

## **Helsingin työ -ja elinkeinotoimiston Malmin yksikön arvopolku – arvojen vaikutus työhyvinvoinnissa**

Tiina Mäki



<p><b>Tekijä</b> Tiina Mäki</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> IM07</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Helsingin työ -ja elinkeinotoimiston Malmin yksikön arvopolku – arvojen vaikutus työhyvinvoinnissa</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 72 + 20</p>
<p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Juha Sillanpää Jutta Heikkilä</p>	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Helsingin työ -ja elinkeinotoimiston Malmin yksikön (myöhemmin Malmin TE -toimisto) arvojen esille tuloa työyhteisössä henkilöstön näkökulmasta ja arvojen vaikutusta työhyvinvointiin.</p> <p>Malmin TE – toimiston arvoprosessi alkoi vuonna 2006 ja arvot määriteltiin vuonna 2007. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena kohdeyrityksessä sähköisellä lomakkeella, jolloin vastaukset tallentuivat Webropol -ohjelmaan. Lomake lähetettiin jokaiselle työntekijälle sähköpostilla 13.6.09. Tuloksia analysoitiin SPSS -ohjelman avulla, analysoinnissa käytettiin hyväksi myös Webropolin kautta saatuja taulukoita. Kyselyn avoimet kysymykset kerättiin aihepiireittäin ryhmäksi ja niistä tehtiin yhteenveto tutkimukseen.</p> <p>Tutkimuksen mukaan arvot ovat jalkautuneet työyhteisöön sekä arvoja käytetään tukena työnteossa. Henkilökunnan ja työyhteisön arvot ovat sopuinnassa keskenään ja palvelu on ratkaisuhakuista ja avointa. Malmin TE -toimisto on vahva vaikuttaja Koillisella alueella sekä luotettava yhteistyökumppani kaikille tahoille.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena työyhteisön kehitettäviä alueita ovat töiden organisointi, koulutusohjaus, esimiestyöskentely ja työnohjauksen saanti.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Arvot, työhyvinvointi, osaaminen, asiantuntijuus, arvojohtaminen</p>	

Business Administration and Economics Degree programme  
Malmi campus

<p><b>Authors</b> Tiina Mäki</p>	<p><b>Group or year of entry</b> IM07</p>
<p><b>The title of thesis</b> The Value Path of The Employment and Economic Development Office of Helsinki, Malmi – The Impact of the Values on Welfare at Work</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 72 + 20</p>
<p><b>Supervisors</b> Juha Sillanpää Jutta Heikkilä</p>	
<p>The aim of this thesis was to find out how the values of the Employment and Economic Development Office of Helsinki, Malmi appear in the work community and the impact of the values on welfare at work from the point of view of staff.</p> <p>The value process Employment and Economic Development Offices of Malmi of started in 2006, and the values were defined in 2007. The survey was implemented by means of a standardized questionnaire and the results were analysed mainly by quantitative research methods. The questionnaires were sent to the staff of the Employment and Economic Development Offices of Malmi by e-mail, and the answers were stored electronically, with the help of Webropol -program, were answered in June 2009.</p> <p>The study shows that the values are adopted in the work community and they are used to support the work of making. The values of the personnel and organization are in harmony with each other.</p> <p>Work community developed areas are the organization of work, training, guidance, leadership and work guidance.</p>	
<p><b>Key words</b> Values, work welfare, know-how, specialist, value management</p>	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja peittomatriisi .....	3
1.2	Keskeiset käsitteet .....	4
2	Arvot työhyvinvoinnin rakentajana työyhteisössä.....	6
2.1	Arvojen merkitys työyhteisölle ja työyhteisön toiminnalle.....	10
2.2	Arvot työyhteisön tasapainottajana.....	16
2.3	Arvojohtamisella hyvään työyhteisöön .....	20
2.4	Arvot mukana laadukkaassa asiakaspalvelussa .....	25
3	Tutkimuksen toteutus Malmin TE -toimistossa.....	27
3.1	Toiminta-ajatus, visio ja arvot .....	27
3.2	Työvoimaneuvojen tehtäväkuvaukset ja toimintaverkosto.....	29
3.3	Malmin TE -toimiston arvoprosessi.....	30
3.4	Tutkimusmenetelmät .....	31
4	Tutkimustulokset .....	33
4.1	Vastaajien taustatiedot .....	33
4.2	Arvojen näkyvyys työssä.....	34
4.3	Arvojen merkitys henkilökunnalle .....	38
4.4	Henkilökunnan kehittämisehdotuksia toiminnalle .....	40
4.5	Asiakaslähtöisyyden merkitys työyhteisölle .....	42
4.6	Asiakaspalvelun tärkeimmät asiat henkilökunnan mielestä.....	44
4.7	Asiakaspalvelun kehittämisehdotuksia henkilökunnan näkökulmasta.....	45
4.8	Kumppanuuden merkitys työyhteisölle.....	46
4.9	Kumppanuusajattelu työyhteisössä.....	48
4.10	Vaikuttavuuden merkitys työyhteisölle.....	49
4.11	Vaikuttavuuden näkyminen työyhteisössä.....	51
4.12	Vaikuttavuuden mittarit henkilökunnan näkökulmasta .....	52
4.13	Asiantuntijuuden merkitys työyhteisölle .....	52
4.14	Asiantuntijuuden näkyvyys toiminnassa.....	55
4.15	Asiantuntijuuden merkitys henkilökunnalle .....	56
4.16	Henkilökunnan omat arvot.....	56
4.17	Työnohjauksen merkitys työyhteisössä .....	61
4.18	Arvojen merkitys ja uskottavuus työyhteisössä.....	62
4.19	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	63

5 Tutkimustulosten yhteenveto.....	65
5.1 Pohdinta ja johtopäätökset .....	67
5.2 Toimenpidesuosituksset.....	69
Lähteet .....	70
LIITTEET .....	73
Liite 1. Työ ja elinkeinoministeriön organisaatiokaava.....	73
Liite 2. Kyselyn saatekirje.....	74
Liite 3. Arvojen näkyvyys työssä.....	75
Liite 4. Helsingin TE -toimisto, Malmin asiakaslähtöisyys .....	76
Liite 5. Helsingin TE -toimisto, Malmin kumppanuus.....	77
Liite 6. Helsingin TE -toimisto, Malmin vaikuttavuus .....	78
Liite 7. Helsingin TE -toimisto Malmin asiantuntijuus .....	79
Liite 8. Omat arvot .....	80
Liite 9. Arvojen merkitys ja uskottavuus .....	81
Liite 10. Taitoni riittävät työtehtäväni hallintaan.....	82
Liite 12. Malmin TE -toimiston yhteistyökumppanit.....	84
Liite 13. Mann-Whitney U – testi .....	85
Liite 14. Kysely (1/7).....	86

# 1 Johdanto

Helsingin työ- ja elinkeinotoimiston Malmin yksikön (myöhemmin Malmin TE -toimisto) arvokori muodostuu seuraavista arvoista: vaikuttavuus, asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus ja kumppanuus. Nämä arvot ohjaavat toimintaa tuloksellisuuteen ja mitattavuuteen. Toimisto tarjoaa asiakkaalle yksilöllisiä vaihtoehtoja urasuunnitteluun ja työllistymiseen. Asiakaspalvelu toimistossa on kunnioittavaa, oikeudenmukaista ja tasa-arvoista. Malmin TE -toimisto kehittää toimintaansa toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutosten vaatimusten mukaisesti kouluttamalla ja perehdyttämällä henkilökuntaa aktiivisesti. Tämän lisäksi Malmin TE -toimiston tavoitteena on olla luotettava ja yhteistyökykyinen kumppani asiakkaille ja sidosryhmille.

Arvoprosessin tarkoituksena on yhdistää henkilöstöä työyhteisössä ja tasapuolistaa asiakaspalvelua. Arvoprosessi alkoi Malmin TE -toimistossa vuonna 2006 siten, että henkilökunta kokosi työyhteisön kehittämispäivillä työyhteisön arvoja arvoryhmiin, joista sitten muodostuivat työyhteisön yhteiset arvot. Arvojen vaikutus työyhteisössä on kiinnostava aihealue, joka sisältää paljon erilaisia näkökulmia. Työyhteisössä on hyvä tarkastella arvojen esille tuloa ja tasa-arvoista kohtelua niin asiakaspalvelussa kuin työyhteisön sisällä. Arvokeskustelut luovat vakautta alati muuttuvassa työympäristössä ja sitouttavat työntekijöitä työyhteisöön.

Arvoprosessi Malmin TE -toimistossa käynnistyi toimiston kehittämispäivänä 22.9.2006. Arvoja käsiteltiin ryhmissä ja niitä muokattiin ja jokainen sai esittää mielipiteensä asiasta. Kehittämispäivän tuloksena henkilökunta päätti toimiston arvoiksi vaikuttavuuden, asiakaslähtöisyyden, kumppanuuden ja asiantuntijuuden. Malmin TE -toimistossa paikallisjohtajan ja esimiesten jatkojalostama versio arvoista ja arvojen sisällöstä oli henkilökunnan käsittelyssä vuoden 2006 lopulla. Henkilökunta käsitteli arvojen sisältöä tiimeissään ja kommentoi niitä. Arvot muodostuivat nykyisiksi keväällä vuonna 2007.

Vuoden 2008 toukokuussa arvoista tehtiin henkilökunnalle kysely. Kyselyn tuloksena oli muun muassa arvojen korostuminen päivittäisessä toiminnassa. Arvot koetaan tärkeiksi ja ne luovat yhteisiä päämääriä ja tavoitteita työyhteisölle. Henkilökunta on toivonut arvojen olevan läsnä aamukouluissa, tiimipalavereissa, virkailijoiden työssä ja huoneiden seinillä taulujen muodossa. Säännöllisillä arvokeskusteluilla voidaan vaikuttaa toimintaan arvönäkökulmasta; näin arvot pysyisivät esillä työssä koko ajan. Silloisen kyselyn mukaan arvot tiedettiin ja tunnistettiin

hyvin. Johdon taholta toivottiin enemmän tukea arvokeskusteluihin. Kun keväällä 2008 kysyttiin, miten arvoja pitäisi korostaa työyhteisössä, esille tuli seuraavanlaisia toiveita: työssä tukeminen, riittävästi aikaa arvojen sisäistämiseen, jatkuva vuorovaikutus, avoin keskustelu, henkilöstöressurssien säilyttäminen, asiakkaiden tasa-arvoisen kohtelun edistäminen, ajatustenvaihto, arvojen näkyvyyden lisääminen, yhteenvedot arvojen toteutumisesta ja säännöllinen arvojen esille ottaminen.

Malmin TE -toimistossa arvot tulivat laajemmin esille kesäkuun alussa pidetyllä arvoviikolla, jolloin henkilökunta otti kantaa arvoihin ja työkiireeseen. Viikko oli vuoden kiireisintä aikaa TE -toimistoissa, ja asiakaspalvelun sujumiseen resursoitiin väkeä mahdollisimman paljon. Arvoviikon tarkoituksena oli nostaa esille arvojen olemassa oloa vuoden kiireisimpänä aikana. Arvoviikoilta tuli positiivista asiakaspalautetta.

Arvomaailman vaikutus yhteiskunnassa on mielenkiintoinen ja vaikuttava aihe, jota voi tarkastella monelta suunnalta ja eri näkökulmista. Ihmisen arvomaailma on osaksi kotona opittuja ja omaksuttuja asioita sekä tapoja. Koulutuksen myötä arvomaailma muuttuu hitaasti, mutta osa lapsuuden arvoista seuraa mukana koko elämän. Arvojen vaikutukset ja arvojen esiintyminen on kiinnostanut minua pitkään - erityisesti tasa-arvoisuus työyhteisössä niin asiakaspalvelussa kuin henkilökunnan keskuudessa. Arvojen vaikutus työhyvinvointiin on myös merkittävä asia, sillä se vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja viihtymiseen työyhteisössä. Olen seurannut työpaikkani arvopolkua ja erityisesti olen pohtinut arvojen vaikutusta toimintatapoihin, työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Tutkimuskysely jaettiin koko henkilökunnalle sähköisesti ja siihen vastasi 97,2 % henkilökunnasta määräaikaan mennessä.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja peittomatriisi

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää Malmin TE -toimiston (liite1) arvojen jalkautumista: miten henkilökunta on arvot vastaanottanut ja miten ne ovat mukana työnteossa, asiantuntijuudessa ja työhyvinvoinnissa sekä miten ne näkyvät toimintaympäristössä. Ongelmat jakautuvat seuraavasti:

Pääongelma: Millainen on henkilöstön mielestä Malmin TE -toimiston arvoviestintä ja arvojen vaikutus työhyvinvointiin?

Alaongelma 1: Miten arvot näkyvät osaamisessa?

Alaongelma 2: Miten arvot näkyvät kumppanuuksien hallinnassa ja toimintaympäristössä?

Alaongelma 3: Miten arvostamme omaa asiantuntijuuttamme ja lisäävätkö työyhteisön arvot työhyvinvointia?

Työntekijöiden koulutustaustat ovat sijoittuneet kansakoulun suorittaneista aina yliopistosta valmistuneisiin. Arvokeskustelu tässä laajuudessaan on alkanut Malmin TE -toimistossa vuonna 2006, joten määritellyt arvot ovat vielä suhteellisen uusia ja hakevat omaa uraansa työyhteisössä. Tosin toimistossa on käsitelty arvoja vuosina 2008 ja 2009 laajemmin. Nämä arvokyselyt ja arvoviikko ovat varmasti tuoneet arvoja lähemmäksi henkilökuntaa.

Tutkimuksen tavoite oli tutkia Malmin TE -toimiston arvoviestintää henkilökunnan näkökulmasta ja saada heiltä tietoa arvojen näkyvyydestä osaamisessa, toimintaympäristössä ja omien sekä työyhteisön arvojen yhteensovittamisesta työyhteisössä (taulukko 1). Tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa hyvistä käytännöistä ja parantamisehdotuksia.



Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelmat	Teoreettinen viitekehys	Kysymykset	Tulokset
Alaongelma 1 Miten arvot näkyvät osaamisessa?	2, 2.1, 2.2, 2.4	k01, k02, k03, k04, k05, k06, k07, k08, k09, k12, k16, k17, k19, k20, k21	6, 6.1, 7, 7.1, 7.2, 8, 8.1, 10, 10.1, 10.2, 11
Alaongelma 2: Miten arvot näkyvät kumppanuuksien hallinnassa ja toimintaympäristössä	2, 2.1, 2.2, 2.9, 2.4	k01, k02, k07, k10, k11, k12, k13, k14, k17, k19, k20, k21	6, 6.1, 6.2, 6.3, 7, 7.1, 7.2, 8, 8.1, 9, 9.1, 9.2
Alaongelma 3: Miten arvostamme omaa asiantuntijuuttamme ja lisäävätkö työyhteisön arvot työhyvinvointia?	2, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4	k01, k02, k03, k05, k06, k08, k09, k12, k13, k14, k15, k16, k17, k18, k19, k20, k21	6, 6.1, 6.2, 6.3, 9, 9.1, 9.2, 10, 10.1, 10.2, 11, 11.1, 11.2

Tutkimus suoritettiin suljetuilla kysymyksillä. Lomakkeeseen oli lisätty myös mahdollisuus vastata avoimiin kysymyksiin, jotka tukivat suljettuja kysymyksiä. Vastaukset kyselyyn saatiin sähköisesti ja niitä käsiteltiin eri ohjelmien avulla. Avointen kysymysten vastaukset ryhmiteltiin, ja niitä käytettiin lomakkeista saatujen vastausten tukena. Tämän jälkeen taulukot ja vastaukset analysointiin ja laadittiin kirjallinen kooste.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

**Arvo:** organisaation toimintaa ohjaavat periaatteet, jotka kuvaavat tapaa toimia erilaisissa tilanteissa.

**Arvoavaruus:** arvojen ulottuvuudet.

**Arvokori:** arvot, jotka ovat toiminnan kannalta tärkeitä ja joita on enemmän kuin yksi.

**Etiikka:** tutkimusala, joka tutkii oikeaa ja väärää, kokonaisvaltainen ajattelutapa.

Henkinen pääoma:	koostuu opinnoista, osaamisesta, tiedoista, motivaatiosta ja on kestävämpää kuin aineellinen pääoma.
Moraali:	osaamme erottaa oikean väärästä.
Normi:	arvostuksen mitta, sääntö.
Visio:	tavoitetila, johon yritys pyrkii.
Työhyvinvointi:	jaksaminen työelämässä.
Työkulttuuri:	työyhteisön toimintatavat, pelisäännöt.
Työkyky:	fyysinen kunto ja ammattitaito, motivaatio ja työnilo.
Työyhteisö:	yhdessä työskentelevät henkilöt.

## 2 Arvot työhyvinvoinnin rakentajana työyhteisössä

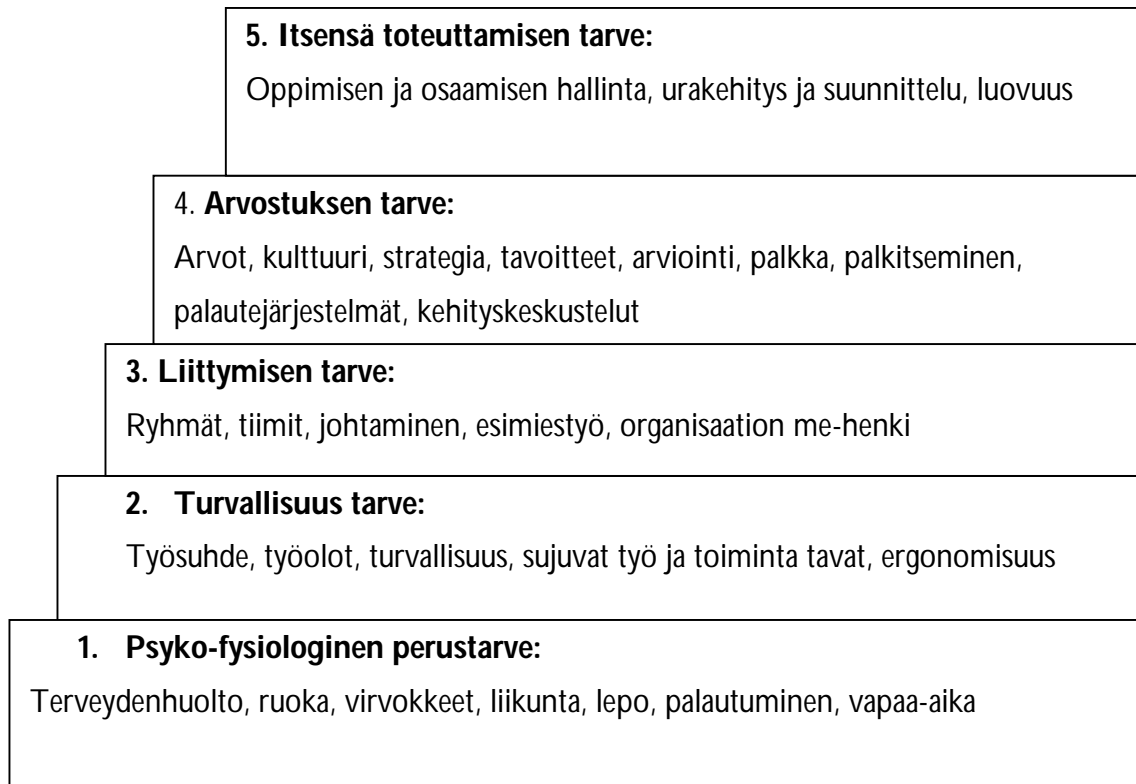
Arvojen vaikutus näkyy työskentelyssä ja toiminnassa muiden ihmisten kanssa.

Arvolähtökohtien taustalla vaikuttavat myös yhteiskunnalliset rakenteellista eriarvoisuutta ylläpitävät tekijät. Jokainen meistä on muodostanut käsityksensä arvoista aistihavaintojen perusteella. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa meidän toimintaamme kuin myös henkilökohtaiset rajoitteet kuten menneisyys ja lapsuus. Ihmiset kokevat kuormittavuuden eri tavoin: joillekin jatkuva muutos on rasittavaa, kun taas toinen voi kokea sen haasteena ja motivoivana tekijänä.

Työ voi kuormittaa fyysisesti ja henkisesti työntekijää, mutta tärkeintä on, että työntekijän voimavarat riittävät kuormitukseen. Työyhteisössä liiallinen kuormitus vähentää työntekijöiden työhyvinvointia ja sitä kautta heikentää työn laatua. Voidaan myös sanoa, että vastaavasti vähäinen kuormitus vähentää työmotivaatiota ja lisää syrjäytymisen riskejä, joten työyhteisöille on tärkeää löytää kultainen keskitie. Kun työyhteisö elää ja muuttuu koko ajan, arvot voivat toimia työyhteisön tukena muutostilanteissa.

Aaltonen ja Junkkari (2003) määrittävät arvot asioina, joita pidämme tärkeinä. Heidän mukaansa arvot ovat valintoja, joita teemme toimiessamme. Arvot ovat meidän vakaumuksemme ja yritysten tasolla arvoja voidaan pitää yhteisön tahtotilana. Arvojen ilmentyminen erilaisissa työtehtävissä tulee esille työtavasta ja arvojen tärkeydestä työntekijälle. Arvojen syntymisen kannalta on tärkeä luoda arvoprosessi, sillä arvot eivät saa olla kopioituja eivätkä hetken mielijohteesta syntyneitä. Arvot syntyvät työyhteisön sisältä sen omista tarpeista ja arvoperustasta. Työelämän osaamisen lisääntyminen ja teknologian vaatimusten kasvaminen on aiheuttanut niin sanotun kognitiivisen kuormituksen lisääntymisen Rauramon (2008, 56) mukaan. Hänen mukaan erityisesti tietotyö on vaativaa.

Rauramo kuvaa (kuvio 1), että ensimmäisellä tasolla ihminen kaipaa haasteita, jotka ovat sopusoinnussa hänen kuormituksensa kestävyyteen. Toinen askel sisältää turvallisuuden tunteen. Tämä syntyy vakinaisessa työsuhteessa ja hyvässä työympäristössä, joka mahdollistaa työntekijän laadukkaan työtuloksen. Kolmas askel luo yhteishenkeä, sillä ihmiselle on ominaista liittyä erilaisiin ryhmiin, joita ovat Rauramon (2008) mukaan ovat muun muassa perhe, ystävät, parisuhde ja työyhteisöt.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo Päivi 2008, 27)

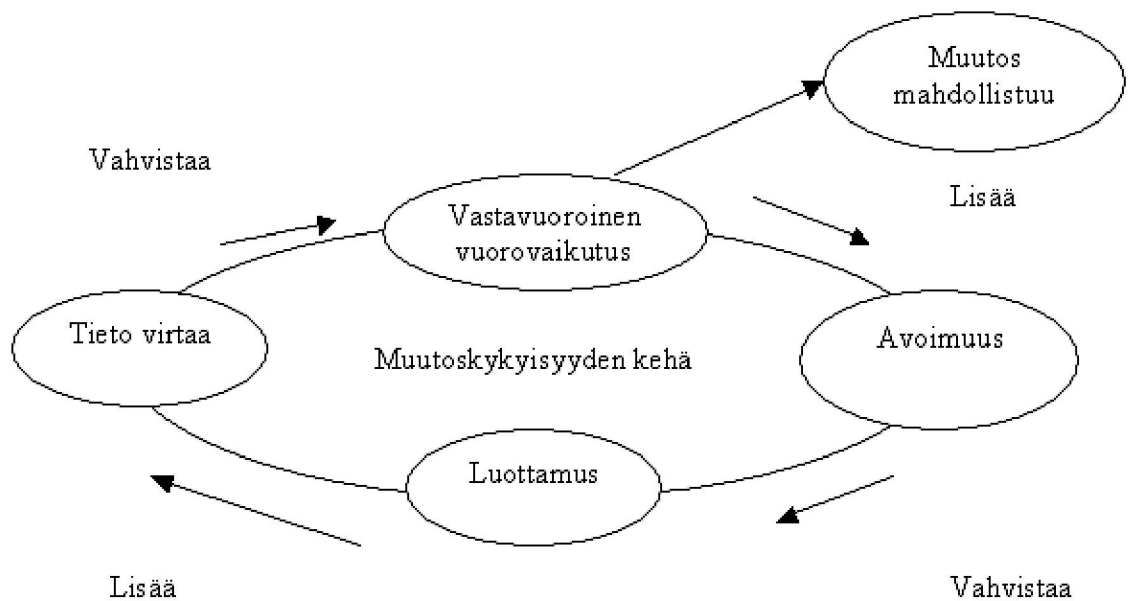
Rauramon mukaan (kuvio 1) itsetunto on yhteisöllinen käsite, johon yhteisö ja sen jäsenet voivat vaikuttaa. Hyvä työyhteisö pystyy Rauramon mukaan ravitsemaan yksilön itsetuntoa. Merkittävä työhyvinvoinnin lähde on Rauramon mukaan avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri. Rauramon mukaan suurin osa konflikteista voitaisiin välttää antamalla avoimesti tarpeeksi tietoa eri asioista. Työhyvinvoinnin keskeisempiä tekijöitä on myös työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Neljäs askel työhyvinvoinnin -portaikossa on työn arvo ja sen merkitys työntekijöille. Rauramon mukaan Maslow jakaa arvostuksen tarpeen alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alempi osa tarkoittaa sosiaalista arvostusta. Sosiaaliseen arvotukseen kuuluu muun muassa status, kuuluisuus, kunnioitus ja kunnollisuus. Ylempään tarpeeseen kuuluvaksi lasketaan muun muassa itseluottamus, saavutukset, riippumattomuus ja vapaus. Työkulttuuri (kuvio 1) on myös mukana neljännessä portaassa. Rauramon mukaan työkulttuuri muodostaa perustan organisaation toiminnalle. Työkulttuuri ilmentää yrityksen arvoja. Työkulttuurissa on kyse yhteisesti luoduista arvoista ja jaetuista merkityksistä (Rauramo 2008). Yrityksen arvot ohjaavat ja muokkaavat toimintaympäristöä. Myös palkka, palkitseminen ja rakentava palaute vaikuttavat työyhteisön viihtyvyyteen. Toimiva palkkausjärjestelmä tukee yrityksen visioita ja tavoitteita. Se on yksi osa kokonaisuutta, vaikkakin jokaisella yksilöllä on

omat käsityksensä palkitsevuudesta. Viidentenä askeleena on itsensä toteuttamisen tarve. Rauramon mukaan oman osaamisen ylläpitäminen on tärkeää, sillä se edistää työn hallintaa, jaksamista ja työhyvinvointia. Elinikäinen oppiminen luo valmiuden selviytyä muuttuvassa yhteiskunnassa ja antaa valmiuksia muuttuvaan työelämään. Rauramon mukaan on hyvinvoinnin kannalta tärkeää, että työ on haastavaa ja vastaa henkilön ominaisuuksia.

Kaski ja Kiander (2005) kirjoittavat myös, että jokaisessa työyhteisössä on omanlaisensa toimintakulttuuri, joka näkyy ihmisten tavasta toimia ja puhua. Heidän mukaansa toimintakulttuuri on arvojen, oletusten ja käsitysten summa. Kaski ja Kiander (2005, 22) mukaan virallisen kulttuurin rinnalle rakentuu aina myös epävirallinen kulttuuri, joka on merkityksellinen, sillä se luo turvallisuutta. Epävirallinen kulttuuri tulee esiin, jos työtehtävät eivät ole selkeitä, työnjako ei ole toimivaa tai mikäli johtajuus on heikkoa. Koska epävirallinen kulttuuri edustaa turvallisuutta, työntekijät uskovat toimivansa hyvin, eli toiminnan perustehtävien mukaisesti. Perustehtävät eivät kuitenkaan vain hoidu työyhteisössä.

Arvojen vaikutukset ja niiden sisäistäminen on haaste meille jokaiselle. Toimintatapojaan voi jokainen muuttaa ja pyrkiä toimimaan arvojemme mukaisesti työssämme. Jokaisen henkilökohtaiset arvot ja toimintatavat tulevat esiin päivittäisessä asiakaspalvelussa. Vaikka työyhteisö on määritellyt omat arvonsa, arvoja ei saada näkyviin ilman arvokeskusteluja ja arvojen huomioimista.

Arvot tulevat esiin jokapäiväisessä kanssakäymisessä ja tavassa tehdä työtä. Arvot ovat joko julkituotuja tai julkituomattomia käsityksiä siitä, mikä on toivottavaa. Arvot vaikuttavat toimintojen päämääriin, tavoitteisiin, keinoihin ja rajoituksiin. Arvoille on tyypillistä pitkä ajallinen kesto, ja sen vuoksi niiden muuttuminen ei ole erityisen nopeaa.



Kuvio 2. Muutoskykyisyyden kehä (Kaski Satu & Kiander Tuula 2005, 69)

Arvot kulkevat rinnakkain organisaatiokulttuurin kanssa Puohiniemen (2003, 7) mukaan. Yrityksen arvot ovat sen tukipilareita, joista työntekijät voivat ottaa tukea vaikeissa tilanteissa. Henkinen pääoma korostuu Hyppösen (2007, 151) mukaan organisaation menestyksen kannalta. Henkinen pääoma rakentuu neljästä asiasta, jotka ovat fyysinen ja henkinen hyvinvointi, osaaminen sekä sosiaalinen pääoma. Hyppösen (2007) mukaan työtyytyväisyyttä on tarkasteltava laajemmin kuin pelkän terveyden ja tyytyväisyyden näkökulmasta, sillä myös työntekijän yksityiselämän tilanteet vaikuttavat työhyvinvointiin. Rauramo (1998, 171) kirjoittaa, että työnohjaus on väline henkilöstön valmiusten kehittämisen parantamiseksi: sen avulla henkilökunta voi vastata paremmin työelämän erilaisia haasteita. Työnohjaus on parhaimmillaan kokemuksellista oppimista vuorovaikutuksen avulla. Työnohjauksessa ohjaaja ja ryhmä hakevat ratkaisuja yhdessä ohjattavan tilanteeseen.

Aaltosen ja Junkkarin (2003, 245 - 249) mukaan arvoprosessi ei toteudu pelkällä julistuksella tai arvojen kirjaamisella, sillä arvoprosessi vaatii aikaa ja tekoja sekä arvokeskusteluja ja arvojen sisäistämistä. Hyppösen (2007, 151) mukaan Suomessa työskennellään keskimäärin 1700 h tuntia vuodessa. Tämän vuoksi ei ole samantekevää mitä tehdään ja millaisessa työympäristössä. Tärkeää on Hyppösen (2007, 151) mukaan se, että johtamistavat ja rakenteet auttavat työn tekemisessä. Hyvä työ syntyy monista asioista, kuten vuorovaikutuksesta, palautteista ja arvioinnista. Kaski ja Kiander (2005) kirjoittavat muutoskykyisyyden kehästä (kuvio2), jossa avoimuus, luottamus, tieto ja vuorovaikutus mahdollistavat muutoksen

etenemisen työyhteisössä. Puohiniemen (2003, teoksessa Schwartz & Bilsky 1987) mukaan arvot muodostuvat käsitteiksi ja uskomuksiksi, jotka ovat tekemisissä toivottavien lopputulosten tai käyttäytymisen kanssa. Arvot ylittävät konkreettiset tilanteet ja ohjaavat valintoja tai arviointeja. Henkinen pääoma on kuitenkin arvokkaampaa kuin materiaaliin painottuva pääoma, sillä kun sen on kerran hankkinut, sitä ei voi kukaan viedä pois.

