



Lindex Oy työnantajana

Leontina Troni

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Leontina Troni
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Lindex Oy työnantajana
Sivu- ja liitesivumäärä 39 + 1
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, mikä tekee Lindex Oy:stä hyvän työnantajan. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mikä sitouttaa työntekijät organisaatioon, miten monimuotoisuus toteutuu organisaatiossa ja miten yhdenvertaisuus toteutuu organisaatiossa. Kohderyhmänä oli Suomen alueella täysipäiväisesti työskentelevät Lindex Oy:n työntekijät. Laadullinen teemahaastattelu toteutettiin 8.5.-19.5.2023 aikana ja kyselyyn vastasi kuusi Lindex Oy:n työntekijää.</p> <p>Tutkimuksen mukaan työntekijät sitoutuvat Lindex-organisaation arvoihin ja kokevat organisaation avoimena ja terveenä työyhteisönä, jossa kaikki otetaan huomioon. Tämän lisäksi positiivisina asioina nähdään esihenkilön antama arvostus ja urakehitysmahdollisuus. Pieniä ongelmakohtia on havaittavissa muun muassa esihenkilön palautteenannossa ja ammatillisen kehityksen suhteen myymälätasolla.</p> <p>Haastateltavien perusteella organisaatio toteuttaa monimuotoisen työyhteisön piirteitä, mutta yleisesti kuitenkin koetaan, että Lindex Oy voisi olla vielä monimuotoisempi työyhteisö. Heikon monimuotoisuuden syitä ovat mahdollisesti naisvaltainen ala, työtehtävien ominaisuudet ja asetetut kielivaatimukset. Monimuotoiselle työyhteisölle ollaan Lindex Oy:ssä avoimia ja viime vuodesta lähtien organisaatio on lisännyt aiheeseen liittyviä koulutuksia.</p> <p>Tulosten mukaan yhdenvertaisuus toteutuu organisaatiossa suhteellisen hyvin. Organisaatiolla on tiukat käytännön säännöt sekä yhdenvertaisuussuunnitelma, ja lisäksi luottamushenkilöiden sekä työsuojeluvaltuutetun kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä. Tutkimuksen mukaan Lindex Oy järjestää aiheeseen liittyviä koulutuksia maakonttorilla, mutta myymälätasolla esihenkilöt eivät juurikaan keskustele yhdenvertaisuudesta. Tämä voi olla riski ja aiheuttaa epäoikeudenmukaisuutta. Yhdenvertaisuutta edistetään tarjoamalla kaikille potentiaalisille hakijoille ja työntekijöille samat lähtökohdat ja mahdollisuudet hakea avoimia työpaikkoja.</p> <p>Jatkotutkimusehdotuksena on tutkia syvemmin myymälätasolla työskentelevän henkilökunnan näkemyksiä ja kokemuksia liittyen samoihin teemoihin. Kiinnostavaa olisi myös tutkia osa-aikaisten tai määräaikaisten kokemuksia ja näkemyksiä samoihin teemoihin liittyvissä asioissa ja verrata niitä lopuksi tähän opinnäytetyöhön.</p>
Asiasanat Sitoutuminen, monimuotoisuus, yhdenvertaisuus

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoitteet ja rajaukset.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet.....	2
2	Sitoutuminen	3
2.1	Sitoutumisen määritelmä ja vaikuttavat tekijät.....	3
2.2	Sitoutumisen monimuotoisuus.....	5
2.3	Sitoutumisen edut ja haasteet	7
2.4	Sitoutumisen edistäminen	11
3	Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus.....	13
3.1	Monimuotoisuus.....	13
3.2	Yhdenvertaisuus	15
4	Empiirinen tutkimus.....	19
4.1	Yrityksen tiedot	19
4.2	Tutkimusote	19
4.3	Aineistonkeruumenetelmä ja aineistonkeruu toteutus	20
4.4	Aineiston analyysimenetelmä ja aineiston analyysi	22
5	Tutkimus tulokset	24
5.1	Sitoutuminen	24
5.2	Monimuotoisuus.....	26
5.3	Yhdenvertaisuus	27
5.4	Yhteenveto.....	29
6	Pohdinta	30
6.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	30
6.2	Johtopäätökset.....	31
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	35
6.4	Opinnäytetyönprosessin arviointi ja oma oppiminen.....	35
	Lähteet	37
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset.....	40

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee sitoutumisen, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa. Aihetta tutkitaan opinnäytetyön toimeksiantajan Lindex Oy:n sisällä. Leiviskän (2011, 120–121) mukaan sitoutuminen on keskeinen tekijä, sillä se vaikuttaa organisaation tulokseen sekä moniin organisaation kannalta merkityksellisiin asenteisiin.

Monimuotoinen työyhteisö on voimavara, joka edistää organisaation toimintatapoja ja palveluiden kehittymistä. (Höykinpuro ym. 2016, 5.) Yhdenvertaisuuden tavoite työelämässä on ihmisten kohtelemisen työrooleissaan omana itsenään ilman, että merkityksettömät taustatekijät vaikuttaisivat henkilön kohteluun. Tämän vuoksi suurin osa yhdenvertaisuutta ja syrjintää koskevat lakipykälät kohdistuvat työelämään. (Ahtela ym. 2006, 16; Leppänen 2015, 9.)

Lindex Oy:llä työskentelee paljon työntekijöitä, joilla on monien vuosien työura takana. Kiinnostukseni aiheeseen perustuu omaan työuraan organisaatiossa. Halusin selvittää työntekijöiden näkökulmia ja työkokemuksia, jotka vaikuttavat pitkien työurien taustalla. Tutkimuksen teemat valitsin Lindexin Oy:n sisäisen Lindex Voice- henkilöstökyselyn mukaisesti. Aiemmat henkilöstökyselyt noudattivat määrällisen tutkimuksen menetelmiä, joten koin tärkeäksi selvittää teemojen ilmentymistä laadullisin menetelmin.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mikä tekee Lindex Oy:stä hyvän työnantajan. Päättökysymyksen tueksi on muodostettu kolme alatutkimuskysymystä, jotka ovat seuraavat: mikä sitouttaa työntekijät Lindex Oy:n, miten monimuotoisuus toteutuu Lindex Oy:ssa ja miten yhdenvertaisuus toteutuu Lindex Oy:ssa (taulukko 1). Taulukko 1 esiintyvässä peittomatriisissa on eroteltu alatutkimusongelmat ja niihin liittyvä teoreettinen viitekehys, tutkimustulosten luvut sekä haastattelun kysymykset. Tämä tutkimus on rajattu tutkimaan Lindex Oy:n täysipäiväisiä työntekijöitä.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alatutkimusongelmat	Teoreettinen viitekehys (luku)	Tutkimus-tulokset (luku)	Haastattelukysymykset
Mikä sitouttaa työntekijät Lindex Oy:n?	2.1 2.2 2.3 2.4	5.1	3,4,5,6,7
Miten monimuotoisuus toteutuu Lindex Oy:ssa?	3.1	5.2	8,9,10
Miten yhdenvertaisuus toteutuu Lindex Oy:ssa?	3.2	5.3	11,12

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat sitoutuminen, henkilöstön monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus. Yhdenvertaisuudella viitataan siihen, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän iästään, sukupuolestaan, kielestään, kansalaisuudestaan, etnisestä tai kansallisesta alkuperästään, uskonnostaan ja vakaumuksestaan, terveydentilastaan, vammastaan, mielipiteestään, seksuaalisesta suuntautumisestaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. (Yhdenvertaisuus.fi s.a.a.)

Henkilöstön monimuotoisuudella viitataan työntekijöiden väliseen erilaisuuteen muun muassa sukupuolen, iän, etnisten taustan, seksuaalisen suuntautumisen, vammaisuuden, perhetilanteen, uskonnon, kielen, koulutustaustan ja vakaumuksen osalta. (Työterveyslaitos s.a.) Työntekijöiden sitoutuminen kuvaa työntekijän innostusta ja omistautumista työtä kohtaan. Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän positiivista asennoitumista organisaatiota kohtaan. Usein työntekijä sitoutuu organisaation toimintaan, arvoihin tai johonkuhun organisaatiossa. (Investopedia 2022; Leiviskä 2011, 120.)

2 Sitoutuminen

Tässä luvussa käsitellään työntekijän sitouttamisen ja sitoutumisen määritelmiä, merkitystä organisaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän lisäksi luvussa käsitellään sitoutumisen ja sitouttamisen etuja sekä haasteita. Lopuksi tarkastellaan sitouttamisen monimuotoisuutta ja sitouttamisen edistämistä.

2.1 Sitoutumisen määritelmä ja vaikuttavat tekijät

”Sitoutunut työntekijä samaistuu parhaimmillaan organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin, nauttii organisaation jäsenyydestä sekä on halukas ylläpitämään työsuhdetta työnantajaan. Tätä suhdetta lujittaa se, että työntekijä hyväksyy yrityksen tai organisaation arvot, visiot ja strategiat ja luottaa siihen, että työsuhde on jatkossakin hänelle hyödyllinen ja kannattava.” (Lampikoski 2005, 46.)

Työntekijöiden sitoutuminen on henkilöressurssien (HR) käsite, joka kuvaa työntekijän innostusta ja omistautumista työtään kohtaan. Sitoutumisella viitataan työntekijän positiiviseen asennoitumiseen organisaatiota kohtaan. Työntekijä sitoutuu organisaation toimintaan, arvoihin tai johonkuhun organisaatiossa. Sitoutuminen liitetään usein prosessiin, esimerkiksi tietyn päämäärän saavuttamiseen tai osaamisen kehittämiseen. (Investopedia 2022; Leiviskä 2011, 120.) Sitoutuminen on yksilön sisäinen olemisen tila, joka työntekijällä on tarjottavana työnantajalle. Työnantaja ei voi velvoittaa työntekijältä sitoutumista osana työ sopimusta tai tavoitteiden asettamisprosessissa, mutta työnantaja voi vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. (Bridger 2018, 6.)

Kuvio 1 esittää henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tärkeänä osana sitouttamista on antaa työntekijälle mahdollisuus käyttää omia kykyjä ja taitoja sekä nähdä yhteys oman työn ja organisaation tavoitteiden välillä. Mielekäs työ, sopiva työn kuormitus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisäävät työhön sitoutumista ja työmotivaatiota. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017.)

Työntekijälle syntyy positiivisia tunteita, kun hän kokee olevansa kunnioitettu ja arvostettu organisaatiossa. Positiiviset tunteet vaikuttavat työntekijän asenteeseen, mikä johtaa myönteisempään mielikuvaan omaa työtä ja organisaatiota kohtaan. Mielekäs toiminta ja omien tunteiden näyttäminen ovat osa henkistä organisaatioilmapiiriä. Näiden toteutuessa työntekijä on onnellisempi sekä omistautuneempi ja yhteistyöhaluisempi organisaatiota kohtaan. Positiivinen asenne vahvistaa tunnesiteitä ja uskollisuutta. Tyytyväisemmät työntekijät ovat pitkällä tähtäimellä tuotteliaampia, sillä he käyttävät työhönsä koko potentiaalinsa verrattuna työntekijöihin, jotka

työskentelevät organisaatiossa, jossa heidän henkisyyttänsä vähätellään. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017.)



Kuvio 1. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijöitä (mukaiillen Tampereen ammattikorkeakoulu 2017)

Palautteella ja huomionosoituksilla on painoarvoa henkilökunnalle, sillä jokainen henkilö haluaa kokea itsensä tärkeäksi. Jokaiselle työntekijälle on aidosti annettava arvoa, mahdollisuus kehittyä omassa työssään ja kiitettävä työpanoksesta. Hyvinvoivassa organisaatiossa henkilökunta suhtautuu muutoksiin suotuisammin ja nopeammin. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017.)

Edellä mainitut positiiviset asiat lisäävät yksilöiden, tiimien ja koko työyhteisön hyvinvointia. Osana työhyvinvointia on ryhmien ja esihenkilön käyttäytyminen sekä organisaation ja työn ominaisuudet. Esimerkiksi esihenkilön kannustava johtaminen, yhteiset pelisäännöt, vaikutusmahdollisuudet ja organisaation tavoitteellisuus sekä kehittyminen. Sitoutuminen on keskeinen tekijä, sillä se vaikuttaa organisaation tulokseen sekä moniin organisaation kannalta merkityksellisiin asenteisiin

ja toimiin, kuten henkilöstön vaihtuvuuteen, työyhteisötaitoihin, asenteisiin muutoksia kohtaan sekä työsuoritukseen ja panokseen. (Leiviskä 2011, 120–121; Tampereen ammattikorkeakoulu 2017.)

2.2 Sitoutumisen monimuotoisuus

Organisaatiot ovat riippuvaisia huippuosajista, ja heidän menettämisensä on ongelmallista. Uuden sopivan työntekijän löytäminen voi olla haasteellista sekä kallista. Suurin osa työntekijöistä työskentelee uransa aikana useammalle työnantajalle, ja osajien liikkuvuus työmarkkinoilla tulee lisääntymään. (Lampikoski 2005, 9.) Työvoiman vaihtuminen on organisaatiolle luonnollista ja tervettä organisaation kehitystä. Uudet työntekijät tuovat tuoretta näkökulmaa ja kokemusta, mutta avainhenkilöiden avulla voidaan varmentaa organisaation vakaus. (Lampikoski 2005, 19.)

Avainhenkilöillä viitataan organisaation keskeisessä asemassa oleviin työntekijöihin, joiden työpanos vaikuttaa organisaation strategiaan tavoitteisiin ja tulosten saavuttamiseen. Joidenkin työntekijöiden panos on tärkeää päivittäistoimintojen varmistamiselle ja toisten erityisesti organisaation tulevaisuuden takaamiselle. (Lampikoski 2005, 17.) Avainhenkilöiden sitouttaminen merkitsee organisaatiolle taitoa sitouttaa työntekijä menettämättä heitä ainakaan kilpailijalleen. Sitoutuminen merkitsee yksilölle vahvaa uskoa organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Työntekijä on valmis ponnistelemaan organisaation eduksi ja ylläpitämään jäsenyyttä organisaatiossa. (Lampikoski 2005, 10.)

