

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2019

Jarkko Ruhanen

ARVOJOHTAMINEN OSANA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISTÄ

– esimiesten koulutuksen suunnittelu K1
Katsastajat Oy:lle

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan kehittäminen

2019 | 49 sivua

Jarkko Ruhanen

ARVOJOHTAMINEN OSANA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISTÄ

- esimiesten koulutuksen suunnittelu K1 Katsastajat Oy:lle

Organisaatiouudistuksen myötä K1 Katsastajat Oy:ssä syntyi tarve katsastusasemien esimiesten eli tiimipäälliköiden koulutukselle. Lisäksi yrityksessä alettiin samoihin aikoihin panostaa uusien arvojen luomiseen ja jalkauttamiseen.

Tämän työn tavoitteena oli laatia suosituksia esimiesten koulutukseen ottaen huomioon arvonäkökulman sekä tutkia arvojen toteutumisen nykytila yrityksessä. Tutkimusmenetelminä oli sekä määrällinen kyselytutkimus koko henkilöstölle että laadullinen teemahaastattelututkimus tiimipäälliköille.

Tutkimusten tuloksina arvot koettiin yrityksessä tärkeiksi, mutta niiden toteutuminen yrityksessä ei täysin toimi. Tiimipäälliköt halusivat enemmän vastuuta ja sellaisia tehtäviä, jotka liittyivät heidän alueensa myyntiin ja markkinointiin. He halusivat itseään kohdeltavan enemmän johtajina verrattuna nykyiseen.

Tutkimusten perusteella tiimipäälliköille tehtiin useita koulutussuosituksia muun muassa hallinnollisten tehtävien ja markkinoinnin saralle sekä yritykselle suosituksia panostaa erityisesti arvojen mukaan ottamiseen koulutuksen lisäksi myös kehityskeskusteluissa ja tiimipalavereissa.

Lisäksi jatkotutkimuksina suositeltiin syvällisempään tiedonsaantiin arvojen toteutumisen esteistä ja mitä arvot tarkoittavat henkilöstölle sekä tarkemmin, mitä tiimipäälliköt ja heidän esimiehensä tarvitsevat koulutuksen sisällölle.

ASIASANAT:

Arvojohtaminen, arvot, osaamisen kehittäminen, esimieskoulutus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree programme in Business Development
2019 | 49 pages

Jarkko Ruhanen

VALUE-BASED LEADERSHIP AS A PART OF PERSONNEL DEVELOPMENT

- Planning for Managers training in K1 Katsastajat Ltd.

After an organizational restructuring a need to train inspection station's supervisors (Team Leaders) was formed in K1 Katsastajat Ltd. At the same time the company started to invest in creating and implementing new values.

The target of the thesis is to create recommendations to managers training as well as taking part the aspect of values. The target was also to study the status of the values in the company. Research methods used were both quantitative used for the whole personnel and qualitative used for the Team Leaders.

As results of the researches the values were experienced important in the company although they do not fully come true in the company. The Team Leaders desire more responsibility and tasks that are related to sales and marketing of their area. They wanted themselves to be treated more as leaders compared to current situation.

From the basis of the research several recommendations to the Team Leaders' training was made, them being related to administrative tasks and marketing as well as recommendations to the company to invest more to values as a part of the training, development talks and team meetings.

Further research is recommended to be done to get more profound information of the barriers of the realization of the values as well as what the values mean to the personnel and more detailed what the Team Leaders and their superiors require as a content of the training.

KEYWORDS:

Value-based leadership, values, knowledge development, management training

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Opinnäytetyön taustaa	5
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	5
1.3 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät	6
1.4 K1 Katsastajat Oy:n esittely	6
2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	8
2.1 Yrityksen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	8
2.2 Esimiestyön kehittämisellä tuloksiin	8
2.3 Hyvä esimies	10
2.4 Osaamiskartoitus	11
2.5 Osaamisen kehittäminen	13
2.5.1 Kehityskeskustelut	15
2.5.2 Työnohjaus	15
2.5.3 Coaching	18
2.5.4 Mentorointi	19
2.5.5 Sparraus	21
3 YRITYKSEN ARVOT OSANA JOHTAMISTA	22
3.1 Arvot työyhteisössä	22
3.2 Arvot ristiriidassa	23
3.3 Arvoilla on merkitystä	23
3.4 Arvojen jalkauttaminen yrityksessä	24
3.5 K1 Katsastajat Oy:n arvot	26
LÄHTEET	29

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

K1 Katsastajat Oy:llä on ollut jo 2010-luvun alussa laadittuna kirjallisena visio, missio ja arvot. Ne olivat kuitenkin esillä lähinnä hankalasti löydettävissä olevassa henkilöstömaterialissa sekä yritysesittelyssä, jota ei ollut käytännössä henkilöstöllä saatavilla. Arvot olivat osa perehdytysohjelmaa, mutta ne käytiin uuden työntekijän kanssa nopeasti läpi eikä niiden merkitystä yritykselle tai työntekijälle systemaattisesti avattu.

Kuitenkin arvot ovat juuri sellaisia uudelle työntekijälle tärkeitä asioita, joita ei kannattaisi piilottaa perehdytysohjelman sisäsivuille, vaan ottaa ne omana kokonaisuutenaan esille perehdytyksen alussa. Juuri arvojen noudattamisesta tai noudattamatta jättämisestä voidaan palkita tai rangaista. Arvojen avulla yritys asettaa työntekijälle häneltä vaadittavat odotukset. (Korova 2017).

K1-Katsastajien Tanskan sisaryhtiön maajohtaja aloitti vuoden 2017 alussa yrityksessä. Ensimmäisessä johtoryhmän kokouksessa hän kertoi yrityksen arvojen tärkeydestä. Arvojen uudelleenmäärittäminen oli myös ensimmäisiä uuden johtoryhmän tehtäviä tammikuussa 2017, vision ja mission ohella.

Kesäkuussa 2017 K1 Katsastajat Oy:ssä toteutettiin organisaatiomuutos, jonka myötä Suomi jaettiin noin 20 tiimipäällikön kesken ja heistä tuli alueensa asemien henkilöstön esimiehiä. Samalla yritys alkoi toteuttaa näille esimiehille koulutusta. Koulutus oli tarkoitettu toteuttaa useamman vuoden mittaisena. Koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen tukemiseksi alettiin miettiä koulutuksen sisältöön paneutumisen tärkeyttä, jota on nyt lähdetty toteuttamaan opinnäytetyön muodossa. Koska arvot on nostettu K1-Katsastajien toiminnan yhdeksi kulmakiveksi, on juuri arvonäkökulma perustellusti valikoitunut työn kantavaksi teemaksi.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on saada selville, miten yritys arvojensa kautta pystyy kouluttamaan tai muuten auttamaan esimiehiä suoriutumaan arvojen edellyttämällä tavalla sekä toimi-

maan parhaalla mahdollisella tavalla työssään. Lisäksi tavoitteena on saada selville, millainen on oikealla tavalla tai hyvin toimiva esimies. Työn lopputavoitteena on antaa yritykselle suosituksia, millä tavalla sen kannattaisi rakentaa esimiesten koulutus, joka ilmentää myös yrityksen arvoja.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaista osaamisen kehittämistä esimiehet kokevat tarvitsevänsä työssään?
2. Miten arvot voivat antaa tukea tai näkyä osaamisen kehittämisessä?
3. Miksi arvojen olemassaolo tai sisäistäminen ovat tärkeitä asioita tiimipäälliköiden toiminnassa?

1.3 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät

Työn kirjallisessa osassa käsitellään aluksi osaamisen kehittämistä ja sen johtamista. Tekstissä tehdään katsaus siihen, millainen on hyvä esimies eli mikä voidaan ajatella olevan esimiesten kouluttautumisen tavoite. Lisäksi käsitellään osaamisen kehittämisen eri muotoja näkökulmana esimiehen osaamisen kehittäminen. Lähdemateriaaleina on käytetty pääasiassa kotimaisten alan asiantuntijoiden kirjallisuutta osaamisen kehittämisestä. Työn kolmannessa luvussa käsitellään yrityksen arvoja osana johtamista. Kotimaisen asiantuntijakirjallisuuden lisäksi tekstissä on mukana myös tutkimuksia arvojen merkityksestä esimiestyössä ja organisaation toiminnassa.

