskulttuuri muotoutuu jokapäiväisten ruttiinien kautta, siitä kuinka asiat on opittu tekemään. On kuitenkin harhaa ajatella, ettei yrityskulttuurin voisi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Great Place to Work Instituutti haluaa rakentaa yrityksiin uutta ja parempaa yrityskulttuuria, sillä se on yrityksen menestyksen takaamiseksi paras strategia. (Rossi 2012, 11–15.)

Koen aiheen läheiseksi ja kiinnostavaksi, sillä olen itse työskennellyt Hennes & Mauritzissa seitsemän vuotta. Seitsemässä vuodessa olen kasvanut osaksi organisaatiota, olen saanut kehittää osaamistani sekä perehdyttää uusia työntekijöitä osaksi organisaatiokulttuuriamme.

Valitsin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi tapaustutkimuksen. Koin tapaustutkimuksen soveltuvan menetelmänä parhaiten tapaukseen, jossa tutkitaan yhden tietyn yrityksen tai organisaation toimintaa, tässä tapauksessa Hennes & Mauritz Mikkelin. Tutkimustuloksia ei voi soveltaa muihin yrityksiin. Opinnäytetyössäni käytetään sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Määrällinen tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, jossa selvitetään laajemmin henkilöstön mielipiteitä väittämien sekä avoimien kysymyksien avulla. Laadullisessa tutkimuksessa haastatellaan Hennes & Mauritz Mikkelin kuutta työntekijää.

Opinnäytetyöni alussa kerron työn toteutuksesta. Teoriaosuudessa syvennyn työyhteisöjen luottamukseen, vuorovaikutukseen ja työntekijöiden kokemaan ammattiyhteisöön. Nämä teemat on tarkoituksellisesti valittu, koska ne ovat Great Place to Work -organisaation asettamat tärkeimmät kriteerit parhaan työpaikan valinnassa. Opinnäytetyössäni teemat käsitellään samaisessa järjestyksessä, koska Great Place to Work on asettanut listauksessaan luottamuksen tärkeimmäksi vaikuttavaksi seikaksi organisaatiossa, jonka ympärille puolestaan vuorovaikutus ja ammattiyhteisyys rakentuvat. Työssäni esittelen myös Hennes & Mauritzin yrityksenä ja Great Place to Work Instituutin, sekä sen periaatteet. Lopuksi esittelen tutkimustulokset kyselytutkimuksesta ja haastattelututkimuksesta, joihin pohjautuen olen muodostanut kehittämisehdotukset ja johdotukset. Lopuksi pohdin vielä tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tavoitteista, rajauksesta ja tutkimusongelmista. Luvussa käydään myös läpi tutkimusmenetelmät, niiden teorit ja taustaa. Tässä luvussa myös kerrotaan, kuinka on päädytty käyttämään valittua tutkimusmenetelmää.

### **2.1 Tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelmat**

Työyhteisössä mikään ei toimi ilman luottamusta. Työyhteisö tarvitsee myös vuorovaikutteisen ilmapiirin, jotta luottamusta saadaan rakennettua. Ilman luottamusta työntekijä ei pysty antamaan parasta mahdollista työpanostaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 5–6.)

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehitettäviä asioita Hennes & Mauritz Mikkeliissä, jotka voitaisiin ottaa käyttöön ennen Great Place to Work kilpailun alkua. Esille nousseet kehittämissuositukset otetaan käyttöön keväällä 2014. Tavoitteena on löytää mahdollisia kehityskohteita ja sitä kautta uusia rutiineja jokapäiväiseen vuorovaikutukseen. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, kokevatko vastaajat ylpeyttä työskentelystä Hennes & Mauritzilla. Tavoitteena on saada tuloksia, jotka olisi mahdollista sellaisenaan ottaa käyttöön Hennes & Mauritz Mikkeliissä.

Opinnäytetyön viitekehys koostuu kolmesta eri osasta. Nämä osat ovat Great Place to Workin tärkeimmät kriteerit: luottamus ja vuorovaikutus työyhteisössä sekä ammattiyylpeys. Luottamuksen teoreettisessa osassa käsitellään luottamuksen rakentumista, luottamusedynamiikkaa. Lopuksi käsitellään transformationaalista – ja syväjohtamista, sillä luottamus on keskeinen asia näissä johtajuusmalleissa. Vuorovaikutuksen teoreettisessa osassa syvennytään vuorovaikutussuhteiden muodostukseen ja keinoihin. Toisessa teoreettisessa osassa katsotaan, kuinka vuorovaikutusta voi parantaa työyhteisössä ja kuinka ryhmä vaikuttaa tähän. Palautteenanto on myös tärkeä osa vuorovaikutusta työyhteisössä, lopuksi käsitellään sitä. Ammattiyylpeydessä käsitellään työmotivaation sisältö ja – prosessiteorioita sekä arvoja ja organisaatiokulttuuria, sillä nämä seikat vaikuttavat ammattiyylpeyden rakentumiseen.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Hennes & Mauritz Mikkeliä, mutta kyselytutkimuksessa tutkitaan Mikkelin myymälän lisäksi myös Oulun, Joensuun ja Varkauden myymälät. Tämän avulla tutkimuksen tueksi saadaan tarvittavaa organisaation sisäistä vertailua. Opinnäytetyölle on valittu pääasialliseksi näkökulmaksi Hennes & Mauritz Mikkeli, koska organisaation omat toimintamallit määrittävät pitkälle päivittäiset rutiinit. Toisaalta työntekijöiden näkökulma tulee tutkimuksen tuloksissa esille, joiden perusteella kehittämissuositukset tehdään.

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on millä tavoin Hennes & Mauritz Mikkeli sijoittuisi kilpailussa mahdollisimman korkealle. Alaongelmina on selvittää, kuinka luottamus ja vuorovaikutus toimivat työyhteisössä, sekä kokevatko vastaajat ylpeyttä työskentelystä Hennes & Mauritzilla.



## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, koska menetelmänä sillä on saavutettavissa kohdennettuja kehittämisehdotuksia tutkittavaan Hennes & Mauritz Mikkeliin. Lähestymistapa opinnäytetyössä on laadullinen (kvalitatiivinen) haastattelututkimus. Opinnäytetyössä tehtiin myös määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimus koskemaan kolmea muuta myymälää Mikkelin myymälän lisäksi, jotta tutkimukselle saataisiin luotettavuutta ja laajempaa näkökulmaa. Työssä toteutuu menetelmätriangulaatio, jolla tarkoitetaan kahden tai useamman menetelmän käyttöä, jotta tutkimus saisi uskottavuutta ja luotettavuutta (Anttila 2007, 145).

Tutkimuksella täytyy olla jokin tarkoitus. Tutkimuksen tarkoituksen voi jakaa neljään ryhmään. Se voi olla kartoittava, jossa tutkimuksella etsitään uusia näkökulmia tai pyritään selittämään jotakin ilmiötä. Se voi olla selittävä, jolloin etsitään selitystä tilanteelle tai ongelmalle kausaalisten suhteiden muodossa. Kuvaileva tutkimus voi olla myös yksi tutkimuksen tarkoitus, jossa pyritään esittämään tarkka kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta. Ennustava tutkimus pyrkii ennustamaan ihmisten toimintoja tai tapahtumia, jotka ovat seurausta jostakin ilmiöstä. (Heikkilä 2007, 133–135.)

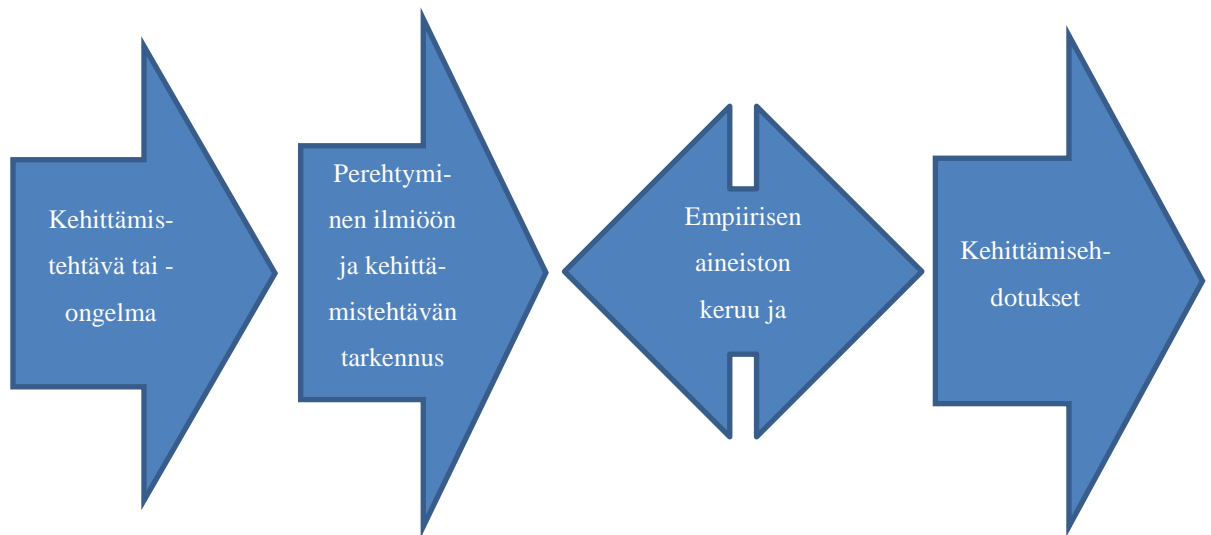
Seuraavaksi kerrotaan tapaustutkimuksesta sekä aineistonkeruumenetelmästä. Lopuksi kerrotaan kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tutkimusotteesta.

## 2.3 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli case-tutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa lopputuloksena halutaan saada aikaan kehittämisideoita ja – ehdotuksia. Tällöin tutkimuksen kohde on tapaus, joka on yleensä yritys tai sen jokin osa. Tutkimus voi koostua myös monista tapauksista, mutta tärkeää on se, että osat käsitetään kokonaisuutena. Tapaustutkimuksessa saadaan tietoa tämänhetkisestä tilanteesta kohteessa. (Ojasalo ym. 2005, 52–53.)

Tapaustutkimukseksi voidaan kutsua tutkimusta, kun kysymyksillä uskotaan saavan kriittistä tietoa. Tapaustutkimus kohdentaa enemmän selittämään kuin tulkitsemaan, sekä siinä tutkitaan aina nykyistä tapahtumaa tai toimintaa. (Anttila 1995, 206.)

Aluksi tutustutaan tutkittavaan tapaukseen ja tutustutaan sen ympärillä oleviin teorioihin. On tyypillistä että kehittämistehtävä tarkentuu prosessin edetessä tai sitä pitää muokata, tämä kuuluu luonnollisena osana kehittämisprosessiin. Kuviossa 1 on kuvattu tapaustutkimuksen tyypillinen eteneminen. (Ojasalo ym. 2005, 54.)



**KUVIO 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2005, 54)**

Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tapauksesta, jota tutkitaan. Tapaustutkimuksessa on oleellista saada pienestä joukosta syvällisempää tietoa kuin suuresta joukosta pintaraapaisu. Tapaustutkimuksen tuloksia ei yleensä pysty yleistämään esimerkiksi muihin yrityksiin, tutkimus antaa vastauksen vain tutkittavaan kohteeseen. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. (Ojasalo ym. 2005, 52–53.)

Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa käytetään monipuolista sekä eri menetelmillä hankittua tietoa. Tutkimuksen kohteena voi olla henkilö, yritys, yhteisö tai esimerkiksi jokin laitos. Tapaustutkimuksessa halutaan todella yksityiskohtaista tietoa jostakin tietyistä asiasta esimerkiksi yrityksen sisäisistä suhteista, mutta yleensä halutaan myös paljon tietoa tätä ympäröivistä asioista. (Anttila 1995, 252–254.)

Tapaustutkimukselle on tunnusomaista, että se kuvaa ja tarkastelee kokonaisvaltaisesti ongelmia. Tutkimuksen tekijä on aineistonkeruusta pääasiallisessa vastuussa. Tapaustutkimuksessa aineisto kootaan luonnollisissa olosuhteissa. Aineistonkeruumenetelmä on hyvin ihmisläheinen esimerkiksi haastattelu tai observointi. Tutkimus on pääasiassa kuvailevaa, mutta kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää apuna esimerkiksi esi-

tutkimusta, kun pyritään löytämään kuvatuille ilmiöille selityksiä. Tapaustutkimuksessa etsitään merkityksiä tutkittaville asioille. Vaikka tapaustutkimus perustuukin nykyisyydelle, niin tutkijan on perehdyttävä myös menneeseen ymmärtääkseen nykytilannetta. (Soininen 1995, 81–82.)

Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia esimerkiksi työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Tapaustutkimusta käytetään aina tarpeen vaatiessa ja asetettujen tavoitteiden ohjaamana. Tapaustutkimusta voidaan käyttää kaikessa tutkimuksessa ja kehittämisessä, kuitenkin niin että itse kohde voidaan aina rajata kategorisesti eli fyysinen yksikkö tai yksikköjen joukko erotetaan tutkimuskohteeksi. Tapaustutkimus soveltuu myös, jos kohteen voi rajata funktionaalisesti eli toiminnallinen kokonaisuus erotellaan tutkimuskohteeksi tai situationaalisesti, jossa tilanne on tutkimuskohde.

(Ojasola ym. 2005,53.)

Tapaustutkimus on syvätkä tutkimus jostakin aiheesta, siinä on suppea kohde, mutta suuri määrä muuttujia. Tapaustutkimus on sopiva, kun halutaan taustatietoa jostakin tulevasta. Ja näitä tietoja voidaan käyttää mahdollisessa seuraavassa jatkotutkimuksessa, jossa voitaisiin esimerkiksi tutkia onko jokin asia saavuttanut muutoksen. (Anttila, 1995, 253.)

Tapaustutkimuksen heikkouksina voidaan pitää sitä, että sen tuloksia ei pystytä yleistämään, mutta yleensä se ei ole tarkoituskaan. Tapaustutkimuksessa halutaan tutkia vain kyseessä olevaa casea. Tapaustutkimuksessa tutkija on vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa, niinpä hän pystyisi läsnäolollaan vaikuttamaan vastaajien vastauksiin tai muihin tapahtumien kulkuun, vaikka ei näin itse pyrkisi. Näin ollen tapaustutkimuksessa tulokset ovat aina tutkijan oma tulkinta tapauksesta. (Anttila 1995, 253.)

Mikä tahansa kehittämistyö, niin kuin tapaustutkimuskin, pohjautuu aina teorioihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Kehittämisprosessiin myös kuuluu, että matkan varrella saattaa joutua muuttamaan kehittämistehtävää. Matkan aikana pitää varautua muutoksiin ja siihen, että työ elää koko ajan. (Ojasalo ym. 2005, 53–54.)

Valitsin tapaustutkimuksen opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi, koska sillä pystyn tutkimaan yksittäistä tapausta, tässä tapauksessa Hennes & Mauritz Mikkeliä. Opinnäytetyössä haluttiin syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa pieneltä joukolta ihmisiä,

joita pystyvät kattavasti vastaamaan juuri Mikkelin myymälän tilanteeseen. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaustutkimus, koska se soveltuu tutkimuksen kohteiden ollessa yksittäistä ilmiötä, tässä tapauksessa vuorovaikutus, luottamus ja koettu ylpeys.

## **2.4 Aineistonkeruumenetelmät**

Opinnäytetyössä käytetyt aineistonkeruumenetelmät olivat kvalitatiivinen haastattelututkimus ja kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleensä tuloksiin, joita pystyy yleistämään, ennustamaan sekä kausaaliselityksiin eli ns. syy-seuraus-suhteisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kontekstuaalisuuteen sekä ymmärtämään näkökulmia, tulkintoja ja toimintatapoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 22–24.)

### **2.4.1 Kvantitatiivinen kyselytutkimus**

Kyselytutkimus eli surveyyksikin kutsuttu on käytetyimpiä tutkimusmuotoja, kun halutaan suuresta joukosta tietoa. Kysymykset ovat standardimuodossa eli kaikki kyselyyn osallistuvat vastaavat samoihin kysymyksiin. Kyselytutkimuksen vaarana voi olla se, ettei kysely tavoita kaikkia ja joskus juuri ne jotka jättävät vastaamatta olisivat olleet tärkeitä tutkimukselle. Esimerkiksi työyhteisössä tapahtuva muutos voi vaikuttaa niin, että ne jotka vastustavat muutosta jättävät vastaamatta. Tällaisissa tilanteissa on punnittava vastausten edustettavuutta. (Anttila 1998, 237–238.)

Soinisen mukaan survey-tutkimuksia voi jakaa kolmeen eri luokkaan tiedon muodon perusteella. Survey-tutkimuksen ote voi olla kuvailevaa eli deskriptiivistä, vertailevaa eli komparatiivista tai selittävää eli analyttistä. (Soininen 1995, 80–81.)

Soininen kuvaa kvantitatiivisen tutkimuksen nojautuvan positivismiin ja se pyrkii kvantifioimaan tuloksen, sillä tulokset esitetään numeraalisessa muodossa. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta puhutaankin useasti määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset käsitellään tilastomatematisin menetelmin ja tutkimuksiin liitetään vahva luotettavuuden korostaminen. (Soininen 1995, 34.)

Kun tutkimukseen tarvitaan tietoa niin useasti, olisi liian kallista, hidasta tai ei edes järkevää kerätä tieto jokaiselta, niinpä riittävän tiedon saamiseksi käytetäänkin yleensä vain pientä osajoukkoa koko joukosta, tätä kutsutaan otokseksi ja koko joukkoa kutsutaan perusjoukoksi. Tällainen tutkimus, jossa tutkitaan vain otos perusjoukosta, kutsutaan otantatutkimukseksi. (Pahkinen 1981, 9–16.)

Otannan tulisi edustaa koko perusjoukkoa, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tämä pyritään varmistamaan estimoinnin avulla, jossa erilaisten tunnuslukujen avulla lasketaan esimerkiksi tunnuslukuja ja pyritään pääsemään mahdollisimman lähelle perusjoukon arvoja. On tärkeää, että otokseen tulevat yksiköt ovat määrättyneet satumanvaraisesti. (Heikkilä 2008, 34–35.)

Kvantitatiivista tutkimusta tehtäessä on tärkeää, että otoskoko määritetään tarkasti ja harkiten. Otoksoon määrittämiseen vaikuttavat tutkimuksen tavoitteet ja analyysit, jotka halutaan suorittaa, perusjoukon homogeenisuus/heterogeenisuus, mitä halutaan tutkia ja käytössä olevat resurssit. Vaikka otoskooksi olisi hyvä saada edustava joukko, ei sen suuruus ole itsetarkoitus, varsinkin jos kyselyn on tavoittanut vain tietyn-tyyppiset vastaajat. (Soininen 1995, 106–107.)

Tavallisimmat ja käytetyimmät otantamenetelmät ovat *yksinkertainen satunnaisotanta*, jossa jokaisen perusjoukon jäsenellä on sama todennäköisyys tulla valituksi. *Systemaattinen otanta*, jossa yksiköt poimitaan tasaisin välein, yksiköiden tulee kuitenkin olla puolueettomassa järjestyksessä esimerkiksi aakkosjärjestyksessä. *Ositetussa otannassa* perusjoukko on jaettu etukäteen ositteisiin, joista valitaan otokseen tilastoyksiköitä. *Ryväsotannassa* perusjoukko koostuu valmiista ryhmistä esimerkiksi perheistä, päiväkodeista tai koululuokista. Viimeisenä on vielä otanta otosyksikön koon mukaan, otosyksikön koon perusteella määrättyä poimintatodennäköisyys. Todellisuudessa käytettävät menetelmät ovat yleensä menetelmien yhdistelmiä. (Heikkilä 2008, 36–41.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa argumentoidaan numeroiden ja taulukoiden avulla, joiden riippuvuuksista ja yhteyksistä tehdään sitten tilastollisia päätelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa annetaan tutkimusyksiköille arvoja eri muuttujilla. Muuttujat ovat yleensä numeroita, mutta ne voivat olla myös nk. nominaalisasteikon muuttujia esi-

merkiksi kun puhutaan sukupuolesta, silloin muuttujan arvo on esimerkiksi  $n = \text{nainen}$ . Eli muuttuja voi olla mikä tahansa suure, jonka voi mitata. (Alasuutari 2007, 34.)

Tyypillisesti aineistoa kerätään kvantitatiivisessa tutkimuksessa lomakekyselyillä, surveyillä, www-kyselyillä, strukturoiduilla haastatteluilla, systemaattisilla havainnoilla tai kokeellisilla tutkimuksilla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tutkia suurtakin joukkoa suhteellisen helposti, mutta harvoin kvalitatiivinen tutkimus antaa vastauksia asioiden syihin, mutta se antaa senhetkisestä tilanteesta paljon informaatiota. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa yleensä kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. (Heikkilä 2008, 13–17.)

Kyselylomakkeen laadinnassa selkeys on tärkeitä. Kysymysten asettelu täytyy olla sellaisessa muodossa, että se on ymmärrettävä ja merkitsee samaa kaikille vastaajille. Tulisi myös miettiä onko kysymyksessä jotain, jolla voi olla kaksoismerkitys, väärintymmärryksiä pystytään välttämään täten. Lyhyttä kysymystä on helpompi ymmärtää kuin pitkää. Kyselylomake on hyvä käyttää niin sanotussa esitutkimuksessa, jolloin voidaan välttyä virheiltä kun joku testaa lomakkeen. Lomakkeen tulee olla helposti täytettävä ja siinä voi olla avoimia kysymyksiä täydentämässä asteikkopohjaisia kysymyksiä. Kyselyn voi tehdä verkkokyselynä tai esimerkiksi postittaa perille. (Hirsjärvi & ym. 2007, 193–199.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tutkimusyksiköiden välisiä eroja eri muuttujien suhteen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa halutaan löytää tilastollisia säännönmukaisuuksia sekä halutaan löytää eri arvojen välille riippuvuuksia. Tutkimusyksiköiden välisten erojen selittäminen muilla muuttujilla on tilastollisen tutkimuksen ydin. (Alasuutari 2007, 34–37.)

Otantatutkimuksissa niiden luotettavuutta heikentävät mittausvirheet ja vastauskato. Tällaista vastauskatoa voi ilmetä esimerkiksi jos pyydetään vastaamaan kyselyyn ja palauttamaan se tiettyyn paikkaan, niin osa kyselyistä voi jäädä palautumatta. Tämä tarkoittaa sitä, että mittauksen ulkopuolelle jää osa perusjoukosta. Vastauskato voi synnyttää helposti tulosharhan, varsinkin pienessä tutkimuksessa. Myös tutkimuksen luotettavuudessa voi ilmetä asioita esimerkiksi, jos vastaaja ei uskalla vastata totuudenmukaisesti. (Pahkinen 1981, 174–180.)

Kyselytutkimuksessa tutkimuksen yleistäyttyvyyttä tutkitaan katsomalla aineistoa otoksena ennalta määritetystä perusjoukosta. Jonka jälkeen katsotaan voidaanko tulokset yleistää tähän. (Alasuutari 2007, 204–205.)

Opinnäytetyöni ensimmäinen tutkimusosuus on kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka tehtiin strukturoidulla kyselylomakkeella. Kysely tehtiin Mikkelin, Joensuun, Oulun ja Varkauden myymälöihin. Muut myymälät Mikkelin lisäksi valittiin yksinkertaisella satunnaisotannalla, koska eri myymälöiden välillä ei ole suurta vaihtelua kyselyn kysymyksiin liittyen. Kyselyn lopussa oli avoimia kysymyksiä, täydentämässä vastauksia.

Kyselyllä pyrittiin selvittämään tutkittavien taustatietoja sekä minkälainen on työntekijöiden mielestä paras työpaikka. Kyselyssä toivottiin annettavan myös kehitysideoita, kuinka Hennes & Mauritz olisi parempi työpaikka.

#### **2.4.2 Kvalitatiivinen haastattelututkimus**

Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä sen monikerroksisuus. Aineistoa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Kvalitatiivinen aineisto on hyvin rikasta ilmaisultaan ja hyvin moniulotteista. Kvalitatiivinen aineisto on kuin hetki elämää ja se tekee sen tulkinnan myös vaikeaksi. Jo pelkkä kielellinen informaatio aineistosta antaa valtavasti materiaalia. (Alasuutari 2007, 83–88.) Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää löytää havainnoille absoluuttisuus, eli havaintojen pohjalta täytyy löytää säännönmukaisuuksia, joita voi soveltaa koko aineistoon (Alasuutari 2007, 191–192).

Laadullisen tutkimuksen voi toteuttaa monella eri tavalla, se voi perustua henkilökohtaiseen yksilöhaastatteluun, ryhmähaastatteluun, osallistuvaan havainnointiin tai valmiisiin aineistoihin ja dokumentteihin. Kvalitatiivinen tutkimus rajoitetaan yleensä pieneen määrään otoksia ja se auttaa ymmärtämään esimerkiksi päätöksiä tai toimenpiteitä. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten, millainen. (Heikkilä 2008, 13–17.)

Joissakin tilanteissa olisi hyvä, että haastateltava saisi kysymykset etukäteen. Ainakin olisi hyvä, että haastateltava tietäisi, mitä aihe koskee ja mitä teemoja käsitellään kun sovitaan haastattelun ajankohtaa. Yleensä valitut teemat koostuvat tutkimuksen viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.)

Haastatteluksi voidaan kutsua, kun haastateltavalta saadaan hänen mielipiteitään puhutussa muodossa tutkimuksen kohteesta. Haastattelu eroaa keskustelusta siinä määrin, että haastattelulla on selkeä päämäärä ja tavoite sekä se on ennalta suunniteltu. Haastattelututkimuksesta täytyy käydä ilmi haastateltavan tunteet ja ajatukset, myös hänen kokemuksensa ovat tärkeitä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41–42.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen perusedellytys on, että haastattelijan on nähtävä tutkittava ilmiö haastateltavan näkökulmasta, ei omasta. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelusta tulisi saada validia ja reliaabelia tietoa. Haastattelut voivat pituudeltaan olla lyhyitä tai pitkiä vuorovaikutustilanteita. Kaikkein tärkein haastattelijan tehtävä on välittää tutkimuksessa tietoa, joka on arvokasta kenenkään vastausta väheksymättä. (Soininen 1995, 112.)

Haastattelu on paljon käytetty tutkimusmuoto. Sen avulla saadaan mielipiteitä, tietoa, käsityksiä, melkein mitä vaan. Kaikki riippuu haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksesta. Rikkaimmillaan kysymykset ovat vain dialogin runko. Haastattelun tulkinta on monimutkaista. Siihen ei ole helppo löytää niin yksiselitteistä vastausta kuin esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11–12.)

Haastattelun tulokset riippuvat paljon siitä kuinka haastatteliija on ymmärtänyt haastateltavaa. Myös paljon tietoa voi jäädä tutkimuksen ulkopuolelle, jos haastateltava ei vain saa tai pysty kertomaan jotain tutkimuksen kannalta oleellista asiaa. Niinpä tutkimuksen tuloksien yleistämistä on tarkkaan harkittava. Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että haastateltava saa heti tarvitsemaansa tietoa ja pystyy täydentävillä kysymyksillä saamaan yksityiskohtaisempaa ja tarkempaa tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11–12.)

Haastattelun hyötyjä on sen nopeus ja kontrolloinnin helppous esimerkiksi kysymyksiä tarkennus tai jatkokysymykset. Haastattelun heikkoutena voidaan pitää sitä, että se on aika kallis ja aikaa vievä tiedonkeruumenetelmä. Haastattelulle luo myös haas-



teita se, että siinä on aina oltava vuorovaikutustilanteessa toisen ihmisen kanssa. (Soininen 1995, 112–113.)

Haastattelun eri vaiheisiin liittyy paljon erilaisia eettisiä asioita, joita tutkijan on otettava huomioon. Ihmisen osallistumisesta haastatteluun ei pitäisi koitua hänelle mitään harmia tai stressiä. Haastateltavien tulee tietää, että he voivat puhua luottamuksellisesti eikä heitä pystytä tunnistamaan tutkimustuloksista. Tutkijan on tarkkaan mietittävä analyysivaiheessa onko hän tulkinnut oikein. Hänen eettinen velvollisuutensa on esittää sellaista tietoa, josta on niin varma kuin mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 19–20.)

Haastatteluun osallistuvien tulisi puhua samaa kieltä, ainakin osittain. Sillä haastattelu on sosiaalinen puhetilanne, jossa ollaan vuorovaikutuksessa. Ja on tärkeää, että haastattelija ymmärtää mitä haastateltavaa tarkoittaa. Haastattelijan täytyy myös osata tulkita epäsuoria asioita, koska ilmaisu ei ole aina yksiselitteistä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 50–53.)

Tutkimushaastatteluista on lukuisia eri lajeja, mutta pääpiirteittäin voidaan ajatella että on lomakehaastattelu, jossa kysymykset ovat määritetty tarkkaan ennalta ja haastattelu etenee kysymysten asettamassa järjestyksessä. Lomakehaastattelusta seuraava vapaampaan haastattelumuotoon on teemahaastattelu, jossa edetään tiettyjen ennalta asetettujen teemojen mukaan. Viimeisenä on strukturoimaton haastattelu, joissa haastateltava syventää haastateltavien vastauksia ja keskustelu etenee haastateltavan mukana, eikä seuraavia kysymyksiä voi tietää vasta kun haastattelun edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43–46.)

Opinnäytetyössä haastateltiin Hennes & Mauritz Mikkelin kuutta työntekijää. Haastateltavat toimivat myymälässä eri työtehtävissä, sillä tavoitteena on saada mahdollisimman monipuolinen aineisto. Olin rakentanut kysymykset Great Place to Workin asettamien kriteerien ympärille: luottamus, vuorovaikutus sekä ylpeys tekemästä työstä. Haastatteluissa pureuduttiin syvemmälle ihmisten kokemuksiin kuin kyselyssä. Haastattelulla pyrittiin saamaan yksityiskohtaisempaa tietoa.

## 2.5 Opinnäytetyöprosessi

Tutkimusprosessi harvoin etenee suoraviivaisesti eteenpäin jonkin tietyn mallin mukaan. Tutkimus etenee sykleissä ja vaihteittain. Se on ikään kuin päättymätön prosessi ja se voidaan aloittaa prosessin melkein mistä vaiheesta vain. Prosessi sisältää yleensä aiheen valinnan, metodin pohdintaa, kirjallisuuden lukemista, aineiston keruuta, aineiston analyysiä sekä kirjoittamista. (Hirsjärvi ym. 2007, 14.)

Opinnäytetyöprosessi kesti puolitoista vuotta. Opinnäytetyön aiheen sain toimeksiantona esimieheltäni syksyllä 2012, minkä jälkeen tutustuin aiheeseen tarkemmin. Aihe tuntui heti kiinnostavalta, koska sain kehittää omaa työyhteisöäni. Laadin opinnäytetyösuunnitelman alkuvuodesta 2013 ja esittelin suunnitelman saman vuoden maaliskuussa tutkimussuunnitelmaseminaarissa. Opinnäytetyön valmistumiselle asetin määränpääksi maaliskuu 2014, jolloin palaisin työelämään opintovapaalta.

Näen tutkimuksen ajankohdan hyödyllisenä myös huomioiden, että se valmistuu hyvissä ajoin ennen Hennes & Mauritzin osallistumista Great Place to Work Instituutin järjestämään kilpailuun. Tämä mahdollistaa tutkimuksessa esille tulleiden kehityskohdeiden tiedostamisen ja kehitysehdotusten siirtämisen käytäntöön ja osaksi vakiintuneita toimintatapoja. Taulukossa 1 on havainnollistettu opinnäytetyöni etenemistä.

**TAULUKKO 1. Opinnäytetyöprosessi**

|   | syksy 2012 | keväät 2013 | kesä 2013 | syksy 2013 | talvi 2014 |
|---|------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Toimeksianto                              | ■          |             |           |            |            |
| Teoriaan tutustuminen                     |            | ■           |           |            |            |
| Opinnäytetyö suunnitelma                  |            | ■           |           |            |            |
| Tutkimussuunnitelmaseminaari              |            | ■           |           |            |            |
| Kvantitatiivinen tutkimus                 |            | ■           |           |            |            |
| Kvalitatiivinen tutkimus                  |            |             | ■         |            |            |
| Aineiston litterointi                     |            |             |           | ■          |            |
| Tutkimusten analysointi                   |            |             |           | ■          | ■          |
| Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen |            | ■           | ■         | ■          |            |
| Viitekehyksen loppuun tekeminen           |            |             |           |            | ■          |
| Opinnäytetyöseminaari                     |            |             |           |            | ■          |

Kevästä 2013 kerrytin teoreettista viitekehystä ja luin lähdekirjallisuutta. Tutustuin myös Great Place to Work Instituuttiin ja heidän asettamiin kriteereihin. Tämän jälkeen teoreettinen viitekehys muodostui. Tein myös silloin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen. Kesän aikana suoritin kvalitatiiviset haastattelututkimukset sekä litteroin

aineiston. Syksyllä 2013 analysoin molempien tutkimuksien aineistot ja kirjoitin viitekehystä. Alkupalvasta 2014 viitekehys rakentui loppuun.

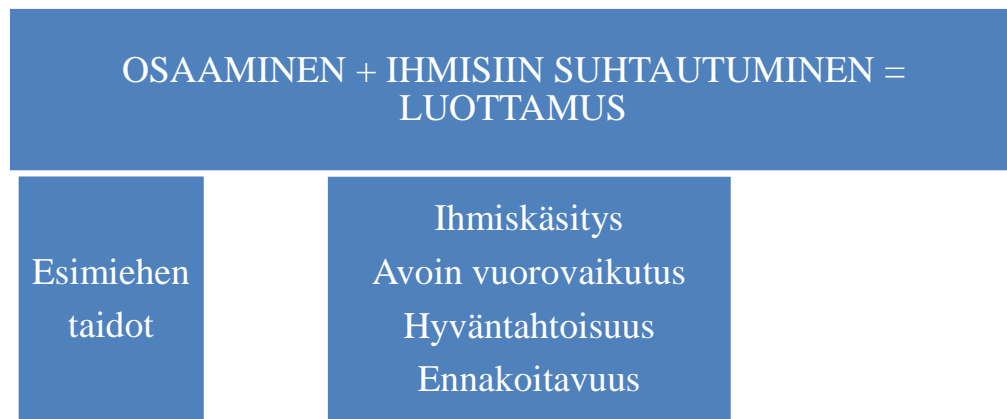
### **3 LUOTTAMUS TYÖYHTEISÖSSÄ**

Merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta on sopivan haasteellinen työ ja luottamus työyhteisössä. Työpaikat, joissa työntekijät voivat hyvin vallitsee keskinäinen luottamus, avoin vuorovaikutus ja ne ovat toiminnallisesti joustavia sekä rikkovat raja-aitoja (Blom & Hautaniemi 2009, 39, 79–80). Tämän luvun tarkoituksena on kertoittaa mitä luottamus tarkoittaa työyhteisössä ja kuinka sitä voidaan parantaa. Lukuun on otettu myös kaksi johtajuuden mallia jotka tukevat luottamusta. Luottamus on ensimmäisenä teoreettisessa viitekehyksessä, koska se on Great Place to Work Instituutin tärkein kriteeri. Ilman luottamusta ei organisaatiossa voi olla toimivaa vuorovaikutusta eivätkä työntekijät pysty kokemaan ylpeyden tunnetta työstään.

#### **3.1 Luottamuksen rakentuminen**

Yhdessä työskentelyyn liittyy usein keskinäinen riippuvuus, josta johtuen ihmiset tukeutuvat toisiinsa eri tavoin saavuttaakseen henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet (Mayer & Davis 1995). Työntekijän luottaessa toiseen työntekijään, sisältää se aina riskin. Riskinä voi olla ettei toinen toimi luottamuksen arvoisesti, mutta jos riskiä ei olisi niin luottamusta ei tarvittaisi lainkaan. Jotta riski ei toteudu, niin siihen tarvitaan luottamusta. Jotta saa toimivan vuorovaikutussuhteen toiseen työntekijään, täytyy uskaltaa luottaa. (Aira 2012, 56–57.)

Luottamus kehittyy ajan myötä, se on prosessi, jonka alussa ihminen on varautunut. Rogersin on esittänyt mallin luottamuksen synnystä. Kuviossa 2 on esitetty se mukailtuna luottamussuhteen rakentumisesta työntekijän ja esimiehen välillä. Sen suhteen rakentumisessa osaaminen on ikään kuin valuutta, jolla luottamusta saa lisää molemmien puoliossa vuorovaikutuksessa. (Jalava 2001, 70–72.)



**KUVIO 2. Luottamussuhteen rakentuminen (Jalava 2001, 71)**

Luottamusta ei voida määritellä yksiselitteisesti, vaikka se on läsnä meidän elämässä koko ajan. Luottamus on kaiken tekemisemme taustalla ja se onko joku luottamuksen arvoinen, selviää yleensä vasta kun luottamus petetään. Meidän tulisikin hyväksyä oma haavoittuneisuus vuorovaikutuksessa. Luottamus on mahdollista vasta kun uskomme luottamukseen. Luottamus perustuu aina vapaaehtoisuuteen, sitä ei voi pakottaa, vaan se kumpuaa meistä vasta kun aidosti luotamme. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 164–166.)

Jotta työntekijä saadaan sitoutumaan työhönsä, on häneen rakennettava luottamusside. Tämä saavutetaan, kun työntekijällä varmistetaan hänelle kuuluvat oikeudet. Oikeudet voivat olla esimerkiksi oikeudenmukainen palkka, hyvä työilmapiiri sekä tasapuolinen kohtelu kaikkien työntekijöiden kesken. Tämä velvollisuuksien ja vastavuoroisuuden ymmärtäminen on keskeisin asia luottamuksen rakentamisessa. (Lämsä & Hautala 2008, 96.)

Luottamus syventyy kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa luottamus perustuu laskelmointiin, jossa puntaroidaan luottamussuhteen hyötyjä ja haittoja. Toisessa vaiheessa osapuolilla on jo hieman yhteistä historiaa, tällöin luottamus rakentuu tietoon toisen toiminnasta. Syvimmällä tasolla luottamussuhde on osa molempien osapuolten identiteettiä. Tätä kutsutaan samaistumiseen perustuvaan luottamussuhteeksi. Jotta luottamussuhde saataisiin rakennettua, on vuorovaikutusta tapahduttava usein ja avoimesti. Vuorovaikutusta tulisi harjoittaa monella eri tasolla ja eri välineitä käyttäen. Kommunikoinnissa tulisi pitää yllä arvostavaa ja rehellistä ilmapiiriä. Luottamuksen rakentumiselle työyhteisössä on myös tärkeää, että työntekijät ovat tavoitettavissa

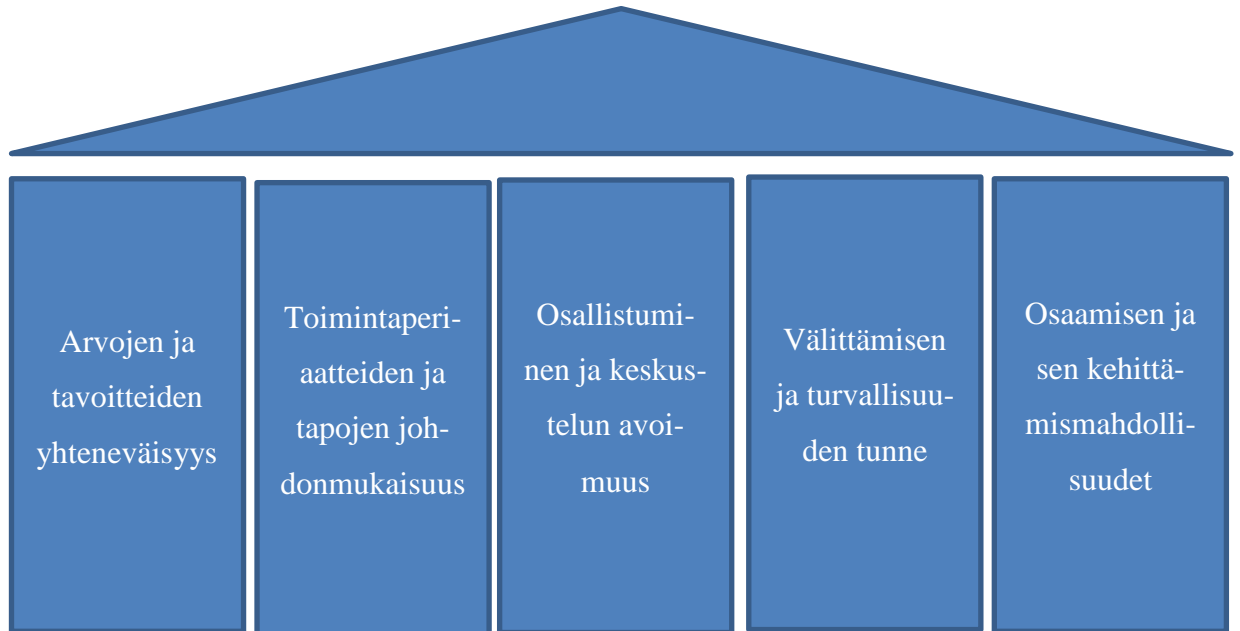
ja tuovat toisten tietoisuuteen tulevat menot ja poissaolot. Luottamuksen rakentumiseen tarvitaan luottamusta. (Vartiainen ym. 2004, 135–137.)

Yksilöillä, sosiaalisilla ryhmillä ja organisaatioilla on erilaisia odotuksia ja vaatimuksia toisiaan kohtaan. Näiden odotusten ja vaatimusten tyydyttäminen näyttelee merkittävää roolia kyseisten ryhmien ja organisaatioiden olemassaolossa. Tapauksissa joissa yhteiset tarpeet eivät tule tyydytetyiksi, esiintyy oikeudenmukaisuuteen liittyviä ongelmia. Esimerkiksi tapauksissa, joissa yksilön odotukset eivät ole täyttyneet lainkaan heidän haluamallaan tavalla, he voivat kokea altistuneensa epäoikeudenmukaisuudelle. Oikeudenmukaisuus on yksilöiden lisäksi tärkeää organisaatioille. Organisaation perustana ovat yksilöt, joiden tarkoituksena on ryhmänä tarjota ratkaisuja määrättyihin tarpeisiin. Tämän yhteydessä luotu termi ”organisaation oikeudenmukaisuus” kuvaa reilulla tavalla tapahtuvaa jakoa yksilöiden ja organisaation saavuttamasta tuloksesta, oli kyseessä palkinto tai rangaistus. (Kale 2013, 523–524.)

Työntekijän tulee tuntee kiintymystä ja innostusta työtään kohtaan, tällöin luottamus ja luovuus lisääntyvät ihmisessä. Työntekijöiden väliset arvot ja tavoitteet on oltava yhtenäiset. Työntekijöitä kohdellaan samantarvoisesti ja toiminta on johdonmukaista. Sellaisessa työyhteisössä, jossa vallitsee luottamus, on avoin ilmapiiri omille mielipiteillä ja kriittisellekin keskustelulle. Työntekijän täytyy tuntee, että hänestä välitetään työyhteisössä ja hänellä on tärkeä rooli omassa organisaatiossaan. (Lämsä & Hautala 2008, 96–98.)

