



Arvojen uudistaminen yrityksessä X

Felix Hellner
Petteri Laine

2018



Laurea-ammattikorkeakoulu

Arvojen uudistaminen yrityksessä X

Liiketalous P2P-projektijohtaminen
Opinnäytetyö
Joulukuu 2018

Opinnäytetyön toimeksiantona oli vähittäistavarakaupan alalla toimivan yrityksen arvojen uudistaminen ja yleisen toiminnan kehittäminen. Tämän tueksi tehtiin kaksi tutkimusta, yksi asiakkaille ja toinen yrityksen työntekijöille. Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen asiakkaiden ja työntekijöiden mielipiteitä yrityksen toimintaan liittyen.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin opinnäytetyösuunnitelman tekemisellä. Siihen sisältyivät aikataulu toteutettavista etapeista ja käytettävät työtavat. Suunnitelman jälkeen aloitettiin tutkimukset. Tutkimusprosessi alkoi asiakaskyselyssä käytettävän lomakkeen suunnittelulla. Kyselyn suorittamisen jälkeen tulokset analysoitiin ja niistä tehtiin selventävät kuviot. Ensimmäisen kyselyn jälkeen suoritettiin työntekijöille kysely samanlaisella prosessilla. Näiden kahden kyselyn jälkeen haastateltiin vielä toimeksiantajayrityksen kauppiasta.

Opinnäytetyön aikana kirjoitettiin toteutuksen tueksi tietoperustaa muun muassa yritysarvoista, asiakaslupauksesta ja asiakasarvosta, henkilöstöpääomasta ja työhyvinvoinnista sekä yrityksen strategiasuunnittelusta uudistamistyössä. Kaikki mainitut aiheet liittyivät olennaisesti käytännön toteutukseen ja tukivat käytännön työskentelyä sekä mahdollistivat arvouudistusohjeen tekemisen.

Opinnäytetyön keskeisin tulos oli arvouudistusohje, joka kirjoitettiin tutkimustulosten pohjalta. Arvouudistusohje sisältää tärkeitä tietoja ja keinoja arvouudista varten.

Tärkein kehitysehdotus oli se, että arvouudistuksen jälkeen uudistetut arvot tulee saada yrityksessä näkyviin siten, että kaikki yrityksessä toimivat ja vierailevat henkilöt voivat ne nähdä. Tämä edesauttaa sitä, että arvot jäävät elämään päivittäiseen toimintaan.

Opinnäytetyön tulokset täyttävät toimeksiannon tavoitteet ja opinnäytetyön tekijät ovat itse tyytyväisiä tulokseen. Opinnäytetyön suunnittelu oli tehty hyvin ja aikataulut oli joustavaa ja mukautuvaa. Tutkimustulokset olivat kattavia ja niiden esittely selkeää. Arvouudistusohje antaa myös hyvät edellytykset yrityksen tulevaa arvouudistusta varten.

Asiasanat: Arvot, arvouudistus, tutkimus

Remodeling values in company X

Year 2018

Pages 42

The assignment for the thesis was to remodel values of the company and to improve the overall functions in the company. To help the process two surveys were conducted, one for customers and other for employees of the company. In the customer survey, customers were asked to give opinions about the company's products and services. Employees were asked about working conditions and values of the company.

The thesis process was started by making a thesis plan. It contained a schedule which had all the goals of the thesis and the methods that were used in the making of the thesis' two surveys. After the planning, it was time to start the research. The research process was started with the making of the first survey form for the customer survey. After the form was ready, the survey itself was executed. After that, results were analyzed and clarifying figures were made. After the first survey a similar survey was conducted to employees.

Two theory basis were written during the thesis process. These texts consisted of; company values, the customer promise, personnel capital, personnel wellbeing and finally strategy work during a change. All the topics mentioned above were crucial for this thesis. These topics are related to practical work and also supported it.

The most important result was the value remodeling guide which was written and based on the two surveys mentioned earlier. The value remodeling guide holds information and a direct means for company's value remodeling.

The most important development proposal is that the remodeled values should be visible to everybody. This would further value thinking in the company and remodeled values wouldn't be forgotten so easily.

The thesis results correspond and fulfil the assignments criteria. The authors of this thesis are also happy with the planning and the practical work. Research was comprehensive and their results were presented clearly. The value remodeling guide gives the company good tips and implementation ways for changes in its upcoming value remodeling.

Keywords: Values, value remodeling, research

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Yrityksen strateginen johtaminen muutostilanteissa	7
3	Strategiasuunnittelun prosessi	9
4	Yrityksen arvot ja niiden näkyminen toiminnassa	11
5	Asiakaslupaus ja asiakaskokemus	12
6	Henkilöstöpääoma ja työhyvinvointi	13
7	Muutosjohtaminen toiminnan kehittämisessä	18
8	Toteutus.....	19
9	Tulokset	22
9.1	Asiakaskysely	22
9.2	Henkilökunnan kysely	25
9.3	Kauppiaan haastattelun tulokset.....	29
9.4	Arvouudistusohje.....	30
10	Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet.....	33
11	Arviointi	34
12	Lähteet	35
13	Kuviot.....	38
14	Liitteet	40

1 Johdanto

Toimeksiantajayritys on keskisuuri vähittäistavarakaupanalan yritys, joka sijaitsee Kanta-Hämeessä. Yrityksellä on henkilöstöä tällä hetkellä noin 20 henkilöä. Yritys on osa K-ryhmää ja Keskoa.

Vastaavan kokoisia päivittäistavarakauppoja on Suomessa 235 kappaletta. Kauppiaat ja Kesko muodostavat yhdessä K-ryhmän, joka on Euroopan kolmanneksi suurin vähittäiskauppias. Sen myynti oli vuonna 2017 noin 13 miljardia euroa. Kesko on pörssiyhtiö, jonka päätoimitilat ja kotipaikka sijaitsee Helsingissä. Keskolla arvona on: ”Asiakas ja laatu - kaikessa mitä teemme.” (Kesko)

Vuonna 2018 Keskossa tapahtui brändiuudistus, jonka seurauksena toimeksiantajayritys ryhtyi tarkastelemaan omia arvojaan. Toimeksiantajayrityksessä huomattiin, että arvot eivät vastaa nykyajan tilannetta ja tarpeita. Ne eivät olleet myöskään yleisesti tiedossa. Tämän tarpeen pohjalta toimeksiantajayrityksen kauppias päätti ulkoistaa arvouudistussuunnitteluprosessin opiskelijoille opinnäytetyön muodossa.

Opinnäytetyön aiheena oli uudistaa ja kehittää toimeksiantajayrityksen arvoja asiakkaiden ja työntekijöiden kokemusten ja mielipiteiden pohjalta. Tavoitteena oli myös saada arvot näkyään paremmin yrityksen toiminnassa.

Tämä raportti sisältää yrityksen asiakkaille ja työntekijöille teetetyn kyselytutkimukset ja niiden tulokset, kauppiaan haastattelun, sekä näiden edellä mainittujen pohjalta tehdyn arvouudistusohjeen. Tietoperustaa kirjoitettiin yrityksen arvoista, yritysstrategiasta muutoksen aikana, työntekijäpääomasta ja työhyvinvoinnista, sekä asiakaslupauksesta ja asiakaskokemuksesta. Nämä teoria-aiheet tukivat käytännöt toteutusta ja liittyivät suoraan käytännön toimintaan. Esimerkiksi molempien tutkimusten aiheet ovat osa tietoperustaa.

Tutkimukset tehtiin prosessin aikana yhdessä. Lomakkeet suunniteltiin yhdessä ja tulokset analysoitiin yhdessä. Teorioista Hellner kirjoitti yrityksen arvoista, asiakaslupauksesta ja muutostojohtamisesta. Laine kirjoitti henkilöstöpääomasta ja työhyvinvoinnista, sekä strategia-työstä muutoksen aikana.

2 Yrityksen strateginen johtaminen muutostilanteissa

Kamensky (2010, 17-19) määrittelee strategian niin, että se on yrityksen toiminnan, tavoitteiden ja suunnan valintaa jatkuvan muutoksen ympärillä. Strategia on päätöksiä, suunnitelmia

ja valintoja, jotka ohjaavat yritystä parempaan menestykseen. Hyvin suunniteltu ja muotoiltu strategia tarjoaa tien taloudelliseen menestykseen. Huono strategia taas saattaa pahimmillaan johtaa yrityksen vararikkoon. Näin ollen on siis erityisen tärkeää suunnitella ja muotoilla yrityksen strategia mahdollisimman hyvin. (Kourdi 2015, 3-5.)

Yrityksen arvot luovat toiminnan eettiset periaatteet, joiden mukaan kaikkien yrityksen työntekijöiden tulisi toimia työssään. Ne ilmaisevat yrityksen kulttuurin hyvin konkreettisella tavalla. Parhaimmillaan yrityksen arvot näkyvät ja välittyvät asiakaskohtauksissa, palvelutilanteissa ja viestinnässä. Arvojen pohjalta yritys toteuttaa strategiaansa. Vaikka arvojen katsotaan myös olevan kestäviä ja pitkäikäisiä, suurten ympäristön muutosten vaikutuksesta niitäkin saatetaan joutua tarkistamaan ja muuttamaan. (Hesso 2015, 31-33.)

Visiot taas vievät yrityksen katseen tulevaisuuteen. Yrityksen visio kuvaa sitä, minkälaiseksi yritys haluaa tulevaisuudessa tulla. Vision tarkka asettaminen on yrityksen tulevaisuuden strategian takia erittäin tärkeää, koska jos ei ole konkreettisia tavoitteita on vaikea kehittää toimintaa tavoitteellisesti. Hyvin suunniteltu visio antaa yrityksen eri sidosryhmille positiivisen ja vahvan kuvan yrityksestä ja sen tilasta. (Kourdi 2015, 137-141.) Vision tulee olla realistinen, helposti ymmärrettävä, toiminnallinen, sekä mitattavissa oleva. Huolimattomasti tehty visio kannattaa jättää toteuttamatta. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 24-25.)

Strategian jalkauttaminen tuottaa monelle yritykselle ongelmia. Yleisimpiä ongelmia ovat puutteelliset muutosjohtamistaidot, toimintaympäristön muutokset, epäselvä strategia sekä heikko viestintä eri sidosryhmien välillä. Myös konkreettisten tavoitteiden puuttuminen on suhteellisen yleistä. Useat yritykset eivät myöskään ymmärrä sitä, että strategiatyö on jatkuva prosessi, jonka tulisi olla osa päivittäistä toimintaa. Usein strategian toteuttamisen katsotaan olevan yrityksen johtoportaan työtä. Yrityksen johtoporras tietenkin tekee strategiset päätökset, mutta niiden konkreettinen käyttöönotto koskee koko yrityksen henkilöstöä. (Kourdi 174-175.)

Strategian käyttöönotto koskee siis koko yritystä. Viestintä on ensimmäinen kompastuskivi, sillä usein yritykset viestivät vääriä reittejä pitkin ja saavat henkilöstön kyllästymään muutoksiin jo ennen kuin niitä on alettu edes jalkauttamaan. Vääriä tapoja ovat esimerkiksi erilaiset infotilaisuudet, uutiskirjeet tai sähköposti-ilmoitukset uuden strategian käyttöönotosta. Tehokkain ja järkevin tapa yritykselle on aloittaa uuden strategian käyttöönotto ylhäältä alaspäin. Tämä toimii siten, että yrityksen johto kertoo toimintatapojen muutoksista ensimmäiseksi ylimmille esimiehille, jotka omalla vuorollaan ohjeistavat omia alaisiaan ja niin edelleen. Tämä tapa mahdollistaa muutoksen nopean ja yksinkertaisen käyttöönoton. Tällä tavalla yrityksen on myös helpompi tarkkailla, miten käyttöönotto onnistuu ja että tarvitseeko toimintatapoja muuttaa entisestään. (Kourdi 2015, 140, 172-174.)

Itse strategiasuunnitelman laatiminen on myös yksi haasteista, varsinkin kun tavoitteena on saada uusi tai uudistettu strategia osaksi päivittäistä toimintaa. Haastavinta on asettaa oikeat tavoitteet ja mittarit. Yrityksen tulee siis päättää, minkälaiseen kehitykseen se tulee sitoutumaan ja millä sitä seurataan. Strategiasuunnitelman kannattaa olla haastava, mutta ei liian haastava, ettei se jää toteuttamatta. (Kehusmaa 2010, 37.)

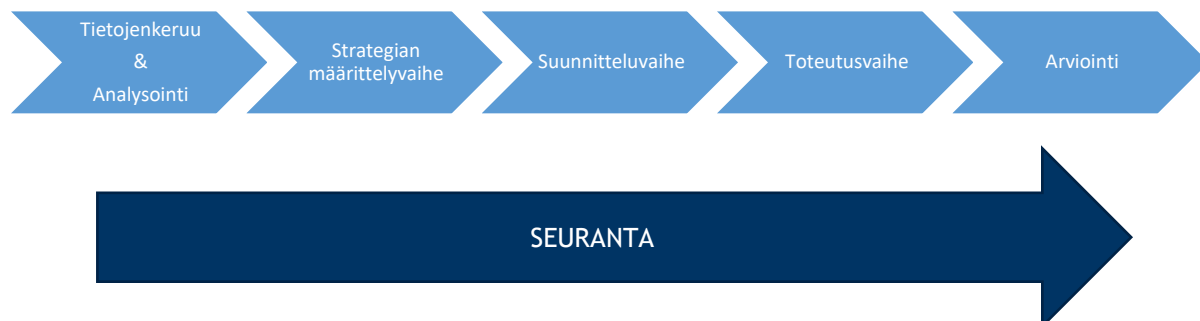
Strategiaa tulee tarkastella koko ajan. Tämä muodostuu useissa yrityksissä ongelmaksi esimerkiksi huonojen tarkastelukohtien vuoksi. Yrityksen johtoporras keskittyy usein liian paljon esimerkiksi liikevaihtoon ja tulokseen, mutta ne eivät yksinään kerro tarpeeksi strategian tilanteesta. Tavallista on myös se, että strategiaa seurataan hetki, mutta sitten se unohdetaan (Kehusmaa 2010, 38- 39.)