Terveen organisaation toimintaperiaatteiksi määritellään muun muassa ihmisten arvostamisen, henkilöstön mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua, muutosten hallitun toteuttamisen, oppimisen mahdollisuuden, työterveydestä huolehtimisen, erilaisuuden hyödyntämisen organisaatiossa ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005). Hyvinvoiva henkilö tuottaa tulosta yritykselle, ja tämä näkyy myös sairaspöissaolojen vähentymisenä.

Kaski ja Kiander (2008, 26) kirjoittavat, että tunteiden kohtaaminen ja käsittely työyhteisössä on tärkeää, mutta työyhteisö ei ole olemassa pelkästään tunteiden käsittelemistä varten. Tunteet täytyy hyväksyä osana muutosprosessia. Heidän (Kaski & Kiander 2005) mukaansa esimieheltä (kuviokuva 2) vaaditaan uudenlaista suhtautumista muutostilanteissa, sillä muutoksen yhteydessä esimiehen itsetuntemus kuin myös työntekijöiden tunteet ovat pinnalla, ja esimiehen täytyy ymmärtää, että tunnetta ei voi muuttaa kuin toinen tunne. Kun tietoa on tarpeeksi saatavilla ja siitä keskustellaan avoimesti, työntekijät ja esimies pystyvät tuloksekkaaseen toimintaan muutoksen keskellä.

Helsingin Sanomien (23.8.09, A4) artikkelin mukaan Elinkeinoelämän keskusliitto hakee työryhmän avulla keinoja eläkkeelle jäämisen lykkäämiseksi. Artikkelin mukaan keskeinen tekijä eläkeiän siirtymisessä on työterveyshuolto, jonka toimintaa työpaikoilla täytyisi tehostaa enemmän. Artikkelissa mainitaan, että palkansaajajärjestöjen mukaan työntekijöiden koulutus- ja opiskeluvapaat lisäisivät työhyvinvointia, ja näin työuratkin pidentyisivät. Artikkelissa kirjoitetaan myös, että STTK haluaisi kouluttaa johtotason siten, että koulutuksen jälkeen he ymmärtäisivät työelämän pelisäännöt. Todistuksena tästä johtotasolle myönnettäisiin esimiespassit.

## **2.1 Arvojen merkitys työyhteisölle ja työyhteisön toiminnalle**

Arvoprosessi hyödyttää työyhteisöä muutosten keskellä, sillä arvot luovat työyhteisöön pysyvyyttä. Samoin työyhteisön hyvä ilmapiiri muodostuu hyvän arvoprosessin seurauksena.

Arvot auttavat hyödyntämään työyhteisön erilaisuutta ja yhteiset arvot parantavat työmotivaatiota. (Junkkari & Aaltonen 2003, 231 - 232). Suomalaisista organisaatioista 88 % on määritellyt arvonsa, mutta viidesosa organisaatioista on jättänyt määrittelemättä arvojen sisällön ja vain viidennes on tulkinut arvoja eri henkilöiden roolien kannalta (Kauppinen 2002, 75). Hänen mukaan organisaatiot käyttävät paljon aikaa arvokeskusteluihin, arvojen löytämiseen ja määrittämiseen, mutta käytäntöön ottaminen jää kesken.

Kauppinen (2002) mukaan yrityksen arvot ovat samantapaisia. Ne jakautuvat neljään osaan, jotka ovat taloudelliset arvot, asiakasarvot, yhteistyöarvot ja kehitykseen liittyvät arvot. Kun yritys määrittelee arvonsa, siihen prosessiin vaikuttavat omistussuhteet, toimiala, historia ja asiakkaat (Puohiniemi 2003, 7; Schwartz 1992) arvoteorian mukaan arvot liittyvät toinen toisiinsa siten, että ne joko täydentävät toisiaan tai sitten ovat ristiriidassa. Puohinimen mukaan Schwartzin arvoteoriassa on lähtökohtana ihmisten tai yhteiskunnan tarpeet. Schwartzin (kuvio 3) arvodimensio perustuu kymmeneen arvoon, joilla on eri kulttuureissa eri merkitys.

Schwartzin arvotyypit	Merkityssisältö
Turvallisuus	yhteiskunnallinen järjestys, puhtaus, yhteenkuuluvaisuuden tunne
Valta	yhteiskunnallinen valta, auktoriteetti, varallisuus
Suoriutuminen	menestys, älykkyys, kunniahimo
Yhdenmukaisuus	tottelevaisuus, vanhempien kunnioittaminen, kohteliaisuus,
Perinteet	nöyryys, maltillisuus, perinteiden kunnioitus
Nautinnonhalu	mielihyvä, elämästä nauttiminen
Vaihtelunhalu	uskaliaisuus, vaihteleva elämä
Universalismi	tasa-arvo, ympäristön suojeleminen, laajakatseisuus
Hyväntahtoisuus	vastuuntunto, rehellisyys, avuliaisuus, uskollisuus



### Kuvio 3. Schwartzin arvotyypit (Puohiniemi Martti 2003, 27 - 36)

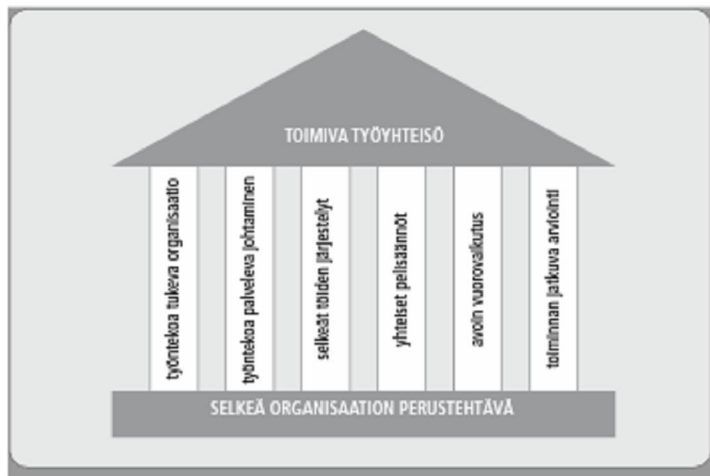
Taloudellisia arvoja kutsutaan yksinkertaisesti tulokseksi, jossa ilmenee voiton tekemisen tärkeys ja taloudellinen tuloksellisuus. Asiakasarvot ovat useimpien yritysten arvolistalla, koska yritykset haluavat asiakkaiden ostovoiman hyödyntävän omaa yritystään. Toisille yrityksille asiakaspysyvyys on tärkeintä. Yhteistyöarvot taas merkitsevät yritykselle sisäistä tehokkuutta, viestintää ja kokonaisoptimointia. Yhteistyöarvot kuvaavat organisaation toimivuutta. Kehitykseen liittyvät arvot ovat kehittyminen, innovatiivisuus ja uudistuminen. Kehittymisestä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä ihmistä ja innovatiivisuudesta puhuttaessa kyseessä on tuotteesta, menetelmästä tai teknologiasta.

Ihmiset jakavat työyhteisön sosiaalisen kentän työtä tekemällä ja työyhteisöön kuulumalla. Puohiniemen (2003) mukaan hyvän työyhteisön tunnuspiirteisiin kuuluu se, että pystytään olemaan tuloksellisia ja aloitekykyisiä tehokkuuden kautta. Aaltonen ja Junkkari (2003, 60) määrittävät arvot asioina, jota pidämme tärkeinä. Heidän mukaansa arvot ovat valintoja, joita teemme toimiessamme. Arvot ovat meidän vakaumuksemme ja yritysten tasolla arvoja voidaan pitää yhteisön tahtotilana. Arvojen syntymisen kannalta on tärkeä luoda arvoprosessi, sillä arvot eivät saa olla kopioituja eivätkä hetken mielijohteesta syntyneitä. Arvot syntyvät työyhteisön sisältä sen omista tarpeista ja arvoperustoista ja ne rakentuvat yrityksen peruspilareiden päälle (kuvio 4).

Laatu ja asiantuntemus ovat valtionhallinnossa erityisasemassa, koska valtion hallinnon arvot rakentuvat Valtiohallinnon käsikirjan (2005, 6) mukaan demokraattisen oikeusvaltion ja pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan arvopohjalle. Työn ja palvelun korkea laatu edellyttää henkilöstön vahvaa osaamista ja asiantuntijuutta.

Arvot ovat toivottavia päämääriä tai käyttäytymistä koskevia käsityksiä tai uskomuksia. Arvojen on katsottu myös ylittävän konkreettiset tilanteet ja ohjaavan valintoja ja arviointeja. Tämän vuoksi esimerkiksi yrityksen arvot heijastuvat konkreettisesti työhön. Arvojen ja ammattietiikan täytyy näkyä ja olla läsnä työssä. Valtiohallinnon käsikirja (2005, 16) määrittelee, että koko henkilöstöllä on oltava mahdollisuus osallistua ja tulla kuulluksi toimintayksikön arvojen nimeämisessä. Kaski ja Kiander kirjoittavat (2005, 25), että avoimessa ja turvallisessa työyhteisössä tunteilla on tilaa ja tunteet ovat innovaatiisuuden pohja. Heidän mukaansa työyhteisö on innovaattinen, kun se on avoin. Järvinen (1998, 47) kirjoittaa, että toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä on jatkuva keskustelu työstä. Järvisen mukaan me -henki ei

ratkaise organisaation ongelmia - se voi päinvastoin etäännyttää työntekijät perustehtävistään. Järvinen kuvaa (kuvio 4) toimivan työyhteisön kuutena pilarina, jotka ovat kaikki yhtä tärkeitä yritykselle.



Kuvio 4. Toimiva työyhteisö (Järvinen 1998, 46)

Hyppönen (2007, 191) kirjoittaa, että toimiva työyhteisö on muodostuu Järvisen mukaan (kuvio 4) rakenteista, johtamistavoista, töiden organisoinnista, pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta ja jatkuvasta arvioinnista. Myös arvot vaikuttavat Hyppösen (2007, 172) mukaan työhyvinvointiin työyhteisössä. Järvinen (1998, 49) kirjoittaa, että isoissa organisaatioissa ongelmana on töiden arvostuksen puuttuminen. Tämä korjaantuu vain näkemällä se, että jokaista yksikköä, osastoa ja tiimiä tarvitaan päämäärän saavuttamiseksi. Baron ja Amstrong (2007, 31) kirjoittavat, että henkilöstöjohtajien tärkeimpiä tehtäviä on ymmärtää, kuinka tärkeää yritykselle on kehittää mittareita, joilla voidaan mitata arvoja tuotantoprosessissa.

Hyvässä työyhteisössä jokainen on Hyppösen mukaan vastuussa työhyvinvoinnista, mutta suurin vastuu on johdolla ja esimiehillä. Johdon tehtävänä on huolehtia puitteista, esimiesten tehtävänä on seuranta, ja työntekijöiden on oltava vastaanottava osapuoli, joka kantaa myös organisaatiossa oman osansa työhyvinvoinnista. Arvot tulevat esiin toimivan organisaation tavasta toimia ja tehdä päätöksiä.

Kauppinen (2002, 169) mukaan arvot pitää jalkauttaa yrityksessä ja jalkauttaminen tapahtuu neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään arvojen sisältö. Toinen vaihe kertoo kiteyttämistä eli yhteenvedosta, joka kuvaa organisaation keskeisiä uskomuksia. Nämä uskomukset pitävät yhteisön koossa. Kolmantena vaiheena on jalkautuminen, jotta arvot eivät jää sanahelinäksi organisaatioon. Kauppisen mukaan esimiehillä on tässä johtava rooli:

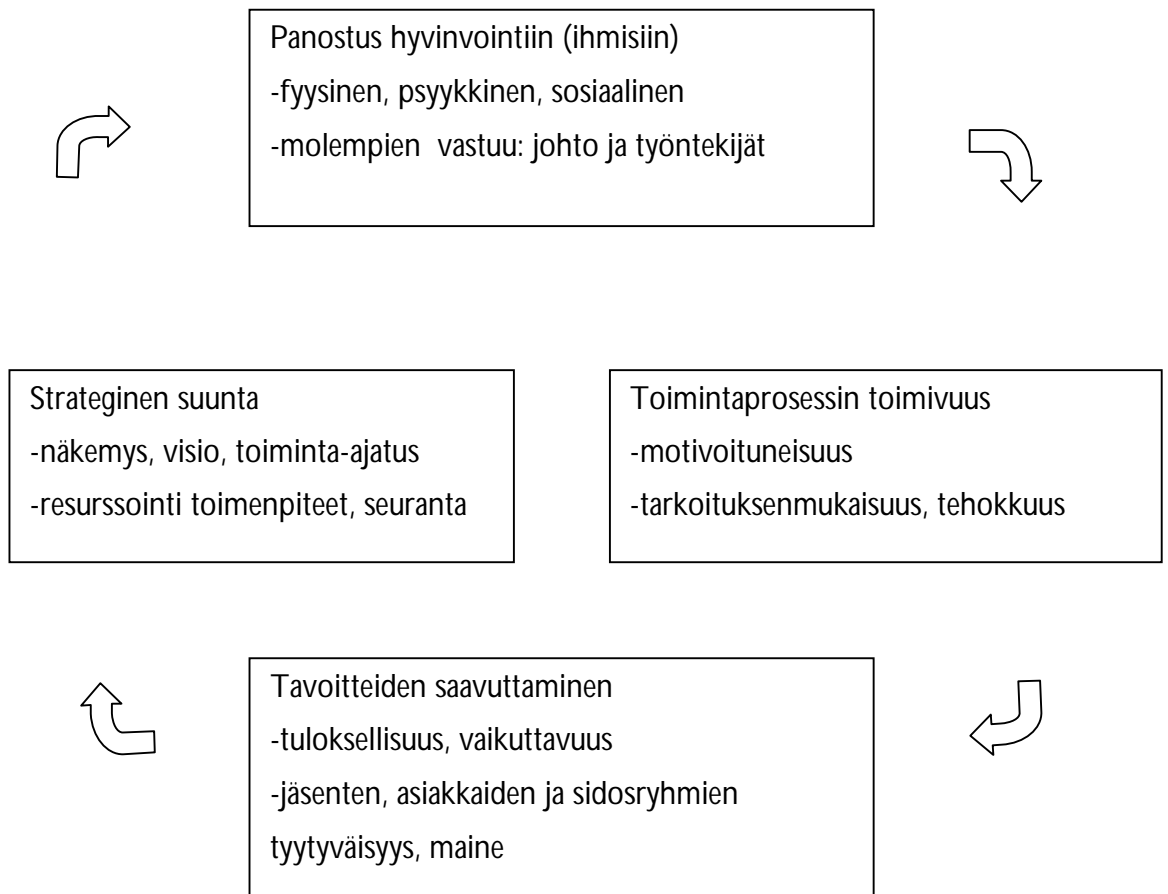
tarvitaan arvodialogi, jotta arvot jalkautuvat yhteisön, tiimin ja työntekijöiden keskuuteen. Kauppisen (2002, 174) mukaan arvodialogissa on onnistuttu, kun kysymyksiin mitä pitää tehdä ja kuinka pitää toimia saadaan vastaukset samanaikaisesti. Neljäntenä vaiheena Kauppinen (2002, 156) määrittelee arvojohtamisen käytännöt ja niihin kuuluvat taidot: mitä tarvitaan arvojohtamisessa, millaisia askelia johtamisprosessiin on lisättävä ja miten palautetta mitataan sekä miten arvojohtaminen kytketään kokonaisuuteen.

Arvot ovat meidän vakaumuksemme ja yritysten tasolla arvoja voidaan pitää yhteisön tahtotilana. Arvojen merkitys on suuri yrityskulttuurissa, sillä ne vaikuttavat kaikkiin yrityskulttuurin osa-alueisiin. Kokonaisuuksien hallitseminen ja ohjaujärjestelmien vaikuttavuuden kehittäminen sekä toimivuuden varmistaminen edellyttävät toimintaa ohjaavien periaatteiden eli arvojen määrittelyä. Aaltonen ja Junkkari (2003, 60) määrittävät arvot asioina, jota pidämme tärkeinä. Heidän mukaansa arvot ovat valintoja, joita teemme toimiessamme.

Valtion yksiköt palvelevat kansalaisia, yrityksiä ja yhteisöjä. Tämän lisäksi yksiköt toimivat yhteistyössä erilaisissa verkostoissa ja tuottavat palveluja muille yksiköille. Työyhteisöt reagoivat eri tavoin ympäristön tuomiin muutoksiin; toiset pystyvät toimimaan hyvinkin nopeasti, tällaista organisaatiota on kuvattu eläväksi olioksi. Organisaatio pääsee huippusuorituksiin, kun sen rakenne ja toiminta on johdon taholla ymmärretty oikein (Junkkari & Aaltonen 2003, 99). Hanna Myyrä (1996, 53) kirjoittaa, että jäykissä byrokraattisissa organisaatioissa ihmiset eivät tunnista tarpeettomia rutiineja eivätkä näe uusien toimintatapojen tuomia mahdollisuuksia.

Arvot ovat toivottavia päämääriä tai käyttäytymistä koskevia käsityksiä tai uskomuksia, ja arvojen on katsottu myös ylittävän konkreettiset tilanteet sekä ohjaavan valintoja ja arviointeja. Tämän vuoksi esimerkiksi johdon arvot heijastuvat konkreettisesti työhön. Verkostoituminen ja kumppanuuksien hallinta on tämän päivän johtajalle erityishaaste. Johtajan on johdettava organisaatiota, johon ei ole hierarkiaa eikä suoranaista määräysvaltaa. Julkisen sektorin verkostotoimijoiden kohdalla on huomattavaa, että luottamus ja sitoutuminen yhteistyöhön ovat aina kiinni määrärahoista ja poliittisten päättäjien sen hetkisistä näkemyksistä ja intresseistä (Katajamäki 2004, 146). Valtiohallinnon käsikirjan (2005) mukaan avoimuus on osa hyvää työskulttuuria, jota valtiohallinnon täytyy noudattaa.

Työhyvinvointi on Hyppösen (2008) mukaan yksi osa yrityksen menestystä. Kun henkilökunta voi hyvin, tulokset paranevat, organisaatio pystyy kehittämään toimintaansa ja sairaspoissa-olot vähenevät (kuvio 5). Menestyvän yrityksen täytyy noudattaa asetettuja arvoja ja käydä arvokeskusteluja, jotta jokainen työntekijä tuntee olevansa osa tiimiä, työyhteisöä ja organisaatiota. Tämä toteutuu siten, että työyhteisö arvostaa jokaista työntekijäänsä, antaa tukea, kantaa vastuuta ja toimii yhteisten pelisääntöjen mukaan. Pelisääntöjen noudattaminen on kiinni jokaisen omasta arvoperustasta ja työyhteisön johtamisesta ja esimiestyöstä.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin myönteinen kehä (Työhyvinvoinnin käsikirja 2009, 11)

Kaski ja Kiander (2005, 155) kirjoittavat, että toimivassa työyhteisössä yhteistyöhön ja työnjakoon liittyvät kysymykset on ratkaistu rationaalisesti ja esimiehet huolehtivat, että yhteisö toimii perustehtävien ja tavoitteiden suunnassa. He ottavat kantaa myös työnohjauksen merkitykseen esimiestyön kannalta ja siihen miten se parantaa esimiestyötä työyhteisössä. Heidän mukaansa esimiesten työnohjauksella saadaan lisättyä esimiesten tilannetietoisuutta ja vuorovaikutustaitoja ja autetaan heitä näkemään ennen kaikkea miten he työnsä tekevät. Esimiesten arvot heijastuvat johtamiseen ja sitä kautta tiimien hyvinvointiin.

Aaltonen ja Junkkari (2003, 261) kirjoittavat, että yhteistyökumppaneiden paino-arvo lisääntyy jatkuvasti, sillä yhteistyön tuloksena syntyy kummallekin osapuolelle lisäarvoa toiminnasta. Heidän mukaansa verkostoyhteistyö on parhaimmillaan sellaisten henkilöiden ja yhteisöjen välillä, joissa vastuu kannetaan loppuun asti. Heidän mukaansa verkosto ei toimi, jos kaikki toiminta perustuu kirjallisille sopimuksille.

## **2.2 Arvot työyhteisön tasapainottajana**

Arvojen vaikutukset ja niiden sisäistäminen ovat haaste jokaiselle ihmiselle. Jokaisen työntekijän omat arvot ja toimintatavat tulevat esiin päivittäisessä toiminnassa. Omia toimintatapojaan voi muuttaa ja pyrkiä toimimaan arvojen mukaisesti työyhteisössä. Vaikka organisaatio olisi määritellyt arvonsa, ilman arvokeskusteluja ja arvojen esillä pitämistä ne eivät tulisi esiin toiminnassa ja niiden vaikutus jäisi vähäiseksi. Aaltonen ja Junkkari (2003) kirjoittavat, että arvot muodostuvat ryppäistä, jotka saattavat olla arkisia tai toiminnallisia. Heidän mukaansa arvot ovat joko käyttöarvoja tai tavoitearvoja. Käyttöarvot ilmoittavat tekemistämme valinnoista, kun taas tavoitearvot kertovat pyrkimyksistämme.

Arvoja voidaan tarkastella eri tavoin, mutta yksilön tärkein arvo on hänen ihmisarvonsa. Tämä arvo on riippumaton asemasta ja rahasta. Yksilön kannalta tärkeitä arvoja ovat myös sananvapaus ja itsensä ilmaiseminen. Oman työn arvostus vaikuttaa myös työhyvinvointiin ja työssä jaksaminen. Esimiehen rooli korostuu myös Hyppösen (2008) mukaan jaksamisessa työpaikoilla, mutta vastuu työntekijän jaksamisesta ei ole pelkästään esimiehellä tai johdolla vaan myös työntekijällä itsellään.

Hyppönen (2007, 196) kirjoittaa, että perehdytyksessä pitäisi keskittyä myös organisaation missioon, arvoihin, toiminta-ajatukseen, strategiaan, yhteistyökumppaneihin ja mahdollisesti myös historiaan. Aaltonen ja Junkkari (2003) kirjoittavat myös, että yrityksen yhteisten arvojen ja etiikan kautta henkilöstöllä on mahdollisuus yhteiseen visioon siitä, mitä työyhteisössä halutaan. He (Aaltonen & Junkkari 2003, 81) jakavat arvot neljään arvokenttään (kuviokuva 4), jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Arvokenttiä ovat tehokkuus-, periaate-, yksilö- ja idealismi-kentät.

Arvojen tarkoituksena on yhdistää henkilöstöä ja sidosryhmiä toisiinsa ja samalla luoda taloudellista hyötyä ja kilpailuetua yritykselle, sillä henkilöstö on yrityksen tärkein ja usein myös

kallein ja pitkävaikutteisien sijoitus. Aaltosen ja Junkkarin (2003) mukaan arvoja voidaan toteuttaa kahdella tavalla: joko laatimalla lakeja, säännöksiä, normeja ja ohjeita tai lähestymällä arvoja tunteiden ja elämisen maailma kautta sekä kasvatuksen ja moraalien avulla. Ihmiset toimivat arvojensa mukaan, vaikka mitään yhteisiä sääntöjä ei olisi laadittu.

Aaltonen ja Junkkari (2003, 65 - 66) jakavat arvot kahteen luokkaan, arkiarvoihin ja eettisiin arvoihin. Arkiarvot ilmenevät käytännöllisyydessä ja toiminnallisuudessa. Eettiset arvot ilmaisevat kykyä nähdä yhteinen etu, ja ne vastaavat tarpeeseen kuulua johonkin. Arkiarvot edustavat osaamista, kun taas eettiset arvot ammattitilpeyttä. Hyvin toimivalla organisaatiolla on myös toimivat toimintakäytännöt, jotka edesauttavat jaksamista sekä tukevat työtä (Kinnunen ym. 2005, 135).

Aaltonen ja Junkkari (2003, 60) määrittävät arvot asioina, joita pidämme tärkeinä. Kauppinen (2002, 191) kirjoittaa, että kun ihminen toimii ristiriidassa omien arvojensa kanssa, se voi aiheuttaa hänelle voimakasta stressiä ja huonoa omaatuntoa ja tämän lisäksi vielä mahdollisesti fyysisiä kipuja tai muutoksia terveydentilassa.

Hyppönen (2008, 158) kirjoittaa, että kun työntekijä ei ole tyytyväinen työyhteisöönsä, se voi ilmetä kahdella tavalla. Työntekijä on yhteydessä esimiehiinsä tai ottaa yhteyttä työsuojeluvaltuutettuun tai hän pyrkii vaikuttamaan asioiden kulkuun nimettömänä henkilöstötutkimuksen kautta. Toinen tapana on Hyppösen (2008) mukaan passiivisuus. Henkilökunta odottaa asioiden ratkeavan tulevaisuudessa. Passiivisuudessa on kyse joko lojaalisuudesta tai työsuhteen jatkumiselle epävarmuudesta. Työtytymättömyys näkyy Hyppösen (2008, 158) mekaanisena toimintana eli tehdään vain se mikä on pakollista eikä haluta osallistua kehittämistoimintaan. Jos työntekijän arvot ja asenteet eivät kohtaa työyhteisön arvoja ja tämä vaikuttaa työskentelyyn negatiivisesti, se heijastuu työuupumuksena ja välinpitämättömyytenä työyhteisössä. Arvoista sopiminen ja arvojen noudattaminen on tärkeää työyhteisössä. Kauppinen (2000, 59) mukaan arvot kytkeytyvät tunteisiin, jolloin ne ohjaavat tiedostamattomasti yksilön, ryhmän ja organisaatioiden valintoja.

Johto luo omalla toiminnallaan arvostuksia ja kulttuuria (Kauppinen 2002). Hänen mukaansa johtajan positiivinen tunnepankki on johtamisen kannalta menestystekijä, sillä hyvät asenteet eivät synny perillä, ne vievät sinne. Arvojen vaikutus näkyy työskentelyssä ja toiminnassa muiden ihmisten kanssa. Arvolähtökohtien taustalla vaikuttavat myös yhteiskunnalliset, rakenteellista eriarvoisuutta ylläpitävät tekijät, koska jokainen meistä on muodostanut

käsityksen aistihavaintojen perusteella. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa toimintaamme samoin kuin henkilökohtaiset rajoitteet, kuten menneisyys ja lapsuus. Kauppinen (2002, 191) kiteyttää arvot seuraavasti:

Onnellisuutta elämässä ihmiselle tuo eläminen omien arvojen mukaisesti.

Aaltonen ja Junkkari (2003, 131) kirjoittavat, että omien arvojen tunnistaminen on hankalaa, kuitenkin arvot tulevat esille tavasta työskennellä ja toimia eri tilanteissa. Arvot vaikuttavat toimintamme päämääriin, tavoitteisiin keinoihin ja rajoituksiin. Aaltosen ja Junkkarin (2003, 248) mielestä arvojen kauniit sanat eivät riitä, vaan arvojen merkitys tulee esiin siinä, miten ne vaikuttavat päivittäiseen toimintaan.

Valtiohallinnon käsikirja (2005, 20) mukaan johdon esimerkki on tärkein keino vaikuttaa etiikkaan ja arvojen toteutuminen tapahtuu valtionhallinnossa, kun jokainen tietää oma roolinsa työyhteisössä. Kuitenkin jokaisen yksilön tärkein arvo on hänen ihmisarvonsa, jota ei voi eikä pysty määrittelemään rahan avulla. Ihminen joutuu tekemään valintoja, jotka vaikuttavat joko läpi koko elämän tai vain hetken aikaa ihmisen elämässä. Nämä valinnat tapahtuvat yksilön sisäistämien omien toimintatapojen ja sääntöjen puitteissa, jotka on opittu lapsena kotona tai elinympäristö on vaikuttanut niiden syntymiseen. Arvomaailman pohjaa antaa myös koulutus. Työpaikalla toimintaan vaikuttavat työnantajan arvot

Arvolähtökohtien taustalla vaikuttavat myös yhteiskunnalliset, rakenteellista eriarvoisuutta ylläpitävät tekijät. Jokainen meistä on muodostanut käsityksen aistihavaintojen perusteella, sosiaalinen ympäristö vaikuttaa toimintaan. Arvot tulevat esille tavasta toimia eri tilanteissa. Työ on muodostunut meille hyvin tärkeäksi tekijäksi. Arvot ovat joko julkituotuja tai julkituomattomia käsityksiä siitä, mikä on toivottavaa. Arvot vaikuttavat toimintojen päämääriin, tavoitteisiin keinoihin ja rajoituksiin.

Kauppinen (2002, 30) kirjoittaa että, yksilö kokee ulkoapäin tulevan muutoksen stressinä. Mutta kun muutos kumpuaa henkilöstä itsestään, se koetaan uutena näkyvyytenä ja jännittävä haasteena, vaikka muutos olisi sama. Tietoinen ja tavoitteinen arvokeskustelu työpaikalla vaikuttaa arvolähtökohtien muotoutumiseen. Ympäristötekijät muokkaavat arvoja luonnollisemmalla tavalla kuin kasvatuksen kautta saadut käsitteet, koska tällä tavalla muodostuvat eettiset ja moraaliset arvot omien kokemusten kautta opituista asioista. Kodin kasvatuksella on suuri merkitys toimintaan yhteiskunnassa ja asenteiden muokkaantumiseen, vaikka osa arvoista muodostuu oman toiminnan kautta.

Meidän jokaisen omat arvot säätelevät käyttäytymistä eri tilanteissa. Motivaatiot ja oivallukset syntyvät meistä itsestämme omien tunteiden kautta: niitä ei voi määrätä, mutta niiden syntyä voi edesauttaa.

Vaikka tieto, arviointi, arvot, identiteetti ja taidot voivatkin kehittyä toisistaan riippumatta, tietyllä hetkellä ne toimivat järjestelmällisesti yhdessä, monin tavoin toistensa kanssa risteillen ja toisiinsa liittyen (Arvot, moraalit ja yhteiskunta, 2005).

Arvojen vaikutukset ja niiden sisäistäminen on haaste meille jokaiselle. Aaltosen ja Junkkarin (2003) mukaan arvokenttä on jakautunut seuraavasti: tehokkuuskenttä, periaatekenttä, idealismikenttä ja yksilökenttä (kuviot 6). Kuviossa neljä on avattu kenttien avainsanoja ja kysymyksiä, mitä kentät ilmaisevat. Aaltonen ja Junkkari (2003) kirjoittavat, että tehokkuuskenttä on kovien arvojen kenttä: siinä painottuu voitto ja kustannustehokkuus. Sitä vastoin periaatekenttä painottuu etiikan puolelle, ja siinä korostuvat laittuus, tasa-arvoisuus ja eettisyys - sitä voidaan kuvata ilmaisulla yhteiskunnallisen toiminnan kenttä. Idealismikentän arvot painottuvat etikkaan ja estetiikkaan, kuten moraalisiin, rehellisyyteen ja huomioimiseen. Näiden arvojen pohjalta toimivat muun muassa aatteelliset yhdistykset, hyväntekeväisyysjärjestöt ja kirkot. Myös koulut ovat panostaneet korkeaan etikkaan. Yksilökenttään Aaltonen ja Junkkari (2003) sijoittavat arvot, jotka ovat jokaisen yksilön perustarpeisiin liittyviä, kuten yksilökulttuuri, vapaa-aika ja minä. Tämä arvokenttä kuvaa olemassaolon ja selviytymisen arvoja.