Olennainen osa yhdessä työskentelyä on luottamus. Toimiville organisaation sisäisille ryhmille on ominaista luottamus ryhmän jäsenten välillä. Jotta esimies pystyy tekemään muutoksia organisaatiossa, tulee alaisten luottaa, että hänen arvonsa ja pyrkimyksensä heijastavat myös heidän tavoitteitaan. Luottamuksen ilmapiiri organisaatiossa mahdollistaa, että työntekijä kokee voivansa tuoda esille ideoitaan ja tunteuksiaan sekä käyttää toisiaan voimavarana ja oppia toisiltaan. Ilman luottamusta ihmiset omaksuvat puolustavan ja sulkeutuneen asenteen, joka estää uusien ja usein tehokkaiden toimintatapojen oppimisen. (Costigan ym.1998, 303.)

Työntekijällä täytyisi olla mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja käyttää hyödyksi jo omattua osaamista. Kun edellä mainitut asiat toteutuvat työyhteisössä, voidaan puhua luottamusperusteisesta sitoutumisesta. Kuviossa 3 on kuvattu tärkeimmät periaatteet luottamuksen kautta tapahtuvaan sitoutumiseen.



**KUVIO 3. Luottamustalon pilarit (Lämsä & Hautala 2008, 98)**

Jatkuva vuorovaikutus pitää yllä ja tukee luottamusta. Luottamus perustuu erilaisiin prosesseihin kuten samankaltaisuuteen, sukupuoleen tai etniseen taustaan tai yhteiskunnallisiin instituutteihin. Ensimmäisenä luottamus uuteen ihmiseen perustuu siihen, minkälainen ennakkokäsitys meillä hänestä on, luottamus voi perustua johonkin mitä toinen on tehnyt tai jättänyt tekemättä. On havaittu, että ihmiset luottavat enemmän toisiinsa etnisesti yhtenäisissä tai tulojaoltaan samankaltaisissa yhteiskunnissa. (Blom & Hautaniemi 2009, 114.)

Luottamuksen rakentumisessa vaikuttaa sosiaalinen pääoma, esimerkiksi onko työsuhte vakituinen vai määräaikainen. Sosiaalinen pääoma ei kehity hetkessä ja sitä edesauttavia osatekijöitä ovat vakaa työsuhte, vastavuoroisuutta tukevat normit, organisaatiokulttuuri sekä byrokratia ja selvät roolit. (Blom & Hautaniemi 2009, 115.)

Tehokkainta luottamuksen kehittymiselle on, että työyhteisössä vallitsee vakaa ja oikeudenmukaisuutta ylläpitävä byrokratia. Sellainen jota ylläpidetään avoimella ja jatkuvalla dialogilla. (Blom & Hautaniemi 2009, 120.)

### *Luottamuskapasiteetti*

Luottamuksen ilmapiiri näkyy tuottavuutena ja kehitysmuutteenä. Epäluottamus syö aikaa, mikä ilmenee myös Collianderin ym. (2009) tutkimuksesta, jonka mukaan ristiriitojen selvittelyyn työpaikalla menee enemmän aikaa kuin sairauspoissaoloihin. Epäluottamus aiheuttaa työyhteisössä mm. pelkoa, vihaa, sitoutumattomuutta ja uupumista. Kun taas työyhteisössä jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, on mm. aloitteellisuutta, sitoutumista, vastuuntunnetta sekä innostusta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 168–173)

Michelle Dennis Reina (1999) on esittänyt luottamuskapasiteetin mallin, jossa luottamus on jaettu pätevyysluottamukseen, sopimusluottamukseen ja kommunikaatioluottamukseen. Malli kuvaa yksilön kyvykkyyttä herättää luottamusta. Jotta luottamus onnistuisi, niin kapasiteetin kaikkia osia tarvitaan. Sopimusluottamus perustuu siihen, että tehdään se mitä on sovittu. Tämä voi aiheuttaa ongelmia, jos kaikki osapuolet eivät tiedä mitä ollaan sovittua. Uskotaan vain omiin odotuksiin, eikä varmisteta asioita. Tässäkin ratkaisuna on vuorovaikutus, puhutaan omista odotuksista sekä selkeä delegointi. Kommunikaatioluottamuksella tarkoitetaan jolla osapuolet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kolmas pätevyysluottamus rakentuu oman osaamisen myötä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 173–202.)

### **3.2 Luottamusdynamikka**

Luottamuksen voi jakaa kolmeen eri ryhmään. *Luottamus kyvykkyyteen*; että luotetaan ihmisiin ja heidän tekemisiinsä. Jos työpaikalla autetaan ja kannustetaan työntekijöitä, niin se lisää heidän keskinäistä luottamustaan. *Luottamus ihmisten rehellisyyteen*; lupauksista ja sitoumuksista on pidettävä kiinni ja ne on lunastettava. Työyhteisössä onkin hyvä muistaa, että antaa toisille vain lupauksia jotka pystyy pitämään ja sitoutuu asioihin, joista oikeasti pystyy pitämään kiinni. Tämä vaatii taitoa ja kykyä tunnistaa omat rajansa, on myös hyvä muistaa että ei ole heikkoutta kieltäytyä jostain tehtävästä, jos tietää että ei pysty tai ehdi hoitamaan sitä. *Luotettava asioiden ilmaiseminen*; avoimuudella voi rakentaa luottamusta. Myös omien virheiden myöntäminen on osa avoimuutta. Työyhteisössä palautteen anto ja sen vastaanottaminen ovat tärkeitä ilmaisun lähteitä. (Mäkisalo 2004, 56–57.)

Esimiehen luottamus työntekijöihin on todella tärkeässä roolissa, sillä ilman sitä työntekijät eivät pysty kehittymään. Tilanne josta puuttuu luottamus, on molempia osapuolia kohtaan väärin. Jos taas luottamus on vahvaa, sillä saavutetaan vahva yhteistyö ja sitoutuneet työntekijät. Yleensä työntekijät pystyvät uskomattomiin suorituksiin, joihin esimies ei olisi välttämättä uskonut. Innostavalla ilmapiirillä saadaan mahdollisuuksia luottamuksen rakentamiseen. (Rossi 2012,93, 349.)

Esimiehellä on suuri merkitys avoimen ja rehellisen ilmapiirin luomisessa. Hänen esimerkistään syntyy yrityksen toimintatapoja. Johtaminen on kanssakäymistä ihmisten kanssa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 39.)

Mäkipeskan ja Niemelän (2005,34) mukaan luottamus koostuu viidestä osatekijästä. He kutsuvat tätä luottamusedynamiikaksi. Seuraavassa tarkastellaan näitä osatekijöitä tarkemmin.

#### *Vastavuoroisuus*

Antamisen ja saamisen periaate ovat tärkeitä luottamukselle, luotetaan siihen että toinen osapuoli tekee mitä on luvannut. Vastavuoroisuus on myös aina tietynlainen sopimus, siinä saa itselleen jotain ja antaa myös toiselle jotain. Kun johtaminen perustuu luottamukselle, niin se antaa aivan uudenlaisia haasteita. Silloin johtamisen haasteet perustuvat siihen, että saadaan työntekijän sisäiset voimavarat käyttöön ja edistetään hänen itseohjaavuuttaan. Vastavuoroisuuden esteeksi voi muodostua itsekkyyys, aletaan ajatella minun työt sinun työt – periaatteella, joka helposti katkaisee luottamuksen. Tällaisiin tilanteisiin vaikuttaa, jos työyhteisössä vallitsee esimerkiksi kiire tai resurssien puute. Myös yksilöllisten palkitsemisjärjestelmien vuoksi toisen auttaminen voi olla usealle ihmiselle vaikeaa. Työyhteisössä tulisi luottaa siihen, että toinen työntekijä vilpittömästi haluaa auttaa toista, jolloin kaikki työskentelevät yhteisten päämäärien eteen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 35–36.)

#### *Rehellisyys ja avoimuus*

Kun työyhteisössä vallitsee rehellinen ilmapiiri, pystytään antamaan helpommin avointa palautetta. Tällaisessa ilmapiirissä on myös huumoria ja rentoutta, jotka edesauttavat työntekijää luovuuteen. Avoimessa työyhteisössä uskalletaan antaa rehel-



listä palautetta, jonka perusteella pystytään kehittymään. Rehellisessä työilmapiirissä tietoa ja osaamista jaetaan, koska se on kaikkien etu. Jotta tällainen ilmapiiri voidaan saavuttaa, niin kaikilla on oltava samat säännöt ja kaikkia arvostetaan. Luottamus rakentuu sille, että mitä paremmin ihmisen tuntee, niin sitä paremmin häneen luottaa. Työyhteisöissä tulisikin lujittaa ihmisten välisiä suhteita luottamuksen parantamiseksi. Mitä paremmin ihminen tunnetaan, sitä paremmin häneltä pystyy ottamaan vastaan palautetta ja käsittelemään sitä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 38.)

Työntekijä tarvitsee ympärilleen avoimen ilmapiiriin, jossa vaikeistakin asioista pystytään puhumaan, näin voidaan saavuttaa luottamus työyhteisössä. Työntekijän hyvinvointi on usein myös avain yrityksen menestykseen. Luottamuksen rakentamisessa voi käyttää apunaan esimerkiksi avointa keskustelua, yhteisöllisyyden vahvistamista, työtä ohjaavia arvoja, erilaisuuden arvostusta, yhteiset tavoitteet, palautteen anto, luottamus johtoon, työn kehittäminen, muutos koetaan mahdollisuudeksi, työntekijöiden jaksamisesta huolehditaan. (Mäkisalo 2004, 13–14.)

#### *Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin*

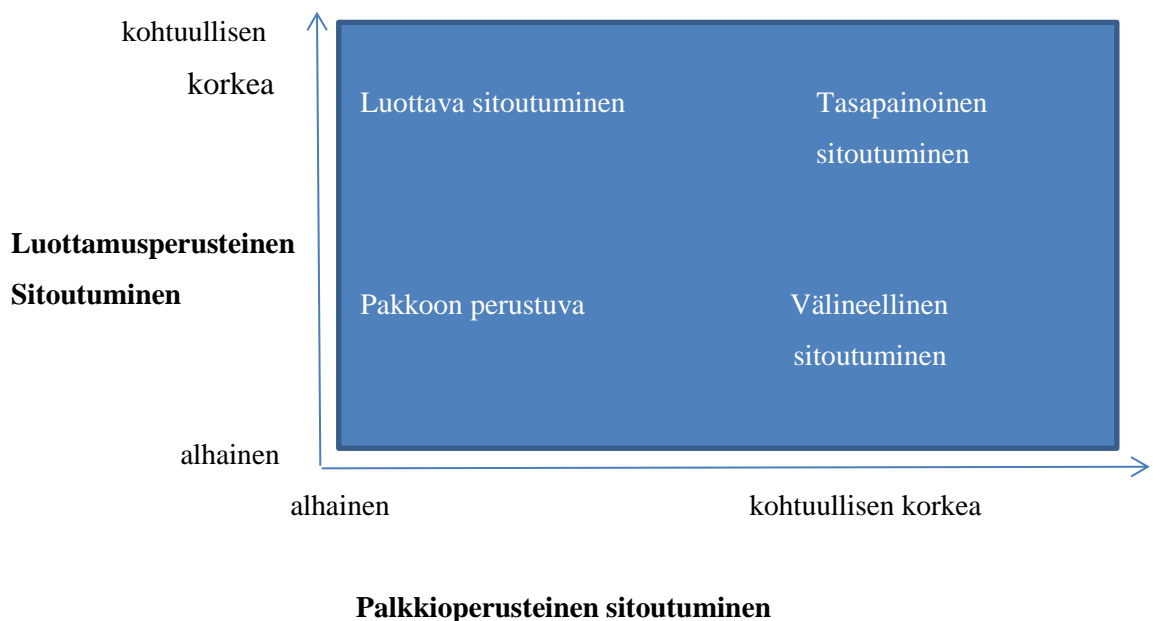
Sitoutuminen on tässä yhteydessä käsite, jonka avulla määritellään ihmisen kytköstä työhön. Sitä, että ihminen haluaa tulla mielellään töihin, tuntee vastuuta omasta asemastaan sekä haluaa kehittää työyhteisöä parempaan suuntaan. Sitoutunut työntekijä on myös tehokas ja hän saavuttaa työn imua. (Lämsä & Hautala 2008, 92.)

Työyhteisö tarvitsee yhteiset tavoitteet, näin saadaan luottamukselle perusta. Jos tavoitteet ovat sellaiset, joiden takana jokainen työntekijä voi seistä, saadaan heidät sitoutumaan. Näin pystytään myös yhdistämään erilaiset voimavarat ja osaaminen. Työntekijän täytyy tuntea oma työtehtävänsä merkittäväksi, jotta hän pystyy sitoutumaan työhönsä. Hänellä täytyy olla myös selkeä kuva siitä, mitkä hänen työtehtävänsä ovat. Tässä muodostuu esimiehen tärkeäksi tehtäväksi työntekijöidensä innostamisen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 40–41.)

Sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen ryhmään, *jatkuvuusperusteinen sitoutuminen*, jossa työntekijä haluaa tehdä jatkuvasti työtä. Työntekijä kokee, että on hyödyllisempää tehdä työtä kuin olla tekemättä. *Normatiivinen sitoutuminen*, jossa työntekijä kokee että on sitoutunut erilaisten sääntöjen ja sopimuksien mukaan. Tällaisia normeja

ovat esimerkiksi työehtosopimus ja yrityskulttuurilliset normit. *Tunneperäisessä sitoutumisessa*, jossa työntekijä sitoutuu arvojen ja tunteiden samaistumisen kautta. Tämä on sitoutumisen muodoista kaikista syvin. Ääripäitä tällaisesta tunneperäisestä sitoutumisesta voidaan sanoa elämäntehtäväksi tai intohimoksi. (Lämsä & Hautala 2008, 92–95.)

Sitoutuminen voi perustua myös pakkoon, jossa työntekijällä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin tehdä työtä. Voidaan myös puhua palkkioon perustuvasta sitoutumisesta, joka perustuu kannustimiin kuten palkkaan. Työntekijälle voi muodostua välinearvoa, jos hän kokee voivansa saavuttaa työllään esimerkiksi parempaa palkkaa. Välineellinen sitoutuminen ei saisi muodostua liian korkeaksi, sillä silloin työntekijä voi alkaa ajamaan itsekkäästi omia etujaan. Myös luottamukseen perustuvasta sitoutuminen voi mennä liian korkeaksi, jolloin voidaan ajatella, että työntekijä ei pysty enää arvioimaan omia tarpeitaan. Kuviossa 4 on havainnollistettu sitoutumisen luonnetta. Kuviossa käy ilmi, että palkkioperusteisen sitoutumisen täytyisi olla kohtuullisen korkea sekä luottamusperusteisen sitoutumisen täytyisi olla kohtuullisen korkea, jotta työntekijä voi saavuttaa tasapainoisen sitoutumisen. (Lämsä & Hautala 2008, 95–96.)



**KUVIO 4. Sitoutumisen luonne (Lämsä & Hautala 2008, 95)**

### *Keskinäinen kunnioitus*

Kun työntekijät kunnioittavat toisiaan, niin se näkyy suoraan luottamuksen lujittumisena ja toisen arvostuksena. Tyypillisesti työyhteisössä kunnioitetaan ylemmän tahon henkilöitä, mutta organisaation tulisi saavuttaa tila jossa kaikkia työntekijöitä kunnioitetaan organisaation hierarkiasta riippumatta, koska kaikki työtehtävät ovat tärkeitä jotta yhteinen päämäärää saavutettaisiin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 42–43.)

### *Turvallisuus*

Työyhteisössä tulisi vallita ilmapiiri, jossa työntekijä voi luottaa siihen, että hän voi myös tehdä turvallisesti virheitä. Tällainen tuo turvallisuuden tunteen, koska virheiden kautta voi kehittää omaa osaamistaan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 44–45.)

Kun työntekijä saavuttaa turvallisuuden tunteen työyhteisössä, niin hän uskaltaa ottaa myös oman osaamisen esille. Hän kykenee kertomaan myös osaamattomuudestaan ja kuinka haluaisi kehittää osaamista. Myös jos esimiehellä on turvallinen tunne työntekijän tekemisestä, ei hänen tarvitse käydä tarkistamassa työntekijän tekemisiä niin usein jolloin työntekijäkin saa turvallisuuden tunteen syntyneestä luottamuksesta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 170–172.)

Jotta luottamus voi rakentua, tarvitsee työyhteisö johtajan, joka uskoo työntekijöihinsä. Seuraavaksi tarkastelen kahta johtajuuden mallia, jotka sopivat parhaiten työyhteisöön jossa vallitsee hyvä luottamusside sekä toimivat vuorovaikutussuhteet. Nissisen mukaan johtajaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi voidaan oppia. Nissinen myös korostaa, ettei ole yhtä ainoaa mallia tai teoriaa johtamiseen. Johtajuus on niin valtava käsite ja sitä on tutkittu todella paljon. (Nissinen 2004, 9, 21.)

### **3.3 Esimies rakentaa luottamuksen**

Johtajuus, joka rakentuu luottamukselle painottaa molemminpuolisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Luottamus rakentuu, kun esimies sitoutuu antamaan työntekijälle tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja työntekijä tekee parhaalla mahdollisella osaamisellaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 33–38.) Seuraavaksi esitellään kaksi johtajuuden mallia, jotka rakentuvat luottamukselle.

### 3.3.1 Transformationaalinen johtajuus

Lähtökohtana transformationaaliselle johtajuudelle pidetään Burnsien 1978 julkaisemaa teosta ”Leadership”, jossa hän kuvaa johtajuutta vallan ja vaikuttamisen näkökulmasta. Burnsien mukaan johtajuuden perustehtävä on yhdistää yksilön tavoitteet, jotta organisaation tavoitteet saavutettaisiin. Burns asetti ääripäiksi transformationaalisen johtajuuden ja transsaktionaalisen johtajuuden. Transsaktionaalisessa johtajuudessa tyypillisintä on, että johtaja pyrkii saavuttamaan tietyt tavoitteet vaikuttamalla alaisiin riippumatta siitä mitkä ovat alaisten tavoitteet. (Nissinen 2004, 127–128.)

Transformationaalinen johtajuus tähtää syvälliseen muutokseen. Siinä johtajuus on kehittymisen prosessi jossa esimies ja alaiset nostavat toinen toisiaan korkeammille tasoille liittyen moraaliin ja motivaatioon. Esimiehen tehtävä on auttaa alaisiaan löytämään ja määrittelemään omat arvot. Esimies on suunnan näyttäjä ja on luova ja ennakoiva sekä avoin uusille ideoille. Koska ihmisten kehittyminen moraalisesti korkeammille tasoille on tärkeää, niin kyky luoda innostava ja muutoshaluinen ilmapiiri on tärkeää. (Lämsä & Hautala 2008, 241–242.)

Transformationalisesta johtajuudesta on käytetty myös sanaa osallistava. Se painottaa syvällisen muutoksen tavoitetta. Tässä johtajuuden mallissa arvoja korostetaan sekä pitkän ajan tavoitteita. Se on vuorovaikutusprosessi, jossa pyritään nostamaan yksilöiden motivaatiotasoa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 28.)

Onnistuneessa transformationaalisessa johtajuudessa saavutetaan stimuloiva ja kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa tuetaan yksilön kasvua sekä siinä halutaan tunnistaa tarpeet ja täyttää ne. Transformationaalisessa johtajuudessa karisma muodostaa tärkeän osan. Professori Bassia pidetään transformationaalisen johtajuuden kehittäjänä, jossa hän laajentaa Burnsien näkökulmaa transsaktionaalisesta johtajuudesta. Hänen mielestään useimmat johtajat käyttävät molempia ulottuvuuksia johtajuudessa, tärkeää onkin mikä on näiden ulottuvuuksien suhde toisiinsa. (Nissinen 2004, 128–131.)

Transformationaalisessa johtajuudessa korostetaan vuorovaikutustaitoja. Esimies kykenee ottamaan huomioon kaikkien alaisten tarpeet, transformationaalinen johtaja kykenee näkemään myös alaistensa tarpeet. (Sillanvuori 2010, 24.)

Transformationaalisen johtajan tunnistaa hänen kyvystään ratkoa moraali ja –arvo-ongelmia sekä hänen tavastaan kohdata alaiset yksilöinä. Transformationaalinen johtajuuden ulottuvuuksia voidaan tutkia sosiaalisen konstruktionismin teoriolla. Tässä teoriassa ihmisen mieli koostuu sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksesta. (Nissinen 2004, 131–133.)

Transformationaliselta johtajalta vaaditaan karismaa ja tällainen esimies toimii esikuvana alaisilleen. Esimiehellä on kyky motivoida ja sitouttaa henkilökuntaa sekä saada alaiset yltämään parempiin suorituksiin aina uudestaan. Älyllinen stimulointi on tärkeää tässä johtajuuden mallissa, näin alaiset saadaan säilyttämään kiinnostuksensa työhönsä ja löytämään uusia ratkaisuja. Transformationaalista johtajaa ihailaan usein ja hänen toimintatapojaan kopioidaan, tämä ei koidu ongelmaksi jos johtaja omaa korkean etiikan ja moraaliin, jos näin ei ole seuraukset saattavat olla epäeettisiä. (Lämsä & Hautala 2008, 242.)

### 3.3.2 Syväjohtaminen

Everstiluuntantti, kasvatustieteen tohtori sekä esimiesvalmennuksen dosentti Vesa Nissinen on kehittänyt oppimismallin, jota kutsutaan syväjohtamiseksi. Syväjohtamisenmallin perustana on käytetty transformationaalista johtajuutta. Tätä mallia on käytetty organisaatioissa vuodesta 2002 lähtien. Syväjohtamiseen on esimiehen sitouduuttava, vain näin voidaan oppia syväjohtamista ja vapauttaa piileviä voimavaroja koko työyhteisössä. Syväjohtaminen keskittyy vuorovaikutustaitoihin eli ihmisten johtamiseen. Se kestää läpi koko työuran ja se vaatii sitoutuneisuutta ja nöyryyttä. Johtamisen haasteena on se, ettei syväjohtamisen tuloksia pysty ennustamaan. Tieteellisessä mielessä syväjohtaminen ei ole johtamisteoria, sen toimivuus on kuitenkin testattu väitöskirjatasoisessa tutkimuksessa. Syväjohtajuus nojautuu nykyaikaisiin johtajuuden tutkimuksiin sekä oppimisen tutkimuksiin ja löydöksiin. (Nissinen 2004, 12, 19–20.)

Johtajalla on valtaa ja hänen täytyy kantaa siitä vastuu. Johtaminen on sitoutunut arvoihin ja siihen kasvamiseen ei ole oikoteitä. Yksinkertaisuudessaan syväjohtaminen on oppimisen ja johtamisen liitto. Tärkeää on pohtia kuinka saadaan toteutettua oppimista tukeva käytäntö. Johtaja tarvitsee kriittisen ajattelutavan, jotta pystyy kehittämään oppimisessa. Tarvitaan oikeanlainen asenne, jotta korjaava palautekin osataan

ottaa osaksi oppimisprosessia. Syväjohtamisessa johtaja toimii esimerkkinä työntekijöille oppimisprosessissa, saadun palautteen esimiehen toiminnasta käsitellään avoimesti henkilöiden kanssa jotka ovat palautetta antaneet. (Nissinen 2004, 24–27.)

Kun syväjohtamista lähdetään oppimaan, niin odotukset ovat tärkeässä roolissa. Odotukset voidaan jakaa kahteen pääkohtaan: vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä oppimaan oppiminen. Syväjohtamisessa ammattiosaaminen tulee osaamisen osaluokista viimeisenä. Kaikkein tärkeimpänä syväjohtamisessa pidetään juuri oppimisen osaamista jonka jälkeen tulee vuorovaikutusosaaminen ja vasta sitten ammattiosaaminen. Jotta oppiminen olisi tehokasta, niin sen täytyy olla tavoitteellista. Ammattiosaaminen ja vuorovaikutusosaaminen ovat sellaisia osa-alueita jotka näkyvät ulospäin johtajuudessa. (Nissinen 2004, 27–29.)

Syväjohtajaan luotetaan sekä häntä arvostetaan ja kunnioitetaan. Syväjohtaja näyttää luottamuksensa työntekijöihin sekä työntekijät samaistuvat usein häneen. Syväjohtaja ei tavoittele omaa etuaan, vaan koko ryhmän etua. Hän pystyy asettamaan muiden tarpeet omiensa edelle. Oleellista on, että esimies ei yksin pysty muodostamaan työyhteisön organisaatiokulttuuria, vaan se on koko työyhteisön vastuulla. Esimies voi antaa omalla käytöksellään suunnan ja esimerkin. Syväjohtaminen koostuu neljästä kulmakivistä, joita jokainen syväjohtajaksi halua voi pohtia, että toteutuuko omassa vuorovaikutuksessa nämä syväjohtamisen käyttäytymisulottuvuudet. (Nissinen 2004, 33.)

*Luottamuksen rakentaminen* on tärkein syväjohtamisen kulmakivistä. Esimieheltä odotetaan tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Hänen tulee olla rehellinen ja sekä pitää lupauksensa. Esimiehen täytyy pystyä tekemään päätöksiä sekä toimia johdonmukaisesti ja kantaa vastuunsa kaikissa tilanteissa. (Nissinen 2004, 33.)

*Yksilöllisessä kohtaamisessa* esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja pystyy kuuntelemaan heitä. Hän on helposti lähestyttävä ja on läsnä. Syväjohtamisen omaksumin esimies myös hyväksyy erilaisuuden ja pitää huolta työntekijöistään. (Nissinen 2004, 33.)

*Inspiroiva tapa motivoida* on kolmas kulmakivi syväjohtamisessa. Siinä esimies pystyy hahmottamaan kokonaisuuden sekä asettaa selkeät ja haastavat tavoitteet työyhteisöön. Hän laittaa itsensä aina likoon ja innostaa työyhteisöä kannustamalla. Hän palauttaa onnistumiset ja pyrkii löytämään positiiviset seikat arjessa. (Nissinen 2004, 33.)

*Älyllinen stimulointi* on neljäs kulmakivi syväjohtamisessa, jota esimies voi omalla esimerkillään tuoda esiin. Siinä esimies pyrkii jakamaan vastuuta sekä antamaan tilaa ja rohkaisee uusille ideoille. Esimies ei jätä yksin vaan ikään kuin sparraa uusissa tilanteissa, mutta antaa työntekijän kehittää omaa osaamistaan. Esimies antaa palautetta, mutta myös osaa vastaanottaa sitä sekä pystyy myöntämään omat virheensä ja näkee ne oppimismahdollisuutena. (Nissinen 2004, 33.)

## **4 VUOROVAIKUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ**

Vuorovaikutus rakentuu tunteelle, että saa itselleen jotakin. Sen ei tarvitse olla aineellista, vaan se voi olla tukea, tietoa tai arvostusta (Silvennoinen 1999,53). Tässä luvussa käsitellään vuorovaikutuksen keinoja, oppivaa organisaatiota sekä ryhmiä. Lopuksi kerrotaan palautteen annosta, kehityskeskusteluista sekä perehdyttämisestä sillä näiden merkitys vuorovaikutustilanteissa on tärkeää.

### **4.1 Vuorovaikutussuhteiden muodostuminen**

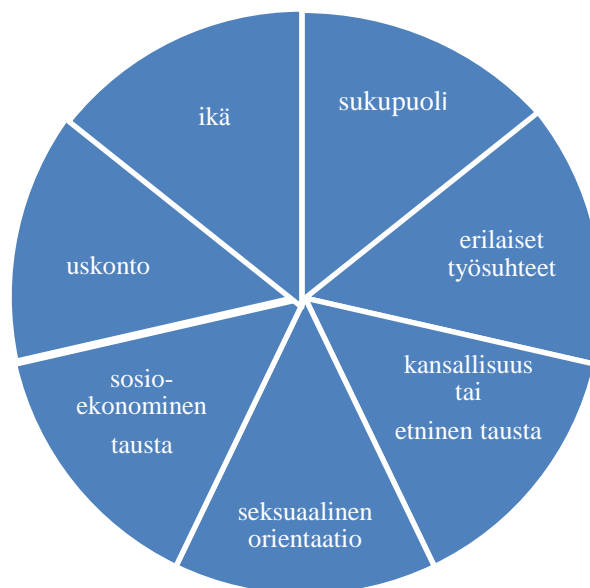
Jos työpaikalla halutaan kehittää vuorovaikutusta ja yhteishenkeä, on sen kehittymisen kiinni työntekijöiden omasta tahdosta. Tahdosta siihen, että haluaa asioiden muuttuvan paremmiksi. Työpaikoilla useasti tiedostetaan ongelma, mutta ei ole tahtoa muuttaa asioita paremmiksi. Usein pelätään sitä matkaa, joka täytyy tehdä jotta saavutettaisiin tavoitteet. Se muutoksen matka tuo väistämättä eteen haasteita ja ristiriitoja. Mutta tällainen muutoksen matka tuo myös paljon hyvää. Yhdessä koetut haasteet ja vaikeudet lujittavat yhteishenkeä ja parantavat vuorovaikutusta. (Mäkisalo 2004, 10.)

Työelämän kaikkein tutkituimpia vuorovaikutussuhteita ovat esimies-alaisuudet. Tutkimuksissa on havaittu, että suhteen laadukkuudella on suuri merkitys. Suhteen laadukkuutta kuvaa luottamus, kunnioitus, tuki sekä rohkaisu molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa. (Aira, 2012, 52–54.)

Yhä useammassa organisaatiossa työntekijät työskentelevät hajautetusti, mutta kuitenkin yhteisen päämäärän ja tavoitteen vuoksi. Tämä luo uudenlaiset haasteet organisaation vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus tapahtuu pääasiassa virtuaalisesti, tällaisista organisaatioista on alettu puhua virtuaali- organisaatioina. Vuorovaikutus on kaikkein keskeinen asia tällaisessa organisaatiossa. (Vartiainen ym. 2004, 21,47)

Yhteiskuntamme on kasvanut siihen, että samassa työpaikassa saatetaan työskennellä koko työura, työpaikalla on samanikäisiä ihmisiä, valtaosa on samaa sukupuolta ja samanhenkisiä. Tämä on koettu eduksi useasti, koska samanlaiset ihmiset tulevat hyvin toimeen keskenään. Mutta tällöin maailmankuva jää hyvin suppeaksi ja muuttuvassa maailmassa kaivattaisiin uusia näkemyksiä ja erilaisuutta. Organisaatiot kansainvälistyvät ja etätyöskentelyä tapahtuu ympäri maailmaa, tästä syystä organisaatioiden rakenne on muuttunut. Olemme menossa koko ajan postmodernimpaan suuntaan, jossa esimerkiksi viestintäkanavat monipuolistuvat. Oletetaan että organisaatioilla on monia näkökulmia ja diversiteettejä, eli henkilöstön monimuotoisuus kasvaa koko ajan. Diversiteetin lisääntyessä nousee esille ihmisten oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Kuviossa 5 on havainnollistettu diversiteetin synnyttämiä haasteita. (Lämsä & Hautala 2008, 11–31.)

#### Oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon haaste



Joustavuuden haaste

Suorituskyvyn haaste

**KUVIO 5. Henkilöstön monimuotoisuus ja haasteet (Lämsä & Hautala 2008, 31)**



Hyvä vuorovaikutus lähtee aina työntekijän suhteesta itseensä. Vanhassa sanaparressa kuvataan ”ensin täytyy rakastaa itseään, ennen kuin voi rakastaa muita” kiteytyy hyvin se, että työntekijän täytyy tuntea oma olo työpaikalla hyväksi ja ennen kaikkea oma työ merkitykselliseksi. Työntekijän täytyy tuntea tekevänsä jotain tärkeää, niin itselleen kuin työyhteisöllekin. (Mäkisalo 2004, 20–21.)

Se kuinka näemme itsemme, antaa meille perustan elämisen mielekkyydelle. Carl Rogers (1902-1987) esitti, että meidän persoonamme on sidoksissa ihmissuhteisiimme. Hänen teoriassaan psyykinen kasvu on tärkeää ja tietoisuutemme tunteista auttaa meitä kasvattamaan persoonaamme. Rogersin mukaan tunteiden ilmaisu vapauttaa meissä luovuutta ja auttaa meitä toteuttamaan itseään. Rogersin mielestä ihmisen minuudessa on kaksi eri puolta, se kuinka muut meidät näkevät sekä se kuinka itse näemme ja koemme itsemme. (Lämsä & Hautala 2008, 49.)

Daniel Goleman (1998) lanseerasi käsitteen tunneäly. Tunneälyn ydin on, että henkilö on tietoinen tunteistaan, osaa hallita tunteensa, löytää motivaation, omaa empatian ja kykenee hoitamaan ihmissuhteita. Työyhteisössä tunneäly on välttämätön vuorovaikutustaito. Tätä taitoa on melkein mahdoton mitata työyhteisössä, koska se on niin yksilölläinen. (Lämsä & Hautala 2008, 59–62.)

Golemanin jälkeen tunneälyä on tutkinut mm Reuven Bar-On, hänen mukaansa tunneäly sisältää viisitoista osatekijää. Nämä osatekijät kuvaavat ajattelu-, asenne-, toiminta- ja reagoititapoja. Osatekijät ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa ja ne jaetaan ydintekijöihin, välittäviin tekijöihin ja seuraamustekijöihin. Tunneälykkäälle toiminnalle ydintekijät ovat välttämättömiä, niitä ovat tietoisuus tunteista, empaattisuus, vakuuttavuus impulssien hallinta ja todellisuudentaju. Seuraamustekijöitä ovat itsensä toteuttaminen, vuorovaikutus, onnellisuus ja ongelmanratkaisu. Välittävänä tekijöitä Bar-On näkee itsetuntemuksen, itsenäisyyden, sosiaalisen vastuun, joustavuuden, stressinsiedon ja optimismin. (Lämsä & Hautala 2008, 59–62.)

Kuunteleminen on tärkein vuorovaikutuksen taito, jotta ymmärtää toista on osattava kuunnella. Yleensä on tehokkaampaa kuunnella kuin ratkaista esimerkiksi toisen työntekijän ongelma. Tällöin ongelman omaava pystyy itse ratkaisemaan ongelman, joka on myös oppimisen kannalta hyödyllisempää. Kuuntelemista voi myös harjoitella. On tilanteita, joissa kuuntelija ei oikeasti kuuntele, vaan saattaa jo keskittyä omaan pu-

heenvuoroon tai tilanteita joissa ei vain oikeasti kuuntele. Kehittyneempää kuuntelua kuitenkin olisi, että etsimme keskustelusta merkityksiä joista teemme tulkintoja sekä olisimme avoimia kuulemallemme. Avoimessa kuuntelussa on tärkeää, että yritämme suhtautua ennakkoluulottomasti kuulemaamme emmekä pyri osoittamaan oikeellisuutta. (Surakka & Laine 2011, 149–150.)

## 4.2 Vuorovaikutuksen keinot

Kaikkein tehokkaimpia keinoja vuorovaikutuksessa ovat yksinkertaisimmat keinot. Jotta saadaan rakennettua luottamus työntekijöiden välille, on saavutettava kommunikaatioluottamus. Vuorovaikutusluottamus rakentuu viidestä eri käyttäytymistavasta työyhteisössä, jotka ovat tiedon jakaminen, rehellisyys, virheiden myöntäminen, korjaavan palautteen antaminen sekä puhuminen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 185.)

Tiedon jakaminen koetaan joskus vaikeaksi organisaatioissa. Jokaisen tulisi kyseenalaistaa oma toimintansa, että kertooko muille asioista joita saattaa itse pitää itsestään selvyytensä. Myös eri ihmisille voi olla helpompi kertoa tietoja kuin toisille. Tulisi myös pyytää muilta palautetta, minkälainen tiedonjakaja on. Tiedon kulkemista organisaatiossa saattavat estää myös henkilöt, jotka omaavat suojelijan tai unohtajan roolit. Suojelijat ajattelevat että tiedon jakamisen sijaan kertomatta jättäminen suojelee työyhteisöä. Näin ei kuitenkaan saisi ajatella, sillä muiden sietokykyä ja vastaanottokapasiteettia ei pysty ulkopuoliset määrittelemään. Mutta perimmäisenä suojelijat suojelevat itseään, koska eivät halua tuottaa pettymystä muille. Unohtajat vuorostaan panttaavat tietoa, koska eivät ymmärrä että heillä on arvokasta tietoa joka tulisi jakaa. Jos ei jaa tietoa, niin se voi myös johtua halusta käyttää valtaansa ”tieto on valtaa”. Mutta tiedon jakamista voi oppia ja kehittää. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 184–189.)

Vuorovaikutuksen tulisi perustua rehelliseen ja arvostavaan suhteeseen. Jos rehellisyyden kautta saadaan rakennettua luottamusta, syntyy väistämättä avoimuutta. Rehellisyydessäkin on rajansa, ei ole hyväksyttävää sanoa aivan kaikkea mitä ajattelee. Virheiden tekeminen parantaa vuorovaikutusta ja luottamuksen rakentumista. Kun myöntää virheet, niin muiden on helpompi ottaa esimerkkiä ja myöntää omansa, tämä lisää positiivista vuorovaikutusta. Korjaavan palautteen merkitys vuorovaikutusluottamuksen rakentumisessa on tärkeä työkalu. Työyhteisössä tulisi ymmärtää, että ketään ei haluta loukata korjaavalla palautteella vaan sen antamisella on tarkoitus auttaa sen

saajaa. Viimeinen vuorovaikutuksen keino on puhuminen, joka on opittavaviassa oleva taito. Puhumisen tärkeys unohdetaan useasti työyhteisössä ja sillä pystyttäisiin esittämään monet väärinkäsitykset sekä ratkaisemaan ongelmatilanteet. Asioista tulisi puhua niiden oikeilla nimillä sekä on tärkeää muistaa millä tavalla ilmaisee itseään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 189–197.)

Vuorovaikutus voi olla muodollista tai epämuodollista. Epämuodollisessa vuorovaikutuksessa oleellista on sen spontaanisuus ja sitä ei suunnitella niin tarkasti. Yleensä tällaisen epämuodollisen vuorovaikutuksen sisältö on rikkaampaa ja syvällisempää kuin muodollisen vuorovaikutuksen. Emme pysty aina vaikuttamaan kumman tavan kommunikoinnissa valitsemme. Useasti myös paikka missä olemme vaikuttaa kommunikonnin luonteeseen. (Vartiainen ym 2004, 47–48.)

### **4.3 Yhteisöllinen oppiminen**

Oppiva organisaatio pystyy sopeutumaan, muuntautumaan ja uudistumaan jatkuvasti ympäristön vaatimalla tavalla. Oppiva organisaatio omaksuu nopeasti uusia toimintatapoja ja mukautuu niiden mukaan. Kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, toiset pystyvät vaan oppimaan nopeammin ja omaksumaan uusia toimintatapoja nopeammin. Se havaitsee myös muutostarpeen varhaisessa vaiheessa ja osaa viedä uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin kilpailijansa. (Sydänmaanlakka 2000, 51–52.)

Organisaation oppimiseen vaikuttavat yksilöiden sisäiset suhteet, ilmapiiri sekä tiedon kulku. Yksilön oppimiseen yhteisössä vaikuttavat henkilökohtainen tausta, arvot, persoonallisuus sekä osaaminen. Myös ulkoiset tekijät vaikuttavat oppimiseen kuten esimerkiksi ympäristö. (Broström 2013, 26–29.)

Oppiminen on noussut organisaatioiden kriittiseksi menestystekijäksi, se kuuluu osana toimintatapaan, koska kehittyminen ja uudistuminen ovat välttämätöntä nykyään. Organisaatiot elävät ympäristössä, jossa paineet kasvavat, ja ne synnyttävät koko ajan uusia oppimistarpeita. Argyrisin ja Schönin (1978) erottelevat kolme oppimisen mallia: yksikehäinen oppiminen, kaksikehäinen oppiminen ja oppimaan oppiminen. (Lämsä & Hautala 2008, 192.)

Oppiva organisaatio voidaan mieltää yrityksissä strategisena päämääränä, kuten esimerkiksi tuottavuuden tai asiakastyytyväisyyden parantaminen. Tällaiset päämäärät ovat tavoitteita, jotka saavutetaan tarkoituksenmukaisilla keinoilla. Organisaation tehtyä päätökset asettaa oppiva organisaatio yhdeksi tavoitteistaan, tulee tavoitteen toteutumista ja sen vaikutuksia organisaation käytäntöihin seurata. Opittujen asioiden tulee siirtyä yksilötasolta kollektiivisesti organisaatiotasolle ja eteenpäin organisaatioiden välille ja päinvastoin, sekä johtaa muutoksin toimintatavoissa. Mikäli oppiminen ei johda muutoksiin, ei opitun siirtämistä eteenpäin voida aidosti katsoa tapahtuneen. (Dimitriades 2005, 320.)

Yksikehäisessä oppimisessa organisaatio hankkii toiminnastaan palautetta, korjaa havaittavat puutokset ja oppii niistä. Kaksikehäisessä oppimisessa tehdään samalla tavoin kuin yksikehäisessä, mutta myös muutetaan toimintaa. Kaksikehäisessä oppimisessa korostetaan ajattelumallien kyseenalaistamista. Oppimaan oppimisella tarkoitetaan, että työntekijät oppisivat arvioimaan itseään ja pystyisivät vähentämään esiintyviä defensiivejä eli puolustavia rutiineja. Oppimaan oppiminen vaatii avointa vuorovaikutusta sekä vahvaa sitoutumista kehitykseen. (Lämsä & Hautala 2008, 193.)

Peter Sengen (1990) teorian mukaan oppimisen tulos on keskeisessä roolissa. Senge määrittelee viisi oppivan organisaation osatekijää seuraavasti:

*Systeemiajattelussa* ajatellaan, että organisaatio on monista toisiinsa liittyvistä osista koostuva järjestelmä. Organisaatio on kokonaisuus, jossa työntekijä ymmärtää oman tehtävänsä kokonaisuuden kannalta, tällainen ajattelu lisää motivaatiota ja halua oppia.

*Mentaalisilla malleilla* tarkoitetaan syvälle juurtuneita olettamuksia, jotka vaikuttavat siihen kuinka näemme maailman. Oppimisen kannalta olisi tärkeä huomata itsessään nämä mentaaliset mallit.

*Itsehallinnalla* voimme saavuttaa oppimista. Itsehallinnalla pystymme saavuttamaan työyhteisössä ilmapiirin joka tukee oppimista.

*Tiimioppiminen* tarkoittaa, että tiimin jäsenet oppivat jakamaan tiimin käyttöön tietoa, hyödyntämään ja toimimaan yhdessä. Organisaation jäsenten tulisi omata *yhteinen*

*visio*, jotta asetettuihin tavoitteisiin voitaisiin päästä. (Lämsä & Hautala 2008, 196–197.)

Oppimisen edellytyksenä on aina vuorovaikutus muihin työntekijöihin. Se tarkoittaa sitä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti sekä jokaisella on oikeus omiin mielipiteisiin. Mielipiteitä myös kuunnellaan ja arvostetaan. Oppivalle organisaatiolle on myös tärkeää, että henkilökunta pääsee vaikuttamaan päätöksiin. Sen tärkein tukipilari on, että työntekijöiden osaamista hyödynnetään jokapäiväisessä työssä. Tämä edellyttää henkilökunnan välillä avointa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Mäkisalo 2004, 48–49.)

Jotta oppivassa organisaatiossa voisi toteutua oppimista, oppimista täytyy tapahtua myös yksilötasolla. Oppiminen on taitolaji, jossa henkilöllä on tietoa, taitoa, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, joita hän soveltaa omaan toimintaansa. (Sydänmaanlakka 2000, 47.)

