

## Arvot ja arvojohtaminen esimiestyössä – Case ISS Palvelut Oy

Pirita Tossavainen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013



7.11.2013

Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Pirita Tossavainen</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2012</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Arvot ja arvojohtaminen esimiestyössä</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 45 + 9</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Marjo-Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>Arvot ja arvojohtaminen ovat nykypäivänä tärkeitä elementtejä esimiestyössä. Yrityksen tärkein mittari on tulos, mutta nykypäivänä ja tulevaisuudessa yritykset ovat kiinnostuneita myös siitä, millä keinoin tulos on saatu aikaiseksi.</p> <p>Tavoitteena oli tutkia ISS Palveluilla vuonna 2013 alkanutta projektia, jonka päämääränä oli jalkauttaa arvot osaksi esimiestyötä ja puuttua arvojen vastaiseen johtamiseen. Tutkimus suuntautui projektin sen hetkiseen tilanteeseen ja siihen onko arvojohtaminen jalkautettu onnistuneesti osaksi esimiestyötä. Lisäksi tarkoitus oli tutkia millä mittareilla projektin mukaisia toimintatapoja voidaan mitata osana esimiestyön arviointia ja miten palkitseminen voidaan integroida tulevaan mittaristoon.</p> <p>Tässä työssä käsitellään arvojohtamista kohdeyrityksen arvojen kautta. Tämän työn ulkopuolelle jää arvojen ja arvojohtamisen näkyminen asiakasrajapinnassa. Lisäksi tämän työn ulkopuolelle jää arvojen jalkauttaminen suorittavaan portaaseen ja se miten arvojohtaminen näkyy suorittavassa portaassa.</p> <p>Työhön liittyvä kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin Webropolin avulla. Kysely lähetettiin 504 esimiehelle. Kyselyyn tuli yhteensä 137 vastausta, jolloin kyselyn vastausprosentiksi saatiin 27,18 %. Kysely lähetettiin ISS Palveluiden erikseen arvojohtamista varten luomasta sähköpostiosoitteesta. Saatekirjeessä kerrottiin vastaajille, että kyseessä on opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus. Kysely koostui neljästä monivalintakysymyksestä, yhdestä avoimesta kysymyksestä ja taustatietokysymyksistä.</p> <p>ISS Palveluiden tahdosta tämän opinnäytetyön tulokset eivät ole julkisia.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Arvot, arvojohtaminen, esimiestyö, palkitseminen</p>	

Degree programme in Business

<p><b>Author</b> Pirita Tossavainen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2012</p>
<p><b>The title of thesis</b> Values and leading by values in managerial work</p>	<p><b>Number of report pages and attachment pages</b> 45 + 9</p>
<p><b>Advisor</b> Marjo-Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>Today, values and leading by values are important elements in managerial work. The most important indicator of the company is the result. However, these days as well as in the future, the companies are also interested in the ways the result has been reached.</p> <p>The aim was to research a project started in 2013 in the case company ISS Palvelut Oy. The target of the project was to include values as a part of managerial work and to interfere in leading against values.</p> <p>The research was oriented towards the situational factors of the project and whether leading by values was successfully included to be a part of the managerial work. In addition, the goal was to research which indicators could be used to measure methods concerning leading by values as a part of evaluation of managerial work and how rewarding can be integrated into the future indicators.</p> <p>In this research leading by values is analyzed through the values of the case company. However, the visibility of values and leading by values in customer interface is left out of this research. Additionally, including values in the employee level and how leading by values is shown in the employee level have been left out of this study.</p> <p>The work-related quantitative research was carried out by using Webropol survey. The survey was sent to 504 managers. The survey was answered by 137 managers, thus the total answering rate was 27,18 %. The survey was sent from an e-mail address, which was created by ISS Services specifically for leading by values purpose. Respondents were told in the covering letter that the survey was related to a thesis research. The survey consisted of four multiple-choice questions, one open question and background information questions.</p> <p>The results of this research are not public because of the case company's will.</p>	
<p><b>Key words</b> values, leading by values, managerial work, rewarding</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Yrityksen johtamiskehys.....	3
2.1	Visio .....	4
2.2	Missio .....	5
2.3	Strategia .....	6
3	Arvot ja arvojohtaminen .....	8
3.1	Arvot.....	8
3.2	Arvojohtaminen.....	10
3.3	Esimiestyö .....	11
3.4	Arvojohtamisen mittaaminen .....	16
3.5	Palkitseminen.....	17
4	Toimeksiantajayrityksen ja tutkimusongelma.....	23
4.1	Toimeksiantajayrityksen esittely .....	23
4.2	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä .....	24
4.3	Käytetyt analysointimenetelmät.....	25
5	Arvo- ja arvojohtamistutkimuksen tulokset .....	26
5.1	Vastaaajien taustatiedot .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2	Arvojen tärkeys esimiestyössä.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.3	Arvojen toteuttaminen esimiestyössä .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4	Arvojen mukaisen toiminnan mittaaminen.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.5	Arvojohtamisen kannustimet.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.6	Arvojen vastaiseen johtamiseen puuttuminen... <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
6	Pohdinta .....	27
6.1	Johtopäätökset .....	27
6.2	Tutkimuksen ja opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti .....	27
6.3	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	28
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	29
	Lähteet.....	30
	Liitteet.....	33
	Liite 1. Saatekirje .....	33

Liite 2. Arvojohtamiskysely.....	34
Liite 3. Merkitsevyytestit suhteessa ikään .....	37
Liite 4. Merkitsevyytestit suhteessa palvelusvuosiin.....	38
Liite 5. Merkitsevyytestit suhteessa koulutustaustaan .....	39
Liite 6. Merkitsevyytestit suhteessa yksikköön .....	40
Liite 7. Merkitsevyytestit suhteessa palveluihin .....	41

# 1 Johdanto

Arvot ja arvojohtaminen on yhä suurempi osa yritysten tulevaisuuden arkea. Esimies-työskentely on arvojohtamisen toteutumisessa keskeisessä roolissa. Valitsin tämän aiheen, koska se on mielestäni erittäin ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Uskon myös, että tämän aiheen tutkimisesta on minulle tulevaisuudessa hyötyä.

Arvojen sanotaan olevan organisaatiokulttuurin ydin. Arvot ovat asioita, joita yrityksessä arvostetaan. Arvot kertovat siitä mitä yritys pitää arvokkaana ja tavoittelemisen arvoisena liiketoiminnassaan. Arvot ovat yleensä pysyvä osa yritystä, eivätkä ne muutu usein. Monesti yrityksissä arvot jäävät kuitenkin pintapuolisiksi tai ne eivät pääse edes osaksi strategiatyötä. Keskuskauppakamarin vuonna 2006 teettämässä tutkimuksessa kuitenkin 81 % yritysjohtajista ja 64 % työntekijöistä vastasi, että heidän yrityksessään on arvot määriteltynä. Vastausten mukaan pienemmissä yrityksissä sen sijaan oli usein arvot määrittelemättä. Vastaajat arvioivat yrityskulttuurin eri osa-alueiden toteutuvan paremmin sellaisissa yrityksissä, joissa arvot on määriteltä. (Kehusmaa 2010, 86–87.)

Yritys, jossa arvojohtaminen on tärkeässä asemassa, sanotaan olevan neljä perustavanlaatuista lähtökohtaa. Asiakkaat ovat uskollisempia, kun he ovat tietoisia, että heitä on tarkoitus palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijät ovat tuotteliaampia ja tehokkaampia, kun he todella työskentelevät jonkun asian eteen, johon he todella uskovat. Kuluttajat haluavat helpommin tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa, jolla on vahvat arvojohtamisen perinteet, koska he voivat luottaa siihen, että yritys toimii myös yhteiskunnallisesti oikealla tavalla. Yritys, jossa arvojohtaminen on tärkeässä asemassa, on myös yleensä valmistautunut tulevaisuuteen kilpailijoitaan paremmin. Sillä on vahvat suhteet työntekijöihin, asiakkaisiin, toimittajiin sekä yhteiskuntaan. (Cohen & Warwick 2005, 9-10.)

Mission, vision, strategian ja arvojen näkyminen arjessa edellyttää sitä, että esimiehet sisäistävät niiden merkityksen ja arvon osana arkista työtä. Ne ovat arvokas osa henkilöstön sitouttamista ja työskentelemistä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Ne ovat apuna työn merkityksen luomisessa henkilöstölle. Esimiehen tulee omaksua missio, vi-

sio, strategia ja arvot omikseen, jotta hän voi jalkauttaa ne myös henkilöstölle. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on jalkauttaa yritystasolta asiat osaksi jokaisen työntekijän arkea. Esimiehen tulee tiedostaa kuinka tärkeä osa missiolla, visiolla, strategialla ja arvoilla on henkilöstön arjessa. (Aarnikoivu 2008, 20.)

## 2 Yrityksen johtamiskehys

Yrityksen johtamiskehys määrittelee koko yritystoiminnan perustan. Tutkimalla yrityksen johtamiskehystä voidaan muodostaa kokonaiskuva yritystoiminnasta. Yrityksen johtamiskehys perustuu visioon, missioon ja strategiaan. Visio on yrityksen tulevaisuuden kuva. Se kertoo siitä mihin yritys pyrkii ja mitä yritys haluaa tulevaisuudessa tehdä. Visiota voidaan kuvata yrityksen strategisena tahtotilana ja se liittyy aina yrityksen pitkäjänteiseen suunnitteluun. Nykyaikana yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tästä tosiseikasta huolimatta yrityksen tulee keskittyä oman visionsa luomiseen ja sen tavoitteluun. Luomalla oman tulevaisuutensa yritys voi olla todellinen menestyjä muuttuvasta toimintaympäristöstä huolimatta. Vision luomisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota visio-käsitteen vaikeuteen, vision tulee olla selkeä ja ymmärrettävä. Hyvän vision luominen on ensimmäinen askel sen toteutumiselle ja siksi vision tulee olla tulevaisuuteen tähtäävä, yrityksen todellinen tahtotila. Kolmantena kohtana tulee kiinnittää huomiota vision toteuttamiseen, hyvänkin vision toteuttaminen vaatii panostuksia yritykseltä. (Kamensky 2008, 83.)

Yrityksen missio kuvastaa sitä miksi yritys on olemassa. Se kertoo olennaisen yrityksen liiketoiminnasta ja siitä mihin yritys keskittää voimavaransa. Missiota kutsutaan usein myös yrityksen toiminta-ajatukseksi. Kamensky puhuu missiosta myös yrityksen elämäntehtävänä, tämä korostaa mission tärkeyttä yritykselle. (Kamensky 2008, 58).

Yrityksen strategia luodaan yrityksen vision ja mission pohjalta. Strategian tarkoituksena on ohjata yrityksen toimintaa ja strategiassa tulee määritellä yrityksen tavoitteet sekä asiat, jotka yritys kokee tärkeiksi liiketoiminnan kannalta. Strategian osatehtävänä on toimia informaatiovälineenä sijoittajille ja muille sidosryhmille. Se on osaltaan myös johdon ja hallituksen välinen sopimus siitä, mihin suuntaan yritystä tulisi viedä ja mihin suuntaan yritystoimintaa tulisi kehittää. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2012, 25.)



