

Emilia Koistinen

YRITYKSEN ARVOJEN MERKITYS JA TO- TEUTUMINEN KÄYTÄNNÖN TYÖSSÄ – CASE: FAMILAR OY.

LAB-ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma YAMK
Johtaminen

Opinnäytetyö 2020

Tiivistelmä

Emilia Koistinen

Yrityksen arvojen merkitys ja toteutuminen käytännön työssä – Case: Familiar

Oy, 60 sivua, 2 liitettä

Lab- ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma YAMK, Johtaminen

Opinnäytetyö 2020

Ohjaajat: Lehtori Heli Korpinen, Liiketalous.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä yrityksen arvot merkitsevät työntekijöille ja miten ne toteutuvat käytännön työssä. Tutkimuksen toimeksiantaja toimi Mehiläinen Oy ja tutkimuksen kohteena olivat Familiar Oy lastensuojelun työntekijät. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui yrityksen arvoista, arvojohtamisesta, yrityskulttuurista ja kehityskeskustelusta. Teorian muodostumiseen vaikuttivat alan kirjallisuus sekä aikaisemmat tutkimukset aiheesta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa alalajina hyödynnettiin tapaustutkimusta. Käytin tutkimusstrategiana aineistotriangulaatiota, joka mahdollisti useiden eri aineistojen hyödyntämisen. Tutkimuksen pohjatietona käytin määrällisen tutkimuksen aineistoa, mikä koostui Mehiläisen henkilöstötutkimuksen tuloksista. Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytin ryhmähaastatteluja, joissa tietoa kerättiin työntekijöiltä eri lastensuojeluyksiköistä.

Haastatteluaineisto analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysin menetelmää sekä teemoittelua, jonka pohjalta esitettiin tulokset ja johtopäätökset. Tulokset osoittivat, että arvot ohjaavat työskentelyä ja ne luovat kaikelle tekemiselle pohjan. Arvoparien merkityksissä korostuivat välittäminen ja vastuunottaminen lasten ja nuorten elämästä. Työntekijöiden mielestä ammatillista kasvua tuetaan vahvasti erilaisten koulutusten avulla, mitkä mahdollistavat tiedon ja taidon kehittymisen. Yrittäjyys arvona merkitsee vastuunottamista omasta työstään. Kumppanuuden tärkeys näkyy tiiviinä yhteistyönä eri tahojen sekä perheiden kanssa. Jatkotutkimusaiheita löytyi useita. Esimerkiksi työntekijöiden ja johdon arvomaailmaa voisi vertailla keskenään, sillä samantyyppisiä tutkimuksia on tehty aiemminkin. Jatkotutkimusaihe voisi koskea myös kehityskeskustelukäytännön uudistamista, sillä nykyisen mallin ei koettu palvelevan työntekijöiden tarpeita.

Asiasanat: Arvot, Yrityskulttuuri, Arvojohtaminen, Kehityskeskustelu

Abstract

Emilia Koistinen

Meaning of company values and how they actualise in everyday work. Case Familiar Oy, 60 Pages, 2 Appendices

Lab University of Applied Sciences

Business Lappeenranta

Master of Business Administration (MBA)

Bachelor's Thesis 2020

Instructor: Ms Heli Korpinen, Senior lecturer in business.

The purpose of the research was to discover what company values mean to Familiar Oy child welfare employees and how the values actualise in everyday work. The theoretical framework of the research included four different aspects, which were; the purpose of company values, how the values appear in company culture, leadership by values and performance review. The commissioner of the research was Mehiläinen Oy.

The thesis was conducted as a qualitative case study research. In the research I used previous data from the Mehiläinen Oy personnel survey. I also gathered data using group interviews from different Familiar Oy child welfare units. The interviews were based on the four different aspects of the theoretical framework.

The results indicate that the values lay the ground and guide day-to-day work of the employees. Responsibility and caring of the youth were the most significant values among the interviewed. Familiar Oy supports its employees' professional growth by developing skill and knowledge through training. Entrepreneurship as a value means taking responsibility from one's work. The importance of partnership shows as a tight co-operation between different units and families. There were many different possibilities for further research for example comparing the company values between executive administration and the employees. The subject of the further research could also include renewal of the performance review, since the current model did not appear to serve the need of the employees.

Keywords: Company values, Company culture, Leadership by values, Performance review

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset.....	6
1.2	Toimeksiantaja ja tutkimuskohde.....	7
1.3	Mehiläisen arvojen tarina.....	8
1.4	Keskeiset käsitteet.....	9
2	Arvot yritystoiminnassa.....	11
2.1	Yrityksen arvojen merkitys.....	12
2.2	Arvojen näkyminen yrityskulttuurissa.....	13
2.3	Arvojohtaminen.....	15
2.4	Arvojen merkitys kehityskeskustelussa.....	17
2.5	Aikaisempia tutkimuksia arvoista.....	19
3	Tutkimusmenetelmä.....	20
3.1	Aineistonkeruumenetelmät.....	21
3.1.1	Henkilöstötutkimus 2019.....	22
3.1.2	Teemahaastattelut.....	23
4	Aineistojen analysointi.....	25
5	Tutkimuksen tulokset.....	28
5.1	Yrityksen arvojen merkitys ja toteutuminen.....	29
5.2	Arvot ja yrityskulttuuri.....	34
5.3	Arvojohtaminen.....	36
5.4	Kehityskeskustelu.....	38
5.5	Yhteenveto tuloksista.....	40
6	Johtopäätökset.....	45
7	Yhteenveto ja pohdinta.....	49
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset vaatimukset.....	50
7.2	Jatkotutkimus.....	53
	Kuvat.....	55
	Kuviot.....	56
	Taulukot.....	57
	Lähteet.....	58

Liitteet

- Liite 1 Saatekirje
- Liite 2 Teemahaastattelun runko

1 Johdanto

Kaikkia yrityksiä ohjaavat jonkinlaiset arvot, vaikka niitä ei olisi ääneen julkitaluttu. Arvot toimivat johtamisen apuvälineinä ja niiden tavoitteena on ohjata toimintaa. Työelämässä toimimme suurimman osan ajasta rutiinien varassa, mutta uusissa ja yllättävissä tilanteissa arvojen merkitys korostuu entisestään. Elämme tällä hetkellä uudessa ja poikkeuksellisessa tilanteessa maailmanlaajuisesti, minkä vuoksi arvokeskustelu on juuri nyt ajankohtaista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä yrityksen arvot merkitsevät työntekijöille ja miten arvot toteutuvat päivittäisessä käytännön työssä. Tutkimuksen kohteena on Familiar Oy:n työntekijät. Familiar Oy yksityinen lastensuojelupalveluiden tuottaja ja se kuuluu osaksi Mehiläisen konsernia.

Tutkimukseni aihealue sai alkunsa syksyllä 2019, kun kävin strategisen johtamisen kurssia. Minua kiinnosti erityisesti se, mikä arvojen rooli on yrityksissä ja miten ne näkyvät toiminnassa. Lokakuussa 2019 Mehiläinen toteutti laajan henkilöstötutkimuksen, jossa arvoja käsiteltiin yhtenä kyselyn osana. Silloin syntyi ajatus, että haluan perehtyä yrityksen arvoihin vielä syvemmin ja tutkia niiden merkitystä työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimusta varten sain käyttööni henkilöstötutkimuksen tulokset, jonka pohjalta tutkimukseni alkoi rakentua. Tutkittavaksi kohteeksi valikoitui lastensuojelun palvelut, sillä ala oli minulle ennestään vieras, eikä minulla ollut tutkimuksen suhteen mitään ennako-odotuksia. Lastensuojelun työntekijät sopivat myös henkilömäärältään parhaiten opinnäytetyöhön.