Työntekijöiden välillä voidaan löytää neljä erilaista verbaalisen vuorovaikutuksen muotoa. Nämä ovat:

- väittely
- tavanomainen keskustelu
- taitava keskustelu
- dialogi

Työyhteisöistä löytyy kaikkia näitä vuorovaikutuksen muotoja ja kaikki nämä ovat todella tärkeitä toimivan vuorovaikutuksen kannalta. Oppivan organisaation kannalta olisi tärkeää, että taitavaa keskustelua ja dialogia esiintyisi paljon. Taitavan keskustelun avulla voidaan saavuttaa yhteisiä tavoitteita ja ymmärtää tai oivaltaa toisen näkemyksiä, jolloin voidaan saavuttaa jotakin jota ei olisi yksin pohtiessa osannut edes ajatella. Dialogin tuloksena voi saavuttaa esimerkiksi sen, että toinen osapuoli ei olekaan enää sitä mieltä, mitä oli dialogin alkaessa. Tällöin on tapahtunut kuuntelua ja ymmärrystä työntekijöiden välillä. (Mäkisalo 2004, 50.)

Tiimioppimisessa dialogiin perustuva vuorovaikutus on erityisen tärkeää. Oppimisen edellytys on usein toisten kuuntelu, dialogissa tärkein taito onkin kuuntelu. Kohteena olevassa asiassa osallistujat pyrkivät selvittämään merkitystulkinnan dialogissa, toisin kuin keskustelussa pyritään saavuttamaan voitto. (Lämsä & Hautala 2008, 197.)

Työyhteisössä on myös tärkeää, että siellä esiintyy tavanomaista keskustelua. Sille se on juuri sitä, joka lujittaa suhteita, luo yhteishenkeä ja purkaa paineita. Keskustelun keskeinen elementti on, että osataan kuunnella toista. Työpaikoilla yritetään saada vain oma asia kuulluksi, mutta hyvässä keskustelussa myös kuunnellaan ja osataan tehdä johtopäätöksiä ja ratkaisuja molempia osapuolia ajatellen. (Mäkisalo 2004, 50.)

Oppivassa organisaatiossa on myös hyväksyttävä erilaisuutta, on myös opittava elämään virheiden kanssa, sillä ilman niitä ei pysty oppimaan uutta. Pahimmassa tapauksessa virheitä pelätään, niin paljon että se katkaisee kaiken innovatiivisuuden, jolloin organisaatio ei pysty kehittymään. On myös tärkeää, että oppivassa organisaatiossa on vuorovaikutusta ympäröivään maailmaan. Oppivassa organisaatiossa täytyy olla valmiudet kaksisuuntaiseen oppimiseen, joka tarkoittaa sitä että myös omaa toimintaa kyseenalaistetaan ja katsotaan kriittisesti. Myös ristiriitatilanteet ovat tärkeitä oppimistilanteita. (Mäkisalo 2004, 54.)

Jokaisella yrityksellä muodostuu oma kulttuurinsa organisaation oppimisesta. Wooner (1991) on kuvannut oppimisen kolmea päätyyppiä: *kokemuksesta oppiminen*, jossa työntekijä tekee päätelmiä organisaation menneisyyden perusteella. *Sopeutumisessa* työntekijä oppii tapahtumahetkellä ja tässä tyypissä oppiminen tapahtuu lyhyellä aikavälillä. Kolmantena on *Ennakointi*, jossa työntekijä kykenee havaitsemaan signaalit joihin tulisi reagoida. Ennakointi tarvitsee kyvyn nähdä nykyhetkestä tulevaisuuden päämääriin. Tehokkaasti oppiva organisaatio käyttää näitä kaikkia oppimisen tapoja koko ajan toiminnassaan. (Viitala 2002, 188–189.)

Luottamus, luovuus, leikkimielisyys, liike ja lepo ovat työyhteisön viisi tärkeintä tekijää. Työyhteisö tarvitsee luovuutta tämän päivän yhteiskunnassa, jossa täytyy olla kykyä nähdä erilaisia mahdollisuuksia. Organisaatio tarvitsee leikkimielisyyttä ja luottamusta, jotta luovuus toteutuisi. Työyhteisön täytyy olla myös liikkeessä, mutta työyhteisön täytyy saada itse määrittää päämäärä ja vauhti, sillä liian korkeat ulkoapäin asetetut

tavoitteet luovat suuria paineita. Organisaation työntekijät tarvitsevat myös lepoa, jotta muut kohdat toteutuisivat. (Mäkisalo 2004, 54–55.)

Oppivassa organisaatiossa ihmisten välinen avoimuus ja arvostaminen korostuvat. Oppivassa organisaatiossa uskalletaan lähestyä erilaisistakin lähestymistavoista ongelmia ja uskalletaan ottaa käyttöön uusia toimintatapoja, jotka on havaittu toimiviksi. (Lämsä & Hautala 2008, 197.)

### *Tiimioppiminen*

Tiimi eroaa ryhmästä, siinä että tiimi koostuu henkilöistä joilla on toisiaan täydentäviä ominaisuuksia ja heillä on yhteinen päämäärä. Tiimioppimisessa tärkeintä on yhdessä oppimien, ei niinkään yhdessä tekeminen. Vasta kun kaikki tiimin jäsenet ovat oppineet tavoitellun asian, niin voidaan katsoa, että on saavutettu tiimioppimisen päämäärä. Ryhmän palkitseminen, yhtäläiset menestymisen mahdollisuudet ja yksilöllinen vastuu ovat tärkeimmät asiat tiimissä oppimisessa. Tiimioppimisen tunnetuimpia menetelmiä on STAD–menetelmä (Student Team-Achievement Divisions). STAD–menetelmän keskeinen ajatus on motivoida tiimin jäsenet auttamaan toisiaan. Kaikkein tärkeintä on yksilön oppiminen ryhmässä, mutta STAD–menetelmässä korostetaan myös ryhmän vastuuta kaikkien jäsenten oppimisesta sekä verrataan lopputulosta jäsenten aikaisempaan tasoon. (Broström 2013,15-16.)

## **4.4 Työyhteisön ryhmäytyminen**

Puhuttaessa ryhmästä, tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa sekä heitä on vähintään kaksi henkilöä. Ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan ja heillä on useasti yhteinen päämäärä ja he tiedostavat kuuluvansa ryhmään. Jotta ryhmä voi toimia onnistuneesti, on yhteinen päämäärä hyväksyttävä. Ryhmän jäsenillä on yhteinen identiteetti, se kertoo heille keitä he ovat. Näkyvä osa tästä identiteetistä on esimerkiksi uniformu. Identiteetin määrittävät myös samanlaiset arvot ja yhteinen kielenkäyttö. Ryhmän jäsenillä on erilaisia rooleja ja normeja, joihin ryhmän jäsenet mukautuvat. (Lämsä & Hautala 2008, 100–105.)

Mary Parker Follett (1868-1933) on esittänyt, että ryhmän kautta löytyy todellinen ihminen ja että ihmisen todelliset kyvyt pääsevät kirkkaimpaan loistonsa vasta ryhmässä toimimalla. Follett myös esitti, että todellinen minäkuva muokkautuu vasta ryhmässä, hänen näkemyksensä oli että kokonaisuus on osiaan laajempi. Follett oli aikaansa edellä, jo tuolloin hän korosti vuorovaikutuksen merkitystä ja nykyisen tiimityön tuloksellisuutta. Johdon tärkeimpiä tehtäviä on asettaa tavoitteet ja ne tulisi olla yhdenmukaisia koko organisaation kanssa, tämä oli myös Folletin tärkeä periaate. (Lämsä & Hautala 2008, 25–26.)

Erilaiset ryhmät muodostavat yhdessä toimivan organisaation. Ryhmillä on oppimisen ja tuloksen kannalta suuri etu verrattuna yksintyöskentelyyn. Sellaiset organisaatiot, jotka ovat järjestäytyneet ryhmien mukaan, ovat vähemmän hierarkkisia, jolloin henkilökunnan ohjaus ja tiedonkulku on tehokkaampaa. (Lämsä & Hautala 2008, 105–106.)

Yksilön suoritus voi heikentyä ryhmässä suhteessa siihen mihin hän todellisuudessa pystyisi, silloin sitä kutsutaan Ringelmannin efektiksi. Max Ringelmann tutki ihmisten voimankäyttöä köydenvedossa. Ringelmann testasi ensin kuinka paljon ihmiset käyttävät voimaa vetäessään köyttä yksin, jonka jälkeen testattiin sama ryhmässä. Tulos oli, että mitä suurempi ryhmä veti köyttä, sitä enemmän hukattiin voimaa suhteessa yksittäisen ihmisen voiman käyttöön. Ihmisen ominaisuuteen kuuluu voimien säästely, jos havaitsemme että panoksemme ei ole ratkaiseva. Ihminen antaa parhaan panoksensa vasta kun tietää että siitä seuraa jotain merkityksellistä kuten arvostusta. (Surakka & Laine 2011, 60.)

Ryhmässä toimimisen yhteydessä, voidaan puhua myös ns. sosiaalisesta vapaamatkustamisesta. Tällöin henkilö tiedostaa, että muut ryhmän jäsenet suorittavat tehtävät vaikka itse ei osallistuisikaan. Tällainen vapaamatkustaminen lisääntyy mitä suurempi ryhmä on kyseessä. Ryhmässä ei myöskään pysty määrittämään kuka on varsinaisesti tehnyt mitä, niinpä henkilökohtaisten palkkioiden antaminen on hankalaa. (Lämsä & Hautala 2008, 106.)

Hyvällä esimiesosaamisella voidaan ryhmästä saada irti enemmän kuin yksilösuorituksesta. On tärkeää, että jokaisen ryhmän jäsenen panoksen merkitys tehdään yhtä tärkeäksi. Ryhmien kulttuureissa ja toiminnassa voi olla tasoeroja ja organisaation



sisälle voi muodostua alakulttuureita, joita eri ryhmät ohjaavat (Surakka & Laine, 61,93.)

Ryhmät voidaan jakaa sosiaalisen läheisyyden perusteella primaari- ja sekundaari-ryhmiin. Primaariryhmässä jäsenet ovat voimakkaasti kiintyneitä toisiinsa ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Ryhmässä vallitsee vahva me-henki ja sosiaalinen tuki on tärkeä tekijä. Sekundaariryhmä on taas muodollisempi, eikä siinä vuorovaikutus ole niin tiivistä. Ryhmän jäsenillä ei ole vahvoja tunnesiteitä ja yhteinen tavoite voi olla ainut yhdistävä tekijä. (Lämsä & Hautala 2008, 107.)

Organisaatiossa ryhmät jaetaan yleensä virallisiin eli formaaleihin ryhmiin ja epävirallisiin eli informaaleihin ryhmiin. Viralliset ryhmät ovat yhteisiä tavoitteita varten. Epäviralliset ryhmät muodostuvat samassa organisaatiossa henkilökohtaisten suhdeverkostojen mukaan. Yleensä työntekijät voivat kuulua molempiin ryhmiin. (Lämsä & Hautala 2008, 108–109.)

Ryhmä kehittyy ja kypsyy ajan myötä. Tucmanin ja Jensenin mallissa ryhmän kehitys jaetaan viiteen vaiheeseen:

- Ryhmä muodostuu
- Kuohunta
- Sääntöjen muodostuminen
- Toimiva ryhmä
- Hajaantuminen

Muodostusvaiheessa jäsenet ovat vielä epävarmoja ja tunnustelevat tilannetta. Kuohuntavaiheessa luonteenpiirteet alkavat tulla esiin ja ryhmän jäsenet uskaltavat esittää omia mielipiteitä. Tässä vaiheessa syntyy myös helposti erimieleisyyksiä ja ryhmänjohtajalla on keskeinen rooli. Sääntöjen muodostusvaiheessa alkaa muodostua normit ja säännöt ja tiedon kulku on avointa ryhmän jäsenten välillä tällöin yleistä. Tässä vaiheessa palautteen annon merkitys on todella tärkeää. Kun ryhmä saavuttaa toimivan ryhmän vaiheen, niin yhteistyö synnyttää hyötyjä, ryhmän toiminta on tehokasta ja ryhmätyöskentely joustavaa. Tässä vaiheessa olisi hyvä altistaa ryhmän jäsenet luovuudelle ja innovaatioille. Kaikki ryhmät eivät saavuta tätä vaihetta, vaan jäävät alempiin vaiheisiin. Hajaantuminen on viimeinen vaihe, siinä ryhmä on saanut tehtä-

vän loppuun tai jotkut ryhmän jäsenistä poistuvat ryhmästä. (Lämsä & Hautala 2008, 111–113.)

Ryhmädynamiikka syntyy työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Ryhmädynamiikkaa ei voi päätellä suoraan yksittäisten henkilöiden toiminnasta, eikä sitä pysty ennustamaan etukäteen, vaan jokaiselle ryhmälle muovautuu ajansaotossa oma dynamiikka joka ohjaa heidän toimintatapojaan. Toimivassa ryhmädynamiikassa tiedon kulku toimii kaikkien ryhmän jäsenten välillä. Esimies on merkittävässä roolissa, siinä millainen kommunikaatorakenne syntyy työntekijöiden välille. (Surakka & Laine 2011, 62.)

Ryhmässä esiintyy paljon erilaisia rooleja. Rooli määräytyy ihmiseen kohdistuvista käyttäytymisodotuksista ja hänen asemastaan ryhmässä. Roolit helpottavat vuorovaikutusta, tekevät työnkuvasta selkeämpää ja auttavat jaksamaan työssä. (Lämsä & Hautala 2008, 117–118.)

#### **4.5 Palautteen anto**

Palautteen annon tärkeyttä työyhteisössä ei voi tarpeeksi korostaa, se on työhyvinvoinnin tärkein rakennusaine. Palaute on mukana kaikissa vuorovaikutustilanteissa, työntekijöistä johtajiin, kaikki haluavat ja tarvitsevat säännöllisesti monipuolista palautetta. Palaute on laaja-alainen käsite ja se ei perustu vain sanalliseen viestintään, vaan siihen kuuluu myös sanaton ja aistien kautta viestittävä palaute. Esimerkiksi sähköpostilla saatu palaute on sanallista palautetta, mutta jos ihmiset kohtaa kasvotusten tulee mukaan myös ilmeet ja eleet. Monet pitävät juuri tätä kasvotusten tapahtuvaa palautteenantoa parhaana vaihtoehtona. (Ranne 2006, 9–12.)

Työntekijä voi olla hyvä työssään, mutta silti hän tarvitsee palautetta. Palaute kannustaa työntekijää tekemään työnsä paremmin sekä lisää hänen osaamisen tunnettaan. Työntekijän tekemiä päätöksiä pitäisi tukea myönteisen palautteen muodossa sekä esimiehen usko työntekijään on tärkeää, sillä se vahvistaa työntekijän omaa uskoa. (Surakka & Laine 2011, 150.)

Palautteenanto vähentää epävarmuutta, joka työntekijällä saattaa olla oman suorituksen tasosta. Työntekijä ei pysty viemään omaa kehitystään ja osaamistaan eteenpäin jos ei tiedä osaamisensa tasoa. Vaikka palautteenanto koetaan usein vaikeaksi, niin sen antamatta jättämisen seuraukset voivat olla vakavammat. Useasti voi käydä myös, niin, että työntekijöiden suoritustaso laskee, kun esimies ei anna korjaavaa palautetta riman alitus suorituksista. Pahimmassa tapauksessa esimies ei anna positiivista palautettakaan ja tällaisessa tilanteessa ei synny kollektiivista normia ja työntekijät eivät tiedä mikä on oikein. (Jalava 2001, 100–104.)

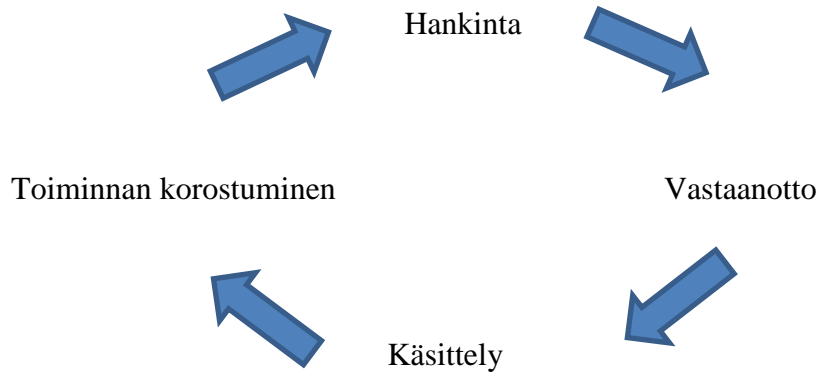
Palautteenannolla on paljon hyötyjä ja sen merkitys työyhteisössä on korvaamaton. Palaute on tärkeä osa vuorovaikutusta ja se on hyvä työkalu ryhmässä työskentelyyn. Palaute ylläpitää todellisuuden tajua. Palaute antaa meille suunnan ja ohjaa meitä työelämässä. Palautteella on myös tärkeä rooli oppimisessa ja kehittymisessä. Työyhteisössä täytyisi jatkuvasti keskustella, vaihtaa mielipiteitä, väitellä rakentavasti sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Sillä palautteenannon voi ajatella myös osaamisen jakamisena. Jos työyhteisössä ei kerätä palautetta laisinkaan voi se hidastaa kehitystä tai pysäyttää sen kokonaan. (Ranne 2006, 20–25.)

Kirjoitetussa sanallisessa palautteessa on hyötynä se, että kirjoittaja ehtii miettiä kirjoitusmuodon ja näin palautteesta voi tulla monipuolisempi. Moni kokee, että rakentavaa palautetta on helpompi antaa kirjoitettuna, kun ei tarvitse täysin kohdata palautteen saajaa. Kirjoitettu palaute on hitaampaa ja kapea-alaisempaa ja siinä voi helposti tulla väärinymmärryksiä, kun ei pääse vuorovaikutukseen toisen ihmisen kanssa heti selventämään asioita. (Ranne 2006, 13.)

Sanattomalla palautteen annolla on suurempi merkitys tilanteissa joissa sanallinen ja sanaton palaute ovat ristiriidassa. Ihmisen on vaikea peittää oikeita mielipiteitä ja elekielen merkitys on valtava. Palautteenantotilanteissa on tärkeää antaa rehellistä palautetta, sillä sanattomalla viestinnällä voi paljastaa palautteen todellisen luonteen. Jokainen työntekijä ansaitsee rehellisen palautteen työstään. (Ranne 2006, 15.)

Esimiehillä on näkyvyyttä ja valtaa niin paljon, että palautteen antamisen, keräämisen sekä jakamisen merkitys on heidän osaltaan todella suuri. He ovat työyhteisön esimerkkejä, joita muut seuraavat. Jari Ranne kiteyttää kirjassaan Anna palaa todella osuvasti johtajuuden ”Johtajana oleminen on johtajaksi tulemista.” (Ranne 2006, 23.)

Palauteprosessi koostuu neljästä vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on palautteen hankinta ja sen antaminen. Ja seuraavaksi tulee palautteen vastaanotto. Kolmas vaihe on palautteen käsittely ja neljäntenä kuinka palaute vaikuttaa toimintaan. Käsittelyllä tarkoitetaan, että kuinka työntekijä hyväksyy saamansa palautteen ja siitä riippuu toiminnan muutos. Kuviossa 6 on käyty läpi palauteprosessin vaiheet. (Ranne 2006, 28.)



**KUVIO 6. Palauteprosessi (Ranne 2006, 28)**

Organisaatiolle on hyvin tärkeää rakentaa toimiva palautejärjestelmä. Yksilö- tiimi- ja koko organisaatiotasolla täytyisi huomioida oikeanaikainen palautteen antaminen ja saaminen. Palautteen antaminen ja saaminen auttaa organisaatiota kasvamaan, auttaa ongelmatilanteissa ja auttaa kehittämään työyhteisöä. Jotta organisaatiossa saadaan toimiva palautteenantojärjestelmä, niin sen täytyy kommunikoida avoimesti ja suoras-ti. Palautteen antaminen koetaan vaikeaksi työyhteisössä, etenkin rakentavan palautteen antaminen. Mutta jos työyhteisö haluaa kehittyä, niin se tarvitsee palautetta. Yleensä organisaatiossa keskitytään pääasiassa taloudellisiin tunnuslukuihin, olisi kuitenkin hyvä seurata myös sisäisten prosessien, henkilöstön osaamisen ja tyytyväisyyden mittareita. Palautteen säännölliseen keräämiseen voidaan rakentaa erilaisia prosesseja. Palautetta voidaan kerätä yksilö- tiimi- ja organisaatiotasolla. Palautetta tulisi antaa ja saada joka puolelta, tällöin voidaan puhua 360-asteen palautteesta. (Sydänmaanlakka 2000, 56–60.)

360-asteen palautteessa hyödynnetään monien eri kanavien antamaa palautetta. Myös esimiehen itse itsestään antama palaute on tärkeä osa 360-asteen palautetta. Tämä on arvokas tiedon lähde esimiehelle, sillä hän näkee kuinka eri ryhmät ja yksilöt kokevat hänen johtajuutensa. (Lämsä & Hautala 2008, 209.)

Palautteella on kannustava merkitys työhyvinvointiin, mutta jos palautetta tulee koko ajan ja eri puolilta luo se ristiriitaisia ja epäoikeudenmukaisia tunteita, jolloin palaute ei vaikutakaan enää myönteisesti. Tästä syystä organisaatiolla tulisikin olla selkeä ja yhdenmukainen palautejärjestelmä. (Blom & Hautaniemi 2009, 37.)

Ongelmalliset palautetilanteet johtuvat yleensä siitä, että työn tavoitteista tai työskentelytavoista on erilaiset käsitykset. Yleinen syy on myös palautteenannon taitojen puuttuminen, tällaisia puutteita voi olla esimerkiksi johtaminen, vuorovaikutus tai motivointi. Kaikista yleisin syy on varmasti rakentavan palautteen antamatta jättämisessä, se että pelätään vastapuolen reaktiota. Toisen ihmisen reaktiosta ei saisi ottaa liian suurta vastuuta, sillä silloin palaute jää antamatta juuri sille joka sitä eniten tarvitsee. (Ranne 2006, 166.)

Palautteen antamisessa voi ilmetä myös ongelmia, jos palautetta ei osata liittää selkeästi työhön tai ei osata ottaa yksilöllisiä tarpeita huomioon. Ongelmia voi ilmetä myös, jos henki keskustelussa ei ole tarpeeksi rakentavaa tai hyvin perusteltua. Palautteen vastaanottamisessa voi ilmetä myös ongelmia, tällaisia ongelmia voi olla väärinymmärrykset tai palaute otetaan liian henkilökohtaisesti. (Ranne 2006, 167–168.)

Korjaavan palautteen antaminen voi olla vaikeaa ja se voi hävitä myönteisen palautteen sekaan. Jos esimiehen on vaikea antaa korjaavaa palautetta, niin tällaisissa tilanteissa voidaan myönteinen palaute antaa erikseen, vaikka suositeltavaa on että korjaava palaute sisältäisi aina myös myönteistä palautetta. Palaute tulisi antaa aina mahdollisimman pian kun sellainen tilanne ilmenee. Joskus korjaava palaute vaatii myös seurannan, joko työntekijän hyvinvoinnin osalta tai mahdollisten toimenpiteiden osalta. (Surakka & Laine 2011, 150–151.)

Palauteongelmien ratkaisutilanteet ovat aina yksittäisiä tapahtumia, mutta ne voidaan karkeasti jakaa yleisiin ja erityisiin periaatteisiin. Arvot, asenteet, uskomukset ja tavat ajatella ovat yleisiä periaatteita, ne säätelevät koko ratkaisuprosessia ja vaikuttavat siihen kuinka ongelma ratkaistaan. Erityiset periaatteet koskevat sitä millä menetelmällä ongelma ratkaistaan. (Ranne 2006, 178.)

Yleisistä periaatteista voidaan nostaa neljä tärkeintä periaatetta. Ensimmäinen periaate on kuinka arvot ja tavoitteet koetaan. Juuri ongelmallisissa palautetilanteissa meitä ohjaavat työhön liittyvät tarpeet. Näitä tarpeita korostamalla vaikeissa palautetilanteissa, niin motivaatio ongelman ratkaisuun kasvaa. (Ranne 2006, 178–179.)

Toinen yleinen periaate on palauteongelmiin etukäteen valmistautuminen tai niiden ennalta ehkäiseminen. Hyvän perustan tälle luo, että työyhteisössä on avoin ja rehellinen vuorovaikutus. Kuitenkaan ei kannata ottaa tavoitteeksi täysin sellaista tilannetta, jossa ei tulisi vastaan palauteongelmatilanteita, sillä sellaiset tilanteet kuuluvat työyhteisöön ja niillä voi olla myös positiivinen vaikutus. Ne auttavat työyhteisöä kehittymään ja jos työyhteisö omaa hyvän palautekulttuurin, niin työntekijät pääsevät pintaa syvemmälle miettiessään omia tapoja ja näkemyksiä. (Ranne 2006, 180.)

Usko omien ongelmien ratkaisemiseen ja ongelmatilanteista selviäminen on kolmas yleisperiaate. Työntekijän omat asenteet ja minäkuva vaikuttavat paljolti siihen kuinka hän uskoo selviytyvänsä vaikeista tilanteista. Tähän vaikuttaa paljon myös aikaisemmat kokemukset vastaavista tilanteista. Neljäs yleisperiaate on kuinka rakentava henki on myös ongelmatilanteissa ja viidentenä yleisperiaatteena on halu kehittää toimintaa vielä paremmaksi. Erityisiä periaatteita ongelmien ratkaisemisessa on rehellisyys ja jokaisen yksilön huomiointi. Täytyy olla selkeä suunnitelma ja tavoitteet sekä asianomaiset on oltava mukana ongelman ratkaisussa. (Ranne 2006, 180–181.)

Kaikista vaikeimmaksi palauteongelmaksi koetaan tilanteet esimiehen toimintaan liittyen. Tämä varmasti johtuu siitä, että esimiehellä on valtaa ja hän voi halutessaan sivuttaa täysin palautteen. Näissäkin tilanteissa hyvä ja toimiva palautekulttuuri on eduksi, joissain vaikeimmissa tilanteissa täytyy ottaa avuksi ylemmät esimiehet. (Ranne 2006, 182.)

Palautetaitoja pystyy kehittämään esimerkiksi tarkastelemalla syvyytstasoja. NLP-suuntauksessa ihmisestä erotellaan seuraavat tasot:

- Ympäristö, ulkoiset rajoitteet ja mahdollisuudet
- Tekeminen, käyttäytyminen, tavat ja tottumukset
- Kyvyt, taidot ja strategiat
- Arvot, asenteet ja uskomukset

- Identiteetti
- Missio, elämän tarkoitus ja henkisyys

NLP-suuntaus perustuu siihen, että jotkin asiat vaikuttavat todella syvällä ja jotkin asiat eivät pääse pintaa syvemmälle. Jokainen taso säätelee aina sen tason yläpuolella olevia tietoja ja toimintoja. Asioiden vaikutus kulkee vahvimmin alemmilta tasoilta ylös, mutta toimii myös ylemmiltä tasoilta alas, mutta ei niin voimakkaasti. Kun työyhteisössä haluaa palautetilanteisiin kehitystä, kannattaa miettiä millä tasolla halutaan vaikuttaa, tällöin myös vaikutus on tehokkaampi. (Ranne 2006, 221–222.)

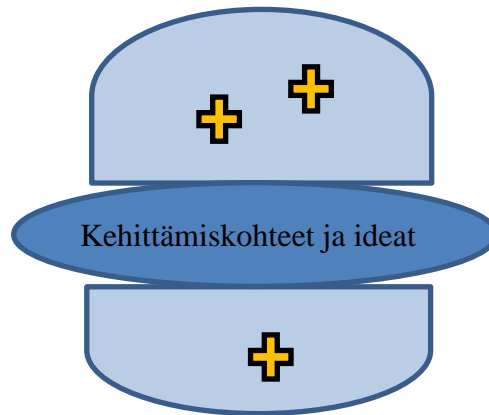
### *Perehdytys*

Perehdytyksessä palautteenanto on tärkeä osa. Perehdytystilanne vaatii hyvää vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehtyjän välille. Perehdytystilanne edellyttää turvallisen ja hyvän ilmapiirin. Perehtyjän täytyy uskaltaa kysyä, jos ei jotain ymmärrä. Jos perehtyjä on ollut perehdytystilanteessa kuuntelijan roolissa, niin voi olla vaikea siirtyä kyselijän rooliin. Koko perehdytystilanteen ajan pitäisikin käydä vuorovaikutteista keskustelua. (Kupias & Peltola 2009, 136.)

Osaamisen kehittämisen ensimmäinen vaihe on perehdytys. Perehdytys tilanteessa molempien osapuolten täytyy olla avoimia tilanteelle, sillä uusi työntekijä voi tuoda esimerkiksi uusia toimintatapoja. Oppiminen myös syventyy avoimessa vuorovaikutustilanteessa sekä hyvin perehdytetty työntekijä sitoutuu paremmin työhön kuin huonommin perehdytetty. Tärkeää on että työntekijä saa uuden perehdytyksen jos toimintatavat tai työtehtävät muuttuvat sekä jos työntekijä palaa äitiyslomalta tai pitkältä sairauslomalta. (Surakka & Laine 2011, 152–153.)

Palaute on tärkeä perehdytystilanteessa, varsinkin jos perehtyjä oppii jotain uutta. Perehtyjä ei voi tietää onnistumisiaan rutiininomaisissakaan asioissa, niinpä palautetta tulisi antaa todella runsaasti. Palautteen antoa voidaan syventää arviointikeskusteluilla. Näissä keskusteluissa tulisi käydä ilmi perehtyjän osaaminen ja oppiminen sekä missä asioissa olisi vielä kehitettävää. Palautteen tulisi olla yksilöityä, rehellistä sekä hyvin perusteltua. Keskustelut olisi hyvä pitää kaksisuuntaisena, jotta perehdyttäjä saisi myös palautetta perehdyttämisestään. Palautteen antamista voi kuvata hampurilaispalautteen avulla. Sen ajatus on kertoa ensin positiivinen palaute, jonka jälkeen

käydään kehittämiskohteet ja rakentava palaute ja lopuksi yhteenveto positiivisessa hengessä. Hampurilaismalli soveltuu kaikkiin palautteenantotilanteisiin. Kuviossa 7 on havainnollistettu hampurilaismallia. (Kupias & Peltola 2009, 136–138.)



**KUVIO 7. Hampurilaispalaute (Kupias & Peltola 2009, 138)**

Perehdyttäjän tärkein tehtävä on tehdä itsestään tarpeeton perehtyjälle. Tämän aikaansaamiseksi perehdyttäjältä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja sekä ymmärrystä oppimisesta. Jossain vaiheessa perehdyttäjän vastuu siirtyy perehtyjälle, perehtyjän tulisi tiedostaa tämä oman roolin muutos ja tukea perehdytettävää itseohjautuvuuteen. Perehdyttämiset voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. On sopeuttava perehdyttäminen, jossa perehdytys on suunniteltu todella tarkasti etukäteen ja on dialoginen perehdyttäminen, jossa perehtyjä itse muokkaa perehdytyksen alussa oman perehdytys suunnitelman. Vaikka perehdytys olisi mietitty kuinka hyvin tahansa, sen onnistumisen kannalta tärkein lenkki on itse perehdytystilanne ja kuinka perehdyttäjä siitä suoriutuu. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Työntekijän perehdytys on esimiehen vastuulla, hänen tulee käydä uuden työntekijän kanssa lävitse työtehtävät, suoritustavoitteet, päävastuut, kehittymistavoitteet sekä kuinka onnistumista arvioidaan. Esimiehen ei tarvitse suorittaa koko perehdytysprosessia, vaan hän voi delegoida sen toiselle työntekijälle. On tärkeää, että perehdyttäjä tietää mitä hänen tulee perehdyttää ja missä aikataulussa. Perehdytyksessä olisi hyvä käyttää apuna tarkistuslistaa ja palautekeskustelulomaketta. Vaikka joku toinen perehdyttäisikin työntekijän, olisi hyvä että ensimmäisenä päivänä esimies olisi myös vastaanottamassa työntekijää, sillä se luo luottamusta ja uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi. (Surakka & Laine 2011, 154–155.)



### *Kehityskeskustelut*

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa palautteen antoa. Kehityskeskustelujen yksi tärkeimmistä peruseriaaiteista on, että työntekijä ja työnantaja voivat antaa, kerätä ja vastaanottaa palautetta kiireettömässä ympäristössä. Kun kehityskeskusteluiden runkoa ja ajankohtaa mietitään, tulisi siinä ottaa huomioon yrityksen menneisyys, nykypäivä ja tulevaisuuden tavoitteet. (Ranne 2006, 156.)

Kehityskeskustelussa molemmilla osapuolilla on vastuu sen onnistumisesta. Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat myös onnistumiseen sekä valmistautumisella on suuri osa kuinka kehityskeskustelu onnistuu. Luottamuksen saavuttaminen on tärkein asia joka esimiehen tulee saavuttaa kehityskeskustelussa työntekijään. Sen voi saavuttaa osoittamalla kiinnostusta, empatialla. (Valpola 2000. 165–167.)

Kehityskeskustelussa tulisi käyttää valmiiksi määritettyä runkoa, näin kaikki asiat tulee varmasti käytyä läpi. Karkeasti voidaan ajatella, että kehityskeskustelussa on kaksi osaa: luottamuksellinen osa, jonka sisältö jää vain esimiehen ja työntekijän välille ja julkinen osa, jonka tiedoista tehdään yhteenveto sekä raportoidaan eteenpäin. (Ranne 2006, 156.)

Kehityskeskustelu pitää sisällään kolme eri keskustelua: tulos- sekä arviointikeskustelu sekä työntekijän tavoite- ja kehittymiskeskustelu. Tulos- ja arviointikeskustelulla tarkoitetaan, että onko asetutetut tavoitteet saavutettu. Tavoitekeskustelussa asetetaan uudet tavoitteet. On tärkeää että työntekijä tietää millä kriteereillä näitä hänen asettamia tavoitteita mitataan. Tärkeintä on, että kehityskeskustelussa keskitytään työntekijän osaamiseen ja kuinka sitä voidaan kehittää. (Surakka & Laine 2011, 160–161.)

Työntekijän arki ja organisaation tavoitteet yhdistyvät kehityskeskustelussa. Esimies on vastuussa sovittaessa työntekijän tavoitteita koko organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyttä ja asetetaan tavoitteet työntekijän osaamisen ja toiveiden osalta. On tärkeää, että nämä asiat arvioidaan joka vuosi uudelleen. Onnistuessaan kehityskeskustelu tukee työhyvinvointia ja parantaa työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta ja tästä syntyvää vuorovaikutusta. (Surakka & Laine 2011, 158.)

Valmistautuminen kehityskeskusteluun alkaa tutustumalla organisaation laatimaan materiaaliin ja soveltamalla se juuri omaan työyhteisöön sopivaksi kuitenkin organisaation linjauksia noudattaen. Kehityskeskusteluun tulijan odotuksia ja toiveita kannattaa myös selvittää esimerkiksi ennakkomateriaalilla tai suullisesti. Kun keskustelut ovat ajankohtaista kannattaa yhteisessä palaverissa tuoda asia esille ja antaa ohjeet niihin valmistautumiseen. Jos kehityskeskusteluista vallitsee hieman negatiivinen ennakoasenne, niin esimiehen kannatta motivoida työntekijät niihin ennen niiden alkamista. Hyvä esimies osoittaa myös omalla käyttäytymisellään kehityskeskusteluiden hyödyllisyyden ja kuinka itse arvostaa niitä. (Surakka & Laine 2011, 158–159.)

Esimiehen tulisi valmistautua jokaisen työntekijän kehityskeskusteluun, tutustumalla edellisessä kehityskeskustelussa käytyihin asioihin. Edellisen kehityskeskustelun lomakkeet on hyvä pitää myös itse keskustelussa mukana. Kehityskeskustelu tulisi pitää rauhallisessa paikassa, johon ei tule keskeytyksiä esimerkiksi puhelimesta tai muiden työntekijöiden osalta. Kehityskeskustelun pituus vaihtelee todella paljon. Sääntönä voidaan pitää, että kehityskeskustelu kestää juuri niin kauan kuin kukin työntekijä tarvitsee, mutta turhaa pitkittämistä kannattaa välttää. (Surakka & Laine 2011, 160.)

### *Ryhmäkehityskeskustelut*

Ryhmäkehityskeskustelut soveltuvat pidettäväksi ennen varsinaisia kehityskeskusteluita. Ryhmäkehityskeskustelut soveltuvat hyvin, jos työyhteisö koostuu samanhenkisistä työntekijöistä tai jos työntekijät tekevät tiivistä työtä yhdessä. Ryhmässä on helppo käsitellä koko työyhteisöä ja organisaatiota koskevia asioita. Ryhmässä tulisi asettaa myös ryhmälle tavoitteita. Tällainen ryhmäkehityskeskustelu auttaa yksittäistä työntekijää näkemään kokonaisuuden paremmin, antamaan näkökulmaa omalle työlle sekä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Parhaimmillaan ryhmäkehityskeskustelu parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja vuorovaikutussuhteita. Etuna on myös ajan säästö, koska ryhmässä voi aueta sellaisia solmuja, joiden käsittely yksittäisissä keskusteluissa olisi vienyt paljon enemmän aikaa. (Surakka & Laine 2011, 164–165.)

Ryhmäkehityskeskusteluun voi ottaa jonkun vierailijan, ikään kuin virittämään keskustelun tai se voi alkaa yhteisellä harjoituksella. Tärkeintä on että teemat on valittu ennakkoon ja työntekijöille on kerrottu ohjeet valmistautumiseen. Keskustelulle on varattava riittävästi aikaa noin 2-4 h ja sopiva ryhmän koko on enintään kahdeksan

henkilöä. Tärkeää on esimies ohjaa keskustelua innostamalla, kannustamalla, kuuntelemalla, antamalla palautetta sekä rakentamalla luottamusta. On tärkeää että tavoitteita seurataan, sillä motivaatio tällaisiin laskee pian jos työntekijä ei näe kehitystä. (Surakka & Laine 2011, 167.)

### *Yhteiset palaverit*

Palaverit ovat työyhteisön tärkeä työkalu. Oleellista on, että palaveriin osallistuu ne joita asia koskee, tai joilla on sinne annettavaa. Palaverit ovat työtä, eikä sinne mennä vain olemaan. Työntekijöille tulee olla ennalta selvää mitä palaverissa käsitellään. Onnistuneen palaverin ensimmäinen vaihe on suunnitelmallisuus. Suunnitelman tulisi pitää sisällään ainakin seuraavat asiat: tarkoituksen määrittäminen, käsiteltävät asiat, tavoitteiden asettaminen, asialistan laatiminen, osallistujien ohjaaminen sekä asioiden käsittelytavan valinta. Säännöllisesti toistuvissa palavereissa on useasti vakioasiat jotka ovat mukana aina. Olisi tärkeää, että jos palaverissa päätetään jotakin, niin sen seurantaan on päätetty henkilö, koska päätöksen seuraamatta jättäminen, johtaa useasti päätöksen laiminlyöntiin. (Surakka & Laine 2011, 168–170.)

Ei ole hyvä aloittaa palaveria ilmoitusasioilla, sillä silloin palaveri on alkanut yksisuuntaisella viestinnällä, joka voi vaikeuttaa vuorovaikutusta palaverin edetessä. Kun palaverin kulku, tarkoitus ja kesto on määritetty tarkasti kaikille, niin kaikki tietävät myös oman roolinsa. Näin säästyy kaikkien aikaa ja oikeat asiat pääsevät palaverissa esille. Palaverin aloitusaiheeksi kannattaa valita jokin helposti käsiteltävä asia, josta saa tunteen että palaverissa on hyvä ilmapiiri ja se etenee hyvin. Toisena palaverissa kannattaa käsitellä kaikkein tärkein tai vaikein asia. Tässä vaiheessa palaveria työntekijät ovat vielä hyvin keskittyneitä ja energisiä ratkomaan haastaviakin asioita. (Surakka & Laine 2011, 170.)

Olisi tärkeää, että kaikki palaveriin osallistujat saataisiin aktivoitua. Avoimilla kysymyksillä on helppo aktivoida työntekijöitä, koska ne saavat ajatukset liikkeelle. Osallistumista myös motivoi, jos ehdotus otetaan käsittelyyn eikä sitä tyrmätä. Sanattomalla viestinnällä on myös palavereissa tärkeä rooli. Katseella pystytään siirtämään puheenvuoroa tai kysymään. Myös se ketä katsotaan, viestii arvostusta tätä ihmistä kohtaan. (Surakka & Laine 2011, 175–176.)

## 5 AMMATTIYLPEYS

Ammattiylypeydellä on suuri merkitys työn mielekkyyden ja arvostuksen osalta. Tässä luvussa käsitellään työmotivaation sisältö- ja prosessiteoriat sekä arvot ja organisaatiokulttuuri. Nämä ovat isossa roolissa ammattiylypeyden rakentumisessa.

### 5.1 Ylpeys osana tunteita

Kognitiivisessa tunneparadigmassa ajatellaan, että ylpeys ei synny ihmisessä samalla tavalla kuin esimerkiksi ilon tunne, vaan se edellyttää aiemmin opitun skeeman. Kun taas konstruktivistisen tunneparadigman suunnasta ylpeys ajatellaan kulttuurisidonnaisena ilmiönä, joka nähdään yhteisön arvojen ja normien mukaan. (Salomaa 2003, 208–310.)

Jotta työntekijä voi kokea ylpeyden tunnetta työstään, niin hänen täytyy olla tyytyväinen työhönsä, yleensä puhutaan työtyytyväisyydestä. Erik Allardt on kehittänyt tunnetun kolmeulotteisen hyvinvointimallin: *having, loving, being*. Having koostuu taloudellisista hyvinvoinnista ja elintason käsitteistä. Loving koostuu rakkaudesta ja kumpuudesta työympäristöstä. Beingillä Allardt tarkoittaa yhteiskunnallista ”olemista ja tekemistä” tässä yhteydessä voidaan myös puhua voimaantumisesta. (Blom & Hautaniemi 2009, 25.)

Allardtin teoriaa pidetään toimivana työhyvinvoinnin jäsentelyssä. Teoria saattaa työhyvinvoinnin laskettavaan ja mitattavaan muotoon ja on teoria on joustava. Yksinkertaisimmillaan Allardtin teoria on psykologinen tarveteoria. Teoriassa tarpeiden tyydyttämisestä syntyy hyvinvointia. Jari Hakanen on kehittänyt työn imu käsitteen hollantilaisen Wilmar Schaufelin kehittämästä työhyvinvointimittarista (job engagement). Työn imulla tarkoitetaan mielen tilaa, jossa työntekijällä on tarmoa tehdä työtä, omistautua sekä uppoutua työhönsä. (Blom & Hautaniemi 2009, 25–27.)

#### *Myyjän ammatti*

Myyjä on yrityksen kasvot ja yleensä hän palvelee asiakkaita kassalla. Se on vain murto-osa myyjän työstä, vaikka se on tärkein osa, ilman asiakkaita ei ole muitakaan velvoitteita. Myyjän työ on kiireellistä ja se sisältää lukemattomia asioita, jotka eivät

näy asiakkaalle, kuten tavarantoimituksen esillepano, myymälän ylläpito sekä taloushallinnon osa-alueet. Muuttuvassa maailmassa työtunteja kiristetään ja myyjät joutuvat selviytymään pienemmällä työntekijämäärällä kiireisessä työympäristössä, jossa samanaikaisesti palvelun merkitystä korostetaan. Marja-Liisa Räisänen tutkimuksessa haastateltava myyjä kokeekin että hänen ammattiympäristönsä kärsii, kun ei pysty olemaan asiakkaille sitä mitä haluaisi olla kiireen takia. (Räisänen 2008, 41–45.)

