



PIRKANMAAN
AMMATTIKORKEAKOULU

Yrityksen arvot työnteon ohjaajina

Janne Sundvall

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2009
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritystoiminnan suuntautumisvaihtoehto
Pirkanmaan ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritystoiminnan suuntautumisvaihtoehto

SUNDEVALL, JANNE
Yrityksen arvot työnteon ohjaajina

Opinnäytetyö 106 s. liitteet 8 s.
Huhtikuu 2009

Tutkimuksen tilaajana toimi vakuutuspalveluja tarjoava yhtiö. He olivat aloittaneet yhtiössä kesällä 2008 arvojenlanseerausprojektin, jonka edistymisestä henkilöstön tietoisuuteen kaivattiin lisätutkimusta. Yhtiö oli julkistanut arvonsa intranetissä, mutta niiden varsinaisesta roolista työnohjaajina ja eettisenä ohjeistuksena ei ollut varmuutta.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin e-lomakekyselyä, josta yhtiön jokainen työntekijä sai sähköposti-ilmoituksen. Yhtiön noin 300 työntekijästä kyselyyn vastasi 118. Kysely sisälsi 26 kysymystä, jotka käsittelivät yhtiön arvoja. Kyselyllä haluttiin tutkia työntekijöiden tietoisuutta yhtiön arvoista, sekä kartoittaa työntekijöiden omia ajatustapoja ja näkökulmia yhtiön arvoprosessista ja sen tuloksista.

Tutkimustulokset olivat hyvät, sillä puutteita henkilöstön tietoisuudessa arvojen suhteen ei ilmennyt. Sen sijaan aiheesta haluttiin yhtiön työntekijöiden keskuudessa lisää syventävää keskustelua ja henkilökohtaisia tapaamisia, jotta arvojen rooli varsinaisina työnohjaajina toteutuisi. Yhtiön työntekijät kokivat myös joitain ristiriitoja arvojen ja toiminnan todellisen luonteen suhteen.

Tärkeimpänä johtopäätöksenä voidaankin todeta, että tietoisuus yhtiön lanseeratuista arvoista oli hyvä, mutta niiden toteutuminen käytännössä ei ollut vielä tehokasta, mikä johtuu yhtiön arvoprosessin tuoreudesta. Arvoprosessi on yhtiön eliniän mittainen prosessi, jonka tehokkuutta voidaan aina parantaa. Näiden tutkimustulosten pohjalta yhtiössä olisikin hyvä tehdä jatkotutkimusta säännöllisin väliajoin arvoprosessin tehokkuuden varmistamiseksi.

ABSTRACT

Pirkanmaa University of Applied Sciences
PIRAMK, Mänttä
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship

Sundvall, Janne: Company Values as a Guide to Working Methods

Bachelor's thesis 107 p. Appendices 8 s.
April 2009

This study was commissioned by a mutual insurance company. In the summer of 2008 the company started a process intending to find the company values and they needed more research on the knowledge of the process amongst their personnel. The company had made their values known on the internal network of the company but the role of the values as a guide to working methods and ethics was unclear.

The research method was an electronic questionnaire that every employee of the company was informed of. The company has more than 300 employees and 118 of them replied to the inquiry. The purpose of the inquiry was to study the knowledge of the process amongst the personnel and to survey the employees' approach to and points of view of the process and its results.

The results of the inquiry were good, because the employees seemed to be well aware of the values of the company. Instead the employees wanted to have specialized conversation and personal appointments concerning the process and its results so that the role of the values as a guide to working methods would actualize. The personnel also felt that there were some contradictions between the company values and the true nature of certain operations.

The main result of the study was that the employees' knowledge of the company values and their real meaning was good but in practice the values did not work as efficiently as they could. This is because the whole process is so new in the company. Stating the values and maintaining them as an every-day matter of work is a lifelong project and its efficiency can always be improved. Based on these results it is highly recommendable that the company regularly makes follow-up research to ensure the effectiveness of the process.

Keywords: Company values, working ethics, research on values

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 VAKUUTUSALAN HISTORIAA.....	8
2.1 Varhainen vakuutustoiminta	8
2.2 Kuljetusvakuutus	9
2.3 Palovakuutus.....	10
2.4 Kohti yhtiömuotoa.....	12
2.5 1900-luvun Suomi	14
3 TOIMEKSIANTAJAYHTIÖN HISTORIAA	16
3.1 Vakuutusyhtiön synty	16
3.2 1930-luvun lama-aika	17
3.3 1950-luku	17
3.4 Kohti teknologian aikakautta	18
3.5 Uuden Vakuutuslainsäädännön aika	19
4 TOIMEKSIANTAJAYHTIÖ TÄNÄ PÄIVÄNÄ	23
4.1 Vakuutusyhtiön tunnusluvut	23
4.2 Vakuutusyhtiön asema ja strategia vahinkovakuutusmarkkinoilla	23
5 ARVOT	25
5.1 Mitä arvot ovat?.....	25
5.2 Arvon määritelmää	26
5.3 Arvot yritysmaailmassa	28
5.4 Arvokritiikki	32
5.5 Miten onnistunut arvoprosessi toteutetaan?	36
5.6 Yhteisön arvot ankkuroituvat moniin asioihin	41
5.7 Arvojen etsintä	44
5.8 Arvot osana käytännön toimintaa	48
5.9 Koska arvoprosessi on valmis?	52
6 TOIMEKSIANTAJAYHTIÖN ARVOPROSESSI	54
6.1 Arvojen syntyprosessi	54
6.2 Asiakkaat arvoarometrinä.....	57
6.3 Arvojen julkistaminen	60
7 HENKILÖSTÖ ARVOBAROMETRINÄ	62
7.1 Kyselyn toteutus.....	62

	5
7.2 Kyselyn tulokset	62
7.2.1 Vastaajien taustatiedot	63
7.2.2 Arvoja koskevat tulokset	65
7.4 Yhteenveto ja pohdintaa tutkimuksesta	86
8 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA JA TYÖN MERKITYS	
OPINNÄYTETYÖNTEKIJÄLLE	93
8.1 Jatkotutkimusehdotuksia	93
8.2 Opinnäytetyön merkitys tekijälle	94
LÄHTEET	97
LIITTEET	99
LIITE 1	99
LIITE 2: 1 (7)	100
LIITE 2: 2 (7)	101
LIITE 2: 3 (7)	102
LIITE 2: 4 (7)	103
LIITE 2: 5 (7)	104
LIITE 2: 6 (7)	105
LIITE 2: 7 (7)	106

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen teoriaosassa käydään läpi vakuutusalan ja toimeksiantajayhtiön historian lisäksi arvojen perimmäistä olemusta, sekä niiden käyttöä yritysmaailmassa. Yrityksen arvoprosessi on moniulotteinen asia, jonka onnistuminen vaatii monia asioita. Arvojen keksiminen ja muotoileminen on vain harvoin ongelma, virheitä tehdään yleensä arvoprosessin jalkauttamis- ja ylläpitämisvaiheessa.

Kun hyvät yhteisön arvot on löydetty ja niitä ryhdytään maastouttamaan, yritykselle saattaa ilmetä monia ongelmia, joita ei välttämättä osattu ottaa prosessin alkuvaiheessa huomioon. Joskus voi käydä niin, että esimerkiksi maastouttamis- tai tiedotustapa on osoittautunut yhtiölle sopimattomaksi ja prosessin kulku hidastuu. Pahimmassa tapauksessa arvot unohtuvat yhtiössä jo muutaman kuukauden kuluessa, eikä niistä välttämättä puhuta tämän jälkeen enää koskaan.

Kun henkilöstöä käytetään barometrinä ja kartoitetaan työntekijöiden suhtautumista ja tietoisuutta yrityksen arvomaailmasta, saadaan tutkimustuloksena korvaamatonta tietoa, sillä juuri henkilöstöhän arvoja toteuttaa. Tutkimus antaa yhtiölle tärkeää tietoa muun muassa siitä, miten yhtiön arvoprosessia kannattaa ylläpitää ja mihin suuntaan sitä kannattaa ohjata. Jos arvoprosessin toteutus tai arvot itsessään ovat sellaisia, että henkilöstö ei niitä kykene omaksumaan, arvoprosessin merkitys katoaa.

Tehokkaan arvoprosessin ohjaamana yhtiö voi ylläpitää toimintansa yhtenäisyyttä ja saa toiminnastaan tasalaatuista ja tehokasta. Arvojen tehtävänä on koota yhteen yhtiössä arvostetut asiat, sekä määrittää niiden mukaan yhtiölle sopivat toimintatavat, joita arvot tukevat. Jos arvoprosessi on tehokas ja arvokoulutusta on henkilöstölle tarjolla riittävästi, yhtiö saa itselleen entistä tarkemman yrityskuvan, sekä toimivamman työyhteisön, joka toimii tehokkaasti yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayhtiön arvoprosessi on suhteellisen tuore. Yhtiö on lanseerannut ja julkistanut arvonsa henkilöstölle, mutta henkilöstön ja arvojen välisestä suhteesta kaivattiin lisätutkimusta. Yhtiön henkilöstölle laadittiin kysely, joka sisälsi 26 kysymystä yhtiön arvomaailmasta, ja se toteutettiin e-lomakkeella. Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajayhtiö voi päättää, minkälaista tarvetta henkilöstön arvokoulutukselle on tulevaisuudessa ja millä tavalla ne tullaan toteuttamaan.

2 VAKUUTUSALAN HISTORIAA

2.1 Varhainen vakuutustoiminta

Suojautumisen tarve sairauksien, vanhuuden, tulipalojen, meri- ja muiden vahinkojen varalta on aina ollut olemassa. Aikoinaan ennen varsinaisia vakuutusyhtiöitä, jolloin sukusuhteet ja perhesiteet olivat vahvat, sukulaisuuden pohjalta muodostuneet yhdyskunnat auttoivat jäseniään, jotka kärsivät ennalta arvaamattomia menetyksiä. Yhteiskunnan kehittyessä perhe- ja sukusuhteet hölleniivät, kun perheenjäsenet joutuivat usein muuttamaan kauas yhdyskunnastaan muun muassa töiden vuoksi. Tällöin sukulaisapu ei enää kyennyt tukemaan jäsentään riittävästi (Pentikäinen 1995, 21).

Yhdyskuntatoiminnan tilalle syntyi erilaista keskinäistä avunantotoimintaa. Nämkään avunantotoiminnat eivät olleet vastikkeellisia, vaan perustuivat myös yhteisöjen jäsenien suojaamiseksi. Erilaisia yhteisöllisiä avunantotoimintoja järjestivät esimerkiksi ammattikunnat, sekä samalla alueella asuvat talonpojat tai kaupunkien talonmestajat. Jokaisen yhteisöön kuuluvan jäsenen oli osallistuttava avunantoon kun jollekulle yhteisön jäsenelle sattui onnettomuus ja jokainen yhteisön jäsen oli oikeutettu saamaan apua onnettomuuden johdosta. Ajan myötä keskinäinen avunanto ryhtyi kehittämään avunantoon yhä täsmällisempiin muotoihin. Voidaan katsoa, että tämän myötä keskinäisyyteen perustuva vakuutustoiminta on saanut alkunsa ja saavuttanut muodot, joihin vakuutuksen määrittely nykyaikana perustuu (Pentikäinen 1995, 21).

Kaikki eivät olleet oikeutettuja yhteisöjen luomiin avunantovelvollisuuksiin ja yhteisöjen ohella oli ajan myötä kehittynyt myös vastikkeellista avunantotoimintaa. Varhaisista ajoista alkaen on ollut olemassa toimintaa, jossa varakas yksityishenkilö tai liikeyritys ottaa taloudellista vastiketta vastaan kannettavakseen riskin toisen henkilön tai liikeyrityksen puolesta. Tästä voidaan katsoa alkaneen kaupallisella pohjalla toimiva vakuutusliike (Pentikäinen 1995, 21 - 22).

Kumpikin vakuutusmuodon ajatuksellinen kehitys; kaupallinen ja keskinäinen vakuutus ovat ajan saatossa kehittyneet hyvin erilailla. Varsinkin keskinäistä

vakuutustoimintaa voidaan katsoa olleen aina ja on edelleen kaikissa kehittyneissä yhteisöissä hyvin monimuotoisena. Sen kehitys vakuutusta muistuttavaksi on tapahtunut lukemattomissa eri yhteyksissä, eri aikoina ja itsenäisesti; vanhimmat tunnetut tapaukset ovat peräti vuosituhansien takaa. Uusimmalla ajalla tiedonkulun olennainen parantuminen ja tietoyhteiskunta, olosuhteiden kehitys, yhteiskunnassa syntyneet paineet ja eri vakuutuslaitosten välinen kilpailu ovat tuoneet eri maissa spontaanisti syntyneitä vakuutuksen alkumuotoja lähemmäksi toisiaan ja ne ovat tarkentuneet vastaamaan nykyajan tarpeita (Pentikäinen 1995, 22).

Seuraavassa luvussa esiteltävä kuljetusvakuutuksen historia valaisee vakuutustoiminnan historiaa käytännössä. Kuljetusvakuutus on yksi vanhimmista käytetyistä vakuutusmuodoista (Pentikäinen 1995, 22).

2.2 Kuljetusvakuutus

Vakuutustoiminnan vanhimpia tunnettuja alkumuotoja edustaa kuljetusvakuutus. Siitä on säilynyt tietoja jo muinaisen Babylonian ajoilta noin 2000 - 3000 vuotta eaa. Koska kauppiat joutuivat usein rahoittamaan karavaanimatkojaan lainavaroin, ei kuljetusvakuutus vielä tuolloin ollut kuitenkaan itsenäinen toiminto, vaan lainavarojen mukana tullut liitännäinen. Karavaanilainan vakuutena oli yleensä lainanottajan omaisuus ja jos omaisuus ei ollut niin suuri, että se olisi kattanut koko vakuuden osuuden, saattoi lainanottaja jopa joutua perheineen lainanantajan orjaksi. Karavaanimatkan onnistumista varjostivat monet riskit, esimerkiksi rosvot ja luonnon olosuhteet, jolloin matkaan liittyi suuri vahingonvaara; vaara sijoitetun omaisuuden menetyksestä (Pentikäinen 1995, 29).

Suojautuakseen karavaanimatkaa varjostavista riskeistä ja omaisuuden menettämisen riskistä lainanottajat ryhtyivät tekemään lainanantajien kanssa sopimuksia, joiden perusteella takaisinmaksusta voitiin pidättäytyä, jos matka epäonnistui. Jos karavaanimatka taasen saatettiin onnistuneesti päätökseen, jouduttiin lainanantajalle lainarahan lisäksi maksamaan huomattavaa hyvitystä korkeana lainakorkona. Tätä "ylikorkoa" voidaan pitää lainanantajan riskinä vas-

taavana vakuutusmaksuna. Lainan korko vakuutusmaksuineen saattoi olla 24 – 36 % (Pentikäinen 1995, 29).

Edellä esitetty kuljetusvakuutuksen muoto sisälsi kuitenkin lainanantajalle erittäin suuren taloudellisen riskin. Noin 200 vuotta eaa. tunnetaan vanhimmat tapaukset kuljetusvakuutuksista, joissa liian suuren tappionvaaran välttämiseksi lainattava pääoma hajotettiin lukuisien eri laivojen osalle, tiettävästi jopa viidellekymmenelle. Jo tällöin näkyy siis ymmärretyn perusajatus vakuutustoiminnan ylläpitämiseksi; vastuun jakaminen lukuisiin, toisistaan riippumattomiin kohteisiin. Kokemus on toistuvasti osoittanut, että tällä tavalla voitot ja tappiot tasoittavat toisiaan ja kun riski tappiosta on hajautettu useisiin kohteisiin, kokonaistappioiden määrä vähenee (Pentikäinen 1995, 29 - 30).

Vaikka edellä esitetty kuljetusvakuutuksen muoto oli ajan kuluessa vakiintunut maailmanlaajuisesti, merivakuutuksen nykyisessä muodossaan katsotaan syntyneen kuitenkin vasta paljon myöhemmin. 1300-luvulle asti kuljetusvakuutus oli kuitenkin vain lainaerän liitännäinen. Tällöin katolinen kirkko ryhtyi vastustamaan kuljetusvakuutusta sen tyypillisessä muodossaan, sillä katolisen kirkon näkemyksen mukaan kyse oli koronkiskonnasta. Koska lainan koron osuus muodostui suurelta osalta vahingonvaaran vastikkeesta, merilainasopimuksen varsinaista kuljetuksen epäonnistumisvastuuta koskeva osa eristettiin itsenäiseksi sopimukseksi. Täten oli mahdollista lainata matkaa varten tarvittava lainaerä eri taholta kuin itse kuljetusvakuutus. Uusi menetelmä todettiin nopeasti varsin kilpailukykyiseksi edelliseen verrattuna. Yleensä merivakuutuksen myöntäjinä toimivat tällöin varakkaat yksityishenkilöt, pankkiiriliikkeet ja kauppahuoneet (Pentikäinen 1995, 30).

2.3 Palovakuutus

Kuljetusvakuuttamisen ohella myös palovakuutus on vakuuttamisen muotona erittäin vanha ja oleellinen vakuutusalan muoto. Oleellista palovakuuttamisen historiassa on niin sanottu keskinäisyys, sillä hyvin tyypillistä palovakuuttamisen historiassa on, että vahingon sattuessa naapuristo, esimerkiksi kaupungin talonomistajat avustivat vahingon kärsinyttä vahinkojen korvaamisessa. Tämän

tyyppistä keskinäistä avunantoa on havaittu olevan jo muinaisessa Assyriassa ja Välimeren maissa (Pentikäinen 1995, 31).

Vähitellen keskinäisessä avunannossa päädyttiin kuitenkin tilanteeseen, jossa vahingon kärsinyt yleensä joutui vararikon jo läpikäyneenä suorastaan kerjäämään saataviaan, jolloin keskinäistä avunantoa tehostettiin vuonna 1734 lailla. Jo tässä laissa edellytettiin jonkinlaista, ilmeisesti kuitenkin hyvin summittaista omaisuuden ennakoarvioimista, joka täten muodosti palokorvauksen perusteen. Kuitenkin merkittävä edistysaskel asiassa kohdattiin vasta vuonna 1857 kun perustettiin Suomen Maalaisten Paloapuyhtiö. Tämä palovakuutusyhtiö oli aluksi todella suosittu ja sen asiakkaat olivat jonkin aikaa jopa vapautettuja lakisääteisen paloavun piiristä. Yhtiön heikkoudet alkoivat tulla kuitenkin esille noin kymmenen toimintavuoden jälkeen ja yhtiön toiminnassa alkoi olla merkkejä taantumasta. Yhtiö alkoi myös menettää asiakkaitaan. On syytä lainata valtion vakuutustarkastuksen ensimmäisen päällikön, filosofian tohtori August Ramsayn laatimaa julkista kihlakunnan ja pitäjän paloapua koskevaa alamaista lausuntoa vuodelta 1899, sillä siinä esitetyt muutamat Suomen Maalaisten Paloapuyhtiötäkin koskevat heikkoudet valaisevat lausunnon iästä huolimatta olennaisesti myös nykyaikaisen vakuutustoiminnan puolia (Pentikäinen 1995, 31 - 32).

”Syynä tyytymättömyyteen on se, että pidetään yhtiön yleisiä ja koko maasta samalla tavalla taksoitettuja vakuutusmaksuja epäoikeudenmukaisina. Yhtiön kokemus näyttää selvästi, että palovahinkojen lukumäärä ja suuruus on melkoisesti erilainen maamme eri osissa. Yleisenä sääntönä on pidettävä, että tilastollisesti lasketun paloapumaksun tulee olla pienemmän enemmän viljellyissä lääneissä, kuin niissä osissa maata, joissa olot ovat alkuperäisemmät. Erilaisen rakennustavan, palosuojelu- ja palosammutuslaitoksen merkitys on melkoinen ja ne vaativat, että vakuutusmaksu asetetaan erilaiseksi eri piireille (Pentikäinen 1995, 32).

Toinen heikko kohta yhtiön järjestyksessä on ollut se, ettei se ole koonnut minäkäänlaista vararahastoa. Kuluvan vuoden vahingonkorvaukset ovat pääasiallisesti suoritettut lainatuilla varoilla, jotka sittemmin, vuosituloksen tultua tunnetuksi, ovat maksetut osakkaita taksoittamalla. Seurauksena tästä on tullut, paitsi

että yhtiö on saanut suorittaa korkoja, se, että vuosimaksu on vaihdellut vuodesta vuoteen eikä ole ollut mitään mahdollisuutta saada sitä pysymään muuttumattomana” (Pentikäinen 1995, 32).

Suomen Maalaisten paloapuyhtiön lisäksi syntyi myös muita yksittäisiä palovakuuttamiseen erikoistuneita vakuutusyhtiöitä. Yleinen suuntaus johti kuitenkin siihen, että vakuutusyhtiöt hiljalleen muodostuivat yleisvaltakunnallisiksi yleisyhtiöiksi, joiden toiminta yletyi myös asutuskeskuksiin ja joiden palvelut ryhtyivät hiljalleen sisältämään muitakin vakuutuslajeja (Pentikäinen 1995, 32).

Merivakuutuksen ja palovakuutuksen ohella muita erittäin vanhoja vakuutuslajeja ovat muun muassa henkivakuutus, jonka juuret ulottuvat jopa vuoteen 133 jKr. (Pentikäinen 1995, 33).

2.4 Kohti yhtiömuotoa

Aikakaudelle ennen varsinaisia vakuutusyhtiöitä ei ollut harvinaista, että vakuutusenantaja joutui maksukyvyttömäksi. Tämä johtui siitä, että kun vakuutustoiminta laajentui, yksityinen vakuutusenantaja joutui ottamaan kontolleen vakuutusarvoltaan yhä suurempia vakuutuksia. Loppujen lopulta tässä päädyttiin tilanteeseen, jossa maksutulot ja käytettävissä olevat varat olivat vain murto-osa asiakkaiden vakuutuksien arvosta. Tämä on tietysti hyvin tavanomaista vakuutuslalla vielä nykypäivänäkin, mutta yksityisten vakuutustenantajien valtakaudella vakuutustekniikka ja tilastomatematiikka olivat hyvin alkeellisia, eikä vakuutusenantajilla ollut minkäänlaista kokemusta vahinkojen lukuisuudesta tai käsitystä siitä, minkä verran määrät vaihtelevat eri tekijöiden johdosta. Tämän lisäksi vakuutuksia tarjosivat yleensä harrastelijat tai peräti keinottelijat, jolloin vakuutustoiminnalla ylipäätänsä ei ollut minkäänlaisia edellytyksiä jatkua. Yksittäiset vakuutusenantajat kykenivät välttämään maksukyvyttömäksi joutumista vain niin kauan, kun mukana oli hyvää onnea (Pentikäinen 1995, 45).

Luonnollisesti vakuutusenantajan vararikosta joutui kärsimään myös vakuutusentottaja. Tämän seurauksena kasvoi tyytymättömyys ja yleinen arvostelu koko toimintaa kohtaan ja ryhdyttiin kehittämään turvallisuusnäkökohdat paremmin

huomioonottavia vakuutustoiminnan muotoja. Muilla aloilla oli jo pitkään tätä ennen käytetty toiminnan järjestämismuotona yhtiötä, joka vakuutuslalla näytti myös varsin käyttökelpoiselta toiminnan muodolta, sillä sen avulla oli mahdollista kerätä toiminnan tueksi huomattavan suuria pääomia. Lontoossa vuonna 1970 onnistuttiinkin saamaan aikaan parikin vakuutusyhtiötä; Royal Exchange ja London Assurance. Suuresta menestyksestään huolimatta yksityiset asettuivat vastarintaan ja yhtiöiden perustaminen kiellettiin lailla yli sadan vuoden ajaksi. Yhtiöiden perustamista vastustettiin muun muassa sen vuoksi, että muilla aloilla oli yksityisellä sektorilla juuri saatu negatiivisia kokemuksia yhtiöiden käyttämisestä keinottelun välineenä. Vaikka laki täten suojasi yksityiset vakuutusentajat enemmiltä kilpailijoilta, arvostelu ja jo alkuun päässyt kilpailu pakottivat myös heidät parantamaan liikemenetelmiään (Pentikäinen 1995, 45 - 46).

Pohjoismaisilla merivakuutusmarkkinoilla yhtiömuoto sai nopeasti hallitsevan aseman toimintamuotona. Vanhin tiedossa oleva pohjoismainen vakuutusyhtiö on perustettu Tanskassa vuonna 1726, jonka perustamiseen liitettävissä olevista asiakirjoista käy ilmi, että yhtiön alkuperäisenä tarkoituksena oli muun muassa estää merivakuutusmaksujen virtaaminen ulkomaille. Näiden lisäksi haluttiin vähentää sitä oikeudellista epävarmuutta, joka liittyi välikäsien kautta suoritettavaan vakuutuksen hankkimiseen ulkomailta. Nämä samat syyt lienevät olleen lähtökohtina myös monen muun maan vakuutusyhtiöitä perustettaessa (Pentikäinen 1995, 46).

Ensimmäinen suomalainen vakuutusyhtiö, Suomen merivakuutusyhdistys on perustettu Turussa vuonna 1850. Suomen merivakuutusyhdistys vakuutti pääasiassa purjelaivoja ja ensimmäisen virallisen tilaston mukaan vuonna 1892 se oli vakuuttanut 124 laivaa. Vuonna 1983 yhtiö vaihtoi nimensä Suomen Merivakuutusosakeyhtiöksi (Pentikäinen 1995, 46).

2.5 1900-luvun Suomi

Myös muunlaiset vakuuttamisen muodot olivat syntyneet Suomessa vakuutus-toiminnan yleisen kehittymisen myötä. Pitkälle 1800-luvulle asti muun muassa henkivakuutusta harjoittivat ulkomaiset henkivakuutusyhtiöt. Oman sysäyksen kehitykselle antoi kotimaisen vakuutusyhtiö Kalevan perustaminen vuonna 1874. Sen perustaminen oli merkki kotimaisesta yritteliäisyydestä, joka levisi myös henkivakuutuksen alalle. Vuonna 1881 Kalevan henkivakuutuskanta arvi-oiitiin 12 miljoonaksi markaksi, joka oli yli puolet maan koko henkivakuutuskan-nasta 20 miljoonasta markasta. Kilpailu ulkomaisten yhtiöiden kanssa oli kaven-tunut kotimaisuuden voittoon, mutta oli siitä huolimatta ankaraa (Pentikäinen 1995, 46).

1890 perustettiin toinenkin suomalainen henkivakuutusyhtiö, Suomi-yhtiö. Suo-malaiskansallinen yritteliäisyys synnytti 1800-luvun loppupuolella taloudellisen elämän alalla myös sellaisia yrityksiä kuin Kansallis-Osake-Pankki ja Pohjola. Myös taloudellinen toiminta oli tuohon aikaan hyvin voimakkaasti aatteellisuu-den värittämää, jonka seurauksena myös vakuutusyhtiö Kaleva onnistui otta-maan vuonna 1900 ulkomaisilta osakeyhtiöiltä pääosan kotimaisesta vakuutus-kannasta (Pentikäinen 1995, 46).

Myös vuonna 1906 perustettu Fennia henkivakuutusyhtiö onnistui aluksi otta-maan melkoisen vakuutuskannan. Fennia joutui kuitenkin lopettamaan toimin-tansa vuonna 1914. Tämä johtui siitä, että kilpailijat kyseenalaistivat sen las-kennallisia toimintatapoja, jotka olivat tavallaan edellä aikaansa, mutta tuohon aikaan hyvinkin tuntemattomia. Myös alkamaisillaan oleva maailmansota ja tiukka kilpailu johtivat siihen, että vakuutuksenottajat jättivät vakuutusmaksujaan maksamatta (Pentikäinen 1995, 47).

Suomi-yhtiön sisällä oli kuitenkin aikojen saatossa syntynyt ylitsepääsemättö-miä poliittisia erimielisyyksiä, joissa oli syntynyt kaksi vastakkainasettelun omaavaa ryhmää; vanhasuomalaiset ja nuorsuomalaiset. Tilanne ratkesi kun vuonna 1910 vanhasuomalaiset irrottautuivat kokonaan Suomi-yhtiöstä ja pe-rustivat oman yhtiön nimeltään Salama. Suomalaisuusaatteen siivittämänä myös Salama muodostui menestyksekkääksi yhtiöksi toisin kuin useat myö-

hemmin perustettavat vakuutusyhtiöt, jotka joutuivat lopettamaan toimintansa hyvin pitkälle samoista syistä kuin Fennia (Pentikäinen 1995, 47).

Kummankin maailmansodan mukanaan tuoma inflaatio koitui kuitenkin varsin kohtalokkaaksi useille vakuutusyhtiöille. Vakuutusyhtiöiden sijoitetut varat olivat sidottuina kiinnityslainoissa ja obligaatioissa, jotka olivat maailmansotien mukanaan tuoman rahanarvon alenemisen tuhoa vastaan täysin suojattomia. Tätä tuhoa vastaan kehitettiin muun muassa täysin uusi innovaatio indeksiehto, joka otettiin käyttöön vuonna 1948. Siinä normaalin käytännön mukaisesti vakuutusetuja, säästöjä ja vakuutusmaksuja sidottiin elinkustannusindeksiin. Näin kyettiin jollain tavoin suojautumaan suhdanteitten vaihteluihin (Pentikäinen 1995, 48).

Vielä mainittavan arvoista kotimaisen vakuutusalan historian saralla lienee muun muassa lakisääteinen sairausvakuutus, joka tuli voimaan vuonna 1964. Ennen tätä sairausvakuutuksia oli saatavilla ainoastaan henkivakuutuksien lisävakuutuksina vakuutusyhtiöiden toimesta, mutta sairausvakuutustoiminta todettiin voimakkaasti tappiolliseksi toiminnaksi ja vakuutusyhtiöt joutuivat luopumaan sairausvakuutustoiminnasta. Lakisääteisen sairausvakuutuksen myötä myös muita sairaanhoidon palveluja on kehitetty suurin harppauksin eteenpäin ja niitä on nykypäivänä tarjolla kaikille kansalaisille joko täysin ilmaisina tai pienin omavastuumaksuin. Terveystuon palveluissa on kuitenkin aina täydentämisen varaa, joihin tarjoavat ratkaisuja henkivakuutusyhtiöt ja vahinkovakuutusyhtiöt (Pentikäinen 1995, 48; Vakuutuslakia 1994).