Arvot ovat tasapainon etsimistä työyhteisössä, kun tehokkuudesta on tullut tämän päivän avainsana. Yritykset näkevät itsensä monin eri tavoin, suurena kokonaisuutena tai pieniin osiin pilkkottuna ja tämä vaikuttaa yrityskulttuurin esiintymiseen ja arvojen läsnäoloon. Pienten tiimien tai työyhteisöjen on helpompi samaistua yrityskulttuuriin, koska arvot ja arvokeskustelut ovat lähempänä työyhteisöä ja työyhteisön jäseniä. Työyhteisön osat tuntevat toistensa toimintatavat ja osaavat soveltaa arvokulttuuria toimintaansa.



<p style="text-align: center;"><b>Tehokkuuskenttä</b></p> <p>tehokkuus – suoriutuminen vaikutusvalta - tuotteet toiminnallisuus - palkitsemisjärjestelmä strategia - voitto valtakulttuuri - kultainen kädenpuristus</p> <p>Toimiiko se? Selkeät tavoitteet? Toimimmeko kustannustehokkaasti? Avainmittarit kunnossa?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Periaatekenttä</b></p> <p>perustuslait - kättä päälle julkinen sektori - ympäristön suojele yhtenäiset virka-asut - eettiset ohjeet roolikulttuuri - sitoutuminen ideologiat - tasa-arvo</p> <p>Onko tämä oikeudenmukaista kaikkia kohtaan? Millainen on eettinen ohjeistomme? Mitä lain henki sanoo tästä? Mitkä ovat firmamme arvot</p>
<p style="text-align: center;"><b>Idealismikenttä</b></p> <p>kolmas sektori – hyvä tahto kansalaisyhteiskunta - toisen huomioiminen rehellisyys – viisautus moraali - puhtaus Millä tavalla tekisimme sen? Onko se moraalisesti oikein? Arvostamme aidosti yhteistyökumppaneitamme? Voiko johtajien sanaan luottaa?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Yksilökenttä</b></p> <p>mielihyvä – vapaa-aika tyytytys – yksilökulttuuri minä – yhteistyö, jotta omakin homma onnistuisi rohkeus – elämäntaitojen opettaminen Antaako tämä työ riittävän toimeentulon? Saanko toteuttaa itseäni Olenko selvillä työni tarkoituksesta? Minä olen tämän homman asiantuntija</p>

Kuvio 6. Tehokkuuskenttä (Aaltonen ja Junkkari, 2003, 88–95)

### 2.3 Arvojohtamisella hyvään työyhteisöön

Onnistunut johtaminen vaatii esimiehiltä muutakin kuin ammattiosaamista, sillä pelkällä ammattiosaamisella esimiestyöstä ei selviä. Asiantuntija-organisaatiossa osaamisen taso vaikuttaa yrityksen menestykseen ja laatuun. Työelämässä on yhä enemmän tilanteita, joissa eri alojen asiantuntijat työskentelevät jonkin tietyn tehtävän tai ongelman parissa. Parhaimmillaan tällaisissa ryhmissä on sekä yhteistä osaamista että erilaisia näkökulmia. Tietämistä tärkeämpää on oppiminen: on pystyttävä tarttumaan kiinni muutosten välittämiin signaaleihin, uusiin suuntauksiin sekä sen mukana tuleviin vaatimuksiin ja haasteisiin. Tulevaisuudenkuva on

meidän jokaisen henkilökohtainen ja inspiroiva päämäärä, jonka toimintaa ohjaavat arvot ja etiikka.

Esimiesten roolin vaikeudesta Järvinen (1998, 66) kirjoittaa, että jotkut esimiehet luopuvat johtajan roolista henkisesti ja joskus myös konkreettisesti saadakseen tuntea työyhteisön hyväksynnän tai ymmärryksen. Mikään ryhmä ei kuitenkaan toimi ilman johtajuutta, ja jos esimies ei johtamiseen kykene, ottaa joku muu tai jotkut muut ryhmässä johtajuuden. Järvisen mukaan demokratisointipyrkimykset ovat tuoneet työyhteisöihin ylilyöntejä. Yksi tällainen on hänen mukaansa se, että työpaikan melkein kaikki päätökset ja ongelmat kierrätetään työyhteisön kautta.

Keskuskappakamarin Yrityskulttuuri -tutkimuksen (2009, 34) mukaan esimiesten merkitys lisääntyy, kun hän toimii organisaatiossa, jossa asiantuntijuus korostuu. Silloin punnitaan esimiehen kyky innostaa, kannustaa ja antaa rakentavaa palautetta. Työtyytyväisyys ilmenee henkilökohtaisena tilana, johon vaikuttavat yksilön omat tarpeet, kuten saatu palkka, arvostus, työn itsenäisyys, jatkuvuus ja hyvä työympäristö. Työyhteisön hyvinvointi ei yksin riipu edellä mainituista asioista, vaan siihen vaikuttaa myös esimiestyö ja palautteen saaminen sekä erityisesti se, miten työyhteisö antaa palautetta ja käsittelee sitä. Erityisen tärkeäksi Järvinen (1998, 102 - 103) luonnehtii esimiesten roolin silloin, kun työyhteisössä on konfliktitilanne tai yhteistyöongelmia. Hänen mukaansa esimies ei saa jättää tiimiänsä tuetta ja esimiehen tehtävänä ei ole peitellä ongelmaa, vaan paljastaa ja nostaa esille asiat, jotka häiritsevät työntekoa. Järvinen (1998) kuvaa hyväksi esimieheksi ihmistä, joka on tarpeeksi lähellä johdattaviaan, mutta kuitenkin riittävän kaukana, jotta pystyy hahmottamaan toiminnan ja näkee kokonaisuuden.

Työyhteisöille on myös tärkeää, että työt on hyvin organisoitu ja pelisäännöt ovat selkeät. Varsinkin uusille virkailijoille tulee Järvisen (1998, 56) mukaan aluksi kertoa työyhteisön tavasta toimia eli määrittää työyhteisön rajat, vastuut ja vapaudet. Erityisesti Järvinen (1998) painottaa muutosta silloin, kun työntekijä siirtyy esimieheksi. Hänen täytyisi huomata, että hän ei voi enää toimia samoin kuin toimi työntekijänä. Hän ei voi ajatella parhaiden työtovereidensa etua, jos haluaa työyhteisön toimivan. Järvinen (1998, 72) kirjoittaa, että jos esimies on sidoksissa tai vahvasti riippuvainen työyhteisön jostakin jäsenestä tai suosii jotakuta, tämä aiheuttaa ryhmän sisäisten jännitteiden kasvua ja ristiriitojen lisääntymistä, sillä esimiehen uskotaan olevan puolueellinen. Työyhteisöissä on Järvisen (1998, 93) mukaan kuitenkin

sellaisiakin ongelmia, joihin esimiehen ei tarvitse puuttua, mutta varsinaisten ongelmien karttaminen vaarantaa työyhteisön toimivuuden.

Organisaatiolla on oltava selkeä visio sekä strategia, joka ohjaa yrityksen toimintaa. Kaski ja Kiander (2005, 21) kirjoittavat, että jokaisessa yrityksessä on omalaatuisensa toimintakulttuuri. Kulttuuri tulee esille tavasta puhua ja tehdä asioita; se on työyhteisössä käsitysten, oletusten ja arvojen kokonaissumma. Kasken ja Kianderin mukaan avoin ja turvallinen työyhteisö edistää ja tukee työn tekemistä. Organisaatiossa työn voimavaratekijöitä voivat olla hyvät fyysiset työolot, työn vaikuttamismahdollisuudet, palaute työstä, sosiaalinen tuki työssä ja työsuhteen varmuus (Mäkikangas ym. 2005, 57). Esimies vaikuttaa esimerkillään kaikkeen, minkä esimies tekee tai jättää tekemättä.

Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus orientoitua työhönsä osana kokonaisuutta, luoda ja kokeilla uusia toimintamalleja, tehdä joustoja ja johtaa omaa työtään, järjeittää omia työtehtäviä sekä optimoida työkuormituksia sekä toteuttaa yksilöllisiä ratkaisuja (Kinnunen ym. 2005, 312). Yksi tärkeimpiä tekijöitä on myös oikeudenmukainen johtaminen, jossa esimiesten toimintatavat ja käyttäytyminen alaisiaan kohtaan kuvaavat puolueettomuutta, luottamusta sekä pysyvyyttä (Elo & Feldt 2005, 313). Työympäristön voimavarana ovat myös vaikutusmahdollisuudet työpaikalla, hyvät fyysiset työolosuhteet, palaute työstä, sosiaalinen tuki työssä sekä työsuhteen varmuus (Elo & Feldt 2005, 57). Näillä tekijöillä työyhteisö voi hyvin ja jaksaa työssä pitempään.

Työhyvinvointia vähentää muun muassa työnkuormittavuus, vähäinen vaikutusmahdollisuus työssä, epätasaisesti jakautunut työ, jatkuvat muutokset, vähäinen palaute, arvostuksen puute, huono työilmapiiri ja heikot työolot. Työssä jaksamista edistävät muun muassa hyvä esimiestyö, esimiehen tuki, kannustava ilmapiiri, palkitseminen ja luottamus. Myös normit säätelevät toimintaa. Ne ilmaisevat hyväksyttävän käyttäytymistavan ja käyttäytymisen sietorajat. Motivaatiot ja oivallukset syntyvät meistä itsestämme omien tunteiden kautta; niitä ei voi määrätä, mutta niiden syntyä voi edesauttaa.

Kun esimies hallitsee tunteiden johtamisen, työyhteisö uusiutuu ja oppii paremmin. Kaski ja Kiander (2005) kirjoittavat, että esimiestyössä perustan luo kuuntelu ja tunteiden johtaminen. Heidän mukaan tunnejohtajuuden puuttuminen ilmenee työyhteisössä sitoutumattomuutena, tehottomuutena ja luovuuden puuttumisena. Kaski ja Kiander (2005, 84) kirjoittavat, että kun

työnjako ja työn organisointi sujuvat, niin työyhteisön ihmissuhteet eivät kuormitu jatkuvasta sekavuudesta.

Hyvä työyhteisö toimii Kasken ja Kianderin (2005, 155) mukaan siten, että voimavarat on keskitetty tehtävien tekemiseen, työyhteisön toimintaan ja rakentavaan ylläpitoon. Tällöin työyhteisössä puhutaan työryhmätyöskentelystä. Heidän mukaansa esimies joutuu kannattelemaan työyhteisönsä tunteita ja säilömään niitä. Työn voimavaratekijät (fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen tai organisatorinen) käynnistävät työntekijällä motivaatiopolun, joka taas edistää sitoutumista työtehtävään ja organisaatioon (Kinnunen ym. 2005, 56).

Kaski ja Kiander (2005) kirjoittavat, että esimiehet pyrkivät väistämään riitoja, koska uskovat riitojen seurauksen pahentavan tilannetta, mutta näin ei heidän mukaansa ole. Esimies voi olla tyytyväinen vasta sitten, kun työyhteisön keskusteluissa tulee esiin ristiriitoja ja erimielisyyksiä - tällöin työyhteisö on luova ja aktiivinen. Rauhallinen ja hiljainen työyhteisö on tehoton ja vääristää esimiehen mielikuvaa työyhteisön toimivuudesta.

Oikeudenmukaisuus näkyy työhyvinvointina ja viihtymisenä työyhteisössä ja pitkällä tähtäimellä myös sairaspöissa-olojen vähentymisenä. Oikeudenmukaisuus ei tarkoita sitä, että kaikkia kohdellaan samalla tavalla, vaan että jokaista kohdellaan yksilönä hänen osaamisensa huomioiden. Järvisen (1998, 68) mukaan työyhteisössä ei tarvitse rakastaa työtovereitaan kuten parisuhteessa, vaan työyhteisössä edellytetään sen jokaiselta jäseneltä toisten hyväksymistä ja kunnioitusta, sitä että työt työyhteisössä hoituvat ja että henkilökunta pystyy työskentelemään yhdessä. Järvinen (1998) kirjoittaa myös, että jos esimies haluaa olla työkaveri tai ihminen ihmisille tai tiimin jäsen, esimiehellä on väärä kuva johtajan roolista. Kysymys on silloin vastuun välttelmisestä. Hänen mukaansa myös esimiehen innostuksen puute ja kyynisyys pitemmän päälle aiheuttaa työmotivaation laskemista.

Työyhteisön muutostilanteissa tunteet ovat pinnalla ja jännittynyt ilmapiiri koettelee työntekijöitä. Tällainen muutosprosessi aiheuttaa Järvisen (1998, 84) mukaan sen, että työyhteisö klikkiytyy ja alkaa etsiä syntipukkia tapahtuneelle, jolloin työnteko jää sivuun ja aletaan pohtia työntekijöiden huolia ja pelkoja. Järvinen (1998, 90) kirjoittaa myös, että erimielisyydet työyhteisöissä ilmenevät eri tavoin. Ristiriita voi näkyä yhden työntekijän kohdalla ja ryhmän sisällä tai esimiestoiminnassa. Erimielisyyksien esille tulo tapahtuu työyhteisössä Järvisen (1998) mukaan siten, että syntyy tietokatkoksia, työprosessit katkeavat eikä haluta kehittää toimintamallia. Nakari ja Valtee (1995) kirjoittavat, että mitä paremmin

työyhteisö kykenee muutostarpeidensa ennakointiin ja ennakoivaan mukautumiseen, sitä paremmat edellytykset sillä on säilyttää toimintakykynsä vaikeina aikoina.

Työyhteisöissä tapahtuu usein klikkiytymisiä eli ryhmittymisiä ja tämä ryhmäilmiö vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Silloin työyhteisössä voi ilmetä Kasken ja Kianderin (2005, 143) mukaan ylenkatsomista ja arvostamisen puutetta tai sieltä puuttuu erilaisuuden hyväksyminen. Järvisen (1998, 158) mukaan esimiesten on näytettävä esimerkkiä ammatillisesta suhtautumisesta ja muistutettava siitä periaatteesta, että asiat saavat riidellä, mutta eivät ihmiset.

Järvisen (1998, 85) mukaan työyhteisön uupumus ja stressi syntyvät jatkuvista muutoksista, taloudellisten resurssien puutteesta, henkilöstön supistuksista samalla kun työmäärä on pysynyt ennallaan. Järvinen (1998) kirjoittaa, että julkisella sektorilla on eletty pitkään rajussa muutostilanteessa. Tällaiset pitkään jatkuneet muutostilanteet vaikuttavat Järvisen (1998) mukaan siihen, että työyhteisöt menettävät hallintatunteen työntekoonsa. Tämä jakaa työyhteisöä kahtia; toiset sinnittelevät muutosten virrassa ja toiset muuttuvat kyynisiksi ja luovuttavat. Stressin seurauksena voi aiheutua ristiriitoja ja jännitteitä sekä syyttelyä työyhteisön sisällä. Rauramo (2008, 151) kirjoittaa, että työkultuurilla on suuri merkitys työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin kannalta on hänen mukaan erittäin tärkeää, että yksilö on aidosti sitoutunut työyhteisön arvoihin, ja arvot ovat näkyvä osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Rauramon mukaan arvoja pidetään organisaation menestyksen tekijöinä.

Sydänmaalakka (2001) kirjoittaa, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja yrityksen tulisi huomioida, että se on kokonaisuus, jonka eri alueet vaikuttavat toiminnan tehokkuuteen. Organisaation tehokkuus riippuu henkilökunnasta. Sen vuoksi tiedon määrää ei voi vähätellä ja Sydänmaanlakan mielestä (2001, 179) arvot ja uskomukset ovat osa tietoprosessia. Kasken ja Kianderin (2005, 187) mukaan esimiesrooliin liittyy yksinäisyyttä, sillä esimiehen on otettava etäisyyttä alaisistaan. Heidän mukaansa esimiehen jaksaminen peilautuu työyhteisön hyvinvointiin ja ilmapiiriin. Kaski ja Kiander (2005) kirjoittavat myös, että esimiehet tarvitsevat työnohjausta ja mentorointia tunnejohtamisessa. Vertaistukea on hyvä olla saatavilla organisaation muilta tiiminvetäjiltä. Kaski ja Kiander (2005, 190) kirjoittavat seuraavasti:

On hyvä muistaa, että esimies johtaa aina epätäydellisiä alaisia epätäydellisessä maailmassa epätäydellisenä ihmisenä.

## 2.4 Arvot mukana laadukkaassa asiakaspalvelussa

Asiakkaan kokema arvo on tärkeä palvelujen kehittämisen lähtökohta, olipa kyseessä julkiset tai yksityiset toimijat. Asiakastyön vuorovaikutuksessa dialogiseksi voidaan kutsua vasta tilanteita, joissa oikeasti avautuu kokonaan uusia näkökulmia (Seikkula 1994). Meiltä vaaditaan kykyä kohdata tuo tuntematon ja määrittelemätön tilanne, mikä on ammattilaiselle haaste. Se edellyttää yhteistoimintaa ja kykyä heittäytyä uusiin epävarmuuden tiloihin. Osmo A Wiion (1998, 76) mukaan vastaanottaja tulkitsee sanoman, ja sanoman vastaanottamiseen tarvitaan viestinnän tarve ja kyky. Wiio kirjoittaa, että tulkintatapaan vaikuttavat sisäiset häiriöt ja viestinnän taustatekijät. Sisäisiä häiriöitä ovat asenteet, mielipiteet, psykologiset tekijät, kuten tunnetekijät.

Laatu ja asiantuntemus ovat valtionhallinnossa erityisasemassa, koska valtionhallinnon arvot rakentuvat Valtiohallinnon käsikirjan mukaan (2005, 6) demokraattisen oikeusvaltion ja pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan arvopohjalle. Työn ja palvelun korkealaatu edellyttää henkilöstön vahvaa osaamista ja asiantuntijuutta. Tulevaisuuden asiantuntijoiden on hyvä hallita tiedon jakamisen ja jaetun asiantuntijuuden peruseriaatteet, koska tämä tulee olemaan keskeistä asiantuntijan työssä tulevaisuudessa (Hakkarainen 1999). Mitä enemmän henkilö pystyy tyydyttämään hänelle tärkeitä tarpeita työssään, sitä enemmän hän sitoutuu ja omistautuu työhönsä (Kinnunen ym. 2005, 63). Työssä tyydytettävät tarpeet voivat olla itsensä toteuttaminen, itsenäisyys ja mahdollisuus vastuuseen. Ammattilainen ei reagoi toisen arvoilmaisuihin omilla tunteillaan, vaan pyrkii ymmärtämään toisen tilanteen. Ymmärtäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiantuntijan olisi hyväksyttävä tilanne sellaisenaan. On tärkeää, että jokainen tiedostaa työyhteisön arvot ja osaa suhteuttaa ne omiin arvoihinsa siten, että voi toimia yrityksen arvojen mukaisesti työyhteisössä.

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja kallein investointi. Sitä täytyy hoitaa hyvin, jotta yritys voi saada henkilöstöstään irti kaiken mahdollisen. Sydänmaanlakka (2001, 81) kirjoittaa, että jokaisen meistä tulisi nähdä toimintamme osana isompaa kokonaisuutta, sillä tämä auttaa pääsemään huippusuorituksiin työtuloksissa. Erilaiset persoonat työyhteisössä täydentävät toinen toisiaan, kun työnantaja osaa hyödyntää jokaisen työntekijän erityispiirteet.

Yksi tärkeimmistä asioista Sydänmaanlakan (2001) mielestä on, että jokainen työntekijä osaa nimetä kolme seuraavaa asiaa omista tehtävistään:

1. tehtäväni tarkoitus
2. mitkä ovat avaintehtäväni
3. mitkä ovat avaintavoitteeni

Kun työntekijä hallitsee oman työtehtävänsä ja tietää, mitä pitää tehdä, se lisää työhyvinvointia ja jaksamista työyhteisössä. Sydänmaanlakka (2001, 31) kirjoittaa, että oppiminen ei ole pelkkää tietojen hankintaa, vaan taidot, asenteet, tunteet sekä arvot ovat yhtä tärkeitä oppimisprosessissa.

Oppiminen tarkoittaa muutoksia toiminnassa tai ajattelutavassa kuin myös käyttäytymistasolla. Persoonallisuus vaikuttaa siihen miten yksilö kokee työnsä ja millaiset ovat työn vaikutukset yksilön työhyvinvointiin (Kinnunen ym. 2005, 86). Heidän mukaansa on tärkeää, että työpaikoilla ymmärretään ihmisten olevan ainutlaatuisia persoonallisuuksia, joilla on erilaisia toimintatapoja ja tavoitteita, ja että jokaisella heistä on erilainen stressinsietokyky. Myös jokaisen persoonallisuuden vahvuutta pitäisi osata arvostaa ja hyödyntää työyhteisössä. Yrityksen hyvä arvokeskustelu henkilöstön kanssa rakentuu luottamukselle ja tasa-arvoisuudelle: jokaisella on mahdollisuus eriäviin mielipiteisiin ja erilaiset näkemykset myös huomioidaan. Aaltonen ja Junkkari (2003, 96) kirjoittavat, että hyvä arvokori sisältää arvoja useammalta kentältä, sillä jos yrityksen kaikki arvot ovat tehokkuuskentällä, yrityskulttuurista muodostuu heidän mukaan kivikova. Aaltosen ja Junkkarin (2003, 71) mielestä etiikan lähtökohtana on kyky ylittää oma näkökulma ja noudattaa sääntöjä, sillä ilman sovittuja pelisääntöjä emme selviä, vaikka tarkoituksemme olisivat kuinka hyvät tahansa.

### **3 Tutkimuksen toteutus Malmin TE -toimistossa**

Helsingin työ- ja elinkeinotoimistossa on seitsemän asiakaspalveluyksikköä, jotka ovat Haapaniemi, Itäkeskus, Kamppi, Kluuvi, Malmi, maahanmuuttajapalvelujen yksikkö sekä Helsingin kaupungin ja Kansaneläkelaitoksen kanssa yhteispalveluna organisoitu työvoiman palvelukeskus. Lisäksi hallintoyksikköön on koottu hallinnolliset ja muut keskitetyt tehtävät. Hallintoyksikkö toimii Haapaniemen TE -toimiston yhteydessä.

Helsingin TE -toimisto toimii Uudenmaan työ- ja elinkeinokeskuksen ja Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) alaisuudessa. TEM aloitti toimintansa 1.1.2008. Ministeriö perustettiin yhdistämällä työministeriö ja kauppa- ja teollisuusministeriö. TEM vastaa Suomen yrittäjyyden innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä, työmarkkinoiden toimivuudesta ja työntekijöiden työllistymiskyvystä sekä alueiden kehittämisestä globaalissa taloudessa. Myös organisaatorakenteessa tapahtui muutoksia 1.1.2008, liitteenä organisaatiokaavio (liite 1).

#### **3.1 Toiminta-ajatus, visio ja arvot**

Malmin TE -toimisto tehtävänä on edistää alueensa (postinumeroalue 00700-00790) työllisyyttä ja työmarkkinoiden toimivuutta. Tavoitteena on tukea ja kannustaa henkilöasiakkaita omatoimiseen työnhakuun ja nopeaan työllistymiseen, oman osaamisen kartoittamiseen ja vahvistamiseen. Malmin TE -toimisto tarjoaa asiakkaalle hänen palvelutarvettaan vastaavia työvoimapalveluja.

Työnantajyhteistyön tavoitteena on edistää työnantajien mahdollisuuksia löytää nopeasti sopivia työntekijöitä käyttöönsä tai yhteistyössä kouluttaa uutta työvoimaa. Malmin TE -toimisto on aktiivinen ja luotettava yhteistyökumppani työelämään liittyvissä kysymyksissä. Oleellinen osa toimintatapaa on kumppanuus ja verkostoituminen paikallisten toimijoiden kanssa.

TE -toimistojen tehtävät ovat säädetty laissa seuraavasti:

- 1) edistää työvoiman saatavuuden turvaamista ja työllisyyden parantamista;
- 2) toimeenpanna julkinen työvoimapalvelu;
- 3) edistää maahanmuuttajien kotoutumista;
- 4) tarjota yrityspalveluihin liittyvää neuvontaa;
- 5) hoitaa muut sille säädetyt tai keskuksen sille määräämät tehtävät.



Malmin TE -toimiston palvelu on asiakaslähtöistä, joustavaa ja laadukasta ja se perustuu koko henkilöstön yhteisvastuullisuuteen, osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Malmin TE -toimisto on alueensa työllisyyden edistäjä ja tekee yhteistyötä työnantajien ja muiden kumppaneiden kanssa tasavertaisesti. Malmin TE -toimiston visio on olla Koillis-Helsingin alueen johtava työmarkkinoiden asiantuntija, jonka palvelut, yhteistyökyky ja -mahdollisuudet tunnetaan ja niitä arvostetaan.

Malmin TE -toimiston arvot ovat seuraavat:

### Vaikuttavuus

- Toimintamme on tuloksellista ja mitattavaa. Tuloksellisuus näkyy Koillis-Helsingin parantuneina työllisyyslukuina: asiakkaiden työhön, koulutukseen ja muihin toimenpiteisiin sijoittumisena ja ratkaisujen löytymisessä asiakkaiden elämäntilanteisiin. Työnantajat saavat tarvitsemaansa työvoimaa sovitus- ja aikataulussa.
- Koillis-Helsingin yhteistyökumppanit saavat meiltä työmarkkinatietoa sekä tietoa työhallinnon tarjoamista palveluista ja mahdollisuuksista.
- Toimisto on uudistusmielinen – olemme ennakkoluulottomasti kehittämässä toimintaamme asiakaslähtöiseksi ja tulokselliseksi omilla kehittämisprojekteilla ja osallistamalla muiden tahojen kehittämisprojekteihin.
- Olemme luotettava ja asiantunteva yhteistyökumppani kaikille asiakasryhmillemme.

### Asiakaslähtöisyys

- Panostamme hyvään ja laadukkaaseen asiakaspalveluun. Tarjoamme työhallinnon keinoin asiakkaalle yksilöllisiä vaihtoehtoja urasuunnitteluun ja työllistymiseen. Tarjoamme työhallinnon palveluja monipuolisesti.
- Palvelemme asiakkaita kunnioittaen, oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti.
- Myönteinen ratkaisukeskeisyys, erilaisista ratkaisuvaihtoehdoista kertominen ja asiakkaan kannustus työllistymispyrkimyksissä ja

urasuunnittelussa näkyvät asiakaspalvelussamme.

## Asiantuntijuus

- Olemme Koillis-Helsingin johtava työmarkkinoiden ja ammatillisen kehittymisen asiantuntija.
- Kehitämme toimintaamme toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutosten vaatimusten mukaan kouluttamalla ja perehdyttämällä henkilökuntaa.
- Ylläpidämme ja kehitämme toimintaamme mm. työkierron ja sisäisen tiedottamisen avulla.
- Tiimitoimintamalli on arvojemme mukainen ja tukee asiantuntijuutta.

## Kumppanuus

- Olemme luotettava, yhteistyökykyinen kumppani asiakkaille ja sidosryhmille, joihin olemme tiiviissä yhteydenpidossa.
- Vaalimme yhteisöllisyyttä ja hyvää, suvaitsevaa työilmapiiriä.
- Arvostamme omaa ja työtoverin työtä.
- Jaamme toisillemme työssä tarvittavaa tietoa.

### 3.2 Työvoimaneuvojien tehtävänkuvaukset ja toimintaverkosto

Työvoimaneuvojan nimikkeen alla toimii koulutusneuvoja, kuntoutusneuvoja ja nuortenneuvoja sekä työnantajapalveluvirkailija. Tiiminvetäjät toimivat oman tiimensä esimiehenä edustaen sitä ammattiryhmää, johon kuuluvat.

Malmin TE -toimisto: Helsingin Työ -ja elinkeinotoimiston yksikkö, entinen työvoimatoimisto.

Työvoimaneuvoja: tehtäviin kuuluu eri asiakasryhmien kokonaisvaltainen palvelu.

Ammatinvalintapsykologi: asiakkaiden ammatillisen tai koulutussuunnitelman selkiinnyttäminen.

Toimistovahtimestari: vastaa henkilökunnan turvallisuudesta asiakastilanteissa ja toimii atk tukihenkilönä.

Toimistosihtööri: hoitaa toimistotehtäviä.

Tiiminvetäjä: vastaa 6 henkilön tiimin toimivuudesta.  
Paikallisjohtaja: vastaa Malmin TE -toimiston toimivuudesta alueella  
Johtoryhmä/tiimi: johtoryhmään/tiimiin kuuluu paikallisjohtaja ja tiiminvetäjät paikallistoimistossa

Työvoimaneuvojat tekevät päivittäin yhteistyötä erilaisten verkostojen kanssa. Verkostokartasta (liite 11) ilmenee työvoimaneuvojien yhteistyökumppanit ja Malmin TE -toimiston yhteistyökumppanit on esitelty liitteessä (liite 12). Malmin TE -toimisto on julkinen organisaatio ja tekee yhteistyötä TE -toimiston palveluita tarvitsevien kanssa. Verkostoon on merkitty tärkeimmät yhteistyökumppanien pääryhmät.

### **3.3 Malmin TE -toimiston arvoprosessi**

Malmin TE -toimistossa aloitettiin varsinaiset arvokeskustelut vuonna 2006, jolloin toimiston kehittämispäivän teemaksi valittiin arvot Malmin TE -toimistolle. Henkilökunta käsitteli arvotemaa kehittämispäivällä. Luentoja oli kaksi. Toinen niistä käsitteli arvojen muotoutumista yritykseen ja toinen silloisen työministeriön arvopohjaa. Henkilökunta kokosi useassa ryhmässä arvoja, jotka olivat tärkeitä henkilökunnalle työssä. Toimiston kehittämispäivänä 22.9.2006 tuloksena sovittiin toimiston arvoiksi vaikuttavuus, asiakaslähtöisyys, kumppanuus ja asiantuntijuus. Johtotiimin (silloinen johtoryhmä) muokkasi arvoversiota kehittämispäivän jälkeen ja tiimit käsittelivät arvoversion loppuvuodesta. Paikallisjohtaja keräsi annetut kommentit arvoista, ja saadun palautteen perusteella arvot muotoutuivat 10.1.2007 nykyiseen muotoonsa

Laatu ja asiantuntemus ovat valtionhallinnossa erityisasemassa, koska valtion hallinnon arvot rakentuvat Valtiohallinnon käsikirjan (2005, 6) mukaan demokraattisen oikeusvaltion ja pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan arvopohjalle. Työn ja palvelun korkea laatu edellyttää henkilöstön vahvaa osaamista ja asiantuntijuutta.

### 3.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jota voidaan nimittää tilastolliseksi tutkimukseksi. Tähän päädyttiin, koska numeerisesti voidaan esittää esimerkiksi määriä ja prosenttiosuuksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta sen avulla ei pystytä selvittämään asioiden syitä (Heikkilä 2008, 16). Vakioidussa kyselylomakkeessa kaikilta tutkittavilta henkilöiltä kysytään asiat samalla tavoin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 125). Asteikkokysymykset valittiin, jotta vastaukset olisivat hyvin verrattavissa sekä vastaajat hahmottaisivat kysymykset ja kysymykset olisivat selkeitä. Kyselyssä käytettiin myös avoimia kysymyksiä tukemaan asteikkokysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin pyydettiin asteikko kysymysten tueksi erilaisia kommentteja ja parantamishdotuksia, jotta asteikkokysymykset saataisiin paremmin tulkittua.

