



Arvojen merkitys yrityksessä
Case: Kuinka arvot näkyvät pankki X:n
työntekijöiden työssä

Soini, Satu

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Arvojen merkitys yrityksessä
Case: Kuinka arvot näkyvät pankki X:n työntekijöiden
työssä

Soini Satu
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2012

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Soini Satu

Arvojen merkitys yrityksessä

Case: Kuinka arvot näkyvät pankki X:n työntekijöiden työssä

Vuosi 2012

Sivumäärä 32

Nykyään yrityksen brändi ja imago vaikuttavat paljon siihen, kuinka hyvin yritykset menestyvät markkinoilla, joilla kilpailu on kovaa ja kovenee vain entisestään. Arvot ovat yksi osa siitä, millä luodaan asiakkaille mielikuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta. Asiakkaat ovat entistä vaativampia ja tietoisia siitä, minkälaiselta yritykseltä haluavat palveluita ja tuotteita ostaa. Enää pelkkä hinnalla kilpailu ei riitä.

Tarkoituksena on tässä opinnäytetyössä syventyä juuri noiden arvojen merkitykseen yrityksessä. Tavoitteena on selvittää henkilökunnan tietämystä yhteisönsä arvoista. On tärkeä selvittää kuinka hyvin työntekijät ovat sisäistäneet arvot ja kuinka sitoutuneita he niihin ovat, sekä kuinka he kokevat arvojen välittämisen asiakkaille erilaisissa asiakaskohtaamisissa.

Opinnäytetyössä käsitellään arvojen merkitystä yritysten toiminnassa olemassa olevan kirjallisuuden avulla. Työssä käsitellään arvoja yleisesti, arvojohtamista ja arvoprosessia.

Arvojen näkymistä yrityksessä selkiytetään esimerkkiyrityksen avulla. Yritys on pankki, josta käytetään nimitystä pankki X nimettömyyden säilyttämiseksi. Yrityksestä tullaan kertomaan perustiedot, hieman historiaa ja myös käsitellään arvoja, jotka yrityksellä on. Pankkialaisuuden säilyttämiseksi työssä ei käytetä pankin sisäistä tietoa, vaan käytetään sitä tietoa, mitä siitä on julkisesti saatavilla. Tutkimus tehdään pankin työntekijöille ja siinä on tarkoitus selvittää työntekijöiden käsitys arvoista.

Asiasanat: arvot, yritys, merkitys, sitoutuneisuus

Soini Satu

The meaning of values in an enterprise

Case: How do the values determine the work of bank officials in the bank X?

Year	2012	Pages	32
------	------	-------	----

Today the brand and image of an enterprise have a great impact on how well it succeeds on the markets where competition is hard and getting even harder. The values create an image among the customers of the enterprise and its activities on their part. Customers are more demanding and aware of the values and they choose from what kind of enterprise they want to buy services and products. What comes to competition the price is not the only decisive factor anymore.

The purpose of this study is to go deep into the meaning of the values in an enterprise. The aim is to find out how well the personnel know the values of their employer. It is important to know how familiar they are with the values, how committed they are to them and how they feel about transmitting them to the customers.

The purpose of the theoretical part is to give further light on the meaning of the values in the actions of enterprises with help of the literature available. The theoretical part deals with the values in general, value leadership/management and value processing. The source material consists of literature on the subject and internet articles.

The following part introduces a case enterprise in which the study is to be carried out. It is a bank which is called the bank X in order to hide its name and maintain the bank secrecy. Only basic facts, a little history and its values are told. Because of the bank secrecy no internal facts are used. The theoretical part uses the information which is publicly known. The study is carried out among the bank accountants/officials in order to find out their conception of the values.

Keywords: values, enterprise, meaning, commitment

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja tutkimusongelmat	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	7
1.3	Tutkimusmenetelmät	7
2	Yhteiskuntavastuu ja arvot yrityksessä	8
2.1	Arvojen merkitys yrityksessä	9
2.2	Arvoprosessi	12
2.3	Missio ja visio	14
2.4	Arvojohtaminen	14
3	Case-yritys ja liiketoiminta	15
3.1	Henkilöstö	16
3.2	Strategia ja vastuullisuus	17
3.2.1	Case-konttori ja sen arvot, missio ja visio	17
4	Kyselyn toteutus	18
4.1	Tavoitteet ja toteuttaminen	18
4.2	Tulosten analysointi	18
5	Tulosten yhteenveto ja pohdinta	26
	Lähteet	28
	Kuviot	28
	Liitteet	29

1 Johdanto

Arvot ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa. Arvot kuvastavat sitä, millaisena yritystä halutaan pidettävän. Arvot ovat oikeastaan perusta koko yrityksen toiminnalle. Ne määrittävät sen, millaista palvelua ja mitkä ohjaavat yrityksessä työskentelevien toimintaa. Ne eivät saa olla pelkkää sanahelinää, sillä juuri arvot ovat ne, jotka kuvastavat koko yrityksen moraalisia ja eettisiä periaatteita. Arvot kuvastavat myös sitä, kuinka vastuullista yritystoimintaa yritys harjoittaa. Yrityksen arvojen on oltava sellaisia, että niitä voidaan noudattaa ja, että yrityksen kaikki tuotteet ja palvelut ovat niiden mukaisia. Tärkeää on myös se, että työntekijät, jotka ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa, tietävät arvot ja ovat sitoutuneita niihin. Juuri asiakaspalvelijat ovat niitä, joiden kautta arvot välittyvät asiakkaille.

Arvot eivät ole sellaisia, joita voi mielin määrin muuttaa aina, kun tuntuu siltä. Arvot ovat toiminnan perusta ja ne on mietittävä niin, että ne oikeasti vastaavat yrityksen toimintaa. Jos yleisesti koetaan, että arvoja ei voi sisäistää eikä niihin sitoutuminen onnistu, on viisasta miettiä niitä uudestaan. Kaikkien työntekijöiden on tärkeä sisäistää arvot, jotta niiden välittäminen asiakkaille oikeasti onnistuu. Asiakkailta on hyvä vaisto siitä, miten arvoja oikeasti noudatetaan ja milloin ne ovat pelkkää sanahelinää.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja tutkimusongelmat

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan arvojen merkitystä yrityksessä. Tavoitteena on saada käsitys siitä, kuinka työntekijät tietävät yrityksen arvot, jossa työskentelevät, vai voiko olla jopa niin, ettei arvoja tiedetä kovinkaan hyvin. Tarkoituksena on myös selvittää omaksuvatko työntekijät arvot omikseen ja ovatko he sitoutuneita arvoihin. Arvoja on tärkeä välittää myös asiakkaille, joten aion selvittää kuinka työntekijät kokevat toimivansa yrityksen arvojen mukaan. On äärimmäisen tärkeää, että työntekijät kokevat valittujen arvojen pitävän paikkansa ja näkyvän yrityksen toiminnassa myös henkilöstön näkökulmasta katsottuna sekä se, että tuotteet ja palvelut on kehitetty niin, että ne ovat linjassa arvojen kanssa. Se, että myös asiakkaiden parissa työskentelevät työntekijät ovat samaa mieltä tuotteista ja palveluista on ratkaiseva osa sitä, kuinka arvoja välitetään asiakkaille. Opinnäytetyön tavoitteena on saada arvokasta tietoa työnantajalle siitä, kuinka sitoutuneita heidän työntekijänsä ovat arvoihin ja ehdotuksen siitä, kuinka arvoja voidaan tehdä näkyviksi.

Aihe on rajattu yhteiskuntavastuuseen, arvoihin, arvojohtamiseen ja arvoprosessiin. Yhteiskuntavastuu on otettu mukaan siitä syystä, että arvot usein määräytyvät yhdessä yhteiskuntavastuun kanssa. Yrityksen on tarpeen määrittellä, mitkä ovat sen tavoitteet yhteiskuntavastuun suhteen. Ne tavoitteet johdetaan usein arvoista ja periaatteista ja siksi yhteiskuntavastuu ja arvot linkittyvät hyvin toisiinsa. Yritystä esiteltäessä ja sen arvoja avatessa, sivutaan

myös vastuullista toimintaa siinä määrin, johon pankki X:n arvot perustuvat. Vastuullisuus on sellainen asia, josta arvot kumpuavat kun niitä laaditaan.

Tutkimusongelmat ovat:

- Kuinka hyvin henkilökunta on tietoinen yrityksen arvoista?
- Miten hyvin henkilökunta on sitoutunut arvoihin?
- Millä tavoin he välittävät arvoja asiakkaille asiakaskohtaamisissa?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri osasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään arvoja kirjallisuuden pohjalta. Sitä seuraa johdanto ja työn rajaus ja tutkimusmenetelmät, joita aiotaan käyttää. Toiseksi kartoitetaan esimerkkiyrityksessä henkilöstölle tehdyllä kyselyllä arvoja ja sitä, kuinka hyvin arvot on sisäistetty. Työskentelen itse kyseisessä yrityksessä. Lopussa puretaan tutkimustulokset ja analysoidaan ne teoriaosuuteen viitaten.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Kysely pankki X:n työntekijöille tehdään kvantitatiivisena kyselynä eli määrällisenä kyselynä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Määrällinen tutkimus jo sanallaan viittaa siihen, että siinä on oltava riittävän suuri ja edustava otos, joskin myös se voidaan tehdä tilanteesta riippuen myös alle kolmenkymmenen hengen ryhmälle. Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin 43 hengelle. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu on vapaa, mutta tulokset on pystyttävä koodaamaan numeeriseen muotoon. Määrällinen analyysi on matemaattinen eli tilastollinen. Tyypillisiä piirteitä kvantitatiiviselle tutkimukselle ovat muun muassa johtopäätökset, teoriat, käsitteiden määrittely, aineiston keruu niin, että se saadaan numeeriseen muotoon ja päätelmien teko havaintoaineistosta tilastolliseen analyysiin perustuen. (Tuomi 2007, 95-96.)