## 2.1 Visio

Vision luominen voi olla haastava prosessi yritykselle. Tämä johtuu siitä, että vision suunnitteluprosessi poikkeaa muista strategisista suunnitteluprosesseista huomattavasti. Hyvän vision luomiseen tarvitaan luovuutta, ennakkoluulottomuutta, rohkeutta, innostusta, mielikuvitusta ja tunnetta. Näiden lisäksi tarvitaan tietenkin myös muille strategisille suunnitteluprosesseille ominaista loogista ja analyttistä ajattelua. Tulevaisuutta ei voida yleensä täysin ennustaa. Siitä ei tule kuitenkaan turhautua, vaan se tulee kääntää voimavaraksi. On tärkeää löytää innostuksen lähde myös ennustamisen vaikeudesta ja siitä, että tulevaisuus on arvaamaton. Tulevaisuuden arvaamattomuus tuo tullessaan myös paljon mahdollisuuksia, joihin yrityksen on mahdollista tarttua. Tämän takia visiossa tulee keskittyä pitkälle tulevaisuuteen ja unohtaa ne haasteet, joiden kanssa yritys on tekemisissä tällä hetkellä. (Kamensky 2008, 84–85.)

Visiosta on hyötyä yritykselle, sillä sen on todettu auttavan yritystä tulevaisuuden menestymisessä. Tämä tekee visiosta yhden yrityksen tärkeimmistä, mutta toisaalta myös haastavimmista johtamisen työkaluista. Oikein toteutettuna visio on yrityksen menestystekijä, mutta myös epäonnistumisprosentti sen toteutusta tarkasteltaessa on suuri. Hyvän vision tarkoituksena on edesauttaa yrityksen strategista suunnittelua. Vision avulla voidaan muun muassa lisätä yrityksen tietoisuutta suurimmista ympäristömuutoksista, helpottaa tärkeimpien kilpailustrategioiden valintaa, kiinnittää huomiota oikeisiin ydinosaamisalueisiin ja ohjata eri toimenpiteiden ajoitus oikein. (Kamensky 2008, 86–87.)

Hyvä visio täyttää tietyn tunnusmerkistön. Vision suunnittelemisessa tulisi kiinnittää huomiota sen selkeyteen ja uskottavuuteen. Vision tulee olla selkeässä suhteessa yrityksen muuhun strategiseen suunnitteluun. Hyvä visio on myös joustava ja vaikuttava, sillä sen on tarkoitus olla osana yrityksen strategiapohjaa. Aikajänteen määrittely on myös tärkeä osa hyvän vision suunnittelua. Visiota ei ole tarkoitus luoda olemaan samanlainen ikuisesti. Sanotaan, että hyvän vision sopiva aikajänne vaihtelee 10–20 vuoteen. Hyvä visio pysyy samanlaisena pitkällä aikavälillä ja vuosittaisissa strategiapalaverissa hyvää visiota tarvitsee korkeintaan hieman parannella. (Kamensky 2008, 87–89.)

Hyvän vision tulisi olla innostava, inspiroiva, motivoiva, haastava, toimintaa fokuoiva, selkeä ja mieleenpainuva. Vision työstämisessä on eri vaiheita. Ensiksi visio tulisi määrittellä esimerkiksi strategiaryhmän johdolla. Tässä vaiheessa visio on usein vielä hiomaton ja se kattaa useita eri näkökulmia. Seuraavaksi alustava visio perusteluineen annetaan henkilöstölle tarkasteltavaksi ja kommentoitavaksi. Tässä vaiheessa on hyvä korostaa henkilöstölle sitä, että visio on vasta alustava. Tämän jälkeen henkilöstölle alkaa muodostua mielikuvia visiosta. Tässä vaiheessa on hyvä tiedustella henkilöstöltä vision nostamia kysymyksiä ja mahdollisia epäilyksiä. Vastausten keräämisen jälkeen strategiaryhmä pystyy jatkamaan työtä ja hyödyntää henkilöstöltä saatua palautetta. Tarvittaessa strategiaryhmä voi toistaa palautekierroksen. (Kehusmaa 2010, 76–79.)

## **2.2 Missio**

Missio on yleensä pysyvin osa koko yrityksessä, sillä missio saattaa olla sama koko yrityksen elinkaaren ajan. Toisinaan kuitenkin yrityksen merkittävä suunnan muutos voi tarkoittaa myös yrityksen toiminta-ajatuksen ja tahtotilan muuttumista. Hyvä missio on selkeä ja ymmärrettävä. Mission tulee olla kaiken yritystoiminnan perusta. Sen tulee olla niin kantava, että se pystyy ohjaamaan yritystoimintaa. (Kamensky 2008, 58.)

Mission määrittelyssä täytyy ottaa huomioon tarvittava laajuus: suppea toimintasuunnitelma pystyy ohjaamaan yritystoimintaan paremmin kuin laaja. Mission luomisessa tulee huomioida myös näkökulma, jonka pohjalta missio luodaan. Näkökulmana voidaan käyttää esimerkiksi raaka-aineita, tuotteita, prosesseja, asiakkaita, teknologiaa, osaamista, tarpeita tai markkinoita. Lisäksi tulee pohtia yrityksen sidosryhmät, joihin halutaan vaikuttaa mission avulla. Hyvä missio sisältää teorian ja järjellisen pohdinnan lisäksi myös tunteeseen vetoavia elementtejä. (Kamensky 2008, 70–72.)

Mission avulla yritys pystyy myös määrittelemään sidosryhmille toimialan, jolla se toimii. Toimialaa ei tulisi määrittellä mission avulla liian joustamattomaksi. Yleensä pohjaamalla mission tietynlaisiin tarpeisiin, esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin, saadaan missiosta joustavampi. Tämänäyttöisessä määrittelyssä on kuitenkin vaarana se, että missiosta tulee liian laaja ja ympäröivä. Tällöin yrityksen sidosryhmille ei välttämättä muodostu selkeää kuvaa yrityksen missiosta. (Kamensky 2008, 72.)

Missio on usein lähes muuttumaton, koska yrityksen toiminta-ajatus muuttuu vain harvoin. Koko organisaation on hyvä olla tietoinen miksi missio on olemassa ja mikä on sen tehtävä yrityksessä. Missiota ei tulisi sekoittaa yrityksen sloganiin, koska missio ei ole mainoslause. Kuitenkin mission tulisi olla osa yrityksen slogania tai liittyä sloganiin jollain tavalla. (Kehusmaa 2010, 80–81.)

### **2.3 Strategia**

Strategia on joukkuepeliä ja se on yksi bisnesmaailman vaativimmista peleistä. Mikään joukkue ei menesty ilman osaavia yksilöitä, jotka kykenevät vaatimaan joukkuepeleihin. Jokaisen joukkueessa olevan yksilön tulisi sisäistää roolinsa joukkueen jäsenenä ja panostaa työntekoon koko joukkueen etua tavoitellen. Kamenskyn mukaan yksi piirre joka erottaa hyvän johtajan huippu johtajasta on se, että huippu johtaja laittaa aina yrityksen edun oman henkilökohtaisen etunsa edelle. (Kamensky 2008, 40–41.)

Strategia on osaltaan myös priorisointia. Huolimatta siitä, että yritys joutuu priorisoimaan luodessaan ja toteuttaessaan strategiaa, on erittäin tärkeää, että yritys löytää juuri ne itselleen oikeat asiat, joihin keskittyä. Keskittyminen oikeisiin asioihin vaatii yritykseltä rohkeutta ja kykyä valita monien vaihtoehtojen väliltä juuri ne oleellimmat toimintatavat osaksi strategiaa. (Kamensky 2008, 41–42.)

Strategian tulisi olla pitkäjänteinen, mutta strategian osat saattavat vaatia myös lyhyemmän tähtäimen suunnittelua. Tietyt osa-alueet strategiasta ovat selkeästi pitkän aikajänteen suunnittelua. Näitä pitkän aikajänteen suunnitelmia vaativia osa-alueita ovat muun muassa yrityksen visio, toiminta-ajatus ja skenaariot. Osa strategian osa-alueista voi vaatia lyhyemmän tähtäimen suunnitelmia ja sen mukaisia toimenpiteitä. Strategisessa suunnittelussa ja toiminnassa on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota eri aikajänteiden suunnitteluun, strategisten toimenpiteiden yhteensovittamiseen ja strategisten toimenpiteiden aikatauluttamiseen. Tässä korostuu kuitenkin selkeän strategisen työskentelymallin tärkeys. Strateginen suunnittelu ja strategiset toimenpiteet vaativat yhdenmukaisen strategiakehyksen ja toimintamallin, jotta niiden yhteensovittamisessa onnistutaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Kamensky 2008, 43–44.)

Strategiasta puhuttaessa tärkeää osaan nousee myös yrityksen strateginen osaaminen. Strategiassa luvataan usein jotain parempaa kuin kilpailijalla ja tämä paremmuus perustuu kiistatta yrityksen strategiseen osaamiseen. Strategisella osaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, joka on yrityksen kilpailustrategian kannalta ensiarvoisen tärkeää. (Viitala 2005, 63.)

Organisaation sisällä tehtävä strategiatyö koostuu monista eri osa-alueista. Se sisältää esimerkiksi tiedon keruuta, analyysijä ja johtopäätöksiä. Näiden perusteella strategiatyössä tehdään erilaisia valintoja. Strateginen fokus pitäisi saada niin kirkkaaksi, että strategiaa voi hyödyntää helppona johtamisvälineenä. Michael Porter on kehittänyt tätä varten strategiakartan. Strategiakartta on Porterin mukaan helpompi omaksua kuin kansiossa olevat strategiamateriaalit. (Kauppinen 2006, 85.)

Strategian toimivuus mitataan arjessa tarkastelemalla millä tavalla strategia ohjaa työn tekemistä ja päivittäisiä valintoja sekä päätöksiä. Strategia on kokonaisuus, jonka eri osien tulee olla yhteensopivia. Yrityksen strateginen perusta koostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja yrityksen ydinosaamisesta. Strategian laadintaa voidaan pitää yrityksen yhteisenä oppimisprosessina. Hyvän strategian luomiseen on päässyt yrityksen sisältä mahdollisimman moni osallistumaan. Tällä tavalla strategia elää osana yrityksen arkea. Hyvä strategia, joka on luotu yhdessä sitouttaa henkilöstön ja selkeyttää johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 14–16.)

Strategian muuttaminen todeksi tapahtuu puheen ja toiminnan avulla. Kehittäjien täytyy itsensä omata tarpeeksi rohkeutta heittäytyäkseen täysin mukaan strategiaprosessiin. Yhteinen tekeminen on avain strategian jalkauttamiseen. Puheen avulla rakennetaan yritykselle yhteinen todellisuus ja puheella on myös suuri merkitys strategiaprosessin johtamisessa. Strategisen johtamisen tärkeimpänä tehtävänä on selkeyttää ja fokusoida tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit. Strategian tarkoituksena on ohjata sekä lyhyen että pitkän aikavälin toimintaa ja auttaa poimimaan olennaista tietoa yrityksen toimintaympäristöstä. Selkeä strategia auttaa kohdentamaan resursseja oikeisiin asioihin ja suuntaamaan henkilöstön toimintaa tulevaisuuteen. (Tuomi & Sumkin 2010, 13–15.)