Tutkimuksessa käytettiin tutkimuslomaketta, jossa oli Likertin 4-portainen järjestysasteikko. Asteikkotyypisten kyselyiden etuna on Heikkilän (2008) mukaan se, että paljon tietoa saadaan vähään tilaan. Kvantitatiiviset tutkimukset mittaavat Nummenmaan (2006, 33) mukaan suuruutta, määrää ja järjestystä. Henkilökunnalle lähetettiin pyyntö osallistua tutkimukseen sähköpostilla (liite 2) kesäkuussa, jossa oli linkki kyselylomakkeeseen (liite 14). Kyselyn vastaukset menivät suoraan sähköisesti Webropol -ohjelmaan ja sieltä tuli aineisto taulukkomuodossa PDF sekä Excel -muodossa käsiteltäväksi. Aineisto siirrettiin SPSS -ohjelmaan, jonka avulla sitä käsiteltiin. Avointen kysymysten vastaukset koottiin ryhmiin vastausten perusteella ja niistä tehtiin yhteenveto. Avoimia vastauksia on käytetty syventämään asteikkojen avulla saatuja tuloksia.

Kysely jaettiin sähköpostilla kaikille 12.6.09 ja kysely oli avoinna 4.7.09 asti. Muistutukset lähetettiin kolme kertaa sähköpostilla sellaisille vastaajille, jotka eivät olleet vielä vastanneet. Muistutukset lähetettiin seuraavina päivinä: 19.6.09, 25.6.09 ja 30.6.09.

Aineistoa pyrittiin käsittelemään siten, että aineistosta etsittiin eroavaisuuksia, painotuksia sekä yhteyksiä eri asioiden välillä. Eskola ja Suoranta (2003, 160) kirjoittavat, että kvalitatiivisen aineiston yleisimpiä analyysitapoja ovat muun muassa teemoitus, tyypittely, sisällön erittely, diskursiiviset analyysitavat, keskusteluanalyysi sekä kvantitatiivisten analyysitekniikoiden käyttö.

Tuloksia käsiteltiin keskiarvojen avulla ja prosenttijakautumilla, ja avoimia kysymyksiä käytettiin apuna tulosten tulkitsemisessa. Tutkijalle tärkeisiin kohtiin oli vastaajilta pyydetty myös parantamishdotuksia ja sekä kysyttiin tarkemmin, mihin vastaajat olivat tyytyväisiä työyhteisössä. Pääosaan avoimiin kysymyksiin pyydettiin mielipiteitä tai kommentteja.

Tutkimus tulokset testattiin, jotta saatiin tietää, onko ryhmien välillä tilastollista eroa. Testaukset tehtiin Mann-Whitney U -testillä (liite 10), jonka avulla tutkittiin, onko esimiesten ja työntekijöiden antamissa vastauksissa eroja. Testi soveltui kahden riippumattoman ryhmän erojen tarkasteluun, kun muuttujat ovat järjestysasteikollisia. Kun Sig arvo testissä on alle 0,05, niin esimiesten ja työntekijöiden vastauksessa on eroa. Jos testimuuttuja on suurempi kuin 0,05 työntekijöiden ja esimiesten erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä Ainoastaan kahdessa vastauksessa tulos on melkein tilastollisesti merkitsevä.

## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Vastaajien taustatiedot

Helsingin TE -toimisto, Malmin henkilökunnasta kyselyyn osallistui 35 henkilöä (kokonaishenkilökunnan määrä 1.6.09 oli 36). Vastausprosentti oli 97,2 %. Vastaajat jaettiin kahteen ryhmään, jotta yksittäiset vastaukset eivät erottuisi kyselystä nimekkeen perusteella. Ryhmät jaettiin siten, että tiiminvetäjät ja paikallisjohtaja muodostivat yhden ryhmän (esimiehet) ja toisen ryhmän muodosti Malmin TE -toimiston muu henkilöstö (työntekijät). Henkilökunta jakautuu siten, että esimieshenkilöitä toimistossa on seitsemän, ja 29 henkilöä sijoittuu työntekijä puolelle (taulukko 2).

Taulukko 2. Tehtäväkuvauksen mukaan vastaajien lukumäärä

<b>Tehtäväkuvaus</b>		
	Vastaaja	%
Työntekijät	29	80,6
Esimiehet	6	16,7
Yhteensä	35	97,2

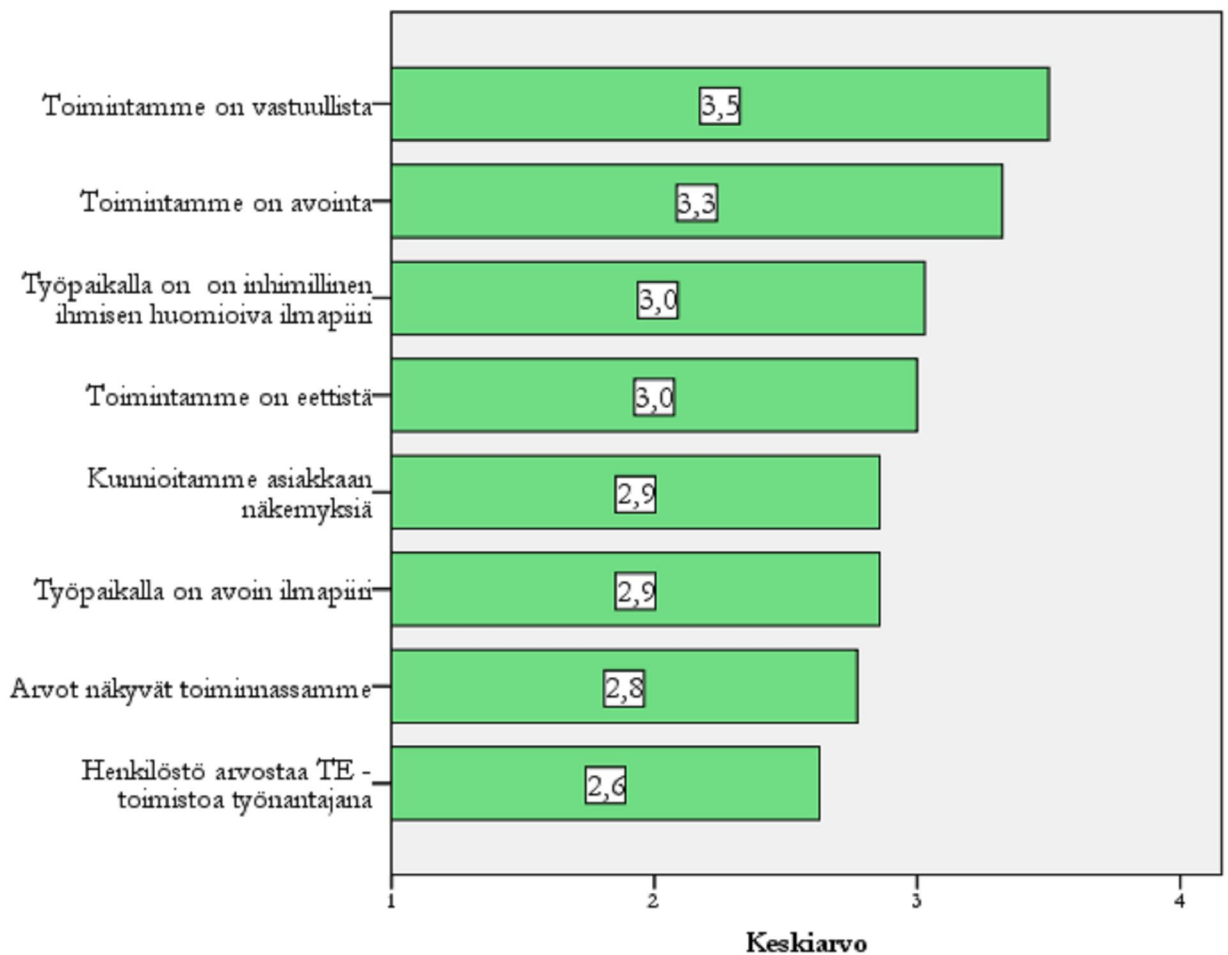
Taulukko 3. Työssäoloaika

Työssäoloaika			
		Vastaajien lkm	%
Vuodet	21–25	3	8,6
	16–20	3	8,6
	11–15	11	31,4
	6-10	9	25,7
	0-5	9	25,7
Yhteensä		35	100,0

Kun tarkastellaan työssäoloajan jakaumaa alle kymmenen vuotta tai yli kymmenen vuotta palvelleiden kesken, henkilökunta jakautuu melkein tasan. Malmin TE -toimistossa on eniten henkilökuntaa (31,4 %) sijoittuneena palvelusvuosien 11–15 vuotta välillä. Yli 21 vuotta palvelleita on vastaajista 8,9 %, kun taas vastaavasti alle viisi vuotta palvelleita on 25,7 % henkilökunnasta (taulukko 3).

#### 4.2 Arvojen näkyvyys työssä

Henkilökunnan mielestä arvot näkyvät selkeimmin siinä, että toiminta on vastuullista ja avointa ja kanssaihmiset otetaan huomioon. Arvot näkyvät ja otetaan huomioon asiakaspalvelutehtävissä, mutta organisaatiossa ja sen toiminnassa arvot eivät näy yhtä selvästi, vaikka vastaukset ovat tyytyväisyyden puolella. Vastausten keskiarvojen perusteella voidaan sanoa, että henkilökunnan arvot painottuvat työhön ja sen tuomiin haasteisiin. Henkilöstön arvostamisesta TE -toimisto saa työnantajana vähiten pisteitä henkilökunnalta, kuitenkin keskiarvo on tyytyväisyyden puolella. Kaikkien vastausten tulokset ovat kokonaisuudessaan yli keskiarvon (kuvio 7).



Kuvio 7. Arvojen näkyvyys työssä

Henkilökunnasta neljäsosa oli sitä mieltä, että asiakkaat eivät saa tasavertaista kohtelua, kun taas kolme neljäsosaa vastaajista koki kohtelun olevan tasa-arvoista (liite 3). Suurin osa (77,2 %) vastaajista oli sitä mieltä, että asiakkaiden näkemyksiä kunnioitetaan. Kuitenkin lähes neljäsosa (22,8 %) oli asiasta eri mieltä (liite 3).

Vastaajista 91,2 % eli suurin osa piti toimintaa vastuullisena, ja 88,3 % avoimena (liite 3). Vastaajien mukaan toiminta on myös eettistä ja työpaikalla on inhimillinen ihmisen huomioiva ilmapiiri.

Kysymykseen siitä, arvostaako henkilöstö TE -toimistoa työnantajana (liite 3), vastaukset jakautuivat melkein tasan. Suurin osa henkilökuntaa (85,6 %) koki, että työpaikalla on inhimillinen, ihmisen huomioivasta ilmapiiri. Vastaajista 71,4 % koki työpaikalla olevan avoimen ilmapiirin. Eettisyyttä tarkasteltaessa vastauksissa ilmeni, että viidesosan mielestä toiminta ei ole niin eettistä kuin se voisi olla, kun taas neljä viidesosaa uskoi toiminnan olevan eettistä (liite 3).

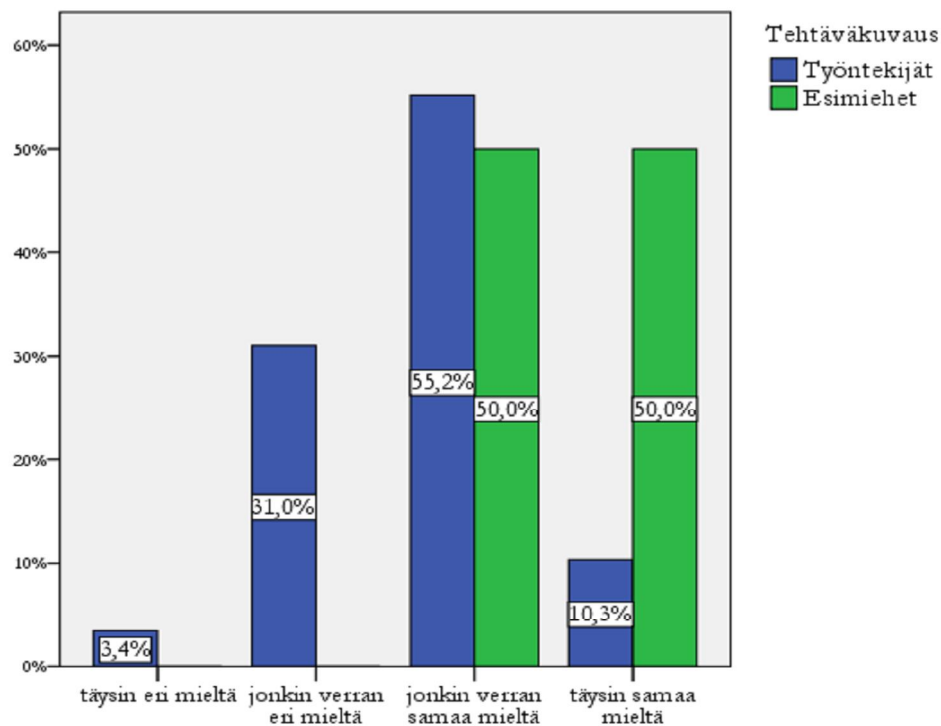


Työntekijöiden ja esimiesten vastaukset jakautuivat tasaisesti. Kummankin vastaukset kertoivat, että arvot ovat mukana työssä, koska vastausten keskiarvo oli lähes kolme. Arvojen näkyvyys henkilökunnan arvioimana painottuu siihen, että arvot ovat mukana työskentelyssä osana asiakaspalvelua. Kyselyn keskiarvo on melkein kolme (liite 3). Esimiesten mielestä Malmin TE – toimiston toiminta on avoimempaa kuin työntekijöiden mielestä (taulukko 5).

Taulukko 5. Toimintamme on avointa

Toimintamme on avointa		
Tehtäväkuvaus	keskiarvo	vast. lkm
työntekijät	3,29	28
esimiehet	3,50	6
yhteensä	3,32	34

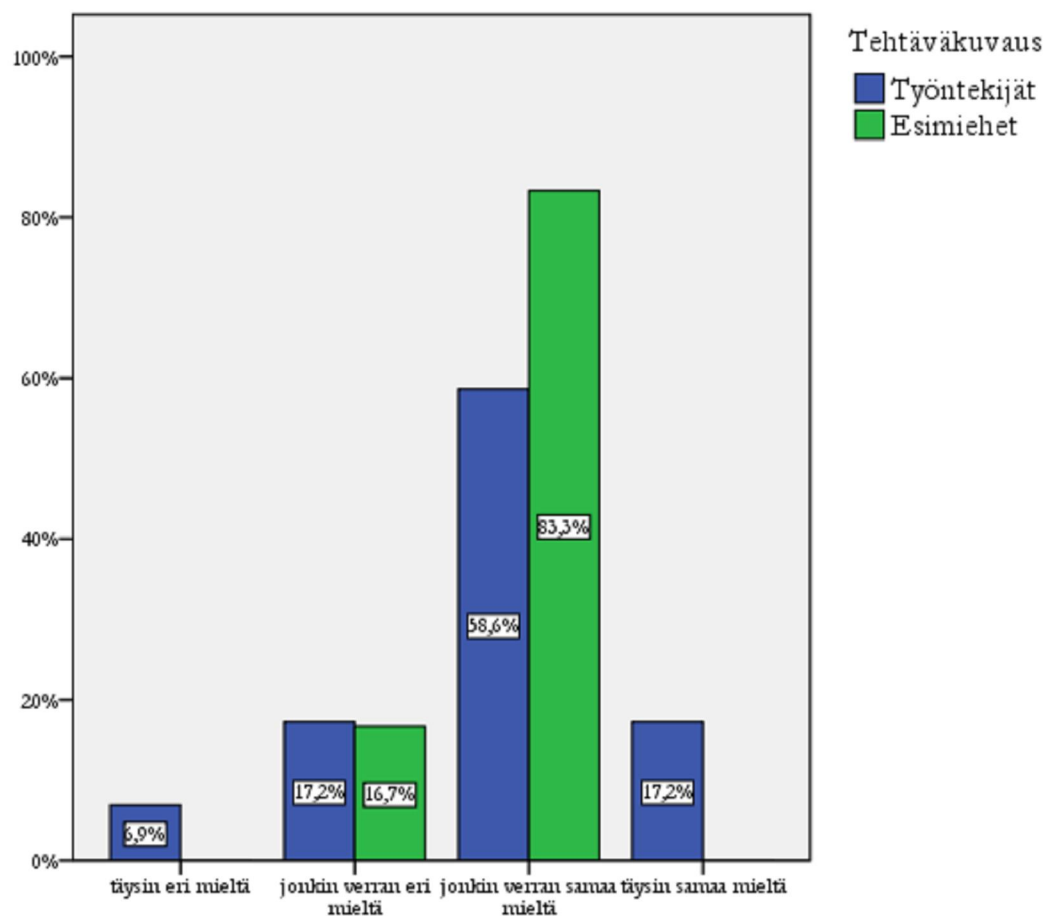
Työpaikalla on avoin ilmapiiri kysymys jakoi vastauksia jonkin verran (kuvio 8). Esimiesten mielestä avoimuutta työyhteisössä on paremmin kuin työntekijöiden mielestä ( $p=0,017$ , liite 13). Kysymyksen kohdalla tuloksessa syntyi tilastollista eroa.



Kuvio 8. Työpaikalla on avoin ilmapiiri

Asiakkaiden näkemysten kunnioittaminen (kuvio 9) painottui kokonaisuudessaan positiivisuuden puolelle. Esimiehet uskoivat vahvemmin, että asiakkaan näkemyksiä kunnioitetaan. Vastauksista ilmeni, että yksikään esimies ei ollut täysin samaa mieltä asiakkaan kunnioittamisesta, vaan vastaukset painoutuivat siten, että neljä viidesosaa heistä (83,8 %) oli jonkin verran samaa mieltä ja esimiehistä vajaa viidesosa (16,7 %) jonkin verran eri mieltä asiakkaan näkemysten kunnioittamisesta.

Työntekijöistä sitä vastoin reilusti alle kymmenesosa (6,9 %) oli täysin eri mieltä asiakkaan näkemysten kunnioittamisesta, vajaa viidesosa (17,2 %) oli jonkin verran eri mieltä ja yli puolet henkilökunnasta (58,6 %) vastasi, että asiakkaan näkemyksiä kunnioitetaan (kuvio 9).



Kuvio 9. Kunnioitamme asiakkaan näkemyksiä

Henkilökunnan vastausten perusteella voidaan sanoa, että toiminta on vastuullista ja kunnioittaa asiakkaan näkemyksiä. Asiakkaat saavat tasavertaisen kohtelun ja toiminta on avointa. Kun arviointiin työnantajan (Malmin TE -toimisto) arvostamista, kysymys jakoi henkilökunnan mielipiteitä melkein puoliiksi, mutta siitä huolimatta henkilökunta koki, että

työpaikalla on ihmisen huomioiva ilmapiiri ja työnantajan arvostaminen painottui yli keskiarvon. Työntekijöiden mielestä arvot olivat vahvemmin mukana työnteossa kuin esimiesten puolelta. Esimiesten mielestä toiminta on eettisempää kuin työntekijöiden mukaan.

### 4.3 Arvojen merkitys henkilökunnalle

Henkilökunnalla oli kyselyn yhteydessä mahdollisuus antaa kommentteja, parantamisehdotuksia ja kertoa myös ne asiat, mihin henkilökunta oli tyytyväinen työyhteisössä. Henkilökunta kommentoi arvojen esille tuloa työnteossa ja vastauksissa korostui, että arvokeskustelua pitäisi toteuttaa laajemmin toimistossa ja pelisääntöihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Sitouttamista ja me -henkeä pitäisi vahvistaa henkilökunnan mielestä. Henkilökunta toivoi myös, että arvot olisivat jotenkin konkreettisesti esillä jokaisen työntekijän työtilassa ja asiakasaulassa, esimerkiksi siten, että huoneiden seinillä ja käytävillä olisi arvotaulut, jotka muistuttaisivat henkilökunnalle arvojen olemassaolosta. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että uusille virkailijoille pitäisi perehdyttämävaiheessa tuoda arvot esille paremmin ja kertoa arvojen toimimisesta työyhteisössä ja työtehtävissä. Vastaajista jopa 20 henkilön mielestä arvojen esilletuloa ja näkyvyyttä pitäisi lisätä, tässä muutama kommentti asiasta:

Perusteellinen perehdytys uusille virkailijoille, jotta voitaisiin taata mahdollisimman tasalaatuinen (tasa- arvoinen) palvelu asiakkaille. Avata ja keskustella toimintaamme ohjaavien periaatteiden ja arvojen näkymisestä käytännön tasolla ihan konkreettisesti asiakastyössä!

Arvot voisivat olla esillä huoneissa tai odotustilassa.

Arvokeskustelut pitäisi muodostua osaksi työkuultuuria, josta henkilökunta voisi ammentaa voimavaroja työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Ohessa henkilökunnan kommentteja:

Avoimella keskustelulla ja yhteistyöllä.

Noudattamalla yhdessä sovittuja pelisääntöjä ja kunnioittamalla asiakkaan toiveita

Asiakaspalvelun puolelta mielteitä tuli seuraavasti: henkilökunta koki, että aikaa pitäisi varata enemmän, erikoistumista pitäisi lisätä ja byrokratian määrää tulisi vähentää. Henkilökunnan vastauksissa arvojen esillä olemisella on merkitystä työskentelyssä. Arvojen olemassaolo saataisiin paremmin mukaan asiakaspalveluun ja työyhteisöön jatkuvalla teema käsittelyllä.

Henkilökunta otti kantaa myös palvelun laatuun. Kommenteissa ilmeni, että erikoistumista lisäämällä palvelun tasoa saadaan henkilökunnan mielestä nostettua. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että henkilökunta muistaisi olevansa täällä asiakkaita varten ja henkilökunta saa ja osaa tehdä asiakaspalvelutyötä. Henkilökunta koki, että sitoutuminen voisi olla parempaa ja jokainen voisi ottaa muut vielä paremmin huomioon. Lopuksi yhden vastaajan kommentti, joka toistui melkein jokaisessa vastauksessa jollakin tavoin:

Arvoista pitäisi keskustella enemmän, koska keskustelun kautta arvot yhtenäisivät osaksi työkuultuuriamme.

Erityisesti kannettiin huolta siitä, että perehdytysvaiheessa arvojen täytyisi olla enemmän esillä. Arvoja pitäisi avata uusille työyhteisön jäsenille esimerkein ja arvot pitäisi antaa perehdytysvaiheessa jokaiselle luettavaksi.

Tyytyväisyyttä kyseltäessä vastauksissa korostui työyhteisön myönteinen ilmapiiri, joka on vahvasti me-henkinen sekä joustavuus ja ammattitaitoinen henkilöstö. Työyhteisössä oltiin erittäin tyytyväisiä työtovereihin ja työtehtäviin, joita pidettiin haastavina sekä toimiston johtamiseen. Tässä erään vastaajan kommentti, joka kiteyttää melkein jokaisen vastauksen osan.

Rento ilmapiiri, tekemisen meininki ja yhteistyö asiakkaiden kanssa.

Työyhteisön avoimuus näkyy vahvasti vastauksissa ja henkilökunta koki, että työntekijät ovat vahvasti motivoituneet työtehtäviinsä ja heillä on itsenäinen ja haasteellinen työ. Toisena vahvana tekijänä työyhteisössä tulee auttaminen ja asiantuntijuus, jotka ovat työyhteisön voimavara. Kyselyn vastaajista 13 henkilöä kirjoitti avunsaannin helppoudesta, mikä kertoo työyhteisön sisällä välittämisestä ja toisen huomioimisesta.

Vastaajista 16 mainitsi hyvät työkaverit ja kahdeksassa vastauksessa käsiteltiin hyvää ilmapiiriä. Henkilökunnasta kuusi henkilöä otti vastauksissa kantaa avoimuuteen, joka vallitsee työyhteisössä. Myös seuraavat sanat toistuivat useassa vastauksessa: inhimillisyys, johtaminen, työterveyshuolto, joustavuus, tasa-arvoisuus, itsenäisyys, avoin ilmapiiri, joustot, aamupalaverit, ammattimaisuus, rentous ja osaamisen arvostus.

Henkilökunta koki myös, että toimistossa on selkeät toiminta-ohjeet ja ”tekemisen meininki” asiakkaiden suhteen. Henkilökunnan mielestä työtehtävät ovat myös itsenäisiä ja toiminta on

ammattimaista. Myös aamukouluja ja työnantajan kehittämisoikeutta arvostettiin. Ohessa kommentteja kyselystä:

Lujahermoista porukkaa, hyvä huumori, inhimillisiä..

Työkaverit, itsenäisyys työssä, ammattimainen toimintatapa.

Työtoverit, tunne yhteistyöstä ja tuen saaminen vaikeisiin tilanteisiin.

Työhyvinvointiin kuten työterveyshuoltoon sekä työnantajan koulutusmyönteisyyteen oltiin tyytyväisiä. Vastauksissa korostui myös työn haasteellisuus ja johdon aito kiinnostus ruohonjuuritason työstä. Myös palautteen saamiseen oltiin tyytyväisiä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että työyhteisö haluaisi arvot vahvemmin mukaan toimintaan, vaikkakin Malmin TE -toimistossa on vahva yhteishenki ja henkilökunta pitävät itseään lujahermoisina ja asiantuntevana työntekijöinä, jotka auttavat toinen toisiaan vaikeissa asioissa ammattimaisesti. Henkilökunnan mielestä jatkuva vuoropuhelu, tärkeiden asioiden läpikäyminen ja käsittely sekä asiakaspalvelun toimivuuden parempi huomiointi parantaisivat arvojen esillä oloa. Myös henkilökunnan täytyisi lisätä keskinäistä huomioimista työyhteisössä; arvot saataisiin vahvemmin mukaan toimintaan. Arvokeskustelujen avulla henkilökunta saisi voimavaroja työssä jaksamiseen, ja arvokeskustelut vahvistaisivat työkuiltoa työyhteisössä. Työpaikalla vallitsee henkilökunnan mukaan positiivinen ilmapiiri sekä toverillisuus.

#### **4.4 Henkilökunnan kehittämisehdotuksia toiminnalle**

Vastausten perusteella muodostui kolme pääkokonaisuutta, jotka olivat töiden organisointi, esimiesten työskentely ja työyhteisön toimivuuden parantaminen. Muutamissa kommentteissa oli myös mainittu puutteelliset työolosuhteet.

Organisoinnin alueella kolme eniten huomiota saanutta asiaa olivat töiden organisointi, yhteistyö ja tasavertainen kohtelu. Henkilökunta koki, että töiden organisoinnissa olisi paljon parantamisen varaa ja että tasavertaista kohtelua ja yhteistyötä pitäisi lisätä. Tämän lisäksi toivottiin, että työt organisoitaisiin tasapuolisesti, tehtävien suorittamisessa olisi selkeä ohjeistus ja pelisääntöjä kerrattaisiin, kehitettäisiin ja pidettäisiin yllä.

Toiseksi eniten kehittämistoiveita esitettiin esimiestyöskentelylle. Esimiehiltä toivottiin tukea, arvostusta, auttamisen tahtoa, parempaa palautteenantokykyä (positiivinen/negatiivinen),

tasapuolista kohtelua, kuormittavuuden tasaamista ja ilmapiirin parantamista. Samoin toivottiin, että esimiehet eivät puutu eivätkä juutu pikkuasioihin. Henkilökunta toivoi myös, että esimiehet johtavat myös ihmisiä eivätkä pelkästään asioita. Nämä seuraavat kommentit kiteyttävät monta vastausta:

Johdon asenne työntekijöihin -> työntekijöiden arvostus hakusessa.

Työntekijöihin ei luoteta, ohjeistus tsaarin ajalta.

Työntekijöiltä vaaditaan kohtuuttomia kiireessä, tuki puuttuu.

Esimiestyötä pitäisi organisoida paremmin ja kehittää asiantuntijaorganisaatiossa toimivaksi. Vastauksissa toivottiin myös, että työntekijöiden ammattitaitoon luottamista lisättäisiin kuten myös arvostusta, erityisesti tiiminvetäjien tukea toivottiin enemmän. Palautteissa esitettiin kehittämistoiveita esimiestyöskentelylle. Henkilökunnan mielestä esimiesten toimintaa pitäisi kehittää enemmän erityisesti henkilöjohtamisen tasolla, jotta henkilökunta saisi esimiehiltä enemmän tukea.

Erityisesti kehittämistä toivottiin esimiesten antamalle palautteelle: miten ja missä se annetaan. Tasavertaisuus koettiin myös kehittämishaasteeksi niin henkilökunnan, esimiesten kuin asiakkaidenkin keskuudessa. Huomiota pitäisi kiinnittää myös työn kuormittavuuteen. Tässä kaksi kommenttia kyselystä:

Tasapuolisuus, tasapäästäminen: yksi johtaja riittää, yhteisvastuullisuus.

Esimiestyö, töiden organisointi ja avoimuus

Kolmantena ryhmänä nousi esiin henkilökunnan toiminta työyhteisössä. Henkilökunnan mielestä ammattitaitoa ja erikoisosaamista pitäisi kehittää, tasapuolista kohtelua asiakaspalvelussa, ja pikkuasioihin puuttumista pitäisi välttää työyhteisössä. Myös yhteistyön kehittäminen tiimien välillä kuului henkilökunnan toiveisiin sekä yhteisvastuullisuuden ja yhteen hiileen puhaltamista pitäisi kehittää. Henkilökunnan pitäisi myös keskittyä oman työn suorittamiseen enemmän ja kunnioittaa toisen työtä. Tässä eräs kommentti:

Tukea työntekoon pitäisi lisätä ja työilmapiiriä ja töiden organisointia tulisi kehittää.

Palkkaustakin voisi parantaa.

