



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATieteiden, Liiketalouden ja Hallinnon ala

HENKILÖSTÖVUOKRAUS- YRITYKSEN TOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN ARVO- JEN POHJALTA

Case: Opteam Kuopio

TE -
KIJÄ:

Samuli Papinoja

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Samuli Papinoja	
Työn nimi Henkilöstövuokrausyrityksen toiminta ja sen kehittäminen	
Päiväys	31.10.2016
Sivumäärä/Liitteet	26/2
Ohjaaja(t) Ulla Loikkanen, Milla Siimekselä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Opteam Kuopio	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella yrityksen arvomaailmaa. Tavoitteena on havaita, miten arvot toteutuvat päivittäisessä toiminnassa. Toteutumisesta johdan myös tarvittaessa skenaarioita, joiden kautta arvot toteutuisivat paremmin ja samalla toimisto voi saada kehitysideoita päivittäiseen toimintaansa. Käytän opinnäytetyössäni case-yrityksenä Opteamin Kuopion toimistoa, jossa suoritin työharjoitteluni.</p> <p>Aluksi teoriaosuudessa käsittelen vuokratyötä, niin sen määrittelemisestä aina sen kehitykseen Suomessa. Kattavin teoriaosuus on kuitenkin arvoissa, niiden johtamisessa, sekä oman henkilöstön voimavarojen käytössä, esimerkiksi perehdyttämisessä. Tutkimusosuus koostuu tutkimusaiheen määrittämisestä, menetelmävalintojen perustelusta ja itse tutkimusosuudesta, jonka jälkeen esittelen johtopäätökset lähdeaineiston teoriaa hyödyntäen.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus ja haastattelumetodina teemahaastattelu, eli kysymykset olivat ennalta suunniteltuja. Kysymysten aihealueet koskivat arvojen mukaisesti niin oman työn organisointia, seuranta ja ennustettavuutta ja kehittämistä.</p> <p>Tutkimustulokset jaoittelin kysymysaihealueittain, joista jokainen alue koski käytettävän case-yrityksen arvoja. Johtopäätöksissä avaan miten arvot toteutuvat päivittäisessä yrityksen toiminnassa ja hyödynnetäänkö niiden tuomia mahdollisuuksia päivittäisessä tekemisessä. Esitän myös tulosten perusteelta havaintoja ja kehitysideoita, joiden kautta toimisto voi kehittää omaa toimintaansa yrityksen arvojen pohjalta.</p> <p>Tutkimustuloksena arvot toteutuvat molempien haastateltavien päivittäisessä toiminnassa ihan tiedostamattakin. Molemmat seuraavat omaa toimintaansa, johtavat sitä ja pitävät asiakaslähtöisen ajattelutavan mielessä. Innovaatiivisuus ja tuloksellisuus olivat toteutuvimmat osa-alueet, kummankin kehittäessä toimintaansa jatkuvasti.</p>	
Avainsanat Arvot, arvojohtaminen, liiketoiminnan kehittäminen, itsensä johtaminen, kvalitatiivinen tutkimus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Samuli Papinoja			
Title of Thesis Staffing company's operations and developing its processes on the basis of values. Case: Opteam Kuopio			
Date	31.10.2016	Pages/Appendices	26/2
Supervisor(s) Ulla Loikkanen, Milla Siimekselä			
Client Organisation /Partners Opteam Kuopio			
<p>Abstract</p> <p>The primary purpose of this thesis is to explore the values of a company. The aim is to investigate how company values appear in the regular actions on a daily basis. From the results, I also conduct different scenarios which can further enhance the implementation of the values. In doing so the company can also gain some ideas to develop their actions. In this thesis, I concentrate on the case company Opteam's office in Kuopio where I also completed my internship.</p> <p>Firstly, I examine the concepts of agency-hired labour all the way to defining what it means and how it has developed in Finland. The main theory deals with values, value-based leadership and the usage of human resources for example in orientation. The research consists of defining the subject of research, justifying the research methods and the results of the research. After that I present the conclusions utilizing theory derived from the source material.</p> <p>The research method was qualitative and the chosen interview method was theme interviews which means that the questions were specified beforehand. The questions concerned organizing of working methods and monitoring of work as well as predictability and development according to the values.</p> <p>The questions were divided in four fields which were the case company's values. In the conclusions part I explicate how the values realize on a daily basis in actions and whether the office is making the most of the potentials of values. Based on the results I also present some ideas and observations through which the company can develop its operations on the basis of the company's values.</p> <p>The results of the research indicate that the values are realized in the daily operations of both the interviewees even without them being aware of value realization. Furthermore, both are following their own operations leading them and keeping customer-focused actions in mind. Innovativeness and profitability were the most realized sections and both develop their actions continuously.</p>			
Keywords Values, value-based leadership, business development, self management, qualitative research			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	VUOKRATYÖN MÄÄRITELMÄT JA HENKILÖSTÖPALVELUALOJEN LIITTO	6
2.1	Vuokratyön toiminta.....	6
2.2	Direktio-oikeus.....	7
2.3	Vuokratyö Suomessa.....	8
2.4	HPL, henkilöstöpalveluajlojen liitto ja auktorisointi	9
2.5	Auktorisoinnin neljä pelisääntöä	10
3	ARVOT, ARVOJOHTAMINEN JA PEREHDYTTÄMINEN	11
3.1	Arvot.....	11
3.2	Yksilön arvot.....	11
3.3	Yrityksen arvot	12
3.4	Arvojen johtaminen.....	14
3.5	Itsensä johtaminen ja arvot työelämässä.....	15
3.6	Oman henkilöstön perehdytys.....	15
4	TUTKIMUS.....	16
5	HAASTATTELUJEN TULOKSET	18
5.1	Innovatiivisuus.....	18
5.2	Yrittäjähenkisyys.....	18
5.3	Vastuullisuus	19
5.4	Tuloksellisuus	19
6	YHTEENVETO.....	20
6.1	Kehitysehdotukset.....	21
7	OMA POHDINTA.....	22
8	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	24
	LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET 1.	26
	LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET 2.	27

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella yrityksen arvojen toteutumista toiminnassaan ja samalla kahden haastattelun pohjalta tehtyjen havaintojen perusteella tutkia, toteutuvatko arvot toimiston päivittäisessä toiminnassa ja löytyykö toiminnasta jotain kehitettävää, jotta toiminta olisi arvojen mukaista, tuoden samalla lisäarvoa kehittämisehdotusten ja skenaarioiden kautta. Aihe on aikataulullisista syistä rajattu koskemaan vain yhtä case-yritystä alkuperäisen kahden sijaan.

Käytän case-yrityksenä työharjoitteluni yritystä Opteamin Kuopion toimistoa, jossa työskentelee tällä hetkellä myyntipäällikkö, HR-koordinaattori ja kuntoutuspsykologi. Opteamin perusarvo rakentuu lupaukselle eettisten periaatteiden noudattamisesta. Vastuullisuus on myös yksi avainsanoista. Kansainvälisesti toimivan yrityksen on hyvä ottaa huomioon esimerkiksi ulkomaalaisia työntekijöitä rekrytoidessa Suomeen kulttuurien erot, niin lainsäädännöllisesti kuin ihan työskentelytavallisesti. Opteamilla onkin oma laaja perehdytykseen tarkoitettu paketti ulkomaalaisille työntekijöille. Opteamin sivuilla on listattu myös yrityksen neljä arvoa, jotka ovat: innovatiivisuus, yrittäjähenkisyys, vastuullisuus ja tuloksellisuus.

Koko tutkimuksen aihealuetta käsittelen arvojen näkökulmasta. Etsin yhtäläisyyksiä kahden työntekijän päivittäisestä toiminnasta, avainkysymyksinä mikä arvo toteutuu, mikä ei ja miten näiden kautta päästäisiin parempaan lopputulokseen? Pohdintaosuudessa luon skenaarioita millä toimisto voisi yleisesti kehittää toimintaansa vielä paremmaksi. Tutkimuksen eettisyyden kannalta en kohdista suoraan henkilöiden omaan toimintaan, vaan pyrin antamaan viitearvoja, joita hyödyntämällä case-yritys, tai muukin vastaavan alan yritys voisi miettiä ja organisoida omaa toimintaansa paremmaksi ja tuottavammaksi. Tarkastelen myös samalla arvojen toteutumista kriittisesti, eli pohdin, toteutuvatko arvojen mukainen toiminta normaalissa arjessa.

Teoriaosuus koostuu aluksi vuokratyön määrittelemisestä ja vuokratyötä välittävän yrityksen toiminnan esittelystä, jotta lukijalle tulee selkeä kuva, mihin case-yrityksen toiminta perustuu. Sen jälkeen kerron arvoista, niiden johtamisesta ja itsensä kehittämisestä. Kerron myös henkilöstön perehdyttämisestä hyödyntäen teoriaa niin kirja-, kuin internetistä saatavilla olevilla lähteillä.

Tutkimusosuus koostuu kahdesta haastattelusta, joissa molemmissa on neljä teema-aluetta, jotka ovat rakennettu yrityksen arvojen pohjalta. Aluksi kerron lyhyesti käytettävän case-yrityksen toiminnasta, jonka jälkeen avaan tutkimuksen menetelmät ja tarkoituksen. Teemahaastattelut koostuivat avoimesta keskustelusta, joiden alussa kerroin, että kysymykset rakentuvat neljään teema-alueeseen, kyseisiä alueita kertomatta vielä. Haastattelujen loppuun kerroin teema-alueiden nimet, jotka olivat kyseisen yrityksen arvot.

