

Meeri Suomi

# Toimintaperiaatteiden jalkauttaminen kohdeyrityksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

15.4.2018

Tekijä(t) Otsikko	Meeri Suomi Toimintaperiaatteiden jalkauttaminen kohdeyrityksessä
Sivumäärä Aika	46 sivua + 2 liitettä 15.4.2018
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten toimintaperiaatteiden jalkautus on onnistunut kohdeyrityksessä. Tavoitteena oli saada selville, kuinka hyvin toimintaperiaatteet toteutuvat, kuinka sitoutuneita yrityksessä ollaan toimintaperiaatteisiin ja kuinka onnistuneeksi henkilöstö kokee jalkauttamisprosessin.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksessä perehdyttiin ensin yleisesti etiikkaan ja arvoihin, joista siirryttiin yrityksen arvoihin ja arvojohtamiseen. Viitekehyksessä käsiteltiin myös muutosjohtamista ja strategian jalkauttamista, sillä ne linkittyvät myös vahvasti toimintaperiaatteiden jalkauttamiseen.</p> <p>Kyseessä on tutkimustyyppinen työ. Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kysely toteutettiin verkkokyselynä ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse vastaajille. Kyselyssä oli strukturoituja kysymyksiä ja kaksi avointa kysymystä. Kyselyn avulla selvitettiin vastaajien näkemyksiä toimintaperiaatteiden toteutumisesta yrityksessä ja, miten jalkautuksessa on tähän asti onnistuttu henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi kyselyn avulla pyrittiin selvittämään vastaajien omaa, esimiehen -ja johtoryhmän sitoutumista toimintaperiaatteiden mukaiseen toimintaan.</p> <p>Toimintaperiaatteet toteutuvat melko hyvin yrityksessä. Työntekijät itse kokevat olevansa sitoutuneita, mutta koko yrityksen tasolla sitoutuminen tulisi saada paremmalle tasolle. Henkilöstö itse ei myöskään koe vielä jalkauttamista kovin onnistuneeksi. Toimintaperiaatteiden jalkauttamisessa ei vielä olla tähän mennessä onnistuttu. Jalkauttamisen eteen on tehtävä töitä yrityksessä.</p> <p>Kehittämisehdotuksena yritykselle ehdotettiin konkreettisia toimenpiteitä jalkauttamiseen, lisää näkyvyyttä ja toimintaperiaatteiden toteutumisen seurantaan myös jatkossa. Toimintaperiaatteiden jalkauttaminen ei ole kuitenkaan koskaan täysin valmis, sillä toimintaperiaatteita tulee aina kehittää. Yrityksen strategia ja ympäristö muuttuvat, joten aina löytyy kehitettävää. Yritys siis palaa aina uudelleen etsimään missiotaan ja näkökulmaa arvoihinsa.</p>	
Avainsanat	arvot, arvojohtaminen, arvoprosessi, muutosjohtaminen

Author(s) Title	Meeri Suomi Implementation of Operational Principles in the Target Company
Number of Pages Date	46 pages + 2 appendices 15 April 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to find out how operational principles are implemented in the target company. The main purpose was to find out how well the operational principles actualize, how engaged the employees are to the operational principles and how successful the implementation process has been according to personnel.</p> <p>The framework of the thesis clarifies ethics and values generally and after that company values and value-based leadership are considered. The framework of the thesis also covers the following topics: change management and the implementation of strategy because these topics are important considering the operational principles.</p> <p>The research method was quantitative. The study was carried out as Internet inquiry and the link for the inquiry was sent via email to the respondents. The survey had structured questions and two open-ended questions. The survey aimed at finding out the respondents' opinions about how the operational principles actualize, employees', supervisors' and the executive board's commitment to the operational principles and how successful implementation process has been until now from the personnel point of view.</p> <p>The operational principles actualize quite well in the company. The employees feel themselves committed but on the level of the whole company the commitment should be on a higher level. The personnel don't consider the implementation of the operational principles very successful. As a conclusion the implementation of operational principles hasn't been successful until now. The implementation of the operational principles should be improved. The implementation of the operational principles is never totally completed as the company's strategy and the environment change constantly.</p> <p>Several proposals for development were suggested for the company. These include concrete actions for the implementation, improving visibility of the operational principles and follow-up how the operational principles actualize in the future.</p>	
Keywords	values, value-based leadership, change management

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoite ja rajaus	2
1.3	Viitekehys ja tutkimusmenetelmä	2
2	Moraali ja etiikka	3
2.1	Moraalin ja etiikan määritelmät	3
2.2	Sovellettu- ja ammattietiikka	4
2.3	Yritystoiminta ja etiikka	5
3	Arvot	6
3.1	Arvot yleisesti	6
3.2	Asenteet ja normit	7
3.3	Subjektiiiset ja objektiiviset arvot	8
4	Yrityksen arvot	9
4.1	Yrityksen arvot yleisesti	9
4.2	Arvojohtaminen	10
4.2.1	Arvoprosessi	10
4.2.2	Arvojen jalkauttaminen arvoprosessissa	12
4.2.3	Seuranta	16
5	Muutosjohtaminen	16
5.1	Strategian jalkauttaminen	16
5.2	Muutosprosessi	17
5.3	Muutoksen jalkauttaminen	20
5.4	Muutosjohtamisen haasteet	22
6	Tutkimuksen toteutus	23
6.1	Tutkimusmenetelmä	23
6.2	Tutkimustulokset	24
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	35
7.1	Tulosten analysointi	35

7.2	Pohdinta	40
7.3	Luotettavuuden arviointi	42
7.4	Opinnäytetyön onnistumisen arviointi	45
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	
	Liite 2. Toimintaperiaatteet	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta

Tämän opinnäytetyön aiheena oli toimintaperiaatteiden jalkauttaminen kohdeyrityksessä. Jokaisen yrityksen toimintaa ohjaavat arvot, riippumatta siitä, onko niitä määritelty tietoisesti vai ei (Puohiniemi 2003, 11–12). Yleisesti arvot ovat asia, jota pidämme tärkeänä. Yritystasolla arvot ovat yhteisön tahtotila. Arvot etsitään yrityksessä, jotta kokonaisuus on hallittava ja toiminta johdonmukaista koko yrityksessä kaikilla tasoilla. Tärkeänä pidetään myös arvojen suhteuttamista strategiaan. (Aaltonen & Junkkari 2003, 60–61, 230.)

Vaikka yrityksen arvot ovat määritelty, ei se vielä takaa, että ne näkyisivät johtamisessa. Jos arvot eivät näy johtamisessa, ne luultavasti eivät näy muussakaan toiminnassa. Yritykset, jotka suhtautuvat arvojohtamiseen vakavasti, saavat siitä eniten hyötyä. Yhteistä näille yrityksille on myös se, että ne pyrkivät mittaamaan jalkauttamista käytännössä. (Kauppinen 2002, 41.)

Erilaisten henkilöstökyselyiden pohjalta kohdeyrityksen johtoryhmä koki, että olisi tarvetta toimintaperiaatteiden uudistamiselle. Uudet toimintaperiaatteet lanseerattiin yrityksessä vuoden 2017 alussa. Toimintaperiaatteet luotiin vastaamaan henkilöstön, markkinoiden ja yrityksen tarpeita. Jokaisella osastolla pidettiin koulutustilaisuus toimintaperiaatteista. Koulutuksien jälkeen pidettiin niistä palautekysely.

Vuosi toimintaperiaatteiden lanseeraamisesta kohdeyrityksessä haluttiin selvittää, missä vaiheessa toimintaperiaatteiden jalkautus on. Yritykselle on hyödyllistä tietää, kuinka hyvin jalkauttaminen on tähän mennessä onnistunut. Toimintaperiaatteiden luomiseen ja koulutukseen on käytetty aikaa, joten on järkevää hoitaa prosessi huolellisesti loppuun asti.

## 1.2 Työn tavoite ja rajaus

Tämän työn tavoitteena on selvittää, miten toimintaperiaatteiden jalkautus on onnistunut kohdeyrityksessä. Tutkimusongelmaa tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Kuinka hyvin toimintaperiaatteet toteutuvat?
- Kuinka sitoutuneita yrityksessä ollaan toimintaperiaatteisiin?
- Kuinka onnistuneeksi henkilöstö kokee jalkauttamisprosessin?

Tutkimusongelma on usein yleisluontoinen kysymys, jossa hahmottuu koko tutkittava asia. Tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset tekevät mahdolliseksi vastata itse tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 128.) Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten avulla on tarkoitus saada selville, missä vaiheessa toimintaperiaatteiden jalkautus on tällä hetkellä.

Työ on rajattu siten, että siinä keskitytään tärkeimpänä toimintaperiaatteiden jalkautusvaiheeseen. Työssä ei niinkään paneuduta toimintaperiaatteiden määrittämiseen tai siihen, mitä toimintaperiaatteet ovat. Toki näitä aiheita ja teoriaa arvoista sivutaan viitekehyksessä, jotta aiheesta hahmottuu kokonaiskuva, mutta tutkimusosiossa keskitytään nimenomaan toimintaperiaatteiden käytäntöön viemisen onnistumiseen.

## 1.3 Viitekehys ja tutkimusmenetelmä

Viitekehyksessä perehdytään ensin moraaliin, etiikkaan ja arvoihin, sillä niihin toimintaperiaatteet pohjautuvat. Seuraavaksi siirrytään yrityksen arvoihin ja arvojohtamiseen. Arvojohtamisessa on kyse siitä, että kaikki yrityksessä työskentelevät ymmärtävät yrityksen toiminnan keskeiset arvot ja osaavat soveltaa niitä omaan työhönsä. Arvoprosessi on osa arvojohtamisen kokonaisuutta. Arvoprosessissa yritys kiinnostuu toimintaansa ohjaavista arvoista, pyrkii määrittämään ne ja ottaa ne käyttöön. (Puohiniemi 2003, 39, 171.) Jalkauttamisvaihe on arvoprosessin tärkein ja kriittisin vaihe (Aaltonen & Junkkari 2000, 240).

Tämän jälkeen siirrytään strategian jalkauttamiseen ja muutosjohtamiseen. Arvojen tai toimintaperiaatteiden jalkauttaminen voidaan nähdä yhtenä strategian jalkauttamisen muotona. Muutosjohtamisen osiossa paneudutaan muutosprosessiin, muutoksen jalkauttamiseen ja muutosjohtamisen haasteisiin. Toimintaperiaatteiden jalkauttamisessa on myös kyse muutoksen johtamisesta. Muutoksissa on tietyt piirteet, jotka toistuvat erilaisissa muutostilanteissa, oli sitten kyseessä fuusio, organisaatiomuutos tai toimintatavan jalkautus (Valpola 2003, 27–28).

Kyseessä on tutkimustyyppinen työ. Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot kerätään kysymysten avulla. Kysymykset voivat olla joko valmiilla vaihtoehdoilla eli strukturoituja tai avoimia kysymyksiä. (Kananen 2008, 25.) Kyselyssä oli strukturoituja kysymyksiä ja kaksi avointa kysymystä. Kyselyn avulla selvitettiin vastaajien näkemyksiä toimintaperiaatteiden toteutumisesta yrityksessä, omasta, esimiehen, ja johtoryhmän sitoutumisesta toimintaperiaatteiden mukaiseen toimintaan sekä, miten jalkautuksessa on tähän asti onnistuttu henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi avoimilla kysymyksillä selvitettiin, miten työntekijät ovat itse toteuttaneet toimintaperiaatteita työssään ja mitä heidän mielestään toimintaperiaatteiden eteen tulisi vielä tehdä.

Tutkimus rajattiin koskemaan vain henkilöitä, joilla on yrityksen sähköposti käytössä. Työntekijöitä yrityksessä on yhteensä 4 955. Kyselyn otos käsitti 571 työntekijää, eli 12 prosenttia yrityksen työntekijöistä. Linkki kyselyyn lähetettiin henkilöiden työsähköpostiin. Otos käsitti henkilöitä eri toimipisteistä ja erilaisista työtehtävistä, mutta kaikki vastaajat olivat kuitenkin toimihenkilöitä.

## 2 Moraali ja etiikka

### 2.1 Moraalin ja etiikan määritelmät

Moraali tulee latinankielisestä sanasta *mores* ja etiikka sen sijaan tulee kreikankielisestä sanasta *ethos*. Molemmat sanat merkitsevät kuitenkin tapaa. (Heinimäki 2012, 19.) Etiikka käsittelee hyvää ja paha sekä oikeaa ja väärää. Käsitteitä etiikka ja moraali pidetään usein arkikielessä toistensa synonyymeinä. Moraali voidaan kuitenkin määrittellä tarkemmin ihmisen kyvyksi ymmärtää, mikä on hyvä ja paha tai oikein ja



väärin. Eläimillä ei esimerkiksi ole tätä kykyä. (Kujala & Kuvaja 2002, 27.) Moraalissa on kyse ihan päivittäisistä käytännön teoista, esimerkiksi moraaliseen päätöksenteosta (Luodeslampi 2005, 8).

Etiikka on sen sijaan moraalin tutkimista. Se on tieteenala, joka pohtii moraalien olemusta, eli moraalifilosofiaa. Toisin sanoen etiikka sisältää hyvän elämän ohjeet, vastaukset siihen, miten ja millaista elämää hyvä ihminen viettää. (Kujala & Kuvaja 2002, 28.) Etiikka voi olla metaetiikkaa, kuvailevaa tai normatiivista. Metaetiikka analysoi etiikan menetelmiä ja käsitejärjestelmiä. Metaetiikka keskittyy hyvän ja pahan määrittelyyn. Kuvaileva eli deskriptiivinen etiikka pyrkii kuvailemaan moraalialaa, ei ohjaamaan sitä, ja se sopii erityisesti psykologisen tarkasteluun. Normatiivisen etiikan mukaan käyttäytymistä voidaan ohjata teorioiden perusteella. (Luodeslampi 2005, 9.)

## 2.2 Sovellettu- ja ammattietiikka

Sovellettu etiikka tarkastelee etiikkaa sovellettuna elämänalanaan kuten lääketieteeseen, tutkimukseen tai ympäristökysymyksiin. Liike-etiikka on yksi sovelletun etiikan ala. Lähtökohtana sovelletussa etiikassa on, että kaikkea toimintaa voidaan analysoida eettisesti. Liiketoiminnassakaan ei ole mitään osatekijää, jota jokin eettinen kysymys ei koskisi. (Aaltonen & Junkkari 2000, 141.)

Eettinen osaaminen nähdään nykyään tärkeänä osana ammatillista asiantuntijuutta. Ammattietiikalla viitataan ammattialan yhteiseen systemaattista näkemystä siitä, millainen ammatillinen toiminta on hyvää ja millainen väärää. Tällaista kutsutaan usein ammattieettiseksi koodistoksi, sillä siinä kuvataan ammattikunnan sopimat eettiset periaatteet, ohjeet ja säännöt. (Juujärvi & Myrsky & Pessa 2007, 13.)

Eettisiä ohjeita voidaan käyttää apuna eettisissä ongelmissa, sillä ne kertovat ammattilaiselle, mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota. Ohjeet ovat kuitenkin usein yleisluontoisia, joten niihin ei voida pelkästään nojautua, vaan myös omaa moraalista herkkyyttä ongelmanratkaisuun tarvitaan. Tämän lisäksi eettisten ohjeiden tehtävänä on toimia ammattikunnan jäsenten toimintaa ohjaavina normeina, pitää yllä asiakkaiden luottamusta ammattikuntaa kohtaan, lisätä ammattikunnan sisäistä yhteenkuuluvuutta ja suojata sen jäseniä. Eettinen koodisto on kuin suoja, jossa ääneen sanotut eettiset

säännöt suojaavat ammattikunnan jäseniä tuomitsemiselta ja rangaistuksilta. (Juujärvi ym. 2007, 54.)

### 2.3 Yritystoiminta ja etiikka

Moraalin ja etiikan soveltamista liike-elämään on kiistely paljon. Muun muassa tunnettu taloustieteilijä Milton Friedman oli sitä mieltä, että eettinen ajattelu ei kuulu yritysmaailmaan. Eettisen ajattelun rajaaminen liiketoiminnan ulkopuolelle voi olla haitallista organisaatiolle monin tavoin. Se voi olla esimerkiksi esimiehelle kuluttavaa, kun omat arvot ovat ristiriidassa liiketoiminnassa painotettavien arvojen kanssa (arvoristiriita). (Kujala & Kuvaja 2002, 28–29.)

Etiikan teorioiden tunteminen auttaa tunnistamaan erilaiset ajatusmaailmat, jotka ovat omien mielipiteiden, asenteiden ja näkökantojen takana. Tämä auttaa myös muiden ihmisten näkemysten, perusteluiden ja mielipiteiden käsittämistä. Etiikka ei ole arvokasta vain tämän takia, vaan myös siksi, että se pyrkii hyvään inhimillisessä elämässä, yhteiskunnassa ja liiketoiminnassa. (Kujala & Kuvaja 2002, 29–30.)

Liiketoiminnassa etiikka auttaa asettamaan päämääriä ja tavoitteita, joilla on itseisarvo. Esimerkkejä tällaisista tavoitteista ovat ihmisten hyvinvointi, tasa-arvoinen ja avoin yrityskulttuuri ja sidosryhmien kunnioittaminen. Eettinen ajattelu auttaa myös käsittämään, että rahalla ei ole itseisarvoa, vaan oikeasti sitä arvostetaan, mitä rahalla voi hankkia. Tällä tavoin voidaan myös ymmärtää yrityksen taloudellinen tulos vain välineenä edellä mainittujen itseisarvojen saavuttamiseksi. Eettisen liiketoiminnan avulla yritys huolehtii myös maineestaan. Useat epäselvyydet ja väärinkäytökset liiketoiminnassa olisi välttää, jos yritysjohdolla olisi ollut eettistä näkemystä tai moraalista ymmärrystä. (Kujala & Kuvaja 2002, 30.)

Usein liiketoiminnassa on vaikea erottaa asioiden ja ihmisten johtamista, mutta eettiseltä kannalta johtamista voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Eettinen liikkeenjohto pyrkii siihen, että eettisiä periaatteita noudatetaan yrityksen toiminnassa suunnittelusta toteutukseen, sekä toiminnan seurannassa ja korjaamisessa. Eettinen johtajuus sen sijaan viittaa sen varmistamiseen, että organisaatioissa toimivat käyttäytyvät odotetulla ja eettisellä tavalla, myös ongelmallisissa tilanteissa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 14.)