Mehiläinen on kasvanut viimeisten vuosien aikana kovaa vauhtia ja esimerkiksi 2019 uusia yksiköitä tuli lisää yli 50 yritysostojen kautta tai Mehiläisen perustamana. Arvokeskustelu on ajankohtaista, sillä kasvun myötä tulee myös varmistaa, että yrityksen arvopohja säilyy samana myös uusissa yksiköissä. Tämä tutkimus antaa tärkeää tietoa yrityksen johdolle siitä, mikä on arvojen merkityksen ja toteutumisen nykytila Familiar Oy:ssä.

1.1 Tutkimuksen tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada konkreettista tietoa siitä, mitä yrityksen arvot merkitsevät lastensuojelun työntekijöille ja miten arvot heidän mielestään toteutuvat käytännössä. Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen lähestymistavan. Menetelmä mahdollisti ilmiön kokonaisvaltaisen tutkimisen, sillä tietoa kerättiin suoraan tutkittavalta joukolta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. (Hirsjärvi ym. 2008, 157.) Tutkimuksen tavoitteena on ratkaista tutkimusongelma, joka on muutettu seuraaviksi tutkimuskysymyksiksi:

1. Mitä yrityksen arvot merkitsevät työntekijälle?
2. Miten arvot näkyvät käytännön työssä?
3. Mitkä asiat vaikuttavat arvojen toteutumiseen?

Tutkimuksen pohjatietona hyödynnän Mehiläisen teettämän henkilöstötutkimuksen tuloksia. Tutkimus toteutettiin lokakuussa 2019 ja tietoa kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen kohdejoukko rajattiin vastaamaan henkilöstökyselyn kohdejoukkoa, jotta tuloksia voidaan esitellä yhtenä kokonaisuutena. Kohdejoukko rajattiin koskemaan vakituisessa työsuhteessa olevia työntekijöitä. Yksikön johtajat ja ammatinharjoittajat rajoitettiin tutkimuksesta pois.

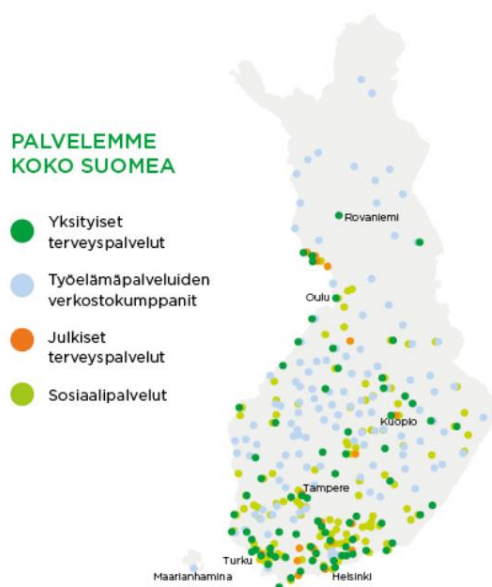
Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli saavuttaa mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten arvot toteutuvat käytännön työssä ja millaiset asiat vaikuttavat niiden toteutumiseen. Määrällisen aineiston avulla pystyin tulkitsemaan ilmiötä määrällisesti ja ryhmähaastatteluilla täydentämään tietoa laadullisesti. Triangulaation avulla pystyin tarkastelemaan ilmiötä useasta eri näkökulmasta, mikä paransi tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostunut yrityksen arvojen merkityksestä, arvojohtamisesta, yrityskulttuurista ja kehityskeskustelusta. Kaikki teoriassa käsitellyt asiat vaikuttavat siihen, miten yrityksen arvot toteutuvat arjessa. Samoja teemoja hyödynnetään tutkimuksen tiedonkeruuvaiheessa, analysoinnissa sekä johtopäätöksissä. Teoreettinen viitekehys on muodostunut aikaisempien tutkimuksien pohjalta sekä yrityksen arvoja käsittelevän kirjallisuuden kautta.

Opinnäytetyöaihetta suunniteltaessa minulle oli tärkeintä se, että saan tehdä tutkimuksen sellaisesta aiheesta, mikä minua todella kiinnostaa. Toiseksi halusin, että työstäni olisi hyötyä Mehiläisen johdolle, sillä työskentelen itse samassa yrityksessä. Yrityksen johdossa koettiin, että arvokeskustelu on ajankohtaista ja tutkimuksen toivottiin antavan laajempaa tietoa arvoista henkilöstökyselyn lisäksi. Tulosten pohjalta yrityksen johto voi myös kehittää toimintaansa paremmaksi, sillä työntekijöiden mielestä esimerkiksi kehityskeskustelukäytännöissä on kehitettävää.

1.2 Toimeksiantaja ja tutkimuskohde

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Mehiläinen Oy, joka on yksityinen sosiaali- ja terveystalvveluiden tuottaja Suomessa. Mehiläinen on perustettu vuonna 1909. Mehiläisessä työskentelee yli 21 800 työntekijää ja ammatinharjoittajaa noin 500:ssa yksikössä maanlaajuisesti. Kuvassa 1 nähtävillä eri palvelut Suomen kartalla. Mehiläisen tuottaa yksityisiä terveystalvveluja, julkisia terveystalvveluja, sekä julkisia sosiaalitilvveluja. Mehiläisen liikevaihto oli vuonna 2019 n. 1064,1 miljoonaa euroa. (Vuosikertomus 2019.)



Kuva 1. Mehiläisen palvelut kartalla (Mehiläinen 2020)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteenä on Familiar Oy, joka on yksityinen lastensuojelutalvveluiden tuottaja Suomessa. Familiarissa työskentelee noin 1500 työntekijää 80:ssä eri yksikössä maanlaajuisesti. Kolmessa vuodessa toiminta on

kasvanut 20:llä uudella yksiköllä yritysostojen ja uusien yksiköiden perustamisen myötä. Familiar kuuluu osaksi Mehiläisen konsernia, mutta se toimii omana brändinä. Familiar syntyi vuonna 2015, kun Mehiläinen ja Mediverkko yhdistyivät. Molemmilla toimijoilla oli ennestään lastensuojelun palveluja, mutta Mediverkossa huomattavasti Mehiläistä enemmän. (Vuosikertomus 2019.)

Familiarin asiakkaita ovat lapset, nuoret sekä perheet. Ydintehtävänä on auttaa perheitä pärjäämään elämässä sekä auttaa syrjäytymisvaarassa olevia nuoria. Toiminnan tavoitteena on rakentaa parempaa tulevaisuutta lapsille ja perheille. Työssä korostuvat lapsen etu, sekä vastuu ja välittäminen. Familiarin tarjoaa lastensuojelun laitoshoidon, avopalveluja, perhekuntoutusta, tuettua perhehoitoa sekä ennaltaehkäiseviä sosiaalihoitoa mukaisia perhepalveluja. Tiivistä yhteistyötä tehdään noin 200 eri kunnan ja kuntayhtymän kanssa. Familiarin missiona on rakentaa parempaa tulevaisuutta edistämällä lasten ja perheiden hyvinvointia yhdessä heidän kanssaan. Familiarin arvopohja on Mehiläisen kanssa yhtenäinen. (Vuosikertomus 2019.)