Pohdintaosuudessa en erittele kahta haastattelua, koska teema-alueiden ollessa samat, pohdin kokonais kuvan kautta, miten päivittäinen toiminta rakentuu arvojen pohjalle ja luon jokaiselle teema-

alueelle oman osuutensa, tuon myös jokaisesta esille mahdollisia pieniä tai suuria asioita, jotka voisivat toimia toimintaa edesauttavina tekijöinä.

2 VUOKRATYÖN MÄÄRITELMÄT JA HENKILÖSTÖPALVELUALOJEN LIITTO

Mauri Saarinen määrittelee vuokratyön teoksessaan, Pätkätyöt. Työnantajan ja palkansaajan opas, että vuokratyöllä tarkoitetaan käytännössä toimintaa, jossa vuokratyötä käyttävä yritys tarjoaa vastiketta vastaan työn tarjoajan roolissa työnantajalle elinkeinotoimintaan perustuvaa työtä. (Saarinen, 2005, 100)

Vuokratyö koostuu kolmen osapuolen suhteesta. Ensimmäisenä on itse vuokratyöntekijä, joka toimii toisena osapuolena olevan vuokratyönvälityksen välittämänä kolmannessa osapuolella, joka on vuokratyötä käyttävä ja vastaanottava yritys. (työsuojelu.fi)

Käyttävä ja vastaanottava yritys vastaa työn valvonnasta ja työn teettämisestä. Yritysten lisäksi vuokratyötä voivat käyttää myös valtio, kunnat, kuntayhtymät, erilaiset organisaatiot ja järjestöt.

Vuokratyöntekijä vastaa työn tekemisestä ja vuokratyöntekijän työnantajana toimii vuokratyönvälitys, joka vastaa työntekijän palkan maksamisesta, työsopimusten tekemisestä ja esimerkiksi työehtosopimukseen liittyvistä asioista, kuten palkan määrittämisestä ja neuvonnasta.

Vuokratyöntekijä voi olla myös useamman elinkeinonharjoittajan, asiakasyrityksen, käytettävissä, koska työnantajana toimii vuokratyötä välittävä yritys.

2.1 Vuokratyön toiminta

Vuokratyöntekijä on työsuhteessa vuokratyönvälitykseen, eli vuokratyönvälitys, toimii työnantajan roolissa, jonka kanssa työntekijä solmii työsopimuksen. Vuokratyönvälitys maksaa vuokratyöntekijälle palkkaa ja huolehtii muista työnantajan velvoitteista, kuten palkan maksamisesta ja työntekijän sopimuksen ja työehtosopimuksen noudattamisesta. (Viitala, Vettensaari ja Mäkipelkola 2006, 12-14.)

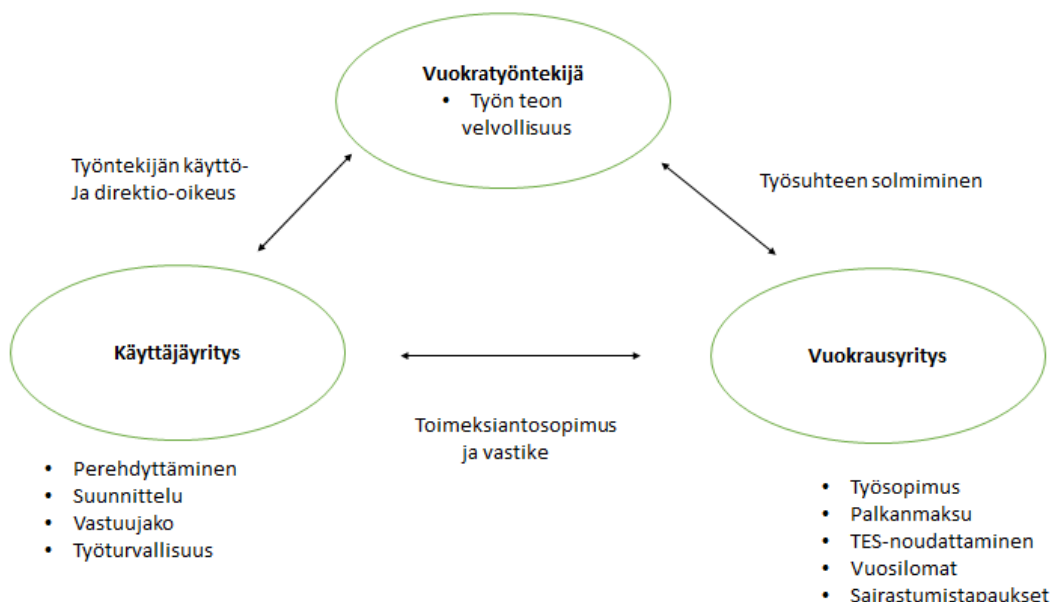
Yleisimmin työsopimukset tehdään tietyksi määräajaksi, jolloin sopimus on yhtä pitkä kuin käyttäjäyrityksen kanssa solmittu kauppasopimus. (Viitala ym. 2006, 12–14.) Vuokratyönvälitys ja käyttäjäyritys tekevät toimeksiantosopimuksen, jossa vuokratyönvälitys sitoutuu luovuttamaan työvoimaa käyttäjäyrityksen käyttöön tiettyä vastiketta vastaan. Kyseessä on aivan normaali kauppasuhde, jossa käyttäjäyritys tekee työvoimaa koskevan tilauksen, jonka vuokratyöntekijöitä välittävä yritys toimittaa. (Viitala ym. 2006, 12.)

Vuokrayritys siirtää työntekijän toisen yrityksen, käyttäjäyrityksen käyttöön. Käyttäjäyritykselle siir-
tyy työn johto ja valvonta, eli direktio-oikeus. Vuokratyöntekijä tekee työtään käyttäjäyrityksessä.
Siirtäminen edellyttää aina työntekijän suostumusta. (vuokratyöopas.fi).

2.2 Direktio-oikeus

Direktio-oikeudella tarkoitetaan johto- ja valvontaoikeutta, eli työnantajan, vuokratyöntekijöitä käyttä-
vän oikeutta määrätä muun muassa työn suoritustavasta, laadusta ja laajuudesta sekä työnteon
ajasta ja paikasta. Työsuhteeseen kiinteästi kuuluva työnantajan direktio-oikeus oikeuttaa työnta-
jan määräämään työn suorittamisen tavasta, työajoista ja työmenetelmistä, samoin kuin työn teke-
miseksi antamistaan välineistä. Työvälineitä koskevan määräysvallan voidaan aineellisten välineiden
ohella katsoa myös kuuluvan työnantajan tarjoamat tietoverkot, kuten sähköpostin ja työnantajan
sisäisten informaatiopalveluiden käytön.

Työnantaja voi siis määrittää, miten ja mihin työpaikan tietoverkkoa käytetään, esimerkiksi myös
sosiaalisen median käytön työpaikalla, näistä säännöistä sovitaan tietosuojalain nojalla yhdessä
työntekijöiden kanssa. (Pesonen 2013, 183.)



KUVIO 1: Vuokratyön toiminta (Viitala ym. 2006).

Vuokratyön toiminta on siis kolmen osapuolen kokonaisuus, jossa jokaisella osapuolella on omat vastualueensa ja velvoitteensa. Lisäksi tekijöiden välissä on niin juridisia, kuin yleisesti velvoittavia toimenpiteitä, kuten osapuolten välisten sopimusten laadinta ja lisäksi työstä maksettava korvaus niin vuokraavalle yritykselle kuin vuokraavalta yritykseltä vuokratyöntekijälle.

2.3 Vuokratyö Suomessa

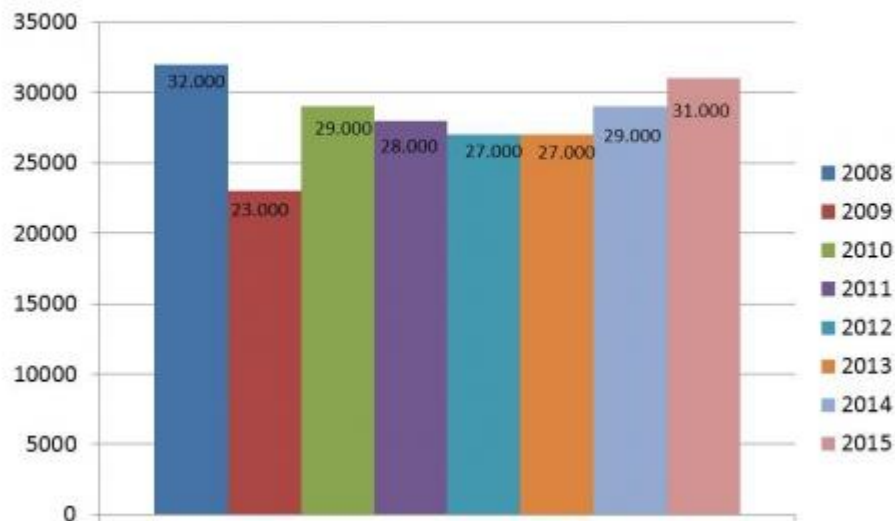
Vuokratyövoiman käytön ensimmäiset juuret juontavat 1960-luvun telakkateollisuuteen. Nopeasti vuokratyövoiman käyttö laajeni myös toimihenkilöiden sektorille. Syitä laajenemiseen olivat mm:

- Yhteiskunnan kehittyminen ja rakenteiden muutos
- Kilpailun merkityksen kasvu
- Kotitalouksien kulutuksen kasvu
- Sesonki- ja kausimyynnin vilkastuminen
- Toistaiseksi voimassa olevien työsopimusten työsuhteiden turvan merkittävä kasvu esimerkiksi ammattiliittojen johdosta.