3 TOIMEKSIANTAJAYHTIÖN HISTORIAA

3.1 Vakuutusyhtiön synty

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayhtiön juuret ulottuvat vuoteen 1895, jolloin yhtiö aloitti toimintansa Hämeen-läänin Palovakuutusyhtiön nimellä. Perustamiskokouksessa yhtiön kotipaikkakunnasta neuvoteltiin pitkään maanviljelijä, kunnallisneuvoksen Kustaa Kiipulan johdolla, mutta lopulta kotipaikkakunnaksi valittiin Hämeenlinna, jossa edelleen sijaitsee vakuutusyhtiön pääkonttori. Yhtiö onnistui keräämään 10 miljoonan markan alkupääoman, joka syntyi vakuutusmaksuja keräämällä. Tämä tapahtui siten, että runsaslukuinen asiamiehistä koottu ryhmä kierteli pitäjiä vakuutuspalveluja kaupaten ja toimintaa markkinoiden (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

Vuonna 1912 talousneuvos Verner Haverisesta tuli yhtiön uusi toimitusjohtaja. Haverisen johdolla yhtiö kohtasi suuria haasteita, mutta myös kehittyi vakuutusyhtiönä suurin harppauksin. Yhtiö ryhtyi muun muassa jälleenvakuuttamaan suurimpia ja vaarallisimpia vakuutuskohteitaan ja vakuutuskohteita ryhdyttiin hankkimaan ensimmäistä kertaa myös Hämeen läänin ulkopuolelta (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

Suomen sisällissota vuonna 1918 vaikeutti kuitenkin myös yhtiön oloja ja kehittymistä vakuutusyhtiönä. Kansalaissodan aiheuttama sekasorto Hämeen alueella aiheutti yhtiön vakuutuskohteille 2,2 miljoonan markan vahingot, jotka katettiin vakuutusmaksujen ”sotapalovahinkolisällä”, joka tarkoitti että vakuutusmaksut katettiin keräämällä asiakkailta lisämaksuja. Summa vastaa karkeasti arvioituna miljoonaa euroa. Sodan seurauksena rakennustoiminta kuitenkin vilkastui, jonka seurauksena luonnollisesti myös vakuutettavien kohteiden määrä kasvoi. Vuoteen 1920 mennessä vakuutusyhtiö olikin tehnyt 142 000 vakuutusta ja yhtiön vakuutuskanta oli 418 miljoonaa markkaa. Työntekijäpuolella yhtiöllä oli jo 53 asiamiestä ja 7 vakinaista toimihenkilöä (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

3.2 1930-luvun lama-aika

Syksyllä 1929 New Yorkin pörssikurssien romahtamisen seurauksena syntynyt yleismaailmallinen lama alkoi vaikutuksineen näkyä Suomessa muuta Eurooppaa aikaisemmin, sillä talouskasvu hidastui Suomessa jo samana vuonna. Suomessa ongelmat eivät suoranaisesti olleet seurausta New Yorkin pörssiromahduksesta, vaan suurimmaksi osaksi puuteollisuuden ongelmista kansainvälisillä markkinoilla, sillä Neuvostoliitto tuli kansainvälisille puutavaramarkkinoille edullisemmilla hinnoilla. Lama oli syvimmillään Hämeessä, jossa noin 25 % teollisuustyöntekijöistä menetti työpaikkansa (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

Vuonna 1932 yhtiön nimeksi tuli lainsäädännön mukaisesti Keskinäinen Hämeen-läänin Palovakuutusyhtiö, koska yhtiö oli vakuutuksenottajiensa omistama ja hallitsema. Tähän asti yhtiölle oli kertynyt noin 50 000 osakasta ja yhtiön toimialueena oli periaatteessa koko maa, vaikka toiminta olikin pääasiassa keskittynyt Hämeeseen. Vuoteen 1935 mennessä Keskinäinen Hämeen-läänin Palovakuutusyhtiö oli toiseksi suurin palovakuutustoimintaa maaseudulla harjoittava yhtiö (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

Yhtiön uutta pääkonttoria ryhdyttiin rakentamaan vuonna 1939 Hämeenlinnassa Raatihuoneenkadulle. Samana vuonna yhtiön ensimmäinen sivukonttori aloitti toimintansa Lahdessa. Keskinäisellä Hämeen-läänin Palovakuutusyhtiöllä oli tiedossaan haasteellisia vuosia kun Toinen Maailmansota toi mukanaan rajun inflaation, joka söi vakuutusturvan todellista rahamäärää. Sodanjälkeinen muutoliike sai aikaan sen, ettei aatteellista kotiseutuylpeyttä koettu enää niin tärkeäksi. Myös kilpailu alalla vaikutti siihen, että asiamiestoiminnan luonne muuttui oleellisesti. (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

3.3 1950-luku

Vakuutustoiminta yleisesti koki suuria muutoksia 1950-luvun kulussa. Keskinäinen Hämeen-läänin Palovakuutusyhtiö valitsi vuosikymmenen taitteessa uudeksi toimitusjohtajakseen diplomi-insinööri Väinö J. Niemistön, jonka johdolla yhtiö ryhtyi vetämään uuden vuosikymmenen vakuutustoimintaa. Kilpailu alalla

oli alati kiristynyt ja 1950-luvun alussa markkinoilla toimi useita kymmeniä vakuutusyhtiöitä ja noin 250 paikallisyhdistystä (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

Uudelle vuosikymmenelle tultaessa yhtiöllä oli tarjottavanaan käytännössä ainoastaan palovakuuttamiseen liittyviä vakuutuspalveluja (lukuun ottamatta vuonna 1939 lanseerattua täysin uutta vakuutusmuotoa, metsävakuutusta), mutta 1950-luvulla yhtiö sai toimiluvan lakisääteiselle tapaturmavakuutukselle, traktorien lakisääteiselle liikennevakuutukselle, sekä vuonna 1962 toimiluvan ajoneuvojen lakisääteiselle liikennevakuutukselle. Yhtiön voidaankin katsoa vuonna 1965 siirtyneen suurin harppauksin kohti täydellistä vahinkovakuutus-toimintaa, sillä tuona vuonna ensimmäisen kerran muiden kuin palovakuutuksi-en yhteinen maksutulo oli suurempi kuin päävakuutuslajin, palovakuutuksi-en, jonka maksutulo ylitti kyseisenä vuonna kahden miljoonan markan rajan (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

3.4 Kohti teknologian aikakautta

Vuonna 1967 uudeksi toimitusjohtajaksi valittiin Aimo Korhonen, joka johti yhtiötä aina vuoteen 1994 saakka. Uudenlaisen teknologian aikakaudelle astuttaessa yhtiö kirjasi mittavia, yli 20 prosentin maksutulojen kehityksiä. Samalla yhtiö teki 1970-luvun alussa kuitenkin mittavia investointeja automaattiseen tietojenkäsittelyyn, jonka säästöt alkoivat kuitenkin näkyä vuosien kuluessa. Yhtiö lanseerasi ja kehitti myös uusia vakuutuksia ja vakuutusyhdistelmiä, kuten esimerkiksi kotivakuutuksen, kesähuvilavakuutuksen, maatilavakuutuksen ja myymälävakuutuksen (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

Vuonna 1975 Suomessa toimi yhteensä 58 vakuutusyhtiötä, joista 47 toimi vahinkovakuutuksissa ja 11 yhtiötä henkilö- ja eläkevakuutuksissa. Keskinäisen Hämeen-läänin Palovakuutusyhtiöllä oli kyseisenä vuonna 26 päätoimista vakuutusmyyjää, sekä sivutoimisia asiamiehiä 1400kpl. Konttoreita yhtiöllä oli tuoloin 18 paikkakunnalla. Vain muutamaa vuotta myöhemmin, vuonna 1977 yhtiön vakuutustulo ylitti 30 miljoonan markan rajan. Korvauksia yhtiö suoritti samana vuonna 15 miljoonaa markkaa, joka sisälsi yhtiön ensimmäisen miljoonaluokan

korvauksen, purjelentokoneetehtaan tulipalon. Vuosikymmenen lopulla yhtiö lanseerasi uusia ja kehitti vanhoja vakuutustuotteita, muun muassa hevosalan asiantuntijoiden kanssa yhteistyössä kehitetyn hevosvakuutuksen, sekä uudenlaisen kotivakuutuksen, jossa eritellään esine-, keskeytys-, oikeusturva- ja vastuuvakuutukset (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

Yhtiön maksutulojen ylittäessä 50 miljoonaa markkaa 1980-luvun alussa, yhtiö ryhtyi panostamaan kannattavuuteen ja tuotekehittelyyn. Tämän työn tuloksena syntyi muun muassa markkinoiden ensimmäinen kotivakuutuksen bonusjärjestelmä. Yhtiö ryhtyi kokeilemaan myös kansainvälisiä jälleenvakuutusmarkkinoita, mutta 1982 ulkomaiset jälleenvakuutukset lopetettiin ja vanhat sopimukset irtisanottiin ulkomaisen talouselämän vaikean ennakoitavuuden vuoksi (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

Vuonna 1985 yhtiö muutti nimensä Keskinäisen Hämeen-läänin palovakuutusyhtiöstä muotoon Hämeen Vakuutus Keskinäinen Yhtiö. Vaikka virallisen nimenmuutoksen rekisteröinti tapahtui vasta tuolloin, oli uusi nimi ollut käytössä markkinointinimenä jo 1970-luvulta lähtien. Nimenmuutoksen rekisteröinnin myötä yhtiö sai luvat kaikkeen vahinko- ja jälleenvakuutustoimintaan kaikkialla maailmassa. Yhtiön tulevaisuus näytti tuona vuonna muutenkin lupaavalta 80 miljoonaan markkaan kohonneen maksutulon myötä, joka 3 vuotta myöhemmin nousi 100 miljoonaan markkaan (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

3.5 Uuden Vakuutuslainsäädännön aika

Vuonna 1994 Eero Ylä-Soininmäki otti vastaan toimitusjohtajan tehtävät yhtiössä. Yhtiö oli tähän mennessä kasvanut valtakunnalliseksi vakuutusyhtiöksi kasvattamalla tasaisesti maksutuloaan (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

Vakuutustoiminta yleisesti astui kuitenkin uudelle aikakaudelle 28.6.1994, jolloin noin 60 vuotta vanha Vakuutuslainsäädäntö uusittiin ajantasaisemmaksi. Uusi laki painotti muun muassa tiedonantovelvollisuutta kuluttajalle, sekä vakuutuksen kattavuudesta, että niiden rajoituksista. Uusi Vakuutuslainsäädäntö antoi

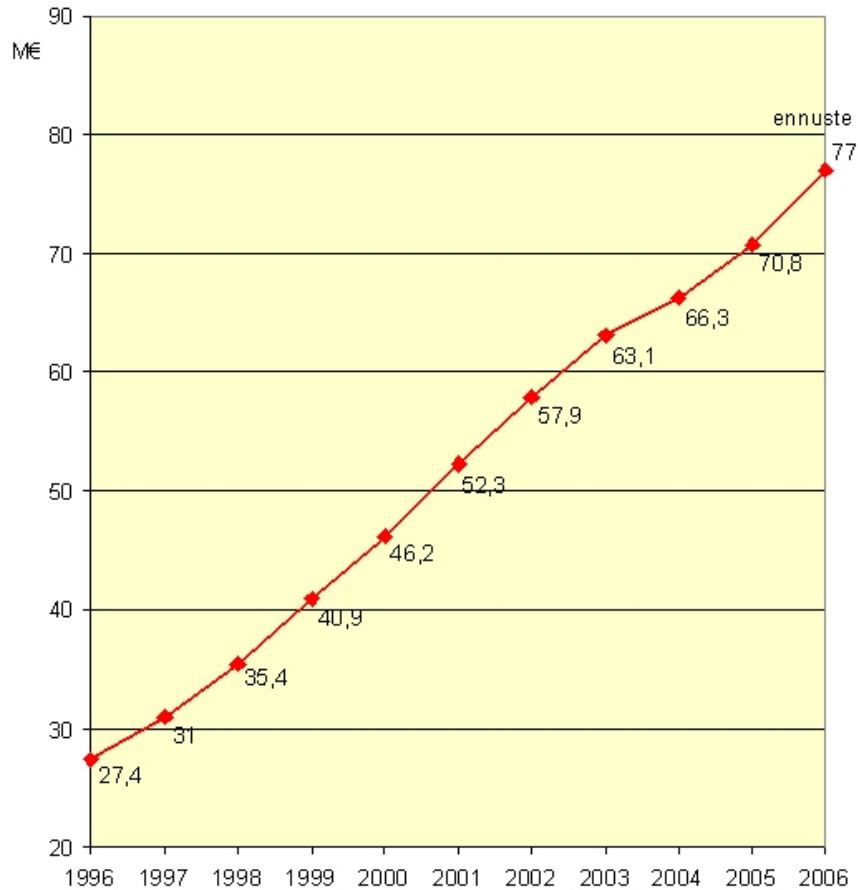
hyvin kattavat puitteet henkilövakuutukselle, vahinkovakuutukselle ja ryhmävakuutukselle (Vakuutuslakia 1994).

Hämeen vakuutus oli vuoteen 1995 mennessä ollut toiminnassa 100 vuotta. Vuotta myöhemmin yhtiön maksutulojen ylittäessä 150 miljoonan markan rajan 28.5.1996 pidetyssä yhtiökokouksessa Hämeen Vakuutuksen edustajisto päätti ottaa yhtiölle uuden nimen. Nimenmuutoksella haluttiin vastata valtakunnalliseksi laajenneen toimialueen tarpeisiin ja asiakkaiden toiveisiin. Nimenmuutoksen oleellisena taustatekijänä oli myös samaisessa yhtiökokouksessa tehty strateginen päätös laajentumisesta; yhtiöhän oli ollut vahvasti Hämeen lääniin panostava ensimmäiset 100 vuotta. Yhtiön Tampereen toimipisteen markkinointipäällikön Petri Rajasalon mukaan osaltaan nimen muuttaminen mahdollisti asiakaskannan laajentamisen ja markkinoinnin koko valtakunnan alueella. Näin oli paljon helpompaa toimia mm. Pohjanmaalla ja pohjoisemmassa Suomessa, joissa aikaisempi Hämeen Vakuutus -nimi oli jäänyt tuntemattomaksi ja oli aikaisten mukaan jopa itsessään myynnin este (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b; Rajasalo 2008).

Uuden nimen ja sen voimaakaan markkinoinnin sekä laajentumisstrategian johdosta yhtiöllä oli kovat kasvun tavoitteet (Rajasalo 2008). Yhtiön 2006 vuoden tilinpäätöksestä muodostettu kuvio osoittaa, että ne onnistuivat varsin suotuisasti (kuvio 1). Yhtiö laajeni näin valtakunnalliseksi yhtiöksi, jonka konttoriverkko kattaa nykyisellään koko Suomen (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

Uusi toiminimi sai patentti- ja rekisterihallituksen hyväksynnän loppuvuodesta 1996. Seuraavana vuonna yhtiö uudisti imagoaan myös tuoreen tunnuksen avulla, jota ryhdyttiin käyttämään yhtiön esitteissä, asiakirjoissa, palvelukontto-reissa ja viestinnässä saman vuoden aikana lähes kokonaisuudessaan. Lähi-vuosina yhtiö perusti uusia palvelukonttoreita ympäri Suomea ja laajensi toimintaansa myös Pohjois-Suomeen, jota hoidettiin Rovaniemeltä käsin. Vuonna 1998 vakuutusyhtiö teki jälleen uuden ennätyksen maksutuloissa ylittäen 200 miljoonan markan rajan. Yhtiön palvelukonttoreita ja palvelupisteitä oli perustettu jo 30 paikkakunnalle ja yhtiöllä oli palveluksessaan jo 164 vakinaista henkilöä (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

Vuosituhanen ja valuutan vaihtuessa yhtiö oli onnistunut vuoteen 2002 mennessä kartuttamaan vakuutusmaksutuloaan yli 50 miljoonaan euroon. Myös henkilöstön



KUVIO 1. Yhtiön maksutulokehitys aikavälillä 1996 – 2006 (Keskinäinen Vakuutusyhtiö 2006a)

määrä oli kyseisenä vuonna kasvanut jo yli 250:een. Jo pitkän aikaa tiloiltaan ahtaaksi koettu entinen pääkonttori muutti vuonna 2003 uusiin ja avarampiin tiloihin Hämeen Energian vanhaan kiinteistöön Hämeenlinnan Keinusaareen. Yhtiön täyttäessä 110 vuotta vuonna 2005 yhtiöllä oli jo 28 palvelukonttoria ja 13 palvelupistettä. Samana vuonna henkilökuntaa oli jo yli 300 ja alati kasvava vakuutusmaksutulo oli onnistuttu nostamaan jo 72 miljoonaan euroon (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

Vakuutusyhtiö jatkaa vahvaa kasvuaan edelleen. Yhtiö nimitti uudeksi toimitusjohtajaksi 1.6.2007 kauppätieteiden maisteri Petri Sunin, jonka johdolla yhtiö toimii nykyään vahvasti vakuutusalan erityisosajana, kannattavaa kasvua koostaen (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2006b).

4 TOIMEKSIANTAJAYHTIÖ TÄNÄ PÄIVÄNÄ

4.1 Vakuutusyhtiön tunnusluvut

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayhtiö on tänä vuonna 2009 114 vuotta täyttävä vahinkovakuutusyhtiö. Yhtiö on keskinäinen vakuutusyhtiö ja sen omistajia ovat asiakkaat vakuutusmaksujensa suhteessa. Yhtiön takuupääomaa on merkinnyt Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous ja takuupääoman merkitsijän äänivalta on kokouksessa rajattu yhteen viidesosaan kokouksessa edustettuina olevista äänistä. Keskinäisyyden keskeinen ajatus asiakasomistajien hyödystä konkretisoituu päätösvallan ohessa taloudelliseen etuun alennusten ja muiden etujen muodossa (Rajasalo 2008).

Vakuutusyhtiö tarjoaa vakuutuspalveluja kotitalouksille, maatalouksille, sekä yrityksille. Palveluihin kuuluu myös asiakkaiden eläke-, henki- ja sijoitusvakuutusratkaisujen hoitaminen yhdessä Ilmarisen ja OP-Henkivakuutuksen kanssa. Yhtiöllä on 33 palvelukonttoria ja 12 palvelupistettä. Henkilökuntaa yhtiössä on yli 300. Viimeisin julkistettu vakuutusmaksutulo on vuodelta 2007 ja silloin se oli noin 74 milj. euroa (Rajasalo 2008).

4.2 Vakuutusyhtiön asema ja strategia vahinkovakuutusmarkkinoilla

Viimeaikaista kehitystä kuvaa koko finanssialan keskittäminen. Lähes jokaisen kilpailijan omasta leiristä löytyy niin pankki-, vahinkovakuutus-, henkivakuutus-, rahasto- ja työeläkeyhtiö. Liittoutumien eri muodot vaihtelevat yhteistyösopimuksista tiukkoihin omistuksellisiin järjestelyihin. Yhtiön kumppani henkivakuutusyhteistyössä on OP-Henkivakuutus Oy ja työeläkevakuuttamisessa aikaisemmin mainittu Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Erikoiseksi yhtiön aseman markkinoilla tekee se, että pankki- ja rahastoyhtiöyhteistyötä se ei tee. Näin se on markkinoilla ”toiseksi paras vahinkovakuutusyhtiö” jokaisen pankin asiakkaalle (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2009).

Yhtiö on valinnut palvelun korostamisen keskeiseksi strategiaksi menestymiseen markkinoilla. Käytännössä tämä näkyy mm. asiakaskohtaisesti nimetyillä yhteyshenkilöillä ja korvauspalvelun hajauttamisella. Asiakslähtöisen ja asiakasta lähellä tapahtuvan palvelun tuottaminen on lähtökohtaisesti kalliimpaa kuin tuotantokeskeisen, keskitetyn ja osittain itsepalveluun panostavan palvelun tuottaminen. Toisaalta tämä taas mahdollistaa asiakasriskin tarkemman arvioinnin ja asiakkaaseen liittyvien riskitekijöiden helpomman tunnistettavuuden. Vakuuttamiskohteen ollessa esim. omakotikiinteistö, myöntöohjeet edellyttävät vakuutusyhtiön edustajan paikalla käyntiä (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2009).

Kaikki edellä mainittu mahdollistaa tuotepuolella yksilöllisesti määritellyn vakuutuksen rakentamisen asiakkaan tarpeisiin ja niitä vastaavan riskin mukaisen hinnoittelun. Yleisen käsityksen mukaan yhtiön vakuutusratkaistut esim. kodille sisältävät eniten laskentaan vaikuttavia parametreja kuin muiden yhtiöiden tuotteet (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2009).

Yhtiön asiakassegmentti muodostuu noin 55 % yksityisasiakkaista, 5 % maatalouksista ja loput 40 % yritys- ja yhteisöasiakkaista. Yhdistetty kulusuhde oli vuonna 2006 97,5 % ja markkinaosuus noin 2,55 % (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2009).

5 ARVOT

5.1 Mitä arvot ovat?

Otsikon kysymykseen ei ole yksittäistä tyhjentävää vastausta, mutta asiaa on helpointa lähestyä yksilötasolla. Arvojen olemusta ja luokittelua on tehty jo antiikin Kreikan aikana ja ensimmäisenä merkittävänä arvoteoreetikkona Sokrateen ja Platonin rinnalla voidaan pitää filosofi Aristotelstä (384 – 322 eaa.). Aristoteles lähestyi asiaa etiikan näkökulmasta, mutta hänen ajatuksensa ovat vielä nykypäivänäkin oleellisia arvojen olemusta pohdittaessa ja arvoluokituksia tehtäessä (Aristoteles 2005, 38).

Toimintamme on yleensä tavoitteellista ja teemme asioita saavuttaaksemme tiettyjä asioita. Tarpeemme, halumme ja toiveemme liittyvät arvoihin ja tavoittelemme asioita, joita pidämme arvokkaina, eli arvostamme (Arvofilosofia 2009). Helpoin tapa ajatella arvoja ja niiden muodostumista on lähestyä asiaa Filosofi Uno Saarnion Arvo ja eettisyys teosta mukaillen.

Puhutaan hyvästä sen perusteella, miten arvostamme asian tai esineen ominaisuuksia. Perintömaljakolla voi olla meille suuri arvo. Meille voi olla tärkeä arvo myös, että pääsemme luennoimaan arvostamaamme oppilaitokseen. Yrityksemme menestys on meille arvo, samoin asiakkaiden tyytyväisyys, hyvät työtoverit tai mukavat illanistujaiset (Saarnio 1989, 90).

Arvo-sanan toinen käyttö viittaa etiikkaan. Pidämme jotain ihmistä hyvänä, koska hän käyttäytyy omaksumiemme eettisten arvojen mukaan. Länsimaisessa kulttuurissamme tietyt toimintatavat ovat yleisesti hyväksytyjä arvoja, käytännön etiikan kulmakiviä. Sellaisia ovat esimerkiksi totuudellisuus ja rakkaus (Saarnio 1989, 90).

Saarnion teoriassa on huomattavaa samankaltaisuutta Aristoteleen kuvatessa toiminnan kahdenlaisia päämääriä: toisissa tärkeää on ”itse toiminta” ja toisissa taas ”toiminnoista erilliset tulokset”. On välinearvoja ja on päämääräarvoja. Eli Aristoteleen sanoin: ”Silloin kun päämäärät ovat toiminnoista erillisiä, tulokset

ovat luonnostaan toimintoja parempia”. Aristoteleen arvohierarkian huipulla ovat asiat, joita tahdomme sen itsensä vuoksi niin, että tahdomme kaikkea muuta sen saavuttamiseksi (Aristoteles 2005, 47).

5.2 Arvon määritelmiä

Arvon määritelmään ei siis ole yksittäistä vastausta, mutta teoksessa Yrityksen arvot ja etiikka Tapio Aaltonen ja Lari Junkkari antavat muutamia erittäin osuvia ja eritteleviä näkemyksiä arvon määritelmiksi:

- 1) Arvo on asia, jota pidämme tärkeänä. Tämä on kaikessa yksinkertaisuudessaan hyvä lähtökohta.
- 2) Arvot ovat valintoja. Arvoja ei ole olemassakaan ilman valintoja. Kun valitsemme jatkuvasti tietyllä tavalla, valinnoistamme tulee ennustettavia. Tätä ennustettavuutta voidaan kutsua arvoksi.
- 3) Arvo on merkitys, jonka asia saa täyttäessään tarpeen. Tätä ja tämän lähisukuisia määritelmiä kutsutaan naturalistisiksi määritelmiksi.
- 4) Arvo on vakaumus siitä, millaiset päämäärät ovat parempia kuin toiset.
- 5) Arvot ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin. Joskus käsitteet arvo ja päämäärä rinnastetaan toisiinsa.
- 6) Arvo on myös kyky sanoa ”ei” asioille, joita olisi mukava tehdä ja ”kyllä” asioille, joiden toteutuminen on epämukavaa.
- 7) Arvot ankkuroituvat sekä järkeen, että tunteisiin. Tunnekokemukset vaikuttavat arvovalintoihin.

- 8) Yritysten ja yhteisöjen tasolla arvot ovat yhteisön tahtotila (Aaltonen & Junkkari 2003, 60 - 61).

Kirjassa pohditaan lähemmin arvoja yrityskulttuuriin sijoitettuna ja teokseen palataan myöhemmin opinnäytetyössä.

Arvoja ja niiden luokituksia on monenlaisia. Yrittäessämme eriyttää erityyppiset arvot toisistaan, voimme erottaa ainakin moraalisia (hyvä, paha), taloudellisia (raha), vitaalisia (elämänvaaliminen), valtaan liittyviä, esteettisiä (kauneus), sosiaalisia (ystävyyden) ja uskonnollisia arvoja. Jos ihminen toimii rationaalisesti, hän osaa asettaa arvonsa mielekkääseen arvojärjestykseen. Tällainen on esimerkiksi tämän päivän arvokeskusteluvaatimus. Katsotaan, että arvojen keskinäistä preferenssijärjestystä tulisi tarkistaa. Esimerkiksi asetammeko etusijalle taloudelliset vai luonnonsuojelulliset arvot päättäessämme metsien hakkuista (Sajama 1993, 43)?

Arvo on siis karkeasti sanottuna asia, jota ihminen pitää hyvänä tai kauniina. Tavoitteellisen toiminnan pohjana arvoja on ehkä vaikea pukea yksittäisiksi sanoiksi, mutta kyseinen toimenpide saattaa helpottua, jos kykenee sijoittamaan arvot omiin arvoluokkiinsa. Teoksessaan Kulttuurin perustekijöitä, Erik Ahlman on laatinut yhdeksän arvoluokkaa, joita voi käyttää työkaluna mietittäessä mistä arvojen pohjimmainen ominaisuus on peräisin. Vastaavia arvoluokituksia on tehty paljon, mutta Ahlmanin arvoluokitusluettelossa luokitukset ovat määritelty selkeästi ja yksinkertaisesti.

- 1) Hedonistiset arvot, jotka korostavat onnellisuutta, mielihyvää, iloa, nautintoja ja aistillisuutta.
- 2) Vitaaliset arvot, jotka korostavat elämää, hyvinvointia ja terveyttä.
- 3) Esteettiset arvot, joissa korostetaan kauneutta, eleganttiutta, taiteellisuutta, suloisuutta, ylevyyttä ja hyviä tapoja.
- 4) Tiedolliset arvot, joissa korostetaan totuutta, tietoa, koulutusta, sivistyneisyyttä, lukeneisuutta, viisautta ja tiedettä.
- 5) Uskonnolliset arvot, joissa korostetaan uskoa, toivoa, pyhyyttä ja käsittelyn alla olevan uskonnon dogmia.

- 6) Sosiaaliset arvot, joissa korostetaan ystävyyttä, rakkautta, uskollisuutta, isänmaallisuutta, turvallisuutta, kunniaa, yhteiskunnan järjestystä (diktatuuria, demokratiaa...) ja altruismia, eli muiden ihmisten auttamista pyyteettömästi ilman oman edun tavoittelua.
- 7) Mahtiarvot, joilla tärkeitä ovat voima, valta, sotiminen, rikkaus, vauraus, voittaminen, kilpailussa pärjääminen, menestys, titteli, status ja muiden kunnioitus.
- 8) Oikeusarvot, joissa keskitytään oikeudenmukaisuuteen, ihmisoi-keuksiin, laillisuuteen ja tasa-arvoon.
- 9) Eettiset arvot, joissa keskitytään hyvyyteen ja teoille etsitään mo-
raaliset oikeudet (Ahlman 1992, 25 – 28; Saari 2005, 10).

Yllä oleva luettelo toimii apukeinona muun muassa silloin, kun mietitään omia henkilökohtaisia arvoja. Jos esimerkiksi pidetään tärkeänä korkea-arvoista asemaa, on kyseinen arvo helppo sijoittaa tiedollisiin arvoihin. Edelleen tilanteesta on helppo jatkaa esimerkiksi miettimällä mitä muita tiedollisia arvoja arvoympäristöön kuuluu (koulutus, tiede jne.) (Ahlman 1992, 25 – 28).

5.3 Arvot yritysmaailmassa

Visio on kartta, mihin yritys on matkalla, ja arvot ovat kompassi, joilla suunnistetaan haluttuun päämäärään (Dahlström 2000).

Yhteisöjen arvoista puhuminen yksilötasoon verrattuna on monimutkaisempaa. Arvot liittyvät nykypäivänä kiinteästi yritys-elämään siinä missä myös missio, visio ja strategiakin. Jokaisella yrityksellä on oma näkemyksensä siitä, mihin suuntaan yritys on menossa, millä tavalla kyseinen suunta saavutetaan ja mitä työkaluja tarvitaan tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Arvot liittyvät yritys-elä-mässä kiinteästi kaikkiin näihin kolmeen toiminnantason, mutta ennen kaikkea niitä voidaan pitää suunnantajana päämäärään.

Millä tavalla arvot ylipäättänsä liittyvät yritys-elämään? Eikö yrityksen päätarkoi-tus ole tuottaa voittoa ilman eettistä pohdiskelua ja investointeja yhteisön arvo-maailman pohtimiseen? Molempia ääripäitä tutkittaessa huomaa nopeasti yri-

tyksien erilaisuuden strategisen toiminnan suhteen; jotkin yritykset toimivat vain ja ainoastaan tuottaakseen voittoa, toisten lähtökohtana taas on jokin eettinen ja idealistinen päämäärä, jolloin yritystoiminta on hyväntekeväisyyden tukitoimintaa. Näiden ääripäiden väliin mahtuu edelleen lukematon määrä yrityksiä ja yhtiöitä. Vertailkaamme esimerkiksi valtakunnallisia palo- ja pelastustoimen, sekä tietotekniikkajätti Microsoft Corporationin arvoja.

Palo- ja pelastustoimen arvot:

- 1) Ammatillisuus; Palo- ja pelastustoimen ratkaisujen ja tekojen on laajoista valtaoikeuksista johtuen oltava ihmisyyhteisön kannalta mahdollisimman oikeita. Ammatillinen tehokkuus pitää sisällään tehtävissä tarvittavat hyvät tiedot ja taidot, täsmällisyyden ja ammattitilpeyden.
- 2) Inhimillisyys; Inhimillisyys on ihmisarvon kunnioitusta, myötätuntoa ja hienotunteisuutta.
- 3) Tasapuolisuus; Tasapuolisuus on parasta mahdollista toimintaa uhrin tai kohteen parhaaksi tämän taustatekijöistä riippumatta.
- 4) Vapaaehtoinen kurinalaisuus; Vapaaehtoinen kurinalaisuus on halua tehdä henkilökohtaisia myönnytyksiä yhteisesti oikeana pidetyn asian vuoksi.
- 5) Jatkuva valmius; Jatkuva valmius on jokahetkistä lähtövalmiutta ja -varmuutta sekä toimintakuntoisuutta.
- 6) Nopeus; Nopeus on tarkkuutta, ripeyttä ja tehtävien kiireellistä hoitamista.
- 7) Luovuus; Luovuus on huomiokykyä, taitavuutta ja käytännöllistä joustavuutta.
- 8) Ehdoton luotettavuus; Ehdoton luotettavuus on rehellisyyttä, uskollisuutta ja periksiantamattomuutta.
- 9) Rohkeus; Rohkeus on urheutta ja poikkeuksellisia suorituksia muiden hyväksi tarvittaessa (Palo- ja pelastustoimen eettiset arvot 1998).