1.3 Mehiläisen arvojen tarina

Mehiläisen arvot koostuvat neljästä arvoparista, jotka ovat:

- Tieto ja taito
- Välittäminen ja vastuunotto
- Kumppanuus ja yrittäjyys
- Kasvu ja kehitys

Mehiläisen arvot julkaistiin joulukuussa 2001 ja toimivat samoina vielä tänäkin päivänä. Arvot muutettiin hetkellisesti vuonna 2010, mutta ne muutettiin taas alkuperäisiksi vuonna 2015 Mediverkon yhdistymisen myötä. Erityisesti yrittäjyyden palauttamista ääneen sanotuksi arvoksi pidettiin tärkeänä. Tiedon ja taidon taustalla tärkein asia oli arvostaa lääketiedettä. Saatavuus, laatu, vaikuttavuus ja tuottavuus olivat tiedon hallintaa. Taito merkitsee ammattitaitoa tai tapaa kohdata asiakkaita. Välittäminen ja vastuunotto viestivät luottamuksesta, joka syntyy aidosta välittämisestä. Asiakkaan hoitoketjussa jokainen kantaa vastuunsa. Kasvu ja kehittäminen kertoo henkilöstön kunnianhimoista ja halusta kehittyä koko ajan

paremmaksi. Mehiläisen tavoitteena oli jo tuolloin olla edelläkävijä alan kilpailussa. Yrittäjyys ja kumppanuus korostavat vastuuta ja kumppanuussuhteita, joita Mehiläinen on luonut esimerkiksi vakuutusyhtiöiden ja julkisen sektorin kanssa. Asennetasolla haluttiin samaistua sisäiseen yrittäjyyteen. (Kasi & Klemetti, 2020.)

Johtaminen oli yksi Mehiläisen ydinosamisalueista ja se korostui myös arvoissa. Samaan aikaan kehitettiin uutta yrityskulttuuria, jossa korostettiin avoimuutta, yrittäjyyttä ja asiakkaan merkitystä. Sisäistä hierarkiaa pyrittiin vähentämään. Arvot olivat perustana kaikelle tekemiselle. Arvot sisällytettiin kaikkiin prosesseihin ja arvoja korostettiin perehdytyksessä ja työntekijöiden valmennuksissa. Arvojen implementoinnissa onnistuttiin hyvin, sillä henkilöstö otettiin mukaan prosessiin jatkuvalla koulutuksella. Arvojen toteutumista alettiin mitata arvokyselyjen ja ilmapiiirikyselyjen muodossa. Keskeisenä mittarina toimi tulokortti, joka tunnetaan strategisen johtamisen työkaluna. Arvokyselyä hyödynnetään nykypäivänäkin, sillä se kuuluu osaksi vuosittaista henkilöstökyselyä. (Kasi & Klemetti, 2020.)

1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kannalta keskeisten käsitteiden määrittäminen on välttämätöntä, sillä käsitteiden avulla tutkija kertoo lukijalle, miten tutkija on ymmärtänyt työn keskeisen terminologian ja työkalut. Käsitteet toimivat kommunikaation perustana ja niiden avulla hahmotetaan empiriaa. (Kananen, 2013, 37.) Seuraavaksi käyn läpi opinnäytetyön keskeiset käsitteet.

Arvot

Sana arvo itsessään on laaja käsite ja sitä voidaan kuvailla monella eri tavalla. Arvo on sellainen asia, jota me pidämme tärkeänä. Arvot ovat valintoja, sillä ne vaikuttavat kaikessa tekemisessä ja päätöksenteossa. Ne ovat tavallaan vakaumuksia, sillä niiden perusteella teemme päätöksiä siitä, mitkä päämäärät ovat parempia kuin toiset. Arvot ovat kytköksissä sekä järkeen, että tunteisiin, sillä toimimme monesti tunteidemme pohjalta. Työyhteisöissä arvoja kuvataan yhteisön tahtotilana. (Aaltonen & Junkkari, 2003, 60-61.)

Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on kokonaisuus, jonka ytimessä ovat yrityksen arvot. Arvot tulevat näkyviksi yrityksen henkilökunnan tekojen ja toiminnan lopputulosten kautta. (Puohiniemi, 2003.) Yrityskulttuuri on kaikkea sitä, miten puhumme toisillemme, miten arvostamme toisiamme, miten johdamme ja miten sitoudumme organisaation tavoitteisiin. Kaikkea toimintaa ohjaavat arvot. Kulttuuria ei voi luoda mieleiseksi, vaan sen on kokonaisuus kaikkea, mitä organisaatiossa tapahtuu. Sitä ei voi erikseen tiedostaa. Vuorovaikutustavat ovat keskeinen osa kulttuuria, sillä ne kertovat paljon siitä, millainen kulttuuri on. Avoin, luotettava ja toista kunnioitava ilmapiiri parantavat yrityskulttuuria, sillä ne näkyvät myös tavassa keskustella. Organisaatiokulttuurin tehtävänä on auttaa työntekijöitä sitoutumaan organisaation tavoitteisiin niin, että se koetaan kaikkien yhteisenä asiana. Organisaatiokulttuuri pitää yllä sosiaalista toimintaa ja sen tavoitteena on luoda asioille ja tekemiselle merkitys. (Aaltonen & Junkkari, 2003, 100-104.)

Arvojohtaminen

Arvojohtaminen tarkoittaa sitä, että johtaminen on vastuullista ja vastuullisuuden tulee näkyä johdon päätöksenteossa sekä toiminnassa. Arvojohtamisella on vahva kytkös organisaatiokulttuuriin, joka on muotoutunut vuosikymmenten aikana. (Hiltunen, 2011, 261-262.) Arvojohtaminen on prosessi, joka tuo yhteen työntekijät ja organisaation strategiat ja suunnitelmat. Arvojohtaminen on sitä, että yrityksen jokainen työntekijä on sisäistänyt keskeisimmät arvot sekä ymmärtää niiden merkityksen omassa työssään. (Puohiniemi, 2003, 171.)

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen keskustelu, joka käydään yleensä vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelu on vuorovaikutteinen tapahtuma, joka vaatii onnistuessaan luottamusta. Kehityskeskusteluun valmistaudutaan ennalta ja se käydään ennalta sovittuna aikana. Kehityskeskustelussa arvioidaan työntekijän osaamista ja työpanosta sekä keskustellaan, miten työntekijä on suoriutunut työstään. Keskustelun painopiste on kuitenkin tulevaisuudessa ja kehityskeskustelun tärkeimpänä osana onkin asettaa tavoitteet tulevalle vuodelle. (Aarnikoivu, 2016, 89.)

2 Arvot yritystoiminnassa

Jokaista ihmistä ohjaavat tietyt arvot, joiden perusteella teemme erilaisia valintoja elämän varrella. Sana arvo ei itsessään tuo esille merkitystä, vaan se vaatii aina rinnalleen toiminnan. Helkaman (2015, 8-11) mukaan yksilön arvot ovat tietoisesti valittuja, mutta ne voivat kuitenkin muuttua iän ja kokemuksen myötä. Arvomaailman muotoutumiseen vaikuttaa myös ihmisten välinen vuorovaikutus. Ihmiset, joiden kanssa olemme tekemisissä päivittäin tai olemme eläneet lapsesta asti, vaikuttavat siihen, millainen arvomaailma meille itselle muodostuu. On hyvin yleistä, että vietämme niiden ihmisten kanssa enemmän aikaa, jotka edustavat jollain tasolla samaa arvomaailmaa. Aaltosen ym. (2003, 33) mukaan nykytutkimuksissa on noussut esille, että arvojen painopiste on sosiaalisessa kanssakäymisessä, yhteisössä ja hyväksytyksi tulemisessa. Joukkoon kuulumisen tunne auttaa pitämään kiinni yhteisistä arvoista.

