

Yritysarvojen edistäminen

Mirva Turtiainen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2013



<p>Tekijä Mirva Turtiainen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2012</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Yritysarvojen edistäminen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 4</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Martin Stenberg</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee yritysarvoja ja niiden edistämistä käytännön työhön. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeyritykselle arvoihin pohjautuva koulutus, jossa tarkastellaan yksilön näkökulmasta omia vaikutusmahdollisuuksia työntekoon sekä työyhteisöön. Koulutuksen suunnittelu pohjautui kvalitatiiviselle kyselytutkimukselle, joka suoritettiin eri organisaatiotasoisille sekä synteesiteoriaan yksilön arvokokeuksiin vaikuttavista tekijöistä organisaatiossa. Koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen toteutettiin kesän 2013 aikana ja kohdeorganisaatio sai valmiin materiaalin käyttöönsä syyskuussa 2013.</p> <p>Opinnäytetyössä syvennetään tietämystä arvojen merkityksestä yritystoiminnassa sekä avataan arvoprosessin eri vaiheita. Arvoklusterit osoittavat arvojen linkittymisen yrityksen elämäntehtävään. Arvot ohjaavat kaikkea toimintaa yrityksessä, tarkoituksellista tai ei. Toteutuneessa yrityskulttuurissa arvot voivat olla yrityksen asettamia tai henkilöstön keskuudessa syntyneitä yhteisiä arvoja. Organisaationkulttuurin syntymisessä arvoilla on erityisen suuri merkitys. Yksilön ja yrityksen arvot voivat poiketa toisistaan ja aiheuttaa haittaa sekä yritykselle että työntekijälle. Arvoristiriidat aiheuttavat työtyytymättömyyttä ja lisäävät vaihtuvuutta. Erityisen tärkeää on ulottaa yrityksen arvoprosessi koskemaan myös rekrytointia. Yksilön näkökulmaa tarkasteltaessa huomataan miten yritysarvot tulevat tutuksi työntekijälle. Johdolla ja esimiehillä on erityisen suuri vastuu arvoprosessin toteuttamisessa sekä arvojen edistämisessä.</p> <p>Kyselytutkimuksesta selvisi, että johtotasolla arvot tunnetaan paremmin kuin työntekijätasolla, mutta yritysarvoja ei edistetä riittävästi eivätkä ne näy tarpeeksi selvästi päivittäisessä työnteossa. Tulosten perusteella arvoihin pohjautuvalle koulutukselle on tarvetta. Koulutuksessa kohdeyrityksen arvoihin tutustutaan normitettuna päivittäiseen työntekoon. Lisäksi koulutukseen sisältyy arvojen käyttöönottoa edistäviä harjoituksia kuten asenteiden tunnistamista ja muuttamista positiivisempaan suuntaan. Arvoprosessin jatkumisen kannalta kohdeyrityksessä on tehtävä systemaattinen suunnitelma arvojen edistämiseksi. Tämä koulutus lisää henkilöstön arvojen tuntemusta ja tietoisuutta arvojen tärkeydestä. Produktia tai kohdeyritystä käsittelevää tekstiä ei julkaista.</p>	
<p>Asiasanat Arvot, arvojen edistäminen, arvoprosessi, yrityskulttuuri, arvojohtaminen</p>	

Degree programme in Business
Human Resource Management

<p>Author Mirva Turtiainen</p>	<p>Group or year of entry 2012</p>
<p>The title of thesis Promotion of corporate values</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 53 + 4</p>
<p>Advisor(s) Martin Stenberg</p>	
<p>This thesis examines corporate values and promoting them into real life. The aim of this study was to develop value-based training for the target company. The training examines the influence of an individual on the work and the working community. The planning of this training was based on a qualitative inquiry which was carried out at different organizational levels as well as on the synthesis theory of the factors influencing the individual's experience of organizational values. The planning of the training and development process was conducted during summer 2013. The training material was handed over to the target company in September 2013.</p> <p>The study deepens the understanding of the importance of values in business and clarifies the different stages of the value process. Value groups show the link between values and the company's existence. Values guide all the activities of the company, intentional or not. In the implemented corporate culture, values can be set by the company or by the staff as shared values. Values have particular importance in the emergence of organizational culture. The individual and the company's values may differ from each other and cause damage to both the company and the employee. These value conflicts cause dissatisfaction and increase the turnover of workers. This is why it is particularly important to extend the corporate values to include the recruitment process as well. When taking the individual's point of view to the values, it can be noted how the values come more familiar. Managers and supervisors have a particular responsibility in the implementation process as well as in the promoting of the values.</p> <p>The inquiry showed that the values are better known in the management level than in the employee level. Both agreed that the values are not sufficiently promoted and do not appear clearly enough in the daily work. In the value training the company's values are standardized to the daily work. In addition, the value training includes exercises to promote the introduction of the values such as identifying attitudes and changing them towards more positive direction. However, to secure the implementation process of values the target company must make a systematic plan. This training increases the staff awareness and knowledge about the importance of corporate values. The training material or details about target company are not published.</p>	
<p>Key words Values, value promotion, value process, corporate culture, value management</p>	

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajausta.....	2
1.2 Kohdeorganisaatio	3
2 Yritysarvojen merkitys.....	5
2.1 Arvoprosessi	8
2.2 Yritysarvoklusterit	11
2.3 Arvot organisaatiokulttuurin perustana.....	15
2.4 Organisaatiokulttuurin syntyminen.....	18
3 Yksilön ja yrityksen arvot.....	21
3.1 Yritysarvojen toteutuminen	23
3.2 Arvot ja asenteet.....	24
3.3 Yksilön näkökulma yritysarvoihin.....	26
4 Arvojen edistäminen	28
4.1 Arvojohtaminen.....	30
4.2 Arvojen edistämiskeinot käytännössä.....	31
5 Tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyöprosessi	35
5.1 Kvalitatiivinen kyselytutkimus	35
5.1.1 Kyselylomakkeen rakenne.....	36
5.1.2 Tulokset ja johtopäätökset	36
5.2 Produkti	38
5.2.1 Produktin suunnittelu ja toteutus	39
6 Johtopäätökset.....	45
6.1 Produktin arviointi	46
6.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys.....	47
6.3 Kehitysehdotukset.....	48
6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oppimisen arviointi	49
Lähteet.....	50
Liitteet.....	54
Liite 1. Kyselyn saatekirje.....	54
Liite 2. Kyselylomake.....	55

1 Johdanto

Arvojen määrittely nousi muoti-ilmiöksi yrityksissä 1990-luvulla ja nykyisin melkein jokainen yritys on määritellyt itselleen arvot. Pelkkä arvojen määrittelemine ja verkkosivuilla julkaiseminen ei kuitenkaan vielä riitä niiden toteutumiseksi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että arvonsa käytäntöön jalkauttaneet yrityksen pärjäävät taloudellisesti arvoköyhiä kilpailijoitaan paremmin. Arvojen edistämisen puute voi viestiä huonosta johtamisjärjestelmästä, jossa strategiset linjaukset eivät välity henkilöstölle, jolloin niiden mukaisesti ei myöskään osata toimia. Tällöin organisaation toiminta voi olla epäjohtonmukaista ja saadut tulokset vaihtelevia. Mission ja vision tavoin arvoilla on siis todellista merkitystä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Loppuun viety arvoprosessi tuo yritykselle monia etua. Sisäistettyjä arvoja pystytään käyttämään johtamisen apuvälineenä jokapäiväisen työskentelyn kehittämisessä ja organisaation kohtaamissa muutostilanteissa sekä kriiseissä.

Yritysten perimmäinen olemassaolon tarkoitus on voiton tuottaminen omistajille. Missio määrittelee toiminta-ajatuksen ja visio tulevaisuuden päämäärän. Arvot tukevat visiioon pääsemistä ja määrittävät eettistä toimintatapaa eli sitä miten asiakkaille välittyvä palvelun tai tuotteen lisäarvo. Yrityksen henkilöstö nähdään yhä etenevässä määrin tärkeänä kilpailutekijänä, koska henkilöstö on yhä tärkeämmässä asemassa asiakkaan kokeman arvon tuottamisessa. Arvot määrittävät henkilöstöä varten ja henkilöstö on myös huomioitava sekä arvomäärittelyprosessissa että varsinaisissa arvoissa. Yrityksen arvoilla luodaan työhyvinvointia motivoimalla ja sitouttamalla henkilöstöä. Arvot luovat toimintakulttuurin perustan, selkeyttäen ja ohjaten työntekijöiden toimintaa.

Arvot määrittävät yrityksen identiteettiä ja selkeyttävät sen toimintaa. Ne toimivat organisaatiokulttuurin perustana. Arvojen avulla luodaan pysyvyyden tunnetta, mutta toisaalta niiden avulla mahdollistetaan jatkuva kehittyminen. Yritysarvojen jalkauttaminen on pitkä prosessi, joka vaatii jatkuvaa arvokeskustelua ja arvojen korostamista. Arvojen määrittäminen ja julkistaminen ovat vain arvoprosessin alku ja haastavin osuus on arvojen näkyväksi saaminen jokapäiväisessä työssä.

Tämä työ käsittelee yritysarvojen edistämistä yksilötasolle asti tarkastelemalla arvojen kokemiseen vaikuttavia tekijöitä yksilön näkökulmasta ja esittämällä konkreettisia yritysarvojen edistämiskeinoja. Teorioiden pohjalta suunnitellaan myös kohdeyritykselle sen arvoihin perustuva koulutus, jonka tarkoituksena on korostaa yksilön omia vaikuttamismahdollisuuksia työntekoon ja työyhteisöön. Kohdeyritys toimii vähittäiskaupan alalla. Työhön kuuluu kvalitatiivinen kyselytutkimus, jolla selvitetään kohdeyrityksen arvoprosessin nykytilaa ja kokemuksia yksilön näkökulmasta eri organisaatiotasoilta. Teorian ja tutkimuksen pohjalta suunnitellaan kohdeyritykselle arvoihin pohjautuva koulutusmateriaali, jonka tarkoituksena on korostaa yksilön näkökulmaa omaan työhön ja työyhteisöön vaikuttamisessa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Työn tarkoituksena on tuottaa yrityksen arvoihin perustuva koulutusmateriaali kohdeyrityksen käyttöön. Produktia hyödynnetään henkilöstölle suunnatussa koulutuksessa, jolla edistetään yritysarvojen näkymistä päivittäisessä työssä. Koulutus tarkastelee työntekoa yksilön näkökulmasta ja tarkoituksena on edistää kohdeyrityksen arvojen mukaista toimintaa. Produktia hyödyntää henkilöstöhallinnon osasto, joka järjestää koulutuksia oman harkinnan ja tarpeen mukaisesti.

Taustatutkimukseen kuuluu kyselyn tekeminen eri organisaatiotasoilta, joilla selvitetään kohdeyrityksen arvoprosessin onnistumista. Lisäksi taustateorioiden perusteella kehitetään synteesiteoria arvojen kokemiseen yksilön näkökulmasta ja lopulta konkreettiset toimenpiteet yrityksen arvojen edistämiseksi. Produktina valmistuu power point-materiaali noin tunnin mittaiseen koulutukseen. Produktin visuaalisen ulkonäön ja esitystavan on oltava kohdeyrityksen mukaan räätälöity. Onnistunut koulutusmateriaali vastaa toimeksiantajan tarpeita, on tarpeeksi kattava ja selvärajainen sekä helposti toteutettavissa. Tavoitteena on luoda yritysarvoja vahvistava ja niihin pohjautuva koulutus, jonka lopputuloksena henkilöstölle syntyy käsitys siitä mitä heiltä odotetaan ja miten he itse voisivat vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja olla osana rakentamassa hyvää työilmapiiriä. Työntekijät tuntevat oman vastuunsa arvojen edistäjinä ja asiakkaille muodostuvan yrityskuvan rakentajina. Asiakas lupaukset perustuvat yritysarvoihin ja niiden mukainen toiminta johtaa parhaimmassa tapauksessa kannattavuuden kasvuun.

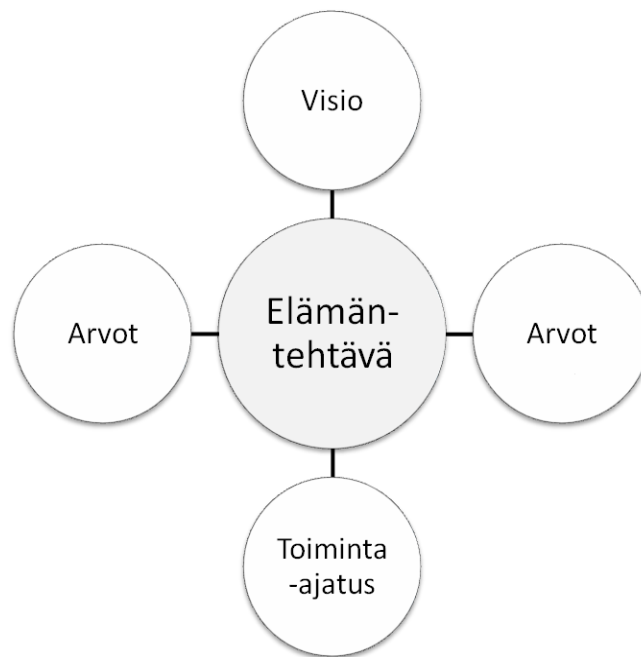
Aihe on kohdeyritykselle ajankohtainen, sillä arvot ovat seuraavan toimintakauden teemana ja kehityskohtena. Aihe on tärkeä, sillä vastaavaa koulutusta ei ole vielä kohdeyrityksessä laadittu. Konsernin tasolta järjestetään koko henkilökunnalle pakollinen koulutus, jossa arvot esitellään ja niitä käsitellään yhdessä. Kyseinen koulutus on kestoltaan noin tunnin mittainen ja sen järjestäminen on kertaluontoista. Lisäksi arvoja käsitellään ensimmäisessä kehityskeskustelussa ja ne esitellään perehdytyksessä. Kuitenkin kohdeyrityksen arvoilla on pitkä historia, niitä halutaan tuoda enemmän esille ja edistää niiden näkymistä päivittäisessä työnteossa. Produktin kohderyhmänä ovat sekä vanhemmat että uudet työntekijät. Produkti on helposti muokattavissa. Se toimii lähtökohdiana uudelle arvokoulutukselle, jonka osia voidaan soveltaa erikseen ja jota voidaan myöhemmin jalostaa eteenpäin esimerkiksi muuttamalla opetus- tai havainnollistamismenetelmiä tai lisäämällä sisältöä.

Opinnäytetyö keskittyy arvoprosessin edistämävaiheeseen, sillä tämä on vaiheista haastavin ja jää usein kesken. Onnistunut arvoprosessi mahdollistaa tehokkaat ja yhtenäiset toiminnot sekä lisää yrityksen kilpailukykyä. Käytännön menetelmät arvojen edistämiseen vaihtelevat suuresti. Arvojen jalkauttamista edesauttaa työntekijän näkökulman ymmärtäminen. Siksi tässä työssä selvitetään kyselyn kautta eri organisaatiotason henkilöstön kokemuksia arvoprosessista ja sen onnistumisesta eli arvojen näkymisestä käytännössä.

1.2 Kohdeorganisaatio

2 Yritysarvojen merkitys

Yritystoiminnan strategisten perusteiden luomiseen kuuluu liikeidean, toiminta-ajatuksen sekä vision ja mission määrittelyn lisäksi arvojen määrittäminen (Kauppinen 2002, 50). Kamenskyn (2004, 49) mukaan yrityksen elämäntehtävä koostuu visiosta, arvoista ja toiminta-ajatuksista, joiden tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus (Kuvio 1). Yrityksen elämäntehtävä toimii perustana strategiselle johtamiselle, jonka pohjalta yritys suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategista toimintaansa. Strategian ohella arvot toimivat yrityksen laatu- ja arvopolitiikan perustana. Arvoihin voi jo itsessään sisältyä laatuviittauksia tai arvojen avulla voidaan määrittellä liiketoiminnan kriittisiä menestystekijöitä (Lecklin 2006, 36).



Kuvio 1. Yrityksen elämäntehtävä (Kamensky 2004, 49).