Microsoft Corporation; company values

- 1) Integrity and honesty
- 2) Passion for customers, partners, and technology
- 3) Open and respectful with others and dedicated to making them better
- 4) Willingness to take on big challenges and see them through
- 5) Self critical, questioning and committed to personal excellence and self improvement
- 6) Accountable for commitments, results, and quality to customers, shareholders, partners and employees (Microsoft Corporation: Mission & Values 2009).

On helppoa huomata kuinka erilaisista lähtökohdista julkisen sektorin taloudellista kannattavuutta tavoittelematon palo- ja pelastustoimi lähtee verrattuna osakeyhtiöön, jonka on tulosvastuussa omistajilleen. Huomattavan arvoista kuitenkin on, että esimerkiksi toiminnan nopeus voisi yhtä hyvin olla yksi Microsoftin arvoista ja toisaalta Microsoftin arvostama rehellisyys ja oikeudenmukaisuus on sisällytetty palo- ja pelastustoimen tasapuolisuutta korostavaan arvoon, jossa korostetaan parasta mahdollista toimintaa uhrin tai kohteen parhaaksi tämän taustatekijöistä riippumatta. Arvojen merkitys riippuu paljolti juurikin siitä, millainen sisältö arvolle annetaan.

Tutkija, kirjailija ja konsultti Martti Puohiniemi on toiminut avustajana eri yrityksissä kun niiden arvojohtamisen prosesseja on syvennetty. Puohiniemi kuvaa artikkelissaan arvojen merkitystä yritysmaailmassa seuraavasti:

Yrityksen arvot ovat johtamisen apuvälineitä, kun pyritään nopeasti muuttuvassa maailmassa parempaan taloudelliseen tulokseen tehtävänsä sisäistäneen henkilöstön avulla. Niitä tarvitaan, eli ne otetaan käyttöön tilanteissa, joihin ei ole olemassa tarkkoja ohjeita (Puohiniemi 2002).

Arvot, arvostukset ja uskomukset ovat itsestään selvä osa kulttuuria. Arvot ovat kulttuurin ohjauskeskus ja sydän (Aaltonen & Junkkari 2003, 104).

Suomalaisissa yrityskulttuurissa arvoja on tietoisesti etsitty vasta toistakymmentä vuotta, ja ehkä juuri nuoresta iästään johtuen arvojen liittäminen yritystoimintaan tuntuu olevan osalle yrityksistä jokseenkin, ellei jopa täysin vieras asia. Tietoa aiheesta on saatavilla verrattain niukasti, mutta tähän vähäiseen tietoon perinpohjaisesti paneutumalla yritysten on mahdollista aloittaa ja johtaa arvoprosessinsa onnistuneesti.

Tunnetuin esikuva yritysten arvoprosesseissa on ollut Nokia, jonka nousun yhtenä tekijänä arvellaan olleen yhtiön arvot. Nokiassa arvojen toteutumista tarkastellaan pitkin matkaa, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Arvoissa mainitun jatkuvan oppimisen yksi seuraus on, että henkilökunnalle on koulutusta tarjolla runsaasti ja oppimiseen on suhtauduttu myönteisesti (Aaltonen & Junkkari, 218).

Ovatko nämä arvot vaikuttaneet yritysten toimintaan? Siitä kaivattaisiin ilmeisesti lisää tutkimusta. Kysymys voitaisiin asettaa näinkin: ”Voiko yritys ylipääntänsä muuttua ja kehittyä?” Ainakin tähän on vastattava myönteisesti. Jotkut kehittyvät, toiset taasen eivät. Yleensä muutoksen takana on voimakas tahtotila: ”Tähän suuntaan yrityksemme haluaa muuttua”. On siis kyse arvoista (Aaltonen & Junkkari, 218).

Yritysten arvokoreja on myös kritisoitu. Joskus ne sisältävät asioita, jotka muutenkin kuuluvat terveeseen liiketoimintaan. Yksi esimerkki voisi olla ”tuloksen tekeminen”. Toisaalta, mikä tahansa haluttu muutos on arvo, jos se on valittu arvoksi.

Joskus arvoluetteloihin kaivataan enemmän etiikkaa ja arvot nähdään turhan käytännöllisinä. Tälläkin kritiikillä on perusteensa. Paljon riippuu kuitenkin siitä, millainen sisältö sovituille arvoille annetaan. Jos arvokori sisältää kovin samantapaisia arvoja, niiden tulkintoja ja sovelluksia voidaan erityttää. Sanan tehokkuus yksi sovellus voisi kuulua seuraavasti: ”Huolehdimme tehokkaasti työntekijöidemme henkisestä hyvinvoinnista.” Tämä hieman teennäinen esimerkki kuvaa sitä, että ratkaisevaa ovat sanoille etsityt merkitykset ja sovellukset.

Joskus arvokorit tuntuvat olevan irrallaan liiketoiminnasta. Arvojen yhteys kilpailu- ja markkina-asemaan sekä valittuun strategiaan on pidettävä mielessä koko ajan, erityisesti kun arvoja viedään käytäntöön (Aaltonen & Junkkari 2003, 218).

Arvoluettelon ei tarvitse olla ikuinen. Tosin joka vuosi luetteloa ei voi muuttaa: arvojen ideaan kuuluu pysyvyys ja hitaat muutokset. Vuosien kuluessa tavoitearvoista, eli toiminnan tilaan tähtäävistä arvoista tulee sisäistettyjä käyttöarvoja. Silloin voi olla paikallaan taas katsoa eteenpäin ja etsiä jokin uusi tavoitearvo ilmaisemaan sen hetkistä tahtotilaa (Aaltonen & Junkkari 2003, 219).

Tarpeet muuttuvat, ympäristö on jatkuvassa turbulenssissa, yritykset fuusioituvat, yritysostoja tehdään. Miksi siis kaivertaa arvoja graniittiin? Arvot eivät ole muistomerkkejä vaan osa käytännön yhteistyötä ja johtamisjärjestelmää. Esimerkiksi viiden vuoden periodeilla arvoja voi jo hioa ja ainakin hienosäätää uudesta. Jos arvoprosessi on tehty ensimmäisen kerran, elämä voi jo parissa vuodessa paljastaa jotain, mitä ei heti huomattu (Aaltonen & Junkkari 2003, 219).

Aaltonen ja Junkkari kuvaavat edellä osuvasti sitä, minkä vuoksi arvoprosessi yrityksessä laaditaan; se luo pysyvyyttä ja antaa suunnan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä ja tarjoaa yrityksen henkilöstölle punaisen langan yrityksen toiminnassa.

5.4 Arvokritiikki

Arvoja ja yritysten arvoprosesseja on kritisoitu paljon. Kritiikkiä ovat saaneet sekä lanseeratut arvot itsessään, että niiden maastouttaminen osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Tämän kappale antaa mahdollisuuden arvojen ja arvoprosessien ongelmakohtien pohtimiseen ja esittelee mahdollisimman monesta näkökulmasta sitä, mikä arvoprosessissa saattaa olla ongelmallista.

Arvot ovat niitä asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä. Jokaisella henkilölläkin on olemassa omat sisäiset arvonsa, joita tosin ei yleensä tulla ajatelleeksi. Arvot ovat eräänlaisia periaatteita, jotka ohjaavat tekemään valintoja ja asioita.

Jokaisessa yrityksessä on olemassa arvot, vaikka niitä ei olisi kirjattu ylös. Yrityksessä toimitaan juuri niiden arvojen mukaan (Yrityksen arvot, 2008).

Vasta kun arvot mietitään perusteellisesti ja kirjataan, voidaan varmistaa, että koko henkilökunta ymmärtää yrityksen arvomaailmaa. Arvoista on keskusteltava ja käytävä läpi mitä ne jokapäiväisessä työssä tarkoittavat (Yrityksen arvot, 2008).

Parasta olisi, jos jo arvojen määrittämiseen osallistuisi erilaisia ihmisiä eri puolilta yritystä. Ymmärrykseen liittyy myös se, että arvot kirjataan oikein ja niiden mukaan toimitaan. Jos johdon toiminta on ristiriidassa yhteisten arvojen kanssa, niin kirjatut arvot menettävät merkityksensä (Yrityksen arvot, 2008).

Yhteisesti sisäistetyt arvot helpottavat yhteistoimintaa ja varmistavat, että päätökset tehdään yhteisten tavoitteiden mukaisiksi (Yrityksen arvot, 2008).

Yrityksen arvot voisivat olla esimerkiksi: yhteistyö, kehittyminen ja asiakaslähtöisyys. Nämä arvot kuvastaisivat sitä, että asiat tehdään hyvässä yhteistyössä toinen toisiaan auttaen. Yritys ja koko henkilöstö haluavat kehittyä ja kehittämisen on pitkäjänteistä. Kolmas, mutta ei vähäisin, näkökohta olisi, että työtä tehdään asiakkaille ja jokaisen työntekijän työllä on merkitystä juuri asiakkaille (Yrityksen arvot, 2008).

Jokaisen yrityksen täytyy löytää omat arvonsa, eikä valmista toimivaa mallia ole olemassa. Hyvät, toimivat ja yhteiset arvot parantavat ilmapiiriä ja auttavat koko yrityksen johtamista (Yrityksen arvot 2008).

Yritystutkimuksissa on todettu, että menestyvillä yrityksillä on toimialasta riippumatta usein paljon yhteistä. Niitä yhdistää selkeä käsitys omista vahvuuksista, tavoitteista ja arvoista. Juuri näiden tekijöiden varaan rakentuu vahva yritysidentiteetti. Identiteetissä on kyse paljon syvemmistä asioista kuin ulkoisista tunnusmerkeistä, kuten logoista ja mainoksista. Vahva identiteetti kertoo, että yrityksellä on tietty suunta ja tarkoitus (Markkanen 2007).

Vahvan identiteetin rakentamisen perustekijänä on kolmen asian määrittely, nimittäin ydinosaamisen, vision ja arvojen. Niiden tulee kulkea, ei irrallisina vaan yhteydessä toisiinsa ja toisiaan tukien. Esimerkiksi arvojen määrittelyksi ei riitä se, että julkaistaan ohjelma liitupaperilla tai joskus vaatimattomammassa muodossa ja listataan siinä joukko oikein hyviä asioita. Arvojen määrittely on yhteinen tehtävä, jonka on liityttävä yrityksen muiden kilpailutekijöiden kehittämiseen. Eli arvot eivät voi olla irrallaan siitä päämäärästä, jonka mukaan yrityksen on tehtävä tulosta. Toisaalta niiden hyvien asioiden, joita arvoiksi tarkoitetaan, on oltava sellaisia, jotka yrityksen henkilöstö voi sisäistää ja kokea omikseen. Tärkeää on että yrityksen henkilöstö ymmärtää niiden todella liittyvän omaan toimintaympäristöönsä (Paarma 2003).

Arvoprosessin toteuttamiseen kannattaa nähdä jonkin verran vaivaa, jotta itse prosessin tavoite kirkastuisi. Arvoja ei kannata pohtia vain sen takia, että naapurirytyksessäkin on laadittu arvot. Arvoja ei tarvita vuosikertomuksen komistukseksi eikä siksi, että osoitettaisiin toimivansa ajan hengessä (Aaltonen & Junkkari 2003, 230).

Oleellinen ongelma arvoprosesseissa on niiden pysähtyminen. Uutta asiaa tulee esiin koko ajan, muuttuvilla markkinoilla eläessä. On valitettavaa, jos arvoprosessi pysähtyy tilanteessa, jossa siitä juuri alkaisi olla hyötyä. Arvojen tärkein merkityshän on toimia apuna muuttuvan maailman kohtaamisessa. Arvo-ohjauksessa on tärkeää säännöllisin, esimerkiksi yhden tai kahden kuukauden välein toteutettavissa palaverissa keskustella arvoprosessin etenemisestä ja ratkoa arvo-ongelmia. Tällaiset keskustelut tekevät arvoista todellisia, käytännön päätöksentekoa helpottavia apuvälineitä esimiehen jokapäiväisessä työssä. Arvo-ohjauskeskustelut ovat joko kahdenkeskisiä tai ryhmätilanteita. Arvoprosessin ylläpitämiseksi kannattaa järjestää myös vuosittaisia palautekeskusteluja ja arvoseminaareja (Puohiniemi 2002).

Yrityksen arvoprosessissa tulee siis ottaa monta asiaa huomioon. Pahimmassa tapauksessa yrityksen arvot ovat ainoastaan koristamassa työnjohdon seinää, eikä henkilökunta ole edes tietoinen yrityksen arvoista. Tapio Aaltonen ja Lari Junkkari esittelevät kirjassaan Yrityksen arvot & etiikka kymmenen kohdan listan, mitä yrityksen arvoprosessissa saattaa mennä pieleen.

- 1) Arvot julistetaan. Ne ovat tarkoitettukin vain ”juhla-arvoiksi”.
- 2) Arvot jäävät paperille. Ne ovat ilmaistu kauniisti, mutta niitä ei käytetä päivittäisen toiminnan työkaluina.
- 3) Irtoprosessi. Arvot eivät jäsenny esimerkiksi yrityksen strategiaan tai asiakasprosesseihin.
- 4) Kirjataan vain johdon arvot. Henkilökunta osallistuu vasta, kun arvoja aletaan soveltaa. Sitoutuminen jää heikoksi.
- 5) Arvoluettelo kostuu liiketoiminnan selviöistä. Tuloksena on, että organisaatiot eivät profiloitu arvojensa perusteella. Niissä mainitut asiat kuuluvat järkeväen liikkeenjohdon peruselinehtoihin.
- 6) Arvot kirjataan, koska muutkin tekevät niin. Yritys ei ole tehnyt itselleen selväksi, miksi se haluaa kirkastaa arvojaan ja millaista muutosta se etsii toimintaansa.
- 7) Arvoprosessi on liian nopea. Arvot ovat syvällisiä asioita, joita ei voi käsitellä nopeasti.
- 8) Paperinmakuiset arvot. Arvoluettelo on kuin suoraan byrokratian ja kapulakielen oppikirjasta. Sanat ovat kuivia, hienostelevia, akateemisia ja teoreettisia, neliskulmaisen pöydän ympärillä laadittuja. Arvoja pitäisi osata kuvata myös tavanomaisella puhekielellä.
- 9) Yksipuolinen arvokori. Sovitut arvot ovat turhan samanlaisia, joko tehokkuusarvoja tai idealistisia moraalilausumia.
- 10) Prosessi on jäänyt kesken. Arvoja ei viedä käytännön tasolle. Arvoprosessi koetaan myönteiseksi, mutta varsinainen raaka työ jää tekemättä (Aaltonen & Junkkari 2003, 246 - 247).

Ongelmana ei läheskään aina ole huonot arvot. Ongelmana ovat hyvät arvot, jotka on jätetty seinälle ja vuosikertomukseen. Pelkästään kauniit sanat eivät riitä. Arvojen merkitys on siinä, kuinka ne vaikuttavat todellisesti päivittäiseen päätöksentekoon ja itse toimintaan.

Entä tarvitaanko arvoprosessissa ulkopuolista apua? Tähän kysymykseen ei varmastikaan ole yhtä vastausta. Onko hyvä asia ulkoistaa tietohallinnon koulutus, kiinteistöpalvelut, työpaikkaruokailu ja kuljetukset? Jokainen yritys etsii omat ratkaisunsa sen mukaan, millaista osaamista yrityksessä on ja mihin halu-

taan keskittyä. Sisäisen arvoprosessin etuina ovat muun muassa oman työyhteisön perusteellinen tuntemus, henkilöiden väliset suhteet, toimialan tuntemus ja haasteiden antaminen sopiville henkilöille. Arvoprosessin ulkoistamisen etuina taas on uusien näkökulmien saaminen, erityisasiantuntemus, ajan säästö ja keskittyminen omaan ydinalueisiin. Todella harvan yrityksen ydinosasta ovat arvoprosessit, joten arvoprosessin teettäminen ulkopuolisella antaa asiantuntevan lähtökohdan koko prosessille sen maastouttamiseen asti (Heikkinen 1998, 14).

Ratkaisut ovat yrityskohtaisia, usein näiden yhdistelmiä. Pääsääntönä voidaan pitää, että arvoprosessia ei pidä koskaan ulkoistaa kokonaan. Yrityksen johdon ja vallittujen henkilöiden on oltava siinä keskeisellä tavalla mukana ja vastuussa prosessin tuloksista. Asiantuntijoiden rooli on prosessin tukeminen tai ohjaaminen, tiedon jakaminen ja koulutusosaaminen (Heikkinen, 1998, 14).

Yksi tapa viedä läpi arvoprosessi on niin sanottu arvomatka; muutama työyhteisö liittoutuu ja toteuttaa yhteisen prosessin. Ulkopuolisen asiantuntijan palkkaaminen on tällöin edullisempaa, ja työyhteisöt voivat oppia toistensa ratkaisuista (Heikkinen 1998, 14 – 16).

5.5 Miten onnistunut arvoprosessi toteutetaan?

Arvoja tai eettistä koodia määriteltäessä itse prosessi on yhtä tärkeä kuin sen lopputulos. Prosessin toteuttamisen tapa kertoo jo sinänsä paljon yhtiön arvoista. Arvot ovat niin syvällisiä asioita, että niiden käsittely on jatkuva prosessi. Tosin käytännön syistä tällaiset syväluotauksetkin voidaan ja kannattaa jakaa pienempiin osiin. Jotkut vaiheet voidaan toteuttaa selkeinä projekteina (Aaltonen & Junkkari 2003, 229).

Arvoprosessin tavoitteena on tuottaa laaja-alainen, kattava ja vertailukelpoinen näkemys yrityksen toimintaa ohjaavista todellisista arvoista, sekä tehdä näistä arvoista apuvälineitä käytännön päätöksentekotilanteisiin. Martti Puohiniemi antaa nettiartikkelissaan yrityksille yksinkertaistetun ja selkeän 12-kohtaisen ohjeistuksen yhteisön arvoprosessin etenemisestä.

Yrityksen arvoprosessi käynnistyy usein muutostilanteessa. Aloite voi tulla eri tahoilta, mutta toimivan johdon osuus on keskeinen koko prosessissa. Johto oikeuttaa hankkeen, vastaa sen kulusta sekä antaa sille tärkeän sisällöllisen panoksen (Puohiniemi 2002).

Yrityksen arvoja ei keksitä. Ne löydetään yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa keskustellen ja yrityksen toimia tarkkaillen. Tämän jälkeen ne määritellään yritysjohton kanssa yksityiskohtaisesti. Muutoin arvot saattavat muodostua pelkiksi seinätauluiksi, vaille operatiivista merkitystä (Puohiniemi 2002).

Yritys voi etsiä arvojaan omin voimin. Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö on kuitenkin suotavaa, jotta arvomallista tulisi kattava, arvot määriteltäisiin selkeästi ja niitä edistettäisiin johdonmukaisella tavalla (Puohiniemi 2002).

Arvoprosessiin kuluu yleensä yhdestä kahteen vuotta. Hyvin edenneen arvoprosessin tuloksena on tietoinen arvojohtajuus. Tavoitteeksi arvojohtajuutta ei välttämättä uskalleta asettaa, sillä arvojohtajaksi kehitytään, ei julistauduta (Puohiniemi 2002).

Arvoja etsitään erilaisissa työpalavereissa, sisäisissä seminaareissa sekä varsinaisissa arvokeskusteluissa. Vapaamuotoiset tilaisuudet ovat - varsinaisten arvokeskusteluiden lisäksi - tärkeitä koko prosessin etenemisen kannalta (Puohiniemi 2002).

Vähänkään isommissa yrityksissä on mahdotonta toteuttaa arvoprosessia siten, että jokainen yrityksessä työskentelevä pääsisi osallistumaan arvojen etsintään. Oleellista onkin, että kaikki henkilöstöryhmät pääsevät osallistumaan arvoprosessiin (Puohiniemi 2002).

Arvokeskusteluiden tulosanalyysi ja raportointi tiivistää oleelliset positiiviset arvoalueet, jotka yhdistävät yrityksessä työskenteleviä, auttaa tunnistamaan tyyppilliset vaietut arvot, koko joukon kielteisiä motiiveja sekä eri henkilöstöryhmien mahdolliset arvoerot (Puohiniemi 2002).

Jos tulokset ovat selkeät ja yksiselitteiset, voidaan arvot nimetä ja arvomalli luoda ohjausryhmän palaverissa, jonka aineistona on kaikki siihen mennessä koottu arvoaineisto.

Jos arvo-ongelmia ilmenee, kannattaa arvojen yksityiskohtaista määrittelyä lykätä ja tehdä se vasta, kun arvo-ongelmat on ymmärretty sekä mietitty niiden merkitykset arvojen edistämisvaiheen kannalta (Puohiniemi 2002).

Arvomalli kirjataan arvomanuaaliksi, vihkoksi, jossa arvot ja niiden merkitykset esitellään havainnollisesti yksi arvo/sivu -tyyliin. Raskaasta käsikirjasta ei siis ole kyse vaan yrityksen omalla tyylillä tehdystä esitteestä (Puohiniemi 2002).

Arvojen edistämisen alkaa koko henkilöstölle järjestettävässä arvoseminaarissa. Seminaarin jälkeen esimiesasemassa olevat ohjeistetaan käymään arvokeskustelut alaistensa kanssa. Aikaa tällaisille keskusteluille varataan muutamia kuukausia (Puohiniemi 2002).

Palauteseminaari, joissa esimiehet raportoivat kuulumiset käymistään arvokeskusteluista. Esimiesten kokoamat aineistot tiivistetään sellaiseen muotoon, että niiden anti voidaan jakaa koko organisaatiolle (Puohiniemi 2002).

Mikä ero on arvoprosessilla ja etiikalla? Summittaiseksi vastaukseksi riittää, että ei mitään. Hyvä arvoprosessi käsittelee sekä tehokkuusarvoja, että eettisiä arvoja. Kun laaja arvoprosessi on jo pitkällä, yritykselle saattaa tulla erityinen tarve kirjata eettisiä periaatteitaan. Niiden miettiminen noudattaa samaa logiikkaa kuin laajempi arvoprosessi, vaikkakin tämä vaihe voidaan tehdä suppeammalla joukolla. Etiikkaa pohtivilta sopii edellyttää varsin analyttistä ja asiantuntevaa otetta. Aikaa kannattaa varata runsaasti tähänkin työskentelyyn. Hyvä peukalosääntö on, että arvoprosessi on pohja hyvälle etiikalle (Aaltonen & Junkkari 2003, 229).

Arvoprosesseja tehdään monenlaisista syistä. Joskus lähtökohtana on vain ylimalkainen käsitys siitä, että ylipäättään jotain tarvitsisi tehdä. On tunne siitä, että organisaatio voisi toimia nykyistä paremmin. Halutaan lähteä kehittämään organisaatiokulttuuria, parantamaan yhteistyötä tai luoda työntekijöille tunnetta työstä arvokkuudesta (Aaltonen & Junkkari 2003, 230).

Joskus lähtökohta on jäsentyneempi. Yritys on miettinyt perustehtävänsä, hahmottanut itselleen vision, sekä paaluttanut päämäärän ja siihen pääsemiseksi tarvittavan strategian. Arvot etsitään esille, jotta kokonaisuus pysyisi koossa ja jotta toiminta olisi kaikilla tasoillaan johdonmukaista. Heti aluksi lähdetään etsimään työkalua yrityksen johtamisjärjestelmään (Aaltonen & Junkkari 2003, 230).

E erityisen tärkeänä pidetään arvojen suhteuttamista yrityksen strategiaan. Strategia sinänsä on enemmän kuin organisaation tuotteiden määrittelyä, toimintaympäristön analyysiä ja resurssien tunnistamista. Strategiaan vaikuttavat arvot sekä erityisesti niiden odotukset, joilla on valta vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Strategia voidaan mieltää yrityksen tärkeimpien vaikuttajien ja toimijoiden asenteiden, arvojen ja uskomusten ilmaisuksi (Aaltonen & Junkkari 2003, 230).

Yrityksen historia, koko ja monet muut tekijät vaikuttavat siihen, mihin tietoisia ja näkyviä arvoja tarvitaan ja miten prosessi tehdään käytännössä. Seuraavassa on luettelo arvoprosessin hyödyistä ja tavoitteista, joihin arvoprosessi voi tähdätä. Yhteisöt lähtevät miettimään arvoja hieman erilaisista syistä.

- 1) Pyritään hallitsemaan muutosta. Arvot luovat pysyvyyttä ja jatkuvuutta myös rajujen muutosten keskellä.
- 2) Asiakassuhteiden laadun ja johdonmukaisuuden parantaminen on usein keskeinen tavoite: asiakkaat tuntevat yrityksen entistä paremmin omakseen.
- 3) Saadaan energiaa strategian toteuttamiseen, sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.
- 4) Työyhteisön pitäminen koossa, hengen luominen, firman sydän, uskottavuus, hyvä ilmapiiri löytyvät usein hyvän arvoprosessin tuloksena.
- 5) Päätöksenteko tarvitsee kriteereitä ja linjakkuutta. Ymmärretään, miksi ja miten tehdään päätöksiä. Arvot ohjaavat toimintaa.

- 6) Yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen on usein syynä arvoprosessin aloittamiseen. Varsinkin tiimiorganisaatio tarvitsee tuekseen sovitut arvot.
- 7) Arvot auttavat myös hyödyntämään työyhteisössä vallitsevaa erilaisuutta ja moninaisuutta. Tutkimuksissa on todettu, että mitä monimutkaisempi on toimintaympäristö tai tehtävän suorittamisen tapa sitä keskeisemmällä sijalla ovat arvot. Yksinkertaisiin tehtäviin riittävät säännöt
- 8) Johtamiskulttuurin kehittäminen saattaa olla yksi tärkeä syy lähteä etsimään yhteisiä arvoja. Johtamisen perustana oleva ihmis käsitys hahmottuu ja syventyy.
- 9) Kommunikaatio paranee henkilöstön keskuudessa ja suhteessa muihin sidosryhmiin, kun arvot ovat kirkaat.
- 10) Itse prosessin aikana kypsyy sitoutuminen yrityksen kehittämiseen kaikkien henkilöstöryhmien sekä eri sidosryhmien parissa.
- 11) Yrityksen osakulttuurit (tulosityksiköt, osastot, henkilöstöryhmät, fuusion osapuolet) alkavat ymmärtää toisiaan ja yrityskulttuuri kehittyy.
- 12) Rekrytointi ja avainhenkilöiden valinta edellyttää arvojen ymmärtämistä.
- 13) Strategisten yhteistyökumppaneiden valintaa tukee yhteinen arvopohja.
- 14) Arvo-osaaminen on entistä tärkeämpi osa selviytymistä. Maailma monimutkaistuu, tietoa on tarjolla lähes rajattomasti, monien osatekijöiden hallinta on yhä vaikeampaa. Arvo-osaaja osaa suunnistaa oikein.
- 15) Arvohämmennyksen vähentäminen on arvokas tavoite. Henkilökunnan ja muiden sidosryhmien parissa on usein ristiriitaisia käsityksiä siitä, mitä työyhteisössä oikeasti halutaan.
- 16) Yritys haluaa vahvistaa omanarvontunnettaan, tunnetta arvokkuudestaan. Halutaan olla ylpeitä työpaikastaan.
- 17) Tiedostetut arvot antavat eväitä henkiseen kasvuun. Ymmärretään, mikä ohjaa ja muovaa omaa tai yhteisön elämää.

- 18) Uskottavuus suuren yleisön ja eettisiä näkökulmia arvostavien sijoittajien edessä on usein yrityksen elinehto. Terve yrityskuva edellyttää, että lupaukset pidetään.
- 19) Yhteiset arvot parantavat työmotivaatiota ja tukevat henkilöstön pysyvyyttä. Hyvät arvot auttavat työyhteisöä jaksamaan paremmin.
- 20) Johdon ja henkilöstön vuorovaikutus paranee, kun arvoja pohditaan yhdessä (Aaltonen & Junkkari 2003, 231 - 233).

Arvoprosessia ei käynnistetä välttämättä jokaisen yllä mainitun seikan vuoksi, mutta listauksen on tarkoitus olla tukena arvoprosessissa yrityksen hahmottaessa sitä, minkä vuoksi arvoprosessia edes lähdetään työstämään. Yllä nähtävä listaus on kokonaiskattava kuvaus niistä syistä, joiden vuoksi arvoprosessi mahdollisesti käynnistetään ja niiden vuoksi terve arvoprosessi pystytään ylläpitämään.

5.6 Yhteisön arvot ankkuroituvat moniin asioihin

Arvoprosessi ottaa huomioon monta tekijää. Arvojen olemukseen kuuluu, että ne ankkuroituvat monenlaisiin asioihin: järkeen, tunteisiin, yhteisöön, elämäkokemuksiin ja tulevaisuuden odotuksiin. Arvot ovat elämän kokoava tekijä (Aaltonen & Junkkari 2003, 233).

Jos yhteisön arvoprosessi tehdään perusteellisesti ja laajana, tarkastelun piiriin kuuluu seuraavia asioita:

Missio, visio ja strategia; arvot ovat yrityksen tahtotila. Ne eivät elä irrallista elämäänsä erillään yrityksen muista tärkeistä ohjausjärjestelmistä ja kilpailu- ja markkinatilanteen vaatimuksista (Aaltonen & Junkkari 2003, 233).

Henkilöstö; tulee miettiä millaisia ovat henkilöstön arvot ja millaisia arvoja henkilöstö ehdottaa ja edellyttää yhteisölle. Joskus tälle näkökulmalle on annettu ker-toimeksi jopa 100 %, mikä on paljon, mutta ei välttämättä vie kovin paljon harhaan (Aaltonen & Junkkari 2003, 233).

Asiakkaat; asiakkaiden ostokäyttäytyminen, asiakaskunnan muutokset ja asiakkuuden hallinta ovat aina yrityksen toiminnan suunnittelun perusta (Aaltonen & Junkkari 2003, 233).

Yrityskulttuuri; tulee myös miettiä mitä asioita yrityksessä arvostetaan ja mitä väheksytään. Muutamien esimerkin avulla nähdään jo melko hyvin, millaisia yrityksen arvot ovat. Tavoitearvoilla tulee olla ainakin jonkinlainen suhde nykyarvoihin. Tavoitearvoilla tässä yhteydessä tarkoitetaan yrityksen tahtotilaa, näkemystä siitä millainen se haluaisi olla (Aaltonen & Junkkari 2003, 233).

Johtajuus; johdon näkökulma ei ole kaikki, mutta toisaalta johtajan tehtävä on johtaa. Yritysjohdon käsitykselle tulee arvoprosessissa luonnollisesti antaa merkittävä painokerroin (Aaltonen & Junkkari 2003, 234).

Toiminta- ja kilpailuympäristö; kannattaa ottaa huomioon millaisessa ympäristössä yritys toimii, mitä skenaarioita sillä on ja miten kilpailijat toimivat (Aaltonen & Junkkari 2003, 234).

Päätöksenteko; yrityksen tulee katsoa menneisyyteen ja miettiä mitkä ovat yrityksen kolme tärkeintä päätöstä kuluneiden kahden vuoden aikana. Ne kertovat paljon yrityksen nykyarvoista (Aaltonen & Junkkari 2003, 234).

Historia; edelliseen liittyen, tulee miettiä millaista historiaa yritys kantaa mukanaan, millainen yritys oli aluksi ja mitä tapahtui sitten. Muita yrityksen historiaan liittyviä oleellisia asioita ovat muun muassa se, miten tapahtui viimeinen merkittävä muutos ja mitä elinkaaren vaihetta yritys elää tällä hetkellä (Aaltonen & Junkkari 2003, 234).