Kvantitatiivinen tutkimus, kuten muutkin, alkaa aina tutkimusongelmasta, joita voi olla useita. Ongelmat muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joilla kerätään aineisto. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään useimmiten kyselylomaketta. Kysely tehdään olemassa olevaa teorian käyttöä käyttäen. Kyselylomake on tiedonkeruumenetelmän väline, jolla kerätään aineisto kohde-ryhmältä. Kohde-ryhmällä tarkoitetaan niitä, jotka kuuluvat ilmiön piiriin. (Kananen 2010, 74.) Määrällinen tutkimus selvittää selvitettävää asiaa tieteen yleisen logiikan mukaisesti kehittämällä mahdollisimman tarkkoja mittausmenetelmiä, keräämällä tutkimusaineistot ja käsittelemällä aineistot tilastotieteen menetelmin. (Tilastokeskus 2012.)

Opinnäytetyöhön liittyvä aineisto on hankittu kyselylomakkeen avulla. Kysely on e-lomake ja se on lähetetty pankki X:ssä työskenteleville työntekijöille. Kaikille kyselyä ei voitu lähettää, koska työnantaja päätti sen, kuinka monelle kyselyn saa lähettää. Otokseen on otettu 43 työntekijää, jotka työskentelevät päivittäisasiainnissa ja jotka tapaavat asiakkaita päivittäin. E-lomake on lähetetty sähköisessä muodossa ja vastaukset pysyvät anonyymeinä. Aineisto on kerätty toukokuussa 2012.

2 Yhteiskuntavastuu ja arvot yrityksessä

Vastuullisuus on ollut viime aikoina paljon esillä. Se ei kuitenkaan ole yritystoiminnassa uusi asia. Se, miksi se on korostunut, on monien tekijöiden summa. Suuri syy yhteiskuntavastuun ja vastuullisuuden korostumiseen on se, että maailmantalous on ollut taloudellisesti haastavassa tilanteessa nyt jo kaksi kertaa viime vuosina. Tämän vuoksi yrityksissä ja niiden välisessä kilpailussa korostuu se, kenen toiminta on vastuullista ja kenen ei. Ihmiset ovat alkaneet ajatella asioita hieman syvällisemmin ja käyttävät mieluiten sen palveluita ja tuotteita, joka toimii vastuullisesti ihmisiä ja luontoa kohtaan. Sitä vastoin se yritys, joka irtisanoo suuria määriä ihmisiä, jotta se saa taas hieman lisää voittoa johdolle ja osakkeenomistajille, tekee hallaa omalle imagolleen ja välittää viestiä siitä, ettei yhteiskuntavastuu ole yrityksessä ratkaisevaa. Juuri laman aikaan moni yritys saa ”tilaisuuden” irtisanoa työntekijöitä vedoten kiristyneeseen taloustilanteeseen, vaikka yritys olisi kuinka hyvässä tilanteessa. Juuri niinä aikoina erotetaan hyvät ja huonot yritykset, ja ihmiset huomaavat, mitkä yritykset toimivat yhteiskunnassa todella vastuullisesti. (Koskinen 2000, 89.)

Ihminen ja luonto eivät ole kaksi eri asiaa. Ihmiset ovat osa kaikkea muuta luontoa ja ihmisillä on oma tehtävä osana tätä kokonaisuutta. Yritykset ovat näin ollen myös osa toimivaa yhteiskuntaa. Vastuullisuus kuvastaa siis sitä tapaa, jolla yritykset toimivat osana suurempaa kokonaisuutta, luomakuntaa. (Talvio & Välimaa 2004, 19.)

Yhteiskuntavastuu on yksinkertaisimmillaan sitä, että yrityksen tulee noudattaa lakeja ja, sen tuotteiden ja palveluiden tulee olla turvallisia. Tätä tuskin kukaan lähtee kyseenalaistamaan. Vastuullisuus on kuitenkin paljon enemmän. Keskeisessä roolissa yritysten yhteiskuntavastuussa on odotukset, joita yrityksiin kohdistuu. Näitä odotuksia yritykselle tulee sekä yrityksen sisältä että ulkoa päin. Sisältöpäin tulevia odotuksia tulee esimerkiksi työntekijöiltä. He odottavat työpaikaltaan pitkäaikaista pysyvyyttä, kohtuullista ja asiallista palkkausta, henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia ja turvallista ympäristöä. Myös omistajilta tulee odotuksia ja niitä ovat esimerkiksi tuotto heidän sijoituksilleen pitkällä sekä lyhyellä aikavälillä. Ulkoapäin tulevia odotuksia tulee alihankkijoilta sekä asiakkailta, jotka odottavat laadullisia, turvallisia ja luotettavia palveluita. Ulkopuolella myös muut ihmiset toivovat uusia työpaikkoja ja paikkakuntalaisille. Yhteisö odottaa, että yritys maksaa sille kuuluvat veronsa, ja viran-

omaiset odottavat lainkuuliaisuutta ja sääntöjen noudattamista. Kansalaisjärjestöt taas odottavat, että yritys ottaa luonnonsuojelun huomioon ja tekee oman osuutensa köyhyyden kitkemiseksi maailmalta. (emt. 33.)

Näiden odotusten noudattaminen ei ole välttämättä helppoa, eikä sitä voida pitää itsestään selvänä. Monet eri tahot voivat olla eri mieltä näistä odotuksista, joihin vaikuttavat mm. sidosryhmät ja paikalliset erot. Maantieteellisellä sijainnilla on suuri vaikutus ihmisten mielipiteisiin, ja jossain päin maailmaa ollaan aivan eri mieltä, kuin taas toisella puolella. Siksi yrityksenkin on mietittävä näitä tarkkaan ja huomioitava se, toimiiko se paikallisesti vai kenties kansainvälisesti. Näitä miettiessä päädytään kysymykseen moraalista, etiikasta ja arvoista. Talvio ja Välimaa esittävätkin kysymyksen, että mikä on oikein ja mikä väärin, mitä pitäisi edistää ja mitä rajoittaa tai jopa kieltää. (emt. 33.)

Arvot muodostavat yritykselle myös tietynlaista brändiä. Otetaan esimerkkinä Harley Davidson. Se nousi japanilaisten aiheuttaman lamaannuksen jälkeen erittäin menestyksekkääksi yritykseksi ja on aikaansaanut erittäin vahvan brändin. Nyt Harley Davidson on siinä tilanteessa, että sen nimi saattaa löytyä tatuoituna monenkin moottoripyöräilijän käsivarresta. Sehän on selvää, että tuttuus miellyttää ihmisiä ja totuttuihin ja tuttuihin tuotteisiin ja palveluihin liitetään helpommin myönteisiä asioita. (Laitinen 2012, 71.)

2.1 Arvojen merkitys yrityksessä

Arvot kuvastavat sitä kulttuuria, jossa yritys toimii. Arvot eivät voi olla tuontitavaraa. Niitä ei voi lainata jostain aivan toisenlaisesta kulttuurista, sillä silloin ne eivät toimi. Kulttuurinen perimä siis ohjaa paljolti arvoja, joita yritys itselleen asettaa. Kun yritykseen tulee uusi työntekijä, hän ei pelkästään kohtaa yrityksessä vallitsevia arvoja, vaan tuo sinne myös omia arvojaan omaan henkilökohtaiseen työpanokseensa. Käytännössä arvot toimivat kahdella eri tavalla. Yhteiset, kaikkien sisäistämät arvot tuovat ratkaisun ongelmatilanteeseen. Arvot antavat meille suuntaa, miten pitäisi toimia juuri silloin kun olemme sellaisten kysymysten äärellä, kuten miten tässä pitäisi tehdä, mikä olisi oikein. Arvot johtavat siis selvästi toimintaa yrityksessä. Ne ajavat meitä kohti ratkaisua, jonka muutkin saman arvon omaksuneet hyväksyisivät. (Åberg 2000, 84.)

Organisaation tahtotilan määrittely on useimmiten lähtökohtana yhteiskuntavastuun kehittämiseen. Usein tämä konkretisoituu arvojen ja periaatteiden määrittelyksi. Tästä pääsemmekin suoraan arvojen pariin. Arvot ja periaatteet ovat luonteeltaan pääsääntöisesti pitkäikäisiä ja pysyviä. Juuri ne määrittelevät yrityksen toiminnan ja palveluiden peruslähtökohdat. Näiden lisäksi määritellään myös yhteiskuntavastuun tavoitteet ja näiden konkreettisten tavoitteiden juuret kumpuavat nimenomaan arvoista, jotka yritykselle on määritetty. Näistä

tavoitteista ja arvoista voidaan päätellä se, mikä yritykselle on sillä hetkellä tärkeää ja ajan-kohtaista. Työntekijät ovat yrityksessä kuin puun lehtiä ja ne muodostavat suuren ja näkyvän osan yrityksen toimintaa. Juuri siksi on tärkeää, että arvot saadaan tuotua esille ja omiksi myös työntekijätasolle. Kun yksilölle saadaan kyky ja halu toimia, organisaation prosessit ja toiminto saavuttavat sille asetetut tavoitteet. Tällä tavoin yrityksen toiminta vastaa sille asetettuja arvoja ja periaatteita. (Talvio & Välimaa 2004, 81-82.)