(Palola 1986, 400.)

Vuokratyövoiman käyttö yleistyi kuitenkin eniten 2000-luvulla, vuokratyötä välittävien yritysten yleistyessä ja kasvaessa ja esimerkiksi osa-aikaisen työn yleistyessä. Seuraavan sivun kaavio kuvaa vuokratyöntekijöiden määrän kehitystä Suomessa.

Vuokratyöntekijöiden määrän kehitys

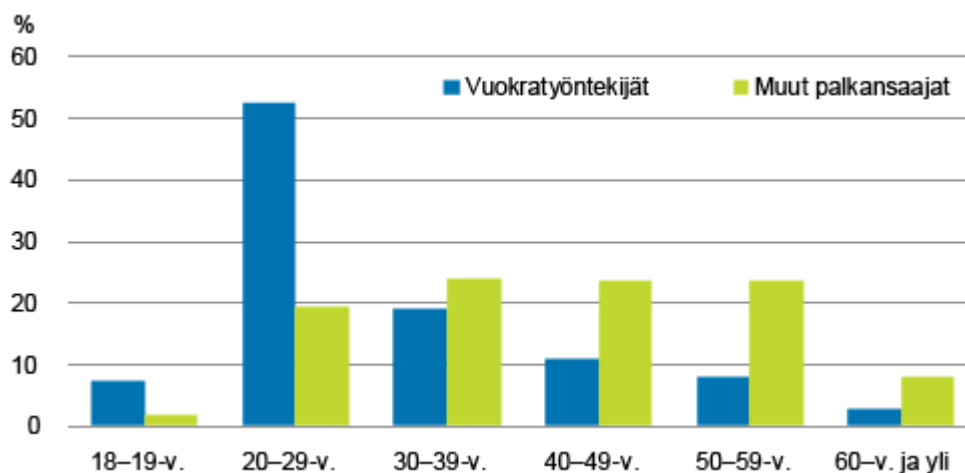


Lähde: Tilastokeskus

KUVIO 2: Vuokratyöntekijöiden määrän kehitys vuosina 2008-2015. (hpl.fi)

Kuvaajasta näemme, että vuokratyötä teki viime vuonna n. 31 000 työntekijää. Kasvun syitä on monia, mutta esimerkiksi jo 1970-luvulla rakenteiden muutos ja toimialojen automatisointi, on johtanut

työikäisten tarpeeseen hankkia itselleen osa-aikaista työtä. Lisäksi henkilöstövuokrausyritysten lisääntyessä ja volyymin kasvaessa myös eri toimialoille haetaan osajia eri pituisiin työsuhteisiin.



KUVIO 3: Vuokratyöntekijöiden ikäjakauma vuodelta 2013. (Pasila 2015)

Suurin vuokratyötä ja osa-aikaista työtä tekevä osuus ovat nuoret, mikä selittyy esimerkiksi opiskelijoiden määrällä, osa-aika ja vuokratyön sopimusten joustavassa työtuntien ja työsuhteen pituuden osalta.

Voin myös omakohtaisena kokemuksena sanoa työharjoitteluni aikana työskennellessäni HR-koordinaattorina Opteamilla, nuorten osuuden hakijoiden suhteen olevan suuri. Iso osa oli juuri valmistunut tai opiskelemassa, jolloin pienet tuntimäärät ja niin sanottu keikkatyö sopivat siihen elämäntilanteeseen todella hyvin. Ja lisäksi joustavuus, kun pystyi tekemään eri toimipaikoissa eri tehtäviä. Esimerkiksi tiskaajaksi pääsi useampaan eri yritykseen tarvittaessa samalla sopimuksella palkan ja työehtosopimuksen pysyessä samana.

2.4 HPL, henkilöstöpalvelualojen liitto ja auktorisointi

Henkilöstöpalveluja tarjoavilla yrityksillä on oma työnantaja- ja toimialaliittonsa. Henkilöstöpalvelualojen liittoon kuuluu tällä hetkellä n. 300 jäsenyritystä ja se on myös Elinkeinoelämän keskusliiton jäsen.

Henkilöstöpalvelualojen liiton tehtävänä on hoitaa edunvalvontaa jäsenyritysten elinkeinopoliittisissa ja työnantajan asioissa, lisäksi HPL laatii alan toimintaperiaatteet, laatii yleiset sopimusehdot ja tarjoaa myös koulutusta jäsenyrityksilleen. HPL on myös laatinut henkilöstöpalvelualan yleisen työehtosopimuksen. (hpl.fi)

Suuri osa suomessa toimivista henkilöstöpalvelualan yrityksistä on auktorisoitu. Auktorisoidun henkilöstöpalvelualan yritys hoitaa rekrytoinnin ja vuokraukseen asiantuntevasti, vastuullisesti ja ammattitaitoisesti. (hpl.fi)

Auktorisoinnin myöntää Suomessa henkilöstöpalveluyritysten Liiton HPL:n omistama Auktorisointiyhtiö, joka valvoo myös, että auktorisoidut yritykset noudattavat auktorisoinnin sääntöjä ja täyttävät auktorisoinnin edellytykset. Tarvittaessa HPL:n Auktorisointiyhtiö voi antaa varoituksen tai myös ottaa myönnetyn auktorisoinnin pois. (hpl.fi)

2.5 Auktorisoinnin neljä pelisääntöä

Auktorisoinnin suhteen Henkilöstöpalvelualojen liitto on määritellyt neljä yhteistä pelisääntöä, jotka ovat vastuullisuus ja luottamuksellisuus, kaiken toiminnan läpinäkyvyys, asiantunteva ja ammattitaitoinen palvelu, sekä oikeudenmukaisuus ja työmarkkinoiden pelisääntöjen kunnioittaminen.

Auktorisoitujen yritysten tulee toimia asiakassuhteissaan luotettavasti, huolehtien liikesalaisuuksien säilyttämisestä, sekä luottamuksesta. Yritysten toiminta tulee myös olla molempia tukevaa, eikä vahingoittavaa. Asiakassopimukset solmitaan pääsääntöisesti kirjallisesti ja noudattavat toiminnassaan henkilöstöpalvelualan yleisiä sopimusehtoja tai niistä ilmeneviä periaatteita. (henkilöstöpalveluyritysten auktorisointisäännöt asiakasyrityksille s. 3)

Auktorisoitujen yritysten tulee olla rekisteröityneitä tilaajavastuu.fi -sivustolle, jossa asiakas voi tarkistaa, onko yrityksellä vero- tai eläkemaksuvakuutusvelkaa. Lisäksi alueeseen kuuluu, että työntekijöille annetaan esimerkiksi kuvalliset työmaakortit, josta ilmenee mm. työntekijän veronumero. Lisäksi osana läpinäkyvyyttä on, että auktorisointia myönnettäessä on tarkistettu yrityksen viimeisin tilintarkastuskertomus. (henkilöstöpalveluyritysten auktorisointisäännöt asiakasyrityksille s. 4)

Auktorisoidut yritykset tarjoavat asiakkailleen ammattitaitoista työvoimaa, tarvittaessa käyttäen vain luotettavia soveltuvuusarviointia ja testejä, ja varmistavat, että työntekijän tiedot ovat luotettavia. (henkilöstöpalveluyritysten auktorisointisäännöt asiakasyrityksille s. 4)

Auktorisoidut yritykset noudattavat alan työehtosopimuksia ja käyttäjäyritystä sitovaa työehtosopimusta, jotta vuokratyövoiman työsuhteen ehdot vastaavat käyttäjäyrityksen työntekijöiden ehtoja. Lisäksi auktorisoidut yritykset perivät kohtuullisen palkkion tapauksessa, jossa käyttäjäyritys haluaa rekrytoida työntekijän.

Lisäksi auktorisoidut yritykset eivät vuokraa laillisen työtaistelun kohteena olevaan yritykseen uusia työntekijöitä. (henkilöstöpalveluyritysten auktorisointisäännöt asiakasyrityksille s. 4)

3 ARVOT, ARVOJOHTAMINEN JA PEREHDYTTÄMINEN

Tähän mennessä teoriaosuuteni näkökulma on ollut yleisesti vuokratyövoimassa ja vuokraorganisaatioissa, mutta unohtamatta, että henkilöstöpalvelualan yrityksissä on myös oma henkilöstö ja niiden kautta arvot. Tässä aihealueessa esittelen ensin arvoteoriaa, jonka jälkeen kerron arvojen- ja itsensä johtamisesta, sekä oman henkilöstön perehdyttämisestä.

3.1 Arvot

Arvot ovat jatkuva osa päivittäistä elämäämme. Ne ovat mukana arjen valinnoissamme ja ohjaavat meitä toiminnassamme. Jokaisella on omat henkilökohtaiset arvonsa, vaikkei niitä olisi koskaan havainnutkaan itse konkreettisesti. (Aaltonen, Heiskanen, Innanen 2003, 13.)