Lähes jokaisessa yrityksessä arvot on määritelty ja julkaistu eli tietoisuus arvoista on korkea. Kauppakamarin (2009, 23) teettämän tutkimuksen mukaan kaksi kolmesta yrityksestä on määritellyt itselleen arvot. Kuitenkin osa yrityksistä jättää määrittelemättä arvojen todellisen tarkoituksen eli mitä arvot tarkoittavat eri henkilöiden roolien kannalta. Niinpä arvojen jalkauttamisprosessi jää puolitiehen, eivätkä arvot siirry toimintamalleiksi käytännön tekemiseen. Tämän kaltaiset yritykset myös todennäköisemmin

häviävät taloudellisesti arvonsa tarkoituksen määritellyille kilpailijoilleen. (Kauppinen 2002, 75.) Suurissa yrityksissä johto tekee arvojen määrittämisprosessin, pienemmissä myös henkilöstöä on mahdollista osallistaa arvojen määrittelyyn. Myös yrityksen kasvussa ja liiketoimintaa toteutettaessa opitaan arvoja tekemisen kautta (Aaltonen, Heiskanen ja Innanen 2003, 28).

Arvot tukevat vision saavuttamista ja toteutuakseen visiot on sidottava jo olemassa oleviin arvoihin. Toimiakseen arvojen on oltava uskottavia ja aitoja. Lisäksi arvojen ja niiden sisällön on oltava yrityksen tarpeen mukaisia. Organisaation toiminnan tulisi olla yhdenmukainen yrityksen tarpeiden kanssa. Ristiriitaiset arvot saattavat pahimmassa tapauksessa lamaannuttaa yrityksen tai aiheuttaa sille taloudellista haittaa esimerkiksi korkean vaihtuvuuden tai epätasaisen palvelun laadun vuoksi. Koska suuressa organisaatiossa arvot koskettavat kaikki eri työtehtävissä olevia työntekijöitä, tulee niissä olla tulkinnanvaraa. Arvot eivät saa kuitenkaan olla ympäröiväisiä, jolloin niihin tarttuminen olisi liian vaikeaa. Tästä syystä määriteltävien arvojen tulisi olla joko jo olemassa olevia arvoja tai täysin uusia arvoja joiden luominen asetetaan tavoitteeksi. Muiden jo olemassa olevien arvojen tulisi tukea uusien arvojen syntymistä. Nykyisiäkin arvoja voidaan uudistaa antamalla niille uusi tavoitteellinen sisältö. Varsinaiset tavoitteelliset arvot eli ne arvot joita organisaatiossa pitäisi olla, eivät toteudu sillä mikään toiminta ei tue niiden toteutumista. (Kauppinen 2002, 96–97.)

Yrityksessä arvot edustavat organisaation etiikkaa ja ne toimivat myös ympäröivää maailmaa jäsentävänä hierarkkisena uskomusjärjestelmänä (Aaltonen ym. 2003, 29; Kauppinen 2002, 21). Uskomusjärjestelmät kuuluvat organisaation strategiseen ohjaukseen yhdessä rajoitejärjestelmien, interaktiivisen sekä diagnostisen ohjauksen kanssa. Strateginen ohjaus tarkoittaa prosessia, jolla johto pyrkii turvaamaan optimaaliset resurssit, niiden tehokkaan käytön sekä organisaation tavoitteisiin pääsyn. (Simons 1994, 170.) Yksi uskomusjärjestelmistä on liiketoiminnan logiikka eli käsitykset seuraussuhteiden toteutumisesta omassa liiketoiminnassa (Aaltonen ym. 2003, 173–174). Uskomusjärjestelmien avulla luodaan odotuksia organisaation toiminnalle sekä ohjataan sen käyttäytymistä.

Arvot nousevat esiin muutostilanteissa; ne toimivat parhaimmillaan muutoksenmahdollistajana ja niiden avulla selviydytään kriiseistä. Sisäistetyt arvot toimivat johtamisen apuvälineinä kun yritys pyrkii parempiin taloudellisiin tuloksiin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössään. Niiden avulla henkilöstön on helpompi sopeutua muutoksiin ja toimia uusissa tilanteissa. Lisäksi organisaation arvot sisäistänyt henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta. Arvojen avulla voidaan myös helpottaa rekrytointia valitsemalla sopivimpia työntekijöitä ja pienentää vaihtuvuutta. Lisäksi arvot voivat toimia kilpailuetuna työmarkkinoilla ja tehdä yrityksestä houkuttelevan työnantajan.

Aaltosen ym. mukaan (2003, 205–216) henkilöstö on keskeisessä osassa arvojen perusuudessa yrityksissä. Useimmiten juuri henkilöstön kautta arvot välittyvät yrityksen sidosryhmille. Arvojen avulla luodaan työhyvinvointia; sillä motivoidaan ja sitoutetaan henkilöstöä. Herzbergin kahden tekijän motivaatioteoriassa työllä on kaksi perusulottuvuutta: sisäiset eli motivaatiotekijät sekä ulkoiset eli hygieniatekijät (Robbins & Judge 2010, 89–90). Työtytymättömyyttä aiheuttavat tekijät ovat siis erilaiset kuin työtyytyväisyyttä aiheuttavat ja tyytyväisyyden vastakohtana ei ole tyytymättömyys vaan tyytyväisyyden puute. Hygieniatekijät eli ulkoiset tekijät aiheuttavat työtytymättömyyttä. Niihin kuuluvat esimiestyö, työolosuhteet, palkka, yrityksen toimintatavat ja hallinto sekä työyhteisön ihmissuhteet eli työtoverit. Eli jos nämä eivät ole kunnollisella tasolla, syntyy työtytymättömyyttä. Motivaatiotekijöihin kuuluvat työstä suoriutuminen, vaikuttamismahdollisuudet, ylenemismahdollisuudet, tunnustuksen ja vastuun saaminen sekä työn ominaisuudet itsessään. Nämä tekijät aiheuttavat siis työtytyväisyyttä. Teorian mukaan työtytyväisyyden parantamiseksi organisaation täytyy keskittyä motivaatiotekijöihin kuten työn sisältöön, haastavuuteen ja palkitsemiseen. Toisaalta taas hygieniatekijöistä huolehtiminen ei lisää työtytyväisyyttä, mutta vähentäisi työtytymättömyyttä.

Arvojen avulla voidaan vahvistaa työtytyväisyyttä lisääviä tekijöitä. Arvona voi olla henkilöstön kehittyminen, jolloin kehittymisen ja jatkuvan oppimisen mahdollistaminen tuottaa sekä henkistä hyvinvointia että parantaa yrityksen kilpailukykyä. Arvoissa voidaan määrittää ketä varten ja miten työtä tehdään. Liiallinen työnteko ja siitä johtuva stressi voivat johtaa uupumiseen tai masentumiseen. Myös vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja oikeudenmukaisuuden kokeminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin teki-

jöitä ja niihinkin voidaan vaikuttaa arvoilla. Arvoissa voidaan määrittää, että työtä tehdään sekä asiakkaiden että henkilöstön itsensä vuoksi. Arvot voivat olla yhteistyötä ja vuorovaikutusta edistäviä. Hyvin toteutuvilla arvoilla voidaan vaikuttaa johtamisen laatuun ja työyhteisön ilmapiiriin. Arvokonflikti henkilöstön ja yrityksen arvojen välillä voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa taloudellista haittaa suuren vaihtuvuuden ja toimintojen tehokkuuden laskun vuoksi.

2.1 Arvoprosessi

Yrityksessä arvoprosessi on syklinen ja käytännössä katsottuna päättymätön. Arvoprosessia voidaan verrata strategian toteutumisen turvaamiseen. Aivan kuten arvojen suhteen, työntekijöiden olisi ymmärrettävä strategian merkitys heidän oman työnsä kannalta ja osattava toimia strategian mukaisesti, jotta yritys voisi menestyä. Heitä olisi myös osattava ohjata strategianmukaiseen työskentelyyn. Strategian toteutumisen turvaamisessa strategia liitetään operatiiviseen johtamiseen eli strategiat puretaan yksiköiden, alayksiköiden vuositavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi sekä edelleen tarvittaessa henkilötason tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin saakka (Kamensky 2010, 40). Arvoprosessi alkaa arvojen määrittelystä ja päättyy kun arvot ovat siirtyneet osaksi jokapäiväistä toimintaa. Sisäistetty arvo muodostaa tiedostamattoman tai tietoisien toimintakriteerin, johon tietynlainen käyttäytyminen perustuu ja jonka avulla omaa toimintaa voidaan verrata toisen ihmisen toimintaan. Parhaimmillaan arvot toimivat eteenpäin ajavina voimina, jotka motivoivat ja luovat pohjaa työnteolle sekä näkyvät päivittäisessä toiminnassa. (Aaltonen ym. 2003, 20–22.) Onnistuneessa arvoprosessissa otetaan kattavasti huomioon yrityksen missio, visio ja strategia, yrityksen historia, henkilöstö, asiakkaat ja muut sidosryhmät, vallitseva organisaatiokulttuuri sekä toimintaympäristö.

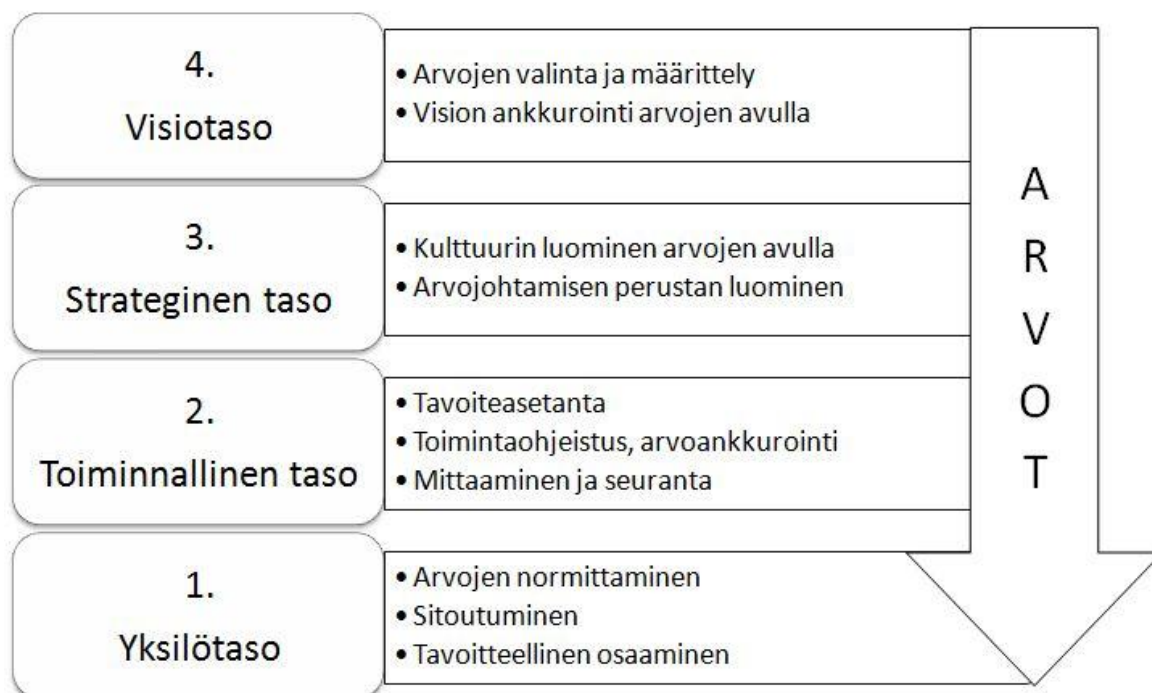
Aaltonen ym. (2003, 131) kuvaa arvoprosessin tiimalasimaiseksi malliksi, joka etenee arvokeskustelun kautta arvojen määrittelyyn ja jalkauttamiseen. Arvoprosessi alkaa arvokeskustelulla, jossa pohditaan yritykselle ja sen sidosryhmille tärkeitä asioita. Tämän jälkeen asioiden merkitystä tulevaisuudessa arvioidaan ja joukosta valitaan tärkeimmät. Arvojen määrittelyn jälkeen suunnitellaan käytännön jalkauttamisen toteuttaminen. Lopulta arvot ovat muodostuneet organisaation toimintaa ja kehittämistä tukeviksi perusrakenteiksi. Kuvatun kaltainen arvoprosessin jalkauttamisvaihe voi kestää kuukausista

useisiin vuosiin. Myös itse arvokeskustelu voi kestää kuukausia yrityksen ja työyhteisön koosta sekä tavoiteasetannasta riippuen. Yksilöt tuovat yhteisöön aina myös henkilökohtaiset arvonsa eikä arvoprosessin tarkoituksena ole yhdenmukaistaa arvomaailmoita täysin. Aaltosen malli on ylhäältä alaspäin etenevä. Ensin johto valitsee arvot ja sitten ne jalkautetaan henkilöstölle. Todellisuudessa hyvään johtamiseen kuuluu se, että henkilöstöä osallistetaan ja arvot muodostetaan yhdessä heidän kanssaan. Tällöin tiimalasimallissa syntyisi vuorovaikutusta sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin.

Kauppisen (2003, 59) VIA-mallin (Vision Into Action) mukaan arvoprosessi etenee vision kautta strategisen ja operatiivisen johtamisen kautta yksilötasolla (Kuvio 2). Arvot ovat läsnä jokaisessa prosessin vaiheessa. Visiotasolla arvot määritellään ja valitaan. Organisaation arvovalintoihin vaikuttavat vallitsevat ihanteet, organisaation kirjoitetut ja kirjoittamattomat normit, uskomukset sekä tulevaisuuden haasteet (Kauppinen 2002, 157). Arvot sitouttavat vision toteuttamiseen ja luovat perustan päämäärään pääsemisen käytännön menetelmille. Kolmannessa eli strategisessa tasossa arvot auttavat kulttuurin luomisessa. Tasolla luodaan ajattelun, kulttuurin ja rakenteiden tarkoituksellisuus. Kulttuuri toimii strategian käytäntöön viemisen kanavana ja se määrittelee mitä tehdään. Tällä tasolla luodaan perusta arvojohtamiselle eli menetelmille viedä arvoja käytäntöön. Tasolla kaksi arvot toimivat tavoiteasetannassa sekä toimintaohjeistuksen luomisessa. Yksilötasolla arvot siirtyvät käytäntöön normittamisen kautta. Arvot kääntyvät suoraan selkeiksi toimintaohjeiksi ja käytänteiksi. Lisäksi ne motivoivat suoritusta ja asettavat toiminnalle tärkeysjärjestyksen. (Kauppinen 2002, 48–59.)

Yksinkertainen normitus voidaan tehdä niin, että kuvataan arvoon kuuluva vanha toimintatapa jota halutaan muuttaa kielteisenä älä tee näin-käskynä ja uusi toivottu toimintatapa positiivisena tee näin-käskynä. Toinen arvojen normitustapa on kuvata arvon määritelmää porrastettuna. Tällöin alimmalla tasolla on käyttäytymisen minimivaatimus, seuraavana tyydyttävä ja hyvä suoritus sekä ylimpänä erinomainen suoritus. Normittamisen avulla arvojen toteutumista voidaan myös mitata ja johtaa. Normittamisen perusteella voidaan luoda käyttäytymisindeksejä, joita kyetään mittaamaan. Tämä mahdollistaa tavoiteasetannan, palautteenannon sekä palkitsemisen. Näin arvoilla voidaan muuttaa organisaatiokulttuuria johtamisen kautta. (Kauppinen 2002, 112–113.) Myös Kauppisen mallissa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että arvoprosessi on syklinen, jolloin

palautteen, seurannan ja keskustelun kautta prosessi on käynnissä jatkuvasti ja alkaa aika ajoin jopa uudelleen.



Kuvio 2. Arvoprosessin VIA-malli ja sen tasot (mukaillen Kauppinen 2002, 48–59).

Arvoprosessi kohdeyrityksessä on varsin massiivinen, ottaen huomioon yrityksen pitkän historian ja lukuisat arvot. Kohdeyrityksen vision ja liikeidean toteuttamiseen tarvitaan organisaation arvot omaksuneita ja arvoille omistautuneita työntekijöitä, jotka työskentelevät yhdessä. Arvojen juuret ovat vahvat ja yrityskulttuuri perustuu pitkään historiaan. Vaikka henkilöstö ei ole määritellyt kohdeyrityksen arvoja ne koetaan omiksi ja läheisiksi, sillä arvot ja niiden sisältö on valittu tarkkaan ja ne muodostavat lähinnä toiminnan puitteet. Lisäksi useista yritysarvoista on hyötyä, sillä niistä voi myös valita itselleen läheiseksi tuntemansa ja toisaalta asettaa kehittämistavoitteita muiden arvojen alueille. Kaikkea toimintaa ohjataan kohdeyrityksessä pienyrityksen kaltaisesti kussakin työympäristössä. Arvojen jalkauttaminen ja johtaminen helpottuu, kun jokaisen osaston työntekijöitä voidaan ohjata arkityössä henkilökohtaisesti. Kaikki kohdeyrityksen arvoista tukevat vision toteutumista.