Myyjällä on tärkeä rooli asiakkaan ostopäätöksessä. Parhaassa tapauksessa palvelu ylittää asiakkaan odotukset ja asiakas saa haluamansa tuotteen. Palvelun merkitys kasvaa mitä enemmän vastaavia tuotteita tarjoavia yrityksiä asiakkaalla on valittavanaan. Myyjän osaamisen merkitys kasvaa koko ajan. (Romppanen 2009, 24–26.)

Myyjä tarvitsee hyvät vuorovaikutustaidot, paineensietokykyä sekä vahvan osaamisen nykypäivän myyntityössä. Myyjän täytyy omata myös asiakaslähtöinen ajattelutapa, asiantuntemusta sekä tuloksellisuutta. (Hämäläinen & Ojala 2012, 8-10.)

### *Arvostetut brändit*

Ammattiympäristöä lisää yrityksen brändi. Interbrand listaa vuosittain 100 parasta maailmanlaajuista brändiä. Vuoden 2013 listauksessa Hennes & Mauritz sijoittui sijalle 21. Listan kärkikolmikko muodostui brändeistä Apple, Google ja Coca Cola. Raportissaan Interbrand kuvaili Hennes & Mauritzia ja sen brändin kehitystä seuraavasti: huolimatta taloudellisista haasteista ja odotettua heikommasta ensimmäisestä vuosipuoliskosta 2013, H&M jatkaa tarjoamalla ”muotia ja laatua parhaaseen hintaan”. Menestyksellisen strategia yhteistyöstä korkean profiilin kumppanien, vierailevien suunnittelijoiden ja tyyli-ikonien kuten Beyoncé, David Beckhamin ja Kanye Westin kanssa sai jatkoa. Lisäksi uskottavuutta kasvattivat yhteistyö Ruotsin olympia- ja paralympiajoukkueen kanssa. Tällaiset strategiset kumppanuudet eivät ainoastaan hyödytä markkinointia, vaan tarjoavat mahdollisuuden tuotekehitykseen. Maailman suurimpana luomupuuvillan käyttäjänä H&M on lisännyt kestävä kehityksen tavoitteita ja yhdistänyt voimansa Maailman Luonnonsäätiön (WWF) kanssa kehittääkseen vedenkäyttöään maailmanlaajuisesti. Yrityksen tulee säilyttää ajankohtaisuutensa ja vastuunsa. Vetoaminen maailmanlaajuisen yleisön tunteisiin muodilla ja käytännöllisyydellä pitävät yrityksen alansa kärjessä. (Best Global Brands 2013. H&M Interbrand 21. 2014.)

## 5.2 Työmotivaation sisältöteoriat

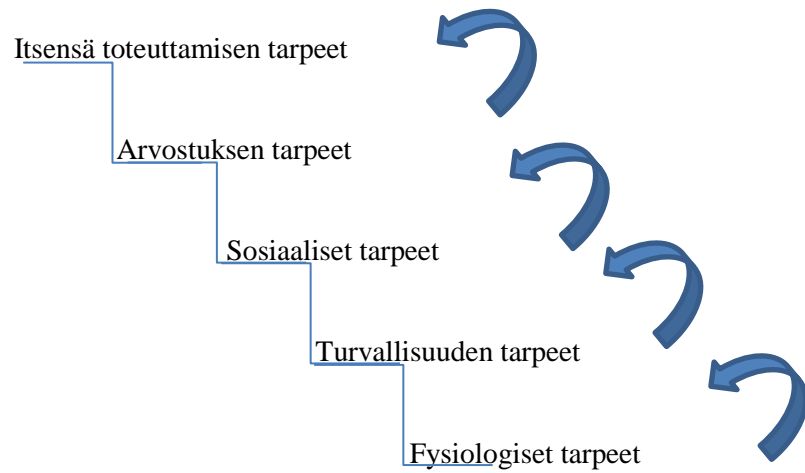
Organisaatiokäyttäytymistä on tutkittu paljon 1950- ja 1960-luvuilta lähtien. Ihmissuhdekoulukunta syntyi Hawthornen tutkimuksissa ja se on nimetty ns. jälkihawthornelaisuudeksi. Keskeinen kiinnostuksen kohde siinä on ollut työmotivaation sisältö. (Lämsä & Hautala 2008, 81.)

### *Tarvehierarkia*

Ehkä kaikista tunnetuin motivaatioteoria on Abraham Maslowin (1954) tarvehierarkia. Maslowin mukaan ihmistä motivoivat seuraavat tarpeet järjestyksessä: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Blom & Hautaniemi 2009, 26.)

Nämä Maslowin määrittämät tarpeet etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain ylöspäin. Fysiologisilla tarpeilla tarkoitetaan tarpeita, jotka ihmisten on pakko tyydyttää, jotta selviää hyvinvoivana ja äärimmäisessä tapauksessa hengissä kuten nälkä, jano ja uni. Työpaikalla fysiologiasia tarpeita ovat säännölliset tauot ja työn kuormittamisen esto sekä vapaapäivät. (Lämsä & Hautala 2008, 82.)

Varmuus ja suojautuminen fyysisiltä sekä tunne-elämän haitoilta ovat turvallisuuden tarpeita. Työelämässä näitä tarpeita ovat työsuhteen jatkuvuuden varmuus, työturvallisuus sekä palkkaus. Yhteenkuuluvuuden tunne, hyväksyntä ja välittäminen ovat sosiaalisia tarpeita. Tällaisia seikkoja työelämässä on hyvä työilmapiiri. Itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen ja palautteen saaminen sekä muiden antama arvostus ovat arvostuksen tarpeita. Työyhteisössä hyvät palautemenetelmät, kehityskeskustelut ovat hyviä keinoja tyydyttää näitä tarpeita. Kuviossa 8 on havainnollistettu tarvehierarkiaa. (Lämsä & Hautala 2008, 82.)



**KUVIO 8. Maslowin tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2008, 82)**

Itsensä toteuttamisen tarpeet kumpuavat meistä kun haluamme saavuttaa jotain, tai kasvaa henkisesti, olla luovia tai janoamme tietoa jostakin. Työyhteisössä omalla urala eteneminen, työstä saatu ilo ja osaamisen kehittäminen tyydyttävät näitä tarpeita. Maslowin mukaan ihminen etenee portaikossa aste asteelta, kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty, ihminen ei jää tälle portaalalle vaan haluaa edetä portaikoissa ylemmille tasoille. Tarvehierarkia ei ole pysyvä, vaan se mukautuu koko ajan uusien tilanteiden mukaan. (Lämsä & Hautala 2008, 82-83.)

#### *Motivaatio- ja hygientehtäjät*

Frederick Herzberg (1959) on esittänyt mallin, jossa on kahdenlaisia tekijöitä: motivaatiotekijät liittyvät itse työhön ja lisäävät työtyytyväisyyttä sekä hygientehtäjät jotka liittyvät työympäristöön ja lisäävät työtytyymättömyyttä. Motivaatiotekijät liittyvät konkreettisesti itse työhön ja lisäävät tyytyväisyyttä. Hygientehtäjät eivät liity varsinaiseen työhön, vaan fyysiseen tai psykososiaaliseen työympäristöön. Herzbergin mallia on havainnollistettu kuviossa 9. (Lämsä & Hautala 2008, 84.)

On tärkeää, että esimies ottaa huomioon motivaatiotekijät, kuitenkin oikeudenmukaisin ja johdonmukaisin perustein. Joskus myös pakko on meitä motivoiva tekijä esimerkiksi määräajat jonkin asian saavuttamiseksi. Tällaiset pakkoon perustuvat motivaatiotekijät ovat pienissä määrin terveitä tekijöitä organisaatiossa. (Surakka & Laine 2011, 36.)

| <b>MOTIVAATIOOTEKIJÄT:</b><br>- liittyvät itse työhön<br>- lisäävät työtyytyväisyyttä  | <b>HYGIENIAOTEKIJÄT:</b><br>- liittyvät työympäristöön<br>- lisäävät työtyytymättömyyttä  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnustus työstä</li> <li>• Saavutukset työssä</li> <li>• Mahdollisuus kehittyä</li> <li>• Ylennys</li> <li>• Vastuu</li> <li>• Itse työ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityspolitiikka</li> <li>• Suhde esimieheen</li> <li>• Suhteet työtovereihin</li> <li>• Työskentelyolosuhteet</li> <li>• Palkka</li> <li>• Status</li> <li>• Työturvallisuus</li> </ul> |

### **KUVIO 9. Motivaatio- ja hygieniatekijät (Lämsä & Hautala 2008, 84)**

Teorian periaate on, että eri tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen. Motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Motivaatiota heikentää hygieniatekijöistä ne, jotka työntekijä kokee keinoiksi. Hygieniatekijät eivät kuitenkaan voi Herzbergin mallin mukaan lisätä motivaatiota vaan tilanne olisi neutraali tällöin, mutta tyytymättömyyttä voidaan poistaa vaikuttamalla hygieniatekijöihin. Jotta innostava ja haastava työnsisältö saadaan toimimaan, on molempien tekijöiden oltava tasapainoissa samanaikaisesti. (Lämsä & Hautala 2008, 84.)

Vaikka Herzbergin teorian pohjalta ei ole tehtyjen tutkimusten myötä löydetty varsinaista selkeää näyttöä työtyytyväisyyden vaikutuksesta työsuoritukseen, niin teoria auttaa ymmärtämään kuinka monimutkainen työmotivaatio on ilmiönä ja sillä pystytään selittämään motivaatioon liittyviä tekijöitä. (Lämsä & Hautala 2008, 84–85.)

### **5.3 Työmotivaation prosessiteoriat**

Prosessiteoriat ovat kiinnostuneita ihmisten tiedollisista ajattelu- ja päättelyprosesseista. Nämä teoriat perustuvat kognitiiviseen psykologiaan ja niissä ihmisten motivaatio on seurausta tietoisista päätöksistä. (Lämsä & Hautala 2008, 87.)



### *Oikeudenmukaisuusteoria*

Turvallisuuden tunnetta lisää, jos työntekijä kokee oikeudenmukaisuutta. J. Stacy Adams (1965) on kehittänyt oikeudenmukaisuusteorian, jossa työntekijä vertaa työpanos-palkkio-suhdettaan muiden työntekijöiden vastaaviin suhteisiin. Tasapainotilanteessa työntekijä kokee oikeudenmukaisuuden tunteita. Epätasapainotilanne johtaa epäoikeudenmukaisuuden tunteisiin, mikä voi johtaa psyykkisiin jännitystiloihin. Työntekijä pyrkii korjaamaan epätasapainotilanteen ja äärimmäisessä tilanteessa hän vaihtaa työpaikkaa. Oikeudenmukaisuusteoriaa on kritisoitu paljon, sillä määrällisten kuten palkka ja laadullisten kuten osaaminen tekijöiden vertaaminen samalla asteikoilla voi olla vaikeaa. Myös ihmisten kokemukset vaihtelevat; toinen voi verrata tilannettaan esimieheen, kun toinen samalla tasolla työskentelevään työtoveriin. Kuviossa 10 on havainnollistettu Adamsin oikeudenmukaisuusteoriaa. (Lämsä & Hautala 2008, 87–88.)

|            |                                |
|------------|--------------------------------|
| Tasapaino: | panos, jonka minä uhraan (100) |
|            | panos, jonka sinä uhraat (100) |
|            | palkkio, jonka minä saan (100) |
|            | palkkio, jonka sinä saat (100) |

|                               |                                |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Epätasapaino:<br>(alipalkkio) | panos, jonka minä uhraan (100) |
|                               | panos, jonka sinä uhraat (100) |
|                               | palkkio, jonka minä saan (100) |
|                               | palkkio, jonka sinä saat (125) |

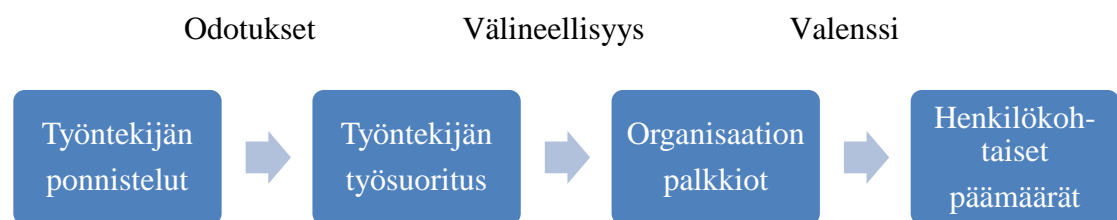
|               |                                |
|---------------|--------------------------------|
| Epätasapaino: | panos, jonka minä uhraan (100) |
| (ylipalkkio)  | panos, jonka sinä uhraat (100) |
|               | palkkio, jonka minä saan (125) |
|               | palkkio, jonka sinä saat (100) |

**KUVIO 10. Adamsin oikeudenmukaisuusteoria (Lämsä & Hautala 2008, 87)**

Palkkauksen oikeudenmukaisuus ja siihen kuuluvat pelisäännöt luovat turvallisuuden tunnetta. Työntekijät kokevat tällöin myös luottamusta, kun tuntevat saavansa oikeudenmukaista kohtelua. Työyhteisön ilmapiirille on erittäin tärkeää oikeudenmukaiseksi koettu palkkausjärjestelmä. Motivaatiotekijänäkin oikeudenmukainen palkkaus on tärkeä. Palkkaa määrittäessä tulisi ottaa huomioon työn vaativuustaso, osaaminen sekä työn merkitys liiketoimintastrategian kannalta. Käytännössä palkkauksen tärkeimmät reunaehdot pohjautuvat työsopimuslakiin ja työehtosopimukseen. Työehtosopimuslaki velvoittaa, että palkan on oltava minimissään toimialan työehtosopimuksen mukainen. (Viitala 2002, 272–275-)

### *Odotusarvoteoria*

Victor H. Vroom (1964) on kuvannut odotusarvoteoriolla työmotivaatiota. Tässä teoriassa työstä saatava palkkion odotusarvo on suorassa yhteydessä motivaatioon ja sen synnyttämään käyttäytymiseen. Eli teorian mukaan ihmisten käyttäytyminen perustuu oletukseen siitä mitä käyttäytymisestä seuraa. Teoriassa on kolme työmotivaatiota määräävää tekijää: odotukset, välineellisyys ja valenssi. Kuviossa 11 on havainnollistettu Vroomin odotusarvoteoriaa. (Lämsä & Hautala 2008, 87.)



**KUVIO 11. Vroomin työmotivaation odotusarvoteoria (Lämsä & Hautala 2008, 88)**

Ihmisen työsuorituksen ponnistelujen taustalla on aina joitain odotuksia. Työntekijä tekee itselleen tiedostamattakin koko ajan kysymyksiä odotuksien tyydyttymisestä. Välineellisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka työntekijä arvioi suorituksiensa edistävän palkkion saantia, kuten rahallista palkkiota tai etenemistä uralla. Valenssilla tarkoitetaan kuinka kovasti työntekijä on valmis ponnistelemaan, jotta saavuttaisi henkilökohtaisen päämäärän. (Lämsä & Hautala 2008, 89.)

#### 5.4 Arvot ja organisaatiokulttuuri

Toimivassa organisaatiossa arvoilla ja kulttuurilla on suuri rooli. Johtajuuden pitäisi perustua kunnioitukseen, tuloksellisuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen. Näitä periaatteita esimiehen tulisi seurata ja auttaa parhaansa mukaa työntekijöitä seuraamaan yrityksen arvoja omalla esimerkillään. (Sydänmaanlakka 2012, 122.)

Organisaatiokulttuuri on määrätty tapa ajatella ja toimia työyhteisössä. Se opitaan ajan myötä kun työskennellään aina silloisessa organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin yhteydessä useasti puhutaan has-näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan, että kulttuuri on yksi monesta tekijästä organisaatiossa, kuten strategian ja rakenteen ohella. Kulttuuri ajatellaan yhdeksi ominaisuudeksi, joka vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja valintoihin työyhteisössä. Has-näkökulmasa ajatellaan, että kulttuuri on asia jonka voi valita sekä johon voi vaikuttaa. Is-näkökulmassa ajatellaan, että organisaatio itsessään on kulttuuri. Tässä näkökulmassa ajatellaan, että ihmiset synnyttävät kulttuurin ajattelulla, toimintatavoilla ja yhteisillä kokemuksilla. (Lämsä & Hautala 2008, 176–177.)

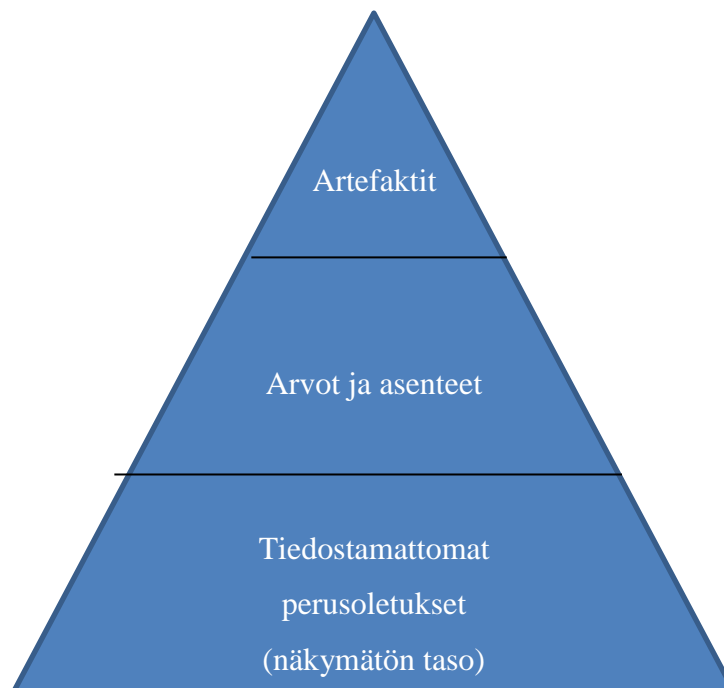
Joanne Martin (1992) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen näkökulmaan. *Integraatio* eli yhdentymisen, jossa kaikki organisaation jäsenet ovat muodostaneet saman käsityksen kulttuurista. *Fragmentaationäkökulma* eli pirstaloituminen, jossa organisaation jäsenillä ei ole yhtä yhtenäistä ajattelutapaa kulttuurista tai se saattaa muuttua tilanteiden mukaan. Ja *differentiaationäkökulma* eli erilaistuminen, jossa huomioidaan organisaatiossa vallitsevat alakulttuureja, kuten johdon tai tiimien välisiä kulttuurieroja. (Lämsä & Hautala 2008, 177–178.)

Edgar Schein (2004) on määrittänyt, että organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta tasosta. Ylimmällä ja kaikkein havaittavilla tasolla on *artefaktit*, joita voi olla esimerkiksi työpaikan pukeutumistyyli, ympäristö, puhutavat käytännöt sekä rutiinit. (Blom

& Hautaniemi 2009, 153) Ne ovat ihmisen aikaansaannoksia, jotka näkyvät organisaatiossa. Artefaktit voidaan jaotella kolmeen ryhmään: fyysisiin, verbaalisiin sekä käyttäytymiseen liittyviin artefakteihin. Yrityksen logo voi olla fyysinen artefakti, kun taas verbaalinen on yrityksen omaa ammattislangia ja käyttäytymiseen liittyy viestinnän tavat. (Lämsä & Hautala 2008, 182)

Nämä artefaktit ovat kaikkein helpoin havaita ja tällä tasolla on välitön emotionaalinen vaikutus, mutta tämä on vain jäävuoren huippu, emme todellisuudessa tiedä mitään yrityksen organisaatiokulttuurista pelkän pukeutumisen pohjalta. Voimme ehkä havaita, että jossakin yrityksessä on rennompia tunnelmia, jos heidän pukeutumisensa on esimerkiksi arkisempaa. Mutta ymmärtääkseen organisaationkulttuuria tarkemmin täytyy mennä toiselle tasolle. (Schein 2001, 31–32.)

Toisella tasolla on *yhteiset arvot ja asenteet*. Myös yrityksen strategia ja visiot kuuluvat tähän toiseen tasoon. Syvimmällä tasolla on meidän *tiedostamattomat perusoletukset*. Nämä ovat ajan saatossa iskostuneet meihin, niin että ne ohjaavat meidän toimintaa ylemmillä tasoilla ja muovaavat yrityksen todellista yrityskulttuuria. Kuviossa 12 on havainnollistettu organisaatiokulttuurin muodostumista. (Blom & Hautaniemi 2009, 153.)



**KUVIO 12. Organisaatiokulttuuri (Blom & Hautaniemi 2009, 153)**

Organisaatiokulttuuri on piilevä, vahva ja tiedostamaton sarja voimaa, joka määrittää sekä yksilön, että ryhmässä käyttäytymistä. Organisaatiokulttuuri määrittää myös ajatusmalleja ja arvoja. Se on myös pysyvä ja organisaatio haluaa pitää siitä kiinni, koska se luo turvallisuutta sekä pysyvyyden tunnetta. (Schein, 2001, 29,41.)

Organisaatiokulttuurin tehtävä voidaan jakaa kolmeen tärkeimpään päätehtävään. Kulttuuri tuottaa yhteisen identiteetin organisaation jäsenille. Se edistää työntekijöiden sitoutumista ja kulttuuri selventää yhteisiä sääntöjä ja normeja. (Lämsä & Hautala 2008, 179.)

Useissa organisaatioissa arvot ovat määritelty ja työntekijöiden oletetaan käyttäytyvän niiden mukaisesti. Arvot toimivat myös punaisena lankana ja ohjenuorana organisaation päivittäisessä arjessa. Useasti käy niin, että uusi työntekijä huomaa, että organisaatiossa ei toimita jonkin arvon mukaisesti. Tämä johtuu organisaation piilevästä tasosta, jostain syvään rakennetusta organisaatiokulttuurin osasta. Eli arvot voivat olla vain osa organisaatiokulttuuria. Jotta voi ymmärtää organisaation näkymätöntä tasoa paremmin, niin täytyy perehtyä organisaation ja ryhmien historiaan. (Surakka & Laine 2011,92.)

Ihmisten väliset arvoerot vaikuttavat siihen mikä on heidän mielestään työssä tärkeää. Tällaiset erot kumpuavat yksilön omasta arvomaailmasta tai kuinka on oppinut, tottunut tai kasvanut kiinni johonkin arvomaailmaan. Identiteetti säätelee myös arvoja ja kuinka määritämme itsemme tässä maailmassa. (Ranne 2006, 164.)

Arvot ohjaavat toimintatapojamme ja vaikuttavat meidän päätöksentekoomme. Ongelmatilanteissa ja kriiseissä tukeudutaan tietoisesti arvoihin. Joitakin arvoja voi olla vaikea tiedostaa tai sisäistää, kun taas jotkut arvot ovat julkisesti asetettuja tavoitearvoja kuten esimerkiksi yhteistyö ja jatkuva kehitys. Tällöin organisaation on myös toimittava arvojen mukaisesti. (Lämsä & Hautala 2008, 179–180.)

Organisaatiossa normit määrittävät kuinka tulee työyhteisössä käyttäytyä ja toimia. Organisaatiossa on myös rooleja, jotkut ovat sellaisia rooleja, joita odotamme tietyiltä henkilöiltä tai rooli voi olla saavutettavissa. Yksi osa-alue organisaatiokulttuurissa on sankarit. Nämä sankarit luovat standardeja käyttäytymismalleille, ne voivat olla sääntöjä rikkovia tai sääntöjä noudattavia. Organisaatiokulttuuriin kuuluvat vahvasti myy-

tit ja kertomukset. Näiden avulla työntekijöiden on helpompi ymmärtää miksi asiat tehdään tietyllä tavalla. Rutiinit ovat erittäin tärkeä osa organisaatiota. Ne ovat päivittäisiä tapoja joita toistetaan aina samalla tavalla, kuten esimerkiksi kokoukset ja tavat työskennellä. Ne luovat työntekijöille turvallisuuden ja pysyvyyden tunnetta. Tabut ovat asioita tai ilmiöitä joita ei yleensä saa ottaa julkisesti esille, ne ovat kirjoittamattomia sääntöjä, siitä kuinka organisaatiossa tulisi toimia. Kuviossa 13 on havainnollistettu organisaatiokulttuurin osa-alueita. (Lämsä & Hautala 2008, 181–182.)



**KUVIO 13. Osa-alueet organisaatiokulttuurissa (Lämsä & Hautala 2008, 179)**

Kun organisaatiokulttuuria halutaan muuttaa, niin on syvennyttävä tiedostamattomiin perusoletuksiin ja niiden synnyttäviin keskusteluihin. Nämä keskustelut olisivat saattava yhteisiin palavereihin ja niin sanotusti päivän valoon. Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa positiivisesti liiketoimintaan ja työntekijöiden hyvinvointiin. Keskustelulla voi aina vaikuttaa asenteisiin. (Surakka & Laine 2011, 95.)

## 6 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Tässä luvussa esitellään Hennes & Mauritz yrityksenä ja kuvataan nykytilannetta. Tässä luvussa kuvataan Hennes & Mauritzin arvoja, jotka ovat vahvasti osa yrityskulttuuria. Lopuksi esitellään Great Place to Work Instituutti.

## 6.1 Hennes & Mauritz

Hennes & Mauritz on ruotsalainen vähittäiskaupan konserni, joka myy vaatteita, kosmetiikka ja kodintekstiilejä. Yritys on perustettu vuonna 1947. Perustaja Erling Persson sai liikeidean Yhdysvaltojen matkallaan. Lähtökohta oli, että tuotanto ja myynti perustuisivat suuriin määriin ja tätä kautta myös alhaisiin hintoihin. (H&M - Facts about H&M 2013.)

Aluksi yrityksen nimi oli pelkkä Hennes (ruotsinkielessä puhuttaessa naisesta; hänen), koska valikoimassa oli vain naistenvaatteita. Vuonna 1969 Erling Persson osti ase- ja metsästystavaraliikkeen nimeltä Mauritz Widforssin. Tämän myötä valikoimiin tuli myös miesten- ja lastenvaatteet. Niinpä yrityksen nimeksi tuli Hennes & Mauritz. Kun Erling Persson kuoli, jatkui yrityksen toiminta hänen poikansa Stefan Perssonin johdolla. Nykyään yrityksen toimitusjohtaja toimii hänen poikansa Karl Johan Persson. (H&M - Facts about H&M 2013.)

Hennes & Mauritz on julkinen osakeyhtiö ja sen myymälöitä on ympäri maailmaa noin 2600 kpl, 45 eri maassa mukaan lukien tytäryhtiöt COS, Monki ja Weekday. Näiden lisäksi yrityksellä on myös postimyynti Pohjoismaissa. Suomen ensimmäinen myymälä avattiin vuonna 1997 Helsinkiin Itäkeskuksen kauppakeskukseen. Vuonna 2013 Suomessa oli noin 58 myymälää ja kaiken kaikkiaan myymälöitä on noin 3100. Tulevaisuudessa Hennes & Mauritz avaa myymälöitä esimerkiksi Australiaan, jossa ei ole vielä yhtään myymälää. (H&M - Facts about H&M 2013.)

Hennes & Mauritz työllistää noin 116 000 työntekijää. Yritys ei omista itse tehtaita, vaan tekee yhteistyötä yli 700 ulkopuolisen valmistajan kanssa. Noin 60 % tuotteista valmistetaan Aasiassa ja loppuosa pääasiassa Euroopassa. Vuonna 2013 Hennes & Mauritzin liikevaihto oli n. 128,562 miljardia Ruotsin kruunua. Edelliseen vuoteen nähden kasvua oli 6%. Yrityksellä on toimiva logistiikka, tämän takaa se, että koska he omistavat kaikki myymälänsä, voidaan siirtää huonosti myyvän toppatakkierän Espanjasta Suomeen, jos uskovat sen Suomessa myyvän paremmin. (H&M – Full Year Report 2013.)

Jotta H&M voisi turvata alihankkijoidensa toiminnan asianmukaisuuden, on Hennes & Mauritz luonut alihankkijoille Code Of Conduct -säännöt. ”Säännöillä määritetään muun muassa työpäivän enimmäispituus, työntekijöiden oikeus järjestäytyneisyyteen ja lapsityövoimakielto.” Näitä säännöksiä testataan pistokokeina. H&M kuuluu myös Fair Labor Association (FLA) – järjestöön. Järjestö tekee tarkastuksia kiinalaisten tavarantoimittajien tehtaissa. (H&M – Corporate responsibility 2013.)

H&M:llä on noin 100 suunnittelijaa. Pääsuunnittelijana toimii Ann-Sofie Johansson, joka myös johtaa suunnitteluosastoa, hän on työskennellyt H&M:llä jo vuodesta 1987. H&M:n entinen pääsuunnittelija Margareta van den Bosch toimii luovana neuvonantajana. H&M:llä ovat suunnitelleet lukuiset tunnetut suunnittelijat, esimerkiksi Karl Lagerfeld, Madonna ja Stella McCartney. H&M:n liikeidea on ”Muotia ja laatua parhaaseen hintaan”. (H&M - Facts about H&M 2013.)

#### *Hennes & Mauritzin arvot*

Hennes & Mauritzilla on yhteiset arvot, joita kerrataan ja sovelletaan työskentelyssä päivittäin. Nämä arvot on pyritty pitämään lyhyessä muodossa, jolloin ne muistuvat mieleen paremmin arjessa. Nämä arvot ovat osa vuorovaikutusta Arvot ovat:

*Nopeat muutokset, jatkuvat parannukset*, muotialalle on ominaista tarve tehdä muutoksia nopealla aikataululla, eikä näihin muutoksiin välttämättä ole mahdollista varautua ennalta. Esimerkkinä tästä voisi sanoa että, kun kesken kiireellisen päivän tulee jokin kampanja, joka on toteutettava välittömästi. Arjessa on muistettava, että tehdyillä muutoksilla on aina jokin kauaskantoisempi tarkoitus ja niitä pohjustamaan on usein tehty kattava taustatyö.

*Suorat kanavat ja avoin mieli* Vaikka Hennes & Mauritz on suuri organisaatio, pyrkii se toimintatavoissaan toimimaan matalan organisaation tavoin. Kuka tahansa voi ottaa yhteyttä keneen tahansa, välittämättä nimikkeistä tai asemasta yrityksessä. Hennes & Mauritz pyrkii myös nostamaan havaitut epäkohdat esille välittömästi ja etsimään aktiivisesti ratkaisua.

*Kustannustehokkuus* Hennes & Mauritz pyrkii kaikessa toiminnassa ajattelemaan kustannustehokkaasti, mikä on yleensä myös ympäristöä säästävin vaihtoehto.



*Uskomme ihmiseen* Hennes & Mauritzilla ei ole tarkkoja pukeutumiskoodeja vaan jokainen saa olla oma itsensä. Yritys myös lupaa kaikille työssä kehittymismahdollisuudet ja mahdollisuuden löytää oma paikkansa organisaatiossa. Virheiden tekeminen ei ole heikkous, vaan niiden pohjalta pyritään oppimaan ja tekemään asioita tehokkaammin.

*Olemme tiimi* Kukaan ei pystyisi tekemään työtä yksin, yrityksessä korostetaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä työssä jaksamisessa.

*Yrittäjähenkisyys* Vaikka Hennes & Mauritz on iso konserni, voidaan konsernitasolla tehtyjä linjauksia soveltaa tietyiltä osin paremmin paikalliseen kulttuurin ja toimintatapoihin sopivaksi. Se mikä toimii pääkaupunkiseudulla, ei välttämättä toimi maakunnissa.

*Terve järki* Nopeasti muuttuvassa kilpailutilanteessa jokainen pystyy ja jokaisen täytyy tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ratkaisuja.

*Kestävä kehitys ja ympäristötietoisuus* H&M haluaa edistää henkilöstön ja valmistajien ympäristötietoisuutta. H&M pyrkii myös hyödyntämään luonnonvaroja kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. H&M korostaa kaikessa toiminnassaan eettisiä arvoja ja pyrkii pitkällä aikavälillä parantamaan tuotteitamme valmistavien henkilöiden työympäristöä. (H&M Fakta 2005.)

### *Hennes & Mauritz Mikkeli*

Mikkelin myymälä on keskisuuri myymälä valikoimansa perusteella ja sitä lähimmät myymälät sijaitsevat Varkaudessa ja Savonlinnassa. Hennes & Mauritz Mikkeli sijaitsee kauppakeskus Stellassa Mikkelin ydinkeskustassa. Yritys tuli Mikkeliin vuoden 2005 syksyllä, mutta nykyiseen liiketilaan se muutti vasta syksyllä 2011. Henkilökuntaa on noin 10-20 henkilöä, joka koostuu myymäläpäälliköstä, visualistista, vastuumyyjistä, myyjistä sekä työhön tarvittaessa kutsuttavista myyjistä.

Sini Schildt on tutkinut vuonna 2009 henkilöstön motivoinnin vaikutuksia tuloksen tekemiseen Hennes & Mauritz Mikkelissä. Tutkimuksessa ilmeni, että työmotivaation ylläpitämiseen työtovereilla on kaikkein suurin merkitys. Palkkauksen merkityksellä oli työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, mutta se ei vaikuttanut suoraan työmotivaatioon. Tutkimuksessa nousi esille että palautteen anto, työssä kehittyminen sekä työkaverit lisäävät eniten työmotivaatiota. Työsuhde-eduilla, työmäärällä ja kiireellä ei ollut merkittävää vaikutusta työmotivaatioon. Palautteenannon merkityksellä uskottiin olevan työilmapiirin ja työmotivaatioon lisäämisen suuri merkitys. Etenkin positiivista palautetta toivottiin enemmän. (Schildt, 2009, 53–56.)

## **6.2 Great Place to Work Instituutti**

Vuonna 1981 Robert Leveringia ja Milton Moskowitzia pyydettiin kirjoittamaan kirja nimeltä *the 100 Best Companies to Work for in America*. Tästä alkoi heidän uransa parhaiden työpaikkojen parissa. Kirjaa kirjoittaessa saadut tulokset ja oivallukset johtivat Great Place to Work Instituutin perustamiseen. Vuonna 1997 julkaistiin USA:ssa ja Brasiliassa ensimmäiset 100 parhaan työpaikan listat. Tämän jälkeen Instituutti on laajentunut yli 45 maahan ja Suomeen se rantautui vuonna 2002. Suomen GPW Instituutti Finland Oy on yksityisomistuksessa ja sen hallituksen puheenjohtaja toimii Asta Rossi ja toimitusjohtajana Panu Luukka. Suomessa tutkitaan vuosittain noin 150 organisaatiota, joista julkaistaan 50 parhaan työpaikan lista yhteistyössä Talouselämän kanssa. (Great Place to Work 2013.)

GPW Instituutti on yritys, jonka tarkoituksena on luoda, tutkia ja tunnistaa parhaita työpaikkoja. GPW on luonut mallin, jonka avulla voidaan määrittää hyvän työpaikan ominaisuudet, niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. (Great Place to Work 2013.)

Näiden tutkimuksien yksi suuri hyöty yritykselle on, että yritys saa mediassa tunnustusta. GPW:n yksi tärkeä periaate on, etteivät he halua alkaa suoraan etsiä vikoja yrityksistä. He haluavat positiivisen lähestymistavan, jonka avulla muutos voidaan saavuttaa parhaiten. GPW:n perustaja Robert Leveringin mukaan luottamus on tekijä joka selvästi erottaa parhaat työpaikat muista työpaikoista. Hänen mukaansa luottamus

oli tärkein asia joka nousi esille jo hänen uran alkuvaiheessa. Aikaisemmin ns. pehmeitä arvoja ei ole osattu arvostaa organisaatioissa, mutta on alettu ymmärtämään että juuri niistä kasvaa koko yrityksen menestys. Leveringin mukaan luottamustason parantaminen työpaikoilla on suoraan yhteydessä tulokseen, yhteistyöhön ja tuottavuuteen. (Great Place to Work 2013.)

GPW ei pyri tekemään vain pieniä muutoksia työpaikoilla, vaan instituutti pyrkii muuttamaan koko yrityksen kulttuuria. GPW antaa työkalut omien konseptiensa avulla, minkä jälkeen yritys voi pyrkiä parhaaksi työpaikaksi. (Great Place to Work 2013.) Vuorovaikutussuhteet jotka muodostuvat työntekijän suhteesta johtoon, työhönsä ja muihin työtovereihin muodostavat kriittisimmät suhteet, joista rakentuu paras työpaikka. GPW:n tutkimuksista on käynyt ilmi, että yrityksen menestyksellä tai työsuhte-  
eduilla ei pystytä pelkästään määrittämään mikä on paras työpaikka. On myös ilmennyt, että työntekijät pitävät työpaikkaansa parhaana jos he kokevat luottamusta organisaation johtoon, ovat ylpeitä siitä mitä tekevät ja nauttivat työtovereiden kanssa työskentelystä. GPW on myös osoittanut tutkimuksillaan, että nämä asiat ovat kriteerit kaikkialla maailmassa toimialasta tai yrityksen koosta riippumatta. (Great Place to Work 2013.)

On kaksi mittaria, joiden tulosten perusteella GPW valitsee parhaat työpaikat: Trust Index. Tällä kyselyllä mitataan yrityksen työntekijöiden näkökulmasta yrityksen parhaita. Kysely muodostuu 58 positiivisesta väittämästä, jotka pohjautuvat luottamukseen, ylpeyteen ja yhteishenkeen työpaikalla. Kyselyn perusteella määräytyy pisteytys 2/3. Toinen mittari on Culture Audit-kysely, joka pohjautuu yhdeksään osaluokkaan yrityksen johtamiskäytännöistä ja kuinka luottamusta pidetään yllä. Tästä kyselystä määräytyy 1/3 pisteistä. GPW Instituutti julkaisee vain 50 parhaan kärkijoukon. Muut osallistujat pysyvät salassa. (Rossi 2012, 348–349.)

GPW saavat tutkimustulokset ovat arvokkaita, sillä he pystyvät vertaamaan tuloksia Suomen, Euroopan ja koko maailman tulosten kanssa. Great Place to Work<sup>®</sup> Institute tutkii, tunnistaa ja palkitsee parhaita työpaikkoja kuudessa maanosassa ja yli 45 maassa. Parhaat työpaikat -tutkimukseen osallistuu vuosittain yli 5 500 organisaatiota, joissa työskentelee maailmanlaajuisesti yli 10 miljoonaa työntekijää. Parhaat työpaikat -tutkimukset luovat maailman laajimman ja arvostetuimman työpaikkaselvityksen, jossa käsitellään työpaikkojen laatua ja johtamistapaa, sekä luottamuksen merkitystä

organisaatiokulttuurissa. Suomen parhaat työpaikat 2013 -tutkimukseen osallistui 142 organisaatiota ja yli 35 000 suomalaista työntekijää. (Great Place to Work 2013.)

## **7 KOHTI PARASTA TYÖPAIKKAA TUTKIMUS**

Opinnäytetyössä tehtiin kaksi tutkimusta. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kehitettäviä asioita Hennes & Mauritz Mikkeli, jotka voitaisiin ottaa käyttöön ennen Great Place to Work kilpailun alkua. Opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli millä tavoin Hennes & Mauritz Mikkeli sijoittuisi kilpailussa mahdollisimman korkealle. Alaongelmina oli selvittää kuinka luottamus ja vuorovaikutus toimivat työyhteisössä sekä kokevatko vastaajat ylpeyttä työskentelystä Hennes & Mauritzilla.

Ensimmäinen tutkimus tehtiin kvantitatiivisena lomakekyselynä kolmeen myymälään Mikkelin myymälän lisäksi. Toinen tutkimus tehtiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena Mikkelin myymälään kuudelle henkilökunnan jäsenelle. Kerron myös tutkimusten toteutuksista, tutkimustuloksista ja niiden pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä.

### **7.1 Kyselytutkimus**

Seuraavassa luvussa käsitellään kyselytutkimuksen toteutus, tutkimuksen analysointi ja tutkimustulokset. Lopuksi käydään läpi yhteenveto ja johtopäätökset.

#### *Tutkimuksen toteutus*

Kyselytutkimus toteutettiin suljetuilla kysymyksillä strukturoitua kyselylomaketta käyttäen. Vastaajat saivat kyselyn myymälässään ja kysely palautettiin omalle myymäläpäällikölle suljetussa kuoressa. Ennen tutkimusta kysely hyväksyttiin esimiehellä sekä testattiin mahdollisten virheiden löytämiseksi. Kyselyn alussa kartoitetaan kahdeksalla kysymyksellä vastaajan taustoja, minkä jälkeen kyselyn muodostavat 31 strukturoitua väittämää joihin voi vastata asteikoilla 1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä. Kyselyssä ei ollut saraketta: en osaa sanoa, sillä vastaajan toivottiin ottavan kantaa. Kyselyn lopussa oli vielä avoimia kysymyksiä täydentämässä vastauksia. Opinnäytetyön liitteenä 1 ja 2 on saatekirje ja kyselylomake.

Kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoon perustuvaa asteikkoa. Mieliä väittämissä paljon käytetty Likertin asteikko on yleensä 5-portainen järjestysasteikko. Toisessa ääripäässä on yleensä täysin samaa mieltä ja toisessa asteikon päässä täysin eri mieltä. (Heikkilä 2008, 53.)

Kysymykset perustuivat Great Place to Workin tärkeimpiin kriteereihin, jotka koostuvat luottamuksesta, vuorovaikutuksesta ja ylpeydestä. Tutkimus perustui otantatutkimukseen ja sen otos oli 48 eli kaikkien neljän myymälän työntekijät yhteensä. Hennes & Mauritz ei anna tarkkoja tietoja siitä kuinka monta työntekijää kussakin myymälässä on, vaan arvion joka on 10–20 henkilöä. Otos laskettiin oletuksella, että jokaisessa tutkimuksessa mukana olleessa myymälässä olisi 12 työntekijää, se lienee mahdollisimman totuudenmukainen ja varsinkin tarvittaessa työhön kutsuttavien määrä vaihtelee niin paljon vuodenaikasta riippuen, että kysely ei olisi tavoittanut kaikkia.

Tutkimus on kokonaistutkimus silloin, kun tutkitaan koko perusjoukon eli populaation jokainen jäsen (alkio). Jos perusjoukko on pieni, niin se kannattaa tutkia kokonaan. Otantatutkimus tehdään yleensä, jos perusjoukko on hyvin suuri tai koko perusjoukon tutkiminen olisi hankalaa tai kallista. Otantaan voidaan päätyä myös jos tiedot halutaan nopeasti tai koko perusjoukon tutkiminen olisi monimutkaista. Otokseksi kutsutaan edustavaa pienoiskuvaa perusjoukosta. (Heikkilä 2008,33.)

Koska tutkimuksen päätarkoituksena oli tutkia Hennes & Mauritz Mikkeliä, niin oli järkevämpää käyttää otantaa kyselytutkimuksessa. Ei olisi ollut järkevää, eikä mahdollista tutkia koko perusjoukkoa. Tutkimukseen haluttiin erikokoisia myymälöitä, jotta saataisiin mahdollisimman kattava otanta Suomen Hennes & Mauritz myymälöiden henkilökunnan mielipiteistä. Otantaan tuli Mikkelin, Joensuun, Oulun ja Varkauden myymälät.