Myös esimiestyön tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa toimivat käyttäytyvät eettisesti kestäväällä tavalla. Esimiestyön eettisyys näkyy päivittäisessä toiminnassa. Esimiehen käyttäytyminen muun muassa päätöksenteossa, viestinnässä ja palautteenannossa on todella tärkeää, sillä esimies johtaa esimerkillään. Jos johtaja toimii epäeettisesti, kannustaa hän samalla alaisiaan toimimaan samoin. (Harmaala & Jallinoja 2012, 103–104.)

### 3 Arvot

#### 3.1 Arvot yleisesti

Arvo-käsitteellä on monta määritelmää. Hyvänä lähtökohtana kuitenkin pidetään sitä, että se on jokin asia, joka koetaan tärkeäksi. Arvot ovat myös valintoja; kun valitsemme toistuvasti tietyllä tavalla, valinnat ovat ennustettavia, ja sitä kautta ennustettavuutta voidaan kutsua myös arvoksi. Arvo on myös osaltaan vakaumus, sillä toiset päämäärät ovat parempia kuin toiset. (Aaltonen & Junkkari 2000, 60–61.) Tunnetuin arvon määritelmä on Schwartzin (1992) määritelmä, jonka mukaan arvot ovat yleisiä elämää ohjaavia periaatteita, jotka voidaan asettaa henkilökohtaiseen tärkeysjärjestykseen (Juujärvi ym. 2007, 35).

Arvot omaksutaan lapsena ja ne muuttuvat koko elämän ajan. Ne ovat osa ihmisen käsitystä itsestään eli identiteettiä. Arvot auttavat ihmistä arvioimaan tilannetta ja tekemään valintoja. Arvot liittyvät sekä järkeen että tunteisiin, sillä omat kokemukset vaikuttavat myös arvovalintoihin. Arvojen perustuminen järkeen näkyy siinä, että on jonkinlainen tietoinen käsitys päämääristä, joita arvot edustavat. Tunne sen sijaan virittää tavoittelemaan kyseistä päämäärää. Ilman tunnetta arvo voi olla yhdentekevä. (Juujärvi ym. 2007, 35–36.)

Arvot voivat olla henkilökohtaisia eli kuvata henkilön omaa arvojärjestystä tai sosiaalisia, jolloin yksilö havaitsee mitä arvoja ympäristö arvostaa. Henkilökohtainen sekä sosiaalinen arvojärjestelmä vaikuttaa siihen, miten tilanne tulkitaan, toimitaan ja tehdään päätös. Usein omaksutaan sosiaalisen ympäristön arvot huomaamatta. Joskus omat arvot ovat kuitenkin niin erilaiset, että sosiaalistuminen ei onnistu. (Juujärvi ym. 2007, 35–36.)

Arvostiriidalla tarkoitetaan työntekijän omien arvojen ja työyhteisön arvojen välillä vallitsevaa ristiriitaa. Organisaation tulisi pyrkiä tekemään arvoanalyysi jo rekrytointivaiheessa, sillä ristiriidat työyhteisön ja yksilön arvojen välillä ovat tavallisia. On sekä organisaation että työntekijän etu, että arvomaailmat ovat yhteneväiset. Työntekijä ei viihdy työpaikalla, jos hän kokee, etteivät arvot kohtaa yrityksen arvojen kanssa. Arvot ja jaksaminen ovat yhteydessä toisiinsa, sillä jos toiminnassa nähdään merkitys, jaksetaan myös työtä silloin tehdä. Omien ja työpaikan arvojen ei tarvitse olla täysin samat, vaan olennaista on, ettei ristiriita arvojen välillä ole haittaavan suuri. (Aaltonen & Junkkari 2000, 135–136.)

### 3.2 Asenteet ja normit

Asenteet ja normit liittyvät läheisesti arvoihin. Arvot ohjaavat asenteita. Yksittäinen asenne voi kuvastaa koko arvomaailmaa, ja vastaavasti yksi arvo voi näkyä monissa asenteissa. Asenne on opittu taipumus ajatella, tuntea ja käyttäytyä tietyllä tavalla tiettyä kohdetta kohtaan (Allport 1954). Asenteilla on aina jokin kohde, mikä arvoilta taas puuttuu. Arvojen muuttaminen on hidasta, mutta asenne voi muuttua nopeastikin. Asenteet saavat yksilön helposti näkemään vain positiiviset puolet asioista, joihin hänellä on myönteinen asenne. Esimerkiksi yksityisautoilussa havaitaan vain positiiviset asiat: riippumattomuus aikatauluissa, mukavuus ja ajansäästö. Samalla hän kokee joukkoliikenteen hankalana ja aikaa vievänä. (Juujärvi ym. 2007, 36.)

Normit ovat joko yhteisesti sovittuja tai kirjoittamattomia sääntöjä. Esimerkiksi kirjoitettujen ammattieettisten sääntöjen rikkomisesta voi seurata paheksuntaa tai esimiehen puhuttelu. Kirjoittamattomasta normista poikkeaminen aiheuttaa muissa paheksuntaa. Työyhteisössä esimerkki kirjoittamattomasta normista on kohtuullinen työpanos: henkilö on laiskottelija, jos hän tekee vähemmän, ja esimiehen mielistelijä tai työnarkomaani, jos hän tekee enemmän. Normi viittaa aina toimintatapaan, arvojen liittyessä toimintatapaan tai päämääriin. Arvot ovat yleisiä elämää ohjaavia periaatteita, normien ollessa sidottuna toimintaan tai tilanteeseen. Arvot ovat sisäisesti omaksuttuja, mutta normit sen sijaan liittyvät aina sosiaaliseen kanssakäymiseen. (Juujärvi ym. 2007, 37.)

Arvot voidaan myös jakaa päämäärä- ja välinearvoihin. Päämääräarvot eli itseisarvot ovat tavoiteltavia asioita, kuten totuus, oikeudenmukaisuus ja arvovalta. Ne ovat sellaisia asioita, jotka ovat arvokkaita niiden itsensä takia. Välinearvot ovat keinoja saavuttaa näitä päämääräarvoja. (Juujärvi ym. 2007, 35.) Välinearvot ovat siis sellaisia, joiden arvo syntyy siitä, mitä hyvää niillä voidaan saada aikaan. Esimerkiksi rahan arvo on pelkästään välineellistä, sillä jos kaikki muut maailmasta kuolisivat ja yhdelle jäisi kaikki rahat ja tavarat, ei hän tekisi niillä mitään. (Heinimäki 2012, 26–27.)

### 3.3 Subjektiiiset ja objektiiviset arvot

Objektiiviset arvot ovat tavoiteltavia, jos haluaa elää hyvin. Objektiiviset arvot ovat elämää ylläpitäviä ja elinmahdollisuuksia lisääviä. (Woiceshyn 2013, 34.) On olemassa ainakin muutamia sellaisia paikasta riippumattomia aina voimassa olevia ja kaikkia sitovia periaatteita. Tällaisesta esimerkki on ihmisten oikeus elää, ja viattomien rankaiseminen. (Heinimäki 2013, 29–30.)

Joidenkin mielestä objektiivisten arvojen sijaan, tulisi tavoitella subjektiivisia arvoja, eli sitä, mitä yksilöiden omat tunteet sanovat. Myös jotkut eetikot ovat sitä mieltä, että mikä tahansa voi olla arvo. Woiceshyn kuvaa tätä vaaralliseksi ajatustavaksi, sillä se ohjastaa toimimaan pelkästään tunteiden varassa. Objektiiviset arvot ovat liike-elämässä tavoiteltavia arvoja, ja ne auttavat menestymään. Lyhyellä aikavälillä subjektiivisten arvojen mukainen toiminta, kuten harhaanjohtava mainonta, voi tuntua oikealta ratkaisulta, mutta pitkällä aikavälillä kiinni jäämistä ei voi välttää. (Woiceshyn 2013, 34–36.)

Lisäksi on olemassa arvonihilismi, jonka mukaan elävät kieltävät olevansa riippuvaisia mistään arvoista tai moraalista normeista. Johdonmukainen nihilismi on kuitenkin erittäin vaikeaa, sillä kaikilla on joitakin päämääriä ja arvoja, muun muassa hengissä säilyminen tai mielihyvän tunteminen. Opportunismi on eräs nihilismin versio: moraalit välineellistetään ja käytetään vain omien päämäärien saavuttamiseen. (Heinimäki 2013, 30–31.)

## 4 Yrityksen arvot

### 4.1 Yrityksen arvot yleisesti

Organisaatioiden tasolla arvot viittaavat yhteisön tahtotilaan ja päämäärään (Aaltonen & Junkkari 2000, 60–61). Yrityksen kulttuurin ja arvojen vastaiset strategiat eivät ikinä toteudu. Toisaalta ei myöskään voida luoda sellaisia strategioita, jotka ovat vain arvojen mukaisia, mutta eivät vastaa toimintaympäristön tarpeita. Ainut toimiva tapa on sovittaa strategia ja arvot toisiinsa. (Kamensky 2015, 139.) Arvot, toimintaidea ja yrityksen visio muodostavat yrityksen ytimen (Kujala & Kuvaja 2002, 161).

Usein arvoprosesseissa, joissa etsitään yrityksen toiminnan perusteita, muodostetaan yrityksen arvot. Tuloksena syntyy luettelo arvoista, joihin toimintaa peilataan. Arvot ovat siis yrityksen toimintakulttuurin perusta. (Kujala & Kuvaja 2002, 161.) Ne muodostuvat yrityksen toiminnan kulmakiveksi ja ohjenuoraksi, joka helpottaa ja selkiyttää muun muassa esimiestoimintaa. (Aaltonen & Heiskanen & Innanen 2003, 131).

Osa organisaatioista määrittelee tarkasti arvonsa, ja odottaa henkilöstön noudattavan niitä. Toisissa organisaatioissa niitä ei sen sijaan ole kirjattu, vaan ne vaikuttavat taustalla ikään kuin kirjoittamattomina lakeina. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin arvot. Se, onko arvoja määritelty, ei vielä kerro mitään organisaation arkisen toiminnan eettisyydestä. Saattaa olla, että sellainen yritys, jolla ei ole kirjattuna arvoja noudattaa korkeaa yritysetiikkaa, ja sen sijaan sellainen yritys, jolla arvot ovat huolellisesti suunniteltuja, toimii päivittäisessä toiminnassaan aivan päinvastaisten arvojen mukaisesti. Olennaista on myös pohtia mitkä yrityksen arvoista ovat päämäärä- ja mitkä välinearvoja. Jos esimerkiksi henkilöstön hyvinvointia pidetään pelkästään välineellisenä asiana, saattaa hyvä kääntyä itseään vastaan. (Heinimäki 2012, 24–28.)

Arvojen toteutumisen mittaaminen on haasteellista, joten sitä tuleekin mitata esimerkiksi tavoitteiden tai strategioiden toteutumisella. Arvoista esimerkiksi rehellisyyttä voidaan mitata parhaiten tekojen kautta. Rehellisyys konkretisoituu nimenomaan suhteessa johonkin, esimerkiksi sidosryhmiin. Sidosryhmät luovat omat näkemyksensä siitä, kuinka hyvin rehellisyys yrityksessä toteutuu, koska muulla tavoin rehellisyyden mittaaminen lienee mahdotonta. Tästä johtuen yritys voikin määritellä erikseen perusarvonsa ja toimintaa ohjaavat arvot. Perusarvot ovat niin sanottuja eettisiä arvoja, kuten rehellisyys,

kohtuus ja oikeudenmukaisuus, jotka määrittävät yrityksen sielun. Toimintaa ohjaavat arvot, kuten asiakaslähtöisyys ja henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen, sen sijaan vaikuttavat yrityksen tavoitteiden, strategian ja toimintapolitiikan taustalla, ja ovat mitattavissa nimenomaan tavoitteiden toteutumisen kautta. (Kujala & Kuvaja 2002, 16–163.)

## 4.2 Arvojohtaminen

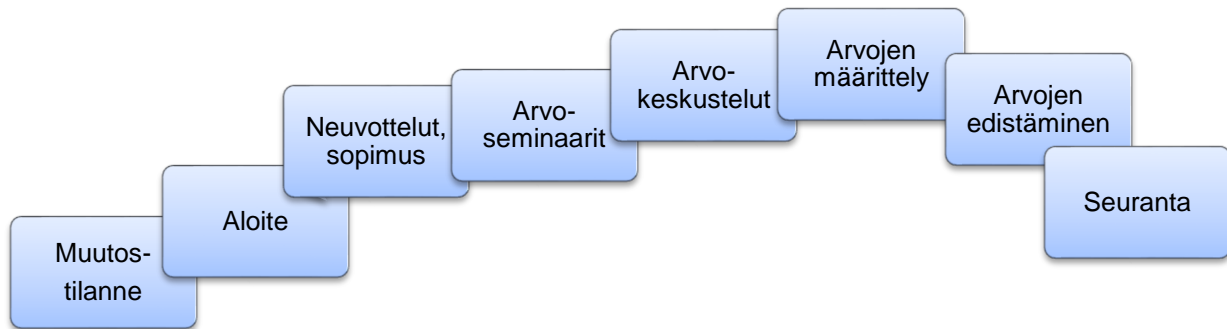
Se, että arvot on määritelty ja ne ovat esillä yrityksessä, ei tarkoita, että ne näkyisivät johtamisessa. Jos arvot eivät näy johtamisessa, ne tuskin näkyvät muussakaan yrityksen toiminnassa. Arvojen toteutuminen arkipäiväisessä toiminnassa riippuukin siis olennaisesti siitä, miten ne näkyvät johtamisessa. Arvojohtaminen on organisaatiolle suuri mahdollisuus löytää yhteinen tarkoitus ja yhteinen sitoutumis pohja. Sen avulla voidaan luoda yhteinen strateginen ymmärrys organisaatioon ja se konkretisoituu toimintakulttuuriin. (Kauppinen 2002, 41, 176.)

Arvojohtaminen ei ole oma erillinen asiansa organisaatiossa, vaan se kytkeytyy koko organisaation johtamiseen, strategiaan valintoihin, tavoitteiden asettamiseen, mittaamiseen ja seurantaan. Arvojohtaminen muuttaa johtamiskulttuuria, se kasvattaa esimiestaitoja, mutta se myös vaatii uusia käytäntöjä ja mittareita. Esimieheltä vaaditaan osaamista prosessin hallintaan tiimissä, jotta tiimin jäsenet ymmärtävät ja sitoutuvat arvojen toteutumiseen – erityisesti, jos se vaatii toimintakulttuurin ja oman käyttäytymisen muuttamista. (Kauppinen 2002, 185.)

### 4.2.1 Arvoprosessi

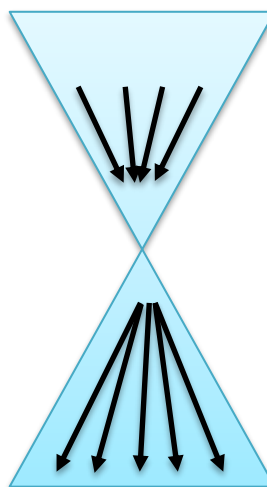
Arvoprosessi on tapahtumasarja, jossa yritys kiinnostuu toimintaansa ohjaavista arvoista. Yritys pyrkii määrittämään tärkeimmät arvonsa ja saamaan näistä koko henkilöstön sisäistämät periaatteet. Kun prosessi menee eteenpäin, yritys määrittelee toiminnan kannalta oleelliset arvot ja käynnistää myös toimenpiteitä näiden käyttöönottamiseksi. (Puohiniemi 2003, 39.) Kun arvot kuvaavat olemassa olevia tärkeinä pidettyjä asioita, niiden selitykset saavat sisältönsä visiosta, strategiasta ja tavoitteista (Kauppinen 2002, 169).

Kuvio 1 kuvaa arvoprosessin kokonaisuuden. Jokainen yritys on kuitenkin ainutlaatuinen, joten prosessin luonne vaihtelee yrityksestä toiseen, eikä ehdottomia sääntöjä arvoprosessista voi antaa. (Puohiniemi 2003, 39.) Laajan arvoprosessin avulla voidaan luoda yksi yhtenäinen muutosohjelma, johon voidaan liittää esimerkiksi strategiatyö työympäristöanalyysiin ja johtamisfilosofian ja johtamisjärjestelmän laadinta. Toisinaan taas riittää, että käydään perusasiat huolellisesti läpi. (Aaltonen ym. 2003, 133.)



Kuvio 1. Arvoprosessin kulku ja päävaiheet (Puohiniemi 2003, 39).

Aaltonen ym. kuvaavat arvoprosessin yksinkertaisemmassa muodossa. Arvoprosessi on kuin tiimalasi (Kuvio 2), jossa aluksi tarkastellaan organisaatiota monelta kantilta ja etsitään asioita, jotka ovat tärkeitä organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Sen jälkeen tiivistetään ja punnitaan eri vaihtoehtojen merkityksiä organisaation tulevaisuuden kannalta. Kun arvot on määritelty alkaa niiden jalkauttaminen, eli pohditaan mitä valitut arvot ja niiden mukainen käyttäytyminen tarkoittavat käytännön toiminnassa. (Aaltonen ym. 2003, 131.)





Kuvio 2. Arvoprosessin kulku (Aaltonen ym. 2003, 131).

Arvoprosessi voi käynnistyä monesta syystä ja joskus lähtökohtana on vain se, että halutaan organisaation toimivan nykyistä paremmin. Lähtökohta voi myös olla jäsenyöneempi, kun yritys on määrittänyt perustehtävänsä, hahmottanut vision ja siihen pääsemiseksi strategian. Arvot halutaan esiin, jotta kokonaisuus olisi hallittava, ja toiminta kaikilla tasoilla johdonmukaista. Tärkeänä pidetään arvojen suhteuttamista yrityksen strategiaan. Strategiaan vaikuttavat arvot sekä niiden henkilöiden odotukset, joilla on suurimmat vaikutusmahdollisuudet yrityksen tulevaisuuteen, joten strategia voidaankin mieltää yrityksen tärkeimpien vaikuttajien ja toimijoiden asenteiden, arvojen ja uskomusten ilmaisuksi. (Aaltonen & Junkkari 2000, 250.)

Puuhiniemi korostaa, että arvoihin tukeudutaan vasta yllättävissä tilanteissa. Kun yrityksen arvot ovat selkeät ja sisäistetyt, osataan tehdä oikeanlaisia ratkaisuja myös sellaisissa tilanteissa, joita kukaan ei ole odottanut. Tämän ymmärtäminen nostaa yrityksen arvokeskustelun uudelle tasolle. Usein yrityksissä mietitään sitä millaisten arvojen tulisi ohjata toimintaa, vaikka kyse on pikemminkin toimintaa ohjaavien arvojen tunnistamisesta. Arvot ovat sen verran syvälle juurrutettuja, ettei niitä voida päätöksellä vain muuttaa. Kun lähdetään määrittelemään arvoja, on tärkeää ymmärtää, ettei lähdetä etsimään mitään yrityksen ulkopuolista tai olematonta asiaa. (Puuhiniemi 2003, 11–14.)