Lähdekirjallisuutta on käytetty useilta eri asiantuntijakirjoittajilta ja suuri osa lähteistä on viimeisen viiden vuoden sisällä julkaistuja. Lisäksi mukaan on otettu kotimaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia arvojen tärkeydestä organisaation toiminnassa tukemaan muun kirjallisuuden näkökulmia.

Työn toisessa osassa eli empiriaosassa tutkimusmenetelminä on käytetty sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Ne tukevat hyvin toisiaan ja niiden kautta on saatu sekä koko henkilöstön että esimiesten oma näkökulma tutkittavaan aiheeseen.

1.4 K1 Katsastajat Oy:n esittely

K1 Katsastajat -ketju on perustettu vuonna 2003 sen jälkeen, kun mynämäkeläinen Pasi Tenho yhdisti jo aikaisemmin perustamansa katsastustoiminnan jyvskyläläisen Mikko

Eskelisen perustaman katsastusyrityksen kanssa. Yritys laajentui nopeasti yli 30 aseman ketjuksi. Vuonna 2006 yritys myytiin espanjalaiselle Applus+ -yhtiölle, joka oli maailman suurin katsastusalan toimija. (Ruuska 2007).

Vuonna 2019 K1-Katsastajat toimii lähes 70 aseman voimin ympäri Suomen tehden noin 400000 erilaista katsastusta vuositasona. Yritys työllistää noin 170 työntekijää ja sen liikevaihto oli vuonna 2017 noin 20 miljoonaa euroa. (K1 Katsastuksen yritysesittely 2019).

Omistajayhtiö Applus+ toimii maailmanlaajuisesti testauksen, tarkastuksen ja sertifiointin sektoreilla. Sillä on neljä eri liiketoiminta-aluetta, joista K1 Katsastajat Oy kuuluu sen Automotive-alueeseen. Applus+ tekee vuosittain noin 17 miljoonaa katsastusta Euroopassa sekä Pohjois- ja Etelä-Amerikassa. Euroopassa katsastustoimintaa on Suomen lisäksi Espanjassa, Irlannissa sekä Tanskassa. (Applus.com 2019).

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

2.1 Yrityksen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Lain mukaan yli 20 henkilöä työllistävässä yrityksissä on laadittava vuosittain päivitettävä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, jonka tarkoituksena on ottaa kantaa yrityksen työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen suunnitelluista toimenpiteistä. Laissa on kerrottu tarkasti, mitä asioita suunnitelman tulee sisältää. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334).

Suunnitelma on sen luonteinen, että se on tarkoitus tehdä ensimmäisen kerran mahdollisimman kattavasti, minkä jälkeen sitä päivitetään vuosittain tai tarpeen vaatiessa. Jälkimmäinen tilanne on tyypillisimmillään henkilöstön vähentämistä koskevien yhteistointaneuvotteluiden yhteydessä. (Skurnik-Järvinen 2016).

Koulutussuunnitelmaa ei ole tarkoitus laatia henkilötasolla vaan kollektiivisesti esimerkiksi henkilöstöryhmittäin. Koulutuksen lähtökohtana on yrityksen tuotanto- tai palvelutoiminnan tarpeet ja henkilöstön työllistymismahdollisuudet pitkällä aikavälillä. Ideana on, että koulutusta suunnitellaan siten, että työnantaja edistää näitä työllistymismahdollisuuksia. Lain mukaan laaditun koulutussuunnitelman toteutumista tulisi seurata. Tämän voi tehdä esimerkiksi tarkastelemalla jo suunnitellun koulutuksen toteutumisen tiellä olleita esteitä. Koulutussuunnitelma kytkeytyy myös henkilöstön koulutuksista saataviin verovähennyksiin eli ilman suunnitelmaa ei vähennyksiä voi saada. (Skurnik-Järvinen 2016).

2.2 Esimiestyön kehittämisellä tuloksiin

Koulutussuunnitelmassa huomioidaan luonnollisesti myös esimiesten osaamisen kehittäminen. Heidän kehittämisensä kautta synnytetään samalla johtamista, jonka kautta työntekijät alkavat toteuttaa sellaista toimintaa, jonka voidaan katsoa olevan heidän tehtävänsä. Lopputuloksena on parhaassa tapauksessa sellainen organisaation tila (jaetun johtamisen tila), jossa organisaation eri henkilöt alkavat toteuttaa omaa toimintaansa kohti päämäärää ja tekevät sen innostuneesti, oma-aloitteisesti ja uutterasti. (Juuti 2016, 10-11). Esimiestyön kehittyessä tulee esimiehen roolista myös enemmän palveleva. Siinä esimiehen pitää astua pari askelta muiden alapuolelle. (Juuti 2016, 85).

Esimies on henkilö, joka jäsentää ja viestii alaisilleen toimintaympäristön tilasta ja pyrkii rakentamaan sellaista yhteistä ymmärrystä, joka johtaa lopulta vision ja strategian toteutumiseen yrityksessä. Yksikin vääränlainen esimies organisaatiossa saattaa aiheuttaa suurta vahinkoa heikolla toiminnallaan, koska hän ei ymmärrä roolinsa tärkeyttä. Esimiehen rooli on haastava: miten olla samaan aikaan sekä innostava ja jämäkkä että antaa tilaa työntekijän itsenäisyydelle. (Keskinen ym. 2005, 14-16).

Mikäli esimies toimii heikosti, on se yritykselle mahdollisesti kallista. Huonosti toimivan esimiehen työntekijät vaihtuvat taajaan, jopa 70 % itse irtisanoutuvista lähtee huonon esimiehen vuoksi. Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdyttäminen on kallista. Huonon esimiehen työntekijät voivat olla jopa 60 % enemmän poissa työstä kuin hyvän esimiehen työntekijät. (Repo ym. 2015, 2).

Osaamisen kehittäminen vaikuttaa oleellisesti yrityksen kilpailukykyyn. Kehittämisen kautta vahvistetaan strategian toteutumisen kautta vision toteutumista, joka edellyttää johdon sitoutumista. Tiedon määrä kasvaa kaiken aikaa ja teknologia kehittyy huimaa vauhtia. Muutosten myötä pitää kehittää toimintatapoja ja henkilöstön työtehtäviä. Huomenna ei menesty enää tämän päivän osaamisella. (Österberg 2015).

Vuonna 2015 Abugre ja Abedola vahvistivat korrelaation keskitason esimiesten koulutuksen ja heidän hyvän työssä suoriutumisen sekä yrityksen hyvän suoriutumisen välillä. Abugren ja Abedolan tutkimus tehtiin ulkomaisella pankkisektorilla, mutta huolimatta erilaisesta toimialasta ja kulttuurisesta toimintaympäristöstä kyseisen tutkimuksen tuloksia on mielenkiintoista tarkastella tässä opinnäytetyössä. Tutkimukseen osallistui 140 keskitason esimiestä afrikkalaisella pankkisektorilla. Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen ja toteutettiin kyselylomakkeen avulla. Kysymyksillä mitattiin, kuinka suurena esimiehet kokivat suoriutumisensa parantuneen koulutuksen jälkeen:

1. tietotaidon suhteen
2. työssä suoriutumisen suhteen
3. aikatauluissa pysymisen suhteen.

Tutkimus osoitti, että esimiesten koulutuksen ja suorituskyvyn nousun välillä oli merkittävä yhteys. Lisäksi he olivat tietoisempia aloitekyvyn suhteen sekä tulivat aktiivisemmiksi suhteessa asiakkaista huolehtimiseen sekä palveluiden toimittamiseen. (Abugre & Adebola 2015).

2.3 Hyvä esimies

Jotta olisi mielekästä käsitellä esimiestyön kehittämistä, pitää myös käsitellä, millainen on toivottava lopputulos eli hyvä esimies tai toisin sanoen hyvin toimiva esimies.

Hyvä esimies omaa useita ominaisuuksia ja käyttää niitä samaan aikaan. Hän on ensinnäkin hyvä palautteen antamisessa. Hän osaa antaa alaisilleen aikaa ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Hän pystyy tekemään päätöksiä, on visionääri ja oivaltaja. Hän pystyy toimimaan sidosryhmiensä kanssa ja tuntee markkinansa. Esimiehen pitää osata oman alansa työt ja tehtävät. (Keskinen ym. 2005, 14).