2.2 Yritysarvoklusterit

Yritysarvoja voidaan tunnistaa erilaisia. Lencionin (2002, 6-7) luokittelee yritysarvot ydinarvoiksi, tavoitearvoiksi, rajoja asettaviksi arvoiksi sekä sattumanvaraisiksi arvoiksi. Ydinarvot ovat syvään juurtuneita käytäntöjä, jotka ohjaavat organisaation toimintaa eikä niitä voi kyseenalaistaa. Ydinarvot heijastavat usein perustajan arvoja ja ne erottavat yrityksen muista, siksi niitä halutaan ylläpitää. Toivotut arvot ovat niitä, joita yritys tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa, mutta joita ei ole vielä olemassa käytännössä. Yritys saattaa esimerkiksi joutua kehittämään uuden arvon tai määrittelemään uuden arvoisällön tukemaan uutta strategiaa, jolla selviydytään toimintaympäristön muutoksista. Nämä tavoitearvot on pidettävä erillään ydinarvoista ja niitä tulee johtaa johdonmukaisesti. Mikäli tavoitearvot sulautetaan ydinarvoiksi henkilöstö voi kokea arvoristiriitaa todellisten olemassa olevien arvojen ja näiden tavoitearvojen välillä ja etäännyä organisaatiosta.

Rajoja asettavat arvot määrittelevät vähimmäisvaatimukset toivotulle käyttäytymiselle, joita kaikkien työntekijöiden tulee noudattaa. Ne ovat yleensä hyvin samankaltaisia saman alueen tai liiketoiminnan alueella ja kuvaavat perusedellytyksiä liiketoiminnalle. Esimerkiksi kuljetusalan yrityksen työntekijöiden oletetaan olevan huolellisia ja sääntillisiä jotta toimitusvarmuus ei kärsisi. Sattumanvaraiset arvot syntyvät itsestään ilman aktiivista johtamista. Ne ilmentävät yleensä organisaation yhteisiä tavoitteita ja kiinnostuksen kohteita. Jotkut niistä voivat olla yritykselle hyödyllisiä ja toiset taas haitallisia. Esimerkiksi pysyvyyden arvostaminen voi johtaa muutostilanteissa voimakkaan muutostarinnan syntymiseen työntekijöiden keskuudessa. Myös nämä satunnaiset arvot on erotettava ydinarvoista. Sekaannus voi johtaa väärinymmärrykseen ja ohjata yritystä väärään suuntaan pois sen vision mukaisista tavoitteista. (Lencioni 2002, 6-7.)

Yritysarvoissa toistuvat tiettyihin arvoklustereihin liittyvät arvot (Kuvio 3). Tämä johtuu yritysten olemassaolon yhteisistä edellytyksistä. Nämä edellytykset ovat taloudellisen lisäarvon luominen omistajille, positiivinen kassavirta asiakkailta, kannattavuuden säilyttäminen jatkuvalla kehittämisellä ja yhteistyöllä saavutetut tehokkaat toiminnoilla. (Kauppinen 2002, 75–78.) Osa arvoista voidaan tulkinnan mukaan luokitella kuuluvaksi useampaan arvoklusteriin.



Kuvio 3. Arvoklusterit ja esimerkkejä niihin liittyvistä yritysarvoista (Kauppinen 2003, 76- 77).

Liian universaaliset arvot eivät auta yritystä erottautumaan kilpailijoistaan, eivätkä arvot eivät jää henkilöstön mieleen tai luo erityisiä merkityksiä. Muista erottuvat arvot auttavat työntekijöitä ymmärtämään kuinka tulee toimia, jotta menestys saavutettaisiin. (Lencioni 2002, 7.) Viisi suosituinta arvoa suomalaisissa yrityksissä ovat asiakaslähtöisyys, laatu, osaava henkilöstö, kansainvälisyys sekä vastuullisuus (Tuomi & Sumkin 2010, 51). Organisaation tulisikin löytää itseään puhuttelevat, tulevaisuuden kannalta tärkeät arvot.

Kohdeyritys on määritellyt kymmenen arvoa, jotka voidaan myös luokitella arvoklustereihin. Arvoihin ei ole olemassa yksiselitteistä määrittelyä, sillä ne on tehty kattamaan kaikki konsernin prosessit.

2.3 Arvot organisaatiokulttuurin perustana

Organisaatio- tai yrityskulttuuri on vaikeasti hahmotettavissa ja sillä on monia määritelmiä, mutta useimmiten sillä viitataan organisaatiossa hallitseviin yhteisiin ajattelu- ja toimintatapoihin, jotka koskevat muun muassa käyttäytymissääntöjä, työyhteisön rakennetta, ja joita yhteiset kokemukset ovat muodostaneet ja vahvistaneet (Lämsä & Hautala 2005, 177). Schein (2009, 44) kiteyttää kulttuurin yrityksen historian aikana opittujen, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusummaksi. Suurin osa organisaatiokulttuurista on siis näkymätöntä, epävirallista kulttuuria. Organisaatiokulttuuri kehittyy vuosien saatossa ja sen kiinnityskohta on arvoissa joihin henkilöstö on sitoutunut (Robbins & Judge 2010, 255). Sekä Schein (2009, 30–35) että Hofstede (2005, 5–9) asettavat teorioissaan arvot yrityskulttuurin perustaksi.

Scheinin (2009, 30) mukaan organisaatiokulttuuria pitää ymmärtää monella eri tasolla ja hallita myös syvempiä tasoja, jotka ovat artefaktit eli näkyvät rakenteet ja prosessit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusolettamukset. Nämä tasot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Artefaktien avulla luodaan ensivaikutelma yrityksestä ja siinä vallitsevasta toimintatavasta. Artefaktit eivät kuitenkaan kerro miksi asiat tehdään tietyllä tavalla. Seuraavalla kulttuurin tasolla ilmaistut arvot saattavat olla ristiriidassa ajattelun ja käsitysten syvemmän tason tai artefaktien kanssa. Optimaalisinta olisi että kolmannen tason yhteiset piilevät perusoletukset tukisivat ilmaistuja arvoja. Tämän tason oletukset vaikuttavat organisaation jäsenten tiedostamatta sillä niistä on tullut itsestään selvyyksiä.

Hofsteden (2005, 5) mukaan yrityksen toimintaa ohjaavat arvot havaitaan yrityksen sisällä yrityskulttuurina ja vastaavasti yrityksen ulkopuolella ne havaitaan yrityskuvana. Hofstede (2005, 5) mukaan kulttuuri on mielen kollektiivista ohjelmoitumista, mikä erottaa tietyn ryhmän muista. Hofstede myös esittää arvot yrityskulttuurin ytimenä, joista yrityksen paremmin havaittavat käytännöt kuten rituaalit, sankarit ja symbolit syntyvät (Kuvio 4). Vaikka ulkopuolinen voi havaita nämä käytännöt, ei hän kuitenkaan pysty ymmärtämään niiden kulttuurillista merkitystä. Kulttuuri tulee ilmi vasta tavoissa, joilla yrityksen jäsenet tulkitsevat käytännöt. (Hofstede 2005 7-8.)

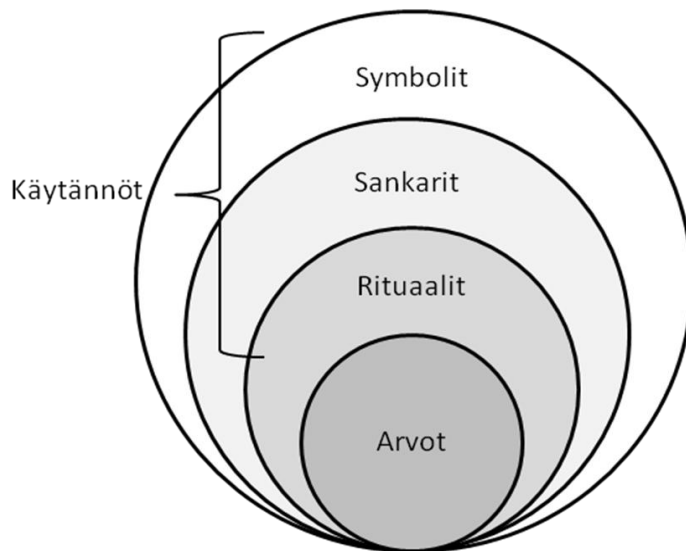
Rituaaleilla on tärkeä yhteisöllinen merkitys ja siksi niitä toteutetaan itsetarkoituksellisesti. Rituaaleja ovat esimerkiksi tervehtimistavat sekä yhteisöllisten tapahtumien viettäminen. Rituaalit ovat tapoja joilla asioita tehdään. Tekotavat voivat poiketa toisistaan merkittävästi eri yrityksissä vaikka tekojen lopputulos olisikin sama. Yrityskulttuurin kannalta haluttavampaa on, että yrityksen arvot välittyvät myös ulkopuolelle muille merkityksellisten tekojen kautta ja auttavat rakentamaan yhtenäistä yrityskuvaa. Yrityksen uskottavuus saattaa horjua jos esimerkiksi korkean palvelun laadun lupaus ei toteudu asiakaspalvelijoiden välinpitämättömyyden tai riittämättömän osaamisen vuoksi.

Sankarit määritellään todellisiksi tai kuvitelluiksi ihailun kohteena oleviksi henkilöiksi, jotka toimivat käyttäytymisen malleina. Sankari voi olla vaikka yrityksen vanhin työntekijä tai johtaja, se voi myös olla fiktiivinen hahmo kuten yritysmaskotti. Sankarit ja yrityksen muu väki tuovat toiminnallaan julki yritystä todellisuudessa ohjaavat arvot (Puo-

hiniemi 2003, 182–183). Tässäkin voi syntyä ristiriitoja asetettujen arvojen ja todellisen toiminnan välillä.

Symbolit ovat kulttuurisipulin uloin ja näkyvin kerros. Symbolit ovat esimerkiksi sanoja, kuvia tai eleitä, joilla on merkitystä saman kulttuurin piirissä oleville (Hofstede 2005, 7-8). Symboleja on helppo kopioida ja rakentaa, mutta usein niihin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota tai niiden merkitystä liiketoiminnan kannalta ei ymmärretä. Kaikki yrityksen näkyvät symbolit, kuten tavaramerkit, toimistorakennukset, työtilat, työvaatteet, autot ynnä muut heijastavat osaltaan myös yrityksen arvoja ja ovat usein ensimmäinen asia jonka ulkopuolinen kohtaa. Samoin kuin Scheinin teorian artefaktien, myös symbolien perusteella muodostuu usein ensivaikutelma yrityksestä, joka voi myös jäädä ainoaksi vaikutelmaksi ilman lähempää kontaktia yritykseen. Esimerkiksi myymälä voi ilmentää yleisilmeellä tai tilaratkaisuilla viihtyisyyttä, arvokkuutta, kansainvälisyyttä tai vaikka lapsiystävällisyyttä.

Symboleilla on todellista merkitystä yrityksen menestyksen kannalta, joten yrityksen on tarkkaan harkittava miten se haluaa tuoda arvonsa näkyviksi.



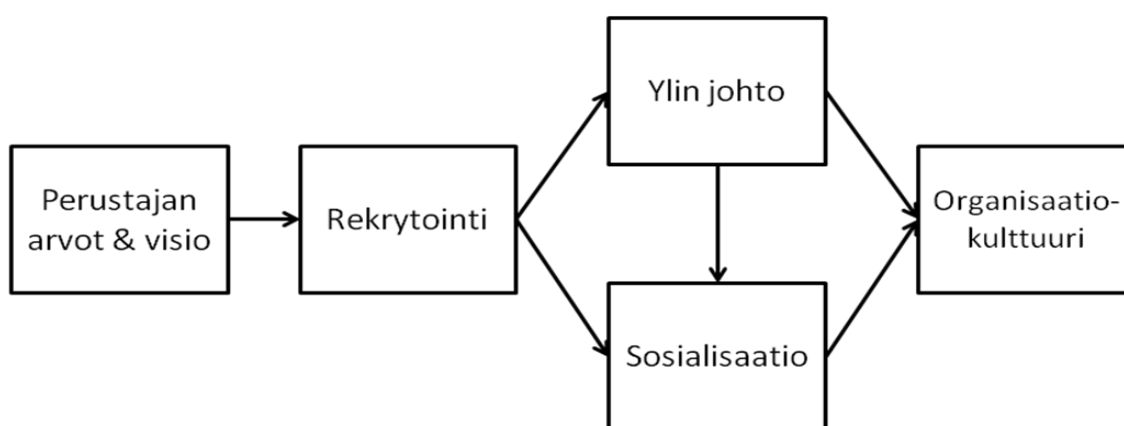
Kuvio 4. Kulttuurin kerrokset (Hofstede 2005, 5-9).

2.4 Organisaatiokulttuurin syntyminen

Organisaatiokulttuurin alku on yrityksen perustajissa, myöskään yritysarvot eivät synny tyhjästä. Perustajilla on näkemys siitä millainen organisaation pitäisi olla menestyäkseen, eikä rasisiteena ole jo olemassa olevia rajoitteita tai ideologioita. Lisäksi perustajat kokevat olettamuksensa oikeiksi ja uskovat niihin vakaasti. (Robbins & Judge 2010, 259.) Perustajavaikutus johtuu myös uusien yritysten pienestä koosta. Keski-ikäisissä yrityksissä olemassa olevaa kulttuuria voi olla vaikeaa muuttaa, sillä kulttuuri on syvällä sen rakenteissa ja rutineissa (Schein 2010, 187). Tällöin olisi tunnistettava vallitsevat arvot, pohtia niiden oikeellisuutta ja uudistaa kyseisten arvojen sisältöä ja edistää poisoppimista vanhoista tavoista.

Nuoren yrityksen perustajien henkilökohtaiset arvot vaikuttavat myös työntekijöiden valintaan ja heidän sosiaalistamiseen (Kuvio 5). Yritykseen palkataan todennäköisimmin ihmisiä joiden arvot ovat mahdollisimman yhdenmukaiset perustajien arvojen kanssa. Lisäksi uudet työntekijät perehdytetään ja sosiaalistetaan ajattelemaan sekä tuntemaan tietyllä tavalla. Samalla kerrotaan yrityksen arvojen mukaan mikä on hyväksyttävää toimintaa ja mikä ei. Perehdyttämisellä on erityisen tärkeä osuus arvojen edistämisessä. Tässä vaiheessa uusi työntekijä oppii miten yrityksessä todellisuudessa toimitaan, onko toiminta yrityksen virallisten arvojen mukaista ja mihin arvoihin organisaatio us-

koo. Parhaimmassa tapauksessa perehdytys vahvistaa työntekijän arvojenmukaista toimintaa ja sitouttaa tätä yritykseen sekä motivoi työntekoon. Pahimmassa tapauksessa perehdyttäjä voi murentaa yrityskuvaa ja lisätä arvojen vastaista toimintaa sekä lisätä vaihtuvuuden riskiä. Arvot siirtyvät myös sosialisatiion kautta. Sosialisatiiossa uusi työntekijä sulautuu organisaatioon ja oppii sen toimintatavat. Sosialisatiion kautta tapahtuu myös organisaation aito tiedon jakaminen. Näiden prosessien yhteisvaikutuksesta kehittyy organisaatiokulttuuri. Ylin johto voi toiminnallaan vaikuttaa ja hallinnoida yrityskulttuurin suuntaa, mutta se ei voi suoraan määrätä miten se kehittyy. Johdon merkitys korostuu esimerkiksi johtamisessa, osallistumisaktiivisuudessa yrityksen toimintaan sekä näkyvyydessä. Arvostetulla, osallistuvalla ja näkyvällä johtajalla on enemmän vaikutusmahdollisuuksia yrityskulttuurin kehittymiseen.



Kuvio 5. Organisaatiokulttuurin kehittyminen (Robbins & Judge 2010, 263).