Jokainen tunnistaa, että arvot ovat tärkeä asia, mutta niiden määrittäminen ei ole helppo asia. Arvot ovat epämääräisiä ja vaikeasti konkretisoitavia. Arvoja miettiessä on syytä myös määrittää etiikka ja moraali. Nämä kaksi termiä liittyvät vahvasti yhteen, vaikka ne ovat käsitteenä eri asioita. Etiikka ja moraali yhdistyvät käytännössä helposti laissa. Oikeus ja oikeudenmukaisuus ovat eettisiä periaatteita ja moraali, käsitys oikeasta ja väärästä, rinnastavat toisiinsa esimerkiksi verotuksen kautta. Verotuksella rahoitamme yhteiskunnan julkisia palveluita, koska hyvinvointiyhteiskunnassa on oikein, että jokaisella on mahdollisuus saada palvelua esimerkiksi terveydenhuollon suhteen. (Kauppinen 2002, 19)

3.2 Yksilön arvot

Yksilöiden arvot eivät synny nopeasti. Ne muodostuvat omien kokemusten kautta. Kasvatus ja varhaiset vuodet ovat merkiittävä tekijä yksilön arvojen syntymisessä. Ne siis muodostuvat huomattavasti jo ennen kuin on riittävän kypsä niitä edes tiedostamaan. Arvot voivat myös muuttua, mutta hitaasti. Harrastukset, työpaikat ja esimerkiksi lähipiiri muokkaavat yksilöiden arvomaailmaa. Valitsemme esimerkiksi ystävämmemme, työpaikkamme ja opiskelupaikkamme osikseen arvojemme perusteella. Ystäväpiiri vahvistaa arvojamme, koska sisäpiirin vuorovaikutus omiin arvoihin on vahvistava tekijä. Arvot ovat siis osa identiteettiämme. (Aaltonen ym. 2003, 34.)

Yksilöiden yhteys toisiinsa ei rakennu kuitenkaan täysin samanlaiseen arvomaailmaan, koska jokainen muodostaa omat arvonsa, ideologiansa ja maailmankuvansa, johtuen jo esimerkiksi yksilöiden oman historian poikkeavuudesta. Samankaltaisuuden hakeminen on kuitenkin kahden yksilön, ajatusmaailman, kohdatessa turvallisuuden tunnetta tuova asia, jolloin arvomaailmat kohtaavat edellisessä virkkeessä mainitun vuorovaikutuksen kautta. (Aaltonen ym. 2003, 40.)

Jokainen kohtaa myös varmasti elämässään tilanteita ja tapauksia, jossa omat arvot eivät kohtaa joko organisaation tai toisen yksilön arvoihin lainkaan. Taustalla voivat vaikuttaa esimerkiksi stereo-

typiat, ennakko-odotukset esimerkiksi koskien toisen yksilön uskontoa, ammattinimikettä tai ulkonäköä. Erilaisuutta kohdatessa, ei ole kuitenkaan syytä tinkiä omasta arvomaailmasta, koska arvot ovat niin suuri osa identiteettiämme. Siksi esimerkiksi tarkastellessa työyhteisöä, on syytä huomioida, että jokaisella on erilaiset arvot ja ne eivät välttämättä aina kohtaa. Sitoutuminen yhteisön tai yrityksen arvoihin on kuitenkin kyky hyväksyä se tosiasia, että arvoja on erilaisia. Yksilölle ja yhteisölle oma arvomaailma saattakin tuntua välillä absoluuttisen selviltä. Taustalla vaikuttaa kuitenkin aina mielikuvitus, joka tuo esiin persoonan ja minäkuvan, jotka taas luovat pohjaa maailmankuvalle. Mielikuvitus luo meille eräänlaisen todellisuuden, tulkintatavan, jolla tulkitsemme elämäntapahtumamme tarkkaan valituista näkökulmista. Näin rakennamme itsellemme myös arvohierarkian ja maailmankuvan. (Aaltonen ym. 2003, 41.)

3.3 Yrityksen arvot

Arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat toimintaamme ja ajatteluamme elämän kaikilla osa-alueilla. Ne edustavat meille tärkeitä asioita, joista emme suostu luopumaan. Nämä näkyvät myös henkilökohtaisen elämän lisäksi työelämässä ja johtamisessa. (Heiskanen, Salo 2007.) Kauppisen (2002, 20.) mukaan arvot ilmaisevat mihin organisaatiossa uskotaan.

Martti Puohiniemen (2003, 11) mukaan kaikkia yrityksiä johtavat arvot, olivat ne tiedostettuja tai eivät. Arvoja yritykseen ei voi tuoda ulkopuolinen, eivätkä ne synny vain sattumalta. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä päätöksenteko ja toiminta perustuvat arvoihin, jotka eivät ole kirjoitettuja paperille, vaan ne ovat aina olemassa. Ne pitävät vain tunnistaa päivittäisestä tekemisestä ja kulttuurista, jolloin niiden konkretisointi sanoiksi on mahdollista. (Puohiniemi 2003, 7-13.)

Yrityksen arvot näkyvät organisaation arjessa. Ne kertovat uskon hyvästä ja pahasta, ja jotta nämä saataisiin näkymään ja käyttöön yrityksessä, on arvot jalostettava normeiksi, toimintamalleiksi ja ohjeiksi, jotka sitovat kaikkia organisaation jäseniä. (Kauppinen 2002, 19-21.)

Tero Kauppinen (2002) toteaa kirjassaan *Arvojohtaminen*, että vuonna 2001 teetetyssä yritysten arvotutkimuksessa yritysten arvot ovat samanlaisia ja ne voitiin jakaa neljään eri kategoriaan. Ensimmäisenä kategoriana ovat taloudelliset arvot. Esimerkkeinä tästä toimivat kannattavuus ja tuloksellisuus. Jokaisen yrityksen lähtökohtana on kuitenkin tuottaa voittoa, joten arvo koskien taloudellisesta menestymistä on varsin relevantti. Toisena on asiakasarvot, joita ovat esimerkiksi asiakaslähttäisyys ja -keskeisyys, asiakaspysyvyys ja asiakastyytyväisyys. Asiakas arvot ovat erittäin tärkeitä yritysten toiminnan kannalta, koska ilman asiakkaita yritys ei toimi, mutta on myös mahdollista, että yritys kompastuu tässä arvossa omaan toimintaansa, mikäli toimintaa ei johdeta ja tehdä asiakaslähteisesti.

Kolmantena kategoriana ovat yhteistyöarvot, joista esimerkkeinä esimerkiksi tehokkuus, toimivuus ja viestintä, ylipäättänsä kuvaten kokonaisuudessaan yrityksen sisäisiä toimintoja ja niiden vaikutuksia

sidosryhmiin. Neljäntenä kategoriana ovat kehitykseen liittyvät arvot. Esimerkiksi innovatiivisuus ja uudistuminen ja edelläkävijyys. Tämä arvo perustuu yhteistyön kehittämiseen ja uuden luomiseen, jolla asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat tyytyväisiä. Kehitykseen liittyvillä arvoilla on myös lähes suora sidonnaisuus taloudellisiin arvoihin, koska ne tuottavat onnistuessaan ja toteutuessaan taloudellista arvoa.

Puohiniemi (2003, 18) listaa puolestaan seitsemän aluetta, joihin yleisimmin yrityksen arvot voidaan jakaa:

1. asiakkuudet
2. henkilöstö tai johtajuus
3. yhteiskunnallinen vastuu
4. tulokseteko, paremmuus tai menestys
5. jatkuvuus, laatu, luotettavuus tai turvallisuus
6. uudistuminen tai kehittyminen
7. työn ilo.

Asiakkuudet ovat jokaisen yrityksen kannalta merkittäviä. Case-yrityksen tapauksessa esimerkiksi vastuullisuus koskee juuri tätä aluetta. Asiakas tuo kassavirtaa, ja on jokaisen yrityksen toiminnan menestymisen kannalta ehto ja vastuullisuudella hoidetaan asiakkuus hyvin. Henkilöstö tai johtajuus puolestaan puhuu siitä, että oma, hyvin johdettu henkilöstö on työkykyisempi, osaavampi ja toimii kulmakivenä yrityksen päivittäiselle toiminnalle. Case-yrityksen tapauksessa esimerkiksi tuloksellisuus lukeutuu tähän kategoriaan, koska henkilöstö toimii osana tulosta.

Yhteiskunnallinen vastuu, eettisyys, vastuullisuus toimivat esimerkiksi ihan brändin mielessä jopa markkinointikeinona. Positiiviset mielikuvat yrityksestä tuovat sille varmasti lisää asiakkuuksia ja näin ollen esimerkiksi kassavirtaa.

Tulokseteko, paremmuus, menestys, case-yrityksen tapauksessa esimerkiksi innovatiivisuus tuo omaa osuuttansa jatkuvan kilpailun alla. Nykyisessä tilanteessa on oltava perillä jatkuvasti esimerkiksi toimalavaihteluista, joihin reagoimalla ajoissa ja oikein, hyödyntäen toimiston omia vahvuuksia, kuten valmista tarjottavan vuokratyövoiman määrää, pystytään vastaamaan paremmin vaihtelujen tuomiin haasteisiin.

Jatkuvuuden, laadun ja luotettavuuden toiminta oman henkilöstön näkökulmasta tarkoittaa tasaisen hyvää suorittamista omasta työtehtävästään omien arvojensa mukaisesti.

Uudistuminen, kehittyminen ja työn ilo, menevät case-yrityksen tapauksessa innovatiivisuuden alle, myös omia henkilökohtaisia arvoja unohtamatta. Näillä viitataan myös jatkuvuuteen. Jatkuva uudistuminen ja työn ilo ovat esimerkiksi kriittisiä keskenään. Muutokset ja paineet voivat tuoda päivittäiseen tekemiseen joko positiivisia, tai negatiivisia muutoksia.

Arvot toimivat yrityksessä kuvana kulttuurista, yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Ne eivät ole lainattavissa ja ovat yrityksen itsensä määrittämiä, koska silloin ne oikeasti toimivat. Yrityksen esimerkiksi palkatessa uuden työntekijän, hän ei kohtaa pelkästään yrityksen arjen ja arvot, vaan myös omalla työpanoksellaan tuo omat arvonsa esille.