Toimiala; kannattaa myös tutkia millaisia arvoja yrityksen toimialalla yleensä on ja miettiä mitkä ovat välttämättömiä arvoja juuri sille toimialalle, jolla toimitaan (Aaltonen & Junkkari 2003, 234).

Kaikki sidosryhmät; mitä sidosryhmämme arvostavaa ja mitä ne odottavat (Aaltonen & Junkkari 2003, 234).

5.7 Arvojen etsintä

Yrityksissä hallitaan projektien toteuttaminen ja prosessien vetäminen. Arvoprosessiin ei sisälly sen kummempaa mystiikkaa. Sen erityislaatu on siinä, että siinä keskustellaan arvoista, eikä esimerkiksi toimitilojen remontista, hahmotellaan suunnilleen siis mitä arvot ovat. Keskusteluun ja kuunteluun on varattava runsaasti aikaa. On hypättävä irti normaaleista rutiineista ja katsottava yhteisöä lentokoneperspektiivistä. Tässä ulkopuolinen keskusteluttaja voi olla avuksi. Seuraava kahdeksan kohtainen prosessin luonnehdinta havainnollistaa asiaa.

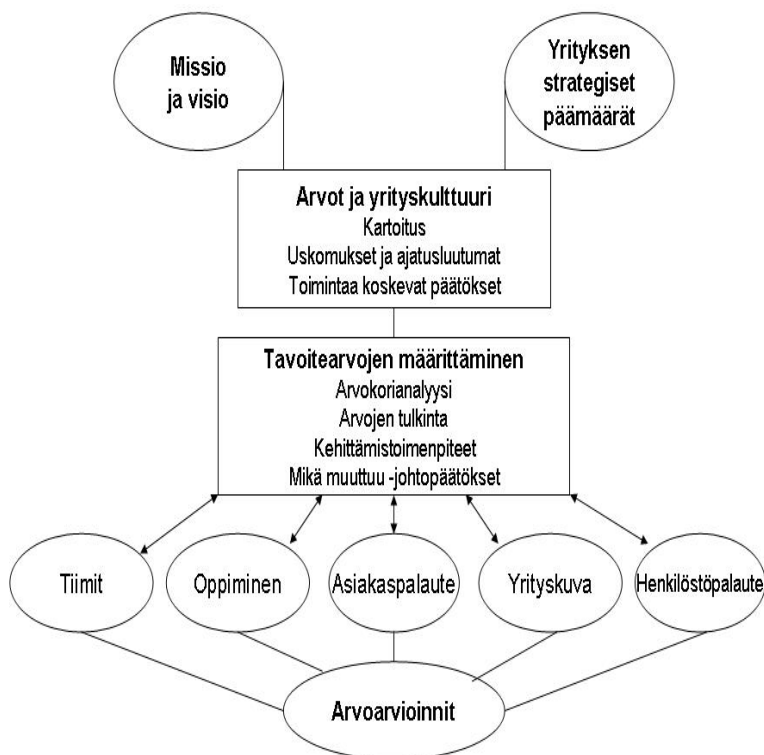
- 1) Päätös; tehdään selväksi, että halutaan olla alalla vielä pitkään ja että on parasta yritykselle, jos se lähtee kehittymään.
- 2) Analyysi; mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. Nykytilan kartoitus.
- 3) Arvokoulutus; arvokoulutuksen ideana on selventää mitä arvot ovat ja mitä varten arvoprosessiin lähdettiin.
- 4) Arvoprosessin kulku määritellään ja suunnitellaan. Tavoitteita tarkennetaan ja asetetaan prosessin kulkua seuraava ohjausryhmä.
- 5) Järjestetään arvoriihiä johdon ja eri henkilöstö- ja sidosryhmien parissa. Etsitään yrityksen tahtotilaa.
- 6) Arvojen määrittely; mietitään millainen yritys haluaisi yhteisönä olla. Kiteytetään muutama olennainen asia, ehkä 3-5 arvoa.
- 7) Yhteinen tulkinta; mietitään miksi tietyt asiat ovat yritykselle tärkeitä, mitä ne tarkoittavat, miten voidaan todeta, että arvot toimivat käytännössä, mitä se edellyttää henkilöstöltä ja millaisen haasteen se antaa henkilöstölle ihmisinä.
- 8) Seurataan prosessia, suunnitellaan ja toteutetaan rinnakkaisia jatkotoimenpiteitä (Aaltonen & Junkkari 2003, 235 - 236).

Tähän kuluu aikaa kolmesta kuukaudesta puoleen vuoteen. Nyt on luotu prosessin ydin, hiottu timantti (Aaltonen & Junkkari 2003, 236).

Tästä alkaa varsinainen työ, joka kestää muutaman vuoden. Työ jatkuu periaatteessa koko ajan. Jatkovaiheen ensimmäinen tehtävä on hahmottaa todellisten arvojen ja tavoitearvojen välinen kuilu. Jatkotyöskentelyn idea on tämän kuilun

kurominen umpeen. Tavoitearvoista tehdään käyttöarvoja (Aaltonen & Junkkari 2003, 236).

Prosessin kulkua selkeyttää Tampereen yliopiston kasvatustieteiden professori Tapio Variksen Laatuviesti lehtijulkaisun numerossa 3/1999 laatima kuvaaja työyhteisön arvoprosessista, joka ilmentää osuvasti muun muassa sitä, kuinka arvojen tulkintaa ja kehittämisprosessia tulee heijastaa tiimien, oppimisen, asiakaspalautteen, yrityskuvan ja henkilöstöpalautteen kautta. Kuvaajasta käy selville myös ilmeisen hyvin se, kuinka missio, visio ja strategia ohjaavat prosessin kulkua.



KUVIO 2. Työyhteisön arvoprosessi (Varis 1999, 22 - 23)

Tapio Aaltonen ja Lari Junkkari esittelevät kirjassaan Yrityksen arvot & etiikka tapausesimerkin TIKE:n, eli Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen arvoprosessista. Prosessin kulku on malliesimerkki hyvin suunnitellusta ja johdetusta arvoprosessista.

TIKE on ministeriön alaisuudessa toimiva itsenäinen, noin 200 hengen organisaatio, joka perustettiin vuonna 1993. Vuonna 1998 TIKE:n entinen ylläjohtaja Niilo Hintikka totesi yhdessä organisaation johdon kanssa, että yhteisö tarvitsee toimintansa kehittämisen tueksi yhteiset arvot. Prosessin lähtöasetelmana todettiin, että TIKE etsii yhteiset arvot, ei erikseen johdon ja henkilöstön arvoja. Prosessin suunnittelua varten perustettiin työryhmä, joka etsi työnsä tueksi ulkopuolista apua. Johto ja työryhmä arvioivat, että prosessiin kannattaa varata aikaa kunnolla, useampi vuoksi. Arvojen määrittelyn ajankohdaksi valittiin vuoden 1999 ensimmäinen puolisko (Aaltonen & Junkkari 2003, 237 – 238).

Ensimmäinen näkyvä toimenpide oli koko henkilöstön yhteinen seminaari luomaan prosessille innostusta ja nostetta. Seminaarissa puhuttiin henkisestä hyvinvoinnista, arvoista ja oman työyhteisön kehittämistä. Samalla tehtiin henkilöstökysely, jonka avulla kartoitettiin henkilöstön ajatuksia, tunteita ja visioita (Aaltonen & Junkkari 2003, 238).

Seuraava vaihe olivat arvoriidet, joita varten työyhteisö jakaantui pienryhmiin. Ryhmien vetäjiksi valittiin toistakymmentä TIKE:n työntekijää. He saivat työnsä tueksi materiaalia, joka sisälsi kysymyksiä TIKE:n nykytilasta ja tulevaisuudesta (Aaltonen & Junkkari 2003, 238).

Työryhmät olivat vuorovaikutuksessa keskenään TINTRA:n, sisäisen tietoverkon välityksellä (Aaltonen & Junkkari 2003, 238).

Ryhmien työn tuloksista laadittiin yhteenveto, joka julkaistiin TIKE:n suurseminaarissa. Tässä laivaseminaarissa kerrattiin prosessin kulku, arvioitiin oman työn tuloksia sekä sovittiin TIKE:n yhteiset arvot (Aaltonen & Junkkari 2003, 238).

Arvoille määriteltiin aluksi kaksi lähtökohtaa. Niitä vasten arvoja peilataan koko ajan: asiakkaan tyytyväisyys on koko toiminnan ehto ja henkilöstö tekee tuloksen. Nämä kaksi asiaa toteutuu seuraavan neljän arvon varassa: tehokkaasti ja laadukkaasti, ihmistä arvostaen, kehittyen ja muuttuen, sekä erilaisina yhdessä (Aaltonen & Junkkari 2003, 238 - 239).

Jo hyväksytyjen arvojen alkukirjaimien sopiminen TIKE:n nimeen huomattiin puolivahingossa ja edellytti vain yhden tarkennuksen sanamuotoon (Aaltonen & Junkkari 2003, 239).

Suurseminaarissa pohdittiin jokaisen arvon osalta miksi se on TIKE:lle tärkeää ja mitä se tarkoittaa. Samalla ryhdyttiin etsimään käytännön sovelluksia jokaiselle arvolle. Erityisen hankalaksi koettiin riittävän konkreettisten indikaattoreiden löytäminen. Niitä kuitenkin päätettiin etsiä muun muassa siksi, että seuranta onnistuisi (Aaltonen & Junkkari 2003, 239).

Suurseminaari valitsi jokaiselle arvolle pienen työryhmän, joka sai tehtäväkseen tarkentaa arvon sisällön ja merkityksen sekä laatia alustavan ehdotuksen kyseisen arvon ”oppimiseksi” (Aaltonen & Junkkari 2003, 239).

Toisen mielenkiintoisen esimerkin arvokeskustelusta saamme Tapiola vakuutusyhtiöstä. Yli 17 vuotta vakuutusalan työkokemusta kartuttanut järjestelmäsuunnittelija Arja-Riitta Majamäki kertoo, että Tapiola vakuutusyhtiön yhteisissä ryhmäpalavereissa puhutaan paljon missiosta, visiosta ja strategiasta, joiden rinnalle arvoja heijastetaan. Yhtiössä on sisäisten asiakkaiden, eli tulosityksiköiden edustajien kanssa ollut paljon arvoihin liittyviä koulutuksia, joissa puhutaan arvoista käytännön tasolla ja Majamäki kokeekin, että arvot näkyvät erittäin paljon jokapäiväisessä työtehtävien suorituksessa. Pienenä yksityiskohtana mainittakoon, että muun muassa yhtiön tietokoneisiin on asennettu näytönsäästäjät, joissa arvot ja niiden määritelmät esiintyvät vuorojärjestyksessä (Majamäki 2008).

Seuraavan alaotsikon yhteydessä paneudumme siihen, kuinka arvot saadaan osaksi käytännön toimintaa. Asia ei ole yksioikoinen, koska täydellisiä mittareita arvojen toteutumiselle ei ole olemassa. Myös edellisessä esimerkissä konkreettisten indikaattoreiden löytäminen koettiin ongelmalliseksi, eikä arvojen toteutumisen tulkitsemiseen olekaan mitään yksittäistä oikeaa tapaa. Tulkinta on kuitenkin tärkeää, sillä arvot eivät ole arvoja, jos ne eivät toteudu käytännön toiminnassa.

5.8 Arvot osana käytännön toimintaa

Mitä sovitut arvot merkitsevät käytännössä? Miten ne ”maastoutetaan”? Tämä kysymys tulee pohdittavaksi, kun yhteisö on valinnut itselleen 3-5 yhteistä arvoa. Nyt alkaa varsinainen työ, jonka tulos näkyy parantuneena asiakaspalveluna, työntekijöiden hyvinvointina, linjakkaana päätöksentekona ja hyvänä yhteistyönä. Tässä vaiheessa mitataan koko prosessin arvo (Aaltonen & Junkkari 2003, 239 – 240).

Arvojen maastouttamisprosessissa on monta asiaa, jotka tulee ottaa huomioon. Ensinnäkin tulee katsoa koko prosessin syntyyn; miksi arvoprosessiin ylipääntään lähdettiin. Arvoprosessi ei ole irrallinen ja itseohjautuva liike vaan osa liiketoiminnan järjestelmällistä ja pitkäjänteistä kehittämistä. Tulee miettiä mihin ollaan etsimässä vastausta, mihin ulkoiseen muutokseen ja mihin sisäiseen tarpeeseen arvot ovat tarkoitettu. On tärkeää pitää toiminta fokuoituna, jotta turhaarönsyily karsiutuu. Pieni luova rönsyily on kuitenkin paikallaan ja välttämätöntäkin (Aaltonen & Junkkari 2003, 240).

Maastouttamisvaihe on huomattavasti pitempi kuin arvojen etsimisen vaihe. Edellisessä vaiheessa toteutettu tavoitearvojen laatiminen on yhteisöllinen sopimisprosessi. Sovittujen arvojen on laskeuduttava organisaation tunne-elämän tasolle. Arvojen maastouttamien vaikuttaa tottumuksiimme, muuttaa uskomuksiamme, tappaa vääriä uskomuksia ja luo uusia vuorovaikutussuhteita. Pienempi organisaatio voi saada vakiintuneita tuloksia kolmessa vuossa, suurempi voi odottaa niitä viidessä vuodessa. Mutta prosessi jatkuu; arvojen kehittäminen on jatkumo. Myöskään johdon sitoutumisen ja näkyvyyden merkitystä ei saa aliarvioida arvojen maastouttamisvaiheessa. Johdon esimerkki joko tuhoaa tai vahvistaa prosessia (Aaltonen & Junkkari 2003, 240 - 241).

Maastouttaminen on suunnitelmallista toimintaa: suunnittelua, opiskelua, harjoittelua, totuttelua, palautteen antamista ja vastaanottamista. Lähtökohtana on nykyarvojen ja tavoitearvojen välisen eron kurominen umpeen. Kunnollinen maastouttaminen vaikuttaa kaikkeen, mitä yritys tekee (Aaltonen & Junkkari 2003, 241).

Arvoilla on tapana olla sellaisinaan turhan ylimalkaisia. Ne kertovat mikä on peilin henki ja yrityksen tahtotila. Äärimmäisenä tärkeänä kysymyksenä tulee olla se, mistä nähdään, että arvo toimii? Arvot tarvitsevat muutaman konkreettisen indikaattorin, arvonormin, eräänlaisen ilmapuntarin. Muutaman valitun esimerkin, arvonormin, avulla tarkkaillaan kyseisen arvon toteutumista. Nämä normit ovat varsinaisia arjen työkaluja. Arvonormin voi tarvittaessa korvata yhteisen tulkinnan avulla, eli laatia kuvauksen siitä, mitä arvo tarkoittaa, jotta työyhteisössä on yhteinen mielikuva arvon sisällöstä ja sovellustavoista. Arvonormit voivat olla yrityskohtaisia, varsinkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, usein myös suurissa yrityksissä. Suurissa kansainvälistyneessä yhtiössä arvonormit taasen kannattaa luoda maa- tai yksikkökohtaisesti (Aaltonen & Junkkari 2003, 241).

Valmennus ja koulutus ovat erittäin olennainen osa arvojen maastouttamista. Sen tärkeänä tavoitteena on vastata koko arvoprosessia koskeviin kysymyksiin. On tärkeää, että arvot ymmärretään. Koulutuksen toinen tavoite on sitouttaminen. Ihmiset sitoutuvat arvoihin ja lähtevät mukaan muutoksiin parhaiten, kun he pääsevät itse miettimään niitä. Hyvä koulutus sisältää monia elementtejä: tiedon saamista, vuorovaikutusta, aktiivista soveltamista omaan tilanteeseen ja todellisten ongelmien ratkaisuja, case -tapauksia, simuloitteja, harjoitteita. Intranet-järjestelmät avaavat nekin paljon mahdollisuuksia oppimiseen ja vuorovaikutukseen. Osaksi koulutusta voidaan ottaa yksilöiden omien arvojen tunnistaminen ja vertaaminen yrityksen arvoihin. Omat ja yrityksen arvot ovat aina erilaisia, mutta niiden välillä ei saisi olla sovittamatonta ristiriitaa (Aaltonen & Junkkari 2003, 241 – 242).

Sisäiset valmentajat ja muutosagentit ovat hyödyllisiä erityisesti suuremmissa organisaatioissa. He toimivat omissa yksiköissään prosessin edistäjinä ja johdon tukihenkilöinä. Heidän valmennukseensa kannattaa panostaa. He toimivat myös erinomaisina palautekanavina johdolle ja arvoprosessin ohjausryhmälle (Aaltonen & Junkkari 2003, 243).

Tiedotus ja tiedonkulku kuuluvat olennaisesti hyvään maastouttamiseen. Sen avulla pidetään henkilökunnan ja muiden sidosryhmien mielenkiinto vireänä ja vauhditetaan prosessia. Hallituksissa, johtoryhmissä, yksiköissä, osastoissa,

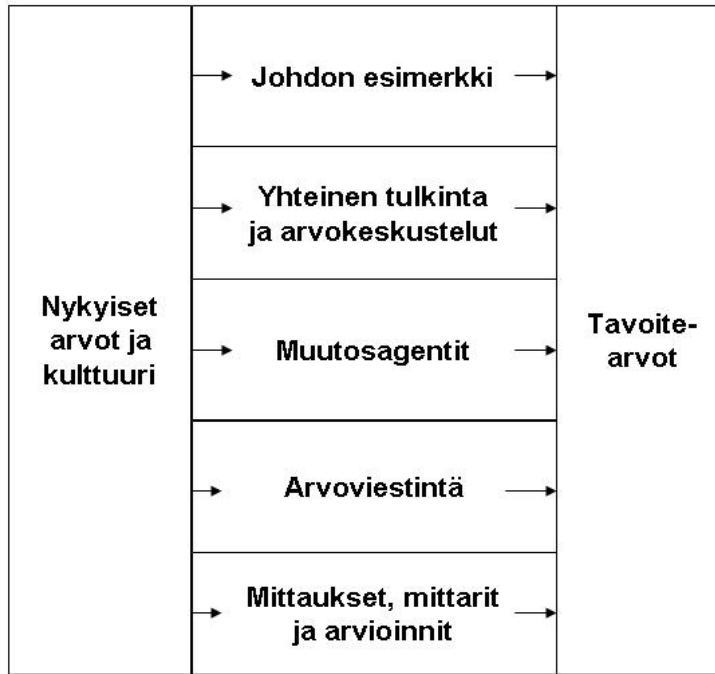
tiimeissä, työporukoissa, projektiryhmissä ja muissa erilaisissa toiminnan kannalta tärkeissä yhteenliittymissä pohditaan mitä arvot ja niitä kuvaavat arvonormit merkitsevät yrityksen henkilöstölle. Kannattaa miettiä, missä yritys on tällä hetkellä ja missä se haluaa tulevaisuudessa olla. Huomioon tulee ottaa myös se, millainen kuilu on nykytilan ja tavoitetilan välillä ja miten tämä kuilu saadaan kurottua umpeen (Aaltonen & Junkkari 2003, 243).

Rinnan koulutuksen kanssa laaditaan konkreettinen suunnitelma; arvot (arvonormit) suhteutetaan kaikkiin keskeisiin toimintoihin ja funktioihin, sellaisiin kuin johtaminen ja esimiestyö, asiakaspalvelu, toiminnan kehittäminen, tiedonkulkku, palaverikäytäntö, tuotekehittely, vuosisuunnitelman teko, raportointi, osastojen välinen yhteistyö ja rekrytointi. Selkeyden vuoksi kannattaa aluksi valita muutama avain- tai pilottialue (Aaltonen & Junkkari 2003, 243).

Seuranta on myös yksi olennainen asia. Seurannan yhteyteen kannattaa harkita muun muassa palautejärjestelmiä, kehityskeskusteluita, vuosikertomuksia, ilmapiiromittauksia, arvobarometreja, organisaatiokulttuurin analyysyjä, henkilöstötilinpäätöksiä ja balanced scorecard:ia. Arvobarometreillä tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi henkilöstölle suunnattuja kyselyjä (Aaltonen & Junkkari 2003, 243 - 244). Henkilöstötilinpäätöksellä on virallisen asiakirjan luonne ja se kuvaa yrityksen osaamispääomaa ja henkilöstön rakennetta, jonka avulla pystytään paremmin arvioimaan yrityksen tulevaisuuden näkymiä (Henkilöstötilinpäätös 2009). Balanced scorecard, tasapainotettu mittaristo viittaakin nimenomaan tasapainon löytämiseen lyhyen, sekä pitkän aikavälin tavoitteiden, taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden, päämittareiden ja sitä tukevien apumittareiden sekä ulkoisen ja sisäisen suorituskyvyn mittareiden välillä. Balanced scorecard yhdistää taloudellisen näkökulman, asiakasnäkökulman, organisaation sisäisen tehokkuusnäkökulman, sekä innovointi- ja oppimisnäkökulman (The balanced scorecard 2005).

Arvot näkyvät samansuuntaisina yrityksen kaikille sidosryhmille; asiakkaille, omistajille, henkilöstölle, toimittajille, yhteistyökumppaneille ja suurelle yleisölle. Sidosryhmän palaute kannattaa arvoprosessin maastouttamisvaiheessa ottaa huomioon juuri tästä syystä. Mitä pidemmälle aika kuluu, sitä enemmän arvoprosessi on yrityksen normaalia toimintaa. Arvoja tuetaan jatkuvasti, ne noste-

taan esille sopivin määräajoin, niiden toimivuutta seurataan ja niitä päivitetään tarvittaessa (Aaltonen & Junkkari 2003, 244).



KUVIO 3. Tavoitearvojen toteutuminen (Aaltonen & Junkkari 2003, 244)

Kuviossa 3 havainnollistetaan koko arvojen jalkauttamisprosessia kohti tavoitearvojen toteutumista. Onnistunut arvoprosessi ei välttämättä vaadi kaikkien kuviossa 3 esiteltyjen työkalujen käyttöä; jokainen yritys on toimintatavoiltaan ja henkilöstöltään erilainen, joten arvoprosessiin käytettävät välineet voidaan valita niiden tehokkuutta omassa yhteisössä arvioiden. Esimerkiksi ulkopuolisen keskusteluttajan käyttö ei ole välttämätöntä, jos yrityksen sisältä löytyy henkilöitä tai ryhmiä, jotka kykenevät näkemään arvoprosessin merkityksen ja hallitsemaan koko prosessin kulkua.

Alla vielä kokoavana tekijänä teoksessa Yrityksen arvot ja etiikka Aaltosen ja Junkkarin kokoama kymmenen kohdan listaa siitä, mitä onnistunut arvoprosessi pitää sisällään:

- 1) Johto on sitoutunut voimakkaasti arvojen vahvistamiseen. Johdon rooli on tärkeä sekä prosessin käynnistämiseen että sovellusvaiheessa. Johto puhuu asiasta ja soveltaa itse sovittuja arvoja.
- 2) Arvoprosessi perustuu realistiseen nykytilan analyysiin. Jokaisella yrityksellä on arvonsa, usein tiedostamattomina ja pinnan alla.
- 3) Alusta alkaen tehdään selväksi, mitä arvoprosessilla haetaan. Prosessi fokusoidaan, joskaan ei tiukan orjallisesti.
- 4) Prosessi tehdään koko henkilökunnan kanssa. Suurissa yrityksissä prosessiin kytketään mahdollisimman monia tahoja.
- 5) Arvojen etsimiseen varataan riittävästi rauhallista aikaa.
- 6) Arvot kytketään olemassa oleviin merkittäviin prosesseihin: strategiasuunnitteluun, operatiivisten toimintaprosessien määrittämiseen ja muuhun tärkeään.
- 7) Arvoprosessiin liitetään valmennusta ja koulutusta: henkilökunta ymmärtää, mistä on kysymys.
- 8) Prosessi ottaa huomioon yrityksen historian ja sidosryhmien odotukset.
- 9) Etsitään sekä toiminnallisia arvoja että huippuarvoja. Arjen tehokkuus ja eettinen idealismi kuuluvat molemmat tärkeinä tekijöinä mukaan.
- 10) Arvoprosessi on käytännön toimintaa, ja sen avulla etsitään työkaluja tavallisen toiminnan tueksi. Arvojen sovellutus tehdään suunnitelmallisesti (Aaltonen & Junkkari 2003, 245 - 246).

5.9 Koska arvoprosessi on valmis?

Lopuksi pohdimme hieman sitä, kuinka pitkästä ajanjaksosta arvoprosessissa puhutaan. Vastauksessa mukailen Aaltosen ja Junkkarin pohdintaa aiheen tiimoilta.

Missä suomalaisessa yrityksessä koko prosessi on viety täysin loppuun? Kysyimme asiaa muutamien sellaisten yritysten avainhenkilöiltä, joiden arvelimme olevan maaliviivalla (Aaltonen & Junkkari 2003, 245).

”Olemme tehneet paljon työtä ja saaneet hienoja tuloksia. Mutta vielä on pitkä matka siihen, että jokainen työyhteisömme jäsen olisi sisäistänyt arvomme.” Näin kuului tyypillinen vastaus (Aaltonen & Junkkari 2003, 245).

Milloin arvoprosessi on täysin valmis? Tuskin koskaan. Kuten laatua voi aina parantaa, voidaan arvoakin oppia aina syvemmin. Ympäristö muuttuu, ihmiset vaihtuvat ja jokaisen opitun asian takaa löytyy uutta opittavaa. Vaikka tavoitteet olisi määritelty niin kirkkaasti kuin suinkin, on syytä silloin tällöin palata yrityksen missioon etsimään uutta näkökulmaa arvoprosessille (Aaltonen & Junkkari 2003, 245).

6 TOIMEKSIANTAJAYHTIÖN ARVOPROSESSI

6.1 Arvojen syntyprosessi

Opinnäytetyön toimeksiantajayhtiön arvoprosessi sai alkunsa muutama vuosi sitten, jolloin yhtiön arvoja ja niiden määritelmiä ryhdyttiin miettimään. Yhtiökouksissa oli tunnettu tarvetta toiminnan kehittämiseen yhä selkeämpään suuntaan ja koko henkilöstölle yhdenmukaista näkemystä yhtiön toiminnan perustasta ja tulevaisuudesta. Tuolloin järjestetyissä työryhmien kokoontumisissa kirjattiin arvoja, jotka kuitenkin jäivät epävirallisiksi ja julkaisemattomiksi. Työryhmien tuolloisista pohdinnoista syntyneeseen muistioon on kirjattu neljä arvoa, sekä niitä luonnehtivia määritelmiä.

- Yhtiö kasvaa kannattavasti, keskinäisenä yhtiönä ylimääräisiä voittoja kuitenkaan tavoittelematta.
- Huolehdimme valitsemiemme asiakkaiden eduista (erityisesti korvaustilanteessa lunastamme lupauksemme).
- Huolehdimme henkilöstöstämme (ei irtisanomisia, yksilöllisiä tarpeita huomioiva, henkilöstön kehitykseen panostava)
- Yhtiö on 110-vuotiasta historiaansa arvostava nykyaikainen ja jatkuvasti kehittyvä yhtiö (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2008a).

Arvoprosessi jatkui keväällä 2008, kun yhdeksänhenkinen, eri henkilöstöryhmisestä koottu työryhmä kirjasi vakuutusyhtiön arvoja. 29.5.2008 järjestetyssä arvoriikissä työryhmälle ei kerrottu alkuperäisiä epävirallisia ja julkaisemattomia arvoja. Tuolloin työryhmä kirjasi kuusi olennaista asiaa, joiden uskoi kuvaavan tavoitearvoja parhaiten. Myös näille arvoille etsittiin määritelmiä, mutta tällä kertaa määritelmien luonnehdinta oli monipuolisempaa ja arvojen määritelmässä painotettiin lauseiden sijasta yksittäisiä arvoja luonnehtivia sanoja, joita työryhmä arvoriikissä ehdotti. Tavoitearvot luonnehdittiin muotoon: kannattavasti toimiva/kannattavasti kasvava, asiakaslähtöinen, henkilöstöstään huolehtiva, asiantunteva/ osaava, luotettava ja joustava. Arvojen määritelmiksi löydettiin seuraavia luonnehdintoja:

1) Kannattavasti toimiva/ kannattavasti kasvava

- kehittyvä
- nykyaikainen
- aikaansaava
- kannattava
- laadukas toiminta
- toiminnan tavoitteellisuus
- tuloksekas
- positiivista tulosta tekevä, suuria voittoja tavoittelematta

2) Asiakaslähtöinen

- paikallisesti palveleva, lähellä asiakasta
- helposti lähestyttävä, ihmisläheinen
- asiakkaan tarpeista huolehtiva
- asiakastyytyväisyydestä huolehtiva
- asiakkaiden eduista huolehtiva
- tuote räätälöitävä
- palveleva
- empaattinen, asiakasta kuunteleva
- inhimillinen
- keskinäinen yhtiö, omalle asiakaskunnalle etua tuottava
- tavoitettava
- mutkaton, asiakasta helpottava palvelu
- vastuullinen
- yksilöllinen tuote/ palvelu
- luotettava, oikeudenmukainen, tasapuolinen, yhdenvertainen
- helppous
- suomalaisuus
- keskinäisyys
- verkostoitunut
- sidosryhmät huomioiva

3) Henkilöstöstään huolehtiva

- henkilöstöä arvostava
- vastuullinen
- kannustava

- hyvin johdettu
 - hyvää ilmapiiriä vaaliva
 - työolosuhteista huolehtiva
 - vaikuttamismahdollisuuksia tarjoava
 - työturvallisuudesta huolehtiva
 - inhimillinen, yksilöä huomioiva
 - henkilöstöään kehittävä
 - luotettava, oikeudenmukainen, tasapuolinen yhdenvertainen/
tasa-arvoinen
 - innostava
 - huolehdimme toisistamme
 - hyvä yhteishenki
- 4) Asiantunteva/ osaava
- vakuuttamiseen erikoistunut
 - oman alansa osaaja/ asiantuntija
 - henkilöstön osaamisesta huolehtiva
 - laadukkaasti toimiva (tuote, palvelu, prosessit)
 - tunnettu
- 5) Luotettava
- korvaava
 - lupauksien pitäminen
 - pitkä historia, jatkuvuutta, pysyvyyttä, ennakoitavuutta
 - suomalainen
 - keskinäinen
- 6) Joustava
- annamme esim. maksuaikaa
 - teemme yksilöllisiä ratkaisuja asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaan
 - joustava tuote
 - huomioimme henkilöstön yksilöllisiä tarpeita (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2008a)

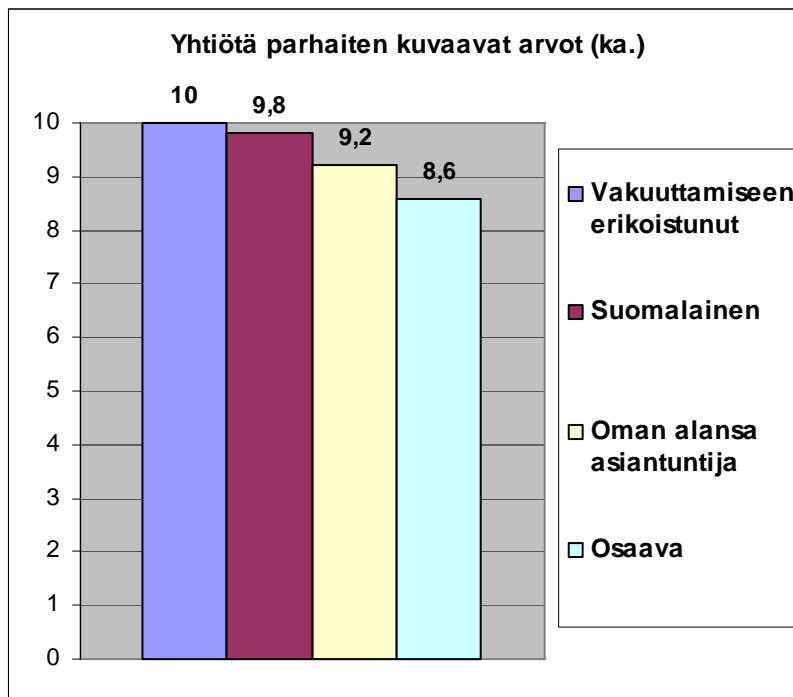
Arvoriivessä pohdittiin myös arvojen typistämistä neljään kappaleeseen, jolloin ajateltiin mahdollisuutta sisällyttää arvot luotettava ja joustava muiden arvojen

yhteyteen. Jotkut yllä mainituista arvomääritelmistä tunnistettiin tavoitearvoiksi, toiset taas nykyarvoiksi, mutta kaikki listauksessa mainitut asiat tunnettiin toimintaa ohjaaviksi riippumatta siitä, oliko kyseessä tavoitearvo vai nykyarvo (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2008a).