Arvot ovat laaja käsite. Varmasti jokaisella meillä on arvoja, jotka määrittelevät toimintaamme. Arvoja ovat ne, joita ihminen pitää elämässään tärkeinä. Tällaiset arvot ovat usein eettisiä ja moraalisia. Joku toinen arvostaa työtä enemmän kuin perheen perustamista. Toinen kunnioittaa terveyttään, kun taas toinen elää huolettomammin, ei niinkään omaa terveyttä ajatellen. Omia arvoja tavoitellaan ja niiden eteen ollaan valmiita näkemään vaivaa ja ponnistelemaan. Henkilökohtaiset arvot saattavat vaihdella useinkin elämänvaiheen mukaan. Vaikka toki henkilökohtaisten arvojen taustalla on se, millainen ihminen on ja vaikka arvot muuttuvat, eivät ne voi olla täysin päinvastaisia ihmisen perusluonteen kanssa. (Paarma, 2003.)

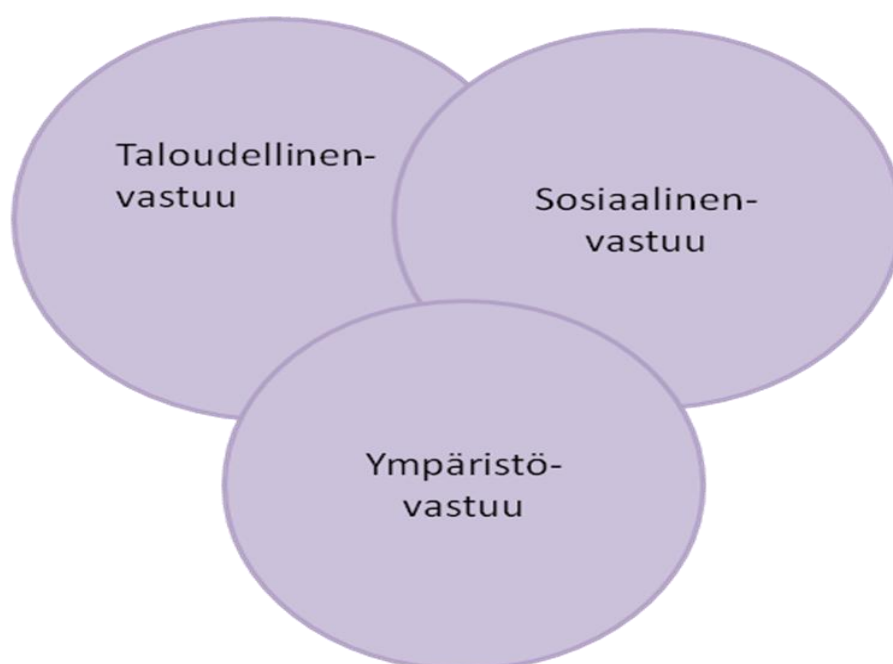
Yrityksen arvot ovat hieman erilaisia kuin henkilökohtaiset arvot. Arvot ovat yritykseltä eräänlainen lupaus. Arvot ovat yrityksen toiminnan kulmakivi. Niiden varaan kaikki toiminta perustuu, joten arvot yritykselle ovat paljon enemmän kuin pelkkiä hienolta kuulostavia sanoja. Yritys on sitoutunut niihin ja arvot ovat yrityksen tahtotila. Se tahtotila halutaan ilmaista yrityksen sidosryhmille. Arvojen ei välttämättä tarvitse ilmaista sitä tilaa, joka yrityksellä on sillä hetkellä, vaan pikemmin sillä halutaan kertoa se tila, jota tavoitellaan ja johon halutaan päästä. Sillä kerrotaan se, millainen halutaan olla. Vastuullisuus on yritykselle myös suuri kilpailuetu. (Talvio 2004 & Välimaa 2004, 84; Kuvaja 2010, 152.)

Yrityksen arvot ovat monimutkaisempia ja tarkemmin harkittuja kuin henkilökohtaiset arvot. Yrityksen arvoja voidaan ja myös pitää muuttaa, jos niitä ei yleisesti omaksuta omiksi tai toimiviksi, mutta arvojen taustalla on oltava niin suuri prosessi ja ajattelutyö, että yrityksen toiminnan on vastattava arvoja, vaikka niitä hieman muokattaisiinkin. Yrityksellä on yleensä missio ja visio sekä toiminta-ajatus. Nämä kuvaavat usein eettisiä ja moraalisia arvoja, aivan kuten henkilökohtaisetkin, mutta yritysmaailmaan sovellettuna. Tänä päivänä arvot ovat asia, jolta tuskin kukaan yritys voi välttyä. Se on ikään kuin itsestäänselvyys, että yrityksellä on oltava arvot ja nämä arvot on useimmiten julkisia ja mainitaankin esimerkiksi yrityksen Internet-sivuilla, iskulauseissa ja mainoksissa. Arvot ovat ikään kuin välttämättömiä yritykselle, mutta yhä useammat ovat huomanneet, että arvoja noudattamalla ja suoralla tiellä kulkeminen saattaa avata ennennäkemätöntä voimavaraa ja lujuttua. (Paarma, 2003.)

Paarma on miettinyt tekijöitä, joiden vuoksi arvokeskustelua on käyty tänä päivänä paljon. Ensimmäinen syy siihen on se, että arvoja oikeasti mietitään sekä oman elämän, että yrityksen kannalta. Toinen seikka on se, että nykymaailmassa yritys saattaa joutua sopeutumaan suuriinkin muutoksiin globalisaation pyörteissä. Kolmas seikka on se, että arvot ovat oikeasti erittäin suuri kilpailukeino ja on näin ollen välttämätön tekijä, jos yritys haluaa menestyä pitkällä aikavälillä. Voisi ajatella, että arvot ovat yritykselle monimutkainen prosessi menestyksen kannalta, koska niitä täytyy noudattaa, mutta tosiasiasa asia on aivan päinvastoin. Eettisesti vastuullinen toiminta sekä vahva ja toimiva yrityskuva ovat erittäin suuri valttikortti markkinoilla, jossa asiakkailla on lukematon määrä valinnanvaraa. Enää ei mennä yrityksen ehdoilla, vaan asiakkaat määräävät suunnan. Kun arvot on annettu niin, että ne ovat realistisia ja yrityksessä yhteisesti hyväksytyjä se on hyvä alku. Kun siihen lisätään käytännön ammattiosaaminen arvojen saavuttamiseksi, on menestystekijä valmis. Toki menestyvään liiketoimintaan tarvitaan paljon muutakin osaamista. (Paarma, 2003.)

Kun yritys saa tuotua arvot yleiseen tietouteen ja ne ovat sellaisia, että ne kuvastavat yritystä yhteiskuntavastuun kantajana ja eettisesti luotettavana, jo se itsessään on hyvä kilpailuetu. Kun taas useimmat yritykset antavat itsestään saman kuvan, ratkaisevaksi muodostuu se, mikä yritys niitä pystyy käytännössä noudattamaan. Mitä paremmin vastataan yhteiskunnan, sidosryhmien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden odotuksiin, sitä parempi yrityskuva saavutetaan luottamuksen kautta. Ei ole ollenkaan mahdotonta, että erilaiset yhteistyötahot tuovat julki, jos yritys laiminlyö vastuunkantamistaan. (Paarma, 2003.)

Näitä kolmea tekijää voisi kuvata esimerkiksi kuviolla 1:



Kuvio 1: Arvojen merkityksen kolme tekijää. (Talvio 2004 & Välimaa 2004, 84.)

Arvot eivät tuo pelkästään positiivisia mielikuvia, vaan joka asialla on aina kaksi puolta. Arvoja saatetaan myös lähteä arvostelevaan tekopyhänä, pelkkinä mainoskikkoina ja välineinä paremman tuottavuuden saavuttamiseksi. Jotkut voivat ajatella, että arvot asetetaan yritykselle pelkästään itsekkäistä syistä eikä siksi, että niitä halutaan oikeasti ja vilpittömästi noudattaa. Tässäkin tilanteessa todelliset arvot mitataan siinä, kuinka hyvin niitä oikeasti on noudatettu ja kuinka ne ovat käytännössä toteutuneet. Samalla tavalla voidaan ajatella meidän omista henkilökohtaisista arvoistamme. Tiedämme varsin hyvin, mikä on väärin ja mikä on oikein, on eri asia noudattameko niitä vai tekeekö tilaisuus meistä varkaan. Kun joku tekee väärin, tiedostamme, että se oli väärin, mutta olisimme loppujen lopuksi itse saattaneet tehdä samoin samassa tilanteessa: joskus teemme päätöksemme aivan muunlaisin perustein. (Paarma, 2003.)

Arvot voidaan jakaa myös hieman tarkemmin kuin edellä mainitut. Ne voidaan jakaa viiteen eri luokkaan, jotka ovat

- Ihmis-, yksilö- ja suhdekeskeiset arvot
- Toiminta-, tehtävä-, tavoite-, ja tuloskeskeiset arvot
- Muutos-, luovuus- ja kehityskeskeiset arvot
- Ympäristö- ja yhteiskuntakeskeiset arvot
- Omistaja- tai asiakaskeskeiset arvot. (Åberg 2000, 84.):

2.2 Arvoprosessi

Arvoprosessin kautta yritys pyrkii määrittelemään itselleen ne kaikkein tärkeimmät arvot toimintansa kannalta. Näitä arvoja sanotaan ydinarvoiksi. Toinen hieman tuntemattomampi käsite näille on arvokori (Aaltonen & Junkkari 1999). Tämän prosessin sydän on jatkuva arvokeskustelu. Eri kanavissa tapahtuvassa dialogissa yrityksen ydinarvot haastetaan.. Jos koetaan, että arvot ovat toimivia, niistä tulee ydinarvoja, jotka vahvasti suuntaavat yrityksen toimintaa. Jos taas käykin niin, että arvot eivät ole toimivia, niitä täytyy muuttaa. Eräessä tutkimuksessa (Sahiluoma 2000, 15) huomattiin, että surullisen usein arvot oli määritelty liian vaativiksi. Tämän voi huomata varsinkin siinä, että ylin johto ei toimi arvojen mukaisesti, arvoja ei ole jalkautettu eikä ole tutkittu millään tavalla, että arvot voisivat toimia. Suuri virhe on myös se, että koko henkilöstö jätetään arvoprosessin ulkopuolelle, ja arvot kerrotaan työntekijöille vasta sitten kun ne on määritelty. Tällöin henkilöstöllä ei ole mitään vaikutusvaltaa arvojen syntyyn ja määrittelemiseen, ja juuri se olisi tärkeää, että he, jotka arvoja joutuvat päivittäisessä työssään noudattamaan, saisivat olla mukana, kun niitä laaditaan. (Åberg 2000, 85.)