Strategisen suunnittelun kannalta tärkeimmät analysoitavat kohteet ovat asiakkaat ja markkinat. Loppujen lopuksi asiakkaat ja yrityksen sijoittautuminen markkinoilla määrittävät sen, miten yritys menestyy. Näin ollen yrityksen olisi hyvä selvittää perinpohjaisesti asiakkaiden tarpeet ja kuinka tyydyttää ne mahdollisimman kilpailukykyisesti. Usein yritysten logossa tai sloganina on asiakaslähtöisyys tai -keskeisyys, mutta ne eivät tiedä tarpeeksi asiakkaista. Herättääkseen asiakkaiden kiinnostus, tulee yrityksen selvittää ketä asiakkaat ovat ja mitä he arvostavat yrityksen tarjonnassa ja toiminnassa. Selvityksen jälkeen yritys pystyy paremmin tarjoamaan juuri oikeanlaista palvelua asiakkailleen. (Hakanen 2004, 41-42.)

Yritykselle on tärkeää erottua kilpailijoista, jos mahdollista. Vähittäistavara kaupalle on usein hyvin hankalaa erottautua muista vastaavista yrityksistä, koska vastaavia yrityksiä on todella paljon mutta jo pienet positiiviset eroavaisuudet muista vastaavista yrityksistä voivat houkuttaa asiakkaita. Tämän takia yritykselle on tärkeää kerätä mahdollisimman kattavat tiedot kilpailijoista ja omista asiakkaista, jotta voi erottautua vastaavista yrityksistä. Tavoitteena on haalia tietoa kilpailijoiden vahvuuksista, heikkouksista, strategiasta ja osaamisesta. Näiden tietojen avulla on hyvä luoda pohja omalle strategialle, koska tietojen avulla voidaan esimerkiksi tarjota parempia tuotteita ja palveluja, kuin kilpailijoiden. (Hakanen 2004, 43-45.)

3 Strategiasuunnittelun prosessi

Strategiaprosessilla tarkoitetaan sitä, kun yritys luo käytännön strategiansa. Prosessissa on aina useita erilaisia vaiheita aina taustatietojen hankinnasta, käyttöönottoon ja seurantaan asti. Strategiaprosesseja on useita erilaisia ja harvoin on juuri oikeanlaista kaikkiin eri tilanteisiin. Kaikissa prosesseissa on kuitenkin lähes aina seuraavat vaiheet: tietojen keruu ja analysointivaihe, strategian määrittelyvaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja lopuksi seuranta ja arviointivaihe. (Kourdi 2015, 124.) Alla olevassa kuviossa on esiteltynä strategiaprosessin vaiheet suhteessa toisiinsa.



Kuvio 1: Strategiasuunnittelun prosessi (Kourdi 2015, 125).

Strategian luominen lähtee aina liikkeelle tietojenkeruu- ja analysointivaiheesta, jossa pyritään arvioimaan sitä, millaiseksi liiketoimintaympäristö on tulevaisuudessa kehittymässä. Tämän jälkeen mietitään, millaisia tavoitteita toiminnalle asetetaan ja miten niihin voidaan päästä. Lopuksi tarkastellaan mahdollista budjettia ja muita resursseja, joilla tavoitteet pitäisi saavuttaa. (Kourdi 2015, 124-126.) Tietojenkeruuvaiheessa käytetään erilaisia selvityksiä tai analyysejä tietojen selvittämistä varten. Näistä on käytännön esimerkkeinä SWOT-analyysi, markkina-analyysi sekä jo esitellyt asiakas- ja kilpailija-analyysit. Näitä erilaisia analyysejä on lukematon määrä ja yrityksen onkin valittava niistä ne, jotka ovat heidän toimintansa tärkeitä mittareita toiminnan kehittämiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30 - 39.)

Tietojen keruun jälkeen seuraavana vaiheena on strategian määrittelyvaihe. Tässä vaiheessa asetetaan tavoitteet, joihin yritys pyrkii kehitystoimintansa aikana. Tälle määrittelylle pohjan antavat yrityksen omat visio, missio ja arvot, joiden pohjalta tapahtuu kaikki toiminta. Näiden pohjalta yrityksen kannattaa asettaa itselleen muutama konkreettinen tavoite, jotka pyritään toteuttamaan tulevien vuosien aikana. Tavoitteiden kannattaa olla monipuolisia ja hyvin kuvattuja. Ne voivat olla konkreettisia lukuja, tai vaikkapa laajentumishankkeita. Tavoitteiden kannattaa myös olla suhteellisen haastavia, jotta yritys joutuu poistumaan mukavuusalueeltaan ja ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä strategian määrittelyvaihe tuottaa yleensä suhteellisen pelkistetyt ja yksienkertaiset tavoitteet, jotka sitten muotoutuvat prosessin aikana. Tuotokseksi riittää jopa vain yksi A4-pituinen tiedosto. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40 - 43.)

Seuraavana vuorossa on suunnitteluvaihe, jossa määritetään ja kirjataan kaikki kehitettävät kohteet. Päämäärän saavuttamisen kannalta on erityisen tärkeää tunnistaa ja täsmentää se, millaisia muutoksia yrityksen tulee tehdä tavoitteiden täyttymiseksi. Kun kehitettävät kohteet

on tunnistettu, tulee suunnitella, miten niitä lähdetään kehittämään. Usein näitä eri kehitysvaiheita kutsutaan kehitysprojekteiksi. Näitä kehitysvaiheita on useita koko strategiaprosessin aikana. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44.)

Strategian toteutus tapahtuu usein toimintasuunnitelman avulla. Toimintasuunnitelmista löytyvät tarvittavat tiedot ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka toteutusvaihe kuulostaakin suhteellisen lopulliselta, on toteutusvaihe koko strategiajakson kestävä vaihe, kun taas muut vaiheet ovat hetkellisiä. Toteutusvaihe on näin ollen aikaa vievin ja rankin vaihe, joka tarvitsee paljon aikaa ja muita resursseja. Toteutus tapahtuu päivittäistä toimintaa pikkuhiljaa muuttamalla. Vaiheen onnistuminen vaatii selkeitä ohjeita ja koko yrityksen siihen sitoutumista. Tätä tietenkin voidaan edesauttaa hyvällä muutosjohtamisella ja viestinnällä. Johtoportaan rooli on seurata toteutumisen onnistumista ja puuttua toimintaan tarvittaessa esimerkiksi lisäohjeistuksen avulla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45 - 46.)

Viimeinen vaiheista on strategian seurantavaihe. Tämä vaihe on erittäin tärkeä yrityksen kannalta, sillä tässä vaiheessa selviää, kuinka strategia on onnistunut ja kuinka sitä voi mahdollisesti kehittää tulevaisuutta varten. Strategian toteutumista seurataan koko prosessin ajan eri tavoin. Prosessin aikana tapahtuu useita eri muutoksia ja niiden takia tulee aika ajoin tarkastella, onko pysytty suunnitelmassa ja täytyykö strategiaan tehdä muutoksia. Pahimmillaan koko strategia saatetaan joutua muotoilemaan uudestaan. Tämän takia jo suunnitteluvaiheessa pyritään luomaan mahdollisimman joustava suunnitelma. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46 - 50.) Viestintä on suuressa osassa prosessin onnistumisesta. Viestintä on johtoportaan vastuulla ja heidän on suunniteltava viestintä erittäin tarkasti. Heidän tulee aktiivisesti ja läpinäkyvästi tiedottaa ja viestiä yrityksen sisäisesti strategian etenemisestä, jotta koko yrityksen henkilöstö olisi tietoinen kehitysprosessin kulusta. (Kourdi 2015, 128-129.)

4 Yrityksen arvot ja niiden näkyminen toiminnassa

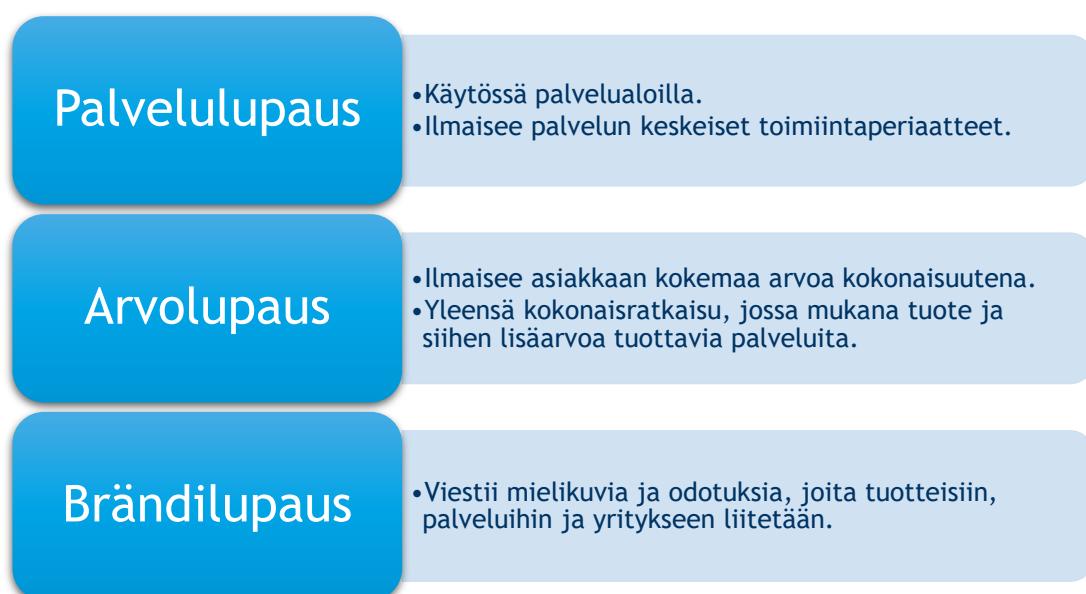
Yrityksen arvot luovat toiminnan eettiset periaatteet, joiden mukaan kaikkien yrityksen työntekijöiden tulisi toimia työssään. Ne ilmaisevat yrityksen kulttuurin hyvin konkreettisella tavalla. Parhaimmillaan yrityksen arvot näkyvät ja välittyvät asiakaskohtaamisissa, palvelutilanteissa ja viestinnässä. Arvojen pohjalta yritys toteuttaa strategiaansa. Vaikka arvojen katsotaan myös olevan kestäviä ja pitkäikäisiä, suurten ympäristön muutosten vaikutuksesta niitäkin saatetaan joutua tarkistamaan ja muuttamaan. (Hesso 2015, 31-33.)

Suurimmalla osalla yrityksissä arvot löytyvät ja ne on myös julkistettu organisaatioissa. On siis korkealla tasolla tiedostettu arvojen merkitys. Kuitenkin harvemmissa yrityksissä on määriteltä, mitä valituilla arvoilla tarkoitetaan. Vieläkin hälyttävämpää on todeta, kuinka harvat yritykset ovat jalkauttaneet arvonsa yrityksen arkiseen toimintaan. (Kauppinen 2002, 75.)

Päätöksiä arvovalinnoista ei tehdä äänestämällä eikä edes tuntemuksien perusteella johdon tasolta. Niihin vaikuttavat monet eri lähtökohdat. Yleisellä tasolla organisaation arvoihin vaikuttavia tekijöitä ovat ihanteet, normit, uskomukset ja haasteet. Ihanteisiin vaikuttavat moraalinen ja eettinen perintö eli mikä on tärkeää ja tavoittelemisen arvoista. Normit muodostuvat yhteiskunnan lakipykälästä sekä kirjoittamattomista säännöistä. Uskomukset liittyvät organisaation ja sen sidosryhmien arvostuksen pohjalta luotuihin ratkaisuihin. Vaikein yrityksen arvoihin integroitava lähtökohta on haasteet. Arvon luomisessa tulee etsiä myös ratkaisua tämän hetkisiin haasteisiin, mutta täytyy kuitenkin muistaa, että tämän hetkiset haasteet eivät välttämättä ole tulevaisuudessa yrityksen haasteita. Siksi tämä vaatii näkemyksellisyyttä, jotta voidaan tulevaisuudenkin haasteet yhdistää menneisyydessä tärkeäksi koettuihin arvoihin. (Jokinen 2002, 157.)

5 Asiakaslupaus ja asiakaskokemus

Asiakaslupauksen määritelmä kuvaa keskeisiä toimintaperiaatteita ja arvoa, jota asiakas yhteistyön myötä saa. Teoreettinen tausta asiakaslupauksesta voidaan määritellä käyttäytymistieteiden avulla esimerkiksi behavioristisesta ihmiskäsityksestä. Siinä ihmisten toimintaa voidaan ohjata rangaistuksilla ja palkinnoilla. Asiakkaan positiiviset kokemukset johtavat toistamaan ostotapahtumia ja suosittelemaan yritystä muille. Vastapuolena luonnollisesti negatiiviset kokemukset johtavat päinvastaiseen toimintaan. Asiakaskokemusta peilataan kokemuksiin ja markkinoinnilla ja viestinnällä luotuihin mielikuviin sekä toisaalta jo syntyneisiin käsityksiin tai odotuksiin. (Saarelainen 2013, 41-42.)



Kuvio 2: Asiakaslupauksen rakenne (Saarelainen 2013, 40).