3.4 Arvojen johtaminen

Arto Hiltunen (2011) kirjoittaa verkkojulkaistussa teoksessaan *Johtamisen taito* arvojohtamisesta. Yrityksen johtamisen välineistö koostuu missiosta, visiosta, strategiasta ja arvoista. Lisäksi taustalla toimintaa ohjaavat myös yhteiset säännöt ja ohjeistukset. Arvoteoria on itsessään filosofian etiikan haara, jossa arvot kuvataan käsitykseksi fyysisestä tai abstraktista objektista, tai tahtotilasta, jotka ovat haluttavia ja tavoiteltavia.

Yrityksen arvojen johtaminen tuli tunnetuksi 1990-luvulla, siitä alkaen arvokeskustelu on tullut tutuksi lähes jokaisessa Suomen yrityksessä. Nykyään arvot ovat määritelty jopa yksittäisille kouluille ja hoitolaitoksille (Hiltunen 2011).

Yrityksen arvoilla on suuri merkitys yrityksen omassa toiminnassa. Oman henkilöstön johtaminen ja toiminnan kehittäminen arvojen kautta perustuu yrityksen yhdessä määritettyihin arvoihin, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa. Arvojen johtamisessa ihannemalli on, kun yrityksen johto ja henkilöstö ovat yhteisymmärryksessä yritykselle sovitusta arvoista ja niiden sisällöistä, joista voi ammentaa päivittäiseen tekemisen johtamisen aina ruohonjuuritasolta esimiesten tehtäviin.

Tärkein agenda arvojohtamisessa on, ettei määritellä mitä ei saa tehdä, vaan mitä pitäisi tehdä. Yhteiset arvot sitouttavat koko yrityksen henkilöstön yhteisiin päämääriin ja helpottavat asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä.

Tyypillisesti arvot jaotellaan neljään ryhmään. Nämä ovat: kehitykseen liittyvät arvot, yhteistyön arvot, asiakasarvot ja taloudelliset arvot. Esimerkkeinä arvoista toimivat esimerkiksi asiakaslähtöisyys, ekologisuus, yrittäjähenkisyys jne.

Kauppinen (2002, 78-79.) pohtii teoksessaan *Arvojohtaminen*, että jotta arvoista olisi toiminnan kehittämisen kannalta hyötyä, niiden ei tule olla toiselta yritykseltä kopioituja, vaikka yritykset toimivat samalla toimialalla, vaan arvojen tulee olla yhdessä sovitut, jotta niille saa oikeasti merkityksen.

Usealla saman alan toimijalla ovat lähes samat arvot. Vertasin DNA:n ja Soneran arvoja keskenään. Molemmat toimivat samalla sektorilla tarjoten kokonaisvaltaisia viestintä- ja telepalveluita niin kuluttajille, kuin yrityksille.

Sonera kertoo arvojensa olevan uskaltaminen, välittäminen ja yksinkertaistaminen ja DNA nopea, mutkaton ja rohkea. Nämä ovat sanoina erilaisia, mutta tarkemmin tarkasteltuna niissä on paljon yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi Sonera avaa sivuillaan välittämisen tarkoittavan asiakaslähtöistä toimintaa, jolla he tarjoavat paraita ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Samaa vastaa DNA:n mutkattomuus, jossa tarkoitetaan asiakkaiden ymmärtämistä ja kuuntelemista, eli käytännössä tarpeisiin vastaamista parhailla ratkaisuilla. Soneran yksinkertaistaminen, tehokkaat asiakaslähtöiset prosessit, ja DNA:n nopeus, johdonmukainen päätöksenteko, kulkevat myös käsi kädessä.

3.5 Itsensä johtaminen ja arvot työelämässä

Oma toiminta, motivaatio ja ammatillinen osaaminen ovat itsensä johtamisen kulmakiviä. Onnistuneessa itsensä johtamisessa työntekijä kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa ja omaa selkeitä tavoitteet omasta toiminnastaan. Syvemmin tällä tarkoitetaan taitoja, keinoja ja halua luoda ja ylläpitää kehitystä omassa työssään. (Sydänmaalakka 2006, 77.)

Myös arvot ohjaavat itsensä johtamisen toimintaa. Omien arvojen tiedostaminen ovat merkittäviä tekijöitä oman motivaation ja henkisen hyvinvoinnin kannalta, joilla on suuri merkitys tämän opinäytetyön aihealueen, eli tehokkuuden kehittämisessä. Henkilökohtaiset arvot ohjaavat tunteiden ja ajatusten myötä yksilön käyttäytymistä ja näiden ollessa tasapainossa tekojen kanssa, voi henkilö ottaa työtehtävistään ja tehokkuudestaan kaiken irti. Omia arvoja on siis osattava soveltaa käytännön toimintaan, jotta välttyy tekemästä valintoja ja tekoja, jotka taistelevat omaa hyvinvointia ja itsensä johtamista vastaan (Sydänmaalakka 2006, 207-209.).

Ongelmaksi itsensä johtamisen ja kehittämisen tekemisessä voi koitua, niiden ollessa joka tapauksessa yksilön itsensä vastuulla. Tavoitteiden konkretisoinnilla niin yksilön, kuin organisaation mukaisiksi voidaan ehkäistä kehittymisen jääminen tyngäksi. Oman organisaation tarjotessa mahdollisuuksia ja tukea esimerkiksi koulutusmahdollisuuksien muodossa, on tärkeää, että juuri edellä mainitut asiat käydään läpi. (Kauhanen 2009, 153.)

3.6 Oman henkilöstön perehdytys

Oman henkilöstön perehdyttäminen on erittäin tärkeää, jotta uudesta työntekijästä saa mahdollisimman nopeasti hyödyllisen yritykselle ja henkilö itse kokee olevansa osa työyhteisöä ja organisaatiota. Siksi on tärkeää, että perehdyttäminen on huolella suunniteltua. Tehokkaalla henkilöstön perehdyttämisellä saa varmasti nopeammin aikaan tehokasta tulosta ja se antaa myös nopeasti avaimet oman toiminnan kehittämiseen ja itsensä johtamiseen omassa työssä.

Kauhasen (2009, 151) mukaan huolelliseen perehdyttämiseen kuuluvat seuraavat asiat:

1. Työnteisöön perehdyttäminen, joka tarkoittaa, että henkilö oppii tuntemaan oman työnteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat toimia.
2. Työpaikkaan perehdyttämisen, joka sisältää työpaikan ihmisten tuntemisen, asiakkaiden tuntemisen, sekä työtoverien tuntemisen.
3. Työnopastuksen, eli työntekijälle kerrotaan oma työnsä ja siihen liittyvät odotukset.

Perehdyttäminen edesauttaa antamaan oikean kuvan organisaatiosta ja auttaa myös samalla työhön perehdytettävää muodostamaan myönteisiä kokemuksia ja tunteita koskien niin koko organisaatiota, kuin omaa työtehtäväänsä (Kauhanen, 2009, 151.).

”Yleensä noin vuoden kuluttua taloon tulemisesta, voidaan sanoa, että henkilö pystyy antamaan täyden työpanoksen omassa tehtävässään” (Kauhanen, 2009, 152.) Mikäli perehdytystä siis ei ole tehty huolellisesti ja oikein. Voi työntekijän laadukkaan tekemisen panoksen hyödyntämiseen mennä pidempikin aika.

Työntekijän huolellinen perehdyttäminen on määritetty myös työturvallisuuslaissa: ”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista” (Työturvallisuuslaki 2002, luku 2, § 14)

Vaikka case-yrityksen työssä ei ole käytössä tuotantovälineitä, tätä lakia voidaan rinnastaa ihan toimistossa tapahtuvaan työhön. Perehdytys on syytä tehdä mahdollisimman huolella ja suunnitella etukäteen, jotta perehdytyksestä tulee mahdollisimman tehokas, hyvin rakennettu ja uudelle työntekijälle itselleen ei tule epävarmuuden hetkiä. Tähän esimerkkinä case-yrityksen toiminnassa toimii mahdollisimman nopea osallistaminen esimerkiksi työhaastatteluihin, asiakaskäynteihin ja muihin yleisiin toimistossa tapahtuviin tehtäviin teorian lisäksi, jotka pitävät muun muassa sisällään työsopimuslakiin perehtymisen, työehtosopimukset ja käytössä olevien järjestelmien käyttöönoton.

4 TUTKIMUS

Tutkimukseni on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmän valinta oli helppo, koska laadullinen tutkimus, on tyypillisesti luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisessa tilassa. Tässä tapauksessa haastattelut suoritettiin case-yrityksen tiloissa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 1997, 160.)

Haastattelujen kohdejoukko oli valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen ja haastateltavien määrä oli ennalta sovittu.

Tutkimusstrategia on tapaustutkimus, millä tarkoitetaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta, tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi ym, 2003, 130.)

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittava, jolloin tutkimuksessa katsotaan mitä tapahtuu, etsitään uusia näkökulmia case-yrityksen toimiston tämän hetken toimintaa, etsiä uusia näkökulmia niin arvojen, kuin toimiston oman toiminnan tapojen kautta, miten toimiston toimintaa voitaisiin kehittää. (Hirsjärvi ym. 1997, 134.)