Toimintaa ohjaavat arvot löytyvät yrityksen henkilöstön kanssa keskustelemalla ja yrityksen toimintaa arvioimalla. Kaikki arvot, joita löydetään, eivät välttämättä ole miellyttäviä, ja jotkut tärkeinä koetut arvot saattavat näkyä vain heikosti. Arvojen määrittelemisen on yritysjohton tehtävä, vaikka johdon tuleekin kuunnella myös muuta henkilöstöä. Määrittelemällä toimintaa ohjaavat arvot, ilmaisee yritysjohto samalla oman tahtotilansa yrityksen pelisääntöjen suhteen. Avoimesti kielteisenä koettuihin arvoihin tarttumalla voidaan saada muutosta aikaan, vaikka usein pyritään vain unohtamaan tällaiset yrityskulttuurin piirteet. Arvojen määrittelystä ei ole hyötyä, jos se on hankkeen ainoa lopputulos. Arvojen määrittelystä on vasta silloin hyötyä, kun arvoista tulee toimintaa ohjaavia periaatteita. (Puuhiniemi 2003, 12–14, 19, 172.)

#### 4.2.2 Arvojen jalkauttaminen arvoprosessissa

Arvojen määrittelyn jälkeen alkaa vasta varsinainen työ, jonka onnistunut tulos näkyy parantuneena asiakaspalveluna, työhyvinvointina, linjan mukaisena päätöksentekona ja hyvänä yhteistyönä. Tämä on se vaihe, jossa mitataan koko prosessin arvo. (Aaltonen & Junkkari 2000, 240.)

Puohiniemi viittaa arvojen edistämällä samaan asiaan kuin arvojen jalkauttaminen (Puohiniemi 2003, 20–21). Arvojen jalkauttamisella tarkoitetaan arvoihin liittyvän tiedon jalostamisesta ymmärrykseksi. Tämä jalostaminen saattaa jäädä keskeneräiseksi, ja luoda väärän kuvan koko arvojohtamisesta. Arvojohtamista ei ole se, että yrityksellä on arvojen lista vuosikertomuksessa tai nettisivuilla. Arvojohtamista on se, että työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen toiminnan kannalta tärkeät arvot, ymmärtävät niiden merkityksen omassa työssä ja osaavat toimia näiden arvojen mukaisesti. (Puohiniemi 2003, 171.)

Arvojen jalkauttaminen on huomattavasti pidempi vaihe, kuin arvojen määrittely. Sovittujen arvojen tulee laskeutua päivittäisen työn tasolle. Arvojen jalkauttaminen vaikuttaa tottumuksiin, muuttaa uskomuksia ja luo uusia vuorovaikutussuhteita. (Aaltonen & Junkkari 2000, 240.)

Tässä vaiheessa kannattaa hahmottaa arvojen jalkauttamisen pääkohtia. Johdon tulee ilmaista millä tavoin se on sitoutunut prosessin jatkoon. On tärkeää miettiä millä tavoin arvoja sovelletaan eri yksiköiden sisällä, arvoviestinnän peruslinjat yrityksen sisällä sekä suhteessa sidosryhmiin, arvoprosessin linkittäminen muihin prosesseihin, tulosten seuranta ja mittaaminen sekä esimiestoiminnan ja johtamisen kehittäminen. (Aaltonen ym. 2003, 142.)

Arvojen jalkauttaminen kuuluu kaikille yrityksessä työtehtävästä riippumatta. Ensisijainen vastuu on kuitenkin yritysjohdolla. Yritysjohton tulee omalla toiminnallaan edistää yrityksen tahtotilan mukaisia arvoja, sekä eliminoida niitä arvoja, jotka ovat tahtotilan toteuttamista vaikeuttavia. (Puohiniemi 2003, 172.) Tutkimuksissa on todettu, että arvojen toteutuminen joko onnistuu tai epäonnistuu yrityksen johtamiskulttuurista riippuen. Johtajien ja esimiesten rooli on tärkeä sekä esimerkkinä toimimisen että puheiden tasolla tapahtuvan asenteiden muokkaamisen kannalta. (Aaltonen ym. 2003, 149.) Johdon kannattaakin tehdä itselleen selväksi, mitä arvojohtaminen tarkoittaa toimintana ja käyttäytymisenä (Kauppinen 2002, 176).

Esimiesten rooli on myös erittäin tärkeä arvoprosessin käynnissä pysymisen kannalta. Esimiesten tulee sisäistää, mitä määritellyt arvot merkitsevät oman yksikön työtehtävien kannalta, sillä esimiehet joutuvat todistamaan pätevyyttään alaisilleen sekä omille esimiehilleen. Esimerkiksi jos esimiehet raportoivat alaistensa kanssa käymänsä keskustelut arvoista eteenpäin esimiesten yhteisessä tilaisuudessa, esimiehet varmasti yrittävät parastaan. Jos esimies suhtautuu vähätellen yrityksen arvoihin, ei tämä anna kovin ammattimaista kuvaa esimiehestä. (Puohiniemi 2003, 172.)

Jalkauttaminen on pitkäjänteistä työtä, jossa tärkeintä on arkinen työ, muistuttaminen, muutosten tekeminen, jatkuva arviointi ja konkreettiset toimenpiteet. Jalkautuksessa arvoja kannattaa katsoa kahdelta kantilta, arjen tekojen ja viestinnän kautta sekä koko yritystä koskevien suunnitelmien ja seurannan kannalta. Arvot alkavat toimia silloin, kun ne alkavat olla mukana kaikessa mitä organisaatio tekee. Aluksi ne ovat mukana toiminnassa tiedostetusti ja jatkossa tottumuksesta ja luonnostaan. (Aaltonen ym. 2003, 147–148.)

Arvonormeja voidaan käyttää arvojen jalkauttamisen työkaluna. Arvonormi viittaa siihen, mitä kyseinen arvo tarkoittaa tietyssä yrityksessä. Arvonormin ei ole tarkoitus olla kaiken kattava arvon määritelmä, vaan esimerkki arvon soveltamiseen. Yhtä arvoa kohden ei tarvita kuin muutama arvonormi. Tärkeää on päästä mahdollisimman arjen läheiselle tasolle. Esimerkiksi ”parempi asiakaspalvelu” merkitsee eräässä yrityksessä tätä: ”Tutkimme säännöllisesti asiakkaidemme odotuksia ja tyytyväisyyttä. Tulosten pohjalta kehitämme asiakaspalvelua.” Huomiota tulisi kiinnittää nimenomaan käyttäytymiseen, ei asenteisiin. Lisäksi hyvä arvonormi on sellainen, että siitä voidaan tehdä mitattava, joko numeraalisesti tai kuvaillen. (Aaltonen ym. 2003, 140–141.)

Arvonormien määrittely voidaan tehdä myös tiimitasolla, eikä vain koko yrityksen tasolla. Tärkeää on, että arvonormin luomiseen on käyty dialogia koko tiimin kesken, joka tuottaa samalla sisäistävän keskustelun ja tiimin jäsenten sitoutumisen. Sitoutuminen ei tapahdu käskemällä. Sitoutumiseen tarvitaan tietoisuus, ymmärrys sekä vapaaehtoinen hyväksyminen, joten dialogin tulee olla vapaata ja avointa. (Kauppinen 2002, 178–179.)

Kaikki yrityksen työntekijät eivät ole mukana arvoprosessin jokaisessa vaiheessa. Yrityksen ylin johto on luonnollisesti toimeksiantajana tietoinen hankkeen jokaisesta vaiheesta. Luultavasti myös keskijohto on tietoinen prosessin tärkeimmistä vaiheista. Alemmat esimiehet, toimihenkilöt ja työntekijät sen sijaan saattavat olla arvojen etsintä-

ja määrittelyvaiheessa lähinnä tietoisia siitä, että tällainen hanke on käynnissä. Kaikkien työntekijöiden osallistuminen arvoprosessiin on tärkeää nimenomaan jalkauttamisvaiheessa. Hankkeen asteittainen eteneminen mahdollistaa sen, että tutkimustilanteista saadaan esiin aito näkemys asiasta. Siten nähdään miten erilaiset arvot painottuvat erilaisissa henkilöstöryhmissä. (Puohiniemi 2003, 172–173.)

Henkilöstöä on hyvä tiedottaa arvoprosessin etenemisestä intran ja sisäisin tiedottein. Voidaan myös pitää yhteinen tilaisuus tai useampia ja luoda sellainen tunne, että on saavutettu välivaihe. Tässä vaiheessa voidaan tehdä kuitenkin vielä hienosäätöä ja muuttaa arvonormien kohtia. Tilaisuuden tehtävänä on keskustella, miten arvoja sovelletaan arkisessa elämässä. (Aaltonen ym. 2003, 143.)

Tämän jälkeen voidaan osastolla käydä ensimmäiset jalkautuskeskustelut. Tämän vaiheen on oltava jo äärimmäisen käytännönläheinen. Keskustelut voidaan käydä arvo kerrallaan. Aluksi kannattaa varata aikaa pidempään sessioon, jonka jälkeen aiheeseen voidaan palata kuukauden – kahden päästä. On myös hyvä sopia, miten sovittuja asioita seurataan. On parempi keskittyä muutamaan kohtaan huolellisesti, kuin yrittää tehdä kymmeniä muutoksia samaan aikaan. (Aaltonen ym. 2003, 143.) Arvot saavat osaston, tiimin ja lopulta yksilön roolin mukaisen tulkinnan. On tärkeää, ettei tätä tulkintaa jätetä yksilön omaksi vapaaehtoiseksi pohdinnaksi, vaan se tehdään vuorovaikutteisena prosessina. (Kauppinen 2002, 174.)

Kyse on yhteisen näkemyksen löytämisestä. Asiaa voidaan pohtia muun muassa tällaisten kysymysten pohjalta: Miksi kyseinen arvo on tärkeä? Mistä huomataan, että arvo toimii? Mitä se edellyttää juuri minulta tai meiltä? Jalkautusprosessi kestää kaiken kaikkiaan muutaman vuoden. Kun yhteinen näkemys on löydetty, aloitetaan seuranta ja jatkon suunnittelu. Jatkovaiheessa ensimmäisenä on määritettävä todellisten arvojen ja tavoitearvojen välinen kuilu. Jatkotyöskentelyssä tavoitteena on kuroa tämä kuilu umpeen eli tavoitearvoista tulee käyttöarvoja. (Aaltonen & Junkkari 2000, 236–237.)

Aaltosen & Junkkarin mukaan pienemmässä organisaatiossa saattaa saada vakiintuneita tuloksia kolmessa vuodessa, isommassa yrityksessä vakiintuneita tuloksia voi näkyä viidessä vuodessa. Arvoprosessi on kuitenkin jatkumo, sillä arvoja tulee aina kehittää. (Aaltonen & Junkkari 2000, 240.)

### 4.2.3 Seuranta

Arvojen toteutumista voidaan seurata monella tavalla. Ilmapiiirikyselyyn voidaan liittää arvokysely. Joskus voidaan myös teettää erillinen arvotutkimus. On mitattava arvojen mukaista toimintaa ja käyttäytymistä. Voidaan myös teettää esimerkiksi arvobarometri, jossa arvioidaan kunkin arvon toteutumista asteikolla 1 – 5. (Aaltonen ym. 2003, 148.) Arvojohtaminen tulee kytkeä kiinteästi muuhun johtamiseen, mutta usein tarvitaan uusia mittareita ja mittaamiskäytäntöjä arvojen toteutumisen mittaamiseen. (Kauppinen 2002, 179.)

Kehityskeskustelut ovat myös luonteva tapa pitää huolta arvojen toteutumisesta. Niissä voidaan peilata alaisen käsityksiä siitä, miten hän näkee arvojen toteutuvan organisaatiossa. (Aaltonen ym 2003, 148.) Arvoprosessi ei ole koskaan täysin valmis. Kuten laatua voi aina parantaa, myös arvoja voi aina oppia syvemmin. Ympäristö ja yrityksen strategia muuttuvat, ihmiset vaihtuvat ja aina löytyy uutta opittavaa. Yrityksen tulee aina palata uudelleen yrityksen missioon etsimään uutta näkökulmaa arvoihin ja arvoprosessiin. (Aaltonen & Junkkari 2003, 245.)

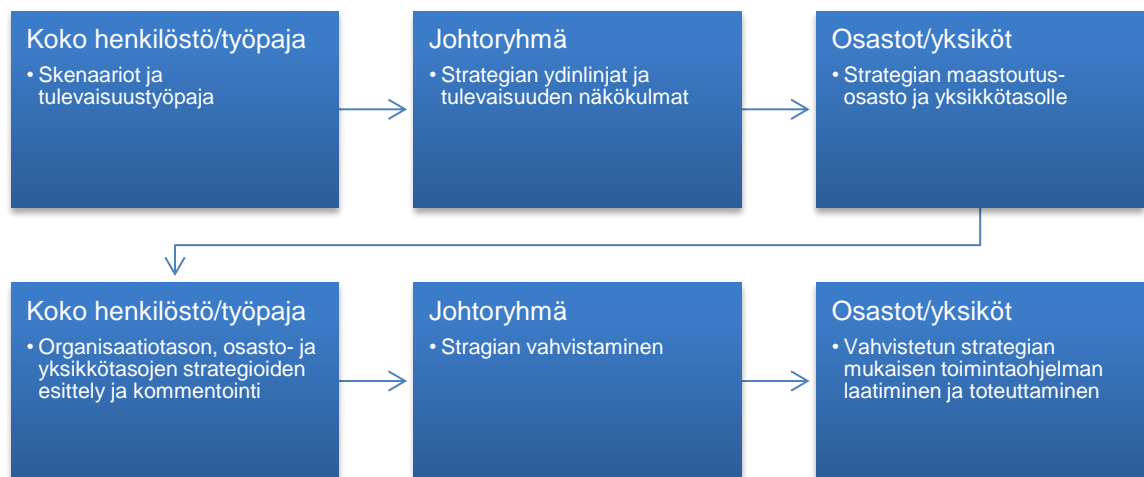
## 5 Muutosjohtaminen

### 5.1 Strategian jalkauttaminen

Organisaation tulisi perustella organisaatiomuutostarpeensa suhteessa strategiaan. Strategialinjaukset tehdään johtoryhmän toimesta, mutta strategia työstetään ja viedään käytäntöön johdon, esimiesten ja henkilöstön toimesta. Strategian muuttaminen arkipäivän toiminnaksi vaatii strategiaproessin johtamista. Strategiaproessin (Kuvio 3) aikana koko organisaation toiminta on arvioinnin kohteena. Prosessin aikana määritellään strategian osat ja jalkautetaan strategia organisaation kaikille tasoille. Strategian uudistaminen vaatii johdolta ja henkilöstöltä motivaatiota, halua oppia uutta muutokseen sekä halua muuttaa toimintatapoja. (Tuomi & Sumkin 2010, 30.)

Eri henkilöt voivat osallistua prosessien eri vaiheisiin eri tavalla, mutta esimiesten tulee osallistua myös itse kehittämisprosesseihin. Oppiminen on prosessi, joka vaatii harjoittelua yksilöiltä sekä koko organisaatiolta. Strategiaproessin läpiviennissä saattaa

usein ilmetä muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on tärkeä signaali päättäjille. Muutosvastarinnan syyt voivat olla aiemmissa strategiaprosesseissa, joihin henkilöstö on ollut tyytymätön tai aiemmin tehdystä strategiasta ei ole ollut vaikutusta omaan työhön. Muutosvastarinnasta saatava hyöty tulee käyttää hyväksi strategian kehittämisessä. Sen avulla voidaan tarkastella strategian suunnittelua ja toteuttamista kriittisesti. Keskustelulle on annettava tilaa esiin nousseista epävarmuuksista, mutta keskustelua on myös johdettava rakentavasti strategiaprosessin aikana. Muutosvastarintaa voidaan vähentää hyvällä viestinnällä ja valmisteluilla, sillä useimmiten muutos itsessään ei aiheuta vastustusta vaan puutteelliset tiedot muutosten suunnasta ja sen toteutuksesta. (Tuomi & Sumkin 2010, 30–31.)



Kuvio 3. Strategia- ja maastoutusprosessi (Tuomi & Sumkin 2010, 33).