Yllä olevassa kuviossa avataan palvelulupauksen, arvolupauksen ja brändilupauksen eroavaisuuksia. Palvelulupaus on käytössä palvelualoilla ja se ilmaisee palvelun keskeiset toimintaperiaatteet. Arvolupaus puolestaan ilmaisee arvon kokonaisuutena, jonka asiakas kokee. Se on yleensä kokonaisratkaisu, jossa on mukana tuote ja siihen tuottavia palveluita. Brändilupauksessa viestitään odotuksia ja mielikuvia, joita tuotteisiin, palveluihin ja yritykseen liitetään. (Saarelainen 2013, 40.)

Asiakaslupaus on mahdollista kohdistaa koko organisaatioon, tiettyyn osaan organisaatiota, palveluun tai tuotteeseen. Sillä on tärkeä rooli sekä asiakkaiden odotusten johtamisessa että sisäisessä johtamisessa koko yrityksessä. Asiakkaille tarkoitettua asiakaslupautta voidaan käyttää arvojen tavoin johtamisvälineenä. Lupaukseen on kiteytettävä se arvo, joka yrityksen on mahdollista asiakkailleen tarjota. Se voi olla lista tärkeimmistä teemoista tai kiteytettynä yhteen iskulauseeseen. (Saarelainen 2013, 42.)

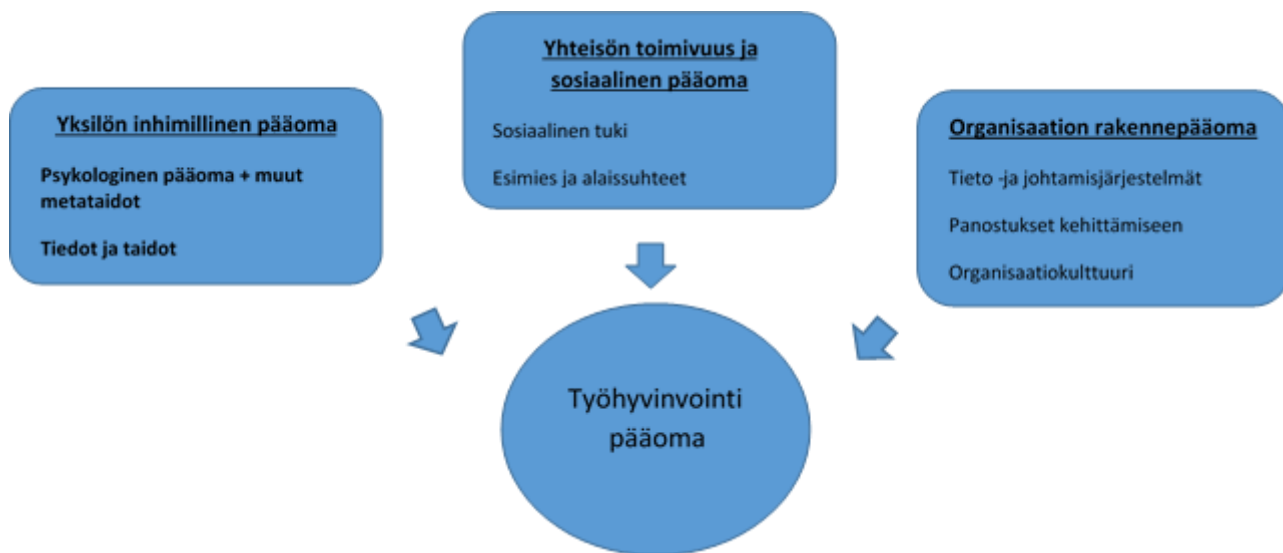
Asiakaslupausten toteuttaminen yrityksen menestykseksi vaatii myös käytännön strategiaa. Asiakaslupaus on saatava jalkautettua käytäntöön mahdollisimman luontevasti. Yrityksen esimiehiltä vaaditaan oikein ajoitettuja toimenpiteitä, jotta asiakaslupautta voidaan johtaa ylipäätään. Asiakaslupausten johtamistavoissa on eroavaisuuksia sen mukaan, ovatko ne toiminta-, tuote- vai elämyseskeisiä. Toimintakeskeisessä johtamisessa luvataan palvelua ja asiantuntevaa henkilöstöä. Tuotejohtamisessa voidaan esimerkiksi luvata uusia teknologisia ratkaisuja tai trendikkäiden tuotteiden saatavuutta. Elämyseskeisellä johtajuudella tarkoitetaan puolestaan luovuutta kulttuurillisissa asioissa sekä innovatiivisuutta luoda eroavaisuuksia kilpailijoistaan, joita on vaikea kopioida. Omana johtamistyylinä voidaan tuoda mukaan sähköiset prosessit, joihin kuuluvat vahvasti internetin ja sosiaalisen median tuomat vaikutukset ostopäätöksiin. (Kuusela & Neilimo 2010, 90-94.)

6 Henkilöstöpääoma ja työhyvinvointi

Aineeton pääoma eli henkilöstö on nykypäivänä yksi tärkeimmistä kansantalouteen ja kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Vanhat toimintatavat eivät enää auta organisaatioita eteenpäin. Ennen toiminnan laatu ja tehokkuus riittivät takaamaan menestyksen, mutta nykyisin ne eivät yksinään riitä. Nykyisin uutta kasvuvoimaa saadaan nimenomaan henkilöstöstä ja uusiksi kasvun ja menestyksen avaimiksi ovat nousseet henkilöstön kautta syntyvät ideat ja innovatiivisuus, jotka voivat osaltaan erottaa yrityksen esimerkiksi kilpailijoista. (Manka & Manka 2016, 51-52.)

Aineetonta pääomaa kutsutaan myös usein henkilöstöpääomaksi. Tätä pääomaa on joskus hankalaa tunnistaa, koska se on sitoutunut ja juurtunut syvälle yrityksen historiaan, toimintata-

poihin ja työnteon prosesseihin. Tämä on saanut yritykset seuraamaan tarkemmin työntekijöidensä asenteita, motivaatiota ja osaamista. Erittäin tärkeäksi yrityksille on myös noussut työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen, jotta taitavat työntekijät voitaisiin pitää oman yrityksen sisällä. (Manka & Manka 2016, 53.) Seuraavassa kuviossa esitellään tarkemmin, miten eri henkilöstöpääoman alueet muodostavat niin sanotun työhyvinvointipääoman.



Kuvio 3: Inhimillisen pääoman kytkenät (Manka & Manka 2016, 53).

Henkilöstöpääoma on yrityksen tärkein resurssi kilpailukyvyn kannalta. Strategia työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi kannattaa suunnitella tarkoin ja organisaatiokohtaisesti. Henkilöstöpääoma lähtee yksilötasolta. Yksilön terveys mahdollistaa sen, että yksilö pysyy tehokkaana, oppii uusia asioita, on vähemmän poissa ja niin edelleen. Työnantajan näkökulmasta, työntekijöiden työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen ja tukeminen on edellytys organisaation tehokkaalle toiminnalle. (Manka & Manka 2016, 53-54.)

Yrityksen tasolla hyvinvointi alkaa siitä, että koko yrityksen henkilöstö on sisäistänyt yrityksen vision, strategian ja sen edustamat arvot. Yrityksen täytyy siis olla tavoitteellinen. Yrityksen joustavilla toimintatavoilla mahdollistetaan työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, mikä osaltaan luo mielekkyyttä työntekoon. (Manka & Manka 2016, 81-88.)

Yksilön hyvinvointi muotoutuu muun muassa työssä viihtymisestä, työn mielekkyydestä, työn kokemisesta merkitykselliseksi ja hyvin organisoidusta työtahdistä. Vastuu työhyvinvoinnista on jälkikädessä työnantajilla. Työnantajat voivat edesauttaa työhyvinvointia tehokkaalla ja hyvällä johtamisella sekä henkilöstön osallistamisella päätöksentekoon. Tämän lisäksi yrityksen olisi parempi pitää kiinni työntekijöistään, eikä vaihtaa työntekijöitä usein, koska tämä aiheuttaa työyhteisössä epävarmuutta. Tämä tietenkin johtaa edelleen työhyvinvoinnin heikkenemiseen. (Manka & Manka 2016, 55.)

Henkilöstöön vaikuttavat työhyvinvoinnin osa-alueet, voidaan jakaa fyysisesti ja psyykkisesti vaikuttaviin osiin. Fyysisellä toimintaympäristöllä tarkoitetaan esimerkiksi tiloja ja laitteita, joita työntekoon käytetään. Ensimmäinen tärkeä asia, joka tulee aina varmistaa, on työturvallisuus. Työturvallisuuden valvominen ja siitä huolehtiminen on kirjattu työturvallisuus- ja työsuojelun valvontalakiin 23.8.2002/738. Työturvallisuuslain tarkoituksena on: ”on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua tapaturmia, ammattitautia ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja”. (Finlex 2018.)

Työsuojelulla on myös suuri vaikutus fyysiseen hyvinvointiin. Turvallisuuden suunnittelusta ja ohjauksesta vastaa aina yrityksen johtoporras. He myös valitsevat yrityksen esimiehiä ja henkilöstöä vastaamaan tietyistä työturvallisuuden osa-alueista, esimerkiksi nimittämällä henkilöstöä perehdyttämään, tarkastamaan koneiden kuntoa ja niin edelleen. (Harjanne & Penttinen 2006, 10-14.)

Henkilöstön psyykkinen hyvinvointi on toinen tärkeä osa yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Paljon voi päätellä jo pelkästään yksilön toiminnasta. Jos henkilö tulee ja lähtee töistä tyytyväisenä, ovat asiat mallillaan. Psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on todella tärkeää, että henkilöstö pääsee tekemään taseisia töitä, jotka ovat heidän mielestään merkityksellisiä. Hyvinvointia edistävät myös positiivinen ja rakentava palaute. (Mäkitalo 2012, 8-9.)

Psyykkistä hyvinvointia edistävät hyvä työyhteisö ja henkilökohtaiset päätökset. Hyvään työyhteisöön kuuluu tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus ja toisista huolehtiminen. Hyvällä johtamistyyllillä yrityksen johto voi edesauttaa psyykkistä hyvinvointia esimerkiksi organisoimalla, aikatauluttamalla ja virkistystoiminnalla. Henkilökohtaista jaksamista voi jokainen edesauttaa itse. Oma hyvinvointia voi edesauttaa muun muassa aktiivisella vapaa-ajan toiminnalla, joka voi olla vaikkapa harrastuksia. itsetuntemus on suuressa roolissa hyvinvoinnin ylläpitämisessä: työlle täytyy asettaa selkeät rajat ja tietää kuinka paljon töitä jaksaa tehdä. Myös asioihin suhtautuminen vaikuttaa siihen, kuinka yksilö kokee erilaiset tilanteet. (Manka, Hakala, Nuutinen. & Harju 2010, 60.)

Aikanaan työ oli enemmän fyysisesti kuin psyykkisesti vaativaa. Nykyisin työt ovat psyykkisesti paljon vaativampia. Kiire, tiukka aikataulu ja elämän hektisyys ovat meille jokaiselle tuttuja käsitteitä ja suurin syy siihen, että jopa 60 prosenttia EU-alueella työskentelevästä väestöstä kertoo elävänsä jatkuvassa kiireessä töidensä takia. Useiden lähteiden mukaan kiirettä syntyy, koska työntekijöitä ei ole tarpeeksi. (Manka & Manka 2016, 26-28.)

Usein tämä edellä mainittu kiire johtaa stressiin, jolla on suurin vaikutus psyykkiseen hyvinvointiin. Stressi aiheuttaa henkilöillä jännitystä, univaikeuksia ja muun muassa korkeaa verenpainetta ja pahimmillaan masennusta ja siitä johtuvaa työkyvyttömyyttä. (Manka 2015, 24.)

Kaikki stressi ei tietenkään ole pahasta vaan pieni määrä stressiä saa yleensä ihmisen työskentelemään hetkellisesti tehokkaammin ja kovemmin. Toisaalta pitkittyessään pienikin määrä stressiä voi johtaa edellä mainittuihin ongelmiin. (Manka 2015, 59.)

Työ -ja henkilökohtaisten ongelmien kohtaaminen ja niihin ratkaisun etsiminen on tehokkain keino stressin lievittämiseen. Yleensä ne ovat aina perimmäinen syy stressin olemassa oloon. Johtoporras voi edesauttaa henkilöstön stressinlievitystä parantamalla johtotapoja, organisoitua ja aikatauluja. Muita töissä kohdattavia kuormitustekijöitä ovat muun muassa työympäristö, töiden organisointi, sekä sosiaaliset kohtaamiset tai niiden puute. (Manka 2015, 93.)

Yhteisöllisyyden tunne ja yhteisön sisäinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka voidaan mieltää sellaisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa, edistävät luottamusta, verkostoitumista ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma on koko yhteisön, mutta myös yksilön voimavara. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja yhdentää työyhteisöä. Sosiaalisella pääomalla voi olla tietenkin myös kielteisiä vaikutuksia, jos yhteisössä ei esimerkiksi hyväksytty erilaisuutta tai uusia asioita. (Manka & Manka 2016, 132.)

Sosiaalinen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat myös yksittäisten työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin. Jos sosiaalisen pääoman määrä ja laatu ovat heikkoja, on terveyden heikkenemisen riski peräti 1.3-kertainen ja masennusoireiden riski on 30-50 prosentilla henkilöstöstä. Perättömien sairaspöissaoloren riski on myös 1.8 kertainen verrattuna toimivaan työyhteisöön. Työyhteisön tilannetta arvioivat kaikki työntekijät, kun taas yksilön tilannetta arvioi hän itse. Hyvässä työyhteisössä henkilöstön välillä on avointa yhteisöllisyyttä ja asioista voidaan keskustella rakentavasti. (Manka & Manka 2016, 133-134.)

Alla olevassa kuviossa esiteltynä keinoja, joilla työnantaja ja työntekijä voivat parantaa työhyvinvointia.