Hyvin toimivan esimiehen taitoihin kuuluu hallita erilaisia ominaisuuksia. Tällaisten ominaisuuksien avulla hän kykenee toimimaan ja menestymään myös tulevaisuuden työelämässä, sillä maailma muuttuu entistä monimutkaisemmaksi. Yksi tärkeä ominaisuus on sinnikkyys. Sinnikkyuden avulla esimies kykenee sopeutumaan jatkuvaan muutokseen, reagoimaan yllättäviin tilanteisiin ja säilyttämään kykynsä toimia, vaikka kohtaisi vastoinkäymisiä. Sinnikkyyteen liittyy olennaisesti optimismi ja kyky säännellä omia tunteita. Esimiehen tulee kyetä tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia tehokkaasti. (Salmimies & Ruutu 2015).

Kun esimies toimii eettisesti, hän toimii systemaattisesti arvojen mukaisesti niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina. Näiden yhteisten toimintaperiaatteiden kautta syntyy yhteneväisyyttä ja turvallisuudentunnetta. Ammattitaitoinen esimies on eettinen. (Salmimies & Ruutu 2015).

Hyvin toimiva esimies tiedostaa ja osaa säädellä tunteita. Hän pystyy tarvittaessa muokkaamaan ajattelumallejaan, jotka ovat mielen syvällä sijaitsevia totuttuja tapoja ajatella. Esimies voi parantaa suoriutumistaan sisäisen puheen avulla. Sisäisellä puheella hän ohjaa ajatuksiaan optimistisempaan ajatteluun. Omien tunteiden säätelyn lisäksi hyvä esimies kykenee muiden tunteiden tulkintaan. Hän kykenee empatiaan ja osaa lukea muiden tunnetiloja myös ei-sanallisesta viestinnästä. Muiden tunteita voi tulkita myös yksinkertaisesti kysymällä niistä. Empatian avulla esimies pääsee kohti valmentavaa johtamista. Siinä esimies kykenee asettumaan toisen ihmisen asemaan olemalla läsnä vuorovaikutustilanteessa ja kuuntelemalla toista aktiivisesti. Valmentavassa johtamisessa työntekijälle annetaan vastuuta ja seurataan hänen edistymistään. (Salmimies & Ruutu 2015).

Monitoimipaikkaisten yritysten ja virtuaalityön lisääntyessä korostuu hyvässä esimiestyössä usein niin sanottu etäjohtaminen. Etäjohtamista esiintyy, kun työntekijä ja esimies eivät ole fyysisesti samassa paikassa. Hyvä etäjohtaja löytää ne kanavat, joiden avulla hän pystyy välimatkasta huolimatta kommunikoimaan työntekijöidensä kanssa. Ihmisten johtaminen esimiestyössä korostuu ja esimiehen tulee olla muun muassa

- joustava; tulla toimeen erilaisten persoonallisuuksien ja toimintatapojen kanssa sekä rakentaa uudenlaisia toimintamalleja
- innostava ja motivoiva; työntekijät pitää saada innostumaan ja motivoitumaan yhteisistä tavoitteista.
- proaktiivinen; olla avoin, ratkaisukeskeinen ja positiivinen.
- suunnittelu- ja organisointitaitoinen; toimia selkeällä ja johdonmukaisella tavalla koordinoinnissa ja tehtävien jakamisessa
- delegoiva; tehtävät tulee antaa selkeässä muodossa jaetun johtamisen kautta
- pystyä muodostamaan selkeitä tavoitteita; kaikkea ei voi kontrolloida, mutta tavoiteasetannan kautta työntekijät ohjataan tekemään oikeita asioita

(Vilkman 2016).

2.4 Osaamiskartoitus

Ennen kuin organisaation tiimien tai yksilöiden nykyistä osaamistilannetta voidaan alkaa kartoittaa, tulee määrittää yrityksen ydinosaaminen. Sen määrittäminen aloitetaan vastaamalla kysymykseen, minkälaista osaamista visioon ja strategiaan pääsemiseen tarvitaan. Näitä ydinosaamisen kohteita kannattaa määritellä vain muutamia, jotta määrittelystä saadaan tarpeeksi tiivis. Tarkastelun painopiste tulisi olla tulevaisuudessa. Ydinosaamisen alueet ohjaavat osaamistavoitteiden määrittämisessä. Tavoitteet kuvataan käytännön toimintana, esimerkiksi esimiehen toiminnan tavoite voisi olla toimia työssään eettisesti, jolloin tulee miettiä, toimiiko hän niin tällä hetkellä. Tavoitteiden määrittelystä siirrytään osaamiskarttaan. Kartassa otetaan kantaa siihen, millä tasolla osaamista kehitetään: yksilö-, tiimi- vai koko organisaatiotasolla, kehitetäänkö kaikkien vai vain tietyssä roolissa toimivien toimintaa. (Puhakka ym. 2011, Kupias ym. 2014).

Varsinainen osaamiskartoitus tehdään esimerkiksi kyselylomakkeella. Vastaajille kannattaa kertoa etukäteen kyselyn tarkoituksesta ja tavoitteista. Toinen keino kartoituksen

tekemiseen on 360 asteen arviointi, jossa henkilön osaamista arvioidaan hänen sidosryhmiensä taholta. Osaamiskartoituksen tulokset tulee käsitellä yhdessä henkilöstön kanssa ja oikea paikka tälle on esimerkiksi henkilö- tai tiimikohtaisissa kehityskeskusteluissa. Samassa yhteydessä voi tehdä myös kehittämissuunnitelman. (Puhakka ym. 2011, Kupias ym. 2014).

Kuvan 1 mukaisesti osaamiskartoituksesta siirrytään suunnitelmavaiheeseen ja edetään suunnitelman toteuttamiseen. Tehtyjen toimenpiteiden jälkeen arvioidaan tulosten vaikuttavuus. Tämä tehdään keräämällä palautteita. Arvion jälkeen voidaan jatkaa edelleen kehittämistä tulosten mukaisesti. (AEL 2019).



Kuva 1. Osaamiskartoituksen vaiheet (AEL 2019).

2.5 Osaamisen kehittäminen

Hyvä oppiminen ei tarkoita kurssilla istumista vaan valmentamista ja antamalla mahdollisuus oppia. Oppimisen pitää olla innostavaa ja antaa osallistujalle oivallus omista kehittämistarpeistaan. Oppimista tapahtuu, kun oppimisen kautta saavutettu tulos tulee ihmiseen pysyväksi ominaisuudeksi. Oppijalla syntyy reflektointia eli omien kokemusten pohdintaa. (Keskinen ym. 2005, 20).

Oppimisen kokonaisuus muodostuu juuri reflektoinnista, tiedosta ja kokemuksesta. Tätä voidaan kuvata kolmiolla, jonka keskellä on itsetietoisuus. Oppiminen voi tapahtua joko

- kokemuksesta tietämisen suuntaan, jolloin henkilö yhdistelee kokemustaan tietoon ja sitä kautta omaan esimiestoimintaansa tai
- tiedosta kokemuksen suuntaan, jolloin henkilö pohjaa ongelmallisen tilanteen sattuessa ratkaisunsa oppimaansa tietoon.

(Keskinen ym. 2005, 20).

Oppiminen on elinikäistä ja se on jokaisen velvollisuus. Vaikka työnantaja järjestää henkilöstölleen koulutusta, pitää jokaisen huolehtia kehittymisestään työssä. Tässä ratkaisee jokaisen oma asenne: kellä on halua ja kiinnostusta oppia, selviää myös paremmin työelämässä. (Österberg 2015).

Suuri osa oppimisesta tapahtuu itse työssä oppimalla. 70/20/10 -mallin mukaan 70 % oppimisesta tapahtuu nimenomaan työssä liittyen työn haasteellisiin tilanteisiin. Mallin mukaisesti 20 % oppimisesta tulee kanssakäymisestä toisten ihmisten kanssa, kuten oman esimiehen kanssa ja 10 % muodollisesta opettamisesta, kuten erilaisista kursseista. Muita malleja edustaa esimerkiksi 80/20-malli, jonka mukaan oppimisesta 80 % on epämuodollista ja 20% muodollista. (Scott & Ferguson 2014, 1-2).