## 5.2 Muutosprosessi

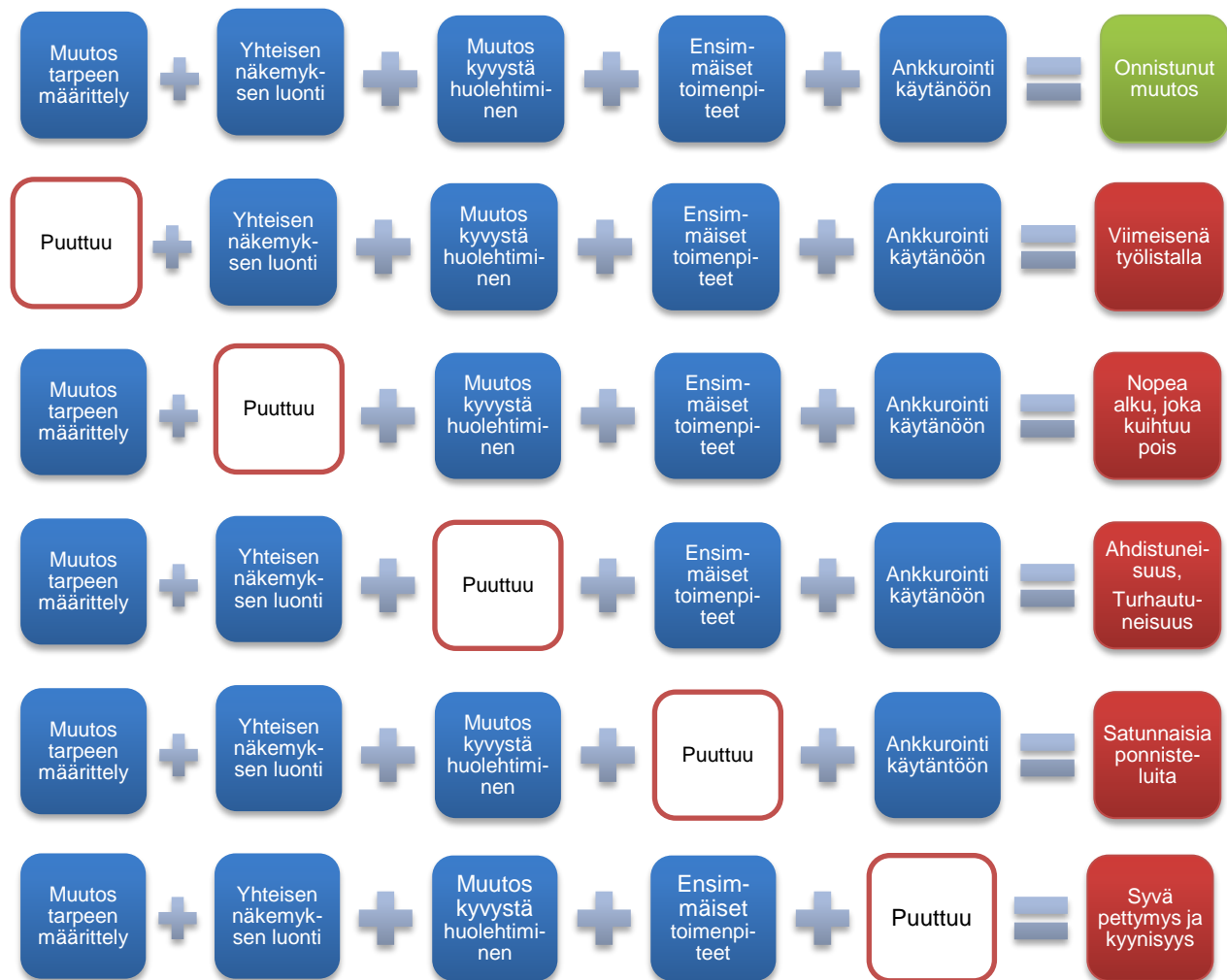
Muutoksia tapahtuu kaikkialla ja ne koskettavat kaikkia työntekijöitä sekä niistä puhutaan jatkuvasti. Muutokset ovat nykyään osa jokapäiväistä työelämää ja ne vain tulevaisuudessa lisääntyvät. Muutokset perustellaan järjellä, mutta ne herättävät tunteita. Esimiesten taidoilla on usein ratkaiseva merkitys, miten tehokkaasti muutos saadaan vietyä läpi ja saadaanko muutoksesta todellista hyötyä yrityksessä. Muutos onnistuu, jos kaikki työntekijät ovat sitoutuneet ja motivoituneita viemään muutoksen loppuun saakka. (Pirinen 2014, 13–14.)

Muutosjohtamisen onnistumisen kannalta on tärkeintä, että määritellään muutos, joka halutaan. Muutoksissa on tietyt pääpiirteet, jotka toistuvat erilaisissa muutostilanteissa, oli kyse sitten fuusiosta, organisaatiomuutoksesta tai toimintatavan jalkauttamisesta. Nämä pääpiirteet ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luonti, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön. (Valpola 2003, 27–28.)

Juutin & Virtasen mukaan kaikissa organisaatiomuutoksissa on tietyt tunnusmerkit. Ne ovat tieto, tila, tuki ja yhdessä tekeminen. Tieto on olennainen osa muutoksen toteuttamista. Totuudenmukaista ja oikeaa tietoa kannattaa muutoksen aikana jakaa, sillä väärä tieto ja huhut leviävät helposti. Tilaa viittaa aikaan ja uusiin työskentelymenetelmiin, jotta ihmiset saavat käsitellä ja jäsentää muutosta rauhassa. Tilan antaminen tarkoittaa sitä, että työyhteisö ei juutu vanhaan tai ala pelätä uutta. Tällöin uutta ei nähdä mahdollisuutena vaan uhkana. (Juuti & Virtanen 2009, 68–69.)

Uudessa tilanteessa tarvitaan myös tukea. Tuen ja kunnioittavan kohtelun avulla ihmiset tuntevat saavansa apua ja alkavat myös itse kokea vastuuta muutoksesta. Tunteiden ymmärtäminen on suuri haaste muutoksen johtamisessa, kaikkia huolettaa mitä minulle käy, mitä työyhteisölle käy ja miksi kyseinen muutos ylipäättään tapahtuu. Yhdessä oleminen ja yhdessä tekeminen työyhteisölle sopivalla tavalla, vahvistavat yhteishenkeä ja tunnetta, että muutostilanteesta selvitään yhdessä. (Juuti & Virtanen 2009, 69.)

Valpolan mukaan muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen, kun kaikki tekijät ovat kunnossa, eivät muutokseen satsattu aika ja raha mene hukkaan. Mitä useampi asia oheisesta kuviosta (Kuvio 4) on työn kohteena, sitä haasteellisemmaksi muutoksen johtaminen tulee. Muutokset tulee asettaa tärkeysjärjestykseen ja harkita, missä järjestyksessä mihinkin asiaan tartutaan, jotta perustyö tulee yhä tasapainoisesti tehtyä. Jos kaikki asiat ovat epäselviä ja muutoksen keskellä, hukkuvat pahimmillaan muutokset strategiset syyt. (Valpola 2003, 29–30.)



Kuvio 4. Muutosprosessi (Valpola 2003, 29).

Muutostarpeen hyväksyminen on perusta prosessin käynnistymiselle. Muutostarve kertoo siitä, miksi tämä muutos on tarpeellinen ja mitä sillä aiotaan saada aikaan. Tässä vaiheessa selkiytyy viimeistään liiketoiminnan menestystekijät ja taloudellinen tilanne: onko organisaatiomme kilpailukykyinen, tehokas ja mitä ympäristö vaatii meiltä tulevaisuudessa. Jos ihmiset eivät ole tunnistaneet muuttuvaa ympäristöä, on vaikeaa sitoutua uusiin suunnitelmiin. Muutostarpeen hyväksyminen voi viedä aikaa, ja tarvitaan yritystalouden, kilpailijatuntemuksen ja toiminnan perusasioiden pikainen kertaus, jotta muutostarpeen hyväksymisestä päästään eteenpäin. (Valpola 2003, 30.)

Yhteinen näkemys kertoo, millaisia perusratkaisuja tehdään, jotta päästäisiin haluttuun tulokseen. Yhteinen näkemys toimii kompassina ja karttana muutoksen läpiviennissä. Yhteinen näkemys kohdistaa voimavarat muutamaaan muutokseen ja se tulee myös kiteyttää tarkasti. Esimerkiksi kasvusta puhuttaessa olisi hyvä samalla kertoa, millä mittareilla sitä arvioidaan: liikevaihto kasvaa, markkinaosuus kasvaa, kannattavuus



kasvaa ja niin edelleen. Se on perustana viesteissä, kun muutoksesta keskustellaan ja toimenpiteitä suunnitellaan. (Valpola 2003, 30–31.)

Muutosvoimaa tarvitaan itse muutoksen toteutukseen. Toisissa yrityksissä muutosvoimaa on osana sen yrityksen kulttuuria ja historiaa, kuten yrittäjämäinen johto, joka on suhtautunut ennakkoluulottomasti uusiin asioihin aiemminkin. Samalla henkilöstöllekin on kasvanut vahva luottamus omiin kykyihin selvitä vaikeista tilanteista. Sen sijaan toisissa yrityksissä on eletty samanlaisessa tilanteessa pitkään, eikä muutoksiin ole totuttu samalla tavalla. Myös toimiala ja työtehtävät vaikuttavat muutoskykyyn. Toisilla aloilla on totuttu epävarmuuteen paremmin, kuin esimerkiksi yrityksissä, jotka ovat tottuneet monopoliasemaan. Myös työtehtävissä on eroja, sillä esimerkiksi projekti- ja kehittämistehtävissä työskentelevät ovat tottuneet epävarmuuteen, mutta pitkään samojen työkavereiden kanssa samassa työtehtävässä työskennelleiden voi olla vaikeampi mukautua muutokseen. Olennaista on kuunnella ja arvioida kuinka paljon ja minkälaista muutosvoimaa kyseissä yrityksessä on, ja edetä sen mukaan. (Valpola 2003, 31.)

Ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnan ja vauhdin kannalta. Ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnällisesti tärkeitä. Usein ajatellaan, ettei niistä kannata kertoa, koska ne ovat niin pieniä, mutta ne kuitenkin osoittavat, että muutosta on alettu toteuttamaan. Ne antavat hitaammin eteneville muutoksille muutosvoimaa ja kertovat, ettei prosessi ole jäänyt yläkerroksiin. Ensimmäiset toimenpiteet alkavat ensimmäisestä päivästä, kun muutoksista kerrotaan. (Valpola 2003, 32–33.)

Ankkurointi käytäntöön on usein pitkä ja monivaiheinen matka. Se kestää muutoksen koosta riippuen kuukausista useisiin vuosiin. Kestää kauan ennen kuin muutoksen synnyttämä uusi yksikkö on luonteva kokonaisuus. Toisinaan mittarit onnistumiseen voivat kuitenkin olla hyvin yksinkertaisia: käytetäänkö yhteistä kahviautomaattia vai keitetäänkö edelleen kahvit erikseen käytävien päissä? (Valpola 2003, 33–34.)

### 5.3 Muutoksen jalkauttaminen

Muutosten jalkauttamiseen tarvitaan erilaisia keinoja. Johto kertoo vision ja tavoitteet sekä perustelee, miksi muutosta tarvitaan. Lisäksi tulee olla ideoita ja ratkaisuja, miten muutos tehdään. Yritysjohdon tulee varmistua siitä, että viesti muutoksesta tavoittaa

kaikki yrityksessä työtä tekevät riittävän lyhyessä ajassa. Muutoksen läpiviemisessä kannatta hyödyntää viestintää, eli lehtiä, intraa, tiedotteita ja messuja, sekä esimiesten tukemista erilaisten aineistojen ja valmennuksen avulla. Esimiehen viestintä on tehokkainta ja lisää eniten luottamusta. (Valpola 2003, 44.)

Valmennuksella, eli erilaisilla seminaareilla ja ohjelmilla, voidaan perehtyä muutokseen ja kehittää tarpeellisia keinoja muutoksen läpiviemiseen. Eri asiantuntijaryhmien yhteistyö tehostaa muutosta, kun asiantuntijat eri osastoilta käyvät keskenään muutoshanketta läpi, jakavat kokemuksiaan ja kehittävät ratkaisumalleja. Näin saadaan muutosta vietyä eteenpäin eri osissa yritystä samanaikaisesti. Näiden ryhmien ajatukset, muutoksesta ja kehitettävistä kohteista, ovat arvokkaita myös yritysjohdolle. (Valpola 2003, 44–45.)

Hyvätkin uudistuksen saattavat kaatua siihen, ettei muutoksen toteuttajia ole huomioitu riittävästi ja muutos ei toimi käytännössä. Muutoksen kohteina olevien henkilöiden muutosideoita ja asiantuntijuutta voidaan hyödyntää jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Tällä tavoin muutokseen saattaa mennä kauemmin aikaa ja tie saattaa olla kivinen, mutta näin kehitetään mahdollisimman toimivat ratkaisut. Lisäksi henkilöstö sitoutuu muutokseen paremmin, kun heidän asiantuntemustaan on kuultu. (Järvinen 2008, 154–155.)

Onnistuneet esimerkit ovat loistava keino kiihdyttää muutoksen läpivientiä. Usein on rankkaa viedä muutosta eteenpäin koko yrityksessä samanaikaisesti. Vaihteellisuus ja vapaaehtoisuus ovat hyviä vaihtoehtoja koko muutoksen samanaikaiselle läpiviemiselle. Kysytään, mikä tai mitkä yrityksen yksiköt olisivat kiinnostuneita soveltamaan uutta toimintamallia sekä lisäksi pohditaan kenen sitä olisi järkevää kokeilla. Yksikölle tai yksiköille tarjotaan tukea ja asiantuntija-apua hankkeeseen. Pilottihankkeeseen osallistuvien avulla voidaan havainnollistaa myös yrityksen muille työntekijöille, mistä uudessa toimintamallissa on kyse. Onnistuneista esimerkeistä kannattaa ehdottomasti kertoa sisäisessä viestinnässä, sillä ne luovat positiivista ilmapiiriä muutosta kohtaan. (Valpola 2003, 45.)

#### 5.4 Muutosjohtamisen haasteet

Muutos horjuttaa työntekijän suhdetta työhön, työpaikkaan ja mahdollisesti koko elämään. Muutos vaatii yksilöltä työtä, jotta hän käsittää muutoksen. Ihmisen on vaikea motivoitua asioihin, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. Kun muutostilanteessa saa paljon tietoa, se auttaa hallitsemaan tilanteessa syntyneitä epävarmuutta ja pelkoa. Muutoksessa henkilöstön ja johdon erilaiset näkemykset ja lähtökohdat joutuvat usein kovalle koetukselle. (Järvinen 2008, 143.)

Johto ajattelee muutosta koko yrityksen kannalta, sen menestystä ja kilpailukykyä. Yksittäinen työntekijä sen sijaan ajattelee muutosta lähinnä omasta näkökulmastaan. Näistä suurista näkemyseroista saattaa seurata ristiriitoja henkilöstön ja johdon välillä. Näkemyserojen välttäminen edellyttäisi, että eri osapuolet kykenisivät katsomaan tilannetta myös toisen osapuolen näkökulmasta. Muutostilanteissa johdolla ja henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus suoraan vuoropuheluun. Ristiriidoissa saattaa usein olla kyse myös lähtökohtaeroista ja asiantuntemuksesta. Johdon perustellessa muutosta esimerkiksi taloudellisilla tunnusluvuilla, ei se välttämättä kerro työntekijälle paljoakaan. (Järvinen 2008, 152-153.)

Johto voi olla hyvinkin etäällä henkilöstön päivittäisestä työskentelystä. Johto ei siis tiedä, mitä muutokset tarkoittavat työnsuorittamisen näkökulmasta. Onko henkilöstöllä siis todellisuudessa resursseja ja edellytyksiä toteuttaa muutos halutulla aikataululla? Henkilöstössä saattaa myös vallita asenneilmapiiri, josta johto on tietämätön, mikä saattaa kuitenkin vaikuttaa kehittämissuunnitelmien kariutumiseen. (Järvinen 2008, 153.)

Keskijohto ja lähiesimiehet ovat näiden välissä. Heidän tehtävään on toimia tiedon välittäjänä ja sovittaa yhteen johdon ja henkilöstön näkemyksiä. Toisaalta lähiesimies edustaa johtoa ja sen pyrkimyksiä, mutta toisaalta hän edustaa omaa työyhteisöään, tuntee sen arjen ja vie johdolle viestiä työyhteisön tarpeista ja tilanteesta. Usein muutoksissa yhdistyvät kuitenkin sekä yrityksen että työntekijöiden intressit. Monissa muutoksissa yrityksen näkökulmasta lisätään tehokkuutta, mutta myös työntekijät hyötyvät tilanteesta työn sujuvuuden parantuessa tai mielekkyyden lisääntyessä. (Järvinen 2008, 153–154.)

Esimiesten tehtävä muutoksissa on pitää huolta siitä, että saadaan työnteon puitteet taas kuntoon. Vaarana on, että muutos jää keskeneräiseksi ja saa oletettujen hyötyjen sijasta

aikaan tehottomuutta ja työmotivaation laskua. Muutoksen johtaminen on esimiehelle raskasta. Hänellä on työntekijään nähden kaksinkertainen tehtävä. Esimies on itse muutoksen kohteena eli hän yrittää ymmärtää ja hyväksyä muutoksen ja lisäksi hän ajaa muutosta työyhteisöön. Hänen pitää saada työntekijät ymmärtämään muutos ja tukea heitä siinä. Onnistuakseen tässä muutostyössä esimies tarvitsee tukea omalta esimieheltään, mutta ennen kaikkea alaisiltaan. Kielteiset tunteet nähdään helposti vain huonoina asioina, jotka pitää hiljentää, vaikka ne ovat muutoksen työstämisen vaiheena. Työyhteisöissä on myös aina henkilöitä, jotka ovat uudistusmyönteisiä. He uskaltavat kyseenalaistaa ja suhtautuvat aktiivisesti sekä rakentavasti kehittämistyöhön. Järvisen mukaan juuri he ovat menestyksen moottoreita. (Järvinen 2008, 155–156.)

## 6 Tutkimuksen toteutus

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi tutkimukseen valittiin määrällinen tutkimus. Määrällinen tutkimusmenetelmä eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan lukujen avulla eli tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään numeerisesti. Määrällinen tutkimus pyrkii löytämään yleisiä lainanalaisuuksia aineistosta. Sen avulla usein rakennetaan, selitetään, uudistetaan tai täsmennetään aiempia teorioita. Määrällisessä tutkimuksessa edetään teoriasta käytäntöön eli kyselyyn, havainnointiin tai haastatteluun, jonka jälkeen palataan takaisin käytännöstä teoriaan eli analyysiin tulosten ja tulkinnan kautta. (Vilka 2007, 14, 25–26.)

Määrällisen tutkimuksen aineiston keräämismenetelmille on yhteistä se, että tutkimusaineisto kerätään mitattavassa muodossa tai se voidaan muuttaa mitattavaan muotoon. Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on vakioitu eli kaikilta kyselyn vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kysely soveltuu aineistonkeruutavaksi, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. Kyselylomaketta käytetään, kun tutkittavana kohteena on henkilö ja häneen liittyvät asiat, kuten mielipiteet tai asenteet. (Vilka 2007, 28, 35.)

Tutkimuksen vastaajien tulee ymmärtää käsitteet ja kysymykset samalla tavalla. Teoreettiset käsitteet ja teoria tulee muuttaa arkikielen tasolle ja mitattavaan muotoon. Tätä kutsutaan operationalisoinniksi ja se on edellytys luotettavalle ja yleistettävälle tutkimustulokselle. (Vilka 2007, 36–37.) Strukturoiduissa kysymyksissä

vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi määriteltyjä. Strukturoitujen vastausten käsittely on kätevää, sillä vastausvaihtoehdot ovat jo valmiiksi numerokoodattuja. Strukturoituja kysymyksiä ovat erilaiset asteikkokysymykset sekä kysymykset, joissa on vastausvaihtoehdot. (Kananen 2011, 31.)

Mielipidekysymyksissä käytetään aina asteikkoa, jonka ääripäät ovat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Asteikon numerointi kannattaa olla niin, että suurin numero on positiivisin arvo, eli täysin samaa mieltä. Tärkeintä on käyttää samaa vaihtoehtojen koodaamisen periaatetta koko kyselyn ajan, jotta kyselyn tulokset ovat yhteismitallisia ja loogisia. Usein otetaan myös vastausvaihtoehdoksi ”en ota kantaa/en halua vastata”, jotta eliminoidaan sellaiset vastaukset, jotka eivät ole totuudenmukaisia (Kananen 2011, 34–35.)

