

Arvot strategian toteuttamisessa esimiesten näkökulmasta OP-Pohjola-ryhmässä

Laura Koivumäki

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2012



| | |
|--|---|
| <p>Tekijä Laura Koivumäki</p> | <p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi LS7A</p> |
| <p>Raportin nimi Arvot strategian toteuttamisessa esimiesten näkökulmasta OP-Pohjola-ryhmässä</p> | <p>Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 4</p> |
| <p>Opettajat tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman, Eija Kärnä</p> | |
| <p>Tämän OP-Pohjola-ryhmälle tehdyn opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä arvot ohjaavat esimiehiä heidän toteuttaessaan yrityksen strategiaa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, ovatko heitä ohjaavat arvot yrityksen määritellyjä arvoja vai jotakin muita. Tarkoituksena oli löytää myös mielipiteitä siitä, millainen arvomaailma yrityksessä vallitsee ja miten esimiehet toteuttavat nykyisiä arvoja päivittäisessä työssään.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee arvoja, yrityksen arvoja ja arvojohtamista sekä arvoja strategisen johtamisen taustalla ja strategian toteuttamista esimiehen näkökulmasta. OP-Pohjola-ryhmän organisaatioesittelyyn kuuluvat tämän hetkiset arvot ja arvoprosessi.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena joukolle OP-Pohjola-ryhmän esimiehiä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja tutkimukseen osallistui 12 esimiestä.</p> <p>Tuloksista selvisi, että nykyiset arvot koetaan hyväiksi, ja niitä halutaan toteuttaa. Arvoista kuitenkin poimitaan itselleen tärkeät asiat, joita sitten tuodaan esille jokapäiväisessä työssä. Eli arvojen toteutumistavat vaihtelevat paljon ja arvoista nousee esille eri painotukset eri puolella ryhmää.</p> <p>Tuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämässä ja tulevissa arvo- ja strategiaprosesseissa.</p> | |
| <p>Asiasanat Arvot, strategia, strategiatyö, arvojohtaminen, esimiestyö</p> | |

Degree programme for Multilingual Management Assistants

| | |
|--|---|
| <p>Authors Laura Koivumäki</p> | <p>Group or year of entry LS7A</p> |
| <p>The title of thesis Values in the Implementation of Strategy from the Perspective of Managers in the OP-Pohjola Group</p> | <p>Number of pages and appendices 51 + 4</p> |
| <p>Supervisor(s) Soile Tuorinsuo-Byman, Eija Kärnä</p> | |
| <p>The objective of this thesis, made on commission from the OP-Pohjola Group, was to ascertain which values guide their managers when they implement company strategy. This study aims to find out if these guiding values correspond to those defined by the company or perhaps to something else. The goal was also to determine what the opinions are about the current value atmosphere of the company and how managers put the currently defined company values into practice.</p> <p>The theoretical framework of this study examines overall values, company values and value-based management, as well as the values behind strategic management and strategy implementation, all from the perspective of a manager. The section covering the OP-Pohjola Group presents both the current values of the company and its overall value process.</p> <p>This thesis was done by carrying out qualitative research interviews with some of the managers of the OP-Pohjola Group. These interviews were conducted as theme interviews; 12 managers took part.</p> <p>The study showed that current values are seen as positive and that managers want to implement them. However, they want to emphasize the values that are important to them personally and put these values more into practice. This means that the ways values are implemented vary a lot among the different units.</p> <p>The results of this study will ultimately be implemented through various courses of action in future value and strategy processes.</p> | |
| <p>Key words values, strategy, strategy work, value-based management, management</p> | |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 1 |
| 1.2 | Tutkimusongelma..... | 2 |
| 1.3 | Tutkimuksen rajausta ja rakenne | 3 |
| 1.4 | OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti | 3 |
| 2 | Arvot..... | 5 |
| 2.1 | Määritelmät..... | 5 |
| 2.2 | Arvojen luokittelu..... | 6 |
| 2.3 | Neljä arvokenttää..... | 6 |
| 2.4 | Tiedostamattomat ja tiedostetut arvot..... | 7 |
| 2.5 | Yrityksen arvot..... | 8 |
| 2.5.1 | Yrityskulttuurin vaikutus arvoihin..... | 10 |
| 2.5.2 | Yrityksen arvoprosessi ja arvojen toteuttaminen | 12 |
| 2.5.3 | Arvokeskustelu..... | 14 |
| 2.5.4 | Arvojohtaminen..... | 14 |
| 2.5.5 | Arvojen merkitys yrityksissä..... | 16 |
| 3 | Arvot strategiatyössä..... | 18 |
| 3.1 | Strategian määritelmät | 18 |
| 3.2 | Arvot strategian perustana | 19 |
| 3.3 | Strategiaprosessi | 21 |
| 3.4 | Strategian toteuttaminen..... | 22 |
| 3.5 | Esimiehet strategian toteuttajina | 23 |
| 4 | OP-Pohjola-ryhmä ja aineistonkeruu | 25 |
| 4.1 | OP-Pohjola-ryhmän strategia ja tavoitteet..... | 25 |
| 4.2 | OP-Pohjolan arvot..... | 26 |
| 4.3 | OP-Pohjolan arvoprosessi | 27 |
| 4.4 | Aineiston keruu | 28 |
| 4.5 | Teemahaastattelut..... | 28 |
| 4.6 | Haastatteluiden teemat | 29 |
| 4.7 | Haastatteluiden toteuttaminen..... | 30 |

| | | |
|-----|---|----|
| 4.8 | Haastatteluiden sopiminen..... | 30 |
| 4.9 | Haastatteluiden taltiointi..... | 31 |
| 5 | Arvojen merkitys OP-Pohjolassa..... | 32 |
| 5.1 | Yrityksen arvojen ja omien arvojen kohtaaminen sekä arvojen tärkeys | 32 |
| 5.2 | Toiminnan määriteltyjen arvojen mukaisuus | 35 |
| 5.3 | Arvokeskustelu | 37 |
| 5.4 | Arvot ja strategian toteuttaminen..... | 38 |
| 6 | Yhteenveto..... | 40 |
| 6.1 | Johtopäätökset..... | 40 |
| 6.2 | Kehitysehdotukset..... | 42 |
| 6.3 | Jatkotutkimusehdotukset..... | 44 |
| 6.4 | Tutkimuksen arviointi ja toteutus | 44 |
| 6.5 | Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti..... | 45 |
| 6.6 | Oman oppimisen arviointi | 47 |
| | Lähteet..... | 48 |
| | Liitteet..... | 52 |
| | Liite 1. Haastattelukysymykset..... | 52 |
| | Liite 2. Viesti esimiehille..... | 54 |
| | Liite 3. OP-Pohjola ryhmän arvot (Vuosikertomus 2010 mukaan)..... | 55 |

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kvalitatiivisin menetelmin, mitkä arvot ohjaavat OP-Pohjola-ryhmän esimiehiä heidän toteuttaessaan yrityksen strategiaa. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona OP-Pohjola osuuskunnan Strategiselle suunnittelulle ja opinnäytetyö on myös osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Strategia käytäntöön - teemaryhmää, johon kuuluu opiskelijoita eri koulutusohjelmista. Teemaryhmän opiskelijat tekevät strategia-aiheisia opinnäytetöitä, ja tavoitteena teemaryhmätyöskentelyssä on jakaa tietoa opiskelijoiden kesken ja näin saada lisäarvoa tutkimuksiin. Valmistuneista opinnäytetöistä julkaistaan myös painettu kooste.

1.1 Tutkimuksen tausta

Projekti käynnistyi keväällä 2011 HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun sopiessa toimeksiannosta OP-Pohjola-ryhmän kanssa. Esimiesten arvot - aihe saatiin toimeksiantona OP-Pohjola osuuskunnan Strategiselta suunnittelulta. Alun perin toimeksiannossa oli tarkoitus tutkia strategian toteuttamista esimiesten näkökulmasta, mutta koska myös toinen opiskelija teki opinnäytetyötä samasta aiheesta, koettiin että lisätutkimuksella ei saataisi riittävästi uutta tietoa. Tästä johtuen päätettiin tehdä tutkimus, jossa selvitetään, millainen arvopohja ryhmän esimiehillä on, miten ryhmän määritellyt arvot koetaan ja miten niitä sovelletaan. Esimiesten näkökulma strategian toteuttamisessa on erittäin tärkeä, koska he tekevät suurimman osan strategian implementoinnista. Toimeksiantaja koki, että tällaisella tutkimuksella saadaan arvokasta tietoa OP-Pohjola osuuskunnan Strategisen ryhmän käyttöön.

Aihe on tutkimisen arvoinen monessakin mielessä. Toimeksiantaja saa vastauksia oman henkilöstönsä, tässä tapauksessa esimiesten, suhtautumisesta yrityksen arvoihin ja tietoa siitä, mikä todellisuudessa ohjaa esimiehiä työssä. Opinnäytetyö tulee olemaan osa koulun julkaisua ja on apuna myös muille aiheita opiskeleville. Aiheen käsittely syventää omaa osaamistani ja antaa mahdollisuuden todella perehtyä aiheeseen.

1.2 Tutkimusongelma

Toimeksiantajan yhteyshenkilö kuvaili tutkimusongelmaa siten, että Strategisessa suunnittelussa halutaan arvoja tutkimalla selvittää, onko OP-Pohjola-ryhmässä todella käytännössä yksi yhteinen toimintaa ohjaava arvopohja – ratkaisevaahan ei ole viralliset, vahvistetut arvot ryhmän strategiassa, vaan se, mikä oikeasti ohjaa ihmisten toimintaa arjessa. Opinnäytetyön välityksellä toivotaan saatavan syvällisempää tietämystä siitä, miten esimiehet ovat tulkinneet ja soveltaneet arvoja työssään. Toimeksiantaja haluaa tutkimuksen, jolla olisi edellytyksiä tuottaa mielenkiintoisia keskustelualoitteita – rehellistä ja avointa pohdiskelua siitä, mikä on tämän hetkinen tilanne OP-Pohjola-ryhmän arvopohjan suhteen. (Henriksson, L. 20.3.2012.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli siis selvittää millaiset arvot ohjaavat OP-Pohjola-ryhmän esimiehiä heidän toteuttaessaan yrityksen strategiaa. Esimiesten toimintaa arjessa eivät välttämättä ohjaa viralliset, vahvistetut arvot ryhmän strategiassa, vaan se, minkä he oikeasti kokevat tärkeäksi. Arvojen pitäisi olla aina mukana strategian toteuttamisessa, koska strategiaprosessit alkavat arvojen, mission ja vision määrittelystä. Tästäkin syystä on aiheellista tutkia, miten arvot vaikuttavat esimiesten toteuttaessa strategiaa. Tutkimuskysymys muodostui OP-Pohjola osuuskunnan Laura Henrikssonin (Strateginen suunnittelu) ja viestintäpäällikkö Virva Ohtosen (Identiteetti ja viestintä) kanssa pidetyn tapaamisen jälkeen. He halusivat saada selville esimiehiä ohjaavat arvot sekä miten yrityksen tämänhetkiset määritellyt arvot ymmärretään.

Tavoitteena oli saada esimiehet pohdiskelemaan syvällisemmin sitä, miten he ovat tulkinneet ja soveltaneet yrityksen arvoja työssään, ja miltä osin he ovat kokeneet esim. vaikeuksia niiden soveltamisessa – ovatko määritellyt arvot riittävän yksiselitteisiä, ajantasaisia tai mahdollisesti ristiriidassa tavoitteiden kanssa. Tutkimuksessa oli tarkoitus käsitellä arvoja ja niiden toteutumista esimiesten työssä käytännönläheisestä näkökulmasta. Tavoitteena oli saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä arvot ohjaavat esimiehiä heidän työssään?
- Miten OP-Pohjola ryhmän nykyiset määritellyt arvot koetaan?
- Miten nykyisiä arvoja sovelletaan päivittäisessä työssä?

1.3 Tutkimuksen rajausta ja rakenne

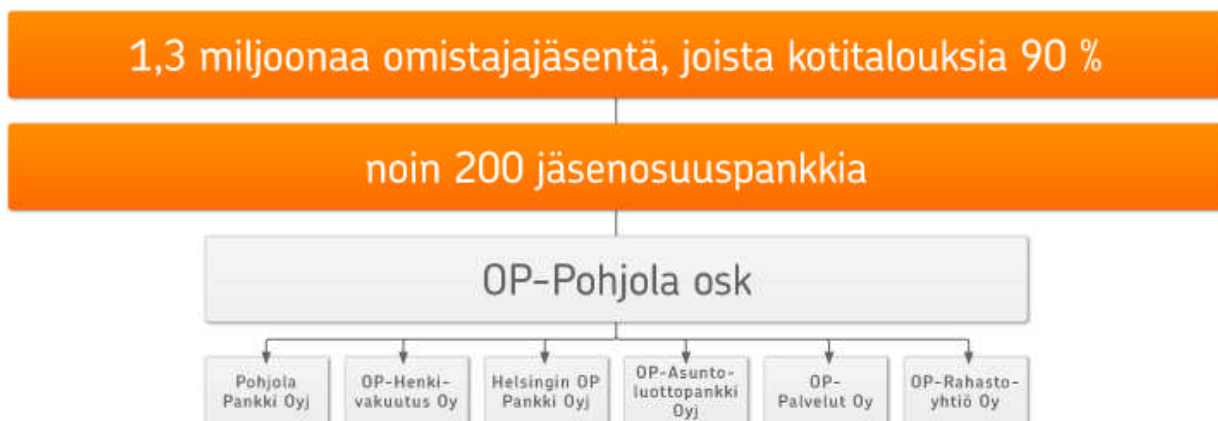
Tutkimuksen kohteena olivat siis arvot organisaation strategiatyön pohjana. Ensisijaisesti haluttiin selvittää esimiesten subjektiivisia kokemuksia siitä, miten he kokevat OP-Pohjola-ryhmän arvot. Kun aihetta tarkasteltiin subjektiivisesta näkökulmasta, saatiin validi aineisto esimiesten tuntemuksista ja kokemuksista. Tarkoituksena ei ollut tutkia, miten nykyiset arvot on muodostettu vaan sitä, kuinka ne käyvät toteen arjessa, jos käyvät. Tarkoituksena ei ole myöskään alkaa muodostaa yritykselle uusia arvoja vaan ainoastaan saada tietoja siitä, onko arvojen muuttamiselle tällä hetkellä tarvetta. Tutkimukseen valitut teoriat on valittu niiden teemojen pohjalta, joita toimeksiantajan kanssa sovittiin haastattelussa sekä opinnäytetyön tekijän pohjalta. Teoriat käsittelevät arvoja eri näkökulmista, arviointia ja -johtamista, arvojen merkitystä yrityksissä sekä arvoja strategiatyön ja strategiaprosessien pohjana.

Tutkimuksen luvut kaksi ja kolme muodostavat tutkimuksen viitekehyksen, jossa tutustutaan lähdekirjallisuuden avulla arvon ja yrityksen arvojen käsitteisiin ja strategiateorioihin liike-elämän näkökulmasta. Luvussa neljä kuvaillaan OP-Pohjola-ryhmää ja sen arvoja. Luvussa neljä keskitytään myös siihen, miten tutkimuksen aineisto kerättiin ja luvuissa viisi ja kuusi esitellään tutkimuksen tulokset ja tehdään niistä johtopäätökset.

1.4 OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, jossa on yhdistetty pankki- ja vakuutustoiminta. Ryhmän muodostavat yli 200 osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP-Pohjola osk tytär- ja lähiyhteisöinen. Tytäryhtiöistä isoimpia ovat Pohjola Pankki Oyj ja OP-Palvelut Oy. OP-Pohjola-ryhmän liiketoiminta muodostuu pankkitoiminnasta, henki- ja vahinkovakuutustoiminnasta. Ryhmän perustehtävä pohjautuu osuustoiminnallisuuteen ja sen perustehtävä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. (OP-Pohjola 2012a.)

OP-Pohjola-ryhmässä on 1,3 miljoonaa omistajajäsentä, jotka omistavat yli 200 osuuspankkia (kuvio 1).



Kuvio 1. OP-Pohjola-ryhmän rakenne (OP-Pohjola-ryhmä 2012b.)