Koska arvot ohjaavat ja perustelevat valintojamme, on hyvin todennäköistä, että valitsemme myös ammattimme arvojemme mukaan. Tutkimusten mukaan samalla alalla työskentelevillä onkin paljon yhteneväisyyksiä arvomaailmassa. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla korostuvat hyväntahtoisuusarvot eli lähimmäisestä välittämisen, minkä vuoksi auttaminen ja hoitaminen ovat lähellä sydäntä. Ihminen tuntee myös olonsa kaikkein onnellisimmaksi silloin, kun omat arvot ovat sopusoinnissa ympäristössä olevien arvojen kanssa. (Helkama, 2015, 11-12.) Voidaan siis todeta, että yrityksen arvoilla on merkitystä työntekijän työssä viihtymisen kannalta.

Dheeraj Sharma (2014) käsitteli artikkelissaan yritysten eettisten arvojen vaikutusta yrityskulttuuriin sekä työstä vieraantumiseen. Artikkelissa nousi esille, että yrityksen eettisillä arvoilla on merkittävä suhde työntekijöiden työsuoritukseen. Kun työntekijät oivaltavat, että oma arvomaailma ei kohtaa yrityksen arvomaailmaa, he kokevat oman työnsä vähemmän merkitykselliseksi. Artikkelissa tuotiin esille, että työntekijät pystyvät sitoutumaan työhönsä paremmin ja antamaan paremman työpanoksen silloin, kun yritys kohtelee työntekijöitään reilusti ja heidän arvojensa mukaisesti.

Arvojen näkymiseen työyhteisössä vaikuttaa se, miten arvoista yrityksessä puhutaan. Arvojen tulee näkyä myös johtamisessa ja yrityskulttuurissa, jotta jokainen työntekijää toimii yhteisten arvojen mukaisesti. Tässä tutkimuksessa puhutaan arvojohtamisesta, millä tarkoitetaan vastuullista johtamista. Arvojohtamisessa on oleellista tunnistaa toisen ihmisen arvot ja ymmärtää, että jokainen ihminen motivoituu erilaisista asioista. Yrityskulttuuri pitää sisällän kaiken sen, miten yrityksessä keskustellaan, käyttäydytään, toimitaan ja johdetaan. Yrityskulttuuria ei voi päättää tai muuttaa mieleisekseen, vaan se muotoutuu useiden vuosien aikana. Kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus käydä työntekijän kanssa arvokeskustelua ja tuoda esille, mitä yritys työntekijältä odottaa.

2.1 Yrityksen arvojen merkitys

Yrityksen arvojen historia ulottuu 90-luvun alkupuolelle, jolloin muutama edelläkävijä yritys ymmärsi, että arvojen määrittäminen kuuluu osaksi yrityksen strategiaa. Arvojen merkitystä ei keksitty päähänpistona vaan suuret muutokset ja monimutkaisuudet maailmalla vaikuttivat siihen, että arvojen määrittäminen tuntui välttämättömältä. Osa yrityksistä osasi soveltaa arvoja menestyksekkäästi, mutta enemmistö ei kuitenkaan osannut viedä arvojen merkitystä käytäntöön, vaan ne olivat pelkkiä sanoja paperilla. (Aaltonen ym. 2003, 14.)

Oli arvoja tietoisesti määritelty tai ei, jokaista yritystä kuitenkin ohjaavat jonkinlaiset arvot. Arvot ovat johtamisen apuvälineitä, joiden tavoitteena on ohjata toimintaa henkilöstön avulla kohti taloudellista tulosta. Arvojen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun vastaan tulee vaikea tilanne, jonka ratkaisemiseksi ei voi turvautua rutiineihin tai vanhoihin toimintamalleihin. Selkeä arvopohja tukee sitä, että henkilöstö sisäistää arvot, jonka seurauksena pystytään tekemään oikeita ratkaisuja yllättävissä tilanteissa. (Puohiniemi, 2003, 11-12.)

Arvojen tulisi ohjata yrityksen toimintaa, eikä niitä tulisi vain valita sen perusteella, miten hyvältä ne kuulostavat. Yrityksen arvojen määrittelyssä olisi keskeisintä tunnistaa ne arvot, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. (Puohiniemi, 2003, 12.) Hiltunen (2011, 257-258) kritisoi sitä, että nykypäivänä kaikilla yrityksillä on jokseenkin samanlaiset arvot. Vastuullisuus, luotettavuus ja tuloksellisuus ovat eniten toistuvia arvoja, ainoastaan sanamuodot ja ilmaisu vaihtelevat. Hiltusen mukaan

samat toistuvat arvot eivät tuo yrityksille tavoiteltua kilpailuetua, sillä ne eivät erotu toisistaan kuluttajan silmissä. Arvojen luomisessa tulisi keskittyä yrityksen toimialan sekä toimintaympäristön erityisvaatimukseen ja hyödyntää johdon erityisosaamista ja näkemyksiä. Karlof & Helin Lövingssönin (2004, 25) mukaan arvojen muodostumiseen tulisi vaikuttaa yrityksen historia, asiakkaat, johtajat ja alan kilpailu.

Työyhteisöissä on havahduttu huomaamaan, että pelkät paperilla lausutut arvot eivät riitä ohjaamaan toimintaa. Sanojen ja tekojen välinen ristiriita on aiheuttanut työntekijöiden keskuudessa motivaation laskua. Vaihtoehtoja on kaksi: joko luovutaan julkilausutuista arvoista tai sitten aletaan ottaa ne tosissaan kysymällä, miten arvot saadaan arjen teoiksi? (Aaltonen & Junkkari, 2003, 12.) Jaben (2018, 255-256) mukaan yritykset kiinnittävät nykypäivänä liikaa huomioita julkilausutuihin arvoihin, mutta kukaan ei oikeasti tiedä, mitkä ovat todelliset käytännössä toteutuvat arvot. Kuten aiemmin todettu, arvot ääneen sanottuna eivät merkitse kuin hienoja sanoja, mutta arvot toiminnassa, tuovat sanoille merkityksen.

2.2 Arvojen näkyminen yrityskulttuurissa

Yrityskulttuuri käsitteenä on laaja ja monitasoinen kokonaisuus, joka pitää sisällään mm. arvot, symbolit, verkostot, kielijärjestelmät, vertauskuvat, hierarkian ja käyttäytymisnormit. Yrityskulttuurin laajuus ja moninaisuus perustuvat siihen, että kulttuuria ilmenee monilla eri tasoilla, joista jotkut ovat näkyviä ja jotkut näkymättömiä. Näkyviä yrityskulttuurin tasoja ovat yrityksen arvot, toimintaympäristö sekä tapa, jolla ihmiset käyttäytyvät. Näkymättömiä tasoja ovat uskomukset, käsitykset ja tunteet. (Schein, 2009, 30-31.) Yrityksen arvojen tutkiminen edellyttää aina syvällistä perehtymistä yrityksen kulttuuriin, sillä arvot muodostavat yrityskulttuurin ytimen. (Puohiniemi, 2003).