Työnantaja

Strategiseen työhyvinvointiin panostaminen
Hyvä osallistava esimiestyö
Osaamisen kehittäminen + urajohtaminen
Ikäjohtaminen
Työterveysyhteistyö

Työntekijä

Vastuu omasta hyvinvoinnista
Osaamisen jatkuva kehittäminen
Myönteinen asenne
Elämäntapatekijät työ/vapaa-aika
Työyhteisötaitoisuus ja muiden tukeminen

Kuvio 4: Työnantajan ja työntekijän keinot työhyvinvoinnin parantamiselle (Manka & Manka 2016, 55-56).

Perinteisessä johtamismallissa työnteon arvostus oli vähäistä ja työntekijöitä ajatellaan vain työnteon välineinä, jotka tekevät työtä vain rahan takia. Tämä vanha malli tappaa luovuuden ja heikentää työhyvinvointia. Nykyaikaisessa mallissa keskitytään enemmän rakentavaan vuorovaikutukseen johtoportaan ja työntekijöiden välillä. Tämän mallin mukaan henkilöstö haluaa tuntea itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Johtoportaan tärkein tehtävä onkin tukea tätä näkemystä ja olla jatkuvasti vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. Tässä mallissa työntekijöille on annettava enemmän itsemääräämisoikeutta. Tämä poikkeaa huomattavasti vanhasta johtamismallista, jossa työntekijöiden tekemistä valvotaan jatkuvasti. Uuden mallin itsemääräämisoikeuden avulla työntekijät kokevat itsensä tärkeämmiksi organisaatiolle, ja näin ollen työmotivaatio ja hyvinvointi kasvavat. Esimiesten ja johtoportaan on kannustettava henkilöstöä jatkuvasti kehittämään itseään. (Manka & Manka 2016, 135.)

Työntekijöiden hyvinvointia voidaan seurata useilla eri tavoilla. Työntekijöiden hyvinvointia seurataan yrityksissä jatkuvasti, koska se antaa hyvän selvityksen yrityksen sisäisestä tilanteesta sekä kertoo johtoportaalalle mahdollisten muutosten tarpeesta. (Liukkonen 2006, 143.)

Hyvinvointia voidaan yksinkertaisesti mitata esimerkiksi henkilöstökyselyillä, joissa mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä. Myös palautekeskustelut, sekä muut kokoustamistavat ovat hyvä tapa saada tietoa henkilöstön hyvinvoinnista. (Liukkonen 2006, 140.)

Yksi työhyvinvoinnin seuraamisen mittareista on kylmän matemaattisesti laskettu henkilöstön vaihtuvuus. Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijämäärää, joka tietyn ennalta asetetun ajanjakson aikana aloittaa ja lopettaa työnteon, suhteutettuna koko henkilöstömäärään. Henkilöstövaihtuvuutta seurataan, jotta voidaan päätellä, onko vaihtuvuus liian suuri vai liian pieni kilpailukyvyn ja yrityksen tehokkuuden kannalta. Laskettu lukumäärä ei sinällään kerro vielä mitään. Täytyy ottaa huomioon myös niin sanottu luonnollinen vaihtuvuus. Henkilöstöä voi esimerkiksi jäädä eläkkeelle, äitiys- tai isyyslomalle tai kyseessä on saattanut olla esimerkiksi kesätyöläisen määräaikainen työsuhde. (Liukkonen 2006, 143-144.)

Lopulta vaihtuvuutta tarkastelemalla voidaan päätellä muutamia asioita. Jos vaihtuvuus on yli 70 prosenttia, on vaihtuvuus liian suuri ja se syö avainosaajien määrää yritykseltä. Tässä kohdassa voidaan puhua myös niin sanotusta läpijuoksutyöpaikasta, joka on yleistä esimerkiksi palvelualojen pikaruokapaikoissa, jossa tällainen prosentti voisi olla vielä hallittavissa. Muilla aloilla luvun ollessa yli 70 prosenttia on yrityksellä suuri kiire tehdä radikaaleja muutoksia toimintaan, jotta osaajat pysyisivät yrityksessä. (Liukkonen 2006, 144-145.)

Toisaalta liian pieni vaihtuvuus syö yrityksen tehokkuutta myös. Yritystoiminnassa on erityisen tärkeää mennä koko ajan eteenpäin ja kannustaa ajattelemaan laatikon ulkopuolelta. Jos henkilöstö ei vaihdu tarpeeksi, henkilöstö vanhenee ja vanhat toimintatavat juurtuvat toimintaan. Tässä tilanteessa liiketoiminta heikkenee vain sen takia, että henkilöstö ei vaihdu tarpeeksi. Yrityksellä ei näin ollen ole työvoimaa, joka veisi asioita eteenpäin tulevaisuusnäkökulmasta. (Liukkonen 2006, 145.)

7 Muutosjohtaminen toiminnan kehittämisessä

Esimiehen taidoilla ja omalla käyttäytymisellä on suuri merkitys muutosten viemisellä eteenpäin yrityksessä. Muutosta on tapahduttava yrityksessä jatkuvasti, jotta pysytään mukana jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tällä varmistetaan, että yritys on kestäväällä pohjalla myös jatkossa. Strategiset muutokset vaativat pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta esimieheltä, sillä tavoitteena on toimintatapojen, asenteiden ja käyttäytymisen muutosta. (Pirinen 2014, 14.)

Muutoksen alussa on erittäin tärkeää, että esimies valmistaa työntekijät jo henkisesti tulevaan. Tähän auttaa työntekijöiden kuuleminen ja mahdollinen haastattelu tulevista muutoksista. Esimiehen on otettava myös työntekijöiden mielipiteet huomioon päätöksiä tehtäessä. Kun esimies saa yhteishengen ja ryhmäytymisen toimimaan, ollaan jo lähempänä tulevaa muutosta. Yrityksen on onnistuttava vakuuttamaan työntekijät, jotta he ovat oikea taho viemään muutosta eteenpäin. (Pirinen 2014, 15.)

Muutos ei tapahdu ilman tehokasta viestintää. Muutosviestinnän suunnitteluun tulisi suhtautua samalla tavalla kuin mihin tahansa muuhun viestinnän suunnitteluun. Voidaan todeta, että yrityksen muutokset vaativat vuorovaikutusta, muutosviestintää sekä osallistamisen syventämistä ja tehostamista. Uusia arvoja luodessa muutosjohtajuuden kannalta on tärkeää, että arvot eivät synny naapurina kopioimalla, tai etteivät ne ole hetken mielijohteesta syntyneitä. (Heiskanen & Lehtikainen 2010, 19.)

Suomalaisten työntekijöiden ja esimiesten arvomaailmaa tutkineet henkilöt ovat todenneet niiden arvoissa paljon poikkeamia. Mitä kauempana hierarkiassa henkilöt ovat toisistaan, sitä suurempia erot ovat. Kriittisyys vallitseviin arvoihin näkyy nimenomaan hierarkian alemmilla tasoilla. Työntekijöiden keskuudessa usein omien arvojen ja todellisuuden välinen ero on erittäin suuri ja siksi muutospaineet ovat myös kovemmat. (Kasslin-Pottier 2009, 133.)

Muutosjohtamisessa on hyvin paljon samoja piirteitä arvojohtamisen kanssa. Kumpikin on konkreettista työtä esimerkin voimalla, joka lähtee organisaation esimies tasolta. Oleellista

arvojohtamisessa on yrityksen arvoista puhuminen jo rekrytointitilanteessa ja perehdyttämisessä. Kehityskeskusteluissa on hyvä ottaa arvot esille muistutuksena. Organisaatiossa on oltava arvojen vastaiselle toiminnalle pelisäännöt ja tapa reagoida, mikäli niitä ei noudateta. Myös arvojen vastaisesta toiminnasta on syytä keskustella, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. (Hyppänen 2007, 43-44.)

Harvoin tapahtuu muutosta organisaatiossa ilman minkäänlaista muutosvastarintaa ja se usein todetaankin syylliseksi muutosprosessin epäonnistuessa. Yrityksen ruohonjuuritason vastarintaa pidetään usein syynä johdon tasolla, kun muutosprosessi epäonnistuu. On muistettava, että alimman tason henkilöstöllä on ollut kaikkein vähiten aikaa valmistautua, saati olla mukana suunnittelemassa muutosprosessia. Muutosta vievän projektin jäseniltä vaaditaankin pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä toteuttaa muutosta, sillä yleensä he ovat ehtineet käydä jo useaan otteeseen muutoksen vaiheet keskenään ja alkaa tuntua, siltä että prosessi on loppusuoralla. Tosiasiassa muut organisaation jäsenet ovat vielä täysin ulkona käsittelemättömyyden vuoksi. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56-57.)

8 Toteutus

Opinnäytetyön aikana oltiin tiiviisti yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Yrityksen asiakkaille ja työntekijöille teetettiin kyselytutkimukset, joissa kysyttiin heidän mielipiteitään yrityksen toiminnasta. Tutkimuksien jälkeen myös kauppiasta haastateltiin ja häneltä kysyttiin toiveita arvouudistuksien jalkauttamista varten. Tutkimusten jälkeen tulokset analysoitiin ja niiden pohjalta alettiin kirjoittamaan arvouudistusohjetta, jonka avulla arvot ja muut asiakkaiden, sekä työntekijöiden tärkeäksi kokemat asiat voitaisiin ottaa huomioon. Tämän arvouudistusohjeen avulla yrityksen johdon on helpompi ottaa muutoksia käytäntöön. Opinnäytetyössä oli suurimmaksi osaksi tutkielmallisia elementtejä, mutta myös toiminnallisia, koska prosessin aikana jalkauduttiin tekemään kyselyjä ja haastatteluja.

Tutkimustyyliksi valittiin kyselytutkimus eli kvantitatiivisen tutkimuksen alalaji. Kysymyksissä käytettiin avoimia kysymyksiä, koska vastaajilta kysyttiin asioita tunteista ja mielipiteitä arvoista. Kyselytutkimus on myös tehokkaampi tapa saada tietoa suurelta ihmismäärältä, kuin haastattelut. Tutkimustyylin valinta ja perehtyminen tutkimuksen tekoon tapahtui perehtymällä teokseen: Tutki ja kirjoita. Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014.



Kuvio 5: Nykytilanne ja ihannetilanne

Opinnäytetyön aloitusvaiheessa yrityksen arvot olivat tietenkin olemassa, mutta ne vaikuttivat taustalla. Työntekijät ja asiakkaat eivät olleet tietoisia, mitä yritys edustaa ja haluaa osoittaa toiminnassaan.

Opinnäytetyön aikataulu			
PVM	Tehtävät	Huomiot	Mitä ensikertaan
Ma 27.8	Aiheen kertaus	Sovitaan tapaaminen ONT-ohjaajan kanssa	Alustava ONT suunnitelma
Ti 11.9	Suunnitelmat, esitys	Suunnitelmat pohjaan ja PP	Tila tapaamiselle
Ke 12.9	ONT-ohjaajan tapaaminen	Esitellään alustava ONT-suunnitelma	Täydennetään suunnitelmaa
Ti 18.9	Teoriat, lähteet, jako	Lähteet, otsikot, jaetaan aiheet	Hae kirjallisuutta, kirjallisuusluettelo
Ke 19.9	Suunnitelman esit. Teoria-aiheet	Kirjoja aiheille, kirjoituksen aloitus heti	Teoriat, lomakkeen suunnittelu
To 20.9	Lomake, haast, teoriat	Esitellään lomake, teorian, edistyminen	Korjaukset lomak, tutk. Suun.
Pe 21.9	Tutkimuspäivä asiakkaat	Tapahtuman yhteydessä tapahtuva lomakekysely	
Ma 24.9	Tutkimuksen analysointi	Tutkimuksen tulosten analysointi	Kuviot tuloksista
Ke 3.10	Teoriapäivä	Missä mennään, raportointisuunnitelmat	Tutkimustulosten esittelytapa
Lok toka viikko	Työntekijöiden kysely	Lomakkeen suunnittelu	
Ke 17.10	Työntekijöiden kyselyn aloitus	Toimitetaan lomakkeet	Seuraavat teoriat
Ke 24.10	Teoriapäivä	Teoriat valmiit, tarkastus	Haetaan lomakkeet yrityksestä
Ke 31.10	Tutkimuksen tulokset	Analysoidaan tulokset, tehdään kuviot	Viimeiset teoriat
To 1.11	Tehoviikko tuotos	Tuotoksen teko, tekstin huoltelu	Kauppiaan haastattelun suunnittelu
Pe 2.11	Kauppiaan haastattelu	Vieraillaan yrityksessä ja haastatellaan	Raportoidaan haastattelun tulokset
Ke 7.11	Raporttipäivä	Muokataan raporttia, aloitetaan tuotos	Tuotoksen ideointi
Pe 9.11	Raporttipäivä	Muokataan raporttia ja tuotoksen tekeminen	Tuotoksen viimeistely
Ke 14.11	Raporttipäivä	Viimeiset huollitukset raporttiin ennen opponointia	Hlö-kohtainen valmistautuminen
Ma 19.11	Opponointi	Opponointipäivä	Muokkaukset raporttiin
Ti 27.11	Raporttipäivä	Raportin muokkaus	Kielenhuollon opettajalle tekstit
Ke 5.12	Raporttipäivä	Raportin muokkaus	Valmistautuminen seminaariin
To 6.12	Seminaariin valmistautuminen	Seminaarin esityksen teko, esitysjako	Valmistautuminen seminaariin
Ma 10.12	ONT-seminaari	ONT-seminaariin kuuluvat tehtävät	
Ke 12.12	Kypsyysnäyte	Kypsyysnäyte	Muokataan raporttia
12-21.12	Raportin muokkaus	ONT-palautetaan viimeistään 21.12	
Pe 21.12	ONT-valmis	(Viimeistään)	

Taulukko 1: Opinnäytetyön koko aikataulu.