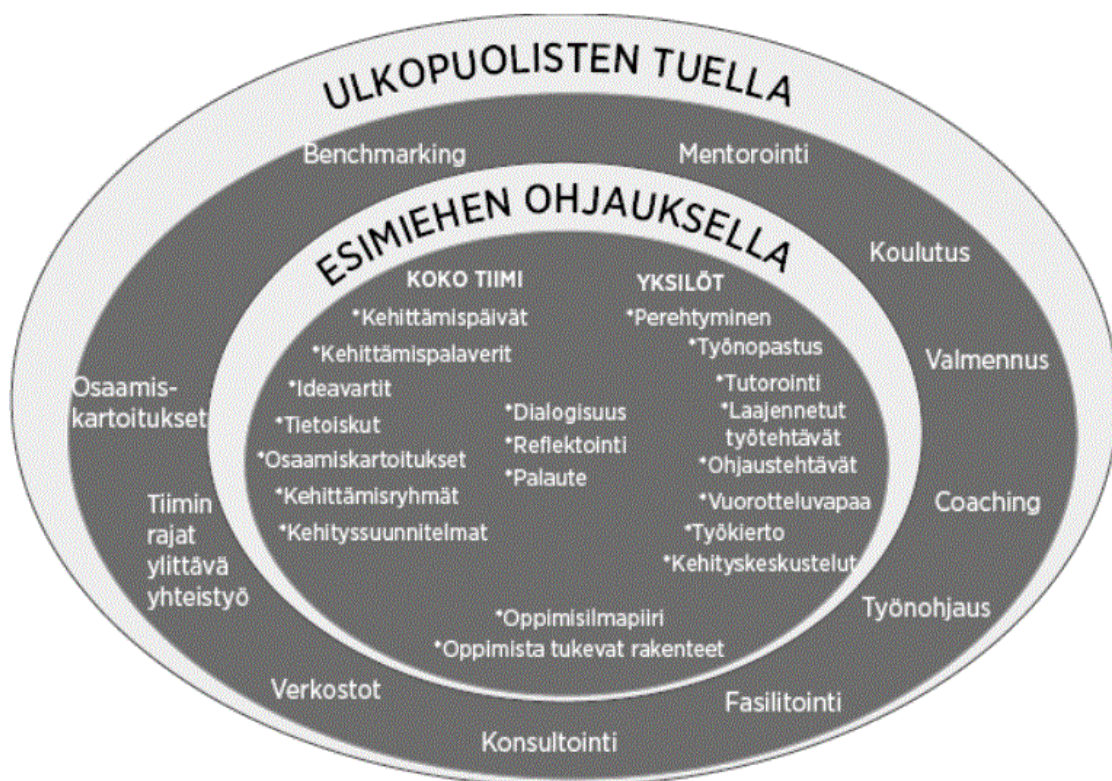
Työssäoppimista tapahtuu muun muassa:

1. normaalissa työnteon tilanteessa
2. haasteellisissa tilanteissa
3. pari- ja ryhmätyöskentelyssä
4. projekteissa
5. ideapalavereissa ja muissa kehittävässä tarkoituksessa pidetyissä palavereissa

6. keskustelun ja palautteen kautta esimiehen ja asiakkaiden kanssa

(Kupias ym. 2014).

Osaamista voidaan kehittää organisaation ulko- tai sisäpuolelta. Erilaisia kehittämisen tapoja on kuvattu Kupiaksen ym. (2014) kuvassa 2 ”osaamisen kehittämisen keinot”.



Kuva 2. Osaamisen kehittämisen keinot (Kupias ym. 2014).

Sisäisen ohjauksen keino on esimerkiksi tiimikohtaiset kehittämispäivät, jossa tiimin jäsenet voivat oppia myös toinen toisiltaan. Kun tiimin jäsen opastaa toista jäsentä, tapahtuu samalla oppimista molempien osapuolten kesken eli myös opastava oppii, kun hän joutuu suunnittelemaan ja sisäistämään opastamaansa asiaa. Hän saa keskustelujen kautta helposti myös uudenlaisia näkökulmia. (Kupias ym. 2014).

Ulkopuolista ohjausta voi saada esimerkiksi benchmarkkaamalla tai verkostoitumalla. Muita muotoja ovat esimerkiksi coaching ja työnohjaus sekä mentorointi.

2.5.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on työntekijän toiminnan tarkastelua sekä myös työntekijän osaamisen kartoitusta. Keskustelussa haetaan yhteistä ymmärrystä osaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden osaamistarpeista. Keskustelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmätasolla. (Puhakka ym. 2011).

Kun keskustelu toteutetaan yksilötasolla, pidetään se esimiehen ja työntekijän kesken etukäteen sovittuna ajankohtana siten, että molemmat osapuolet ovat myös valmistautuneet etukäteen. Keskustelussa katse on paitsi tulevaisuuden tavoitteissa myös menneiden tavoitteiden sekä työsuorituksen kehittymisen tarkastelussa. Työntekijän vahvuudet ja kehittymisen kohteet määritetään yhdessä. Pääasia on kuitenkin tulevaisuuden tavoitteiden määrittelyssä: mitä tavoitellaan, miksi, milloin ja miten sinne päästään. Kolme neljännestä ajasta pitäisi käyttää nimenomaan näiden kysymysten tarkasteluun. (Aarnikoivu 2016).

Kehityskeskustelun kautta esimies saa mahdollisuuden jalkauttaa esimerkiksi johdon visiota ja arvoja. Hän saa antaa palautetta ja oppii tuntemaan alaistaan. Esimies voi saada uusia ideoita keskustelun yhteydessä ja kehittää myös omaa toimintaansa. Työntekijä saa keskustelusta puolestaan tietoa yrityksestä, sen visiosta, arvoista, organisaation tilasta sekä ennen kaikkea palautetta omasta työstään ja suoriutumisestaan. Hän oppii tuntemaan paremmin itseänsä ja esimiestään sekä saa seuraavan kauden tavoitteet. (Aarnikoivu 2016).

Kehityskeskustelussa avainasemassa on nimenomaan keskusteleva ote, se ei voi olla jommankumman osapuolen yksinpuhelua. Keskustelun myötä pitäisi tapahtua kehitystä tai muutosta, keskustelussa sovitut asiat pitää laittaa käytäntöön, muutoin luottamus sitä kohtaan karisee. Keskustelun sisällön pitää olla luottamuksellista ja luottamuksellisuus pitää olla molempien tiedossa: voidaan esimerkiksi korostaa, että henkilöstöhallinto ei pääse näkemään vastauksia. (Kupias ym. 2014).

2.5.2 Työnohjaus

Työnohjauksessa tarkastellaan tiimin, työntekijän tai esimiehen työtä siten, että tarkastelussa ovat mukana ohjaaja ja ohjattava. Tarkastelun kohteena voivat olla työn tekemisen tavat, vuorovaikutustaidot sekä muut asiat, joita tarkastelun kohteeksi joko halutaan

ottaa tai joihin tarkastelun aikana päädytään. Työnohjaajan tarkoituksena on saada ohjattava tukemalla ja haastamalla saamaan omasta työskentelystään erilaisia oivalluksia ja ajatuksia sekä saada aikaan ohjattavan kriittistä ajattelua ja ratkaisuja. (Heroja ym. 2014.16, Ruutu 2015, 15).

Työnohjauksen prosessi

On tärkeää, että prosessin alussa asetetaan tavoitteet. Asetannassa voi olla apuna esimerkiksi 360 asteen arviointi, jossa esimiehen lähiympäristö arvioi hänen suoriutumistaan. Tavoitteet voivat tulla myös käytännön tilanteista nousseiden asioiden kautta tai perustua esimiehen omiin mielikuviiin. Tavoitteita voisivat olla esimerkiksi:

- ihmisten johtajuuteen liittyvät tavoitteet
- oman ajan hallinta
- delegointi
- motivointi
- palauteen antaminen

(Keskinen ym. 2005, 102-103).

Työnohjauksessa ovat läsnä työnohjaaja ja työnohjattava. Työnohjaus on aina yksilöllinen, vaikka se voidaankin kuvata prosessina. Yksilöllisyys johtuu siitä, että prosessiin tuovat omat mausteensa sekä ohjaajan että ohjattavan aikaisemmat kokemukset elämästä ja työstä. (Ruutu 2015, 69).

Prosessi voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen. Vaiheiden nimet on mukailtu Ruudun (2015) prosessien kuvausten pohjalta.