Ryhmän toiminta on jaettu kolmeen osaan: pankki- ja sijoituspalvelut, henkivakuutuspalvelut ja vahinkovakuutuspalvelut (OP-Pohjola-ryhmä 2012a). Pankkitoiminta on ryhmän liiketoimintasegmenteistä suurin. OP-Pohjolalla on palveluita sekä kotitalouksille että yrityksille. (OP-Pohjola-ryhmä 2012c.) Tässä tutkimuksessa tulosten käsittelyssä erotetaan OP-Pohjola keskusyhteisökonserni ja pankit. Keskusyhteisöllä tarkoitetaan Helsingissä olevia yksiköitä (OP-Pohjola osk, OP-Palvelut, OP-Henkivakuutus ja Pohjola-konserni) ja pankkipuolella osuuspankkeja ja Helsingin OP Pankkia. Virallisesti Helsingin OP Pankki on OP-Pohjola osuuskunnan tytäryhtiö.

2 Arvot

Tässä luvussa käsitellään erilaisia arvoihin ja yrityksen arvoihin liittyviä teorioita kirjallisuuden avulla. Luvussa käydään läpi arvojen määrittelyä ja luokittelua, yrityskulttuurin vaikutusta arvoihin, yritysten arvoprosessia, arvoviestintää, arvojohtamista ja arvojen merkitystä yrityksissä.

2.1 Määritelmät

Sanaa arvo on määritelty ja kuvailtu monilla eri tavoin. Arvo on asia, jota pidämme tärkeänä. Arvot ovat valintoja ja kun valitsemme jatkuvasti tietyllä tavalla, tulee valinnoista ennustettavia. Tätä ennustettavuutta voidaan kutsua arvoksi. Arvot ovat myös vakaumuksia siitä, mikä päämäärä on parempi kuin toinen. Yritysten ja yhteisöjen tasolla arvot ilmentävät yhteisön tahtotilaa ja yleisiä taipumusta pyrkiä tiettyihin tavoitteisiin. Arvot ankkuroituvat sekä tunteisiin että järkeen. Arvot ovat kykyä sanoa ”ei” ja ”kyllä” omien mieltymysten mukaan. On todettu, että maailmassa on noin 60 arvoa; tämän jälkeen aletaan puhua jo samoista asioista eri nimellä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 60-61.)

Puohiniemi (2003, ix) yhdistää arvot myös valintoihin ja hänen mukaansa arvot ovat valintoja ohjaava periaate, jota käytetään jouduttaessa vaikeaan valintatilanteeseen, jota ei pystytä ratkaisemaan toimimalla kuten ennen, tai jota ei ole ohjeistettu. Arvoilla tarkoitetaan yksilöiden asenteissa, mielipiteissä ja teoissa ilmeneviä merkityksiä, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa reaali maailmassa. Arvoihin liittyy aina tunnetta sekä ymmärrys siitä, mikä on tärkeää ja mihin kannattaa pyrkiä. (Puohiniemi 2003, 9-11.)

Bryttingin (2005, 32) mukaan arvot ja arvostukset ovat mielikuvia siitä, mikä on hyvää ja mikä paha. Epävarmoissa tilanteissa arvot antavat ohjeet toiminnalle, jos olemme niistä tietoisia. Kun arvot ovat lähtökohtana toiminnalle, voidaan yksittäisiä toimintoja, rutineja ja sääntöjä arvottaa eli arvioida arvojen kautta. (Brytting 2005, 32.)

Arvot ja periaatteet edustavat meille tärkeitä asioita, joista emme halua luopua. Arvot ohjaavat ajatteluamme, havainnointiamme ja toimintaamme kaikilla elämän osa-alueilla, myös johtamisessa ja työssä. On haastavaa tunnistaa näitä arvoja. (Heiskanen & Salo 2007, 120.) Kauppisen (2002, 9) mukaan arvojen määrittäminen on vaikeaa, koska käsite on epämääräinen. Arvoihin liittyy kaksi käsitettä; etiikka ja moraalit. Moraali kertoo mikä on oikein ja mikä väärin. Etiikka kertoo mikä on hyvää ja mikä pahaa. (Kauppi- nen 2002, 9.)

2.2 Arvojen luokittelu

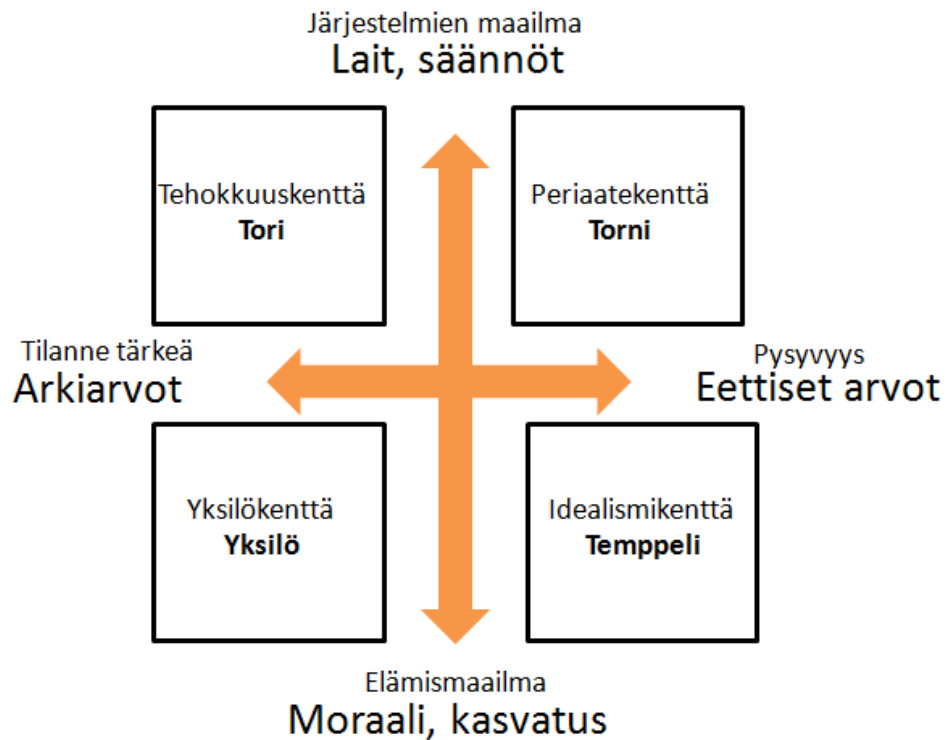
Arvot voidaan jakaa instrumentaalisiin arvoihin eli välinearvoihin ja itseisarvoihin. Vä- linearvot kuvaavat jotain, joka johtaa hyvään tai jotain, joka on oltava edellytyksenä saavuttaa jotain hyvää. Esimerkiksi raha, kasvu ja kannattavuus ovat välinearvoja ja niil- lä saavutetaan jotain haluttua. Itseisarvot eivät ole välineitä vaan arvokkaita ja haluttuja itsessään. Itseisarvoja ovat esimerkiksi elämä, onni, terveys ja ihmisarvo. (Brytting 2005, 33.)

Arvoja voidaan luokitella myös jakamalla niitä arkiarvoihin ja eettisiin arvoihin. Näitä janan avulla kuvattaessa janan toisessa päässä ovat arkiarvot. Ne ovat toiminnallisia arvoja, primitiivisiä arvoja ja käytännön arvoja. Janan vastakkaisessa päässä ovat eettiset arvot, joita ovat esteettiset arvot, sivistysarvot ja huippuarvot. Eettiset arvot vastaavat tarpeeseemme olla jotakin ja arkiarvot olemassaolon perustarpeisiin. Arkiarvot ovat vaihtuvia ja eettiset arvot pysyviä. Arkiarvoja on paljon ja ne ovat helposti opittavia tekemisen kautta. Eettiset arvot ovat vaikeasti omaksuttavia ja ne tulevat sivistyksen kautta. Kovin selvää rajaa ei aina voi vetää edellä kuvattujen arvojen välillä, sillä jollekin toiselle arkisempi asia voi olla toiselle eettisempi. (Aaltonen & Junkkari 2003, 65-68.)

2.3 Neljä arvokenttää

Arkiarvojen ja eettisten arvojen lisäksi, arvoja voidaan tarkastella myös kenttämällin avulla (kuvio 2). Arkiarvot ja eettiset arvot -janan ja laki ja moraalit -janan risteyskohtaan muodostuu neljä eri kenttää: tehokkuus-, periaate-, idealismi- ja yksilökenttät.

(Aaltonen & Junkkari, 2003, 81-91.)



Kuvio 2. Arvoavaruus (Aaltonen & Junkkari 2003, 98)

Tehokkuuskentän arvot ovat toiminnallisia ja arkisia arvoja, jotka toteutuvat toiminnan ja järjestelmien kautta. Periaatekentän arvot ovat puolestaan eettisiä ja niitä lähestytään sääntöjen ja järjestelmien kautta. Idealismikentän arvot ovat esteettisiä ja kasvatus ja moraalit ovat kantavia teemoja. Tunnepuoli on tärkeää idealismikentässä. Yksilökenttä on primitiivinen, perustarpeiden toiminnallinen ja arkinen kenttä. (Aaltonen & Junkkari, 2003, 81-91.)

2.4 Tiedostamattomat ja tiedostetut arvot

Arvot voidaan jakaa myös tiedostettuihin ja tiedostamattomiin arvoihin. Yksilön käyttäytymisen ohjauskeskus on alitajunta ja sen sisältämä muistivarasto. Myös arvoja voidaan tarkastella näkyvä - piilevä akselilla. Arvot voivat olla ääneen lausuttuja tai lausumattomia ja arvojen välillä voi olla tietoista tai tiedostamatonta ristiriitaa. Tiedostamattomat arvot ovat yksilön todellisia arvoja ja tiedostetut voivat olla rooliarvoja. Tiedostetut arvot tulevat tietoisesta moraalista toiminnasta ja tiedostamattomat ovat vaisto-
maisista. (Aaltonen & Junkkari 2003, 75-76.)

Pinta-arvot ja rooliarvot ovat sellaisia, joita saatetaan tietoisesti esitellä. Puheisiin ja toimintaan otetaan sellaiset arvot, jotka kuulostavat hyviltä ja jotka sopivat tilanteeseen ja kulloiseenkin rooliin. Rooliarvoilla yritetään tehdä vaikutus. Joskus näistä voi olla hyötyä, mutta ne voivat myös väärinkäytettyinä leimata takinkääntäjäksi. On tärkeää miettiä toimitaanko niin kun opetetaan, onko ajattelun ja tekojen välillä ristiriitaa, millaisia ovat epävirallisen organisaation arvot ja onko etiikka oikeasti sisäistettyä vai onko se vain imagokysymys. (Aaltonen & Junkkari 2003, 75-76.)

Käyttöarvot ovat yhteydessä yhteisön tunne-elämään ja ne voivat olla tietoisia tai josittain vaistomaisella tasolla. Tiedostamattomat käyttöarvot ovat usein piileviä ja tiedostetut tavoitearvot näkyviä. Tavoitearvot kuvaavat tahtotilaa ja sitä, mitä halutaan olla ja minkä halutaan kuvaavan itseään. Tavoitearvot ovat kirjattuja ohjeita, jotka eivät alkuvaiheessa ole varsinaista sisäistettyä toimintaa. Tavoitearvojen sisäistäminen kestää tyypillisesti kahdesta viiteen vuotta. Tavoitearvot ovat tärkeä käsite, kun puhutaan yritysten arvoprosessista. (Arvoprosessista kerrotaan lisää kappaleessa 2.5.2.) Tavoitearvot kuvaavat yrityksen pyrkimystä muuttaa toimintaansa tiettyyn suuntaan ja käyttöarvot taas kuvaavat niitä valintoja, joita käytännössä teemme. Näiden välillä on aina jokin ristiriita, suurempi tai pienempi. (Aaltonen & Junkkari 2003, 75-76.)

2.5 Yrityksen arvot

Yrityksessä työskentelevien etiikka ja moraalikäsitteet luovat perustan yrityksen arvoille. Jokaisessa yrityksessä arvot ohjaavat toimintaa riippumatta siitä, onko niitä kirjattu tai edes selkeästi viestitty. Aina viralliset, yrityksen kirjaamat arvot eivät myöskään välttämättä heijasta todellisia arvoja, joita yrityksessä on. (Rohweder 2004, 79.)

Arvot kuvaavat asioita, joita organisaatiossa pidetään tärkeinä ja joihin uskotaan (Hanus 2004, 33). Monesti yrityksen arvojen määrittely nostaa esiin ihanteellista innostusta ja odotustasoa, joka saattaa johtaa turhautumaan, kun nähdään erot ihanteiden ja todellisuuden välillä. Jotta arvojen toteutumista yrityksessä voidaan parantaa, on hyvä jalostaa arvot normeiksi. Kun arvot normitetaan eli niiden pohjalta tehdään sääntöjä, voidaan arvoja myös mitata. Mitattavuuden avulla arvot auttavat strategian jalkauttamista, johtamisen arvonmukaisuutta ja yhteistyön toimivuutta. Normien avulla arvoista muo-

dostetaan käytäntö ja käytännön kautta seuraukset eli arvojen mukaan toimimisesta palkitaan tai niitä rikottaessa seuraa sanktioita. (Kauppinen 2002, 20-21.)

Yrityksen arvot tulevat näkyviksi henkilöstön, puitteiden, tekojen ja toiminnan lopputulosten kautta. Yrityksen arvot toimivat johtamisen apuvälineinä silloin kun pyritään nopeasti muuttuvassa maailmassa parempaan taloudelliseen tulokseen tehtävänsä sisäistämisen henkilöstön avulla. (Puohiniemi 2003, xii.) Kollektiiviset arvot ovat niitä arvoja, jotka palvelevat yhteisten päämäärien edistämistä. Individualistiset arvot ovat niitä arvoja, jotka palvelevat yksilön päämäärien edistämistä. Kollektiiviset arvot ovat individualististen arvojen vastakohta. (Puohiniemi 2003, xi.) Yrityksen arvot ovat aina jonkinlaisessa suhteessa yksilön arvoihin. Ristiriita yksilön ja yhteisön arvojen välillä ei ole epätavallista. Työhaastattelu on ensimmäinen tilanne, jossa olemme tekemisissä yrityksen arvojen kanssa (Aaltonen & Junkkari 2003, 135.)

Yrityksen arvojen yhteys markkina- ja kilpailuasemaan sekä valittuun strategiaan on pidettävä mielessä varsinkin kun arvoja viedään käytäntöön. Arvoluetteloa ei pidä muuttaa joka vuosi, mutta se ei ole kuitenkaan välttämättä ole ikuinen. Yrityksen arvojen ideaan kuuluu pysyvyys ja hitaasti tapahtuvat muutokset. Tavoitearvoista tulee pikkuhiljaa yrityksen käyttöarvoja ja silloin kun näin käy, on hyvä ehkä määritellä taas uusia tavoitearvoja, jotka kertovat mihin halutaan mennä. Koska ympäristö muuttuu, myös yritysten arvot elävät muutoksessa ja näin pitääkin olla. (Aaltonen & Junkkari 2003, 217-219.)

Yritysten arvot voidaan nähdä osana yhteiskuntaa pehmeästi ohjaavaa sosiaalista pääomaa. Siinä yritykset perustavat taloudellisen toimintansa voiton tavoittelun lisäksi yhteistä hyvää toteuttaville moraalille periaatteille. (Niiniluoto 2005, 36.)

Koskisen (1994, 192) yrityksen arvot voitaisiin luokitella yritykselle itselleen, asiakkaille, työntekijöille ja yhteiskunnalle myönteisiin asioihin tähtääville arvoihin. Yrityksen arvot voidaan jaotella myös väline- ja itseisarvoihin (kuten yksilön arvotkin) eli päämäärä erotetaan siitä, mikä on vain väline jonkin tärkeän saavuttamisessa. Aina tällainen erotelu ei kuitenkaan ole ihan itsestään selvää ja esimerkiksi palvelu, jota asiakas saa rahansa vastineeksi on itsessään tärkeä. Kuitenkin jos asiakasta kohdellaan hyvin ja hän saa

palvelusta myös sosiaalista ja inhimillistä tyydytystä, tulee palvelusta myös itseisarvo. (Koskinen 1994, 192-193.)

Yrityksen suosituimpia arvoja on tutkittu paljon. Tuomen ja Sumkinin (2010, 51) mukaan viisi suosituinta arvoa suomalaisissa yrityksissä ovat

- asiakaslähtöisyys
- laatu
- osaava henkilöstö
- kansainvälisyys
- vastuullisuus.