Lampikosken (2005, 48–51) mukaan työntekijä voi olla seuraavasti sitoutunut organisaatioon.

Tunnepohjainen sitoutuminen – Tunnepohjaisesti sitoutunut henkilö samaistuu organisaation arvoihin ja toimintatapoihin. Hän tuntee kiintymystä organisaatioon ja sen henkilökuntaan. Organisaation sisäiset sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä.

Aito sitoutuminen – Henkilö haluaa pysyä organisaation palveluksessa ja toimii organisaation arvojen, strategian ja politiikan mukaan. Aidosti sitoutuneen henkilön taustana voi olla kutsumus työhön.

Normisitoutuminen – Henkilö kokee olevansa velvollinen työskentelemään organisaation palveluksessa. Velvollisuuden tunteen syynä voi olla esimerkiksi organisaatiolta saadut edut, koulutus tai ura. Sitoutumistekijä on yleinen vanhemmilla työntekijöillä.

Etuihin perustuva sitoutuminen – Henkilö kokee saavansa organisaatiosta haluamansa edut ja on valmis vaihtamaan organisaatiosta toiseen parempien etujen perässä. Hän osaa lisäksi huomioida ne kulut ja menetykset, jotka syntyvät organisaatiosta lähdeettäessä. Työn ja ammatin

tarjoamat roolit toimivat motiiveina, mutta myös mahdollinen asema työssä ja yhteisön jäsenenä oleminen.

Omistautuva sitoutuminen – Henkilö on sitoutunut enemmän omaan työhönsä ja työn tekemiseen kuin organisaatioon. Sitoutumisen lähtökohtana on esimerkiksi sisäsyntyiset intressit, mielenkiinto työtehtäviä kohtaan, työn ilo ja tyydytyksen saaminen työsaavutuksistaan.

Karrierisitoutuminen – Urasitoutunut henkilö priorisoi henkilökohtaiset uratavoitteet ja uralla etenemisen valinnoissaan. Henkilö on valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos uratavoitteet eivät toteudu nykyisessä organisaatiossa. Hän työskentelee useammalla työnantajalla työuransa aikana.

Ympäristöön sitoutuminen – Henkilö on sitoutunut tiettyyn projektiin, työympäristöön tai työskentelypaikkakuntaansa.

Muodollinen sitoutuminen – Muodollisesti sitoutunut henkilö sopeutuu organisaatioon ja haluaa organisaatiolta edut, mutta toimii ensisijaisesti omien tavoitteidensa mukaisesti.

Pakollinen sitoutuminen – Henkilö työskentelee organisaatiolle pakosta, sillä hänellä ei ole vaihtoehtoja. Pakollisesti sitoutunut henkilö ei sisäistä organisaation arvoja, mutta noudattaa normeja ja täyttää minimitulosvaatimukset. Hän on lomautus- ja irtisanomisuhan alla.

Paluusitoutuminen – Henkilöstön nykyaikaisesta liikkuvuuden lisääntymisestä on syntynyt paluusitoutuminen. Syynä voi olla opiskelu ulkomailla tai äitiys- ja hoitovapaat jne. Paluusitoutunut henkilö on potentiaalinen palaaja lähtöorganisaatiolle, minkä vuoksi organisaation on tärkeää luoda paluuseen sitouttavia ja kannustavia toimenpiteitä.

Sitoutumattomuus – Sitoutumaton henkilö ei sisäistä organisaation arvoja, välttelee työsuorituksia ja normeja sekä on valmis riskeeraamaan työuransa. Hän on myös lomautus- ja irtisanomisuhan alla.

Sitoutumisen jaksottaisuus – Henkilön sitoutuminen voi olla jaksottaista, mihin vaikuttavat henkilön muuttuvat elinvaiheet ja elämäntilanteet. Sitoutumiseen vaikuttavia muutoksia ovat esimerkiksi tutkinnon suorittaminen, urakehitysvaihe sekä perheen perustaminen. Jos henkilön sitoutumisessa on raju muutos, se voi vahingoittaa organisaatiota, jos organisaatiokin on muutoksen keskellä.

2.3 Sitoutumisen edut ja haasteet

Viime vuosien aikana yhä useampi organisaatio arvostaa entistä enemmän työntekijän sitouttamisesta saatavia etuja. Henkilöstön sitouttamisella on ainoastaan myönteisiä vaikutuksia organisaatiolle ja siitä on tullutkin tärkeä osa organisaation menestymiseen. (Herman 14.6.2022.)

Yksi sitoutuneen työntekijän pääpiirteistä on positiivinen käytös organisaatiota kohtaan. Työntekijä uskoo vahvasti yrityksen missioon ja visioon. Positiivisella asenteella työntekijä panostaa työhönsä entistä enemmän ja ennakoivammin saavuttaakseen haluamansa tavoitteet. Sitoutuneet työntekijät tiedostavat, että heidän työtään arvostetaan. Tällöin he viettävät huomattavasti vähemmän aikaa työtä vältellen esimerkiksi pitkittämällä taukoja. Korkeampi tuottavuus ja tehokkuus ovat työntekijöiden sitoutumisen keskeisiä etuja työnantajalle. (Herman 14.6.2022.)

Luodakseen työntekijälle välittämisen ja arvostetuksi tulemisen tunnetta, on tärkeää, että johto myös luo siteen omiin työntekijöihinsä. Työntekijöihin tutustuminen, yhteyden luominen ja heistä välittäminen on merkityksellistä. Tällöin työntekijä kokee itsensä osaksi organisaatiota ja on valmiimpi esimerkiksi muutoksille. (Herman 14.6.2022.)

Sitoutuneisuus vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja vastaavasti asiakkaiden kohteluun. Positiivisen asiakaskokemuksen luominen ja asiakkaan arvostetuksi tulemisen tunne auttavat rakentamaan vahvaa asiakassuhdetta. Tyytyväiset asiakkaat ovat paras mainos organisaatiolle, kun he jakavat onnistuneita palvelutilanteita verkostolleen. (Herman 14.6.2022.)

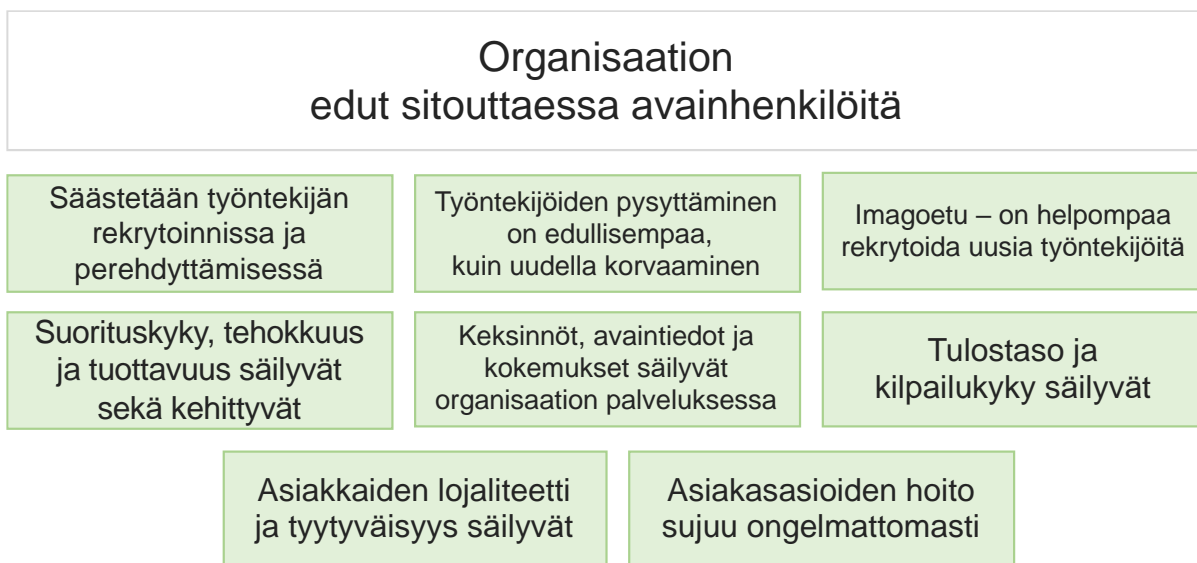
Yhä useampi organisaatio toimii siltä pohjalta, että stressaava ympäristö on paras tapa motivoida työntekijöitä suoriutumaan paremmin. Monissa organisaatioissa ajatellaan, että työntekijät ovat tuottavampia ja keskittyneempiä, kun työkaverit nähdään kilpailijoina eikä työkavereina. Tällainen työympäristö kuitenkin vähentää työntekijän tuottavuutta. Queens School of Businessin ja Gallup Organizationin tutkimuksissa irtisanoutuneilla työntekijöillä oli 37 prosenttia enemmän poissaoloja, 49 prosenttia enemmän tapaturmia ja 60 prosenttia enemmän virheitä ja puutteita. Työpaikkastressi on liitetty useisiin vakaviin terveysongelmiin, kuten sydäntauteihin ja työuupumiseen. Positiivisessa ja luotettavassa työympäristössä työskentelevät sitoutuneet työntekijät ovat osoittautuneet aktiivisemmiksi, ja näissä olosuhteissa esiintyy huomattavasti vähemmän virheiden tekoa verrattuna stressaavaan työympäristöön. (Harvard Business Review 2015; Herman 14.6.2022.)

Organisaatiosta riippumatta poissaolot ovat yleinen ongelma työpaikalla. Ongelma ei koske vain työntekijöitä vaan se nähdään myös johtamisongelmana. Jatkuvat poissaolot ovat yritykselle kalliita ja niihin on tärkeää puuttua tarpeeksi ajoissa. Jatkuvat poissaolot ilmenevät usein silloin, kun työntekijät eivät ole tyytyväisiä työhönsä tai tiimiinsä, jolloin he herkemmin jäävät töistä pois.

Pelkästään työntekijöiden sitoutumisella voidaan vähentää jopa 41 prosenttia poissaoloja. (Herman 14.6.2022.)

Sitoutuneet työntekijät eivät etsi jatkuvasti uusia työpaikkoja, sillä heillä on positiivinen kokemus nykyisestä organisaatiosta, mikä johtaa korkeaan tyytyväisyyteen työskennellä organisaatiolle. Panostamalla henkilöstön sitoutumiseen voidaan vähentää 59 prosenttia työntekijöiden vaihtuvuutta, minkä kautta organisaatio myös säästää. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneet työhönsä, kokevat, että heidän panoksellansa on vaikutusta organisaatioon. Heidän huomionsa keskittyy nykyiseen työhönsä ja onnistumiseen työnantajan hyväksi. (Herman 14.6.2022.)

LumApps on vuonna 2015 perustettu organisaatio, joka tarjoaa digitaalisen työympäristön asiakkailleen. Alusta on suunnattu työntekijöille ja sen avulla pyritään sitouttamaan työntekijä sekä parantamaan organisaatioiden tehokkuutta sekä tuottavuutta. Yritys työllistää yli 250 työntekijää ympäri maailmaa ja tukee yli 4 miljoonaa käyttäjää maailmanlaajuisesti. (LumApps s.a.) Milton Herman työskentelee LumApps sisältömarkkinoinnin päällikkönä ja julkaisee yrityksen nettisivuilla blogitekstejään työntekijöiden sitoutumisen merkittävyydestä.



Kuvio 2. Organisaation edut sitouttaessa avainhenkilöitä (mukaillen Lampikoski 2005, 77–78)

Lampikosken (2005, 77–79) mukaan työntekijöiltä vaadittu osaamistaso kasvaa jatkuvasti ja organisaatioiden täytyy investoida henkilökunnan kehittämiseen ja osaamisen monipuolistamiseen. Investoinnit valuvat hukkaan, jos organisaatio ei kykene pitämään kohteena olleita osaajia palveluksessaan. Kuvio 2 osoittaa, miten organisaatio säästää taloudellisesti merkittäviä summia sitouttaessa avainhenkilöt, minkä lisäksi organisaation tuottavuus sekä tulotaso säilyy ja kehittyy.

Useimmissa tapauksissa työntekijän uskollisuus organisaatiolle on kannattavaa. Etuina ovat muun muassa etujen kertyminen työvuosien myötä, työpaikkavarmuus, sosiaalinen ympäristö ja ihmissuhteiden säilyvyys. Kuitenkin pitkäaikainen sitoutuminen on työntekijälle kannattavaa ainoastaan niissä tapauksissa, kun hän on onnistunut tekemään hyvän organisaatiovalinnan. Hyvän tiimin valinneet työntekijät voivat nauttia työstään, työoloistaan, turvallisuudentunteesta ja työkavereiden kunnioituksesta. (Lampikoski 2005, 79.)

Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa omat ongelmakohtansa työntekijöiden sitouttamisessa ja puuttua välittömästi epäkohtiin. Pew Research Centerin tietojen mukaan suurimmat syyt työntekijöiden irtisanoutumiseen nykyisestä organisaatiosta ovat palkkaus ja saamat edut. Society for Human Resource Managementin mukaan 63 prosenttia yhdysvaltalaisista työntekijöistä ovat kertoneet, että palkkaus ja edut ovat merkittäviä tekijöitä työnantajaa valitessa. Työntekijät haluavat oppia, kasvaa ja kehittyä sekä edetä urallaan. Näin ollen etenemismahdollisuuksien puute ajaa työntekijät vaihtamaan työpaikkaa. Jos työntekijä ei näe tulevaisuutta organisaatiossa, hän todennäköisemmin vaihtaa työnantajaa. (Miles 19.10.2022.)