### 3 Arvot ja arvojohtaminen

Arvojen määritelmiä on monia. Arvon sanotaan olevan asia, jota pidetään itselle tärkeänä. Arvot ovat myös valintoja. Kun valitaan aina samalla tavalla, valinnoista tulee ennustettavia ja ennustettavuutta voidaan sanoa arvoksi. Arvo on vakaumus päämääristä. Se kertoo meille millaiset päämäärät ovat parempia. Arvot ovat myös yleisiä taipumuksia tavoitella tiettyjä päämääriä. Arvot vetoavat sekä järkeen että tunteisiin ja tunnekokemukset vaikuttavat arvovalintoihin. Yritysten tasolla arvot ovat yrityksen tahtotila. (Aaltonen & Junkkari 2005, 60–61.)

#### 3.1 Arvot

Yrityksen arvot heijastavat yrityksen visiota, missiota ja strategiaa. Arvot määrittelevät yrityksen toimintaperiaatteet ja kaiken yrityksessä tapahtuvan toiminnan tulisi pohjata strategiassa määriteltyihin arvoihin. Arvojen perusteella asiakkaat, henkilöstö ja muut yrityksen sidosryhmät voivat muodostaa mielikuvan yrityksen toiminnasta. Kamensky kutsuu arvoja tavaksi ilmaista yrityskulttuuria eli arvot kertovat yrityksen elämäntavasta. Arvot ovat yleensä mission, vision ja strategian tapaan pysyviä elementtejä. Kuitenkin suuri muutos yrityksen toiminta-ajatuksessa tai toimintatavoissa voi muuttaa myös yrityksen arvoja. (Kamensky 2008, 58).

Arvojen määrittelyprosessin tulisi olla mahdollisimman osallistava. Tämä johtuu siitä, että koko yrityksen henkilöstön tulee tuntea arvot, ymmärtää niiden sisältö ja ottaa ne osaksi päivittäistä toimintaa. Arvojenmäärittelyprosessin tulee olla vuorovaikutteista ja prosessin tulee kulkea organisaation sisällä molempiin suuntiin sekä ylhäältä alas, että alhaalta ylös. Arvoprosessin valmistuttua luotujen arvojen tulisi olla toimintaa ohjaavia peruselementtejä, joiden vastaista toimintaa ei tule suvaita missään olosuhteissa. Arvojen tulee olla pysyviä myös silloin, kun yrityksellä on mahdollisuus joutua kärsimään esimerkiksi kilpailuhaitasta arvojen takia. (Kamensky 2008, 79.)

Arvot voidaan määritellä hyödyntämällä arvoprosessin tiimalasimallia. Ensin tulisi valita yrityksen ohjaavat arvot. Tämän jälkeen niihin tulisi perehtyä käytännön tasolla.

Yleensä olisi hyvä valita kolmesta neljään arvoa. Tällöin arvoja on riittävästi, eikä arvopohjasta tule suppea. Toisaalta suurempi määrä arvoja voi hankaloittaa muistamista ja silloin käytännönläheisyys ja arvojen merkitys päivittäisessä työssä heikkenee. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 127–128.)

Arvoprosessiin tulisi ottaa henkilöstö mukaan. Tällöin arvot eivät tule osaksi työtä ai-noastaan ylhäältä annettuina. Ylhäältä annetut arvot saattavat aiheuttaa henkilöstön keskuudessa vastarintaa. Henkilöstön osallistuminen arvoprosessiin vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työyhteisöön ja tehtäviin sitoudutaan. Henkilöstön mukaan ottamiseen on useita eri tapoja. Jos henkilöstön määrä on pieni, voidaan järjestää esimerkiksi arvopäiviä, joihin koko henkilöstö pääsee osallistumaan. Jos henkilöstön määrä on suuri, arvopäiville voidaan valita edustajia henkilöstön joukosta. Tällöin kannattaa valita edustajajoukko huolellisesti. Mukaan kannattaa valita arvoista innostuneita henkilöitä ja henkilöitä, joilla tiedetään olevan vaikutusvaltaa henkilöstön keskuudessa. Myös sukupuoli- ja ikäjakauman tulisi olla tasainen. (Aaltonen ym. 2003, 131–132.)

Arvojen jalkauttaminen koko yrityksen arvoiksi on koko arvoprosessin pisin ja työläin vaihe. Tässä vaiheessa yrityksen arvot on määriteltyinä ja niille on annettu tulkintoja sekä normeja. Yksiköissä ja tiimeissä käydään omia arvokeskusteluja ja prosessi on edennyt jo pitkälle. Arvojen jalkauttamiseen ei ole oikotietä. Arvot jalkautetaan arkisen työn kautta ja muistuttamalla niistä henkilöstöä tasaisin väliajoin. Myös jatkuva arviointi ja konkreettiset toimenpiteet ovat tärkeässä asemassa. (Aaltonen ym. 2003, 146–147.)

Arvojen jalkauttamisessa on tärkeä ottaa huomioon useita eri tekijöitä. Yksi näistä on viestintä. Viestinnän tulee olla jatkuvaa ja monipuolista. Arvoista pitää tehdä viestinnän avulla näkyvä osa yrityksen arkea. Yksi tapa korostaa arvoja on tehdä niistä huoneen- tauluja toimiston seinille tai laatia arvoja koskevia esitteitä henkilöstölle. Arvojen tulisi olla näkyvillä myös henkilöstöjulkaisuissa ja intranetissä. Viestinnässä tulisi käyttää mahdollisimman paljon arjen esimerkkejä arvojen konkretisoimiseksi henkilöstölle. (Aaltonen ym. 2003, 147.)

Arvojen seuranta on yksi osa arvojen jalkauttamista. Arvojen seuranta voi tehdä monella eri tavalla. Yksi tapa toteuttaa arvojen seuranta on liittää arvokysely esimerkiksi

ilmapiiritutkimuksen yhteyteen. Myös erikseen toteutettava arvokysely on mahdollinen. Kevennetty versio arvokyselystä on henkilöstön keskuudessa toteutettu arvoarometri, jossa tarkoituksena on arvioida jokaisen arvon ja arvonormin toteutumista tietyllä numeroasteikolla. Arvoarometrin jälkeen on hyvä järjestää keskustelutilaisuuksia, joissa esille tulleet eroavaisuudet käsitellään ja mietitään keinoja niiden parantamiseen. Arvojen seuranta voi tehdä myös kehityskeskustelujen yhteydessä. Tässä yhteydessä voidaan selvittää arvojen toteutumista organisaatiossa. Kehityskeskustelun yhteydessä voidaan antaa palautetta molemmiin puolin arvojen toteutumisesta päivittäisessä työssä. (Aaltonen ym. 2003, 148.)

### **3.2 Arvojohtaminen**

Arvojohtaminen lähtee liikkeelle aitoudesta, jolloin esimiehen päätösten ja toiminnan välille ei muodostu eroa. Jos arvot eivät näy johtamisessa, ne eivät todennäköisesti näy missään muussakaan yrityksen toiminnassa. Arvojen toteutuminen arkityössä riippuu merkittävästi siitä, miten ne näkyvät johtamistavassa, johtamiskäytännöissä ja johtamiskäyttäytymisessä. Onnistunut arvojohtaminen edellyttää esimiehen aitoutta, vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa ja yrityksen kykyä mitata arvojohtamisen toteutumista. (Kauppinen 2002, 40–41.)

Arvojohtaminen näkyy yrityksen kaikilla tasoilla. Ylin taso, jossa arvot näkyvät on visio-taso. Sen jälkeen arvot näkyvät strategiatasolla, josta ne jalkautetaan operatiivisen tason kautta yksilötasolle. Arvojohtaminen liittyy yrityksen suunnitelmat henkilöstöön. Tästä syystä on tärkeää, että arvojohtaminen integroituu kokonaisjohtamiseen kaikilla johtamisen tasoilla. (Kauppinen 2002, 57–58.)

Arvojen vastaista johtamista voidaan lähestyä esimerkiksi huonon esimiestyöskentelyn näkökulmasta. Esimiestyössä voidaan ajatella olevan neljä eri osa-aluetta, joista ensimmäinen osa-alue on asioiden ja sisällön johtaminen. Tämän osa-alueen tarkoituksena on varmistaa, että organisaation ja siihen kuuluvien yksiköiden perustehtävät toteutuvat. Lisäksi esimiestyö on henkilöiden johtamista. Henkilöt ovat vastuussa siitä, että perustehtävän eri osa-alueet toteutuvat. Henkilöt ovat kuitenkin keskenään erilaisia, joten

heitä tulisi johtaa myös eri lailla. Esimiestyö on myös kommunikointia. Kommunikointiin kuuluu viestintä organisaation visiosta, missiosta, strategiasta ja strategisista arvoista. Lisäksi kommunikointi on myös puhumista ja kuuntelemista sekä tiedon keräämistä ja kerätyn tiedon prosessointia. Näiden kolmen perustehtävän lisäksi esimiestyö on yhteistyön rakentamista. Työyhteisön tulee toimia myös silloin, kun esimies ei ole paikalla. Tätä varten on hyvä luoda yhteiset pelisäännöt, jonka mukaan toimitaan aina. Pelisääntöjen lisäksi tarvitaan mahdollisuudet yhteiseen tekemiseen ja työrauha, joka mahdollistaa tehokkaan työskentelyn. (Korpelainen 2013, 54.)

Hyvä esimiestyö mahdollistaa toiminnan perustehtävän ja yrityksen strategian toteutumisen. Hyvä esimiestyö lisää työntekijöiden motivaatiota ja heidän keskittymistä olennaiseen. Lisäksi työn tuottavuus kasvaa ja innovointi sekä luovuus lisääntyvät. Yhteistyö tiimin sisällä ja toisien tiimien kanssa on toimivaa. Yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan yleisesti ja esimies on tasapuolinen sekä oikeudenmukainen. Työyhteisö on kaiken kaikkiaan ongelmanratkaisukeskeinen ja menestyksekäs. (Korpelainen 2013, 55.)

Huono esimiestyö tuo mukanaan työtä ja työn tuloksia häittäviä piirteitä. Huonon esimiestyön seurauksena strategian vaikutus päivittäiseen toimintaan katoaa, eivätkä strategiset arvot heijastu esimiestoiminnan kautta päivittäiseen työhön. Muita negatiivisia piirteitä ovat muun muassa toiminnan perustehtävän katoaminen, työntekijöiden luovuuden ja motivaation häviäminen. Lisäksi huono esimiestyö aiheuttaa työn tuottavuuden heikkenemistä, joka on seuraus siitä, että yhteiset pelisäännöt ovat kateissa ja työssä keskitytään epäolennaisuuksiin. Tämä voi johtaa pahimmillaan siihen, että toiminta keskittyy arvojärjestyksiin ja syntyy niin kutsuttuja kuppikuntia. Esimies saattaa alkaa toimimaan omalla, yrityksen ohjeistuksesta täysin poikkeavalla tavalla ja esiin nostetut ongelmat ja haasteet sivuutetaan tarttumatta niihin. (Korpelainen 2013, 55.)

### **3.3 Esimiestyö**

Esimiestyön määritelmänä voidaan käyttää esimerkiksi Timo Erämetsän käyttämää määritelmää. Erämetsän mukaan esimiehen tehtävänä on johtaa kokonaisuuksia ja aikaansaada johtamisissaan kokonaisuuksissa onnistumisia. Onnistuminen tarkoittaa Erä-



metsän mukaan onnistumista sekä koko johdettavan joukon osalta, että siihen kuuluvien yksilöiden osalta. Erämetsän mukaan tämä on esimiestyön tärkein asia, sillä esimiestyössä on tärkeää ymmärtää, että esimiestyön onnistumiset tulevat yleensä muiden onnistumisten kautta ja esimiestyön tärkein tehtävä on mahdollistaa muiden onnistuminen. (Erämetsä 2009, 27).