Haastatteluja on kaksi, koska kyseessä on case-yrityksen yksittäisen toimiston toiminnan kehitys. Kuten laadullisella tutkimuksella on yleistä, ne toteutetaan yksilohaastatteluina. Haastateltavat ovat valittu case-yrityksen toimiston koon mukaan: toinen myyntipäällikölle ja toinen HR-koordinaattorille. Haastattelut ovat teemahaastatteluja, eli haastattelun apuna käytetään valmista lomakepohjaa, mutta teema-alueet vaihtelevat niin henkilöstön omasta jaksamisesta, sen seuraamisesta, toimiston tehokkuuden seuraamisesta ja jo valmiiden kehitysmallien ehdotusten pohtimisesta yhdessä. (Hirsjärvi ym. 1997, 203). Haastattelujen lomakepohjat ovat erilaisia, johtuen kahden haastateltavan työtehtävien eroavaisuudesta mutta molempien haastattelujen päämäärä on sama: havaita miten arvot ohjaavat päivittäistä työtä, ja miten ne toteutuvat molempien toiminnassa.

Haastattelut sovin puhelimitse haastateltavien kanssa ja olen saanut haastateltavilta luvan, että he ovat tutkimuksen haastateltavat. Haastateltujen anonymiteetin suojaksi, en erittele kummankaan ammattinimikettä vaan pohdintaosuudessa käytän molempien vastauksia ja lainauksia haastateltava henkilö -nimellä, noudattaen eettisen tutkimuksen määritelmää: hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi ym. 1997, 23.)

Tutkimuksen avainkysymys ja ratkaisun haku ovat aihealueena todella laaja, ja siksi aihe on syytä rajat ennen haastattelujen toteuttamista. Viitekehyksenä käytän yrityksen arvoja, joista rakennan haastattelulomakepohjan, eli miten arvot, toteutuvat case-yrityksen toimijoiden päivittäisessä toiminnassa ja niiden kautta löytää yhteisiä asioita jotka jo toteutuvat ja myös mahdollisesti arvojen pohjalta uusia kehitysideoita.

Aiheen rajausta perustelen sillä, että kehitettäessä toimintaa, on hyvä ottaa niille tietty pohja. Yrityksen arvojen jäädessä usein vain ns. "tähdiksi taivaille", voivat ne juuri tuoda uutta näkökulmaa ja tuoda niin konkreettisia kehitysehdotuksia kuin antaa avaimia luoda erilaisia skenaarioita, joilla tutkimuksen lopputulemasta saa konkreettista hyötyä.

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että toinen haastateltavista tuntee tutkijan myös siviililämästä ja se että haastateltavien vastaukset voivat poiketa haastateltavien todellisesta mielipiteestä, johtuen että haastatteluissa on taipumus, haastattelun ollessa konteksti- ja tilannesidonnainen, antaa muiden näkökulmasta, kuin haastateltavien, suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 201-202)

Lisäksi, koska tutkimus on rakennettu arvojen pohjalta, voi olla mahdollista, että ne toteutuvat jo valmiiksi päivittäisessä toiminnassa, jolloin skenaarioiden rakentaminen tulee haastavammaksi ja tutkimuksen avain tarkoitus voi jäädä toteutumatta.

5 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Seuraavaksi avaan jokaisen arvon teema-alueen pohjalta haastattelujen tulokset. Tulosten esittely on teema-alueittain, jotka ovat yrityksen arvot. Linaan yrityksen arvon suoraan heidän omilta sivuiltaan otsikon alle, jonka jälkeen lainaan molempia haastateltavia ja havainnoin, mitä yhtäläisyyksiä arvojen toteutumisessa on molempien tekemisen osalta.

5.1 Innovatiivisuus

"Kehitämme ja toteutamme rohkeasti ja ennakkoluulottomasti uusia ratkaisuja muuttuvan työelämän tarpeisiin. Olemme edelläkävijä, joka ennakoi toimintaympäristön muutoksia." (opteam.fi)

Molemmat haastateltavat ovat jatkuvasti kehittäneet omaa toimintaansa. Pieninä asioina eriteltyinä ihmisläheisyys nousisi avainsanaksi. Työnkuvat ovat toki erilaiset, mutta molemmat pyrkivät oman tekemisensä, ihmisten kohtaamisensa ja kontaktoinninsa tekemään rennolla otteella.

"Pyrin aina kaivamaan esimerkiksi lehdestä klikkejä, joilla voi hyödyntää ajankohtaisesta" ja *"pyrin juttelemaan mukavia aluksi jotta tilanteesta saa rennomman"* jakavat saman ajatusalueen vaikka skenaario on eri, eli työhaastattelun toteutus ja uusasiakashankinta.

Molemmat ovat myös löytäneet työskennellessään uusia toimintatapoja ja kehittäneet omaa toimintaansa. *"Uusi toimintaympäristö tuo uudet haasteet, enemmän uusiaskashankintaa ja isoja kaloja"* ja *"Rennompi ote myös itselleni, kyselen huomattavasti enemmän, olen myös ottanut havaintoja työkavereilta, jotka ovat olleet alalla pidempään."* Kumpikin siis huomioivat omat toimintaympäristönsä tuomat muutokset ja miettivät keinoja oman toimintansa parantamiseen. Myös molemmat seuraavat ja johtavat omaa toimintaansa myös muutosten osalta. *"Teen kalenterista joustavan, jotta osaan varautua mahdollisiin buukkauksiin esimerkiksi ettei tule kiire ja ehtii tarvittaessa vastata myös puhelimeen"* ja *"Pyrin seuraamaan kausivaihtelua, esimerkiksi rengaslikkeet ovat nyt kovassa huu-dossa, vaikka hoitavatkin usein itse lisävoiman tarpeensa"* ja *"Seuraan raportoinnista edellistä vuotta jatkuvasti ja vertaan sitä nykyiseen tilanteeseen, jos esimerkiksi eurot laskevat, siihen on syy"*.

5.2 Yrittäjähenkisyys

"Olemme sitoutuneita, ahkeria ja joustavia. Tartumme tilaisuuksiin ja haemme uusia mahdollisuuksia aktiivisesti. Innostus ja osaaminen näkyy ja kuuluu meistä ulospäin." (opteam.fi)

"keinoja parantamiseen mietitään aina yhdessä." vaikka esimerkiksi *"näkyvyys on ketjujohtoisesti päätettävissä."* Molemmat ovat sitoutuneita omaan tekemiseensä toimiston näkökulmasta ja saavat

aktiivisesti data myös konkreettisesti omasta tekemisestään. Molemmat ovat myös hoitamassa nykyisten asiakkaiden tapaamista aikataulujensa puitteissa.

Molemmat olivat myös samaa mieltä työntekijöiden määrästä, *”ei ole ikinä tarpeeksi”*. tarjottavia työntekijöitä kuin omaa henkilökuntaa. ”Toinen haastateltava ilmaisi myös, että esimerkiksi yksi oma työntekijä lisää helpottaisi työmäärää ja *”Kun on kiire pystyisi delegoimaan tehtäviä paljon paremmin.”* Molemmat kouluttautuvat ja tekemisensä myötä myös oman osaamisensa suhteen. *”Olen pyytänyt saada koulutusta esimerkiksi haastattelujen varalle, etsin myös paljon tietoa itse.”*

Kilpailutilanteesta ei oltu huolissaan. *”Töitä riittää kyllä”* ja *”jokaiselle toimijalle riittää kyllä tilaa, eikä ole esimerkiksi yhtä määrävää ja dominoivaa tekijää Kuopion alueella”*.

5.3 Vastuullisuus

”Toimimme avoimesti, rehellisesti ja eettisesti. Asiakkaat ja työntekijät ovat kumppaneitamme, joiden tarpeita kuuntelemme aktiivisesti. Toimintaamme ohjaa yhteiskuntavastuu ja olemme aloitteellisia toimijoita oikeudenmukaisuuden ja monimuotoisuuden puolesta.” (opteam.fi)

Vastuullisuus oli molemmille tärkeää ja aiheutti keskusteluakin omista tavoista. Toisen tapauksessa esimerkiksi työsuhteen päättymisen kysyminen: *”en esimerkiksi kysy uskoon tai lapsien määrään liittyviä kysymyksiä.”*, ja toisella asiakastapaamisten määrä *”tapaan kolme viiva neljä kertaa viikossa vanhan asiakkaan ja uusiakastapaamisia pyrin saamaan kolmesta viiteen kertaan viikossa, joitain asiakkaita saattaa olla lämmitelty jo useamman kerran”*. Asiakkaiden tapaamisia hoidetaan molempien työntekijöiden voimin. *”Sovin lounastapaamisia puhelimitse.”*

Kysyin aiemmin myös vuokratyöntekijöiden määrästä mutta oman henkilöstön määrästä kysyessä: *”välillä tuntuu, että kädet loppuvat kesken, mutta selviän kyllä, aika on kuitenkin rajallista ja päivät voivat venyä.”*

5.4 Tuloksellisuus

”Tuotamme asiakkaillemme, työntekijöillemme ja yrityksellemme lisäarvoa. Toimimme tuottavasti, asiantuntevasti ja nopeasti. Onnistuminen ja aikaansaaminen ohjaavat tekemistämme.” (opteam.fi)

”Numerot kiinnostavat aina, ne auttavat ohjaamaan tekemistä” Molemmat seuraavat omaa toimintaansa eri tasoilla, päivistä viikkoihin ja niiden kautta kuukausiin. Tästä arvo- ja aihealueesta molemmilla oli selkeä, konkreettinen sävel. *”Exceeliin pitää käydä laittamassa kuinka paljon haastatteluja tehty, ja myös kuinka paljon asiakastapaamisia ja asiakaskohtaamisia viikossa. Niiden kautta voin verrata omaa tekemistä ja sitä teen kyllä.”* ja *”tavoitteet ovat lähinnä toimistokohtaisia. Ja liikevaihdon ollessa plussan puolella, jää tekemisen kehittämiseen vain nousujohteinen tavoite, eli aina voi tehdä enemmän.”* Molemmat seuraavat omaa toimintaansa numeroin, jota kautta johdetaan myös omat tavoitteet.