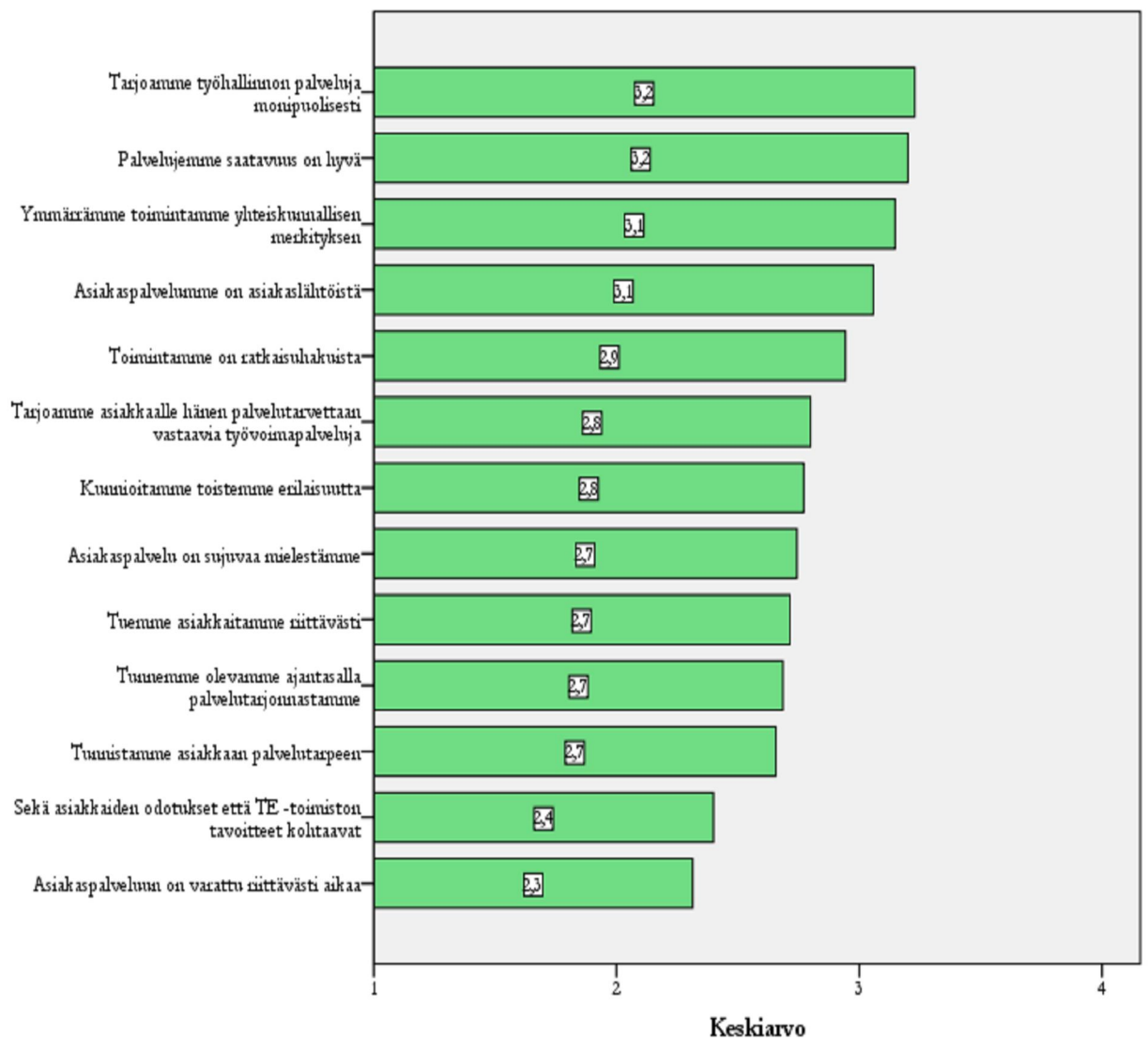
Henkilökunnan kommenteissa tuli esille, että työskentelyolosuhteet eivät toimistossa ole parhaat mahdolliset ja se heijastuu työssä jaksamiseen. Uusien virkailijoiden perehdyttämiseen pitäisi panostaa enemmän, ja työssä jaksamisen tukitoimenpiteitä pitäisi lisätä. Myös urakehityksen mahdollistaminen parantaisi tilannetta ja palkkauksen kannustavuutta täytyisi lisätä.

Vastausten perusteella voidaan sanoa seuraavaa: töiden organisointiin tulee kiinnittää huomiota enemmän kuin siihen on tähän asti kiinnitetty. Henkilökunta haluaisi kehittää töiden organisointia ja esimiesten toimintaa henkilöstöjohtamisen puolelle. Henkilökunta toivoo enemmän mahdollisuutta ammattitaidon ylläpitämiseen koulutuksen kautta, työnkuormittavuuden tasaantumista sekä yli tiimirajojen lisääntyvää yhteisvastuullisuutta ja yhteistyötä. Selkeillä ohjeistuksilla ja esimiehen tuella saadaan työssä jaksamista lisättyä ja työviihtyvyyttä nostettua.

#### **4.5 Asiakslähtöisyyden merkitys työyhteisölle**

Henkilökunnan vastausten (kuviokuva 10) perusteella voidaan sanoa, että asiakaspalveluun ei ole riittävästi aikaa, ja asiakkaiden odotukset ja TE -toimiston tavoitteet eivät välttämättä kohtaa toinen toisiaan. Sitä vastoin henkilökunta tarjoaa työhallinnon palveluja monipuolisesti asiakkaille, palveluiden saatavuus on hyvä, ja niitä tarjotaan monipuolisesti.

Työhallinnon palveluita tarjotaan asiakkaille monipuolisesti sekä asiakaspalvelussa on asiakaslähtöinen työote. Henkilökunta ymmärtää yhteiskunnallisen merkityksen. Henkilökunnan mielestä palveluiden saatavuus on myös hyvä.



Kuvio 10. Helsingin TE – toimisto, Malmin asiakaslähtöisyys

Tarkasteltaessa asiakaslähtöisyydestä (liite 4) olevia vastauksia, voidaan sanoa, että kyselyssä nousi voimakkaasti esiin ajan puute asiakaspalvelutilanteissa. Ajanpuute vaivaa henkilökuntaa, sillä vastaajista 71,5 % on sitä mieltä, että aikaa tarvittaisiin enemmän. Vajaa kolmasosa (28,5 %) vastaajista oli sitä mieltä, että aikaa on riittävästi asioiden hoitoon. Tästä huolimatta suurin osa vastaajista (88,6 %) koki asiakaspalvelun olevan asiakaslähtöistä; vain reilun kymmenesosan mielestä asiakaslähtöisyyttä voisi lisätä.

Kysymykseen asiakkaiden odotusten ja TE -toimiston tavoitteiden vastaavuudesta vastaukset hajaantuivat melkein puoliksi. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä asiasta. Vastaajista 45,7 % oli jonkin verran samaa mieltä, ja jonkin verran eri mieltä oli 48,6 % vastaajista. Täysin eri mieltä oli 5,7 %.



Asiakkaan palvelutarvetta vastaavia palveluita (liite 4) uskoi tarjonneensa suurin osa henkilökunnasta (71,4 %). Kysyttäessä tukeeko henkilökunta tarpeeksi asiakkaita, henkilökunta (68,6 %) oli sitä mieltä, että tukea annetaan tarpeeksi. Palvelutarjonnan (liite 4) monipuolisuudesta henkilökunta oli suuremmaksi osaksi, että palveluja tarjotaan monipuolisesti ja laaja-alaisesti. Erilaisuuden kunnioittaminen toteutui myös vastaajan 65,7 % mielestä ja palveluiden saatavuudesta suurin osa henkilökuntaa (88,5 %) koki sen olevan hyvä. Vastaajien (74,3 %) mukaan toiminta on ratkaisuhakuista sekä henkilökunta koki olevansa palvelujen tarjonnassa ajan tasalla, sillä vastaajista 65,7 % uskoi hallitsevansa TE -toimiston palvelut. Suurin osa henkilökunnasta (85,3 %) ymmärsi toiminnan yhteiskunnallisen merkityksen hyvin (liite 4).

Asiakaslähtöisyyden tutkimustuloksista (liite 4) voisi sanoa seuraavasti: Henkilökunnan mielestä asiakaspalvelu on asiakaslähtöistä ja henkilökunta tarjoaa työhallinnon palveluja monipuolisesti. Toiminta on ratkaisuhakuista ja palveluilla on hyvä saatavuus. Henkilökunta tiedostaa toiminnan yhteiskunnallisen merkityksen hyvin. Lisää aikaa kaivataan asiakaspalveluun ja asiakkaiden odotukseen ja TE -toimiston tavoitteiden kohtaamista pitäisi kehittää henkilökunnan mielestä. Henkilökunnan vastauksissa korostui ammattimaisuus ja se, että aikaa ei ollut tarpeeksi asiakkaiden tarpeisiin.

#### **4.6 Asiakaspalvelun tärkeimmät asiat henkilökunnan mielestä**

Henkilökunta koki, että tärkeintä on asiantunteva palvelu, välittäminen, positiivisuus ja työ- ja koulutuspaikkojen tarjonta toimistossa. Melkein jokaisessa vastauksessa oli sivuttu asiantuntevuutta ja sitä oli käsitelty jollakin tavalla. Sanat kuunteleminen, välittäminen, ratkaisukyky, kannustaminen, ystävällisyys, oikeudenmukaisuus, eettisyys, inhimillisyys ja osaavuus toistuivat useissa vastauksissa. Tässä eräs kommentti asiasta:

Asiakas huomaa saaneensa sen palvelun jota tuli hakemaan, mutta myös jotakin sellaista mitä ei osannut odottaa.

Myös positiivinen ajattelu koettiin hyväksi asiakaspalvelussa, kuin myös asiakkaan tarpeiden huomioon ottaminen. Työn ja koulutuksen tarjoamista asiakkaille pidettiin tärkeänä. Henkilökunnan mielestä erilaiset ihmiset pitäisi osata ottaa yksilöinä ja tarjota heille heidän tarpeitaan vastaavia palveluita. Vuorovaikutustilanteeseen tulisi panostaa, vaikka olisi kiire. Henkilökunta koki, että asiakkaista välittäminen ja heidän ongelmiansa kuunteleminen vie asioita kuitenkin eteenpäin. Henkilökunnan vastauksissa tulivat sanat empaattisuus,

arvostaminen, rehellisyys ja motivaatio esiin useamman kerran. Tässä erään vastaajan kommentti:

Asiakkaan omat toivomuksen huomioidaan, tasavertaisuus ja takaraivossa meidän tehtävä.

Henkilökunnan mielestä asiakkaille on tärkeää, että heitä kuunnellaan ja heistä välitetään. Heitä pitää kohdella tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti sekä löytää heille yksilölliset ratkaisut. Henkilökunnan olisi aina välillä hyvä asettua asiakkaan asemaan ja miettiä ovatko asiakkaan ongelmat TE -toimiston ratkaistavissa. Tässä eräs kommentti:

Asiakkaan todellisen palvelutarpeen tunnistaminen.

Yhteenvedona vastauksista voisi pääpiirteittäin sanoa, että tärkeintä henkilökunnalle on asiantunteva palvelu ja positiivisuus. Henkilökunta koki tärkeänä työn ja koulutuspaikkojen tarjoamisen asiakkaille. Asiakkaista pitää välittää ja asioista täytyy uskaltaa puhua niiden oikeilla nimillä.

#### **4.7 Asiakaspalvelun kehittämisehdotuksia henkilökunnan näkökulmasta**

Parantamisehdotuksina esitettiin organisointia, henkilökunnan lisäämistä, yhdenvertaisen kohtelun parantamista ja asiakkaan täsmälliseen ohjauksen tehostamista oikeisiin palveluihin kerralla ja panostamista asiakastilanteen hoitoon alusta loppuun sekä asiakkaiden ohjaamista koulutuksiin enemmän. Useimmissa vastauksissa korostui ajan puute asiakaspalvelussa. Tämän vuoksi henkilökunta koki, että aikaa pitäisi olla enemmän, jotta palvelu olisi laadukkaampaa ja asiantuntevaa. Huomiota pitäisi kiinnittää myös siihen, että jokaiselle asiakkaalle taattaisiin tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu ja henkilökuntaa pitäisi olla riittävästi. Tässä eräs vastaus:

Riittävästi resursseja työvälitykseen, jotta olisi mahdollisuus tehdä työ laadukkaammin.

Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että meidän pitäisi huomioida asiakkaan henkilökohtainen tilanne sekä välttää pompottelua. Asioiden loppuun viemisestä täytyisi huolehtia. Pehdytykseen pitäisi panostaa ja koulutusta täytyisi olla saatavilla, jotta pystyy toimimaan asiantuntijana. Ohessa eräs vastaus:

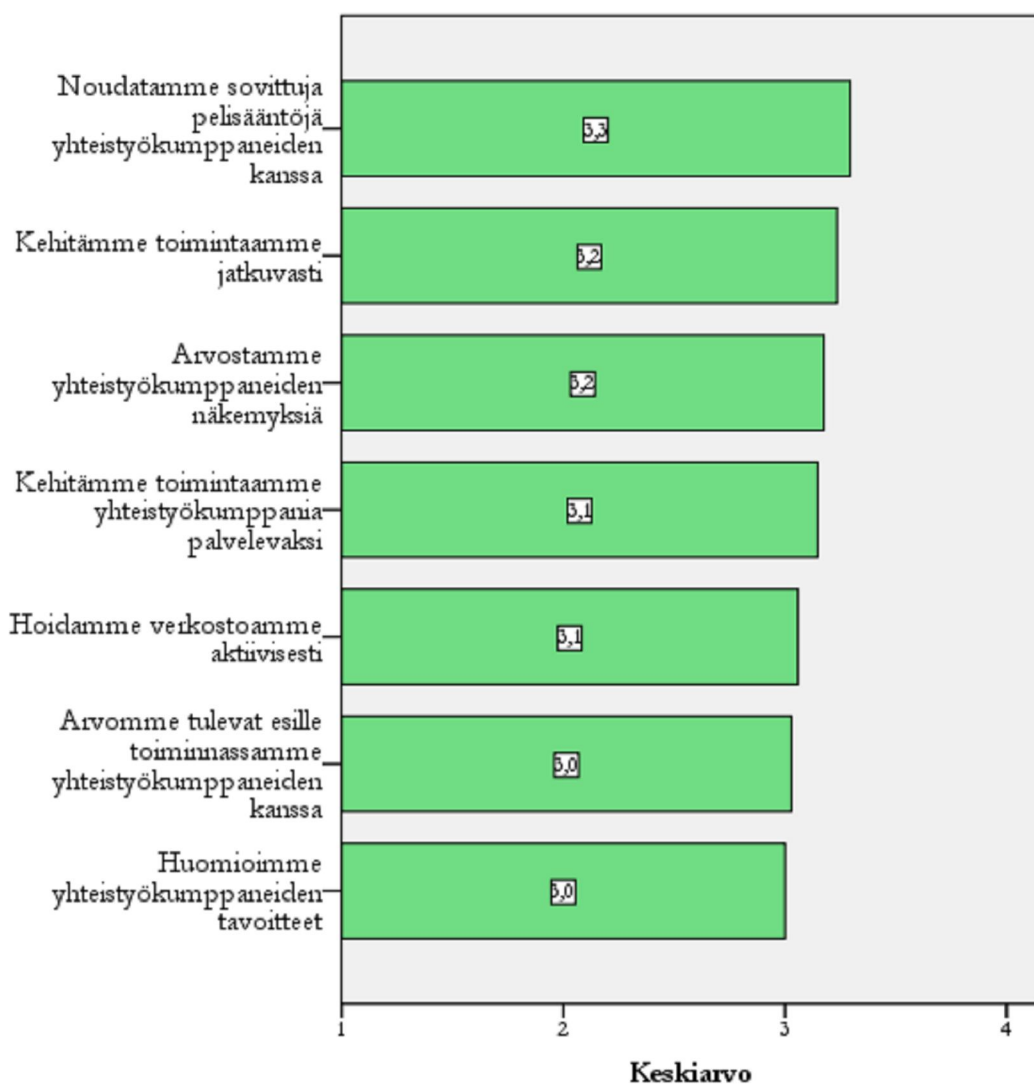
Enemmän vielä paneutumista asiakkaan tarpeisiin. Osata tarjota sellaista palvelua, mitä asiakas ei ole edes tullut ajatelleeksi.

Henkilökunnan mielestä asiakkaille pitäisi tarjota enemmän koulutusta ja työtä. Tärkeää olisi myös muistaa yhdenvertainen kohtelu, ja henkilökunnan pitäisi parantaa asenteitaan ja taitojaan. Henkilökunta toivoi, että eri erikoisryhmille tulisi omat palvelunsa ja siten erikoisosaamisen kautta parannettaisiin asiakkaiden palvelua. Silloin saataisiin parempi vastuunotto asiakkaista. Vastauksissa ilmeni myös, että käyntitiheys ei ole itsetarkoitus ja asioihin pitäisi puuttua vahvemmin. Satunnaisista asiakasruuhkista on päästävä eroon logistiikan avulla. Henkilökunta kommentoi vastauksissa, tehokas toiminta tarvitsee resursseja, jatkuvaa koulutusta, ajan tasalla pysymistä ja työn kiertoa.

Henkilökunnan vastausten perusteella voidaan sanoa, että henkilökunta haluaisi parantaa asiakaspalvelua käyttämällä siihen enemmän aikaa, ja henkilökunnan määrää täytyisi lisätä asiakaspalvelun puolella. Asiakkaan pompottelua pitäisi välttää, ja uusien virkailijoiden perehdytykseen pitäisi panostaa. Toimintaa pitäisi organisoida paremmin.

#### **4.8 Kumppanuuden merkitys työyhteisölle**

Keskiarvot (kuviot 11) vastauksissa olivat keskittyneet 3 – 3,3 välille tasaisesti, hajontaa vastausten keskiarvossa ei paljon ollut. Kumppanuuksien hoidossa pelisääntöjen korostuminen yhteistyökumppaneiden kanssa nousi tärkeimmälle sijalle, kun taas yhteistyökumppaneiden tavoitteiden huomioiminen oli vähäisempää.



Kuvio 11. Helsingin TE – toimisto, Malmin kumppanuus

Vastauksista (liite 5) tulee selkeästi ilmi, että henkilökunta on sisäistänyt hyvin Malmin TE -toimiston vision, jossa kumppanuudella on tärkeä merkitys. Vastausten keskiarvo on kolme tai yli sen. Erityisesti toiminnan kehittäminen yhteistyökumppanien kanssa näkyy vastauksissa vahvasti, vaikka vastauksissa on jonkin verran hajontaa.

Vastausten mukaan neljä viidesosaa (80 %) on sitä mieltä, että Malmin TE -toimisto huomioi yhteistyökumppaneiden tavoitteet hyvin, kun taas vastaajista 20 % huomioisi yhteistyökumppaneita vielä enemmän (liite 5). Toiminnan kehittämistä yhteistyökumppania palvelevaksi -kohdassa vastaajista (85,3 %) suurin osa oli samaa mieltä.

Henkilökunnasta neljä viidesosa (82,3 %) oli sitä mieltä, että henkilökunta ottaa yhteistyökumppaneiden näkemykset huomioon työtä tehdessään vain noin 11 % mukaan henkilökunta ei arvosta tarpeeksi yhteistyökumppaneiden näkemyksiä. Arvioitaessa TE -toimiston arvojen esilletuloa yhteistyökumppaneiden kanssa arvioitiin, että neljä viidesosan

mielestä (82,3 %) arvot ovat mukana toiminnassa, mutta vajaa 20 % henkilökunnasta oli sitä mieltä, että arvot eivät tule tarpeeksi esille (liite 5).

Kysymykseen pelisääntöjen noudattamisesta yhteistyökumppaneiden kanssa vajaa yksi kymmenesosa (8,8 %) vastaajista kiinnittäisi enemmän huomiota pelisääntöjen noudattamiseen, kun taas suurin osa vastaajista (91,2 %) oli sitä mieltä, että pelisääntöjä noudatetaan (liite 5).

Verkostoyhteistyöstä (liite 5) oltiin pääsääntöisesti sitä mieltä, että verkostoyhteistyötä hoidetaan aktiivisesti. Henkilökunnasta noin yksi kymmenesosa (7,6 %) lisäisi sen hoitoa ja verkostoyhteistyötä. Toiminnan kehittämistä vastattiin, että neljä viidesosaa (82,3 %) henkilökunnasta oli sitä mieltä, että toimintaa kehitetään jatkuvasti.

Yhteenvedon kumppanuudesta voisi sanoa, että henkilökunta huomioi kumppanien tavoitteet ja arvostaa heidän näkemyksiä sekä noudattaa pelisääntöjä yhteistyökumppaneiden kanssa. Henkilökunnan mielestä toimintaa kehitetään jatkuvasti, ja Malmin TE -toimisto hoitaa verkostoa aktiivisesti.

#### **4.9 Kumppanuusajattelu työyhteisössä**

Malmin TE -toimiston arvoissa, toiminta-ajatuksessa ja visiossa sanotaan, että toimisto haluaa olla luotettava yhteistyökumppani eri tahoille. Vastauksissa tulee selkeästi esiin se, että ilman yhteistyötä eri toimijoiden kanssa työllä ei olisi niin vahvaa pohjaa kuin nyt on. Kolmessa vastauksessa sanottiin, että yhteistyötä pitää lisätä yrittäjien kanssa; muissakin vastauksissa viitattiin yrityksiin ja toivottiin enemmän painopisteen siirtymistä yksityissektorille.

Asiakasmäärien lisääntyminen aiheuttaa henkilökunnan mielestä sen, että kumppanuuksien hallinta ja yhteistyöverkkojen kehittäminen jää toisarvoiseksi asiaksi. Kuitenkin moni henkilökunnasta koki, että yhteydenpito kumppaneihin on vielä suhteellisen aktiivista. Yhteistyötä kumppanien kanssa korostettiin, sillä on helpompi ohjata asiakasta paikkaan, jonka tavat ja toiminnan tietää. Henkilökunta oli kokenut rekrytilaisuudet hyväksi, sillä niissä pääsi kontaktiin työnantajan kanssa. Kumppanuus koettiin myös voimavaraksi ja vastauksissa uskottiin Malmin TE -toimiston olevan aktiivinen yhteistyökumppani.

Kommenteissa ilmeni kumppanuuden merkitys. Eräässä vastauksessa oli kommentoitu kumppanuuden merkitys Malmin TE -toimistolle seuraavasti:

Ilman kumppaneita olemme liftareita valtatiellä.

Ja toisessa kommentissa oli osuvasti kirjoitettu seuraavaa:

Kohtele kumppaneita kuin toivoisit itseäsi kohdeltavan.

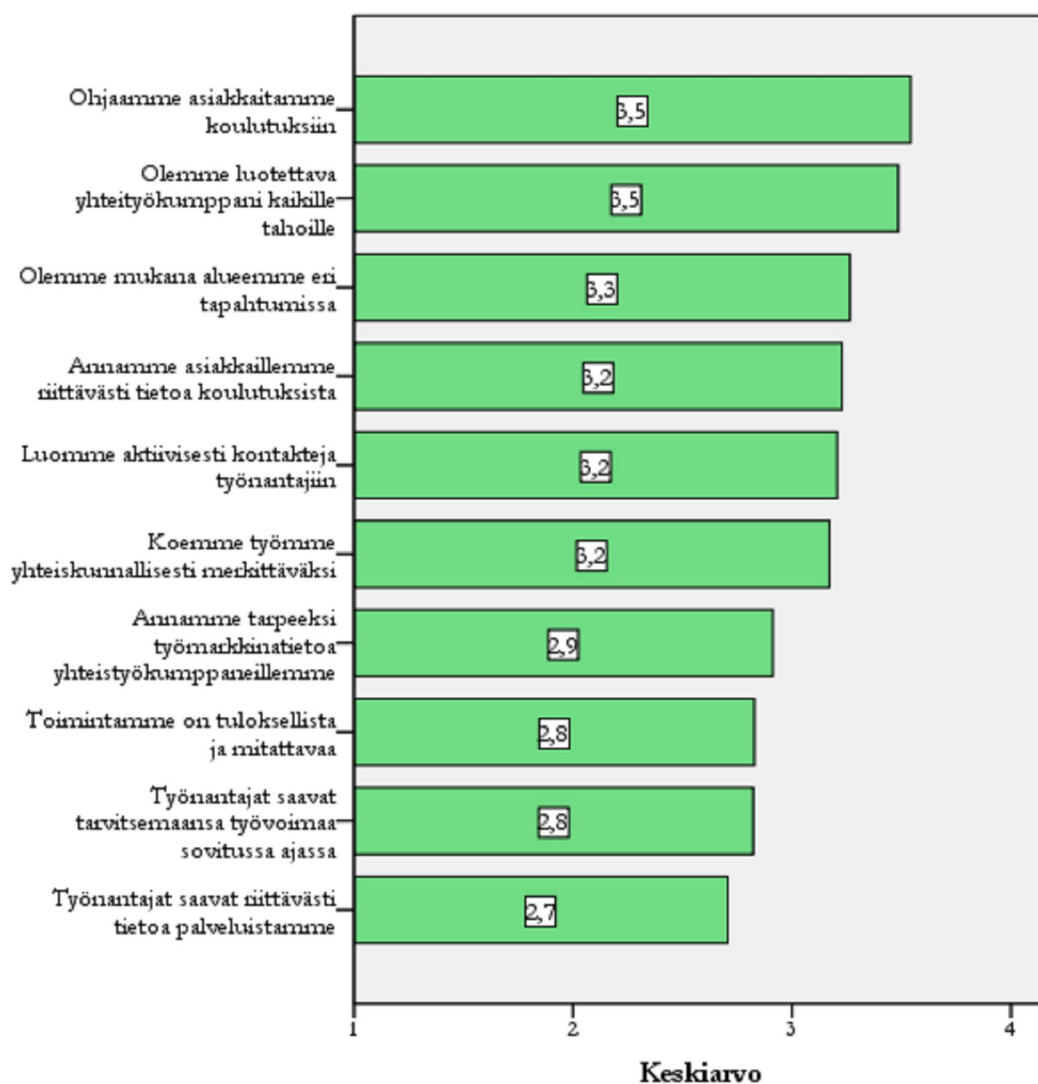
Eräiden tärkeiden yhteistyötahojen selvempää ja aktiivisempaa kumppanuutta kaivattiin, nimittäin Kelan ja työttömyyskassojen kanssa. Erityisesti Kelan eristäytyneisyys hämmästytti henkilökuntaan.

Yhteenvetona kommenteista ja mielipiteistä voisi sanoa, että kumppanuus on otettu omaksi osaksi työtehtäviä. Kumppanuusajattelu on mukana työyhteisössä ja henkilökunta haluaa kehittää ja vaalia kumppanuutta. Kumppanuus koettiin tärkeäksi osaksi työyhteisön toimintaa.

#### **4.10 Vaikuttavuuden merkitys työyhteisölle**

Henkilökunnan vastausten (kuvio 12) perusteella voidaan sanoa, että koulutukseen ohjataan henkilöitä vahvasti ja henkilökunnan mielestä Malmin TE -toimisto on luotettava yhteistyökumppani, joka osallistuu alueen eri tapahtumiin hyvin.

Henkilökunnan mielestä työnantajat eivät saa riittävästi tietoa palveluista eivätkä tarvitsemaansa työvoimaa sovitusajassa. Myös toiminnan tuloksellisuus ja mitattavuudesta ei ollut niin selkeitä asioita henkilökunnan mielestä tutkimuksen mukaan, vaikka vastausten keskiarvo oli tässä kohdissa 2,8.



Kuvio 12. Helsingin TE – toimisto, Malmin vaikuttavuus

Henkilökunnan mielestä (liite 6) toiminta on tuloksellista ja mitattavaa. Suurin osa vastanneista (77,1 %) koki työn yhteiskunnallisesti vaikuttavaksi. Henkilökunnan mielestä TE -toimisto antaa myös tarpeeksi tietoa yhteistyökumppaneille. Vastaajista noin yksi viidesosa (23,5 %) lisäisi tiedonjakamista työmarkkinoista yhteistyökumppaneille.

Henkilökunta osallistuu tarpeeksi aktiivisesti alueen eri tapahtumiin. Tätä mieltä oli suurin osa vastaajista (82,3 %) (liite 6). Kysymykseen saavatko työnantajat riittävästi tietoa TE -toimiston palveluista, (38,2 %) henkilökunnasta oli eri mieltä tiedon saannista, mutta suurin osa ajatteli, että tietoa annetaan työnantajille tarpeeksi.

Kysymykseen saavatko työnantajat tarvitsemaansa työvoimaa sovitussa ajassa vastaukset painottuivat siten, että neljä viidesosaa (79,4 %) henkilökunnasta uskoi työnantajan saavan työvoimaa sovitussa ajassa; yhden viidesosan mielestä tämä ei toteutunut.

Henkilökunnan mielestä Malmin TE -toimisto luo yhteyksiä työnantajiin aktiivisesti, sillä vastaajista neljä viidesosaa (82,4, %) (liite 6). Asiakkaitten koulutukseen ohjaus on henkilökunnan mielestä vahvalla pohjalla, sillä suurin osa vastaajista (91,4 %) on sitä mieltä. Vajaa 10 % henkilökunnasta ohjaisi asiakkaita koulutukseen vielä enemmän. Myös koulutustiedon jakamisesta oltiin sitä mieltä, että tietoa jaetaan riittävästi, vain vajaa viidesosa (17,2 %) jakaisi tietoa enemmän. Henkilökunta koki olevansa luotettava yhteistyökumppani kaikille tahoille; vastaajista suurin osa (97,1 %) ajatteli näin.

Henkilökunnan mielestä Malmin TE – toimisto on hyvin yhteydessä työnantajiin ja pystyy välittämään työnantajille heidän tarvitsemaansa työvoimaa sovitussa ajassa, mutta palveluita voisi markkinoida työnantajille vielä paremmin ja nopeuttaa työnantajien työvoiman saantia. Malmin TE -toimisto on kaikille tahoille luotettava yhteistyökumppani. Henkilökunnan mielestä työ on yhteiskunnallisesti vaikuttavaa ja tuloksellista.

#### **4.11 Vaikuttavuuden näkyminen työyhteisössä**

Vaikuttavuus koettiin henkilökunnan keskuudessa hyväksi. Henkilökunta koki arvojen, vision ja toiminta-ajatuksen mukaisen tavoitteen toteutuneen. Henkilökunnan mielestä Malmin TE -toimisto on hyvin esillä myös mediassa ja tilastoissa, ja toimisto on tuonut uusia ideoita muihin TE -toimistoihin. Toiminta on aktiivista, mutta toimintaa on kehitettävä, jotta Malmin TE -toimisto pysyy kehityksen mukana. Vaikuttavuuteen uskottiin henkilökunnan puolelta, mutta silti henkilökunta toivoi, että vaikuttavuuteen panostettaisiin edelleen eikä uskottaisi vaikuttavuuden pysyvän hyvänä jatkossakin ilman panostusta. Asiakkaille tapahtuvaan tarjontaan Malmin TE -toimisto on panostanut hyvin, mutta joissakin vastauksissa ilmeni, että jotkut asiakkaat jäivät jostain tarjonnan ulkopuolelle. Ohessa kommentteja vaikuttavuudesta:

Vaikuttavuusluvut ovat verrannollisesti ihan hyvää luokkaa, mutta määrä ei korvaa laatua asiakastyössä.

Tarjoamme työtä ja koulutuspaikkoja asiakkaillemme aktiivisesti ja näin pyrimme vaikuttamaan alueen työllisyyteen.

Vaikuttavuus on viime vuosien aikana parantunut, mutta paljon mahdollisuuksia on vielä käyttämättä.



Yhteenvedona vastauksista voisi sanoa, että henkilökunta koki toimiston olevan yhteiskunnallisesti vahva vaikuttaja Koillis-Helsingin alueella, sillä aktiivisella toiminnalla pystytään vaikuttamaan alueella yhteiskunnallisesti. Saavutettu taso ei pysy voimassa ilman jatkuvia toimia ja panostusta.

#### **4.12 Vaikuttavuuden mittarit henkilökunnan näkökulmasta**

Henkilökunnan kommentteissa otettiin kantaa mitattavuuteen, eli voiko asiakastyötä mitata numeroin. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että negatiivisista tuloksista voisi lähteä kehittämään toimintaa edelleen. Tässä eräs kommentti:

Numeroilla mitattava vaikuttavuus on vain osatotuus!