Vastaajien määrä tutkimuksessa oli 21, joka on 43,75 % otannasta. Mikkelin myymälän työntekijät kuljettivat kysymykset kyseisiin myymälöihin heidän omalla koulutusjaksollaan. Näin saatiin joka myymälään henkilö, joka pystyi kertomaan tutkimuksesta henkilökohtaisesti ja vastaamaan kysymyksiin. Henkilö myös vastasi kyselyiden palautuksesta Mikkeliin. Seuraavaksi esitellään kyselytutkimuksen tulokset. Kyselyn lopussa oli myös avoimia kysymyksiä, näiden tulokset esitellään lopuksi.

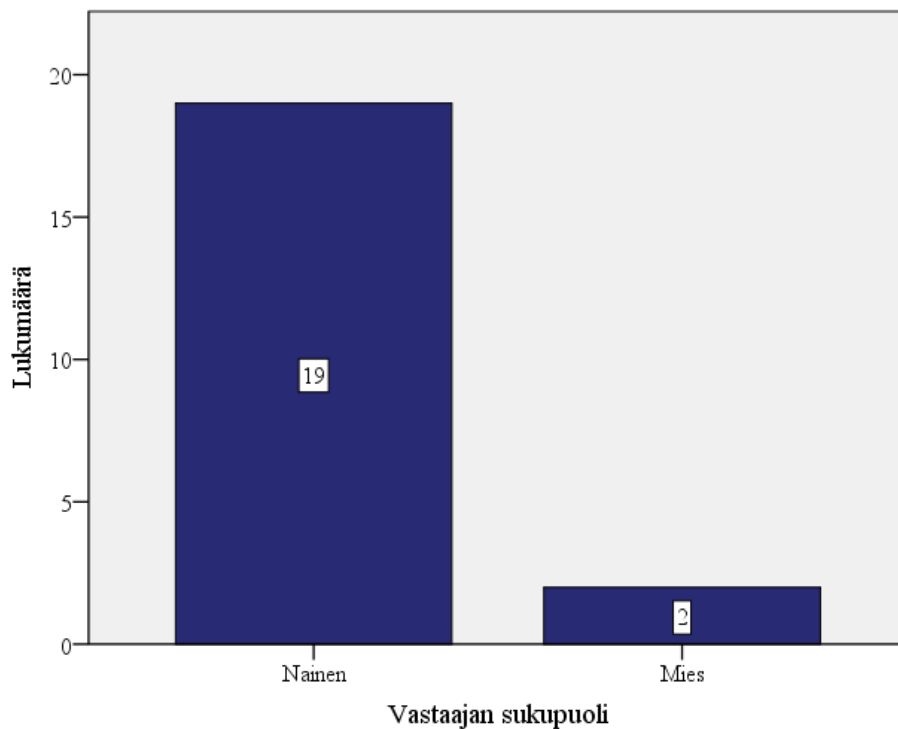
## 7.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin SPSS- ja Excel-ohjelmia. Tutkimuksen tulokset ovat esitetty joko kuvana tai sanallisesti. Jokaisesta kysymyksestä löytyy taulukko liitemateriaalista 3.

Ensimmäisenä kuvataan vastaajien taustatiedot, minkä jälkeen väittämien tutkimustulokset esitetään teoreettisen viitekehyksen pääalueiden luottamus työyhteisössä, vuorovaikutus työyhteisössä ja ammattiyhpeyden mukaan. Vastaajien rajallisesta määrästä johtuen tulokset on ilmaista lukumääränä prosenttien sijaan. Kyselyyn vastasi 21 henkilöä, joista kaksi oli miehiä. Otanta koostui neljästä eri myymälästä, jotka olivat Mikkeli, Oulu, Joensuu ja Varkaus.

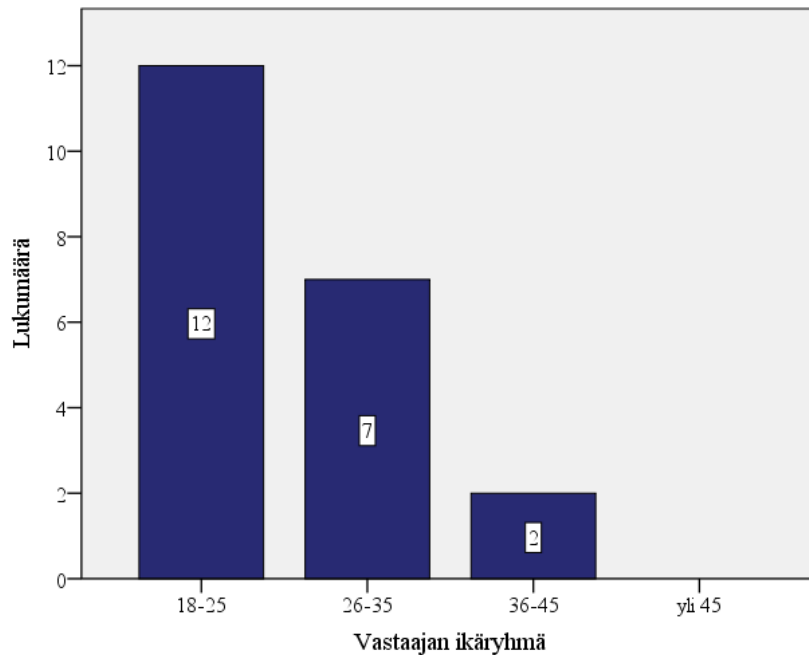
### *Taustatiedot*

Ensimmäisessä taustatietokysymyksessä tiedusteltiin vastaajien sukupuolta. Kuviosta 14 näkyy, että naisia on merkittävä enemmistö. Vastaajista kaksi oli miehiä ja 19 naista. Tämä kuvaa hyvin koko organisaation sukupuoli jakaumaa.



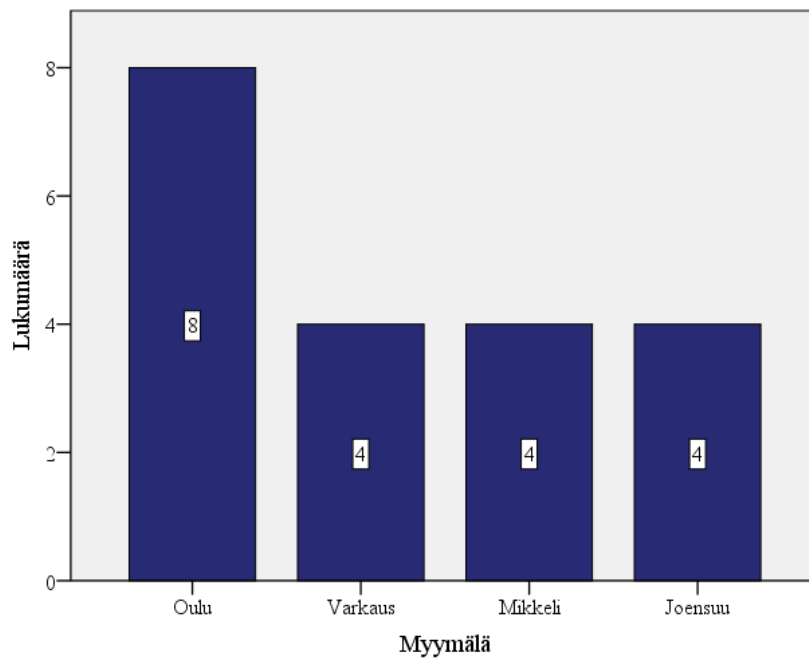
**KUVIO 14. Vastaajien sukupuoli**

Toisessa taustatietokysymyksessä kysyttiin vastaajien ikää. Kuvion 15 perusteella suurin osa vastaajista on 18-25 -vuotiaita. Voidaan todeta, että 18-25-vuotiaat ovat hyvin edustettuina. Sitä vastoin yli 36-vuotiaita ei voida sen tarkemmin tutkia. Kukaan vastaajista ei ollut yli 45-vuotias, seitsemän oli 26-35-vuotiaita ja kaksi 36-45-vuotiaita. Tämä kuvaa hyvin koko organisaation ikäjakaumaa.



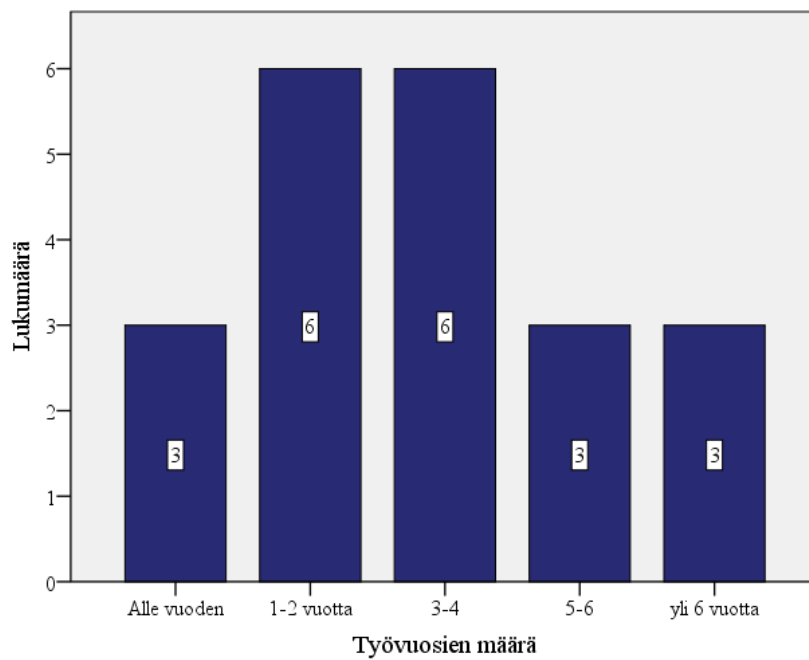
**KUVIO 15. Vastaajien ikäjakauma Hennes & Mauritzissa**

Kolmannessa taustatietokysymyksessä kysyttiin missä myymälässä vastaaja työskentelee. Kuvio 16 käy ilmi, että suurin osa vastaajista työskentelee Oulun myymälässä, jossa vastaajia oli 8. Muista myymälöistä oli neljä vastaajaa kustakin. Tutkimuksessa ei tutkita eri myymälöiden välisiä riippuvuuksia, koska jokaista myymälää kohden vastaajien määrä on melko pieni, eikä se antaisi todenmukaista kuvaa. Sitä vastoin kokonaisuutena myymälät muodostavat kattavan kuvauksen organisaatiosta.



**KUVIO 16. Myymälöiden jakauma**

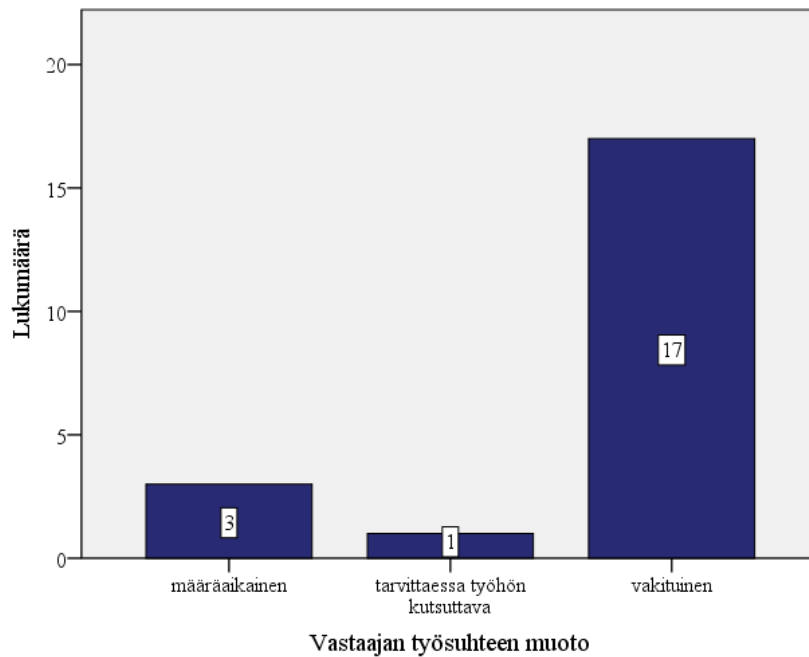
Neljännessä taustakysymyksessä tiedusteltiin vastaajien työskentelyvuosia Hennes & Maurtissa, koska uskottiin että sillä on merkitystä parhaan työpaikan kriteerien täyttämiseen. Kuvio 17 on nähtävissä, että suurin vastaajajoukko muodostui 1-2 ja 3-4 vuotta työskennelleistä.



**KUVIO 17. Työvuosien määrä**

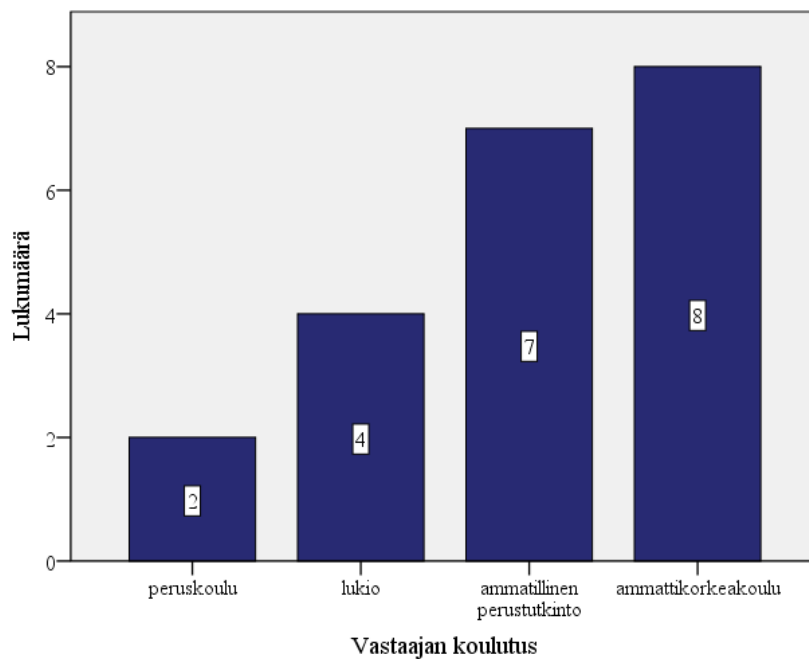


Viidennessä taustakysymyksessä tiedusteltiin vastaajien työsuhteen muotoa. Kuvion 18 mukaisesti merkittävä enemmistö vastaajista työskentelee vakituksessa työsuhteessa. Vain yksi vastaaja oli tarvittaessa työhön kutsuttava.



**KUVIO 18. Työsuhteen muoto**

Kuudennessa taustatietokysymyksessä tiedusteltiin vastaajan koulutusastetta. Kuviosta 19 on tulkittavissa, että enemmistö omaa ammattikorkeakoulututkinnon tai ammattitutkinnon.



**KUVIO 19. Koulutus**

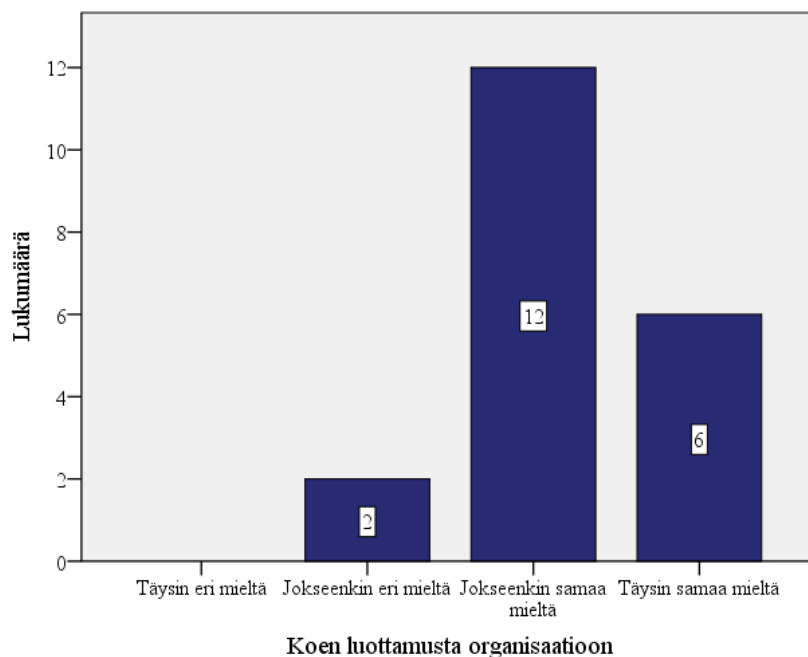
Viimeisessä eli seitsemännessä taustatietokysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin asiaa, joka sai heidät hakeutumaan töihin Hennes & Mauritzille. Vastaaja pystyi valitsemaan useamman kuin yhden vaihtoehdon. Vaihtoehtoina tähän tarjottiin ystävän puheet, työpaikkailmoitus, H&M:n imago, työn mielekkyys, palkkaus tai jokin muu vastaajan itse määrittelemä syy. Kukaan ei ollut hakeutunut Hennes & Mauritzille palkan takia. Taulukosta 2 voi nähdä, että työpaikkailmoitus ja työn mielekkyys olivat suurimmat työhön hakeutumiselle.

**TAULUKKO 2. Mikä seikka sai sinut hakemaan H&M:lle töihin?**

|                   | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------|-----------|------------|
| Ystävän puheet    | 2         | 9,1        |
| Imago             | 3         | 13,6       |
| Työpaikkailmoitus | 9         | 40,9       |
| Työn mielekkyys   | 8         | 36,4       |
| Yhteensä          | 22        | 100,0      |

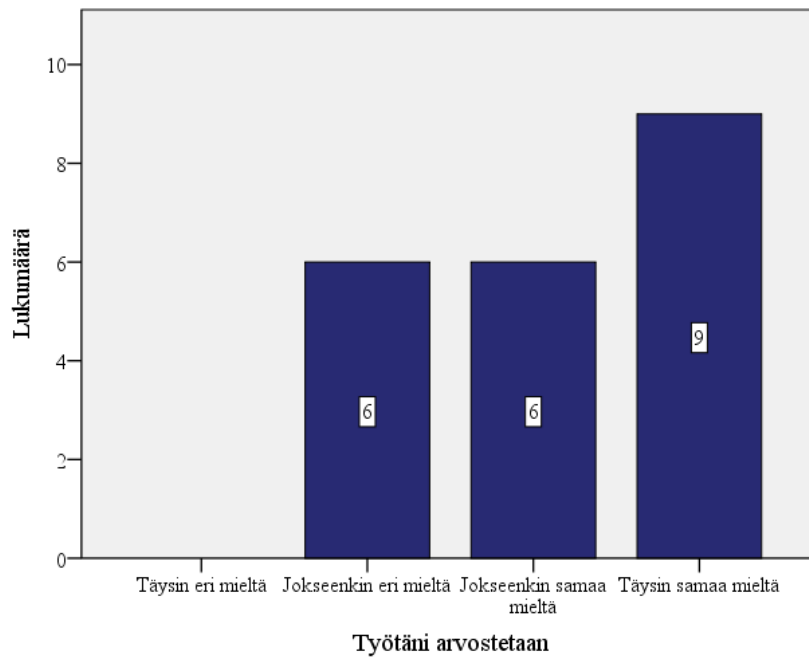
### *Luottamus*

Seuraavat väittämät käsittelevät luottamusta organisaatiossa. Kuvion 20 mukaan väittämään koen luottamusta organisaatioon, kuusi vastaajista oli täysin samaa mieltä. 12 oli jokseenkin samaa mieltä ja kaksi jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Vastaajien luottamus organisaatiota kohtaan on korkealla tasolla.



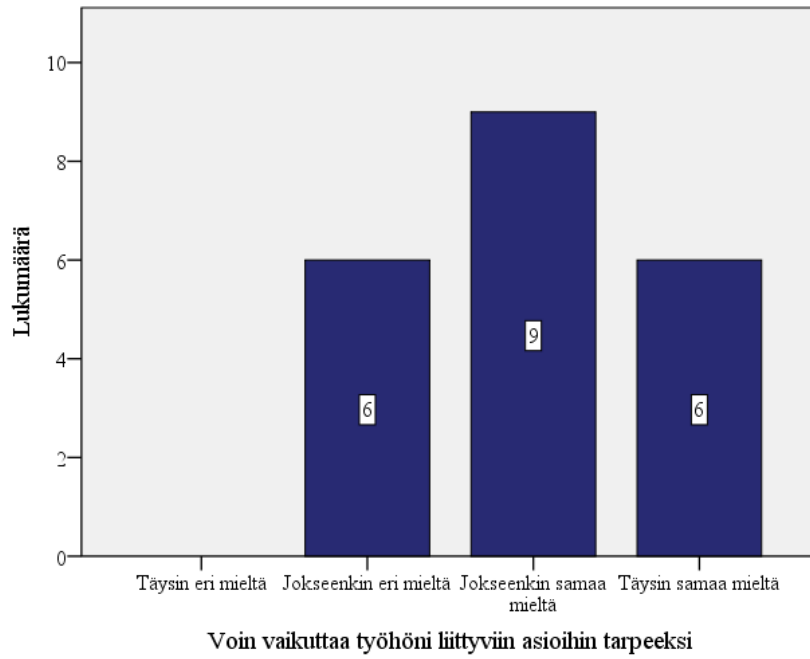
**KUVIO 20. Koen luottamusta organisaatioon**

Väittämässä työtäni arvostetaan, kuvion 21 mukaan yhdeksän vastaajista on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei kokenut etteikö heidän työtään arvostettaisi.



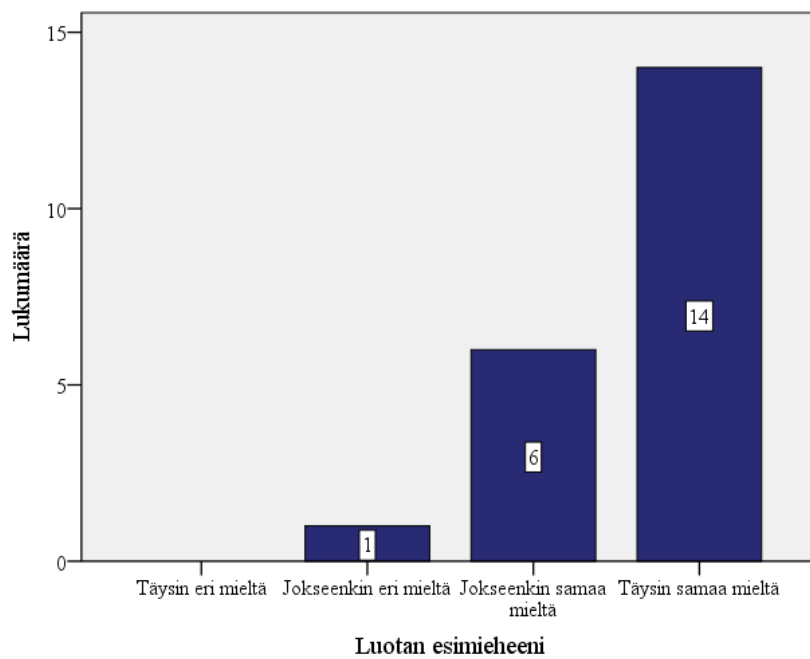
**KUVIO 21. Työtäni arvostetaan**

Seuraavassa väittämässä mitattiin, kuinka vastaajat kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa työhön liittyviin asioihin. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Kuvioista 22 käy ilmi, että kuusi vastaajaa kokee täysin, että voi vaikuttaa työhön liittyviin asioihin ja yhdeksän on jokseenkin samaa mieltä.



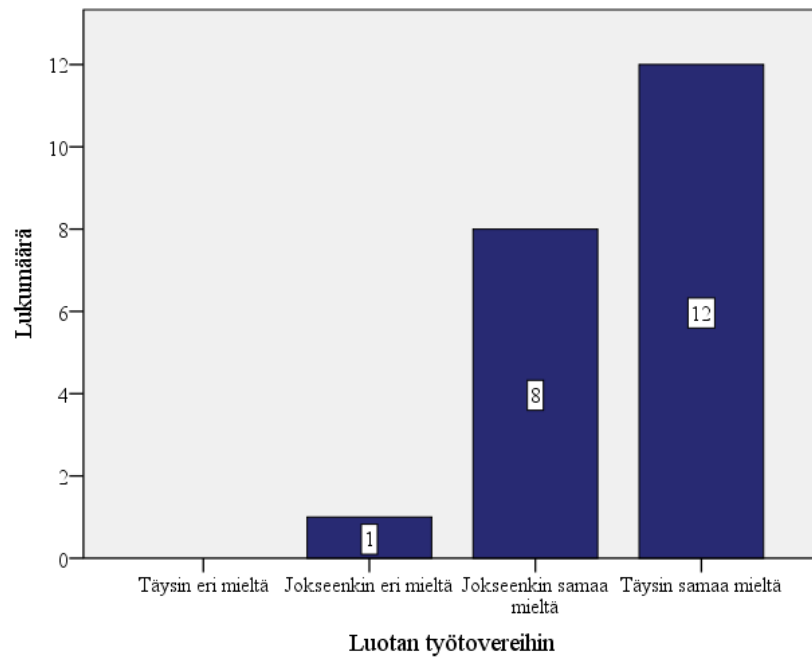
**KUVIO 22. Voin vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin tarpeeksi**

Väittämään luotan esimieheeni merkittävä enemmistö luottaa täysin esimieheensä. Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä. Kuviosta 23 näkee, ettei kukaan vastaajista ollut täysin eri mieltä.



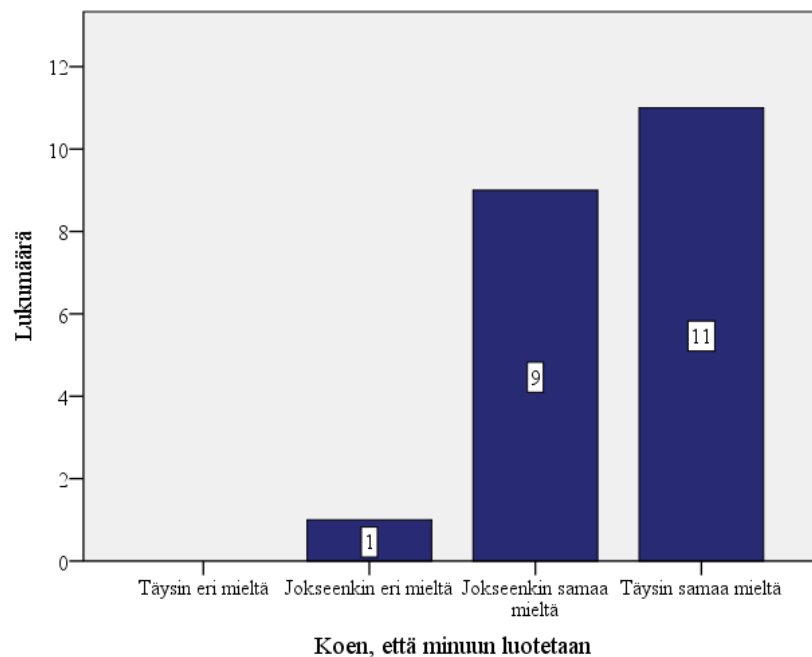
**KUVIO 23. Luotan esimieheeni**

Väittämään luotan työtovereihini vastaajista 12 oli täysin samaa mieltä. Kuviosta 24 käy ilmi, että kaikki vastaajat luottavat työtovereihin jonkin verran. Työtovereiden välinen luottamus on todella vahvana kyselyyn osallistuneilla myymälöillä.



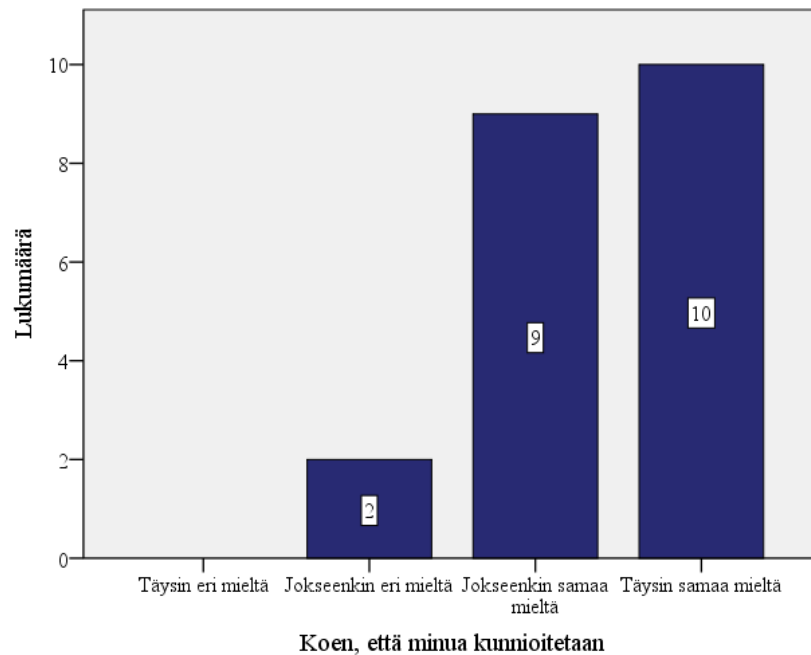
**KUVIO 24. Luotan työtovereihini**

Koen, että minuun luotetaan väittämään, suurin osa kokee että heihin luotetaan. Kuviosta 25 näkee, ettei kukaan vastaajista ollut täysin eri mieltä.



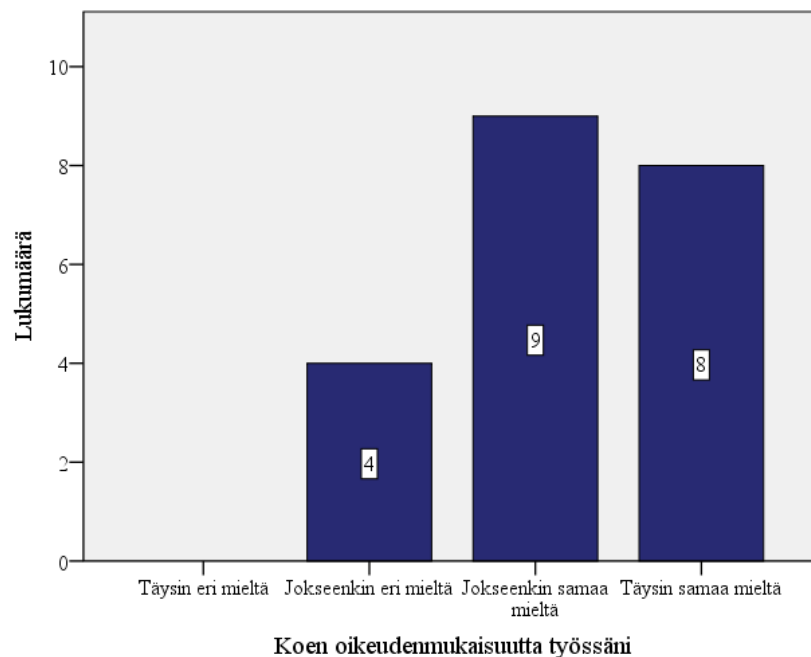
**KUVIO 25. Koen, että minuun luotetaan**

Väittämään koen, että minua kunnioitetaan, merkittävä enemmistö vastasi jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Kuviosta 26 käy ilmi, että kukaan ei ollut täysin eri mieltä.



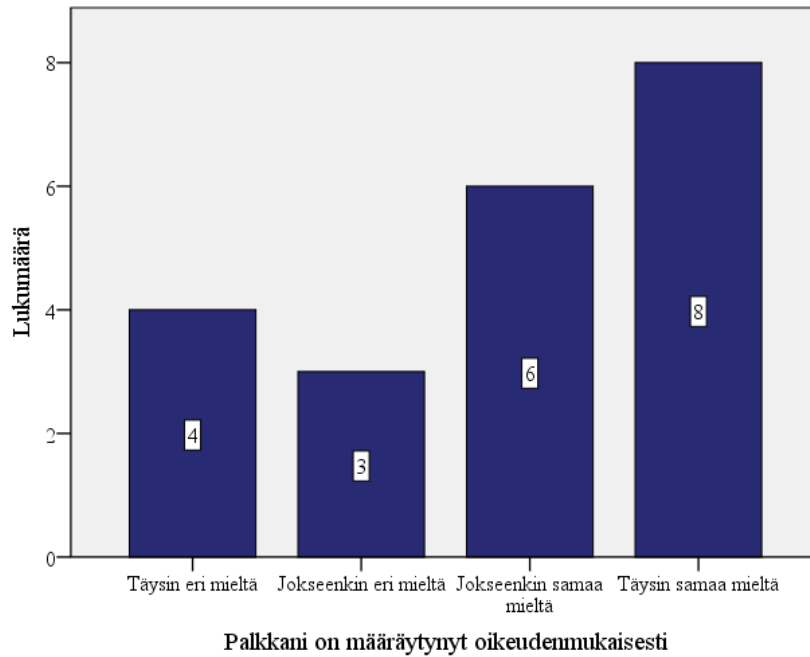
**KUVIO 26. Koen, että minua kunnioitetaan**

Väittämään koen oikeudenmukaisuutta työssäni vastasi 9 jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä vastaajista oli kahdeksan. Kuviosta 27 käy ilmi, ettei kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä.



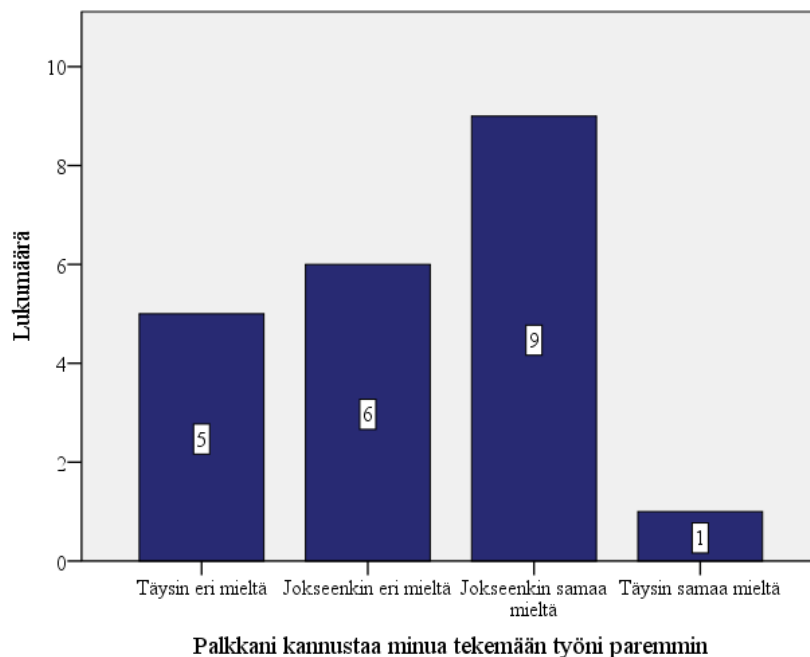
**KUVIO 27. Koen oikeudenmukaisuutta työssäni**

Palkkani on määräytynyt oikeudenmukaisesti väittämässä hajonta oli suuri. Kahdeksan kokee palkan oikeudenmukaiseksi. Kuviosta 28 näkee, että neljä on väittämän kanssa täysin eri mieltä.



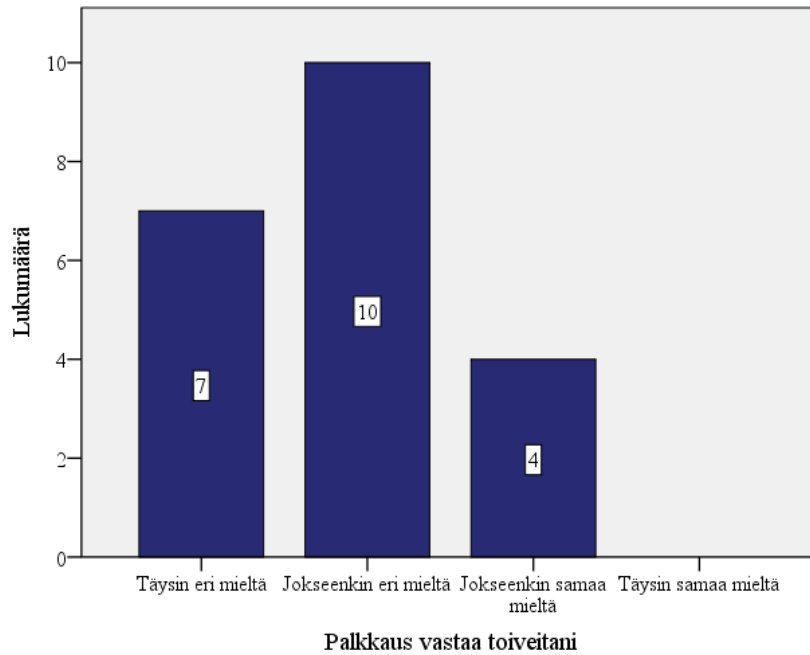
**KUVIO 28. Palkkani määräytyy oikeudenmukaisin perustein**

Vain yksi on täysin samaa mieltä väittämän palkkani kannustaa minua tekemään työni paremmin kanssa. Enemmistö on jokseenkin samaa mieltä. Kuviossa 29 näkyy, että viisi kokee, ettei heidän palkkaa ole oikeudenmukainen.



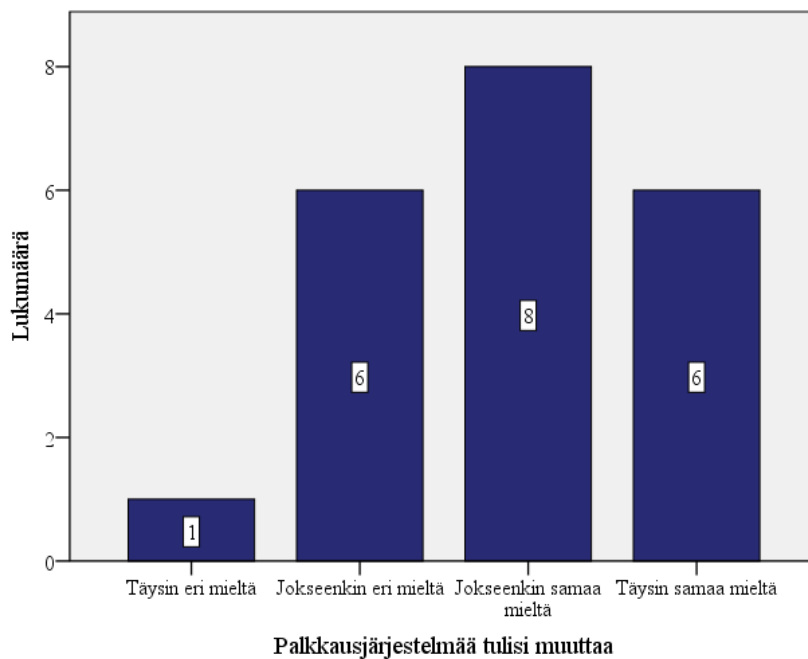
**KUVIO 29. Palkkani kannustaa minua tekemään työni paremmin**

Palkkaus vastaa toiveitani väittämästä 10 on jokseenkin samaa mieltä. Kuviossa 30 näkyy, että kukaan ei ole täysin tyytyväinen saamaansa palkkaan.



**KUVIO 30. Palkkaus vastaa toiveitani**

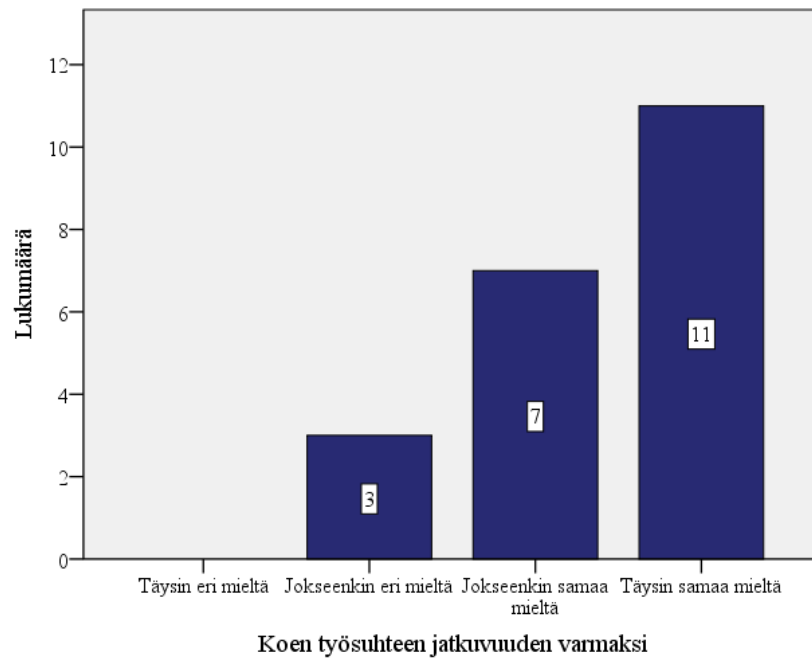
Palkkausjärjestelmää tulisi muuttaa, väittämän kanssa kuusi oli täysin samaa mieltä ja kahdeksan jokseenkin samaa mieltä. Kuviossa 31 näkee, että vain yksi koki ettei palkkausjärjestelmää tarvitse muuttaa.



**KUVIO 31. Palkkausjärjestelmää tulisi muuttaa**



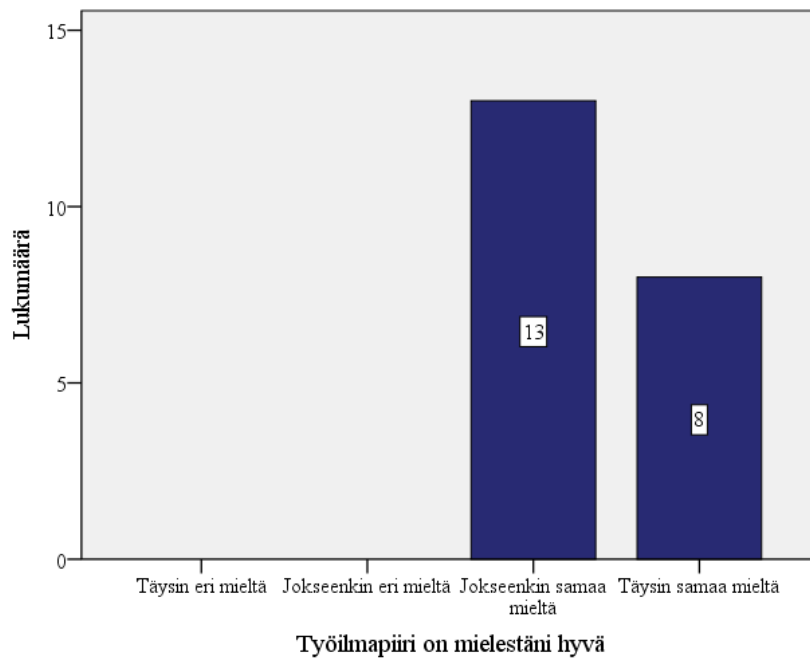
Kuviosta 32 voi nähdä, että väittämään koen työsuhteen jatkuvuuden varmaksi kukaan, ei ollut täysin eri mieltä. Noin puolet oli täysin samaa mieltä.