1. Vuorovaikutussuhteen löytäminen. Tässä prosessin alkuvaiheessa työnohjaajan tulee luoda luottamussuhde ohjattavaansa. Luottamuksen kautta ohjattava pystyy avautumaan ongelmistaan ja haasteistaan riittävästi.
2. Tavoitteen visiointi. Tässä vaiheessa ohjattavan pitäisi päästä sellaiseen tilaan, jossa hän ajattelee ikään kuin olevansa jo päässyt tavoitteeseensa työnohjauksessa. Tällöin ohjattava voi kuvitella itsensä työn ongelmalliseen tilanteeseen ja toimia siinä ”oikealla” tavalla. Kuvittelun ei tarvitse olla varsinaista toimintaa, vaan se voi olla jonkin tunteen, kuten myötätunnon, aistimista ongelmatilanteessa.

3. Ohjaaminen kohti optimismia. Ohjattavalla saattaa olla sellainen ongelma, jonka ratkaisemisen hän kokee epätoivoisena. Työnohjaajan tehtävänä on viedä ohjattava kohti optimistista ajattelua, jossa hän asettuu ohjattavan tunnetilaan ja jakaa omia kokemuksiaan.
4. Oivaltaminen. Ohjattavan tulisi löytää ratkaisut ongelmiin oivaltamisen kautta. Työnohjaajan tehtävänä on esittää avoimia, mielenkiintoa herättäviä kysymyksiä neuvojen ja ohjeiden sijaan, varsinkin silloin, kun ohjattava ei ole niitä pyytänyt.
5. Oppien soveltaminen käytäntöön. Ohjattava tuo oppimaansa käytäntöön harjoittelun ja kokeilemisen kautta.

(Ruutu 2015, 71,94, 107-108,131, 178,183)

Työnohjauksen hyödyt

Työnohjauksen tuloksena esimiehet saavat uusia työkaluja osaamisen kehittämiseen sekä johtamiseen. Työkalujen avulla esimiesten dialogi parantuu ja työssä jaksaminen kohentuu. Innostus kasvaa ja saadaan aikaan uusia ajattelumalleja sekä parhaimmassa tapauksessa innovaatioita. Esimies kokee saavansa tukea. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi paranee. (Heroja ym. 2014, 7).

Vuonna 2013 on tehty tutkimus, jossa tutkittiin työssäoppimisen vaikutusta hoitohenkilökunnan työviihtyvyyden parantamiseen Kuopion yliopistollisessa keskussairaalassa. Tutkimuksessa vertailtiin ohjaukseen osallistuneiden ja sen ulkopuolelle jääneiden kyseilyn kautta kerättyjä vastauksia. (Heroja ym. 2014, 113).

Tutkimuksen mukaan ohjaukseen osallistuneiden työhyvinvointi koheni ja he kokivat onnistumista, sitoutumisen paranemista ja työmotivaation kohenemista. Ohjaukseen kuulumattomiin verrattuna he kokivat saaneensa enemmän tukea esimiehiltä, oikeudenmukaisempaa johtamista ja heidän arvionsa työn laadusta paranivat. He kokivat myös parempaa ammatillista itsetuntoa. (Heroja ym. 2014, 114).

Onnistuessaan työnohjaus saa aikaan avoimempaa työilmapiiriä, joka johtaa henkilöiden luovuuden sekä ihmissuhteiden paranemiseen muun muassa kehittyneemmän dialogin ansiosta. Työyhteisö kokee arvostuksen tunnetta, koska heidän ideoitaan kuunnellaan ja otetaan huomioon. Näitä voidaan hyödyntää yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseen. (Ruutu 2015, 23).

2.5.3 Coaching

Coachingissa on työnohjauksen tapaan eri roolit, eli henkilö, joka antaa coachausta, ”coach,” sekä henkilö, joka ottaa coachausta vastaan eli ”coachattava”. Coach voi olla joko yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi konsulttiyhtiöstä tai talon sisäpuolelta, esimerkiksi henkilöstöhallinnosta tai muusta asiantuntijaorganisaatiosta. (Carlsson & Forssell 2017, 25 - 32).

Coachingin tavoitteena on henkilön ja/tai koko yrityksen kehittyminen ja kasvaminen hänen tai sen suorituskykyä ja toimintatapoja parantamalla. Coachingin kautta pyritään saamaan piilevä potentiaali mahdollisimman hyvin hyötykäyttöön. Coachingin tavoite lähtee siitä, mitä coachattava prosessilta haluaa eli millaisen suunnan hän määrittelee. (Carlsson & Forssell 2017, 23 - 47).

Voidaan ajatella, että esimiehellä on kolme roolia, jotka ovat manager, leader ja kolmantena coach. Kaksi ensimmäistä ovat usein tuttuja monelle esimiehelle. Ensimmäinen tarkoittaa asioiden ja jälkimmäinen ihmisten johtamista.

Coaching-roolissaan esimies puolestaan tukee työntekijäänsä päämäärän saavuttamisessa hänelle sopivalla yksilöllisellä tavalla. Tässä pohja-ajatuksena on, että haluttuun lopputulokseen voi päästä monella eri tavalla, joista kaikki ovat hyviä. (Carlsson & Forssell 2017, 38 - 39, Cauffman 2017, 55 - 56).

Tilanteita, joissa coachingia voidaan hyödyntää, ovat pitkältä vapaalta palaaminen sekä oman itsensä kehittäminen. Coachingia voidaan hyödyntää myös muun muassa seuraavilla tavoilla:

- Coaching toteutetaan omana suurempana projektinaan, jolloin sille on määritetty aikataulu, tavoitteet ja budjetti. Lähtötaso ja tulokset mitataan.
- Kahdenkeskiset keskustelut, jolloin etukäteen sovittujen tapaamisten kautta haetaan ratkaisuja tiettyyn ongelma-alueeseen tai tietyssä vaiheessa esimiehen uraa.
- Esimies-alaiskeskustelut, joita voivat olla one-to-one -keskustelut tai kehityskeskustelut.
- Jokapäiväiset keskustelut.

(Carlsson & Forssell, 2017, 38 - 44).

Käytännössä coachingia toteutetaan erilaisten työkalujen avulla. Niitä ovat muun muassa kysymyksien esittäminen ja niihin vastaaminen eli dialogi. Kun coach esittää kysymyksiä, hänen pitäisi saada ne sellaiseen muotoon, että ne ovat avoimia, jolloin niihin ei voi vastata pelkästään kyllä tai ei. Kysymysten tavoitteena on saada vastaaja miettimään paitsi mennyttä myös samalla tulevaa, jolloin hän kykenee miettimään myös toimintansa kehittämistä. Coach voi myös tiivistää coachattavan ajatukset yhteen lauseeseen tai sanoa ajatukset toisen puolesta ääneen. Tällaisten dialogisten työkalujen lisäksi voidaan käyttää apuna erilaisia kyselyjä ja itsearviointeja tai esimerkiksi mielikuvaharjoitteita. (Carlsson & Forssell 2017, 96 - 105).

Ratkaisukeskeinen coaching

Coachingin teoriaa tutkittaessa vastaan tulee termi ratkaisukeskeinen coaching. Tämä ajatustapa lähtee siitä, että coachattava ei perustaisi oppimistaan ajatukseen, että hänellä on ongelma ratkaistavanaan. Tämä coachingin tyyppi lähtee siitä, että ongelma pitäisi muuttaa tavoitteeksi, eikä ongelmaa lähdetä määrittelemään. Ajatuksena on, että ihmisellä on käytössä potentiaalisia voimia tilanteessa kuin tilanteessa, joka auttaa tavoitteeseen pääsyyn. Coachin tehtävänä on auttaa coachattavaa löytämään nämä voimavaransa. (Cauffman 2017, 7 - 16).

2.5.4 Mentorointi

Mentoroinnissa mentori eli "mestari" ja aktori eli "kisälli" toimivat luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa keskenään ja vuorovaikutuksen tuloksena molemmat saavat hyötyä tästä suhteestaan. Mentori on usein organisaatiossa henkilö, joka on kokeneempi ja joka on valmis antamaan neuvoja ja oppeja aktorille. Aktori on puolestaan oppia kaipaava, usein tehtävässään mahdollisesti vähän aikaa sitten aloittanut henkilö. Aktori saa suhteesta hyötynä näkökulmia ja uutta tietoa, mutta myös mentori hyöttyy uusista näkökulmista sekä luottamuksellisesta suhteesta ja saamastaan arvostuksesta. (Kupias & Salo 2014, 11 - 12, Juuti 2016).