Esihenkilöillä on tärkeä rooli työntekijän työsuoriutumisessa. Kun kannustava ja tukea antava esihenkilö antaa sopivat työkalut alaisilleen, he pääsevät organisaation asettamiin tavoitteisiin todennäköisemmin. Valitettavan usein syy potentiaalisen työntekijän lähtemiseen organisaatiosta on heikko esihenkilö, joka on esimerkiksi päässyt esihenkilörooliin hyvä työntekijä -roolinsa ansiosta, mutta jolla ei ole tarvittavia taitoja työntekijöiden johtamiseen. BetterUp Labs tutkimuksien mukaan 57 prosenttia työntekijöistä jättää työnsä esihenkilön vuoksi. (Joinblink 2022; Miles 19.10.2022.)

Yrityskulttuurilla on valtava rooli työntekijäkokemuksessa. Myrkyllisessä yrityskulttuurissa työntekijät vaihtuvat tiheämpään tahtiin ja ovat herkempiä lähtemään organisaatiosta. Osana tervettä yrityskulttuuria on kuuluvuuden ja arvostuksen kokeminen työntekijänä. Negatiiviset tunteet ja kokemukset, kuten esimerkiksi syrjäytymisen tunteet, heikentävät työntekijän suorituskykyä jopa 25 prosentilla BetterUp Labs tutkimuksien mukaan. Lisäksi tutkimuksissa ilmeni, että on 50 prosenttia todennäköisempää, että työntekijä vaihtaa työnantajaa. (Miles 19.10.2022.)

BetterUp on vuonna 2013 perustettu yritys, jonka pääkonttori sijaitsee San Franciscossa, Yhdysvalloissa. Yritys on virtuaalisen valmennuksen keksijä ja tällä hetkellä maailman suurin mielenterveys- ja valmennusyritys. Heillä on yli 3 000 valmentajaa verkostolla ja tarjoavat palveluitaan 64 eri kielellä yli 70 maassa. NASA, Google ja Warner Media ovat muun muassa heidän asiakkaitaan. (Great place to work 2022; BetterUp s.a.) Madelin Miles työskentelee BetterUp organisaatiossa sisältömarkkinointipäällikkönä. Hän jakaa yrityksen nettisivuille

kirjottamia blogitekstejä, jotka käsittelevät muun muassa työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä asioita.

Kuviossa 3 esitetään organisaatiosta lähtemisen syitä. Lähtemiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan seuraavasti: negatiiviset tekijät eli työntötekijät ja organisaation ulkoiset, myönteiset tekijät eli vetovoimatekijät. (Lampikoski 2005, 154.)



Kuvio 3. Avainhenkilöiden syitä lähteä organisaatiosta (mukaillen Lampikoski 2005, 155–156)

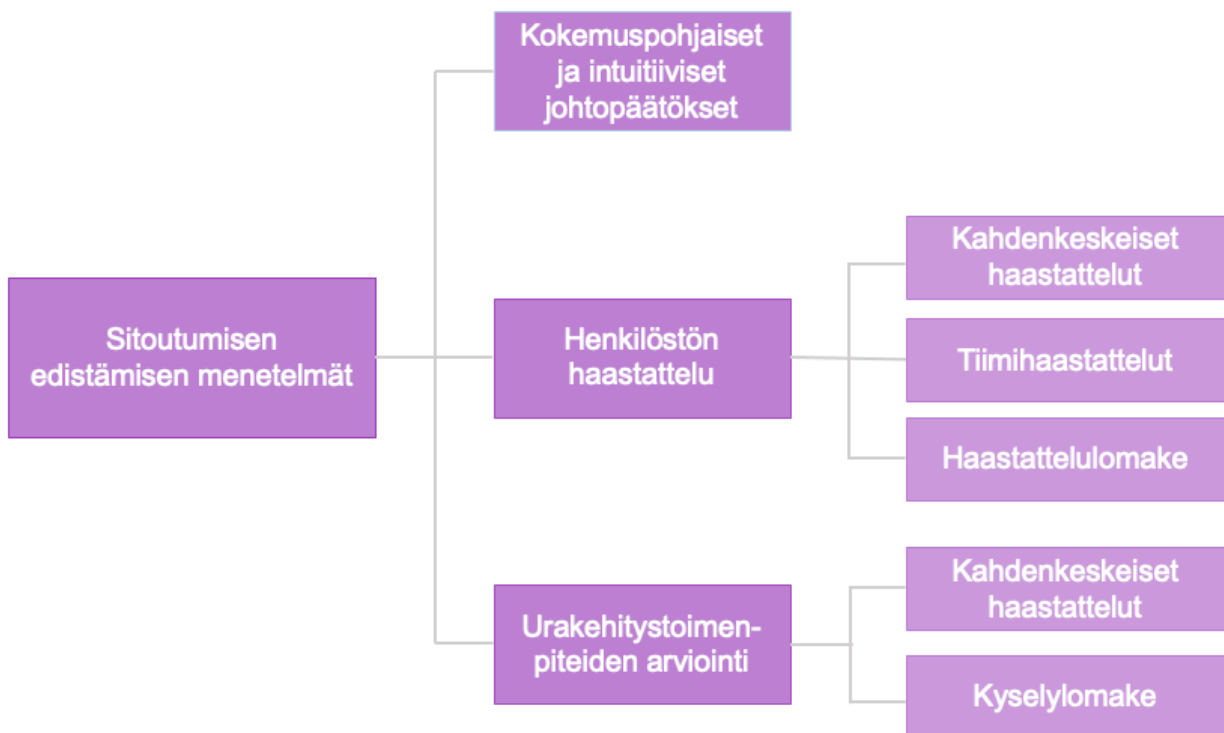
Työntötekijöillä viitataan esimerkiksi työntekijän liialliseen työkuormitukseen, jatkuvaan työkiireeseen, tiukkoihin vaatimuksiin työstä ja ajankäyttöön liittyviin asioihin kuten uupumukseen ja työstressiin. Jos työntekijä ei saa tarpeeksi motivoivia palkintoja ponnistelusta, hän entistä herkemmin lopettaa työntö organisaatiossa tai vaihtaa toiseen organisaatioon.

Vetovoimatekijöillä viitataan positiivisiin asioihin, jotka työntekijä saa toiselta organisaatiolta. Näitä ovat esimerkiksi paremmat urakehitysmahdollisuudet tai taloudelliset edut. (Lampikoski 2005, 154–156.)

2.4 Sitoutumisen edistäminen

Edistääkseen työntekijöiden sitoutumista on tiedostettava, mitkä asiat sitouttavat työntekijät tällä hetkellä nykyiseen organisaatioon ja mitkä vaativat kehittämistä. Työntekijän sitoutumisen mittaaminen auttaa ymmärtämään, miten työntekijät saadaan mukaan organisaatioon parhaiten sopivalla tavalla sekä toimimaan sitoutumisstrategian kehittämisen kulmakivinä. (Quantum Workplace 2021.)

Sitoutumisen edistämiseen käytettäviä menetelmiä ovat Lampikosken (2005, 128–131) mukaan kokempohjaiset ja intuitiiviset johtopäätökset, henkilöstön haastattelu ja urakehitystoimenpiteiden arviointi (kuvio 4).



Kuvio 4. Sitoutumisen edistämisen menetelmät (mukaillen Lampikoski 2005, 128–131)

Johto ja esihenkilöt tekevät nykytilanteesta kokempohjaisia ja intuitiivisia päätelmiä. Johtopäätökset onnistuvat ainoastaan, jos johdolla ja esihenkilöllä on tarpeeksi kattava tuntemus organisaation toiminnasta ja henkilöstöstä sekä riittävä kokemustausta. Menetelmän riskinä ovat erehtyminen ja yllätykset sekä erityisesti subjektiivisuus. Useasti johto sekä esihenkilöt näkevät asiat positiivisempina kuin henkilöstö, jolloin johtopäätökset väärentyvät. (Lampikoski 2005, 128–129.)

Menetelmistä tehokkain on johdon ja esihenkilöiden välinen haastattelu työntekijöiden kanssa. Haastattelussa työntekijä tulee kuulluksi ja hän mahdollisesti jakaa näkemyksiään työoloista, työtehtävistä, esihenkilötoiminnasta ja yrityskulttuurista. Haastattelut voidaan toteuttaa kahdenkeskisenä haastatteluna, tiimikeskusteluna tai haastattelulomakkeen avulla. (Lampikoski 2005, 129–130.)

Urakehitystoimenpiteiden arvioinnissa keskitytään henkilöstön urakehitykseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Toteutustapana käytetään haastatteluita ja kyselyitä. Tarkoituksena on tehdä päätelmiä avainhenkilöisten pysyvyys- ja lähtöalttiudesta sekä siitä, mihin uraan vaikuttaviin tekijöihin haastateltava on tyytyväinen ja mitkä tarvitsevat kehitystä. (Lampikoski 2005, 130–131.)

Henkilöstön haastattelun ja urakehitystoimenpiteiden arvioinnissa käytetään samoja toteutustapoja, mutta henkilöstön haastattelussa aiheet ovat laajempia ja sisältävät urakehitystoimenpiteissä käsiteltäviä aiheita. Urakehitystoimenpiteissä aihe on rajattu tarkasti urakehityksen ympärille. (Lampikoski 2005, 129–131.)

Työntekijän sitoutumisen mittauksen etuja ovat mm. syvällisempi ymmärrys organisaation sitoutumisen vahvuuksista, kehityskohteista ja ”piiloon jääneistä” asioista. Säännöllinen sitoutumisen mittaaminen auttaa organisaatiota ennakoimaan ja ratkaisemaan pulmatilanteita ennen kuin niistä muodostuu suurempia ongelmia. Tuloksien avulla voidaan yhdistää heikommat tiimit tai osastot vahvempiin. Samalla rakennetaan luottamusta organisaation ja työntekijän välille. Palautteen pyytäminen työntekijältä osoittaa arvostusta ja välittämistä. Kuitenkin mittauksen kertaluonteisuus ei anna realistisia tuloksia, sillä tietyt tilannetekijät voivat korostua liikaa tuloksissa. Mittaus täytyisi toteuttaa tällöin useammin. (Lampikoski 2005, 128; Quantum Workplace 2021.)

Seuraavaksi tulokset analysoidaan johdon toimesta ja saaduista tuloksista keskustellaan johtoryhmän kanssa, minkä jälkeen siirrytään johtopäätösten laatimiseen. Johtopäätösten jälkeen suunnitellaan jatkotoimenpiteet sitoutumisstrategiaa silmällä pitäen ja julkaistaan saadut tulokset sekä johtopäätökset työntekijöille. On merkityksellistä seurata jatkotoimenpiteiden toteutumista organisaatiossa ja järjestää uusia haastattelukierroksia säännöllisin väliajoin kehityksen seuraamisen kannalta. (Lampikoski 2005, 134.)

3 Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus

Tässä luvussa käsitellään monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden määritelmiä sekä niiden vaikutuksia organisaatioon. Tämän lisäksi luvussa käsitellään monimuotoisuuden tuomia vaikutuksia ja haasteita organisaatioon, syrjinnän merkitystä työpaikalla ja työnantajan velvollisuuksia yhdenvertaisuuden edistämisessä.

3.1 Monimuotoisuus

Työpaikan monimuotoisuudella viitataan organisaation työntekijöihin, asiakaskuntaan ja sidosryhmien moniarvoisuuteen ja moninaisuuteen. Monimuotoisuuden määritteitä ovat sukupuoli, ikä, kieli, uskonto, kansalaisuus, etninen alkuperä, vakaumus, seksuaalinen suuntautuminen, terveydentila ja vammaisuus. Työyhteisön näkökulmasta osaksi monimuotoisuutta luokitellaan myös työntekijän koulutukset, kokemus, työnteen tapa, taidot, arvot ja persoonallisuus. (Höykinpuro ym. 2016, 3.)

Monimuotoisuus on voimavara, joka edistää organisaation toimintatapojen sekä palveluiden kehittymistä. Sen hyödyntäminen edellyttää työntekijöiltä erilaisuuden ymmärtämistä, hyväksymistä sekä arvostamista. Osana hyvää henkilöstöjohtamista ja esihenkilötyötä on organisaation monimuotoisuuden ja erilaisuuden johtaminen. Monimuotoisuuden toteutumisen vastuu kuuluu johdon ja esihenkilöiden lisäksi kaikille organisaatiossa oleville henkilöille. (Höykinpuro ym. 2016, 5.)

Itse monimuotoisuus ei tuo lisäarvoa organisaatiolle vaan sitä tulee kehittää ja johtaa oikein, jotta myönteiset vaikutukset saataisiin aikaan. Työntekijän työskentelytavat riippuvat jokaisen henkilön kulttuurin, sukupuolen ja persoonallisuuden luomasta käyttäytymisestä. Erilaiset työskentelytavat ja tottumukset voivat olla pääasiallinen innovaation lähde organisaatiossa, mikä voi samalla olla syy konflikteille ja jännitteelle. (Anca & Vazquez 2007, 121.)

Johtaessa ja kehittäessä monimuotoisuutta on huomioitava sen tuomat haasteet ja vaatimukset rekrytoinnissa, perehdytyksessä työhön ja yrityskulttuurissa. Käyttämällä monipuolisesti eri rekrytointikanavia voidaan tavoittaa laajemmin potentiaalisia työnhakijoita. Rekrytointikanavien lisäksi voidaan käyttää organisaation omia sosiaalisen median kanavia, oppilaitosten verkostoja, eri järjestöjä sekä sähköpostilistoja. Organisaation heikko monimuotoisuus voi viitata verkostojen homogeenisuuteen, jolloin myös ylläpidetään henkilöstön homogeenisuutta. Monipuolisten kanavien avulla voi tavoitella myös aliedustettuja ryhmiä. (Höykinpuro ym. 2016, 5; Lampikoski 2005, 109–110; Työterveyslaitos s.a.)