Omistajien oma käyttäytyminen toimii roolimallina muille työntekijöille ja saa heidät sisäistämään heidän uskomukset, arvot ja olettamukset. Jos organisaatio menestyy, omistajien visio nähdään sen mahdollistajana ja tässä vaiheessa perustajan koko persoonallisuus tulee osaksi organisaatiokulttuuria (Robbins & Judge 2010, 259; Schein 2009, 107–108.)

Kohdeyritys pyrkii valitsemaan työntekijöitä, jotka sopivat yhteen yrityksen kulttuurin ja muiden työntekijöiden kanssa. Tavoitteena on työllistää sellaisia työntekijöitä, jotka ymmärtävät, sisäistävät sekä heijastavat ja vahvistavat yrityksen perusarvoja. Jokainen työntekijä toimii myös arvojen edistäjänä.

3 Yksilön ja yrityksen arvot

Arvot tunnustetaan ja määritellään yksilön kokemusten pohjalta. Arvot ohjaavat yksilön päätöksentekoa ja ovat osa arkea (Aaltonen ym. 2003, 13–14). Arvoihin tukeudutaan kun kohdataan ongelmatilanne, joka ei ratkea totutulla tavalla tai jonka ratkaisemiseen ei ole olemassa ohjeita (Puohiniemi 2003, ix). Yksilön arvot ovat sekoitus ympäröivän yhteisön arvoja ja yksilökohtaisia arvoja ja niitä muokkaavat osaltaan kaikki yhteisöt joihin yksilö on kuulunut tai kuuluu. Työyhteisössä lähtökohtana on, että työntekoa ohjaavat organisaation arvot. Yksilön omien ja organisaation arvojen erilaisuus voi aiheuttaa ristiriitatilanteita valittaessa toimintatapoja tai tehtäessä päätöksiä.

Yksilön arvoja voidaan hahmottaa Schwartzin arvoteorialla, joka luokittelee arvot neljään ulottuvuuteen: itsensä korostamiseen, jonka vastakohtana on muiden huomioiminen sekä vanhan säilyttämiseen, jonka vastakohtana avoimuus muutoksille. Näiden akselien välille syntyvät kymmenen toisistaan poikkeavaa arvoa, jotka polarisoituvat kullekin arvoakselille: itseohjautuvuus ja virikkeisyys (avoimuus muutokselle), hedonismi, suoriutuminen ja valta (itsensä korostaminen), turvallisuus, yhdenmukaisuus ja perinteet (säilyttäminen) sekä hyväntahtoisuus ja universalismi (muiden huomiointi). (Puohiniemi 2002, 23–26.) Arvojen välille voi syntyä ristiriitoja ja ne voivat myös osittain poissulkea toisiaan. Esimerkiksi itsensä korostaminen ei jätä tilaa muiden huomioimiselle.

Robbins ja Judge (2010, 51) esittävät, että työntekijä hakeutuu ja valitaan organisaatioon, joka vastaa heidän persoonallisuuttaan ja arvomaailmaa. Ja toisaalta jättävät organisaation mikäli yhteensopivuus ei ole riittävä tai ei ollut oletetun kaltainen. Tutkimukset osoittavat, että työntekijä myös viihtyy organisaatiossa sitä paremmin, mitä yhteneväisemmät hänen arvonsa ovat vallitsevan organisaatiokulttuurin kanssa (Amos & Weathington 2008; De Cooman ym. 2009, 106; Ostroff, Shin & Kinicki 2005, 617). Kuten aiemmin on todettu, määritellyt arvot eivät välttämättä vastaa todellista organisaatiokulttuuria mikäli niiden jalkauttamista ei ole tehty loppuun asti.

Työntekijän omien arvojen selkeys edistää organisaatioon arvoihin sitoutumista. Kouzes ja Posner (2007) havaitsivat, että tämä oli mahdollista riippumatta siitä kuinka tarkasti organisaation arvot oli määritelty. Vaikka organisaation arvot olivat selkeät, mutta henkilökohtaiset arvot eivät, sitoutumisen aste oli matala. Henkilökohtaisten arvojen tiedostaminen toimii siis perustana yritykseen ja sen arvoihin sitoutumisessa.

Tutkimusten perusteella työntekijöiden arvot myös yhtenevät muutamassa vuodessa organisaation muiden työntekijöiden kanssa (De Cooman ym. 2009, 106). Tämä voi johtua siitä, että sosiaalisia suhteita arvostetaan enemmän työuran alkuvuosilla kuin varsinaisia organisaation arvoja. Syynä voi myös olla sosiaalisen hyväksynnän hakeminen tai ihmisten arvoihin on vain helpompi tarttua toisin kuin abstrakteihin organisaation arvoihin. Työntekijän arvojen yhteensopivuus organisaatiokulttuurin kanssa ennustaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, sitoutuneisuutta sekä alhaista vaihtuvuutta (Verquer, Beehr & Wagner 2003, 473).

Työntekijän ja organisaation arvojen yhteneväisyys on tärkeää myös työhön liittyvien myönteisten asenteiden omaksumiselle (Amos & Weathington 2008, 615). Näiden positiivisten yhteyksien taustalla on työntekijän luottamus organisaatiota ja sen jäseniä kohtaan, organisaation harjoittama avoin kommunikaatio, sekä myös osaltaan henkilöiden välinen vetovoima (Edwards & Cable 2009, 670). Esimiehet voivat siis lisätä arvojen yhteneväisyyttä toimimalla luottamusta herättävällä tavalla ja ylläpitämällä organisaation avointa ja säännöllistä kommunikaatiota.

Organisaatioon yhdentymisen auttaa yksilöä vahvistamaan ja kehittämään itsetuntemustaan luomalla tarkoitusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Stride & Higgs 2013, 4). Lisäksi hyvántahtoisuuteen sekä joustavaan ja mukautuvaan työhön liittyvät arvot koetaan työntekijöiden keskuudessa positiivisiksi, helpoimmin omaksuttaviksi ja sitoutumista edistäviksi. Toisaalta työntekijöiden arvoista myöntyväsyyteen liittyvät arvot ovat omiaan lisäämään sitoutuneisuutta yrityksen arvoihin. (Stride & Higgs 2013, 5.)

Työntekijän arvojen täydellinen samankaltaisuus kaikkien organisaation arvojen kanssa ei ole toivottavaa, sillä vaikka yksilön kokemus työstä olisikin positiivinen yhteneväisyyden vuoksi, voi lopputulos olla organisaation kannalta huono. Arvojen yhteneväi-

syydestä voi syntyä liikaa tasalaatuisuutta, mikä puolestaan vähentää henkilöstön kykyä sopeutua, muuttua ja joustaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation kannattaakin keskittyä saavuttamaan yhteneväisyyttä niille arvojen ulottuvuuksille, joilla koetaan olevan eniten merkitystä organisaation toiminnan kannalta. Samalla sen tulisi sallia muiden arvojen alueella vaihtelevuutta, jota tarvitaan pidemmän aikavälin tehokkuuden ylläpitämiseksi (Ostroff ym. 2005, 620).

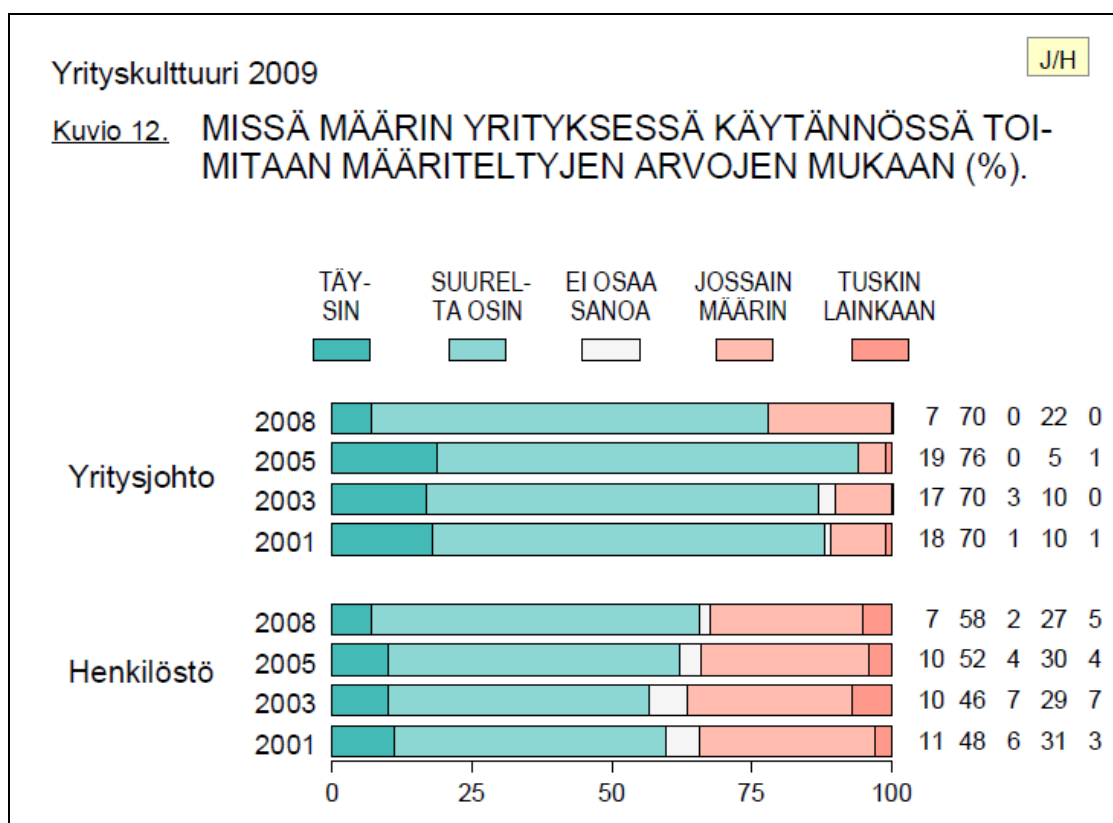
3.1 Yritysarvojen toteutuminen

Yritysarvojen toteutumista voidaan selvittää tutkimalla johdon ja muun henkilöstön käsityksiä vallitsevista arvoista ja virallisten arvojen toteutumisesta organisaatiossa. Tutkimuksissa on havaittu ristiriitaisuuksia organisaation virallisten ja käytännössä toteutuvien arvojen välillä. Usein siis todellinen yrityskulttuuri poikkeaa organisaation virallisten arvojen mukaisesta kulttuurista. Tulokset voivat johtua siitä, että nykyajan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä myös yrityksissä joudutaan tekemään jatkuvasti muutoksia ja arvojen uudelleensuuntaamista. Myös sukupolven vaihdos työelämässä on tuonut uusia johtamismalleja ja käytänteitä. Lisäksi johtamisen trendit muuttuvat ja ovat siirtyneet arvojohtamisesta yhä enemmän eettisten toimintatapojen johtamiseen.

Arvoristiriidat vähentävät henkilöstön ja johdon välistä luottamusta ja avointa työilmapiiriä työyhteisössä, lisäksi ne heikentävät työntekijän sitoutumista, motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Yritysarvot toteutuvat parhaiten kun henkilöstöä on osallistettu koko arvoprosessiin ja erityisesti arvojen määrittelyyn tai olemassa olevien arvojen uudelleensuuntaus on toteutettu yhteistyössä henkilöstön kanssa. Pelkästään johdon määrittelemät arvot koetaan usein pelkkänä toiveajatteluna ja niitä kohtaan voidaan tuntea jopa muutosvastarintaa.

Keskuskauppakamarin (2009, 11) yrityskulttuuritutkimuksen mukaan yritysjohto arvioi toimintansa arvojen edistäjinä paremmaksi kuin henkilöstö. Näkemuseroja löytyi myös siitä kuinka hyvin arvot toteutuvat käytännössä (Kuvio 6). Pieni osa (7 %) yritysjohtajista kokee, että arvot toteutuvat täydellisesti kun taas suurin osa (77 %) yritysjohtajista arvioi, että yrityksissä toimitaan suurelta osin määritettyjen arvojen mukaisesti. Työntekijöistäkin enemmistö (65 %) arvioi, että arvot ovat työpaikalla konkreettisesti käytössä.

Näkemyserot yritysarvojen toteutumisesta käytännössä ovat lähentyneet aikaisempien vuosien tutkimuksista. (Keskuskauppakamari 2009, 24–25.) Stenberg (2012, 151) havaitsi, että johdon ja työntekijöiden lausunnoissa oli ristiriitaa julkaistujen ja käytännön arvojen välillä. Työyhteisön kulttuuri ja arvot luovat perusta työntekijän pitkäaikaiselle sitouttamiselle sekä motivoinnille. Alhainen sitoutuneisuus ennakoiki heikkoa työtehoa ja työnlaatua (Finegan 2000, 150).



Kuvio 6. Yrityksen arvojen toteutuminen käytännössä (Keskuskauppakamari 2009, 11).

3.2 Arvot ja asenteet

Asenteilla on arvoja ilmaiseva funktio. Yksilön minäkäsitys jäsentyy ja rakentuu asenteiden varaan, siksi arvojen ja niihin liittyvien asenteiden ilmaiseminen sekä niissä pitäytyminen tuottavat yksilölle tyydytystä (Erwin 2001, 18). Asenteet rakentuvat kolmesta komponentista, jotka ovat tunne-, tieto-, ja käyttäytymiskomponentti (Erwin 2001, 22–23). Asenteisiin liittyvät siis tunnelataus, huomion kohteena olevien asioiden välillä oleva havaittu suhde sekä valmius tai aikomus käyttäytyä tietyllä tavalla. Mitä voimak-

kaampi tunne asenteeseen liittyy, sitä pysyvämmästä asenteesta on kysymys. Tällaisia tunnetasolla toimivia asenteita kutsutaan tunneankkureiksi (Kauppinen 2002, 63). Kun yksilö tunnistaa omat tunneankkurinsa ja niiden taustalla olevat arvot, tunneankkureita voi luoda ja muuttaa tietoisesti.

Työhön liittyvät asenteet vaikuttavat merkittävästi yksilön työhyvinvointiin. Positiivinen asenne lisää viihtyvyyttä ja virkeyttä. Negatiivinen asennoituminen on kuluttavaa ja lisää tyytymättömyyden tunnetta. Vaikka yksilö voi itse tietoisesti vaikuttaa asennoitumiseensa, myös ympäröivä työyhteisö voi osaltaan vaikuttaa yksilön asenteisiin. Positiivinen ilmapiiri tarttuu myös yksittäiseen työntekijään. (Virolainen 2012, 192–193.) Positiivisuus luo usein myös positiivisuuden kierteen, jossa aktiivinen tekeminen tuo onnistumisia, jotka energisoivat ja aikaansaavat paremman mielen, tämä puolestaan aikaansaa innostavan ilmapiirin ja aktiivisuus lisääntyy.

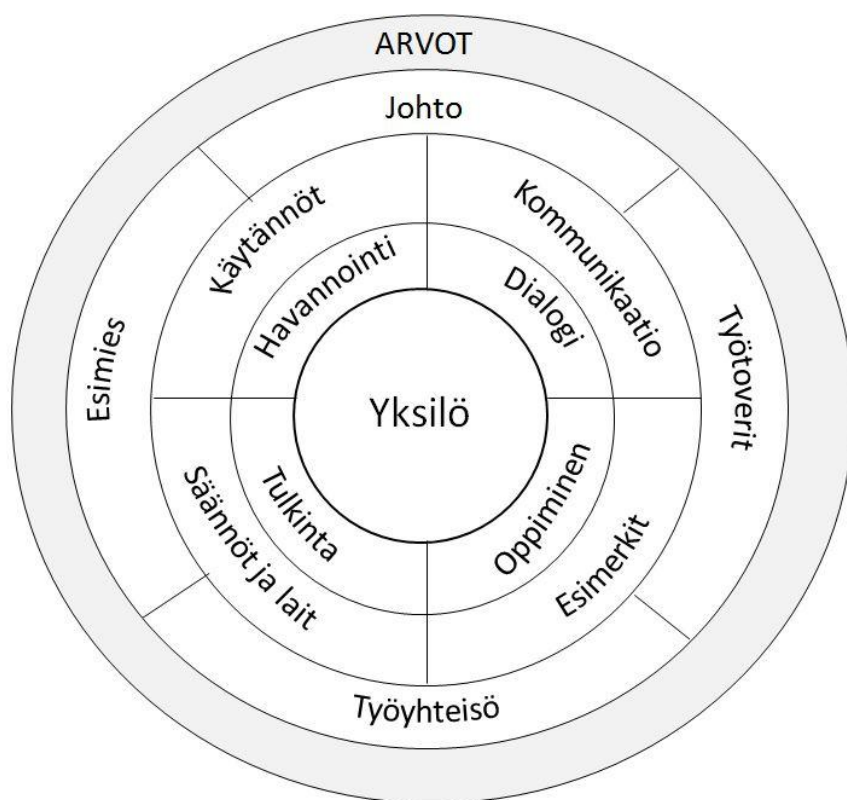
Asenteet liittyvät myös alaistaitoihin. Työntekijöiden on osaltaan edistettävä työhyvinvointia työpaikalla. Tähän kuuluu halu ja kyky tukea toiminnallaan työtovereita sekä esimiestään varsinaisten omien työtehtävien ohessa (Virolainen 2012, 192). Työsopimuslaki määrittelee työntekijän yleisvelvoitteet, mutta hyvät alaistaidot perustuvat vapaaehtoisuuteen. Hyviä alaistaitoja ovat esimerkiksi oma-aloitteisuus kehitysehdotusten ja mielipiteiden esiintuomiseksi, sekä muiden auttaminen pyytämättä. Hyvien alaistaitojen noudattamisen on todettu tehostavan työyhteisön suorituskykyä ja edistävän yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa (Kizilos, Cummings C. & Cummings T. 2013, 5; Podsakoff, Ahearne & MacKenzie 1997, 168).