**KUVIO 32. Koen työsuhteen jatkuvuuden varmaksi**

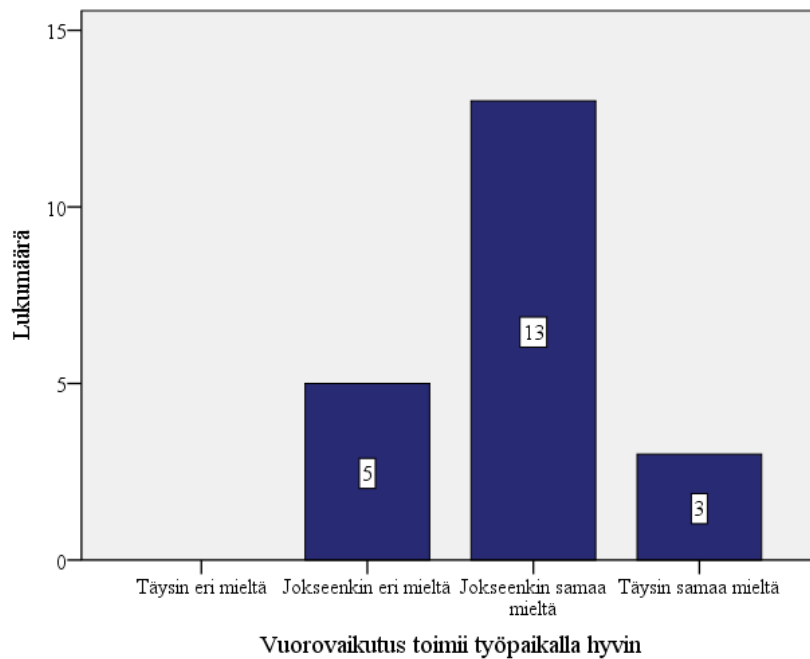
#### *Vuorovaikutus*

Seuraavat väittämät koskevat vuorovaikutusta organisaatiossa. Kuviosta 33 näkee, ettei kukaan ollut täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämän työilmapiiri on mielestäni hyvä kanssa.



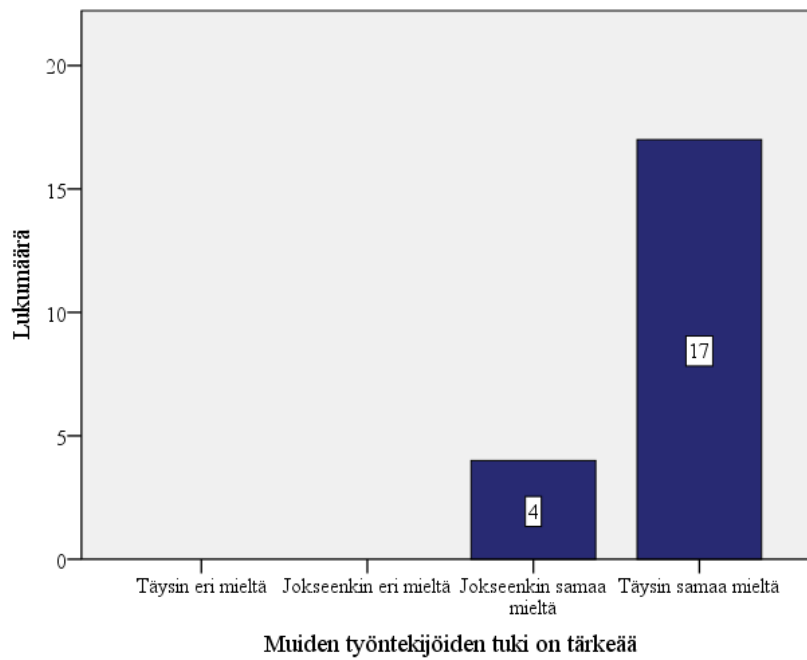
**KUVIO 33. Työilmapiiri on mielestäni hyvä**

Kuviosta 34 näkyy, että 13 vastaaja on jokseenkin samaa mieltä, että vuorovaikutus toimii työpaikalla hyvin. Kukaan vastaajasta ei ole väittämän kanssa täysin eri mieltä.



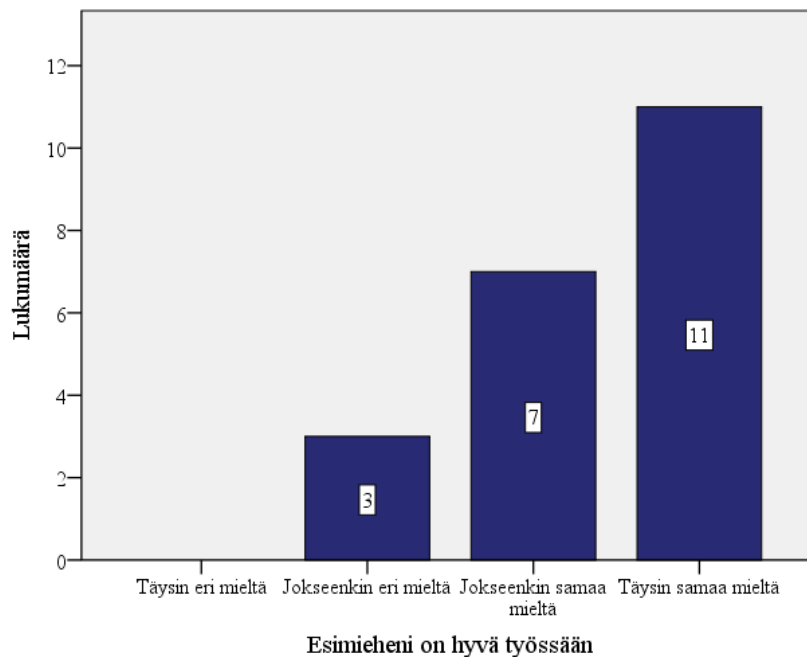
**KUVIO 34. Vuorovaikutus toimii työpaikalla hyvin**

Muiden työntekijöiden tuen vastaajat kokevat tärkeäksi. Kuviosta 35 näkee, ettei kukaan ole täysin eri mieltä eikä jokseenkin eri mieltä.



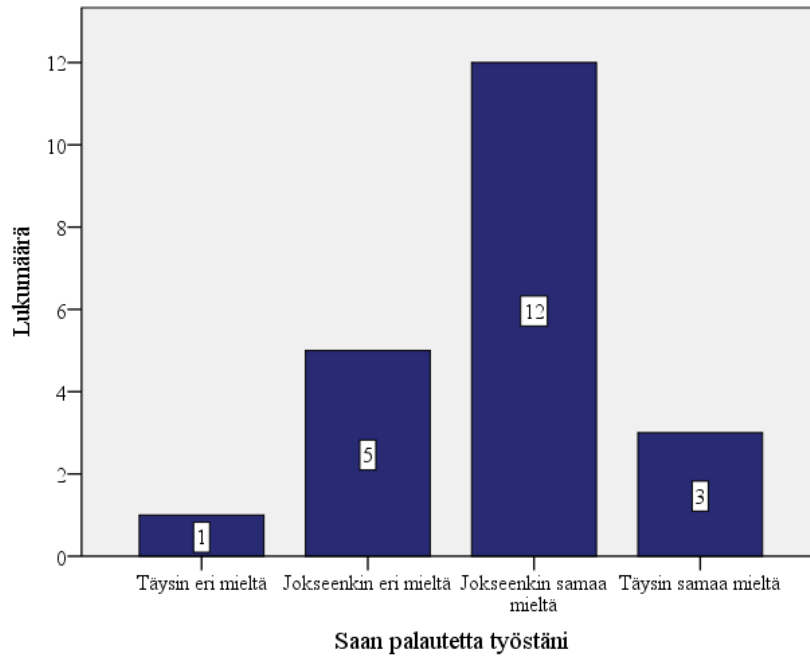
**KUVIO 35. Muiden työntekijöiden tuki on tärkeää**

Yli puolet vastaajista kokee, että esimies on hyvä työssään. Kuviosta 36 näkee, ettei kukaan vastaaja ollut täysin eri mieltä.



**KUVIO 36. Esimieheni on hyvä työssään**

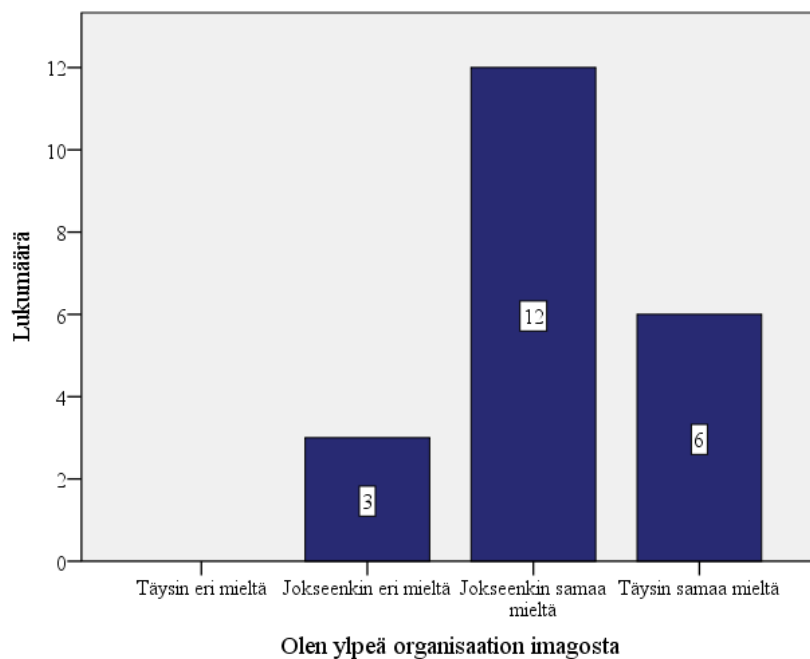
Saan palautetta väittämään vastaajista yli puolet oli jokseenkin samaa mieltä ja kolme täysin samaa mieltä. Kuviosta 37 ilmenee, että yksi vastaaja ei saa lainkaan palautetta.



**KUVIO 37. Saun palautetta työstäni**

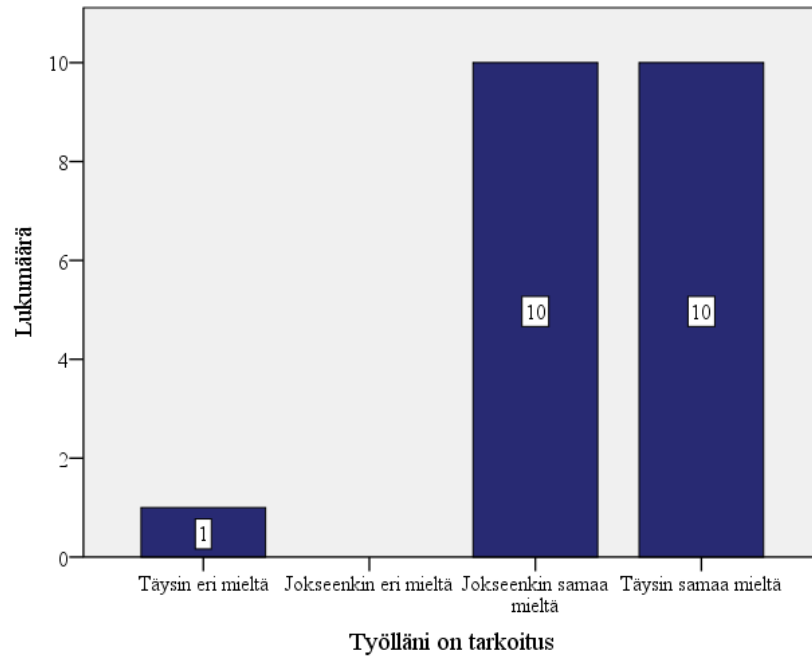
### *Ammattiylpeys*

Seuraavat väittämät koskevat ammattiylpeyden muodostumista. Melkein kaikki olivat jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän olen ylpeä organisaation imagosta kanssa. Kuvioista 38 käy ilmi ettei kukaan ollut täysin eri mieltä.



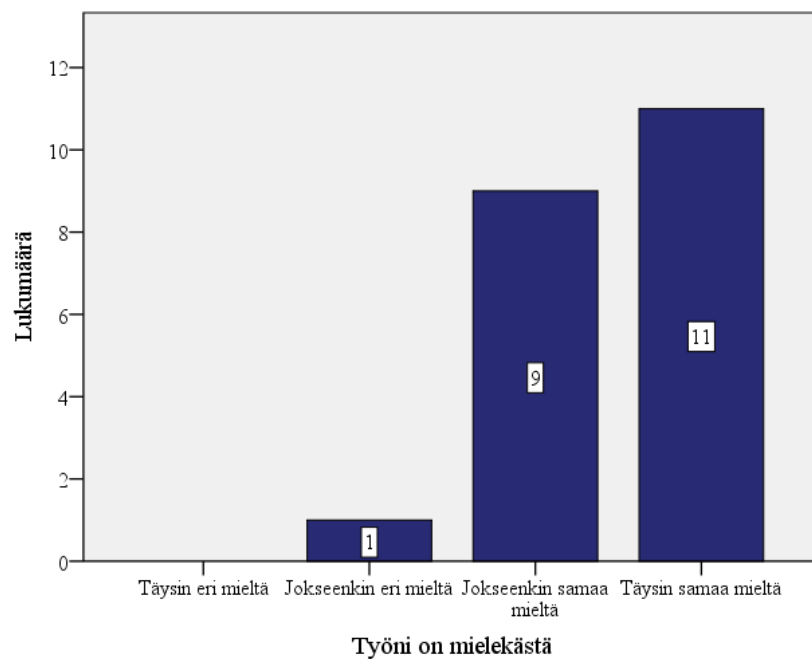
**KUVIO 38. Olen ylpeä organisaation imagosta**

Kuviosta 39 käy ilmi, että työlläni on tarkoitus väittämän kanssa, 10 oli täysin samaa mieltä ja 10 jokseenkin samaa mieltä.



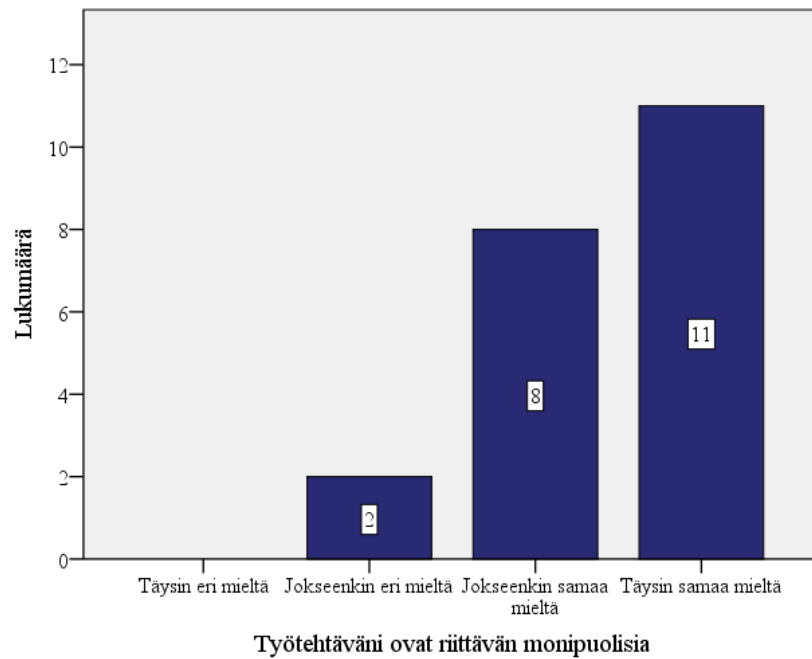
**KUVIO 39. Työlläni on tarkoitus**

Väittämässä työni on mielekästä, noin puolet oli täysin samaa mieltä kuvion 40 mukaan. Yhdeksän oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä.



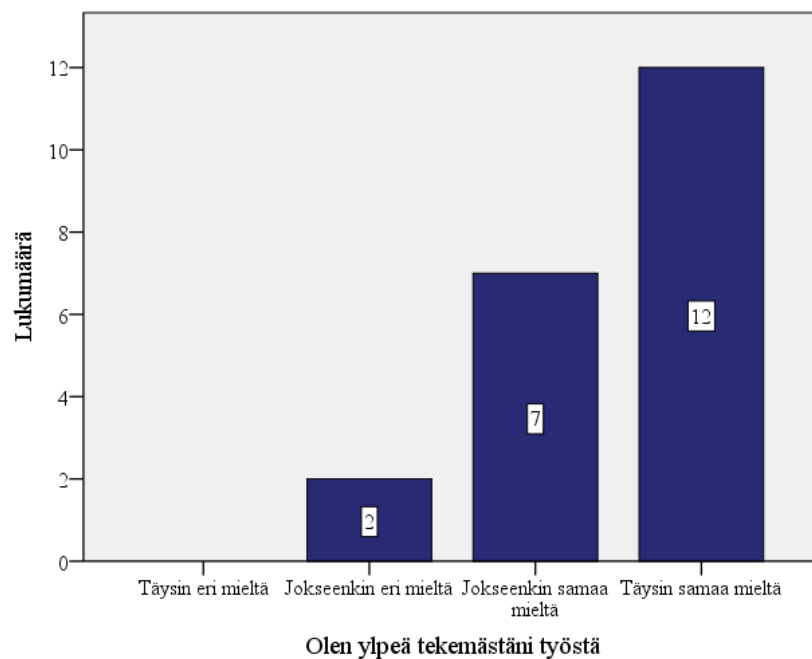
**KUVIO 40. Työni on mielekästä**

Työtehtäväni ovat riittävän monipuolisia väittämään, suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä kuvion 41 mukaan.



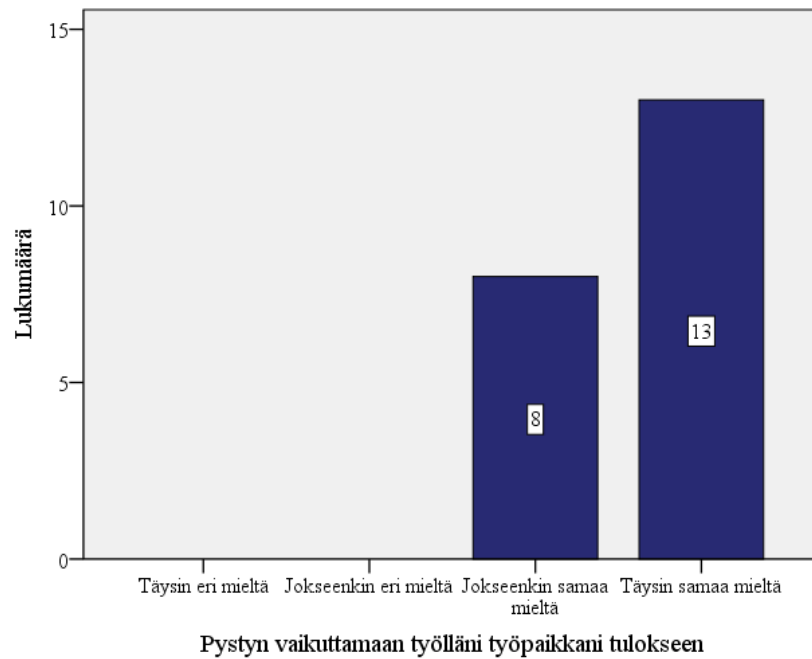
**KUVIO 41. Työtehtäväni ovat riittävän monipuolisia**

Väittämän olen ylpeä tekemästani työstä yli puolet oli täysin samaa mieltä. Kuviosta 42 näkyy, että seitsemän on jokseenkin samaa mieltä.



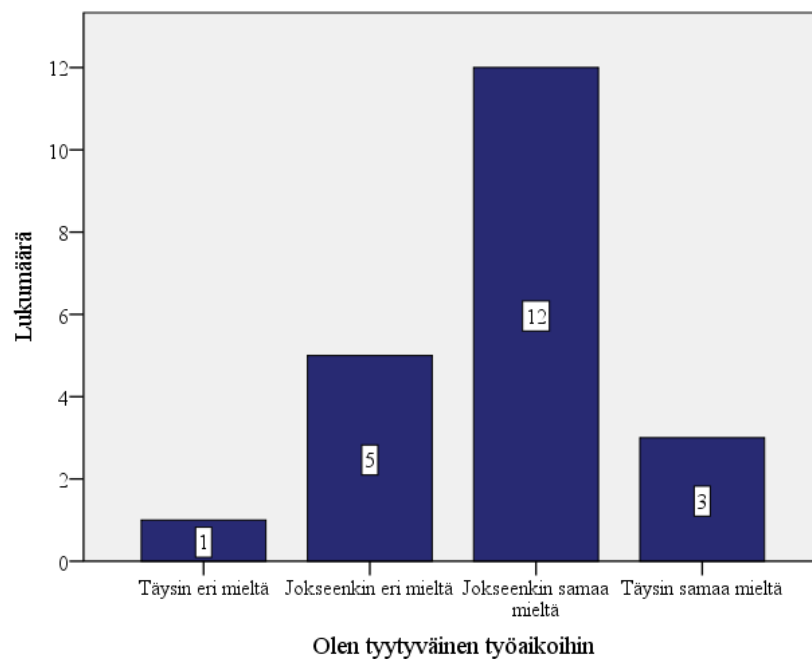
**KUVIO 42. Olen ylpeä tekemästani työstä**

Väittämästä pystyn vaikuttamaan työlläni työpaikkani tulokseen kuviosta 43 ilmenee että merkittävä enemmistö oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä.



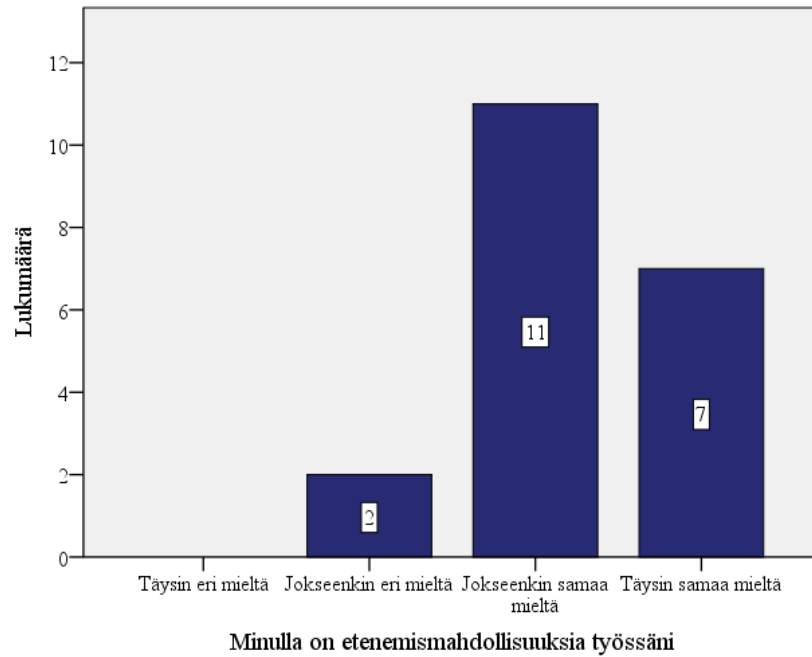
**KUVIO 43. Pystyn vaikuttamaan työlläni työpaikkani tulokseen**

Olen tyytyväinen työaikoihin väittämään 12 vastaaja vastasi jokseenkin samaa mieltä. Kuviosta 44 käy ilmi, että kolme vastaaja oli täysin samaa mieltä.



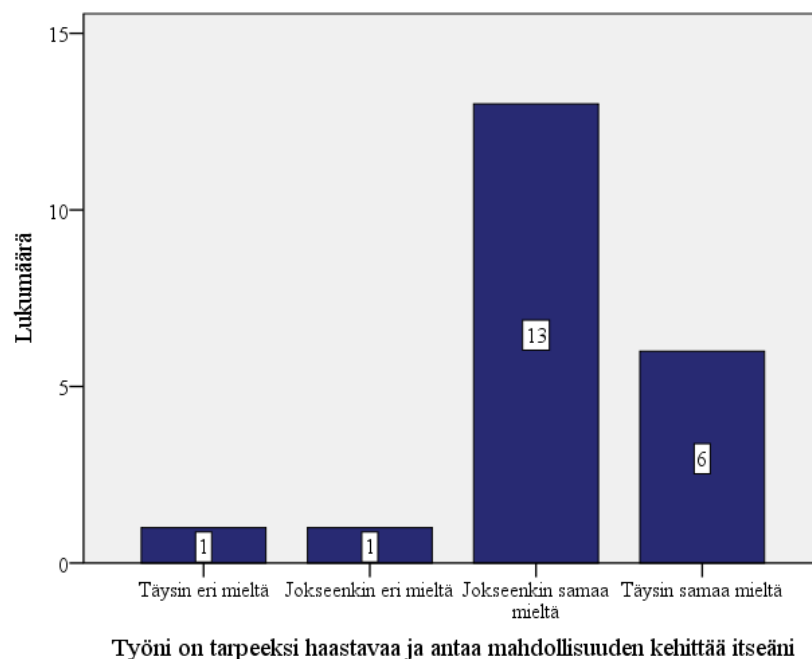
**KUVIO 44. Olen tyytyväinen työaikoihin**

Minulla on etenemismahdollisuuksia työssäni väittämästä, 11 vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä. Kuviosta 45 näkyy, että seitsemän vastaaja oli täysin samaa mieltä.



**KUVIO 45. Minulla on etenemismahdollisuuksia työssäni**

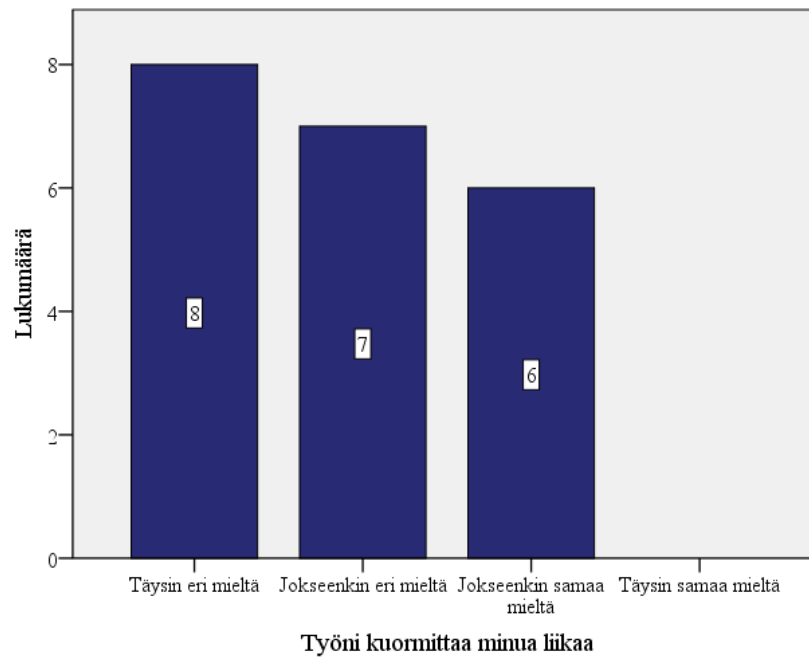
Väittämästä työni on tarpeeksi haastavaa ja antaa mahdollisuuden kehittää itseäni 13 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. Kuviosta 46 käy ilmi, että kuusi vastaaja oli täysin samaa mieltä.



**KUVIO 46. Työni on tarpeeksi haastavaa ja antaa mahdollisuuden kehittyä**

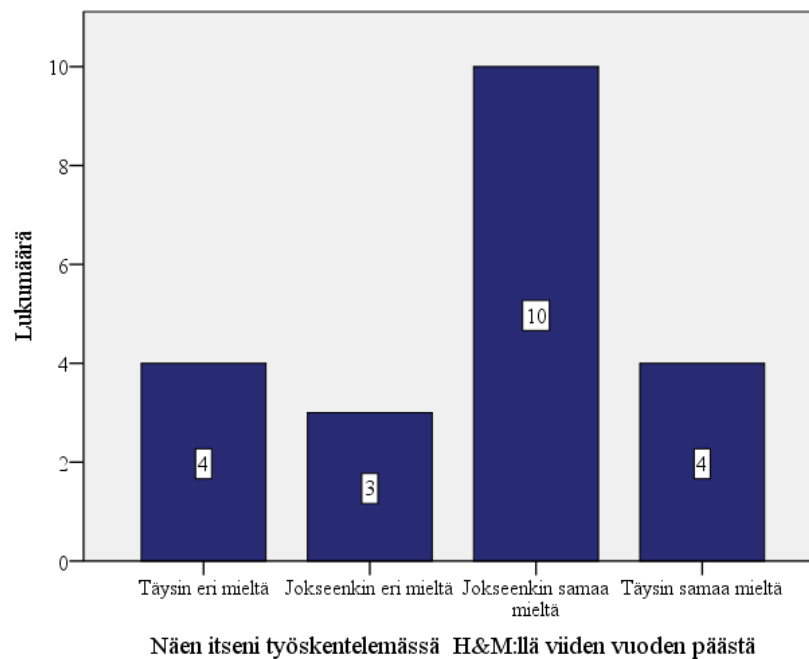


Suuri enemmistö oli väittämästä työni kuormittaa minua liikaa täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Kuviosta 47 käy ilmi, ettei kukaan ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä.



**KUVIO 47. Työni kuormittaa minua liikaa**

Noin puolet on väittämän näen itseni työskentelemässä H&M:llä viiden vuoden päästä kanssa samaa mieltä. Kuviosta 48 käy ilmi, että neljä oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.



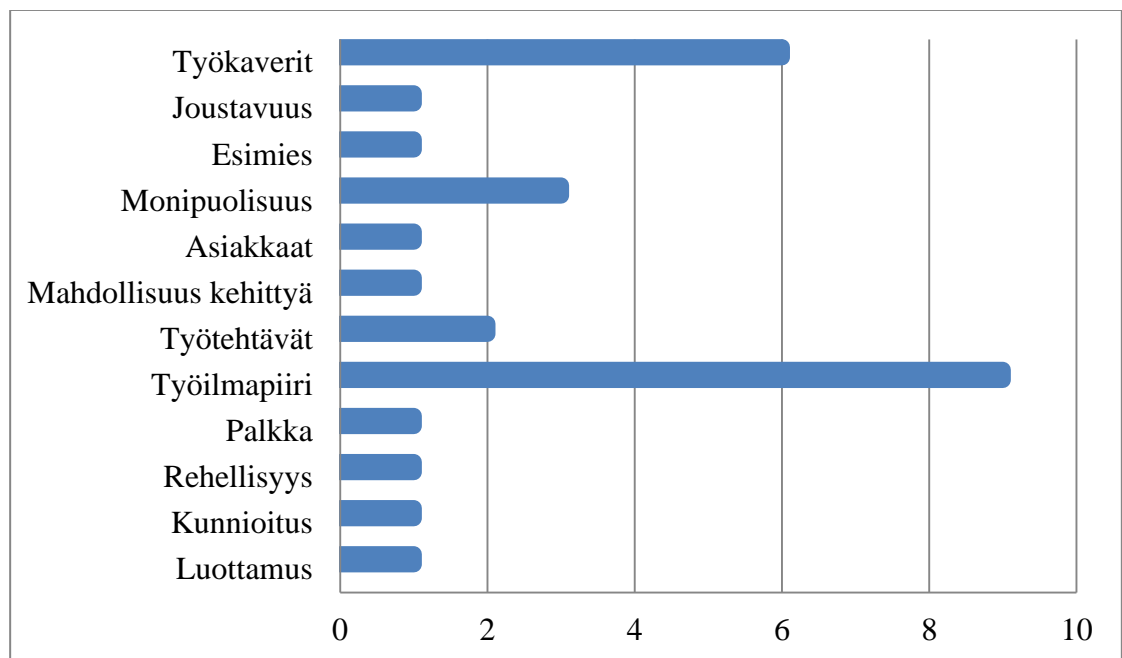
**KUVIO 48. Näen itseni työskentelemässä H&M:llä viiden vuoden päästä**

### Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset

Kyselyn lopussa oli viisi avointa kysymystä. Kaikissa kysymyksissä ilmeni toistuvia vastauksia ja monessa lomakkeessa oli yksi tai useampi taulukoissa esitetystä vastauksista, kaikissa lomakkeissa ei ollut vastattu kaikkiin kysymyksiin. Kahdessa lomakkeessa ei ollut vastattu laisinkaan avoimiin kysymyksiin. Seuraavaksi olen koonnut taulukoihin kysymyksistä saadut vastaukset.

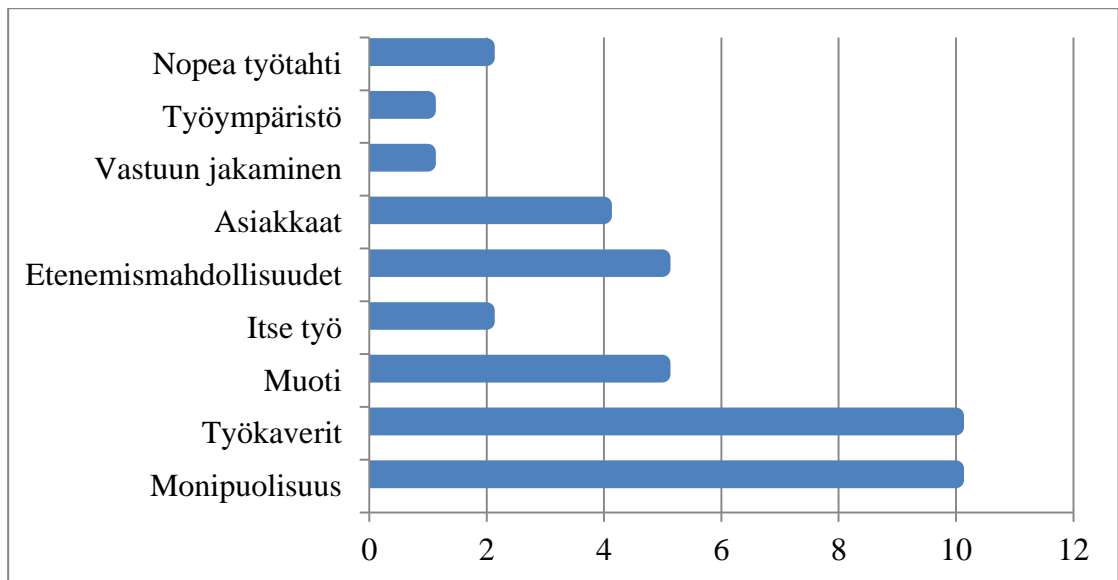
Kuviosta 49 näkee, että suuri enemmistö on sitä mieltä, että parhaan työpaikan tekee työilmapiiri. Työkaverit ovat seuraavaksi suurin tekijä ja monipuolisuus kolmantena.

*”Se, että työpaikalla on hyvä ilmapiiri ja että voin luottaa työkavereihin.”*



### KUVIO 49. Mitkä asiat tekevät mielestäsi yleensä parhaan työpaikan?

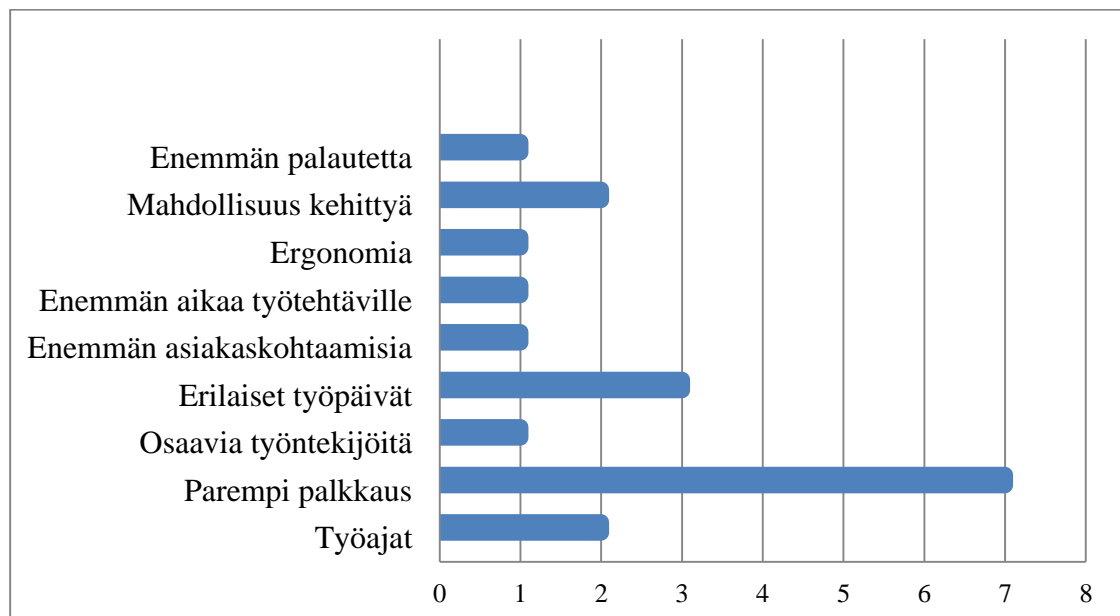
Hennes & Mauritzilla työskentelyssä on parasta vastaajien mielestä työkaverit ja työn monipuolisuus. Kuviosta 50 ilmenee, että muoti ja etenemismahdollisuudet ovat työpaikalla myös parasta.



**KUVIO 50. Mikä on parasta Hennes & Mauritzilla työskentelyssä?**

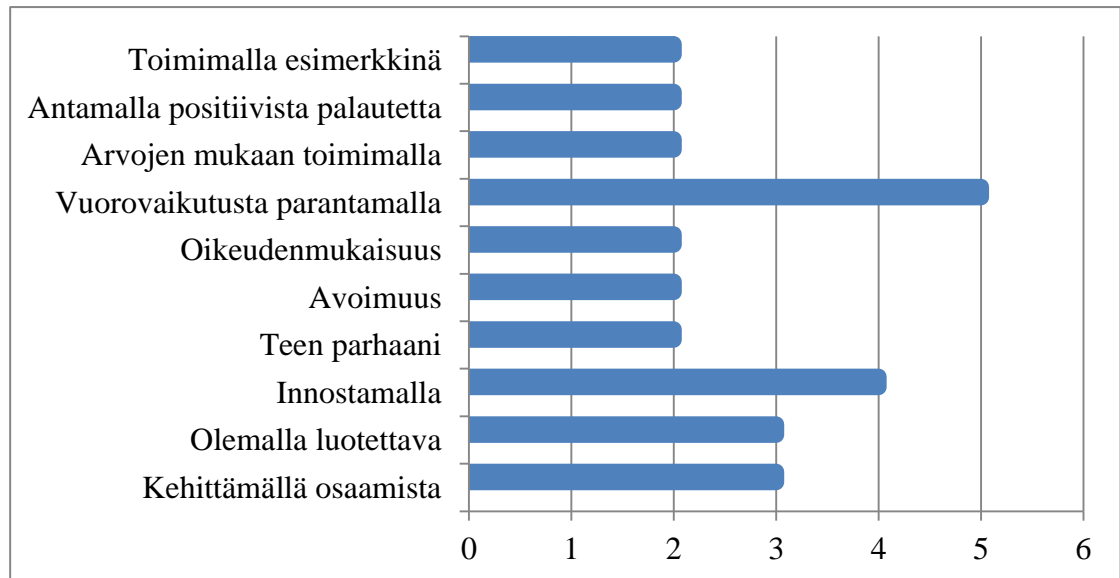
Kuviosta 51 näkee, että suuri enemmistö muuttaisi työssään palkkausta. Moni kokee muodin parissa työskentelyn parhaaksi asiaksi Hennes & Mauritzilla työskentelyssä.

*”Mielestäni H&M:llä täytyisi olla sopimuspalkat, jotta vanhimmat työntekijät saataisiin sitoutettua”*



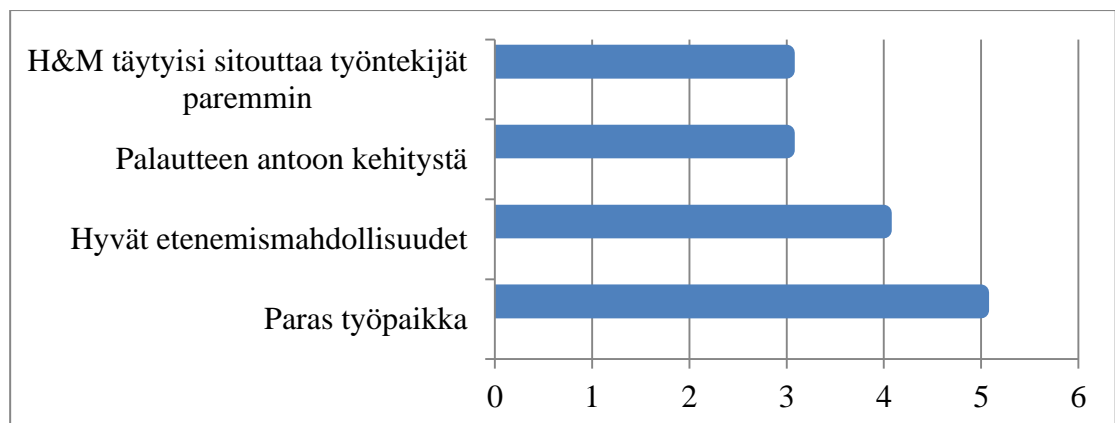
**KUVIO 51. Mitä asioita muuttaisit työssäsi?**

Kuviosta 52. on nähtävissä, että vastausten vaihtelevuus oli suurin kysyttäessä kuinka vastaaja itse aikoo vaikuttaa, jotta H&M olisi paras työpaikka. Eniten vastauksia kuitenkin tuli vuorovaikutuksen parantamiseen.



**KUVIO 52. Kuinka aiot itse vaikuttaa omalla työlläsi, että Hennes & Mauritz olisi paras työpaikka?**

Kuviosta 53 käy ilmi, että vastaajat toivovat palautetta. Viisi vastaaja pitää jo Hennes & Mauritzia parhaana työpaikkana.



**Kuvio 53. Mitä muuta haluaisit sanoa H&M:stä työpaikkana?**

### 7.3 Haastattelututkimus

Seuraavassa luvussa kerrotaan kuinka haastattelututkimus on toteutettu. Tutkimuksessa tuodaan esille tutkimuksen analysointi, näytteen valinta. Lopuksi käydään läpi haastattelututkimuksen tulokset teemoittain.

#### *Tutkimuksen toteutus*

Tutkimuksen kohdejoukko koostui kuudesta työntekijästä, jotka kaikki työskentelevät Hennes & Mauritz Mikkelissä. Halusin sisällyttää tähän joukkoon myymäläpäällikön, visualisteja ja myyjiä. Tarkoituksena oli saada käytettäväksi monipuolinen tutkimusaineisto.

Haastatteluajankohta oli 2013 kesä. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja neljä niistä tehtiin Hennes & Mauritzin tiloissa. Yksi haastattelu tehtiin kotonani ja yksi erään haastateltavan kotona. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut etenivät 20 avainkysymyksen mukaan. (liite 4) Jokaisessa haastattelussa käytin myös lisäkysymyksiä ja tarkennuksia.

#### *Näytteen valinta ja analysointi*

Tapaustutkimuksessa case eli yksikkö muodostaa tutkittavan ilmiön, se voi olla tapahtuma, yritys tai esimerkiksi henkilö. Tapauksia voi olla myös useampi, tärkeää on selvittää tapauksen ja itse tutkimuskohteen ero, sillä useasti ne ovat eri asiat. Ne voivat olla sama jos tutkitaan yksittäistä henkilöä. Tärkeää on myös, että tutkimuksessa tutkitaan juuri heitä joita ilmiö koskettaa ja joilla on antaa eniten tietoa. (Kananen 2013,75–76.)