Yritysten arvoprosesseista väitelleen kauppatieteiden tohtori Merita Mattilan mukaan yritys ei voi itse päättää, millainen kulttuuri yrityksessä vallitse. Kulttuuri muodostuu itsestään arvoista ja jokapäiväisestä toiminnasta. (Lusa, 2018.) Päivittäisestä toiminnasta n. 90% perustuu rutiineihin, mikä tarkoittaa sitä, että tuttuja asioita tehdään samalla tavalla kuin aina ennenkin on tehty. Arvoja tutkittaessa rutiineilla on suuri merkitys, sillä rutiinit eivät kehity sattumalta vaan niihin kiteytyy

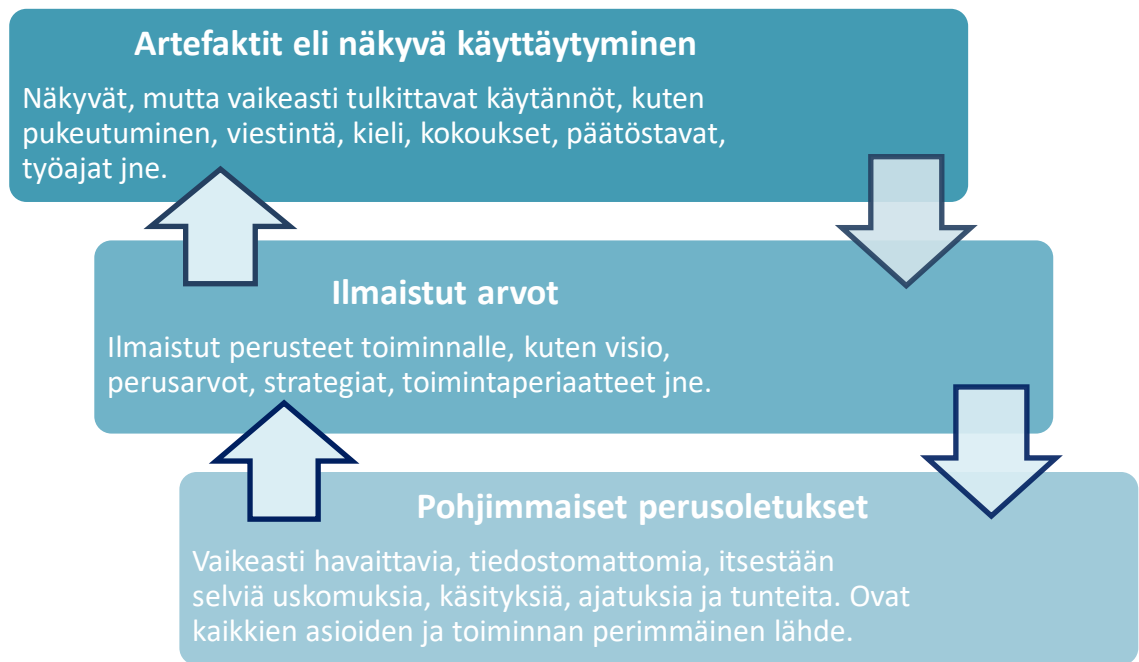
yrittäjien osaaminen. Rutiinit ja käytännön valinnat näkyvät asiakkaille ja muille sidosryhmille yrityskuvana. (Puohiniemi, 2003, 3,187.)

Edgar H. Schein on yksi tunnetuimpia organisaatiotutkijoita, joka on konsultoinut useita tunnettuja organisaatioita ympäri maailmaa kulttuurista ja organisaation kehittämisestä. Scheinin mukaan yrityskulttuurilla on suuri merkitys, sillä kulttuuriset elementit määrittävät päämääriä, toimintatapoja ja strategiaa. Organisaatioiden tulee ymmärtää kulttuurin rooli, mikäli se haluaa kehittää toimintaansa tehokkaammaksi ja toimivammaksi. Schein on jakanut kulttuurin kolmelle eri tasolle, jossa keskiössä ovat ilmaistut arvot. (Kuvio 1). (Schein, 2009, 30.)

Artefaktit eli näkyvä käyttäytyminen tarkoittaa kulttuuria, mikä näkyy ulospäin, mutta sitä on vaikea tulkita. Artefaktien tasolla kulttuuri on selvää ja sillä on emotionaalinen vaikutus, mutta on vaikea selittää, miksi organisaation jäsenet toimivat juuri näin. (Schein, 2009, 29-31.) Esimerkiksi kulttuuri on luonut yhteisen kielen ihmisten välille ja se näkyy tapana, miten keskustelemme toisillemme. (Jabe, 2018, 268.) Vaikeaa on kuitenkin selvittää, miten tämä tapa on muovautunut.

Ilmaistut arvot voidaan kiteyttää siihen, mitä organisaatio arvostaa. Miksi asiat tehdään juuri niin kuin ne tehdään? Kaikki tekeminen perustuu visioon, mikä on organisaation päämäärä ja tahtotila, mitä kohti yritys toiminnallaan pyrkii. Strategia on toimintasuunnitelma, minkä avulla tavoitteisiin päästään. Organisaation perusarvot vaikuttavat siihen, miten yritys toimii ja tekee päätöksiään. Artefaktit eli näkyvä käyttäytyminen ovat muokkautuneet vuosien aikana ilmaistujen arvojen pohjalta. Yrityksen johto vaikuttaa myös siihen, miten ilmaistuista arvoista puhutaan. (Schein, 2009, 32-33.)

Yrityskulttuuri muovautuu useiden vuosien aikana ja siihen vaikuttavat vahvasti yrityksen historia ja se, miten johto siitä kertoo. (Jabe, 2018, 261-262.) Pohjimmaiset perusoletukset ovat vahvasti kytköksissä yrityksen historiaan ja siihen, mitkä ovat olleet organisaation perustajien arvot, uskomukset ja oletukset, jotka ovat tehneet sen menestyksekkääksi. Menestymisen myötä näistä perusoletuksista on tullut kaikille yhteisiä ja itsestään selviä asioita, sillä ne koetaan oikeiksi. Tämän takia kulttuuri on pysyvää ja vaikeasti muutettavissa, sillä perusoletukset ovat yhteisen oppimisprosessin tulosta. (Schein, 2009, 34-36.)



Kuvio 1. Kulttuurin tasot. (Mukailtu Schein, 2009,30.)

2.3 Arvojohtaminen

Arvojohtaminen tarkoittaa sitä, että johtaminen on vastuullista. Vastuu voidaan jakaa sosiaaliseen-, taloudelliseen- ja ympäristövastuullisuuteen, joiden toteutumisesta tulisi seurata mittareiden avulla. Arvojohtaminen on parhaimmillaan sitä, että johto ajattelee päätöksiä tehdessään vastuullisesti ja huomioi, millaisia vaikutuksia heidän päätöksillään on ihmisiin ja ympäristöön. Arvoista voidaan hakea tukea päätöksenteolle, jotta epäoikeudenmukaisuutta ei synny. (Hiltunen 2011, 262.) Vuonna 2011 tehdyssä arvotutkimuksessa käsiteltiin arvojohtamista suomalaisissa organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan vain neljäsosa niistä yrityksistä, jotka olivat määrittäneet arvonsa, olivat pyrkineet mittamaan niitä. Nämä yritykset olivat myös muita tyytyväisempiä arvojensa toteutumiseen. (Kauppinen, 2002, 41.)