6.2 Asiakkaat arvobarometrinä

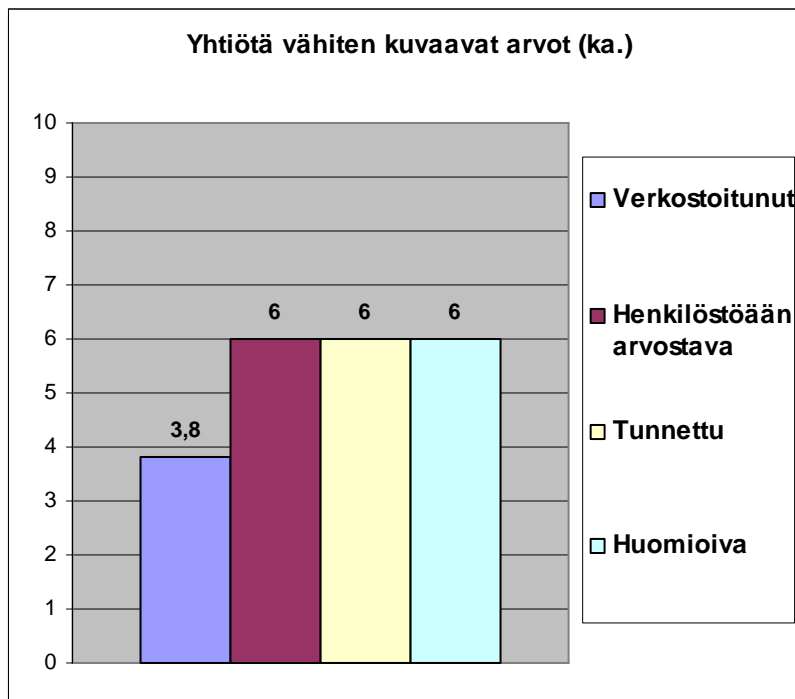
Arvoprosessi jatkui nopeasti 2.8.2008 järjestetyn asiakastilaisuuden myötä, jossa markkinointipäällikkö Petri Rajasalo järjesti yhtiön asiakkaille mahdollisuuden arvioida kuinka hyvin arvoriikissä laaditut arvot kuvaavat yhtiötä. Asiakastilaisuuteen osallistui 5 asiakasta, joten tulosta ei voi nähdä yhtiön asiakaskunnan näkemykseksi, mutta tilaisuuden tulokset voi silti nähdä suuntaa-antavina (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2008a).

Asiakkaiden kanssa pohdittiin arvoja, sekä niiden määritelmiä ja Rajasalo listasi tilaisuuden pohjalta neljä vakuutusyhtiötä parhaiten kuvaavaa arvoa tai arvon määritelmää. Myös neljä yhtiötä vähiten kuvaavaa arvoa tai arvon määritelmää listattiin. Asiakkaat pohtivat yhdessä Rajasalon kanssa arvoja ja antoivat jo valmiiksi laadituille arvoille tai arvon määritelmälle pisteen asteikolla 1-10 sen mukaan, kuinka hyvin se kuvasi heidän mielestään yhtiötä. Asiakkaat saivat myös itse kehittää arvoja, jotka heidän mielestään joko kuvasivat yhtiötä, tai eivät sopineet yhtiön arvomaailmaan. Kaikkia arvoja tai määritelmiä ei tarvinnut pisteyttää; jokaista pistelukua käytettiin kerran (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2008a).



KUVIO 4. Asiakkaiden näkemys parhaiten yhtiötä kuvaavista arvoista (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2008a)

Kuviosta 4 nähdään kuinka vahvasti asiakkaiden mielestä vakuutusyhtiö on nimenomaan vakuuttamiseen erikoistunut yhtiö. Keskiarvon 8,6 saanut ”osaava” -arvo ja keskiarvon 9,2 saanut ”oman alansa asiantuntija” -arvo ovat ehkä hiekkä päällekkäisiä ”vakuuttamiseen erikoistunut” -arvon kanssa, mikä mahdollisesti selittäisi niiden heikomman keskiarvon. Asiakkaiden näkemyksien mukaan myös suomalaisuus on vakuutusyhtiötä erittäin hyvin kuvaava arvo. Kyseinen arvo saattaa siis olla asiakkaiden henkilökohtaisessa arvomaailmassakin arvostettu, jonka vuoksi sen suosio voi olla selitettävissä.



KUVIO 5. Asiakkaiden näkemys vähiten yhtiötä kuvaavista arvoista (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2008a)

Kuviossa 5 nähdään asiakkaiden mielestä neljä yhtiötä vähiten kuvaavaa arvoa. On ilmeistä, että ”henkilöstöään arvostava” -arvo on neljän vähiten yhtiötä kuvaavan arvon joukossa, sillä asiakkaana tuo arvo on jokseenkin merkityksetön. Myös ”tunnettu” -arvon pienempi keskiarvo on loogisesti selitettävissä; onhan yhtiön markkinaosuus vakuutusalaalla suhteellisen pieni, vain noin 2,55 %.

Tuloksista ei voi vetää yhtenäistä linjaa, sillä asiakastilaisuuteen osallistui ainoastaan viisi yhtiön asiakasta. Oleellista kuitenkin on se, että arvoprosessissa asiakkaille annettiin mahdollisuus esittää näkemyksiään yhtiön arvomaailmasta; onhan kyseessä keskinäinen yhtiö, asiakkaidensa omistama.

Myöhemmin arvoriisiä vielä jatkettiin ja johdon keskusteluissa tuli esille muun muassa sellaisia termejä, kuin oma-aloitteisuus, aktiivisuus, paikallisuus, henkilökohtaisuus ja palveluhalukkuus (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2008a).

6.3 Arvojen julkistaminen

Lopulliset arvot vahvistettiin yhtiön hallituksen kokouksessa 22.9.2008. Lopulliseksi arvoiksi valittiin asiantunteva suomalainen vakuuttaja, aktiivisesti asiakaslähtöinen, kannattavasti kasvava ja henkilöstöä arvostava. Arvoille vahvistettiin samassa kokouksessa myös määritelmät seuraavasti:

1) Asiantunteva suomalainen vakuuttaja

- Yhtiö on vakuuttamisen asiantuntija, erikoistunut vakuutusratkaisupalvelujen tarjoamiseen.
- itsenäinen, asiakkaidemme omistama yhtiö
- suomalainen, Suomen markkinoilla toimiva yhtiö
- Toimintamme on tasalaatuista, toimintatapamme yhdenmukaisia.
- Keskinäisenä yhtiönä huolehdimme omistajiemme eduista, suuria voittoja tavoittelematta.

2) Aktiivisesti asiakaslähtöinen

- Asiakastyytyväisyys ja –pysyvyys ovat meille tärkeitä asioita.
- Huolehdimme oma-aloitteisesti asiakkaidemme eduista.
- Aina tilaisuuden tullen kartoitamme asiakkaan tarpeet ja tarjoamme parasta mahdollista ratkaisua tiedostamattomiinkin tarpeisiin.
- rohkeaa myyntiä
- Vuositarkastukset ja AHA -käytäntö ovat pysyvä osa toimintaamme.
- Korvauspäätökset hoidetaan nopeasti ja laadukkaasti.
- Tarjoamme erinomaisen palvelun, mahdollistamme henkilökohtaisen asioinnin.
- Vastaamme puhelimeen, soittopyyntöön, tarjouspyyntöön ja vinkkiin nopeasti ja asiantuntevasti.
- Kehitämme tuotteitamme ja palveluamme asiakaspalautteen perusteella.

3) Kannattavasti kasvava

- Kasvatamme maksutuloamme ja asiakasmääräämme samalla positiivista tulosta tehden, aktiivisella myynnillä, hyvillä tuotteilla ja palvelulla.
- Vakuutustoimintamme on kannattavaa eli yhdistetty kulusuhde on jatkuvasti alle 100 %.
- riskinvalinta tärkeässä roolissa, valitsemme asiakkaamme

- Huolehdimme kannasta ja oikeasta hinnoittelusta.
- Prosessien sujuvuus edesauttaa liikekulujen hallintaa.
- Kasvatamme vakavaraisuuttamme.

4) Henkilöstöä arvostava

- Ymmärrämme, että henkilöstömme tekee tuloksemme.
- Olemme tasapuolisia ja oikeudenmukaisia.
- Tarjoamme mahdollisuuksia onnistumisiin omassa työssä, esimerkiksi selkeitä työtapoja kehittämällä.
- Painotamme vakituisia työsuhteita.
- Tarjoamme haasteita ja kehittymismahdollisuuksia.
- Panostamme esimiestyön ja –taitojen kehittämiseen.
- Etsimme uusia tapoja työviihtyvyyden ja työhyvinvoinnin säilyttämiseksi ja lisäämiseksi.
- Kannustamme vastuun ottamiseen.
- Luotamme ammattitaitoon ja asiantuntemukseen.
- Panostamme sisäisen viestinnän laatuun (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2008b).

Alun perin suunnitelluista kuudesta arvosta säilyi siis jokseenkin alkuperäisessä muodossaan neljä kappaletta sanamuotoja tarkentamalla. Yhtiöllä oli jo aikaisemmin tiedossa yhtenäiset toimintatavat, mutta ensimmäistä kertaa ne julistettiin näin määrämuotoisina. Ei ole kysymys siis siitä, että arvoja ei olisi aikaisemmin ollut lainkaan; jokaisella yrityksellä ja yhtiöllä on arvot, mutta ennen realistista nykytilan analyysiä ja julistamista ne ovat ”pinnan alla”.

Loka- marraskuussa 2008 yhtiössä viestittiin missiosta, visiosta ja arvoista intranetissä ja työstettiin niitä käytännön tasolle esimieskahveilla ja jonkin verran jo yksiköissäkin. Esimiehet saivat tehtäväkseen vuoden loppuun mennessä määritellä yhdessä ryhmänsä kanssa näihin asioihin pohjaavat toimintatavat. Kuluvan vuoden toimintasuunnitelmat rakennettiin myös näistä lähtökohdista (Keskinäinen vakuutusyhtiö 2008b).

7 HENKILÖSTÖ ARVOBAROMETRINÄ

7.1 Kyselyn toteutus

Marraskuussa 2008 opinnäytetyön tekijä ryhtyi laatimaan yhtiön henkilöstölle kyselyä arvoprosessia koskien. Kyselyllä oli kaksi tarkoitusta; jalkauttaa arvoja ja kartoittaa henkilöstön näkökulmia ja ajatuksia yhtiön arvoprosessista ja sen tuloksista. Kysymykset laadittiin vahvasti tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen pohjautuen.

Kysely laadittiin Webropol -ohjelmalla, joka on internetin välityksellä toimiva kysely- ja tiedonkeruutyökalu (Webropol –ohjelman tuote-esittely 2006). Kyselyssä hyödynnettiin sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää; kysely sisälsi 26 kysymystä, joista avoimia kysymyksiä oli kaksi. Kysely julkistettiin yhtiön intranetissä 2.2.2008, jolloin yhtiön henkilöstölle ilmoitettiin kyselystä sähköpostitse. Vastausaikaa oli kaksi työviikkoa, eli kysely sulkeutui 14.2.2008. Kyselyyn vastasi perusjoukosta, yhtiön 305 työntekijästä 118, jolloin vastausprosentiksi saadaan 38,7 %. Vastausprosentin ollessa alle puolet ei voida välttämättä vetää suoraa johtopäätöksiä kyselyn tuloksista yhtiön henkilöstön näkökulmaksi, mutta otos on kuitenkin kohtalaisen suuri ja tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Kyselyn liitteeksi laitettiin vielä pieni saate, jossa vastaajille kerrottiin kyselyn tarkoitus. Saatteessa mainittiin vielä erikseen, että vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti ja se vie vain muutaman minuutin.

7.2 Kyselyn tulokset

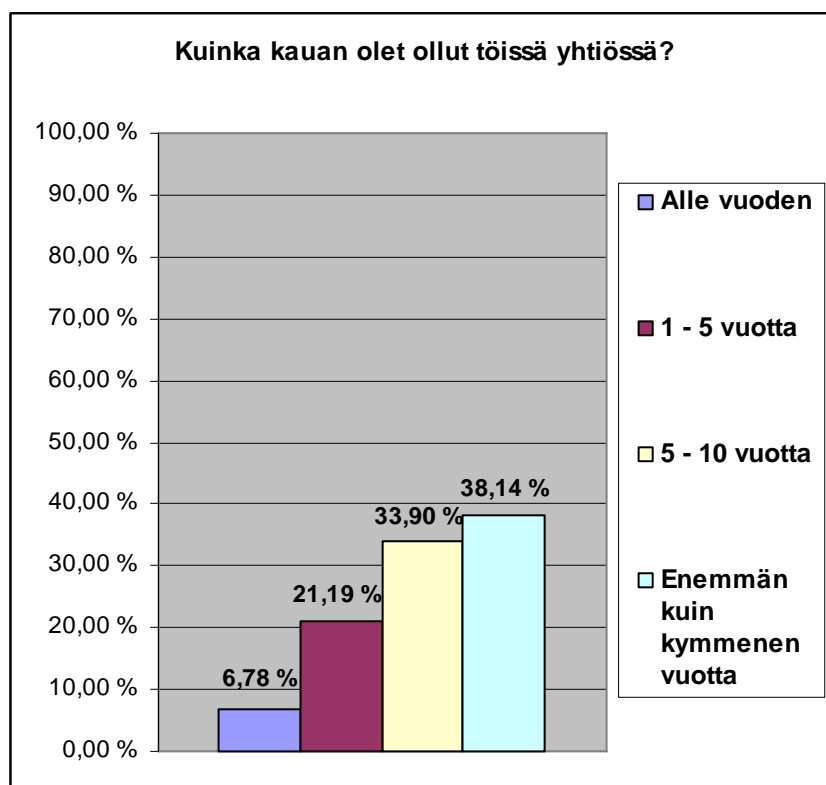
Kyselyn tulokset syötettiin SPSS –ohjelmaan, jonka monipuolisia tilastointityökaluja apuna käyttäen tuloksia analysoitiin. Tuloksia on muun muassa ristiintaulukoitu, eli etsitty kahden muuttujan välisiä suhteita, esimerkiksi vastaajan sukupuolen vaikutusta kysymyksen vastaukseen. Kysymyksien yhteyksissä esitettävät kaaviot ovat laadittu Excel-taulukkolaskentaohjelmalla ja niissä mainitut prosenttiluvut ovat ilmoitettu kahden desimaalin tarkkuudella. Tekstissä mainitut prosenttiluvut ovat ilmoitettu yhden desimaalin tarkkuudella. Seuraavissa kap-

paleissa käydään kyselyn tulokset läpi ja analysoidaan hieman saatuja tuloksia opinnäytetyön teoriaan pohjautuen ja pohditaan mahdollisia ongelmakohtia.

7.2.1 Vastaajien taustatiedot

Kysely sisälsi kolme taustatietoihin liittyvää kysymystä, joista ensimmäinen kysymys koski vastaajan sukupuolta. Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin kuinka kauan vastaaja on ollut töissä yhtiössä. Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin onko vastaaja töissä pääkonttorissa, vai sivukonttorissa, eli ”kentällä”.

Kyselyyn vastanneista 55,9 % oli naisia ja 44,1 % miehiä. Kysyttäessä uran pituutta yhtiössä vastausvaihtoehtoina oli alle vuosi, 1-5 vuotta, 5-10 vuotta ja enemmän kuin kymmenen vuotta.



KUVIO 6. Vastaajien uran pituus yhtiössä

Kuvio 6 havainnollistaa vastaajien uran pituutta yhtiössä. Suurinta joukkoa, enemmän kuin kymmenen vuotta yhtiössä töissä olleita edustaa vastaajista

38,1 %. Tässä joukossa naisia ja miehiä oli suunnilleen yhtä paljon. Vain 6,8 % vastaajista oli ollut töissä yhtiössä alle vuoden.

Kolmas kysymys koski vastaajan pääasiallista toimipistettä. Vastaajista 54,3 % oli töissä yhtiön pääkonttorissa ja loput 45,8 % sivukonttoreissa. Vastaajista suurin osa pääkonttorissa yli kymmenen vuoden työkokemuksen kartuttaneita oli naisia. Kysymykseen jätti vastaamatta yksi vastaaja.

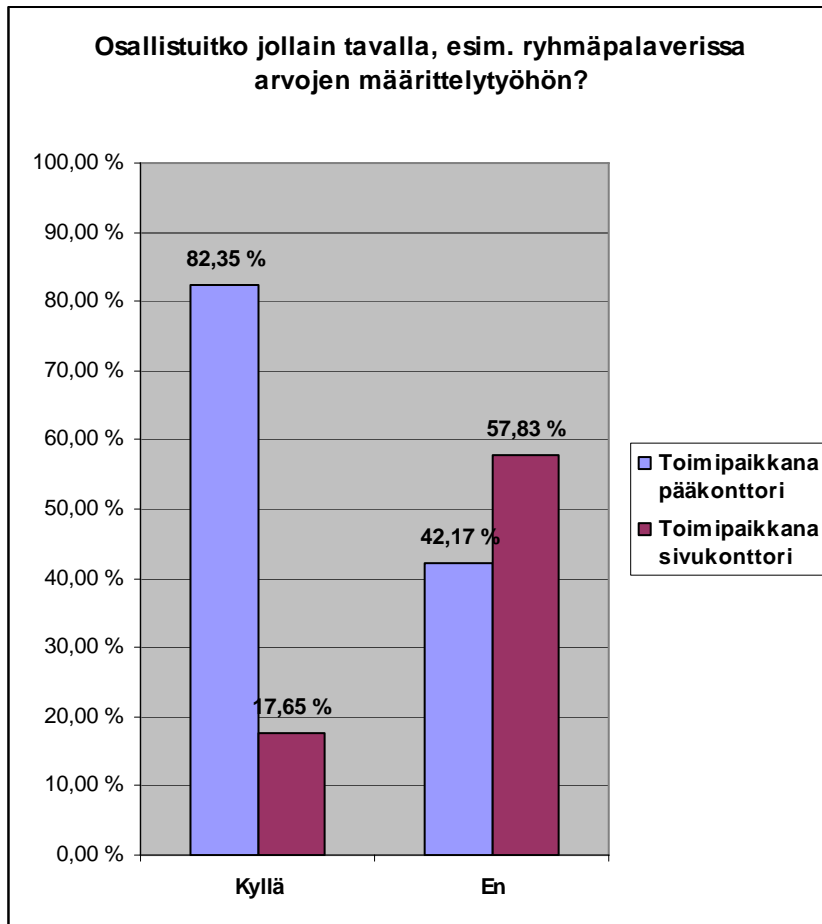
7.2.2 Arvoja koskevat tulokset

Ensimmäisessä arvoaihepiiriä koskevassa kysymyksessä, järjestysnumeroltaan neljä kysyttiin, ovatko vastaajat käyneet lukemassa yhtiön arvot intranetistä. Vastaajista 96,6 % oli käynyt lukemassa arvot intranetistä ja ainoastaan 3,4 % vastaajista oli jättänyt yhtiön arvot lukematta. Tulosta voidaan pitää erittäin hyvänä nykyisen yritysten sisäisten informaatiotulvien keskellä, jossa tärkeätkin asiat saattavat hukkuu sähköpostien tulvassa. Vaikka vastausprosentti olikin vain 38,7 %, otannan koosta johtuen tulos antaa selkeää suuntaa siitä, kuinka tehokkaasti sisäinen informaatio on tämän aiheen tiedottamisessa toiminut.

Kysymyksessä viisi tiedusteltiin onko vastaaja törmännyt yhtiön arvoihin tai arvoprosessiin jonkun muun asian yhteydessä, eli ei pelkästään intranetissä julkaistun tiedotteen myötä. Vastaajista 53,4 % oli kohdannut arvokeskustelua (mahdollinen osallistuminen arvoriikkeen tms.) myös jossain muussa yhteydessä. Pääkonttorissa ja sivukonttorissa työskentelevien kesken tämä kysymys jakautui tasan; sivukonttoreissa työskentelevistä vastaajista yhtä moni oli kuullut arvoprosessista, tai ollut osana sitä kuin pääkonttorissa toimeaan hoitavat. Kysymykseen jätti vastaamatta yksi henkilö.

Kysymyksessä kuusi kysyttiin oliko kysely, tai intranetissä julkaistu tiedote ensimmäinen kerta, kun vastaaja kuuli yhtiön arvoista. Tällä kysymyksellä haluttiin tutkia sitä, onko sisäinen tiedotus aiheen tiimoilta ollut tehokasta jo ennen arvojen varsinaista julkistamista. Tiedotus osoittautui melko tehokkaaksi, sillä 82,2 % oli kuullut yhtiön arvoista jo ennen niiden julkistamista sisäisessä tiedotuksessa. Tästäkin kysymyksen yhteydessä eroa pääkonttorissa ja sivukonttoreissa työskentelevien välillä ei syntynyt mainittavasti. Sisäinen tiedotus on siis toiminut yhtä vahvasti pääkonttorin sisällä ja edelleen sieltä sivukonttoreihin.

Kysymyksessä seitsemän tiedusteltiin oliko vastaaja mahdollisesti itse osallistunut jollain tavalla, esimerkiksi ryhmäpalaverissa arvojen määrittelytyöhön. Vastaajista 28,8 % oli jollain tavalla osallistunut arvojen määrittelytyöhön. Tästä joukosta pääkonttorissa toimivia oli 82,4 % ja sivukonttoreissa toimivia 17,7 %. Kuvio 7 havainnollistaa asiaa.



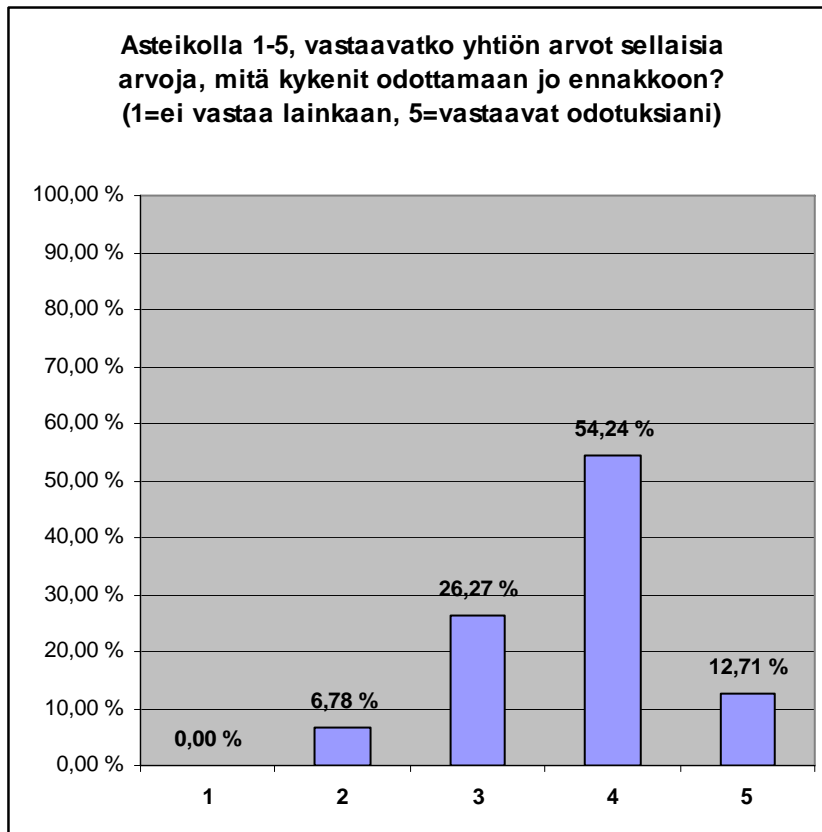
KUVIO 7. Henkilöstön osallistuminen arvoprosessiin

Yhtiö on henkilöstöltään suuri, joten on täysin mahdotonta, että jokainen henkilökuntaan kuuluva osallistuisi arvoprosessiin arvoriikissä, tai muunlaisessa ryhmäpalaverissa. Oleellista olisi pikemminkin se, että arvoprosessissa muun muassa arvojen määrittelytyöhön osallistuisi henkilöstöä mahdollisimman monesta henkilöstöryhmästä. Tosin tälläkin kohtaa tuloksia tulkittaessa tarvitsee muistaa suhteellisen pieni vastausprosentti.

Tämän kysymyksen jälkeen kyselyyn oli liitetty intranet-linkki, josta pääsi siirtymään intranetin sivulle, josta vakuutusyhtiön arvot löytyivät. Tämän linkin tarkoituksena oli antaa mahdollisuus tutustua yhtiön arvoihin niille, jotka eivät aikaisemmin arvoista olleet kuulleet. Toisaalta linkin tarkoitus oli tarjota helppo arvojen kertaus niille, jotka olivat arvoihin jo aiemmin tutustuneet. Linkki oli oleellinen seuraavaa kysymystä ajatellen.

Kysymyksessä kahdeksan tiedusteltiin vastasiko yhtiön hallituksen vahvistamat ja julkaisemat arvot sellaisia arvoja, mitä vastaaja kykeni jo ennakkoon odotta-

maan. Vastausvaihtoehtona toimi viiden vaihtoehdon liukuma, jossa pienin numero (1) oli vastauksena ”eivät vastaa lainkaan” ja suurin numero (5) ”vastaavat odotuksiani”. Joskus vastaajalle saattaa olla ongelmallista vastata kysymykseen, jossa vastausvaihtoehdot ovat sanallisessa muodossa. Näin laaditussa kysymyksessä vältetään kyseinen ongelma; toisaalta vastauksen tulkinta voi olla ongelmallisempaa.



Kuvio 8. Henkilöstön odotukset ja julkistetut arvot

Kuvio 8 havainnollistaa vastausten tuloksia. Jokaisella yhtiöllä ja yrityksellä on arvomaailmansa huolimatta siitä, onko ne julkistettu vai ei. Kysymyksessä haluttiin tuoda esille juuri tämä seikka ja tulokset puhuvat puolestaan. Valtaosa vastaajista, 67 % sijoitti vastauksensa vastausvaihtoehtoon 4 tai 5. Tämä osoittaa juuri sen, että yhtiössä on jo aiemmin ennen arvojen varsinaista julkistamista toimittu niiden peruseriaatteiden mukaisesti, jotka arvot ainoastaan vahvistavat. Minkäänlaisesta radikaalista muutoksesta ei siis arvoprosessissa ole ollut kysymys, vaan pikemminkin yhtenäisten toimintatapojen pukemisesta sanoiksi.

Yhdeksäs kysymys oli avoin ja siinä annettiin henkilöstölle mahdollisuus sanallisesti kertoa, mikä olisi heidän mielestään paras tapa lisätä henkilöstön tietoisuutta yhtiön arvoista ja luoda tilaisuus keskustelulle ja kysymyksille? Kysymykseen jätti kirjallisen vastauksen 50,9 % vastaajista, joten kaikkien vastauksien käsittely tässä on mahdotonta. Jonkinlaisia yleisiä suuntauksia vastauksista kuitenkin löytyi. Noin puolet kysymykseen vastanneista toivoi arvojen tiimoilta tiimipalavereita, yhteistä infotilaisuutta, osastopalavereita, tapaamista yhtiön johdon kanssa tai muunlaista ryhmätapaamista, jossa on varattu runsaasti aikaa arvoista keskusteluun. Henkilöstö koki sisäistävänsä ja ymmärtävänsä arvot, mutta ongelmaksi koettiin se, että arvot eivät välttämättä kaikilta osin toteudu käytännössä. Olen poiminut aineistosta muutamia vastauksia, jotka ovat numeroitu ja suorina lainauksina luettavissa alla.

- 1) Arvot on tekoja ei sanoja. Arvojen sisäistäminen tapahtuu siten, että toimitaan arvojen suuntaisesti. Arvoilla on erittäin tärkeä merkitys ilmapiiriin ja menestymisen kannalta. mutta se vaatii tekoja. Pelkkä arvojen kirjaaminen ei vaikuta mitään mihinkään. Ja taas kirjaamattomatkin arvot vaikuttavat yhtiön toimintatapojen kautta. Näin ollen näihin kysymyksiin oli vaikea vastata.
- 2) Arvoista keskustelu sinänsä ei edistä asiaa. Tärkeintä on, että jokainen päätös ja tapa toimia organisaatiossa olisi sellainen, että se todella pohjautuu julkaistuihin arvoihin. Valitettavasti se ei juurikaan toiminnassa nyt näy. Mm. henkilöstön arvostukseen liittyvät arvot eivät nykyisessä johtamiskulttuurissa toteudu. Yhtiöön on tullut kummallinen tapa johtaa käskemällä ja unohtamalla lähes kokonaan tärkeät asiat kuten yhteistyö, avoimuus ja luottamus sekä näiden kaikkien edistäminen. Nyt toimitaan pikemminkin päinvastoin. Arvot on kirjoitettu hienossa hengessä ja ovat ihan järkeviä ja ymmärrettäviä, mutta jos ja kun valitettavasti näyttää siltä, että niiden mukaisesti ei edes yhtiön ylin johto toimi, ne voidaan samalla unohtaa. Henkilökunnalle on nyt jo "taottu" päähän ihan tarpeeksi käsitteitä missio, visio ja arvot. Pelkkä tietoisuus arvojen olemassaolosta ei auta henkilökuntaa juurikaan, ellei johtamistapa tue niiden saavuttamista. Ulospäin arvot toki saattavat näyttää hyviltä ja olla hyvä markkinointikeino.

- 3) Ryhmä/osastopalavereissa arvojen läpikäynti, intranetissä tai esim. julisteilla tietoisuuteen. Ja toivottavasti prosessi jatkuu eikä sitä kuopata sen jälkeen kun arvot on kerran käyty ryhmässä läpi. Arvojen tulisi myös näkyä ulkopuolisille sidosryhmille.
- 4) Uusien työntekijöiden kouluttaminen arvojen mukaisesti sekä yhtiön antaman "viestin" tulisi olla arvojen mukainen sekä työntekijöille että asiakkaille. Arvot välittyvät työntekijöiden kautta myös asiakkaille.
- 5) Yhteiset tilaisuudet joista asioissa voi puhua vapaasti, esim. entiset kentän päivät ja vakuutusneuvojen päivät jotka olivat parin päivän mittaisia -> ehdottomasti takaisin!! Nykyisin tapaamisia kyllä järjestetään mutta aikataulut ovat niin tiukat että hyvä että ehtii hengittää välillä. Jää lähinnä ärsyyntynyt olo kun asiaa olisi mutta aikataulut niin kireitä että juoksemalla syömään ja takaisin eikä vetäjätkään ehdi kunnolla asiaansa esittää kun jo vuoro seuraavalle, saati että joku ehtisi kysyä jotain. Ja vapaa keskustelu ja mielipiteiden vaihto, se on unennäköä!
- 6) Yhteisiä tapaamisia enemmän. Pienillä konttoreilla usein jäädään omien tapojen ja mielipiteiden vangiksi eikä keskustella laajasti yhtiön toimintatavoista. Samoin yhteistyötä enemmän pääkonttorin osastojen kanssa, koska siellä ei aina osata.