Periaatteessa arvoprosessi voi alkaa kahdesta kohdasta. Vaikeampi ja pidempi tapa määrittellä arvoja on selvittää ensin, mitkä arvot yrityksessä jo vallitsevat. Sen jälkeen pitäisi vielä arvi-

oida, kuinka ne toimivat työyhteisön tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tämä tekee siitä vaikeaa. Arvot ovat yleensäkin vaikeita tutkia, sillä ne eivät ole suoraan kysyttävissä tai havaittavissa. Sellaista kysymyspatteristoa on mahdoton rakentaa, joka kattaisi kaikki työyhteisössä vallitsevat arvostukset. (Tilev 1994; Aula 2000; Åberg 2000, 85.)

Toinen hieman helpompi tapa on aloittaa arvoprosessi arvoista, jotka johto on jo määrittänyt, ja jalostaa ja kehittää niitä arvokeskustelun kautta. Tässäkin on omat haittapuolensa. Tässä tavassa virallistetut arvot väistämättäkin korostuvat, sillä ne on johto jo kertaalleen määrittänyt. Näin meneteltäessä on tärkeää, että ydinarvoja ollaan valmiita muuttamaan tarpeen vaatiessa. (Åberg 2000, 86; Könnölä 2001 & Rinne 2001, 36.)

Puohiniemi (2002) kuvaa arvoprosessin etenemistä kahdellatoista askeleella. Ensimmäisessä askeleessa muutostilanne käynnistää arvoprosessin. Tässä johdon osuus on merkittävä, vaikka aloite voi tulla muultakin taholta. Toisessa askeleessa arvot löydetään arvokeskustelun ja pohdinnan myötä, johon tulisi osallistua koko henkilökunta. Arvot eivät saisi tuulesta temmattuja. Johdon tehtävänä on hioa arvot ja määrittellä kaikki yksityiskohdat. Tarkka määrittely on tärkeää, jotta arvot saavat operatiivisen merkityksen. Kolmantena askeleena on ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen. Näin arvoista saadaan mahdollisimman tarkat ja kattavat. Yritys voi toki määrittellä ne ominkin avuin, mutta ulkopuolisen avun käyttäminen on suotavaa. Seuraava askel on ajan käyttäminen. Arvoprosessi ei tapahdu noin vain. Se vie aikaa, yleensä noin vuoden tai kaksi. Kun arvoprosessi on käyty kunnolla läpi, tuloksena on tietoinen arvojohtajuus. Arvojohtajuus on sellainen, johon voi kuitenkin oppia vain kehittymällä. Viidentenä askeleena on keskustelu, mikä onkin tärkeä osa prosessia. Erityisesti vapaamuotoista keskustelua on tärkeä olla seminaarien ja palaverien lisäksi. Kuudentena askeleena on henkilöstön osallistuminen arvoprosessiin. Tosiasia kuitenkin on, ettei tämä aina ole mahdollista. Erityisesti suurissa yrityksissä on mahdotonta kuulla kaikkien mielipiteitä. Tärkeää onkin, että jokaisen ryhmän edustaja osallistuu keskusteluun. Seitsemännellä askeleella keskitytään arvokeskusteluiden raportteihin ja analyysiin, sillä ne kertovat paljon. On hyvä saada selville esimerkiksi henkilöstöryhmien väliset erot, vaietut arvot ja kielteiset motivaatiot. Kahdeksannessa askeleessa voidaan alkaa määrittelemään arvoja, jos tulokset ovat yksiselitteisiä ja selkeitä. Prosessin aikana luotu aineisto on perustana luotaville arvoille. Yhdeksäs askel tulee, jos erimielisyyksiä on havaittavissa. Vasta, kun ongelmat on selvitetty, voidaan arvoja alkaa luomaan. Kymmenennessä askeleessa arvot kirjataan yrityksen tyyliin. Tarkoituksena ei ole tehdä raskasta vaikeasti luettavaa opusta, vaan kirjoittaa arvot selkeästi ja ytimekkäästi vaikkapa vihkoon. Seuraava askel pitää sisällään arvoseminaarin. Se edistää arvoprosessia. Seminaari on tarkoitus järjestää koko henkilöstölle. Seminaarin jälkeen esimiesten on annettava alaisilleen mahdollisuus keskustella arvoista johdon kanssa. Tähän tulee varata tarpeeksi aikaa, mielellään muutama kuukausi. Viimeinen askel pitää sisällään palauteseminaarin, jossa

kerrotaan arvokeskusteluiden anti. Aineistot tiivistetään sellaiseen muotoon, jossa se voidaan julkaista koko yhteisölle.

2.3 Missio ja visio

Lähes jokainen arvo määrittelee toiminnalleen mission ja vision. Missio kuvaa yrityksen toimintaa. Mission on lyhytselitteisesti yrityksen toiminta-ajatus ja se kuvaa sitä, miksi yritys on ylipäättään olemassa. Kun yritykseltä kysytään mikä on sen missio, yritys vastaa todennäköisesti kysymyksiin:

- Mitä yritys haluaa pysyvästi tehdä?
- Mihin yritys haluaa pidemmällä aikavälillä päästä?

Missio kuvaa yrityksen ydintoimintaa ja kertoo sen, miksi yritys on alun perin syntynyt. Se kertoo sitä mikä yrityksen rooli on yhteiskunnassamme ja mitkä sen tehtäviä ovat. (Neilimo 2011, 121.)

Missio ja visio kulkevat usein käsi kädessä. Erona niillä on se, että missio kuvaa sitä, mitä yritys on tällä hetkellä, mitä se tarjoaa. Visio on tulevaisuuden kuva yrityksestä. Visio on eräänlainen unelma yritykselle. Visio on tila, joka halutaan saavuttaa. Ilman visiota ei yrityksellä ole tavoitteita ja sen toiminta on turhaa. Jokainen yritys pyrkii johonkin. Visiolla luodaan työntekijöille ja yhteistyökumppaneille kuva siitä, millaiseksi halutaan tulla tulevaisuudessa. Visio antaa työlle merkityksen. Silloin on jotain mitä kohti mennään, mitä halutaan saavuttaa. Missio, visio ja arvot ovat kaikki osa yrityksen strategiaa ja strategiaprosessia. Pitkälti niiden varaan määritellään yrityksen strategia. Visio- ja strategiatyöhön liittyvät myös vahvasti yhtiön hallitus ja omistajatahot. Heidän tulee käydä hedelmällistä ja aktiivista vuorovaikutusta keskenään, jotta visio- ja strategiatyö tulisivat onnistumaan. (Neilimo 2011, 121.)

2.4 Arvojohtaminen

Johtamistyylejä on niin monta, kuin on johtajaa. Johtajaa pidetään ”kunnon johtajana” silloin, kun hän omaa sellaisen luonteenpiirteen, jolla hän pystyy vaikuttamaan ja ohjailemaan ihmisiä. Hyvällä johtajalla on hyvä olla erityinen charmi, joka puree ihmisiin. Tällaisella karismalla saadaan voitettua työntekijöiden luottamus, joka on edellytys sille, että johtajasta tulee hyvä tiiminvetäjä. (Drafke 2002 & Kossen 2002, 389.)

Johtajat ovat oman yrityksensä ja usein toimialansa asiantuntijoita, vaikka eivät olisikaan etiikan asiantuntijoita. Johtajat ovat kykeneviä arvioimaan liiketoiminnasta aiheutuvia haittoja ja hyötyjä. Vaikka tunnettu taloustieteilijä Milton Friedman on esittänyt, että johtajilla ei ole kykyä koulutuksensa eikä kokemuksensa puolesta käsitellä eettisiä kysymyksiä, on tosi-

asia, että johtajien toiminta sisältää myös eettisen ulottuvuuden. Myös moraalinen vastuu on johtajilla yksityishenkilöinä sekä johtajina. (Kujala 2002 & Kuvaja 2002, 29.)

Etiikka ja moraalit koskettavat meitä kaikkia henkilökohtaisesti ja ne ovat meidän omia henkilökohtaisia asioitamme ja ajatuksiamme. Joskus saattaa käydä niin, että johtaja joutuu käymään taistelua omien arvojensa ja liiketoiminnassa olevien arvojen välillä. Siitä seuraa ristiriita, joka voi olla johtajalle vaikea ja vaativa tilanne, joka saattaa pitkittyä ja välittyä myös muille yrityksessä työskenteleville. Johtajat siis tarvitsevat kykyä ajatella eettisesti. Etiikka auttaa johtajia tulemaan paremmiksi ihmisiksi ja johtajiksi. Kun johtaja ymmärtää etiikan teorian, hän tunnistaa omien mielipiteidensä, arvojensa ja asenteidensa taustalla vaikuttavat erilaiset ajatusmaailmat. Tämä kyky tekee ihmisestä myös paremman johtajan, sillä hän pystyy ymmärtämään paremmin työntekijöiden mielipiteet ja perustelut. Näin vuorovaikutus yrityksen sidosryhmien kanssa helpottuu. (Kujala 2002 & Kuvaja 2002, 29-30.)