Jo aiemmin mainittu kausivaihtelu nousi myös esille tässä osa-alueessa. Sitä pyritään ennakoimaan, jolla saadaan omalle tekemiselle myös tavoitteita. Myyntityössä panostetaan laatuun, ei massaan. Konkreettisesti hitrate määritettiin 80 %: n, ja tässä tapauksessa tarkoittaa kuinka monesta kontaktinnista syntyy tapaaminen.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyöni laadullisessa tutkimusosuudessa selvitettiin haastattelujen, miten arvot toteutuvat käytännön työskentelyssä case-yrityksessä. Molemmat haastattelut olivat antoisia ja ne saivat varmrasti niin haastattelijan, kuin haastateltavien ajatukset arvojen käytännön toteutumiseen, vaikkei niitä itse huomaisi. Arvoista kirjoitettu teoria tukee tutkimustulosta. Puohiniemi (2003) kertoo arvojen tulevan esiin henkilöstön, puitteiden, tekojen ja toiminnan lopputulosten kautta. Ne ovat apuvälineitä sisäiseen johtamiseen, kun on tehtävä parempaa taloudellista tulosta henkilöstön kanssa, joka on tehtävänsä sisäistänyt.

Molemmista haastattelusta selkeästi nousi esille vahva innovaatiopuolen tekeminen. Molemmat haastateltavat pyrkivät jatkuvasti seurannan avulla kehittää omaa toimintaansa, ennakoida ja yhdessä tehdä tulosta. Voi olla, että työntekijöiden omat arvot vastaavat yrityksen arvoja. Tosin on tärkeää, että yrityksen ja työntekijöiden arvot eivät ole tismalleen samat. Silloin kehittyminen pysähtyisi ja työpaikasta tulisi eloton, jopa tylsä. Tämän seikan vuoksi on jopa tärkeää, että kaikki arvot eivät välttämättä kohtaa yrityksen ja työntekijöiden välillä. Tämä voi hiljaisen tiedon tutkijoiden mukaan johtaa innovatiivisempaan toimintaan. Tätä ei kuitenkaan pidä sekoittaa yhdessä sovittuihin arvoihin, esimerkiksi tuloksellisuuteen ja tulokseen, johon on yhdessä sitouduttu. (Aaltonen ym. 2003, 42.)

Molemmat olivat sitoutuneita työhönsä näkökulmasta, että oman tekemisen johtaminen on toimiston näkökulma, eikä niinkään henkilökohtainen. Molempien sitoutuminen ja painotus omaan kehittymiseensä kertovat myös positiivisesta kuvasta työnantajaansa. Myönteinen kuva työnantajasta ja samalla vallitseva arvojen tasapaino sitouttaa työntekijää yritykseen. (Taloustutkimus Oy 2007)

Haastatteluissa nousi molemmilta samoja alueita tarkasteltuna kokonaiskuvaa. Molemmilla on selkeät tavoitteet ja toimintatavat, joita voidaan tarvittaessa muuttaa ja delegoida toisilleen. Yksi arvojen merkitystä korostava ajatuskulku on syy-seuraus -logiikka, jota on jopa vaikea havaita. (Aaltonen ym. 2003, 28.) Arvojen pohjalta tuloksellisuus ja innovatiivisuus nousivat tärkeimmiksi osa-alueiksi. Vastuullisuuden osuus herätti molemmissa ajatuksia. Tehtävänkuvien hieman erotessa keskenään, asiakasvastuu ja vastuu kysymysten muotoilusta työhaastattelutilanteessa nousivat esille. Sidosryhmätyössä arvojen rooli on merkittävä. Sidosryhmiä valitessa tehokkuus ja sopimusten noudattaminen ovat yleisimmät valintaperusteet. On myös mahdollista, että sidosryhmävalinnat tehdään moraalisten perusteiden pohjalta, jolloin esimerkiksi työnantajakuva voi vahvistua. (Aaltonen ym. 2003, 176.) Arvojen tulee näkyä myös johtamisessa. Pelkästään se, että arvot ovat esillä yrityksessä

esimerkiksi seinällä, määriteltyinä ja raamitettuna, eivät takaa, että ne näkyisivät johtamisessa ja toiminnassa. (Kauppinen 2002, 41.)

Arvojen mukainen toiminta toteutuu siis case-yrityksessä hyvin, mutta niiden tiedostaminen omassa toiminnassa ei välttämättä ole työntekijöiden tiedossa. Monessa työpaikassa on tuskin käyty todellista arvokeskustelua, mutta arvot vaikuttavat taustalla lähes jokaisessa keskustelussa työn tekemiseen liittyen. "Miten meillä on tapana toimia ja miten kuuluu toimia?" on varmasti ollut jokaisen työntekijän mielessä, tiedostamatta, että kyseessä on arvokeskustelu. (Aaltonen ym. 2003, 13.)

6.1 Kehitysehdotukset

Innovatiivisuus toteutui toimiston oman tekemisen tasolla, mutta kehittämiskenaariona innovatiivisuuden toteutumiseen kiinnittäisin katseen tuloksissa ilmenneeseen vuokratyöntekijöiden määrään, ns. "valmiiseen massaan". Kuopion ollessa kaupunki jossa on esimerkiksi tilastollisesti paljon nuoria, keikkatyötä haluavaa esimerkiksi opiskelijaa, joiden elämäntilanteeseen vuokratyö on sopiva ja rahan tarve on aina jatkuva. Jonkun verran voisi korostaakin esimerkiksi ammattikorkeakouluissa ja yliopistossa näkyvyyttä, vaikka se on ketjujohtoisesti päätettävissä. Myös ammattikoulujen ja lukion hyödyntäminen nousisi esille. Jokaisessa laitoksessa on esimerkiksi mainostauluja, joiden kautta opiskelijoita infotaan, esimerkiksi mainos, yksi powerpoint-sivu olisi oiva tapa tavoittaa keikkatyötä tekeviä tekijöitä. Molemmat haastateltavat olivat konsensuksessa myös omista vastuualueistaan, toisen hoitaessa rekrytointin ja toisen myynnin sekä asiakashankinnan. Buukkaus nousi molemmilla esiin, tuoden pman haasteensa työhön.

Myös toisen työntekijän tehtäväkuvaa on laajennettu, tämä vahvistaa yrittäjähenkisyyden toteutumista. Hän pyrkii käymään asiakastapaamisissa aina, kun aikatauluiltaan ehtii. Mielestäni tämä on hyvä, tarkasteltuna esimerkiksi työntekijän oman osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Asiakkaan kanssa jutellessa rekrytoinnista enemmän vastaava työntekijä osaa varmasti paremmin kartoittaa myös millaista työntekijää asiakas haluaa ja täten löytää tiettyjä pieniä asioita, joita esimerkiksi asiakasyritys haluaa työntekijöistään. Näitä asioita soveltamalla voi löytää varmasti osuvampia työntekijöitä palvelen molempien tarpeita paljon paremmin.

Tällöin myös nousee oman työntekijän perehdyttäminen esille, johon oli toivetta, että sitä voisi parantaa. Itse myös uuden harjoittelijan perehdyttäneenä olisin toivonut, että aikaa olisi ollut enemmän. Vaikka työ tekijäänsä opettaa, kuuluu vanha sanonta, niin laadun ja vastuullisuuden edellyttämiseksi olisi todella tärkeää, että oman työntekijän perehdytys olisi mahdollisimman kattava ja esimerkiksi siihen olisi luotu valmis, toimivaksi todettu runko, jota noudattamalla omien aikataulujen puitteissa saisi mahdollisimman nopeasti uuden tekijän osaavaksi, ja samalla hyödylliseksi yritykselle.

Oli kyseessä asiakas, sitten haastateltava tai yritysasiakas. On kohtaamisen kehittäminen tärkeää ja avainehto molemminpuoleiseen menestymiseen. Valmista ns. "nuottipohjaa" on hyödynnetty molemmilla, mutta molemmat tekevät sen omalla tavallaan, soveltaen.

Esimerkiksi kehittämisen puolesta toimialaennakointia voisi miettiä vielä enemmän, jolloin hyvin esille noussut innovatiivisuus vahvistuisi edelleen. Konkreettisenä esimerkkinä nousi myös haastattelussa esimerkiksi ensilumen yllättämät autoilijat, eli rengasliikkeiden kontakointi ja valmiin työntekijämateriaalin tarjoaminen. Myös juuri toimialojen tarpeen vaihtelun ennakoointi ja tarjottavien vuokratyöntekijöiden määrä on hyvä pitää aina suurena prioriteettina. Molempia hyödyttävää tulosta saadaan, kun esimerkiksi jo hankkiessa asiakkaita, on valmiina tarjota esimerkkiä työntekijästä jota voisi saman tien tarjota.

7 OMA POHDINTA

Opinnäytetyöni sai alkunsa työharjoittelun lopussa toukokuussa 2015. Yhteisen pohdinnan jälkeen aluepäällikön kanssa kehitin käytännössä opinnäytetyön aiheen itse. Avain ajatuksena oli kuitenkin opinnäytetyön tuoma hyöty itselleni ja yritykselle. Sovimme että käytän Opteamia case-yrityksenä, ilman erillistä toimeksiantoa, koska tiesin jo harjoitteluni lopussa, että prosessin aloittamisessa voi kestää tovi.