Alun perin mentorointia on alettu käyttää hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Mentori-aktorisuhde on ollut melko yksipuolinen, jolloin mentori on kertonut ja aktori kuunnellut. Mentorointi on kehittynyt vuosien saatossa ja siitä on tullut enemmän keskusteleva ja aktorin tarpeista lähtevä. (Kupias & Salo 2014, 12 - 17).

Mentoroinnissa voidaan nähdä selkeät vaiheet, joita ovat esimerkiksi

- alku eli mentorin ja aktorin tutustumisvaihe
- sitoutuminen eli vaihe, jossa koetaan onnistumisten kautta lähentymistä
- läheisyys eli ystävyysvaihe

(Juuti 2016).

Mentorointia on perinteisesti tehty parityöskentelynä, mutta sitä on mahdollista toteuttaa myös ryhmämuotoisena. Sen voi toteuttaa joko niin, että ryhmässä on yksi mentori ja useita aktoreita, useita mentoreita ja useita aktoreita tai siten, että kaksi ryhmää mentoivat toisiaan. Ryhmämuotoisen mentoroinnin etuna on tehokkuus, mikäli mentoreita ei ole useita saatavilla. Aktorit saavat myös samanaikaisesti useita kontakteja, kun mukana on muitakin vertaisia. Ryhmämentorointi ei välttämättä sovi kovin syvällisten henkilökohtaisten asioiden luotaamiseen vaan on parhaimmillaan työhön liittyvien asioiden ratkaisemisessa. (Kupias & Salo 2014, 26 - 29).

Mentorointia voidaan tehdä myös vertaismentorointina. Tällaisessa asetelmassa ei ole perinteistä kisälli-mestari-asetelmaa. Kummankin osapuolen tulee kuitenkin kunnioittaa toisen osaamista ja osata asettua kulloiseenkin rooliinsa. (Kupias & Salo 2014, 30 - 31).

Mentorointia voidaan tehdä erilaisissa tilanteissa. Niitä ovat:

- Perehdytys, jossa uusi työntekijä nopeasti työsuhteensa alussa saa itselleen kokeneen mentorin, jonka avulla saa hiljaista tai epävirallista tietoa yrityksen toimintatavoista.
- Ongelmanratkaisu, joka voisi olla hyödyllinen esimerkiksi uuden projektin käynnistämisvaiheessa.
- Ammatillinen kehittäminen, jota voidaan käyttää jo kokemusta hankkineen työntekijän tai esimiehen kanssa, joka haluaa saada työhönsä uusia näkökulmia ja vinkkejä.
- Työhyvinvointi, jota voidaan käyttää muun muassa organisaation muutostilanteessa.
- Uramentorointi, jota voidaan ajatella tilanteessa, jossa henkilö on mahdollisesti leipääntynyt nykyiseen työhönsä ja mietitään uusia uramahdollisuuksia.
- Hiljaisen tiedon mentorointi, joka on nimensä mukaisesti tuo organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon muiden saatavilla. Soveltuu tilanteisiin, jossa hiljainen tieto on muuten hankalaa kaivaa esille.

(Kupias & Salo 2014, 34 - 45).

2.5.5 Sparraus

Sparraus on hyvin läheistä toimintaa työnohjaukselle. Sparrausta voidaan käyttää terminä silloin, kun ei haluta käyttää työnohjausta, joka voidaan sekoittaa työn opastukseen. Sparraus onkin enemmän liike-elämään sopiva termi. Sparraamista verrattaessa työnohjaukseen on löydettävissä tiettyjä nyanssieroja (Keskinen ym. 2005, 71).

Sparraaminen tarkoittaa harjoitusvastustajana olemista. Sparraaja voisi tyypillisesti olla esimies ja sparrattava hänen alaisensa. Tämänkaltaisen sparraamisen tavoitteena on edistää ja kehittää esimiehen ja alaisen yhteistyösuhdetta, tiedonkulkua ja luottamusta. Harjoitusvastustajana toimiminen voi toteutua esimerkiksi konkreettisessa tilanteessa, jossa alaisen pitäisi suorittaa jokin toimenpide ja esimies haluaa valmentaa häntä siihen. (Järvinen ym. 2014, 173 - 174).

Hyvin toimivassa sparrauksessa esimies kysyy, kuuntelee vastauksen ja kommentoi tarvittaessa. Sparrattavan pitää olla enemmän äänessä sillä hänen on tarkoitus tehdä suurin työ ja saada ajatukset ja ratkaisut sparraajan tukemana. Sparraamisessa voidaan nähdä seuraavia painopisteitä:

- Sopeuttava, jolloin toimintaympäristön tekijät ovat annettuja ja sparrattavan on muokattava oma toimintansa sen mukaiseksi
- Kehittävä, jolloin itse toimintaympäristöä halutaan muuttaa tai kehittää
- Palauttava, jolloin sparrattavan toimintakyky on jostain syystä alentunut. Hän voi toipua esimerkiksi jostain traumaattisesta tilanteesta ja hänet halutaan palauttaa normaaliin toimintakuntoon.

(Järvinen ym. 2014, 184 - 187).

3 YRITYKSEN ARVOT OSANA JOHTAMISTA

3.1 Arvot työyhteisössä

Kaikissa työyhteisöissä on arvot ja ne ovat mukana jollain tavalla ohjaamassa toimintaa. Niitä ei ole välttämättä selkeästi määritelty, mutta ne toimivat silti tekemisen taustalla. Arvot voivat olla joko hyviä tai huonoja, riippuen näkökulmasta. Huonoja arvoja voivat olla ahneus ja oman edun tavoittelu ja hyviä reiluus ja oikeudenmukaisuus. Arvot ilmentävät työyhteisölle tärkeitä asioita: mikäli yrityksessä pidetään paljon palavereja, on niillä suuri arvo. Mikäli johtoryhmän jäsenellä ei ole aikaa töiden lisäksi vapaa-ajalle, pitää hän puolestaan työlle omistautumista suurella arvossa. (Heinimäki 2018).

Arvoja voidaan pitää periaatteina, joita voidaan käyttää ohjaamaan valintoja tilanteessa, jossa ei olla ennen oltu tai tilannetta ei ole ohjeistettu (Puohiniemi 2003, 9). Arvot kertovat, millaisiin asioihin yrityksessä uskotaan: arvot kertovat yrityksen etiikasta. (Kauppi-nen 2002, 21). Yrityskulttuuri määrittyy arvojen kautta. Mikäli arvoja ei ole, on hankalaa tietää, mikä yrityksessä on sallittua ja mikä ei ole. Arvojen avulla henkilöstö tietää mitä heiltä odotetaan, koskee se sitten etiikkaa tai suoritukseen liittyviä ohjeita. (Kramer 2011, 7).

Arvot ovat kaikkea sitä, mitä halutaan tavoitella, mitä tarvitaan ja mitä arvostetaan (Norrena 2017). Arvot voivat olla perusarvoja eli sellaisia, jotka ovat itsessään tavoittelemisen arvoisia tai välinearvoja, joiden kautta on mahdollista saavuttaa suurempia asioita; tällainen voisi olla esimerkiksi tehokkuus, jolla ei itsessään ole varsinaista arvoa, vaan sen kautta on mahdollista saavuttaa vaikkapa sujuva ja nopea arvojen jalkauttaminen. (Heinimäki 2018).

Arvojen määrittelyyn kannattaa ottaa henkilöstö mukaan, jolloin heille syntyy kokemus, että heitä kuullaan. Määrittelyssä hyvänä työkaluna on vaikkapa aivoriihi, jossa lopputuloksena halutaan tietää, mitä yrityksessä halutaan vahvistaa ja mitä lisätä ja mitä puolestaan vähentää. Arvojen ei tulisi olla liian ruusuisia; niiden pitäisi olla mahdollista toteuttaa myös käytännössä. Arvojen tulee kuitenkin olla sellaisia, jotka eivät vanhene ajan saatossa eli niiden pitäisi heijastaa pitkän tähtäimen asioita. (Jabe 2017).