Arvojen määrittelyssä ei riitä pelkästään se, että keksitään kauniita sanoja tai lupauksia ja lisätään ne yrityksen nettisivuille ja vuosikertomukseen. Arvojen määrittelyn jälkeen arvojohtaminen korostuu, sillä hyvällä johtamisella arvot saadaan vietyä käytäntöön ja päivittäisen tekemiseen. Arvojohtamisen voidaan sanoa olevan laadukasta vasta silloin, kun koko henkilöstö innostuu arvojen merkityksestä omassa työssään. (Puohiniemi, 2003, 2.) Onnistuminen edellyttää sitä, että tavat,

tottumukset ja kulttuuri otetaan myös johtamisen kohteeksi, sillä on tiedettävä, millaisen kulttuurin tulee olla, jotta visiota ja strategiaa voidaan toteuttaa. (Kauppinen, 2002, 53.) Aaltosen ym. (2003,185) mukaan arvojohtaminen on johtamistapa, jossa johtaja sitouttaa organisaationsa yhteisiin arvoihin. Johtamistavan ideana on pitää huolta siitä, että arvot, visio ja strategia ovat kirkkaana kaikessa tekemisessä.

Talouselämän artikkelissa (Jabe, 2011) mainitaan, että esimiehen tulee tunnistaa yrityksen arvot, mutta myös tiiminsä ja omat arvonsa. Esimiesten tavallisimpia arvoja ovat tehokkuus ja tuloksen tekeminen. Samat arvot eivät välttämättä toistu työntekijöiden keskuudessa, minkä takia esimiehen on hyvä tiedostaa, että eri asiat motivoivat eri ihmisiä. Alaisten motiivien ymmärtäminen parantaa keskinäistä vuorovaikutussuhdetta esimiehen ja alaisen välillä. Arvojen tunnistaminen ja niiden merkitysten sisäistäminen on tärkeää kaikilla organisaatiotasoilla, jotta arvot saadaan ohjaamaan arjen toimintaa. Jaben (2018, 256) mukaan arvot saadaan elämään arjessa, kun esimies osaa yhdistää yrityksen arvot ja työntekijän omat arvot niin, että ne näkyvät yhtä aikaa, eivätkä sulje toisiaan pois.

Arvojohtamista voidaan sanoa esimerkillä johtamiseksi, sillä arvojen näkyminen arjessa edellyttää myös arvojen näkymistä johtamisessa. Pelkästään arvoista keskusteleminen ei riitä tuomaan yrityksen arvoja osaksi arkea, vaan esimiehen tulee omalla käyttäytymisellään toimia esimerkkinä työntekijöille. Esimiehen uskottavuus kärsii työntekijöiden silmissä, mikäli esimies toimii itse eri tavalla kuin hän olettaa muiden toimivan. (Jabe, 2018, 256-257.)

Kuviossa 2 on esitelty VIA-malli, joka tulee sanoista Vision Into Action. Via mallissa on kiteytetty se, että arvojohtaminen on apuna kaikilla johtamisen tasoilla. Visiotasolla arvojohtaminen merkitsee arvojen valintaa ja niiden sisällön määrittelyä. Strategiatasolla on kuvattu kulttuurin tavoitteellinen johtaminen. Toiminnallinen taso pitää sisällään arvoankuroinnin, jossa toimintaa seurataan mittareiden avulla. Yksilötasolla arvot viedään käytäntöön ja työntekijät sitoutetaan toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti. (Kauppinen, 2002, 57.)

4 Visio	<ul style="list-style-type: none"> • Industry Foresight • Tahdon kirkastaminen 	NÄKEMYKSEN JA TAHDON TRANSFORMAATIO Perustuuko näkemys pelkästään menneisyyden opetuksiin vai yhdistyykö se tulevaisuuden ymmärrykseen, mihin tahto perustuu?
3 Strateginen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia • Prosessit • Rakenteet 	AJATTELUN, KULTTUURIN JA RAKENTEIDEN TRANSFORMAATIO Heijastavatko valinnat menneisyyden laatikostoja vai uuden liiketoimintamallin vaateita?
2 Toiminnallinen	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan tavoitteellisuus • Mittaus • Seuranta 	TOIMINTAMALLIEN TRANSFORMAATIO Heijastavatko mittarivalinnat, tavoitteiden tasapaino ja palkkiojärjestelmämme enemmän historiaa vai uusien valintojen käytäntöön vientiä?
1 Yksilötaso	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta • Sitoutuminen • Osaaminen 	KÄYTTÄYTYMISEN TRANSFORMAATIO Hallitsemmeko sitoutumista ja osaamista toiminnan tasolla, jotta aikomuksen toteutuvat käytännössä?

Kuvio 2. Via-mallin tasot ja transformaatio. (mukailtu Kauppinen, 2002, 57.)

Arvojohtaminen (kuvio 2) muodostuu kahdesta toisistaan riippumattomista tekijöistä, jotka ovat ihmiset ja tehtävät. Johtajan tärkein rooli on yhdistää molemmat tekijät, jotta syntyy tulosta. Johtajan on myös hallittava johtamisen eri tasot. Esimerkiksi tasot 1 ja 2 pitävät sisällään yksilöt ja ryhmät, joiden johtaminen on erilaista, kuin asiakkaiden johtaminen tasolla 4. Myös yksilön johtaminen tasolla 1 eroaa kokonaisen ryhmän johtamisesta tasossa 2. Johtamisen mahdollisuudet, välineet ja päätöksenteko eroavat toisistaan eri tasoilla ja erojen tunnistaminen on tärkeä johtamisen tehokkuuden kannalta. (Kauppinen, 2002, 58.)

2.4 Arvojen merkitys kehityskeskustelussa

Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä tavoista, joiden avulla voidaan seurata ja pitää huolta arvojen toteutumisesta. Keskustelujen avulla voidaan peilata työntekijöiden käsityksiä siitä, miten he kokevat arvojen toteutuvan organisaatiossa. (Aaltonen ym. 2003,148.)

Kehityskeskustelu on alaisen ja esimiehen välinen vuoropuhelu, jonka tärkein elementti on luottamus. Kehityskeskustelut toteutetaan yleensä vähintään kerran

vuodessa ennalta sovittuna aikana ja niihin valmistaudutaan ennakkoon. Kehityskeskusteluissa puhutaan menneestä kaudesta ja arvioidaan sitä, miten työntekijä on selviytynyt työtehtävistään. Painopiste on kuitenkin tulevaisuudessa ja oman osaaminen kehittämisessä. Kehityskeskusteluissa asetetaan tavoitteet ja onnistumisedellytykset seuraavalle vuodelle. (Aarnikoivu, 2016, 89.)

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista, mikäli esimies itse ymmärtää sen tärkeyden. Kehityskeskustelu itsessään on tiettyyn aikaan sidottu keskustelu, mutta koko prosessiin vaikuttaa myös esimiehen toimiminen arjessa sekä se, miten laadukkaasti hän esimiestehtäviään toteuttaa. Kehityskeskustelun tulisi olla avoin ja luottamuksellinen vuoropuhelu, mikä vaatii sen, että esimies keskustelee myös alaistensa kanssa arjessa. Esimiehen olisikin syytä pohtia, miten hän ansaitsee alaistensa luottamuksen ja miten luottamusta ylläpidetään. (Aarnikoivu, 2016, 13, 22-23.)