Työpaikkailmoituksessa on tärkeää huomioida yhdenvertaisuuden toteutuminen. Ilmoituksessa työpaikkakuvauksen täytyy olla selkeä ja ymmärrettävä, eikä sen kuulu sisältää ylimääräisiä edellytyksiä tai viittauksia tiettyihin ominaisuuksiin, kuten esimerkiksi sukupuoleen. Vaadittu kielitaito ja sen taso on tärkeää määritellä. Arviointikriteerien määrittäminen helpottaa hakijaa sekä rekrytoijaa, jolloin molemmat osapuolet tietävät minkälaista kokemusta, osaamista ja pätevyyttä halutaan ja etsitään. (Työterveyslaitos s.a.)

Kaikilla henkilöillä on tiedottomattomia stereotyyppioita ja ennakkoluuloja, jotka vaikuttavat henkilöiden arviointiin haastattelutilanteessa. Tämän takia haastattelutilanteet ovat haasteellisia yhdenvertaisuuden toteutumisen kannalta. Omien ennakkoluulojen tiedostaminen, tietoisuus työelämässä tapahtuvasta syrjinnästä sekä selkeät arviointikriteerit vähentävät vääristyneitä epäoleellisten tekijöiden vaikutuksia päätöksenteossa. Haastattelu- tai valintatilanteen oikeudenmukaisuutta lisää, jos kaksi tai useampi arvioitsija on mukana päätöksenteossa. (Työterveyslaitos s.a.)

Eri ikäiset, monikulttuuriset ja osatyökykyiset sekä vammaiset työntekijät voivat tarvita erilaisen tuen ja perehdytyksen työhön. Monikulttuurisilla työntekijöillä tarkoitetaan henkilöitä, joilla on eri kansalaisuus, etninen alkuperä tai äidinkieli kuin valtaväestöllä organisaation työntekijöistä. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on velvollinen perehdyttämään työntekijän työhön, työtehtäviin ja työoloihin. Erityisesti monimuotoisessa työyhteisössä perehdytyksen merkitys korostuu ja huolellisesti suunniteltu perehdytys, joka ottaa huomioon uuden työntekijän tarpeet, on välttämätön. (Höykinpuro ym. 2016, 5; Suomi.fi s.a.)

lääkkäämmillä työntekijöillä on kertynyt enemmän työkokemusta sekä asiantuntemusta, jolloin heidän perehdyttämisensä voi olla helpompaa ja nopeampaa, kun taas työuransa aloittaneet nuoret työntekijät tarvitsevat enemmän ohjausta ja aikaa sisäistää uusia asioita. Lääkkäämmän työntekijän työkykyä voidaan edistää työaikajärjestelyillä ja hyvällä työergonomialla. Eri ikäisten palkkauksen etuna on esimerkiksi nuorten työntekijöiden tuoma uusi osaaminen ja iäkkäiden työntekijöiden monipuolinen osaaminen, strateginen ajattelu sekä käytännön tietotaidon siirtäminen nuoremmille työntekijöille. (Suomi.fi s.a.)

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii riittävää osaamista esihenkilöiltä ja hyvät työvälineet. Uuden työntekijän perehdytyksessä on huomioitava kielitaito ja tarvittaessa kääntää työhön liittyvät materiaalit uuden työntekijän äidinkielelle. On varmistettava, että työntekijä on ymmärtänyt työturvallisuuteen, työsuojeluun sekä työterveyteen liittyvät asiat, ja työntekijän tulee tuntee suomalaisen työelämän vastuut, velvollisuudet ja oikeudet. Organisaatiot saavat monikulttuurisesta työyhteisöstä kilpailuetua, jolloin eritaustaiset ihmiset tuovat uudenlaista osaamista, uusia näkökulmia ja ajattelumalleja organisaatioon. Näin voidaan positiivisesti vaikuttaa

organisaation työskentelytapoihin, kansainvälistymiseen ja tuotekehitykseen. Monikulttuurisuudella voidaan parantaa myös asiakaspalvelua ja -tyytyväisyyttä, kun asiakkaiden palveleminen onnistuu eri kielillä ja tunnetaan paremmin asiakkaiden tottumuksia ja tapoja. (Höykinpuro ym. 2016, 5; Suomi.fi s.a.)

Monimuotoisuuden aiheista monikulttuurisuus saa yleensä eniten median huomiota esimerkiksi maahanmuuttajien myötä. Ensikohtaamisessa yksilö keskittyy alitajuntaisesti uuden henkilön etniseen alkuperään, minkä myötä yksilölle muodostuu henkilöstä ennakkoluulo tiedostamatta. Monikulttuuriset henkilöt ovat tutkinnoista ja koulutuksista huolimatta työttömiä tai työskentelevät taitojaan vastaamattomissa työtehtävissä. Osasyinä ovat kielitaidon puute sekä työnantajien negatiiviset asenteet. (Compoint 2017, 112; Lampikoski 2005, 109.)

Osatyökykyisen tai vammaisen työntekijän kanssa on hyvä pohtia hänelle sopivia työtehtäviä ja ottaa huomioon, tarvitaanko apuvälineitä tai/ja avustajaa. Pehdytykseen on tärkeää varata hyvin aikaa ja tiedottaa muita työntekijöitä uuden työntekijän työtehtävistä ja työajasta, jolloin muut voivat ottaa hänen erityistarpeensa huomioon ja auttaa tarvittaessa. Osatyökykyinen tai vammainen työntekijä tuo organisaatiolle uusia toimintatapoja ja voi auttaa kehittämään uusia palveluita ja tuotteita. (Suomi.fi s.a.)

Monimuotoisuuden lisääntymisellä voidaan tarjota luovempia innovatiivisia ratkaisuja, kehittää organisaation julkisuuskuvaa, tavoitella uusia asiakasryhmiä ja menestyä taloudellisesti sekä kansainvälisessä kilpailussa, kun osataan vastata kattavammin markkinoinnin kysyntään. (Anca & Vazquez 2007, 122; Työterveyslaitos s.a.)

3.2 Yhdenvertaisuus

Suomen oikeusministeriö määrittelee yhdenvertaisuuden seuraavasti: ”Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, etnisestä tai kansallisesta alkuperästään, kansalaisuudestaan, kielestään, uskonnostaan ja vakaumuksestaan, mielipiteestään, vammastaan, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä.” (Yhdenvertaisuus.fi s.a. a.)

Suomen perustuslaissa yhdenvertaisuuden periaate perustuu ihmisten yhdenvertaisuuteen lain edessä sekä syrjinnän kieltoon. Syrjinnän kieltoa tarkentavat yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki, rikoslaki sekä työlainsäädäntö. (Yhdenvertaisuus.fi s.a. a.)

Syrjintä korostuu työelämän eri vaiheissa, kuten rekrytoinnissa, palkkauksessa ja työsuhteen päättyessä. Yhdenvertaisuuden tavoite työelämässä on ihmisten kohteleva työrooleissaan omana itsenään ilman, että merkityksettömät taustatekijät vaikuttaisivat henkilön kohteluun. Tämän

vuoksi suurin osa yhdenvertaisuutta ja syrjintää koskevat lakipykälät kohdistuvat työelämään. (Ahtela ym. 2006, 16; Leppänen 2015, 9.)

Työsopimuslain 2 luvun 2 §:n mukaan työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, kansallisen tai etnisen alkuperän, sukupuolisen suuntautuneisuuden, kielen, uskonnon, mielipiteen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi. Sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Hyväksyttävinä perusteina voidaan pitää esimerkiksi mallin tai näyttelijän työtehtäviin kuuluva ikäryhmän edustaminen. Toisena esimerkkinä on etninen ravintola, jossa tietyn maan ruokakulttuuri on vahvasti näkyvillä. Tällöin työnantaja voi edellyttää hakijalta maan kansallista alkuperää tai kansalaisuutta. (Leppänen 2015, 58 & 75.)

Työnantajalla on oikeus käyttää tietyissä tilanteissa positiivista erityiskohtelua. Positiivinen erityiskohtelu ei ole syrjintää yhdenvertaisuuslain mukaan, koska tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta tai syrjinnän seurauksena muodostuneiden haittojen ehkäisemistä tai poistamista. Esimerkiksi työnantaja valitsee kahdesta yhtä pätevistä hakijasta hakijan, joka edustaa suojelun tarpeessa olevaa vähemmistöryhmää. (Leppänen 2015, 56–57.)

Syrjintä työelämässä on vakava rikos, josta syrjinnän tai vastatoimien kohteeksi joutuneella henkilöllä on oikeus saada hyvitys työnantajalta. Hyvityksen määrää ei ole laissa määritelty, mutta se perustuu suhteessa teon vakavuuteen ja siinä huomioidaan rikkomuksen laajuus, laatu ja kesto. Vastaavasti yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta voi kieltää työnantajaa jatkamasta tai uusimasta syrjintää, korjaamaan virheensä määräaikaan mennessä noudattaen yhdenvertaisuuslakia, asettaa kiellon tai antaa uhkasakon. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu s.a.)



Kuvio 5. Tilastoja syrjinnästä (Yhdenvertaisuus.fi s.a.b)

Syrjinnälle alttiit henkilöt kuuluvat usein ryhmiin, joihin kohdistuu negatiivisia ennakkoluuloja sekä stereotyyppioita kuten kuviossa 1 havaitaan. Syrjinnän tavat ovat usein samanlaisia, mutta syrjintätilanteet vaihtelevat eri ryhmien kohdalla. (Yhdenvertaisuus.fi s.a.c.)

Käytännön esimerkkejä työelämässä tapahtuvasta syrjinnästä on monia. Romaneihin kohdistuvat ennakkoluulot tuovat haasteita työllistymisen suhteen. Heitä todennäköisemmin syytetään ensimmäisenä työpaikalla tapahtuvasta varkaudesta. Työnantajat asettavat kielitaitovaatimuksia työssä, jotka eivät ole välttämättömiä työn kannalta. Tällöin maahanmuuttajien työllistyminen hankaloituu. Kantasuomalainen palkataan todennäköisemmin kuin hakija, jolla on vieraskielinen nimi tai heikompi suomen kielen taito. Seksuaalivähemmistöihin kuuluvat henkilöt ei uskalla tuoda samaa sukupuolta olevaa kumppaniaan työyhteisön tietoon peläten, että tulee syrjityksi. Lisäksi he joutuvat kuuntelemaan työpaikallaan heihin kohdistuvia nöyryyttäviä vitsejä. Nuorilla työntekijöillä on heikompi asema työmarkkinoilla työkokemuksensa vuoksi, kun taas ikääntyvät työntekijät kokevat ikäsyrjintää. (Yhdenvertaisuus.fi s.a.c.)

Yhdenvertaisuuslain 7 §:n mukaan työnantajan on eri syrjintäperusteet huomioon ottaen arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työhönotossa ja työpaikalla. Työnantajan on työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Edistämistoimenpiteiden on oltava toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet huomioon ottaen tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

Työnantajalla, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, on oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Edistämistoimia ja niiden vaikuttavuutta on käsiteltävä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

Työ- tai virkaehtosopimuksen perusteella valitulla luottamusmiehellä tai, jos tällaista ei ole valittu, työsopimuslaissa tarkoitetulla luottamusvaltuutetulla tai muulla sellaisella henkilöstön edustajalla, joka on osallistunut yhdenvertaisuustoimien suunnitteluun, on oikeus pyynnöstä saada tietää, mihin toimiin työnantaja on ryhtynyt yhdenvertaisuuden edistämiseksi työpaikalla. Sama oikeus on myös työsuojeluvalluutetulla. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

4 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa esitellään tutkimusote, aineistonkeruumenetelmä, aineistokeruun toteutus, aineiston analyysimenetelmä ja aineiston analyysi. Laadullinen teemahaastattelu toteutettiin 8.5. – 19.5.2023 välisenä aikana. Haastatteluun osallistui kuusi Lindex Oy:n työntekijää.

4.1 Yrityksen tiedot

Lindex konserni on vuonna 1954 perustettu vaatekauppaketju Alingsåsissa, Ruotsissa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Göteborgissa Ruotsissa ja toimitusjohtajana toimii Susanne Ehnåge. Vuodesta 2007 lähtien Lindex kuuluu osaksi Stockmann-konsernia ja heidän liikevaihtonsa oli 660 miljoonaa euroa vuonna 2022. (Lindex s.a.a.)

Yrityksellä on noin 440 myymälää 18 markkina-alueella sekä verkkokauppatoimintaa 34 markkina-alueella. Heidän tuotevalikoimansa koostuu naisten vaatteista, naisten alusvaatteista, lasten vaatteista ja kosmetiikasta. Yrityksen tavoitteisiin kuuluu naisten voimaannuttaminen ja inspiroiminen. Tämän myötä yritys on sitoutunut tekemään vuosittain asiakkaiden ja työntekijöiden avulla jotain hyvää ja se onkin ollut mukana tukemassa Roosa nauha -kampanjaa vuodesta 2023 lähtien. (Lindex s.a.a; Lindex s.a.b.)

Lindex työllistää tällä hetkellä noin 4 300 työntekijää, josta 489 henkilöä työskentelee Suomen Lindex Oy:ssa. Lindex Oy:lla on tällä hetkellä 60 myymälää ympäri Suomea ja maakonttori Helsingissä. (Lindex intranet.)