Etiikka on pääsääntöisesti pelkästään positiivista. Se on arvokasta siitä syystä, että se pyrkii hyvään niin inhimillisessä elämässä, yhteiskunnassa kuin liiketoiminnassa. Etiikka hyödyttää meitä kaikkia, koska se pyritään määrittelemään hyvinkin laajasti ihmisen yhteisöllisen elämän kautta ja näin ollen kaikkien hyväksi. Eettinen liiketoiminta ja johtaminen on yksi tärkeimmistä tavoista huolehtia yrityksen maineesta. Etiikka liiketoiminnassa auttaa asettamaan tavoitteita sekä päämääriä, joilla on itseisarvo. Näitä voisi olla esimerkiksi hyvinvointi ja tasa-arvo ihmisten keskuudessa, toisten ja ympäristön kunnioittaminen. Eettisen ajattelun avulla voimme ymmärtää, että itse rahalla ei ole itseisarvoa. Eihän ihmiset oikeasti arvosta rahaa sinänsä, vaan sitä mitä sillä saa kuten koulutusta, sivistystä ja elämyksiä. (Kujala 2002 & Kuvaja 2002, 30.)

Arvot ovat siis julkisia asioita. Ne ovat aina esillä, haluttiin sitä tai ei. Arvot korostuvat erityisesti silloin, kun ne ovat aidosti johdettu yrityksen historiasta ja kulttuurista ja henkilöstö kokee ne omikseen. Johtaja ovat kaikki erilaisia, koska yhtään samanlaista ihmistä ei ole. Kaikki ovat erilaisia. Johtajuus on joltakin osin vallankäyttöä. Arvojohtaminen vaatii vilpitöntä läsnäoloa ja ymmärrystä. Se edellyttää suuria muutoksia toimintatavoissa ja vaatii sitä, että kaikki tutkivat omaa ihmiskäsitystään. Taitavalla johtajalla on myös kyky muuttaa työntekijöitä. Johtajalla tulisi olla kyky muuttaa esimerkiksi apaattinen ja heikosti sitoutunut työntekijä päämääräorientoituneeksi strategisesti ajattelevaksi itsensäjohtajaksi. (Puohiniemi 2003, 192-194.)

3 Case-yritys ja liiketoiminta

Tämä finanssialalla toimiva pankki tarjoaa pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita. Yrityksen suurin liiketoimintasegmentti on pankkitoiminta. Yritys tarjoaa palveluita ja ratkaisuja niin

kotitalouksille kuin yrityksillekin. Kotitalouksille tarjolla on tuotteita ja palveluita talouden hoitoon, asunnon hankintaan ja varojen sijoittamiseen. Yritykset puolestaan saavat palveluita rahoitukseen, maksuliikenteeseen ja kassanhallintaan. Kaikilla näillä kolmella alueella markkina-asema on vahva. Vahvin asema on rahoituksella ja talletuksilla. Syynä tähän ovat kilpailukykyiset tuotteet ja palvelut.

Henkivakuutuksen vahvuutena ryhmä kertoo omaavansa monipuoliset tuotteet sekä vakuutus säästämiseen, että henkilöriskien vakuuttamiseen ja myös erittäin laajan palveluverkon. Yritys kertoo tarjoavansa myös kattavan ja monipuolisen vakuutusturvan henkilöasiakkaille, yrittäjäasiakkaille ja yhteisöasiakkaille. Sen merkittävimmät henkilöasiakkaan vakuutukset ovat kodin ja moottoriajoneuvojen vakuutukset sekä tapaturma-, hoitokulu- ja matkavakuutukset.

3.1 Henkilöstö

Henkilöstöä yrityksessä on noin kaksi sataa. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään osaamistaan koko heidän työraunsa ajan. Työntekijöille tarjotaan puitteet ja valmentajat osaamisen kehittämiseen jatkuvasti. Yritys pitää tärkeänä sitä, että henkilöstö voi hyvin, ja että työntekijöitä palkitaan ja valmennetaan osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena yrityksellä onkin olla Suomen yksi arvostetuimmista työnantajista ja olla näin myös yksi halutuimpia yrityksiä olla töissä. (Kohdeyritys 2012.)

Henkilöstön ikärakenne, %



Kuvio 2: Henkilöstön ikäjakauma. (Kohdeyritys 2012.)

3.2 Strategia ja vastuullisuus

Yrityksen perustehtävänä on edistää asiakkaiden ja toimintaympäristön taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Yrityksen päämääränä on olla omalla toimialueellaan johdava finanssitalo ja kasvaa markkinoita nopeammin. Tavoitteina yrityksellä on maltillinen riskinotto, toimialaa nopeampi kasvu, vahva vakavaraisuus, tehokkuus pääkilpailijoiden tasolla ja riittävä kannattavuus. Yksi yrityksen vahvuuksista on asiakkaille tarjoamansa keskittämisedut. (Kohdeyritys 2012.)

Vastuullisuus on tärkeä asia yritykselle. Sen tavoitteena onkin olla yhteiskuntavastuullisuuden edelläkävijä finanssitoimialalla Suomessa. Vastuullisuus onkin erittäin keskeisessä osassa yrityksen strategiaa ja arvopohjaa ajatellen. Yrityksen menestyksen takana on ollut asiakaslähttöisyys. Näin asiakkaiden ja omistajien intressit yhdistyvät. Vastuullisuuden ohjaajina toimivat arvot ja strategia, vastuullisuussitoumukset sekä hallinnointiperiaatteet ja -suositukset. Vastuullisuusraportoinnit toteutetaan vuosikertomusraportoinnin yhteydessä.

Yrityksen toiminta ja vastuullisuus saa suuntansa vahvasta arvopohjasta. Vastuullinen toiminta korostuu tänä päivänä paljon ja varsinkin haasteellisina aikoina. Yrityksen perustehtävänä on taata kestävä ja turvallinen taloudellinen menestys. Yritys helpottaa asiakkaiden elämää laajoilla finanssipalveluilla.

3.2.1 Case-konttori ja sen arvot, missio ja visio

Tämä case-yritys on osa isoa finanssitaloa, joka toimii koko Suomessa. Case-yritys on pankki x, jolla on konttoreita yhdeksällä paikkakunnalla. Pankki x on vakavarainen ja kannattava finanssiyritys, jolla on asiakkaita yli 92 700. Näistä 80 % on henkilöasiakkaita ja loput 20 % yritysasiakkaita. Pankki tarjoaa markkinoiden parhaat keskittäjäedut.

Yrityksellä on kolme tärkeää arvoa. Ne ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. (Kohdeyritys 2012.) Ihmisläheisyys tulee siitä, että yrityksen toiminta on lähellä ihmistä ja ihmisen elämää. Yritys on täällä juuri ihmisiä ja heidän tarpeitaan varten. Sen lähtökohtana koko toiminnalle on aito välittäminen ihmisistä. Kun ihmistä arvostetaan, se myös näkyy päällimmäisenä yrityksen toiminnassa. Kun ihmistä kohdellaan arvokkaasti ja tasavertaisena yksilönä, se tekee yrityksestä erittäin helposti lähestyttävän.

Vastuullisuuden kerrotaan olevan tärkeä asia kyseisessä yrityksessä. Asiakassuhteet perustuvat keskinäiselle luottamukselle ja ammattitaitoisuus takaa yrityksen laadukkuuden, asiantunteumuksen ja luotettavuuden. Yrityksen tavoitteena on menestyä, mutta yhdessä asiakkaiden kanssa. Toiminnan ja palveluiden kehittäminen on saanut suuntansa yhdessä menestymisestä.

Henkilöstön ja hallinnon yhteinen voittamisentahto luo jatkuvan menestyksen kautta perustan hyvälle maineelle.

Yritys kirjoittaa nettisivuillaan näin: ”Edistämme omistajajäsentemme, asiakkaidemme ja toimintaympäristömme taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia.” Päämääräkseen yritys kirjoittaa näin: ” Olemme erittäin menestyvä finanssitalo toimialueellamme.”

4 Kyselyn toteutus

4.1 Tavoitteet ja toteuttaminen

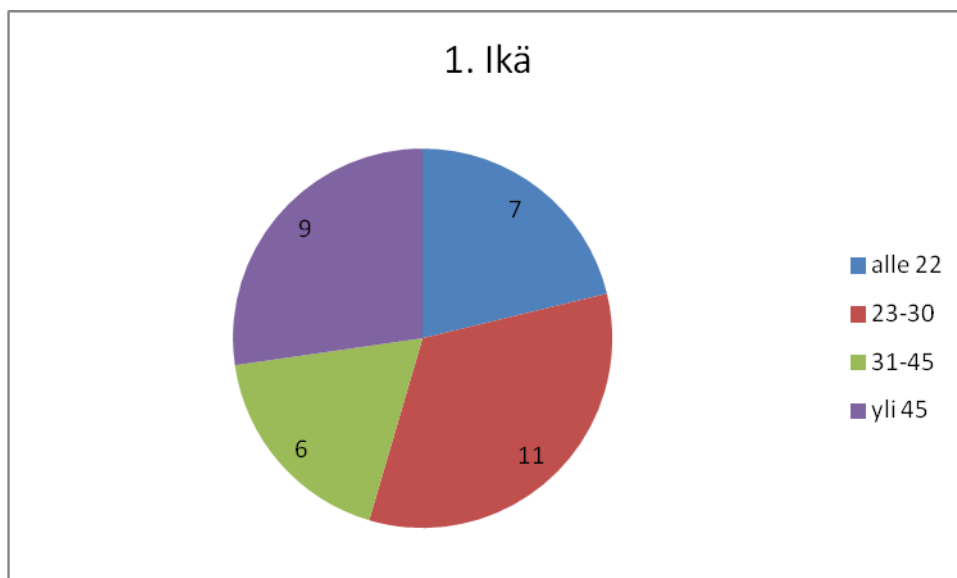
Tutkimuksen tavoitteena on saada käsitystä siitä, kuinka hyvin arvot tunnetaan yrityksessä. Arvojen tunnettuus työntekijöiden keskuudessa on tärkeää, sillä juuri he ovat kasvat yritykselle ja sen toiminnalle. Työntekijät ovat niitä, jotka tapaavat asiakkaita päivittäin ja luovat mielikuvan yrityksestä asiakkaille. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa siitä, tietävätkö työntekijät yrityksen arvot ja kuinka hyvin he ovat sitoutuneita arvoihin. Lisäksi selvitetään tuntevatko he välittävänsä arvoja asiakkaille asiakaskohtaamisissa ja toivovatko he saavansa enemmän tukea arvojen sisäistämiseen. Kyselyssä selvitetään myös sitä ovatko he yhtä mieltä arvoista, vastaavatko yrityksen palvelut ja tuotteet heidän mielestään arvoja, jotka yrityksellä on.