Työntekijän heikko motivaatio ja työn ilon puuttuminen johtuu siitä, että työntekijä ei ymmärrä oman työnsä merkitystä. Työntekijä ei myöskään pysty yhdistämään oman työnsä tuomaa arvoa yrityksen asettamiin tavoitteisiin, vaan hän kokee ne irrallisina. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on varmistaa, että työntekijä kokee oman työnsä merkitykselliseksi. Sen saavuttamiseksi esimiehen tulee käydä alaistensa kanssa vuoropuhelua ja antaa heidän työstään palautetta, jotta he kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä. Merkityksellisyys lisää työntekijän sitoutuneisuutta yritystä ja sen tavoitteita kohtaan. Kehityskeskustelussa onkin tärkeää tuoda esille yksilön työn merkitys ja sen vaikutus koko yrityksen toimintaan. (Aarnikoivu, 2016, 22-23.)

Merkityksen luomisessa on siis tärkeää, että alainen ymmärtää sen, mikä hänen työnsä merkitys on koko yrityksen toiminnassa. Merkityksen luominen edellyttää sitä, että esimies tiedostaa yrityksen mission, vision ja arvot. Kehityskeskustelussa esimiehen tulisi käytännöllistää yrityksen edustamat arvot työntekijän arkeen. Mitä yrityksen arvot tarkoittavat ja miten ne näkyvät työntekijän työtehtävien tasolla? (Aarnikoivu, 2016, 43-44.) Arvokeskustelun tulisikin näkyä kehityskeskusteluissa, sillä arvot vaikuttavat ja tuovat merkityksiä alaisen päivittäiseen tekemiseen.

Talouselämän artikkelissa (Jabe, 2011) Puohiniemi kehottaa esimiehiä käymään arvokeskusteluja alaistensa kanssa. Arvokeskusteluissa pyritään löytämään merkityksiä työntekijän omille arvoille sekä ymmärtämään, millaiset asiat häntä motivoivat. Esimies ymmärtää alaisensa arvomaailmaa paremmin kysymällä häneltä: ”Mikä saa sinut työskentelemään hyvin?” Aaltonen, Heiskanen ym. (2003, 67) ovat sitä mieltä, että arvokeskustelun tärkeimpiä piirteitä ovat arvojen tunnistaminen, tavoitearvoista sopiminen sekä arvojen jalkauttaminen. Keskustelujen tavoitteena on syventää yhteisöllisyyttä ja kehittää vuorovaikutussuhteita.

2.5 Aikaisempia tutkimuksia arvoista

Jyräs & Kapulainen (2015) opinnäytetyössä tutkittiin arvojen merkitystä ja näkymistä Etelä-Karjan sosiaali- ja terveystieteiden eli Eksotessa. Tutkimus herätti mielenkiinnon, sillä omassa työssäni toimeksiantajana toimii yksityinen sosiaali- ja terveystieteiden tuottaja ja ko. tutkimuksessa julkinen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä arvot merkitsevät henkilöstölle ja miten henkilöstö kokee arvojen toteutuvan omassa päivittäisessä työssään. Tutkimuksen tulokset kertovat, että henkilöstö pitää tärkeänä tehdä työtä asiakaslähtöisesti. Tuloksellisuus arvona koettiin negatiivisena suurimmassa osassa avoimia vastauksia. Joissakin työyksiköissä koettiin, että arvot jäävät kaukaiseksi, sillä niitä ei ole jalkautettu tarpeeksi. Osassa työyksiköissä koettiin, että arvot ovat tiiviinä osana perustehtävää. Tutkijat pohtivat lopuksi, että Eksotessa olisi hyvä olla muutosagentteja, jotka muodostaisivat muutostiimin. Tiimin tehtävänä olisi kehittää arvojen jalkauttamisen keinoja huomioiden työyksiköiden tarpeet ja ajatukset.

Hämäläinen (2018) tutki pro gradu -tutkielmassaan arvojen merkitystä suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Tutkimuksen tehtävänä oli ymmärtää ja selittää, miten arvot näyttäytyvät pankkiorganisaation käytännön toiminnassa. Tutkimuksessa arvoja tarkasteltiin yleisesti organisaatiotasolla sekä osana johtajuutta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineistona käytettiin valmista aineistoa, joka koostui 16:sta erillisestä teemahaastattelusta. Tutkimuksen tulokset kertovat, että arvot koettiin merkitykselliseksi ja arvot näkyvät toiminnassa. Arvojen koettiin ohjaavan ryhmän toimintaa ja muodostavan pohjan tehtäville valinnoille ja päätöksenteolle. Arvojen merkitys korostuu sidosryhmätyös-

kentelyssä, jossa ne ohjaavat ryhmän toimintaa sekä auttavat strategian eteenpäin viemisessä. Yhtenäinen omistajapohja ja arvot luovat yhdessä ryhmälle identiteetin, jonka avulla se pystyy erottautumaan kilpailijoistaan. Tutkimuksen tulosten mukaan arvoja koskeva puhe vaihteli eri organisaatiotasolla. Arvoja koskeva puhe väheni, mitä alemmas organisaatiotasoa menttiin. Tutkija pohti lopussa, miten digitalisaatio ja pankkialan suuret muutokset tulevat vaikuttamaan organisaation arvioihin tulevaisuudessa.

3 Tutkimusmenetelmä

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän, sillä tutkimus mahdollistaa ilmiön selvittämisen kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on, että siinä kuvataan todellista elämää ja tietoa kerätään suoraan ihmisiltä luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tiedonkeruumenetelminä käytetään yleensä haastatteluja ja havainnointia. Lähtökohtana on, että tutkittava kohde määrittää sen, mikä aineistossa on tärkeää. Huomio keskittyy siis tutkittavien näkökulmiin, merkityksiin ja näkemyksiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 157 ja 160.)

Opinnäytetyö toteutettiin case eli tapaustutkimuksena, jossa tutkimuksen kohteena toimii jokin tietty rajattu ilmiö, johon pyritään perehtymään syvästi ja tavoitteena on antaa mahdollisimman hyvä kuvaus ilmiöstä. Creswell pitää tapaustutkimusta laadullisen tutkimuksen alalajina, mutta erona on se, että tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää myös määrällisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmiä. Tapaustutkimukselle on ominaista, että kohteeseen liittyvää tutkimusaineistoa kerätään useilla eri tiedonkeruumenetelmillä, kuten havainnoimalla, teemahaastatteluilla, kirjallisilla lähteillä, raporttien ja muiden valmiiden aineistojen avulla. Tapaustutkimuksesta saatuja tuloksia ei voi yleistää, sillä ne pätevät vai tutkitun tapauksen osalta. (Kananen, 2013, 28-31.)