Aaltonen ja Junkkari (2003, 251) ovat sitä mieltä, että periaatteessa tytäryhtiöt ja yksiköt voivat luoda omat arvonsa, mutta niiden tulee olla emoyhtiön arvojen hengen mukaisia. Linjakkain ratkaisu on kuitenkin laatia yhdet arvot koko konsernille ja niiden pohjalta jokainen ryhmä voisi miettiä, mitä kyseiset arvot merkitsevät juuri meille. Sama pätee myös muihinkin sidosryhmiin. (Aaltonen & Junkkari 2003, 252.)

Yrityskulttuuri 2009 - tutkimuksen mukaan arvojen määrittelyinto yrityksissä on laimentunut. Arvojen korostamisen sijaan on tullut muita johtamistrendejä; arvojohtamisen rinnalle ovat nousseet esimerkiksi muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen tai innovaatiojohtaminen. Yrityksissä ollaan myös ehkä siirtymässä arvojulistuksista enemmän eettisten toimintaohjeiden laatimisen suuntaan. (Hirvikorpi 2009, 23-24.)

2.5.1 Yrityskulttuurin vaikutus arvoihin

Arvoja voidaan tarkastella myös yrityskulttuurista käsin. Yrityskulttuuri vaikuttaa arvoihin kiinteästi, sillä arvot ovat osa kulttuuria. Yrityskulttuurin on sanottu tarkoittavan yrityksen kokonaisuutta, siihen vaikuttaa oikeastaan kaikki, mitä yrityksessä tapahtuu ja siihen kuuluvat esimerkiksi arvot, arvostukset, uskomukset, sitoutuminen, vuorovaikutussuhteet, johtamiskulttuuri, riitit, rituaalit ja symbolit. (Aaltonen & Junkkari 2003, 99-111.)

Yrityskulttuuri on tapa kokea ympäristö ja se vaikuttaa yrityksen sisäisiin suhteisiin sekä suhteisiin yrityksen ympäristöön. Yrityskulttuuri erottaa organisaatiot muista organisaatioista. (Bakka, Fivelsdal & Lindqvist, 2006, 143.) Yrityskulttuureita onkin sanottu olevan yhtä monta kun on yrityksiä (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 92.) Kulttuuria on melkein mahdotonta kuvailla, eikä sitä voi noin vain luoda. Kulttuuria on myös enustettavuus ja se, että yhteisön voidaan arvata käyttäytyvän tietyllä tavalla. (Aaltonen & Junkkari 2003, 99-111.)

Scheinin (2001, 30) mukaan hyvä tapa ajatella yrityskulttuuria on ymmärtää, että se ilmenee eri tasoilla (kuviot 3.)



Kuvio 3. Kulttuurin tasot (Schein 2001, 30)

Yrityskulttuuri voidaan jakaa Scheinin (2001, 31) mukaan näkyvään, hyvin äänettömään ja näkymättömään. Näiden rajapinnassa ovat ilmaistut arvot, valinnat, epävirallinen organisaatio, vallitsevat käsitykset. Näkyvässä osassa ovat organisaation rakenteet; tunnukset, toimintatavat, rakenteet ja organisaatiokaaviot. Täysin tiedostomattomassa osassa, pohjimmaisena ovat erilaiset perusolettamukset, jotka ovat itsestään selviä uskomuksia ja käsityksiä. (Schein 2001, 30-35.)

Yrityskulttuuriin vaikuttavat Bakkan ym. (2006, 144-145) mukaan sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisiä yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatiomuoto (esim. ala ja tuotteet) ja ympäristö (esim. ympäristön arvostukset). Ulkoisia yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä taas ovat organisaation ominaislaatu (esim. historia, johtamistyyli) ja työntekijöiden ominaislaatu (esim. arvot, kieli ja asenteet). Nämä neljä tekijää luovat edellytykset tietynlaiselle yrityskulttuurille. (Bakka ym. 2006, 145)

Yrityskulttuurissa kuten yksilölläkin tiedostettu osuus on hyvin pieni, noin 10 prosenttia. Se on kuin jäävuorenhuippu. Onnistumisiin ja epäonnistumisiin vaikuttaa myös loput 90 prosenttia, ja voidaankin sanoa, että tämän takia arvoja on mielekästä tutkia. Ne vaikuttavat niin paljon lopulliseen toimintaan. (Aaltonen & Junkkari 2003, 101-102.)

2.5.2 Yrityksen arvoprosessi ja arvojen toteuttaminen

Arvoprosessi on tapahtumasarja, jossa yrityksessä kiinnostutaan siellä vallitsevasta arvomaailmasta. Prosessin edetessä etsitään ja määritellään yrityksen toiminnan kannalta oleelliset arvot ja käynnistetään erilaisia toimenpiteitä näiden arvojen toteutumisen edistämiseksi. (Puohiniemi 2003, xi.)

Arvoprosessi voi lähteä liikkeelle hyvin erilaisista tarpeista. Joskus se on vain tunne, että jotain halutaan tehdä. Joskus taas tarve on määritellympi ja arvot halutaan määrittää, jotta toiminnan kokonaisuus pysyisi kasassa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 229-231.)

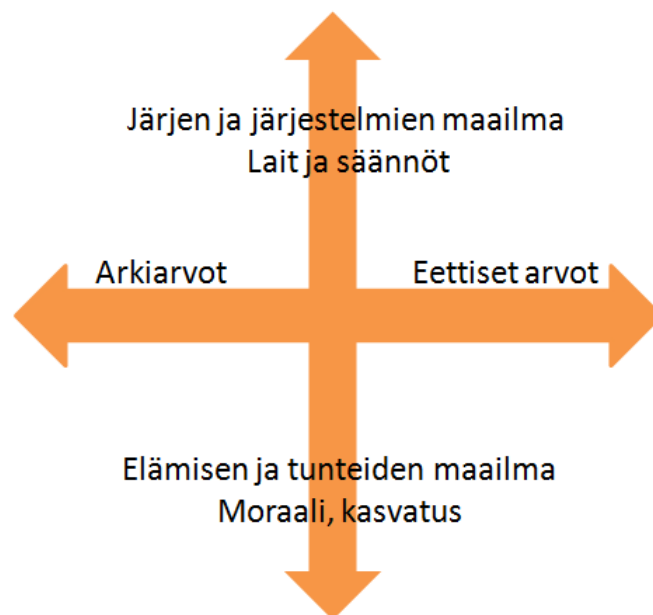
Aaltosen ja Junkkarin (2003, 229-231) mukaan arvoprosessi pähkinänkuoressa on seuraava:

- päätös
- analyysi
- arvokoulutus
- suunnittelu
- arvoriidet

- arvojen määrittely
- yhteinen tulkinta
- seuranta.

Arvoprosessin jälkeen tulee varsinainen työ; arvojen toimeenpano- eli maastoutusvaihe, jossa tavoitearvoista tehdään käyttöarvoja. Arvojen maastouttamisessa tulee ottaa huomioon varsinkin johdon esimerkki ja sitoutuminen. Tärkeää on myös suunnitelmallisuus, yhteiset tulkinnat, arvojen muodostuminen normeiksi, tiedotus, konkreettinen suunnitelma, valmennus ja koulutus sekä seuranta. Omien arvojen tunnistaminen ja vertaaminen yrityksen arvoihin on tärkeää, jotta tunnistetaan mahdolliset ristiriidat. (Aaltonen & Junkkari 2003, 236-237, 240-245.)

Yksi tärkeä tapa toteuttaa arvoja ovat lait, säännökset, normit ja ohjeet eli järjen ja järjestelmien maailma. Toinen tapa on elämisen ja tunteiden maailma; kasvatus ja moraalit. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Kaksi tapaa toteuttaa arvoja: laki ja moraalit (Aaltonen & Junkkari 2003, 72)

Arvojen toteuttaminen ei ole aina helppoa. Arvojen toteuttamisen haasteena on viedä arvot osaksi jokapäiväistä työtä ja integroida ne henkilöstöjohtamisen prosesseihin, ku-

ten rekrytointiin, suorituksen arviointiin, palkitsemiseen ja kehityskeskusteluihin. (Hanus 2004, 33.)

2.5.3 Arvokeskustelu

Kuten edellisessä alaluvussa todetaan, niin tiedotus ja tiedonkulku ovat olennaisia osia arvojen toimeenpanossa. Arvokeskustelua käydään varsinkin arvoprosessin alussa, kun yritykselle arvot muodostetaan. Näillä keskusteluilla ei ole vakiintunutta sisältöä ja arvoja voidaan käsitellä hyvin erilaisin menetelmin, esimerkiksi sisäisillä seminaareilla, vapailta keskusteluilla ja ryhmätöiden avulla. (Puohiniemi 2003, 43.) Varsinkin johdon tehtävänä on puhua arvoista ja soveltaa sovittuja arvoja (Aaltonen & Junkkari 2003, 243).

Arvoviestintä on arvoista keskustelemista organisaation eri tasoilla. Arvoviestinnällä tarkoitetaan sekä sisäisiä että ulkoisia keinoja, joilla yrityksen arvoista kerrotaan. Yrityksen sisäisen keskustelun kautta syntyy ymmärrys yrityksen omasta toiminnasta ja tavoitteista, jonka jälkeen on helppo aloittaa keskustelu ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. (Könnölä & Rinne 2001, 38.)

2.5.4 Arvojohtaminen

Työyhteisö on arvojen taistelua. Erilaiset persoonat ajavat omia arvojaan ja hyvän johtajan tuleekin aistia millaiset asiat kilpailevat pääsystä tärkeiden asioiden pohjaksi. Eetinen pohdinta voi hieman hidastaa normaalia päätöksentekoa, mutta se on välttämättömyyttä. Silloin kun täytyy päättää asioista nopeasti, tarvitaan kehittynyttä arvokapasiteettia, joka hankitaan pitkän ajan kuluessa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 284-285.)

Kaiken johtajuuden voidaan sanoa olevan arvojohtajuutta. Kyse on vain siitä, kuinka laajan arvoskaalan varaan yritys haluaa toimintansa perustaa ja kuinka hyvin yrityksessä osataan sovittaa yhteen erilaiset arvopäämäärät – myös toisilleen vastakkaiset. (Puohiniemi 2003, ix.) Arvojohtajuudessa päivittäinen johtaminen lähtee liikkeelle arvojen mahdollisuuksien, arvopohjan tarpeellisuuden ja johtamisen merkityksen tiedostamisesta (Kauppinen 2002, 21.)

Arvojohtajuuden rinnalla voidaan puhua myös eettisestä johtajuudesta. Eettinen johtaminen on hyvää johtamista. Se on reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Eettinen johtaja haluaa sekä tulosta että henkistä hyvinvointia. (Heiskanen & Salo 2007, 15-16.) Eettistä johtajuutta määrittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi laki ja säädökset, organisaation hallinnollinen rakenne ja toimintatapa, organisaation arvot ja periaatteet sekä organisaatiokulttuuri. Johtajan on noudatettava esimiestyössään annettuja normeja, ja organisaation arvot ja periaatteet vaikuttavat vähintään yhtä ohjaavasti. Arvot ja etiikka haastavat johtamista monella tavalla. Ne vaikuttavat tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen sekä vastuuseen asiakkaasta, palvelun laadusta, henkilöstöstä ja resursseista. Eettisten arvojen lisäksi myös taloudelliset arvot vaikuttavat johtamiseen. Johtaja voi joutua ottamaan huomioon ja toteuttamaan hyvinkin erilaisia arvoja, joiden yhteensovittaminen ei aina ole ristiriidatonta. (Ikola-Norrbacka 2011, 17-18)

Damonin (2004, 48-49) mukaan johtajien arvoja ja periaatteita voidaan tutkia neljän ulottuvuuden summana, jotka ovat

- restriktiivinen moraliteetti
- filantrooppinen moraliteetti
- generatiivinen moraliteetti
- empaattinen moraliteetti.

Näitä kaikkia alueita tarvitaan moraalisen toiminnan pohjaksi, ja jotta johtamisessa onnistutaan edellyttää se kaikkia näitä neljää ulottuvuutta. Restriktiivinen (rajoittava) moraliteetti tarkoittaa kaikkia rajoitteita, jotka ohjaavat ja rajaavat toimintaa, kuten lait, kiellot, sosiaaliset normit ja totutut tavat. Filantrooppinen moraliteetti kuvaa hyväntekeväisyyden keinoja, esimerkiksi erilaiset hankkeet ja lahjoitukset. Restriktiivinen ja filantrooppinen moraliteetti ovat seurausta johtajan hyvästä eettisestä ajattelusta ja toiminnasta. Generatiivinen moraliteetti ja empaattinen moraliteetti muodostavat taas eettisen toiminnan kivijalan. Generatiivinen moraliteetti tarkoittaa omia arvoja ja periaatteita, joiden varassa tulkitaan ympäristöä, tehdään johtopäätöksiä ja säädellään toimintaa. Empaattinen moraliteetti tarkoittaa oman eettisen linjan peilaamista muita näkökulmia vasten; asettumista toisen asemaan ja toisesta välittämistä. Empaattinen morali-

teetti vahvistaa luottamusta ja kunnioitusta sekä parantaa yhteistyötä. (Damon 2004, 48-49.)

Johtajan omien arvojen tuntemisesta muodostuu johtamisen punainen lanka ja linjakuus (Damon, 2004, 156). Damonin 48 yritysjohtajalle tehdyn haastattelun mukaan, yritysjohtajille on tärkeää pyrkiä yhdistämään päätökset omiin arvoihinsa ja johtaa yrityksen toimintaa näihin itselleen tärkeisiin arvoihin perustuen. (Damon 2004, x-xiv.) Ikola-Norrbackan (2011, 24) mukaan johtamiseen vaikuttaa johtajan oma arvomaailma ja sen sopivuus esimiestyöhön. Jos johtajan oma arvomaailma on jatkuvasti ristiriidassa organisaation ja työyhteisön arvomaailman kanssa, eettisten ongelmien syntyminen on todennäköistä. Työn mielekkyys yleensäkin lähtee usein siitä, että työn arvomaailma sopii omiin arvoihin. (Ikola-Norrbacka 2001, 24.)

Heiskanen (2009, 20-27) puhuu artikkelissaan eettisestä johtamisesta strategisena kilpailuetuna. Hänen mukaansa kilpailuetua ei voida hakea tuotteista tai palveluista, vaan johtaminen, sisäinen toimintatapa ja organisaatiokulttuuri ratkaisevat toiminnan suunnan ja tehokkuuden. Ne ratkaisevat myös resurssien mahdollisen tuhlaamisen, tai sen, miten tehokkaasti ja innovoivasti organisaatio toimii. Arvot näkyvät kaikessa organisaation toiminnassa, joten niiden tiedostaminen on myös kilpailuedun kehittämisessä hyvä ottaa lähtökohdaksi. (Heiskanen 2009, 20-27.)

2.5.5 Arvojen merkitys yrityksissä

Monet yritykset ovat myös ymmärtäneet todellisten arvojen merkityksen liiketoiminnalleen. ”Kaikkialla maailmassa parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka todella tunnistavat omat arvonsa ja toimivat niiden pohjalta, eivät vain kirjaa arvoja paperille. Kiinnostavaa kyllä nämä yritykset menestyvät myös pörssikurssilla mitaten”. Näin Elektrobit-yhtiön perustaja Juha Hulkko korosti oikeiden arvojen merkitystä yrityksen menestystekijänä. (Yrjölä 2002.)

Hyvällä etiikalla on katsottu olevan myös muun muassa seuraavia vaikutuksia. Työntekijöiden työmoraali paranee, kun he kunnioittavat työyhteisöään ja sen periaatteita. Heillä on tunne siitä, että he ovat mukana tekemässä jotain merkittävää. Tällöin myös

asiakkuuden hallinta paranee. Yrityksellä on myös pienempi riski sanktioista ja hyvä ilmapiiri. Poissaolot ja stressi vähenevät sekä tuottavuus ja laatu paranevat, kun henkilöstö voi hyvin. Yhteiskunnallinen arvostus nousee, kun yritystä pidetään luotettavana. Työsuhteet pitenevät, koska eettinen johtaminen lisää sitoutuneisuutta. Myös konfliktit vähenevät, kun keskinäinen luottamus yrityksessä on hyvä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 49-51.) Omien arvojen tunteminen ja niiden mukaan toimiminen lisää myös yleistä työhyvinvointia (Heiskanen & Salo, 2007, 124).