Kyselyssä on kysymyksiä neljätoista. Kysymykset ovat monivalintakysymyksiä. Yksi kysymys on sellainen, johon voi vastata vapaasti. Kysely lähetettiin siis 43 työntekijälle. Kyselyn lähettämiseen tuli kysyä lupa työnantajalta, joka päätti sen, kenelle kyselyn sai lähettää. Vastauksia saatiin 33, ja vastausprosentti oli noin 79 prosenttia. Tutkimusaineisto kerättiin toukokuun viimeisellä viikolla. Vastausaikaa oli 28.5.2012-1.6.2012. (Liite: kyselylomake.)

4.2 Tulosten analysointi

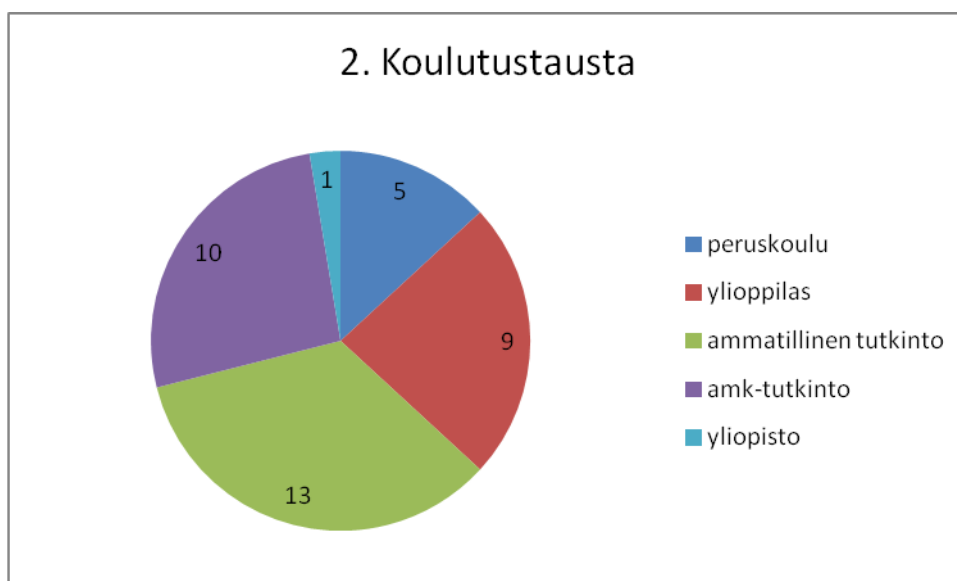
Kysely lähetettiin 43 henkilölle ja vastauksia tuli 33. Vastausprosentti on näin ollen 79 prosenttia, mikä on hyvä tulos. Vastausprosenttiin vaikutti varmasti se, että suurin osa tuntee minut ja siksi niin moni vastasi kyselyyn. Kyselyssä muuttujina oli ikä, koulutustausta ja työvuodet yrityksessä. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin tutkimustuloksia.

Tutkimuksen alussa kysyttiin muutamaa taustamuuttujaa. Näitä olivat ikä, koulutustausta ja työkokemus kyseisessä yrityksessä.



Kuvio 3: Ikä

Kohderyhmältä kysyttiin ensimmäisenä heidän ikäänsä (kuvio 3). Vastaajat jakaantuivat aika tasaisesti kaikkiin ikäluokkiin. Eniten vastaajia (11) oli ikäluokassa 23-30. Vastaajista heitä oli 25 prosenttia. Vähiten vastaajia (6) oli ikäluokasta 31-45, 7 prosenttia.



Kuvio 4: Koulutustausta

Koulutustaustaltaan (kuvio 4) eniten vastaajia löytyi ammatillisen tutkinnon omaavista. Heitä oli 13 eli 30 prosenttia. Muita koulutustaustoja löytyi aika tasaisesti, mutta yliopistokoulutuksen omaavia oli todella vähän, vain yksi.



Kuvio 5: Työkokemus pankki X:ssä

Kolmanneksi vastaajilta kysyttiin heidän työkokemustaan kyseisessä pankissa. Vastaajia oli tasaisesti kolmesta eri vaihtoehdosta, kun kaiken kaikkiaan vaihtoehtoja oli neljä. Vähiten vastaajia (1) oli luokassa, jossa kokemusta oli 6-10 vuotta. Eniten vastaajista (13) oli työskennellyt yrityksessä 1-5 vuotta. Seuraavaksi eniten vastaajista oli työskennellyt pankissa yli kymmenen vuotta. Heitä oli 11 kappaletta eli 25 prosenttia. Kahdeksan kappaletta oli työskennellyt siellä kahdeksan kappaletta.

Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin oliko työntekijät kuulleet yrityksen arvot ihmisläheisyys, yhdessä menestyminen ja vastuullisuus.



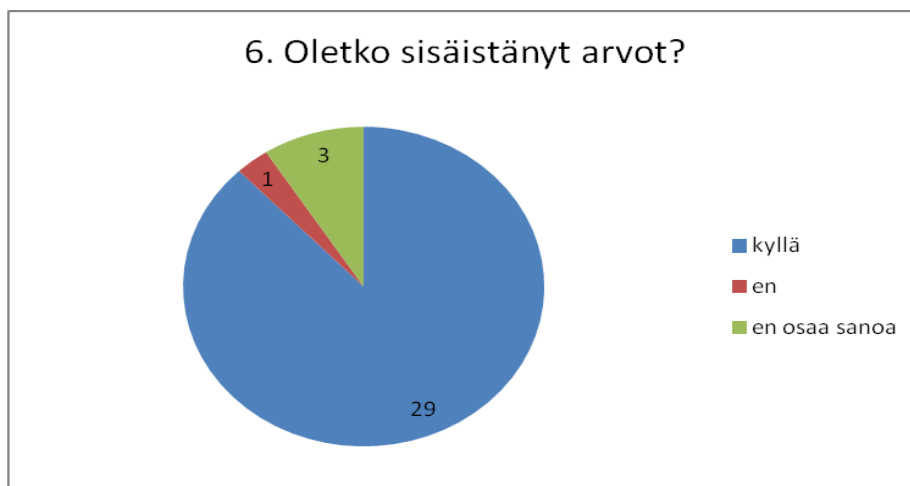
Kuvio 6: Arvojen tunnettuus

Lähestulkoon kaikki olivat kuulleet joskus pankin arvot. Vain yksi vastaaja ei ollut kuullut yrityksen arvoja, mikä saattaa johtua myös siitä, että vastaajissa saattoi olla juuri aloittaneita kesätyöntekijöitä. Koska yritys on suuri, on todella hyvä lähtökohta, että lähestulkoon kaikki työntekijät tietävät yrityksensä arvot. Kuitenkin, jos yksi vastaajista ei arvoja tiedä, saattaa se tarkoittaa sitä, että arvot eivät ole kovin paljoa esillä ainakaan työsuhteen alussa.



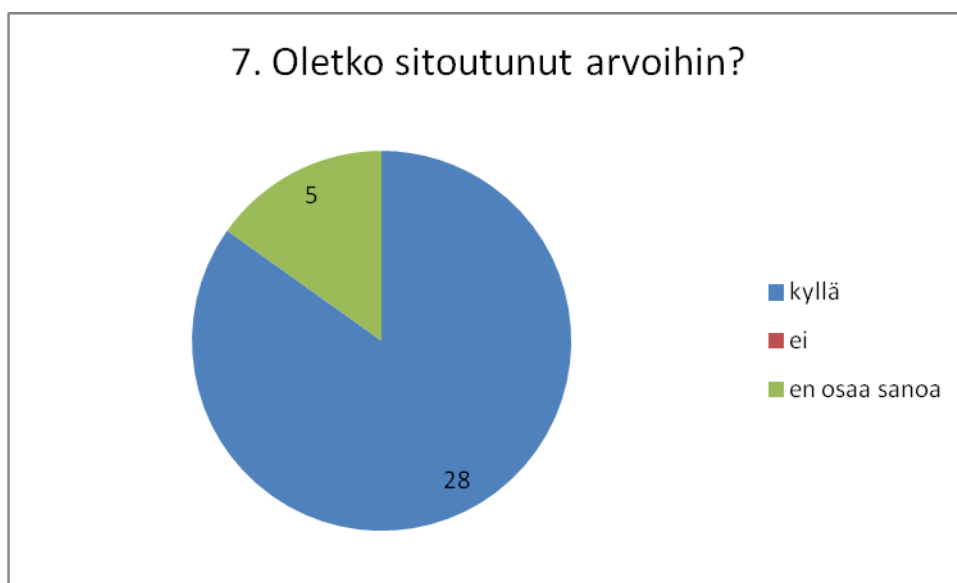
Kuvio 7: Arvojen tunnettavuus omasta muistista

Vaikka lähestulkoon kaikki vastaajista olivat kuulleet arvot, vain 17 heistä olisi osannut kertoa arvot ilman, että ne olisi mainittu yllä. Vastaajista yhdeksän ei olisi osannut kertoa arvoja ilman muistutusta. Yhdeksän oli valinnut vaihtoehdon ei osaa sanoa. Tämä vastaus antaa hie-man suuntaa sille, kuinka syvällisesti arvot tunnetaan. Periaatteessa arvot olivat työntekijöille tuttuja, mutta vain vajaa puolet olisi varmasti osannut ne mainita ilman, että niitä olisi kerrottu.