Kuvio 6. Lindex logo (Lindex s.a.c)

4.2 Tutkimusote

”Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat.” (Aaltio, Juuti, & Puusa 2020, alaluku Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada suppeasta kohteesta mahdollisimman paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin. Tällöin tutkittavaksi valitut henkilöt on valittu tarkasti, ja heitä on huomattavasti vähemmän verrattuna määrälliseen tutkimukseen, jossa osallistujia voi olla satoja. Vaikka tutkittavia henkilöitä on vähemmän, analysoitavaa aineistoa syntyy paljon. Tutkimusta käytetään monipuolisesti eri aloilla esimerkiksi rekrytointiin, työyhteisöjen yhteisöllisyyteen ja osaamiseen liittyvien kokemusten tutkimiseen. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 105; Vilka 2021, alaluku Tutkimushaastattelu.)

Lindex käyttää tällä hetkellä henkilöstökyselyä, jota kutsutaan organisaation sisällä nimellä Lindex Voice. Yhtiö kannustaa kaikkia työntekijöitään osallistumaan kyselyyn. Työkalulla halutaan edistää työntekijöiden sitoutumista ja hyödyntää heidän taitojaan sekä ideoitaan. Tämän myötä organisaatio parantaa suorituskykyään sekä luo entistä onnistuneempia asiakaskokemuksia. Kyselyn tekemisen edellytyksenä on vähintään kolmen kuukauden työsuhteen kesto. (Lindex intranet.)

Lindex Voicen avulla ollaan aktiivisemmin vuoropuhelussa organisaation henkilöstön kanssa. Työntekijät tulevat useammin kuulluksi ja he voivat ilmaista ajatuksiaan yrityksen toimivuudesta ja kehitysideoista. Johtajat saavat tietoa ja ymmärrystä omista ja tiimin vahvuuksista sekä kehitysmahdollisuuksista, ja organisaation kannalta kysely tukee avointa ja läpinäkyvää kulttuuria. Näin saadaan laajempi kuva henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista organisaatiossa, havaitaan tarvittavat parannuskohteet ja jatketaan vahvuuksien kehittämistä. (Lindex intranet.)

Kyselyyn voi vastata nimettömästi. Jokaisen kysymyksen jälkeen on mahdollista lisätä vapaamuotoinen teksti esimerkiksi kehitysideoille tai omille kommenteille. Tulokset esitetään loppuksi numeerisesti esimerkiksi diagrammien avulla. (Lindex intranet.)

Lindex Voice -kyselytutkimus pohjautuu määrällisen tutkimukseen, joka järjestetään 2–3 kertaa vuodessa, jolloin kaksi kyselyistä on lyhyempiä ja yksi pidempi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lähestyä henkilöstöä laadullisen tutkimuksen avulla ja saada enemmän tietoa henkilöstön näkökulmista ja kokemuksista.

4.3 Aineistonkeruumenetelmä ja aineistonkeruu toteutus

Tutkimusmenetelmiä ovat teema- ja ryhmähaastattelu, avoin haastattelu sekä osallistuva havainnointi. Teoriat eivät ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua samoin tavoin kuin määrällisten menetelmien suunnittelua, sillä tarkoituksena on luoda uutta tietoa. Tarkka tutkimusprosessin kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat merkittäviä lukijan kannalta, sillä niiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Tulosten luotettavuutta voidaan

lisätä hyödyntämällä useampaa tiedonkeruumenetelmää ja erilaisia aineistoja. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 105.)

Tavoitteena on muun muassa ymmärtää toimintaa, kuvamaan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa tai antamaan teoreettinen tulkinta ilmiölle. Tämän vuoksi haastateltavien valinta ei kuulu olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tutkimukseen valituilla henkilöillä pitää olla tietoa tai kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Jos haastateltavien lukumäärä on liian pieni, aineistosta ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä ja vastaavasti suuresta aineistomäärästä ei voida tehdä syvällisiä tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58; Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 3.4.)

Haastattelun etuna on juostavuus, jolloin haastattelijan on mahdollisuus tarvittaessa toistaa kysymys, selventää termejä, korjata väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tämän lisäksi haastattelun etuihin kuuluu mahdollisuus havainnoida haastateltavan käyttäytymistä sekä olotilaa aiheista puhuttaessa. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 3.1.)

Teemahaastattelussa haastattelijan kysymykset on suunniteltu käsiteltävän teeman ympärille. Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoidulla haastattelulla viitataan siihen, että haastattelijan ennakkoon laatimat kysymykset voidaan esittää haastattelun aikana eri sanamuodossa ja vaihtaa niiden järjestystä haastattelun edetessä. Tämän lisäksi haastattelijaa saa jättää pois kysymyksiä, jos kokee, ettei niille ole tarvetta. Hän voi kuitenkin esittää haastateltavalle haastattelun aikana mieleen tulleita kysymyksiä. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 108; Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Teemahaastattelun toteuttamiseen kuuluu haastatteluiden nauhoittaminen, jolloin haastattelusta tulee nopeampaa sekä sujuvampaa. Tämän lisäksi nauhoitukseen voi aina palata ja haastattelussa ilmenevät seikat viitaten haastattelijan äänensävyyn tallentuvat ja niitä voidaan analysoida jälkikäteen. Haastattelun nauhoittaminen voi jännittää haastateltavia alussa, mutta nauhurin olemassaolo unohtuu hyvinkin nopeasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu nähtiin parhaana vaihtoehtona, sillä keskustelu ei ole liian ohjattua tai avointa vaan pyörii juuri sopivasti teeman ympärillä keskusteltavista aiheista. Haastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden kysyä mieleen tulleita kysymyksiä, selkeyttää termejä ja luoda rento haastattelutilanne ilman, että aiheesta poikettaisiin. Opinnäytetyössä käsitellään samoja teemoja kuin Lindex Voice -kyselyssä, mutta lähestymistapana on teemahaastattelu. Halutaan syventyä henkilöstön omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Käsiteltävät teemat liittyvät sitoutumiseen, monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen, joiden pohjalta haastattelukysymykset on luotu (liite 1).

Tutkimuksen kohderyhmänä on Suomen alueella täysipäiväisesti työskentelevät Lindex Oy:n työntekijät. Yrityksessä työskentelee paljon osa-aikaisia työntekijöitä, joille työskentely organisaatiossa on vain väliaikaista opiskeluiden tai muiden urahaaveiden vuoksi. Haastattelun rajaamisella täysipäiväisiin työntekijöihin pyrittiin vähentämään vääristymiä tutkimustuloksissa. Haastateltavat valittiin satunnaisesti, mutta eri työroolien perusteella, jotta saataisiin monipuolisempia näkökulmia.

Haastatteluiden järjestäminen ja toteuttaminen oli suhteellisen helppoa sekä nopeaa. Kaikki potentiaaliset haastateltavat olivat kiinnostuneita osallistumaan haastatteluihin ja saivatkin suhteellisen nopealla aikataululla järjestettyä haastattelulle aikaa. Päätin toteuttaa haastattelut etänä ensisijaisesti sen vuoksi, että Microsoft Teams -työkalun avulla voidaan videonauhoittaa sekä litteroida samanaikaisesti, mikä säästää huomattavasti aikaa. Tämän lisäksi etähaastatteluun osallistuvat henkilöt asuivat pidemmän matkan päässä, ja etätoteutus antoi enemmän joustavuutta aikatauluihin. Haastattelu järjestettiin viikoilla 19 ja 20. Osallistujia oli kuusi ja haastatteluiden kesto vaihteli 30 minuutista tuntiin.

Haastattelun alussa kysyin ensimmäiseksi lupaa nauhoitukselle ja kerroin samalla lyhyesti haastattelun tarkoituksen. Haastattelu eteni teemoittain liittyen teemakysymyksiin sitoutumisesta, monimuotoisuudesta ja yhdenvertaisuudesta. Haastateltavat osasivat suhteellisen monipuolisesti vastata kysymyksiin ilman, että he poikkesivat aiheista. Haastattelun aikana pyrin olemaan johdattelematta haastateltavia ja tarvittaessa selkeytin kysymyksiä sekä termejä.

4.4 Aineiston analyysimenetelmä ja aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sitä voidaan käyttää väljänä teoreettisena kehyksenä tai yksittäisenä metodina. Analyysin tarkoituksena on järjestää aineistoa tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysi jaetaan aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan analyysiin. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.)

Laadullisissa tutkimuksissa aineistoa kertyy paljon, minkä myötä kiinnostavia aiheita ja tutkimuskohtia tulee lisää. Uusille tutkijoille tämä on ongelmatilanne, sillä heidän on vaikea päättää, mihin erityisesti keskitytään ja jos rajausta ei määritellä, tutkimuksesta tulee todennäköisesti laajempi, mihin tutkija ei ole alun perin valmistunut. Tämän vuoksi on merkittävää osata valita tietyt kiinnostuksen kohteet ja tarkistella vain niitä (kuvio 7). (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.1.)

Litterointi ja koodaaminen helpottavat aineiston lajittelua. Koodaamisella viitataan tutkijan omiin merkintöihin aineistoissa helpottaakseen aineiston käsittelyä, mikä toisin sanoen tarkoittaa tutkijan omia sisäänkirjoitettuja muistiinpanoja. Litteroinnin ja koodaamisen jälkeen tutkijan on valittava,

kuinka hän haluaa jäsenellä tekstin. Näitä tapoja ovat luokittelu, tyypittäminen ja teemoihin jakaminen. Tässä kohtaa tutkijan on päätettävä, haetaanko aineistossa samanlaisuutta vai erilaisuutta. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 3.1.1.)



Kuvio 7. Sisällönanalyysin runko (mukaillen Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.1)

Teemahaastattelun aikana nousi esiin paljon mielenkiintoisia aiheita, joista osa ei varsinaisesti liittynyt opinnäytetyöni pääkysymykseen tai alatutkimusongelmiin. Tämä tuotti hieman hankaluuksia alussa, sillä pohdin, kuinka voisin huomioida nämä kaikki tutkimuksessani.

Haastattelun aikana samanaikaisesti tapahtunut litterointi tarkistettiin toisen kerran videonauhoituksen avulla ja korjattiin virheet tarvittaessa. Microsoft Teams -työkalussa huomattiin pieniä ongelmia suomenkielisten sanojen tunnistamisessa, minkä vuoksi uudelleentarkistus oli tehtävä. Aineisto järjesteltiin uusiksi litteroinnin jälkeen, jolloin merkitsin jokaisen haastattelukysymyksen ja haastateltavan tarkan vastauksen peräkkäin. Tämän jälkeen pelkistin haastateltavan vastauksen, eli jätin pois ylimääräiset jaarittelut, minkä myötä vastauksesta tuli selkeämpi ja se helpotti työtäni. Päätin jäsenellä tekstin sitoutumisen, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden teemoihin. Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysi muodostuu teorialähtöiseen analyysiin, jossa analyysi pohjautuu opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen.

5 Tutkimus tulokset

Tässä luvussa esitellään tämän teemahaastattelun tulokset. Haastateltavia oli yhteensä kuusi Lindex Oy:n työntekijää, jotka työskentelevät keskenään eri työrooleissa ja heidän palvelusvuotensa vaihtelevat 11–24 vuoden välillä.

5.1 Sitoutuminen

Haastatteluun osallistuneet Lindex Oy:n työntekijät ovat tietoisia organisaation arvoista ja samaistuvat tai osittain samaistuvat niihin. Osa haastateltavista toi esille, että arvot ovat aktiivisesti heidän toiminnassaan mukana, jopa viikkotasolla. Yhden haastateltavan mukaan tämä on yksi syy pitkälle työuralle organisaatiossa.

”Olen hyvinkin tietoinen meidän arvoistamme ja me mun mielestä käsitellään tai puhutaan niistä tosi paljon niin kun monessakin niin kun asiassa ja niin kun ne tulee aina tota ilmi niin kyllä pystyn hyvin samaistumaan niihin, että kyllä.”

Työyhteisössä haastateltavat kokevat voivansa ilmaista avoimesti omia mielipiteitään ja tulevat kuulluksi sekä huomioiduksi. Erityisesti oman työn kannalta suurin osa haastateltavista toteaa, että heidän mielipidettensä arvostetaan ja se huomioidaan päätöksissä, mikä myös usein näkyy lopputuloksissa. Haastateltavat nostivat esille, että heidän työyhteisönsä on hyvin avoin ja kaikki otetaan huomioon sekä kaikkia kunnioitetaan. Yksi haastateltavista huomauttaa, että uskaltaa myös olla eri mieltä halutessaan.

”Mun mielestä mun mielipidettä kuunnellaan tosi hyvin ihan niin kun, jos ajatellaan työminää ja sitten enemmän sitä kahvipöytä-minää, niin kuunnellaan kyllä mielipiteitä niin mun mielestä tosi hyvin ja kunnioittavasti. Kahvipöytäkeskusteluissa myös koen, että meillä on hyvä ja turvallinen ilmapiiri, että uskallan myös olla hyvin usein eri mieltä, jos tarvitsee eikä sitä tulee semmoista pahaa mieltä kenellekään.”

Haastateltavat kokevat, että yksi arvostuksen merkeistä on se, että esihenkilö ottaa työntekijöiden töihin tai projekteihin liittyvät mielipiteet huomioon. Osana esihenkilön arvostusta haastateltavien näkökulmasta ovat muun muassa oman työn ja aikataulun vapaa suunnittelu ilman, että kukaan valvoo tai kontrolloi, vaan työntekijän osaamiseen luotetaan. Tämän lisäksi erilaisten roolien tarjoaminen ja vastuun antaminen ovat arvostuksen merkkejä, esimerkiksi muiden työntekijöiden kouluttaminen ja osallistaminen uusiin projekteihin.

”Itseäni arvostus minua kohtaan näkyy kyllä siinä, että sitä työtä muokataan mun niin kuin toiveiden ja osaamisen mukaisesti, mulle annetaan paljon vastuuta, mutta myös paljon vapautta

toteuttaa sitä niin kuin itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Ja sitten ihan antamalla palautetta tehdystä työstä.”