Yrityksen arvot vaikuttavat paljon myös siihen, millainen yrityskuva yritystä ulkopuolelta tarkasteleville syntyy. Arvoja hyödynnetään yrityksen brändin rakentamisessa ja markkinoinnissa ja parhaimmillaan ne ovat jopa kilpailukeino. Arvoimago syntyy yritystä arvioivien ihmisten mielessä. Arvoimagoon sisältyvät yrityksen arvoidentiteetin molemmat puolet, haluttu ja vähemmän haluttu. Näillä tarkoitetaan positiivisia ja negatiivisia mielikuvia, joita ihmiset muodostavat yrityksen arvoista. (Puohiniemi 2003, ix.) Yrityksen arvojen halutaan olevan puhuttelevia. Puhuttelevat arvot paljastavat mikä on ainutlaatuisia yrityksen suhteissa asiakkaisiin. (Puohiniemi 2003, xi.)

3 Arvot strategiatyössä

Arvot toimivat strategian pohjana ja siksi tässä luvussa lähestytään aihetta strategiaprosessin ja strategian toteuttamisen näkökulmasta. Edelleen tarkastellaan, miten arvot toimivat strategian pohjana ja miten esimiehet osallistuvat strategian toteuttamiseen. Lisäksi luvussa käydään läpi strategiaprosessi, jolla havainnollistetaan sitä, miten strategian toteuttaminen on osa suurempaa kokonaisuutta. Strategia on käsitteenä hieman hankala ymmärtää ja määritellä, tämän takia ensimmäisessä luvun kappaleessa esitellään monta erilaista määritelmää kokonaiskuvan muodostamiseksi.

3.1 Strategian määritelmät

Strategialle ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Historiassa strategia-sana tulee alun perin kreikan kielestä ja liittyi sodankäyntiin. Sillä tarkoitettiin sodan johtamisen taitoa ja vasta myöhemmin strategia käsitteenä siirtyi sodankäynnistä liike-elämään. Strategia liittyy kilpailuun ja voittamiseen. Liike-elämässä markkinoilla toimivalle yritykselle strategia on välttämätöntä olemassaolon ja toiminnan jatkuvuuden kannalta. (Kamensky, 2010, 16.) Tuomen ja Sumkinin (2010, 28) mukaan strategia on elävä, dynaaminen, kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline johdolle, esimiehelle sekä koko organisaatiolle. Strategia on toimintamalli, jolla varmistetaan vision suuntainen toiminta ja vision toteutuminen (Tuomi & Sumkin 2010, 28).

Hannuksen (2004, 3) mukaan strategia tarkoittaa organisaation tahtotilaa, ulkoisen asemoinnin valintoja (asiakkaat, tuotteet) ja sisäisten voimavarojen kehittämistoimia. Hyvä ja tehokas strategia vetoaa tunteisiin ja rakentuu syvälliselle näkemykselle toimintaympäristöstä; sen muutosvoimista sekä mahdollisuuksista ja uhista (Hannus 2004, 3). Strategia määrittää, minne organisaatio haluaa mennä ja miten haluttuun tilaan päästään (Hannus 2004, 10).

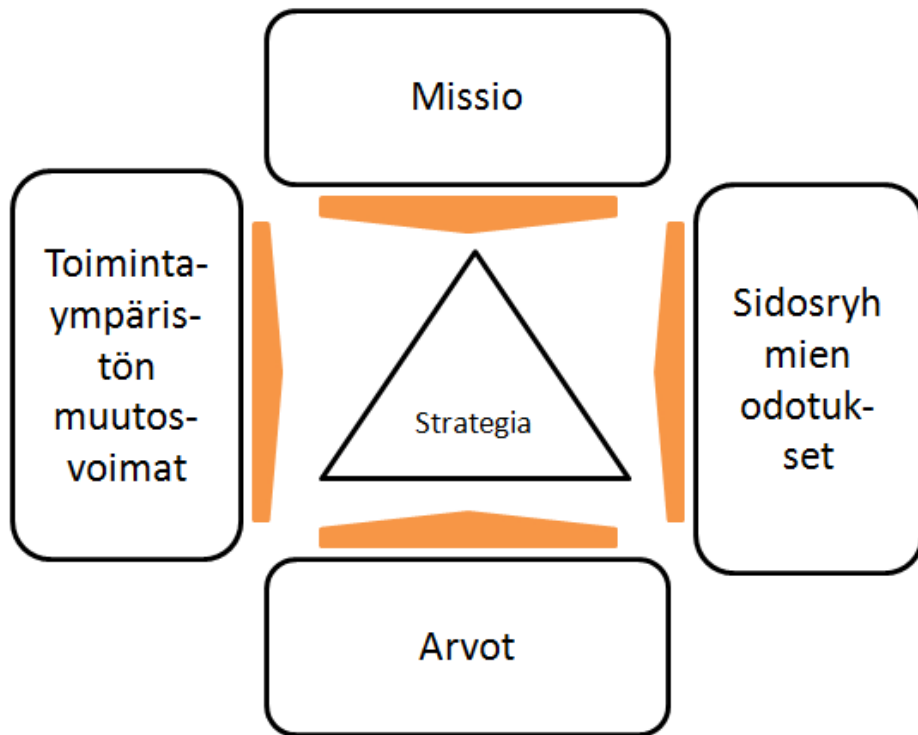
Strategiaa ei voi koskettaa tai nähdä. Strategia ja strategiatyö ovat pitkälti puhetta, tarinaa, analysointia, valintojen perustelemista, pohdintaa, kiteyttämistä ja tavoitteiden asettamista. Strategia konkretisoituu kirjalliseen muotoon, strategiadokumentiksi, jossa stra-

tegiaa kuvaillaan ja käsitellään. Vaikka strategia jäsentää ympäristöämme ja toimintaamme, niin siihen liittyy paljon tulkinnallisuutta ja strategiaa tulkitaan ja kerrotaan eripuolilla organisaatiota eri tavoin. (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 19.)

3.2 Arvot strategian perustana

Tuomen ja Sumkinin (2010, 28) mukaan yrityksen strateginen perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinsaamisesta. Arvot määrittävät, millä periaatteilla toimitaan, toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, miksi olemme olemassa ja ydinsaaminen kertoo, millä osaamisella strategia saadaan toteutettua (Tuomi & Sumkin 2010, 28). Arvot vastaavat strategisessa perustassa kysymykseen ”Miksi teemme tätä työtä?”. Arvojen tulisi ohjata käytännössä tehtäviä ratkaisuja ja päätöksiä eikä olla vain pelkkiä sanalistoja. Arvojen luominen ja pohdinta liittyvät kiinteästi strategiaprosessiin. (Tuomi & Sumkin 2010, 51.)

Hannuksen (2004, 27) mukaan missio ja arvot muodostavat organisaation ydinideologian. Ydinideologian eli arvojen ja mission tulisi luoda pysyvyyttä toimintaympäristössä, jossa strategia ja rakenteet voivat muuttua nopeasti. Strategian perustan muodostavat selkeät näkemykset toimintaympäristön muutosvoimista ja sidosryhmien odotuksista. Strategia määritellään näiden ulkoisten ja sisäisten lähtökohtien perusteella (Kuvio 5). (Hannus 2004, 27-31.)



Kuvio 5. Strategian ulkoiset ja sisäiset lähtökohdat (Hannus 2004, 27)

Ydinideologian tulisi olla kestävä. Usein se on pysynyt muuttumattomana yrityksen perustamisesta lähtien. Hannuksen (2004, 31) mukaan strategia on tahtotila, joka korostaa jatkuvaa uudistumista ja muutoksen välttämättömyyttä. Ydinideologia tuo strategialle jatkuvuutta ja määrittää toiminnalle tarkoituksen ja perustan. Ydinideologia luo suunnan mahdollisuuksille ja strategia laajentaa mahdollisuuksia. Ydinideologiaa ei ole tarkoitus uudistaa usein, vaan usein uudistumisen käynnistää jokin perustavaa laatua oleva muutospaine, kuten kansainvälistyminen, teknologinen muutos, asiakkaiden arvojen muutos, muutos omistuspohjassa tai siirtyminen avoimeen kilpailutilanteeseen. (Hannus 2004, 31.)

Strategiaan vaikuttavat arvot sekä niiden odotukset, joilla on valta vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Strategia voidaan mieltään yrityksen tärkeiden toimijoiden, asenteiden, arvojen ja uskomusten ilmaisuksi. Siksi yrityksen arvojen suhteuttamista yrityksen strategiaan pidetään erityisen tärkeänä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 230.)

3.3 Strategiaprosessi

Strategiaprocessimalleja on lukuisia erilaisia. Useat niistä muistuttavat toisiaan ja kaikissa on mukana sekä strategian laatiminen että strategian toimeenpano. Tässä kappaleessa vertailen kahta strategiaprocessimallia.

Lindroos ja Lohiveden (2010, 29-30) mukaan yrityksen strategiaprocessissa on viisi keskeistä työjaksoa

1. strategian tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
2. strategian määrittelyvaihe
3. strategisten projektien suunnitteluvaihe
4. strategian toteuttamisvaihe
5. strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe.

Strategiaprosessi alkaa liiketoimintaympäristön analyysillä ja sen jälkeen kiteytetään visio siitä, millaisia päämääriä asetetaan. Tämän jälkeen päämääriä täsmennetään ja mietitään millaisilla keinoilla ne saavutetaan. Lopuksi prosessissa valitaan resurssit toteutukseen. Toteutuksen jälkeen prosessi vielä arvioidaan ja päivitetään tarvittaessa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 31-32.)

Kehusmaa sitä vastoin (2010, 15-16) kuvaa strategiaa organisaation työnä, eikä erottele sitä suunnitteluun, toteutukseen tai strategiseen johtamiseen. Strategiatyökäsite kattaa hänen mielestään kaikki nämä vaiheet. Kaikki strategiatyöhön liittyvät vaiheet vaativat strategista johtamista, josta johto vastaa viime kädessä. Johtamisen keskeinen tavoite on saada koko organisaatio tekemään strategiatyötä. Kehusmaan (2010, 15-16) mukaan strategiatyö on organisaatiossa elävä, jatkuva prosessi, jonka vaihteita ovat

- strategiayömallin suunnittelu,
- strategian laatiminen,
- strategian toteutus,
- strategian seuranta ja arviointi sekä
- strategian päivitys.

Nämä vaiheet ovat kuitenkin limittäin ja esimerkiksi arvioinnin yhteydessä tehdään jo päivitystä. Strategiatyö on näin ollen jatkuva prosessi, jonka kautta organisaatio oppii koko ajan. (Kehusmaa 2010, 16.) Kehusmaan strategyömalli (2010, 17) korostaakin uudenlaista ajattelumallia, jonka mukaan strategia kuvaa sekä haluttua tahtotilaa että sitä, kuinka tahtotila saavutetaan.

3.4 Strategian toteuttaminen

Yksin hyvän strategian luominen ei riitä ja strategian menestyksen edellytys onkin kyetä muuntamaan strategia käytännön toiminnaksi. Strategian toteutus edellyttää uudenlaista tapaa toimia ja ihmisten käyttäytymisen muuttumista. Toteutuksessa onkin yleensä kyse merkittävien organisatoristen muutosten läpiviennistä. (Hannus 2004, 19-20.)

Niutasen ja Kvistin mukaan (2010, teoksessa Valpola ym. 53) ”Onnistuneen strategian toteuttamisen ydinelementit ovat innostava strategia, esimiesten toiminta, yhdessä tekeminen sekä yhteisiin asioihin vaikuttamisen ja aikaansaamisen kulttuuri.”

Hannuksen (2004, 20-21) mukaan strategian tehokkaaseen toiminnallistamiseen liittyy monia menestystekijöitä, kuten

- avainhenkilöiden aktiivinen osallistuminen jo strategian luomisvaiheessa
- huomion kiinnittäminen viestintään
- ylimmän johdon sitoutuminen ja esimerkin näyttäminen
- strategian toimeenpanon hallinta ja johtaminen ammattimaisesti
- strategisten tavoitteiden purku prosessi- ja yksikkökohtaisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi
- suunnitellut nopeat näytöt strategian toimivuudesta
- oikea tasapaino sisäisten ja ulkoisten resurssien välillä.

Alun perin strategia on ajateltu johdon tehtävänä. Tällaisessa lähestymistavassa ongelmana on, miten saada henkilöstö toteuttamaan johdon suunnitelmat, varsinkin asian-
tuntijaorganisaatioissa. Strategiatyötä kannattaisikin mieltä enemmän dialogina niin,

ettei johdon määrittämä strategia tai sen tulkinta ole ainoa strateginen näkemys. Olen-
naista on ymmärtää, ettei mikään strategia toteudu, ennen kuin henkilöstö tulkitsee sitä
omassa toiminnassaan. Kun henkilöstö on mukana prosessissa ja strategia nähdään
myös heidän kannaltaan, vältetään ongelmat ja eroavaisuudet suunnittelun ja toteutta-
misen välillä. (Mantere ym. 2011, 30.)

Strategian toteuttaminen tapahtuu Lindroosin ja Lohiveden (2010, 45-46) mukaan vuo-
sittaisien toimintasuunnitelmien kautta. Suunnitelmat sisältävät tarkkaan määritellyt
tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Strategia toteutuu vain ja
ainoastaan jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta ja tämä edellyttää koko organi-
saatiolta, esimiehet mukaan lukien halua ja taitoa toteuttaa yhteistä strategiaa. (Lindroos
& Lohivesi 2010, 45-46.)

3.5 Esimiehet strategian toteuttajina

Jokaisen organisaation jäsenen työ vaikuttaa siihen, miten strategia toteutuu. Oman
strategisen roolin oivaltaminen tarkoittaa sen hahmottamista, miten ryhmä tai yksilö voi
vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Jokainen voi omassa työssään toteuttaa strategiaa
hyvin tai huonosti. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari
2006, 85.) Esimiehet eivät tässä eroa muista, myös heidän tulee ymmärtää oma roolinsa
strategian osana.

Esimiehet ovat organisaatioissa aina strategiavaikuttajia. Strategiavaikuttaminen tarkoit-
taa puhetta ja tekoja, joilla pyritään luomaan yhteinen ja jaettu tulkinta siitä, mitä strate-
gia on ja mitä se merkitsee. Käytännössä strategiavaikuttaminen tarkoittaa kuuntelemis-
ta, kysymysten tekoa ja keskustelemista. Strategiavaikuttaminen ohjaa ihmisiä kokonai-
suutta palvelevaan ajatteluun ja toimintaan, joka edesauttaa menestymistä. (Suominen,
Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 13) Esimiehellä on strategiavaikuttajana
kaksi keskeistä roolia: tekijä ja toteuttaja (Suominen ym. 2009, 16). Esimiesten tehtävä
on ennen kaikkea toteuttaa strategiaa. Esimiehen on nähtävä oman tiiminsä toiminnan
ulkopuolelle ja suunniteltava toimintaa laajemmasta näkökulmasta. Kun esimiehet jaka-
vat tietoa, myös alaisten tietoisuus kasvaa. (Suominen ym. 2009, 53-55.)

Johdon roolia strategiyössä ei voi vähätellä ja Kehusmaa (2010, 18) korostaa strategia-työmallissaan koko organisaation kyvykkyyden, tietojen ja taitojen valjastamista strategiatyöhön – johtajien tukemana proaktiivisesti koko organisaation voimin. Strategiatyö on niin suunnittelu-, toteutus- kuin seuranta vaiheessakin mitä suurimmassa määrin johtamista. Strategiatyön voi sanoa onnistuvan tai epäonnistuvan johtamisen myötä. (Kehusmaa 2010, 34.)

4 OP-Pohjola-ryhmä ja aineistonkeruu

Tässä luvussa kuvataan ensin OP-Pohjola-ryhmän tämänhetkistä strategiaa ja arvopohjaa sekä sitä, miten arvopohja on muotoutunut. Tämä jälkeen kuvataan sitä, miten tutkimuksen aineisto on kerätty.

4.1 OP-Pohjola-ryhmän strategia ja tavoitteet

OP-Pohjola-ryhmän strategia on tiivistetty heidän Internet sivuillaan päämäärään, keskeisiin tavoitteisiin, asiakaslupaukseen, arvoihin ja perustehtävään (kuvio 6).