Avoimet kysymykset voivat olla kokonaan avoimia tai sitten rajattuja kysymyksiä. Jos kysymys on huonosti rajattu, saatetaan kyselystä saada sellaisia vastauksia, joista ei ole tutkimusongelman kannalta mitään hyötyä. Toisaalta rajaamattomia kysymyksiä voidaan käyttää uudenlaisten ideoiden tai ajatusten keksimiseen. Avoimet kysymykset saattavat tuottaa siis tietoa, jota ei strukturoidulla kysymyksellä saada selville, sillä avoin kysymys ei sulje vastausvaihtoehtoja pois. Vastausten käsittely on tosin työlästä, sillä vastaukset tulee luokitella uudelleen, jotta niitä voidaan käsitellä kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. (Kananen 2011, 30–31, 36.)

Tutkimus tulee kiteyttää ongelmaksi, se on usein haastavaa, sillä ongelma pitää määritellä ja rajata tarkasti. Varsinainen tutkimusongelma voidaan jakaa osaongelmiin, jotka tarkentavat tutkimusongelmaa. Tutkimusongelma puretaan siis tutkimuskysymyksiksi, joihin haetaan vastaukset empiriasta eli tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuskysymysten tulee palvella tutkimusongelman ratkaisemista. Tutkimukseen otetaan siis vain ne kysymykset, joilla on merkitystä ongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2011, 49.)

## 6.2 Tutkimustulokset

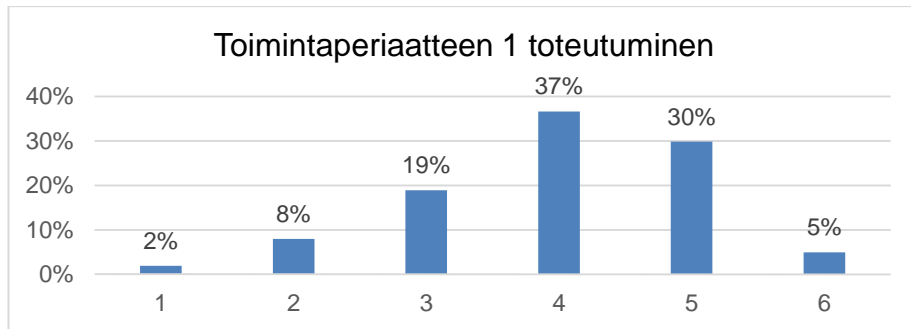
Vuoden 2017 alussa pidettiin, toimintaperiaatteiden lanseeraamisen jälkeen, jokaisella osastolla valmennus toimintaperiaatteiden jalkauttamisesta. Valmennuksissa käytiin läpi yrityksen strategian linkittymisestä toimintaperiaatteisiin, mitä toimintaperiaatteet

merkitsevät ja miten ne näkyvät juuri kyseisellä osastolla. Valmennuksien jälkeen tehtiin palautekysely valmennuksista. Palautekyselyssä käytettiin asteikkoa 1–6. Sama asteikko valittiin myös tähän kyselyyn, jotta kohdeyrityksessä voidaan verrata tuloksia viime vuoteen, siltä osin kuin se on mahdollista.

Tutkimuksessa käytettiin ositettua otantaa. Kyselytutkimus toteutettiin kohdeyrityksen toimihenkilöillä, joilla on työpaikan sähköpostiosoite. Kysely (Liite 1) toteutettiin verkkokyselynä Webropol-ohjelmalla. Kyselyyn vastattiin linkin kautta, joka lähetettiin vastaajien työsähköpostiin. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kolme viikkoa. Yrityksessä työskentelee yhteensä 4955 työntekijää ja kyselyn otos käsitti 571 työntekijää, eli 12 prosenttia yrityksen työntekijöistä. Vastaajia kyselyssä oli yhteensä 265. Vastausprosentti kyselyssä oli siis 46 prosenttia. Demografisia kysymyksiä kyselyssä oli työntekijän sukupuoli ja toimipiste. Kyselyyn vastanneista naisia oli 54 prosenttia ja miehiä 46 prosenttia. Vastaajista 59 prosenttia oli yrityksen pääkonttorilta, 39 prosenttia logistiikkakeskuksista ja 2 prosenttia kiinteistötoimistoista.

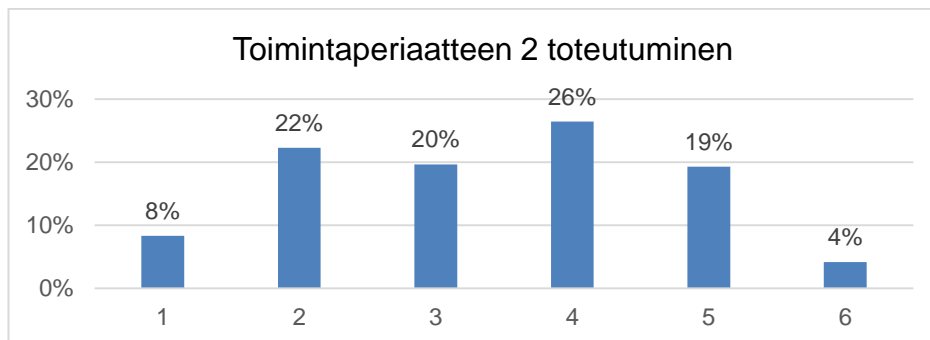
Kyselyssä oli yhteensä 21 kysymystä. Kysymykset ryhmiteltiin kysymyksen aiheen mukaan taustatietoihin, toimintaperiaatteiden toteutumiseen yleisesti yrityksessä, sitoutumiseen, esimiehen sitoutumiseen, johtoryhmän sitoutumiseen, jalkauttamisen onnistumiseen ja lisäksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä. Kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoa, jossa on nouseva skaala (Hirsjärvi ym. 2010, 200). Kyselyssä käytettiin asteikkona 1–6, lukuun ottamatta taustakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Vastaukset käsitellään niin, että vastauksista 1–2 tarkoittaa, että vastaaja on eri mieltä, 3–4 ei samaa eikä eri mieltä ja 5–6 samaa mieltä. Avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia, muut kysymykset olivat pakollisia.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan viiden toimintaperiaatteen toteutumista yleisesti yrityksessä arvoasteikolla 1–6 (1 = toteutuu erittäin huonosti ja 6 = toteutuu erittäin hyvin). Toimintaperiaate 1 (ks. Liite 2) toteutuu 35 prosentin mielestä vastaajia (Kuvio 5). Vastaajista 10 prosenttia kokee, ettei toimintaperiaate toteudu.



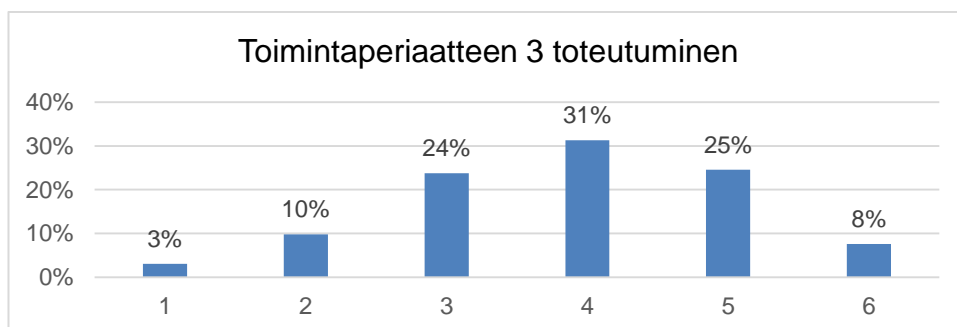
Kuvio 5. Toimintaperiaatteen 1 toteutuminen arvoasteikolla 1–6 (1 = toteutuu erittäin huonosti ja 6 = toteutuu erittäin hyvin).

Toimintaperiaatteen 2 (ks. Liite 2) nähdään toteutuvan 23 prosentin mielestä vastaajia, sen sijaan 30 prosenttia vastaajista kokee, ettei toimintaperiaate toteudu yrityksessä (Kuvio 6).



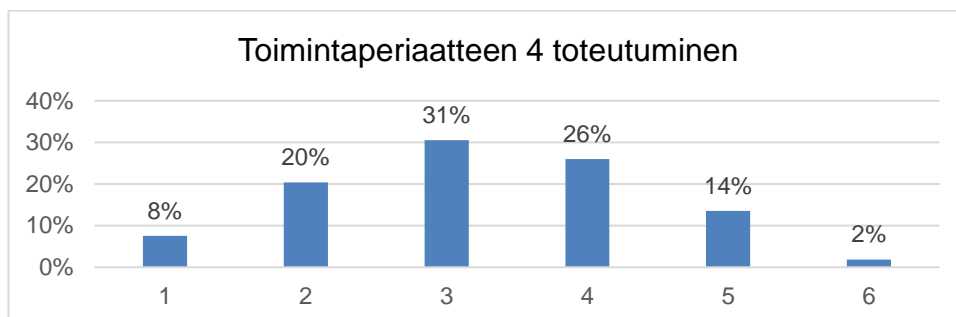
Kuvio 6. Toimintaperiaatteen 2 toteutuminen arvoasteikolla 1–6 (1 = toteutuu erittäin huonosti ja 6 = toteutuu erittäin hyvin).

Kuviossa 7 on kuvattu toimintaperiaatteen 3 (ks. Liite 2) toteutumista yrityksessä. Toimintaperiaatteen 3 nähdään toteutuvan yrityksessä 33 prosentin mielestä vastaajia. 13 prosenttia vastaajista kokee, ettei toimintaperiaate toteudu yrityksessä.



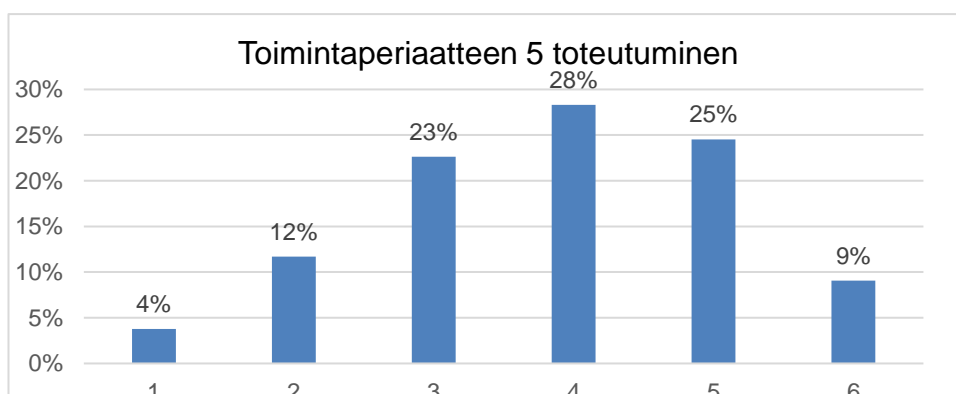
Kuvio 7. Toimintaperiaatteen 3 toteutuminen arvoasteikolla 1–6 (1 = toteutuu erittäin huonosti ja 6 = toteutuu erittäin hyvin).

Toimintaperiaatteen 4 (ks. Liite 2) nähdään toteutuvan 16 prosenttien mielestä vastaajia (Kuvio 8). Sen sijaan vastaajista 28 prosenttia kokee, ettei toimintaperiaate toteudu.



Kuvio 8. Toimintaperiaatteen 4 toteutuminen arvoasteikolla 1–6 (1 = toteutuu erittäin huonosti ja 6 = toteutuu erittäin hyvin).

Vastaajista 34 prosenttia kokee toimintaperiaatteen 5 (ks. Liite 2) toteutuvan hyvin (Kuvio 9). 16 prosenttien mielestä vastaajia toimintaperiaate 5 ei toteudu.

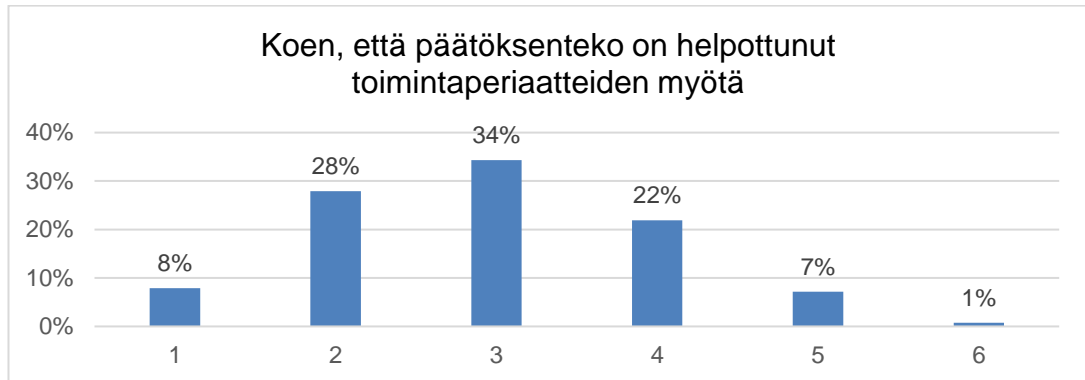


Kuvio 9. Toimintaperiaatteen 5 toteutuminen arvoasteikolla 1–6 (1 = toteutuu erittäin huonosti ja 6 = toteutuu erittäin hyvin).

Sitoutumista toimintaperiaatteisiin vastaajat arvioivat neljän väittämän avulla: ”Koen, että päätöksenteko on helpottunut toimintaperiaatteiden myötä”, ”Olen sitoutunut noudattamaan ja toimimaan toimintaperiaatteiden mukaisesti”, ”Toimintaperiaatteet ohjaavat päivittäistä toimintaani” ja ” Toimimme yrityksessä uusien toimintaperiaatteiden mukaisesti”. Väittämiä pyydettiin arvioimaan arvoasteikolla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä).

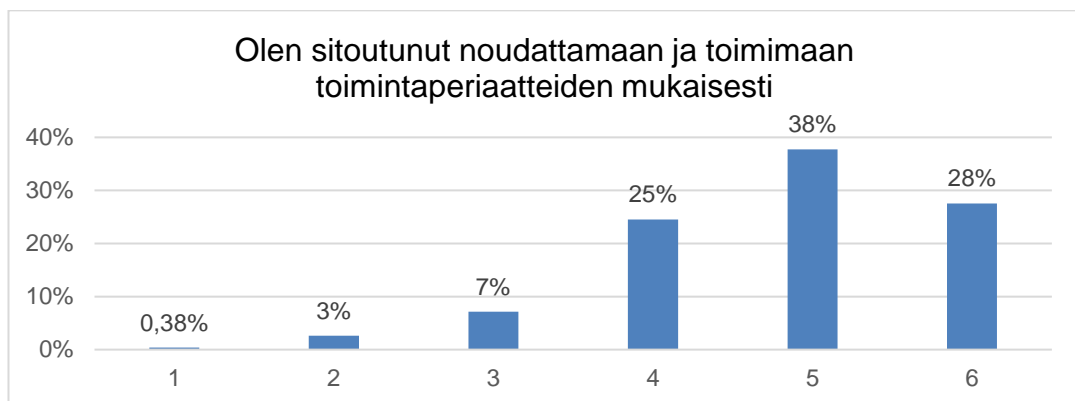


36 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että päätöksentekoprosessi ei ole helpottunut toimintaperiaatteiden myötä (Kuvio 10). Vastaajista 8 prosenttia on sitä mieltä, että päätöksenteko on helpottunut toimintaperiaatteiden myötä.



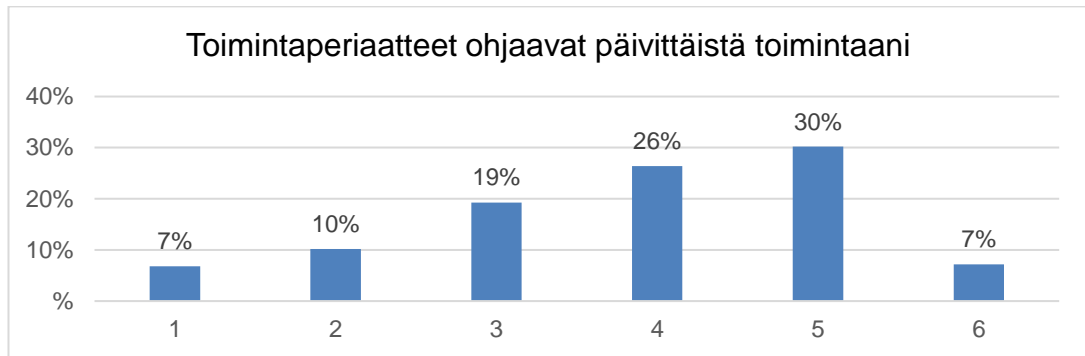
Kuvio 10. Päätöksenteon helpottuminen toimintaperiaatteiden myötä arvoasteikolla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä).

Kuviossa 11 on kuvattu, kuinka sitoutuneita vastaajat ovat noudattamaan ja toimimaan toimintaperiaatteiden mukaisesti. Alle 4 prosenttia vastaajista kokee, ettei ole sitoutunut noudattamaan ja toimimaan toimintaperiaatteiden mukaisesti. 66 prosenttia vastaajista kokee olevansa sitoutunut toimintaperiaatteiden mukaiseen toimintaan.



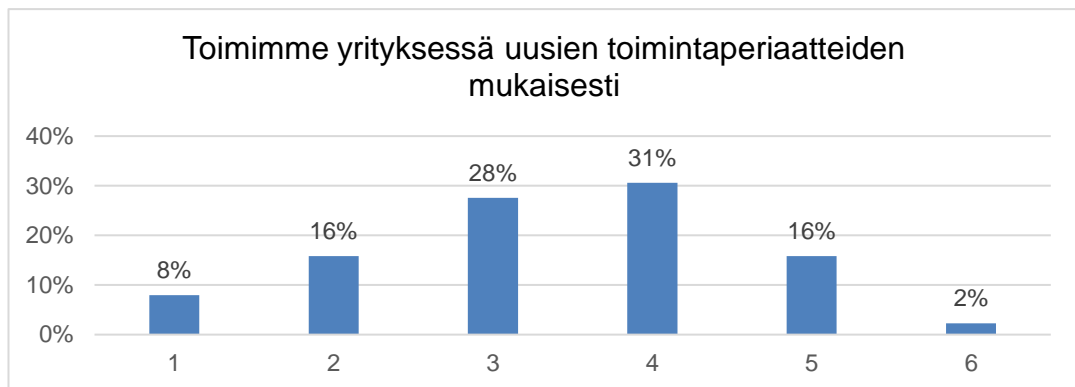
Kuvio 11. Olen sitoutunut noudattamaan ja toimimaan toimintaperiaatteiden mukaisesti arvoasteikolla 1–6 (1 = ei lainkaan sitoutuneita ja 6 = täysin sitoutuneita).

Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämää: ”Toimintaperiaatteet ohjaavat päivittäistä toimintaani” (Kuvio 12). Vastaajista 37 prosenttia näkee toimintaperiaatteiden ohjaavan heidän päivittäistä toimintaansa. 17 prosenttia vastaajista sen sijaan kokee, etteivät toimintaperiaatteet ohjaa heidän päivittäistä toimintaansa.



Kuvio 12. Toimintaperiaatteet ohjaavat päivittäistä toimintaani arvoasteikoilla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä).

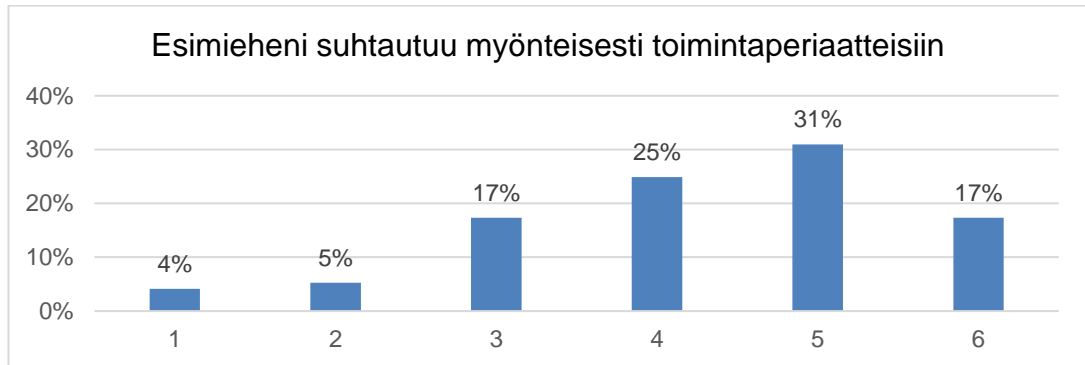
Kuviossa 13 on kuvattu, miten vastaajat arvioivat väittämää: ”Toimimme yrityksessä uusien toimintaperiaatteiden mukaisesti”. Vastaajista 18 prosenttia oli samaa mieltä ja 24 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, ettei yrityksessä toimita toimintaperiaatteiden mukaisesti.



Kuvio 13. Toimimme yrityksessä uusien toimintaperiaatteiden mukaisesti arvoasteikolla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä).

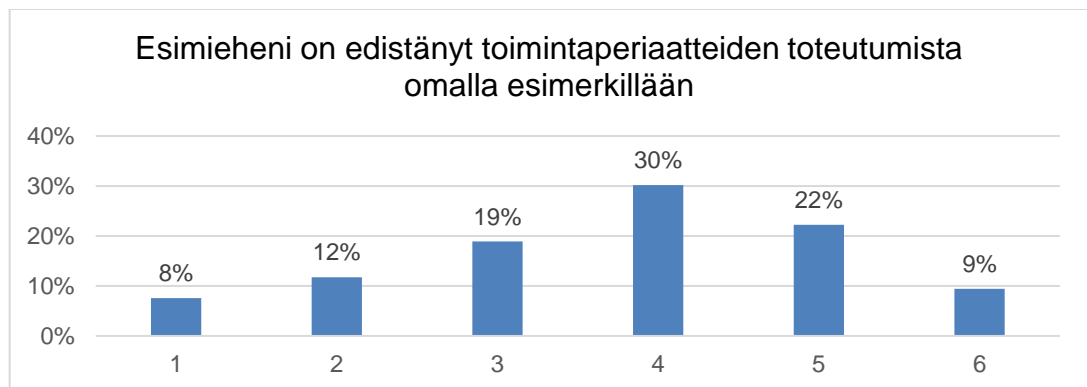
Esimiehen sitoutumista pyydettiin arvioimaan neljän eri väittämän avulla, mitkä koskivat suhtautumista toimintaperiaatteisiin, toimintaperiaatteiden toteutumisen edistämistä, tuen saamista toimintaperiaatteiden mukaiseen toimintaan ja palautteen saamiseen toimintaperiaatteista. Vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä).

Kuviossa 14 on arvioitu esimiehen suhtautumista toimintaperiaatteisiin. Esimiehen nähtiin suhtautuvan positiivisesti toimintaperiaatteisiin 48 prosentin mielestä vastaajia. 9 prosenttia vastaajista koki, ettei esimies suhtaudu positiivisesti toimintaperiaatteisiin.



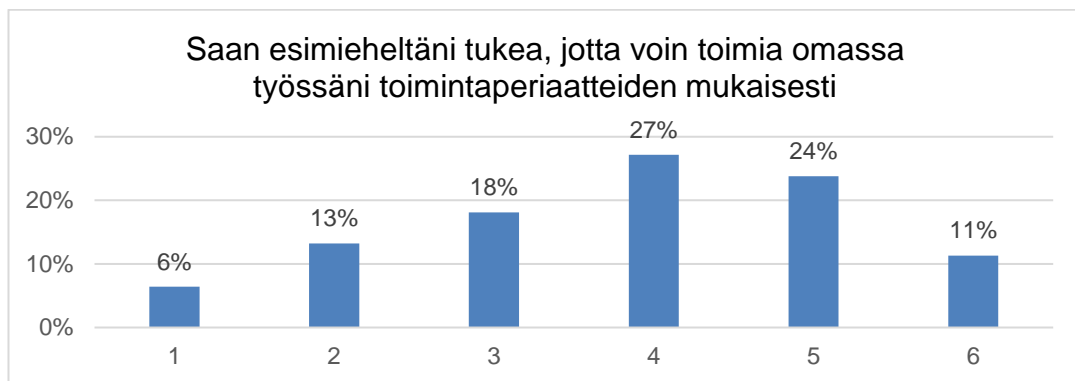
Kuvio 14. Esimieheni suhtautuu myönteisesti toimintaperiaatteisiin arvoasteikolla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä).

Kuviossa 15 on kuvattu, miten vastaajat kokevat esimiehen toimintaperiaatteiden edistämisen omalla esimerkillään. 31 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että esimies on edistänyt esimerkillään toimintaperiaatteiden toteutumista. 20 prosenttia vastaajista on sen sijaan sitä mieltä, että esimies ei ole esimerkillään edistänyt toimintaperiaatteiden toteutumista.



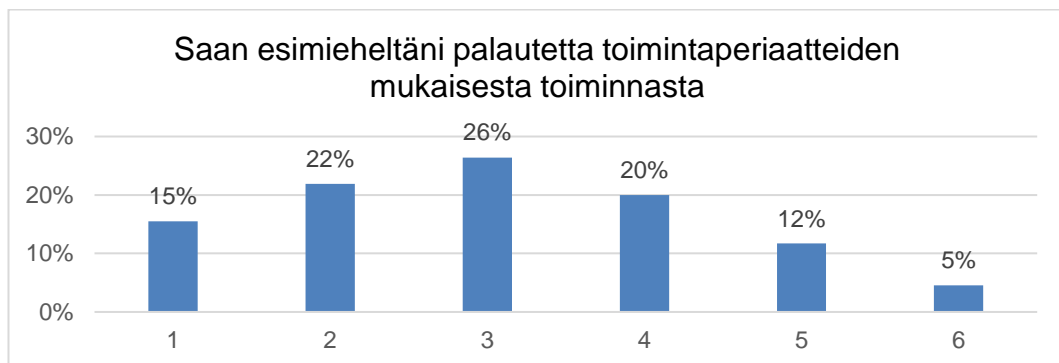
Kuvio 15. Esimieheni on edistänyt toimintaperiaatteita omalla esimerkillään arvoasteikolla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä).

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kokevatko he esimiehen tukevan toimintaperiaatteiden mukaisessa toiminnassa (Kuvio 16). Vastaajista 35 prosenttia kokee, että he saavat tukea esimieheltään toimiakseen toimintaperiaatteiden mukaisesti. 19 prosenttia vastaajista kokee, etteivät he saa tukea esimieheltään toimiakseen toimintaperiaatteiden mukaisesti.



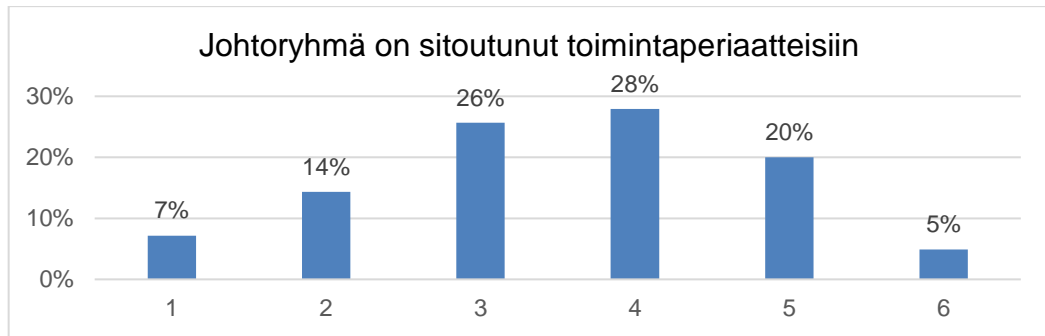
Kuvio 16. Saan esimieholtäni tukea, jotta voin toimia omassa työssäni toimintaperiaatteiden mukaisesti arvoasteikolla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä).

Kuviossa 17 vastaajat ovat arvioineet saavatko he palautetta esimieholtään toimintaperiaatteiden mukaisesta toiminnasta. Vastaajista 17 prosenttia kokee saavansa palautetta esimieholtään toimintaperiaatteiden mukaisesta toiminnasta. Vastaajista 37 prosenttia kertoo, ettei saa palautetta.



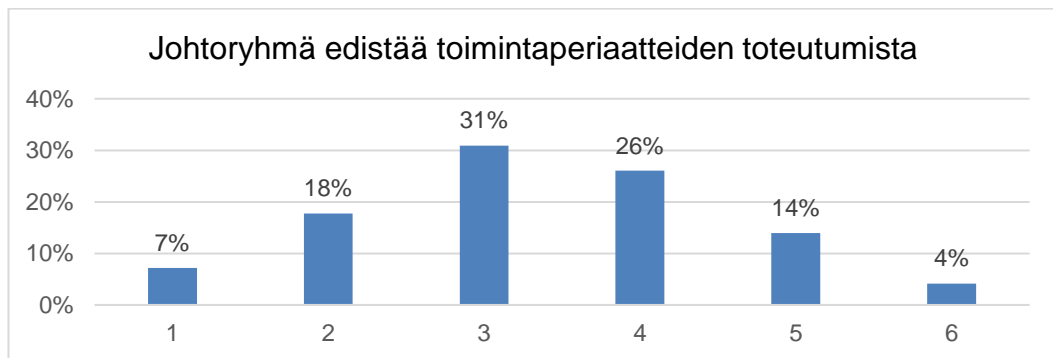
Kuvio 17. Saan esimieholtäni palautetta toimintaperiaatteiden mukaisesta toiminnasta arvoasteikolla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä).

Johtoryhmän sitoutumista toimintaperiaatteisiin selvitettiin kysymällä vastaajilta johtoryhmän sitoutumisesta toimintaperiaatteisiin ja edistääkö johtoryhmä toimintaperiaatteiden toteutumista. Väittämiä pyydettiin arvioimaan arvoasteikolla 1 – 6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä). Johtoryhmän koetaan olevan sitoutunut toimintaperiaatteisiin 25 prosentin mielestä vastaajia. 21 prosenttia vastaajista kokee, ettei johtoryhmä ole sitoutunut toimintaperiaatteisiin (Kuvio 18).



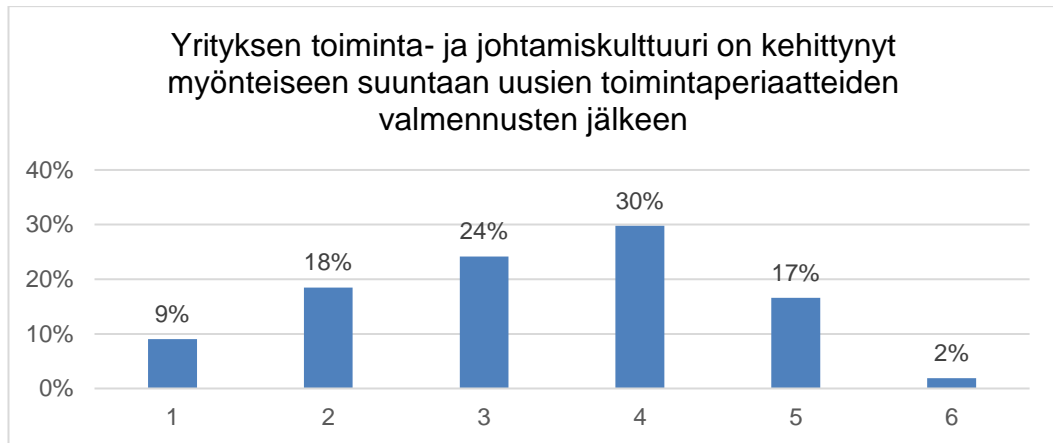
Kuvio 18. Johtoryhmä on sitoutunut toimintaperiaatteisiin arvoasteikolla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä).

Johtoryhmän nähdään edistävät toimintaperiaatteita 18 prosentin mielestä vastaajia, ja 25 prosenttia vastaajista kokee, ettei johtoryhmä edistä toimintaperiaatteita (Kuvio 19).



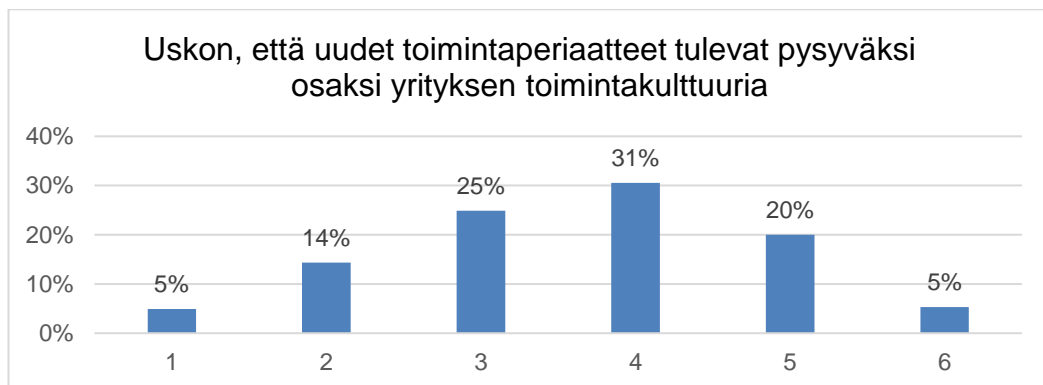
Kuvio 19. Johtoryhmä edistää toimintaperiaatteiden toteutumista arvoasteikolla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä).

Jalkauttamisen onnistumista selvitettiin kahden väittämän avulla: ”Yrityksen toiminta- ja johtamiskulttuuri on kehittynyt myönteiseen suuntaan uusien toimintaperiaatteiden valmennusten jälkeen” ja ”Uskon, että uudet toimintaperiaatteet tulevat pysyväksi osaksi yrityksen toimintakulttuuria”. Molempia väittämiä tuli arvioida asteikolla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä). Yrityksen toiminta- ja johtamiskulttuurin nähdään kehittyneen myönteiseen suuntaan toimintaperiaatteiden valmennusten jälkeen 18 prosentin mielestä vastaajia (Kuvio 20). 27 prosenttia vastaajista ei koe toiminta- ja johtamiskulttuurin muuttuneen myönteiseen suuntaan.



Kuvio 20. Yrityksen toiminta- ja johtamiskulttuuri on kehittynyt myönteiseen suuntaan uusien toimintaperiaatteiden valmennusten jälkeen arvoasteikolla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä).

Vastaajista 25 prosenttia uskoo toimintaperiaatteiden tulevan pysyväksi osaksi yrityksen toimintakulttuuria (Kuvio 21). Eri mieltä siitä, että toimintaperiaatteista tulee pysyvä osa toimintakulttuuria, on 19 prosenttia vastaajista.



Kuvio 21. Uskon, että uudet toimintaperiaatteet tulevat pysyväksi osaksi yrityksen toimintakulttuuria arvoasteikolla 1–6 (1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä).

Avoimia kysymyksiä kyselyssä olivat: ”Mitä toimintaperiaatteiden jalkauttamisen eteen tulisi vielä tehdä?” ja ”Miten olet itse toteuttanut toimintaperiaatteita työssäsi?”. Molempiin kysymyksiin oli vapaaehtoista vastata.

Vastauksia kysymykseen ”Mitä toimintaperiaatteiden jalkauttamisen eteen tulisi vielä tehdä?” tuli yhteensä 97 eli noin 37 prosenttia kyselyn vastaajista. Kysymyksen vastauksista nousi selvästi esille kuusi teemaa. Selvästi tärkeimpänä teemana koettiin päivittäinen toiminta (yhteensä 40 mainintaa). Vastaajat kokivat, että

toimintaperiaatteiden tulisi näkyä konkreettisesti päivittäisessä työssä ja päätöksenteossa. Toimintaperiaatteista kaivataan muistutusta ja keskustelua niistä sekä oman osaston kesken että muiden osastojen kanssa. Toimintaperiaatteiden toteutumisesta kaivattaisiin myös seurantaa.

Toiseksi tärkeimmäksi teemaksi koettiin johdon esimerkki (yhteensä 16 mainintaa). Vastaajien mukaan johdon toimintaperiaatteiden mukainen toiminta on avainasemassa jalkauttamisen kannalta. Kolmantena teemana (yhteensä 14 mainintaa) vastauksissa nousi esiin avoimuuden kehittäminen. Viestinnästä halutaan avoimempaa esimiehen ja alaisen välillä, osastoilla sekä eri osastojen välillä. Päätöksenteon toivotaan olevan avoimempaa ja läpinäkyvämpää. Yhteistyön osastojen välillä toivotaan lisääntyvän ja kiittämisen kulttuurin kasvavan.

Neljäs teema (yhteensä 11 mainintaa) vastauksissa oli näkyvyyden lisääminen. Toimintaperiaatteiden toivottiin olevan esillä vieläkin paremmin yrityksen yleisissä tiloissa ja viestintää aiheesta yrityksen intranetissä ja infotaululla. Viidentenä teemana esiin nousee (yhteensä 9 mainintaa) esimiesten lisäkouluttaminen. Esimiesten halutaan sisäistävän toimintaperiaatteiden mukainen toiminta, jotta he voivat toimia esimerkkinä ja pystyvät jalkauttamaan toimintaperiaatteita omille alaisilleen. Esimiehille toivotaan lisää työkaluja, miten toimintaa voisi kehittää. Lisäksi osassa vastauksia (9 mainintaa) esiintyi koulutuksien epäonnistuminen. Vastauksissa mainittiin, ettei ole käyty viidestä toimintaperiaatteista kuin osa läpi tai koulutusten olleen ainut kerta näistä puhuttavan ennen tätä kyselyä. Muutama vastaaja myös sanoi, ettei ole edes kuullut kyseisistä toimintaperiaatteista.