Kuvio 8: Arvojen sisäistäminen

Kuudentena työntekijöiltä kysyttiin arvojen sisäistämistä (kuvio 8). Vastaajista valtaosa (29), 67 prosenttia vastasi, että on sisäistänyt pankin arvot. Kolme vastaajista ei osannut sanoa. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että ei ole sisäistänyt arvoja.



Kuvio9: Sitoutuneisuus arvoihin

Seitsemäntenä kysyttiin työntekijöiltä ovatko he sitoutuneita yrityksen arvoihin. Vastaajista valtaosa (28) tunsivat olevansa sitoutuneita pankin arvoihin. Vain viisi vastaajista ei osannut sanoa. Sitoutuneisuus arvoihin on hyvä yrityksen kannalta, sillä se luo pysyvyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.



Kuvio 10: Arvojen yhteensopivuus tuotteiden/palveluiden kanssa

Kahdeksantena kysyttiin työntekijöiltä, mitä mieltä he ovat siitä, vastaako arvot pankin tuotteita ja palveluita. Vastaajista (26) 60 prosenttia oli sitä mieltä, että arvot ovat yhtä linjassa tuotteiden ja arvojen kanssa. Toisin sanoen arvot vastaavat niitä tuotteita ja palveluita, joita asiakkaille kyseisessä pankissa tarjotaan. Neljän mielestä tuotteet ja palvelut eivät vastaa pankin arvoja, ja kolme ei osannut sanoa.

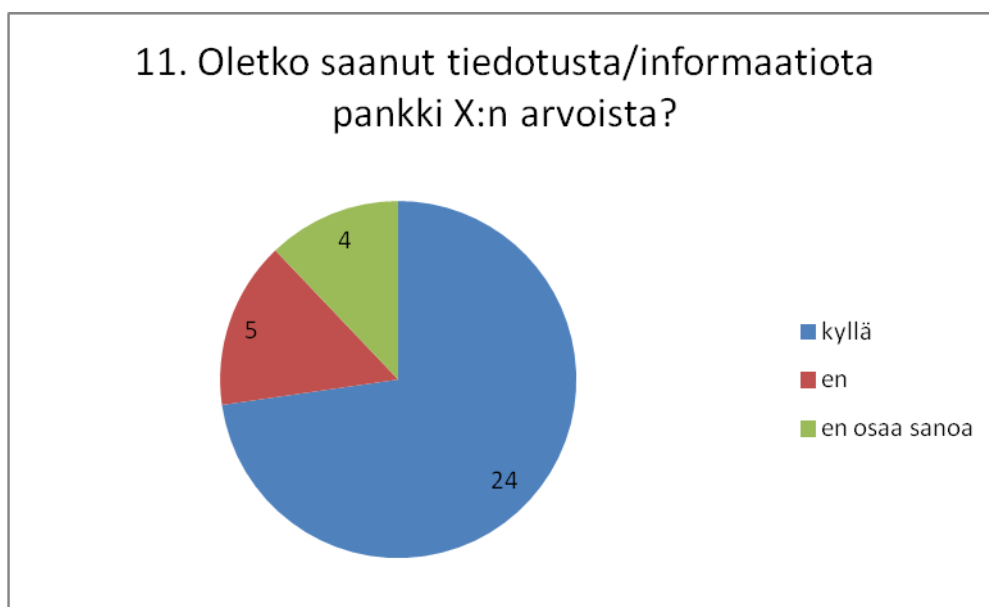


Kuvio 11: Arvojen välittäminen asiakkaille

Yksi kysymys koski arvojen välittämistä asiakkaille (kuviot 10 ja 11). Arvojen välittäminen asiakkaille ei välttämättä ole aina helppoa. Arvot eivät ole mitään konkreettista käsin kosketeltavaa. Tarkoituksena on, että asiakas arvostaa niitä arvoja, joita yritys kantaa ja tämä taas lisää yrityksen arvostusta asiakkaiden parissa. Vastaajista (26) 60 prosenttia kokee välittävänsä arvoja

asiakkaille asiakaskohtaamisissa. Vastaajista seitsemän ei osaa sanoa, välittävätkö arvoja asiakkaille.

Kymmenes kysymys oli avoin kysymys, johon vastaajat saivat kertoa, millä tavoin he tuovat arvoja esille asiakaskohtaamisissa. Vastaajista 17 vastasi avoimeen kysymykseen ja vastauksissa kävi ilmi seuraavia tapoja: aito kiinnostus asiakkaasta, puhuminen, kotimaisuudesta kertominen, palveluiden tarjoaminen, paikallisuuden korostaminen, ihmisläheinen palveleminen, avun tarjoaminen, empaattisuus, positiivisuus, ystävyys, palvelun moitteeton toimiminen, parhaiden ratkaisujen löytäminen asiakkaalle, ystävällisyys ja asioiden hoidetuksi tuleminen, kohteliaisuus ja juttelu, asiakaslähtöisyys ja aito kuuntelu, toiminnan perustuminen arvoihin ja asiakkaan elämäntilanteen huomioon ottaminen.



Kuvio 12: Arvoista tiedottaminen

Yhdennessätoista kysymyksessä tiedusteltiin sitä, kuinka moni on saanut tiedotusta tai jonkinlaista informaatiota pankin arvoista (kuvio 11). Vastaajista suurin osa (24) oli saanut arvoista tietoa. Neljä ei osannut sanoa. Viisi ei ollut saanut. Se tarkoittaa sitä, että joko arvoista ei kaikille kerrota tai sitten niistä ei puhuta tarpeeksi suoraan.



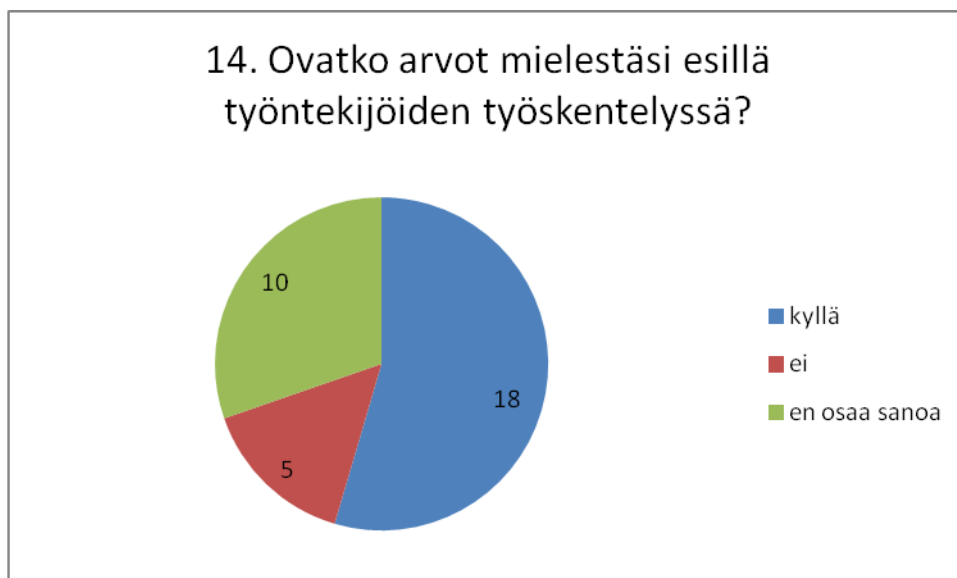
Kuvio 13: Tiedottamisen kaipaus

Seuraavana kyselyssä kyseltiin sitä, kaipaavatko työntekijät lisää tiedottamista arvoista. Vastaukset jakaantuivat miltei puoliksi. Vastajista 17 kaipasi lisää tiedottamista ja 16 puolestaan ei.



Kuvio 14: Tiedon lähde

Kysymys kolmetoista koski sitä, mistä työntekijät toivoi saavansa lisää tietoa yrityksen arvoista. Vastajista yksitoista haluaisi saada tietoa jo perehdytyksen yhteydessä. Kuusi toivoo saavansa sitä lähimmältä esimieheltä. Suurin osa (18) toivoo, että arvoja käsiteltäisiin palavereissa ja vähiten työntekijät (3) haluavat opiskella arvoja itsenäisesti.



Kuvio 15: Arvojen esille tulo

Viimeisenä kysyttiin ovatko arvot yleisesti esillä työntekijöiden työskentelyssä. Suurimman osan (18) mielestä ne ovat esillä. Viiden mielestä ei ole, ja kymmenen ei osannut sanoa.

5 Tulosten yhteenveto ja pohdinta

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät ovat yhtä lukuun ottamatta ainakin kuulleet yrityksen arvot. Heistä vajaa puolet (17) olisi osannut kertoa ne ilman muistutusta ja yhdeksän ei olisi osannut ja toiset yhdeksän ei osaa sanoa. Suurin osa työntekijöistä (26) on sisäistänyt arvot ja myös sitoutunut niihin. Vastaajista neljä on kuitenkin sitä mieltä, että arvot eivät ole yhdessä linjassa yrityksen tuotteiden ja palveluiden kanssa. Lisäksi kolme ei osannut sanoa. Vastaavasti 26 vastaajista kokee välittävänsä arvoja asiakkaille asiakaskohtaamisissa ja loput seitsemän ei osannut sanoa.