Kuvio 6. Strategian tiivistelmä (OP-Pohjola-ryhmä 2012e)

OP-Pohjola-ryhmän strategian nähdään olevan lupaus henkilöstölle, asiakkaille ja muille sidosryhmille. Strategian ei ole tarkoitettu jäävän etäiseksi, vaan sen halutaan linkittyvän osaksi kaikkien työtä ja arkea. Nykyinen strategia on otettu käyttöön vuonna 2009. (Henriksson L. 20.3.2012.)

Tavoitteet on kuvattu liiketoiminnoittain. Pankkitoiminnassa strategisena tavoitteena on hyvä kannattavuus ja markkina-aseman vahvistaminen. Vahinkovakuutustoiminnassa strategisena tavoitteena on jatkaa markkinoita nopeampaa kasvua, vahvistaa markkinajohtajuutta ja säilyttää liiketoiminnan hyvä kannattavuus. Varainhoidossa Pohjolan tavoitteena on hyvä kannattavuus ja markkina-aseman vahvistaminen. (OP-Pohjola 2012d.)

4.2 OP-Pohjolan arvot

OP-Pohjolan arvoihin kiteytyvät ryhmän tärkeimmät periaatteet ja toimintatavat, jotka ohjaavat toimintaa ja päätöksiä sekä täydentävät ryhmän perustehtävää kilpailuedun luomisessa. (OP-Pohjola 2012a) OP-Pohjola-ryhmällä arvot on kiteytetty kolmeen sanaan: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Arvot on määritelty ryhmän toimintakertomuksessa tarkemmin (Liite 3). Lyhyesti ne ovat Laura Henrikssonin (20.3.2012) mukaan seuraavat:

- Ihmisläheisyys: OP-Pohjola-ryhmä on ihmistä varten. Aito välittäminen asiakasta ja työyhteisön jäsenistä on lähtökohta toiminnallemme.
- Vastuullisuus: Toimimme sekä paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Vahvan ammattitaidon pohjalta vastaamme palvelujemme laadukkuudesta ja luotettavuudesta.
- Yhdessä menestyminen: Menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa antaa suunnan toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Toiminta yhtenäisenä ryhmänä lisää turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyämme.

Arvot on kuvattu sekä nettisivuilla että toimintakertomuksessa asiakkaan näkökulmasta. Arvot on myös esitetty ryhmän nettisivuilla kaaviokuvana (Kuvio 7.).



Kuvio 7. OP-Pohjolan arvot (OP-Pohjola 2012a)

4.3 OP-Pohjolan arvoprosessi

OP-Pohjolan-ryhmän nykyiset arvot - ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen - on otettu käyttöön vuonna 2004 ja ne ovat pysyneet samoina useamman strategiakauden ajan. Arvot ovat osa ryhmästrategian perustekijöitä ja niitä tarkastellaan ryhmän strategiaprosessin yhteydessä. Parhailtaan OP-Pohjola-ryhmässä on käynnissä ryhmästrategian päivitys ja uusi strategia OP-Pohjola 2012 on määrä vahvistaa kesäkuussa 2012. Tässä yhteydessä vahvistetaan jälleen myös arvot. Henrikssonin (20.3.2012) mukaan yrityksen arvot ovat voimakkaasti esillä nyt valituissa strategisissa teemoissa ja heijastuvat sitä kautta koko ryhmästrategian valmisteluun. Strategian valmistelussa on mukana laaja joukko ihmisiä eri puolilta OP-Pohjola-ryhmää, ja strategiaprosessin yhteydessä käydään perusteellista ja laajaa ryhmän sisäistä keskustelua. Keskusyhteisön hallintoneuvoston rooli ryhmän eri yhteisöjen edustajana korostuu käynnissä olevassa strategiaprosessissa entisestään. (Henriksson L. 20.3.2012.) Laura Henriksson kertoo OP-Pohjola-ryhmän yhteisen arvopohjan olevan ryhmän yhtenäisyyttä lujittava tekijä.

Yhteinen arvopohja on liiketoimintamme perusta ja kivijalka. Arvot antavat suunnan ryhmämme johtamiselle, etiikalle, kulttuurille ja koko toiminnalle. Yhteisten arvojen tulisi olla mukana kaikissa ryhmän päätöksentekotilanteissa ja ohjata arjessa tehtäviä, niin suuria kuin pieniäkin, valintoja. (Henriksson L. 20.3.2012.)

4.4 Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Koska tutkimus oli luonteeltaan kartoittava, sopi tutkimusstrategiaksi hyvin kvalitatiivinen tutkimus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 128.) Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tällä tutkimusmuodolla pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2003, 152.) Laadullinen tutkimus soveltuu tähän tutkimukseen menetelmäksi parhaiten, koska tutkimuksessa keskustellaan arvoista ja siitä miten ne koetaan. Junnila & Juutin (1994, 101) mukaan arvojen ja yrityskulttuurin syvärakenteen sekä johtamisen välisen yhteyden tarkastelua ei voida suorittaa kuin tietylle tasolle yleisluontoisten ja melko pinnallisten survey-tutkimusten avulla. Niinpä haastattelu oli mielekkäin tapa saada aikaan keskustelua ja mielipiteitä. Myös toimeksiantaja oli tätä mieltä ja toivoi haastattelututkimusta. Tarkoitus oli kerätä mielipiteitä pienehköltä joukolta ja sitä kautta tulokset julkistamalla herättää keskustelua laajemmin. Aineiston käsittely hoidettiin siten, että haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tämän jälkeen ne lajiteltiin teeman ja kysymyksen mukaan. Vastaukset analysoitiin niiden kirjaamisen jälkeen ja tärkeimmät esiin tulleet asiat koostettiin johtopäätöskappaleisiin.

4.5 Teemahaastattelut

Haastattelutyypinä kvalitatiivisessa tutkimuksessa oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa valitaan muutama teema, jonka pohjalle haastattelu rakennetaan. Haastattelututkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että vastauksia voidaan selvittää ja syventää pyytämällä perusteluita. Etu on myös se, että haastateltavat on mahdollista tavoittaa myöhemminkin ja heiltä voi tarvittaessa kysyä lisää aiheesta. Haastattelun aikana voidaan kysyä myös täydentäviä lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204-212.) Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysytään samat kysymykset,

mutta kysymysten järjestystä voidaan muuttaa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47). Haastattelussa on pyritty noudattamaan laadittua kysymysrunkoa, mutta kuitenkin niin, että kysymysten järjestystä on tarvittaessa muutettu. Keskeisintä oli saada vastaukset kaikkiin aiheisiin ja kysymyksiin.

4.6 Haastatteluiden teemat

Tutkimusprosessi alkoi teemojen muotoilulla. Teemat perustuvat niihin asioihin, joita toimeksiantaja halusi saada selville sekä opinnäytetyön tekijän omaan näkemykseen aiheesta. Toimeksiantajan kanssa käydyn suunnittelupalaverin jälkeen, he saivat ehdotuksen teemoista, jotka he hyväksyivät. Teemat esiteltiin myös toiselle opinnäytetyön ohjaajalle, Eija Kärnälle ja niistä keskusteltiin. Haastattelun kysymykset muotoutuivat teoriaa hyödyntäen. Haastattelukysymykset esiteltiin myös toimeksiantajalle ja molemmille opinnäytetyön ohjaajille ja niihin tehtiin haluttuja täydennyksiä. Haastattelu tehtiin koemielessä useita kertoja esimiestehtävissä olevalle henkilölle ja sitä kautta saatiin arvokasta tietoa kysymysten ymmärrettävyydestä. Kysymysten sanamuotoja muokattiin ja järjestystä vaihdettiin saatujen kommenttien pohjalta. Lopulliseen versioon teemat olivat tiivistyneet viidestä neljään sisällön pysyessä kuitenkin samana. Haastatteluun valikoitui lopulta yhteensä 23 kysymystä (Liite 1) jaoteltuna neljään eri teemaan.

Yrityksen arvojen ja omien arvojen kohtaaminen -teemassa käsiteltiin haastateltavan henkilökohtaisia arvoja, ja sitä kuinka tärkeäksi hän koki arvot sekä niiden vaikuttavuuden työssään. Teeman ja sen alle jaoteltujen kysymysten tarkoituksena oli selvittää haastateltavien arvomaailmaa ja sitä miten ja missä he näkivät omat arvonsa työssään. Ensimmäisessä teemassa ei kysytty vielä yrityksen arvoista, koska haluttiin saada haastatellut ensin pohtimaan omia arvojaan sen sijaan, että he olisivat alkaneet miettiä vastauksia yrityksen arvojen kautta.

Toiminnan määriteltyjen arvojen mukaisuus -teemassa selvitettiin toimitaanko OP-Pohjolassa yhtiön määriteltyjen arvojen mukaisesti, ja miten ryhmän määritellyt arvot vaikuttavat haastatellun työssä. Arvokeskustelu ja arvioviestintä ovat tärkeä osa-alue arvoprosessissa ja esimiehillä on siinä iso rooli. Arvokeskustelu-teemassa haluttiin tutkia, miten arvoista viestitään, ja onko viestintä haastateltujen mielestä riittävää. Arvot ja

strategian toteuttaminen -teemassa paneuduttiin esimiehen asemaan arvojohtajana sekä arvojen ja strategian suhteeseen. Teeman avulla haluttiin selvittää tavoitteiden ja strategian mahdollinen ristiriita tai yhdenmukaisuus arvojen kanssa.

4.7 Haastatteluiden toteuttaminen

Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2012 haastatteleamalla yhteensä 12 OP-Pohjola-ryhmän esimiestä eri liiketoimintayksiköistä. Puolet esimiehistä oli keskusyhteisöstä ja puolet pankeista. Haastattelut toteutettiin sekä tapaamalla kahden kesken, että puhelimitse. Useat haastatelluista esimiehistä olivat maantieteellisesti eri puolilla Suomea, joten puhelinhaastattelu oli paras mahdollinen keino. Sähköpostitse toteutetun haastattelun vaarana olisi ollut se, että vastaukset eivät olisi olleet yhtä laajoja ja lisäksymysten esittäminen olisi ollut mahdotonta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja niistä kirjoitettiin muistiinpanoja haastatteluiden aikana. Haastattelut kestivät kaikki noin tunnin. Haastateltujen nimiä ei eritellä opinnäytetyössä eikä vastauksia ole mahdollista yhdistää haastateltavaan missään vaiheessa tutkimusta. Haastateltavat eivät saaneet kysymyksiä nähtäväkseen etukäteen.

4.8 Haastatteluiden sopiminen

Toimeksiantaja toimitti opinnäytetyöntekijälle yhteensä 23 henkilön yhteystiedot. Kuuenteentoista summittaisesti valittuun henkilöön otettiin yhteyttä sähköpostilla, joka hyväksyttiin toimeksiantajalla ennen viestin lähetystä. (Liite 2) Sähköpostissa oli myös toimeksiantajan yhteyshenkilön Laura Henrikssonin yhteystiedot. Sähköpostin perusteella sovittiin 14 haastattelua. Haastateltaville ehdotettiin muutamaa vaihtoehtoista ajankohtaa haastattelulle. Yksi haastateltava sairastui, eikä hänen kanssaan saatu sovittua enää uutta aikaa. Yksi haastateltava myös jätti vastaamatta sovittuun puhelinhaastatteluajkaan eikä hänen kanssaan saatu sovittua uutta aikaa. Kaiken kaikkiaan 6 haastattelua tehtiin puhelimitse ja 6 haastattelua kahden kesken, eli yhteensä tutkimukseen osallistui 12 esimiestä.

4.9 Haastatteluiden taltiointi

Haastattelut nauhoitettiin opinnäytetyöntekijän työnantajalta lainatulla nauhurilla ja haastatteluiden aikana tehtiin myös muistiinpanoja. Nauhoittamiseen kysyttiin aina lupa kaikilta haastateltavilta ja kaikki suostuivat. Heille kerrottiin, että nauhoitus on tarkoitettu vain opinnäytetyön tekijän käyttöön. Puhelimitse tehdyt haastattelut nauhoitettiin siten, että puhelin laitettiin haastattelun ajaksi kaiuttimelle ja nauhurin viereen. Tämä toimi hyvin, kun käytössä oli rauhallinen tila, missä haastattelua ei häiritty. Jälkeenpäin opinnäytetyöntekijä kuunteli haastattelut tietokoneelta ja litteroi ne. Litterointi pyrittiin tekemään mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta asiat olivat vielä hyvin muistissa. Muistiinpanot toimivat apuna litteroinnissa ja vastausten koostamisessa. Teemat helpottivat jäsentämään kysymyksiä ja siirtymään luontevasti kysymyksestä toiseen.

5 Arvojen merkitys OP-Pohjolassa

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluissa saadut vastaukset teemoittain. Aineistoa analysoidaan kysymysten pohjalta ja ryhmitellään haastattelun teemojen mukaan alaotsikoiden alle. Aineistoa analysoidessa pyritään tuomaan esiin yleisimpiä esiin nousseita asioita sekä relevantteja sitaatteja haastatteluista. Kun analysoidaan vastauksia arvoihin liittyen, on hyvä ottaa huomioon se, että hyvin usein tutkimuksissa tulevat esille ihmisten mahdolliset tiedostetut rooliarvot, tiedostamattomien arvojen eli ns. todellisten arvojen sijaan. Analyysissa pyritään Pyrinkin analyysissäni tuomaan esille myös haastatteluiden aikana tehtyjä havaintoja sekä ns. rivien välistä tulkittuja asioita.

5.1 Yrityksen arvojen ja omien arvojen kohtaaminen sekä arvojen tärkeys

Ensimmäinen kysymys koski haastateltavan omia arvoja elämässä ylipäättään. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia henkilökohtaisia arvoja esimiehillä on. Toisessa kysymyksessä tarkoituksena oli saada vastaus siihen, miten he kokevat, että nämä arvot vaikuttavat heidän työssään.

Kun haastatelluilta kysyttiin heille tärkeitä arvoja, vastaukseksi tuli seuraavia arvoja (suluissa lukumäärä, jos mainittiin useammin kuin kerran): perhearvot (12, sis. perhe, koti, lähipiiri), rehellisyys (5), ihmisläheisyys (3), oikeudenmukaisuus (2), terveys (2), ystävät (2).

Myös seuraavat arvot mainittiin: turvallisuus, avoimuus, huolehtiminen, työ, velvollisuudentunto, pyrkimys onnellisuuteen, mutta ei ikinä toisten kustannuksella, halu vaikuttaa ja menestyä, elättää perhe, kehittäminen niin, ettei mikään polje paikallaan, vapaus toteuttaa itseään, olla oma itsensä ja antaa muiden olla oma itsensä.

Muita esiin tulleita henkilökohtaisia arvoja olivat: perusteltu mielekkyys, kunnioittaminen (myös johtamisessa), ei sanelua, aitous, omana itsenä oleminen, jatkuva kehittyminen, ei kunnianhimo, suomalaisuus, tasapuolisuus, ahkeruus, luterilaisen kasvatuksen arvot, sinnikkyys, työn arvostus, tekemisen arvo, aktiivisuus, ihmisten kanssa oleminen,

kestävä kehitys, pohjalaisuus, uskonto, isänmaa, usko ihmiseen, reiluus, myönteisyys uuteen, vastuullisuus ja luottamus.

Haastatellut kuvailivat luettelemiensa arvojen vaikutusta työhön monin eri tavoin riippuen siitä, mitä arvot olivat. Kaikki kuitenkin kokivat, että omat arvot vaikuttavat ja näkyvät myös heidän työssään. Yksi haastateltava kuvaili, että avoimuus ja rehellisyys näkyvät esimiesasemassa siinä, että tiedottaa heti kuin voi ja mahdollisimman paljon. Kaikista asioista ei voi tiedottaa, mutta on oikeudenmukaista kun kaikille kerrotaan asioista yhteisesti, samaan aikaan. Arvojen kerrottiin näkyvän myös siinä, että johtoon tulee voida luottaa. Arvot näkyvät työssä myös rehellisyytenä ja motivaationa. Avoimuutta kuvailtiin avoimina väleinä alaisiin ja työkavereihin. Velvollisuudentunto näkyi erään esimiehen työssä siinä, että hän pyrkii tekemään asiat sovitussa aikataulussa. Eräs haastateltava kertoi, että tilanteessa, jossa omat arvot ja ryhmän arvot olisivat ristiriidassa, saattaa olla, että hän toimisi omien arvojensa mukaisesti. Ihmisläheisyys näkyy erään haastatellun mielestä tekemisen tasolla tai ainakin pyrkimyksenä toteuttaa ja tehdä asioita.