Syvällisen haastattelututkimuksen tarkoituksena on ymmärtää haastateltavien kokemuksia, ei niinkään olettaa tai kontrolloida heidän kokemaansa. Koska tarkoituksena ei ole näyttää toteen jotain esitettyä väittämää, tavoitteena ei ole yleistää tutkimustuloksia vastaamaan laajempaa joukkoa. Sitä vastoin tutkijan tehtävänä on esittää haastateltavien kokemukset riittävällä tarkkuudella ja mukaansatempaavina, jotta tutkimuksen lukija voi samaistua kokemukseen, oppia mihin se perustuu ja syventää ymmärrystään tutkimuksen aiheista. Koska haastattelututkimuksen perusajatus eroaa ko-

kemusperäisestä tutkimuksesta, on tärkeää että tämä huomioidaan osallistujia valittaessa. (Seidman, 2013, 54.)

Näytteen valinnassa on myös tiedostettava kuinka monta henkilöä on järkevä haastatella aika ja resurssit huomioon ottaen. On myös mietittävä metodi, kuinka aineistoa kerätään. Tärkeää on myös laskea kustannukset. (Hirsjärvi & ym. 2007, 172–174.)

Tutkimuksessa haluttiin vuorovaikutussuhteista ja luottamuksesta tietoa Hennes & Mauritz Mikkelissä, niinpä oli järkevää, että haastatteluun osallistui mahdollisimman kattava otanta eri työtehtävissä työskenteleviä työntekijöitä. Tutkimukseen haluttiin myymäläpäällikkö, visualisti, vastuumyyjä ja myyjiä. Käydessäni sopimassa haastattelujen ajankohdasta, sain suostumuksen kuudelta vapaaehtoiselta tutkimukseen osallistujalta. Tätä kautta nämä kuusi työntekijää valikoituivat lopullisen tutkimuksen kohteeksi.

#### *Tutkimustulosten analysointi*

Kerätyllä aineistolla pyritään saamaan vastaus tutkimusongelmaan. Tuloksista esitettyjen johtopäätöksien tulee olla tosia, ja kaikkien lukijoiden tulisi tulla samaan johtopäätökseen. (Kananen 2013, 135.)

Laadullinen aineisto kirjoitetaan yleensä puhtaaksi sanasta sanaan, sitä kutsutaan litteroinniksi. Aineistoa voi analysoida eri tavoin, eikä siihen löydy yhtä oikeaa vastausta, niin yleisimpiä tapoja aineiston analyysin on teemoittelu, tyypittely, sisällön analyysi, diskurssianalyysi sekä keskusteluanalyysi. Kun tulokset on analysoitu, niin tutkimus ei ole vielä valmis. Tuloksista täytyisi pyrkiä saamaan synteesejä, eli sellaisia seikkoja jotka antavat selkeästi vastauksen tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 219, 225).

Aluksi nauhoitetut haastattelut litteroitiin Word-tiedostoksi. Litteroitua aineistoa luettiin moneen kertaan, jotta siitä saisi muodostettua kokonaiskuvan. Tämän jälkeen litteroitu aineisto purettiin Maxqda-ohjelmaa apuna käyttäen. Maxqdan avulla aineisto saatiin luokiteltua, minkä jälkeen se analysoitiin teemoittain.

Haastattelukysymykset on tehty sen pohjalta, mitkä ovat Great Place to Workin kriteerit heidän kilpailussaan. Kriteerit esitellään seuraavassa listassa. (Great Place to Work 2013.)

- Luottamus organisaatioon
- Vuorovaikutus
- Ylpeys omasta työstä
- Yhteishenki
- Ylpeys organisaation imagosta
- Työntekijän suhde johtoon
- Työntekijän suhde työhön
- Työntekijän suhde työtovereihin
- Kunnioitus
- Oikeudenmukaisuus

#### **7.4 Haastattelututkimuksen tulokset teemoittain**

Tulokset on esitetty seuraavassa esille nousseiden teemojen mukaan. Aluksi tuloksissa käydään läpi taustatietoja, minkä jälkeen käydään Great Place to Workin tärkeimmät kriteerit luottamus, vuorovaikutus ja ammattiyylpeys. Seuraavaksi käydään läpi mitkä asiat tekevät parhaan työpaikan, työn haasteet sekä työn mielekkyys. Lopuksi esitellään haastattelututkimuksessa nousseet kehittämisehdotukset.

##### *Koulutus ja Hennes & Mauritzille työhön hakeutumiseen vaikuttavat tekijät*

Vastaajajoukko koostui eri koulutuksen omaavista ihmisistä. Suurin osa vastaajista haki työhön työpaikan tarpeen takia. Myös Hennes & Mauritzin imagolla oli vaikutusta työhön hakemisessa.

Vastaajat olivat todella monen alan ammatteja omaavia ja enemmistö ei näe itseään työskentelemässä H&M:llä viiden vuoden kuluttua. Nämä vastaajat toivoivat työskentelevänsä oman ammattinsa parissa.

Vastaajien mielestä Hennes & Mauritzilla on hyvät etenemismahdollisuudet, tosin useimmissa tapauksissa tämä edellyttäisi muuttoa suuremmalle paikkakunnalle. Vastaajat kokevat, että heidän omassa myymälässään eteneminen ei ole mahdollista. Joko vastaaja on jo asemassa, josta ei voi edetä tai hän ei näe itsensä työskentelevän niin kauan Hennes & Mauritzilla, että pystyisi etenemään. Osa koki, että on juuri sellaisessa tilanteessa, josta pystyy etenemään todella hyvin. Kaikki pitivät varmana työn jat-

kuvuutta, mutta enemmistö ei näe itseään työskentelemässä H&M:llä viiden vuoden päästä.

### *Luottamus*

Kaikki vastaajat kokevat, että Hennes & Mauritz on luotettava organisaatio. He myös uskovat H&M:n toimintaan ja periaatteisiin. Yrityksen luottamusta lisää organisaation läpinäkyvyys kaikessa toiminnassa. Luottamusta lisäävät myös matalan organisaation periaatteet, jolloin esimerkiksi kommunikointiin ei tarvita välikäsiä. Myös työyhteisön sisäisiin suhteisiin luotetaan ja työpaikalla vallitsee ilmapiiri, jossa on hyvä tehdä työtä.

Palkkauksen osalta vastaajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että palkka on liian pieni. Moni vastaaja kokee pettymystä siitä, että organisaatio maksaa vain vähimmäispalkan johon kaupan alan työehtosopimus velvoittaa. Moni toivoi henkilökohtaisempaa otetta palkkaukseen, joka mahdollistaisi sen suhteuttamisen työtehtäviä vastaavaksi. Vastaajat ajattelivat, että jos palkkausjärjestelmä muuttuisi, se sitouttaisi henkilökuntaa pidemmäksi ajaksi työsuhteeseen, sillä monelle palkka oli ainoa syy hakeutua jatkossa töihin muualle.

### *Vuorovaikutus*

Vastaajien mielestä vuorovaikutus toimii työpaikalla ajoittain vaihtelevasti, mutta pääasiassa hyvin. Stressaantuneena ihmiset purkavat helpommin pahaa oloaan työtovereihin, joka voi korostua varsinkin kiireellisinä aikoina. Myös rakentavaa vuorovaikutusta toivottiin enemmän, sellaista jossa puututtaisiin toisten tekemisiin helpommin. Osa vastaajista koki tämän johtuvan suurelta osin pelosta, että palautteen saaja loukkaantuu. Toisaalta osa vastaajista myös kokee, että asioista voi mennä suoraan juttelemaan asianomaiselle henkilölle.

*”...tuntuu että kaikilla on välillä niin kiire, että se jää vähän vähälle.”*

Erityisesti esimieheltä toivottiin kovempiotteista linjaa. Vastaajat pitivät kuitenkin esimiestä erittäin miellyttävä ja pätevänä henkilönä, jonka kanssa on helppo tehdä yhteistyötä. Vastaajat myös kunnioittavat esimiestä suuresti. Pääasiassa vastaajat viih-



tyvät työtovereidensa kanssa todella hyvin ja kokevat, että heistä välitetään työpaikalla. Vastaajat myös uskovat, että pystyvät puhumaan avoimesti kaikesta työpaikalla. Vastaajien mielestä työpaikalla vallitsee hyvä työilmapiiri.

Toisten kunnioitus koettiin erittäin toimivaksi. Työpaikalla ollaan kaikkia kohtaan oikeudenmukaisia. Oikeudenmukaisuus ilmenee esimerkiksi vastuun ja työtehtävien tasapuolisessa jakamisessa. Kunnioitus ilmenee työssä olovuosien mukaan selkeämmin, mutta vastaajat kokivat kuitenkin, että kaikkia kunnioitetaan tasapuolisesti. Vastaajat toivoivat enemmän toisen rooliin astumista, kuinka omalla toiminnallaan voisi helpottaa muiden työpäivää.

Suuri enemmistö toivoi tiedon kulkuun parempaa yhteyttä. Toiveena oli myös, että asioita pystyttäisiin delegoimaan paremmin ja että tieto eri ihmisten välillä kulkisi paremmin. Vastaajat kokivat erityisesti, että vuorovaikutus toimii parhaiten toisen auttamiseen liittyvissä tilanteissa. Esimerkiksi työvuorojen vaihtaminen ja opastuksen saanti työtehtävissä koettiin helpoksi. Osaamisen kehittämiseen vastaajat toivoivat yhteistä koulutustilaisuutta, jossa kartoitettaisiin kaikkien osaaminen. Vastaajat kokivat, että välillä törmää ”rikkinäinen puhelin” efektiin, joka näkyy esimerkiksi virheelisenä esillepanona tuotteissa.

Hennes & Mauritzin pyrkimys toteuttaa matalan organisaatorakenteen periaatteita, näkyy vastaajien mielestä hyvänä vuorovaikutuksena. Pyritään välttämään välikädet ja asioiden ei tarvitse mennä aina esimiehen kautta. Vastaajat kokevat rennoksi työilmapiirin sekä jokainen hyväksytään ryhmään.

Palautteen annon puuttuminen nousi selvästi esiin vastaajien vastauksissa. Vastaajat kokevat että saavat hyvin vähän palautetta ja suurin osa oli sitä mieltä, että ei saa työstään palautetta lainkaan. Monet kokivat saavansa palautetta työtovereiltaan, mutta toivoivat sitä myös esimieheltä ja vastuuryhmältä. Vastaajat toivoivat saavansa enemmän palautetta, jotta voisivat kehittyä työssään, saada onnistumisistaan tunnustusta ja sitä kautta olla ylpeitä tekemästään työstä. Positiivista palautetta toivottiin enemmän kuin rakentavaa. Vastaajien mielestä he saavat palautetta hyvin kehityskeskusteluissa, mutta toivoivat saavansa samanlaista palautetta muulloinkin. Osa vastaajista koki saavansa palautetta, sitä itse pyytäessään. Osa vastaajista koki kuitenkin saavansa palautetta riittävästi, eikä toivo sitä enempää.

### *Ammattiylpeys*

Vastaajat ovat ylpeitä siitä, että työskentelevät Hennes & Mauritzissa. Vastaajat kokevat olevansa etuoikeutettuja saadessaan työskennellä yrityksen palveluksessa. Lisäksi he kokevat, että on hienoa olla osa suurta, tunnettua ja johtavaa muotiketjua.

*”...luodaan uutta ja ei pelata ihan varman päälle, että otetaan ehkä tietoisikin riskejä”*

Vastaajat ovat myös ylpeitä siitä, että H&M tekee rohkeita valintoja ja päätöksiä, vaikka maailman tila heittelee.

### *Mikä tekee parhaan työpaikan?*

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että parhaan työpaikan tekee vuorovaikutus työtovereiden välillä. Työtehtävien mielekkyydellä on suuri vaikutus työssä viihtyvyyteen. Useat vastaajista kokivat, että ajoittain työn yksipuolisuus syö työssä viihtyvyyttä. Vastaajat toivoivat myös stressitöntä työympäristöä, joka saavutettaisiin työtehtävien selkeämmällä jakamisella. Palautteen annon uskottiin parantavan työmotivaatiota ja sitä toivottiin enemmän. Myös palkan merkitys korostui haastatteluissa parhaan työpaikan kriteerinä. Vastaajien mielestä oli tärkeää tehdä työtä jolla on merkitys, jolloin tehty työ johtaa konkreettisiin tuloksiin.

*”Jos puhutaan parhaasta työpaikasta, niin siinä on se mahdollisuus, että sä itse teet siitä työpaikasta parhaan.”*

Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että omalla työpanoksella pystyy vaikuttamaan kaikin eniten paremman työpaikan saavuttamiseksi. Vastaajat sanoivat, että omalla esimerkillään ja kannustavalla, positiivisella asenteella olevan suuri merkitys.

### *Työn haasteet*

Suurimmaksi haasteeksi vastaajat kokivat työntekijöiden vähäisen lukumäärän. Heidän mielestään huonoin tilanne on kun työntekijöiden työvuorot vaihtuvat lennossa, eikä seuraavaan vuoroon tulijalle ehdi tehdä selvitystä jo tehdyistä toimista tai priori-

teeteista kokonaisuuden kannalta. Turhauttavana vastaajat kokivat myös lyhyellä varoitusaajalla töihin kutsumisen ja vapaapäivien peruuntumisen. Vastaajat kokivat tämän ristiriitaisena, sillä vaikka koetuksella on oma jaksaminen, ei toisaalta haluttaisi jättää työtovereita pulaan. Vastaajien mielestä heiltä odotetaan joissain tilanteissa enemmän, kuin sen hetkisillä henkilöstöresursseilla on toteutettavissa.

*”...aika vastaan työn määrä...”*

Kiire koettiin vahvana haasteena, vaikka monen näkemyksissä se onkin osa työn luonnetta ja koettiin motivoivana tekijänä. Jos kiire kasvaa niin suureksi, että se vaikuttaa työssä jaksamiseen, se muuttuu negatioksi ja pitkään jatkuessaan syö motivaatiota. Moni koki myös, että tiedon kulku kärsii kiireen myötä, koska kiireessä asioita ei ole mahdollista käydä läpi riittävän seikkaperäisesti. Tämän myötä ei seuraavaan työvuoroon tulijoita ehditä informoida siihen asti tapahtuneista asioista, eikä tehtäviä ole mahdollista delegoida riittävän tehokkaasti.

#### *Työn mielekkyys*

Kaikkein eniten työn mielekkyyteen vaikuttaa vastaajien mielestä hyvä työilmapiiri ja vuorovaikutus muiden työtoverien kanssa. Vastaajat pitivät työssään siitä, että jokainen päivä on erilainen, eikä koskaan tiedä etukäteen mitä päivä tuo tullessaan. Vastaajat pitivät myös työskentelystä erilaisten ihmisten kanssa, niin asiakkaiden kuin työtoverienkin. Omat työkaverit ja esimies muodostavat vastaajien mielestä hyvän vuorovaikutussuhteen. Vastaajat kokivat myös mielekkääksi muodin parissa työskentelyn.

Mielekkäänä pidettiin myös työn erilaisia mahdollisuuksia, mikä näkyy työtehtävien vaihteluna. Lisäksi arvostettiin mahdollisuutta vaikuttaa omiin työtehtäviin ja työpäivän etenemiseen. Myös uusien työntekijöiden kouluttaminen sekä omat koulutusmahdollisuudet nähtiin erittäin mielekkäänä. Hennes & Mauritz sai monelta suurta kiitosta koulutusjärjestelmään tehdyistä panostuksista.

### *Kehittämisideat*

Vastaajat toivoivat kaikkein eniten saavansa palautetta työstään, myös rakentavaa. He toivoivat, että yhteisissä palavereissa otettaisiin asioita esille myös henkilökohtaisella tasolla. Esimerkiksi, jos henkilö on onnistunut jossakin esillepanossa, se huomioitaisiin. Vastaajat halusivat myös, että työssä syntyviin epäkohtiin puututtaisiin paremmin ja ongelman syyt selvitetäisiin heti kun haaste ilmenee. Vastaajat toivoivat, että sana *joku* häviäisi. Palaverissa ei sanottaisi, että joku voisi tehdä tämän, vaan heti päätettäisiin kuka asian hoitaisi ja milloin. Vastaajat toivoivat, että yhteisiä palaveriteita hyödynnettäisiin enemmän ja kekseliäämmin.

Yksi vastaajista toivoi mittareiden seurantaan toisenlaista otetta. Tarkoituksena, että kiinnittämällä vähemmän huomiota käytettyyn työaikaan ja suuntaamalla resursseja tiettyihin tehtäviin, voidaan saavuttaa tuloksen kannalta parempi lopputulos.

Esimieheltä toivottiin organisoidumpaa johtamista. Esimieheltä toivottiin nimenomaan aamupalaveriinkin tarkempaa otetta. Vastaajat toivoivat, että tulevan päivän tavoitteet ja tehtävät käytäisiin systemaattisesti lävitse joka aamu.

Jotta Hennes & Mauritz olisi parempi työpaikka, vastaajat kokivat, että resursseihin täytyy kiinnittää huomiota. Ratkaisuna he kokivat uusien työntekijöiden palkkaamisen ja nykyisten työntekijöiden osaamisen kehittämisen. He toivoivat ratkaisua siihen, kuinka kaikkien osaaminen saataisiin samalle tasolle. Vastaajat toivoivat koulutustilanteita, joissa kaikki olisivat samaan aikaan. Tällöin heräisi enemmän kysymyksiä ja ns. hiljainen tieto siirtyisi paremmin. Suureksi kehitysideaksi koettiin myös palkkausjärjestelmän paraneminen.

### **7.5 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset**

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kehitettäviä asioita Hennes & Mauritz Mikkelisä, jotka voitaisiin ottaa käyttöön ennen Great Place to Work-kilpailun alkua. Opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli, millä tavoin Hennes & Mauritz sijoittuisi kilpailussa mahdollisimman korkealle. Alaongelmina on selvittää kuinka luottamus ja vuorovaikutus toimivat työyhteisössä sekä kokevatko vastaajat ylpeyttä työskentelystä Hennes & Mauritzilla.

Tutkimusongelmaan haluttiin vastauksia kyselytutkimuksella ja haastattelututkimuksella. Kyselytutkimus tehtiin haastattelututkimuksen tueksi, jotta tuloksia voitaisiin pitää luotettavina. Kyselytutkimuksen kohteena olivat Oulun, Joensuun, Varkauden sekä Mikkelin myymälät. Haastattelututkimus tehtiin vain Mikkelin Hennes & Mauritziin. Johtopäätökseni ovat ryhmitelty Great Place to Workin tärkeimpien kriteerien mukaan: luottamus työyhteisössä, vuorovaikutus työyhteisössä sekä ammattilypeys.

Suurin osa vastaajista oli 18–25-vuotiaita eikä kukaan ollut yli 45-vuotias. Tästä voidaan päätellä, että Hennes & Mauritz on niin sanottu y-sukupolven työpaikka ja Hennes & Mauritzille hakeutuvat henkilöt ovat suurilta osin nuoria. Suurin osa vastaajista omaa ammattikorkeakoulu tutkinnon ja vain neljä vastaaja näkee itsensä työskentelemässä H&M:llä viiden vuoden päästä. Tästä voidaan päätellä, että H&M on monelle väliaikainen työpaikka etsittäessä koulutusta vastaavaa työtä. Peilattaessa tulevaisuutta seitsemän vastaajaa koki epätodennäköiseksi työskentelynsä yrityksessä viiden vuoden kuluttua.

#### *Luottamus työyhteisössä*

Suurin osa luottaa Hennes & Mauritziin työnantajana. Vastaajat kokevat myös että heihin luotetaan työntekijöinä. Vastaajat luottavat esimieheen sekä muihin työtovereihin. Väittämään luotan työtovereihini ja luotan esimieheeni, yhtä lukuun ottamatta, kaikki olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Tästä voi päätellä, että Hennes & Mauritzilla vallitsee luottamuksen ilmapiiri työntekijöiden ja esimiehen välillä.

Edellä mainittujen lisäksi luottamussiteen teoriaa tukevia, tutkimuksessa esille nousseita seikkoja, olivat enemmistön kokemukset oikeudenmukaisuudesta työssään ja kokemukset hyvästä työilmapiiristä. Sitä vastoin palkkauksen ei kaikkien nähty määräytyneen oikeudenmukaisesti ja enemmistö ei kokenut sen vastaavan toiveita. Luottamusside saavutetaan kun työntekijällä varmistetaan hänelle kuuluvat oikeudet. Oikeudet voivat olla esimerkiksi oikeudenmukainen palkka, hyvä työilmapiiri sekä tasa-  
puolinen kohtelu kaikkien työntekijöiden kesken. Tämä velvollisuuksien ja vastavuoroisuuden ymmärtäminen on keskeisin asia luottamuksen rakentamisessa. (Lämsä & Hautala 2008, 96.)

Turvallisuuden tunnetta lisää, että vastaajat kokevat työsuhteen jatkuvuuden varmaksi. Vastaajat kokevat myös suurilta osin että heitä kunnioitetaan ja heitä kohtaan ollaan oikeudenmukaisia. Vastaajat ottivat oikeudenmukaisuudessa esille, että ketään ei suosita esimerkiksi työvuorolistojen suunnittelussa.

#### *Vuorovaikutus työyhteisössä*

Herzbergin esittämässä mallissa tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen osaan motivaatio- ja hygieniatekijöihin. Teorian mukaan työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa saatu tunnustus ja saavutukset työstä. Toisaalta hygieniatekijöillä ei teorian mukaan ole työmotivaatiota lisäävä vaikutus vaan ne voivat ainoastaan heikentää sitä. (Lämsä & Hautala 2008, 87.)

Tutkimuksen tulosten mukaan tärkeimpiä tekijöitä hyvässä työpaikassa ovat kuitenkin työilmapiiri, sekä henkilösuhteet työtovereihin, tämä ilmeni sekä kyselytutkimuksessa että haastattelututkimuksessa. Näiltä osin tutkimukseni tulokset poikkeavat esitetystä Herzbergin teoriasta. Tutkailtaessa motivaatiotekijöitä tutkimustuloksissa, vain kaksi vastaaja koki mahdollisuuden kehittyä tai vastuun, hyvän työpaikan tekijöiksi. Teoriaa tukevia seikkoja sitä vastoin olivat palkkauksen lukeutuminen hygieniatekijöihin, jolloin sitä ei koettu tärkeäksi hyvän työpaikan kriteeriksi. Uskon, että hyvä työilmapiiri johtuu siitä, että enemmistö työyhteisöstä ovat saman ikäisiä, jolloin myös kiinnostuksen kohteet ovat samat.

Vastauksista voi päätellä että työilmapiiri on kaikissa myymälöissä todella hyvä. Vastaajat pitävät myös työilmapiiriä tärkeimpänä ominaisuutena ja nauttivat vuorovaikutuksesta muiden työntekijöiden kanssa. Kaikki vastaajat pitävät muiden työntekijöiden tukea tärkeänä. Esimies koettiin myös hyvänä työssään. Suuren enemmistön mukaan työilmapiiri ja työkaverit ovat parhaan työpaikan tärkeimmät ominaisuudet ja molemmat myös toteutuvat vastaajien mielestä.

Tutkimuksesta voi päätellä, että Hennes & Mauritzissa toteutuu Follettin ajatus siitä, että ryhmän kautta löytyy todellinen työntekijä sekä ryhmässä työntekijän todellinen luovuus pääse vapaaksi. Yksilön kyvyt ja mahdollisuudet pääsevät parhaimpaan saavutukseen ryhmässä. Uskon, että itse ryhmä on tärkeämpi vastaajille kuin työtehtävät.

Tämän takia palautteenantokin koetaan varmasti vaikeaksi, koska ei haluta loukata ketään.

Palautteen saaminen oli suurimpia esille nousseita asioita, varsinkin haastattelututkimuksessa. Kyselytutkimuksessa ilmeni, että yli puolet sai jonkin verran palautetta sekä yksi koki ettei saa lainkaan palautetta. Molemmissa tutkimuksissa ilmeni, että vastaajat eivät koe saavansa palautetta. Vaikka kehityskeskustelut ovat tapa antaa palautetta, niin se ei saisi olla palautteenannon ainoa muoto. Palautetta tulisi saada aktiivisesti tehdystä työstä. Kaikkein positiivisimmin vaikuttaa suoraan annettu palaute. Palautetta voi myös antaa kirjallisesti tai sanattomasti, kehonkieli viestii meidän todellisista tuntemuksista. Uskon että vastaajat eivät uskalla antaa palautetta, sillä pelkäävät vastapuolen reaktiota. Vastaajat myös pelkäävät, että menettävät hyvän työilmapiirin jos antaa palautetta.

Palautteen tulisi tulla aidosti tilanteessa, eikä aina suunnitellussa tilanteessa. Ja juuri kiireen keskellä annettu palautettu voi olla sitä kaikkein arvokkainta esimerkiksi työssä jaksamisen näkökulmasta. Varsinkin esimies asemassa olevien henkilöiden tulisi antaa palautetta aktiivisesti erilaisissa viestintätilanteissa. Jos esimies ei anna palautetta, niin muiden työntekijöiden on vaikea antaa toisilleen. Esimerkillä johtamisella saisi paljon tuloksia aikaan. (Puro 2003, 80–81.)

Ihmisten on helpompi antaa palautetta kirjallisesti kuin suullisesti, mutta silloin täytyy palautteen antajan olla varma, että hän tulee ymmärretyksi oikein. Kun yrityksessä annetaan ja saadaan palautetta se auttaa yritystä kehittymään. Palautteen anto on taitolaji, jossa pystyy kehittymään koko ajan.

Tutkimuksessa toteutui Maslowin tarvehierarkia. Tarvehierarkia perustuu siihen, että vasta kun henkilön arvostuksen tarpeet toteutuvat, niin hänelle syntyy tarve kehittyä. Työntekijät saavuttavat fysiologit, turvallisuuden ja sosiologiset tarpeet, mutta he eivät koe saavansa palautetta tarpeeksi eli arvostuksen tarpeet eivät toteudu, niinpä he eivät pysty kehittymään sille tasolle, johon heillä mahdollisesti olisi potentiaali. (Lämssä & Hautala 2005, 82.)

Haastateltavat kokivat, että heillä on hyvä työilmapiiri ja me-henki. Silti he toivoivat, että vuorovaikutuksen merkitystä pitäisi korostaa työyhteisössä. Tiedonkulkuun toivottiin parannusta. Työntekijöiden välillä tulisi rakentua luottamusta. Jos työntekijät saadaan sitoutumaan työhönsä ja yhteisiin tavoitteisiin, niin luottamus kasvaisi. Kun työntekijä luottaa toiseen työntekijään, niin vastavuoroisuus lisääntyy ja tulokset kasvaa. Palautetta on myös helpompi antaa kun työyhteisössä vallitsee avoin ilmapiiri. Vastaajien mielestä kiire vie vuorovaikutukselta aikaa. Työvuorot vaihtuvat lennossa, eikä yhteistä aikaa jää aamu- ja iltavuorolaisille.

Haastatteluissa ilmeni että työntekijät viihtyvät yhdessä ja heillä on hyvä ryhmähenki. Parhaan työpaikan tärkeimpänä kriteerinä he pitivät työtovereita ja heidän välisiä vuorovaikutussuhteita. Enemmistö kuitenkin nosti esiin, että vaikka vuorovaikutus toimii, niin tiedon kulku ei toimi.

Suurimmaksi haasteeksi koettiin työntekijöiden vähyyys, joka ilmenee että työntekijöillä on useasti tunne, että työtä tehdään liian pienellä työntekijämäärällä. Moni koki, että pääsisi parempiin suorituksiin, jos saisi tehdä kirrättömämmässä työympäristössä töitä. Kiire varmasti vaikuttaa tiedon kulussa vuorovaikutus heikkenee, ei vain ehditä kertomaan oleellisia asioita kun on niin kiire.

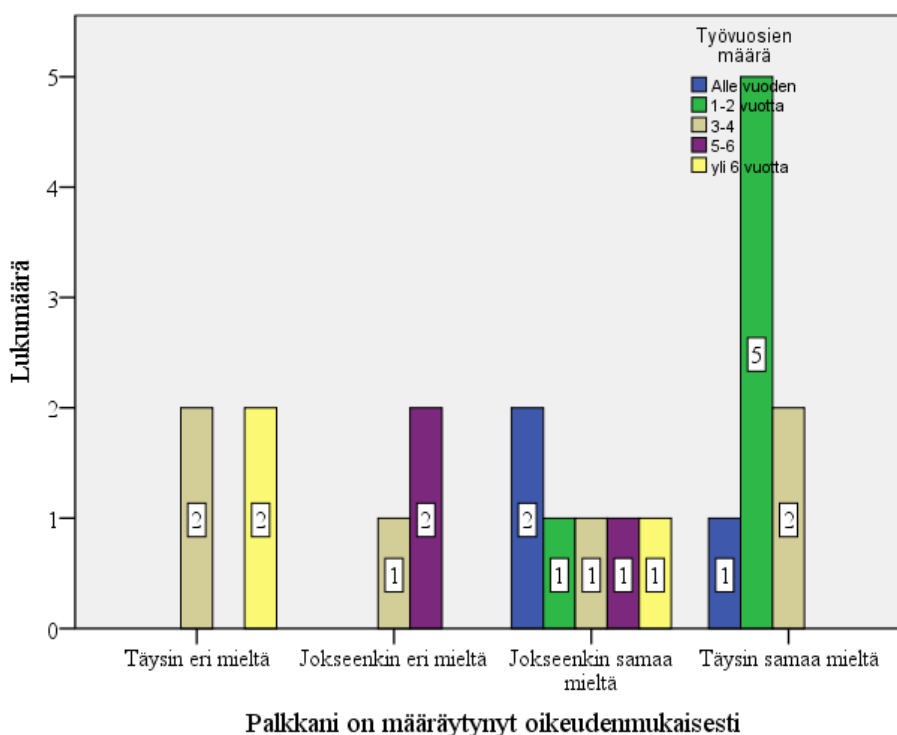
### *Ammattiylpeys*

Maslowin tarvehierarkian teoriassa listatut tarpeet ovat keskeisessä osassa puhuttaessa ammattiylpeydestä ja sen muodostumisesta. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella suuri enemmistö tuntee ylpeyttä työskentelystään Hennes & Mauritzilla ja melkein kaikki ovat ylpeitä Hennes & Mauritzin imagosta. Vastaajat kokevat myös, että heidän työllään on tarkoitus. Tällaiset kokemukset vahvistavat yksilön itsensä kokemaa arvoa työyhteisön tärkeänä osana, joka puolestaan mahdollistaa kehittymisen omassa tehtävässä. Vastaajat kokevat työn mielekkääksi ja monipuoliseksi.

Vastaajat eivät olleet tyytyväisiä palkkaansa. Erilaiset kannustimet ja palkkiot lisäävät työssä viihtyvyyttä. Ne toisivat myös arvostuksen ja luottamuksen tunnetta työntekijöille. Myös kaupantyyehtosopimuksen minimi palkan sijaan vastaajat toivoivat siirtymistä sopimuspalkkauksen ainakin osittain. Näin saataisiin henkilökohtaisempaa otetta palkkaukseen, joka lisäisi arvostuksen tunnetta.



On myös huomattavaa että vastaajia motivoi selkeästi muutkin seikat kuin palkkaus. Tämä on tulkittavissa hajonnasta tiedusteltaessa palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. Näkemyksiin palkkauksen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa myös työskentelyvuosien määrä. Tämä on havainnollistettu kuviossa 37. Kaikki alle kaksi vuotta työskennelleet kokivat palkkauksensa vähintään jokseenkin oikeudenmukaiseksi. Tästä voidaan päätellä, että Hennes & Mauritzilla toteutuu oikeudenmukaisuusteoria, jossa työntekijä vertaa omaa työpanos-palkkio-suhdettaan muiden työntekijöiden vastaaviin suhteisiin. Tasapainotilanne johtaa oikeudenmukaisuuden tunteisiin, kun taas epätasapainotilanteissa koetaan epäoikeudenmukaisuutta. (Lämsä & Hautala 2008, 87.)



**KUVIO 37. Palkkani on määräytynyt oikeudenmukaisesti**

Vastaajat ovat ylpeitä siitä että työskentelevät Hennes & Mauritzilla. Ylpeyden tunne tulee tunnetun brändin myötä. Vastaajien mielestä Hennes & Mauritz on myös yritys, joka tekee rohkeita päätöksiä maailmantilasta riippumatta.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että vastaajilla ei ole aivan selkeä työnkuva. He eivät tiedä tarkkaan mitä pitää saavuttaa päivän aikana. Esimieheltä toivottiin organisoidumpaa otetta johtamiseen, toivottiin että päivän rutiineja ja tavoitteita kerrattaisiin paremmin esimerkiksi yhteisessä aamupalaverissa.

### *Johtajuus*

Seuraavassa pohdin viitekehyksessä esittelemiäni kahta johtajuuden mallia: transformationaalista sekä syväjohtamista. Tulosten perusteella transformatiivinen johtajuus toteutuu työn monipuolisuuden kautta. Yksilön kasvua tuetaan jatkuvalla kehityksellä sekä työn sisällön muuttamisella. Esimies myös osallistuu itse samoihin työtehtäviin kuin työntekijätkin ja toimii näin suunnannäyttäjänä ja esimerkkinä alaisilleen. Hän myös osallistaa työntekijät tekemiseen ja kehittää heidän oppimistaan. Esimies omaa vahvan karisman, jota alaiset ihailevat. Esimies ei vain pysty palautteen kautta nostamaan alaisiaan uudelle tasolle, eivätkä alaiset anna palautetta esimiehelle joka tukisi hänen kehittymisprosessiaan transformatiivisessä johtajuudessa. Kiire vaikuttaa suurilta osilta näihin seikkoihin.

Työyhteisössä ei päästä syväjohtamisen tasolle, koska työntekijöiden piilevää osaamista ei pystytä vapauttamaan kiireen takia. Sekä palautteenantoa ei hyödynnetä tarpeeksi osana oppimisprosessia. Syväjohtaminen perustuu vuorovaikutukseen ja juuri sillä osa-alueella tiedonkulussa on ongelmia Hennes & Mauritz Mikkeliissä.

### *Yhteenveto*

Kokonaisuutena luottamukseen, vuorovaikutukseen ja ylpeyteen liittyvät tekijät vastaavat suurilta osin hyvän työpaikan kriteereitä. Selkeän poikkeuksen tähän tekee vastaajien kokemukset palkkauksen asettamista haasteista, joita voitaneen pitää osasyynä siihen, ettei 33 % näe itseään työskentelemässä yrityksen palveluksessa viiden vuoden kuluttua. Tiedusteltaessa vastaajien näkemyksiä palkkauksesta, koki enemmistö tyytymättömyyttä palkkaukseen ja tarvetta muuttaa palkkausjärjestelmää.

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että tutkittavien myymälöiden ikärakenne on suhteellisen nuori, mikä vaikuttaa että motivaatiotekijät perustuvat erityisesti työssä viihtymiseen sekä työilmapiirin tärkeyteen. Voidaan jopa sanoa että se on rahallista palkkiota suurempi motivaatiotekijä. Työilmapiiri on selkeä vahvuus tutkituissa myymälöissä.

Molemmista tutkimuksissa selvisi, että vuorovaikutus toimii ihmisten välillä, että he työskentelevät ihmisten kanssa joista välittävät, mutta toivoisivat tiedonkulkuun pa-

rannusta. Tutkimuksissa ilmeni, että vastaajat toivovat palautetta työstään. Vastaajat luottavat organisaatioon ja ovat ylpeitä siellä työskentelystä.

Tutkimuksessa nousi selvästi esille kolme kehityskohdetta:

- Vastaajat kokevat, että eivät saa tarpeeksi palautetta työstään
- Vastaajien mielestä heidän palkkansa ei ole oikeudenmukainen
- Tiedonkulkuun halutaan parannusta

## **8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kehittämisehdotuksia Hennes & Mauritz Mikkeliin, jotka saataisiin käyttöön ennen vuonna 2015 alkavaa Great Place to Work kilpailua. Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten sekä viitekehyksen perusteella esiin tulleet kehittämisehdotukset Hennes & Mauritz Mikkeliin. Palkkaukseen tyytymättömyys nousi molemmissa tutkimuksissa esille, mutta kehittämisehdotuksissa ei asiaan oteta kantaa, koska se on asia johon en pysty omalla toiminnallani tai tällä tutkimuksella vaikuttamaan. Viitekehykseni rakentui kolmen Great Place to Workin tärkeimmäksi kriteeriksi asettaman kokonaisuuden ympärille. Kehittämisehdotukseni painottuvat vuorovaikutukseen työyhteisössä. Mielestäni luottamus työyhteisössä ja ammatitilpeys eivät kaipaa kehittämisehdotuksia. Kehittämisehdotukset ovat palautteenannon sekä vuorovaikutuksen ja tiedon kulun kehittäminen.

### **8.1 Palautteenannon kehittäminen**

Palautteenannolla on paljon hyötyjä ja sen merkitys työyhteisössä on korvaamaton. Palaute on tärkeä osa vuorovaikutusta ja se on hyvä työkalu ryhmässä työskentelyyn. Palaute ylläpitää todellisuuden tajua. Palaute antaa meille suunnan ja ohjaa meitä työelämässä. Palautteella on myös tärkeä rooli oppimisessa ja kehittymisessä. Hennes Mauritz Mikkelissä täytyisi jatkuvasti keskustella, vaihtaa mielipiteitä, väitellä rakentavasti sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Sillä palautteenannon voi ajatella myös osaamisen jakamisena. Jos Hennes & Mauritzissa ei saada tai anneta palautetta lainkaan voi se hidastaa kehitystä tai pysäyttää sen kokonaan.

Palautteen saaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijän motivoinnissa sekä sitouttamisessa. Vuorovaikutus toimii Hennes & Mauritz Mikkeliissä hyvin sekä työilmapiiri on todella hyvä, mutta palautteenantaminen koettiin todella vähäiseksi haastattelututkimuksien mukaan. Esitän tässä kaksi kehitysehdotusta Hennes & Mauritz Mikkeliin.

### *Ryhmäkehityskeskustelut*

Koska Hennes & Mauritz Mikkeliissä palautteenanto koettiin vähäiseksi tai sitä ei saada lainkaan, niin ehdotan kehitysehdotukseksi ryhmäkehityskeskusteluja. Selkeästi Hennes & Mauritzin vahvuus on ryhmässä toimiminen sekä työilmapiiri, mutta varsinkin rakentavaa palautetta ei anneta. Uskon että se johtuu pelosta, koska ei haluta loukata kenenkään tunteita. Uskon, että tällaisessa valmiiksi rakennetussa tilanteessa palautteenantaminen voisi olla helpompaa. Nämä keskustelut soveltuisivat hyvin, koska työyhteisö koostuu hyvin samanhenkisistä ja ikäisistä työntekijöistä. Uskon, että keskustelut olisivat antoisia ja ne kehittäisivät osaamista. Ryhmässä keskustelemalla työntekijä saisi hahmotettua omaa työtään kokonaisuutena ja tavoitteet selkiytyisivät sekä omaan työhön saisi näkökulmaa ja nämä parantaisivat myös vuorovaikutusta.

Ehdotan, että nämä ryhmäkehityskeskustelut pidettäisiin ennen varsinaisia henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Esimiehen tulisi ennakkoon valita keskustelulle runko ja tema. Esimies voisi myös tiedustella mitä asiaa henkilöstö haluaisi ryhmäkehityskeskustelussa käsiteltävän. Ehdotan tässä ryhmäkehityskeskustelujen temaksi osaamisen kartoitusta sekä osaamisen analysointia. Tällöin keskustelun virittäjä samalla osaamisen kehittäjä voisi olla area-visualisti, joka vastaa idän alueen kakkien Hennes & Mauritzien visualistien osaamisesta. Käsiteltäviä asioita voisi olla:

- Mitkä ovat osaamisemme vahvuudet
- Kuinka kehittäisin osaamistani
- Mikä osaamisen osa-alue vaatii eniten kehitystä työyhteisössämme
- Mitä voisimme tehdä sen kehittämiseksi

Ryhmäkehityskeskusteluun voi ottaa myös jonkun virittämään keskustelua, tällainen voisi olla organisaation ylemmiltä tasoilta oleva henkilö. Esimiehen tulee antaa ohjeet osallistujille, kuinka valmistautua keskusteluihin ja keskusteluille on varattava aikaa.

Kun keskustelut aloitetaan, tulisi keskustelun tavoitteet olla jokaisella selvillä. Keskustelun päätteeksi esimiehen tulisi kartoittaa oliko keskustelu onnistunut. Tärkeintä ryhmäkehityskeskustelujen jälkeen on tavoitteiden seuranta, sillä työntekijän motivaatio laskee tällaiselle helposti jos kehitystä ei näe mistään. Liitteestä 5 löytyy laatimani lomake ryhmäkehityskeskusteluille.

### *Palautelaatikko*

Palautteen antamisen puuttuminen nousi kaikkein suurimmaksi kehitystä vaativaksi kohteeksi. Kehittämisehdotukseksi ehdotan palautelaatikkaa. Olen teoreettisessa viitekehyksessä tuonut esille hampurilaispalautteen. Ehdotan, että palautteen annossa hyödynnettäisiin tätä hampurilaispalautteen mallia. Jossa ensimmäisenä annettaisiin positiivista palautetta, jonka jälkeen annettaisiin kehittämissuositus tai korjaava palaute, jonka jälkeen palaute päätettäisiin positiivisessa hengessä. Nämä palautteet käytäisiin läpi perjantain aamupalaverissa.

Työyhteisössä on vaikea antaa kasvotusten palautetta, niin tällainen nimetön palautteenanto voisi toimia alkuun Hennes & Mauritz Mikkeliissä. Palautteenanto on laji jossa voi kehittyä koko ajan, palautteen vastaanotossa ja antamisessa tulee myös rohkeammaksi. Myöhemmin palautetta voisi antaa myös henkilökohtaisesti. Palautelaatikko toimisi alkuun palautteenantamisen opettelun työvälineenä. Palautteenantaminen kehittää vuorovaikutusta ja luottamusta työyhteisössä. Kaikkein tärkeintä on juuri kasvotusten saatu palaute. Tärkeintä olisi antaa palaute aina hetkessä johon se kuuluu, näin saataisiin parempi vaikutus palautteelle.

Uskon, että jatkuvasti käytettynä palautelaatikko menettää helposti merkityksensä. Ehdotankin, että Hennes & Mauritz Mikkeliissä olisi aina kerran kuussa palauteviikko, jolloin laatikkoon tulisi antaa palautetta. Toivon että Hennes & Mauritz ottaa myös heti käyttöön kasvotusten annetun palautteen.

## **8.2 Tiedonkulun kehittäminen**

Vuorovaikutus on tärkeimpiä asioita luottamuksen rakentumisessa. Sekä kyselytutkimuksesta että haastattelututkimuksesta ilmeni että työilmapiiri on todella hyvä tutkimuksessa mukana olleissa myymälöissä, mutta tiedon kulkuun haluttiin parannusta.

Koska tutkittavissa myymälöissä on niin hyvä työilmapiiri, niin tiedonkulun kehittämismahdollisuudet ovat todella hyvät.

### *Päivärutiinien selkeytys*

Tiedon kulku kärsii kiireen takia, tähän ratkaisuksi olisi päivärutiinien selkeytys. Tällä hetkellä kiireestä johtuen ilmoitustaulu täyttyy erilaisista ilmoituksista, mutta niitä ei ehditä lukemaan tai ne eivät pääse esille muiden ilmoitusten joukosta. Tiedon kulkemiseen vaikuttaa myös lennossa vaihtuva aamuvuoron ja iltavuoron vaihtuminen. Iltavuorolainen ei tiedä mitä täytyisi tehdä, eikä ole enää aamuvuorolaista jolta kysyä. Päivärutiinin tulisi selkeyttää niin, että myös tavoitteet täytyisi tuoda selkeästi esille päivittäin. Työntekijän tietäessä tavoitteet on hänen myös helpompi kehittää omaa vuorovaikutustaan muihin työntekijöihin.