Asenteisiin liittyvää tietoa voidaan käyttää myös arvojen jalkauttamisessa. Asenteita voidaan aktiivisesti muuttaa positiivisemmaksi ja näin edistää arvojen mukaista toimintaa. Positiivinen asennoituminen lisää myös vastaanottavuutta ja suvaitsevuuutta yrityksen arvoja kohtaan. Koska asenteisiin liittyy tunnelataus, organisaatio voi esimerkiksi kehittää rituaaleja, jotka luovat uusia tunneankkureita organisaatioon. Organisaatiokulttuurin käytänteet kuten rituaalit luovat tunnetta pysyvyydestä ja turvallisuudesta, näin yksilö voi käyttää energiaansa muuhun toimintaan. Sama pätee muihin yrityksen arvoihin pohjautuviin käytänteisiin symboleihin ja sankaritarinoihin.

3.3 Yksilön näkökulma yritysarvoihin

Mitkä tekijät sitten vaikuttavat yksilön kokemukseen organisaation arvoista? Eli miten organisaation arvot viime kädessä välittyvät yksilötasolle asti? Kuten aiemmin on jo todettu yksilön omat arvot vaikuttavat ympäröivän maailman kokemiseen ja toisaalta vallitseva organisaatiokulttuuri vaikuttaa osaltaan yksilön arvoihin.

VIA-mallia soveltaen yrityksen johto, esimies, työyhteisö ja yksittäiset työtoverit ovat niitä kanavia, joiden välityksellä organisaation arvot ilmenevät. Käytännössä siis kommunikaatiossa, säännöissä ja laissa, annettavissa ja näytettävissä esimerkeissä, sekä käytännöissä, joita Hofteden mukaan olivat symbolit, sankarit ja rituaalit. Näistä yksilö tekee havaintoja, käy dialogia, tulkitsee sekä oppii yrityksen arvoja (Kuvio 7). Arvojen tulisi siis näkyä yrityksessä kokonaisvaltaisesti ja samoin kun yrityksen, myös yksilön arvojen prosessi on jatkuva. Yksilön näkemyksen kautta pystytään pohtimaan arvojen edistämiskeinoja ja niiden tehokkuutta. Arvojen prosessin tulisi edetä näiden kaikkien yksilöä ympäröivien kanavien kautta.



Kuvio 7. Yksilön näkemykseen organisaation arvoista vaikuttavat tekijät.

Arvoprosessin VIA-mallia ja yllä esitettyä yksilön näkökulmaa sovellettaessa arvojen sisäistämisen esteitä organisaatiossa löytyy itse arvoprosessista, kuten arvojen ristiriitaisuuksista ja vaillinaisista määritelmistä, johdon ja esimiesten toiminnasta, kuten toimintojen tai annettujen esimerkkien ristiriitaisuudessa julkilausuttujen arvojen kanssa, kommunikaation puutteesta sekä yksilöstä, joita ovat esimerkiksi omien arvojen ristiriitaisuus yritysarvojen kanssa. Arvojen edistäminen taas kiteytyy esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen riippuen siitä kuinka arvostettu esimies organisaatiossa on ja kuinka suuri vaikutus työtovereilla on arvostusten muodostumiseen.

Yksilön ja esimiehen välinen vuorovaikutus kiteytyy muun muassa kehityskeskusteluihin, palautteen antamiseen, tehtävä- ja vastuunjakoon, osastopalaveriin, tavoitteiden asettamiseen, tasapuolisuuden kokemiseen, vuorovaikutukseen ja tiedottamiseen, sosiaaliseen tukeen ja välittämiseen.

4 Arvojen edistäminen

Arvojen edistämässä on kyse määriteltyjen arvojen tekemisestä näkyviksi valintoja ohjaaviksi päämääriksi. Tämä saattaa vaatia arvojen toteutumisen tiellä olevien esteiden purkamista, vaiettujen arvojen esilletuomista ja uudelleenohjelmoimista (Puohiniemi 2003, 19–21). Vaiettuja arvoja tai kielteisiä motiiveja saadaan esille esimerkiksi yhteisten arvokeskustelujen tai nimettöminä tehtävien kyselyiden kautta. Tärkeää on havaita esteet, jolloin niihin puuttuminenkin on helpompaa. Olettamuksien tekeminen voi sen sijaan loukata työntekijöitä eikä toimintatavoista pidä syyllistää ketään. Olennaista on korostaa ratkaisukeskeisyyttä sekä luoda avoin ilmapiiri ja uskoa tulevaisuuteen.

Arvojen edistäminen vaatii suunnitelmallista toimintaa, jossa suunnitellaan, opiskellaan, harjoitellaan, totutellaan, annetaan palautetta sekä vastaanotetaan palautetta (Aaltonen & Junkkari 2003, 241). Arvoprosessin perimmäiset tavoitteet tulee pitää mielessä arvojen edistämävaiheessa eli miksi prosessi ylipäättään käynnistettiin (Aaltonen & Junkkari 2003, 240). Tavoitteeseen keskittyminen auttaa myös löytämään parhaimmat keinot arvojen edistämiseen. Lisäksi arvoprosessi ei saa olla irrallinen projekti vaan sen tulee olla osa normaalia liiketoiminnan kehittämistä.

Arvojen yksilötasolle jalkauttamisen tarkoituksena on, että henkilöstö ymmärtää yrityksen arvojen merkityksen oman työn kannalta ja osaa toimia näiden arvojen tarkoittamalla tavalla. Arvoja edistämällä voidaan vahvistaa olemassa olevaa hyväksyttävää toimintaa, muuttaa uskomuksia ja poistaa vääränlaisia uskomuksia sekä luoda uusia vuorovaikutussuhteita. Arvoprosessin asteittainen eteneminen johdolta keskijohdolle ja henkilöstölle on hidasta ja se voi kestää kuukausista jopa useisiin vuosiin. Jokainen yritys voi itse päättää miten se edistää arvojaan.

Arvojen onnistunut edistäminen vaatii siis konkreettisen edistämissuunnitelman. Tämän suunnitelman tarkoituksena on liittää arvot osaksi kaikkia yrityksen toimintoja. Lopputuloksena arvojen tulisi näkyä samanlaisina kaikille yrityksen sidosryhmille. Yrityksen sisäinen koulutus ja valmennus ovat tärkeässä osassa arvojen edistämistä. Niillä saavutetaan tietoisuus ja ymmärrys arvojen sisällöstä sekä merkityksestä oman työn kannalta. Näin myös arvoihin sitoudutaan paremmin. Samalla voidaan valita muutos-

agentit tuomaan arvoja esille työyhteisössä ja muistuttamaan arvojen mukaisesta toiminnasta. Usein esimiehet toimivat tässä roolissa, mutta mukaan voidaan ottaa myös henkilöstöä. Viestintä ja dialogin käyminen henkilöstön kanssa ovat erittäin tärkeitä arvojen edistämiseksi. Tiedottamisella pidetään yllä mielenkiintoa arvoja kohtaan sekä vauhditetaan arvoprosessin etenemistä. Asetettujen arvomittareiden perusteella arvojen toteutumista voidaan seurata. Arvot voidaan liittää yhdessä sovittujen määritelmien eli normittamisen jälkeen esimerkiksi tulokorttiin. Lisäksi seuranta voidaan suorittaa ilmapiirimittauksilla, henkilöstökyselyillä tai palautejärjestelmän kautta.

Miksi arvojen edistäminen on vaikeaa? Usein ongelmana on arvoprosessin pysähtyminen. Mikäli arvot vain julkistetaan ja esitellään henkilöstölle ne todennäköisesti unohtuvat nopeasti. Lisäksi resursseja on jo hukattu arvojen määrittelemiseen ja arvoprosessin käynnistämiseen. Toisena ongelmana on, ettei arvojen tai niiden keskinäisen suhteen määrittelyyn käytetä tarpeeksi aikaa todellisen ymmärtämisen saavuttamiseksi. Arvoja edistetään yrityksissä useimmiten esittelemällä, jakamalla niistä kertovaa materiaalia sekä kommunikoimalla arvoista johtotasolta käsin. Esittely tapahtuu vain uusille työntekijöille työsuhteen alussa ja ongelmana on esittelyn kertaluontoisuus sekä lyhyys. Materiaalit taas ovat usein satunnaisia, tehottomia, persoonattomia ja jopa epä johdonmukaisia. Johdon tasolta tuleva kommunikaatio taas voi olla yksisuuntaista ja satunnaista. (Martinsuo 1999, 106.)

Muita vähemmän käytettyjä edistämiskeinoja ovat suoritusten arvioinnit, koulutusohjelmat, palaverit ja keskustelut sekä strategiaprosessit. Näissäkin on sekä heikkouksia että vahvuuksia. Koulutusohjelmat keskittyvät usein pelkästään esimiehiin, mutta ne ovat interaktiivisia ja tehokkaita vaikutuskeinoja. (Martinsuo 1999, 106.) Erikoistilaisuuksien järjestämisestä on sen sijaan saatu monia positiivisia tuloksia. Vaikka niitä järjestettäisiin vain satunnaisesti ja osallistujat on rajattu määrällisesti, koetaan ne interaktiivisia keskustelukanavia, tehokkaina vaikuttamiskeinoina, yhteishenkeä vahvistavina, tulevaisuuteen suuntaavina ja itsensä tuntemista edistävinä tilaisuuksina (Martinsuo 1999, 109).

4.1 Arvojohtaminen

Puohiniemen (2003, 210–211) mukaan kaikki johtajuus on arvojohtajuutta. Parhaimmillaan siis yrityksen määritellyt arvot toteutuvat johtamisessa eikä arvojohtaminen ole irrallinen osa johtamisjärjestelmää. Tällöin arvojohtaminen kulkee koko arvoprosessin läpi. Se merkitsee arvojen valintaa ja niiden sisällön määrittelyä visiotasolla, tavoitteellista arvojohtamista strategiatasolla, operatiivisten suunnitelmien toimeksiantoa ja arvoankkurointia sekä arvojen normittamista käyttäytymismalleiksi yksilötasolla. Arvojohtaminen kuvaa myös arvojen edistämistä siten, että ne sulautetaan yhteen normaalien johtamisen prosessien kanssa. Tässä piilee myös arvojohtamisen vaikeus, sillä johtamiskäytännöt joudutaan määrittelemään uudestaan. Johto luo yrityskulttuuria omalla toiminnallaan ja hyvään arvojohtamiseen kuuluu, että tekojen ja sanojen viesti on yhdenmukainen. Vaikka arvoprosessissa johdon merkitys saattaa korostua sen alkuvaiheessa, ei se ole kokonaan vain johdon asia, vaan kaikki yrityksessä työskentelevät ovat tärkeässä asemassa arvojen edistämisessä.

Arvojohtamiseen kuuluu myös eettistä johtamista. Eettisellä johtamisella tarkoitetaan oikeudenmukaisuuden kokemusta, tasa-arvoista toimintaa, henkilökunnan arvostusta, kehittymisen mahdollistamista, palautteen antamista ja tukemista sekä vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisesta. Eettinen johtaminen tarkoittaa nimenomaan oman organisaation etujen valvontaa ja niistä kiinni pitämistä. Organisaation kannalta oikeiden ja yhdenmukaisten päätösten tekeminen edellyttääkin johtajalta vahvaa arvoperustaa (Heiskanen & Salo 2007, 15–16).

Arvojen toteutumisen mittaaminen mahdollistaa niiden tehokkaan johtamisen. Välitön arvojen toteutuminen on hyvin subjektiivinen kokemus, joten kysymällä miten arvot toteutuvat saadaan hyvin yksilöllisiä vastauksia eikä niiden perusteella pystytä luotettavasti arvioimaan arvojen todellista toteutumista organisaatiossa. Välillistä arvojen toteutumista voidaan kuitenkin jossain määrin mitata ja hyödyntää tietoa palkitsemisessa. Myös siis itse arvojohtamisen toteutumista voidaan mitata. Arvomittamiseen on monia tapoja ja yksi tehokas tapa on liittää arvomittarit osaksi tasapainotettua tulokorttia. Tasapainotettuun tulokorttiin sisältyy taloudellinen, sisäisten prosessien, kehittymisen ja asiakkaiden näkökulmat. Esimiehille arvojohtamisen liittäminen tulokorttiin lisää

yrittäjien vision ja tavoitteiden sekä arvojen mukaista toimintaa, sillä ne on prosessoitava oman roolin ja tehtävän kannalta (Kauppinen 2002, 142). Arvojen mittaaminen voidaan ulottaa jokaiselle tuloskortin osa-alueelle, sillä aiemmin esitellyt arvoklusterit sisältävät samat ulottuvuudet. Esimerkiksi taloudellinen arvo voi olla kustannustehokkuus, jolloin tuloskortin mittarina voi olla arvoon perustuen konkreettiset toimet oman toimintayksikön taloudellisen tehokkuuden parantamiseen tai toimintojen päällekkäisyyksien karsimiseen. Esimiehille voidaan siis asettaa arvojen mukaisia tavoitteita, kuten vaihtuvuuden pienentäminen tai toimintayksikön saaman negatiivisen asiakaspalautteen vähentäminen. Palautteen antaminen mahdollistuu ja samalla arvojohtaminen liitetään luonnolliseksi osaksi normaalia johtamisjärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmällä voidaan edistää arvojen mukaisen toiminnan toteutumista ja vastaavasti vähentää arvojen vastaista toimintaa. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen ja siitä tulee käydä selvästi ilmi toiminnan arvokytökset, jotta arvoja pystyttäisiin tehokkaasti edistämään.