Arvot merkitsivät esimiehille perustaa ja pohjaa, minkä päälle rakentaa. Yksi sanoi arvottavansa asioita arvojen kautta. Arvojen koettiin ohjaavan toimintaa. Eräs esimies sanoi, että ”vaikka laki ja muu sanoo, että näin voin tehdä, niin kyl sit niinku rupee miettii et onks tää nyt sit moraalisesti ookoo, vaikka se oliskin laillista. Kyllä mieluummin toimii niin, että siit jää hyvä fiilis kaikille.”

Seuraavassa luetellaan periaatteita, joita esimiehet kertoivat noudattavansa työssään:

- Positiivisuus; löytää asioista positiivinen ja viedä sitä eteenpäin.
- Pyrkimys hyvään ajanhallintaan ja se, että keskittyy olennaiseen.
- Teen aina parhaani, niissä puitteissa ja reunaehdoissa kun on.
- On hyvä, jos töissä on hauskaa, ei työn tekemisen kustannuksella vaan työn tekemisen johdosta.
- Simply the best - eli tavoitteiden saavuttaminen ja rima korkealla.
- Jos vaatii toiselta, niin pitää vaatia myös itseltään.

- Ei tiedetä mikä on huomenna hyvä eli asenne uuteen.

Työtilanteiksi, joissa arvot koettiin erityisen tärkeinä, nousivat esiin hankalat ja haastavat tilanteet. Muutama haastateltu mainitsi irtisanomiset ja muutama olivat olleet mukana vaikeissa yt-neuvotteluissa. Arvojen tärkeyttä painotettiin myös muutostilanteissa, esimerkiksi organisaatiomuutoksessa, joka toi epävarmuutta lisää. Yksi esimies sanoi arvojen olevan aina esillä ja tärkeitä kaikenlaisissa tilanteissa. Eräs haastateltava vastasi näin: ”..koska ei ole olemassa mitään oppikirjaa tai manuaalia, kukaan ei voi kirjoittaa kirjaa, että sun pitäis toimia näin, vaan sä toimit arvojes pohjalta ja teet ne valinnat sitä kautta.” Arvojen koettiin olevan tärkeitä myös priorisointitilanteissa, ja siinä, että keskitytään olennaiseen. Arvot tulevat tärkeiksi esim. bonusjärjestelmän muutoksessa, ja silloin kun joudutaan tekemään muutoksia, jotka saattaa olla epäedullisia toisille ja edullisia toisille. Arvot ovat tärkeitä myös, kun liikutaan rajapinnoissa ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi arvojen koettiin olevan tärkeitä myös asiakassuhteiden pysyvyyden ja kestäväen liiketoiminnan kannalta.

Kysymykseen ”minkälaisien arvojen mukaan haluaisit koko ryhmän työskentelevän?” vastauksena saatiin mm. asiakkaaseen luottamus, positiivisuus, asiakaskontakti, korkea etiikka, rehellisyys, avoimuus, läpinäkyvyys, ihmisten erilaisuuden ja osaamisen arvostaminen sekä reiluus asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja henkilöstöä kohtaan. Yksi haastateltava peräänkuulutti myös tiedonkulun suhteen avoimuutta, rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta sekä omaa henkilöstöä kohtaan että ulkoisesti. Sama haastateltava koki asian toimivan paremmin ulospäin, mutta kommentoi, että ei tiedä, toteutuuko avoimuus aina sisäisesti. Haastateltavasta tuntui, että välillä tietoa pihdataan aika paljon ja silloin huhut lähtevät liikkeelle ja ihmisillä on epämukavaa, kun he alkavat pelätä esim. oman työpaikkansa puolesta. Yksi sanoi koko ryhmän työskentelevän tämänhetkisten arvojen mukaan, koska ne ovat sopuinnussa ryhmän perimään ja dna:han. Eräs toinen haastateltava kertoi myös, etteivät arvot ole itse päätettävissä vaan ne ovat periaate, joka pysyy.

Haastatellut esimiehet kokivat, että on hyvä, että on olemassa yhteiset, sovitut arvot. Eräs haastateltavista sanoi, että on hyvä, että arvot on avattu ja niihin voidaan tukeutua. Näin ne merkitsevät myös sitä, että on yhteiset pelisäännöt ja tapoja tehdä asioita sekä

yhteisiä pyrkimyksiä. Yksi haastateltavista sanoi, että on hyvä, että arvot ovat olemassa, mutta on eri asia kuinka pitkälle ne toteutuvat. Hän peräänkuulutti sitä, että arvoihin tulee aidosti ja oikeasti sitoutua ylhäältä alaspäin; kaikkien pitäisi sitoutua niihin ja myös kokea, että ne toteutuvat. Koettiin, että periaatteita on hyvä olla, mutta ne eivät toteudu itsestään käytännössä. Siihen pitää vaan pyrkiä. Yhteisten arvojen koettiin tuovan yhteisiä puitteita, tapaa keskustella, vuorovaikuttaa ja viedä asioita eteenpäin. Monen haastateltavan mielestä lait, säädökset ja toimintaohjeet vaikuttavat arvoja enemmän toimintaan.

5.2 Toiminnan määriteltyjen arvojen mukaisuus

Kun kysyin haastateltavilta, mitkä ovat OP-Pohjola-ryhmän määritellyt arvot, suurin osa osasi nimetä ne. Yksi ei muistanut arvoja lainkaan. Eräs haastatelluista sanoi yrityksen arvoiksi sen, että toimitaan asiakkaiden hyväksi. Vaikka kaikki eivät arvoja muistaneetkaan sanasta sanaan, heillä oli selvästi omia käsityksiä mitä ne ovat ja arvoista oli muodostettu omanlainen käsitys ja tulkinta.

Kaikki haastateltavat kokivat OP-Pohjolan määritellyt arvot joko omikseen, tai ei ainaakaan ristiriitaisiksi omien arvojensa kanssa. Yksi haastatelluista kertoi, että vaikka arvot on määritelty asiakkaan näkökulmasta, niin ne pätevät myös ryhmän sisällä.

Yksi kysymys käsitteli sitä, miten arvot näkyvät työssä ja miten niitä tuodaan esille. Haastateltavat kokivat, että ne näkyvät palautteissa, kaikkien työssä, koska ne ovat aitoja. Eräs haastateltava sanoi, että ihmisläheisyys näkyy esimiehen työssä siten, että hän pyrkii auttamaan ihmisiä. Vastuullisuuden sanottiin näkyvän siinä, että omat työt hoidetaan tunnollisesti, kannetaan vastuuta ja seistään asioiden takana. Toiminen vastuullisesti myös alaisia kohtaan nähtiin tärkeäksi. Myös ihmisten yksityiselämä pitää esimiesten mukaan ottaa huomioon eikä ”tuijottaa vain euroja”. Yhden esimiehen mielestä vastuullisena toimijana tulisi myös huomioida erilaisia asiakasryhmiä. Tämän koettiin olevan vielä hieman vajavaista. Vastuullisuuden koettiin olevan myös tasapainokysymys liiketoiminnallisten tavoitteiden ja erilaisten vastuullisuusnäkökulmien välillä. Muutamat esimiehet halusivat myös huomioida enemmän senioriväestöä ja he pitivät tätä vas-

tuullisena toimintana. Yhdessä menestymistä haastateltavat kuvasivat mm. sillä, että jos joku muu tekee ”euroja talolle” niin itsekin hyötyy, eli palkkiot jaetaan tasan. Ihmisläheisyyden sanottiin näkyvän tekemisen tasolla tai ainakin haluna tehdä asioita. Yhdessä menestymisen koettiin näkyvän siinä, että pyritään antamaan asiakkaalle ratkaisuja, jotka lisää taloudellista menestymistä. Työyhteisön kesken yhdessä menestymisessä koettiin olevan vielä kehittämisen varaa. Usean esimiehen kommenteissa tuli esille se, että työyhteisö on asiantuntijoiden joukko ja liikaa keskitytään omaan suoritukseen. Työyhteisön sisäistä yhteistyötä kaivataan lisää. Osuuspankeissa tämä ei tullut esille niin voimakkaasti. Arvoja tuotiin esille päivittäisessä toiminnassa ja päivittäisessä johtamisessa. Yhden esimiehen mukaan arvot eivät ole irrallinen asia, vaan osa tapaa tehdä asioita.

Kysyttäessä, mikä arvoista on tärkein, usea haastateltu sanoi, ettei voi laittaa arvoja tärkeysjärjestykseen. Ne koettiin kokonaisuutena ja vajaana, jos jokin arvoista puuttuisi. Kaksi sanoi, että vastuullisuus on arvoista tärkein, koska sen alle voi ajatella kaksi muuta arvoa; yhdessä menestymisen ja ihmisläheisyyden.

Kysyttäessä ”Kun teet päivittäisiä päätöksiä mietitkö ovatko ne OP-Pohjolan arvojen mukaisia?”, suurin osa sanoi, ettei mieti niitä aktiivisesti. Yksi kertoi miettivänsä. Esille tuli myös, että usein keskitytään toimimaan pelisääntöjen ja ohjeiden ja lakien mukaan, joita mietitään enemmän, ja vasta näiden jälkeen arvoja. Eräs haastateltu kiteytti arvojen toteutumisen näin:

...homma on rakennettu niin, että kun meillä on tietty tapa toimia ja pelisäännöt, jotka nojautuvat periaatteessa arvoihin tai ainakin on sen mukaisia ja sit kun ryhmällä on strategia, joka liittyy sit taas enemmän liiketoiminnalliseen näkökulmaan ja jos se strategia on tehty ja ne tekemiset määriteltä niin et ne on arvojen mukaisia niin kaikki mitä mä teen johtaa strategian toteutumiseen kohti päämäärää, sitä visioo. Ja myöskin kun ne on arvojen mukaisia, niin silloin mä teen oikeita asioita.

Juuri kukaan esimiehistä ei ollut kokenut ongelmia arvojen soveltamisessa. Yksi haastateltavista sanoi, että päätöksenteossa arvot voivat jäädä taka-alalle, mutta hänen mielestään se ei haittaa, koska, jos toimii strategian mukaisesti, niin se riittää.

Haastattelussa kysyttiin myös arvojen vaikutusta uravalintaan ja sitä, ovatko arvot muuttuneet uran aikana. Juuri kukaan ei muistanut, koska nykyiset arvot on otettu käyttöön. Arvojen sanottiin pysyneen samanlaisena kuin ennenkin. Moni muisti kyllä, että niistä on puhuttu siinä vaiheessa, kun entinen Pohjola-Yhtymä yhdistyi OP-Pohjolaan. Vain kaksi haastateltavista sanoi arvopohjan vaikuttaneen nykyisen työpaikkansa valintaan. Yksi kertoi lähteneensä edellisestä työpaikasta, koska yrityksen arvomaailma oli ristiriidassa hänen omaan arvomaailmansa kanssa. Muutama haastateltavista totesi vain rahan vaikuttaneen työpaikan valintaan. Moni sanoi, että siinä elämäntilanteessa, kun tuli yritykseen töihin ei miettinyt arvoja vaan vain työnsaantia.

Kysymykseen siitä, poikkeako määritelty arvopohja muista yrityksistä, tuli erilaisia vastauksia. Suurin osa sanoi, ettei se poikkea juurikaan. Hekin, jotka sanoivat sen poikkeavan, eivät osanneet kovin tarkasti eritellä, miten arvopohja poikkeaa muista yrityksistä. Arvopohjan koettiin olevan kilpailuetu, mutta samalla myös riski, koska jos toiminta ei näykään asiakkaalle arvojen mukaisena, se kostautuu. Yksi esimiehistä kuvaili arvopohjaa uskomalla, että hyvää tahtovalla ja vastuullisella ja ihmisläheisellä toiminnalla voidaan saavuttaa myös sitä menestystä. Hän totesi omistajapohjan vaikuttavan myös tähän ja koki taloudellisen menestyksen olevan kilpailijoilla tärkeämpi arvo. Hänen mielestään OP-Pohjolan arvopohja lisää pitkäjänteisyyttä toimintaan.

5.3 Arvokeskustelu

Arvokeskustelu-teeman alla haastateltavien kanssa keskusteltiin melko vapaamuotoisesti siitä, miten arvoista on viestitty ja onko viestintä ollut riittävää. Suurin osa koki, ettei arvokeskustelua ole riittävästi. Sitä toivottiin sisällytettävän muuhun viestintään. Osa toivoi myös erillisiä arvotyöpajoja. Viestinnän koettiin olevan melko yhtenäistä eri tasoilla organisaatioissa.

Haastattelussa keskusteltiin myös siitä, ovatko arvot esimiesten mielestä selkeitä ja yksinkertaisia ymmärtää. Eräs esimies sanoi, että arvot eivät ole välttämättä yksinkertaisia ymmärtää, mutta hänen mielestään niitä ei tarvitsekaan ymmärtää samalla lailla. Moni koki vastuullisuuden olevan melko laaja ja monin eri tavoin ymmärrettävä käsite. Sitä

kommentoitiin myös, että välttämättä ei haittaa, jos arvot ymmärretään eri tavoin, koska niistä poimittiin itselle tärkein osa.

Arvokeskusteluista puhuttaessa nousi esiin paljon mielenkiintoisia seikkoja. Arvoviestintä näkyi muun muassa painetuilla mukeilla, PowerPoint-diojen alatunnisteissa, presentaatioissa, julisteissa ja strategiakalvoissa. Moni kertoi, että arvoista viestitään muun strategiaviestinnän yhteydessä. Arvoviestintää kiiteltiin myös siitä, että se tulee luontevasti esiin osana strategiaviestintää.

Joissakin yksiköissä oli määritelty myös omat arvot. Kaikki esimiehet, jotka mainitsivat, että heidän yksikössään on määritelty omat arvot, olivat pankkipuolelta. Monessa yksikössä tällaiset oman yksikön määritellyt arvot koettiin paljon läheisemmäksi ja todemmiksi kuin ryhmän yhteiset arvot. Usein ne olivat kuitenkin aika samankaltaisia. Moni kommentoi myös, että muissa yksiköissä arvoja ei ole samalla lailla sisäistetty. Arvojohtamisen ei koettu olevan yhtä vahvaa joka puolella ryhmää. Vastauksissa oli havaittavissa epäluuloa muita yksiköitä kohtaan.

5.4 Arvot ja strategian toteuttaminen

Tässä teemassa esimiesten kanssa keskusteltiin arvoista yrityksen strategian ja tavoitteiden tukena. Myös arvojohtajuudesta puhuttiin; siitä ohjaavatko arvot ja miten ne ohjaavat esimiehen päivittäistä johtamista.

Strategian toteuttamisen ja arvojen yhteyttä selitettiin muun muassa siten, että ryhmällä tietyin välein uudistetaan strategiaa ja sen jälkeen yksikössä mietitään, miten he tukevat strategian toteutumista. Osastoilla on siis strategia, joka on viety lähemmäs käytännön tasoa. Näin siksi, että jokainen pystyy tietämään, että toimimalla tietyllä tavalla toimii oikein. Yksikön strategia taas nähtiin linjassa ryhmätason strategian kanssa ja myös arvojen mukaisena. Vastuullisuus ja muut arvot on avattu erään esimiehen mukaan eri sanoin ryhmän ja yksikön tasolla. Esimerkiksi yksikön pelisäännöissä sanotaan, että vapaamatkustajia ei sallita. Tämä oli hänen mukaansa tapa toteuttaa strategiaa. Muutama haastateltava sanoi arvojen näkyvän ryhmän nykyisessä strategiassa menestymisenä

ja kasvuna sekä vastuullisuutena että osaamisena. Yksi esimies totesikin, että tällä arvopohjalla voidaan toteuttaa strategiaa hyvin.