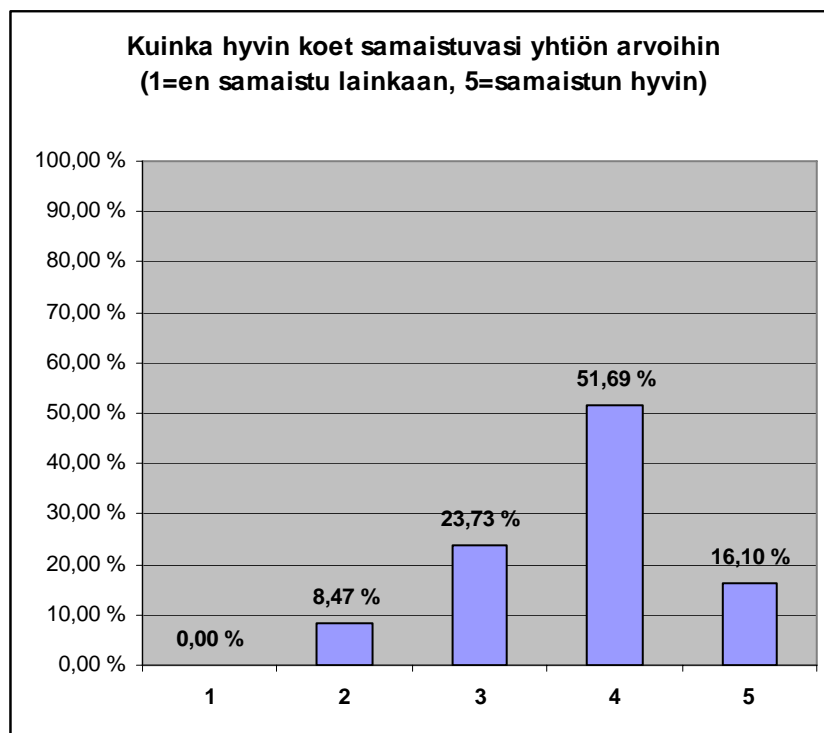
On hyvä, että arvot herättävät keskustelua. Edelliset vastaukset osoittavat, että henkilöstö ei suhtaudu arvoihin neutraalisti, vaan haluavat olla mukana yhtiön arvomaailmassa ja toimia niiden mukaisesti.

Johdon sitoutumisen ja näkyvyyden merkitystä arvoprosessissa ei voi aliarvioida. Johdon tehtävä arvoprosessissa on vahvistaa prosessia ja maastouttaa se omalla toiminnallaan; valmennuksilla ja koulutuksilla. Pääpaino edellisen kysymyksen vastauksissa olikin nimenomaan tilaisuuksilla, joissa sana on vapaa ja aikaa riittävästi. On positiivista nähdä, että henkilöstö haluaa keskustella arvoista vapaasti ja esittää aiheen tiimoilta kysymyksiä.

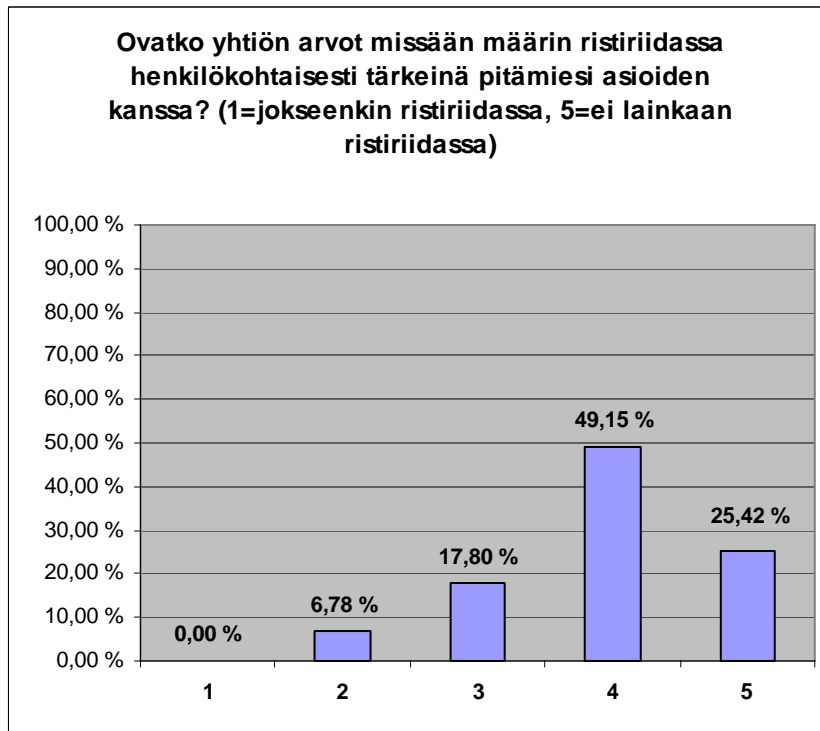
Kysymyksessä 10 tiedusteltiin onko vastaajan työyksikössä käyty läpi yhtiön arvoja, esimerkiksi ryhmä- tai tiimipalaverin muodossa. 31,4 % vastaajista ei

ollut osallistunut minkäänlaiseen arvopalaveriin. On tärkeää, että yhtiössä jokainen työntekijä saa edes jonkinlaisen perehdytyksen yhtiön arvoihin. Arvojen julkaisu on arvojen jalkauttamisprosessissa ainoastaan lähtökohta, josta prosessia on hyvä jatkaa vapaan arvokeskustelun, tapaamisten, palavereiden tai muunlaisten vastaavien tilaisuuksien järjestämisellä, jolloin arvoja koskeviin kysymyksiin saadaan vastauksia ja varsinainen sisäistämispöessi voi alkaa.

Kysymyksessä 11, hyödynnettiin jälleen viiden vastausvaihtoehdon liukumaa ja kysyttiin, kuinka hyvin vastaaja kykenee samaistumaan yhtiön arvoihin työntekijänä, jossa pienin numero (1) oli vastauksena ”en samaistu lainkaan” ja suurin numero (5) ”samaistun hyvin”. Tätä seurasi jatkokysymys 12; ”ovatko yhtiön arvot missään määrin ristiriidassa henkilökohtaisesti tärkeinä pitämiesi asioiden kanssa?” Kysymys noudatti vastaustekniikaltaan samaa viiden vastausvaihtoehdon liukumaa. Tähän kysymykseen jätti vastaamatta yksi henkilö.



KUVIO 9. Henkilöstön samaistuneisuus yhtiön arvoihin



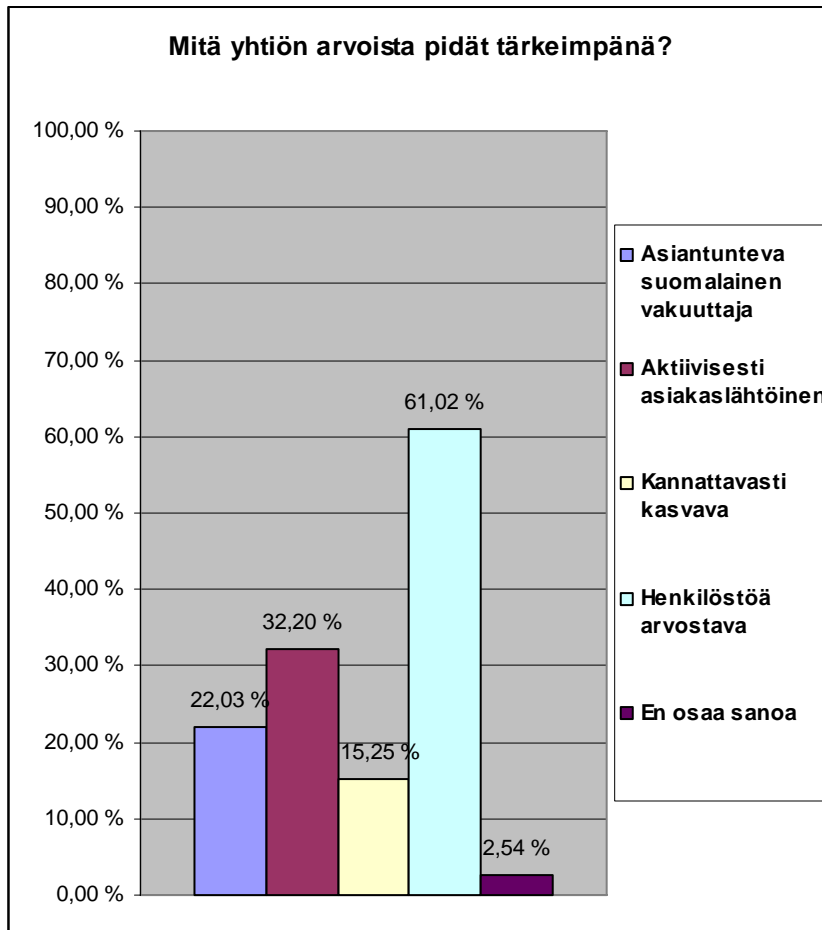
KUVIO 10. Henkilökohtaiset ja yhtiön arvot

Kysymyksillä haluttiin tutkia, onko henkilöstöllä mahdollisesti ristiriitoja yhtiön arvojen kanssa työntekijänä tai henkilökohtaisesti. Kuviot 9 ja 10 selventävät asiaa ja ovat hyvin yhdenmukaiset. Joissain tapauksissa osaksi arvoprosessia voidaan ottaa yksilöiden omien arvojen tunnistaminen ja vertaaminen yrityksen arvoihin. Omat ja yrityksen arvot ovat aina erilaisia, mutta niiden välillä ei saisi olla sovittamatonta ristiriitaa. Molemmissa kysymyksissä valtaosa, noin 70 % vastaajista sijoitti vastauksensa joko arvoon 4 tai 5. Voidaan siis todeta, että otoksen vastaajat suhtautuvat pääsääntöisesti myönteisin mielin yhtiön arvoihin ja kokevat ne myös henkilökohtaisella tasolla tärkeiksi.

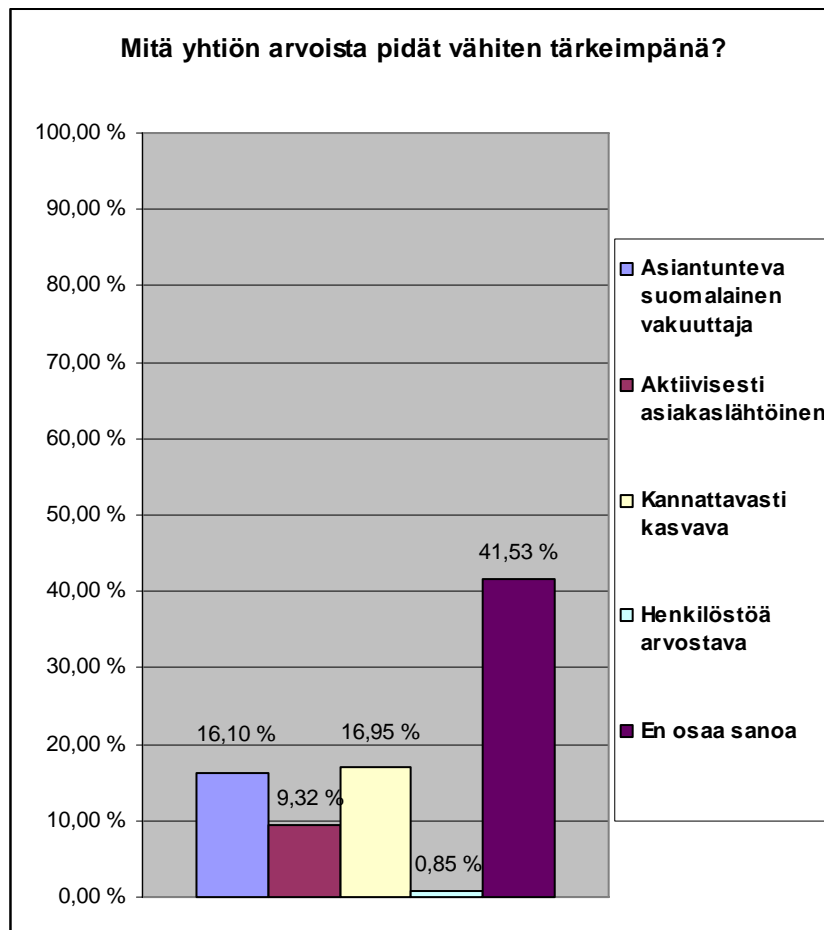
Järjestyksessään 13. kysymys kuului seuraavasti: ”Asetu vakuutusyhtiön arvojen laatijan asemaan; Keksisitkö nykyisen neljän arvon tilalle jonkun arvon, joka kuvastaa paremmin yhtiötä vakuutusyhtiönä, sen päämääriä ja toimintaa päämäärien saavuttamiseksi?”. Vastausvaihtoehtoina olivat yksinkertaisesti kyllä tai ei. Kyllä-vastausvaihtoehdon kyllä valinneille seurasi avoin jatkokysymys numero 14: ”Jos vastasit kyllä, niin minkä/ mitkä arvot näkisit paremmin yhtiötä kuvastavana?”. Kysymyksiin jätti vastaamatta 10 vastaajaa.

Ainoastaan 14,8 % kysymykseen vastanneista vastasi kysymykseen numero 13, että keksisi neljän arvon tilalle jonkun toisen, joka kuvastaa paremmin yhtiötä, sen päämääriä ja toimintaa päämäärien saavuttamiseksi. Kysymysten tarkoituksena oli jälleen eri näkökulmasta tutkia sitä, onko yhtiön lanseeratut ja julkistetut arvot sellaisia, millaisena henkilöstökin kykenee yhtiön tunnistamaan. Kysymyksillä haettiin myös esiin henkilöstön luovaa osaamista; ikään kuin arvo-prosessin arvojen laadintavaiheen uudelleenrakennuksen simulaatio. Jatkokysymyksen vastauksissa oli useita teemoja, jotka olivat jo listattuna yhtiön julkistamien arvojen määritelmiin, mutta vastauksissa oli myös sellaisia sanoja ja lauseita kuin yleinen kehittyminen, henkilöstön kehittyminen, yhtiön kehittyminen, ketterä ja kehittyvä, luottamus, pitkäjänteistä vakuuttamista asiakkaittemme hyväksi, ihmisläheinen, tasa-arvoinen, vahinkovakuuttamisen edelläkävijä ja yhtiön henkilöstön hyvinvointi on yhtiön vahvin lenkki.

Kysymyksessä 15 haluttiin tutkia, mitä yhtiön arvoista henkilöstö pitää tärkeimpänä ja vähiten tärkeimpänä. Useat valitsivat tärkeimmäksi arvoksi enemmän kuin yhden arvon, sillä tärkeimpiä arvoja listattiin koko joukosta yhteensä 157 kappaletta. Vähiten tärkeimpään arvoon oman vastauksensa oli taasen jättänyt 84,7 % koko otantajoukosta, joista noin 40 % oli valinnut vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa”.



KUVIO 11. Arvojen tärkeysjärjestys henkilöstön näkökulmasta; tärkein arvo

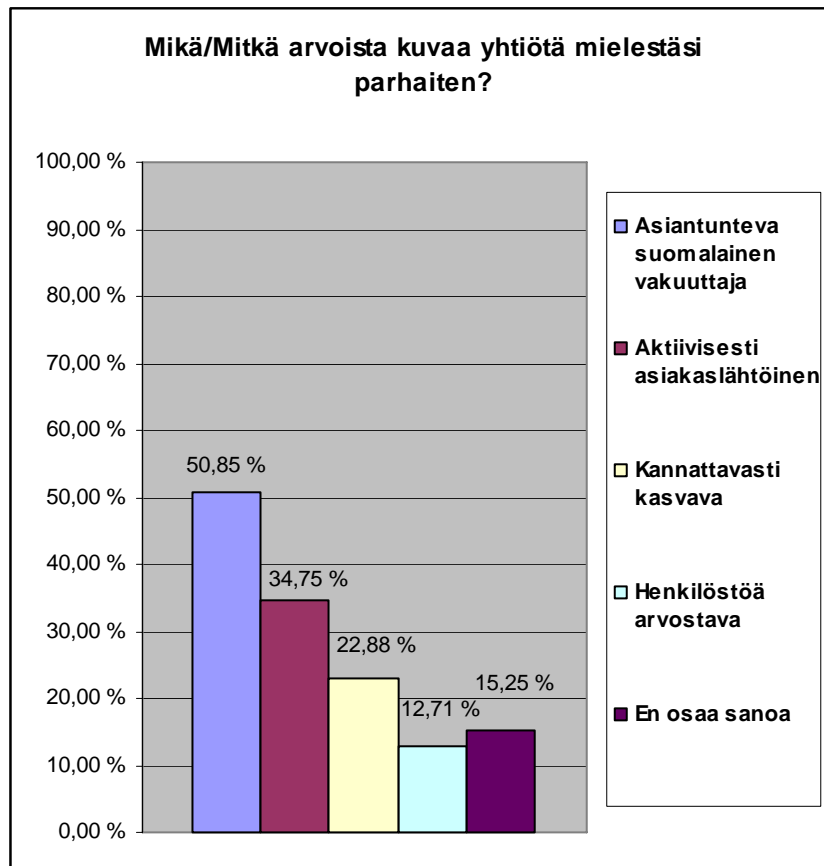


Kuvio 12. Arvojen tärkeysjärjestys henkilöstön näkökulmasta; vähiten tärkein arvo

Selkeä enemmistö vastaajista, 61 % piti arvoista tärkeimpänä henkilöstöä arvostava-arvoa. On toki luonnollista, että henkilöstöltä kysyttäessä tulos on tämännäköinen, mutta on myös huomattava, että loput kolme arvoa ikään kuin pohjautuu tähän arvoon; henkilöstön hyvinvoinnin ja tuloksekkisuuden avulla yritys toteuttaa toimintaansa, asiantuntevana suomalaisena vakuuttajana, kannattavasti kasvaen, aktiivisesti asiakaslähtöisenä. Toiseksi tärkeysjärjestyksessä pääsi aktiivisesti asiakaslähtöinen arvo, kolmanneksi sijoittui asiantunteva suomalainen vakuuttaja ja viimeiseksi 15,3 % osuudella sijoittui kannattavasti kasvava. Ainoastaan 2,5 % vastaajista ei osannut sanoa mikä arvoista on tärkein.

Valtaosa vastaajista ei osannut sanoa vähiten tärkeintä arvoa. Vastauksista 41,5 % sijoittui tähän kategoriaan. Tulos onkin näin hyvä; harvan yrityksen, jos yhdenkään ongelmana ovat huonot arvot.

Kysymys 16 oli seuraavanlainen: Mikä/Mitkä yhtiön arvoista kuvaa yhtiötä mielestäsi parhaiten? Voit valita enemmän kuin yhden arvon”. Kysymykseen jätti vastaamatta 2 vastaajaa, mutta moni oli käyttänyt hyödyksi usean vastauksen vaihtoehtoa, sillä kokonaisvastausmääräksi saatiin ”en osaa sanoa” vaihtoehto mukaan luettuna 161.

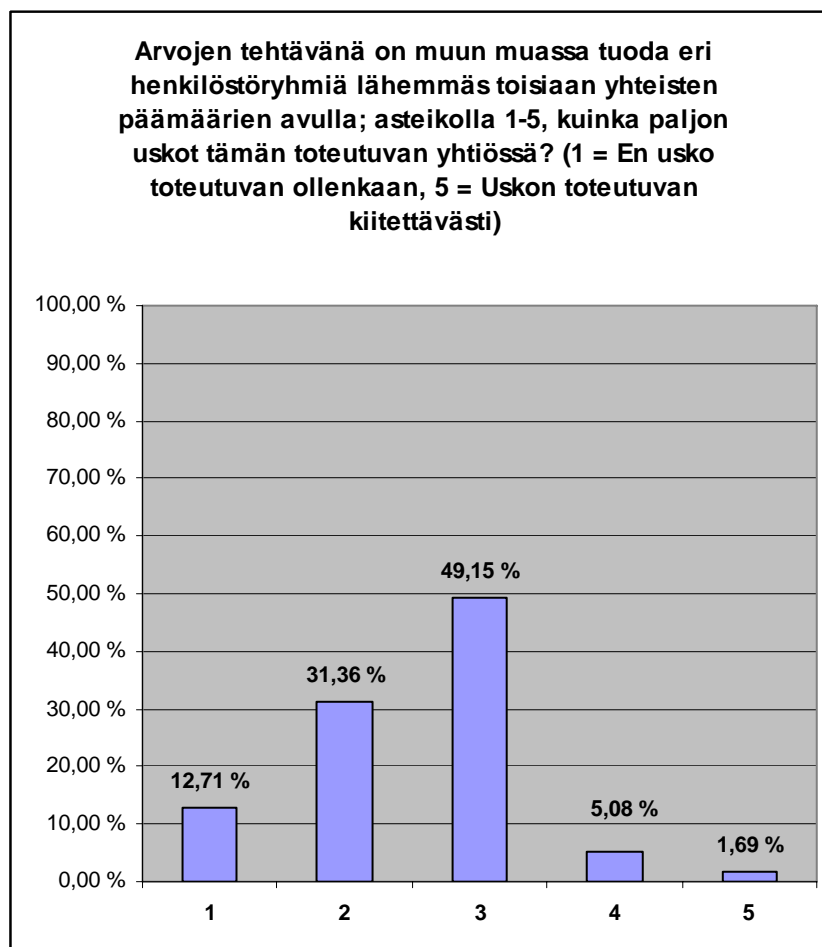


KUVIO 13. Henkilöstön näkemys yhtiötä kuvaavista arvoista

Suurin osa vastaajista näki yhtiön asiantuntevana suomalaisena vakuuttajana. Vastaajista 34,8 % katsoi yhtiön aktiivisesti asiakaslähtöiseksi. 22,9 % näki yhtiön kannattavasti kasvavana ja vähiten yhtiö nähtiin henkilöstöä arvostavana, vaikka sitä pidettiin ylivoimaisesti yhtiön tärkeimpänä arvona kysymyksessä 12. Vastaajista 15,3 % ei osannut sanoa, mikä arvoista kuvaa yhtiötä parhaiten.

Kyselyn seuraavassa vaiheessa kerrottiin, että arvojen yksi tehtävä on tuoda eri henkilöstöryhmiä lähemmäs toisiaan. Kysymyksessä 17 kysyttiin, kuinka paljon vastaaja uskoi tämän toteutuvan yhtiössä. Vastausvaihtoehtoina toimi jälleen viiden vastausvaihtoehdon liukuma, jossa pienin arvo (1) oli vastauksena

”en usko toteutuvan ollenkaan” ja suurin arvo (5) ”uskon toteutuvan kiitettävästi”.



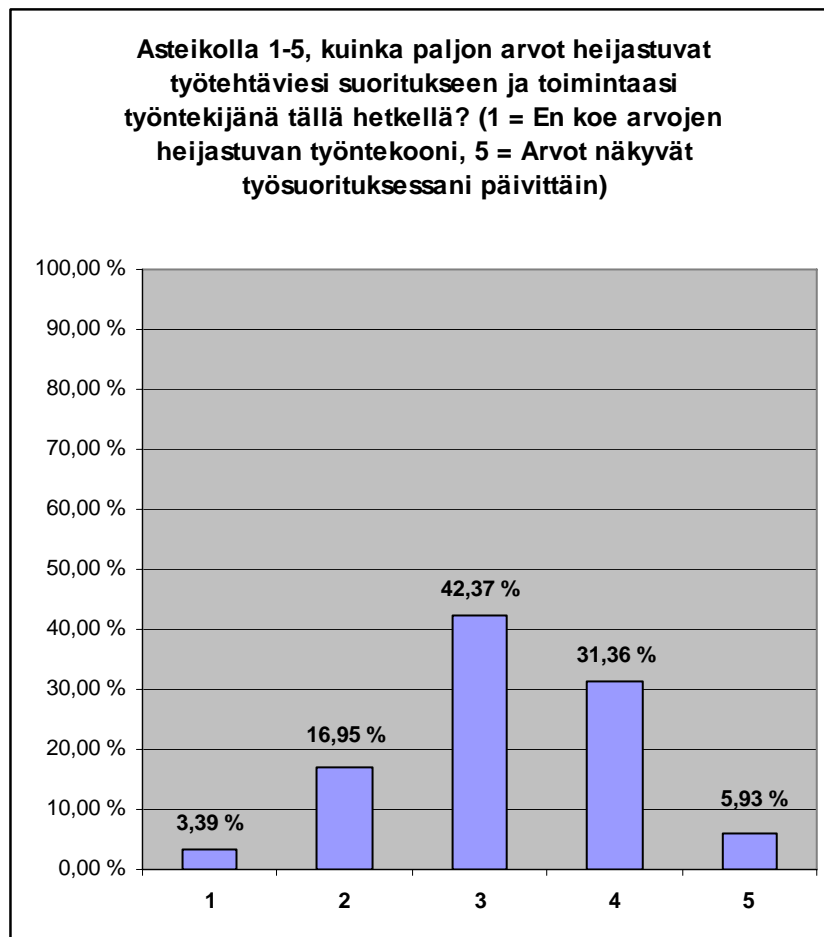
KUVIO 14. Muutos henkilöstöryhmien välisissä suhteissa arvojen avulla

Valtaosa vastaajista antoi vastauksessaan arvon kolme. Tätä voi tulkita hieman eri tavoin, mutta ääripäiden sanallisia vastauksia tutkiessa huomaa, että valtaosa vastaajista uskoo arvojen jokseenkin tuovan eri henkilöstöryhmiä lähemmäs toisiaan. Ainoastaan 6,8 % vastaajista vastasi arvoin neljä ja viisi ja jopa 44,1 % vastaajista vastasi arvoin yksi ja kaksi, joka on tulkittavissa siten, että otoksen joukossa ei uskota kiitettäviin tuloksiin henkilöstöryhmien välisissä suhteiden muuttumisessa arvojen avulla.

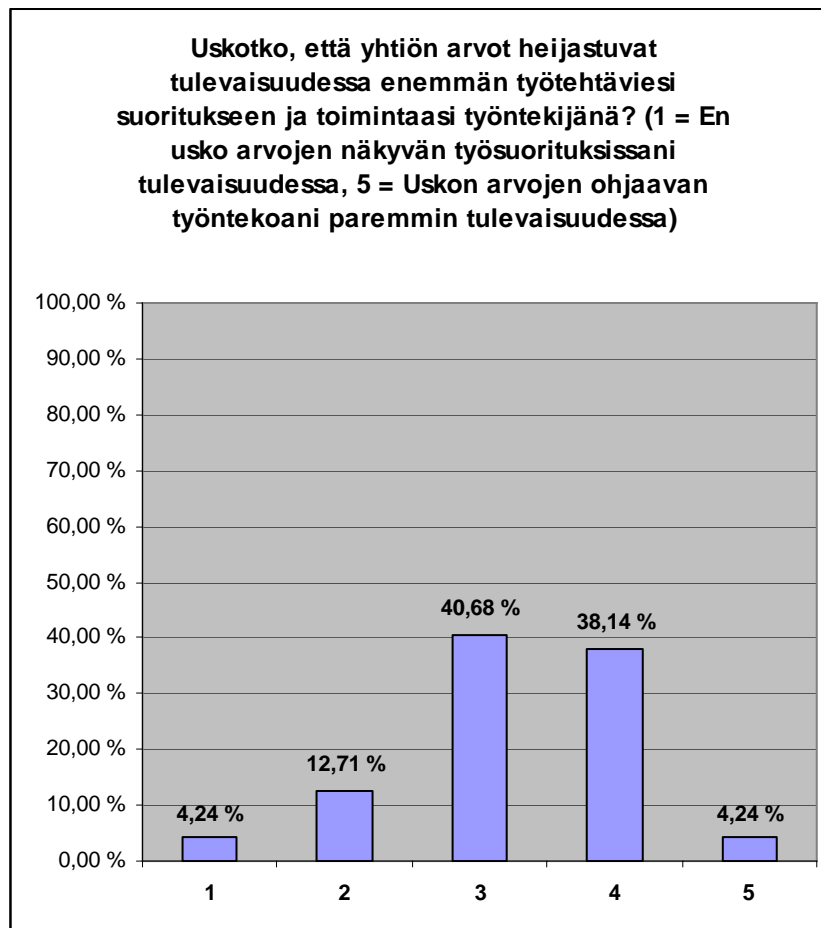
Kysymyksessä 18 pohdittiin arvoja varsinaisena toiminnan ohjaajana työelämässä. Kysymyksessä haluttiin kartoittaa näkemystä siitä, kuinka paljon yhtiön arvot heijastuvat vastaajan työtehtävien suoritukseen ja toimintaan työntekijänä vastaushetkellä. Vastausvaihtoehtona oli viiden vastausvaihtoehdon liukuma,

jossa pienin arvo (1) oli vastauksena ”en koe arvojen heijastuvan työntekooni” ja suurin arvo (5) oli vastauksena ”arvot näkyvät työsuorituksessani päivittäin”.

Edellinen kysymys sai jatkoa seuraavana; kysymyksessä 19 tiedusteltiin näkemystä siitä, uskooko vastaaja arvojen heijastuvan työtehtävien suoritukseen ja toimintaan työntekijänä paremmin tulevaisuudessa. Jälleen käytössä oli viiden vastausvaihtoehdon liukuma, jossa pienin arvo (1) oli vastauksena ”en usko arvojen näkyvän työsuorituksissani tulevaisuudessa” ja suurin arvo (5) oli vastauksena ”uskon arvojen ohjaavan työntekoani paremmin tulevaisuudessa”. Seuraavaksi vertaillaan tuloksia.