Esimiestyö voidaan perinteisesti jakaa kahteen eri osa-alueeseen. Toinen osa-alue painottuu asioiden johtamiseen ja sitä kutsutaan nimellä management – tyyppinen johtaminen. Asioiden johtamiseen liittyy tavoitteiden asettaminen ja asetettujen tavoitteiden seuraaminen. (Erämetsä 2009, 28).

Toinen osa-alue painottuu ihmisten johtamiseen ja sitä kutsutaan nimellä leadership – tyyppinen johtaminen. Ihmisten johtamista on tutkittu laaja-alaisesti. Muun muassa IBM tutki hyviä johtajia jo 1980 – luvun puolivälissä. Kyseiseen tutkimukseen osallistui 90 amerikkalaista huippujohtajaa. Tutkimuksen tuloksissa hyvän johtajan ominaisuudet painottuivat neljään eri osa-alueeseen. Tutkimuksen johtajat menestyivät kohdentamalla huomion vision avulla ja viestimällä toiminnan tarkoituksesta. Johtajien menestystä selittäviä tekijöitä olivat myös luottamuksen luominen määrittelemällä oma kanta ja itsensä laittaminen alttiiksi sekä itsetunto myönteisessä mielessä tarkasteltuna. (Kamensky 2008, 51.)

Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa työntekijälle parhaan mahdollisen tuloksen tekeminen. Tämän mahdollistamista voidaan pohtia esimerkiksi hyvän työn tunnuspiirteiden kautta. Esimiehen täytyy antaa työntekijälle vapaus suunnitella ja tehdä työtään siten kuin hän sen parhaaksi näkee. Yleensä missään työssä ei ole yhtä ainoa oikeaa tapaa tehdä oikein, vaan monella eri tavalla voidaan päästä samaan lopputulokseen. Esimiehen toimiessa tällä tavalla työntekijä kokee yleensä työnsä mielekkäämmäksi, koska hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Korpelainen 2013, 51.)

Palautteen antaminen on osa hyvää esimiestyötä. Jokainen ihminen tarvitsee palautetta toiminnastaan. Palautteen tarkoituksena on ohjata toiminnan kehittymistä parempaan suuntaan. Palautetta tulee antaa aina hyvästä suorituksesta, sillä on erittäin tärkeää, että

hyvät suoritukset huomioidaan. Oikea ajankohta palautteen annolle on yleensä mahdollisimman pian onnistuneen suorituksen jälkeen. Lisäksi on tärkeää kertoa tarkasti työntekijälle, mikä osa työsuorituksesta on mennyt erittäin hyvin ja vastaavasti myös ne osat, joissa työntekijällä on kehitettävää. Palautteen antoa tulisi hyödyntää esimiestyössä mahdollisimman laajasti ja tarpeeksi usein. Se on yksi johtamisen tehokkaimpia työkaluja ja oikein käytettynä se tuo tehokkuutta työntekoon. (Korpelainen 2013, 51–52.)

Kykyjen monipuolinen hyödyntäminen on tärkeä osa hyvää esimiestyötä. Työn monipuolisuus tekee työstä mielekästä ja siksi työntekijälle pitäisi mahdollistaa kykyjen hyödyntäminen vaihtelevissa tehtävissä. Samassa yhteydessä tulee kiinnittää huomiota myös työn vaativuuden oikeanlaiseen tasoon. Liian helpot tehtävät saavat työntekijän kyllästymään työhönsä. (Korpelainen 2013, 52.)

Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota myös työn merkityksen luomiseen ja painottamiseen työntekijöille. Työntekijälle on tärkeää kokemus siitä, että hänen työllään on merkitys. Tutkimusten mukaan yhdistetty johtaminen, joka yhdistää sekä ihmis-, että asiajohtamista, on saavuttanut parhaat tulokset, kun on tutkittu esimiestyön vaikutusta työtyytyväisyyteen. (Korpelainen 2013, 53.)

Viitala tuo kirjassaan yhden tärkeän puolen esimiestyöstä esille. Hänen mukaansa esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on henkilöstön valmentaminen. Valmentajan roolissa esimiehen tärkein tehtävä on tuottaa yritykselle hyötyä valmentamalla henkilöstöä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään työssään. Valmentajarooleja voidaan nähdä kahta erilaista. Toisessa roolissa esimies nähdään kontrolloimassa, ohjeistamassa, neuvomassa ja jopa dominoimassa. Toinen rooli taas lähtee enemmän voimaannuttamisesta (empowering). Tämän tyyppisen roolin tarkoituksena on rohkaista työntekijää, motivoida työntekijää oppimaan, kyseenalaistamaan ja testaamaan omia ajatusmallejaan. (Viitala 2005, 309–310.)

Yhtenä esimiestyön osa-alueena on ristiriitojen käsittelykyky, sillä jokaisessa työyhteisössä on joskus ristiriitoja ja kriisejä. Osa organisaation kehittymisen edellytyksistä koostuu kyvystä käsitellä ristiriitoja ja kriisejä. Osaava esimies osaa nähdä ristiriitojen

arvon toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Ristiriidan käsittelyn yhteydessä voi syntyä uusia innovatiivisia ratkaisuja ja toimintamalleja. Esimiehen tulisi mieltää ristiriidat osaksi kehittyvän työyhteisön arkea. Ristiriidan ratkaisussa on tärkeää ensiksi määritellä ristiriita ja selvittää mistä se johtuu. Tämän jälkeen olisi hyvä perehtyä aiempiin ratkaisuyrityksiin, jos sellaisia on. Lopuksi tulisi selvittää ristiriidan osapuolet ja kartoittaa heidän sovintohalu. Esimiehen kannattaa myös tarvittaessa käyttää ulkopuolista apua ristiriidan ratkaisemiseksi. (Aarnikoivu 2008, 73–75.)

Nykyaikana esimiestyössä arvostetaan ihmisten johtamista. Tämän tyyppisessä johtamisessa prosessit ovat huomion keskipisteenä. Lisäksi tärkeässä roolissa on tapahtumajattu esimiestyöskentely. Jokapäiväinen esimiestyö on reagoimista erilaisiin yllättäviin tapahtumiin ja kiireellisiin tilanteisiin. Ihmisten johtamisen keskipisteenä ovat tulkinnat ja toiminta erilaisten tapahtumien seurauksena, jossa esimies on avainasemassa. (Tengblad 2012, 63–64.)

Esimiehen on tärkeää tuoda työntekijöilleen näkyväksi oma intohimo työtä kohtaan. Työntekijät odottavat esimieheltä hyvää kohtelua, kunnioitusta ja luottamusta siihen, että he hoitavat omat tehtävänsä. Työntekijät kaipaavat esimieheltä arvostusta ja tunnustusta tekemästään työstä. Esimiehen tulisi kohdistaa työntekijöihin positiivista vahvistamista, jotta heidät saadaan työskentelemään entistä tehokkaammin. (Cohen & Warwick 2005, 53–54.)

Nurmi tuo kirjassaan esille esimiestyön erilaiset roolit. Esimiehen roolit voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: henkilösuhderooleihin, informaatiorooleihin ja päätöksentekorooleihin. Henkilösuhderooleissa esimies toimii keulakuvana eli toisin sanoen toteuttaa erilaisia sosiaalisista ja juridisista syistä johtuvia edustusvelvollisuuksia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi puheiden pitäminen, seurustelu ja huomionosoitukset. Alaisten johtaminen kuuluu myös esimiehen henkilösuhderooleihin. Esimiehen täytyy työssään muun muassa organisoida alaistensa tehtäviä, valvoa, kuunnella ja delegoida. Esimiehen henkilösuhderooleihin kuuluu myös yhdyshenkilönä toimiminen. Tämä tarkoittaa kaikkea yhteistyötä ja kontakteja sekä yrityksen sisällä, että sen ulkopuolella. (Nurmi 2000, 13–16.)

Esimiehen informaatio-rooleihin kuuluu tiedon hankinta, sisäisenä tietoiimpulssina toimiminen ja puolesta puhuminen. Tiedon hankkijana esimies etsii ja saa ulkoista ja sisäistä informaatiota ja toimii sisäisen ja ulkoisen informaation hermokeskuksena. Tietoiimpulssina toimiminen taas tarkoittaa esimiehen tiedotusvelvollisuutta alaisilleen erilaisista organisaation sisäisistä asioista. Puolestapuhujan roolissa esimies tiedottaa organisaatiosta ulospäin esimerkiksi kokousten yhteydessä ja keskusteluissa. (Nurmi 2000, 16–19.)

Esimiehen päätöksentekorooleihin lukeutuu yrittäjä, häiriöiden käsittelijä, resurssien jakaja ja neuvottelija. Yrittäjän roolissa esimies etsii uusia mahdollisuuksia ja aloittaa erilaisia kehityshankkeita. Häiriöiden käsittely sisältää odottamattomien, organisaatiolle merkityksellisten häiriöiden hoitamisen. Tällaisia ovat esimerkiksi moitteet ja valitusten käsittely. Resurssien jakajana esimies päättää rahan, materiaalin, henkilöiden ja ajan jakamisesta. Tähän sisältyy suunnittelu ja valtuuksien jakaminen sekä päätöksenteko. Neuvottelijan roolissa esimies edustaa organisaatiota tärkeissä neuvotteluissa. (Nurmi 2000, 19–24.)

Esimies on tärkeässä roolissa työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen on tärkeä osa esimiehen työtä, sillä se vaikuttaa ratkaisevasti myös yrityksen tulokseen. Yrityksessä määritellään työhyvinvoinnin tavoitteet ja keinot, joiden puitteissa esimiehen tulee edistää henkilöstön hyvinvointia. Työkykyä ylläpitävä toiminta on hyvä kytkeä osaksi yrityksen suunnittelu- ja ohjausjärjestelmää. Silloin on helppo määritellä selkeästi esimiesten vastuut ja toimivalta sekä huolehtia siitä, että suunnitellut asiat toteutuvat myös käytännössä. (Nummelin 2007, 91–92.)

Hyvän esimiestyön toteuttamiseen vaaditaan korkeatasoista vuorovaikutusta. Esimies on avainasemassa, kun luodaan työpaikalle avointa keskustelukulttuuria. On erittäin tärkeää, että työyhteisön jäsenet pystyvät keskustelemaan työhön liittyvistä asioista ja pystyvät luottamaan toisiinsa. Esimies pystyy omalla toiminnallaan kannustamaan alaisiaan jakamaan näkemyksiään ja kokemuksiaan toistensa kanssa. Esimiehen tulisi hyödyntää esimerkiksi kokouksia, kehityskeskusteluita ja päivittäisiä keskusteluita hyvän ilmapiirin rakentamisessa. Esimiehen on tärkeää luoda hyvä luottamussuhde itsensä ja alaisensa

välille. Tämä on mahdollista vain siten, että esimies seisoo aina sanojensa takana ja tekee mitä lupaa. Tekojen ja sanojen tulee siis olla linjassa keskenään. (Helsilä & Salojärvi 2009, 107–108.)