Ylläolevassa kuviossa on esitelty kokonaisuudessaan koko opinnäytetyöprosessin aikataulu. Siinä on esitelty viikkokohtaisesti jokainen etappi koko opinnäytetyöprosessin ajalta. Itsessään koko aikataulu on hieman pitkähkö nopeaan tarkasteluun, joten alla olevassa kuviossa on esitelty opinnäytetyön tärkeimmät päivämäärät.

Ma 27.8	Opinnäytetyöprosessin aloitus aiheen kertaamisella.
Ke 19.9	Opinnäytetyösuunnitelman esittely ja sen valmistuminen.
Pe 21.9	Kysely asiakkaille, joka teetettiin yrityksen tiloissa.
Ma 8.10	Kysely työntekijöille, joka teetettiin myös yrityksen tiloissa.
Pe 2.11	Kauppiaan haastattelu, joka nauhoitettiin ja kirjoitettiin ylös.
Pe 9.11	Arvouudistusohje valmis.
Ma 19.11	Opinnäytetyön palauttaminen opinnäytetyön ohjaajalle.
Ma 10.12	Opinnäytetyöseminaari.
Ke 12.12	Kypsyysnäyte.

Taulukko 2: Aikataulun tärkeimmät etapit.

Opinnäytetyöprosessi alkoi suunnittelulla jo toukokuussa 2018, kun toimeksiantajayritys ehdotti aiheita. Itse työn toteutus alkoi kuitenkin vasta elokuussa. Työskentely alkoi aiheen varmistamisella, sekä aiheanalyysillä, joka sittemmin lähetettiin eteenpäin. Tämän jälkeen seuraavat viikot sisälsivät opinnäytetyösuunnitelman työstämistä, sekä ensimmäisen kyselylomakkeen suunnittelua.

Opinnäytetyösuunnitelma esiteltiin opinnäytetyö ohjaajalle, joka hyväksyi suunnitelman. Tilaisuudessa myös kerrottiin muista jatkosuunnitelmista. Toimeksiantajayrityksellä oli suuri tapahtuma, johon osallistui sadoittain asiakkaita. Tämä antoi hyvän mahdollisuuden jalkautua tekemään kyselyä asiakkaille. Kyselyssä kysyttiin asiakkaiden tärkeäksi kokemia asioita yrityksen toiminnasta ja sen tarjoamista tuotteista. Päivän aikana saatiin 85 vastausta. Vastausten saamisen jälkeen kyselyn tulokset analysoitiin.

Seuraavaksi aloitettiin suunnittelemaan kyselyä työntekijöille, joka teetettiin heille. Kyselyssä kysyttiin asioita työhyvinvoinnista, sekä mielipiteitä yrityksen toiminnasta. Kyselyyn saatiin yhteensä 17 vastausta. Tämän päivän jälkeen tulokset analysoitiin.

Viimeinen konkreettinen tutkimuksellinen elementti oli kauppiaan haastattelu. Haastattelussa tiedusteltiin, mitä mieltä kauppias on yrityksen nykyisestä tilasta ja mitä arvoja hän korostaa omalla johtamisellaan. Tilaisuudessa myös varmistettiin, minkälaisessa formaatissa kauppias mieluiten haluaisi arvouudistusohjeen, joka hänelle annettiin opinnäytetyöprosessin lopussa.

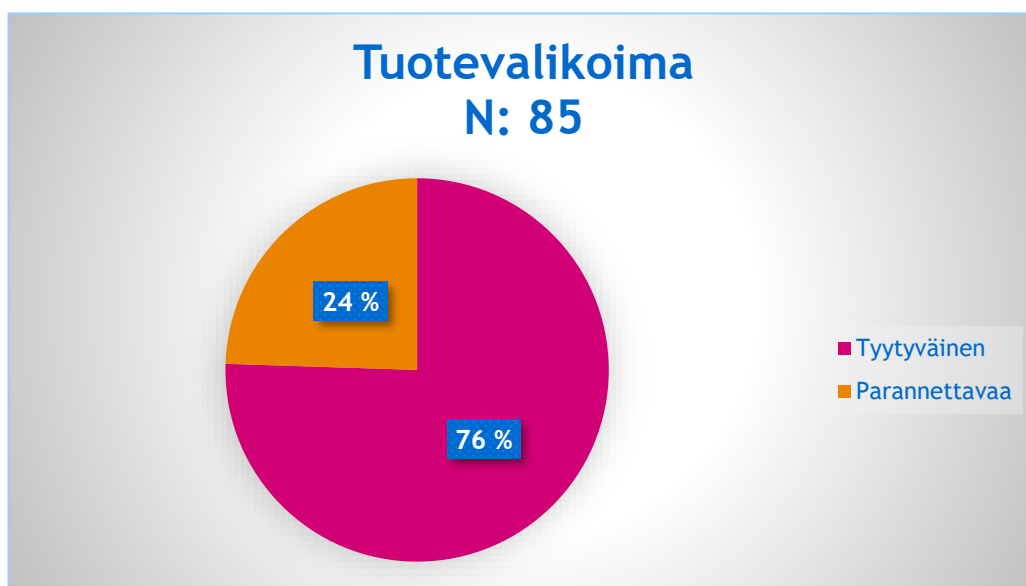
Kauppiaan haastattelun jälkeen, tutkimusten pohjalta aloitettiin kirjoittamaan arvouudistusohjetta. Aluksi tutkimusten pohjalta nostettiin yritykselle uudet arvoteemat, joiden pohjalta tuleva arvouudistus tulee yrityksessä tapahtumaan. Tämän jälkeen suunniteltiin itse arvouudistusprosessia. Prosessi muodostuu muutamasta etapista, jotka lopulta johtavat uudistettuihin arvoihin. Lopuksi arvouudistusohje visualisoitiin ja viimeisteltiin-

9 Tulokset

Seuraavissa alaluvuissa on tulokset asiakas - ja työntekijätutkimuksista. Kauppiaan haastattelu löytyy tiivistettynä alaluvusta 9.3 ja arvouudistusohje alaluvusta 9.4. Vaikka kysymykset olivat avoimia, pystyi niistä silti helposti poimimaan toistuvia elementtejä.

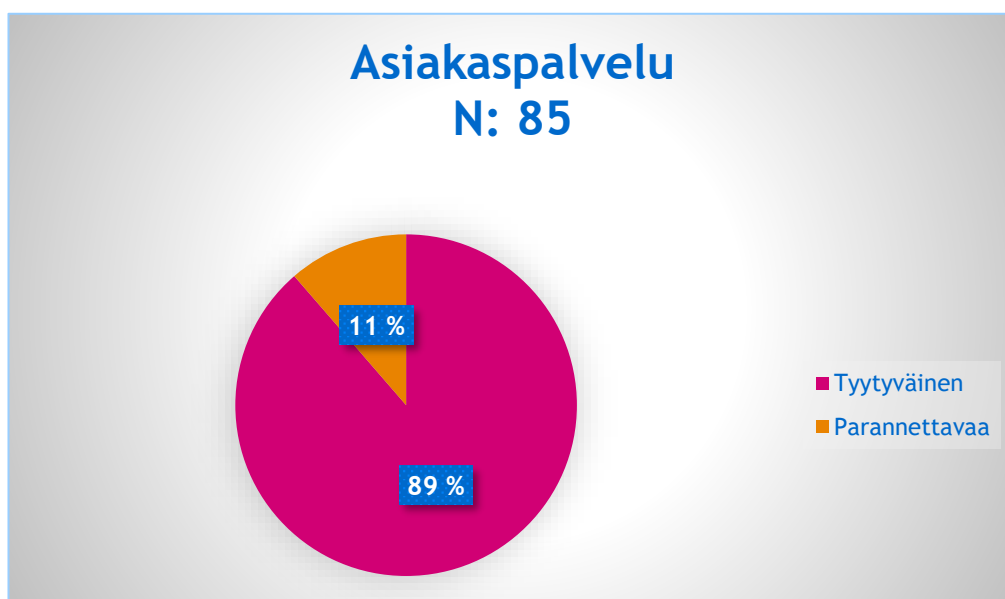
9.1 Asiakaskysely

Alla olevissa kuvioissa on esiteltynä tulokset asiakkaille teetetystä kyselystä, jossa kysyttiin heidän tärkeiksi kokemiaan asioita toimeksiantajayrityksen toiminnassa. Kyselyyn vastasi kokonaisuudessaan 85 henkilöä, jotka olivat toimeksiantajayrityksen aikaisempia asiakkaita. Monipuolisia vastauksia ja hyviä näkökulmia saatiin kattavasti tulevaa arvouudistusohjetta varten esimerkiksi suorien parannuskohteiden ja toiveiden muodossa. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake löytyy liitteestä 1.



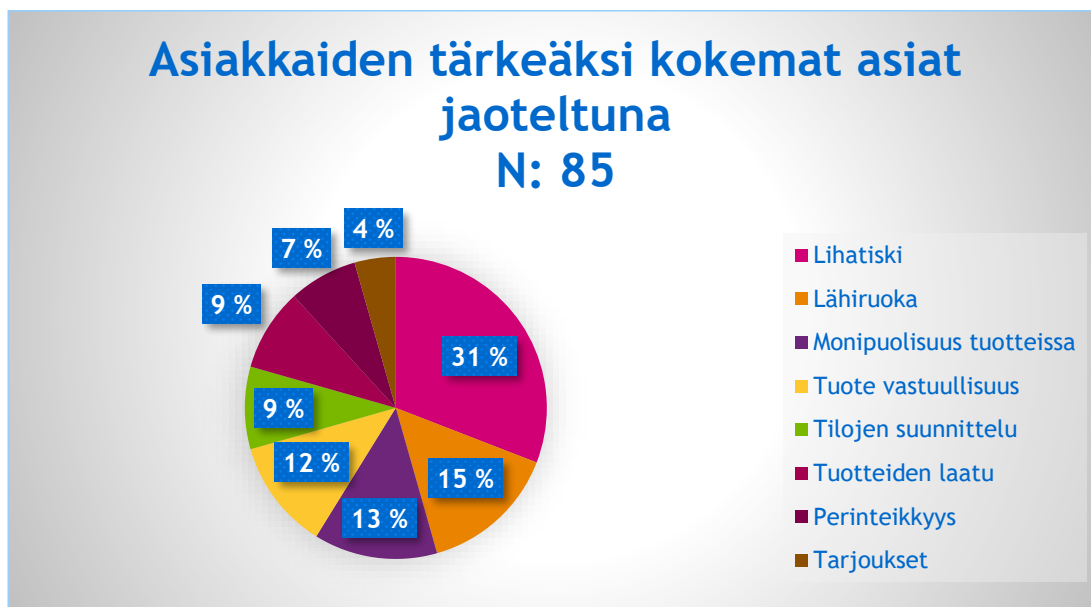
Kuvio 6: Tyytyväisyys tuotevalikoimaan.

Asiakkaat olivat pääasiallisesti erittäin tyytyväisiä kohdeyrityksen tuotevalikoimaan, mutta muutamalla asiakkaalla oli muutamia huomautuksen aiheita. Nämä huomautukset olivat enemmänkin kehitysehdotuksia, kuin tyytymättömyyden osoituksia. Esimerkiksi useat asiakkaat kehuivat yrityksen lihatiskiä ja toivoivat, että sen tarjontaa monipuolistettaisiin edelleen muun muassa tuoreleikkeillä. Toinen asiakkaille tärkeä aihe oli lähiruoka. Lähiruokaa toivottiin olevan tarjolla enemmän.



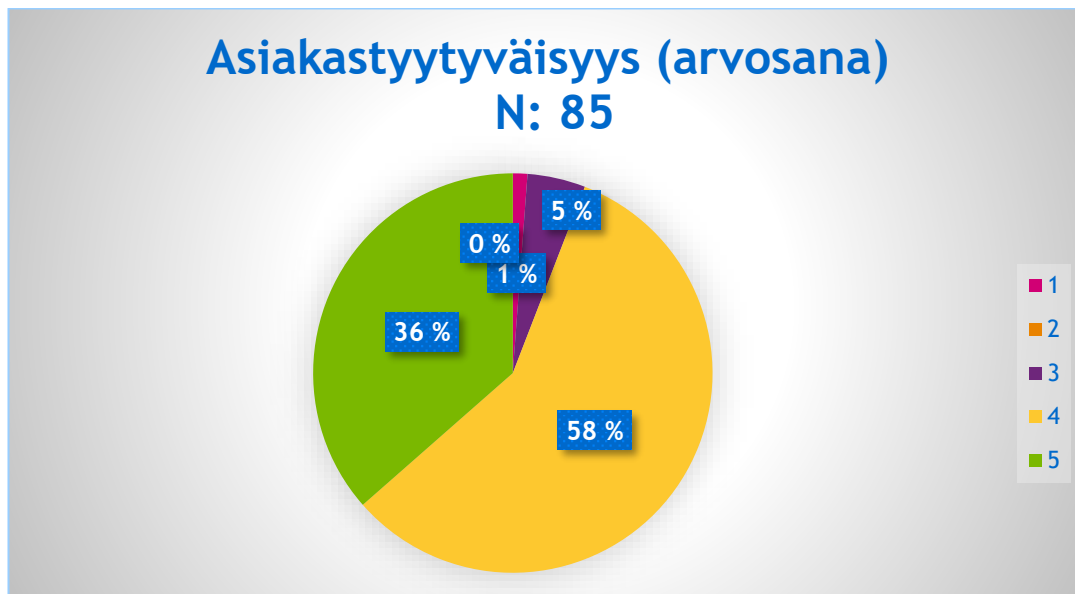
Kuvio 7: Tyytyväisyys asiakaspalvelun tasoon.