3.2 Arvot ristiriidassa

Myös yksilöllä on arvot ja ne voivat olla joskus ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Ristiriita ilmenee selkeästi esimerkiksi organisaation muutostilanteessa, jolloin yksilön reagointi muutokseen kertoo, miten tilanne koetaan suhteessa omiin arvoihin. Harvoin kukaan vastustaa muutosta itsessään, vaan muutoksen myötä jokin itselle tärkeä asia saatetaan kokea vaarantuvan. Jokaisen yksilön arvoja ei voida sovittaa yrityksen arvoihin, mutta niitä ei voi vain sysätä sivuun, koska tällöin muutos on hankala viedä maaliin. Yksilö kun toimii aina ensisijaisesti omien arvojensa mukaisesti, mikäli ne ovat ristiriidassa yrityksen arvoihin. Ristiriidat tulee aina käsitellä, koska muutoin ne ovat omiaan myrkyttämään yhteisöä. Yksilön on tärkeää saada ajattelemaan, voisivatko omat arvot olla sovitettavissa yrityksen arvoihin ristiriitatilanteessa. Muutoin hän saattaa ajatella, että hänen arvonsa ja suhtautumisensa muutokseen on ainoa oikea tapa ja hän voi kokea olevansa maarttyyri. (Norrena 2017). Yksilön voi olla joskus myös hyvä miettiä työpaikan vaihtoa sellaisessa tilanteessa, jossa ristiriidat arvojen kesken ovat hyvin suuria. Tällainen omien arvojen vastaisesti pitkään toimiminen on henkisesti raskasta ja kuluttavaa. Työ ei tunnu merkitykselliseltä eikä tavoitteelliselta. (Jabe 2017).

Organisaation tulee miettiä, toteutuvatko määritetyt arvot myös yrityksen arjessa vai ovatko ne pelkkää sanahelinää ja itse asiassa ennen sitä, onko määritettyjen arvojen ylipäänsä mahdollista toteutua arjessa. Ennen arvojen määrittelyä pitäisikin ottaa huomioon henkilöstön arvot ja se voi toteutua vain ottamalla henkilöstö mukaan määrittelyprosessiin. (Jabe 2017).

3.3 Arvoilla on merkitystä

Monilla yrityksillä on määriteltyinä arvot ja ne on julkaistu nettisivuilla ja yrityksen henkilöstölle. Joskus voi olla niinkin, että määritellyt arvot ja todellisuus eivät kohtaa. (Frost 2014. 128). Arvojen tulee näkyä kaikkialla yrityksessä: päätöksenteossa, strategiassa, tavoitteiden määrittelyssä, resurssien jakamisessa (Norrena 2017). Arvot eivät voi olla pelkästään sanoja ja lauseita taululla, joka on ripustettu huoneen seinälle. Arvot määrittävät tekemisemme ja niiden mukaan on eletävä viikon jokaisena päivän ja päivän jokaisena tuntina. Mikäli esimiehellä ei ole arvoja, työntekijät eivät pysty suhtautumaan häneen oikealla tavalla. Mikäli esimies on reilu ja ystävällinen, työntekijät kyllä tekevät, mitä hän pyytää heidän tekevän, mutta tekeminen ei yhdisty koko yrityksen toimintaan,

koska tiimin arvostusta ei ole määritelty. Esimies, joka työskentelee arvojen kautta, motivoi henkilöstöään paremmin verrattuna henkilöön, jolla arvoja ei ole. Tiimi pystyy arvojen kautta tietämään häden hetkellä, mitä reittiä heidän pitäisi edetä. (Kraemer 2011, 80-82).

Arvot ovat tärkeitä, koska niiden kautta työyhteisön jäsenet kokevat puhaltavansa yhteen hiileen tai luovivansa venettä samaan suuntaan. Työyhteisössä pitää tietää, mitä siellä tehdään ja minkä vuoksi. Kun arvoista ollaan yhtä mieltä ja kaikki toimivat niiden mukaan, lisää se työn mielekkyyttä porukan innostumisen, ilon kokemusten, sitoutumisen ja paremman jaksamisen kautta. (Heinimäki 2018).

Gorenak ja Ferjan ovat tehneet vuonna 2015 tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksen arvoilla ja sen pätevyydellä eli kompetenssilla tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota. He käyttivät tutkimuksessaan kuutta eri arvoa, jotka olivat laatu, innovaatio, vastuuntunto, etiikka, asiakkaat ja työntekijät. Tutkimus suoritettiin kyselylomakkeen avulla ja sen otos oli 388 henkilöä. Tutkimus toteutettiin useissa eri yrityksissä, joiden toimialana oli matkailu ja vapaa-aika. (Gorenak & Ferjan 2015, 170 - 178).

Tutkimuksen mukaan ne vastaajat, jotka vastasivat, että yrityksen arvo ”laatu” on tärkeää organisaatiossa, näkyi laatu myös organisaation esimiesten työssä. Sama koski viittä muuta tutkittua arvoa. Tutkijat päättelivät, että yrityksen arvoilla on kiistämätön vaikutus yrityksen esimiesten kompetenssiin. Tutkijoiden mukaan yrityksen arvot eivät ole enää pelkästään markkinointikikka, vaan niillä todella on merkitystä esimiesten käytökseen ja työskentelytapaan (Gorenak & Ferjan 2015, 177 - 179).

3.4 Arvojen jalkauttaminen yrityksessä

On tärkeää, että yrityksen määritetyt arvot jalkautetaan yrityksen sisälle. Työntekijän pitää tietää, miten hän pystyy toimimaan arvon mukaisesti esimerkiksi verrattuna kilpailijan vastaavaan arvoon. Pitää tietää, miten arvo näkyy juuri hänen tekemisessään. Arvojen jalkauttaminen vie paljon aikaa. Apuna voidaan käyttää keskustelua arvoista työntekijän kanssa kahden kesken sekä suuremmassa ryhmässä. Arvojen pitää olla totta, sekä esimiehen että työntekijän on pysyttävä toteuttamaan niitä käytännössä. Henkilöstön tulee pystyä kertomaan, miten he toteuttavat arvoja arkipäivän työssään. Esimies on roolimalli, ilman hänen esimerkkiään ei arvojen toteutus toimi käytännön tasolla. Jos pitää valita tärkeys monien eri arvojen jalkauttamisessa, kaikkein tärkeimmät arvot ovat ne, jotka

liittyvät asiakkaaseen: palkkamme tulee asiakkaan kautta. (Jabe 2017). On tärkeää, että yrityksen arvot eivät ole ristiriidassa työntekijän omien arvojen kanssa. Arvot ja niiden tärkeys tulisivat käydä läpi henkilöstön kanssa yhdessä, jotta ne saadaan toimimaan myös arjessa. Esimies osoittaa roolimallillaan, ovatko arvot tärkeitä ja ovatko ne totta vai eivät. (Jabe, 2017.).

Arvojen jalkauttaminen pitäisi tehdä myös uuden työntekijän perehdytyksessä. Perehdyttämisen kautta uusi henkilö kasvaa paremmin mukaan työyhteisöön, koska hän tietää yrityksen arvot, yrityskulttuurin ja toimintaympäristön. Se helpottaa myös sitoutumista ja sosiaalistumista. Arvot näkyvät myös paremman arvostuksen myötä, kun työyhteisön muut jäsenet tietävät, mitä uusi henkilö on tullut tekemään yritykseen ja miksi. (Heinimäki 2018).

Merita Mattila (2008) tutki yrityksen arvojen käsittelytapoja kolmessa eri suomalaisessa yrityksessä, joiden toimialat olivat metsäteollisuus (yritys A), pankkitoiminta (yritys B) sekä kauppa (yritys C). Tutkimuksen näkökulmana oli, minkälainen on esimiesten vaikutus arvojen jalkauttamisessa.

Yritys A levitti arvot suoraan pääkonttorilta paikallistasolle. Tutkimuksen mukaan tämä johti kentän vastarintaan, koska arvot jalkautettiin käskyttämällä. Paikallistason esimiesten rooli oli tärkeässä asemassa, koska he toimivat esimerkkeinä. Osa paikallistason henkilöstöstä otti arvot vastaan hyvin, mutta toiset ajattelivat sen olevan vain sen hetken muotivillitys.