Kysymykseen ”Miten olet itse toteuttanut toimintaperiaatteita työssäsi?” tuli vastauksia 79 eli noin 30 prosenttia kyselyyn vastanneista. Eniten vastauksissa esiintyi entistä avoimempi viestintä (26 mainintaa). Tietoa muutoksista ja uusista asioista on pyritty jakamaan useammalle ja aikaisemmassa vaiheessa kuin ennen. Viestintää myös mietitään ja suunnitellaan aiempaa enemmän. Toiseksi eniten toimintaperiaatteita on toteutettu hyvällä kohtelulla (24 mainintaa). Vastaajat kertovat olevansa tasapuolisia, ottavansa muut huomioon, tukevansa ja kuuntelevansa muita. Kolmantena esiin nousee kehittyminen (12 mainintaa). Vastaajat kertovat pyrkivänsä kehittämään omaa osaamistaan lisäkoulutuksella, muokkaamalla työtään mielekkäämmäksi ja reflektoidensa omaa toimintaansa toimintaperiaatteiden näkökulmasta. Osa vastaajista

(10 mainintaa) kertoo myös, ettei ole toteuttanut toimintaperiaatteita työssään ainakaan tietoisesti, ei joko muista niitä tai ei ole kuullut niistä.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 7.1 Tulosten analysointi

Työn tavoitteena oli selvittää, miten toimintaperiaatteiden jalkauttaminen on onnistunut kohdeyrityksessä. Tutkimuskysymyksiä olivat: Kuinka hyvin toimintaperiaatteet toteutuvat? Kuinka sitoutuneita yrityksessä ollaan toimintaperiaatteisiin? Kuinka onnistuneeksi henkilöstö kokee jalkauttamisprosessin? Kyselyn vastaukset on ryhmitelty ja analysoidaan tutkimuskysymysten perusteella, jotta tutkimusongelmaan saadaan kokonaisvaltainen vastaus.

Ensimmäisenä käsitellään, kuinka hyvin toimintaperiaatteet toteutuvat yrityksessä. Toimintaperiaatteen 1 nähdään toteutuvan parhaiten yrityksessä. 35 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että toimintaperiaate toteutuu hyvin. Yksi kymmenestä vastaajasta kokee, ettei toimintaperiaate 1 toteudu yrityksessä. Toimintaperiaatteen 3 kokee 32 prosenttia vastaajista toteutuvan hyvin. 13 prosenttia vastaajista sen sijaan kokee, että toimintaperiaate toteutuu huonosti. 34 prosenttia vastaajista kokee toimintaperiaatteen 5 toteutuvan hyvin ja 15 prosenttia kokee, että se toteutuu huonosti. Keskiarvona vertailtuna toimintaperiaate 3 (Taulukko 1) toteutuu kuitenkin hieman paremmin kuin toimintaperiaate 5. Toimintaperiaate 4 toteutuu kaikista huonoiten keskiarvona vertailtuna. Vain 15 prosenttia vastaajista kokee toimintaperiaatteen toteutuvan hyvin. 28 prosenttia kokee, että toimintaperiaate toteutuu huonosti. Toimintaperiaate 2 toteutuu 23 prosentin mielestä hyvin, sen sijaan huonosti sen nähdään toteutuvan 31 prosentin mielestä vastaajia, eli jopa suuremman osan kuin toimintaperiaatteen 4.

Toimintaperiaatteiden toteutumista voidaan tarkastella myös eri toimipisteiden kesken (Taulukko 1). Kiinteistötoimistojen vastaajien määrä oli niin marginaalinen, että oli mielekäästä käsitellä logistiikkakeskukset ja kiinteistötoimistot yhdessä.



Taulukko 1. Toimintaperiaatteiden toteutuminen keskiarvona vertailtuna koko yrityksen, pääkonttorin ja muiden toimipisteiden kesken.

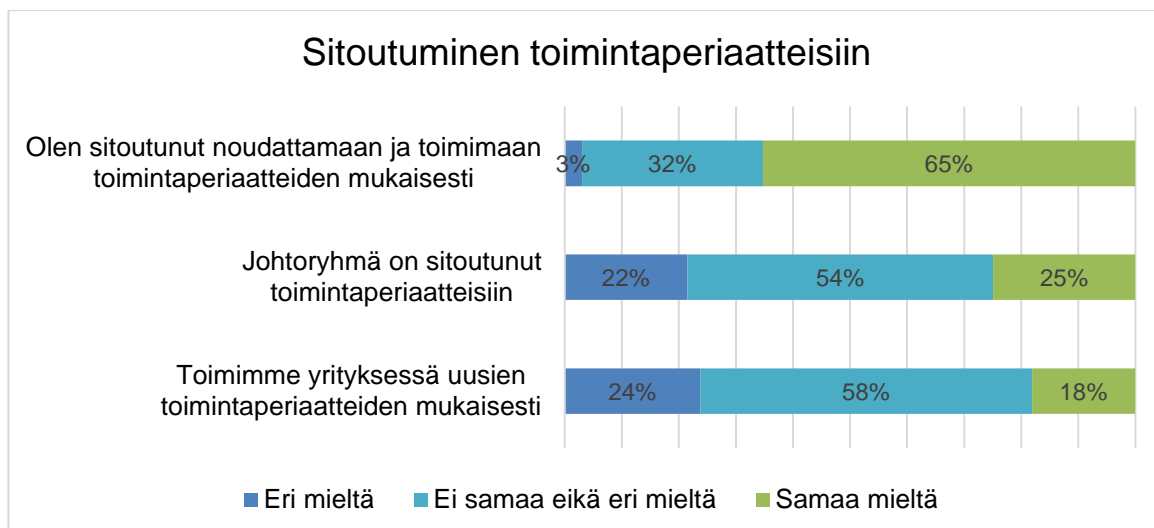
	<b>Koko yritys (ka)</b>	<b>Pääkonttori (ka)</b>	<b>Muut (ka)</b>
<i>Toimintaperiaate 1</i>	3,99	4,08	3,86
<i>Toimintaperiaate 2</i>	3,38	3,47	3,26
<i>Toimintaperiaate 3</i>	3,87	4,02	3,66
<i>Toimintaperiaate 4</i>	3,23	3,38	3,02
<i>Toimintaperiaate 5</i>	3,85	3,91	3,77

Pääkonttorilla nähdään toimintaperiaatteiden toteutuvan paremmin, kuin muissa toimipisteissä. Mielenkiintoista kuitenkin on, että toimintaperiaatteiden toteutumisen välillä järjestys on sama pääkonttorilla ja muissa toimipisteissä, vaikka muissa toimipisteissä keskiarvo onkin huonompi kaikkien toimintaperiaatteiden kohdalla. Toimintaperiaatteen 1 nähdään toteutuvan parhaiten myös keskiarvona vertailtuna ja huonoiten toimintaperiaatteen 4.

Vastaajat kertovat toteuttavansa toimintaperiaatteita avoimuudella ja avoimemmalla kommunikaatiolla, toisten hyvällä kohtelulla (tasapuolisuus, tuki ja kuuntelu), ammatillisella kehittämisellä, ja osa myös kertoi, ettei koe toteuttavansa erityisesti toimintaperiaatteita. Eräs vastaaja sanoo näin: ”Toimimalla kuten missä tahansa työpaikassa kenen tahansa tulisi toimia: olla ystävällinen muita kohtaan, auttaa, tukea sekä pyrkiä kehittämään omaa osaamistaan.” Toinen vastaaja toteaa näin: ”Tietoisesti en juuri mitenkään, mutta tiedostamatta varmasti kyllä.” Kuten näissä esimerkkivastauksissa selviää, yrityksen toimintaperiaatteet ovat hyvin tavanomaisia asioista, joita tulisi muutenkin noudattaa, joten moni saattaa toimia toimintaperiaatteiden mukaisesti tiedostamattaan.

Toimintaperiaatteiden toteutumisessa on parannettavaa. Toimintaperiaatteiden toteutuminen kuvastaa sitä, että toimintaperiaatteet ovat oikeasti toimintaa ohjaavia periaatteita yrityksessä. Henkilöstön sitoutuminen ja panos toimintaperiaatteisiin konkretisoituu toimintaperiaatteiden toteutumisessa.

Seuraavaksi etsitään vastausta siihen, kuinka sitoutuneita yrityksessä ollaan toimintaperiaatteisiin. Sitoutumista tarkastellaan eri tasoilla: arvioidaan omaa sitoutumista, johtoryhmän sitoutumista ja sitoutumista koko yrityksen tasolla (Kuvio 22).

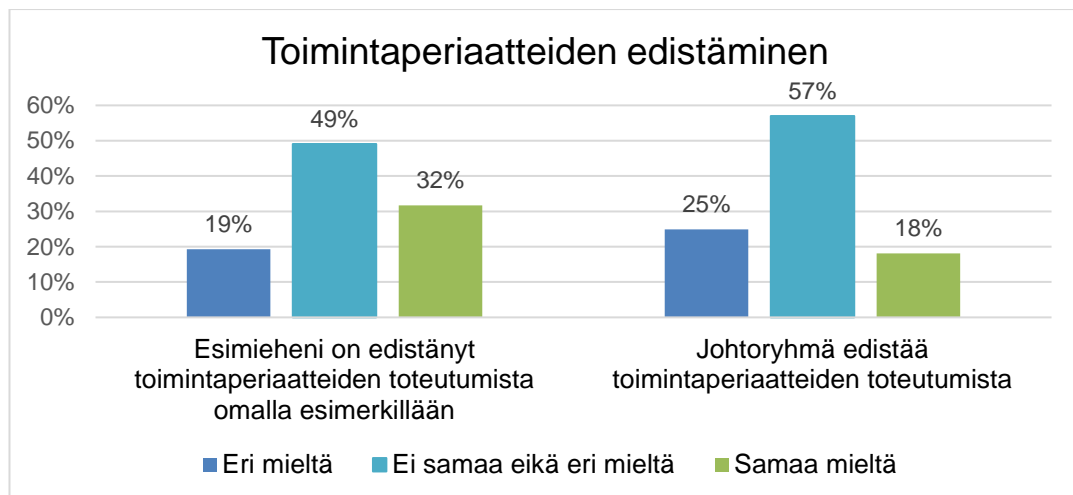


Kuvio 22. Sitoutuminen toimintaperiaatteisiin työntekijä-, johtoryhmä- ja yritystasolla.

65 prosenttia vastaajista sanoo olevansa sitoutunut toimimaan toimintaperiaatteiden mukaisesti. Vain 3 prosenttia vastaajista ei koe itse olevansa sitoutunut toimintaperiaatteisiin. Yksi neljästä vastaajista näkee johtoryhmän olevan sitoutunut toimimaan toimintaperiaatteiden mukaisesti. Yksi viidestä kokee, ettei johtoryhmä ole sitoutunut toimintaperiaatteisiin. Sen sijaan arvioitaessa toimintaperiaatteiden mukaan toimimista yrityksen tasolla, vain vähemmän kuin yksi viidestä, on samaa mieltä väittämästä. Lähes yksi neljästä on sitä mieltä, ettei yrityksessä toimita toimintaperiaatteiden mukaisesti.

Yrityksessä koetaan, että itse ollaan sitoutuneita periaatteisiin, sen sijaan koko yrityksen tasolla ei niin koeta olevan. Ehdottomasti tulisi saada korkeammalle tasolle sitoutumista kaikilla tasoilla. Se on kuitenkin hyvä lähtökohta, että reilusti yli puolet vastaajista kokee itse olevansa sitoutunut toimintaperiaatteisiin. Johtoryhmän sitoutuminen toimintaperiaatteisiin on myös erittäin tärkeässä asemassa esimerkin näyttäjänä ja asenteiden muokkaamisen kannalta. Johtoryhmän tulisi siinä mielessä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, ettei heidän koeta olevan paremmin sitoutuneita toimintaperiaatteisiin. Se on merkittävä havainto, että yrityksen tasolla koetaan toimintaperiaatteiden mukaisen toiminnan olevan noin heikolla tasolla. Tämä on asia, johon yrityksessä on ehdottomasti tartuttava, mitkä ovat ne syyt, että näin koetaan. Sitoutuminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä tai käskemällä, sitoutumiseen vaaditaan kuitenkin tietoisuus, ymmärrys ja vapaaehtoinen hyväksyminen (Kauppinen 2002, 178–179).

Kuviossa 23 on vertailtu esimiehen ja johtoryhmän sitoutumista toimintaperiaatteiden edistämiseen. 32 prosenttia vastaajista on samaa mieltä, että heidän esimiehensä on edistänyt toimintaperiaatteiden toteutumista, kun vastaavasti 18 prosenttia vastaajista on samaa mieltä, että johtoryhmä on edistänyt toimintaperiaatteiden toteutumista. Vastaajista joka viides, on sitä mieltä, että heidän esimiehensä ei ole edistänyt toimintaperiaatteiden toteutumista ja joka neljäs, ettei johtoryhmä ole edistänyt toimintaperiaatteiden toteutumista.

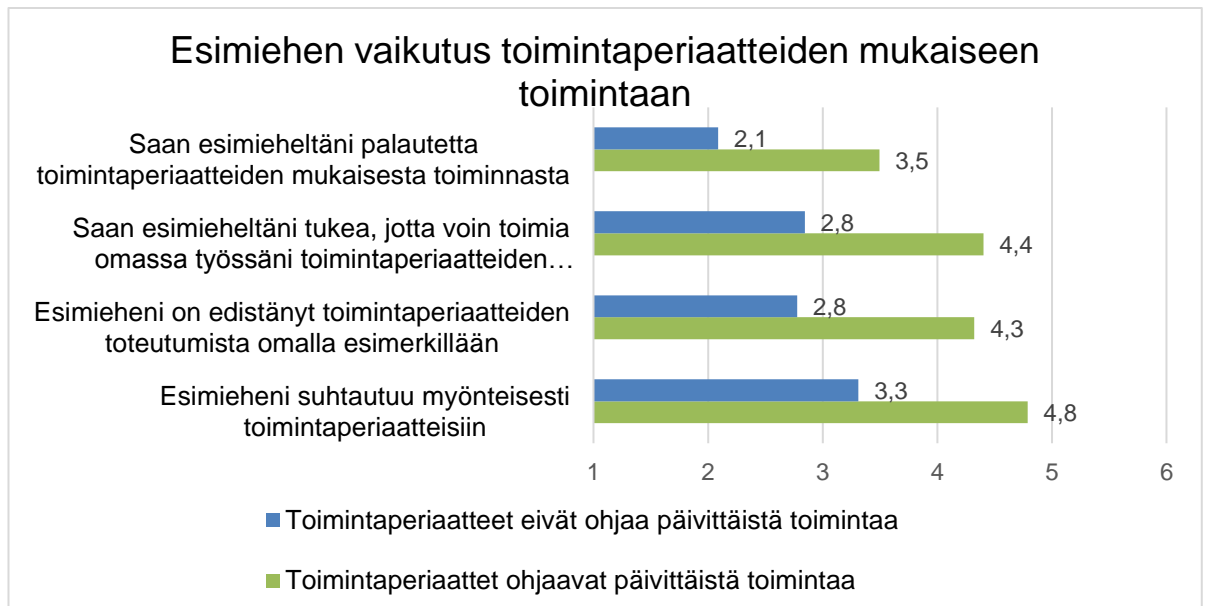


Kuvio 23. Toimintaperiaatteiden edistäminen vertailtuna esimiehen ja johtoryhmän kesken.

Toimintaperiaatteiden edistäminen linkittyy vahvasti sitoutumiseen – edistääkseen toimintaperiaatteita, tulee niihin olla ensin sitoutunut, mutta sitoutuminen ei merkitse suoraan, että niitä silti edistettäisiin. On siis ymmärrettävää, että pienempi osa näkee johtoryhmän edistävän toimintaperiaatteita, kuin olevan sitoutunut niihin. Jalkauttamisen kannalta toimintaperiaatteiden edistäminen on erittäin tärkeää. Yrityksen johdon tulisi omalla toiminnallaan edistää yrityksen tahtotilan mukaisia arvoja, sekä eliminoida niitä arvoja, jotka ovat tahtotilan toteuttamista vaikeuttavia (Puohiniemi 2003, 172). Myös esimiehen rooli on tärkeä, jotta jalkautus saadaan vietyä maaliin asti. Esimiesten tulee sisäistää, mitä määritellyt arvot merkitsevät oman yksikön työtehtävien kannalta (Puohiniemi 2003, 172). Esimiesten ja johtoryhmän tulisi edistää vieläkin tehokkaammin toimintaperiaatteiden toteutumista jotta tavoitteeseen päästään.

Kuviossa 24 on sinisellä merkattu ne vastaajat, jotka eivät koe toimintaperiaatteiden ohjaavan heidän päivittäistä toimintaansa ja vihreällä ne, jotka kokevat toimintaperiaatteiden ohjaavan päivittäistä toimintaa. Kuviossa on vertailtu keskenään,

miten henkilöt, jotka kokevat tai eivät koe toimivansa toimintaperiaatteiden mukaisesti, ovat vastanneet esimiehen sitoutumista koskeviin kysymyksiin.



Kuvio 24. Esimiehen vaikutus toimintaperiaatteiden mukaiseen toimintaan keskiarvona vertailtuna.

Kuviossa on selvästi havaittavissa ero vastauksien välillä riippuen siitä, että ohjaavatko toimintaperiaatteet työntekijän päivittäistä toimintaa vai eivät. Ne henkilöt, joiden toimintaa toimintaperiaatteet ohjaavat, näkevät esimiehenkin olevan paljon sitoutuneempi. Jokaisen vastauksen kohdalla keskiarvo eroaa yli yhdellä. On vaikeaa sanoa, onko työntekijän sitoutuminen toimintaperiaatteisiin seurausta siitä, että esimies suhtautuu myönteisesti toimintaperiaatteisiin ja edistää niitä vai kokeeko henkilö, jonka päivittäistä toimintaa periaatteet ohjaavat, että esimieskin suhtautuu myönteisesti, kun itse toimii niiden mukaan. Selvää kuitenkin on, että näillä tekijöillä on yhteys. Esimiehen merkitystä jalkautuksessa ei voi korostaa liikaa. Kuten aiemminkin on todettu, esimiehen rooli on erittäin tärkeä arvoprosessissa. Esimiehen tulisi käsittää, mitä määritellyt arvot merkitsevät juuri kyseisen osaston kannalta. Esimiehen on myös hyvä jakaa tietoa arvojen jalkautusprosessin etenemisestä ja antaa myös tukea alaisille.