4.2 Arvojen edistämiskeinot käytännössä

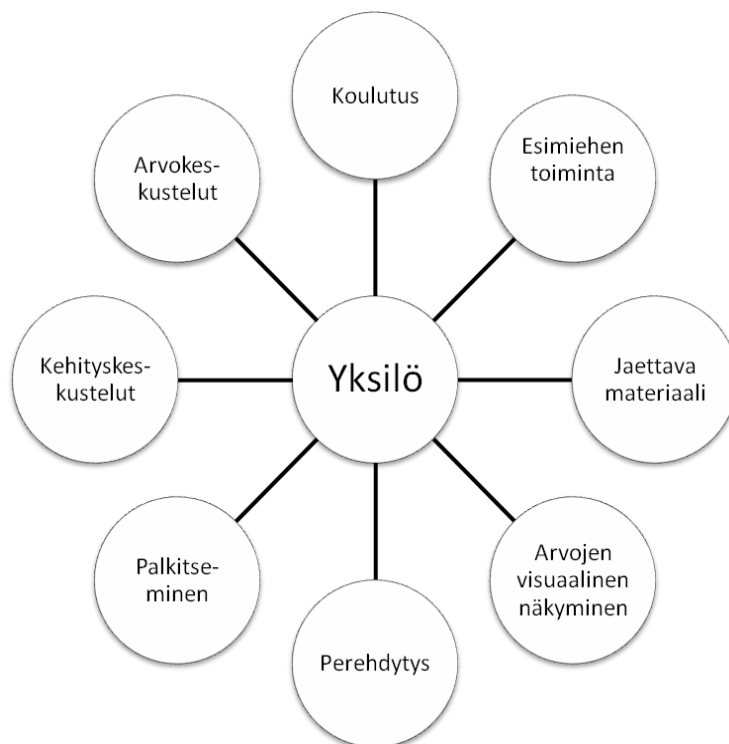
Suurella kansainvälisessä yrityksessä arvoprosessi on haastava jo arvojen määrittelystä asti. Kuitenkin yhdenmukaisuus on tärkeää niin arvoissa kuin kaikessa johtotason toiminnassa. Arvojen edistäminen on annettava tehtäväksi kullekin paikalliselle liiketoimintayksikölle ja edistämisen on oltava jatkuvaa. Edistämiskeinot voivat olla moninaisia ja vaihdella tilanteiden mukaan. Omat prosessinsa tulisi olla määriteltynä sekä globaalille että paikalliselle tasolle. Prosessien tulisi olla selkeitä ja ymmärrettäviä muillekin kuin arvoprosessin strategian laatijoille ja lisäksi niiden tulisi olla sovellettavissa tilanteen mukaan. Edistämiskeinojen tehokkuus riippuu niiden yksilöllistämisen asteesta eli kuinka puhuttelevina niitä pidetään, ajankohtaisuudesta ja kokonaisvaltaisuudesta eli kuinka irrallisina tai yhteneväinä prosessit koetaan muusta toiminnasta. Arvojen edistämässä tulisi keskittyä käytäntöön eli miltä toiminta näyttää kun arvoja noudatetaan ja mitä niiden noudattamatta jättäminen saa aikaan. Tämä käytäntö esiteltiin jo arvojen normittamisen yhteydessä, jolloin toiminnanohjauksen tulee olla selkeää tee tai älä tee näin.

Jotta arvot saataisiin osaksi organisaation toimintaa, täytyy ne sisällyttää kaikkiin henkilöstöön liittyviin prosesseihin, kuten rekrytointiin, perehdyttämiseen, suoritusarviointeihin, ylenemiskriteereihin ja palkitsemiseen, jopa erottamiskäytäntöihin. Aina ensimmäisestä työhönotto haastattelusta viimeiseen työpäivään asti työntekijöitä tulisi jatkuvasti muistuttaa, että arvot muodostavat perustan, jonka mukaan yritys tekee päätökset (Lencioni 2002, 8). Tämän ja aiemmin tässä luvussa esitettyjen seikkojen perusteella voidaan listata olennaiset arvojen edistämiskeinot organisaatiossa:

- Henkilöstöä on osallistettava arvoprosessiin mahdollisimman paljon.
- Arvojen sisältö tulee olla selkeästi määritelty ja arvot kiteytetty.
- Organisaation tavoitteet on asetettava linjaan arvojen kanssa.
- Esimiesten arvotietoisuutta on lisättävä systemaattisesti.
- Esimiestoiminnan tulee olla esimerkillistä ja arvoihin pohjautuvaa.
- Organisaation arvotietoisuus tekojen ja sanojen välillä on minimoitava.
- Henkilöstön kanssa on kommunikoidava ja keskusteltava yrityksen arvoista säännöllisesti.
- Arvot on normitettava ja niiden seuranta varten on muodostettava mittareita.
- Arvojen sisältö on esitettävä odotuksina toivotusta käyttäytymisestä ja ilmennettävä ei-toivottu käyttäytyminen.
- Arvojen toteutumista on seurattava säännöllisesti esimerkiksi liittämällä mittarit tuloskorttiin.
- Palkitsemisjärjestelmän on tuettava arvojen noudattamista.
- Rekrytoinnissa on otettava huomioon työnhakijoiden arvostukset ja niiden yhteneväisyys yrityksen tärkeiden arvojen kanssa.
- Perehdyttämisessä on huomioitava tutustuminen yrityksen arvoihin ja arvojen mukaisen toiminnan vahvistaminen.
- Organisaatiossa täytyy olla suoritusarviointi- ja palautejärjestelmä, jotta arvojen omaksumisen ja käyttäytymisen välinen yhteys saadaan osoitettua ja vahvistettua.
- Arvojen vastaiseen toimintaan on puututtava.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esimiehen rooli arvojen edistämässä on keskeinen. Omalla toiminnallaan ja johtamisellaan esimies välittää arvoja työyhteisölle. Lisäksi tarvitaan arvoja tukeva organisaatorakenne, arvojen toteutumista mittaava seurantajärjes-

telmä sekä arvojen mukaista toimintaa tukeva palkitsemisjärjestelmä. Yksilötasolla arvojen vieni käytäntöön ei tapahdu pelkästään normittamisen kautta. Sen tulee toteutua kaikessa yksilöön kohdistuvissa prosesseissa ja johtamisessa. Yksilöön kohdistuvien toimenpiteiden tulee siis osaltaan edistää yritysarvoja. Keinoja voi olla lukuisia, mutta keskeisimmät on kuvattu kuviossa 8. Arvoja voidaan tuoda esille erilaisissa koulutuksissa, esimerkiksi täydennyskoulutuksen yhteydessä tai eri osastolle siirryttäessä. Myös se, järjestetäänkö koulutuksia ja kenelle, kertoo osaltaan työntekijälle yrityksen arvoista ja niiden mukaisesta toiminnasta. Esimies näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan ja asettaa täten myös sekä viralliset että epäviralliset perusedellytykset työnteolle. Yrityksessä jaettava materiaali tulisi tukea arvoja ja myös materiaali itse arvoista sekä niiden merkityksestä tulisi olla saatavilla. Arvojen visuaalinen näkyminen työpaikalla myös lisää tietoisuutta niistä. Perehdytyksessä voidaan pohtia yhdessä työntekijän kanssa arvojen merkitystä hänen työnsä kannalta. Tätä voidaan jatkaa kehityskeskusteluissa ja asettaa arvoihin perustuvia tavoitteita. Yksilön palkitseminen tulee olla yhteydessä arvojen mukaiseen toimintaan. Lisäksi on hyvä olla erillisiä arvokeskusteluita, joihin henkilökuntaa saadaan osallistettua.



Kuvio 8. Yksilöön kohdistuvat arvojen edistämistoimenpiteet.

Aaltosen ja Junkkarin (2003, 72) mukaan arvoja voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla. Ensimmäinen toteutustapa on käyttää järkeen vetoavia seikkoja kuten normeja, sääntöksiä, lakeja ja ohjeita. Toinen keino on vedota vastaanottajan tunteisiin moraalinkin kautta. Molempia keinoja voidaan käyttää arvokoulutuksessa. Asia on hyvä perustella järkisyin ja samalla tuoda esille se millaisia tunteita toiminta aikaansaa. Esimerkiksi arvojen mukaista toimintaa voi olla asiakaspalvelun laadun parantaminen raportoimalla prosessissa havaituista puutteista tai virheistä esimiehelle. Järkisyyttä ovat raportoimisvelvollisuuden noudattaminen ja moraalisiin vetoava syy se, että työntekijä palkitaan huomioista ja häntä kannustetaan olemaan aktiivinen.

5 Tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyöprosessi

Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivista kyselytutkimusta, jonka tarkoituksena oli selvittää arvoprosessin VIA-mallin ja organisaatiokulttuurin kehittymisteorian mukaisen vaiheiden toteutuminen sekä soveltaa saatuja tuloksia arvoihin pohjautuvan koulutuksen kehittämiseen. Lähestymisnäkökulma nykytilaan on vahvasti yksilökeskeinen. Tämä pohjautuu synteositeoriaan yksilön arvokokemukseen vaikuttavista tekijöistä organisaatiossa. Työyhteisön nykytilan hahmottaminen, vaikkakin suppealla otoksella, on tärkeää, jotta koulutus ja sen sisältö osataan sovittaa oikein. Produktin tarkoituksena on edistää kohdeyrityksen arvojen mukaista toimintaa.

5.1 Kvalitatiivinen kyselytutkimus

Ennen koulutuksen suunnittelua toteutettiin kyselytutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kartoittavaa kvalitatiivista kyselytutkimusta, jolla pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 128). Tästä syystä varsinaista tutkimushypoteesia ei asetettu. Esioletuksina voidaan kuitenkin todeta, että eri organisaatiotasoilla voi olla eroja yritysarvojen tuntemisessa ja niiden merkityksen tiedostamisessa. Lisäksi ehdotetut ja havaitut menetelmän voivat poiketa toisistaan.

Kyselytutkimus lähetettiin saatekirjeen kera yhteensä 13 henkilölle eri organisaation tasoilta: johdosta, keskijohdosta, esimiestasolta sekä työntekijätasolta. Kyselyyn osallistujat valittiin sattumanvaraisesti arpomalla. Kysely toteutettiin lomakkeella ja kaikki muut paitsi ensimmäinen kysymys olivat avoimia. Kysely oli osallistujien kannalta kätevintä toteuttaa lomakemuodossa sähköisesti, sillä haastattelujen sopiminen osoittautui melko mahdottomaksi. Vastaukset käsiteltiin anonyymisti. Kysymyksien ymmärrettävyyttä testattiin ennen varsinaisen kyselyn tekemistä kolmella henkilöllä. Kyselyn kysymykset todettiin yksiselitteisiksi ja vastausohjeet selkeiksi.

5.1.1 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomakkeen (liite 1) kysymykset pyrkivät kattamaan koko tutkimusongelman, joka koskee arvoprosessin nykytilaa eri organisaatiotasolla. Millainen on tietoisuus yrityksen arvoista, miten yksilö on niitä kohdannut organisaatiossa, esiintyykö arvoristiriitoja, toteutuvatko arvot käytännössä ja miten sekä miten arvojen edistäminen koetaan. Kysymyksistä valtaosa päätettiin jättää avoimiksi, sillä tuloksista haluttiin mahdollisimman laajasti nykytilaa kuvaavia eikä vastausvaihtoehtoja haluttu rajoittaa. Kvalitatiivisen menetelmän avulla saavutetaan paremmin yrityskulttuurin yksityiskohtia kuin kvantitatiivisella menetelmällä.

Kysymys yksi käsittelee henkilön taustatietoja. Työskentelyaika ja asema organisaatiossa voivat aikaisempien tutkimusten perusteella vaikuttaa kokemuksiin yrityksen arvoista. Toinen kysymys käsittelee tietoisuutta yrityksen arvoista eli VIA-mallin ensimmäistä vaihetta, jossa yritysarvot määritellään ja julkaistaan. Kolmas kysymys käsittelee yksilön kokemusta siitä, miten yritysarvot ovat tulleet hänelle henkilökohtaisesti tutuiksi, tämä voi poiketa kysymyksen kahdeksan tavoista. Tällä saadaan tietoa siitä millaisia arvoprosessin keinoja yrityksessä on jo tällä hetkellä käytössä. Neljäs kysymys käsittelee yksilön ja yrityksen välisiä arvoristiriitoja eli suhtautumista yrityksen arvoihin. Kysymykset 5-6 pyrkivät selvittämään arvojen tämänhetkistä toteutumista työssä. Tunnistaako vastaaja arvojen sisällön merkityksen työnsä kannalta ja toimiiko hän annettujen arvojen mukaisesti. Kysymykset 7-10 käsittelevät arvojen edistämisen kokemuksia ja mielipiteitä edistämistarpeesta sekä keinoista.

5.1.2 Tulokset ja johtopäätökset

Arvokyselyyn vastasi viisi henkilöä kolmestatoista eli vastausprosentti oli 39. Kieltäytymisiä ilmoitettiin yksi kappale, mutta kysely koettiin silti tärkeäksi. Keskijohdosta vastauksia tuli yksi, samoin esimiestasolta. Loput vastaukset tulivat työntekijätasolta. Alhaiseen vastausprosenttiin saattoivat vaikuttaa kesälomat, työmatkat sekä suuremmat projektit, jotka työllistivät kyselyn aikana johtotasoa. Lisäksi työ sähköpostin saa auki vain työpaikalla, jolloin vastausajankohtaan voi vaikuttaa vähemmän ja tavoitettavuus voi olla heikompi. Vastanneista kolme on työskennellyt kohdeyrityksessä yli 3 vuotta. Alle vuoden oli työskennellyt yksi ja 2-3 vuotta yksi henkilö. Keskijohto ja esimiestasol-

ta kaikki viralliset arvot osattiin nimetä. Työntekijätasolla vastaukset vaihtelivat. Yleisesti virallisista arvoista tai arvoiksi ylipäättään osattiin nimetä vain muutamia tai korkeintaan puolet.

Johtotasolle arvot olivat tulleet tutuksi jokapäiväisessä työssä ja kanssakäymisissä. Työntekijöille arvot olivat tulleet tutuiksi perehdytyksessä. Työntekijöiden mielestä arvoja ei painoteta erikseen eikä niistä juuri puhuta arjessa. Johtotasolla suhtautuminen arvoihin oli myönteinen, mutta niiden toteuttaminen koettiin vaikeaksi, siksi arvot jäävät usein pelkiksi korulauseiksi. Myös työntekijät suhtautuivat arvoihin avoimesti, mutta eivät uskoneet niiden toteutumiseen. Johtotasolla arvojen koettiin näkyvän omassa päivittäisessä työssä yrityksenä toimia arvojen mukaisesti. Kahdessa vastauksesta kolmesta työntekijätasolla näkyväksi arvoksi mainittiin kierrätys ja yhdessä jatkuvan kehittymisen ilmeneminen uuden oppimisen muodossa.

Arvojen edistämiskeinoiksi mainittiin HR:n koulutukset sekä esimiestoiminnan. Työntekijät kokivat, että arvoja pyritään edistämään tietyillä toiminnoilla, kuten ympäristötiimillä, sisäisten viestimien välityksellä sekä joissain tapauksissa esimiesten välityksellä. Lisäksi kahdessa vastauksessa kolmesta mainittiin viimeisin code of conduct- koulutus, jossa osaltaan käsiteltiin arvoja. Sekä johtotason että työntekijöiden mielestä arvoja ei edistetä riittävästi. 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehet osallistuvat arvojen edistämiseen. Tämän oletettiin johtuvan siitä, että esimiehet tuntevat arvot ja ovat niistä tietoisempia. Loput 20 % vastaajista ei osannut määritellä ketkä osallistuvat arvojen edistämiseen. Kahdessa vastauksessa todettiin, että kaikkien pitäisi osallistua arvojen edistämiseen, mutta näin ei kuitenkaan tapahdu. Johtotason mielestä arvojen edistäminen tulisi ulottaa entistä paremmin työntekijätasolle asti. Lisäksi johdon tulisi yhtenäistää arvomaailmaansa ja ottaa arvoasiat paremmin esille rekrytoinnissa. Työntekijöiden mielestä arvojen mukaista toimintaa tulisi tuoda paremmin esille erityisesti esimerkkien kautta, sillä arvot koettiin monitulkintaisiksi. Lisäksi ehdotettiin erillistä koulutusta tai arvokoulutusta liitettynä osaksi muuta koulutusta.

Tulosten perusteella koulutusmuotoiselle arvojen edistämislle on tarvetta. Esimiesten koulutukseen kuuluu arvojen läpikäyminen ja perehdytyksessä arvot esitellään kaikille työntekijöille. Kuitenkin laajemman arvokoulutuksen järjestäminen työntekijöille olisi

tarpeellinen. Arvoja ei muistettu eikä niiden uskottu näkyvän päivittäisessä työnteossa. Suhtautuminen arvoihin on kuitenkin myönteinen ja uskoa toimia niiden mukaan löytyy. Arvot tulisikin siis tehdä tutummiksi työntekijöille ja esittää arvojen mukaista toimintaa mahdollisimman käytännönläheisesti.