Seuraavaksi kyselyssä tiedusteltiin sitä, kuinka hyvin työntekijät ovat saaneet arvoista tietoa ja kuinka moni heistä kaipaa lisää arvoihin liittyvää tukea. Vastaajista 24 oli saanut tiedotusta arvoista työuransa aikana. Viisi oli sitä mieltä, että ei ollut saanut ja neljä ei osannut sanoa. Tästä voimme päätellä, että arvoista ei välttämättä tiedoteta työntekijöille yleisesti tai ne ovat esillä niin, etteivät työntekijät välttämättä kiinnitä niihin huomiota. Yli puolet onkin sitä mieltä, että he haluaisivat saada lisää tiedottamista ja perehdytystä yrityksen arvoista. Vastaajista 16 oli tyytyväisiä nykyiseen tiedottamiseen, eivätkä kaipaa sitä lisää. Seuraavaksi tiedusteltiin, mitä kautta haluaisi saada tietoa arvoista. Suosituin vaihtoehto oli palaverit. Sen jälkeen tuli perehdytys ja sitten lähin esimies. Vain kolme vastaajista vastasi itseopiskelun. Lopuksi kyselyssä tiedusteltiin sitä, ovatko arvot työntekijöiden mielestä yleisesti esillä

työntekijöiden työskentelyssä. Vastajista yli puolet oli sitä mieltä, että arvot ovat esillä. Viisi oli sitä mieltä, että arvot eivät näy työskentelyssä ja kymmenen ei osannut sanoa.

Arvot olivat suurimmaksi osaksi siis tiedossa työntekijöillä, mutta kyselyssä tuli esille, että arvoista ei tiedoteta niin paljon kuin työntekijöillä olisi toiveissa. Sitoutuneisuutta ja oikeaa arvojen sisäistämistä olisi hyvä saada lisää. Se lisäisi työntekijöiden varmuutta ja arvot välittyisivät näin paremmin myös asiakkaille. Arvoista keskusteleminen esimerkiksi palavereissa olisi toivottu tapa lisätä tietämystä arvoista. Lisäksi perehdytyksen yhteydessä, kun yritystä esitellään, olisi hyvä saada esimerkiksi jokin tietopaketti yrityksen arvoista, jotta työntekijä pääsisi heti sisälle yrityksen arvomaailmaan. Jo työsuhteen alussa saatu tieto arvoista auttaa työntekijää omaksumaan arvot ja se parantaisi näin myös sitoutuneisuutta yritykseen. Kun työntekijä tuntee arvot omikseen, on hänen helpompi välittää niitä myös asiakkaille. Asiakkailta on tarkka kyky vaistota se, kuinka hyvin työntekijät ovat perillä yrityksensä asioista. On myös selvä ero siinä, uskooko työntekijä yrityksen arvoihin ja ovatko hänen mielestään hänen myymänsä tuotteen linjassa arvojen kanssa. On helpompi myydä asiakkaalle tuotteita ja palveluita, jos oikeasti uskoo niiden olevan myös asiakkaan parhaaksi.

Arvojen edistäminen kuuluu kaikille ja heillä, jotka työskentelevät asiakkaiden kanssa päivittäin, on suuri merkitys sille, kuinka hyvin arvot välittyvät yrityksen asiakkaille. Siksi yrityksen johdon tehtävänä onkin omalla toiminnallaan edistää yrityksen arvoja ja niiden välittämistä kaikille työntekijöille ja keksiä ne keinot, joilla tietämystä saadaan välitettyä eteenpäin. Arvojen edistäminen kuuluu siis kaikille ja siinä on kyse yrityksen toimintaa ohjaavien arvojen tekemisestä todellisiksi, jotka ohjaavat valintoja. Lähimmän esimiehen rooli korostuu entisestään, kun halutaan varmistaa arvoprosessin pysyvyys ja jatkuvuus. Arvot ovat arvokkaita vasta sitten, kun ne saadaan välitettyä työntekijöille toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi ja kun jokainen ymmärtää arvot oman työnsä kannalta. Tähän olisi hyvä panostaa kohdeyrityksessä ja avoin keskustelu arvoista esimiesten ja työntekijöiden välillä olisi yksi hyvä keino parantaa arvojen tunnettuutta ja yhteishenkeä.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja aiheen valitsinkin oman mielenkiinnon mukaan. Lisäksi työ oli luonnollista tehdä kyseiselle kohdeyritykselle, koska työskentelen itsekin siellä. Oli mielenkiintoista saada tutkimustulokset, jotka olivat sellaisia kuin odotinkin. Ainoa hankaluus opinnäytetyön teossa oli se, että pankeilla olevat salassapitosäännökset määräisivät paljolti sitä, mitä työhön sai kirjoittaa kohdeyrityksestä ja millaisia kysymyksiä työntekijöiltä sai kysyä. Tutkimusluvan saaminen oli mielestäni helppoa ja muutenkin kirjoittaminen sujui mukavasti. Työ piti välillä tarkastuttaa työpaikalla ja hyväksyttää teksti ennen julkaisua. Kirjoittamisesta jäi kaiken kaikkiaan positiivinen mielikuva.

Lähteet

Painetut

Aaltonen, T. Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Porvoo: WSOY

Drafke, M. Kossen, S. 2002. The human side of organizations. Publication Data.

Laitinen, I. 2012. Moraalinen logo. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Koskinen, L. 2000. Kannattaako etiikka? Helsinki: Like.

Kujala, J. Kuvaja, S. 2002. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.

Kuvaja, S. 2010. Hyvä raha. Helsinki: Kirjapaja.

Könnölä, T. Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys. Helsinki: Kauppakaari.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Vantaa: Painopaikka Dark Oy.

Talvio, C. Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tilev, K-M. 1994. Organisaation kulttuuriarvostuksen mittaaminen ja sisäisen viestinnän arvostuksen mittaaminen. Väitöskirja. Helsingin yliopiston viestinnän laitos. Helsinki: Yliopistopaino.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue: Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus.

Åberg, I. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Sähköiset

Arvot. 2012. Kohdeyrityksen verkkosivut. Viitattu 6.6.2012.

Henkilöstö. 2012. Kohdeyrityksen verkkosivut. Viitattu 6.6.2012.

Kohdeyritys. 2012. Pankki X. Viitattu 6.6.2012.

Paarma, J. 2003. Yksilön ja yhteisön arvojen merkitys, vaikutus ja vaaliminen. Esitelmä Turun kauppakorkeakoulun Moniarvoisuus johtamisess -seminaarissa 10.4.2003. Viitattu 20.4.2012. <http://www.evl.fi/arkkipiispa/tkkk10042003.html>

Puohiniemi, M. 2002. Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot. Viitattu 21.2.2012. <http://www.puohiniemi.fi/YritystenArvot/index.shtml>

Strategia. 2012. Kohdeyrityksen verkkosivut. Viitattu 6.6.2012.

Tilastokeskus 2012. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 6.6.2012. <http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/04/index.html>

Kuviot

- Kuvio 1: Arvojen merkityksen kolme tekijää
- Kuvio 2: Henkilöstön ikäjakauma
- Kuvio 3: Ikä
- Kuvio 4: Koulutustausta
- Kuvio 5: Työkokemus Pankki X:ssä
- Kuvio 6: Arvojen tunnettavuus
- Kuvio 7: Arvojen tunnettavuus omasta muistista
- Kuvio 8: Arvojen sisäistäminen
- Kuvio 9: Sitoutuneisuus arvoihin
- Kuvio 10: Arvojen yhteensopivuus tuotteiden/palveluiden kanssa
- Kuvio 11: Arvojen välittäminen asiakkaille
- Kuvio 12: Arvoista tiedottaminen
- Kuvio 13: Tiedottamisen kaipaus
- Kuvio 14: Tiedon lähde
- Kuvio 15: Arvojen esilletulo

Liite 1. Kyselylomake	31
-----------------------------	----

Liite 1. Kyselylomake

1. Ikä

- a) Alle 22
- b) 23-30
- c) 31-45
- d) yli 45

2. Koulutustausta

- a) peruskoulu
- b) ylioppilas
- c) ammatillinen tutkinto
- d) amk-tutkinto
- e) yliopisto

3. Kuinka kauan olet työskennellyt pankki X:ssä

- a) alle vuoden
- b) 1-5 vuotta
- c) 6-10 vuotta
- d) yli 10 vuotta

Pankki X:n arvot ovat yhdessä menestyminen, ihmisläheisyys ja vastuullisuus

4. Oletko kuullut nämä arvot

- a) kyllä
- b) en
- c) en osaa sanoa

5. Olisitko osannut sanoa ne ilman muistutusta

- a) Kyllä
- b) en
- c) en osaa sanoa

6. Oletko sisäistänyt arvot?

- a) Kyllä
- b) en
- c) en osaa sanoa

7. Oletko sitoutunut arvoihin?

- a) Kyllä
 - b) en
 - c) en osaa sanoa
8. Vastaavatko arvot mielestäsi pankki X:n tuotteita ja palveluita?
- a) Kyllä
 - b) ei
 - c) en osaa sanoa
9. Koetko välittäväsi arvoja asiakkaille asiakaskohtaamisissa?
- a) Kyllä
 - b) en
 - c) en osaa sanoa
10. Millä tavoin tuot arvoja esille asiakaskohtaamisissa?
11. Oletko saanut tiedotusta/informaatiota pankki X:n arvoista?
- a) kyllä
 - b) en
 - c) en osaa sanoa
12. Kaipaisitko lisää tiedotusta arvoista?
- a) kyllä
 - b) en
 - c) en osaa sanoa
13. Mistä haluaisit saada tietoa?
- a) perehdytyksen yhteydessä
 - b) lähimmältä esimieheltä
 - c) palaverissa
 - d) itseopiskeluna
14. Ovatko arvot mielestäsi esille työntekijöiden työskentelyssä?
- a) kyllä
 - b) ei
 - c) en osaa sanoa