### **3.4 Arvojohtamisen mittaaminen**

Mittarit ja mittaaminen ovat tärkeä osa yrityksen toiminnan arviointia. Mittaamalla tuloksia mahdollistetaan toiminnan kehittäminen tulevaisuudessa. Mittareita tarvitaan myös silloin, kun halutaan toteuttaa ja mitata yrityksen strategian toteutumista käytännön tasolla ja jalkauttaa strategia koko organisaation yhteiseksi strategiaksi. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 95.)

Mittaristoa luodessa on tärkeää pitää mielessä syy-seuraussuhde mitattavien asioiden ja strategian välillä. On tutkittu, että ihmiset muuttavat käyttäytymistään silloin, kun heidän toimintaansa arvioidaan ja mitataan. Tästä syystä on tärkeä määritellä tarvittavat mittarit ja niihin liittyvät vastuualueet tavoitteiden mukaisiksi. Mittaristo tulee suunnitella siten, että jokaisella esimiehellä on realistinen mahdollisuus vaikuttaa omien henkilökohtaisten mittareiden tuloksiin. Tämä kannustaa työskentelemään toivotulla tavalla. Toimiva mittaristo koostuu yleensä eri osa-alueita mittaavista ja eri aikaperspektiiviä kuvaavista mittareista. Mittareita ei kuitenkaan tule olla liikaa, sillä liika mittaristo voi heikentää toiminnan fokusta ja heikentää mittariston oikeanlaista toimintaa. (Niemelä ym. 2008, 96–97.)

Mittaamiseen on käytetty useita eri malleja ja jäsennyksiä, joiden avulla yritys pystyy määrittelemään omalle liiketoiminnalleen tärkeät mittausalueet. Kyseisissä malleissa yritystoiminta on jaettu valmiiksi eri osa-alueisiin, joiden suorituskykyä voidaan arvioida sille erikseen luodun mittariston avulla. (Viitala 2009, 133.)

Yksi Suomessa suurimman suosion saavuttaneista malleista on tasapainotettu mittaristo (balanced scorecard BSC). Tasapainotettuun mittaristoon laaditaan organisaation kilpailukyvyn kannalta tärkeiden osa-alueiden suoritusta kuvaavat mittarit. Mittariston seuraamiselle määritellään tietty aikajänne, jonka aikana niiden kehitystä seurataan riittävän tihein aikaväleihin. Tällä tavalla pystytään seuraamaan ja arvioimaan menestyksen edellytyksiä ja niiden kehityssuuntia tarkasti ja luotettavasti. Tasapainotetun mittariston avulla

voidaan luoda kullekin organisaation tasolle omat mittaristot. Yleensä tasapainotetun mittariston luominen aloitetaan organisaation johdosta, jonka jälkeen se luomista jatketaan systemaattisesti ylhäältä alaspäin. Lopputuloksena yrityksen jokaisella yksiköllä, osastolla ja yksittäisellä työntekijällä tulisi olla oma tasapainotettu mittaristo, jonka avulla suoritusta pystytään seuraamaan ja arvioimaan. (Viitala 2009, 133.)

Kaikkien tasapainotettujen tulokorttien tulee olla toistensa kanssa samassa linjassa. Ihanteellisinta olisi, jos organisaation jäsenet pystyisivät itse olemaan mukana mittariston kehittämisprosessissa. Tällä tavalla pystyttäisiin sitouttamaan organisaation henkilöstö paremmin toteuttamaan ja seuraamaan mittaristossa määriteltyjä asiakokonaisuuksia ja toimimaan edesauttavasti niiden toteutumisessa. Yleensä tasapainotettu mittaristo sisältää neljä eri osa-aluetta: taloudelliset tavoitteet, asiakasnäkökulman, prosessit ja oppimisen sekä kehittymisen. Kaikki neljä eri osa-aluetta on kiinteästi kytköksissä toisiinsa. Esimerkiksi taloudellinen kannattavuus on kytköksissä asiakasuskollisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen, toisaalta taas tehokas ja laadukas toiminta vaatii henkilöstön kehittymistä ja kouluttamista. (Viitala 2009, 133–134.)

Suoritusmittareilla tarkoitetaan tarkasti määriteltyä menetelmää, jolla voidaan tarkastella minkä tahansa yrityksen menestystekijän suorituskykyä. Mittarit ovat usein tiettyjä tunnuslukuja, joiden avulla voidaan tulkita ja arvioida yrityksen toiminnan osa-alueita. Kuitenkin osa mittareista voi koostua kuitenkin erilaisista laadullisista tutkimuksista, kuten asiakastyytyväisyystutkimuksista tai henkilöstötyytyväisyystutkimuksista. (Viitala 2009, 134.)

### **3.5 Palkitseminen**

Toiminnan tehokkuus on yksi yrityksen merkittävistä kilpailutekijöistä. Toimimalla kilpailijoitaan tehokkaammin, yritys saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Tehokkuuden parantaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että samoilla panoksilla saadaan enemmän tuottoa aikaiseksi. Nykyisin toiminnan tehokkuus ja sen parantaminen on oleellinen osa yritysten arkipäivää. Tämä on tuonut mukanaan uuden johtamisen termin, suorituksen johtamisen (performance management), joka painottuu entistä tehokkaammin suoritusperusteiseen johtamiseen. (Viitala 2009, 132.)

Suorituksen johtaminen perustuu tavoitteeseen, joka on yrityksen tuloksenteon parantaminen jo olemassa olevia henkilöstöresursseja ja niiden käyttöä tehostamalla. Suorituksen johtaminen keskittyy kahteen olennaiseen asiaan tavoitteiden asettamiseen ja palkitsemiseen. Ensimmäinen kriittinen asia suorituksen johtamisessa on selkeiden ja mitattavissa olevien tavoitteiden asettaminen henkilöstölle. Tavoitteet voidaan asettaa koko yrityksen tasolle tai sen eri osastojen tasolle. Tärkeintä on, että tavoitteet ovat konkreettisia ja ymmärrettäviä. Hyvästä suorituksesta voidaan puhua yleensä silloin, jos asetetut tavoitteet on saavutettu tai jopa ylitetty. Hyvänä suorituksena voidaan pitää myös aiempien tulosten ylittämistä, jolloin suorituksen suuntaa voidaan pitää oikeanlaisena. (Viitala 2009, 132–133.)

Palkitsemista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Yrityksen palkitsemisstrategialla tarkoitetaan palkitsemista koskevia pitkän ajan linjauksia. Palkkapolitiikka taas tarkoittaa yrityksen lyhyen aikavälin toimintatapoja. Palkitsemisstrategian luominen kuuluu yleensä yrityksen ylimmälle johdolle. Palkitsemisstrategiaa luodessa yrityksen johto perehtyy kolmeen asiaan. Ensiksi mietitään mistä henkilöstöä halutaan palkita. Seuraavaksi mietitään minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan. Lopuksi tulee ottaa kantaa vielä siihen miten tulevat palkkiot jaetaan. Palkitsemisen perusteita on kolmea eri tyyppiä. Voidaan palkita työpanoksen perusteella eli esimerkiksi käytetyn työajan perusteella tai perustuen henkilökohtaiseen koulutukseen ja osaamiseen. Lisäksi voidaan palkita työorientaatiota ja tapaa työskennellä. Viimeinen palkitsemisen peruste on tehdyt tuotokset eli työsuoritukset ja tulokset. (Viitala 2009, 140.)

Yrityksellä on yleensä laajat mahdollisuudet suunnitella omaa palkitsemisstrategiaansa. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä on otettava huomioon kuitenkin tiettyjä reuna-ehdoja toimialasta riippumatta. Toimialaa sitovat työehtosopimukset tulee huomioida suunnitteluvaiheessa ja lisäksi tulee ottaa huomioon työlainsäädäntö. Yleensä huomioidaan myös sen hetkinen työmarkkinatilanne, verotus ja yrityksen sen hetkisen henkilöstön ominaisuudet. Näiden lisäksi tarkastellaan yrityksen kulttuuria ja kilpailustrategiaa. Lopuksi tulisi pohtia vielä sitä, mikä ihmisiä motivoi ja mikä ohjaa parhaiten heidän toimintaansa. (Viitala 2009, 142.)

Palkitseminen on suuressa roolissa hyvien suoritusten saamiseksi. Palkitsemisen avulla voidaan tukea hyviä suorituksia ja lisäksi palkitseminen kannustaa henkilöstöä kehittämään ja kouluttamaan itseään. Palkitseminen saa ponnistelemaan myös entistä tehokkaammin kohti yrityksen asettamia päämääriä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 19–20.)

Oikeudenmukaisuus on erittäin merkittävässä roolissa, kun tarkastellaan palkitsemista. Oikeudenmukaisuus lisää tehokkuutta ja tyytyväisyyttä organisaation sisällä. Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: jaon ja menettelytapojen näkökulmasta. Oikeudenmukaisuus on yleensä kokemus siitä, että saadun palkkion määrä on suhteessa työpanokseen. Kuitenkin organisaation toimialalla ja erilaisilla yhteiskunnallisilla trendeillä on vaikutusta henkilöstön odotuksiin ja arvostuksiin. Menettelytapojen näkökulmasta tarkasteltuna johdon toiminta ja esimiestyö ovat suuressa roolissa oikeudenmukaisuuden kokemisessa. (Rantamäki ym. 2006, 25–27.)

Palkitsemisen yhteydessä koettu oikeudenmukainen menettely vaikuttaa päätöksen hyväksymiseen, vaikka päätös olisi omalta kannalta epäedullinen. Henkilöstön sitoutuvuus lisääntyy oikeudenmukaisen menettelyn kautta. Oikein toimiminen on yritykselle edullista ja rohkaisee työntekijää asettamaan yrityksen tavoitteet omien henkilökohtaisten tavoitteidensa edelle. Lisäksi olisi tärkeää ottaa henkilöstö mukaan palkitsemisjärjestelmän suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheisiin. Tällä tavalla saadaan henkilöstö omaksumaan paremmin palkitsemisen perusteet ja sitoutumaan toteutukseen. (Rantamäki ym. 2006, 27–28.)

Palkitseminen vaikuttaa monella eri tavalla työsuorituksiin. Palkitsemisella on todettu olevan sekä myönteisiä, että kielteisiä vaikutuksia työsuorituksiin. Palkitseminen vaikuttaa työsuorituksiin lyhytaikaisesti ja pitkäaikaisesti. Palkitseminen ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan ja helpottaa johtamista. Palkitsemisen avulla voidaan tukea oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin kehittymistä. Palkitseminen lisää yhteistyötä ja vaikuttaa myönteisesti sekä tuloksellisuuteen, että tehokkuuteen. Yrityksen houkuttelevuutta on mahdollista lisätä myös palkitsemisen avulla. Palkitseminen lisää myös henkilöstön sitoutumista ja helpottaa osaamisen johtamista. Lisäksi palkitseminen vaikuttaa henkilöstön



hyvinvointiin. Palkitsemisen avulla voidaan ymmärtää paremmin oma rooli ja strategia. Lisäksi myös esimiestyön on todettu helpottuvan. (Rantamäki ym. 2006, 31–32.)