KUVIO 15. Henkilöstön näkemys yhtiön arvoista työnteon ohjaajina

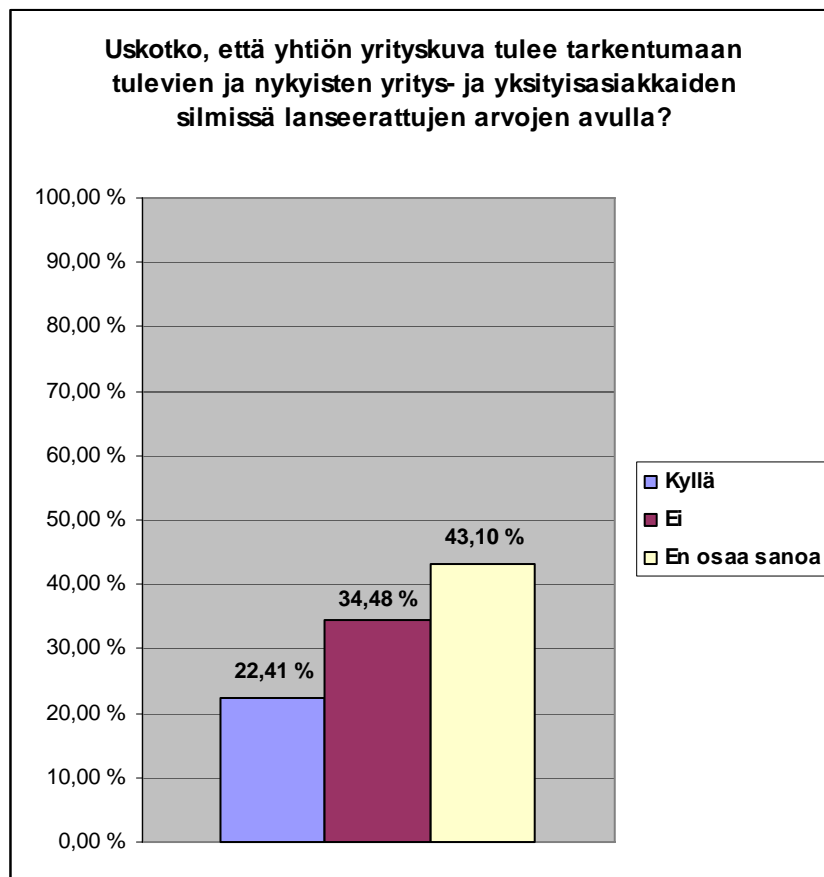


KUVIO 16. Henkilöstön näkemys yhtiön arvoista työnteon ohjaajina tulevaisuudessa

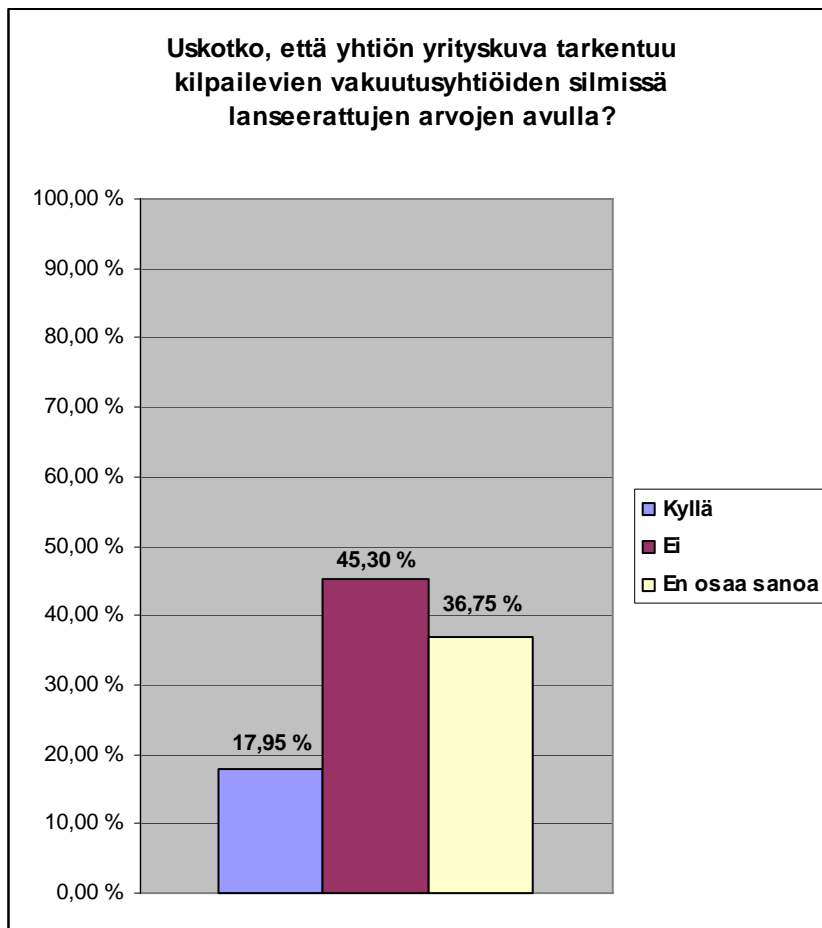
Kun tarkastelee kuvioita 15 ja 16 ja vertaa niitä keskenään huomaa, että ne ovat yhdensuuntaiset. Molemmissa kysymyksissä valtaosa vastaajista antoi vastaukselleen arvon 3. Tämäkin voi tulkita monella eri tavalla, mutta vaikuttaisi siltä, että henkilöstö ei osaa sanoa tarkalleen, kuinka paljon arvot näkyvät työnteossa nyt ja tulevaisuudessa. Toisaalta voi olla kyse myös siitä, että arvoihin suhtaudutaan toiminnanohjaajina jokseenkin neutraalisti, eikä niitä voida pitää varsinaisina toiminnanohjaajina. Positiivista on, että 37,3 % vastaajista antoi kysymyksessä 18 vastausarvon neljä tai viisi, eli tuntevat arvojen näkyvän työsuorituksissaan ja toimintaan työntekijänä päivittäin tai tuntevat niiden ainakin jokseenkin vaikuttavan tähän. 42,4 % vastaajista antoi taasen kysymyksessä 19 vastausarvon neljä tai viisi, joka tarkoittaa sitä, että he uskovat arvojen näkyvän jokseenkin tai kiitettävästi samoissa asioissa paremmin tulevaisuudessa.

Seuraavissa kahdessa kysymyksessä kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä siitä, tuleeko yhtiön yrityskuva heidän mielestään tarkentumaan sidosryhmien ja kil-

pailevien vakuutusyhtiöiden silmissä arvojen avulla. Kysymyksessä 20 kysyttiin uskoko vastaaja yhtiön yrityskuvan vahvistuvan tulevien ja nykyisten yritys- ja yksityisasiakkaiden silmissä lanseerattujen arvojen avulla. Kysymykseen jätti vastaamatta kaksi vastaajaa. Kysymyksessä 21 kysyttiin samaa asiaa, mutta arvioinnin kohteena olivat kilpailevat vakuutusyhtiöt. Kysymykseen jätti vastaamatta yksi vastaaja. Vaihtoehtojen ”kyllä” ja ”ei” lisäksi käytössä oli myös vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa”, joka oli perusteltavissa arvioinnin haasteellisuuden vuoksi.



KUVIO 17. Yrityskuvan vahvistuminen lanseerattujen arvojen avulla tulevien ja nykyisten yritys- ja yksityisasiakkaiden silmissä



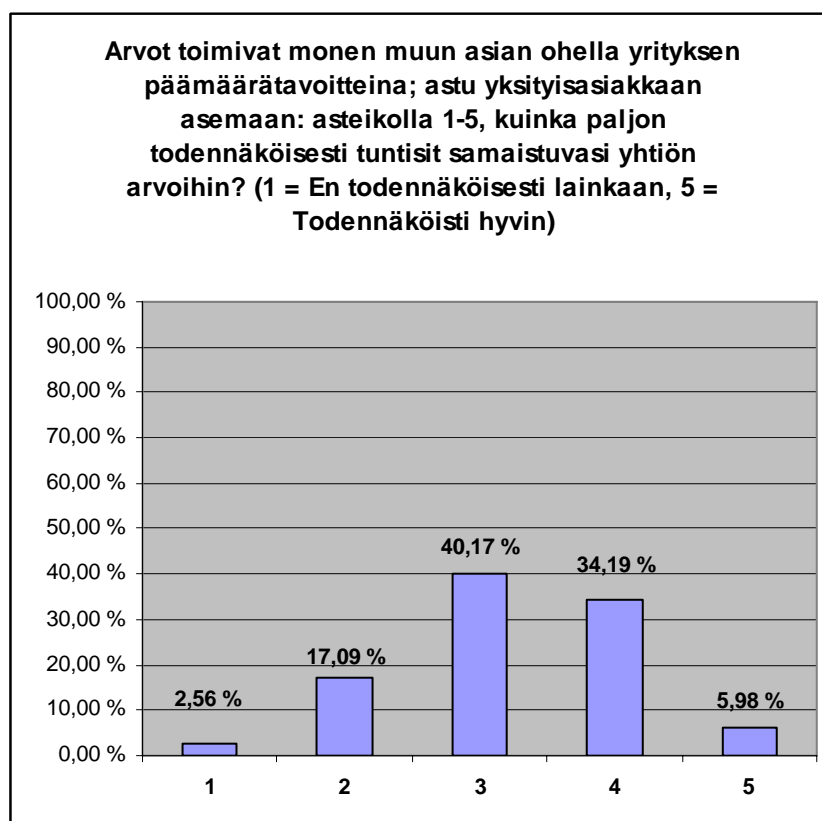
KUVIO 18. Yrityskuvan vahvistuminen lanseerattujen arvojen avulla kilpailevien vakuutusyhtiöiden silmissä

Vertailemalla kuvioita 17 ja 18 vaikuttaisi siltä, että on miltei yhtä vaikea arvioida vahvistuuko yrityskuva asiakkaiden silmissä kilpaileviin vakuutusyhtiöihin verrattuna. Kysymyksessä 20 suurin osa vastaajista ei osannut sanoa tai oli sitä mieltä, että yrityskuva ei vahvistu tulevien ja nykyisten yritys- ja yksityisasiakkaiden silmissä arvojen avulla. Ainoastaan 22,4 % oli sitä mieltä, että yrityskuva vahvistuu asiakkaiden silmissä.

Kysymyksessä 21 arvioinnin haasteellisuuden taso näkyi edelleen siinä, että 36,8 % vastaajista ei osannut sanoa, vahvistuuko yhtiön yrityskuva kilpailevien vakuutusyhtiöiden silmissä, mutta kysymyksen vastaukset painottuivat edellistä kysymystä enemmän kantaan "ei". Ainoastaan 18 % vastaajista arvioi yrityskuvan vahvistuvan kilpailevien vakuutusyhtiöiden silmissä arvojen myötä ja 45,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että kilpailevat vakuutusyhtiöt eivät saa yhtiöstä vahvempaa yrityskuvaa arvojen avulla.

Kyselyn seuraavassa vaiheessa haluttiin kartoittaa henkilöstön näkemystä siitä, kuinka paljon he todennäköisesti pystyisivät samaistumaan yhtiön arvoihin yksityisasiakkaana. Arvothan toimivat monen muun asian ohella myös päämäärätavoitteina joten on tärkeää, että myös yhtiön asiakkaat kykenevät samaistumaan valitsemansa vakuutusyhtiön arvoihin. Kysymyksellä oli myös tavallaan tarkoitus kysyä samaa asiaa mitä kyselyssä tutkittiin jo kysymyksessä 12, jossa kysyttiin onko yhtiön lanseeratut arvot mahdollisesti ristiriidassa vastaajan henkilökohtaisten arvojen kanssa. Kysymyksessä 22 palattiin käyttämään viiden vastausvaihtoehdon liukuma, jossa pienin arvo (1) oli vastauksena ”en todennäköisesti samaistuisi lainkaan”, ja suurin arvo (5) oli vastauksena ”todennäköisesti samaistuisin hyvin”. Kysymykseen jätti vastaamatta yksi vastaaja.

Aihe sai jatkokysymyksen 23. kysymyksessä, jossa samaa asiaa kysyttiin henkilöstöltä yritysasiakkaan silmin. Viiden vastausvaihtoehdon liukuma sisälsi samat sanalliset ääripäät kuin kysymyksessä 22. Kysymyksiä on mielekästä tarkastella jälleen rinnakkain.



KUVIO 19. Henkilöstön näkemys yhtiön arvoista yksityisasiakkaan silmin



KUVIO 20. Henkilöstön näkemys yhtiön arvoista yritysasiakkaan silmin

Jälleen huomataan kuvioita 19 ja 20 keskenään vertailemalla selkeä yhdensuuntaisuus. Kysymyksessä 22 arvon 3 oli antanut 40,2 % vastaajista ja kysymyksessä 23 saman arvon oli antanut 45,8 % vastaajista. Tulosta on jälleen hivenen vaikea tulkita, mutta ääripäiden sanallisia vastausvaihtoehtoja tarkastelemalla voidaan tuloksen nähdä viittaavan siihen, että yhtiön henkilöstö näkee yksityis- ja yritysasiakkaiden suhtautuvan yhtiön arvoihin neutraalisti.

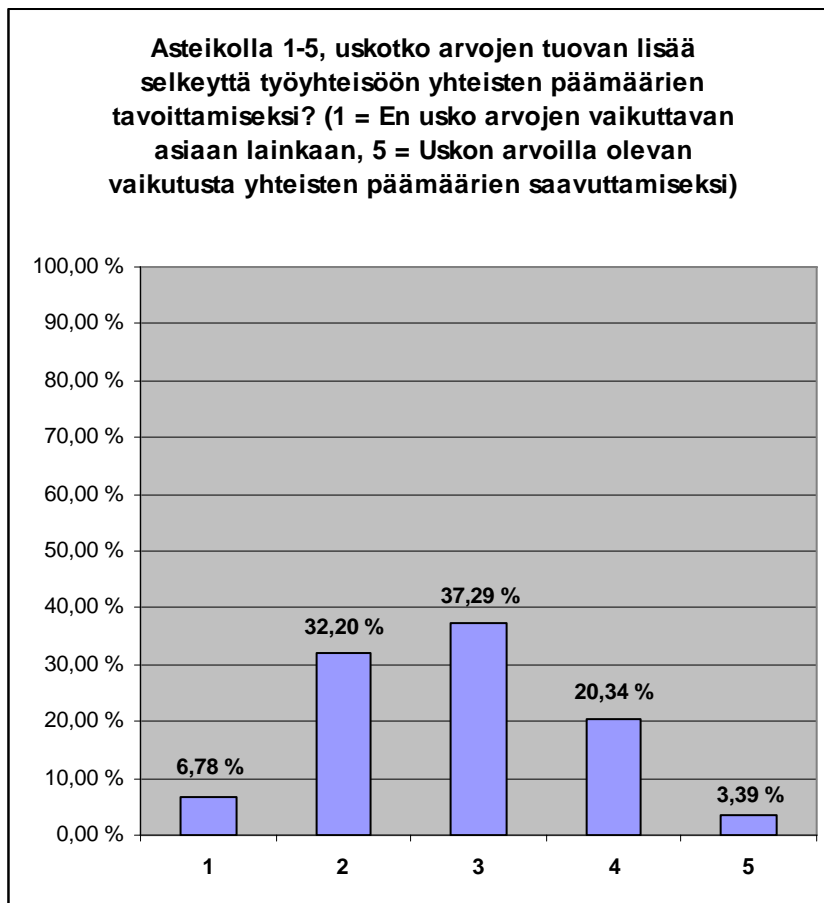
Jos suljetaan arvo kolme kokonaan ulkopuolelle ja vertailee kysymyksiin arvon yksi tai kaksi antaneiden ja neljä tai viisi arvon antaneiden lukumääriä, huomaa kuitenkin sen, että henkilöstö arvioi yksityis- ja yritysasiakkaiden enemminkin samaistuvan yhtiön arvoihin. Kyseiset arvot antaneiden joukosta 67,1 % oli antanut arvon neljä tai viisi kysymykseen 22 ja kysymykseen 23 arvon neljä tai viisi oli antanut 60,9 %.

Kysymyksessä 24 tiedusteltiin kuinka paljon vastaaja uskoi arvojen vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin. Kysymys kuului sanatarkasti: "Asteikolla 1-5, kuinka paljon uskot yrityksen arvoilla olevan merkitystä työyhteisön ilmapiiriin?". Kysymyksessä oli mahdollista valita vastauksensa viiden vastausvaihtoehdon liuku-

masta, jossa pienin arvo (1) oli vastauksena ”en usko arvojen vaikuttavan ilmapiiriin lainkaan” ja suurin arvo (5) oli vastauksena ”uskon arvojen vaikuttavan ilmapiiriin”.

Kysymys oli hankalasti muotoiltu, sen monitulkintaisuuden vuoksi. Joillekin vastaajat saattoivat tulkita kysymyksen ilmapiirin muuttumiseksi positiivisempaan suuntaan ja toiset vastaajat saattoivat tulkita kysymyksen yleisenä ilmapiirin muuttumisena, esimerkiksi negatiiviseen suuntaan. Joka tapauksessa suurimman suosion vastausvaihtoehdoista keräsi arvo kolme. Tämä voidaan monitulkintaisuudesta huolimatta nähdä siten, että vastaajista 30,5 % uskoi arvojen jokseenkin vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin. Jos suljetaan vastausvaihtoehto kolme jälleen kokonaan ulkopuolelle, jäljelle jäävistä vastaajista niukka enemmistö, 51,2 % valitsi vastausvaihtoehdon yksi tai kaksi ja loput 48,8 % vastausvaihtoehdon neljä tai viisi.

Kysymyksessä 25 tutkittiin uskooko vastaaja arvojen tuovan lisää selkeyttä työyhteisöön yhteisten päämäärien tavoittamiseksi. Tämähän on yksi arvojen perimmäisistä tarkoituksista. Vastausvaihtoehtoina oli jälleen viiden vastausvaihtoehdon liukuma, joista pienin arvo (1) oli vastauksena ”en usko arvojen vaikuttavan asiaan lainkaan” ja suurin arvo (5) ”uskon arvoilla olevan vaikutusta yhteisten päämäärien saavuttamiseksi”.

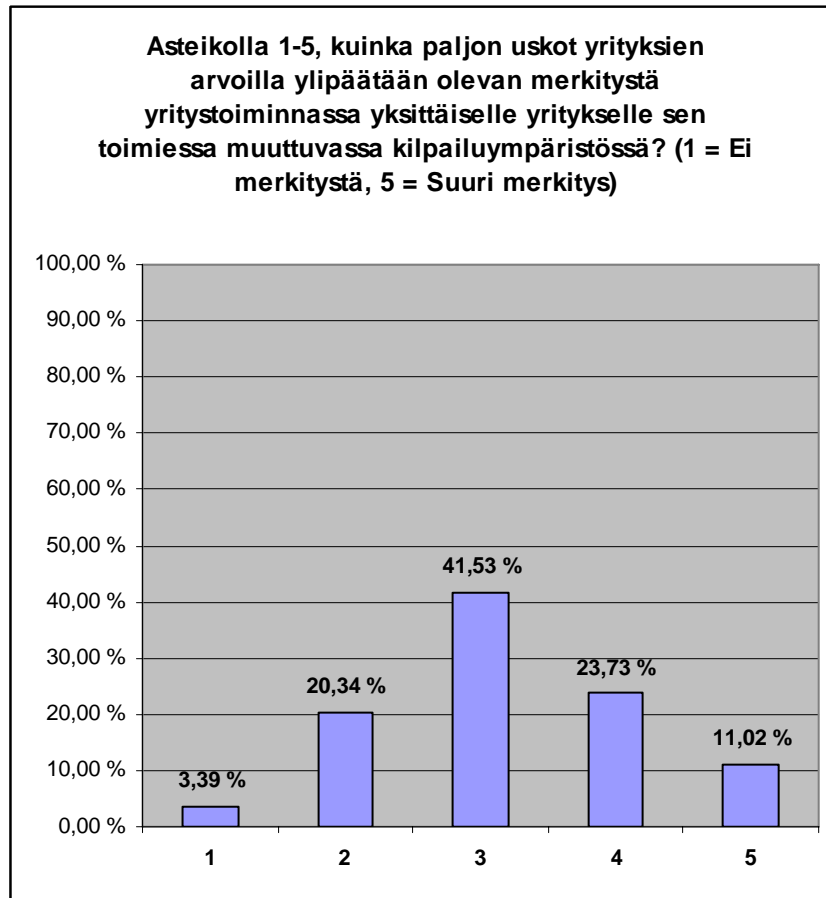


KUVIO 21. Henkilöstön näkemys arvojen tuomasta selkeydestä työyhteisöön yhteisten päämäärien saavuttamiseksi

Jälleen suurimman suosion saavutti arvo kolme. Vastaajista 37,3 %, eli 44 henkilöä uskoi arvoilla olevan edes jokseenkin merkitystä työyhteisön selkeyden ja yhteisten päämäärien suhteen. Sulkemalla jälleen vastausvaihtoehdon kolme kokonaan pois jäljelle jäävästä vastausjoukosta kuitenkin 62,2 % antoi vastaukselleen arvon yksi tai kaksi, eli on pikemminkin sitä mieltä, että yhtiön arvot eivät tuo lisää selkeyttä työyhteisöön yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Viimeinen, 26. kysymys oli kyselyssä jäsennelty sanatarkasti seuraavasti: ”Asteikolla 1-5, kuinka paljon uskot yrityksen arvoilla ylipäätään olevan merkitystä yritystoiminnassa yksittäiselle yritykselle sen toimiessa muuttuvassa kilpailuympäristössä?” Vastausvaihtoehtona oli jälleen viiden vastausvaihtoehdon liuku-
ma, jossa pienin arvo (1) oli vastauksena ”ei merkitystä” ja suurin arvo (5) ”suuri merkitys”. Kysymyksellä haluttiin kartoittaa sitä, minkälainen asenne yhtiön työntekijöillä ylipäätään on yritysten ja yhtiöiden arvoihin. Jos arvoihin ja arvo-
prosessiin asennoituminen yrityksessä on ylipäätään epäuskoista, on yrityksen

hyvin vaikea toteuttaa arvoprosessiaan tehokkaasti ja luoda tavoitearvoista kiinnostettua yrityksen toiminnalle.



KUVIO 22. Henkilöstön yleinen näkemys yhtiöiden ja yritysten arvojen tärkeydestä yksittäiselle yritykselle kilpailuympäristössä

Jälleen vastausvaihtoehto kolme keräsi kaikista vaihtoehdoista eniten valintoja. Vastaaajista 41,5 % uskoi siis arvoilla olevan jonkin verran merkitystä yksittäiselle yritykselle tai yhtiölle sen toimiessa muuttuvassa kilpailuympäristössä. Myös vastausvaihtoehdot neljä ja viisi keräsivät enemmän valintoja vaihtoehtoihin yksi ja kaksi verrattuna; jälleen suljettuumme vastausvaihtoehdon kolme täysin ulkopuolelle voimme todeta, että jäljelle jäävistä vastaaajista 59,4 % valitsi vastausvaihtoehdon neljä tai viisi. Ainoastaan 3,4 % kaikista vastaaajista valitsi vaihtoehdon yksi, eli ei pitänyt arvoja merkityksellisinä yksittäiselle yritykselle tai yhtiölle sen toimiessa jatkuvasti muuttuvassa kilpailuympäristössä.

7.4 Yhteenveto ja pohdintaa tutkimuksesta

Siitä huolimatta, että vastausprosentti tutkimuksessa oli 38,7 % ja osaa kyselyn tuloksista oli vaikea tulkita, antaa tutkimus ilmi monia oleellisia asioita yhtiön arvoprosessista. Tiedotustapa arvoista on yhtiössä ollut ilmeisen tehokasta, sillä melkein kaikki vastaajat (96,6 %) oli käynyt lukemassa yhtiön arvot intranetistä ja oli tietoisia niiden sisällöstä. Voi toki olla, että osa kyselyyn vastaamatta jättäneistä olivat jättäneet osallistumatta kyselyyn juuri siitä syystä, etteivät olleet tutustuneet yhtiön arvoihin ja niiden sisältöön, mutta siitä huolimatta otantajoukossa tietoisuus arvoista oli hyvä.

Vastaajista 53,4 % oli kuullut yhtiön arvoista myös jossain muussa yhteydessä, kuin intranetissä julkaistun tiedotteen myötä. Tästä joukosta noin puolet oli töissä sivukonttoreissa ja puolet pääkonttorissa. Tämä osoittaa, että arvoista keskustelu ei ole jäänyt intranetissä julkaistun tiedotteen varaan, ja arvokeskustelua tai muunlaista tiedottamista arvoista on käyty yhtä tehokkaasti pääkonttorissa ja sivukonttoreissa. Siitä huolimatta, että vain noin puolet vastaajista oli kuulut arvoista myös jossain muussa yhteydessä kuin arvojen julkistamisen yhteydessä intranetissä julkaistusta tiedotteesta, lukumäärää voi pitää suhteellisen hyvänä ottaen huomioon henkilöstön koon. Yhtiön henkilöstöhän koostuu yli 300 työntekijästä, ja vaikka vastausprosentin pienuudesta johtuen ei voida yleistää lukuja koko henkilöstön määrään, ovat ne tästä huolimatta suuntaa-antavia. Kaikenlainen arvoista keskustelu, kahvipöytäjutustelusta suureen tietoiskusemiinariin on osa yhtiön arvoprosessia ja arvojen maastouttamistoimintaa edistävää. Arvoprosessin osalta on tärkeää, että tällaista keskustelua käydään henkilöstöryhmien sisällä ja niiden kesken, jotta arvot eivät jää yhtiössä pelkiksi tyhjiksi sanoiksi vuosikertomusta koristamaan.

Itse arvojen määrittelytyöhön ryhmäpalaverissa, arvoriidessä tai muunlaisessa vastaavassa tilaisuudessa oli otantajoukosta osallistunut 28,8 %. Tästä joukosta suurin osa oli päätoimisesti töissä pääkonttorissa. Prosenttilukuun kannattaa suhtautua jokseenkin kriittisesti, sillä jos se olisi yleistettävissä koko henkilöstön määrään, tarkoittaisi se, että noin 90 henkilöä yhtiön 300 työntekijästä on osallistunut arvojenmäärittelytyöhön. Todennäköisesti suuri prosenttilukumäärä on selitettävissä sillä, että henkilöstöstä ne, jotka ovat jollain tavalla osallistuneet

arvojen määrittelytyöhön, tarttuvat myös herkemmin aiheesta laadittuun kyselyyn. On toki positiivista, että kysymykseen moni vastasi osallistuneensa arvojen määrittelytyöhön jollakin tavalla; onhan toki tärkeää, että itse arvojen määrittelytyöhön osallistuu yhtiössä mahdollisimman paljon ihmisiä mahdollisimman monesta henkilöstöryhmästä. Näin arvojen laatimiseen saadaan monenlaisia näkökulmia, luodaan keskustelua ja arvojen todellinen luonne yhtiön ”kasvoina” ja toiminnanohjaajana alkaa hahmottua.

Suurin osa vastaajista, 66,9 % antoi vastauksessaan arvon neljä tai viisi kysyttäessä olivatko julkistetut arvot sellaisia, mitä vastaaja kykeni jo ennakkoon odottamaan. Vastauksissa suurin mahdollinen arvo oli viisi, ja mitä suurempi arvo, sen paremmin julistetut arvot kohtasivat vastaajan ennako-odotuksien kanssa. Tulos on erittäin hyvä, sillä se kertoo siitä, että julkistetut arvot ovat ainakin osaltaan olleet osa yhtiön arvomaailmaa jo ennen arvoprosessin alkamista. Jokaisella yrityksellä ja yhtiöllähän on aina arvomaailmansa, vaikka arvoja ei virallisesti olisi laadittukaan. Yhtiössä on siis lanseerattu onnistuneesti sellaiset tavoitearvot, jotka ovat olleet toiminnan kehittämisen suuntaviittana jo ennen, kuin arvot ovat virallisesti julkistettu, eikä yhtiön arvomaailma täten ole ”tuulesta temmattu”. Tämä on erittäin oleellinen asia tavoitearvojen toteutumisen kannalta, sillä realistiset toimintaa ohjaavat mallit ovat tehokas tapa saada toiminnan suuntaus yhtenäiseksi ja tavoitteelliseksi. Jos arvot ovat liian kaukana todellisesta toiminnasta, niiden hyödyntäminen toiminnan ohjaajina on minimaalista ja arvot unohtuvatkin yrityksessä tällaisessa tapauksessa hyvin nopeasti.

Avoimessa kysymyksessä, jossa tiedusteltiin vastaajien näkemystä siitä, mikä olisi heidän mielestään paras tapa lisätä henkilökunnan tietoisuutta arvoista ja luoda mahdollisuus esittää aiheesta henkilöstön keskuudessa syntyneitä kysymyksiä, saatiin suhteellisen paljon vastauksia. Oli ilmeistä, että henkilöstö kyllä tiedostaa arvojen olemassaolosta, niiden sisällöstä ja on kykeneväinen sisäistämään ne, mutta se vaatii jonkinlaista aiheen tiimoilta järjestettyä tilaisuutta, missä sana on vapaa ja kysymykset löytävät vastauksen. Onnistuneessa arvoprosessissa johdon merkitys korostuu vahvasti juuri arvojen jalkautusvaiheessa.

Sähköinen viestintä on yritysmaailmassa nykyään erittäin tehokas tiedonsiirtoväline, mutta arvoja jalkauttaessa sähköisen viestinnän rooli on vain apuväli-

neen asemassa. Arvohämmennystä välttääkseen yrityksen on hyvä järjestää asian tiimoilta esimerkiksi kahvihetkiä, joissa kyseistä prosessia käydään läpi ja annetaan aikaa aiheesta syntyville kysymyksille. Tilaisuuksien avulla hahmottuu myös käsitys siitä, miten yhtiön arvot heijastuvat konkreettisesti toiminnan ohjaajana henkilöstön toimiessa työntekijöinä.

Yksi vastaajista ehdotti yhtiön sisäiseen verkkoon perustettavaa keskustelupalstaa aiheen tiimoilta, mikä ei ole huono idea prosessin tukivälineitä ajatellen. Keskustelupalstan etuna on, että se ei ole sidottuna paikkaan ja aikaan, vaan jokainen voi osallistua käytyihin keskusteluihin silloin, kun aikaa on.

Kysyttäessä onko vastaajan työyksikössä käyty läpi yhtiön arvoja, esimerkiksi ryhmä- tai tiimipalaverin muodossa, noin kolmannes vastaajista ei ollut osallistunut minkäänlaiseen arvopalaveriin. Tämän kysymyksen yhteydessä tulee huomioida, että tämän kyselyn ajankohtana oli helmikuun alku, jolloin itse arvot olivat olleet intranetissä henkilöstön luettavissa vasta muutaman kuukauden. Se on lyhyt aika verrattuna siihen muutaman vuoden pituiseen ajanjaksoon, jossa arvoja ryhdytään työstämään tavoitearvoista varsinaisiksi päämääriksi. Tälle ajanjaksolle sijoittuu onnistuneessa arvoprosessissa useita erilaisia tapoja syväluotaaville ryhmä- tai tiimipalaverille, joissa pohditaan yhtiön arvomaailmaa ja mietitään keinoja tavoitearvojen saavuttamiseksi toiminnan tasolla. Jos siis kolmannes vastaajista ei vielä ollut osallistunut minkäänlaiseen arvopalaveriin, se todennäköisesti tulee tapahtumaan tällä ajanjaksolla.

Vastauksista saatiin hyvin yhdenmukaisia tuloksia kun kysyttiin yhtiön henkilöstön kykeneväisyyttä samaistua yhtiön arvoihin ja mahdollisia ristiriitoja henkilökohtaisen arvomaailman kanssa. Yhtiön henkilöstöllä on siis pääsääntöisesti erittäin hyvät valmiudet samaistua yhtiön arvoihin, eikä niiden välillä juurikaan vallitse ristiriitoja. Yhtiön henkilöstön omien arvojen ja yhtiön arvojen välillä on aina jonkinlaista eroavaisuutta, mutta niiden välillä ei saisi olla kuitenkaan sovitamatonta ristiriitaa. Ristiriitatilannetta kartoitettaessa 6,8 % vastaajista oli antanut vastauksessaan arvon kaksi, kun arvo yksi oli vastauksena ”jokseenkin ristiriidassa”. Näistä vastaajista suurin osa ei ollut osallistunut minkäänlaiseen arvopalaveriin. Juuri vapaan keskustelun omaavassa ryhmäpalaverissa tällaisia ristiriitatilanteita voidaan kartoittaa ja henkilöt, jotka kokevat tämänkaltaista risti-

riitaa saavat tilaisuuden kuunnella erilaisia näkemyksiä aiheen tiimoilta ja esittää asiasta kysymyksiä. Tämä on erittäin tehokas keino arvohämmennyksen vallitessa.