Strategian, tavoitteiden ja arvojen välillä koettiin olevan myös ristiriitoja. Tavoitteiden katsottiin olevan enemmän euroissa mitattavia, ja joidenkin mielestä ne olivat ristiriidassa arvojen kanssa. Erään esimiehen mielestä menestyminen menee ihmisläheisyyden edelle ja esimiehiltä vaaditaan liikaa. Hän mainitsi myös, että erityisesti ryhmän yhdistymisen yhteydessä aikataulut olivat mahdottomia ja että johtaminen ei toteuta ihmisläheistä näkökulmaa ja tunnollisille ihmiselle, joka haluaa hoitaa asiat hyvin, tämä voi olla ”itsemurhapaikka”. Myös eräs toinen haastatelluista koki arvot hyvin ristiriitaisiksi ryhmän tavoitteiden ja strategian kanssa, mutta ei oman yksikkönsä tavoitteiden. Ristiriitaa koettiin myös siinä, että nyt ollaan enemmän tuotelähtöisiä eikä asiakaslähtöisiä. Tavoitteiden koettiin olevan enemmän yksilökeskeisiä eikä ihmisläheisyyttä toteuttavia. Muutama esimies puhui siitä, kuinka he kaipaavat yhteisöllisyyttä toimintaan. Koettiin, että liika asiantuntijuus syö yhteisöllisyyttä. Yksi haastateltu sanoi, ”Se miten tää (arvot) auttaa strategian toteuttamisessa niin se miten ihmiset pitää olla keskenään tyytyväisiä pitää olla keskenään hyvä fiilis tehdä asioita.” Toinen kommentoi asiaa näin: ”Mulla on sellainen periaate, että jos se mitä mä teen on strategian mukaista ja johtaa kohti sitä päämäärää niin se ei voi olla väärin.”

Esimiesten tehtävänä ei koettu olevan arvojen sanamuodon määrittely, vaan se työ mitä tehdään, joka vaikuttaa arvojen toteutumisen taustalla. Esimiehen tehtävänä koettiin olevan myös muistuttaa arvoista ja monen haastatellun mielestä, toimia esimerkkinä arvojen toteuttamisessa. Arvojen koettiin kuitenkin pääsääntöisesti olevan totta ja toteutuvan. Yksi esimies oli vahvasti sitä mieltä, että nykyiset arvot ovat vain tavoitearvot, eivätkä toteudu vielä, pankin johdon vaihtumisen takia. Hänen mukaansa edellisen pankinjohtajan aikana arvot olivat hieman erilaiset ja enemmän yhdessä tekemistä painottavat. Hän kertoi, että tällä hetkellä ollaan aika hukassa arvojen suhteen.

Haastatteluissa todettiin myös olevan mahdotonta poissulkea omia arvoja ja näiden koettiin tulevan esille myös johtamisessa. Siksi ne eivät haastateltujen mielestä voi olla ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa.

6 Yhteenveto

Tässä luvussa keskitytään aineiston analyysin pohjalta tekemään johtopäätöksiä, vastaamaan tutkimusongelmaan, vertaamaan tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen ja tuomaan esiin kehitysehdotuksia sekä lopulta jatkotutkimusehdotuksia. Lisäksi arvioidaan myös tutkimuksen toteutusta ja luotettavuutta sekä lopuksi opinnäytetyön tekijän omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana. Tavoitteena tutkimuksessa oli saada selville, mitkä arvot ohjaavat esimiehiä heidän toteuttaessaan yrityksen strategiaa sekä saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä arvot ohjaavat esimiehiä heidän työssään?
- Miten OP-Pohjola ryhmän nykyiset määritellyt arvot koetaan?
- Miten nykyisiä arvoja sovelletaan päivittäisessä työssä?

6.1 Johtopäätökset

OP-Pohjola-ryhmän nykyisiin määriteltyihin arvoihin suhtauduttiin positiivisesti ja niitä pidettiin hyvinä. Kukaan esimiehistä ei myöskään kokenut ristiriitaa niiden ja omien arvojensa kanssa. Esimiesten individualistiset arvot tuntuvat olevan hyvin sopusoinnussa ryhmän kollektiivisten arvojen kanssa. Tähän vaikuttaa varmasti osaltaan osuustoiminnallisuus ja sen tuomat yhteiset päämäärät eri sidosryhmien välillä.

Esimiehillä oli selvästi oma käsityksensä arvojen sisällöstä ja tästä voikin päätellä, että ne arvot, joita he toteuttavat ja noudattavat työssään ovat heidän omiaan. Tämä tukee myös ajatusta siitä, että nykyiset arvot ovat jo jollain tasolla käyttöarvoja. Kaikki eivät muistaneet määriteltyjä arvoja, mutta määritellyt arvot koettiin tärkeiksi sekä organisaatiolle että itselle. Esimiehet myös haluavat toimia arvojen mukaan. Kuitenkin jokainen tunsi omien arvojensa vaikuttavan eniten ja niitä myös pyrittiin tuomaan esille. Individualististen ja kollektiivisten arvojen välillä ei koettu olevan ristiriitaa, ja tämä voi johtua osaltaan myös siitä, että määritellyt arvot ovat laajat ja monimerkitykselliset. Näin jokaisella on mahdollisuus tulkita ne omia arvoja peilaten.

OP-Pohjolan määritellyt arvot voidaan sijoittaa Aaltosen & Junkkarin (2003, 98) arvoa-
varuuden neljään kenttään. Määritellyt arvot vastuullisuus, ihmisläheisyys ja yhdessä
menestyminen sopivat hyvin idealismin kenttään ja ovat luonteeltaan eettisiä ja harmo-
niaan pyrkiviä. Esimiesten mainitsevat omat arvot olivat yksilökenttään kuuluvia per-
hearvoja sekä erilaisia idealismin kenttään sopivia arvoja.

Damonin (2004, x-xiv) mukaan esimiehillä on tarve soveltaa johtamisessaan heille elä-
mässä muutenkin tärkeitä arvoja. Esimiehet tuntuivat olevan hyvin tietoisia arvojen
vaikutuksesta heidän johtamiseensa, ja generatiivisen ja empaattisen moraliteetin muo-
dostama kivijalka vaikutti olevan kaikilla vahva. Restriktiivisen moraliteetin lait ja sään-
nöt tuntuvat olevan erityisen tärkeitä haastateltaville ja vaikuttavan käytännön toimin-
nassa tiedostetusti eniten. Arvot ja muu kivijalka olivat tiedostamattomampia.

Kukaan ei halunnut radikaalisti muuttaa määriteltyjä arvoja. Suurin osa esimiehistä koki
arvojen toteutuvan eri tavoin eri puolilla ryhmää ja muiden yksiköiden ajateltiin toimi-
van hieman eri arvojen mukaan kuin oman yksikön. Esimerkkeinä eri tavalla toimivista
yksiköistä mainittiin maaseutu ja kaupungit, pankit ja keskusyhteisö sekä Pohjola Va-
kuutus ja muu ryhmä.

Haastatteluista voidaan huomata, että osa esimiehistä koki arvot enemmän eettisiksi ja
joksikin mihin pyritään, kun taas osa lähestyi niitä arkisemmin ja koki niiden olevan
jollakin tavalla kaikessa toiminnassa mukana, ei ainoastaan tavoitteina. OP-Pohjolan
määritellyt arvot toimivat eettisinä tavoitearvoina, mutta arkiarvoina ne saavat erilaisia
muotoja ja painotuksia esimiesten omista arvoista riippuen.

Arvojen tulisi olla kiinteä osa strategiaprosessia (Tuomi & Sumkin 2010, 51). Yllättävän
moni koki ristiriitaa strategian, tavoitteiden ja arvojen välillä. Uudesta strategiasta ei
löydetty yhtäläistä arvotaustaa kuin aikaisemmasta strategiasta. Yhteisöllisyyden koettiin
myös jääneen taka-alalle, ja tämän hetkisen arvomaailman ja johtamisen koettiin muut-
tuneen enemmän yksilö- ja suorituskeskeiseksi.

Heiskasen (2009, 20-27) mukaan strategiasta kilpailuetua ei voida hakea tuotteista tai
palveluista, vaan johtaminen, sisäinen toimintatapa ja organisaatiokulttuuri ratkaisevat

toiminnan suunnan ja tehokkuuden. Esimiehet tuntuivat ymmärtävän eettisen johtamisen ja arvojen mukaan toimimisen kilpailuetuna ja painottivat arvojen vastaisen toiminnan negatiivista vaikutusta yrityksen imagoon.

Arvoviestintään tulisi esimiesten mielestä kiinnittää enemmän huomiota. Jokaisessa haastattelussa nousi esiin se, että esimiehet pitävät arvoista keskustelua erittäin tärkeänä ja he kaipaavat sitä lisää. Arvoviestintä on ollut monessa yksikössä hieman taka-alalla viime aikoina ja viimeksi arvoista keskusteltiin enemmän OP-ryhmän ja Pohjola yhdistymisen yhteydessä. Esimiehet kokivat, että vielä ei ole tarvetta uudistaa arvoja, mutta ne pitäisi ottaa esille taas näkyvämmiin.

Vastauksista voidaan päätellä, että arvoihin käytetty aika vaihtelee yksilöittäin. Karkeasti voidaan sanoa, että pankkipuolella arvoja pohditaan enemmän omalta kannalta, toteutetaan omia arvoprosesseja ja muodostetaan omia arvoja. Vastauksista voidaan päätellä myös, että osuuspankkipuolella arvot koetaan enemmän asiakkaan kautta, kun taas muualla ryhmässä niitä ajatellaan enemmän työyhteisön kautta. Arvojen näkyvyyttä asiakkaalle pitäisi tehostaa.

6.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksessa tuli esille monia konkreettisia kehitysehdotuksia arvoihin ja strategiaan liittyen, joita OP-Pohjolan Strateginen suunnittelu voisi hyödyntää tulevaisuudessa. Tässä kappaleessa esitetään, niitä kehitysehdotuksia, joita esimiehet toivat esille haastatteluisissa, ja joita johtopäätösten perusteella löysin.

Seuraavassa arvoprosessissa tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden mielipiteisiin ja ehkä ulkopuolisen konsultin avulla pyrkiä etsimään niitä arvoja, jotka ovat henkilöstölle tärkeitä. Tätä oli käytetty keinona joissakin yksiköissä, kun he ovat määritelleet omia arvojaan, ja se oli toiminut hyvin. Myös muutamat esimiehet innostuivat tästä ajatuksesta kun asia tuli puheeksi. Kuten Aaltonen ja Junkkari toteavat (2003, 253) linjakkain ratkaisu ei ole luoda joka yksikölle omia arvoja vaan pikemminkin miettiä joka yksikössä, mitä arvot merkitsevät juuri kyseiselle yksikölle. Niinpä erityisesti koko ryhmän ar-

vojen siirtämistä käytännön tasolle eri yksiköittäin tulisi miettiä OP-Pohjolassa yhä tarkemmin ja laatia yksikkökohtaiset suunnitelmat.

Kauppinen (2002, 20-21) mukaan normien avulla arvoista muodostetaan käytäntö ja käytännön kautta seuraukset eli arvojen mukaan toimimisesta palkitaan tai niitä rikottaessa seuraa sanktioita. Kun arvot on tehty normitettu yksikkökohtaisiksi, voisi seuraavaksi miettiä, mitä niiden mukaan toimimisesta seuraa. Yhdessä yksikössä valittiin joka vuosi arvopalkittavat henkilöt. Tämä toimii niin, että koko työyhteisö valitsee keskuudesta sellaisen henkilön/henkilöt, joiden koetaan toteuttavan yrityksen arvoja esimerkillisesti. Tämä oli koettu hyväksi perinteeksi ja tärkeäksi hengenluojaksi. Käytännön voisi ehkä ottaa käyttöön laajemminkin.

Moni esimies koki, että arvot täytyisi kuvata ja selittää myös työyhteisön kannalta eikä vain asiakkaiden. Osassa organisaatiota näin oli tehty, mutta varsinkin keskusyhteisön puolella tätä tulisi kehittää.

Arvoprosessit ovat pitkiä, ja koska arvot tuntuvat haastatteluiden perusteella olevan vielä jollakin tasolla tavoitearvoja, arvoja ei kannattane lähteä uudistamaan vielä tänä tai seuraavana vuonna.

Arvoviestinnän integroimista strategiaviestintään ja yhtenäistämistä eri organisaation yksiköiden välillä tulisi edistää. Arvojen tulisi näkyä vahvemmin strategian taustalla. Arvoviestintää tarvitaan enemmän, mutta sen on hyvä kuitenkin olla sisällytetty muuhun viestintään, ja vain harvoin olla yksinomaan arvoihin keskittyvää viestintää.

Suomalaisuus ja kotimaisuus nousivat puheissa esiin useasti ja niitä voisi mahdollisesti tuoda enemmän esille arvoissa. Avoimuus ja yhteisöllisyys sekä niiden kaipuu tulisi myös huomioida. Uusi yhteisöllisyyttä sekä työyhteisön näkemystä lisäävä näkökulma arvoihin voisi olla eettisten toimintaohjeiden laatiminen, ja sitä kautta arvojen tuominen lähemmäs yksiköitä ja yksilöitä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä opinnäytetyö tutki arvoja strategian toteuttamisen pohjana ja arvomaailmaa esimiesten näkökulmasta. Mielenkiintoista voisi olla seuraavaksi toteuttaa tutkimus, jossa aihetta tutkitaan muidenkin organisaation jäsenten näkökulmasta. Hyvä uuden tutkimuksen näkökulma voisi olla alaisnäkökulma. Esimerkiksi pankkien asiakaspalvelutyössä olevat henkilöt voisivat antaa hyvinkin erilaisen kuvauksen yrityksen tämänhetkisestä arvomaailmasta.

Koska yrityskulttuurilla on niin suuri vaikutus arvoihin, niin mielenkiintoista voisi olla myös tutkia tarkemmin OP-Pohjola-ryhmän yrityskulttuuria ja sen vaikutusta arvoihin. Yrityskulttuuria käsittelevän tutkimuksen voisi toteuttaa laajemmalle kohderyhmälle kuin vain esimiehille ja näin kartoittaa yrityskulttuurin ja arvojen suhdetta koko ryhmässä. Uuden tutkimuksen aiheena voisi myös olla prosessi, jossa yrityksen määritellyt arvot siirretään yksikkötasolle. Tähän liittyen voitaisiin tutkia eri menetelmiä ja etsiä parhaita ratkaisuja.

6.4 Tutkimuksen arviointi ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, mikä ohjaa esimiehiä heidän työssään ja miten nykyiset arvot koetaan. Uskon työstä olevan hyötyä OP-Pohjola-ryhmälle, sillä he saavat hyvän käsityksen tämänhetkisistä arvoista esimiesten työssä.

Aloitin projektin kesäkuussa 2011, kun sain aiheen Eija Kärnäältä ja kävimme OP-Pohjolassa tapaamisessa. Tapaamisessa sovittiin kahden opiskelijan tekevän OP-Pohjolalle opinnäytetyöt strategian toteuttamisesta esimiesten näkökulmasta siten, että toinen opiskelija tekee kvalitatiivisen haastattelututkimuksen ja toinen sen pohjalta kvantitatiivisen tutkimuksen. Olin kesällä töissä aivan kouluun alkuun asti ja opinnäytetyön tekeminen jäi vähemmälle. Koska toisen opiskelijan oli tarkoitus valmistua heti alkuvuodesta 2012 ja aikataulu oli kiireinen, päätimme, että hän tekee kvalitatiivisen osuuden ja minä sitten kvantitatiivisen. Kävimme yhdessä joulukuussa OP-Pohjolassa tapaamisessa yhteyshenkilöiden kanssa ja silloin tuli ilmi, että minun tutkimustani ei ole enää järkeä tehdä, koska aiheesta ei saisi irti enempää. Sen sijaan toimeksiantaja ehdotti, että tekisin tutkimuksen arvoihin liittyen.

Työ eteni vaiheittain, alkuun hyvin hitaasti ja aiheen vaihtamisen jälkeen hyvin nopeaan tempoon. Sain ohjaajilta, toimeksiantajilta ja muilta opiskelijoilta palautetta, jonka avulla työtä pyrittiin kehittämään parempaan suuntaan. Pysin käyttämään lähteitä monipuolisesti, jotta työlle muodostuisi mahdollisimman hyvä pohja. Tutustuin erilaisiin arvoja ja strategiaa käsitteleviin julkaisuihin. Runko viitekehykselle luotiin käyttämällä monipuolisesti aiheeseen liittyvää teoriakirjallisuutta. Huolellinen tutkimussuunnitelman valmistelu auttoi minua suuresti työssäni. Tein ensimmäisen tutkimussuunnitelman jo kesällä 2011, mutta aiheen vaihtuessa tein kokonaan uuden.