Malmin TE -toimistolle on rakentunut hyvä yhteistyöverkosto. Yhteistyökumppanit haluavat tehdä Malmin TE -toimiston kanssa yhteistyötä. Myös sitoutumista johdolta toivottiin, koska sen vaikuttavuuteen uskotaan. Henkilökunta tekee parhaansa. Tässä yksi kriittisempi kommentti:

Ostaisiko kukaan meidän palveluja, jos niistä joutuisi maksamaan.

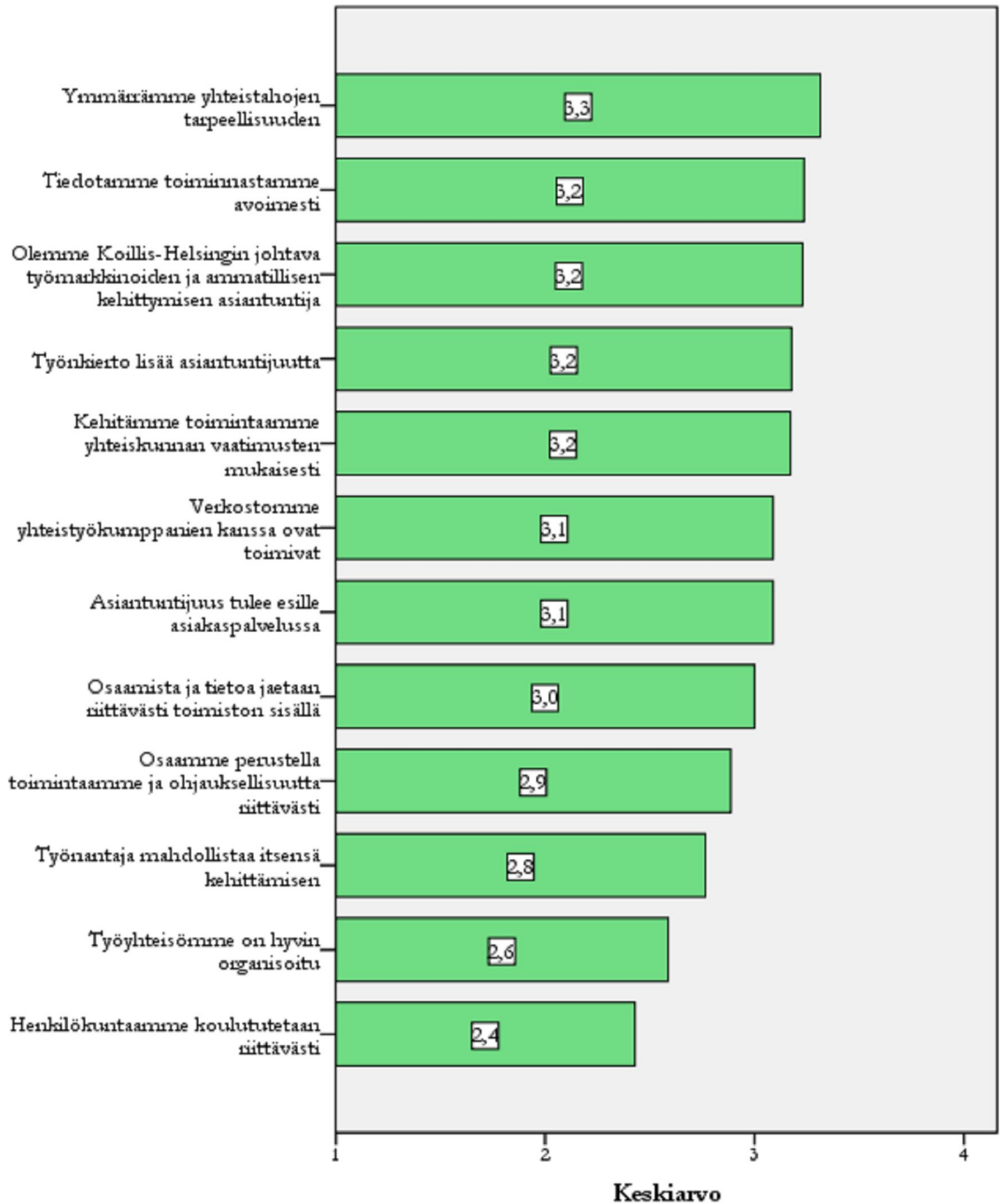
Yhteenvedona voidaan sanoa, että henkilökunnan mielestä kaikki ei ole numeroin mitattavissa ja kaikki ei näy tuloksissa heti, vaan pitkällä aika tähtäimellä. Henkilökunnan mielestä vaikuttavuuden mittareita voisi tarkastella kriittisesti ja luoda uusia toimintatapoja. Laatua voisi korostaa sekä lisätä yhteistyökumppaneiden tietämystä palveluista. Myös johdon sitoutumista toivottiin enemmän toiminnan eteenpäin viemiseksi.

#### **4.13 Asiantuntijuuden merkitys työyhteisölle**

Asiantuntijuudessa Malmin TE -toimiston henkilökunta on tiedostanut yhteistahojen tarpeellisuuden (kuvio 13) ja pitää sitä tärkeänä. Avoimuus ja asiantuntijuus tulevat vahvasti tämän jälkeen. Koulutukseen ja työnorganisointiin haluttaisiin kiinnittää enemmän huomiota.

Toimintaa kehitetään yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti, tähän henkilökunta myös uskoo vahvasti. Myös verkostojen toimintaan luotetaan. Toiminta on avointa ja Malmin TE -toimisto ymmärtää yhteistyökumppaneiden tarpeellisuuden. Työn organisointi ei ole onnistunut työyhteisössä niin hyvin kuin sen olisi henkilökunta toivonut onnistuvan: vastaajien keskiarvo

on kuitenkin yli keskiarvon. Koulutukseen ohjauksen arvio jää alle keskiarvon; vaikka osaamista ja tietoa jaetaan toimistossa, koulutusohjauksiin pitäisi henkilökunnan mielestä kiinnittää huomiota enemmän (kuvio 13).

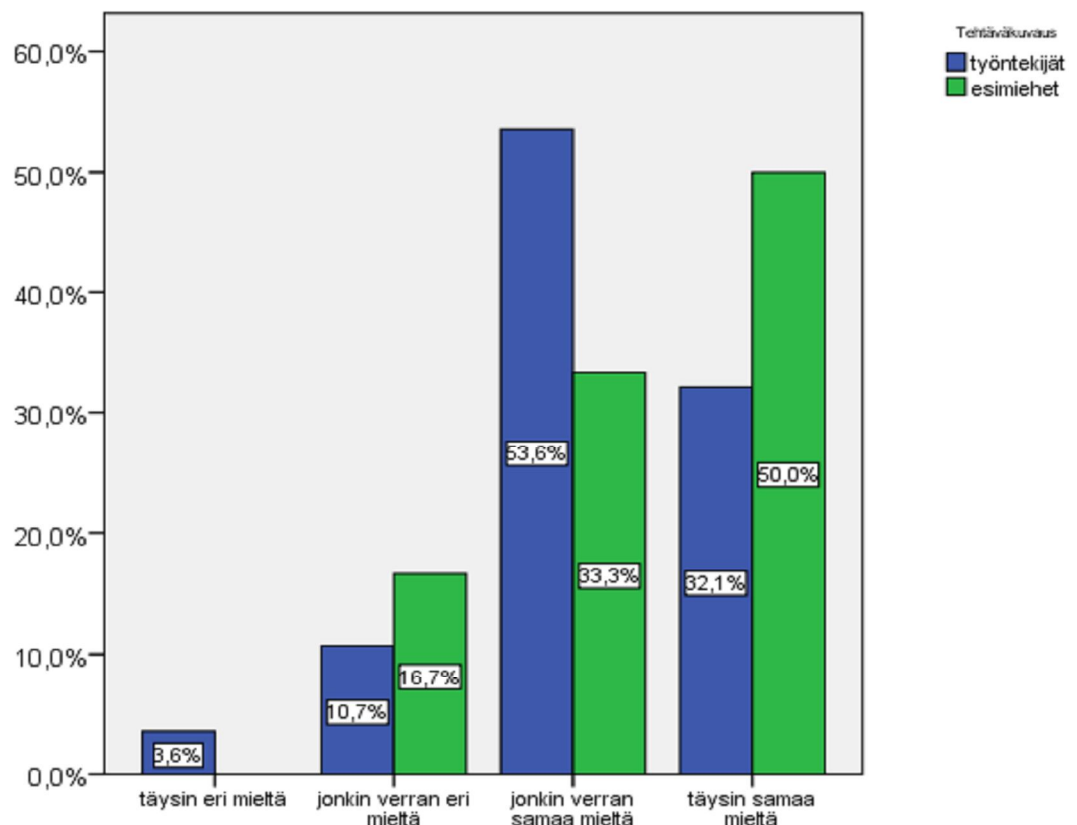


Kuvio 13. Helsingin TE -toimisto, Malmin asiantuntijuus

Henkilökunta on sitä mieltä (liite 7), että Malmin TE -toimisto on Koillis-Helsingin työmarkkinoiden ja kehittymisen asiantuntija, kuten arvoissa, toiminta-ajatuksessa ja visiossa on tavoitteena.

Henkilökunnan mielestä työnkierto lisäsi asiantuntijuutta selkeästi, vastaajista vain viisi oli eri mieltä asiasta (liite 7). Henkilökunnan mielestä osaamista ja tietoa jaettiin toimiston sisällä hyvin; vastaajista 14,7 % oli sitä mieltä, että tietoa ja osaamisen jakoa työyhteisössä täytyisi olla enemmän. Kysymykseen mahdollistaako työnantaja itsensä kehittämisen reilu kolmasosa (35,8 %) henkilökunnasta oli eri mieltä asiasta. Yli viidesosa (23,5 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, näiden mielestä työnantaja mahdollisti itsensä kehittämisen. Kuitenkin vastaukset olivat pääosin tyytyväisyyden puolella (liite 7).

Kun tarkastellaan työntekijöiden ja esimiesten näkökulmia siihen (kuvio14), vaikuttaako työnkierto asiantuntijuuteen, tulee hajontaa myös esimiesten puolella asiasta. Esimiehistä 16,7 % on jonkin verran erimieltä siitä, että työnkierto lisää asiantuntijuutta ja suurin osa esimiehistä (83,3 %) kuitenkin uskoo työnkierron lisäävän asiantuntijuutta. Henkilökunnan vastauksista ilmeni, että 14,3 % työntekijöistä ei usko työnkierron merkitykseen, mutta suurin osa työntekijöistä (85,7 %) uskoo työnkierron lisäävän asiantuntijuutta työyhteisössä.



Kuvio 14. Työnkierto lisää asiantuntijuutta

Tutkimuksen mukaan asiantuntijuudesta voisi sanoa, että Malmin TE -toimiston on Koillisen alueen johtava asiantuntija työmarkkinoilla ja toimintaa kehitetään työmarkkinoiden vaatimusten mukaisesti. Malmin TE -toimistossa tiedotetaan toimista avoimesti ja verkostot ovat toimivat. Henkilökunnan koulutusta täytyisi kuitenkin lisätä ja työnantajalta toivottiin enemmän vielä koulutusmyönteisyyttä. Työyhteisön organisointiin kannattaisi myös kiinnittää henkilökunnan mielestä huomiota. Vastauksista ilmeni myös, että asiantuntijuus on läsnä työyhteisössä, toimintaan kehitetään ja verkostot toimivat yhteistyökumppaneiden kanssa.

#### **4.14 Asiantuntijuuden näkyvyys toiminnassa**

Asiantuntijuus korostuu vastausten mukaan palvelutarjoamisen osaamisena, erikoisosaamisena ja eri vaihtoehtojen monipuolisena tarjontana. Aamukoulut ja kunnollinen perehdytys parantaa asiantuntijuutta. Asiantuntijuuden voisi asiakaspalvelupuolella kiteyttää seuraavan kommentin mukaisesti:

Joudumme joka päivä yhdistelemään ja soveltamaan tietoa asiakaspalvelutilanteissa.

Muutokset ja henkilökunnan vaihtuvuuden pelättiin vaikuttavan asiantuntijuuteen katoamiseen aika ajoin, sen sijaan työnkierron uskottiin lisäävän asiantuntijuutta. Ohessa kommentti:

Asiantuntijuus näkyy selkeimmin asiakaspalvelussa. Osataan tarjota kullekin asiakkaalle hänen tilanteeseensa sopivat vaihtoehdot.

Asiantuntijuus ilmenee myös palvelutarjonnan osaamisena ja monipuolisena tarjontana asiakkaille: tarjotaan myös sellaista, mitä asiakkaat eivät kysy. Vastauksissa toivottiin, että aikaa olisi enemmän käytettävissä rekrytointitilanteisiin, ja uusien virkailijoiden perehdyttämiseen kuin myös vanhojen virkailijoiden pitäisi päästä aika ajoin koulutukseen. Aamukoulut ja tietojen jakaminen työyhteisössä koettiin hyvänä. Henkilökunta on saanut asiakkailta myös suoraa palautetta, jossa on kiitetty avusta ja hyvästä palvelusta. Ohessa eräs kyselyn vastaus:

Työnhakijat ovat tyytyväisiä, jos saavat asiantuntevaa apua työnhaussa ja myös kertovat sen avoimesti.

Vastausten yhteenvedona voisi sanoa, että henkilökunta koki olevansa ajan tasalla, hallitsevansa palvelutarjonnan, mutta toivoi lisäkoulutusta tasaisemmin kaikille sekä lisäämään uusien työntekijöiden rekrytointiin ja perehdytykseen. Tyytyväisiä oltiin tiedon jakamiseen

työyhteisössä, mutta toivottiin, että toimintaa kehitetään yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti. Henkilökunta osaa profiloida asiakkaan oikein, kun siihen on riittävästi aikaa.

#### **4.15 Asiantuntijuuden merkitys henkilökunnalle**

Vastauksissa korostui henkilökunnan tarve päästä koulutuksiin. Toivottiin työnantajan myönteistä suhtautumista koulutuksiin ja sitä kautta henkilökunnalle mahdollisuutta itsensä kehittämiseen. Vastauksista ilmeni henkilökunnan halu kehittää asiantuntijuutta, jotta sitä voitaisiin paremmin hyödyntää asiakaspalvelussa. Ohessa kommentteja asiantuntijuudesta:

Ratkaisemaan työhallinnon palveluvalikoiman keinoin, tunnistaa myös milloin omat keinot eivät riitä ja tarvitaan muiden toimijoiden palveluja.

Työ itsessään haastavaa, vaatisi koko ajan täsmäkoulutusta ajan kanssa.

Ilman asiantuntijuutta emme voi antaa hyvää asiakaspalvelua.

Asiantuntevuus edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja intoa kehittää itseään aina vaan paremmaksi

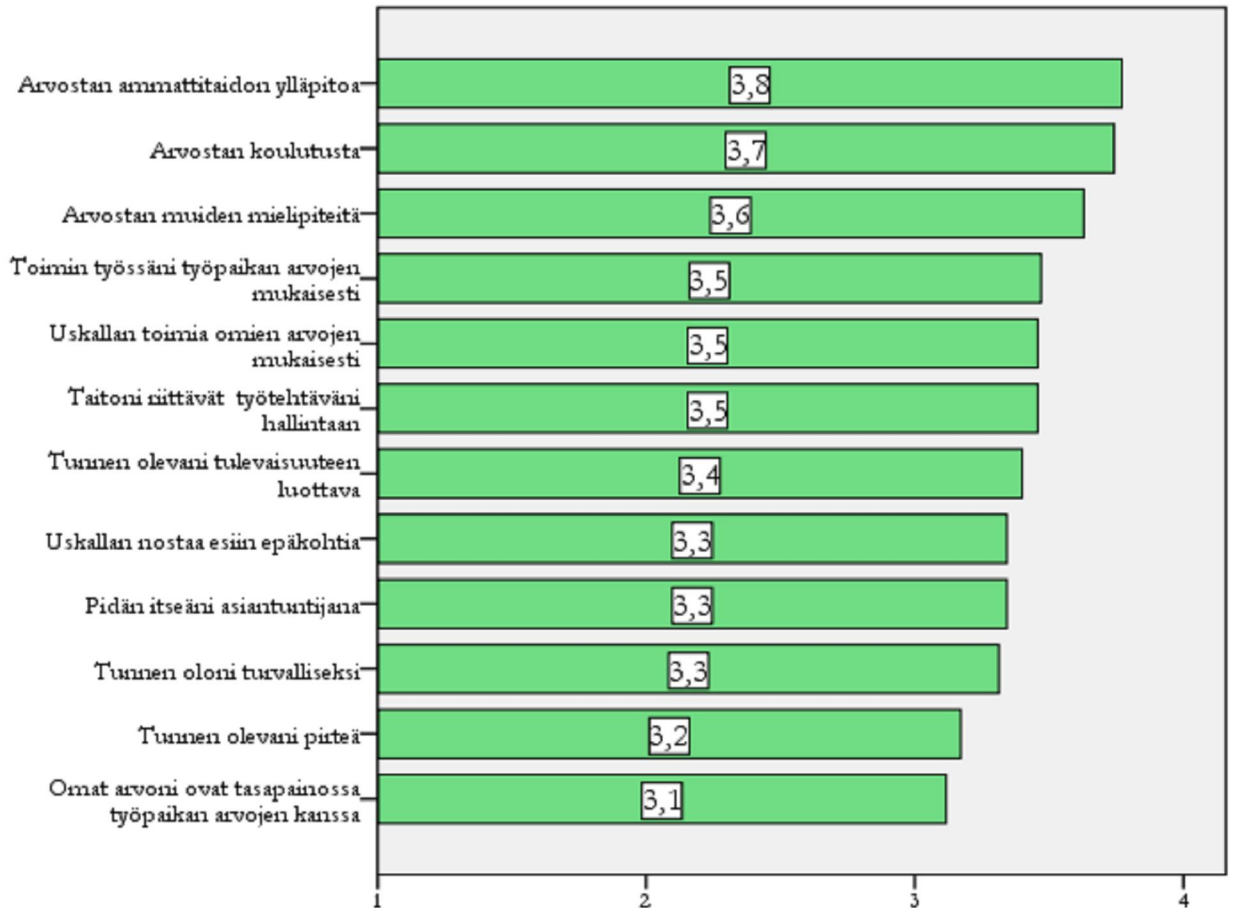
Vastauksissa korostui, että liian kireillä aikatauluilla asiantuntijuus tulee asiakastyössä hyödynnettyä vain osittain, ja henkilökunnan mielestä asiakasta voisi auttaa enemmänkin, jos aikaa olisi riittävästi paneutua tämän tilanteeseen. Henkilökunnan mielestä jokaisen tulisi myös itse oma-aloitteisesti kehittää ja etsiä tietoa asiantuntijuuden lisäämiseksi. Asiantuntijuuden lisäämiseksi toivottiin tietoa alueen työmarkkinatilanteesta ja sen ennakkoinnista myös ruohonjuuritasolle.

Yhteenvedona kommentteista voisi sanoa, että hyvällä perehdytyksellä, jatkuvalla koulutuksella ja oma-aloitteisella tiedonhaulla asiantuntijuus on hallinnassa, mutta siihen tarvitaan työnantajan koulutusmyönteisyys, ja koulutukseen ohjauksen täytyy olla vahvasti mukana. Työn organisointiin voisi kiinnittää huomiota, sillä kiireellä hoidettu työ on monesti vain osittain tehty.

#### **4.16 Henkilökunnan omat arvot**

Henkilökunnan omassa arvoissa korostuu ammattitaidon ja koulutuksen arvostus sekä muiden mielipiteiden arvostaminen, kun taas jaksaminen ja omien sekä työyhteisön arvojen

yhteensovittaminen ovat kehittämisalueita henkilökunnan keskuudessa. Kuitenkin keskiarvot vastauksissa ovat yli 3, mikä kertoo arvojen mukana olosta työyhteisössä ja arvojen merkityksestä (kuvio 16).



Kuvio 16. Omat arvoni

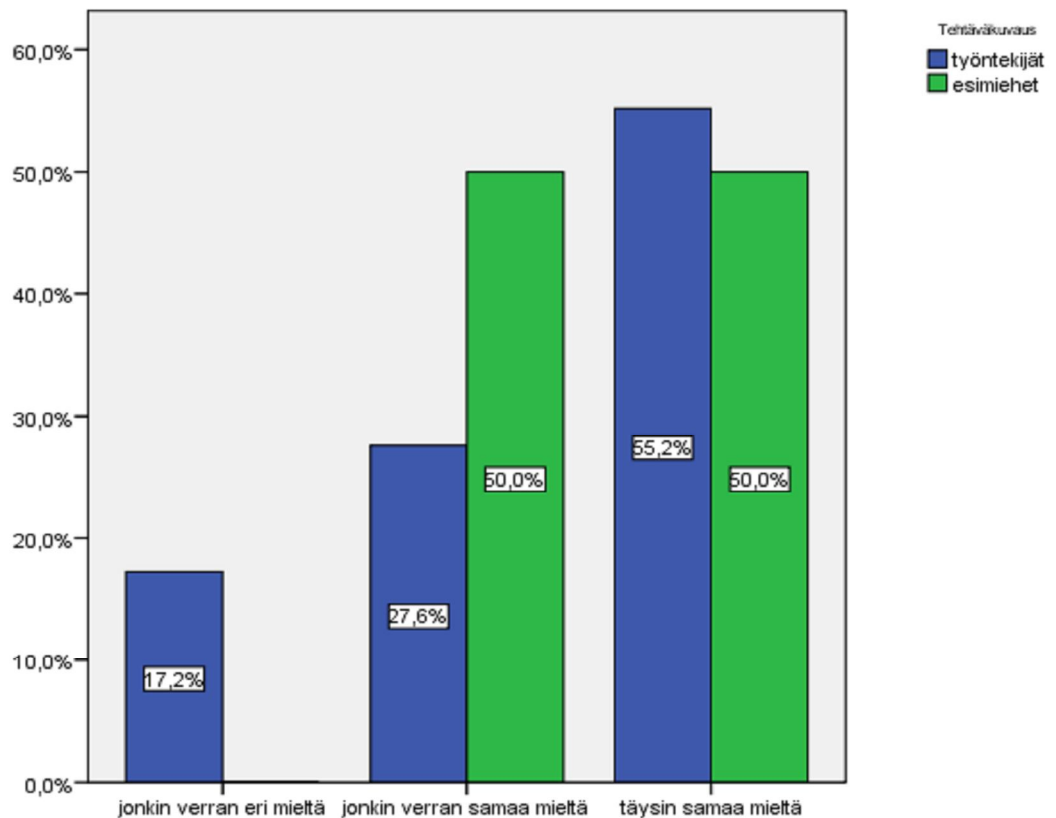
Henkilökunnan omat arvot (liite 8) ovat vahvasti mukana työssä, sillä suurin osa henkilökunnasta (88,6 %) uskaltaa toimia arvojensa mukaisesti. Vain reilu kymmenesosa (11,4 %) vastaajista ei uskaltanut toimia omien arvojensa mukaisesti. Henkilökunnan mielestä työpaikalla toimitaan arvojen mukaisesti siten, että vastaajista melkein kaikki (97 %) vastasivat toimivansa niiden mukaan. Kyselyssä tiedusteltiin omien arvojen ja työpaikan arvojen tasapainotilaa ja kysymykseen vastattiin, että neljällä viidesosalla (79,4 %) vastaajista omat ja työpaikan arvot ovat tasapainossa.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä (97,1 %) melkein kaikki arvostavat muiden mielipiteitä ja suurin osa henkilökunnasta (69,1 %) pitää itseään asiantuntijana (liite 8). Työyhteisössä arvostetaan koulutusta, sillä vastaajista 74,3 % oli täysin samaa mieltä koulutuksen arvostamisesta, ja neljäsosa vastaajista oli jonkin verran samaa mieltä koulutuksen tärkeydestä.

Henkilökunta suhtautui myös ammattitaidon ylläpitoon vakavasti, sillä vastaajista neljä viidesosaa (80 %) oli täysin samaa mieltä ja melkein samaa mieltä oli viidesosa (17,6 %) vastaajista (liite 8). Työtehtävien hallinta on henkilökunnan mielestä kunnossa, sillä suurin osa vastaajista (91,4 %) tunsii hallitsevansa työtehtävät, kun taas vajaalla kymmenesosalla vastaajista (8,6 %) oli tehtävien hallinnassa jonkin verran ongelmaa (liite 8).

Epäkohtiin puuttuminen koettiin myös sellaiseksi asiaksi, johon uskalletaan ottaa kantaa. Henkilökunnasta suurin osa (87,6 %) vastasi uskaltavansa ottaa kantaa epäkohtiin ja vain reilu kymmenesosa (11,4 %) vastaajista oli jonkin verran eri mieltä asiasta. Henkilökunnasta suurin osa (80 %) tunsii olonsa täysin turvalliseksi ja vastaajista viidesosa (20 %) oli turvallisuuden tunteesta eri mieltä (liite 8).

Arvot jakautuivat selkeästi eri tavalla (kuvio 17), kun tarkasteltiin työntekijöiden ja esimiesten eroavaisuuksia jaksamisessa. Jaksaminen koettiin esimiespuolella paremmaksi kuin työntekijöiden keskuudessa. Esimiehistä kaikki vastasi että, jaksaminen oli hyvää tai melko hyvää, mutta työntekijäpuolella melkein yksi viidesosa (17,2 %) oli jonkin verran eri mieltä.

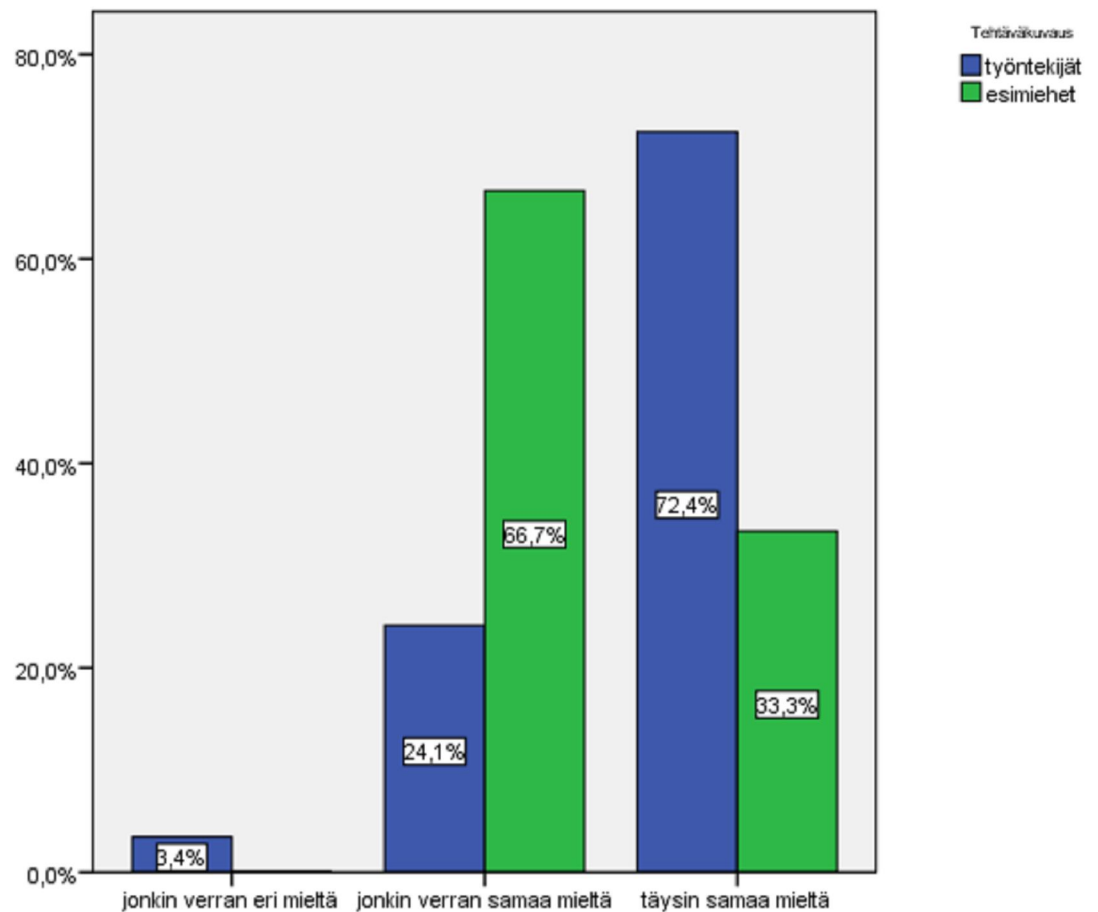


Kuvio 17. Tunnen olevani pirteä

Työtehtävien hoitoon (liite 10) suhtauduttiin siten, että esimiehet hallitsivat työnsä mielestään hyvin, mutta työntekijöiden puolella oli hajontaa: vastaajista 13,8 % koki olevansa jonkin verran eri mieltä, reilut puolet vastaajista jonkin verran samaa mieltä, ja vain reilu kolmasosa vastaajista oli täysin samaa mieltä. Tulos oli kuitenkin selkeästi positiivisuuden puolella, eli henkilökunta koki hallitsevansa työtehtävät.

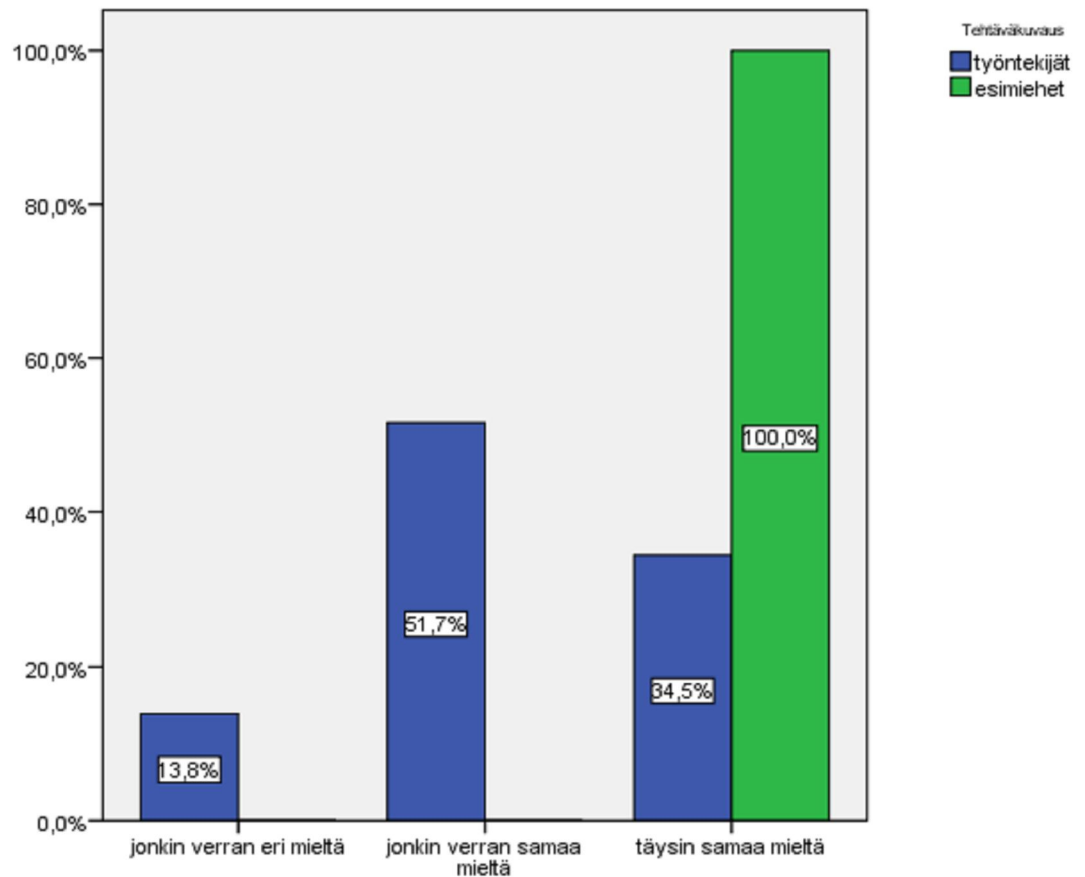
Omien arvojen tasapainoiluun työpaikalla tuli myös selkeää eroa esimiesten ja työntekijöiden välillä (kuvio 18). Työntekijöistä 72,4 % koki arvojensa vastaavan toimiston arvoja täysin ja 24,1 % oli melkein samaa mieltä. Työntekijä puolella vastaajista 3,4 % koki, että on eri mieltä omien ja työpaikan arvojen yhteensopivuudesta. Esimiespuolella vain 33,3 % koki, että työpaikan arvot ovat täysin tasapainossa omien arvojen kanssa, kuitenkin 66,7 % esimiehistä oli jonkin verran samaa mieltä. Tulos sinänsä oli positiivisuuden puolella.