Asiakaspalvelun laatu sai myös erittäin paljon kehuja. Huomioiksi nostettiin henkilökunnan ystävällisyys ja palvelualttius. Asiakkaat myös kehuivat, että ikäihmiset ja lapset otetaan hyvin huomioon. Ainoat niin sanotusti negatiiviset palautteet keskittyivät siihen, että henkilökuntaa on silloin tällöin liian vähän. Tämä näkyi kyselyssä siten, että useat mainitsivat ruuhkaiset kassat ja ajoittain tyhjinä olevat hyllyt. Kauppiaan näkyvyyttä myös toivottiin enemmän.



Kuvio 8: Asiakkaiden tärkeäksi kokemat asiat.

Yllä olevassa kuviossa on eritelty kaikki asiakkaiden erityisesti mainitsevat osa-alueet, jotka he kokivat tärkeiksi toimeksiantajayrityksen palveluissa tai tarjonnassa. Kuviosta huomaa heti, että suuri osa tärkeistä asioista keskittyy tarjontaan (lihatiskin palvelut, lähiuoka, monipuolisuus tuotteissa), sekä tuotteiden vastuullisuuteen. Myös itse yrityksen tilat saivat huomioita. Osa näistä huomioista oli positiivisia, mutta myös kehitettävää kommentteista löytyi. Asiakkaat pitivät tilojen perinteikkyydestä ja ilmapiiristä, mutta kritisoivat hieman tilojen satunnaista ahtautta, sekä esimerkiksi hyllyjen tyhjyyttä. Ruuhka-aikoihin toivottiin myös hieman enemmän henkilökuntaa, jotta asiointi sujuisi nopeammin.



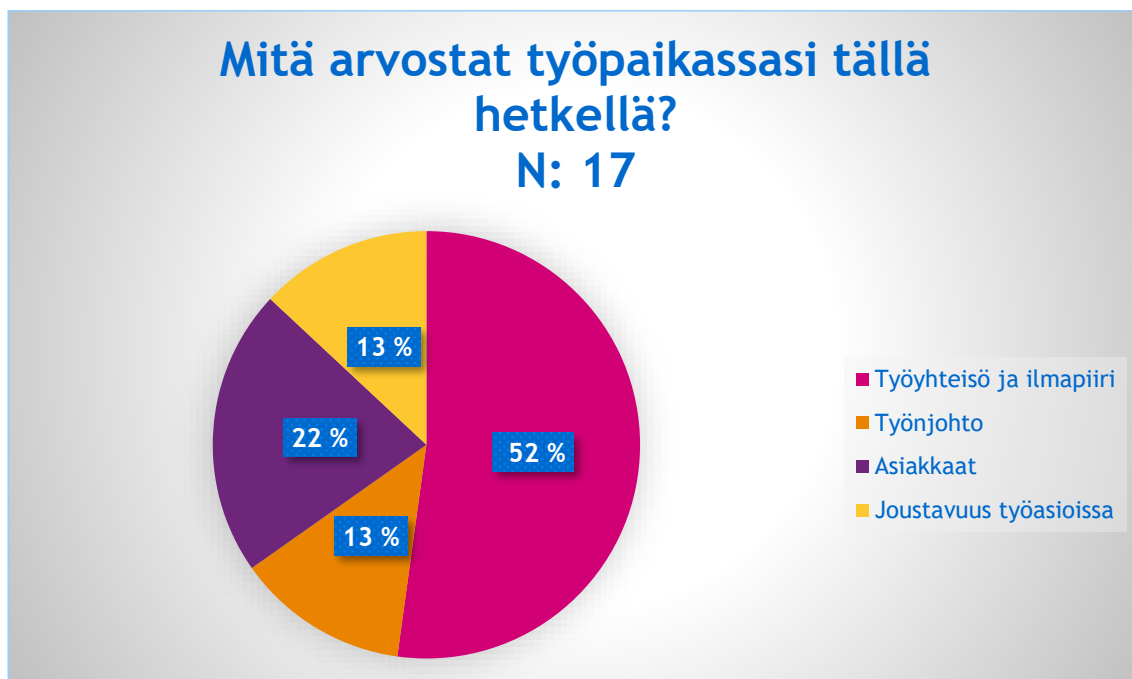
Kuvio 9: Tyytyväisyys koko palvelun tasosta.

Asiakkailta kysyttiin myös yleisarvosanaa yrityksen palvelun tasosta. Arvosanat olivat asteikolla 1-5, joista numero 1 oli heikoin ja 5 paras. Nopealla silmäyksellä huomaa, että asiakkaat ovat pääosin erittäin tyytyväisiä yrityksen toimintaan. 58 % vastaajista antoi arvosanan 4 ja 36 % arvosanan 5. Vain häviävän pieni osa antoi arvosanaksi 3 tai alle.

Yhteenvetona voidaan todeta, että pääsääntöisesti asiakkaat ovat joko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä kohdeyrityksen toimintaan. Tuotevalikoima on kyselyn mukaan kattava, mutta muutamia lisätoiveita tai kehityskohteita on. Tilat koetaan mukaviksi ja tarpeeksi selkeiksi, mutta satunnaiset vaihtelut, kuten ruuhkat ja henkilökunnan puute saavat aikaan tyytymättömyyttä. Asiakaspalvelun taso koetaan myös erittäin hyväksi, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Asiakkaiden tärkeiksi kokemia aiheita olivat muun muassa: lähiruoka, tuotteiden eettisyys ja vastuullisuus toiminnassa, tuotteiden monipuolisuus, osaava henkilökunta sekä monipuolinen tarjonta erikoispisteissä, kuten lihatiskillä.

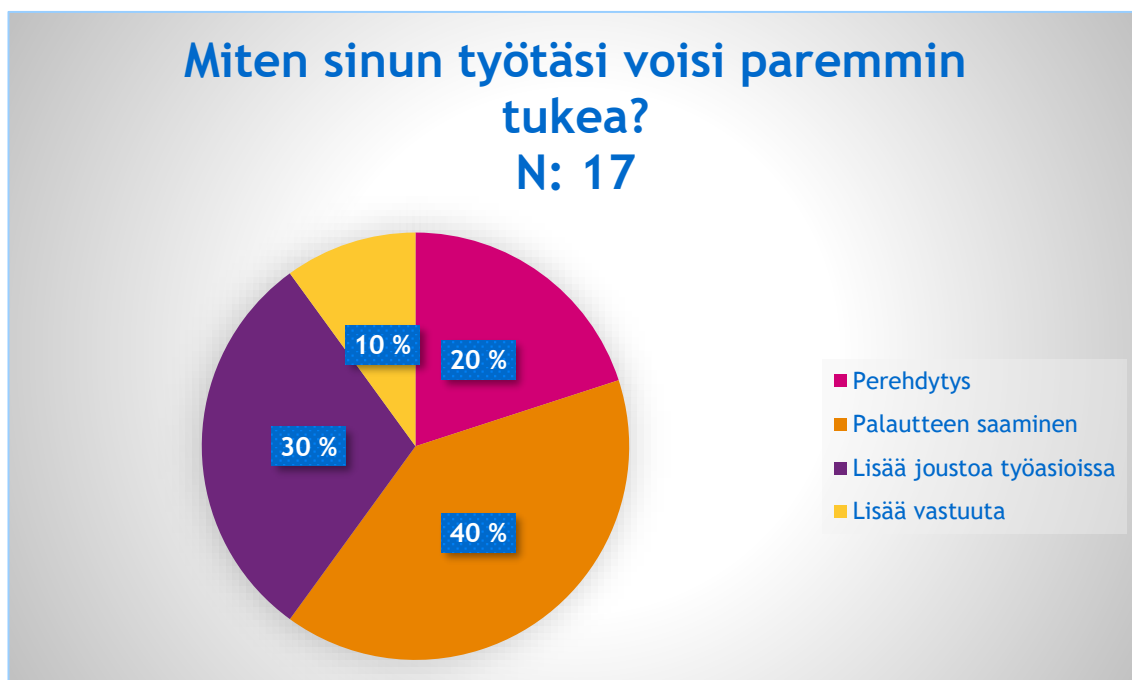
9.2 Henkilökunnan kysely

Tutkimuksen kohteena olivat yrityksen työntekijät, joilta pyydettiin mielipiteitä työoloihin ja yrityksen toimintaan liittyen. Kyselyyn vastasi 17 yrityksen työntekijää. Alla olevissa kuvioissa on jaoteltuna heidän vastauksensa. Jokaisen kuvion alapuolella on myös tarkemmin avattuna vastaukset ja johtopäätökset kysymyksittäin. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake löytyy liitteestä 2.



Kuvio 10. Työntekijöiden työpaikassaan arvostamat asiat.

Ensimmäiseksi työntekijöiltä kysyttiin, mitä he arvostavat työpaikassaan tällä hetkellä. Kuvista ilmenee heti, että monelle työntekijälle tärkeää on työyhteisö ja työskentelyilmapiiri. Tyytyväisiä oltiin myös työnjohtoon ja työnjohdon tekemiin joustoihin työasioissa. Mukavat asiakkaat ja asiakaskohtaamiset saivat tasaisesti kehuja.



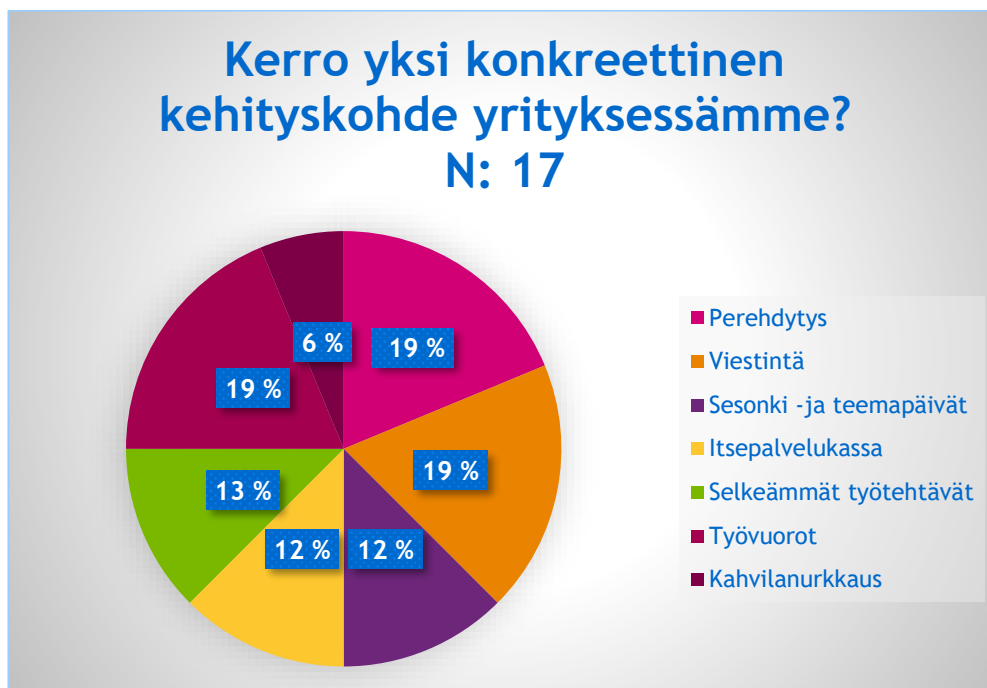
Kuvio 11: Miten työntekijöiden työtä voisi tukea paremmin.

Seuraavaksi työntekijöiltä kysyttiin, miten heitä voisi paremmin tukea heidän työssään. Vaikka moni olikin jo tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen, oli työntekijöillä antaa muutama huomautus. Muutama henkilö toivoi parempaa ja laajempaa perehdytystä. Paremmalla perehdytyksellä edesautetaan sitä, että uudet työntekijät olisivat valmiimpia äkillisiin muutoksiin ja jatkuvasti muutoksessa olevaan toimintamalliin. Moni henkilö myös toivoi suurempaa ja aktiivisempaa palautteen saamista, jotta he voisivat paremmin tietää miten he menestyvät työssään ja mitä he voisivat mahdollisesti parantaa. Myös työnteon joustavuutta ja vastuun saamista toivottiin lisää. Moni joustovastaus liittyi työvuoroihin ja niiden suunnitteluun. Vastuuta taasen toivottiin lisää siten, että työntekijät voisivat itse tarkemmin aikatauluttaa ja suunnitella työpäiviään.



Kuvio 12: Työntekijöiden tärkeäksi kokemat arvot.

Seuraavaksi työntekijöiltä kysyttiin arvoista. Monet pitivät hyvää työyhteisöä ja työilmapiiriä todella tärkeinä ja korostivat niiden merkitystä kaikessa yrityksen tekemisessä. Myös keskinäinen luottamus ja tasa-arvoisuus koettiin tärkeiksi yhteisessä toiminnassa. Muutama vastaaja myös korosti toiminnan vastuullisuutta ja palvelun laadukkuutta. Yksi vastaajista ei tiennyt, mitkä yrityksen arvot ovat.



Kuvio 13: Työntekijöiden osoittamat kehityskohteet.

Lopuksi työntekijöitä pyydettiin antamaan konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen toimintaan. Perehdytykseen toivottiin parannusta muun muassa siten, että olisi mahdollinen nimetty perehdytyshenkilö, sekä perehdytysohjeet. Myös aikaa perehdytykselle toivottiin enemmän. Tehostusta yrityksen sisäiseen viestintään myös korostettiin. Tähän ratkaisuksi esitettiin palavereja, viikkotapaamisia tai yhteistä viestintäkanavaa. Tiedotustoiminta sesonki- ja teemapäivistä mainittiin myös usein. Yrityksen teemapäivistä ja alkavista sesongeista tulisi tiedottaa aikaisemmin ja näkyvämmiin.