5.2 Produkti

Arvojen edistämiskeinoksi valittu koulutus toimii parhaiten arvoprosessin eteenpäin viejänä, sillä sen pääasiallisena tarkoituksena on tuoda arvot työntekijöiden tietoisuuteen, tehdä arvoja tutuiksi ja korostaa niiden tärkeyttä. Åbergin (2006) mukaan viestinnällä on yritysmaailmassa vaikeinta vaikuttaa arvoihin ja kulttuureihin liittyviin asioihin. Viestinnällä on kuitenkin helppo vaikuttaa yksilön asenteisiin, tietoihin ja mielipiteisiin. Tämä vaikuttaminen tapahtuu parhaiten henkilökohtaisesti tai pienryhmissä. Työntekijöille varataan aikaa koulutukseen, jolloin tilaisuus on häiriötön ja koulutuksilla on mahdollista lisätä arvotietoisuutta koko organisaatiossa lyhyenkin ajan sisällä. Tämä edesauttaa arvokeskustelujen syntymistä ja pysähtyneen arvoprosessin etenemistä. Lisäksi työntekijät saadaan paremmin ymmärtämään esimiehen asemaa ja toimintaa arvojen edistäjänä ja kiinnittämään huomiota omaan toimintaansa. Työntekijät suhtautuvat koulutusmuotoisiin tilaisuuksiin myönteisesti, sillä ne tuovat vaihtelua työrutiineihin.

Koulutus toimii siis osana arvojen edistämisprosessia. Siinä jalkautetaan arvoja niin, että voimaannutetaan työntekijöitä toimimaan arvojen mukaisesti sekä tunnistamaan niiden tärkeys liiketoiminnan kannalta. Koulutusta suunniteltiin yhdessä henkilöstöhallinnon edustajan kanssa kolmessa palaverissa. Ensimmäinen palaveri oli toimeksianto, toisessa esiteltiin koulutuksen sisältöä ja tarkennettiin tavoitteita, kolmannessa käytiin läpi tehdyt muutokset. Tämän jälkeen koulutusta tullaan pitämään osastopalaverien yhteydessä. Koulutusmateriaali toimitettiin HR edustajalle sähköpostitse liitetiedostona.

5.2.1 Produktin suunnittelu ja toteutus

Koulutusmuodon suunnittelu perustuu synteositeorialle siitä, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön kokemukseen yrityksen arvoista. Tarkoituksena on, että henkilöstö ymmärtää yrityksen arvojen merkityksen oman työn kannalta ja osaa toimia näiden arvojen tarkoittamalla tavalla. Toimintatapojen muutos lähtee liikkeelle siitä, että kuulee asiasta, käsittelee ja ymmärtää asian, joka johtaa sen sisäistämiseen ja tämä johtaa parhaimmassa tapauksessa tekemisen muutokseen. Koulutuksen tulee tapahtua yhdessä muiden työtovereiden kanssa ja esimiesten tulee osaltaan osallistua koulutukseen. Koulutus voidaan järjestää joustavasti eri kokoonpanoin, niin etteivät käytännön työt häiriinny, vaan koulutuksessa olijat voivat keskittyä kokonaan esitettävään asiaan. Selkeä kommunikointi on tärkeää ja ryhmän koko tulee olla sellainen että dialogin käyminen on mahdollista. Keskustelulle tulee myös varata riittävästi aikaa. Tärkeää on, että koulutuksen tavoite ja sisältö tulevat selkeästi esille jo alkuvaiheessa jotta siihen osataan orientoitua oikealla tavalla. Lisäksi kerrotaan mitä asiat tarkoittavat käytännössä eli normitetaan arvot (Kauppinen 2002, 48–59). Tässä tapauksessa voidaan käyttää yksinkertaista arvojen normittamista eli tee näin versos älä tee. Oppimista ohjataan esimerkein, joiden tulee olla olennaisia sekä mieleenpainuvia. Koulutuksen sisällön on edettävä loogisesti ja sen sisällön tulee olla helposti hahmotettavissa. Laki ja säännökset huomioidaan myös esimerkiksi alaistaitojen kohdalla. Koulutusmuodoksi valitaan siis perinteinen ryhmäkoulutus.

Koulutukseen liittyviä hyvin käytäntöjä ovat muun muassa osallistujien vapaaehtoisuus, jolloin oppimishaluiset osallistuvat ja todennäköisesti myös jakavat oppimaansa eteenpäin, koulutuksen kytkeytyminen strategiaan ja kulttuuriin, johdon osallistuminen, keskusteleva lähestymistapa sekä työarkea koskettavien aiheiden käsitteleminen (Aaltonen ym. 2003, 192–193.) Hyvä arvokoulutus sisältää esimerkiksi tiedon jakamista, vuorovaikutusta, tiedon soveltamista omaan tilanteeseen, todellisten ongelmien ratkaisuja, kuten case -tapauksia, simulointeja sekä harjoitteita. Lisäksi koulutukseen voidaan sisällyttää yksilön omien arvojen tunnistamisen ja vertaamisen yrityksen arvoihin. (Aaltonen & Junkkari 2003, 241–242.) Tällöin voidaan tunnistaa ja sovittaa arvojen välisiä ristiriitoja sekä samalla parantaa työntekijän toimintaa ohjaavaa arvotietoisuutta.

Koulutuksen tavoitteeksi asetetaan kohdeyrityksen toiveiden mukaisesti omien asenteiden muuttaminen positiivisempaan suuntaan, hyvien alaistaitojen tiedostaminen, hyvän ja avoimen työilmapiirin rakentamisen edellytyksien havaitsemista, esimerkiksi johtamista sekä muiden huomioimista. Ryhmämuotoinen koulutus alkaa lyhyellä esittäytymiskierroksella. Koska kyseessä on iso organisaatio, esittäytyminen on välttämätöntä. Esittäytymiseen voidaan myös liittää tunnelmaa avaava nimi-sanaleikki. Koska omien asenteiden muuttaminen perustuu niiden taustalla olevien arvojen tunnistamiseen, alkuun voidaan sijoittaa yksilötehtävä, jossa pyydetään miettimään vastaus kysymykseen ”Mikä saa sinut työskentelemään mahdollisimman hyvin?”. Arvot toimivat motivaation pohjana ja näin saadaan osallistujat tunnistamaan ensinnäkin käsitteen arvo ja pohtimaan omaa toimintaa ohjaavia asioita. Vastaukset voidaan pyytää kirjoittamaan muutamalle (3-5) muistilapulle. Osallistujien määrästä riippuen tehtävä voidaan purkaa pienryhmissä (3-5 henkilöä), jolloin ryhmiä pyydetään luokittelemaan arvot parhaaksi katsomalla tavalla. Tähän annetaan muutama minuutti aikaa.

Tässä vaiheessa taululle piirretään Schwartzin arvokartta, johon tulevat pystyakselille muiden huomiointi, itsensä korostaminen vastakohtana ja vaaka-akseliksi avoimuus muutokselle sekä säilyttäminen vastakohtana. (Puohiniemi 2002, 23–26). Tämän jälkeen ryhmiä pyydetään esittämään löytämänsä arvoluokat ja ohjaaja kirjoittaa arvoluokan arvokartalle. Mikäli osallistujia on vähän, tehtävä puretaan, siten että ohjaaja piirtää arvokartan taululle ja pyytää osallistujia asettamaan muistilappunsa taululle mielestään sopivaan kohtaan. Seuraavaksi mietitään yhteisesti millaisia erilaisia arvoja on olemassa ja katsotaan painottuvatko jotkin asiat muita enemmän. Tavoitteena on siis ymmärtää arvokäsite sekä arvojen merkitys oman toiminnan kannalta. Seuraavaksi voidaan siirtyä kohdeyrityksen arvoihin ja samalla pohtia kuinka hyvin arvoluokat osuivat yhteen yrityksen arvojen kanssa. Tämän perusteella voidaan tunnistaa arvoristiriitoja tai poikkeamia. Voidaan myös ehkä havaita, että jotkin arvot painottuvat toisia enemmän.

Seuraavaksi siirrytään omien vaikuttamismahdollisuuksien tunnistamiseen. Tässä vaiheessa ohjaaja piirtää niin sanotun hallinnan ympyrän taululle. Sisimpänä on ”minä päätän”-ympyrä, keskellä ”voin vaikuttaa”-kehä ja uloimpana ”en voi vaikuttaa”-kehä. Näihin kehiin kerätään osallistujilta ideoita. Kysymyksen asettelu voi olla laaja, mutta pyritään keskittymään työasioihin. Esimerkiksi mistä päätän töissä. Keskittyminen omi-

en vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella oleviin asioihin lisää turhautumista. Kannat- taakin tunnistaa ne asiat joista voi itse päättää tai joihin voi vaikuttaa. Tämä teoria esite- tään kuviolla, jossa käy ilmi oman vaikuttamisen rajat. Kun rajat on tunnistettu, voidaan asenteita ja ajattelutapoja muuttaa ratkaisukeskeisempään suuntaan. Mitä enemmän keskitytään asioihin, joita ei voi hallita, sitä suuremmaksi huolet kasvavat. Ratkaisukes- keisyys on tärkeää oman hallinnantunteen ja vaikuttamismahdollisuuksien kannalta. Mikäli asennoituu negatiivisesti ja keskittyy vain ongelmiin, ei jää aikaa eikä energiaa tilanteen hallitsemiseen. Tämä taas lisää negatiivisuutta. Positiivinen asenne ja keskitty- minen omassa vaikuttamisen piirissä olevien asioiden hallintaan vähentää huolia ja lisää positiivisuuden kierrettä. Vastuunottaminen omasta työstä lisääntyy kun ongelmien syiden etsiminen vähenee. Tehdään itse asiat paremmin! Koulutuksessa tämä esitetään kolmella kuvalla, jossa ensimmäisessä huolet syrjäyttävät oman kontrollin ja vaikutta- mismahdollisuudet. Ongelmakeskeisyydestä poissiiirtymisen myötä huolien osuus vähe- nee ja omat vaikuttamismahdollisuudet kasvavat. Seuraavaksi on hyvä esittää, miten oman asenteen muuttaminen vaikuttaa ympäröivään työyhteisöön. Positiivisuuden kier- re ruokkii asenteellisia muutoksia yhä eteenpäin koko työyhteisöön (työilmapiiri) ja ko- ko yrityksen tulokseen (työhyvinvointi ja tuloksellisuus). Koulutuksessa tämä havain- nollistetaan vastaavanlaisella kuviolla.

Työsopimuslain (26.1.2001/55) 3 luvun 1-4 pykälien mukaan työntekijän velvollisuuk- siin kuuluu työn huolellinen tekeminen työnantajan direktiovallan määräämällä tavalla. Lisäksi on noudatettava työturvallisuutta, oltava uskollinen ja lojaali työnantajaa koh- taan. Kilpaileva toiminta on kiellettyä työsuhteen aikana eikä liike- ja ammattisalaisuuks- sia saa ilmaista muille. Nämä on hyvä tuoda ilmi, sillä niiden tulisi olla jokaisen työnte- kijän tiedossa. Tämä pohjana voidaan havainnollistaa vapaaehtoisia hyviä alaistaitoja, joiden noudattaminen lisää omaa ja työyhteisön hyvinvointia. Tästä kohdasta ei haluttu saarnaavaa, joten esitysmateriaali pidettiin kevyenä, harvasanaisena ja muistutuksen omaisena. Esitysmateriaalissa laki ilmaistaan ohjeistuksena: Työntekijänä teen työni huolella, noudatan ohjeita, huolehdin turvallisuudesta, olen lojaali työnantajalleni enkä ilmaise liikesalaisuuksia muille.

Koulutuksessa seuraava osa virittää arvoajatteluun. Arvot käytäntöön-otsikolla kysytään ”millaista on arvojen mukainen työnteko?” ja kannustetaan jokaista miettimään arvoja

omalta kannaltaan. Kysymys asetetaan pohdittavaksi vierustoverin kanssa. Tähän annetaan aikaa muutama minuutti. Tehtävä puretaan siten, että ohjaaja pyytää muutamia pareja kertomaan pohdintojaan. Tässä kohtaa voidaan todennäköisesti havaita, että arvot kääntyvät moneksi ja jokainen tulkitsee niitä hieman eri tavalla. Lisäksi voidaan kertoa, että ne yritykset, joissa työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen arvot ja toimivat niiden mukaisesti, pärjäävät taloudellisesti kilpailijoitaan paremmin. Lisäksi vähäiset arvo-ristiriidat parantavat työntekijän viihtymistä työpaikalla ja lisäävät työhyvinvointia. Arvoista on siis hyötyä sekä yritykselle että sen henkilöstölle. Seuraavaksi normitetaan yrityksen arvot vastaamaan kysymykseen miten yksilö voi vaikuttaa työntekoon ja työyhteisöönsä positiivisesti omalla toiminnallaan. Normittaminen toteutetaan esittämällä positiiviset käyttäytymismallit.

Kohdeyrityksen arvot listataan ja niiden normitetaan niin sanottuina hyvinä alaistaitoina. Näin työntekijän ymmärtävät mitä heiltä osoitetaan käytännössä ja arvojen edistäminen käytäntöön on tehokkaampaa.

Edellä esitetyt normit voidaan koulutuksessa havainnollistaa jakamalla osallistujat joko kymmeneen tai viiteen ryhmään. Ryhmän minimikoko on kolme henkilöä. Kullekin ryhmälle jaetaan pieni korttipakka, jossa ovat roolit sekä kohdearvo. Kukin ryhmäläisistä valitsee umpimähkään kortin, jolloin osa ryhmäläisistä on esimiehiä, osa työntekijöitä. Ryhmäläisten tulee omasta roolistaan käsin miettiä miten kortin kohdearvo näkyy kyseisessä tilanteessa. Esimies voi kertoa miten arvojen tulisi näkyä (ihanne, tavoitteet), työntekijä kertoo miten tekee asiat tämän arvon kannalta (käytännön toiminta). Jokaiselle arvolle on rakennettu case, jota ryhmäläiset pohtivat omasta roolistaan käsin. Harjoitus voidaan purkaa joko pieninä näytelminä tai keskustelemalla yhdessä. Arvokoh- taisten tilanteiden valitsemisessa täytyy huomioida erilaiset työtehtävät.

Jotta arvot jäisivät osallistujien mieliin, on ne muutettava muutamiksi yksinkertaisiksi säännöiksi. Kohdeyrityksen arvojen klusterointia voidaan käyttää näiden niin sanottujen muistisääntöjen muodostamiseen (Kauppinen 2003, 76–77).

Koulutuksen päätteeksi kerrataan sisältöä eli omien arvojen vaikutusta, asenteiden muutosta, positiivisuuteen keskittymistä. Kertaus tehdään konkreettisena harjoituksena, jossa osallistujille jaetaan kaksi erilaista paperia, toinen punainen ja toinen vihreä. Seuraavaksi osallistujia pyydetään kirjoittamaan vihreään paperiin positiivisia asioita ja punaiseen asioita jotka harmittavat. Tähän annetaan aikaa muutama minuutti. Lopuksi oven viereen asetetaan roskakori tai muu vastaava ja kerrotaan että nyt on mahdollisuus heittää toinen paperi pois sekä säilyttää se mihin aikoo keskittyä. Lopuksi kiitetään osallistujia ja pyydetään antamaan palautetta erilliseen palautelomakkeeseen. Koulutuksen ulkonäkö viimeistellään kohdeyrityksen näköiseksi. Esitysmateriaalin tulee olla selkeä, dioissa ei saa olla liikaa tekstiä ja notes-osioiden koulutusohjeiden tulee olla seikkaperäiset. Kohdeyrityksen toiveen mukaisesti esitysmateriaali pidetään mahdollisimman kevyenä ja havainnollistavana. Kuvat valittiin kohdeyrityksen intranetistä ja teksti muokattiin vastaamaan kohdeyrityksen fonttia.

6 Johtopäätökset

Yrityksen arvojen tunnistaminen, määrittelemine ja niiden edistäminen käytäntöön on yrityksen olemassaolon ja kannattavan toiminnan kannalta yhä tärkeämpää. Edistämisen tarkoituksena on tehdä arvot tunnetuksi ja avata niiden määritelmät henkilöstölle niin että arvojen kaltainen toimintatapa omaksuttaisiin jokapäiväiseen työntekoon. Suurelle kansainväliselle konsernille arvot toimivat kaikkia liiketoiminnan osia yhdistävinä tekijöinä. Arvojen avulla yhteiset pelisäännöt on helpompi määritellä ja jokainen työntekijä saa käsityksen yrityksen toimintaa ohjaavista tärkeiksi koetuista tekijöistä. Arvot helpottavat toiminnan yhtenäistämistä, mutta niiden vieminen käytäntöön voi olla vaikeaa.