Yritys B levitti arvot paikallistasolle myös pääkonttorilta käsin, mutta sisällytti levittämiseen myös keskustelun henkilöstön kanssa. Paikallistason esimiehet keskittyivät paljon jalkauttamiseen ja tutkimuksen mukaan se vähensi henkilöstön vastarintaa. Osa henkilöstöstä koki, että arvot olivat liian asiakaskeskeisiä ja arvoissa olisi pitänyt olla enemmän sisäisiä arvoja.

Yritys C loi arvot paikallisesti henkilöstönsä kanssa. Taustalla olivat myös pääkonttorilla tehdyt arvot. Tutkimuksen mukaan tämä toimintatapa oli tehokas, koska ihmiset haluavat vaikuttaa asioihin ja vastarinta arvoja kohtaan oli vähäistä. Esimiesten rooli jalkauttamisessa oli merkittävä, he ovat esimerkkeinä työntekijöilleen ja he voivat antaa tukea henkilöstölleen. Roolissaan onnistumiseen esimiesten tulee saada tarpeeksi tietoa, sama koskee muutakin henkilöstöä.

(Mattila 2008).

3.5 K1 Katsastajat Oy:n arvot

K1-Katsastajien arvot on jaettu työntekijäarvoihin ja asiakasarvoihin. Arvojen yhteydessä on lisäksi määritelmä, jonka mukaan arvojen tarkoitus on määrittää, miten yrityksessä kohdellaan toisia, asiakkaita, kumppaneita, omistajia sekä ympäröivää maailmaa.

Työntekijäarvot

Työntekijäarvoja ovat neljä perusarvoa ja niiden alla jokaisessa kolme välinearvoa määrittelyineen:

Taulukko 1. K1-Katsastajien työntekijäarvot.

Sitoutuneisuus		
Lisäarvo	Tuloshakuisuus	Yhteistyö
Teemme vain asioita, jotka tuottavat lisäarvoa.	Olemme tuloshakuisia ja keskitymme saavuttamaan tavoitteemme.	Toimimme yhdessä toisiamme auttaen.
Muutosvalmius		
Aloitteellisuus	Aktiivisuus	Joustavuus
Olemme aloitteellisia, näemme asiat mahdollisuuksina ja hyödynnämme ne.	Olemme energisiä, aktiivisia ja tartumme toimeen.	Osaamme olla joustavia ja ottaa erilaiset tilanteet huomioon.
Kunnioitus		
Lojaalisuus	Kunnioitus	Läsnäolo
Olemme lojaaleja tehdyille päätöksille.	Pidämme mitä sovimme ja toimimme johdonmukaisesti.	Olemme läsnä ja kuuntelemme.
Vastuuntunto		
Uskottavuus	Luotettavuus	Yksinkertaisuus
Teemme sen mitä lupaaamme.	Suoritamme tehtävämme sovitulla tavalla.	Teemme asiat tehokkaasti ja yksinkertaisesti.

Asiakasarvot

Asiakasarvoja ovat neljä pääarvoa ja niiden alla jokaisessa kolme tarkentavaa arvoa määrittelyineen. Arvot ja tarkentavat arvot ovat esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. K1-Katsastuksen työntekijäarvot.

Sitoutuneisuus		
Ystävällisyys	Henkilökohtaisuus	Hymy
Huomioin asiakkaan heti ja toivotan ystävällisesti tervetulleeksi.	Pyydän asiakkaan mukaan katsastukseen, keskustelen huomioistani ymmärrettävästi ja asiakkaan tarpeet huomioon ottaen.	Osoitan asiakkaalle, että palvelen mielelläni, katson silmiin ja hymyilen.
Palvelu		
Luotettavuus	Yksilöllisyys	Arvostus
Varmistan, että kaikki toimenpiteet suoritetaan oikein ja tasalaatuisesti.	Palvelen asiakasta yksilöllisesti sekä tarjoan hänelle sopivia tuotteita, palveluja ja ratkaisuja.	Arvostan asiakasta ja palvelen häntä ilolla.
Kunnioitus		
Vastuuntuntoisuus	Johdonmukaisuus	Huomio
Kohtelen asiakasta ja hänen omaisuuttaan kunnioittavasti ja vastuuntuntoisesti.	Pidän sen mitä sovitaan ja toimin aina johdonmukaisesti.	Annan kaiken huomioni asiakkaalle enkä anna hänen odottaa tarpeettomasti.



Kuva 3. Arvotaulut K1-Katsastajien Vantaan Koivuhakaan asemalla

LÄHTEET

Aarnikoivu H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Hansaprint.

AEL = Ammatinedistämislaitossäätiö. 2019. Henkilöstön osaamisen varmistaminen. Osoitteessa <https://www.ael.fi/yrityksen-kehittaminen/henkiloston-osaamisen-varmistaminen>. Viitattu 2.3.2019

Abugre J. & Adebola K. 2015. An examination of training and development of middle level managers in emerging economies. – Evidence from financial institutions in Ghana. Julkaisussa International Journal of Organizational analysis. Vol. 23 Issue: 4, pp.545-563. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2011-0521>. Viitattu 19.2.2019.

Applus+. Viitattu 19.2.2019. Sähköisenä osoitteessa <http://www.applus.com>.

Carlsson M. & Forssell C. 2017. Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Cauffman L. 2017. Ratkaisukeskeinen coaching – opas myönteiseen muutokseen. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Gorenak M. & Ferjan M. 2015. The influence of organizational values on competencies of managers. Julkaisussa E+M Economie a Management. 18, I; ABI/INFORM Collection pg. 67. Saatavissa: <https://doi.org/10.15240/tul/00112015-1-006>. Viitattu 3.11.2018.

Frost J. 2014. Value based leadership. Julkaisussa Industrial and Commercial Training. Guilborough. Vol 46. Lss 3. Viitattu 10.11.2018. Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0073>

Heikkilä T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Osoitteessa <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUT-KIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Viitattu 24.3.2019

Heinimäki J. 2018. Arvon porukka – etiikka ja työyhteisö. Helsingin seudun Kauppakamari.

Heroja T. 2014. Parempaa työelämää tekemässä – tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global.

Hiltunen L. 2009. Jyväskylän yliopisto. Sähköisenä http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDf/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Viitattu 14.4.2019.

Jabe M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari. ISBN 978-952-246-461-3.

Juuti P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus. ISBN 978-952-451-740-9.

Jyväskylän yliopisto 2015. KOPPA. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>. Viitattu 24.3.2019.

Järvinen P.; Rantala J. & Ruotsalainen P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppinen T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

Keskinen S.; Leimala L. & Romana A. 2005. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Korova D. 2017. The benefits of a company induction programme. Employee Benefits Magazine.

Kraemer H. 2011. From Values to Action: the four principles of Values-Based leadership. Julkaisussa Employee Benefits Magazine, London 2017. Centaur Communications Ltd. ISSN: 13668722

Kupias P.; Pirinen J. & Peltola R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro.

Kupias P. & Salo M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3.2007/334. Osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Mattila M. 2008. Values in organizations: difficult to understand, impossible to internalize? Julkaisussa Social responsibility journal. Volume 4. Issue 1 / 2. pp.24-33 Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/17471110810856802>. Viitattu 22.2.2019.

Norrena J. 2017. Arvojen varjot. Bazar Kustannus Oy.

Puhakka A.; Sihvo P. & Väyrynen K. Osaamisen hallinnan opas Eosmo. Osoitteessa <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>. Viitattu 22.2.2019

Puohiniemi M. Löytoretki yrityksen arvomaailmaan. 2003. Espoo: Limor kustannus.

Repo S.; Ravantti E. & Pääkkönen R. 2015. Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ruuska A-M. 2007. Katsastusmiehestä tehtaan isännäksi. Turun Sanomat 10.1.2007. Osoitteessa <https://www.ts.fi/uutiset/talous/1074172663/Katsastusmiehesta+tehtaan+isannaksi>. Viitattu 18.2.2019.

Ruutu S. 2015. Työnohjaajan opas – Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Talentum Pro. ISBN 978-952-14-2647-6.

Salmimies R. & Ruutu S. 2015. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Talentum.

Scott S. & Ferguson O. 2014. New perspectives on 70:20:10. Sähköisenä osoitteessa [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20\(Nov%2014\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20(Nov%2014).pdf). Viitattu 21.2.2019.

Skurnik-Järvinen H. 2016. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Viro: Helsingin seudun Kauppakamari.

Vilkman U-M. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.

Österberg M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun Kauppakamari.