Työskentelyyn liittyvissä asioissa toivottiin selkeämpiä työtoimenkuvia ja joustavampia työvuoroja. Näihin ei suoranaista kehitysehdotusta ollut, mutta niiden suunnitteluun toivottiin tarkkuutta. Yrityksen tiloihin toivottiin lisäksi muun muassa itsepalvelukassoja ja kahvilanurkkausta. Itsepalvelukassa nopeuttaisi toimintaa varsinkin ruuhka-aikoina. Kahvilanurkkausta toivottiin pääosin sen takia, että useat asiakkaat olivat toivoneet sitä ja se lisäisi osaltaan yhteisöllisyyttä ja viihtyvyyttä yrityksen tiloissa.

Yhteenvetona tutkimuksesta voidaan päätellä, että yrityksen työntekijät ovat tyytyväisiä nykyisiin työoloihin ja työyhteisöön. Kehuja saivat niin asiakkaat, kuin työtoveritkin. Muutoksia yritykseltä toivottiin perehdytykseen, palautteen antamiseen ja saamiseen, joustavuuteen työasioissa sekä siihen, että työntekijöille annettaisiin mahdollisuuksien mukaan lisää vastuuta ohjata itse työtään.

Arvot olivat yleisesti hyvin tiedossa ja monet arvostivat viihtymistä töissä, mikä näkyi siinä että moni nosti arvoista työyhteisön ja työilmapiirin. Myös oman työskentelyn laatu ja vastuullisuus olivat tärkeitä työntekijöille. Kehitysehdotuksia annettiin myös monipuolisesti.

9.3 Kauppiaan haastattelun tulokset

Seuraavassa osiossa on tiivistettynä haastattelu, joka tehtiin toimeksiantajayrityksen kauppiaille opinnäytetyöprosessin loppupuolella. Alla olevassa tekstissä on esiteltynä kauppiaille esitetyt kysymykset sekä hänen antamansa vastaukset. Itse haastattelutilanteessa kauppiaille myös esiteltiin aikaisempien tutkimuksien tulokset ja keskusteltiin yleisesti yrityksen tilanteesta ja opinnäytetyön etenemisestä. Alla on esiteltynä kysymykset ja kauppiaan vastaukset.

Mikä on yrityksen visio ja mitä suunnitelmia yrityksellä on tulevaisuutta varten?

Tavoitteenamme on tietenkin olla paras ruokakauppa. Tällä hetkellä alalla ja alueella on paljon kilpailua, joka vaikeuttaa tavoitteellista suunnittelua. Tällä hetkellä on tärkeää seurata markkinatilannetta. Yrityksen tilannetta ja toimintaa seurataan muun muassa vertailemalla myyntilukuja vastaaviin yrityksiin, sekä asiakastyytyväisyysmittauksilla.

Mitä ovat sinulle itsellesi tärkeitä arvoja tällä hetkellä?

Tärkeitä arvoja itselleni ovat hyvä työyhteisö ja työilmapiiri. Hyviä tuloksia saadaan yrityksessä vain, jos on hyvä ja toimiva porukka. Myös muutokset otetaan paremmin vastaan tällöin. Myös semmoinen yhdessä tekemisen fiilis on tärkeää. Luotetaan toisiin ja kunnioitetaan toisia.

Millainen on yrityksen asiakaslupaus?

Tarjotaan tasaisesti hyvä laatu palvelussa ja tuotteissa. Tehdään sitä omaa juttua, eikä katsota liikaa mitä muut tekevät. Mennään eteenpäin semmoisella yhteisöllisellä ”meidän kauppa” -fiiliksellä.

Millaisesta tuotoksesta olisi eniten hyötyä?

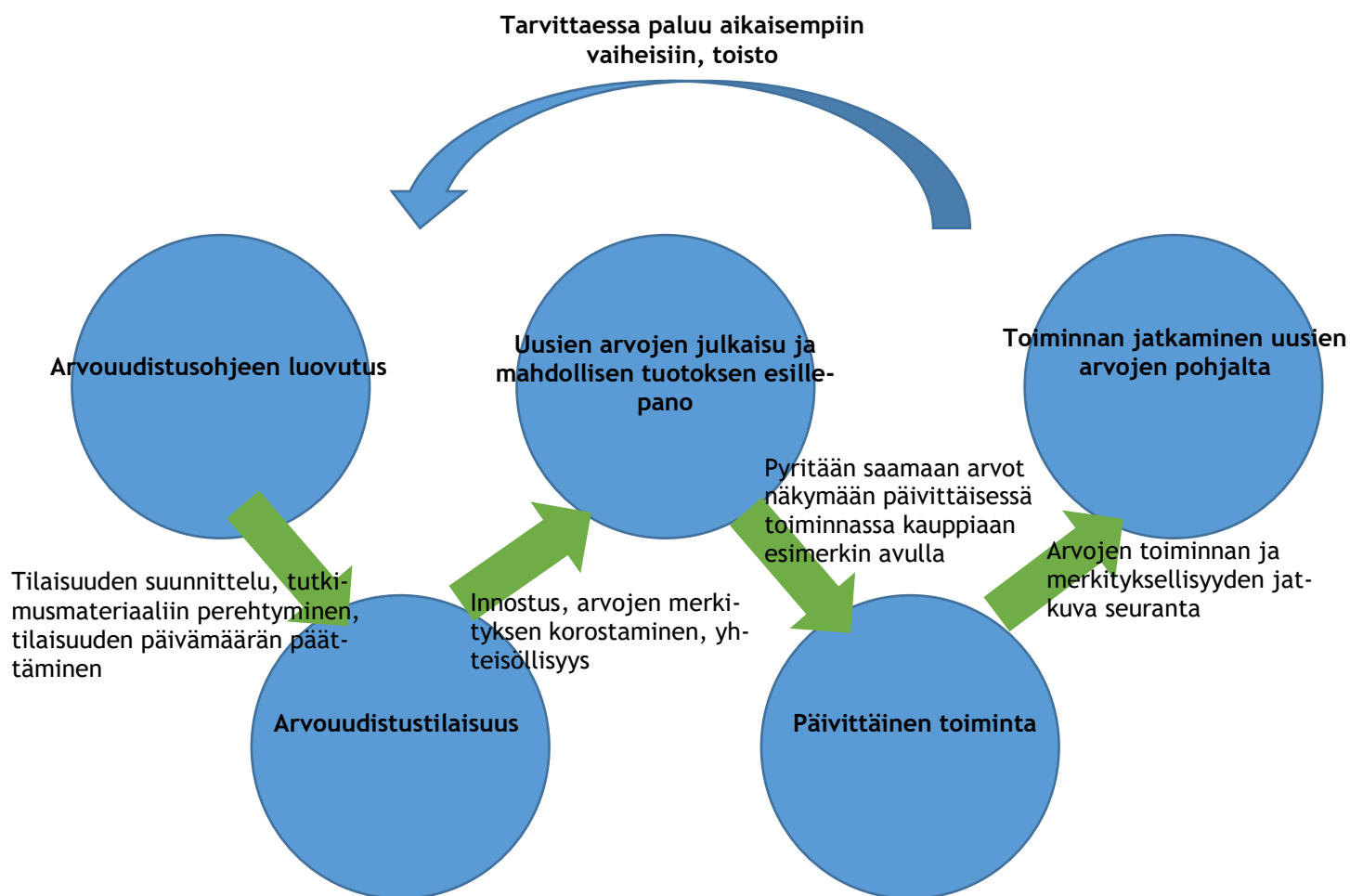
Aikaisemmin on ollut ulkopuolinen kouluttaja vetämässä myyntikoulutusta, joten jokin vastaavanlainen koulutus tai tempaus voisi olla hyvä. Olisi tärkeää, että jokainen työntekijä pääsisi mukaan suunnittelemaan yrityksen uudistettuja arvoja. Samalla kun kaikki pääsevät mukaan, huomaavat työntekijätkin että heidän mielipiteitään kuunnellaan.

Lopulta tarkoitus on saada arvot näkyviin jonnekin yhteisesti, jotta ne olisivat kaikkien nähtävillä. Toivoisin myös, että suunnittelisitte arvoille tai yritykselle samalla jonkun sloganin,

jossa kiteytyvät yrityksen tärkeimmät arvot, esimerkiksi: parasta palvelua parhaalla porukalla.

9.4 Arvouudistusohje

Alla olevassa kuviossa on esitelty kokonaisuudessaan hahmotelma siitä, miten arvouudistusprosessi voisi toimeksiantajayrityksessä mennä. Itse arvouudistusohje löytyy kuvion alapuolelta.



Kuvio 14: Arvouudistusprosessi

Tarkoitus

Tämän arvouudistusohjeen tarkoitus on auttaa toimeksiantajayritystä uudistamaan arvot yrityksessään. Tässä ohjeessa esitellään arvojen uudistamiseen ideoita, jotka osallistavat työntekijät uudistustyöhön ja edesauttavat arvojen näkyvyyttä. Tarkoituksena on, että uudistetut arvot jäisivät paremmin näkyviin ja jatkaisivat kehittymistään taustalla.

Esitellyt ideat ja vinkit arvouudistukselle pohjautuvat opinnäytetyöprosessissa tuotettuun tutkimustietoon. Tutkimuksissa selvitimme asiakkaiden ja työntekijöiden tärkeiksi kokemia arvoja. Prosessin aikana myös haastateltiin toimeksiantajayrityksen kauppiasta, jonka kanssa suunniteltiin tulevaa arvouudistusta. Tässä tuotoksessa on myös esitelty ehdotetut uudet arvotemat, jotka pohjautuvat tutkimuksissa saatuun tietoon.

Mitkä ovat toimeksiantajayrityksen arvot

Kuten lähes kaikissa yrityksissä, toimeksiantajayrityksen arvot ovat vahvasti sitoutuneet palvelun ja toiminnan laatuun ja vastuullisuuteen. Myös työntekijöiden keskinäinen arvostus, tasa-arvoisuus ja kunnioitus ovat tärkeässä asemassa ja se näkyy hyvänä työilmapiirinä.

Tämän tuotoksen tarkoitus ei ole suoranaisesti osoittaa, mitä tai mitkä arvot ovat, vaan antaa keinot yritykselle muodostaa ne itse. Tuotoksessa esitellään mitä aihe alueita ja kokonaisuuksia nousi ylös jo tutkimuksissa. Jatkokehitys on yrityksen vastuulla. Etuna tässä on se, että kun koko henkilöstö osallistuu suunnitteluun, arvot jäävät elämään paremmin yrityksen toimintaan.

Tärkeimmät teemat arvouudistuksen ympärillä ovat: perinteikäs kauppa, osaavaa ja laadukasta palvelua, hyvinvoiva ja rakentava työyhteisö ja vastuullisuus kaikessa tekemisessä.

Paras työnantaja

Tutkimusten mukaan työntekijöille oli tärkeää hyvä työilmapiiri ja keskinäinen luottamus ja arvostus. Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen oli tutkimuksen mukaan jo hyvällä tasolla. Ainoastaan sisäinen viestintä ja toiminnan satunnainen tehokkuus sai kritiikkiä.

Tähän kehitysehdotuksena onkin, että sisäistä viestintää tehostettaisiin esimerkiksi yhteisellä viestintäkanavalla. Toisena ratkaisuna on viikoittain, kuukausittain tai vaikka vuosittain järjestettävä kehityspalaveri, jossa keskusteltaisiin työntekijöiden kokemista haasteista ja yleisesti yrityksen tilanteesta. Tämä lisäisi työntekijöiden välistä ajatuksien vaihtamista runsaasti ja mahdollistaisi ratkaisujen löytämisen ongelmiin jo ennen ongelmien syntymistä.

Meidän kauppa

Tutkimuksen mukaan asiakkaille on tärkeää yrityksen perinteikkyyys ja se, että he voivat mahdollisuuksien mukaan vaikuttaa yrityksen toimintaan esittämällä toiveita liittyen esimerkiksi tuotevalikoimaan.

Suosituksena on, että tätä ajatusta jatkojalostettaisiin eteenpäin. Ideana on se, että asiakkaita otettaisiin edellistä enemmän mukaan niin sanottuun päätöksentekoon. Tämä lisäisi yhteisöllisyyttä ja vahvistaisi entisestään jo olemassa olevia asiakkuuksia.

Tapoja toteuttamiselle on monia, mutta tehokkain ja helpoin tapa kerätä suurelta ihmisjoukolta mielipiteitä on internetissä suoritettava äänestys. Äänestyksissä voidaan esimerkiksi kysyä asiakkailta ennakoon mielipiteitä tulevista tuotteista, tapahtumista ja muihin yritykseen toimintaan liittyvistä asioista.

Tulevaisuuden valikoima

Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat ovat yllättävän kiinnostuneita tuotteiden ja tarjonnan eettisyydestä ja varsinkin ekologisuudesta. Sana lähituotteet myös toistui useissa vastauslomakkeissa. Myös tuotteiden kunto huolestutti ja kiinnosti monia.

Suosituksena on se, että lähituotteita lisättäisiin edelleen, mahdollisuuksien mukaan. Myös tuotantoprosessi voisi olla läpinäkyvämpi. Asiakkaat olivat kiinnostuneita siitä, että mistä heidän ostamansa tuotteet ovat tulleet ja ketkä ne ovat valmistaneet.

Tuotteiden kunnon seuranta varsinkin hevi- puolella tulee olla aikaisempaa aktiivisempaa, jotta tarjolla on vain tuoreita ja hyväkuntoisia vihanneksia ja hedelmiä.

Tapa uudistamiselle

Toimeksiantajayrityksen kaltaisessa suurehkoissa vähittäistavarakaupanalan yrityksessä uudistukset lähtevät aina ylhäältä alaspäin. Kauppiaan hyvän asenteen ja esimerkin kautta henkilöstö ymmärtää uudistuksen merkityksellisyyden.

Tarkoituksena on saada yrityksen koko henkilöstö osallistumaan arvouudistuksen tekemiseen. Tähän tapoja on monia, mutta parhaat tavat tämän mittaluokan uudistukselle ovat aina sellaisia, jotka osallistavat koko yrityksen henkilöstön tavalla tai toisella.