Teemojen ja haastattelujen kysymysten muodostaminen oli melko helppoa ja tiesin, mitä toimeksiantaja haluaa saada selville ja mitä itse haluan saada selville. Teoriaosuu-
den muovaaminen oli haasteellisempaa. Prosessin alussa olin tekemisessä enemmän Strategia käytäntöön -teemaryhmän vetäjän Eija Kärnän kanssa ja hän auttoi minua moneen otteeseen. Kun opinnäytetyön aihe muuttui, olin enemmän yhteydessä arvoihin liittyvissä kysymyksissä Soile Tuorinsuo-Bymaniin ja strategiaan liittyvissä kysymyksissä Eija Kärnäen. Olen hyvin kiitollinen, että sain kysyä neuvoja kahdelta ohjaajalta prosessin aikana ja sain näin myös useampia näkökulmia aiheeseen.

6.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata eli onko tutkimus validi ja pätevä. Haastattelussa riskinä voi olla, että haastateltava ei ymmärrä kysymystä niin, kuin tutkija on sen tarkoittanut. Eri-tyisesti kun kyse on mielipiteistä, riski väärinymmärryksestä on suurempi. Myös haastateltaja voi tulkita vastaukset virheellisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tästä syystä pyrin muodostamaan kysymykset mahdollisimman selkeiksi ja testasin niitä vielä ennen haastatteluja.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Toisin sanoen, jos samaa henkilöä haastateltaisiin kaksi kertaa, olisi tulos samanlainen. Ihmisen käyttäytyminen on kuitenkin kontekstisidonnaista, ja voidaankin pitää epätodennäköisenä, että tutkimusta toistettaessa voitaisiin saada täsmälleen sama tulos.

(Hirsjärvi & Hurme 2009, 186.) Haastatteluiden toistettavuutta tukee se, että kysymykset ja teemat olivat kaikille haastateltaville samat. Näin vastauksia voidaan vertailla keskenään. Tutkimusjoukon pienuus suhteessa esimiesten määrään OP-Pohjola-ryhmässä aiheuttaa sen, ettei tuloksia voi yleistää koskemaan koko joukkoa. Tarkoituksena oli kuitenkin saada katsaus aiheeseen, ja sitä kautta herättää keskustelua ja tässä tutkimuksessa onnistuttiin tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuus perustuu aineiston luotettavuuteen. Tutkimus koostuu siis ainoastaan haastatteluista, jotka on toteutettu haastateltujen henkilöiden työpaikoilla. Haastatteluiden interaktiutilanne on hyvä ottaa huomioon mahdollisena virhelähteenä, sillä ihmiset pyrkivät arkaluontoisista asioista keskusteltaessa kaunistelemaan asioita (Alasuutari 2011, 142.)Tämän takia painotinkin haastatteluiden anonyymiyttä, ja pyrin luomaan haastattelutilanteesta rennon ja vähemmän virallisen. Kun haastateltava on omalla työpaikallaan haastattelun aikana, on hän luontevasti esimiehen roolissa, ja osaa varmasti yhdistää vastauksensa paremmin työhön. Luotettavuuteen vaikutti se, että toimeksiantaja osittain valitsi haastateltavat. Poimin 16 nimeä 23 nimen joukosta, huomioiden toimeksiantajan toiveen, että mukana olisi esimiehiä kattavasti eri puolelta ryhmää ja eritoten osuuspankeista. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että haastatellut on arvottu satunnaisesti. Luotettavuutta lisäsi tässä tapauksessa myös tämä minun oma valikointini, johon toimeksiantaja ei voinut vaikuttaa. Lopulta 23 vaihtoehtoisesta haastateltavasta 12 antoi haastattelun.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Olen pyrkinyt tutkimuksessani selostamaan tarkasti kaikki siihen liittyneet vaiheet.

Tulokset eivät perustu kenenkään yksittäisen henkilön mielipiteeseen, vaan kahdentoista henkilön mielipiteisiin, mikä omalta osaltaan myös lisää luotettavuutta. Kasvokkain tapahtuvat haastattelut lisäävät usein haastateltavien luottamusta haastattelijaan, ja koska puolet haastatteluista toteutettiin kahdenkeskisessä tapaamisessa, voidaan sen myös katsoa lisäävän luotettavuutta. Myös puhelimitse tehdyissä haastatteluissa tuli tunne, että minulle kerrotaan asiat rennosti ja luottaen. Näiden seikkojen nojalla, tutkimusta

voidaan pitää luotettavana aineiston osalta, ja mielipiteet tulivat mielestäni hyvin esille liikoja sensuroimatta.

6.6 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut minulle sekä vaikea että antava. Haastavaa siitä teki aiheen melkein totaali muuttuminen kesken prosessin, kaiken yhdistäminen hyväksi kokonaisuudeksi sekä aikataulu. Olen prosessin myötä oppinut yhdistämään koulussa ja työssä oppimiani asioita. Opin paljon uutta aiheesta ja oli mielenkiintoista syventyä kunnolla yhteen aiheeseen.

Työn tekeminen oli erittäin mielenkiintoista ja parasta antia olivat haastattelut. Viihdyin niitä tehdessäni ja opin niistä paljon uutta ja kuulin mielenkiintoisia tarinoita ja mielipiteitä. Monella haastateltavalla oli pitkä kokemus esimiestehtävistä ja yrityksestä. Monelta haastattelemistani esimiehistä sain haastattelun jälkeen positiivista palautetta siitä, että oli hyvä pohtia arvoja ja niiden merkitystä pitkästä ajasta. Uskon, että mielenkiintoiset keskustelut antoivat myös esimiehille aikaa pieneen itsensä reflektointiin ja he hyötyivät siitä myös itse. Keskustelimme haastatteluissa myös paljon ajankohtaisista asioista, joita on näkynyt lähiaikoina uutisissa, ja oli hyvin mielenkiintoista tajuta, miten paljon yritysten ja johtajien arvot näkyvät todellisuudessa ihan mediassa asti.

Lähteet

Aaltonen, T. & Junkkari L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. 3.painos. WSOY. Juva.

Alasuutari P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.

Bakka J.F., Fivelsdal E. & Lindqvist L. 2006. Organisationsteori: struktur - kultur - processer. 5 uppl. Liber AB. Malmö.

Brytting T. 2005. Företagsetik.2 uppl. Liber AB. Malmö.

Damon W. 2004. The Moral Advantage. How to Succeed in Doing the Right Thing. 1 edition. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Fransisco.

Hannus J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet; Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Gummeruksen kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Heiskanen E. 2009. Eettinen johtaminen strategisena kilpailuetuna. Yritysetiikka, 1, 1, s.20.

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

Henriksson L. 20.3.2012. Strategiapäällikkö. OP-Pohjola-ryhmä. S-postiviesti.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tuki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

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

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirvikorpi, H. 2009. Yrityskulttuuri 2009-selvitys. Keskuskauppakamari. ISBN 978-952-5620-37-5. Helsinki. Luettavissa:
<http://www.keskuskauppakamari.fi/Media/Tiedotteet/Keskuskauppakamarin-Yrityskulttuuri-2009-selvitys-Sisaista-viestintaa-ja-esimiestyota-on-kehittettava>. Luettu: 20.2.2012

Ikola-Norrbacka I. 2011. Johtamisen etiikka tuloksellisuuden vahvistajana. Yritysetiikka, 3, 2, s. 16.

Junnola R. & Juuti P. 1994. Arvot ja johtaminen. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti. 2, tarkistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki

Kauppinen T. 2002. Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Otava. Helsinki

Kehusmaa K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Helsingin Seudun kauppakamari. Helsinki.

Koskinen L. 1994. Mikä on oikein? Etiikan käsikirja. Lasten Keskus. Helsinki.

Kvist H. 2010, teoksessa Valpola A., Kvist L., Heimonen J., Niutanen K., Lillkäll L., Masalin L. & Kalin R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Kirjan kirjoittajat ja kustannustoimittaja Iina Åman. Espoo, Helsinki ja Hanko.

Könnölä T. & Rinne P. 2001. Elinehtona eettisyys – Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Talentum Media Oy. Tampere.

Lindroos J-E. & Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. WSOY-pro. Juva.

Mantere S., Suominen K. & Vaara E. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. 1. painos. WSOYpro. Helsinki

Mantere S., Aaltonen P., Ikävalko H., Hämäläinen V., Suominen K. & Teikari V. Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön. Edita. Helsinki.

Niiniluoto, I. 2005. Onko yrityksillä moraalista vastuuta? teoksessa I. Niiniluoto & j. Sihvola (toim.) Nykyajan etiikka. keskusteluja ihmisestä ja yhteisöstä. s. 23-60. Gaudamus. Helsinki.

Niutanen K. 2010, teoksessa Valpola A., Kvist L., Heimonen J., Niutanen K., Lillkäll L., Masalin L. & Kalin R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Kirjan kirjoittajat ja kustannustoimittaja Iina Åman. Espoo, Helsinki ja Hanko.

OP-Pohjola-ryhmä 2012a. OP-Pohjola-ryhmän vuosikertomus 2010. http://www.op.fi/vuosikertomus2010/op-pohjola-ryhman_vuosi_2010/strategia/arvot_kohdallaan. Luettu: 19.3.2012

OP-Pohjola-ryhmä 2012b. OP-Pohjola-ryhmän vuosikertomus 2011. OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti. <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/OP-Pohjola2011/fi/vuosi-2011/op-pohjola-ryhma> Luettu: 23.3.2012

OP-Pohjola-ryhmä 2012c. OP-Pohjola-ryhmän liiketoiminta-alueet. <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/liiketoiminta-alueet?id=80102&srcpl=8>. Luettu: 23.3.2012

OP-Pohjola-ryhmä 2012d. Strategiset tavoitteet. <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/OP-Pohjola2011/fi/vuosi-2011/strategia/strategiset-tavoitteet>. Luettu: 23.3.2012

OP-Pohjola-ryhmä 2012e. Strategian tiivistelmä. <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/strategia/strategian-tiivistelma?id=80120&srcpl=8>. Luettu: 23.3.2012

Puohiniemi M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. 1. painos. Limor kustannus. Espoo.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla. WSOY. Porvoo.

Schein. E. H. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Laatukeskus. Tampere.

Suominen K., Karkulehto K., Sipponen J., & Hämäläinen V. 2009. Esimies strategia-vaikuttajaksi. WSOYpro. Juva.

Tiensuu V. Partanen V & Aaltonen J. 2004. Onnellinen organisaatio – ihmisyyttä ja inhimillisyyttä etsimässä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

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

Yrjölä, E. 2002. Jotti ja Bitti ne yhteen soppii. Talouselämä 15.11.2022. Talentum. Luettavissa:<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search?eid=406370>. Luettu:15.4.2012.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Yrityksen arvojen ja omien arvojen kohtaaminen:

1. Mitkä ovat sinulle tärkeitä arvoja?
2. ja jos, niin miten, nämä arvot näkyvät ja vaikuttavat työssäsi?
3. Mitä arvot merkitsevät sinulle?
4. Onko sinulla jokin periaate tai joitakin periaatteita, joita noudatat työssäsi? (perusajatus joka johtaa toimintaa)
5. Minkälaisissa työtilanteissa koet arvot erityisen tärkeiksi?
6. Minkälaisien arvojen mukaan haluaisit koko OP-Pohjola-ryhmän työskentelevän?
7. Mitä se, että on olemassa yhteiset sovitut arvot, merkitsee sinulle käytännössä?

Toiminnan määriteltyjen arvojen mukaisuus:

8. Mitkä ovat OP-Pohjolan arvot?
9. Koetko OP-Pohjola-ryhmän arvot omiksesi?
10. Miten OP-Pohjolan arvot vaikuttavat ja näkyvät työssäsi?
11. Miten tuot työssäsi esille ihmisläheisyyden/vastuullisuuden/yhdessä menestymisen?
12. Mikä OP-Pohjolan arvoista on mielestäsi tärkein ja miksi?
13. Kun teet päivittäisiä päätöksiä, mietitkö ovatko ne OP-Pohjolan arvojen mukaisia?
14. Oletko kokenut arvojen soveltamisessa ongelmia?
15. Millaiset yrityksen arvot olivat, kun aloitit työsi OP-Pohjola-ryhmässä? Ovatko arvot muuttuneet urasi aikana? Vaikuttiko arvopohja työpaikan valintaasi?
16. Koetko, että OP-Pohjola-ryhmän arvopohja poikkeaa muista yrityksistä?

Arvokeskustelu:

17. Miten OP-Pohjolassa on viestitty arvoista? Onko viestintä ollut riittävää?
18. Ovatko OP-Pohjolan arvot mielestäsi yksiselitteisiä ymmärtää ja ovatko ne helppo vai vaikea sisäistää?
19. Miten arvot näkyvät ryhmätasolla, koko konsernin tasolla ja yksilötasolla? Eroaako arvoista keskustelu eri tasoilla?

Arvot ja strategian toteuttaminen:

20. Miten arvot ilmenevät esimiehen asemassa ja ohjaavat ne päivittäistä johtamista?
21. Ovatko OP-Pohjolan arvot yhdenmukaisia vai mahdollisesti ristiriitaisia ryhmän strategian kanssa? Entä ryhmän tavoitteiden kanssa?
22. Auttavatko arvot pyrkiessäsi tavoitteisiinne?
23. Auttavatko arvot sinua toteuttaessasi yrityksen strategiaa?

Liite 2. Viesti esimiehille

Hei xx,

Olen Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opiskelija ja teen yritykseenne opinnäytetyötä. Sinut on valittu mukaan haastateltavien esimiesten joukkoon. Haastattelut ja tutkimustulokset toteutetaan täysin anonyymisti eli vastauksia ja nimiä ei yhdistetä keskenään. Haastatteluiden tarkoituksena on tutkia arvoja ja niiden toteutumista esimiesten työssä käytännönläheisestä näkökulmasta.

Minä analysoin haastatteluiden tulokset ja raportoin nimettömät lopputulokset ja yhteenvedon OP-Pohjola osk:n Strategiseen suunnitteluun Laura Henrikssonille. Alla minun ja Lauran yhteystiedot, mikäli haluat lisätietoja tutkimuksesta. Toivottavasti voit antaa arvokkaan panoksesi tutkimukseen. Ehdotan tapaamista / puhelinhaastattelua. Aikaa haastatteluun kuluu max.

40-60 minuuttia. Sopiiko Sinulle jokin alla ehdottamani aika?

xx

xx

Voit ehdottaa myös toista aikaa, jos ehdottamani aika ei Sinulle sovi.

Kiitos jo etukäteen aktiivisuudesta!

Ystävällisin terveisin,

Laura Koivumäki
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
laura.koivumaki@myy.haagahelia.fi
puh. +358 50 3066078

Laura Henriksson
Strategiapäällikkö
OP-Pohjola osk
Strateginen suunnittelu
Teollisuuskatu 1 b, PL 308, 00101 Helsinki
Puhelin 010 252 2075, 050 599 8967
laura.henriksson@op.fi

Arvot kohdallaan

OP-Pohjolan arvoihin kiteytyvät ryhmän tärkeimmät periaatteet ja toimintatavat, jotka ohjaavat toimintaa ja päätöksiä sekä täydentävät ryhmän perustehtävää kilpailuedun luomisessa.

Ihmisläheisyys

OP-Pohjola on ihmistä varten, ja aito välittäminen ihmisistä - niin asiakkaista kuin työyhteisön jäsenistä - on lähtökohta toiminnalle. Meitä on helppo ja miellyttävä lähestyä, meillä ihminen kohdataan arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä. Ihmisen arvostus näkyy kaikessa toiminnassa.

Vastuullisuus

Toimimme paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Rakennamme pitkäjänteisiä ja keskinäiseen luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Vahvalla ammattitaidolla vastaamme toimintamme laadukkuudesta, asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta.

Yhdessä menestyminen

Menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa antaa suunnan ja vauhdin toiminnan ja palveluiden kehittämiseksi. Toiminta yhtenäisenä ryhmänä lisää turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyämme. Hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto luo jatkuvan menestyksen kautta perustan hyvälle maineelle.

Yhdessä tekeminen on ollut osuustoiminnan kulmakivi kautta aikojen.