Kuvio 18. Omat arvot ovat tasapainossa työpaikan arvojen kanssa

Myös epäkohtien esille nostaminen -kohtaa (kuvio 19) tarkasteltaessa työntekijöiden ja esimiesten osalta mielenkiintoiseksi asiaksi nousi se, että työntekijöistä vain reilu kolmasosa (34,5 %) vain oli täysin sitä mieltä, että uskaltaa nostaa epäkohdat esille; tosin 52,7 % oli hiukan samaa mieltä. Henkilökunnasta reilu kymmenesosa (13,8 %) oli vielä jonkin verran eri mieltä siitä uskaltamisesta asioiden esille ottoon. Esimiesten vastauksissa tuli selkeästi esiin, että he uskaltavat ottaa epäkohtia esiin ja esimiehet uskaltavat nostaa sataprosenttisesti esiin epäkohtia. Tässä kysymyksessä ilmeni myös tilastollisesti eroa ( $p = 0,006$ , liite 13).



Kuvio 19. Uskallan nostaa esiin epäkohtia.

Yhteenvedona tutkimustuloksista voidaan sanoa, että esimiesten jaksaminen työyhteisössä oli paremmalla tasolla kuin työntekijöiden. Osa esimiehistä koki, että arvot eivät ole ihan tasapainossa, mutta kuitenkin vastaukset olivat positiivisuuden puolella. Esimiehet kokivat, että työtehtävät ovat täysin hallinnassa ja uskaltavat nostaa vaikeita asioita esille.

Henkilökunnan mielestä jaksamista voitaisiin parantaa työyhteisössä, vaikka vastaukset olivat myös positiivisuuden puolella. Myös henkilökunnan taidot riittävät täysin tehtävien hoitoon. Suurin osa työntekijöistä tunsu, että omat arvot ovat tasapainossa työpaikan arvojen kanssa. Henkilökunta uskaltaa ottaa myös kantaa epäkohtiin.

#### 4.17 Työnohjauksen merkitys työyhteisössä

Kysymykseen työnohjauksen tarpeesta työpaikalla vastasi 25 henkilöä, joista 21 vastaajaa piti työnohjausta tarpeellisena, kolme vastaajaa ei kokenut tarvitsevansa työnohjausta ollenkaan, ja yhdellä vastaajalla ei ollut asiasta kokemusta eikä vastaaja osannut sanoa kantaansa työnohjauksen tarpeellisuuteen. Vastauksissa kävi ilmi, että työnohjausta pitäisi tarjota

työnantajan puolelta enemmän, koska työ kuormittaa, ja vaikeita asiakastapauksia pitäisi päästä käsittelemään. Työnohjauksen katsottiin vastausten perusteella vaikuttavan työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Ohessa muutama kommentti työnohjauksen tarpeellisuudesta:

Hankalien tunteiden ja vaikeiden asiakastilanteiden purku olisi tärkeää päästä purkamaan, puhuminen auttaa!

Lisääntyvä kiire aiheuttaa helposti kitkaa työpaikalla, työnohjaus yksi keino nostaa mieltä painavia asioita esiin.

Työssä, jossa työtä tehdään ihmisten kanssa omalla persoonalla työnohjauksen luulisi olevan itsestään selvyys.

Työnohjausta pitäisi olla jokaiselle tarjolla, koska asiakaskuntamme on ollut aika vaikeaa ja moni ongelmaista.

Henkilökunnan kommentteissa toivottiin, että työnohjausta olisi saatavilla enemmän ja siihen olisi resursoitu aikaa. Melkeinpä sitä pidettiin tärkeänä osana työssä jaksamiselle, koska asiakaskunnan tilanteet ovat vaativia ja moniongelmaisia ja työyhteisössä on jatkuva kiire. Vastauksissa ilmeni myös, että työnohjauksen ei tarvitse tulla välttämättä ulkopuolelta, jos siinä käsitellään asiakastilanteita.

Ohessa kommentti:

Työnantaja voisi tarjota esim. kerran viikossa mahdollisuuden osallistua työnohjaukseen tai erilaisten asiakastilanteiden purkuun

Yhteenvedon työnohjauksen tarpeellisuudesta voisi sanoa, että henkilökunta koki sitä tarvitsevänsä; ainoastaan muutama ei sitä tunnistanut tarpeelliseksi. Henkilökunta koki, että työnohjaukseen pääseminen on heikkoa. Hankalien tunteiden ja vaikeiden asiakastilanteiden purku olisi henkilökunnan mielestä tärkeää työhyvinvoinnille.

#### **4.18 Arvojen merkitys ja uskottavuus työyhteisössä**

Kyselyn perusteella voidaan sanoa, henkilökunnan mielestä arvoilla on merkitystä toiminnassa ja arvoja pidetään uskottavina (liite 9). Kysymykseen vastasi 34 henkilöä. Henkilökunnasta 33 henkilön mielestä arvoilla on väliä toiminnassa, ja yhden vastaajan mielestä arvoilla ei ole merkitystä toiminnassa.

Arvojen uskottavuuteen (liite 9) vastasi tutkimusjoukosta 32 henkilöä. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään arvojen uskottavuudesta, ja yhden vastaajan mielestä arvot eivät ole uskottavia.

#### **4.19 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

Validiteetilla ja reliabiliteetilla kuvataan mittauksen pätevyyttä tai luotettavuutta. Nämä muodostavat yhdessä kokonaisluotettavuuden mittarin. Luotettavuutta alentavat erilaiset virheet, joita syntyy aineistoa hankittaessa tai käsiteltäessä. Tutkimusaineiston laatuun vaikuttavat käsittely-, mittaus-, peitto- ja kato- sekä otantavirheet (Heikkilä 2008, 185).

Tutkimuksen luotettavuus varmistuu, kun tutkimus toistetaan uudelleen ja tulokset ovat samansuuntaiset. Heikkilä (2008, 17) määrittelee kvantitatiivista tutkimusta siten, että se vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljon ja kuinka usein. Kvantitatiivinen tutkimus on numeerisesti suuri, ja kuvaus tapahtuu numeerisen tiedon pohjalta (Heikkilä 2008). Tutkimus tulee tehdä rehellisesti ja puolueettomasti, ja tutkimustuloksessa on ilmoitettava kaikki tutkimustulokset ja johtopäätökset, vaikka ne eivät olisi toimeksiantajan kannalta edullisia (Heikkilä 2008, 32). Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus perustuu tutkijan kykyyn tulkita tulosteet oikein sekä kykyyn olla kriittinen ja tarkka (Heikkilä 2008, 31 ja 186). Tutkimuksessa käytettiin Likertin neljäportaista asteikkoa.

Malmin TE -toimistossa tehtiin keväällä vastaavanlainen tutkimus, jonka tulokset ovat samansuuntaiset. Myös aineiston sisältöä verrattiin arvoviikolla saatuihin palautteisiin, joissa toistuivat samat asiat kuin kyselyn vastauksissa vuoden 2008 keväällä ja nyt vuoden 2009. Osa vuoden 2008 keväällä suoritettujen kyselyjen kysymyksistä oli samoja kuin nyt vuonna 2009 kesällä suoritettussa kyselyssä. Tutkimusta edelsi arvoviikko 1-5.6.09 Malmin TE -toimistossa, jolloin henkilökunnalla oli mahdollisuus osallistua päivittäin arvokeskusteluihin. Viikon aikana käytiin keskusteluja arvojen vaikutuksesta työhön ja arvojen kohtaamisesta erilaisissa tilanteissa. Viikon aikana heräteltiin arvojen vaikutusta työntekoon, asiakaspalveluun, yhteistyökumppaneihin sekä omien arvojen ja työyhteisön arvojen esille tuloon. Tämä saattoi vaikuttaa tutkimustulokseen.

Validiteetti ilmaisee tutkimuksen pätevyyttä eli kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa piti mitata (Heikkilä 2008; Hirsjärvi ym. 2005). Validilla mittarilla suoritettujen mittaukset ovat keskimäärin

oikeita. Tutkimustulokseen voi vaikuttaa systemaattinen virhe, joka muodostuu tutkittavien muistivirheestä tai asian vähättelystä (Heikkilä 2008, 186). Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena; kysely jaettiin koko henkilökunnalle. Tutkimuksen vastausprosentti (97,2 %) oli hyvin suuri. Vastauksia määrä-aikaan mennessä tuli 35 kappaletta. Vastaukset olivat samansuuntaisia ja painottuivat samoihin asioihin. Myös avoimiin kysymyksiin vastattiin hyvin: avoimia kysymyksiä oli 11 kappaletta ja vastauksia tuli keskimäärin 20 kysymystä kohden. Erot työntekijöiden ja esimiesten vastauksissa todettiin tilastollisesti merkittäväksi kahdessa kysymyksessä.

## 5 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen pääongelmana olivat Malmin TE -toimiston arvoviestintä henkilöstön näkökulmasta ja arvojen vaikutus työhyvinvointiin. Alaongelmiksi nousivat arvojen näkyminen osaamisessa, kumppanuuksien hallinnassa, toimintaympäristössä, oman asiantuntijuuden arvostus ja työhyvinvoinnin lisääntyminen työyhteisöjen arvojen avulla. Tutkimuksen vastauksista pääongelmaan voisi kiteyttää seuraavanlaisen virkkeen: Malmin TE -toimiston henkilökunta puhalttaa yhteen hiileen ja pitää itseään lujahermoisina ja asiantuntevina työntekijöinä, jotka auttavat toinen toisiaan vaikeissa asioissa ammattimaisesti.

Henkilökunta koki myös, että Malmin TE -toimisto on Koillis-Helsingin alueen johtava asiantuntija työmarkkinoilla ja toimintaa kehitetään työmarkkinoiden vaatimusten mukaisesti. Malmin TE -toimisto tiedottaa toimistaan avoimesti ja verkostot ovat toimivat. Työpaikalla vallitsee myös inhimillinen ja positiivinen ilmapiiri sekä toverillisuus. Henkilökunta oli myös tyytyväinen työterveyshuoltoon ja työyhteisön koulutusmyönteisyyteen, mutta toivoisi parannusta töiden organisointiin ja esimiestyöskentelyyn. Myös esimiesten arvostusta työntekijöitä kohtaan toivottiin enemmän. Tämän lisäksi toivottiin lisää koulutusta, jolla henkilökunta voisi pitää ammattitaitoaan yllä ja työnantajan myötämielistä suhtautumista koulutuksiin. Henkilökunta toivoo, että työn kuormittavuus saataisiin tasattua sekä yli tiimirajojen lisääntyvää yhteisvastuullisuutta ja yhteistyötä lisättyä. Selkeät pelisäännöt ja oheistukset auttaisivat myös toimimista työyhteisössä ja esimiehen tuella saataisiin työssä jaksamista parannettua ja työviihtyvyyttä lisättyä. Esimiestyöskentelyä täytyisi kehittää työyhteisöä palvelevammaksi. Työnohjauksen tarpeellisuudesta voisi sanoa, että henkilökunta koki sitä tarvitsevana. Henkilökunnan mielestä työnohjausta pitäisi olla saatavilla riittävästi ja työnohjaukseen pääsemisen pitäisi olla helppoa.

Ensimmäiseen alaongelmaan - eli miten arvot näkyvät osaamisessa - henkilökunnan vastausten perusteella voidaan todeta, että henkilökunta hallitsee työtehtävänsä ja osaa tarjota palveluita monipuolisesti. Henkilökunta myös arvostaa koulutusta ja toivoo työnantajan puolelta enemmän koulutusmyönteisyyttä sekä tasapuolisimmin ohjausta erilaisiin koulutuksiin. Henkilökunta ei pysty käyttämään kaikkea osaamistaan hyödyksi, koska asiakaspalvelussa ei ole riittävästi aikaa. Myös virkailijoiden perehdytykseen pitäisi panostaa enemmän. Toimintaa pitäisi organisoida paremmin, ja esimiestyöskentelyä pitäisi kehittää.

Toisesta alaongelmasta - arvojen näkyminen kumppanuuksien hallinnassa ja toimintaympäristössä - voidaan sanoa, että henkilökunta noudattaa yhteistyökumppaneiden kanssa sovittuja pelisääntöjä ja kehittää toimintaa yhteistyökumppaneita palvelevaksi. Malmin TE -toimisto hoitaa yhteistyöverkosta aktiivisesti, mutta yhteistyökumppaneiden tavoitteiden huomioimiseen täytyisi kiinnittää enemmän huomiota. Henkilökunnan mielestä kumppanuus on otettu omaksi osaksi työtehtäviä ja kumppanuusajattelu on mukana työyhteisössä. Henkilökunta haluaa kehittää ja vaalia kumppanuutta ja se koettiin tärkeäksi osaksi Malmin TE -toimiston toimintaa. Henkilökunta on mielestään hyvin yhteydessä työnantajiin ja pystyy välittämään työnantajille heidän tarvitsemaansa työvoimaa sovituksessa ajassa. Henkilökunnan mielestä palveluita voisi markkinoida vielä paremmin työnantajille. Malmin TE -toimisto on kaikille tahoille luotettava yhteistyökumppani kaikille tahoille ja arvostaa yhteistyökumppaneiden mielipiteitä. Henkilökunta pitää työtänsä yhteiskunnallisesti vaikuttavana ja tuloksellisena. Malmin TE -toimiston koettiin olevan myös yhteiskunnallisesti vahva vaikuttaja Koillis-Helsingin alueella ja aktiivisella toiminnalla Malmin TE -toimisto pystyy vaikuttamaan alueen työllisyyteen.

Kolmanteen alaongelmaan - oman asiantuntijuutta arvostamiseen sekä miten työyhteisön arvot vaikuttavat työhyvinvointiin - henkilökunta vastasi, että on tärkeintä tarjota asiantuntevaa palvelua asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Henkilökunta piti itseään asiantuntijanoina. Henkilökunta uskaltaa nostaa esiin epäkohtia. Myös taitojen katsottiin olevan kohdallaan työtehtävän hoitoon. Henkilökunta haluaisi parantaa asiakaspalvelua käyttämällä siihen enemmän aikaa, näin asiantuntijuus tulisi paremmin esille työssä. Henkilökunnan määrää täytyisi lisätä asiakaspalvelun puolella. Tyytyväisiä oltiin tiedon jakamiseen työyhteisössä, mutta toivottiin, että toimintaa kehitetään yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti. Henkilökunta osaa profiloida asiakkaan oikein, kun siihen on riittävästi aikaa. Hyvällä perehdytyksellä sekä jatkuvalla koulutuksella ja oma-aloitteisella tiedonhauulla asiantuntijuus on hallinnassa. Malmin TE -toimisto Koillis-Helsingin alueen johtava asiantuntija työmarkkinoilla ja kehittää toimintaansa työmarkkinoiden vaatimusten mukaisesti.

Esimiesten jaksaminen työyhteisössä oli paremmalla tasolla kuin työntekijöiden. Esimiehet kokivat, että työtehtävät ovat täysin hallinnassa, ja he uskaltavat nostaa vaikeita asioita esille. Työntekijät kokivat taas, että jaksamista voisi hiukan parantaa, vaikka vastaukset olivat yli keskiarvon.

Vaikka tutkimustulokset olivat pääsääntöisesti hyvät, tämä ei tarkoita sitä, että työyhteisö voi todeta kaiken olevan kunnossa. Toimintaa täytyy kehittää kokoajan, jotta työyhteisö toimisi ja työssä jaksaminen parantuisi. Jatkuvalle arvokeskustelulle ja toiminnan kehittämiseksi, työyhteisö saa voimia tehtävien hoitoon ja asiantuntijuus lisääntyy henkilökunnan keskuudessa ja tätä kautta lisääntyy työhyvinvointi ja jaksaminen.

## 5.1 Pohdinta ja johtopäätökset

Malmin TE -toimiston arvokorista löytyy arvoja kaikista arvokentistä (taloudelliset arvot, asiakasarvot, yhteisöarvot ja kehitykseen liittyvät arvot) (Kauppinen 2002, 75 - 77). Arvokorin kentistä tehokkuus kenttä on vahvasti esillä ja yksilökenttä heikoiten. Junkkari (2003) kirjoittaa, että hyvästä arvokorista löytyvät yrityksen tärkeimmät arvot, ja arvoja löytyy joka kentästä. Malmin TE -toimiston arvot jakautuvat arvokorin mukaisesti siten, että tehokkuuteen ja asiakaspalvelun toimivuuteen on viime vuosina panostettu, mutta palautteen saanti, palkitseminen ja palkat ovat jääneet toiselle sijalle. Kauppinen (2002) mukaan esimiesten tehtävä arvojen jalkautumisessa on tärkeä.

Henkilökunnan mielestä töiden organisointi on tärkeä asia töiden sujumiselle ja tämä on jäänyt taka-alalle muiden muutosten ja työkiireiden vuoksi. Kun töiden organisointi saadaan toimivaksi ja tasapuoliseksi sen vaikutukset näkyvät työssä jaksamisessa ja viihtymisessä. Kun työnjako ja työn organisointi sujuvat, niin työyhteisön ihmissuhteet eivät kuormitu jatkuvasta sekavuudesta, tätä mieltä ovat Kaski ja Kiander (2005, 84). Pelisääntöjen selkeys ja toimivuus edesauttavat työyhteisön kykyä selvitä muutostilanteissa. Työyhteisön muutoskykyisyyteen vaikuttaa esimiestyö, yhteisöllisyys, jatkuvuus, selkeät strategiat, toimivuus ja tavoitteiden saavutettavuus. Työyhteisön hyvinvointi on osa menestyvää organisaatiota Hyppösen (2008). Pieniin asioihin kiinnittämällä syntyy puroja, jotka myöhemmin muuttuvat joeksi. Pienten asioiden korjaamisella saattaa olla suuri vaikutus työyhteisön hyvinvoinnissa.

Kauppinen mukaan organisaation on määriteltävä se, mitä se haluaa esimiestoiminnalta. Esimiestyöskentelyyn pitäisi kiinnittää myös huomiota, erityisesti esimiesten koulutukseen ja töiden organisointiin ja siihen mikä on esimiesten merkitys ja työpanos työyhteisössä. Arvojohtaminen ei ole Kauppinen (2002, 185) mukaan erillinen ilmiö, vaan se ottaa ihmiset mukaan tarkoituksella ja sydämellä. Esimiesten toivottiin olevan tukena työyhteisössä. Kauppakamarin Yrityskulttuuri tutkimuksen (2009) mukaan esimiesten rooli korostuu erityisesti, kun kyseessä on asiantuntijaorganisaatio. Erityisesti tämä korostui vastauksissa



töiden organisoinnista; töitä ei jostakin syystä saada organisoitua oikeissa mittasuhteissa siten, että toiminta sujuisi henkilökuntaa tyydyttävästi. Mielenkiintoista kehitettävän kohdalla oli myös se, että vain yhdessä vastauksessa puhuttiin hyvästä tiiminvetäjästä, muissa vastauksissa puhuttiin esimiehestä. Eroteltiin sanat tiiminvetäjä ja esimies tarkoituksella vai oliko tämä vain sattumoisin käytetty ilmaisu? Vastausten perusteella tiiminvetäjiä voisi sanoa työnjohtajiksi perinteisen työryhmän mukaisesti, kun tavoitteena on ollut esimiehen johtama tiimi tai osittain itseohjautuva tiimi. Tosin nimikkeillä ei ole väliä, vaan pääasia on työyhteisön toimivuus ja tyytyväisyys.

Työtyytyväisyys ilmenee henkilökohtaisena tilana, johon vaikuttavat yksilön omat tarpeet, kuten saatu palkka, arvostus, työn itsenäisyys, jatkuvuus ja hyvä työympäristö. Koulutukseen ohjauksen merkitys on suuri ammattitaidon ylläpitämisellä ja sen vuoksi koulutukseen pääsemisellä on merkitystä työssä selviytymisen ja jaksamisen kannalta. Mielenkiintoista vastauksissa oli se, että koulutukseen ei vastaajien mielestä päästy tarpeeksi usein. Työnohjaukseen pääsemisen täytyisi olla helpompaa ja paljon vähemmän byrokraattista. Työnohjauksia pitäisi olla kahdenlaisia: asiakastilanteita varten ja omia työtehtäviä varten. Työnohjauksella voitaisiin parantaa työhyvinvointia pitemmällä aikavälillä. Työyhteisössä on kuitenkin hyvät mahdollisuudet kehittää työyhteisön viihtyvyyttä pienin sijoituksin.

Henkilökunnan vastauksissa nousee esille, että vajaa 15 % ei pidä itseään asiantuntijana. Tämä voi johtua siitä, että työyhteisöön on tullut uusia työntekijöitä 7 henkilöä viimeisen vuoden aikana. Vaikka vastauksista esiin tulee vahvasti asiantuntijuus, niin taka-alalla on tietynlainen nöyryys. Kunnioitetaan työtovereita, asiakkaita, huolehditaan työtovereista ja arvostetaan yhteistyökumppaneita. Malmin TE -toimistossa tehtiin vuonna 2008 vastaavanlainen kysely ja tulokset olivat samansuuntaiset kuin nyt vuonna 2009 tehdyssä kyselyssä.

Malmin TE -toimiston arvoprosessi on käynnissä ja kohtuullisesti sisäistetty. Arvoprosessissa on paljon hyviä asioita, mutta kehittämisen kannalta tärkeitä asioita löytyy myös henkilökunnan vastausten perusteella. Arvot ovat mukana työyhteisössä ja työkuulttuuri on toimivaa, vaikkakin parannusehdotuksia on esitetty. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Malmin TE -toimiston arvoprosessissa on parantamisen varaa töiden organisoimisessa, koulutukseen ohjauksessa, työnohjaukseen pääsemisessä, henkilöstöjohtamisessa esimiestasolla ja pelisääntöjen selkeydessä. Erityisesti pelisäännöt vahvistavat työkuulttuuria arvojen kautta ja sitä kautta vaikuttavat työssä jaksamiseen ja viihtyvyyteen. Muutokset eivät tapahdu hetkessä, mutta työnantajan puolelta tapahtuvaa koulutuksen ohjausta voitaisiin tehostaa ja

työnohjauksen tarvetta voisi yrittää ratkoa toimiston sisäisesti. Työn organisoinnin pitää kiinnittää enemmän huomiota. Myös pitkään työyhteisössä työskennelleiden ohjausta koulutuksiin täytyisi lisätä, jotta heidän ammattitaitonsa pysyisi yllä.

Tämän lisäksi voidaan sanoa, että Malmin TE -toimistossa on hyvä ja asiantunteva henkilöstö, joka jaksaa kannustaa niin asiakkaita kuin auttaa toinen toisiaan. Henkilökunta kantaa vastuuta töiden sujumisesta ja yrittää parhaansa mukaan löytää asiakkaille heidän palvelutarvettaan vastaavia toimenpiteitä. Henkilökunta kokee tärkeäksi sen, että voi tarjota asiakkaille palveluita ja koulutuksia, jotka sopivat hakijoiden tilanteisiin. Henkilökunta tekee mielellään yhteistyötä erilaisten kumppanien kanssa ja pyrkii kunnioittamaan heidän päämääriänsä. Asiakkaisiin suhtaudutaan kunnioituksella ja heitä pyritään palvelemaan tasa-arvoisesti. Yhteistyökumppaneita arvostetaan ja yhteiskunnallinen merkitys tiedostetaan henkilökunnan keskuudessa. Vaikka tutkimuksen keskiarvot olivat keskimäärin hyviä, se ei tarkoita sitä, että toimintaa ei tarvitsisi kehittää vielä parempaan suuntaan.

## **5.2 Toimenpidesuosituks**

Malmin TE -toimiston kannattaa kiinnittää huomiota töiden organisointiin, sillä kun työ sujuminen vaikuttaa jaksamiseen ja hyvinvointiin. Organisoinnin kautta asiakaspalvelun sujuminen parantuu. Henkilökunta huomaa esimiesten välittävän tätä kautta heistä myös. Työn kuormittavuus tasaantuu ja jaksaminen parantuu.

Työyhteisön pelisäännöt muuttuvat aika ajoin ja niiden läpikäyminen esimiesten johdolla voisi parantaa niiden selkeyttä ja ymmärtävyyttä. Tässä korostuu esimiesten roolin tärkeys, jotta työyhteisö pystyy toimimaan sääntöjen mukaisesti.

Koulutukseen tulee olla tasapuolinen ohjaus, ei vain uudempia virkailijoita suosiva. Erityisesti olisi kiinnitettävä huomiota esimieskoulutuksiin ja heidän koulutus ohjaukseen.

Työnohjauksen saantiin työpaikalla pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä työnohjaukseen pääsyn pitäisi olla helppoa ja siihen pitäisi voida kaikkien halukkaiden voida osallistua. Koska työnantajalle kaikkein kallein ja arvokkain sijoitus on työntekijä, on hänen hyvinvoinnista huolehdittava. Pitkällä aikavälillä huolehtiminen tuo tulosta.

## Lähteet

Aaltonen Tapio ja Junkkari Lari. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. WSOY, Juva 3.pianos.

Armstrong Michael & Baron, Angela Human. 2007. Capital Management; Archieving Added Value Through People. Kogan Page.

Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Johtaminen ja työyhteisön kehittämien työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno S. (toim.). Työ leipälajina, s. 311–331. WSOY. Helsinki.

Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Heikkala Juha. 2009. Työhyvinvoinnin käsikirja järjestöille C a s e: Suomen Liikunta ja Urheilu Talvi 2009. Luettavissa: [http://www.slu.fi/@Bin/958072/Työhyvinvointi Käsikirja\\_2009.pdf](http://www.slu.fi/@Bin/958072/Työhyvinvointi_Käsikirja_2009.pdf). Luettu 23.8.2009.

Heikkilä Tarja. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Helsingin Sanomat. 23.8.2009, artikkeli: EK haluaa lisää tehoa työterveyshuoltoon, sivu A4.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hyppönen Riitta. 2007. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Keuruu.

Järvinen Pekka. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WSOY, Porvoo.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista, Edita Helsinki 2005.

Katajamäki, A. 2004. "Bisnestä, elävää elämää ja yhteispeliä": tutkimus verkostotoimijoiden verkostonäkemyksistä. Licensiaatintyö. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Kauppinen Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Otava, Keuruu.

Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuritutkimus 2009. Viitattu 9.8.09 ja tulostettu 9.8.09.

Luettavissa: [http:// www.keskuskauppakamari.fi/](http://www.keskuskauppakamari.fi/).

Kinnunen Ulla, Feldt Taru ja Mauno Saija, 2005. Työleipälajina, Otava, Keuruu.

Laki työ- ja elinkeinotoimistoista 5.12.2008/796.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Työympäristön voima- ja vaatimustekijät. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno S. (toim.). Työ leipälajina, s. 56–74. WSOY. Helsinki.

Myyrä Hanna. 2000: Koulun puolesta. WSOY.

Nakari Risto ja Valtee Pasi. 1995. Menestyvä työyhteisö, yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Gummerus.

Niemelä Anja. 1988. Tunne itsesi - ole terve. – Analyyttinen trilogia. Proton.

Nummenmaa Lauri. 2006. Tilastolliset Menetelmät. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

Pirttilä-Backman, A-M., Ahokas, M., Myyry, L. & Lähteenoja, S. 2005. Arvot, moraalit ja yhteiskunta, sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen. Gaudeamus.

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

Rauramo Päivi. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Helsinki.

Sydänmaanlakka Pentti. 2001. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksenjohtaminen. Kauppakaari, Helsinki.

Turunen Kari E. 1992. Arvojen todellisuus – johdatus arvokasvatukseen. Gummerus.

Valo Maarit ja Almonkari Merja. 1998. Puheviestinnän tietoa ja taitoa Otava.

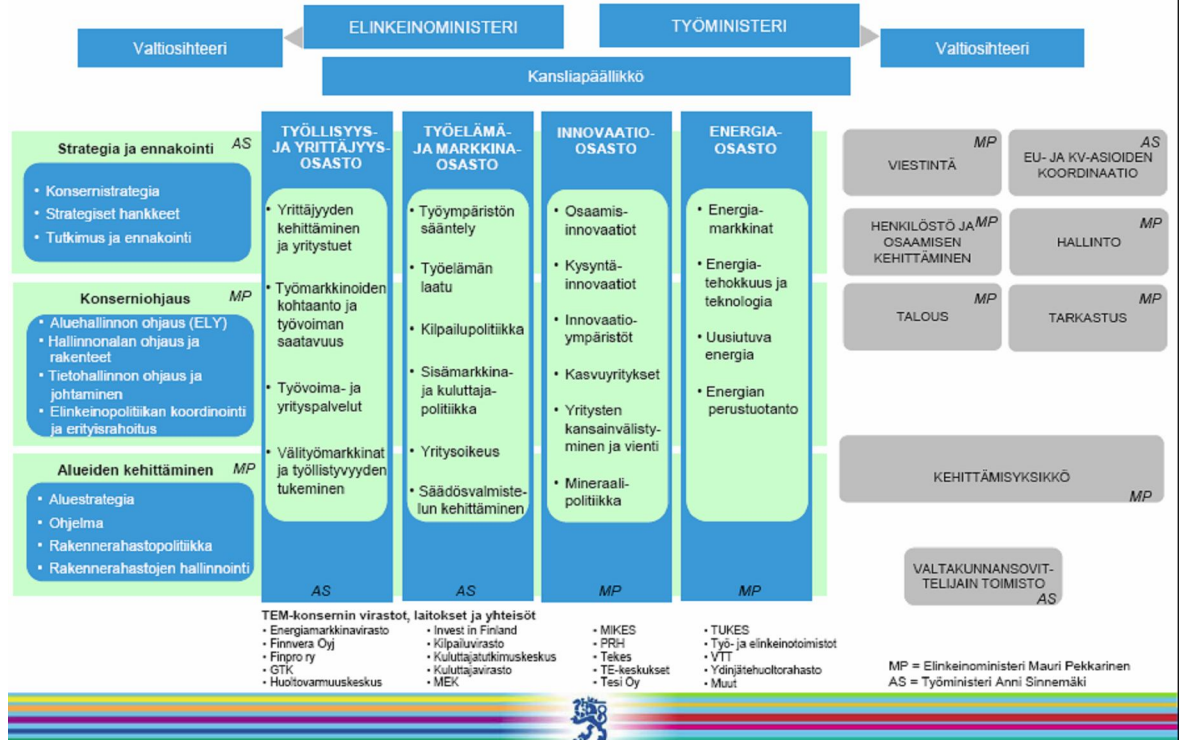
Valtiohallinnon käsikirja. 2005: Arvot arjessa – virkamiehen etiikka, Edita Prima Oy.