Palkitsemisella on erilaisia muotoja, joista yksi on rahallinen palkitseminen. Rahallinen palkitseminen voidaan jakaa kolmeen eri osaan: peruspalkkaan, täydentäviin palkkaustapoihin ja muihin palkkioihin. Peruspalkkaustavat ovat aikapalkat, palkkio- ja provisiopalkat ja urakkapalkat. Aikapalkka voi olla esimerkiksi kiinteä kuukausipalkka tai tuntipalkka. Provisiopalkkaus muodostuu kiinteän osan lisäksi maksettavasta työn tuloksiin perustuvasta palkanosasta. Urakkapalkka perustuu arvioituun työmäärään ja siihen suhteutettuun työsuoritteeseen. (Rantamäki ym. 2006, 91.)

Peruspalkan lisäksi käytössä on myös täydentäviä palkkaustapoja. Tällaisia ovat esimerkiksi tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät palkkiot. Ne maksetaan yleensä maksimissaan neljä kertaa vuodessa. Lisäksi käytössä on myös yrityksen taloudelliseen menestykseen pohjautuvat voittopalkkiot. Kolmantena täydentävänä palkkaustapana käytetään omistamiseen liittyviä järjestelyitä, kuten osakkeita tai optioita. Osakkaiden ja optioiden tarkoituksena on aikaansaada pitkäjänteinen sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Rantamäki ym. 2006, 92–93.)

Yksi palkitsemisen muodoista on aineeton palkitseminen. Aineeton palkitseminen koostuu työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyvistä palkitsemiskeinoista. Näiden aineettomien palkkioiden merkitys kasvaa suuremmaksi palkan suuruuden mukana. Työuraan liittyviä tekijöitä on monia. Yksi niistä on työ sinänsä. Nykyaikana työn jatkuvuus ei ole varmaa ja siksi työ sinänsä voidaan lukea aineettomaksi palkitsemiseksi. itsensä kehittäminen, kasvupolut ja etenemismahdollisuudet. Toinen tekijä on itsensä kehittäminen. Työnantaja voi esimerkiksi tukea työntekijän vapaa-ajalla tapahtuvaa koulutusta maksamalla koulutukseen liittyviä maksuja ja tukemalla kirjahankinnoissa. Kolmas tekijä on kasvupolut ja etenemismahdollisuudet. Tämä tarkoittaa organisaation joustavuutta silloin, kun työntekijä haluaa siirtyä organisaation sisällä tehtävästä toiseen. (Kauhanen 2010, 135–137.)

Sosiaalisia palkkioita käytetään myös osana palkitsemista. Sosiaaliin palkkioihin kuuluvia palkkioita ovat esimerkiksi statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset, sosiaaliset suhteet ja julkinen arvostus. Statussymboleita ovat muun muassa toiminimike, alaisten määrä, työpisteen laatu, työvälitteet, työasut, työsuhdeauto ja yrityksen luottokortti. Kaikki edellä mainitut asiat luovat kuvaa henkilön asemasta organisaation sisällä. Kiitokset ja tunnustukset ovat käytössä suomalaisissa työyhteisöissä liian vähän. Kiitokset ja tunnustukset ovat verrattavissa pieneen palkankorotukseen ja toimivat tehokkaina palkitsemistapoina. Sosiaaliset suhteet tarkoittavat sitä, että organisaatio voi tarjota henkilöstölle erilaisia sosiaalisia kontakteja. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ulkomaalaiset asiakkaat, kaupungin johto tai eri työmarkkinajärjestöjen edustajat. Julkinen arvostaminen voi tapahtua esimerkiksi hyödyntämällä ritarikuntien kunniamerkkejä, arvonimiä tai lehtihaastatteluita. Osalle työntekijöistä on tärkeää, että arvostus näkyy sekä organisaation sisällä, että sen ulkopuolella. (Kauhanen 2010, 137–140.)

Palkitsemisen perusteena voidaan käyttää myös henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointia, joka perustuu henkilön ammatinhallinnan ja työn toteuttamiseen kokonaisuutena. Tätä kutsutaan usein henkilökohtaiseksi palkanosaksi ja se tarkoittaa sitä osaa palkasta, jonka voi saada vastineeksi kokemuksen, pätevyyden, tietojen, taitojen tai työsuoritusten perusteella. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 45.)

Pätevyyden ja suorituksen arvioinnissa käytetään mittaamista ja arviointia. Arviointia käytetään palkitsemisen lisäksi henkilöstön kehittämistarpeen määrittämiseen, palautteen antamiseen ja työsuorituksen kehittämiseen. Työtulosta ja ammatinhallintaa voidaan arvioida joko kokonaisarviointimenetelmällä tai tekijä- tai kompetenssikohtaisella menetelmällä. Kokonaisarviointimenetelmä perustuu henkilön pätevyyden vertaamiseen muiden vastaavia tehtäviä tekevien henkilöiden työtuloksiin ja pätevyteen. Lopputuloksessa päästään paremmuusjärjestykseen henkilökohtaisen pätevyyden ja työtuloksen mukaan. Tekijäkohtainen arviointimenetelmä taas perustuu ammatinhallinnan ja työtuloksen mittaamiseen erikseen määriteltyjen tekijöiden avulla. (Lahti ym. 2004, 52–53.)

Yksi myös Suomessa yleistynyt palkkauksen muoto on tulospalkkaus. Suomessa aktiivisimpia tulospalkkauksen käyttäjiä ovat teollisuusalojen yritykset. Vuonna 2001 tehdyn

tutkimuksen mukaan 67 % teollisuuden henkilöstöstä oli tulospalkkauksen piirissä. Myös palvelualojen henkilöstöstä 40 % kuului tulospalkkauksen piiriin. Tulospalkkauksessa maksetaan rahaa bonuksena ja palkkion määrä on riippuvainen tiimin, yksikön tai yrityksen suorituksesta. Tulospalkkaus on siis peruspalkkaa täydentävä ja yrityksen päätettävissä oleva palkanosa. Tulospalkkioita maksetaan yleensä ennalta määriteltyjen tavoitteiden täytymisestä tai ylittymisestä. Tulospalkkauksen maksamisessa on yrityskoh-  
taisia eroja. Ne voidaan maksaa kuukausittain, vuosittain, muutaman vuoden välein tai aina kyseisen projektin päätyttyä. Tulospalkkauksen taustalla on paljon erilaisia tavoitteita. Ennen tavoitteet oli usein taloudellisiin tunnuslukuihin sidottuja, mutta nykyisin ne ovat usein myös tuotteen tai palvelun laatuun, kehittämistavoitteiden saavuttamiseen tai prosessien sujumiseen liittyviä tavoitteita. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 199–202.)

Palkitsemisstrategiaan kannattaa soveltaa muutamia suuntaa antavia ohjenuoria, jotta se olisi yrityksen kannalta käyttökelpoinen ja toimiva. Joustava ja vaihteleva palkitsemisstrategia on parempi kuin kontrollikeskeinen ja voimakkaasti strukturoitu palkitsemisstrategia. Palkitsemisstrategiassa tulisi keskittyä siihen, että sisäisen ohjauksen sijaan sitä ohjataan markkinalähtöisesti. Suositeltavaa olisi myös se, että se perustuisi enemmän henkilökohtaiseen tulokseen kuin koko organisaation tasolle. Huomiota tulisi kiinnittää myös palkitsemisen vaihtelevuuteen ja siihen, että palkitseminen on tavoittelemisen arvoista henkilöstölle. (Brown 2001, 109–110.)

## 4 Toimeksiantajayrityksen ja tutkimusongelma

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys, tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä. Lisäksi kerrotaan käytetyistä analysointitavoista.

### 4.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

ISS Palvelut Oy on osa kansainvälistä ISS konsernia. ISS konserni on perustettu vuonna 1901 ja nykyisin ISS konsernilla on toimintaa yli 50 maassa. Vuonna 2012 ISS konsernin liikevaihto oli noin 10,67 miljardia euroa ja henkilöstön määrä ympäri maailmaa noin 534 200. ISS Palvelut on merkittävä työllistäjä. Esimerkiksi vuonna 2011 tehtäviä oli avoinna yli 5000 ja vuoden 2011 aikana vastaanotettiin yhteensä noin 74 000 työpaikkahakemusta. (ISS Palvelut Oy, 2013.)

ISS Palvelut palvelee useilla eri toimialoilla. Kiinteistöpalveluiden osalta ISS vastaa muun muassa kiinteistön ylläpitopalveluista eli kiinteistönhuollosta ja kiinteistöjen teknisistä töistä. Kiinteistöpalveluiden alle kuuluu myös ISS Palveluiden tarjoamat rakennuttamispalvelut. ISS Palvelut tarjoaa rakennuttamiseen, suunnitteluun ja kiinteistöjen investointeihin ja käytönohjaukseen liittyviä palveluita sekä tilanhallintapalveluita. Kiinteistöpalveluiden alle kuuluvat myös kattavat tuholaispalvelut, jotka toteutetaan yhteisötyökumppanin kanssa. (ISS Palvelut Oy, 2013.)

Ruokailupalvelut tarjoavat yrityksille ja julkiselle sektorille suomalaispainotteista ruokaa. Jokainen henkilöstöravintola on mahdollista muokata juuri asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. Ruokailupalvelut kattavat lounasruokailupalvelut, kokous- ja edustuspalvelut sekä kahvilapalvelut. (ISS Palvelut Oy, 2013.)

Siivouspalvelut kattavat laajuudeltaan koko Suomen. ISS Palvelut on johtava siivouspalveluja tarjoava yritys Suomessa. Siivouspalvelut suunnitellaan asiakkaiden tarpeiden mukaan. ISS Palvelut panostaa siivoushenkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen. Tarjolla on myös vaativampia siivouspalveluita, kuten elintarvikesiivousta ja homesiivousta. (ISS Palvelut Oy, 2013.)

Tukipalvelut on asiakkaiden ISS Palveluille ulkoistamia palveluita, jotka räätälöidään asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi. Tukipalvelut on tiiviisti kytköksissä asiakkaan omaan tuotanto- ja palveluprosesseihin. Käyttämällä ISS Palveluiden tukipalveluita asiakasyritys voi keskittyä omaan ydinliiketoiminta alueeseensa ja luottaa siihen, että ISS Palvelut huolehtii tarvittavista tukipalveluista tehokkaasti ja varmasti. (ISS Palvelut Oy, 2013.)

Turvallisuuspalvelut käsittävät vartiointipalvelut, turvallisuusjärjestelmät, turvaverkko-palvelut ja etäkäyttöpalvelut. Halutessaan asiakas saa kaikki turvallisuuspalvelut ISS Palveluiden kautta ja voi näin keskittyä oman yrityksensä ydinliiketoiminnan pyörittämiseen. ISS Palveluiden turvallisuuspalvelut on myös laatusertifioitu ISO9001 standardin mukaisesti. (ISS Palvelut Oy, 2013.)

Asiakas voi myös muodostaa monipalvelukokonaisuuden valitsemalla ISS Palveluilta kaikki edellä mainitut palvelut tai osan niistä. Keskittämällä asiakas saa taloudellista hyötyä ja pystyy hoitamaan kaikki tarvittavat tukipalvelut saman yhteistyökumppanin kanssa. (ISS Palvelut Oy, 2013.)