Keinona on esimerkiksi järjestää tilaisuus, jossa asiaa käsitellään koko henkilöstön voimin. Tilaisuuden tarkoituksena on saada kaikki osallistujat antamaan omia mielipiteitään aiemmin

mainituista teemoista. Tilaisuudessa keskustellaan myös yrityksen arvoista ja arvojen merkityksestä, koska ne eivät välttämättä ole kaikille tuttuja käsitteitä. Tilaisuuden tarkoituksena on saada aikaan yhteinen tuotos, jossa on kaikkien tilaisuuteen osallistuneiden henkilöstön kädenjälki.

Tilaisuuteen tarvitaan sopivan kokoinen tila, jossa tilaisuuteen osallistujat voivat asettua taiseasti keskustelemaan tilaisuudessa käsiteltävistä asioista. Tilaisuudelle olisi myös hyvä olla osaava vetäjä, joka on jo aiemmin tutustunut opinnäytetyössä kerättyyn tutkimustietoon. Tilaisuudessa tarvitaan myös taulu, johon mielipiteet ja ideat käydään vuorollaan kirjoittamassa, jotta kaikki tilaisuuteen osallistuvat henkilöt näkevät ne.

Vähittäistavarakaupan alan yrityksissä on yleensä hankalaa järjestää tällaista tilaisuutta, koska työ tapahtuu vuoroissa. Ehdotammekin että tilaisuus sidottaisiin jonkin muun tapahtuman tai tilaisuuden yhteyteen, kuten pikkujoulujen tai muun työhyvinvointipäivän.

Mitäs sitten?

Tilaisuudessa syntyneet arvoideat tulee saada näkyviin yrityksen tiloissa. Mieluiten siten, että ne olisivat näkyvissä myös yrityksen asiakkaille. Ehdotuksena on, että tilaisuudessa syntyneistä arvoideoista, sekä uudistetuista arvoista luotaisiin esimerkiksi taulu, johon olisi kerättynä kaikki tilaisuudessa tuotetut ideat. Tuotoksesta ilmenee asiakkaille se, mitä yritys edustaa ja sitä vahvistaa entisestään se, että tuotoksessa on selkeästi näkyvissä työntekijöiden mielipiteitä ja kommentteja siitä, miten arvot näkyvät toiminnassa nyt ja tulevaisuudessa.

- Tilaisuus on toistettavissa sellaisenaan esimerkiksi vuosittain, jotta yrityksen arvot pysyvät ajan tasalla.
- Uusien työntekijöiden rekrytointivaiheessa on hyvä kertoa yrityksen edustamista arvoista.
- Jokaisen yrityksen työntekijän tulee sitoutua edistämään arvoja toiminnassaan.

10 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Tämän opinnäytetyön tuotoksen tai toisin sanoen arvouudistusohjeen käyttöönoton jälkeen yrityksen kannattaa edelleen pyrkiä pitämään arvot näkyvissä, jotta ne eivät pääse heti unohtumaan. Tähän auttaa esimerkiksi se, että uudistetut arvot, slogan ja asiakaslupaus olisivat kaikkien nähtävillä. Tämä onnistuu siten, että nämä laitettaisiin näkyviin yrityksen tiloihin vaikkapa ehdotetun kahvilanurkkauksen yhteyteen, jossa ne olisivat kaikkien nähtävillä. Suotavaa olisi myös, että vuosittain yrityksen henkilöstö tarkastelisi yhteisesti arvoja palaverin

yhteydessä. Tilaisuudessa tarkasteltaisiin, että vastaavatko arvot nykytilannetta, vai pitääkö niitä monipuolistaa tai uudistaa?

Uudet arvot tulee olla ehdottomasti näkyvillä yrityksen internet-sivuilla sekä jo nyt aktiivisesti päivitetyillä Facebook-sivuilla. Näiden lisäksi arvojen pohjalta olisi hyvä määrittää yritykselle oma slogan, joka näkyy logon alla lehtimainoksissa. Tämä slogan toimii samalla myös asiakaslupauksena.

Jatkossa uudet arvot otetaan huomioon jo rekrytointivaiheessa ilmoittamalla ja keskustelemalla niistä haastatteluvaiheessa sekä perehdytysvaiheessa. Tulevissa kehityskeskusteluissa ja palavereissa arvot on syytä ottaa puheeksi, jotta huomataan niiden olevan ajan tasalla sekä henkilöstölle, että kauppiaille. Arvojohtaminen lähtee kuitenkin esimiehen esimerkistä. Tämän vuoksi kauppiaan on toimittava arvojen mukaan sekä päätöksiä tehdessä, että jokapäiväisessä konkreettisessa työssä. Lisäksi arvojen vastaiseen toimintaan on tehtävä pelisäännöt ja tiedostettava ne. Arvojen vastaiseen toimintaan on reagoitava välittömästi.

11 Arviointi

Opinnäytetyön aiheena oli uudistaa ja kehittää toimeksiantajayrityksen arvoja asiakkaiden ja työntekijöiden kokemusten ja mielipiteiden pohjalta. Tavoitteena oli myös saada arvot näkyvämmän paremmin yrityksen toiminnassa.

Opinnäytetyön tekijät ovat itse tyytyväisiä tuloksiin. Tutkimukset onnistuivat hyvin. Niihin saatiin paljon vastauksia ja vastaajat antoivat monipuolisia vastauksia, joiden pohjalta toimintasuunnitelman kirjoittaminen oli suhteellisen helppoa. Toimintasuunnitelmaan saatiin kirjattua myös hyvin monipuolisesti erilaisia keinoja arvouudistusta varten. Toimeksiantajayrityksen edustaja oli tyytyväinen tuotokseen ja kehui hyvin tehtyjä tutkimuksia.

Opinnäytetyön teoriaosuudet olivat tarkkaan mietittyjä kokonaisuuksia, jotka muodostavat yhdessä yhtenäisen kokonaisuuden. Kaikki kirjoitetut aiheet liittyvät suoraan käytännön toteutukseen. Opinnäytetyöraportti selostaa koko opinnäytetyöprosessin kulun.

Työnjako opinnäytetyön tekijöiden kanssa oli tasapuolista ja molemmat osallistuivat tasapuolisesti. Kaikki suunnittelu ja käytännön toteutus tehtiin yhdessä. Raporttikin viilattiin yhdessä.

12 Lähteet

Painetut

Foglieni, F. Villari, B. & Maffei, S. 2018. Design better services: a strategic approach from design to evaluation. Cham: Springer Nature.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen.

Harjanne, K. Penttinen A. & Strann, L. 2006. Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta. Työturvallisuuskeskus.

Heiskanen, M & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.

Kinkki, S. & Isokangas, J. 2006. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: Werner Söderström

Kourdi, J. 2015. Business strategy, a guide to effective decision-making. New York: the economist affairs.

Lake, N. 2012. The strategic planning workbook. USA: Kogan page.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Alma talent.

Manka, M. 2015. Stressikirja mistä virtaa? Alma Talent.

Manka, M. Hakala, L. Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Tampere: Tammerprint Oy.

Parppei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma talent.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Reason, B. Lovlie, L. & Brand flu, M. 2016. Service design for business. USA: Wiley

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen liikekirjat

Storbacka, K. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: Ws bookwell Oy.

Tuominen, K. 2017. Muutoshallinnan mestari: 1, Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Turku: benchmarking Oy

Sähköiset

Kesko lyhyesti. <https://kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>. Viitattu 20.9.2018

Työturvallisuus ja työsuojelulaki. <http://finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuus-laki>. Viitattu 10.11.2018

julkaisemattomat

<Ensimmäinen lähde. Enter>

13 Kuviot

Kuvio 1: Nykytilanne ja ihannetilanne	20
Kuvio 2: Asiakslupauksen rakenne (Saarelainen 2013, 40).	12
Kuvio 3: Inhimillisen pääoman kytkennät (Manka & Manka 2016, 53).	14
Kuvio 4: Työnantajan ja työntekijän keinot työhyvinvoinnin parantamiselle (Manka & Manka 2016, 55-56).	17
Kuvio 5: Strategiasuunnittelun prosessi (Kourdi 2015, 125).	10
Kuvio 6: Tutkimusprosessi.	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 7: Tyytyväisyys tuotevalikoimaan.	22
Kuvio 8: Tyytyväisyys asiakaspalvelun tasoon.	23
Kuvio 9: Asiakkaiden tärkeäksi kokemat asiat.	24
Kuvio 10: Tyytyväisyys koko palvelun tasosta.	25
Kuvio 11. Työntekijöiden työpaikassaan arvostamat asiat.	26
Kuvio 12: Miten työntekijöiden työtä voisi tukea paremmin.	26
Kuvio 13: Työntekijöiden tärkeäksi kokemat arvot.	27
Kuvio 14: Työntekijöiden osoittamat kehityskohteet.	28
Kuvio 15: Arvouudistusprosessi	30

Taulukot

Taulukko 1: Opinnäytetyön koko aikataulu. 20

Taulukko 2: Aikataulun tärkeimmät etapit. 21

14 Liitteet

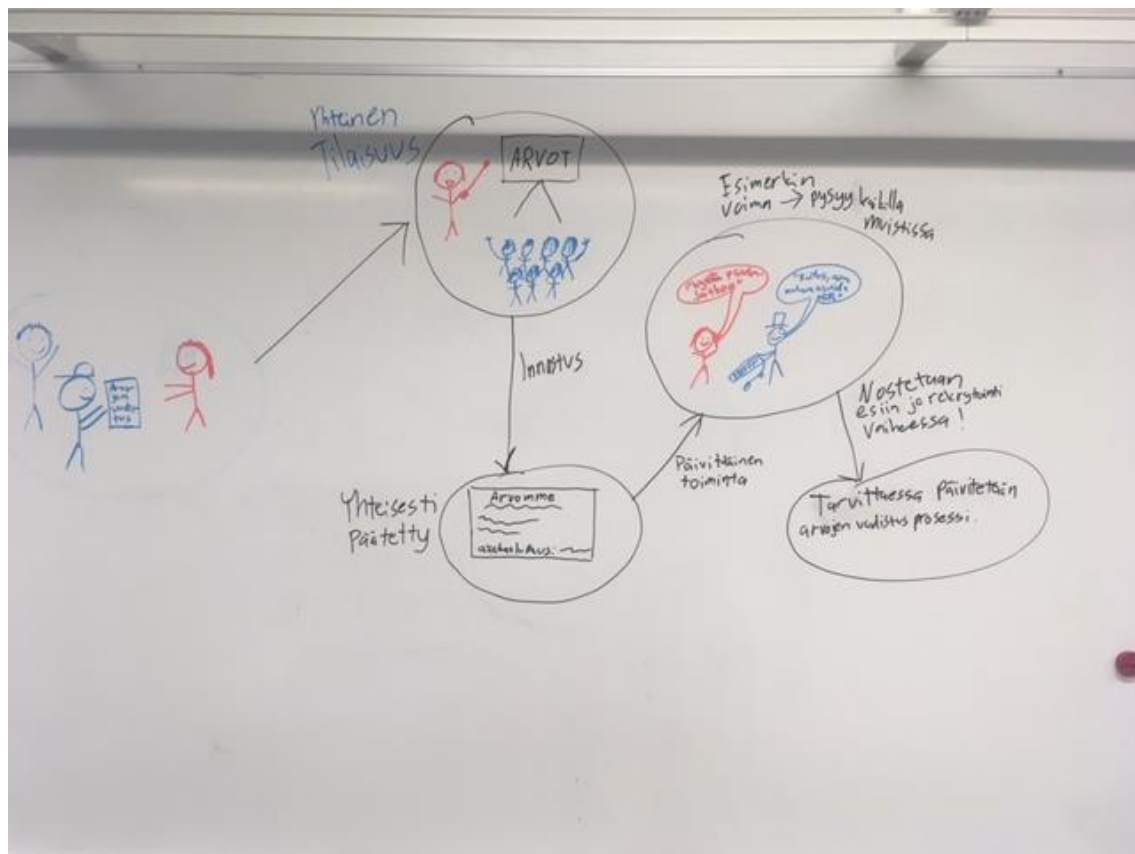
Liite 1: Kyselylomake asiakkaille.....	40
Liite 2: Kyselylomake työntekijöille.....	42
Liite 3: Arvouudistusprosessikuvion hahmotelma	43

	asiakaskysely
	Haluamme olla paras kauppa juuri teille. Auta meitä kehittymään kauppana ja yhteisönä mielipiteidesi avulla! Kyselyyn vastataan anonyymisti. Vastaaminen kestää noin 2 minuuttia.
	❖ Missä olemme mielestäsi onnistuneet? Mikä on parasta kaupassamme?
	❖ Mitä kehitettävää meillä vielä on?
	❖ Kuinka tyytyväinen olet kokonaisuudessaan kauppamme palveluihin? Arvioi arvosanoin 1-5 (ympyröi haluamasi vaihtoehto.)
	(Huonoin) 1 2 3 4 5 (Paras)

Liite 1: Kyselylomake asiakkaille.

	henkilökunnan kysely Haluamme olla paras kauppana ja työnantajana. Auta meitä kehittymään kauppana ja yhteisönä mielipiteidesi avulla! <u>Kyselyyn vastataan anonyymisti. Vastaaminen kestää noin 5 minuuttia.</u> ❖ Mitä arvostat työpaikassasi tällä hetkellä? ❖ Miten sinun työtäsi voisi paremmin tukea? ❖ Mitkä ovat tärkeitä arvoja työpaikallasi? ❖ Kerro yksi konkreettinen kehityskohde kaupassamme. Miten itse kehittäisit sitä?	
--	---	--

Liite 2: Kyselylomake työntekijöille.



Liite 3: Arvoudistusprosessikuvion hahmotelma