Jos yhtiön arvolinjaus on yhtäkkinen ja liian radikaali, esimerkiksi uuden johtajan siirtyessä vanhan tilalle, saattaa yleinen tyytymättömyys henkilöstön piirissä kasvaa. Täysin uudet toimintatavat ja vaikkapa yleinen ilmapiirin muuttuminen kuuluvat sellaisiin asioihin, joita henkilöstön piirissä on vaikea sisäistää, etenkin niiden työntekijöiden osalta, jotka ovat olleet yrityksessä töissä jo pitkään. Työhön saapuminen saattaa muuttua tällaisten tapahtumien jälkeen aina vain vaikeammaksi ja lopulta seurauksena saattaa olla työuupumusta ja sitä kautta edelleen lisääntyviä sairaslomia.

Kysymyksessä 13 vastaajia pyydettiin asettumaan arvonlaatijan asemaan ja kysyttiin keksisivätkö he nykyisten neljän arvon tilalle jonkun arvon, joka paremmin kuvastaa yhtiötä ja sen toimintaa päämäärien saavuttamiseksi. Ainoastaan 14,8 % kysymykseen vastanneista oli sitä mieltä, että keksisi neljän arvon tilalle jonkun toisen, paremman arvon. Kuitenkin avoimessa kysymyksessä kysyttäessä mikä tämä arvo olisi, vastausten joukossa vilisi useita sellaisia teemoja, jotka olivat listattuna jo yhtiön lanseerattujen arvojen määritelmiin. Tulos on selitettävissä sillä, että yhtiön arvoissa määritelmiä on suhteellisen paljon yhtä arvoa kohti, joten niitä on vaikea muistaa. Myös sellaiset vastaukset, jotka eivät olleet yhtiön arvomaailman määritelmiin listattuna, olivat sellaisia arvoja ja niiden määritelmiä, jotka hyvin läheisesti sivusivat joitain arvoista tai niiden määritelmistä.

Arvojen tärkeysjärjestystä kysyttäessä, suurimman suosion yhtiön tärkeimpänä arvona sai henkilöstöä arvostava -arvo. Tämä samainen arvo sai kuitenkin vähiten ääniä kysyttäessä yhtiötä parhaiten kuvaavaa arvoa. On toki ilmeistä, että kyseinen arvo saavutti suuren suosion tärkeimpänä arvona, kun otantajoukko koostui henkilöstöstä, mutta kyseessä on silti jonkinlainen ristiriita siinä, miten yhtiön henkilöstö kokee arvomaailman näkyvän yhtiössä. Optimitalanteessahan molempiin kysymyksiin olisi vastausvaihtoehtoihin saatu suunnilleen yhtä paljon vastauksia, jolloin mikään arvo ei jää vähemmälle huomiolle tai toimi vajaatehoisesti. Tämänkaltaiset ristiriitatilanteet kannattaa hoitaa arvokeskusteluilla

mahdollisimman nopeasti, jotta nykyarvojen ja tavoitearvojen välinen kuilu saadaan kurottua umpeen tehokkaasti ja mahdollisimman nopeasti. Jos tällaiset ristiriitatilanteet jäävät vaille keskustelua, yhtiön arvoprosessi ei toteudu kokonaan ja arvojen koko uskottavuus toiminnanohjaajana kärsii.

Pääosa vastauksista painottui vaihtoehtoon ”en osaa sanoa” kysyttäessä yhtiön vähiten tärkeintä arvoa. Tulosta voidaan pitää hyvänä, sillä ainoastaan pienen merkityksen omaavia tai merkityksettömiä arvojahan yrity maailmassa ei ole.

Arvojen uskottiin myös tuovan eri henkilöstöryhmiä jonkin verran lähemmäs toisiaan, mutta sen toteutumista kiitettävästi epäiltiin. On toki selvää, että tällainen arvio on vaikea esittää vaiheessa, jossa arvot on vasta julkaistu ja varsinainen arvotyö alkamassa, mutta siitä huolimatta on positiivista, että enemmistö koko otantajoukosta arveli tällaisen muutoksen toteutuvan jokseenkin. Tämä saattaa tuloksena osaltaan selittyä sillä, että vastaajista ne, jotka olivat jo arvojen laadintavaiheessa osallistuneet arvoprosessiin tai osallistuneet muunlaiseen ryhmäpalaveriin, jossa arvoja on käsitelty, ovat jo aistineet henkilöstöryhmien välistä kommunikoinnin ja tiimityön kehittymistä.

Vastaajista valtaosa tunsi arvojen näkyvän ainakin jokseenkin suorittaessaan työtehtäviä yhtiössä ja toimiessaan työntekijänä yleisesti ja yhä suurempi joukko vastaajista uskoi saman asian toteutuvan paremmin tulevaisuudessa. Kysymyksen tuloksissa korostuu se tosiasia, että yhtiön arvot ovat olleet toiminnan luonteessa ja arvomaailmassa läsnä jo ennen kuin arvoja on virallisesti julkistettu. Tulevaisuudessa arvoprosessi syventyy ja kasvaa yhä paremmin yhtiössä olennaiseksi osaksi sen toimintaa.

Valtaosa vastaajista ei osannut sanoa tai arveli, että yrityskuva ei vahvistu nykyisten ja tulevien yksityis- ja yritysasiakkaiden, sekä kilpailijoiden silmissä. Kuitenkin arvioitaessa sitä, kuinka hyvin henkilöstö todennäköisesti kykenisi samaistumaan yhtiön arvoihin yksityis- ja yritysasiakkaana, vastaajat katsoivat, että suhtautuisivat yhtiön arvoihin melko neutraalisti. On toki todennäköistä, että jatkossa asiakkaat valitsevat vakuutusyhtiönsä edelleen vakuutusten hinnan ja laadun suhteen, eikä arvoja välttämättä voida pitää varsinaisena kilpailukeinona. Kuitenkin yhtiöt kuten Nokia, jotka ovat suomalaisessa yritystoiminnassa

esikuvia arvoprosessin toteuttamisen ja seurannan suhteen, ovat onnistuneet luomaan yhtiön arvomaailmasta varsinaisen kilpailukeinon ja sen uskotaan olevan yksi keskeinen tekijä yhtiön nousussa. Tämä edellyttää kuitenkin jatkuvaa ponnistelua arvotyöskentelyssä ja tarkastelua arvojen toteutumisen suhteen esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Kilpailijoiden silmissä yrityskuvan vahvistumista epäillään mahdollisesti sen vuoksi, että yhtiöllä on vakuutusosalalla suhteellisen pieni markkinaosuus ja painottuu aktiivisesti tarjoamaan asiakkailleen räätälöityjä vakuutusratkaisuja. Kuitenkin arvioitaessa sitä, kuinka hyvin henkilöstö todennäköisesti kykenisi samaistumaan yhtiön arvoihin yksityis- ja yritysasiakkaana vastaajat katsoivat, että kykenisivät ainakin jokseenkin tai hyvin samaistumaan arvoihin.

Arvoilla ei juurikaan uskottu olevan vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin. Vaikka kysymys oli hieman hankalasti muotoiltu ja tulos voidaan tulkita tästä syystä monin eri tavoin, pääpaino vastauksista sijoittui arvoihin kaksi ja kolme pienimmän arvon ollessa vastauksena ”en usko arvojen vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin lainkaan”. Ilmapiirin muutoksiin työyhteisössä ei siis juurikaan uskottu tai ilmapiirin muutoksia pidettiin vähäisinä tämän tuloksen perusteella. Tosin jos kysymys olisi muotoiltu toisin ja kysymykseen olisi tuotu näkemys ilmapiirin muuttumisesta negatiiviseen tai positiiviseen suuntaan, vastaushajonta olisi todennäköisesti ollut erilainen.

Arvoilla uskottiin olevan jonkin verran vaikutusta selkeyttävänä tekijänä työyhteisössä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Kuitenkin jos sulkee tämän ryhmän ulkopuolelle ja tarkastelee jäljelle jääneitä vastausryhmiä, eli niitä jotka eivät uskoneet arvoilla olevan merkitystä selkeyttävänä tekijänä työyhteisössä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi ja niitä jotka uskoivat arvoilla olevan merkitystä asiaan, 62,2 % tästä joukosta oli kuitenkin sitä mieltä, että arvoilla ei ole vaikutusta tai sen vaikutus on vähäinen. Työntekijät ovat vuosien varrella ennen arvojen julkaisemista omaksuneet tietyt toimintatavat, joita arvojen ei ole tarkoituskaan muuttaa. On pikemminkin kyse siitä, että arvot vahvistavat kyseiset toimintatavat ja antavat niille suunnan. Arvoprosessin ollessa käynnissä, yhteisissä palaverissa tiettyjä arvoja korostavia toimintatapoja voidaan kuitenkin käydä läpi ja selkeyttää asiaa toiminnan tasolle. Tehokkaassa arvoprosessissa näin menetellään myös niiden toiminnallisten tapauksien osalta, joissa

toimintatavat pysyvät samoina, mutta niiden perimmäistä luonnetta heijastetaan arvoihin. Valitettavan harva vastaaja, 23,7 % koko vastaajaryhmästä oli sitä mieltä, että arvoilla tulee olemaan tämänkaltainen selkeyttävä rooli yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Henkilöstöstä iso osa, 41,5 % oli kuitenkin sitä mieltä, että arvoilla on jokseenkin merkitystä yksittäiselle yritykselle se toimiessa muuttuvassa kilpailuympäristössä. Tämä joukon jäädessä huomioimatta, 59,4 % oli sitä mieltä että niillä on joko suuri merkitys tai melko suuri merkitys ja 40,6 % vastaajista sitä mieltä, että arvoilla ei ole tämän asian suhteen merkitystä tai, että merkitys on vähäinen. Tehokkaalla arvoprosessilla ja käytännön toiminnalla arvojen pohjalta uskottiin siis olevan melko paljon merkitystä tähän seikkaan. On selvää, että henkilöstö on avoin tehokkaalle arvoprosessille ja suhtautuu asiaan myönteisesti. Tämä on tärkeää arvojen todellisen toteutumisen kannalta, ja jos arvoprosessia jatketaan oikealla ja tehokkaalla tavalla, tavoitteellinen toiminta ohjautuu kohti tavoitearvoja.

8 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA JA TYÖN MERKITYS OPINNÄYTETYÖN- TEKIJÄLLE

8.1 Jatkotutkimusehdotuksia

Jatkotutkimusta aiheen tiimoilta voisi tehdä määrättömän paljon. Aiheesta voisi laatia esimerkiksi vastaavanlaisen kyselyn säännöllisin väliajoin yhtiön jokavuotisen asiakastyytyväisyyskyselyn tapaan. Tuloksia voisi täten verrata tässä jo esiteltyihin ja tutkia, onko joissain aihealueissa tapahtunut muutoksia positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. On hyvä, jos yritys jaksaa säännöllisesti järjestää henkilöstölleen arvoja koskevia

Jatkotutkimusta tehdessä tulisi ottaa huomioon tässä tutkimuksessa huomatuut puutteet. Kysymysten muotoiluun olisi helpompi kiinnittää huomiota ja tulosten analysointi olisi täten helpompaa ja selkeämpää.

Aihetta voisi muun muassa tarkastella tämän tutkimuksen pohjalta siten, että arvoprosessissa huomatuut puutteet ja arvoprosessin tehokas toteuttaminen otettaisiin huomioon esimerkiksi siten, että erilaisia ryhmätapaamisia tai jopa kokonaisia teemapäiviä järjestettäisiin ja arvoprosessiin syvennyttäisiin kyselyn muodossa tällaisten tapahtumien jälkeen. Esitutkimusta voisi arvoprosessia silmällä pitäen tehdä jo ennen tämänkaltaisten tapahtumien järjestämistä ja varsinaisessa tutkimuksessa sitten analysoida mahdollisia muutoksia organisaatiosalla.

Jatkotutkimusta voisi tehdä myös yhtiön johdolle suunnatuilla kyselyillä. Johdon roolia arvoprosessissa ei koskaan voi vähätellä ja asiaa olisikin hyvä tutkia arvoprosessiin panostamisen valossa. Tällaisessa tapauksessa tutkijan tulisi olla jo aiemmin arvoprosesseihin syventynyt henkilö, joka voisi samalla ohjata johdon toimintaa oikeaan suuntaan ja laatia kyselyistä tehokkaan. Arvoprosessin syvällinen ymmärtäminen vaatii paljon muutakin, kuin asiaan liittyvään kirjallisuuteen paneutumista. Jonkinlainen prosessissa mukanaolo on välttämätöntä sellaiselle tutkijalle, joka samalla ohjaa johdon toimintaa oikeaan suuntaan.

Tällaisen tutkimuksen jatkoksi voitaisiin jälleen saman tutkijan toimesta järjestää kappaleen alussa mainittu säännöllisin väliajoin tapahtuva henkilöstökysely. Tutkijan ollessa molemmissa tapauksissa sama, olisi helppoa tutkia onko varsinaiset tavoitteet johdon kanssa saavutettu.

Jos yhtiö jatkossa järjestää arvokoulutusta ryhmäpalavereiden tai muiden tapaamisten muodossa tai ryhtyy keskustelemaan säännöllisesti palavereissa arvoista, voisi olla mielenkiintoista, jos tällaisiin tilaisuuksiin osallistuisi ulkopuolinen arvo-osaaja. Tämänkaltainen tutkija voisi toimia tilaisuuksissa ainoastaan observoijana, tarkkailijana, ja tekisi näistä tilaisuuksista yrityksen johdolle myöhemmin raportin, jossa tutkija erittelisi prosessin kulkua, tai tapaa jolla arvoja käsitellään. Tällaiselta arvo-osaajalta saataisiin varmasti oleellista palautetta tapahtumista ja parannusehdotuksia tuskin olisi syytä jättää käyttämättä. Joskus yrityksillä voi olla vaikea hyväksyä sitä, että asiassa tarvittaisiin ulkopuolista apua, mutta arvot ja niiden jalkauttaminen yritykseen on hyvin monimutkainen ja pitkäkestoinen prosessi, jolloin ulkopuolisen ammattilaisen apu saattaa olla tarpeen.

Aihepiirin monisäikeisyyden vuoksi, tutkimuksia voisi toteuttaa myös monin eri tavoin. Ottaen huomioon aihepiirin luonteen, voisi olla perusteltua tehdä tutkimusta esimerkiksi puhelinhaastatteluilla. Tällöin haastateltavilla olisi ”vapaa sana”, ja kyselylle luonteinen kankeus vältettäisiin. Kun haastatteluita kohdennettaisiin riittävän paljon moniin eri henkilöstöryhmiin, tutkittavasta aiheesta saataisiin varmasti monia mielenkiintoisia näkemyksiä. Puhelinhaastatteluiden haittapuolia toki on niiden pitkäkestoisuus ja aikaan, sekä paikkaan sidonnaisuus, mutta niiden tuoma tutkimuksellinen lisäarvo voisi olla uhrauksen arvoinen.

8.2 Opinnäytetyön merkitys tekijälle

Työ oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen, aihepiirin haasteellisuudesta huolimatta. Arvot ja etiikka ovat sinänsä erittäin vanha tieteenala ja aiheesta löytyy taustatietoa erittäin paljon, mutta niiden sitouttaminen yritysmaailmaan on suhteellisen tuore ilmiö Suomessa. Tästä syystä työn varsinaisesta aiheesta oli vaikea löytää validia lähdetietoa, jota ilmeni loppujen lopuksi olevan todella vähän.

Lukioaikaiset filosofian opinnot muistuvat materiaalin hankintavaiheessa kuitenkin mieleeni ja erinäisten filosofisten arvo ja etiikka pohdintojen lukeminen kuitenkin auttoi pääsemään jo jokseenkin aiheeseen sisään ja loi koko arvoprosessin merkityksen suuntaa selvemmäksi. Lopulta huomasin, että myös yritysten arvomaailma pohdinnoista on tehty jonkin verran kirjallisia tuotoksia, mutta ne olivat lähinnä opaskirjojen muodossa. Näitä lähteitä lukemalla pystyin kuitenkin muodostamaan selkeän käsityksen yritysten arvoprosesseista.

Olin päässyt jo jokseenkin sisään yritysten arvoprosesseihin kun huomasin, että olisin voinut lähteä selvittämään myös sitä, minkälaisella kirjallisella materiaalilla yhtiön johto oli prosessia lähtenyt työstämään. Jätin tämän kuitenkin tekemättä, sillä samojen lähteiden siteeraaminen opinnäytetyössä ei olisi tuottanut yhtiölle uutta tietoa aiheesta. Minua ei myöskään erikseen pyydetty käyttämään mitään tiettyjä lähteitä ja olinkin erittäin tyytyväinen tilanteeseen, jossa minulla oli täysin vapaat kädet työstää opinnäytetyötä.

Opinnäytetyön aihe myös vaihtui melko pian ensimmäisten tapaamisten jälkeen yhtiön opinnäytetyöohjaajan kanssa. Alun perin opinnäytetyön piti käsitellä arvojen julkistamista yhtiön henkilöstölle. Ideana tuolloin oli, että yrittäisin kehittää mahdollisia markkinointikeinoja yhtiön arvojen julkistamiseksi, sekä mahdollisia arvopalavereita ja tietoisukuja. Yhtiö päätti kuitenkin julkaista arvot intranetissä, jolloin ajattelimme yhtiön markkinointipäällikön kanssa päätyä nykyiseen opinnäytetyön aiheeseen.

Hankaluutta lisäsi myös aiheen abstrakti luonne ja selkeiden mittareiden ja barometrien puuttuminen. Ei voida esimerkiksi sanoa, mikä yhtiö tai yritys Suomessa on tehokkaimmin toteuttanut arvoprosessinsa; asiasta on vain eri näkemyksiä. Jokaisella yhtiöllä on erilaiset toimintatapansa ja arvoprosessi tulee sitouttaa näihin toimintatapoihin. Se mikä toimii ehdottomasti parhaiten yhdessä yhtiössä, olisi mahdollisesti katastrofi toisessa. Näistä syistä olenkin työssäni mielestäni osannut jättää lukijalle paljon pohdittavaa ja opinnäytetyöstä voisi olla hyötyä esimerkiksi toiselle, vaikka aivan eri alan yritykselle heidän pohtiesaan arvoprosessia ja sen toteuttamista koskevia kysymyksiä.

Yhtiö oli suurena tukena opinnäytetyön teossa. Vaikka työskentelin pääsääntöisesti ulkopuolisena tutkijana yhtiöstä, kysymysten ilmaantuessa puheluihini ja sähköposteihini vastattiin aina. Tästä haluaisin esittää erityiskiitoksen markkinointipäällikkö Petri Rajasalolle, tiedotus- ja henkilöstöjohtaja Maarit Reunasel-le, sekä atk-suunnittelija Sanna Harjulle.

Sekä yhtiölle, että opinnäytetyöntekijälle aihe oli ennestään tuntematon. Tästä huolimatta pyrin käyttämään kaikkea käytettävissä olevaa materiaalia monipuolisesti hyväkseni ja mielestäni onnistuin siinä kohtalaisen hyvin.

Kyselyä laatiessani olin melkoisissa vaikeuksissa, sillä kyseessä oli ensimmäinen koskaan tekemäni kysely. Tiesin aiheen olevan haastava myös vastaajille, joten päädyin useassa kysymyksessä käyttämään vastausvaihtoehtona liukumaa, jossa ainoastaan vastausliukuman ääripäät ovat sanallisessa muodossa. Arvelin, että tällä tavoin vastaajien on helpompi antaa vastauksensa ja tyhjiä vastauksia kyetään välttämään. Samalla kuitenkin vastauksien analysointi vaikeutui. Tulkitsin kuitenkin vastauksia ääripäiden sanallisia muotoja vertailemalla ja analysointi oli objektiivista.

Tuloksia analysoidessani huomasin kuitenkin joitain puutteita kysymysten muotoilussa ja vastausvaihtoehtojen laadinnassa, enkä täten voinut vetää kaikista kyselyn kysymyksistä johtopäätöstä suuntaan tai toiseen, jota olin ennakkoon kysymysten muotoilulla pyrkinyt hahmottamaan. Kuitenkin kyselyn laatiminen ja tulosten analysointi onnistui mielestäni hyvin ja oleellista tietoa aiheesta saatiin runsain mitoin.

Kuten aiemmin tutkimuksessa on todettu, arvoprosessi ei pääty koskaan. Täten toivonkin, että yhtiölle on tämän tutkimuksen tuloksista ja tulosten analyysistä hyötyä tulevaisuudessa arvoprosessin kehittämisessä ja niiden sitouttamisessa henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan.

LÄHTEET

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. päivitetty painos. Helsinki: WSOY.

Ahlman, E. 1992. Kulttuurin perustekijöitä: kulttuurifilosofisia tarkasteluja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Aristoteles. 2005. Nikomakhoksen etiikka. Suom. Knuutila, S. Helsinki: Gaudemus.

Arvofilosofia. 2009. Opetushallituksen etälukio. Tulostettu 23.3.2009.
<http://www.oph.fi/etalukio/opiskelumodulit/filosofia/kurssi1/arvofil.html>

Dahlström, E. 2000. Arvoista tuli käypää kauppatavaraa.
<http://www.taloussanommat.fi/arkisto/2000/08/09/arvoista-tuli-kaypaa-kauppatavaraa/200030545/12>

Heikkinen, L. 1998. Arvoja ei luoda johdon kokouksissa. Laatuviesti 2/1998, 14-16.

Henkilöstötilinpäätös. 2009. Työterveyslaitos. Tulostettu 23.3.2009.
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Keinot/Henkilostotilinpäätös/>

Keskinäinen Vakuutusyhtiö. 2006a. Vakuutusyhtiön tilinpäätöstiedot. 2006. Hämeenlinna.

Keskinäinen Vakuutusyhtiö. 2006b. Vakuutusyhtiön vaiheet eri vuosikymmeninä. Muistio 5.6.2006. Tulostettu 2.12.2008.

Keskinäinen Vakuutusyhtiö. 2008a. Missio, visio ja arvot. Muistio 26.11.2008. Tulostettu 2.12.2008.

Keskinäinen Vakuutusyhtiö. 2008b. Yhtiön arvot. Muistio 22.9.2008. Tulostettu 27.11.2008.

Keskinäinen Vakuutusyhtiö. 2009. Yhtiön asema ja strategia vahinkovakuutusmarkkinoilla. Muistio 4.1.2009. Tulostettu 2.3.2009.

Majamäki, A-R. Järjestelmäsuunnittelija. 2008. Haastattelu 12.12.2008. Haastattelijat Sundvall, J.

Markkanen, T-R. 2007. Ihminen liiketoiminnan ytimessä. Tulostettu 23.3.2009.
http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/UU_2007/Henry%20TRM.pdf

Microsoft Corporation; mission & values. 2009. Microsoft Corporation. Tulostettu 23.3.2009.
<http://members.microsoft.com/careers/mslife/whoweare/mission.msp>

Paarma, J. 2003. Yksilön ja yhteisöjen arvojen merkitys, vaikutus ja vaaliminen. Esitelmä. Moniarvoisuus johtamisessa –seminaari 10.4.2003. Turun kauppa-
korkeakoulu. Turku.

Palo- ja pelastustoimen eettiset arvot. 1998. Lapin Pelastuslaitos. Tulostettu
23.3.2009. <http://pelastuslaitos.sodankyla.fi/earvot.html>

Pentikäinen, T. 1995. Vakuutusoppi. Helsinki: Gummerus.

Puohiniemi, M. 2002. Päivitetty 23.10.2008. Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot.
Tulostettu 23.3.2009. <http://www.puohiniemi.fi/YritystenArvot/index.shtml>

Rajasalo, P. Markkinointipäällikkö. 2008. Haastattelu 27.11.2008. Haastattelija
Sundvall, J.

Saari, J. 2005. Altruismi. Helsinki: Yliopistopaino.

Saarnio, U. 1989. Arvo ja eettisyys. Hämeenlinna: Karisto.

Sajama, S. 1993. Arkipäivän filosofiaa: kertomus ihmisestä tiedon hankkijana ja
arvoratkaisujen tekijänä. Tampere: Tammer-paino.

The balanced scorecard – tasapainotettu mittaristo. 2005. Suomen kuntaliitto.
Arviointi ja laatu. Tulostettu 23.3.2009.
http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1%3B29%3B348%3B1027%3B1896%3B85186%3B1610

Vakuutuslakilaki 28.6.1994/543

Varis, T. 1999. Työyhteisön arvot syntyvät tahdosta ja tekemisestä. Laatuviesti
3/1999, 22-23.

Yrityksen arvot. 2008. Tulostettu 23.3.2009.
<http://www.kookas.fi/articles/read/6978>

Webropol ohjelman tuote-esittely. 2006. Tulostettu 23.3.2009. Webropol Oy.
<http://www.webropol.fi/2.htm>

LIITTEET

LIITE 1

Yhtiön henkilöstökyselyn saate

Tämä kysely on laadittu Pohjantähden henkilöstölle ja sen tarkoituksena on tutkia henkilöstön tietoisuutta yhtiön arvoista, sekä kartoittaa työntekijöiden omia ajattelutapoja ja näkökantoja yhtiön arvoprosessista ja sen tuloksista.

Kyselyn on laatinut Tamperelainen liiketalouden opiskelija ja kysely on osa hänen tutkintonsa lopputyötä. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti ja vastaaminen vie aikaa vain muutaman minuutin.

Yhtiön henkilöstökysely

Taustamuuttujat

1) Vastaaja on

- a) mies b) nainen

2) Kuinka kauan olet ollut töissä yhtiössä?

- a) alle vuoden b) 1 - 5 vuotta c) 5 - 10 vuotta d) enemmän kuin kymmenen vuotta

3) Onko pääasiallinen toimipaikkasi

- a) pääkonttorissa b) kentällä

Kysymykset

4) Vakuutusyhtiö on julkaissut henkilöstölleen arvonsa syksyllä 2008. Oletko käynyt lukemassa yhtiön arvot intranetissä?

- a) kyllä b) en

5) Oletko törmännyt yhtiön arvoihin jossain muualla, kuin intranetissä?

a) kyllä b) en

6) Oliko tämä kysely tai intranetissä julkaistu tiedote ensimmäinen kerta kun kuult yhtiön arvoista?

a) kyllä b) ei

7) Osallistuitko jollakin tavalla (esim. ryhmäpalaverissa) arvojen määrittelytyöhön?

a) kyllä b) en

[Yhtiön arvot löytyvät tämän linkin takaa.](#)

8) Vastaavatko yhtiön arvot sellaisia arvoja, mitä kykenit odottamaan jo ennakoon?

1 2 3 4 5

Eivät vastaa Vastaavat
lainkaan odotuksiani

9) On tärkeää, että arvot ymmärretään ja sisäistetään; kerro lyhyesti mikä olisi mielestäsi paras tapa lisätä henkilökunnan tietoisuutta vakuutusyhtiön arvoista ja luoda tilaisuus keskustelulle ja kysymyksille?

10) Onko yksikössäsi (esim. ryhmä- tai tiimipalaverissa) käyty läpi yhtiön arvoja?

a) kyllä b) ei

11) Kuinka hyvin koet kykeneväsi samaistumaan yhtiön arvoihin työntekijänä?

	1	2	3	4	5	
En samaistu lainkaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samaistun hyvin

12) Ovatko yhtiön arvot missään määrin ristiriidassa henkilökohtaisesti tärkeinä pitämiesi asioiden kanssa?

	1	2	3	4	5	
Jokseenkin ristiriidassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ei lainkaan ristiriidassa

13) Asetu vakuutusyhtiön arvojen laatijan asemaan; Keksisitkö nykyisen neljän arvon tilalle jonkun arvon, joka kuvastaa paremmin yhtiötä vakuutusyhtiönä, sen päämääriä ja toimintaa päämäärien saavuttamiseksi?

- a) kyllä b) en

14) Jos vastasit kyllä, niin minkä/mitkä arvot näkisit paremmin yhtiötä kuvastavana?

15) Mitä yhtiön arvoista pidät työntekijänä tärkeimpänä? Entä mitä arvoista pidät vähiten tärkeimpänä?

	Tärkeimpänä pidän	Vähiten tärkeimpänä pidän	
a) Asiantunteva suomalainen vakuuttaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a) Asiantunteva suomalainen vakuuttaja
b) Aktiivisesti asiakaslähtöinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	b) Aktiivisesti asiakaslähtöinen
c) Kannattavasti kasvava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c) Kannattavasti kasvava
d) Henkilöstöä arvostava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d) Henkilöstöä arvostava
e) En osaa sanoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	e) En osaa sanoa

16) Mikä/Mitkä yhtiön arvoista kuvaa Pohjantähteä mielestäsi parhaiten? Voit valita enemmän kuin yhden arvon.

- a) Asiantunteva suomalainen vakuuttaja
- b) Aktiivisesti asiakaslähtöinen
- c) Kannattavasti kasvava
- d) Henkilöstöä arvostava
- e) En osaa sanoa

17) Arvojen tehtävänä on muun muassa tuoda eri henkilöstöryhmiä lähemmäs toisiinsa yhteisten päämäärien avulla; kuinka paljon uskot tämän toteutuvan yhtiössä?

	1	2	3	4	5	
En usko toteutuvan ollenkaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Uskon toteutuvan kiitettävästi

18) Kuinka paljon yhtiön arvot heijastuvat työtehtäviesi suoritukseen ja toimintaasi työntekijänä tällä hetkellä?

	1	2	3	4	5	
En koe arvojen heijastuvan työnteekooni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arvot näkyvät työsuorituksessani päivittäin

19) Uskotko, että yhtiön arvot heijastuvat tulevaisuudessa enemmän työtehtäviesi suoritukseen ja toimintaasi työntekijänä?

	1	2	3	4	5	
En usko arvojen näkyvän työsuorituksissani tulevaisuudessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Uskon arvojen ohjaavan työnteekoani paremmin tulevaisuudessa

20) Uskotko, että vakuutusyhtiön yrityskuva tulee tarkentumaan tulevien ja nykyisten yritys- ja yksityisasiakkaiden silmissä lanseerattujen arvojen avulla?

a) kyllä b) ei c) en osaa sanoa

21) Uskotko, että vakuutusyhtiön yrityskuva tarkentuu kilpailevien vakuutusyhtiöiden silmissä lanseerattujen arvojen avulla?

a) kyllä b) ei c) en osaa sanoa

22) Arvot toimivat monen muun asian ohella yrityksen päämäärätavoitteina; astu yksityisasiakkaan asemaan: kuinka paljon todennäköisesti tuntisit samaistuvasi yhtiön arvoihin?

	1	2	3	4	5	
En todennäköisesti lainkaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samaistuisin todennäköisesti hyvin

23) Astu yritysasiakkaan asemaan: kuinka paljon todennäköisesti tuntisit samaistuvasi yhtiön arvoihin?

	1	2	3	4	5	
En todennäköisesti lainkaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Samaistuisin todennäköisesti hyvin

24) Kuinka paljon uskot yrityksen arvoilla olevan merkitystä työyhteisön ilmapiiriin?

	1	2	3	4	5	
En usko arvojen vaikuttavan ilmapiiriin lainkaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Uskon arvojen vaikuttavan ilmapiiriin