ISS Palvelut on määritellyt toiminnan lähtökohtana oleviksi arvoiksi neljä arvoa. ISS Palveluiden arvot kuvastavat yrityksen tapaa toimia työntekijöitä, asiakkaita ja toimialaa kohtaan. Ensimmäinen arvo on rehellisyys. Se tarkoittaa sitä, että rehellisyydestä ei tingitä. Asiakkaita, kollegoita ja yritystä tulee arvostaa ja kunnioittaa. Toinen arvo on yrittäjäyys. Käytännössä se näkyy siinä, että teot puhuvat puolestaan ja kaikilla työntekijöillä on lupa toimia ja heidän myös oletetaan tekevän niin. Kolmas arvo on vastuu. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että otetaan vastuu siitä mitä tehdään ja kenelle tehdään. Neljäs arvo on laatu. Se tarkoittaa lupauksen lunastamista. (ISS Palvelut 2013.)

## **4.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä**

Tutkimuksen avulla haluttiin saada vastaus kolmeen eri kysymykseen. Ensiksi haluttiin selvittää millä tavalla arvojohtaminen saadaan osaksi jokapäiväistä esimiestyötä. Lisäksi haluttiin tarkastella mitä mittareita tarvitaan, jotta arvojohtaminen saadaan osaksi esimiestyön mittareita. Viimeiseksi haluttiin saada selville miten palkitseminen voidaan liittää tulevaan mittaristoon.

Tutkimusongelman perusteella valittiin opinnäytetyöhön sopiva teoriakokonaisuus. Teoriakokonaisuuden ja tutkimusongelman perusteella suunniteltiin arvojohtamiskyselyyn liittyvät kysymykset. Kysymykset hyväksyttiin toimeksiantajalla ja niihin tehtiin vielä hieman muutoksia toimeksiantajan palautteen perusteella.

Tutkimuksen suunnittelu alkoi maaliskuussa 2013 toimeksiantajan tapaamisella. Teoriaosuus kirjoitettiin kesän 2013 aikana. Varsinaiset tutkimuskysymykset perustuivat teoriaosuuteen. Kysymykset suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin luomalla Webropol-kysely. Kysely päädyttiin toteuttamaan Internetissä, jotta vastaaminen olisi esimiehille mahdollisimman helppoa ja nopeaa. Kysely lähetettiin 504 esimiehelle tiistaina 3.9.2013 ja vastausaikaa annettiin keskiviikkoon 11.9.2013 asti. Kyselyyn tuli yhteensä 137 vastausta, jolloin kyselyn vastausprosentiksi saatiin 27,18 %. Kysely lähetettiin ISS Palveluiden erikseen arvojohtamista varten luomasta sähköpostiosoitteesta. Saatekirjeessä kerrottiin vastaajille, että kyseessä on opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus (liite 1). Kysely koostui neljästä monivalintakysymyksestä, yhdestä avoimesta kysymyksestä ja taustatietokysymyksistä (liite 2).

### **4.3 Käytetyt analysointimenetelmät**

Tutkimuksen tuloksien analysointiin käytettiin Webropolin työkaluja. Lisäksi tulosten riippuvuussuhteiden analysoinnissa hyödynnettiin SPSS – ohjelmaa ja Excel-ohjelmaa. Graafiset kuvat tehtiin Excelin avulla ja tekstissä esiintyneet prosenttiluvut pyöristettiin, jotta lukeminen helpottuisi.

Tuloksista laskettiin vastausten keskiarvoja, joista tehtiin Excelin avulla havainnollistavia kuvioita tekstin tueksi. Taustamuuttujien ja eri tekijöiden välisiä riippuvuus suhteita tarkasteltiin SPSS-ohjelmasta löytyvän Kruskal-Wallis testin avulla. Riippuvuussuhteista tehtiin Excelin avulla havainnollistavia kuvioita tekstin tueksi. Alkuperäiset Kruskal-Wallis testit löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä (liitteet 3-7).

## **5 Arvo- ja arvojohtamistutkimuksen tulokset**

Tässä luvussa käsitellään arvo- ja arvojohtamistutkimuksen tulokset. Ensimmäiseksi tarkastellaan vastaajien taustatietoja. Tämän jälkeen tulokset käydään läpi kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä.

TUTKIMUKSEN TULOKSET OVAT SALAISIA.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset ja tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Lisäksi tarkastellaan kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja oppimista sen aikana.

### 6.1 Johtopäätökset

TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET OVAT SALAISIA.

### 6.2 Tutkimuksen ja opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuus koostuu tulosten tarkkuudesta eli mittauksen kyvystä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Lisäksi luotettavuus koostuu mittaustulosten toistettavuudesta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että toistettaessa tutkimus saman henkilön kohdalla, saadaan samanlainen tulos tutkijasta riippumatta. Toisaalta tutkimuksen on sanottu olevan luotettava tietyssä ajassa ja paikassa, eikä sitä saisi yleistää kyseisten pätevyysalueiden ulkopuolelle, kuten toiseen aikakauteen tai kulttuuriin. (Vilka 2005, 161.)

Tässä opinnäytetyössä toteutettu määrällinen tutkimus perustuu kyselyn avulla kerättyihin vastauksiin. Kyselyn avulla saatujen vastausten voidaan todeta olevan luotettavia, sillä toistettaessa ne uudelleen, saataisiin todennäköisesti samat vastaukset. Kuitenkin vastaukset voisivat muuttua, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen esimerkiksi viiden vuoden päästä. Vilkan kirjassa esitetyn teorian mukaan se ei kuitenkaan vähentäisi tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkimus on luotettava aina tietyssä ajassa ja paikassa.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiteetin voidaan sanoa olevan hyvä, jos tutkija ei ole päätenyt tutkimuksessa esimerkiksi käsitteiden osalta harhaan ja systemaattiset virheet puuttuvat tutkimuksesta. Tutkimuksen validiteettia arvioidessa voidaan pohtia seuraavia asioita: teoreettisten käsitteiden muuntaminen arkikielelle, kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisällön ja muotoilun onnistuminen ja asteikon toimivuus. (Vilka 2007, 151.)



Tämän opinnäytetyön yhteydessä tehty kysely on suhteessa tutkimuksen aiheeseen valitusti. Kysely ja sen ymmärrettävyys testattiin koevastaajilla ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä. Koevastaajien palautteen perusteella tehtiin muutoksia kyselyyn, jotta kyselyn ymmärrettävyys olisi entistä parempi. Vastausten perusteella vastaajat olivat ymmärtäneet kysymykset oikealla tavalla. Vastausvaihtoehdot olivat onnistuneesti valittuja ja tutkimuksessa käytetty asteikko sopi tähän tutkimukseen hyvin.

Teoriaosuudessa lähteitä käytettiin monipuolisesti. Mukana oli myös ajankohtaisia ulkomaalaisia lähteitä. Teorian kappaleet koostettiin pääasiassa hyödyntämällä samassa aihepiirissä useita relevantteja lähteitä. Lähteet olivat ajankohtaisia sekä luotettavia. Jokainen lähde tarkastettiin ja sen sopivuus opinnäytetyön lähteeksi mietittiin tarkasti.

### **6.3 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset**

Vastausprosentin ollessa alhainen kannattaisi tuoda arvojohtamisteemaa entistä voimakkaammin esimiesten keskuuteen. Arvojohtamisteemasta voisi järjestää esimiehille esimerkiksi keskustelutilaisuuksia, joissa pohdittaisiin kyselyssä ilmenneitä teemoja ja sitä miten arvojohtaminen saataisi jalkautettua osaksi esimiesten päivittäistä työtä. Lisäksi olisi hyvä saada jokainen yksikkö kiinnostumaan arvojohtamisesta. Arvojohtamisen on tarkoitus koskea koko yrityksen esimiehiä ja siten mikään yksikkö ei voi jäädä sen ulkopuolelle.

Vastausten perusteella tulisi pohtia mahdollisimman sopivat mittarit arvojohtamisen mittaamiseen. Yleisesti ottaen mitattavat asiat tulevat toteutetuksi huomattavasti tehokkaammin kuin sellaiset, joita ei millään tavalla mitata. Palkitseminen olisi myös hyvä saada integroitua osaksi mittaristoa. Silloin mittariston teho olisi entistä suurempi. Palkitseminen myös motivoisi esimiehiä toimimaan tavalla, joka johtaa palkinnon saamiseen.

Jatkotutkimukset olisi mahdollista tehdä siitä, miten arvot ja arvojohtaminen näkyvät suorittavassa portaassa. Tämä tutkimus kannattaisi tehdä vasta muutaman vuoden

päästä, kun arvojohtaminen on jo saatu osaksi esimiestyötä. Lisäksi voisi tutkia sitä miten arvot ja arvojohtaminen näkyvät asiakasrajapinnassa ja millä tavalla asiakkaat kokevat sen.

#### **6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön aihe oli omasta mielestäni erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Aiheen kiinnostavuus ja mielekkyys itselle edesauttoivat opinnäytetyöprosessin etenemistä. Lisäksi olin suunnitellut itselleni aikataulun, jonka mukaan teen opinnäytetyötä. En pitänyt koko prosessin aikana pitkiä taukoja opinnäytetyön kirjoittamisesta ja siksi kirjoittamisprosessi eteni jatkuvasti hyvää vauhtia. Työskentelyä helpotti myös sujuva yhteistyö toimeksiantajan kanssa. Tarvittavat tapaamiset järjestyivät molemmille osapuolille sopivina ajankohtina ja tapaamisissa saatiin käytyä läpi aina kulloinkin suunnitellut asiat.

Opinnäytetyössä tai siihen liittyvässä tutkimuksessa ei ollut mitään suuria haasteita, vaan opinnäytetyö eteni suurimmaksi osaksi suunnitelmien mukaan. Ennen vastausajan päättymistä olin hieman huolestunut mahdollisesta suuresta vastaajamäärästä. SPSS –ohjelman avulla oli kuitenkin suhteellisen helppoa käsitellä myös suurempia aineistoja, joten sekin huoli osoittautui turhaksi.

Valitsin tämän opinnäytetyöaiheen, koska halusin oppia tästä mielenkiintoisesta ja ajankohtaisesta aiheesta lisää. Luulen, että tulevaisuudessa esimiehet joutuvat kiinnittämään entistä huomattavasti enemmän huomiota arvojohtamiseen ja arvojohtaminen tulee olemaan myös yksi yritysten merkittävistä kilpailueduista. Opinnäytetyön tekeminen oli minulle suuri projekti ja olen iloinen, että onnistuin projektin läpiviemisessä näinkin hyvin.

## Lähteet

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WSOY. Helsinki.

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2005. Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY. Helsinki.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Helsinki.

Brown, D. 2001. Reward strategies – From intent to impact. CIPD House. Lontoo.

Cohen, B. & Warwick, M. 2005. Values-driven business – How to change the world, make money, and have fun. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Erämetsä, T. 2007. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Talentum. Helsinki.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

ISS Palvelut Oy. Luettavissa: [www.iss.fi](http://www.iss.fi). Luettu: 19.9.2013.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kauppinen, T. 2006. Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Talentum. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Edita Prima Oy. Helsinki.

- Korpelainen, I. 2013. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen – Euroja hyvästä esimiestyöstä. Kopijyvä.
- Lahti, C., Tarumo, S., Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Edita.
- Niemelä, M., Pirker, A., Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro. Helsinki.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – Opitaan kokemuksesta. WSOYpro. Helsinki.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tammer-Paino. Tampere.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J., Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY. Helsinki.
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J., Hämäläinen, V. 2012. Esimies strategiavaikeuttajaksi. 3. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Tengblad, S. The work of managers – Towards a practice theory of management. Oxford University Press.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – Oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

## **Liitteet**

### Liite 1. Saatekirje

Hyvä ISS Palveluiden esimies

Olen Haaga-Helian tradenomiopiskelija. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä arvoista ja arvojohtamisesta esimiestyössä.