Yrityksellä voi olla monia eri motiiveja arvoprosessin käynnistämiseen. Arvoprosessin tavoitteita ja toisaalta siitä saatavia hyötyjä voivat olla esimerkiksi muutoksen hallitseminen, asiakassuhteiden parantuminen, taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen, johtamiskulttuurin kehittäminen, arvoriistiriitojen vähentäminen tai hyvän ilmapiirin kehittäminen. Kohdeyrityksen tavoitteena voidaan nähdä nimenomaan arvojenmukaisen toiminnan vahvistamisen ja yhteistyöhengen luomisen. Kohdeyrityksessä arvot toimivat sisäänrakennettuina ohjaavina voimina, joiden avulla ratkaistaan ongelmia ja tehdään päätöksiä yhdessä. Arvot muodostavat organisaation kulttuurin perustan ja tämän kulttuurin vaaliminen on erittäin tärkeää menestyvän liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Kaikkien työntekijöiden tulisi ymmärtää arvot riippumatta siitä missä tehtävissä he työskentelevät.

Kyselyn tarkoituksena oli luoda kokonaiskuvaa siitä millä tasolla arvojen edistäminen yrityksessä on, miten arvoihin suhtaudutaan ja millä tavoin arvoja tulisi henkilöstön mielestä edistää. Kyselyn mukaan arvot tunnetaan esimiestasolla hyvin ja työntekijöiden keskuudessa huonosti tai kohtalaisesti. Esimiehille arvoja painotetaan enemmän ja heille on erikseen suunnattua arvokoulutusta. Työntekijäpuolella arvokoulutus jää perehdytyksen ja erillisen arvokoulutuskerran varaan. Kaikki ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että arvot jäävät pelkiksi sanoiksi eivätkä toteudu käytännössä. Arvoihin suhtaudutaan myönteisesti ja niistä toivottiin erillistä koulutusta. Arvojen edistäminen on aikaa vievä

ja monivaiheinen prosessi, joten kyseinen produkti pyrkii lähinnä täydentämään perehdytyksen ja toimintaohjeistuksen arvoviestejä sekä selkeyttämään arvojen mukaista toimintaa. Lisäksi se pyrkii toimimaan arvojen edistämisen lähtökohtana muille koulutuksille ja tuomaan tietoisuutta arvojen tärkeydestä. Toimintatapojen muutoksen lähtökohtana on tietoisuus ja asian ymmärtäminen. On selvää, että arvojen juurruttamiseksi niiden täytyy olla jatkuvasti keskustelun kohteena ja arvojen päivitystä tulisi tehdä säännöllisesti. Kohdeyrityksen arvot ovat sen yrityskulttuurin perusta. Vahvat brändilupaukset nojautuvat myös virallisiin arvoihin ja toteutuakseen arvojen tulee olla henkilöstön tiedossa. Produktin lähtökohtana on omien arvojen tunnistaminen, yritysarvojen tutuksi tuleminen ja niiden mukaisten toimintatapojen omaksuminen. Kohdeyrityksen arvojen normittaminen käytiin läpi yrityksen edustajan kanssa ja ne todettiin hyviksi.

Tutkimuksen myötä on käynyt ilmi, että arvot ovat syvällä organisaatiossa ja niillä on todellista merkitystä liiketoiminnan kannattavuuteen. Hyvät arvot eivät synny ja toteudu sattumalta, vaan niitä on johdettava määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti. Organisaatiokulttuurin muutokset ovat mahdollisia, mutta usein resursseja ei käytetä sen parantamiseen, vaan niin sanotut kovemmat asiat kuten taloudelliset tunnusluvut vievät päähuomion. Arvojohtamisella aikaansaadaan todellisia muutoksia, mutta se edellyttää johtamisen yhdenmukaisuutta ja vahvaa esimerkkiä. Arvojen edistäminen lähtee itse asiassa liikkeelle jo siitä, että arvot määritellään yhdessä henkilöstön kanssa. Arvot ovat kaikille yhteinen asia, joiden tulisi kulkea mukana kaikessa organisaation toiminnassa. Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa yritys voi ja sen kannattaa huomioida arvojen yhteensopivuus. Perehdyttäminen on yhtä tärkeää arvojen edistämistä kuin koulutuksetkin, sillä siinä luodaan perusta työntekijän mielikuvaan organisaatiossa vallitsevasta todellisuudesta. Arvoprosessia toteutetaan siis jokaisen työntekijän kohdalla ja se jatkuu kaikessa liiketoiminnassa.

6.1 Produktin arviointi

Kohdeyrityksen edustaja totesi produktin toimivan erittäin käyttökelpoisena työkaluna yrityksen arvojen edistämiseen. Se on kohdeyrityksen näköinen ja toimiva kokonaisuus, joka on rajattu selvästi ja tuo asian henkilöstön tietoisuuteen tehokkaasti. Tavoitteet yritysarvoja vahvistavasta koulutuksesta saavutettiin. Henkilöstö saa käsityksen siitä

mitä heiltä odotetaan ja miten he itse voisivat vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja olla osana rakentamassa hyvää työilmapiiriä. Produktin suunnittelussa luotiin yhteiset suuntaviivat ja tavoitteet, jotka helpottivat kokonaisuuden rakentamista. Tekijän mielestä koulutusta voisi laajentaa ja kehittää lisäämällä aineistoon jokaiselle osallistujalle jaettavan oman työkirjan, jossa on valmis pohja koulutuksen seuraamiseen ja tilaa omille muistiinpanoille. Tällainen koulutusmateriaali osaltaan aktivoisi kuuntelijoita ja osallistujille jäisi jotain konkreettista materiaalia mihin palata myös koulutuksen jälkeen. Työkirjassa olisi voinut olla täydennettäviä kuvioita ja pohjia arvojen normittamiseen omaan toimintaan.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys

Opinnäytetyön luotettavuutta eli reabiliateettia ja pätevyyttä eli validiteettia arvioidaan tässä osuudessa kyselyn kannalta. Validiteetissa on kyse tutkimuksen pätevydestä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Reabiliateetin arvioiminen puolestaan kuuluu yleensä määrälliseen tutkimukseen, koska sillä arvioidaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (KvaliMOTV 2013.) Vastaajien alhaisesta määrästä johtuen kyselyn validiteetti ja reabiliateetti tutkimusmenetelmänä ei ole paras mahdollinen. Lisäksi luotettavuutta ja pätevyyttä alentaa myös otoskoon pienuus suhteessa koko organisaation henkilöstömäärään. Toistettaessa tämän työn laadullinen kyselytutkimus saadaan todennäköisesti erilaisia vastauksia. Lisäksi kysely toteutettiin sähköpostitse, joten tutkijalla ei ole mahdollista vaikuttaa tutkimusolosuhteisiin.

Kyselyn kysymykset oli tehty mahdollisimman lyhyiksi ja yksiselitteiseksi. Tutkimuksen puolueettomuutta ja luotettavuutta pyrittiin lisäämään välttämällä johdattelevia kysymyksiä ja testaamalla kyselylomaketta ennen varsinaisen kyselyn suorittamista. Kyselylomaketta korjattiin annetun palautteen perusteella. Kontrollikysymyksiä ei kyselylomakkeeseen ollut lisätty. Otantavirhettä pyrittiin välttämään valitsemalla kyselyyn osallistujat sattumanvaraisesti kultakin organisaatiotasolta. Lisäksi tutkija käsitteli vastaukset anonymisti. Otanta oli suppea, joten tutkimuksen peittovirhe on suuri. Kyselyn vastausprosentti oli 39 % eli katovirhe oli varsin suuri. Tutkimuksen avoimuus varmistettiin

siten, että tietojen keruuvaiheessa vastaajille esitettiin kyselylomakkeessa kyselyn tarkoitus, toteuttaja, vastausten käyttötarkoitus sekä vastaajien tietosuojasta huolehtiminen.

Kyselylomakkeen tarkoituksena oli kerätä tietoa arvoprosessin nykytilasta yksilön näkökulmasta eri organisaatiotasoilta. Tämän tavoitteen kysely täytti osittain. Teemahaastattelun tai yhdistämällä haastatteluja sekä lomakekyselyitä olisi saatu kattavampi kuva organisaation nykytilasta. Kysely todettiin osittain hyödylliseksi sekä käyttökelpoiseksi tähän tarkoitukseen, sillä vastaajat perehtyivät kyselyyn ja vastauksista saatiin uutta tietoa. Vinoutumaa ehkäistiin valitsemalla vastaajat sattumanvaraisesti, jolloin otokseen ei tulisi valituksi tietoisesti tai huomaamatta tietynlaisia vastaajia. Hyödyllisyyttä olisi lisännyt suurempi otoskoko tai korkeampi vastausprosentti. Avoimet kysymykset lisäävät vastausten hajontaa, mutta tuottavat laadullista tutkimusaineistoa, joka oli olennaista produktin suunnittelussa. Virheitä voi esiintyä tulosten tulkinnassa ja syy-seuraussuhteiden havaitsemisessa.

6.3 Kehitysehdotukset

Arvojen edistämiseksi tulisi laatia tarkempi toimintasuunnitelma ja aikataulu. Parhaimpiin tuloksiin pääsisi, jos olisi mahdollista tarjota koko henkilökunnalle kerran vuodessa arvokoulutus tai liittää arvojen edistäminen muiden koulutuksien oheen. Arvoista voi puhua niin osastopalavereissa kuin rutiinipalavereissakin. Näin arvokeskusteluista tulisi luonnollinen osa arkea. Kehityskeskusteluissa on hyvä varmistaa, että arvot tunnetaan ja ne on ymmärretty. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan siis pyrkiä seuraamaan arvojen edistämisen tilannetta. Arvokoulutusten tulee olla vaihtelevia, niin ettei sama henkilö joudu käymään täysin samanlaista koulutusta vuodesta toiseen. Koulutuksen voivat olla hyvinkin vapaamuotoisia ja kohdeyrityksen tyyliin sopivia. Koulutuksista saadun palautteen ja mahdollisesti erikseen järjestettävän kyselyn perusteella arvojen edistämistä voidaan edelleen kehittää ja ottaa hyväksi havaitut käytännön laajemmin käyttöön muissakin yksiköissä. Arvot saadaan osaksi jokapäiväistä toimintaa myös käynnistämällä henkilöstölle suunnattuja arvoprojekteja. Tällöin henkilöstö osallistuu itse arvojen edistämiseen ja edistämiskeinojen kehittämiseen. Työntekijöiden kokemusta kannattaa hyödyntää, sillä he tietävät mikä toimii organisaatiossa parhaiten ja mitä uudistuksia kaivataan. Arvoprojektit voi siis liittää osaksi työnteon ja yrityksen kehitysprojekteja.

Mielenkiintoisena jatkotutkimuksena voisi olla kohdeyrityksen virallisten asiakasarvojen toteutuminen. Tällainen tutkimus valottaisi osaltaan sisäisten yritysarvojen toteutumisen tehokkuutta, loisi tahtotilaa kehittymiseen ja antaisi kokonäkökulmaa yrityskuvan muodostumiseen. Myös kohdeyrityksen houkuttelevuutta työnantajana yritysarvojen kautta voisi tutkia.

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oppimisen arviointi

Aiheen valinnan ja rajaamisen jälkeen tutustuin teoriaan, joka paljastui yllättävän moniulotteiseksi ja laajaksi aihealueeksi. Arvoja on tutkittu paljon ja niillä on erittäin suuri merkitys yritystoiminnalle. Arvot kiinnostivat aiheena, sillä niihin ei ollut päässyt syvennymään opinnoissa. Muitakin opinnäytetöitä on tehty arvoista lähinnä koskien arvojen toteutumista, joten oman aiheen ainutlaatuisen näkökulman löytäminen tuntui haasteelliselta. Huomasin myös, että muissakin opinnäytetöissä oli käsitelty pitkälti samoja teorioita, mutta vein soveltamista pidemmälle koulutuksen kehittämässä ja otin tarkastelunäkökulmaksi yksilön kokemukset yritysarvoista. Kyselyn tekeminen oli haastavaa ja vastausten saaminen vielä haastavampaa. Koska haastatteluajkojen sopiminen osoittautui mahdottomaksi, kysely oli pakko toteuttaa sähköisesti. Produktin tarpeellisuus motivoi opinnäytetyön tekemisessä ja aihe oli erittäin kiinnostava. Tutkin lisäksi ulkomaisia tieteellisiä artikkeleita, jotka laajensivat teoriaa ja sain liitettyä tutkimustietoa teorian tueksi. Tietoperustan kirjoitin ensimmäiseksi ennen produktin suunnittelua. Lisäksi kysely suoritettiin ennen produktin tekemistä. Itse produktin ankkuroin yritysarvojen edistämiseen. Produktin suunnittelun ja toteutuksen pyrin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti vaihe vaiheelta. Yritysarvojen normittaminen vaati soveltamista ja luovuutta, mutta oli erittäin antoisaa.

Lähteet

Aaltonen, Tapio, Heiskanen, Erika ja Innanen, Pekka. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WSOY. Porvoo.

Aaltonen, Tapio ja Junkkari, Lari. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. 3. painos. WSOY. Helsinki.

Amos A.E., Weathington B.L. 2008. An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *Journal of Psychology*. 6, 615–631.

De Cooman, Rein, De Gieter, Sara, Pepermans, Roland, Hermans, Sabrina, Du Bois, Cindy, Caers, Ralf & Jegers Marc. 2009. Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*. 74, 102–107.

Edwards, Jeffrey R. & Cable, Daniel M. 2009. The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology* 94. 3, 654–677.

Erwin, Phil. 2001. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. WSOY. Helsinki.

Finegan, Joan. E. 2000. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73, 149–169.

Heiskanen E. & Salo J. 2007. Eettinen johtaminen - tie kestävään menestykseen. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.-9. painos. Tekijät ja Kirjayhtymä Oy. Vantaa.

Hofstede, Geert. 2005. Cultures and organizations : software of the mind. Toinen painos. New York: McGraw-Hill.

Järvinen Pekka. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva. WSOYpro.

Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Otavan Kirjapaino Oy.

Keskuskauppakamari. 2009. Yrityskulttuuri 2009-selvitys. Luettavissa: http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf. Luettu: 4.6.2013.

Kizilos, Mark, A., Cummings, Chailin, Cummings, Thomas G. 2013. How high-involvement work processes increase organization performance: The role of organizational citizenship behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 1-24.

KvaliMOTV. 2013. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 10.6.2013.

Lencioni, Patrick M. 2002. Make your values mean something. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala Taru. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.

Martinsuo, Miia. 1999. Promotion of values in a multinational enterprise. Väitöskirja. Libella.

Ostroff, Cheri, Shin, Yuhung & Kinicti, Angelo J. 2005. Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior* 26, 591–623.

Podsakoff, Philip M., Ahearne, Michael & MacKenzie, Scott B. 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*. 2, 262–270.

Puohiniemi Martti. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus. Espoo.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2010. *Essentials of organizational behavior*. Tenth Edition. Pearson.

Schein, Edgar H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuuri-muutoksesta. Suom. Päivi Rosti. Suomen Laatu keskus Oy. Espoo.

Simons, R. 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*. 15, 169–189.

Stenberg, Martin. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa – Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Väitöskirja. Tampere University Press. Tampere.

Stride, Helen & Higgs, Malcolm. 2013. An investigation into the relationship between values and commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 2013.

Tuomi L. & Sumkin T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro. Porvoo.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Verquer, M. L., Beehr, T. A. & Wagner S. E. 2003. A meta-analysis of relations between person-organisation fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior* 63. 3, 473-489.

Virolainen, Harri. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Infoviestintä Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Yritysarvot-kysely opinnäytetyöhön

Hei,

Ohessa on lyhyt kysely yritysarvoista. Kyselyyn osallistujat on valittu sattumanvaraisesti. Kysely on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä, josta HR-osasto on antanut toimeksiannon. Vastanneen henkilöllisyys ei tule ilmi kyselyä käsiteltäessä, varsinaisissa tuloksissa tai julkaisussa.

Toivon, että vastaat kyselyyn viimeistään 20.6. mennessä. Mikäli tiedät ettet ehdi vastaamaan, pyydän ilmoittamaan asiasta sähköpostitse () että voin arpoa tilallesi uuden vastaajan. Otokoko on suhteellisen pieni, joten toivon kaikkien vastaavan.

Terveisin,

Mirva Turtiainen

Vastaathan viimeistään 20.6.2013 mennessä!

Linkki on henkilökohtainen ja kyselyn voi täyttää kerran.

Kyselyyn pääsee tämän linkin kautta:

<https://www.webpolsurveys.com/>

Liite 2. Kyselylomake.