Wii Osmo A. 1998: Johdatus viestintään. WSOY.

# LIITTEET

## Liite 1. Työ ja elinkeinoministeriön organisaatiokaava

### Työ- ja elinkeinoministeriön organisaatio 1.8.2009



## Liite 2. Kyselyn saatekirje

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Malmin yksikkö  
Tiina Mäki

SAATE  
02.06.2009

Hei!

Teen työyhteisössämme arvotutkimuksen Helsingin TE -toimisto, Malmin arvoista. Tutkimuksen teen opinnäytetyötäni varten Haaga-Helian ammattikorkeakouluun, jossa opiskelen henkilöstöhallintoa. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Malmin TE -toimiston arvoperusta ja arvojen vaikutus työhyvinvointiin henkilöstön näkökulmasta sekä miten arvot näkyvät asiakaspalvelutyössä, kumppanuuksien hallinnassa ja toimintaympäristössä sekä miten koemme asiantuntijuuden ja omat arvomme.

Vastaamalla oheiseen kyselyyn, annat tärkeää palautetta Malmin TE -toimiston arvomaailmasta. Toivon sinun vastaavan huolellisesti kaikkiin kysymyksiin. Tutkimukseen vastataan alla olevan linkin kautta.

Antamasi vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu.

Mikäli haluat saada lisätietoja tutkimuksesta, voit kysyä lisää minulta henkilökohtaisesti tai laittaa sähköpostia. Vastaan mielelläni kaikkiin kysymyksiin.

Kiitän etukäteen arvokkaista vastauksista ja vaivannäöstäsi!

Tiina Mäki

puh. 01060 70953 tai sähköposti: [tiina.maki@mol.fi](mailto:tiina.maki@mol.fi)

### Liite 3. Arvojen näkyvyys työssä

#### 3. Arvojen näkyvyys työssä

Kysymykseen vastanneet: 35

	täysin eri mieltä (arvo: 1)	jonkin verran eri mieltä (arvo: 2)	jonkin verran samaa mieltä (arvo: 3)	täysin samaa mieltä (arvo: 4)
Asiakkaamme saavat tasavertaisen kohtelun (ka: 2,857; yht: 35)	0%	25,7%	62,9%	11,4%
	0	9	22	4
Kunnioitamme asiakkaan näkemyksiä (ka: 2,857; yht: 35)	5,7%	17,1%	62,9%	14,3%
	2	6	22	5
Arvot näkyvät toiminnassamme (ka: 2,771; yht: 35)	8,6%	17,1%	62,9%	11,4%
	3	6	22	4
Toimintamme on vastuullista (ka: 3,5; yht: 34)	2,9%	5,9%	29,4%	61,8%
	1	2	10	21
Toimintamme on avointa (ka: 3,324; yht: 34)	2,9%	8,8%	41,2%	47,1%
	1	3	14	16
Henkilöstö arvostaa työ- ja elinkeinotoimistoa työnantajana (ka: 2,629; yht: 35)	5,7%	37,1%	45,7%	11,4%
	2	13	16	4
Työpaikallamme on inhimillinen, ihmisen huomioiva ilmapiiri (ka: 3,029; yht: 35)	5,7%	8,6%	62,9%	22,9%
	2	3	22	8
Työpaikallamme on avoin ilmapiiri (ka: 2,857; yht: 35)	2,9%	25,7%	54,3%	17,1%
	1	9	19	6
Toimintamme on eettistä (ka: 3; yht: 35)	8,6%	11,4%	51,4%	28,6%
	3	4	18	10
ka: 2,978; yht: 313	4,8%	17,6%	52,7%	24,9%
	15	55	165	78



## Liite 4. Helsingin TE -toimisto, Malmin asiakaslähtöisyys

### 7. Helsingin TE-toimisto, Malmin asiakaslähtöisyys

Kysymykseen vastanneet: 35

	täysin eri mieltä (arvo: 1)	jonkin verran erimieltä (arvo: 2)	jonkin verran samaa mieltä (arvo: 3)	täysin samaa mieltä (arvo: 4)
Asiakaspalvelumme on asiakaslähtöistä (ka: 3,057; yht: 35)	2,9% 1	8,6% 3	68,6% 24	20% 7
Asiakaspalvelu on sujuvaa mielestämme (ka: 2,743; yht: 35)	2,9% 1	28,6% 10	60% 21	8,6% 3
Asiakaspalveluun on varattu riittävästi aikaa (ka: 2,314; yht: 35)	8,6% 3	62,9% 22	17,1% 6	11,4% 4
Tunnistamme asiakkaan palvelutarpeen (ka: 2,657; yht: 35)	2,9% 1	31,4% 11	62,9% 22	2,9% 1
Sekä asiakkaiden odotukset että työ -ja elinkeinotoimiston tavoitteet kohtaavat (ka: 2,4; yht: 35)	5,7% 2	48,6% 17	45,7% 16	0% 0
Tarjoamme asiakkaalle hänen palvelutarvettaan vastaavia työvoimapalveluja (ka: 2,8; yht: 35)	2,9% 1	25,7% 9	60% 21	11,4% 4
Tuemme asiakkaitamme riittävästi (ka: 2,714; yht: 35)	2,9% 1	28,6% 10	62,9% 22	5,7% 2
Tarjoamme työhallinnon palveluja monipuolisesti (ka: 3,229; yht: 35)	0% 0	8,6% 3	60% 21	31,4% 11
Kunnioitamme toistemme erilaisuutta (ka: 2,771; yht: 35)	2,9% 1	31,4% 11	51,4% 18	14,3% 5
Palvelujemme saatavuus on hyvä (ka: 3,2; yht: 35)	0% 0	11,4% 4	57,1% 20	31,4% 11
Toimintamme on ratkaisuhakuista (ka: 2,943; yht: 35)	2,9% 1	22,9% 8	51,4% 18	22,9% 8
Tuntemme olemamme ajantasalla palvelutarjonnastamme (ka: 2,686; yht: 35)	5,7% 2	28,6% 10	57,1% 20	8,6% 3
Ymmärrämme toimintamme yhteiskunnallisen merkityksen (ka: 3,147; yht: 34)	2,9% 1	11,8% 4	52,9% 18	32,4% 11
ka: 2,819; yht: 454	3,3% 15	26,9% 122	54,4% 247	15,4% 70

## Liite 5. Helsingin TE -toimisto, Malmin kumppanuus

### 10. Helsingin TE-toimisto, Malmin kumppanuus

Kysymykseen vastanneet: 35

	täysin eri mieltä (arvo: 1)	jonkin verran erimieltä (arvo: 2)	jonkin verran samaa mieltä (arvo: 3)	täysin samaa mieltä (arvo: 4)
Huomioimme yhteistyökumppaniemme tavoitteet (ka: 3; yht: 35)	0% 0	20% 7	60% 21	20% 7
Kehitämme toimintaamme yhteistyökumppania palvelevaksi (ka: 3,147; yht: 34)	0% 0	14,7% 5	55,9% 19	29,4% 10
Arvostamme yhteistyökumppanien näkemyksiä (ka: 3,176; yht: 34)	0% 0	11,8% 4	58,8% 20	29,4% 10
Arvomme tulevat esille toiminnassamme yhteistyökumppanien kanssa (ka: 3,029; yht: 34)	2,9% 1	14,7% 5	58,8% 20	23,5% 8
Noudatamme sovittuja pelisääntöjä yhteistyökumppanien kanssa (ka: 3,294; yht: 34)	2,9% 1	5,9% 2	50% 17	41,2% 14
Hoidamme verkostoamme aktiivisesti (ka: 3,059; yht: 34)	2,9% 1	17,6% 6	50% 17	29,4% 10
Kehitämme toimintaamme jatkuvasti (ka: 3,235; yht: 34)	2,9% 1	14,7% 5	38,2% 13	44,1% 15
ka: 3,134; yht: 239	1,7% 4	14,2% 34	53,1% 127	31% 74

## Liite 6. Helsingin TE -toimisto, Malmin vaikuttavuus

### 12. Helsingin TE-toimisto, Malmin vaikuttavuus

Kysymykseen vastanneet: 35

	täysin eri mieltä (arvo: 1)	jonkin verran erimieltä (arvo: 2)	jonkin verran samaa mieltä (arvo: 3)	täysin samaa mieltä (arvo: 4)
Toimintamme on tuloksellista ja mitattavaa (ka: 2,829; yht: 35)	2,9% 1	25,7% 9	57,1% 20	14,3% 5
Koemme työmme yhteiskunnallisesti vaikuttavaksi (ka: 3,171; yht: 35)	0% 0	22,9% 8	37,1% 13	40% 14
Annamme tarpeeksi työmarkkinatietoa yhteiskumppaneillemme (ka: 2,912; yht: 34)	0% 0	23,5% 8	61,8% 21	14,7% 5
Olemme mukana alueemme eri tapahtumissa (ka: 3,265; yht: 34)	0% 0	17,6% 6	38,2% 13	44,1% 15
Työnantajat saavat riittävästi tietoa palveluistamme (ka: 2,706; yht: 34)	2,9% 1	35,3% 12	50% 17	11,8% 4
Työnantajat saavat tarvitsemaansa työvoimaa sovitussa ajassa (ka: 2,824; yht: 34)	8,8% 3	11,8% 4	67,6% 23	11,8% 4
Luomme aktiivisesti kontakteja työnantajiin (ka: 3,206; yht: 34)	2,9% 1	14,7% 5	41,2% 14	41,2% 14
Ohjaamme asiakkaitamme koulutuksiin (ka: 3,543; yht: 35)	2,9% 1	5,7% 2	25,7% 9	65,7% 23
Annamme asiakkaillemme on riittävästi tietoa koulutuksista riittävästi (ka: 3,229; yht: 35)	2,9% 1	14,3% 5	40% 14	42,9% 15
Olemme luotettava yhteistyökumppani kaikille tahoille (ka: 3,486; yht: 35)	2,9% 1	0% 0	42,9% 15	54,3% 19
ka: 3,119; yht: 345	2,8% 9	17,1% 59	48,1% 159	34,2% 118

## Liite 7. Helsingin TE -toimisto Malmin asiantuntijuus

### 15. Helsingin TE-toimisto, Malmin asiantuntijuus

Kysymykseen vastanneet: 35

	täysin eri mieltä (arvo: 1)	jonkin verran erimieltä (arvo: 2)	jonkin verran samaa mieltä (arvo: 3)	täysin samaa mieltä (arvo: 4)
Olemme Koillis-Helsingin johtava työmarkkinoiden ja ammatillisen kehittymisen asiantuntija (ka: 3,229; yht: 35)	2,9% 1	5,7% 2	57,1% 20	34,3% 12
Kehitämme toimintaamme yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti (ka: 3,171; yht: 35)	2,9% 1	14,3% 5	45,7% 16	37,1% 13
Verkostomme yhteistyökumppaneiden kanssa ovat toimivat (ka: 3,088; yht: 34)	2,9% 1	17,6% 6	47,1% 16	32,4% 11
Tiedotamme toiminnastamme avoimesti yhteistyökumppaneille (ka: 3,235; yht: 34)	2,9% 1	5,9% 2	55,9% 19	35,3% 12
Ymmärrämme yhteistahojen tarpeellisuuden (ka: 3,314; yht: 35)	2,9% 1	8,6% 3	42,9% 15	45,7% 16
Työyhteisömme on hyvin organisoitu (ka: 2,588; yht: 34)	11,8% 4	26,5% 9	52,9% 18	8,8% 3
Henkilökuntaamme koulutetaan riittävästi (ka: 2,429; yht: 35)	11,4% 4	42,9% 15	37,1% 13	8,6% 3
Työnkierto lisää asiantuntijuutta (ka: 3,176; yht: 34)	2,9% 1	11,8% 4	50% 17	35,3% 12
Osaamista ja tietoa jaetaan riittävästi toimiston sisällä (ka: 3; yht: 35)	2,9% 1	11,4% 4	68,6% 24	17,1% 6
Asiantuntijuus tulee esille asiakaspalvelussa (ka: 3,088; yht: 34)	2,9% 1	14,7% 5	52,9% 18	29,4% 10
Työnantaja mahdollistaa itsensä kehittämisen (ka: 2,765; yht: 34)	11,8% 4	23,5% 8	41,2% 14	23,5% 8
Osaamme perustella toimintaamme ja ohjauksellisuutta riittävästi (ka: 2,886; yht: 35)	2,9% 1	17,1% 6	68,6% 24	11,4% 4
ka: 2,998; yht: 414	5,1% 21	16,7% 69	51,7% 214	26,6% 110

## Liite 8. Omat arvot

### 18. Omat arvoni

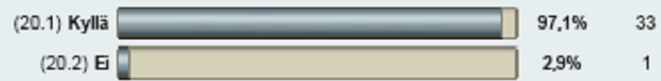
Kysymykseen vastanneet: 35

	täysin eri mieltä (arvo: 1)	jonkin verran erimieltä (arvo: 2)	jonkin verran samaa mieltä (arvo: 3)	täysin samaa mieltä (arvo: 4)
Uskallan toimia omien arvojeni mukaisesti (ka: 3,457; yht: 35)	2,9% 1	8,6% 3	28,6% 10	60% 21
Toimin työssäni työpaikan arvojen mukaisesti (ka: 3,471; yht: 34)	2,9% 1	0% 0	44,1% 15	52,9% 18
Omat arvoni ovat tasapainossa työpaikan arvojen kanssa (ka: 3,118; yht: 34)	5,9% 2	14,7% 5	41,2% 14	38,2% 13
Arvostan muiden mielipiteitä (ka: 3,629; yht: 35)	0% 0	2,9% 1	31,4% 11	65,7% 23
Pidän itseäni asiantuntija (ka: 3,343; yht: 35)	0% 0	14,3% 5	37,1% 13	48,6% 17
Arvostan koulutusta (ka: 3,743; yht: 35)	0% 0	0% 0	25,7% 9	74,3% 26
Arvostan ammattitaidon ylläpitoa (ka: 3,771; yht: 35)	0% 0	2,9% 1	17,1% 6	80% 28
Taitoni riittävät työtehtäväni hallintaan (ka: 3,457; yht: 35)	0% 0	8,6% 3	37,1% 13	54,3% 19
Uskallan nostaa esiin epäkohtia (ka: 3,343; yht: 35)	0% 0	11,4% 4	42,9% 15	45,7% 16
Tunnen oloni on turvalliseksi (ka: 3,314; yht: 35)	0% 0	20% 7	28,6% 10	51,4% 18
Tunnen olevani pirteä (ka: 3,171; yht: 35)	0% 0	20% 7	42,9% 15	37,1% 13
Tunnen olevani tulevaisuuteen luottava (ka: 3,4; yht: 35)	0% 0	14,3% 5	31,4% 11	54,3% 19
ka: 3,435; yht: 418	1% 4	9,8% 41	34% 142	55,3% 231

## Liite 9. Arvojen merkitys ja uskottavuus

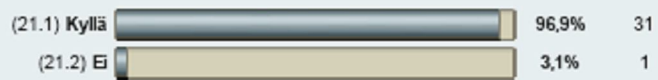
### 20. Onko arvoilla merkitystä toiminnassamme?

Kysymykseen vastanneet: 34 (ka: 1)

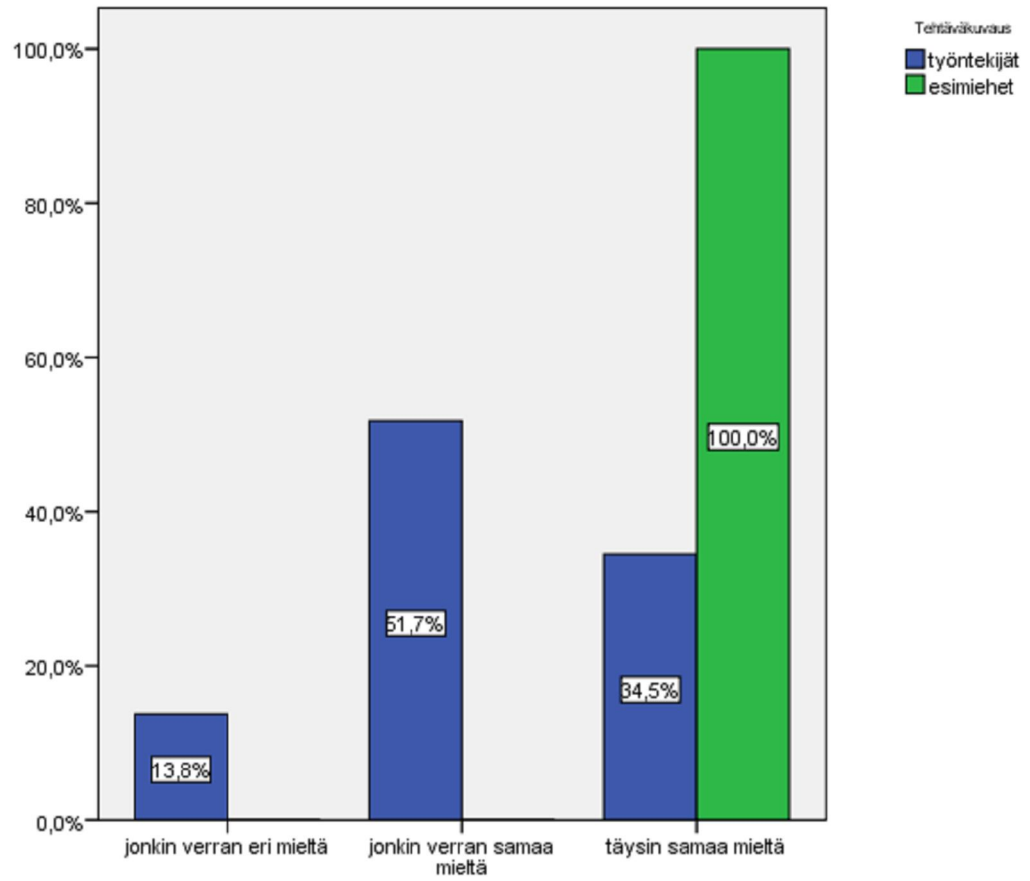


### 21. Ovatko arvot uskottavia?

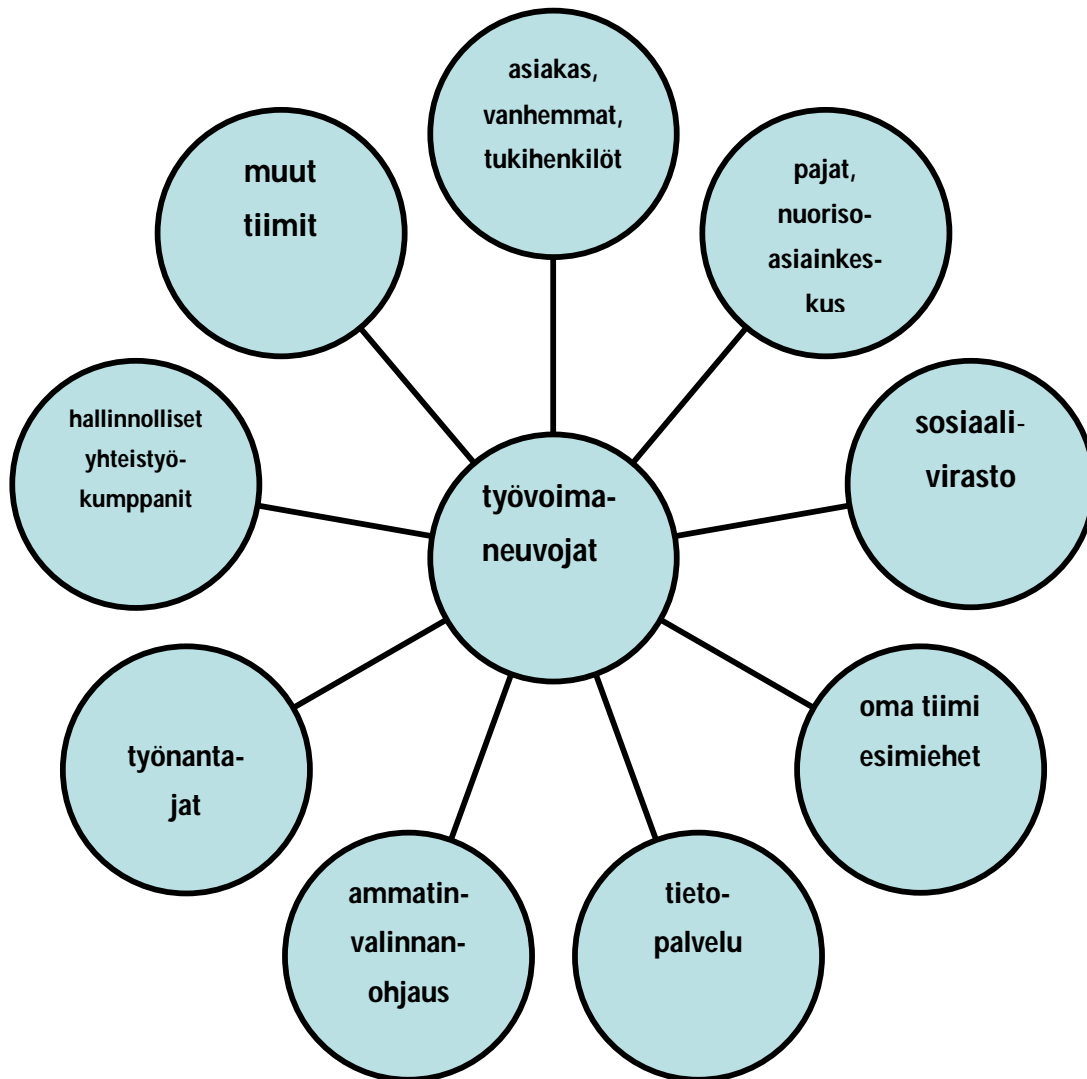
Kysymykseen vastanneet: 32 (ka: 1)



## Liite 10. Taitoni riittävät työtehtäväni hallintaan



## Liite 11. Yhteistyöverkosto





## Liite 12. Malmin TE -toimiston yhteistyökumppanit

<p>Helsingin kaupunki</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• peruskoulut</li> <li>• lukiot</li> <li>• ammattikoulut</li> <li>• opetusvirasto/työpajat</li> <li>• nuorisoasiainkeskus</li> <li>• työväenopistot</li> <li>• oppisopimustoimisto</li> </ul>	<p>Helsingin kaupunki</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pohjoinen sosiaaliasema</li> <li>• henkilöstökeskus</li> <li>• sosiaaliviraston työtoimisto</li> <li>• A-klinikka</li> <li>• koillinen terveyskeskus</li> <li>• lastenpäivähoitotoimisto</li> <li>• nuorisoasema</li> <li>• perheneuvola</li> <li>• eri virastot (Palmia ym.)</li> </ul>
<p>Yksityinen sektori</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työnantajat</li> <li>• lehdet</li> <li>• tiedotusvälineet</li> <li>• yksityiset ostopalvelut</li> </ul>	<p>Valtio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kela</li> <li>• Helsingin yliopisto</li> <li>• muut valtion virastot ja laitokset</li> <li>• Lääninhallitus</li> <li>• Poliisi</li> </ul>
<p>Kouluttajat/tutkimuslaitokset</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työvoimapolitiittisen koulutuksen järjestäjät sekä työnhakuryhmien tuottajat</li> <li>• Kuntoutussäätiö</li> <li>• HYKS</li> </ul>	<p>Sisäinen yhteistyöverkosto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TE-keskus</li> <li>• Ministeriö</li> <li>• Palvelukeskus</li> <li>• Työvoimaopisto</li> <li>• muut TE -toimistot</li> <li>• hallintoyksikkö</li> <li>• tiimien välinen yhteistyö</li> </ul>
<p>Muut julkisyhteisöt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työttömyyskassat</li> <li>• yhdistykset</li> <li>• liitot</li> <li>• säätiöt</li> <li>• projektit</li> </ul>	<p>Asiakkaan omaverkosto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• puoliso, vanhemmat, isovanhemmat, ystävät, kummit</li> <li>• tukihenkilöt</li> <li>• työkuraattorit</li> <li>• opinto-ohjaaja</li> <li>• sosiaalityöntekijä</li> </ul>

### Liite 13. Mann-Whitney U – testi

	Test Statistics <sup>b</sup>			
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Työpaikalla on avoin ilmapiiri	37,500	472,500	-2,395	,017
Uskallan nostaa esiin epäkohtia	30,000	465,000	-2,747	,006

b. Grouping Variable: Tehtäväkuvaus

## Kysely

## 1) Tehtäväkuvaus

- työvoimaneuvoja/toimistosihiteeri/vahtimestari
- tiiminvetäjä/paikallisjohtaja

## 2) Kuinka monta vuotta olen ollut töissä työ- ja elinkeinotoimistossa?

*(tulokset käsitellään luokittain niin, ettei yksittäisen vastaajan tietoja voida tuloksista tunnistaa)*

Kirjoita työskentelyaika täysinä vuosina alla olevaan laatikkoon.

## 3) Arvojen näkyvyys työssä

	täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	jonkin verran samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Asiakkaamme saavat tasavertaisen kohtelun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnioitamme asiakkaan näkemyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvot näkyvät toiminnassamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintamme on vastuullista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintamme on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö arvostaa työ- ja elinkeinotoimistoa työnantajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme on inhimillinen, ihmisen huomioiva ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme on avoin ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintamme on eettistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 4) Miten arvojen esille tuloa voisi parantaa asiakaspalvelussa tai työnteossa?

## 5) Mainitse kolme (3) asiaa, joihin olet tyytyväinen työyhteisössämme?

## 6) Mitkä ovat kolme (3) tärkeintä kehitettävää asiaa työyhteisössämme?

## Kysely

## 7) Helsingin TE-toimisto, Malmin asiakaslähtöisyys

	täysin eri mieltä	jonkin verran erimieltä	jonkin verran samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Asiakaspalvelumme on asiakaslähtöistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu on sujuvaa mielestämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalveluun on varattu riittävästi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistamme asiakkaan palvelutarpeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sekä asiakkaiden odotukset että työ -ja elinkeinotoimiston tavoitteet kohtaavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoamme asiakkaalle hänen palvelutarvettaan vastaavia työvoimapalveluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuemme asiakkaitamme riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoamme työhallinnon palveluja monipuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnioitamme toistemme erilaisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelujemme saatavuus on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintamme on ratkaisuhakuista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuntemme olevamme ajantasalla palvelutarjonnastamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrämme toimintamme yhteiskunnallisen merkityksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8) Mitkä asiat koet tärkeimmäksi asiakaspalvelussa?

## 9) Mitä asioita pitäisi parantaa asiakaspalvelussa?

**Kysely****10) Helsingin TE-toimisto, Malmin kumppanuus**

	täysin eri mieltä	jonkin verran erimieltä	jonkin verran samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Huomioimme yhteistyökumppaniemme tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitämme toimintaamme yhteistyökumppania palvelevaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostamme yhteistyökumppanien näkemyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvomme tulevat esille toiminnassamme yhteistyökumppanien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noudatamme sovittuja pelisääntöjä yhteistyökumppanien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoidamme verkostoamme aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitämme toimintaamme jatkuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11) Kommentteja tai mielipiteitä kumppanuudesta?**

**12) Helsingin TE-toimisto, Malmin vaikuttavuus**

	täysin eri mieltä	jonkin verran erimieltä	jonkin verran samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Toimintamme on tuloksellista ja mitattavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koemme työme yhteiskunnallisesti vaikuttavaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annamme tarpeeksi työmarkkinatietoa yhteiskumppaneillemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme mukana alueemme eri tapahtumissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajat saavat riittävästi tietoa palveluistamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajat saavat tarvitsemaansa työvoimaa sovitussa ajassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luomme aktiivisesti kontakteja työnantajiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaamme asiakkaitamme koulutuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annamme asiakkaillemme on riittävästi tietoa koulutuksista riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme luotettava yhteistyökumppani kaikille tahoille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13) Miten koet Helsingin TE-toimisto, Malmin vaikuttavuuden?**

**14) Muita kommentteja tai mielipiteitä vaikuttavuudesta?**

**12) Helsingin TE-toimisto, Malmin vaikuttavuus**

	täysin eri mieltä	jonkin verran erimieltä	jonkin verran samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Toimintamme on tuloksellista ja mitattavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koemme työme yhteiskunnallisesti vaikuttavaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annamme tarpeeksi työmarkkinatietoa yhteiskumppaneillemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme mukana alueemme eri tapahtumissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajat saavat riittävästi tietoa palveluistamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajat saavat tarvitsemaansa työvoimaa sovitussa ajassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luomme aktiivisesti kontakteja työnantajiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaamme asiakkaitamme koulutuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annamme asiakkaillemme on riittävästi tietoa koulutuksista riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme luotettava yhteistyökumppani kaikille tahoille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13) Miten koet Helsingin TE-toimisto, Malmin vaikuttavuuden?**

**14) Muita kommentteja tai mielipiteitä vaikuttavuudesta?**

## Kysely

## 15) Helsingin TE-toimisto, Malmin asiantuntijuus

	täysin eri mieltä	jonkin verran erimielä	jonkin verran samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Olemme Koillis-Helsingin johtava työmarkkinoiden ja ammatillisen kehittymisen asiantuntija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitämme toimintaamme yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostomme yhteistyökumppaneiden kanssa ovat toimivat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotamme toiminnastamme avoimesti yhteistyökumppaneille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrämme yhteistahojen tarpeellisuuden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme on hyvin organisoitu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökuntaamme koulutetaan riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnkierto lisää asiantuntijuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamista ja tietoa jaetaan riittävästi toimiston sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntijuus tulee esille asiakaspalvelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja mahdollistaa itsensä kehittämisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamme perustella toimintaamme ja ohjauksellisuutta riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 16) Miten asiantuntijuus näkyy työssämme?

## 17) Kommentteja tai mielipiteitä asiantuntijuudesta?



## Kysely

## 18) Omat arvoni

	täysin eri mieltä	jonkin verran erimielistä	jonkin verran samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Uskallan toimia omien arvojeni mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin työssäni työpaikan arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat arvoni ovat tasapainossa työpaikan arvojen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan muiden mielipiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän itseäni asiantuntija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan ammattitaidon ylläpitoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taitoni riittävät työtehtäväni hallintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan nostaa esiin epäkohtia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen oloni on turvalliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani pirteä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani tulevaisuuteen luottava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 19) Miten koet työnohjauksen tarpeen työpaikalla?

## 20) Onko arvoilla merkitystä toiminnassamme?

- Kyllä  
 Ei

## 21) Ovatko arvot uskottavia?

- Kyllä  
 Ei