Haastateltavilla on keskenään hyvin erilaiset lähtökohdat liittyen palautteen saamiseen esihenkilöltään. Osa haastateltavista saa palautetta keskustelumudossa sekä pyytää itse sitä aktiivisesti tarvittaessa, kun taas muut haastateltavat saavat esihenkilöltä palautetta ainoastaan kehityskeskusteluiden yhteydessä. Suurin osa haastateltavista on sitä mieltä, että palautetta tulee kokonaisuudessaan vähän.

”No ei riitä, täytyy sanoa ihan rehellisesti, että kyllähän niinku palautetta tarvitaan useammin, mutta täytyy sanoa meillä, on varmaan hyvin erilainen niinkun mun roolissa taas sitten ja mun esimiehen se mitä hän tekee ja sitten minkälaista työtä mä teen, että me ollaan aika kaukana niin sanotusti meidän työtehtävät toisistaan. Elikkä me nähdään tosi harvoin ja sen takia voi olla myös, että se palautteen antaminen on haastavaa ja hän ei varmastikaan tiedä välttämättä tarpeeksi sitä minkälaista se meidän työ on, että se on varmaan myös se.”

Palautteet tulevat muun muassa kiitoksen muodossa, kun taas kehittävää ja rakentavaa palautetta motivoinnin muodossa.

Suurimalla osalla haastateltavista oli positiivisia kokemuksia oman työuran kehityksen suhteen. Jokainen haastateltava on organisaation sisällä edennyt urapolullaan ja saanut laajempia sekä vastuullisempia työtehtäviä. Joidenkin haastateltavien mukaan organisaatiossa järjestetään aktiivisesti HR:n toimesta erilaisia koulutuksia henkilöstölle ja oman itsensä kehittämiseen kannustetaan. Oman osaamisen näyttämällä ja vahvan tahtotilan avulla pääsee kehittymään paljon.

”Itse koen että Lindex tukee mun kehitystä tarjoamalla mulle kiinnostavia uusia tehtäviä sen mukaan mitä itse myös toivoo ja pyytää. Ja sitten myös olen kokenut, että mun esimiehillä on vahvuuksia nähdä mun vahvuuksia ja sen kautta tarjota tehtäviä mulle.”

Yksi haastateltavista nosti esille, että yleisesti ottaen myymälässä työskentelevien henkilöiden kehitys saattaa jäädä vähälle. Syynä on tähän rajallinen määrä sekä sopivien paikkojen avautuminen maakonttorilla, mutta tämän lisäksi työntekijöitä ei konkreettisesti kannusteta itsensä kehittämiseen esimerkiksi Lindex intranetin materiaalien avulla. Painopisteenä on työn ohella oppiminen. Kiireisissä myymälöissä työntekijällä ei ole mahdollisuutta laajentaa osaamistaan suurien asiakasmäärien vuoksi.

”Niin, koska siis kuitenkin siellä myymälässä niin ne asiakkaat on se tärkein ja sä et välttämättä ehdi edes lukenut meidän omia ohjeistuksia. Että sulla voi olla niin kiire, niin ethän sä sitten siinä niinku todellakaan niinku siinä sivussa jotenkin ehdi sitten kehittää sitten kun ammattitaitoakaan.”

5.2 Monimuotoisuus

Osa haastateltavista kokee oman työyhteisönsä monimuotoiseksi perustaen väitteensä siihen, että henkilöstössä on eri-ikäisiä, eri kulttuureista, vähemmistöryhmistä ja kansalaisuuksista tulevia ja ulkonäöllisesti eri näköisiä sekä kokoisia yksilöitä. Eri mieltä olevat haastateltavat toteavat toimintaympäristönsä olevan hyvin homogeeninen henkilökunta, jolla viitattiin henkilöstön koostuvan suurimmilta osin naisista ja vaaleaihoiseen väestöön kuuluvista ihmisistä. Yksi haastateltavista toteaa kyseessä olevan naisvaltainen ala, jonka myötä työyhteisö painottuu tiettyyn suuntaan.

Suurin osa haastateltavista on kuitenkin yhdessä sitä mieltä, että laajemmassa mittakaavassa organisaatiolla on kehitettävää muuan muassa kielivaatimuksien suhteen. Yksi haastateltavista mainitsi, ettei organisaatio ole tänä päivänä vielä siinä pisteessä, missä organisaation kuuluisi olla huomioiden kaupan alan työntekijämarkkinoita. Toinen haastateltava ei välttämättä koe työyhteisöään hirveän monimuotoiseksi, mutta tämä ei johdu siitä, että tätä vastustettaisiin. Syynä lähinnä on halkileikkaus suomalaisista ylemmistä toimihenkilöistä, joilla on pitkät työurat, minkä vuoksi monimuotoisuus ei näy vielä niin hyvin.

”Mutta totta kai sitä voi vielä siellä kasvattaa ja kehittää ja niinku laajentaa sitä niinku näkökantaa sen monimuotoisuuden näkökantaa, että me ollaan vielä ehkä niinku vähän silleen niinku lapsen kengissä sen monimuotoisuuden kanssa, että meidän täytyy niinku sallia sitä erilaisuutta niinku vielä niin kun isommalla skaalalla jos nyt lähdetään ihan tyyliin musta se kielitaito on hirveän niin kun hyvä esimerkki siitä, että kaikkien ei tarvitse välttämättä osata suomen kieltä täydellisesti ollakseen meillä töissä.”

Monimuotoisuuden toteutumisen kannalta osa haastateltavista mainitsee, ettei tämä toteudu niin monipuolisesti kuin pitäisi, mutta oikeaan suuntaan pyritään mennä. Maakonttorissa työskentelevät kokevat monimuotoisuuden toteutuvan paremmin konttorilla kuin myymälöissä.

Organisaatioon palkattiin ennen ”Lindex tyypisiä”-henkilöitä, joilla viitattiin henkilöihin, jotka olivat puheliaita, avoimia ja muodista kiinnostuneita yksilöitä. Nykypäivänä esihenkilöt kannustavat entistä enemmän rekrytoimaan erilaisia henkilöitä ja ottamaan riskejä sen suhteen. Tietoisuutta monimuotoisuudesta lisätään jatkuvasti ja monimuotoisuuteen liittyviä koulutuksia on alettu työstämään viime vuoden puolella. Ne jalkautetaan ensi vuoden puolella myymälöille.

Miespuolisia työntekijöitä on hyvin vähän ja ottaen huomioon vähemmistöjä, esimerkiksi vammaiset, työntekijöitä ei ole organisaatiossa töissä lainkaan. Yhden haastateltavan mukaan tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että esimerkiksi työolosuhteet eivät ole kaupan alalla erilaisille ihmisille sopivia, mutta toivoo jonain päivänä tähän tulevan muutosta.

Yksi haastateltavista mainitsee rekrytoinnissa olevan kehitystä muun muassa kielivaatimuksen kannalta ja sitä haluttaisiin kehittää siihen suuntaan kuten ravintolamaailmassa on nykypäivänä. Toinen haastateltava nostaa esille, että syy kielivaatimuksille on lähinnä asiakkaiden tyytyväisyyden ylläpitäminen. Muuten hän mielellään ottaisi töihin henkilöitä, joilla suomen kieli ei ole vahvuus.

”No jossain määrin kyllä toteutuu myymälöissä ja onhan meillä niinkun viisi sataa työntekijää, että kyllähän siellä on tosi monenlaista ihmistä monenlaisesta taustasta. Siinä määrin uskon, että se toteutuu, mutta sitten luonnollisesti myös toi työn laatu esimerkiksi myymälöissä aiheuttaa varmasti tiettyjä haasteita miksei se voi täyteen potentiaaliin ehkä koskaan toteutua esimerkiksi että tarvitaan tietynlaista liikuntakykyä ja tarvitaan tietynlaista ihmissuhde taitoa ja tietynlaista kommunikointi kykyä mutta siihen että voiko siihen jatkossa olemassa erilaisia tehtäviä, missä erilaiset ihmiset pärjää paremmin, niin toivon, että semmoinenkin tulevaisuus on kaupan alalla mahdollinen. ”

Perehdytyksessä monimuotoisuutta on huomioitu yksilön persoonassa, osaamisessa ja taustassa. Suurimmalla osalla haastateltavista oli vaikeuksia vastata kysymykseen, sillä heidän perehdytyksestään oli kulunut vuosia ja nykyiset koulutukset tapahtuivat Microsoft Teams - palaverien kautta ja itsenäisellä opiskelulla. Kokonaisuudessaan he kokevat esihenkilöiden huomioivan heidän ominaisuuksiaan.

”No siis kyllä niinku otetaan sitä persoonaa huomioon. Perehdytykset tietysti, että mikä se tausta on ja mitä osaa jo ja mistä on kiinnostunut.”

5.3 Yhdenvertaisuus

Haastateltavien mukaan yrityksellä on tiukat käytännön säännöt varmistaakseen työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun. Kaikille työntekijöille tarjotaan sama perehdytys ja annetaan samat työkalut roolikohtaisesti. Työsuhteasioissa työtuntien lisäämisessä pyritään olla tasapuolisia kaikille ja eri alustojen avulla voidaan seurata tasapuolisuuden toteutumista. Poikkeuksiin puututaan herkästi ja ongelmatilanteet ratkaistaan aina saman kaavan mukaisesti. Koulutuksilla ja jatkuvalla viestinnällä pyritään lisätä tietoisuutta henkilöstön kesken.

Yksi haastateltavista nostaa esille, että hänen rooliinsa kuuluu esimerkin näyttäminen omille alaisilleen ja viestiä organisaation kulttuurista sekä käytännöistä aktiivisesti.

”Ollaan tosi tärkeässä roolissa siinä, että kun me käydään eri myymälöissä, niin totta kai me havainnoidaan niitä asioita, sitä yhdenvertaisuutta ja sitä tasapuolista kohtelua. Mutta myös meidän täytyy toimia itse esimerkkeinä. Eliikkä mehän ollaan niitä käveleviä Lindex esimerkkejä, kun me kierretään omissa kaupoissa ja viedään sitä Lindexin kulttuuria ja tapa toimia niin eteenpäin.”

Toinen haastateltavista mainitsee työsuhdeasioissa, kuten tuntien korostuksessa, että niissä pyritään olemaan tasapuolisia ja niin sanotusti perusasioissa ollaan hyvin tarkkoja.

Yhdenvertaisuus nousee esille Lindex Voice -kyselyn yhteydessä, mutta muuten aihetta ei käsitellä erityisen aktiivisesti myymälätasolla.

Osaksi käytännön sääntöjä kuuluu henkilöstön oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kohtelu. Ohjenuorana on Lindex-konsernin arvot, ja yhdenvertaisuuden toteutumisen takaamiseksi on luotu henkilöstölle selkeät rutiinit ja ohjeet, muun muassa yhdenvertaisuussuunnitelma.

Suurin osa haastateltavista mainitsee, että jokaisella on mahdollisuus hakea työtehtäviä riippumatta heidän paikkakunnastaan tai ominaisuuksista, jotka eivät liity työn tekemiseen. Esimerkkinä on äskettäin organisaation työntekijöille annettu mahdollisuus hakea asiakaspalvelutiimiin, jolloin valitun henkilön myymälään asennettaisiin kaikki työkalut, jotta hänen ei tarvitse muuttaa pääkaupunkiseudulle vaan käytännössä työ vietäisiin hänen luoksensa.

”No siis onhan meillä nyt se yhdenvertaisuutta suunnitelmassa mikä käydä läpi. Nyt mä yritän muistaa, että siellä esimerkiksi perehdytys mainittu, että kaikki käy nyt sen saman perehdytyksen, joka on nyt uudistettu. Sitten niinku pyritään, toimii niiden arvojen mukaisesti, ne on niinku meidän ohjenuora ja ylipäätään että kaikki niinku kohdeltaisiin samalla tavalla, että yksiläillä ne säännöt koskien niinku työntekijä kun esihenkilöä että ei niinku suosita ketään positiosta tai jostain muusta riippuen. Kaikille useammat työkalut jos on samasta tehtävästä.”

Yksi haastateltavista nosti esille mainittujen asioiden lisäksi, että Lindex haluaa inspiroida henkilökuntaa, mutta myös potentiaalisia hakijoita heidän brändinsä viestinnän kautta viitaten heidän erinäköisiin malleihinsa, somekäyttämiseen (muun muassa minkäläisten vaikuttajien kanssa tehdään yhteistyötä), mitä asioita halutaan nostaa esille ja mitä Lindex tukee. Näiden avulla halutaan puhutella omaa henkilökuntaa ja kokea ylpeyttä siitä.

5.4 Yhteenveto

Haastateltavat työntekijät ovat hyvin tietoisia organisaation arvoista ja suurin osa heistä pystyy samaistumaan niihin. Arvot ovat läsnä heidän toiminnassaan osalle jopa viikoittain. Työyhteisö kuvaillaan avoimeksi ja turvalliseksi, minkä myötä haastateltava voi avoimesti ilmaista mielipidettään, jota kuunnellaan ja joka otetaan huomioon. Tutkimuksen tulokset vastaavat aiempaa teoriaa (kts. 2.1.). Esihenkilön arvostus näkyy haastateltavien näkökulmasta uusien työtehtävien tarjoamisessa, omien aikataulujen järjestämisessä ja esihenkilön luottaessa työntekijän ammattitaitoon. Palautteen saaminen on vähäistä osan haastateltavien mielestä, ja palaute ilmaistaan muun muassa suurilta osin kehityskeskustelun yhteydessä. Oman urapolun kehittäminen on haastateltavien näkökulmasta mahdollista, jos vain itse osoittaa kiinnostusta ja omaa osaamistaan.