### *Palaverit hyödyksi*

Vuorovaikutusta myymälässä voitaisiin parantaa palavereiden paremmalla hyödyntämisellä. Hennes & Mauritz Mikkelissä pidetään joka aamu ennen myymälän avautumista aamupalaveri. Mielestäni palaveria ei hyödynnetä kokonaisuudessaan tarpeeksi.

Palavereissa tulisi aktivoida kaikki osallistujat ja tehdä jokaisen läsnäolo tarpeelliseksi. Varsinkin joka aamuiset aamupalaverit tulisi hyödyntää kokonaisuudessaan, myös niin että kaikki ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Esimies veisi näitä palaveria organisoidusti eteenpäin. Aamupalaverit olisivat hyödyllistä aikaa kehittää tiedon kulua käymällä selkeästi läpi päivän tehtävät ja tavoitteet. Koska työympäristö on kiireellisessä ympäristössä, jossa tiedon kulku ei kulje toivotulla tavalla, niin aamupalaveri tulisi olla kiireetön, vaikka ajallisesti olisikin lyhyt. Työntekijöille täytyy muodostua tunne, että heitä kuunnellaan. Ehdotan, että aamupalaverissa jokainen osallistuja kertoisi omat päivän tavoitteensa. Positiivisen palautteenantaminen työntekijän motivaation kannalta on tärkeää. Ehdotan, että työntekijöiden henkilökohtaiset onnistumiset nostettaisiin esille näissä yhteisissä palavereissa.

Kun palaverissa on delegoitu työntekijöille päivän tehtäviä olisi tärkeää, että se jolle tehtävä valtuutetaan saisi siitä jotain irti. Ei ole hyödyllistä välttämättä, että tehtävä delegoidaan parhaiten osaavalle. Tilanteen mukaan delegointi on hyvä osaamisen kehittämisen työkalu. Delegointi kehittää vuorovaikutusta, sillä siinä joutuu asettamaan itsensä toiseen rooliin ohjeistaessaan toiselle tehtävän kulkua.

Uskon, että näin saataisiin kehitettyä tiedonkulkua ja sitä kautta myös osaamista. Työntekijät motivoituisivat ja sitoutuisivat työhönsä paremmin, kun he tietäisivät tavoitteet.

## **9 POHDINTA**

Tässä luvussa arvioin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimukseni luotettavuutta. Arvoin myös päästiinkö opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin ja saatiinko tutkimusongelmiin vastauksia. Pohdin myös lopuksi kuinka tutkimus onnistui kokonaisuudessaan.

### **9.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Jokaisessa tutkimuksessa pyritään välttämään tekemästä virheitä (Hirsjärvi ym 2007, 226). Tässä luvussa pohdin tutkimuksen luotettavuutta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen osalta.

Määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden mittareina toimii tutkimuksen reliabelius (toistettavuus) ja validius (pätevyys). Reliabelisuksella tarkoitetaan, että jos tutkittaisiin sama henkilö kahdesti, niin molemmilla kerroilla saataisiin sama tulos. Tässä on kuitenkin huomioitava aika ja siinä tapahtuva muutos ihmisen mielessä. Tutkimuksen tulos on myös reliabeli, jos kaksi tutkijaa päätyisi samaan tutkimustulokseen. Kolmas reliabeliuden määrittäytapa on, että kahdella rinnakkain tapahtuvalla tutkimusmenetelmällä saataisiin sama tulos. Näihin kaikkiin menetelmiin tulisi kuitenkin suhtautua kriittisesti, sillä ajan ja paikan vaihtelut vaikuttavat paljon. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185–186.)

Validius jakautuu perinteisesti kahteen päätyyppiin; tutkimusasetelmanvalidius ja mitausvalidius. Tutkimusasetelmavalidius jaetaan vielä neljään ryhmään; tilastollinen validius, rakennevalidius, eli tutkimus vastaa sille asetettuja vaatimuksia, sisäinen validius, on sitä että mikään ulkopuolinen tekijä ei ole vaikuttanut tulokseen jos se on päätetty, että se on niin. Ja neljäntenä on ulkoinen validius, että voiko tutkimus tulosta yleistää. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186–189.)

Validilla pyritään selvittämään onko tutkimuksessa saavutettu se mitä haluttiin saavuttaa. On myös syytä pohtia, että vastaako tutkimusote kehittämiskohteen tavoitteita. Käytettyjen mittareiden arviointi on tärkeää, kun reliabiliteetin mittaamista tarkastellaan. On pyrittävä huomioimaan onko vastaaja ymmärtänyt kysymykset oikein. Mittausvirheiden ilmestyttyä oleellisinta on että tutkija osaa tulkita tutkimustaan oikein. (Anttila 2007, 145–146.)

Etenkin laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija selostaa tarkasti olosuhteet henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien osalta sekä tutkimuksen toteutuksen osalta. On myös hyvä kertoa haastattelujen ajan pituus sekä häiriötekijät. Myös mahdolliset virheet täytyy tuoda esille. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.)

Anttilan mukaan keskeiset tutkimuksen luotettavuuden osat koostuvat viidestä asiasta: uskottavuudesta, siitä että tulokset perustuvat oikeisiin johtopäätöksiin. Vilpittömyydestä, siitä että tutkija tuo sekä hyvät tulokset, että nekin tulokset jotka olisivat voineet toteutua eri harkinnalla toisin. Osaamisesta, eli tutkijan toimintaa ja saatuja tuloksia esitetään osaavalla ja luotettavalla tavalla. Hyödynnettävyydestä, tutkimusta täytyisi pystyä hyödyntämään jollakin tavalla, muuten sen tuloksetkaan eivät ole luotettavia. Vaikuttavuudesta, sillä tutkimuksen täytyy vaikuttaa johonkin, edes osallistujien oppimiskokemuksiin. (Anttila 2007, 146–189.)

Tuomen & Sarajärven mukaan luotettavuutta arvioitaessa on hyvä muistaa mitä ollaan tutkimassa ja miksi. Myös tutkijan omat sitoumukset ovat tärkeitä ja ovatko nämä sitoumukset muuttuneet tutkimuksen aikana. Miten aineiston keruu tapahtui ja kuinka sen tekniikka oli toteutettu. Pysykö haastateltavien henkilöllisyys salassa, kesto, kuinka tuloksiin päästiin, miksi tutkimus on luotettava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.)



Eettisyyden tärkein periaate tutkimuksessa on, että tutkittavilla henkilöillä on oikeus pysyä anonyymeinä. Tutkimus ei saa sisältää mitään mistä jonkun henkilönidentiteetti voisi ilmetä. Tämä on myös syytä tuoda esille tutkittaville henkilöille, jotta turhilta peloilta voidaan välttyä. Tutkimuksessa saatu informaatio on aina luottamuksellista, niinpä tutkijan on mietittävä ketkä saavat käsitellä aineistoa. Lähdeaineiston käytössä on oltava myös tarkka, ettei käytä kenenkään tekstiä omanaan. Myöskään tutkimustuloksia ei saa vääristellä, vaan ne on esitettävä sellaisena kuin ne ovat. (Soininen 1995, 129–131.)

Tutkimuksestani ei pysty tunnistamaan ketään haastateltavaa, myöskään kyselystä ei voi. Tämän takia en tutkinut miesten ja naisten välisiä eroja tutkimuksessani ollenkaan, sillä kyselyyn vastanneista vain kaksi oli miehiä, jolloin heidät olisi voinut tunnistaa. Olen myös pyrkinyt käyttämään lähdemateriaalia oikein ja eettisiin periaatteisiin perustuen.

Mielestäni tutkimukseni on merkittävä Hennes & Mauritz Mikkelille, sillä tutkimus antaa työkalut kuinka voisimme olla parempi työpaikka. Tutkimus osoittaa juuri ne asiat joihin juuri tämän hetkinen henkilöstö haluaa ratkaisut.

Kun tutkimuksessa käytetään useampaa kuin yhtä menetelmää tulosten saavuttamiseksi, niin voidaan puhua menetelmätriangulaatiosta. Tällöin tuloksilla saavutetaan suurempi luotettavuusaste, jos samaan tulokseen päästää myös muilla menetelmillä. Kun tulos ei nojaa vain yhteen tulokseen saadaan tutkimukselle enemmän uskottavuutta ja luotettavuutta. (Anttila 2007, 143.)

Kvalitatiivinen haastattelututkimus tehtiin Mikkelin myymälän kuudelle henkilölle, jossa oli mukana myymäläpäällikkö, visualisteja, myyjiä ja vastuumyyjiä. Haastattelututkimus on luotettava, koska tutkimuksen aineisto on analysoitu huolellisesti ja perusteellisesti. Myös vertaus kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksiin osoittaa tutkimustuloksien samankaltaisuutta. Tutkimuksessani toteutuu triangulaatio.

#### *Kvantitatiivisen kyselyn luotettavuus*

Kyselyn reliabiliteettia tarkastellessa tutkimuksen toistettavuutta ei pysty toteuttamaan, sillä Hennes & Mauritzin henkilöstö vaihtuu tiheään, niin samoja vastaajia ei

tavoitettaisi. Toisaalta Hennes & Mauritzin ikäjakauma painottuu 18–25-vuotiaisiin, niin uskoisin että vastaukset olisivat samankaltaisia. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole tehty aikaisemmin, niin sitä kautta reliabiliteettia ei voida tuoda esiin. Vaikka kysely testattiin ennen käyttöönottoa, niin tutkimuksen tuloksia analysoitaessa kysymys *Vastaako työsi koulutustasi?* oli ymmärretty kahdella tavalla. Vastaajat olivat ymmärtäneet kysymyksen joko H&M sisäisen perehdytyksen mukaan tai aikaisemman, ennen työhön tulemisen koulutuksen mukaan. Tällä kysymyksellä haettiin vastausta aikaisempaan koulutukseen ja toivottiin tulosta työntekijän sitoutuneisuuteen. Kysymystä ei kuitenkaan käytetty tutkimuksen tulosten analysoinnissa. Toinen kysymys, jota ei tutkittu erikseen oli vastaajien sukupuoli, koska vastaajia oli vain kaksi.

Kyselyn validiteettia eli pätevyyttä tarkasteltaessa pohditaan onko tutkimuksessa selvitetty sellaisia asioita joita oli tarkoitus selvittää. Tutkimuksen pätevyys soveltuu juuri tähän kohderyhmään., koska tutkimus toteutettiin otantatutkimuksena voi pätevyyttä tarkastella vain otannan osalta. Tutkimuksen validiteetti on kunnossa sillä kyselytutkimus on tämän opinnäytetyön kartoittava tutkimus ja siinä selvitettiin juuri ne asiat joita pitkin selvittää. Validiteettia myös tukee se, että kysymykset ovat laadittu Great Place to Workin kriteereiden pohjalta, näin saatiin mitattua juuri niitä asioita joita Great Place to Workin mittaa.

Vastaukset on raportoitu juuri sellaisina kuin ne ovat kyselyihin kirjattu, kyselylomake myös hyväksytettiin Hennes & Mauritz Mikkelin myymäläpäälliköllä ennen tutkimuksen alkua. Kaikki tulokset syötettiin tarkkaan SPSS-ohjelmaan, minkä jälkeen syötteet tarkastettiin mahdollisten syöttövirheiden vuoksi.

Tutkimus on mielestäni luotettava, kuitenkin tarkasteltaessa vastaajien lukumäärää, tutkimus jää suppeaksi. Koska vastaajia oli niukka määrä, on tulokset esitetty lukumäärinä eikä prosentteina, harhaanjohtavuuden välttämiseksi.

#### *Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus*

Opinnäytetyön toinen tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimuksen tulosten perusteella toteutetaan kehittämissuositukset Hennes & Mauritz Mikkeliin kevään 2014 aikana. Haastattelututkimus soveltui paremmin tutkit-

taessa Hennes & Mauritz Mikkeliä, sillä haluttiin pienestä joukosta paljon tietoa, se ei olisi toteutunut esimerkiksi kyselytutkimuksena niin hyvin.

Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä voidaan lisätä tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen vaiheista ja toteuttamisesta. Haastattelujen olosuhteista ja ajankohdista tulisi kertoa tarkasti ja mahdolliset häiriötekijät sekä tutkijan oma tulkinta tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2007,226.) Halusin haastatteluun myymälän jokaiselta tasolta haastateltavia. Jotta vastauksia saataisiin monipuolisesti, sillä vastuumyyjällä voi olla eri näkökulma kuin esimerkiksi myymäläpäälliköllä joissakin asioissa. Haastattelupaikaksi valikoitui Hennes & Mauritzin tilat, koska uskoin että ne ovat molemmille osapuolille tutut, minulle haastattelijana ja haastateltaville. Muutamassa tapauksessa olimme muualla, mutta se oli haastateltavien oma toive käytännön syistä. Olimme jokaisessa haastattelussa rauhoitetussa tilassa ja häiriötekijät oli pyritty minimoimaan. Yksi haastattelu kesti aina noin puoli tuntia. Itse haastattelijana pyrin olla eri roolissa, kuin olisin työkaveri. Uskon, että kun haastateltavat tunsivat minut entuudestaan, niin se auttoi heitä kertomaan vapautuneemmin. He pystyivät jakamaan myös kokemuksensa niin sanotulla organisaatiokulttuurin omalla kielellä, koska kuuntelija oli yksi organisaation jäsenistä.

Keskeistä on myös tehtyjen luokittelujen syntymisen syiden kertominen sekä omat päätelmät on pystyttävä perustelemaan teoreettisella tasolla (Hirsjärvi ym. 2007, 228). Aineiston analyysissä käytettiin Great Place to Workin kilpailussa asettamia kriteereitä, näin pystyttiin tutkimaan juuri tutkimuksen kannalta oleellisia asioita.

Olen itse pyrkinyt pysymään puolueettomana ja olla vaikuttamatta ennakoasenteillani tutkimuksen tuloksiin tai kysymysten asetteluun. Ja mielestäni olen onnistunut siinä hyvin. Itse en ole työskennellyt Hennes & Mauritz Mikkeliissä kahteen vuoteen kun olen ollut opintovapaalla, niin minun on ollut helppo ottaa etäisyyttä aiheeseen. Tilanne olisi varmasti toinen jos työskentelisin päivittäin yrityksessä. Myös teoreettinen viitekehys tukee tutkimuksesta saatuja tuloksia, näin ollen tutkimusta voidaan pitää mielestäni pitää luotettava.

## 9.2 Tutkimuksen onnistuminen

Mielestäni tutkimukseni on onnistunut. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kehitettäviä asioita Hennes & Mauritz Mikkeliissä, jotka voitaisiin ottaa käyttöön ennen Great Place to Work kilpailun alkua. Opinnäytetyön päättökäsitteeksi oli millä tavoin Hennes & Mauritz Mikkeli sijoittuisi kilpailussa mahdollisimman korkealle. Alueongelmina oli selvittää kuinka luottamus ja vuorovaikutus toimivat työyhteisössä sekä kokevatko vastaajat ylpeyttä työskentelystä Hennes & Mauritzilla.

Tutkimuksessa toteutui tapaustutkimukselle ominaiset piirteet, eli saatiin pienestä kohteesta paljon aineistoa, jotta pystyttäisiin selittämään miksi jokin asia onnistuu tai ei onnistu. Tapaus on tässä hetkessä tapahtuva ilmiö, joka toteutetaan luonnollisessa ympäristössä (Kananen 2013, 54).

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työntekijät eivät saa tarpeeksi palautetta työstään. Vuorovaikutus ja työilmapiiri koettiin erittäin hyväksi, mutta tiedon kulkuun ja päivittäisiin tavoitteisiin toivottiin selkeää ja organisoidumpaa otetta. Luottamus koettiin erittäin hyvänä Hennes & Mauritz Mikkeliissä, joka on tärkein asia vuorovaikutuksen ja ammattiympäristön rakentumisessa. Näiden tutkimustulosten perusteella kehittämisehdotuksiksi ehdotettiin palautelaatikkoon ryhmäkehityskeskustelut sekä päivärutiinien selkeytystä. Mielestäni tutkimusongelmaan löydettiin ratkaisu sekä tavoitteet saavutettiin. Näihin vedoten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Mielestäni saatuja tutkimustuloksia voidaan soveltaa muihin Hennes & Mauritz myymälöihin, koska kyselytutkimus tehtiin kolmeen muuhun myymälään Mikkelin lisäksi. Mielestäni tuloksia tulee kuitenkin soveltaa erittäin harkiten eikä tuloksia voida yleistää.

Opin opinnäyteprosessin aikana kuinka tärkeä luottamuksen rakentuminen on toimivassa työyhteisössä. Opin, että vuorovaikutus toimii vasta kun luottamus on rakennettu. Monissa viitekehyksen kirjallisuudessa juuri luottamus oli tärkein rakennusaine kuten Ristikangas ja Ristikangas (2010) ja Nissinen (2004) painottavat. Mielestäni viitekehyksessä esitetyt asiat tukevat tutkimusongelmaa sekä auttoivat pääsemään tavoitteisiin. Viitekehyksen avulla on ymmärrettävissä, että luottamus on tärkein asia rakennettaessa toimivaa työyhteisöä sekä, että luottamuksen syntymiseen auttaa toimiva vuorovaikutussuhde kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. Vaikka esimies on suunnan- sekä esimerkinantaja, toimiva vuorovaikutus on kaikkien työntekijöiden

vastuulla. Ammattiylpeys koetaan brändin tuoman ylpeyden kautta. Jos tekisin jotakin toisin, ryhmittelisin kyselytutkimuksessa kysymykset viitekehysten mukaan, eli luottamus ja vuorovaikutus työyhteisössä sekä ammattiylpeys. Liittäisin myös avoimet kysymykset ryhmittelyyn mukaan. Empiirinen osa tukee viitekehystä, koska viitekehysten osa-alueet ovat Great Place to Workin tärkeimmät kriteerit, täten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

Tutkimus oli erittäin ajankohtainen, Great Place to Work kilpailun vuoksi. Asiat, jotka ilmenivät tutkimustuloksista, ovat olennaisia työyhteisön kehittämiseksi ja tutkimus olisi ollut merkittävä ilman Great Place to Work kilpailuakin.

Koin haastattelujen tekemisen todella mielenkiintoiseksi. Toteutin ne hyvien työkavereiden kanssa, mutta roolini oli aivan uudenlainen. Uskon, että tutkimuksen kannalta oli hyödyllistä, että työskentelen itse Hennes & Mauritzilla. Tämä, koska meillä on paljon sisäistä sanastoa, jota vain työntekijät ymmärtävät ja he pystyvät puhumaan minulle vapaammin, sekä luottamaan siihen että ymmärrän heitä. Pysin kuitenkin kirjaamaan haastattelutulokset, niin että omat käsitykseni asioista eivät vaikuttaisi tuloksiin. Tein tutkimusta ensimmäistä kertaa, joka voidaan katsoa heikentävänä seikkana. En kuitenkaan usko, että se on vaikuttanut lopullisiin tuloksiin.

## **10 LOPUKSI**

Opinnäytetyö aiheeni sain esimieheltäni esittäessä toiveeni, että haluaisin tehdä opinnäytetyöni Hennes & Mauritz Mikkelistä. Opinnäytetyöprosessi kesti noin puolitoista vuotta ja en ole työskennellyt tuona aikana Hennes & Mauritz Mikkelissä. Koen tämän positiivisena seikkana, olen saanut sitä kautta etäisyyttä tutkittaviin asioihin.

Palautteenanto koetaan aina organisaatiossa vaikeaksi, niinpä sen käyttöönotto on varmasti alkuun haasteellista. Uskon kuitenkin että kehittämis ehdotukset ovat sellaisia joita ei aiemmin ole kokeiltu ja ne saavat positiivisen vastaanoton. Koska palautteenantoa toivottiin, uskon myös, että kun toimivat työkalut saadaan käyttöön, palautteenannosta muodostuu päivittäinen rutiini ryhmäkehityskeskustelujen ja palautelaatikon myötä.

Päivärutiinien selkeytykseen ja tiedon kulku on kaikkien vastuulla. On tärkeää ymmärtää esimerkiksi yhteisten palavereiden tarkoitus ja mahdollisuus tuoda esille kehityskohteita ja näkemyksiä. Uskon, että työntekijän joutuessa itse kertomaan päivän kulusta, tavoitteet konkretisoituvat. Uskon myös, että tuotaessa ongelma selkeästi esille, vuorovaikutuksen merkitys ymmärretään paremmin.

Tämä tutkimus sivuaa työn osaamiseen liittyviä seikkoja hyvin vähän. Mielestäni osaamisen kehittäminen kasvattaa ammattitilpeyttä. Ehdotan jatkotutkimukseksi työntekijöiden osaamisen tutkimista, ovatko he tyytyväisiä osaamiseensa ja kuinka he haluaisivat kehittää omaa ammattiosaamistaan. Seuraava tutkimus tulee toteutumaan Great Place to Workin toteuttamana vuonna 2015. Mielenkiintoista on nähdä nousevatko Mikkelin myymälän osalta samat kehittämis ehdotukset esille, vai pystymmekö vaikuttamaan saatuihin tuloksiin seuraavan vuoden aikana.

## LÄHTEET

Aira, Anna-Leena 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän pro gradu-tutkielma. PDF-dokumentti.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.1.2014.

Alasuutari, Pertti 2007. Laadullinen tutkimus. Osuuskunta Vaajakoski: Vastapaino.

Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: Akatiimi Oy.

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Jyväskylä: Akatiimi Oy.

Blom, Raimo & Hautaniemi, Raimo 2009. Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi. Helsinki: Gaudeamus.

Broström, Kari 2013. Yhteistoiminnallinen oppiminen oppivan organisaation tukena. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatustieteen pro gradu-tutkielma. PDF-dokumentti.

<http://herkules oulu.fi/thesis/nbnfioulu-201311151876.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 10.2.2014.

Costigan, Robert D., Ilter, Selim S. & Berman, J. Jason 1998. A Multi-Dimensional Study of Trust in Organisations. Journal of Managerial Issues Vol.X Number 3, 303. WWW-dokumentti.

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/40604201?uid=3737976&uid=2&uid=4&sid=21103414192983>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.1.2014.

Great Place to Work. 2013. WWW-dokumentti.

<http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/millainen-on-hyvae-tyoepaikka>.

Päivitetty 5.6.2013. Luettu 5.6.2013.

Dimitriades, Zoe S. 2005. Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy. Emerald European Business Review vol. 17 No.4, 320.

H&M Faktaa 2005. Hennes & Mauritz sisäinen koulutusmanuaali. Tekijätiedot puuttuvat.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen Tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja Kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Jyväskylä: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja Kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Keuruu: Tammi.

Hämäläinen, Eveliina & Ojala, Tiinaliisa 2012. Mikä motivoi myyntityössä – Case: K-Rauta Palokka. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. PDF:dokumentti.

<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46814/Mika%20motivoi%20myyntityossa.%20Case%20K-rauta%20Palokka.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.2.2014.

H&M-About H&M. 2013. WWW-dokumentti.

<http://www.about.hm.com/en/About.html>. Päivitetty 4.6.2013. Luettu 4.6.2013.

Best Global Brands 2013. Interbrand. 2014. WWW-julkaisu.

[http://www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies/Best\\_Global\\_Brands\\_2013.sflb.ashx?download=true](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2013.sflb.ashx?download=true). Päivitetty 3.2.2014. Luettu 3.2.2014

Jalava, Urpo 2002. Esimiestyö-valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi

Kale, Mustafa 2013. Perceptions of college of education students in Turkey towards organizational justice, trust in administrators, and instructors. High Educ 66, 523-524.

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WSOYpro.



Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammatikorkeakoulu.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Mayer, Roger C. & Davis, James H. 1995. An Integrative model of organizational trust. *Academy Management Review* 3.

Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä Onnistumme, Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammi.

Mäkipeska, Merja & Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus-työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Nissinen, Vesa 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Nissinen, Vesa, Anttalainen, Jarno & Kauppinen, Risto 2008. Sovella syväjohtamista - huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyönmenetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Pahkinen, Erkki. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Kajaani: Julpu.

Puro, Jukka-Pekka 2003. Työviestinnän kipupisteet, hallinta ja ratkaisut. Tampere: Navigare.

Ranne, Jari 2006. Anna palaa. Helsinki: Mieli kirjat.

Ristikangas, Marjo & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Romppanen, Elina 2009. Tutkimus asiakaspalvelun tärkeydestä ja vaikutuksesta asiakkaan ostopäätökseen kenkäkaupassa. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti.

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2616/Romppanen\\_Elina.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2616/Romppanen_Elina.pdf?sequence=1). Ei päivitystietoa. Luettu 4.2.2014

Rossi, Asta 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Räisänen, Marja-Liisa 2008. Viitoskassan kaunotar-kulttuurianalyttinen tutkimus päivittäistavarakassan työstä. Turun yliopisto. Kulttuurien tutkimuksen laitos. Humanistisen tiedekunnan pro gradu-tutkielma. PDF-dokumentti.

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/42383/gradu2008raisanen.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoa. Luettu 3.2.2014.

Salomaa, Heikki 2003. Ammattiylpeys tutkimuksen kohteena. Aikuiskasvatus 4 308-310.

Schein, Edgar H. 2001. Yrityskulttuuri-selviytymisopas-tietoa ja luuloa kulttuurimuutoksesta. Tampere: Laatukeskus.

Schildt, Sini 2009. Henkilöstön motivointi tuloksen tekemiseen. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö: PDF-dokumentti.

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10025/58310/>

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010120817572>

Ei päivitystietoa. Luettu 12.12.2013.

Seidman, Irving 2013. Interviewing as Qualitative Research – A guide for reseachers in education & the social sciences. United States of America: Teachers College, Columbia University. WWW-dokumentti. <http://www.google.fi/books?id=OE46HtiW-asC&lpg=PR5&ots=z1B9G2JLKM&dq=qualitative%20research%20participants&lr&hl=fi&pg=PA54#v=onepage&q&f=true>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.1.2014.

Sillanvuo, Tomi 2010. Luottamus esimies-alaisuhteessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. PDF-dokumentti.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201002031221>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.1.2014.

Silvennoinen, Markku 1999. Elämää Verkostoissa-toimivat ihmissuhteet. Helsinki: Edita.

Soininen, Marjaana 1995. Tieteellisen Tutkimuksen Perusteet. Turku: Turun Täydennyskoulutuskeskus.

Surakka, Tarja & Lainen, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Taurus Media.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäsjohtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Liettua: Talentum.

Sydänmaalakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi.

Valpola, Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.

Vartiainen, Matti, Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio-paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Viitala, Riitta 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

**Kysely- tutkimus ”Kuinka Hennes & Mauritz olisi paras työpaikka?”**

Hei!

Olen Hanna Kaartinen ja työskentelen Hennes & Mauritz Mikkelissä. Tällä hetkellä olen opintovapaalla ja opiskelen Mikkelin AMK:ssa ylempää AMK- tutkintoa.

Opinnäytetyöaiheeni on ”Kuinka Hennes & Mauritz olisi paras työpaikka”. H&M osallistuu Great Place to Work Institutun järjestämään kilpailuun, jossa valitaan vuosittain parhaat työpaikat eri kokoluokissa. Tavoitteena H&M:lla on olla Suomen paras työpaikka 2015 suurten organisaatioiden sarjassa (vähintään 500 työntekijää).

Opinnäytetyöni tueksi olen tehnyt kyselyn, jolla kartoitan työntekijöiden näkemyksiä H&M:stä työpaikkana tällä hetkellä ja mahdollisia parannusehdotuksia. Tuomalla esille ja toteuttamalla näitä kehitysehdotuksia, parannamme mahdollisuuksiamme menestyä Great Place to Work – kisassa.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastauksista ei myöskään käy ilmi vastaajan henkilöllisyys.

Kiitän arvokkaasta vastauksestanne!

Hanna Kaartinen



## Paras työpaikka-tutkimus kyselylomake

Viimeisin koulutukseni

- peruskoulu
- lukio
- ammattillinen perustutkinto
- ammattikorkeakoulu
- jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

Mikä seikka sai sinut hakemaan H&amp;M:lle töihin?

(Valitse yksi tai useampi vaihtoehto)

- ystävän puheet
- työpaikkailmoitus
- H&M:n imago
- työn mielekkyys
- palkkaus
- jokin muu asia, mikä? \_\_\_\_\_

Vastaako työ koulutustasi? \_\_\_\_\_ kyllä  Ei 

|  | Täysin<br>eri mieltä |   | Täysin<br>samaa mieltä |   |
|--|----------------------|---|------------------------|---|
|  | 1                    | 2 | 3                      | 4 |
| Työilmapiiri on mielestäni hyvä        | 1                    | 2 | 3                      | 4 |
| Vuorovaikutus toimii työpaikalla hyvin | 1                    | 2 | 3                      | 4 |
| Muiden työntekijöiden tuki on tärkeää  | 1                    | 2 | 3                      | 4 |
| Koen luottamusta organisaatioon        | 1                    | 2 | 3                      | 4 |
| Olen ylpeä organisaation imagosta      | 1                    | 2 | 3                      | 4 |

## Paras työpaikka-tutkimus kyselylomake

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| Esimieheni on hyvä työssään   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Saan palautetta työstäni  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtäni arvostetaan   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Voin vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin tarpeeksi                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Luotan esimieheeni  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Luotan työtovereihini   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Koen, että minuun luotetaan   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Koen, että minua kunnioitetaan  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Koen oikeudenmukaisuutta työssäni                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työlläni on tarkoitus   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työni on mielekästä   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työtehtäväni ovat riittävän monipuolisia                              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Olen ylpeä tekemästani työstä   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Pystyn vaikuttamaan työlläni työpaikkani tulokseen                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Olen tyytyväinen työaikoihin  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Minulla on etenemismahdollisuuksia työssäni                           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työni on tarpeeksi haastavaa ja antaa mahdollisuuden kehittää itseäni | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Työni kuormittaa minua liikaa   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Palkkani on määräytynyt oikeudenmukaisin perustein                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Palkkani kannustaa minua tekemään työni paremmin                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Palkkaus vastaa toiveitani  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Palkkaus järjestelmää tulisi muuttaa                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Koen työsuhteen jatkuvuuden varmaksi                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Paras työpaikka-tutkimus kyselylomake**

Näen itseni työskentelemässä

H&M:llä viiden vuoden päästä

1    2    3    4

Mitkä asiat tekevät mielestäsi yleensä parhaan työpaikan?

---

---

---

Mikä on parasta Hennes & Mauritzilla työskentelyssä?

---

---

---

Mitä asioita muuttaisit työssäsi?

---

---

---

Kuinka aiot itse vaikuttaa omalla työlläsi, että Hennes & Mauritz olisi paras työpaikka?

---

---

---

Mitä muuta haluaisit sanoa H&M:stä työpaikkana?

---

---

---



**TAULUKKO 2. Vastaajan sukupuoli**

|          | Lukumäärä | Prosenttia |
|----------|-----------|------------|
| Nainen   | 19        | 90,5       |
| Mies     | 2         | 9,5        |
| Yhteensä | 21        | 100,0      |

**TAULUKKO 3. Vastaajan ikäryhmä**

|          | Lukumäärä | Prosenttia |
|----------|-----------|------------|
| 18-25    | 12        | 57,1       |
| 26-35    | 7         | 33,3       |
| 36-45    | 2         | 9,5        |
| Yhteensä | 21        | 100,0      |

**TAULUKKO 4. Myymälä**

|              | Lukumäärä | Prosenttia<br>kaikista | Prosenttia<br>vastanneista |
|--------------|-----------|------------------------|----------------------------|
| Oulu         | 8         | 38,1                   | 40,0                       |
| Varkaus      | 4         | 19,0                   | 20,0                       |
| Mikkeli      | 4         | 19,0                   | 20,0                       |
| Joensuu      | 4         | 19,0                   | 20,0                       |
| Yhteensä     | 20        | 95,2                   | 100,0                      |
| Ei vastausta | 1         | 4,8                    |                            |
| Yhteensä     | 21        | 100,0                  |                            |

**TAULUKKO 5. Työvuosien määrä**

|              | Lukumäärä | Prosenttia |
|--------------|-----------|------------|
| Alle vuoden  | 3         | 14,3       |
| 1-2 vuotta   | 6         | 28,6       |
| 3-4          | 6         | 28,6       |
| 5-6          | 3         | 14,3       |
| yli 6 vuotta | 3         | 14,3       |
| Yhteensä     | 21        | 100,0      |

## Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

TAULUKKO 6. Vastajaajan työsuhteen muoto

|                                | Lukumäärä | Prosenttia |
|--------------------------------|-----------|------------|
| määräaikainen                  | 3         | 14,3       |
| tarvittaessa työhön kutsuttava | 1         | 4,8        |
| vakituinen                     | 17        | 81,0       |
| Yhteensä                       | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 7. Vastajaajan koulutus

|                             | Lukumäärä | Prosenttia |
|-----------------------------|-----------|------------|
| peruskoulu                  | 2         | 9,5        |
| lukio                       | 4         | 19,0       |
| ammattillinen perustutkinto | 7         | 33,3       |
| ammattikorkeakoulu          | 8         | 38,1       |
| Yhteensä                    | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 8. Mikä seikka sai sinut hakemaan H&amp;M:lle töihin?

|                   | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------|-----------|------------|
| Ystävän puheet    | 2         | 9,1        |
| Imago             | 3         | 13,6       |
| Työpaikkailmoitus | 9         | 40,9       |
| Työn mielekkyys   | 8         | 36,4       |
| Yhteensä          | 22        | 100,0      |

TAULUKKO 9. Vastaako työ koulutustasi

|                 | Lukumäärä | Prosenttia<br>kaikista | Prosenttia<br>vastanneista |
|-----------------|-----------|------------------------|----------------------------|
| Kyllä           | 9         | 42,9                   | 47,4                       |
| Ei              | 10        | 47,6                   | 52,6                       |
| Vastanneita     | 19        | 90,5                   | 100,0                      |
| Ei vastausta    | 2         | 9,5                    |                            |
| Kaikki yhteensä | 21        | 100,0                  |                            |

## Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

**TAULUKKO 10. Työilmapiiri on mielestäni hyvä**

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin samaa mieltä | 13        | 61,9       |
| Täysin samaa mieltä     | 8         | 38,1       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

**TAULUKKO 11. Vuorovaikutus toimii työpaikalla hyvin**

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 5         | 23,8       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 13        | 61,9       |
| Täysin samaa mieltä     | 3         | 14,3       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

**TAULUKKO 12. Muiden työntekijöiden tuki on tärkeää**

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin samaa mieltä | 4         | 19,0       |
| Täysin samaa mieltä     | 17        | 81,0       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

**TAULUKKO 13. Koen luottamusta organisaatioon**

|                         | Lukumäärä | Prosenttia<br>kaikista | Prosenttia<br>vastanneista |
|-------------------------|-----------|------------------------|----------------------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 2         | 9,5                    | 10,0                       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 12        | 57,1                   | 60,0                       |
| Täysin samaa mieltä     | 6         | 28,6                   | 30,0                       |
| Vastanneita             | 20        | 95,2                   | 100,0                      |
| Ei vastausta            | 1         | 4,8                    |                            |
| Kaikki yhteensä         | 21        | 100,0                  |                            |

## Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

TAULUKKO 14. Olen ylpeä organisaation imagosta

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 3         | 14,3       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 12        | 57,1       |
| Täysin samaa mieltä     | 6         | 28,6       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 15. Esimieheni on hyvä työssään

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 3         | 14,3       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 7         | 33,3       |
| Täysin samaa mieltä     | 11        | 52,4       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 16. Saan palautetta työstäni

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Täysin eri mieltä       | 1         | 4,8        |
| Jokseenkin eri mieltä   | 5         | 23,8       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 12        | 57,1       |
| Täysin samaa mieltä     | 3         | 14,3       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 17. Työtäni arvostetaan

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 6         | 28,6       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 6         | 28,6       |
| Täysin samaa mieltä     | 9         | 42,9       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

## Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

TAULUKKO 18. Voin vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin tarpeeksi

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 6         | 28,6       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 9         | 42,9       |
| Täysin samaa mieltä     | 6         | 28,6       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 19. Luotan esimieheeni

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 1         | 4,8        |
| Jokseenkin samaa mieltä | 6         | 28,6       |
| Täysin samaa mieltä     | 14        | 66,7       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 20. Luotan työtovereihin

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 1         | 4,8        |
| Jokseenkin samaa mieltä | 8         | 38,1       |
| Täysin samaa mieltä     | 12        | 57,1       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 21. Koen, että minuun luotetaan

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 1         | 4,8        |
| Jokseenkin samaa mieltä | 9         | 42,9       |
| Täysin samaa mieltä     | 11        | 52,4       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

## Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

TAULUKKO 22. Koen, että minua kunnioitetaan

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 2         | 9,5        |
| Jokseenkin samaa mieltä | 9         | 42,9       |
| Täysin samaa mieltä     | 10        | 47,6       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 23. Koen oikeudenmukaisuutta työssäni

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 4         | 19,0       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 9         | 42,9       |
| Täysin samaa mieltä     | 8         | 38,1       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 24. Työlläni on tarkoitus

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Täysin eri mieltä       | 1         | 4,8        |
| Jokseenkin samaa mieltä | 10        | 47,6       |
| Täysin samaa mieltä     | 10        | 47,6       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 25. Työni on mielekästä

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 1         | 4,8        |
| Jokseenkin samaa mieltä | 9         | 42,9       |
| Täysin samaa mieltä     | 11        | 52,4       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

## Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

TAULUKKO 26. Työtehtäväni ovat riittävän monipuolisia

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 2         | 9,5        |
| Jokseenkin samaa mieltä | 8         | 38,1       |
| Täysin samaa mieltä     | 11        | 52,4       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 27. Olen ylpeä tekemästani työstä

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 2         | 9,5        |
| Jokseenkin samaa mieltä | 7         | 33,3       |
| Täysin samaa mieltä     | 12        | 57,1       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 28. Pystyn vaikuttamaan työlläni työpaikkani tulokseen

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin samaa mieltä | 8         | 38,1       |
| Täysin samaa mieltä     | 13        | 61,9       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 29. Olen tyytyväinen työaikoihin

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Täysin eri mieltä       | 1         | 4,8        |
| Jokseenkin eri mieltä   | 5         | 23,8       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 12        | 57,1       |
| Täysin samaa mieltä     | 3         | 14,3       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

## Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

TAULUKKO 30. Minulla on etenemismahdollisuuksia työssäni

|                         | Lukumäärä | Prosenttia<br>kaikista | Prosenttia<br>vastanneista |
|-------------------------|-----------|------------------------|----------------------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 2         | 9,5                    | 10,0                       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 11        | 52,4                   | 55,0                       |
| Täysin samaa mieltä     | 7         | 33,3                   | 35,0                       |
| Vastanneita             | 20        | 95,2                   | 100,0                      |
| Ei vastausta            | 1         | 4,8                    |                            |
| Kaikki yhteensä         | 21        | 100,0                  |                            |

TAULUKKO 31. Työni on tarpeeksi haastavaa ja antaa mahdollisuuden kehittää itseäni

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Täysin eri mieltä       | 1         | 4,8        |
| Jokseenkin eri mieltä   | 1         | 4,8        |
| Jokseenkin samaa mieltä | 13        | 61,9       |
| Täysin samaa mieltä     | 6         | 28,6       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 32. Työni kuormittaa minua liikaa

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Täysin eri mieltä       | 8         | 38,1       |
| Jokseenkin eri mieltä   | 7         | 33,3       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 6         | 28,6       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 33. Palkkani on määräytynyt oikeudenmukaisin perustein

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Täysin eri mieltä       | 4         | 19,0       |
| Jokseenkin eri mieltä   | 3         | 14,3       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 6         | 28,6       |
| Täysin samaa mieltä     | 8         | 38,1       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |



## Tutkimustulosten yhteenvetotaulukot

TAULUKKO 34. Palkkani kannustaa minua tekemään työni paremmin

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Täysin eri mieltä       | 5         | 23,8       |
| Jokseenkin eri mieltä   | 6         | 28,6       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 9         | 42,9       |
| Täysin samaa mieltä     | 1         | 4,8        |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 35. Palkkaus vastaa toiveitani

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Täysin eri mieltä       | 7         | 33,3       |
| Jokseenkin eri mieltä   | 10        | 47,6       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 4         | 19,0       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 36. Palkkausjärjestelmää tulisi muuttaa

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Täysin eri mieltä       | 1         | 4,8        |
| Jokseenkin eri mieltä   | 6         | 28,6       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 8         | 38,1       |
| Täysin samaa mieltä     | 6         | 28,6       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

TAULUKKO 37. Koen työsuhteen jatkuvuuden varmaksi

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Jokseenkin eri mieltä   | 3         | 14,3       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 7         | 33,3       |
| Täysin samaa mieltä     | 11        | 52,4       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

## Tutkimustulosten yhteenvedotaulukot

TAULUKKO 38. Näen itseni työskentelemässä H&amp;M:llä viiden vuoden päästä

|                         | Lukumäärä | Prosenttia |
|-------------------------|-----------|------------|
| Täysin eri mieltä       | 4         | 19,0       |
| Jokseenkin eri mieltä   | 3         | 14,3       |
| Jokseenkin samaa mieltä | 10        | 47,6       |
| Täysin samaa mieltä     | 4         | 19,0       |
| Yhteensä                | 21        | 100,0      |

**Haastattelukysymykset**

Miksi hait H&M:lle töihin?

Miten hyvin työsi vastaa koulutustasi?

Millaiseksi koet työilmapiirin työpaikallasi?

Millaiseksi koet vuorovaikutuksen työyhteisössäsi?

Millaiseksi koet kunnioituksen ilmapiirin työpaikallasi? Miten se ilmenee?

Millaiseksi koet oikeudenmukaisuuden työpaikallasi? Tai Miten oikeudenmukaisia työpaikallasi mielestäsi ollaan?

Minkälaista ylpeyttä koet työskentelystä H&M:llä?

Miten koet luottamusta organisaatiota kohtaan?

Kuinka koet esimiehen työssäsi, entä johto?

Millaiseksi kuvailisit yhteistyötä esimiehesi kanssa työhösi liittyvissä asioissa?

Minkälaista palautetta saat työstäsi?

Minkälaisia etenemismahdollisuuksia työssäsi on?

Kuinka varmana pidät työsuhteen jatkumista?

Miten oikeudenmukainen palkkaus on?

Minkälaisia haasteita koet työssäsi?

Mitkä asiat vaikuttavat työn mielekkyyteen?

Mikä työssäsi on parasta?

Minkälaisissa tilanteissa koet stressiä työssäsi?

Näetkö itsesi H&M:llä viiden vuoden päästä?

Mitkä asiat tekevät parhaan työpaikan?

Mitkä asiat kaipaisivat muutosta työpaikallasi?

Mitä aiot itse tehdä, jotta Hennes & Mauritz olisi paras työpaikka?

Ryhmäkehityskeskustelu

Aika \_\_\_\_\_

Paikka \_\_\_\_\_

Osallistujat

---

---

---

1. Edellisen ryhmäkehityskeskustelun tavoitteet

---

---

---

2. Päästiinkö tavoitteisiin

---

---

---

3. Asiat joita tänään käsitellään

---

---

---

4. Tämän ryhmäkehityskeskustelun tavoitteet

---

---

---

5. Toimenpiteet

---

---

---