Tähän tutkimukseen voi osallistua kaikki ISS Palveluilla työskentelevät esimiehet. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan kokonaistuloksina, joten yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn 11.9 mennessä. Vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

Ystävällisin terveisin

Pirita Tossavainen

## Liite 2. Arvojohtamiskysely

Arvot ja arvojohtaminen esimiestyössä. ISS on määritellyt kaikkea toimintaa ohjaavat yhteiset arvot. Haluamme selvittää, miten hyvin ISS:n arvot toteutuvat arjessa. Ajattele rooliasi oman tiimisi esimiehenä. Vastaathan rehellisesti, tulokset käsitellään anonyymisti.

### 1. Kuinka tärkeäksi koet ISS:n arvot päivittäisessä esimiestyössäsi tällä hetkellä?

Rehellisyys – me kunnioitamme

Emme tingi rehellisyydestä. Arvostamme asiakkaitamme, kollegoitamme ja yritystämme.

Yrittäjyys – me toimimme

Teot puhuvat puolestaan. Kaikilla työntekijöillä on lupa toimia ja heidän myös oletetaan tekevän niin.

Vastuu – me välitämme

Välittäminen on vastuullista. Otamme vastuun siitä, mitä teemme ja kenelle teemme.

Laatu – me lunastamme lupaukset

Olemme ammattilaisia, joille laatu on intohimo. Teemme, mitä lupaamme.

	Ei ollenkaan tärkeä	Vähän tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Rehellisyys – me kunnioitamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrittäjyys – me toimimme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuu – me välitämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatu – me lunastamme lupaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2. Miten hyvin pystyt toteuttamaan seuraavia arvoja työssäsi?

Rehellisyys – me kunnioitamme

Emme tingi rehellisyydestä. Arvostamme asiakkaitamme, kollegoitamme ja yritystämme.

Yrittäjyys – me toimimme

Teot puhuvat puolestaan. Kaikilla työntekijöillä on lupa toimia ja heidän myös oletetaan tekevän niin.

Vastuu – me välitämme

Välittäminen on vastuullista. Otamme vastuun siitä, mitä teemme ja kenelle teemme.

Laatu – me lunastamme lupaukset

Olemme ammattilaisia, joille laatu on intohimo. Teemme, mitä lupaamme.

	Erittäin vähän	Melko vähän	Ei paljon eikä vähän	Melko paljon	Erittäin paljon
Rehellisyys – me kunnioitamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrittäjyys – me toimimme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuu – me välitämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatu – me lunastamme lupaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava -->

Arvot ja arvojohtaminen esimiestyössä. ISS on määritellyt kaikkea toimintaa ohjaavat yhteiset arvot. Haluamme selvittää, miten hyvin ISS:n arvot toteutuvat arjessa. Ajattele rooliasi oman tiimisi esimiehenä. Vastaathan rehellisesti, tulokset käsitellään anonyymisti.

3. Miten hyvin seuraavat mittarit mielestäsi mittaavat arvojen mukaista toimintaa? Onko ISS:n käytössä jokin muu arvojen toteutumista seuraava mittari, mikä?

	erittäin huonosti	melko huonosti	ei hyvinkin	melko hyvin	erittäin hyvin
Hehku kysely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Kuinka hyvin alla mainitut kannustimet ohjaisivat arvojen mukaiseen toimintaan, jos se olisi kannustimen perusteena? Pitäisikö käytössä olla jokin muu kannustin, mikä?

	erittäin huono	melko huono	ei hyvinkin	melko hyvä	erittäin hyvä
Palkankorotus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahallinen bonus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lahjakortti esimerkiksi ravintolaan, hotelliin tai kylpylään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julkinen tunnustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkallinen vapaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Millä keinoin arvojen vastaiseen johtamiseen tulisi mielestäsi puuttua?

<-- Edellinen

Seuraava -->



Arvot ja arvojohtaminen esimiestyössä. ISS on määritellyt kaikkea toimintaa ohjaavat yhteiset arvot. Haluamme selvittää, miten hyvin ISS:n arvot toteutuvat arjessa. Ajattele rooliasi oman tiimisi esimiehenä. Vastaathan rehellisesti, tulokset käsitellään anonyymisti.

#### 6. Ikä

- alle 20
- 20–29
- 30–39
- 40–49
- 50–59
- yli 60

#### 7. Palvelusvuodet

- alle vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

#### 8. Koulutustausta

- peruskoulu
- ammattikoulu
- ylioppilas
- ammattikorkeakoulu
- yliopisto
- muu, mikä?

#### 9. Yksikkö

- Uudenmaan asiakkuudet
- Etelä-Suomen asiakkuudet
- Keski- ja Pohjois-Suomen asiakkuudet
- Pääkaupunkiseudun asiakkuudet
- ISS Proko
- Keskitetyt toiminnot (HR, Talous, Kehitys, Myynti, markkinointi ja viestintä)
- Muu yksikkö

#### 10. Palvelut

- tekniset palvelut
- kiinteistön ylläpitopalvelut
- ruokailupalvelut
- siivous- ja toimistopalvelut
- turvallisuuspalvelut
- muu palvelu

Liite 3. Merkitsevyydestit suhteessa ikään

**Hypothesis Test Summary**

	<b>Null Hypothesis</b>	<b>Test</b>	<b>Sig.</b>	<b>Decision</b>
<b>1</b>	The distribution of Rehellisyys - me kunnioitamme is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.
<b>2</b>	The distribution of Yrittäjyys - me toimimme is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,014	Reject the null hypothesis.
<b>3</b>	The distribution of Vastuu - me välitämme is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,019	Reject the null hypothesis.
<b>4</b>	The distribution of Laatu - me lunastamme lupaukset is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,070	Retain the null hypothesis.
<b>5</b>	The distribution of Rehellisyys - me kunnioitamme is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,197	Retain the null hypothesis.
<b>6</b>	The distribution of Yrittäjyys - me toimimme is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,099	Retain the null hypothesis.
<b>7</b>	The distribution of Vastuu - me välitämme is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,317	Retain the null hypothesis.
<b>8</b>	The distribution of Laatu - me lunastamme lupaukset is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,546	Retain the null hypothesis.
<b>9</b>	The distribution of Hehku kysely is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,119	Retain the null hypothesis.
<b>10</b>	The distribution of Kehityskeskustelu is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,379	Retain the null hypothesis.
<b>11</b>	The distribution of Palkankorotus is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,016	Reject the null hypothesis.
<b>12</b>	The distribution of Rahallinen bonus is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,761	Retain the null hypothesis.
<b>13</b>	The distribution of Lahjakortti esimerkiksi ravintolaan, hotelliin tai kylpylään is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,636	Retain the null hypothesis.
<b>14</b>	The distribution of Julkinen tunnustus is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,010	Reject the null hypothesis.
<b>15</b>	The distribution of Palkallinen vapaa is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,120	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 4. Merkitsevyytestit suhteessa palveluvuosiin

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Rehellisyys - me kunnioitamme is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,027	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Yrittäjyys - me toimimme is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,219	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Vastuu - me välitämme is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,455	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Laatu - me lunastamme lupaukset is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,273	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Rehellisyys - me kunnioitamme is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,081	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Yrittäjyys - me toimimme is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,315	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Vastuu - me välitämme is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,237	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Laatu - me lunastamme lupaukset is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,091	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Hehku kysely is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,712	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Kehityskeskustelu is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,494	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Palkankorotus is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,523	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Rahallinen bonus is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,265	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Lahjakortti esimerkiksi ravintolaan, hotelliin tai kylpylään is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,999	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Julkinen tunnustus is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,365	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Palkallinen vapaa is the same across categories of Palvelusvuodet.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,564	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 5. Merkitsevyytestit suhteessa koulutustaustaan

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Rehellisyys - me kunnioitamme is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,335	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Yrittäjyys - me toimimme is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,817	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Vastuu - me välitämme is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,158	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Laatu - me lunastamme lupaukset is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,009	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Rehellisyys - me kunnioitamme is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,124	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Yrittäjyys - me toimimme is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,207	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Vastuu - me välitämme is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,089	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Laatu - me lunastamme lupaukset is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,207	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Hehku kysely is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,560	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Kehityskeskustelu is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,595	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Palkankorotus is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,311	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Rahallinen bonus is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,872	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Lahjakortti esimerkiksi ravintolaan, hotelliin tai kylpylään is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,940	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Julkinen tunnustus is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,090	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Palkallinen vapaa is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,498	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

## Liite 6. Merkitsevyydestit suhteessa yksikköön

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Rehellisyys - me kunnioitamme is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,438	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Yrittäjyys - me toimimme is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,206	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Vastuu - me välitämme is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,499	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Laatu - me lunastamme lupaukset is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,190	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Rehellisyys - me kunnioitamme is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,342	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Yrittäjyys - me toimimme is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,170	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Vastuu - me välitämme is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,152	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Laatu - me lunastamme lupaukset is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,098	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Hehku kysely is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,602	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Kehityskeskustelu is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,017	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Palkankorotus is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,562	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Rahallinen bonus is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,540	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Lahjakortti esimerkiksi ravintolaan, hotelliin tai kylpylään is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,990	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Julkinen tunnustus is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,458	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Palkallinen vapaa is the same across categories of Yksikkö.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,602	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 7. Merkitsevyydestit suhteessa palveluihin

**Hypothesis Test Summary**

	<b>Null Hypothesis</b>	<b>Test</b>	<b>Sig.</b>	<b>Decision</b>
<b>1</b>	The distribution of Rehellisyys - me kunnioitamme is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,745	Retain the null hypothesis.
<b>2</b>	The distribution of Yrittäjyys - me toimimme is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,325	Retain the null hypothesis.
<b>3</b>	The distribution of Vastuu - me välitämme is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,445	Retain the null hypothesis.
<b>4</b>	The distribution of Laatu - me lunastamme lupaukset is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,516	Retain the null hypothesis.
<b>5</b>	The distribution of Rehellisyys - me kunnioitamme is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,193	Retain the null hypothesis.
<b>6</b>	The distribution of Yrittäjyys - me toimimme is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,051	Retain the null hypothesis.
<b>7</b>	The distribution of Vastuu - me välitämme is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,008	Reject the null hypothesis.
<b>8</b>	The distribution of Laatu - me lunastamme lupaukset is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
<b>9</b>	The distribution of Hehku kysely is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,043	Reject the null hypothesis.
<b>10</b>	The distribution of Kehityskeskustelu is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,871	Retain the null hypothesis.
<b>11</b>	The distribution of Palkankorotus is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,435	Retain the null hypothesis.
<b>12</b>	The distribution of Rahallinen bonus is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,338	Retain the null hypothesis.
<b>13</b>	The distribution of Lahjakortti esimerkiksi ravintolaan, hotelliin tai kylpylään is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,029	Reject the null hypothesis.
<b>14</b>	The distribution of Julkinen tunnustus is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,415	Retain the null hypothesis.
<b>15</b>	The distribution of Palkallinen vapaa is the same across categories of Palvelut.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,159	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.