Työympäristö koetaan joissain määrin monimuotoiseksi viitaten muun muassa eri-ikäisiin, -näköisiin, -kielisiin ihmisiin ja eri kansalaisuuksiin, mutta tarkisteltaessa monimuotoisuutta laajemmassa mittakaavassa toteutus on heikko. Henkilöstö on naisvaltainen ja esimerkiksi miespuolisia on erittäin vähän. Esihenkilöt kannustavat työntekijöitä monimuotoisemman työyhteisön luomiseen ja monimuotoisuudesta keskustelua sekä koulutusta on huomattavasti lisätty viime vuodesta lähtien. Tutkimuksen tulokset vastaavat aiempaa teoriaa (kts. 3.1.).

Henkilöstön oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun on organisaatiossa tarkat käytännön säännöt, ja tapahtuneisiin poikkeuksiin puututaan välittömästi. Organisaation arvot nostetaan ohjenuoraksi ja yhdenvertaisuuteen liittyviä asioita lisätään koulutuksien sekä Lindex Voice -kyselyiden avulla.

6 Pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Tässä luvussa arvioidaan lisäksi opinnäytetyön prosessia ja omaa oppimista.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliuden ja validiuden käsitteiden avulla. Reliabiliudella eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, ovatko tutkimustulokset toistettavissa. Tutkimuksen tarkka suunnittelu ja etenemisen kirjaaminen vaiheittain antaa lukijalle tiedon tutkimuksen oikeasta kulusta. Huolellisesti tehty tutkimus vähentää tuloksien sattumanvaraisuutta. Heikko reliabiliteetti voi johtua esimerkiksi nauhoitetun haastattelun epätarkasta purkamisesta. (Tutkielmanteon tukisivut 2006.)

Validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan vastaavasti aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta eli onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Validius jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen luotettavuuteen. Sisäisellä validiudella viitataan esimerkiksi siihen, vastaavatko tutkijan tekemät käsitteelliset tai teoreettiset rakenteet tutkittavien todellisia käsityksiä ja kokemuksia. Ulkoisen validiuden toteutumista voidaan edistää kuvailemalla tutkimusprosessi tarkasti kokonaisuudessaan. (Tutkielmanteon tukisivut 2006.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen reliabiliutta on pyritty lisäämään tutkimuksen huolellisella suunnittelulla ja jokaisen etenemisvaiheen kuvailulla. Tietoperustan pohja muodostui suomenkielisistä ja kansainvälisistä teksteistä, muun muassa kirjallisuudesta, artikkeleista ja blogiteksteistä. Blogitekstien käyttöä tutkimuksessa voidaan kyseenalaistaa, mutta niiden luotettavuus tarkistettiin ennen käyttöä. Yhdistelemällä vanhempaa kirjallisuutta ja ajankohtaisia artikkeleja saatiin tätä päivää vastaava kokonaisuus, johon tutkimustulokset voidaan liittää.

Haastattelutilanteissa haastateltavan vastauksia pyydettiin tarkentamaan, jos nämä näyttivät jäävän tutkijan tulkinnan varaan. Pienillä keinoilla pyrittiin vähentämään väärinymmärryksiä, jotka voivat vaikuttaa tutkimustuloksiin hyvinkin paljon, kun haastateltavia oli vain kuusi. Haastattelun videonauhoitukset katsottiin läpi samalla kun litterointi tarkistettiin. Litterointiin merkittiin erikseen, jos tietty asia ilmaistiin positiivisella tai negatiivisella tavalla. Esimerkiksi keskusteltaessa esihenkilön palautteenannosta, osa haastateltavista ilmaisi epävarmoja tunteita vastatessaan kysymykseen.

Tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä lisättiin kokonaisuudessa samoilla keinoilla kuin reliabiliutta eli tarkalla ja huolellisella suunnittelulla. Sisäisen pätevyyden toteutuminen oli

ajoittain haastavaa. Oma kokemus kohdeorganisaatiosta lisää ennakkoluuloja sekä voi väärentää tutkimustuloksia. Kokonaisuudessa ennakkoluulot tiedostettiin ja tutkimustulokset sekä johtopäätökset saatiin objektiivisesta näkökulmasta laadittua. Ulkoista pätevyyttä pyrittiin lisäämään tutkimuskohteen, tutkimusolosuhteiden ja oman päättelyprosessin kuvailulla. Tutkimukseen laadittiin taulukossa 1 peittomatriisi, jonka tarkoituksena on selkeyttää lukijalle alaongelmien rajaukset tietoperustassa, tuloksissa ja liite 1 oleviin teemahaastattelun kysymyksiin.

6.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mikä tekee Lindex Oy:stä hyvän työnantajan. Tutkimuksella haluttiin saada vastauksia siihen, mikä sitouttaa työntekijät organisaatioon, miten monimuotoisuus toteutuu organisaatiossa ja miten yhdenvertaisuus toteutuu organisaatiossa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä arvojen, mielipiteen kuuntelun, esihenkilön arvostuksen ja palautteen sekä urakehityksen näkökulmista. Tuloksien perusteella haastateltavat olivat hyvin tietoisia organisaation arvoista ja suurin osa pystyi samastumaan niihin (kuvio 8). Tämä viittaa siihen, että työntekijät voidaan luokitella sitoutuneen organisaatioon tunnepohjaisesti tai aidosti. Lampikosken (2005, 48–51) mukaan tunnepohjaisesti sitoutunut henkilö samaistuu organisaation arvoihin sekä visioihin ja tuntee kiintymystä organisaatiota ja henkilöstöä kohtaan. Vastaavasti aidosti sitoutunut henkilö haluaa pysyä organisaation palveluksessa ja toimia organisaation arvojen mukaisesti. Erona on, että aidosti sitoutunut henkilö ei välttämättä tunne kiintymystä henkilöstöä kohtaan. Molemmat sitoutumistyytit ovat organisaatioille ideaalisia, sillä työntekijä on tällöin motivoituneempi antamaan oman työnpanoksensa ja tuotteliaampi kuin muut sitoutumistyytit.



Kuvio 8. Lindex arvot (Lindex s.a.d)

Mielekäs toiminta ja omien tunteiden näyttäminen on osa henkistä organisaatioilmapiiriä. Hyvä ilmapiiri muodostuu, kun työntekijä kokee olevansa kunnioitettu ja arvostettu työyhteisössä, minkä myötä työntekijälle syntyy positiivisia tunteita omaa työtä ja organisaatiota kohtaan. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017.) Tutkimustulokset osoittivat Lindexin työyhteisön olevan avoin ja turvallinen, missä voidaan vapaasti ilmaista omia mielipiteitä ja olla rohkeasti eri mieltä. Mielipiteitä kuunnellaan ja otetaan huomioon, jolloin voi myös vaikuttaa omaan työhön. Toisen yksilön huomioiminen ja kunnioittaminen ovat merkkejä terveestä työyhteisöstä, jossa työntekijät viihtyvät ja kokevat arvostusta.

Yksi tärkeimmistä sitoutumisen kulmakivistä on työntekijän arvostus: luoda mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen ja kiittää työpanoksesta. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017.) Tutkimustulokset osoittivat esihenkilön arvostuksen näkyvän luottamuksena, jolla viitattiin siihen, että esihenkilö antaa työrauhan työntekijälle ja täten antaa vapauden työskennellä omalla tavalla ja suunnitella aikataulut itselleen mieleiseksi. Arvostus nähtiin liitettyä oman osaamisen kehittämiseen, jolla viitattiin siihen, että esihenkilöt tarjoavat uusia työtehtäviä ja osallistavat uusiin projekteihin.

Haastattelussa ilmeni selkeästi, että Lindex mahdollistaa työntekijöiden ammatillisen kehityksen ja mahdollisuuden edetä urapolullaan. Lindex tarjoaa myös monipuolisia koulutuksia ja työtehtäviä henkilöstölle. Tuloksissa ilmeni, että ammatillinen kehitys koettiin olevan heikompaa myymälätasolla, jonka työrooleissa suurin osa Lindexin työntekijöistä työskentelee. Työntekijälle ei järjestetä tarpeeksi aikaa omien taitojen kehittämiseen, ja eteneminen työuralla pysähtyy jossain vaiheessa. Tämä voi olla työntekijälle työntö- tai vetovoimatekijä. Lampikosken (2005, 155–156) mukaan avainhenkilöiden syyt lähteä organisaatiosta jaetaan työntötekijöihin ja vetovoimatekijöihin. Tässä tilanteessa työntötekijällä on heikot etenemismahdollisuudet ja vetovoimatekijänä paremmat urakehitysmahdollisuudet muissa organisaatioissa.

Tutkimuksessa ilmeni haastateltavien kesken, että palautteensaamista tapahtuu harvoin ja yleensä vain kehityskeskustelujen yhteydessä. Se voi myös jäädä vähälle esihenkilön palautteenantotaitojen puutteiden vuoksi osalle haastateltavista. Kehityskeskustelut järjestetään noin kerran vuodessa, mikä käytännössä tarkoittaa, että palautetta voi tulla todella harvoin. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että esihenkilö ei muista tai osaa antaa palautetta työntekijöilleen.

Työntekijän kuuluu saada säännöllisin ajoin palautetta esihenkilöltä, sillä se osoittaa työntekijälle välittämistä ja arvostusta sekä auttaa työntekijää kehittämään omia taitojaan, mikä on taas yhteydessä työmotivaation lisääntymiseen. Passiivinen palautteenanto heikentää työntekijän suorituskykyä ja lisää epävarmuutta omaa työtä kohtaan. Tässä tilanteessa työntötekijänä voi

mahdollisesti olla esihenkilöiden heikko kannustaminen, tunnustaminen ja kiittäminen. Näiden tekijöiden vuoksi työntekijä voi olla alttiimpi vaihtaa organisaatiota.

Työntekijät sitoutuvat Lindex-organisaation arvoihin ja näkevät Lindexin avoimena ja terveenä työyhteisönä, jossa kaikki otetaan huomioon. Lisäksi positiivisina asioina nähdään esihenkilön antama arvostus ja ehdottomasti oman urakehityksen mahdollisuus. Pieniä ongelmakohtia on havaittavissa, mutta nämä eivät vaikuta työhön tai ne eivät näy voimakkaasti työnteossa, sillä positiivisia puolia on niin paljon. Tästä huolimatta on tärkeää työstää ongelmakohtia, koska siten voidaan säästyä ylimääräisiltä kuluilta, jotka syntyisivät uuden henkilöstön palkkaamisesta. Näin myös Lindex voisi menestyä entistä vahvemmin.

Monimuotoisella työyhteisöllä tarkoitetaan työntekijöiden keskinäistä erilaisuutta muun muassa koulutuksen, vakaumuksen, uskonnon, kielen, iän, sukupuolen, taustan, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen ja vammaisuuden osalta. (Työterveyslaitos s.a.)

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että Lindex toteuttaa monimuotoisen työyhteisön piirteitä osittain. Osalla työntekijöistä oli huomattavasti positiivisempi näkemys oman työyhteisön monimuotoisuudesta kuin toisilla. Yhdessä kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että Lindex voisi olla monimuotoisempi ja kehitettävää on.

Heikon monimuotoisuuden toteutuminen voi johtua tietyistä seikoista. Niitä ovat mahdollisesti naisvaltainen ala, työtehtävien ominaisuudet ja asetetut kielivaatimukset. Kaupan ala voidaan luokitella suhteellisen naisvaltaiseksi. Erityisesti niissä liikkeissä, joissa tuotevalikoima painottuu naisten ja lasten muotiin, voi liikkeen profiloituminen suoranaisesti vaikuttaa potentiaalisten hakijoiden sukupuolijakaumaan.

Työroolit painottuvat myyjän monipuolisiin työtehtäviin, jotka edellyttävät hakijoilta tietynlaista fyysistä kuntoa. Tämä rajaa pois vammaiset työntekijät. Tutkimuksessa ei käynyt ilmi, työllistääkö Lindex osatyökykyisiä työntekijöitä, mutta tarvitsemillaan apuvälineillä he mahdollisesti pärjäisivät erinomaisesti työtehtävissään.

Lindex vaatii hakijoiltaan hyvää suomen kielen taitoa ja riippuen myymälän sijainnista, ruotsin kielen taito on myös välttämätöntä. Kielitaitovaatimukset hankaloittavat monimuotoisuuden toteutumista. Tutkimuksessa osa haastateltavista totesi kielivaatimuksien olevan ongelmakohta monimuotoisuuden toteutumiselle. Kielivaatimukset perustellaan tutkimuksessa asiakastytyväisyyden ylläpitämisellä. Kaupan ala ei ole tarpeeksi kehittynyt verrattaessa ravintola-alaan, jossa asiakasta voidaan palvella nykyisin vain englannin kielellä.

Muita mahdollisia monimuotoisuuden toteutumisen pulmakohtia, jotka eivät ilmene tutkimuksessa, voivat olla suppeat rekrytointikanavat sekä rekrytoijan ennakkoluulot. Rekrytointikanavilla on suuri vaikutus siihen, kuinka suuria ihmismääriä voidaan tavoittaa. Toisena syynä voivat olla rekrytoijan ennakkoluulot tai rekrytoija voi alitajuisesti valita niitä henkilöitä, jotka ovat ”samankaltaisia” itsensä kanssa.

Monimuotoinen työyhteisö mahdollistaa palveluiden kehittymisen, kilpailuetujen saamisen ja tuotekehityksen, mutta ne vaativat esihenkilöiltä taitoa ymmärtää, hyväksyä ja arvostaa monimuotoisuutta sekä valmiudet kouluttamiseen ja hyötyjen saamiseen. (Anca & Vazquez 2007, 122; Työterveyslaitos s.a.) Tutkimuksen mukaan organisaatio on avoin monimuotoisuudelle. Lindex on viime vuodesta alkaen lähtenyt edistämään monimuotoisuutta kouluttamalla henkilöstä, ja esihenkilöt kannustavat erilaisten henkilöiden palkkaukseen. Tämän lisäksi organisaatio haluaa olla mukana tukemassa vähäosaisempia, minkä myötä Lindex on työllistänyt Ukrainan sodan myötä tulleita pakolaisia heikommasta kielitaidosta huolimatta.