Teoreettinen viitekehys syntyi kirjoitustyötä aloittaessa. Olen aina ollut kiinnostunut johtamisen psykologiasta ja miten esimerkiksi organisaation kulttuurilla on suuri vaikutus työn tekemiseen ja motivaatioon. Erinäisistä syistä, joita en tässä ala eritellä aloitin kirjoitustyön lokakuussa 2016. Tutkimuksen toteutus ja kirjoittaminen toteutuivat käytännössä alle kuukaudessa. Alun perin oli tarkoituksena saada työ tehdyksi kevääseen 2016 mennessä, mutta elämäntilanne ja suuri työmäärä allekirjoittaneen työpaikassa veivät voiton.

Aikataulullisista syistä haastattelujen määrää olisi voinut lisätä, mutta koska paikan päälle toiseen kauapunkiin esimerkiksi aikatauluiltani en ehtinyt, jäi itse tutkimusosuuden raportointi tyngäksi. Tutkimukseen olisi varmasti saanut uutta näkökulmaa ja kriittisempää tarkastelua myös siitä näkökulmasta, että olisi kuullut, miten esimerkiksi toisen kaupungin toimisto toimii. Tämä olisi tuonut perspektiiviä myös itse haastattavien vastauksiin, ja olisi voinut löytää myös lisää kehitysskenaarioita, joita olisi saattanut tulla haastattelujen ohella ilmi, mitä esimerkiksi toinen tekee toisin, tai onko toisella toimistolla esimerkiksi erilainen oman työnsä seurantatapa, näitä voisi hyödyntää seuraavissa opinnäytetöissä.

Vuokratyö ihan terminäkin on historiastaan huolimatta yleistynyt myös vasta 2000-luvulla, jolloin kyseisestä alasta relevantin teorian löytäminen osoittautui yllättävätkäsi haasteeksi, siksi arvojen ottaminen viitekehykseksi toi mahdollisuuden saada kirjoitettua lisää teoriaa, ja samalla tutkimuksen aihealueesta tuli itselle mieleinen.

Itse prosessin suorittaminen kokonaisuudessaan oli kuitenkin raskas, mutta miellyttävä ja haastattelut vastasivat varsin hyvin. Toimiston kuitenkin toimiessa jo hyvällä tuloksella, oli vaikea kaivaa esimerkiksi kyseiseen viitekehykseen sidottuja kehitysskenaarioita, joiden takia päädyin myös etsimään, miten arvot toteutuvat haastateltavien vastausten perusteella myös hyvin toimiston päivittäisessä toiminnassa.

Lopuksi haluan vielä palata siihen, miten opinnäytetyöprosessi kuitenkin kasvattaa. Työskennellessä täyttä viikkoa ja kirjoittaessa illat kyseinen aihealue sai myös itseni miettimään työpaikkani arvojen toteutumista, joka on aiheena todella ajankohtainen. Arvojen toteutumisesta on myös useampi opinnäytetyö tehty, mutta käytännön kehitysideoiden ja skenaarioiden kaivaminen arvojen toteutumisen vahvistumiseksi, hyödyntäen samalla jokaista osapuolta, on hieman harvinaisempaa. Tähän auttoi kyllä allekirjoittaneen käytännön kokemus kyseisen case-yrityksen toiminnassa, mikä toi myös omat haasteensa, että osasin pitää omat mielipiteeni ja kokemukseni erossa tuloksista.

8 LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AALTONEN, Tapio, HEISKANEN, Erika, INNANEN, Pekka. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

KAUPPINEN, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

HENKILÖSTÖPALVELUIDEN AUKTORISOINTISÄÄNNÖT ASIAKASYRITTYKSILLE. [viitattu 2016-10-12] saatavissa:
http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/auktorisointi/hpl-auktorisointisa-cc-88a-cc-88nno-cc-88t_web.pdf

HENKILÖSTÖPALVELUJEN LIITTO LYHYESTI. [viitattu 2016-10-12] saatavissa:
<http://www.hpl.fi/hpl/hpl-lyhyesti.html>

HILTUNEN, Arto, 2011. Johtamisen Taito, Sanoma Pro Oy 2012. [E-Kirja] [viitattu 2016-09-11] saatavissa: <https://www-elliblibrary-com.ezproxy.savonia.fi/book/978-951-0-38592-0>

HEISKANEN, Erika, Salo Jari, 2007. Eettinen Johtaminen – tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

HPL tilastot, Vuokratyöntekijöiden määrän kehitys. [viitattu 2016-10-04] saatavissa:
<http://www.hpl.fi/tutkimukset/tilastot.html>

KAUHANEN, Juhani, 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, Helsinki, WSOYPro.

KAUPPINEN, Tero, 2002. Arvojohtaminen, Helsinki: Otava.

PALOLA, Jorma 1986. Työvoiman vuokrauksesta. Defensis legis 7-8, 400.

PASILA, Aura 2015-18-12. Vuokratyö -näkyvää mutta harvinaista. [verkkajulkaisu] viitattu [2016-04-10] <http://tietotrenditblogi.stat.fi/vuokratyö-harvinaista-mutta-nakyvaa/>

PESONEN, Pirkko. 2013. Sosiaalisen median lait. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

PUOHINEMI, Martti 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus. Espoo.

SAARINEN, Mauri 2005. Pätkätyöt. Työnantajan ja palkansaajan opas. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

SYDÄNMAALAKKA, Pauli. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

TALOUSTUTKIMUS OY 2007-02. Myönteinen työnantajakuva ja arvojen tasapaino sitouttavat. Uutiskirje[verkkojulkaisu] [viitattu 2016-11-11] Saatavissa: http://www.taloustutkimus.fi/ajankoh-taista/uutiskirje/uutiskirje_2_2007/myonteinen_tyonantajakuva_ja_arv/

TYÖTURVALLISUUSLAKI 2002, L2002/738. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2016-10-13] saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

VIITALA, Riitta & MÄKIPELKOLA, Jutta 2005. Työntekijä vuokrattuna. Helsinki: Työministeriö.

VIITALA, Riitta, VETTENSAARI, Minna & MÄKIPELKOLA, Jutta 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Helsinki: Työministeriö.

VIITALA, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

VUOKRATYÖOPAS, määritelmiä [viitattu 2016-10-03] saatavissa: <http://www.vuokratyoopas.fi/fi/maaritelmia.html>

YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUU. [viitattu 2016-10-12] saatavissa: <https://www.kuluttajaliitto.fi/tietopankki/turvallisuus-ja-riskit/yhteiskuntavastuu/>

ÅBERG, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET 1.

Innovatiivisuus

1. Miten valmistaudut asiakaskontaktin tekemiseen, onko esimerkiksi valmista nuottia kehitetty ja miten olet seurannut kehittymistäsi?
2. Sidotko tiettyyn toimialaan asiakasyrityksien hankintaa esimerkiksi sesongin mukaan?
3. Pyritkö ennustamaan toimialojen tarpeiden vaihteluja, ja miten niitä seuraat?
4. Miten raportoit omaa toimintaasi, oletko kehittänyt omaa toimintatapaa?
5. Oletko löytänyt työskennellessäsi uusia toimintatapoja, ja oletko kehittänyt niitä itse?

Yrittäjähenkisyys

1. Seuraatko toimistosi tulosta, ja miten ja millä aikavälillä?
2. Mitä keinoja käytät tuloksen parantamiseen, niin toimiston sisällä, kuin ulkona kentällä?
3. Onko työvoimasi määrä riittävä tällä hetkellä?
4. Miten parannat toimiston näkyvyyttä?
5. Oletko huolissasi kilpailutilanteesta esimerkiksi Kuopion alueella?

Vastuullisuus

1. Kuinka usein käyt asiakastapaamisissa jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa?
2. Oletko yhteyksissä millaisella aikavälillä uuteen asiakkaaseen?

Tuloksellisuus

1. Seuraatko esimerkiksi hitratea, eli kuinka monesta asiakastapaamisesta syntyy sopimus?
2. Seuraatko vuokratyötarpeen volyymia asiakasyrityksissä? Voisitko ennakoida lisää?
3. Mikä on sinulle hyvä tulos esimerkiksi kuukauden tekemisessä, asetatko itsellesi myös henkilökohtaisia tavoitteita?

LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET 2.

Innovatiivisuus

1. Käytätkö haastattelupohjana millaista runkoa, oletko kehittänyt sen itse?
2. Oletko muuttanut viimeisen kuuden kuukauden aikana toimintatapaasi, esimerkiksi työntekijän kohtaamisessa? Jos olet miten?
3. Oletko keksinyt omaan toimintaasi kehitysehdotuksia itse? Saatko myös niitä esimieheltäsi, jos saat, millaista?
4. Mitä kehittäisit oman koulutuksesi tiimoilta?

yrittäjähenkisyys

1. Tunnetko vastualueesi? Kuinka paljon oma toimintasi vaikuttaa toimiston tulokseen?
2. Oletko saanut millaista koulutusta tehtävääsi tämän vuoden aikana? Onko koulutuksesta ollut sinulle apua?
3. Kehitätkö osaamistasi, miten?

vastuullisuus

1. Koetko työtehtäväsi ja työmääräsi olevan oikeudenmukainen?
2. Oletko kohdannut haastavia tilanteita esimerkiksi työhaastattelun aikana? Esimerkki millä selvisit?

tuloksellisuus

1. Seuraatko omaa tekemistäsi? Esimerkiksi rakennatko kalenteriin jo seuraavaa päivää
2. Suunnitteletko työtäsi päivä, viikko vai kuukausitasolla?
3. Hyödynnätkö saatavaa dataa työstäsi? Esimerkiksi toimiston liikevaihdon tulosta?
4. Millä keinoilla parantaisit omaa tulostasi, ja myös toimiston tulosta?