Jalkauttamisprosessin onnistumista henkilöstön näkökulmasta voidaan katsoa kyselyn kolmen eri väittämän avulla: ”Koen, että päätöksentekoprosessi yrityksessä on helpottunut toimintaperiaatteiden myötä”, ”Yrityksen toiminta- ja johtamiskulttuuri on kehittynyt myönteiseen suuntaan uusien toimintaperiaatteiden valmennusten jälkeen” ja

”Uskon, että uudet toimintaperiaatteet tulevat pysyväksi osaksi yrityksen toimintakulttuuria”. Vastaajista alle yksi kymmenestä kokee, että päätöksenteko on helpottunut toimintaperiaatteiden myötä. Tämä on melko vähäinen määrä. 36% vastaajista kokee, ettei päätöksenteko ole helpottunut. Tämä kertoo, että jalkauttamisen eteen on tehtävä paljon vielä töitä. Toisaalta on hankalaa arvioida, onko tämä suora mittari jalkauttamisen onnistumiselle. Päätöksenteko on voinut olla aiemminkin helppoa, tai päätöksentekoon voi vaikuttaa moni muukin asia, kuin se, että on ohjenuora mihin nojautua. Tämä tulos kuitenkin ehdottomasti kertoo nykytilanteesta, eikä sen merkitystä tule väheksyä.

Joka viides vastaaja kokee yrityksen toiminta- ja johtamiskulttuurin kehittyneen myönteiseen suuntaan toimintaperiaatteiden valmennusten jälkeen. Joka neljäs vastaaja kokee, ettei toiminta- ja johtamiskulttuuri ole muuttunut myönteiseen suuntaan. Suurempi osa vastaajista näkee, ettei toiminta- ja johtamiskulttuuri ole siis muuttunut myönteisempään suuntaan. Toiminta- ja johtamiskulttuuri on kuitenkin voinut olla jo hyvällä tasolla yrityksessä eikä sen siten ole nähty muuttuvan positiivisempaan suuntaan, mutta silti parantamisen varaa on ehdottomasti.

Yksi neljästä vastaajasta uskoo toimintaperiaatteiden tulevan pysyväksi osaksi toimintakulttuuria, sen sijaan yksi viidestä on eri mieltä väittämästä. Uskoa siihen, että toimintaperiaatteista voi tulla toimintaa ohjaavia periaatteita, on saatava korkeammalle tasolle. Tätä muutosta ei saada muuten aikaiseksi, kuin sillä, että ongelmiin tartutaan ja toimintaa lähdetään kehittämään. Kielteiset tunteet nähdään helposti vain huonona asiana, eikä yhtenä muutoksen vaiheena. Vaarana tässä on myös se, että muutos jää keskeneräiseksi ja saa oletettujen hyötyjen sijaan aikaan tehottomuutta. (Järvinen 2008, 155–156.)

## 7.2 Pohdinta

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että toimintaperiaatteiden jalkauttamisessa ei vielä ole onnistuttu. Jalkauttamisen eteen on tehtävä vielä valtavasti töitä. Toimintaperiaatteet toteutuvat yrityksessä jo melko hyvin, joten oikeaan suuntaan ollaan ehdottomasti menossa. Se, että toimintaperiaatteet toteutuisivat hyvin yrityksessä, on oikeastaan seurausta siitä, että toimintaperiaatteet on jalkautettu onnistuneesti. Jalkauttaminen on kuitenkin hyvin pitkäjänteistä työtä, joka vaatii muistuttamista, arviointia ja konkreettisia toimenpiteitä. Toimintaperiaatteet toimivat silloin, kun ne ovat mukana kaikessa yrityksen

toiminnassa. Aluksi ne ovat toiminnassa tiedostetusti, jonka jälkeen ne ovat tottumuksesta ja huomaamatta. (Aaltonen ym. 2003, 147–148.)

Yrityksessä koetaan itse olevan melko sitoutuneita toimintaperiaatteisiin, mutta koko yrityksen tasolla toimintaperiaatteiden mukainen toiminta nähdään huomattavasti heikommaksi. Tätä tulee ehdottomasti saada korkeammalle tasolle. Johtoryhmän ei nähdä myöskään olevan kovin sitoutunut toimintaperiaatteisiin. On erittäin tärkeää, että yrityksessä tartutaan näihin ongelmiin, miksi koetaan, ettei toimintaperiaatteiden mukaan toimita. Esimiesten ja johtoryhmän tulisi voimakkaammin edistää toimintaperiaatteiden toteutumista, jotta toimintaperiaatteet saadaan jalkautettua.

Vastaajista vain pieni osa kokee, että toimintaperiaatteiden myötä päätöksentekoprosessi on helpottunut. Toiminta- ja johtamiskulttuurin ei nähdä juurikaan muuttuneen myönteiseen suuntaan. Vastaajista vain melko pieni osa uskoo, että toimintaperiaatteista tulee pysyvä osa toimintakulttuuria yrityksessä. Kun merkittäviä positiivisia muutoksia toimintakulttuurissa ei ole havaittu, toimintaperiaatteita saatetaan myös kyseenalaistaa yrityksessä. Henkilöstö ei koe jalkauttamisprosessia vielä kovinkaan onnistuneeksi, sillä myönteisiä asioita ei nähdä tapahtuneen riittävästi, että näin voitaisiin todeta.

Sitoutuminen toimintaperiaatteisiin vaikuttaa taustalla, mutta on myös uskottava siihen, että niistä tulee toimintaa ohjaavia periaatteita, jotta tavoite voi onnistua. Toisaalta, jos tällä hetkellä, vuosi toimintaperiaatteiden lanseeramisen jälkeen, ei toimintakulttuurin nähdä muuttuneen positiivisempaan suuntaan, voi olla vaikeaa uskoa muutokseen. Työyhteisössä on kuitenkin aina henkilöitä, jotka ovat uudistusmyönteisiä. Heitä kannattaa ehdottomasti hyödyntää myös toimintaperiaatteiden jalkauttamisessa. He uskaltavat toisaalta kyseenalaistaa, mutta ovat aktiivisia ja rakentavia kehittämistyössä. Juuri he ovat muutoksen moottoreita. (Järvinen 2008, 155–156.)

Arvoprosessi on kuitenkin jatkumo, sillä arvoja tulee aina kehittää. Arvoprosessi ei ole koskaan täysin valmis. Kuten laatua voi aina parantaa, myös arvoja voi aina oppia syvemmin. Ympäristö ja yrityksen strategia muuttuvat, ihmiset vaihtuvat ja aina löytyy uutta opittavaa. Yrityksen tulee aina palata uudelleen yrityksen missioon etsimään uutta näkökulmaa arvoihin ja arvoprosessiin. (Aaltonen & Junkkari 2003, 240, 245.)

Kuvioon 25 on koottu kehittämisideoita yritykselle. Avoimista vastauksistakin nousi samoja teemoja esiin. Konkreettisia toimenpiteitä jalkauttamisen eteen pidetään tärkeinä. Myös näkyvyyttä tarvitaan lisää, jotta jalkauttaminen helpottuu. Seuranta on myös erittäin tärkeää. Yksittäisten toimintaperiaatteiden toteutumisen mittaaminen olisi esimerkiksi oivallinen seurannan keino yritykselle tulevaisuudessa. Tämän kyselyn perusteella saadut tulokset toimintaperiaatteiden toteutumisesta toimisivat hyvänä mittarina seurantakyselyssä. Kehityskeskusteluissa ja osastopalavereissa voitaisiin käydä toimintaperiaatteiden toteutumista läpi, asettaa tavoitteita muutaman toimintaperiaatteen kohdalle, joissa koetaan olevan haasteita kyseisellä osastolla ja näitä asetettuja tavoitteita seurattaisiin. On parempi keskittyä muutamaan kohtaan huolellisesti, kuin yrittää tehdä kymmeniä muutoksia samaan aikaan (Aaltonen ym 2003, 143).

Konkreettiset toimenpiteet	Viestintä	Seuranta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehille lisäkoulutusta ja työkaluja jalkauttamiseen</li> <li>• Ymmärrys, miten toimintaperiaatteet näkyvät juuri minun työssäni</li> <li>• Keskustelua toimintaperiaatteista</li> <li>• Tavoitteita osastokohtaisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedottaminen aiheesta intranetissä</li> <li>• Näkyvyys yleisissä tiloissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palaute toimintaperiaatteiden mukaisesta toiminnasta</li> <li>• Tavoitteiden seuranta</li> <li>• Seurantakysely</li> </ul>

Kuvio 25. Kehittämisehdotukset yritykselle.

### 7.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Reliabiliteetti ja valideetti molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä. Pysyvyys on korkealla tasolla, jos eri mittauskerroilla ja eri mittajien toimesta saadaan samat tulokset. Reliabiliteetti ei takaa valideettia, samat tulokset voidaan saada toistamalla, mutta se ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti, että tutkimus on luotettava. Valideetilla viitataan siihen, että mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. Valideetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää ja mittaria. (Kananen 2011, 118–119.)

Tutkimusta ei voida yleistää yrityksen ulkopuolelle, sillä kyse on yrityksen sisäisistä toimintaperiaatteista. Kyselyn otannan koskiessa vain sähköpostin omaavia henkilöitä, jää erittäin merkittävä työntekijäryhmä eli ruohonjuuritason työntekijät kokonaan kyselyn ulkopuolelle. Tämä vaikuttaa kyselyn tulosten yleistettävyyteen ehdottomasti. Yrityksen toimihenkilöiden kohdalla tulosten yleistettävyys on mahdollista, mutta ruohonjuuritason työntekijöille tulisi luultavasti teettää oma kysely, jotta tulokset voitaisiin yleistää myös koskemaan heitä.

Tutkimus voitaisiin toistaa yrityksessä uudelleen. Toivottavaa ei kuitenkaan ole, että samat tulokset saataisiin, sillä edistystä toimintaperiaatteiden jalkauttamiseen juuri halutaan. Tutkimuksen kysymykset eivät olleet johdatteluvia tai muutenkaan mittaajalla ei ole vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Jos tutkimus toistettaisiin lyhyen ajan sisällä uudelleen eri mittaajan toimesta, tutkimustulokset olisivat luultavasti melko samanlaiset kuin nyt. Henkilöiden vastauksiin on saattanut vaikuttaa kuitenkin vastaajien sen hetkinen mielentila. Aiheena toimintaperiaatteet on sellainen, että sen hetkiset tuntemukset voivat vaikuttaa vastauksiin. Tällä ei luultavasti ole kuitenkaan merkittävää vaikutusta tuloksiin.

Taustakysymykset kyselyssä olisivat voineet olla monipuolisemmat. Tutkimuksen kannalta olisi ollut hyödyllistä tietää, kuinka kauan työntekijä on ollut yrityksessä töissä sekä minkä työntekijätason työntekijä on kyseessä (assistentti/asiantuntija/esimies). Tästä olisi saanut paljon hyödyllistä tietoa tutkimuksen tulosten luokitteluun. Olisi esimerkiksi voinut selvittää, nouseeko tietyt osa-alueet esiin tietyssä työntekijätasossa tai onko jalkauttamisen onnistumisessa eroavaisuuksia sen mukaan, kuinka kauan yrityksessä on ollut töissä. Toimipaikoittain jalkauttamisen onnistumista olisi voinut luokitella enemmänkin, sen sijaan sukupuolen mukaan luokittelu ei olisi tuonut työhön lisäarvoa.

Tutkimuksessa saatiin tutkimusongelmaan vastattua riittävän hyvin kyselyn pohjalta. Tutkimuskysymykset vastasivat hyvin tutkimusongelmaan. Kysymysten asettelu olisi voinut olla kuitenkin tutkimuksessa johdonmukaisempaa, jotta tulokset olisivat olleet täysin vertailtavissa keskenään. Esimerkiksi vertailu oman sitoutumisen, johtoryhmän sitoutumisen ja sitoutuminen koko yrityksen tasolla kysymyksen asettelu olisi voinut olla täysin vastaava jokaisella tasolla. Lisäksi mukaan olisi voinut ottaa vastaavan



kysymyksen esimiehestä. Tutkimustulokset ovat kuitenkin toisiinsa vertailtavia ja tuottavat validia tietoa. Vastaukset ovat myös johdonmukaisia keskenään.

Tutkimuksessa käytetty asteikko 1–6, on ongelmallinen. Tutkimuksen kannalta on haasteellista, että kyselyssä ei ollut ”en ota kantaa” vaihtoehtoa. Vastaajan vastauksen sijoituessa välille ”ei samaa eikä eri mieltä”, ei voi varmistua siitä, ettei vastaaja osaisi sanoa mielipidettään asiasta, vaan kyse voi olla myös siitä, että vastaajan mielipide tai näkemys asiasta sijoittuu juuri keskelle asteikkoa (Kananen 2011, 64). Kaikissa vastauksissa suurin osa sijoittui juuri keskelle asteikkoa (3–4), eli tämä oli kyllä tutkimustuloksien käsittelyn kannalta suuri ongelma. Kun tutkimustuloksissa nämä käsiteltiin ”ei samaa eikä eri mieltä” vastauksena, jäi merkittävä osa vastauksia käsittelemättä. Asteikosta 1–6 johtuen, ”ei samaa eikä eri mieltä” vaihtoehtoon kuului kaksi vastausvaihtoehtoa. Jos asteikkona olisi ollut 1–5, vain keskimäinen (3) vaihtoehto olisi ollut niin neutraali. Jos kyselyssä olisi ollut ”en ota kantaa” vaihtoehto, tältä ongelmalta oltaisiin kuitenkin vältytty. Tällöin oltaisiin varmistuttu siitä, että vastaajien näkemykset sijoittuvat vain keskelle asteikkoa. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin johdonmukaisia verrattaessa toisiinsa, joten kyselyn asteikko ei ole merkittävästi vaikuttanut tuloksiin.

Ongelmana verkkokyselyssä voi olla, että jos verkkoyhteys on hidas tai ei toimi, saattaa kyselyyn vastaaminen jäädä kesken tai tekemättä kokonaan. Toisaalta kysely on tavoittanut paljon vastaajia, sillä linkki kyselyyn on tullut sähköpostitse, lisäksi kyselystä oli mainos yrityksen intranetissä ja infotv:ssä. Puolelta välissä kyselyn vastausaikaa lähetettiin muistutusviesti kyselystä. Vastausaikaa kyselyyn oli myös kolme viikkoa, joten aikaa vastaamiseen oli myös reilusti.

Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on oikeasti mielessä, eivätkä ne ohjaile vastaajaa samalla tavalla kuin strukturoidut kysymykset (Hirsjärvi ym 2010, 201). Avoimissa kysymyksissä nousi esiin vastaajien näkemyksiä kehittämisehdotusten muodossa, mutta tämä ei toisaalta ollut tutkimusongelman kannalta oleellisinta tietoa. Avoimissa kysymyksissä olisi siis voinut kysyä suoraan, mitä mieltä vastaajat ovat jalkauttamisen onnistumisesta. Avoimen kysymyksen vastauksissa nousi esiin tyytymättömyyttä nykyiseen tilanteeseen, mikä taas kertoo jalkauttamisen onnistumisen nykytilasta. Avoimista vastauksista nousseet asiat antavat myös toisaalta yritykselle paljon arvokasta tietoa, joten siten avoimet kysymykset olivat olennaisia.

#### 7.4 Opinnäytetyön onnistumisen arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin jalkauttaminen on kohdeyrityksessä onnistunut. Tutkimuskysymyksiä olivat: ”Kuinka hyvin toimintaperiaatteet toteutuvat?” ”Kuinka sitoutuneita yrityksessä ollaan toimintaperiaatteisiin?” ja ”Kuinka onnistuneeksi henkilöstö kokee jalkauttamisprosessin?”. Kokonaisuutena arvioituna opinnäytetyössä päästiin asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuskysymyksiin vastattiin, ja siten myös tutkimusongelmaan saatiin vastaus. Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen menetelmä toimi, sillä jalkauttamisen onnistumisen selvittämisessä tarvitaan usean henkilön näkemys asiasta, ja siten myös otoskoko oli suuri.

Viitekehyksessä perehdyttiin laajasti aiheesta liittyvään teoriaan. Aiheesta löytyi paljon tietoa. Viitekehyksestä tuli monipuolinen ja selkeästi etenevä kokonaisuus. Laajan viitekehysten pohjalta pystyttiin luomaan hyvä kyselylomake. Kysely ei ollut liian pitkä vastaamiseen, sillä vastauksia saatiin paljon. Kysely oli kompakti ja tutkimusongelman kannalta olennaisimpia asioita kysyttiin.

Kohdeyritys sai paljon arvokasta tietoa tutkimuksesta. Tutkimusajankohta oli sopiva myös yritykselle, sillä toimintaperiaatteet oli lanseerattu vuosi sitten. Vuoden jälkeen oli hyvä mitata toimintaperiaatteiden toteutumista. Yritys sai hyödyllistä tietoa, mikä on jalkauttamisen nykytila ja lisäksi kehittämissuhteet olivat ehdottoman tärkeitä yritykselle jatkoon kannalta. Opinnäytetyöstä tuli kaikenkaikkiaan kattava ja looginen kokonaisuus.

## Lähteet

- Aaltonen, Tapio & Heiskanen, Erika & Innanen, Pekka 2003. WSOY, Helsinki.
- Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 2000. Yrityksen arvot & etiikka. WSOY, Helsinki.
- Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 2003. Yrityksen arvot & etiikka. 3. painos. WSOY, Helsinki.
- Harmaala, Minna-Maari & Jallinoja, Niina 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Heinimäki, Jaakko 2012. Taskuetiikka. Kirjapaja, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Saijavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Tammi, Helsinki.
- Juujärvi, Soile & Myyry, Liisa & Pessa, Kaija 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Tammi, Helsinki.
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro, Helsinki.
- Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.
- Kananen, Jorma 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Otava, Helsinki.
- Kujala, Johanna & Kuvaja, Sari 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Luodeslampi, Juha 2005. Etiikka! WSOY, Helsinki.
- Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum, Helsinki.
- Puuhiniemi, Martti 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus, Espoo.
- Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY, Helsinki.
- Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Jyväskylä.
- Woiceshyn, Jaana 2013. Tulos ja moraalit. Kauppakamari, Helsinki.

## Kyselylomake

## **Toimintaperiaatteet**