Monimuotoisuutta on myös työntekijän arvot, taidot, koulutustausta, kokemus, työskentelytavat ja persoonallisuus. (Höykinpuro ym. 2016, 3.) Tutkimuksen mukaan edellä mainitut seikat otetaan huomioon työntekijän perehdytyksessä. Tuloksissa myös ilmeni, että osa koulutuksista tapahtuu Microsoft Teams -työkalun välityksellä tai intranettin ladattujen materiaalien kautta, jolloin oppiminen jää työntekijän omalle vastuulle. Tutkimuksessa ei ilmennyt, onko tämä tehokas tapa sisäistää uusia asioita, mutta ehdottomasti organisaatio voisi kehittää uuden lähestymistavan, jolla voitaisiin testata, ovatko koulutuksen ja materiaalien informaatio täysin sisäistetty.

Tutkimuksen mukaan yhdenvertaisuus toteutuu Lindexissä melko hyvin. Haastateltavat olivat tietoisia yhdenvertaisuuden toimenpiteistä, joista keskustellaan aktiivisesti, ja lisäksi esihenkilöille järjestetään aiheeseen liittyviä koulutuksia. Epäoikeudenmukaisuutta vähennetään muun muassa tiukoilla käytännön säännöillä, jotta kaikki ovat tietoisia rutiineista ja ohjeista. Tällä voidaan varmistaa, että kaikki työntekijät toimivat samalla tavalla ja kenellekään ei synny omia toimintatapoja. Poikkeuksiin puututaan välittömästi ja ne ratkaistaan saman kaavan mukaisesti kuin muutkin ongelmatilanteet. Organisaatio noudattaa lainsäädäntöjä liittyen yhdenvertaisuussuunnitelmaan sekä työskentelee aktiivisesti luottamushenkilöiden ja työsuojeluvaltuutetun kanssa.

Tuloksissa huomautettiin kuitenkin, että myymälätasolla yhdenvertaisuudesta ei juuri lainkaan keskustella. Aihe ilmenee ainoastaan Lindex Voice -henkilöstökyselyn myötä. Suurin osa organisaation työntekijöistä työskentelee myymälöissä, minkä myötä heikko tiedottaminen voi olla suuri riski epäoikeuden toteutumisessa. Asiaa voidaan tarkistella myös toisesta näkökulmasta,

jolloin esihenkilö ei koe aiheen olevan ajankohtainen. Tästä huolimatta yhdenvertaisuuteen liittyvistä käytännöistä on ajoittain tärkeää keskustella henkilökunnan kanssa.

Lindex haluaa tarjota yhdenvertaisuutta kaikille työntekijöilleen ja potentiaalisille hakijoilleen. Tuloksissa ilmeni organisaation kokeilleen uutta lähestymistapaa, jolloin etsittiin uutta asiakaspalvelijaa. Kaikilla oli mahdollisuus hakea roolia ilman, että edellytyksenä oli asua pääkaupunkiseudulla tai muuttaa sinne, vaan mahdollinen työskentelypiste järjestettäisiin työntekijän nykyiseen myymälään. Tämän avulla haluttiin tarjota mahdollisuus oman ammattitaidon kehittämiseen riippumatta siitä, missä päin Suomea työntekijä asui.

Katsottaessa kuviota 1 Lindex Oy täyttää melko hyvin jokaisen sitoutumiseen vaikuttavan tekijän. Työntekijällä on avoin työyhteisö, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä kehittyä ammatillisesti. Lisäksi tehdystä työstä saa arvostusta ja arvot ovat samaistuttavia. Organisaatio on avarakatseinen, hyväksyy jokaisen yksilön erilaisuuden ja pyrkii ehkäisemään kaikkia mahdollisia tilanteita, joissa yhdenvertaisuus ei toteudu. Tuloksissa esiintyi kuitenkin kehityskohteita, joiden avulla Lindex voisi menestyä vielä paremmin. Osa kehityskohteista voi nimittäin aiheuttaa tulevaisuudessa suurempia ongelmia. Kokonaisuudessaan työntekijöille tarjotaan reilu, turvallinen sekä kehittyvä työympäristö, mikä tekee Lindex Oy:stä hyvän työnantajan.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, mikä tekee Lindex Oy:stä hyvän työnantajan henkilöstön näkökulmasta. Haastateltavat työskentelevät yrityksessä täysipäiväisesti vakituisella työ sopimuksella. Tutkimuksessa haastateltiin eri asemissa työskenteleviä työntekijöitä

Lindex Oy:n henkilöstö painottuu suurilta osin myyjän, visualistin ja myymäläpäällikön kakkosena työtehtäviin. Myymäläpäällikön kakkosella viitataan työntekijään, jonka työtehtävä on myyjä mutta auttaa ja tuuraa myymäläpäällikköä tarvittaessa. Jatkotutkimuksena voitaisiin siis tutkia myyjän, visualistin ja myymäläpäällikkö kakkosen näkökulmia ja kokemuksia liittyen samoihin teemoihin eli heidän sitoutumiseensa Lindex Oy:hyn sekä monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen yrityksessä. Kiinnostavaa olisi myös vertailla osa-aikaisten tai määräaikaisten kokemuksia ja näkemyksiä samoihin teemoihin liittyvissä asioissa vakituisten ja täysipäiväisten työntekijöiden lisäksi.

6.4 Opinnäytetyön prosessin arviointi ja oma oppiminen

Aloitin opinnäytetyöni suunnittelun syksyllä 2023. Suunnitelman jälkeen etenin tietoperustan läheteisiin tutustumisella, jonka kanssa oli ajoittain hieman hankaluuksia. Ajankohtaisten ja sopivien lähteiden löytäminen oli hankalaa aluksi, mutta monipuolisien kirjastopalveluiden ansiosta

sain apua sekä opin kuinka löytää sopivat teoriat tietopohjalleni. Ideana oli alun perin valmistua nopealla aikataululla, mutta muiden kurssien ja päivätyön ohella aikataulussa pysyminen tuotti hankaluuksia, jonka myötä uusi suunnitelma oli valmistua keväällä 2023. Opinnäytetyö valmistui tämän uuden suunnitelman mukaisesti.

Seuraavaksi siirryin empiirisen tutkimuksen toteuttamiseen ja teemahaastattelun kysymyksien laatimiseen, jotka sujuivat nopeasti ja mielekkäästi. Haastateltavat olivat hyvin tavoitettavissa ja haastatteluille sopivan ajankohdan löytyminen onnistui suhteellisen moitteettomasti.

Sisällönanalyysi ja johtopäätöksiä selkeä muodostaminen tuotti haasteita ja epävarmuutta, mutta onnistui lopuksi suhteellisen hyvin.

Opinnäytetyössäni pääsin hyödyntämään osaamistani ja opin samalla paljon uutta, josta minulle on jatkossa hyötyä. Työn aikana opin löytämään ja käyttämään lähteitä monipuolisesti. Opin myös ajanhallintaa. Haastattelujen toteuttaminen vahvisti myös itsevarmuuttani merkittävästi. Sitoutumisen, monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden merkitys työelämässä avautui minulle uudella tavalla. Merkityksellisimmät vaiheet opinnäytetyöprojektissa olivat ehdottomasti haastatteluiden järjestäminen, tulosten analysointi ja johtopäätösten pohtiminen.

Tutkimussuunnitelmassa nimesin alunperin kolme haastetta. Vahvan tietoperustan rakentaminen ja sen linkittäminen johtopäätöksiin, aikataulun noudattaminen ja oman motivaatioon ylläpitäminen. Tietoperustan rakentuminen onnistui hyvin yhdistelemällä suomenkielisiä ja kansainvälisiä lähteitä laaja-alaisesti tutkimustiedosta vähemmän tieteellisiin blogiteksteihin. Motivaation ylläpitämisen koin opinnäytetyön aikana ajoittain haastavaksi. Varsinkin pidempien taukojen jälkeen jatkaminen oli haasteellista. Keskellä prosessia opin tekemään päivittäin pieniä määriä työtä kerrallaan. Hitaan, mutta varman edistymisen näkeminen kasvatti motivaationa merkittävästi. Tämä suunnanmuutos oli se tekijä, mikä lopulta toi työni päätökseen.

Lähteet

Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.5.2023.

Ahtela, K., Bruun, N., Koskinen, P. K., Nummijärvi, A. & Saloheimo, J. 2006. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Talentum. Helsinki.

Anca, C. d. & Vazquez, A. 2007. Managing diversity in the global organization: Creating new business values. Palgrave Macmillan. New York.

BetterUp. s.a. About us. Luettavissa: <https://www.betterup.com/en/about-us>. Luettu: 3.5.2023.

Bridger, E. 2018. Employee engagement: a practical introduction. 2. painos. Kogan Page. Lontoo.

Compoint, T. 2017. Succeed as an inclusive leader: Winning leadership habits in a diverse world. Déclic International. s.l.

Great place to work. 2022. Certified company BetterUp. Luettavissa: <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/7005176>. Luettu: 3.5.2023.

Harvard Business Review. 2015. Proof That Positive Work Cultures Are More Productive. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>. Luettu: 3.5.2023.

Herman, M. 14.6.2022. Why is Employee Engagement so Important? TOP 20 Benefits. Lumapps blogi. Luettavissa: <https://www.lumapps.com/employee-engagement/benefits-of-employee-engagement/>. Luettu: 1.2.2023.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Höykinpuro, T., Lehtoranta, T., Luukkanen, T., Savinko, L., Sipilä, R., Virta, S., Kukkonen, Sarri., Kulju, S., Leino, P., Rauramo, P., Harjanne, K., Mäkinen, Kirsi. & Yli-Kaitala, K. 2016. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Investopedia 2022. What Is Employee Engagement? Definition, Strategies, and Example. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/e/employee-engagement.asp>. Luettu: 10.3.2023.

Joinblink. 2022. 6 little-known employee engagement challenges (and how to overcome them).

Luettavissa: <https://joinblink.com/intelligence/employee-engagement-challenges/>. Luettu: 11.3.2023.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Talentum. Helsinki.

Lindex s.a.a. Yrityksemme. Luettavissa: <https://about.lindex.com/fi/tietoa-lindexista/yrityksemme/>. Luettu: 13.5.2023.

Lindex s.a.b. Roosa nauha. Luettavissa: <https://about.lindex.com/fi/kestava-kehitys/toimintatapamme/hankkeet-ja-kumppanuudet/roosa-nauha/>. Luettu: 13.5.2023.

Lindex s.a.c. Logot. Luettavissa: <https://about.lindex.com/fi/lehdisto/kuvapankki/logot/>. Luettu: 16.5.2023.

Lindex s.a.d. Kulttuurimme. Luettavissa: <https://about.lindex.com/fi/ura/toihin-lindexille/kulttuurimme/>. Luettu: 12.5.2023.

Lindex Intranet.

LumApps s.a. About us. Luettavissa: <https://www.lumapps.com/company>. Luettu: 4.5.2023.

Miles, M. 19.10.2022. Top 10 reasons why employees leave - and what to do about it. BetterUp blogi. Luettavissa: <https://www.betterup.com/blog/why-employees-leave>. Luettu: 4.3.2023.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Quantum Workplace. 2021. How to Measure Employee Engagement the Right Way. Luettavissa: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/the-right-way-to-measure-employee-engagement>. Luettu: 30.3.2023.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.

Suomi.fi s.a. Monimuotoinen työyhteisö. Luettavissa:

<https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyoyhteison-hyvinvointi/opas/monimuotoinen-tyoyhteiso>. Luettu: 1.4.2023.

Tampereen ammattikorkeakoulu. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Luettavissa:

<https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>. Luettu: 1.2.2023.

Tutkielmanteon tukisivut 2006. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Luettavissa:

<https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>. Luettu: 19.5.2023.

Työterveyslaitos s.a. Monimuotoinen työelämä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama>. Luettu: 20.4.2023.

Työsopimuslaki 55/2001.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 5.5.2023.

Yhdenvertaisuus.fi s.a. a. Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan? Luettavissa:

<https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>. Luettu: 8.3.2023.

Yhdenvertaisuus.fi s.a. b. Tilastoja syrjinnästä. Luettavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/tilastoja-syrjinnasta>. Luettu: 8.3.2023.

Yhdenvertaisuus.fi s.a. c. Vähemmistöt Suomessa. Luettavissa:

<https://yhdenvertaisuus.fi/vahemmistot-suomessa>. Luettu: 8.3.2023.

Yhdenvertaisuusvaltuutettu s.a. Syrjinnän seuraukset. Luettavissa: <https://syrjinta.fi/syrjinnan-seuraukset>. Luettu: 9.3.2023.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

Taustakysymykset

1. Mikä on tämänhetkinen työnimikkeesi?
2. Kuinka pitkään olet työskennellyt Lindexillä?

Teema 1. Sitoutuminen

3. Oletko tietoinen Lindexin arvoista ja samaistutko niihin?
4. Millä tavalla työyhteisössä kuunnellaan mielipiteitäsi?
5. Millä tavalla työnantajasi arvostus näkyy sinua kohtaan?
6. Minkälaista palautetta saat esimieheltäsi?
7. Miten Lindex tukee työntekijöitä kehittymään työurallaan? Esimerkki?

Teema 2. Monimuotoisuus

8. Koetko työyhteisösi monimuotoisena?
9. Millä tavalla monimuotoisuus toteutuu mielestäsi Lindexissä?
10. Miten monimuotoisuus on huomioitu perehdytyksessäsi?

Teema 3. Yhdenvertaisuus

11. Miten Lindex varmistaa, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?
13. Miten Lindex tukee yhdenvertaisten mahdollisuuksien tarjoamista työntekijöille tai potentiaalisille hakijoille?