Tapaustutkimuksen tutkimusstrategiana voidaan pitää triangulaatiota, sillä triangulaation avulla pyritään saamaan mahdollisimman hyvä ymmärrys kohdeilmiöstä. Triangulaation tavoitteena on lisätä tutkimuksen luotettavuutta, sillä se mahdollistaa ilmiön tarkastelun useasta eri näkökulmasta. Triangulaatio muodostuu

neljästä eri lähestymistavasta, joista tässä tutkimuksessa hyödynnän aineistotriangulaatiosta. Aineistotriangulaatio on tyypillistä tapaustutkimuksessa, sillä se mahdollistaa useiden eri aineistojen hyödyntämisen. (Kananen, 2013, 33-36.) Opinnäytetyössäni hyödynnän valmista aineistoa, jonka pohjalta laadin teemat haastattelua varten. Määrällisen tutkimuksen aineisto toimii laadullisen tutkimuksen pohjalla.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittavaa aineistoa on paljon eikä tutkija voi etukäteen määritellä, kuinka paljon tietoa tulee kerätä. Tutkimussuunnitelma elää ja muuttuu tutkimuksen edetessä, sillä tutkija ei voi varautua etukäteen saamaansa tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä sanotaan saturaatioksi. Saturaatio tarkoittaa sitä, että aineistoa kerätään niin kauan, kunnes se alkaa toistaa itseään. (Hirsjärvi ym. 2008, 160, 177.) Aineistonkeruu vaiheessa olen pyrkinyt analysoimaan kerättyä tietoa koko ajan ja olen siirtynyt seuraavaan vaiheeseen vasta kun edellinen tieto on analysoitu. Erityisesti haastatteluiden kohdalla on tärkeää, että edellinen aineisto analysoidaan ennen kuin sovitaan uusi haastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja aineiston analyysi tapahtuvat käsi kädessä. (Kananen, 2013, 79).

3.1 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelmien tarkoituksena on kerätä empiiristä eli käytännön tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa selitys tutkittavaan ilmiöön empirian avulla. Tätä tutkimusotetta kutsutaan myös induktioksi. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät eroavat määrällisen tutkimuksen menetelmistä siten, että tutkittavalle kohteelle ei voida esittää tarkkoja, eli strukturoituja kysymyksiä. Tutkijan tulee saada ilmiö haltuunsa keskustelemalla tutkittavien kanssa. Tutkimusaineisto koostuu yleisesti teksteistä, sanoista, kuvista ja dokumenteista. (Kananen, 2013, 26-27.)

Hyödynsin tutkimuksessa valmiiksi kerättyä aineistoa, jota kutsutaan sekundaäriaineistoksi. Valmista aineistoa käytetään silloin, kun tutkimusongelmaan tai sen osa-alueisiin voidaan saada vastaus valmiiden aineistojen pohjalta. Valmista aineistoa voi hyödyntää myös täydentävänä materiaalina. (Hirsjärvi ym. 2008, 181

ja 184.) Kanasen (2013, 80) mukaan kirjallisten aineistojen etuna on niiden muuttamattomuus ja pysyvyys, sillä tutkimustilanne ei ole vaikuttanut niihin.

Toisena tiedonkeruumenetelmänä hyödynsin haastatteluja, jotka toteutettiin ryhmähaastatteluina. Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, jossa tutkijalla on mahdollisuus saada laaja-alaisesti tietoa ilmiöstä. Haastatteluissa huomio keskittyy ihmisiin, joka on haastattelutilanteessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelun etuna pidetään sitä, että tutkittavalla on mahdollisuus tuoda omat mielipiteensä ja ajatuksensa esille vapaasti. Tutkija voi tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä, mikä ei esimerkiksi onnistu postikyselyssä. (Hirsjärvi ym. 2008, 200.) Haastatteluiden tavoitteena oli saada tietoa, joka syventää ja laajentaa valmiista aineistoista saatua tietoa.

3.1.1 Henkilöstötutkimus 2019

Mehiläisessä toteutettiin sähköinen henkilöstökysely lokakuussa 2019, jossa tavoitteena oli selvittää henkilökunnan työtyytyväisyyttä. Tulokset käytiin henkilökunnan kanssa läpi kaikissa yksiköissä marraskuussa 2019. Jokaiselle työsuhteessa olevalle lähetettiin sähköpostin kautta linkki, joka ohjasi kyselyyn. Kysely lähetettiin 1063:lle työsuhteessa olevalle lastensuojelun työntekijälle ja vastanneita oli 685. Tutkimuksen vastausprosentti oli n. 64%. Kysely koostui eri aihealueista, jotka olivat minun työni, esimiestyö ja johtamistapa, työyhteisön toiminta, sisäinen työnantajakuva, kiusaaminen ja epätasa-arvoinen kohtelu, tuki- ja palvelut, suosittelu ja avoimet palautteet. Henkilöstötutkimus toteutettiin yhteistyössä konsulttiyritys Innolinkin kanssa. Valmis aineisto sisälsi tutkimuksen keskeisimmät havainnot, jotka koostuivat 53 PowerPoint diasta sekä excel -tauluista, jotka sisälsivät kaikki avoimet vastaukset. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään niitä osa-alueita, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkittäviä. Tulosten käyttämisestä olen tehnyt erillisen sopimuksen Mehiläisen henkilöstöpäällikön kanssa.

Valmiiden aineiston hyödyntämisessä tulee ottaa huomioon se, että ne eivät sovellu käytettäväksi sellaisenaan vaan tutkijan on oltava valmis muokkaamaan aineistoja sen mukaan, mitkä hänen tutkimusintressinsä ovat. Esimerkiksi valmiita aineistoja voidaan hyödyntää muuttamalla ne numeeriseen muotoon. Valmiisiin

aineistoihin on suhtauduttava kriittisesti ja niiden luotettavuutta on punnittava. (Hirsjärvi ym.2008, 181-184.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty aineistoa, joka on kerätty kyselylomakkeen muodossa tutkittavalta joukolta. Valmiin aineiston kohdejoukko on sama kuin tämän tutkimuksen kohdejoukko. Tutkijana koen valmiin aineiston hyödyntämisen tärkeänä työn luotettavuuden kannalta, sillä kyselyn tulokset ja teemahaastattelut täydentävät toisiaan ja antavat ilmiöstä yhdessä paremman ymmärryksen. Tutkijana koen myös velvollisuudekseni ottaa huomioon tuoreen tutkimuksen tulokset, jossa käydään läpi tähän tutkimukseen liittyviä aihealueita.

3.1.2 Teemahaastattelut

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, sillä koin menetelmän joustavaksi tavaksi hankkia tietoa tutkittavasta ilmiöstä laaja-alaisesti. Nimensä mukaisesti haastattelu rakentuu teemojen ympärille, joista haastattelutilanteessa keskustellaan vapaamuotoisesti. (Kananen 2015, 143.) Kuukautta ennen haastatteluja Familiarin toimitusjohtaja välitti jokaisen yksikköön saatekirjeen (Liite 1), jossa kerrottiin, mitä tutkimusta olen tekemässä ja millaista tietoa olen keräämässä ja millä tavoin. Vilkan (2015, 189) mukaan saatekirjeen tehtävänä on perustella tutkimuksen tärkeys sekä saada tutkimuskohde osallistumaan tutkimukseen.

Toteutin haastattelut ryhmähaastatteluina, sillä se mahdollisti tiedon saannin useista eri yksiköistä samaan aikaan. Koin, että ryhmähaastattelun avulla osallistujat saivat paremmin tuotua esille omia kokemuksia ja mielipiteitä ilmiöstä, kun he saivat keskustella vuorovaikutuksessa myös muiden yksiköiden työntekijöiden kanssa. Kananen (2015, 149) perustelee, että ryhmähaastattelu on parempi vaihtoehto silloin, kun kaikilla osallistujilla on omia kokemuksia tutkimusongelmasta.

Toteutin teemahaastattelut skypein välityksellä, sillä koin, että oli mahdotonta saada työntekijät ympäri Suomea fyysisesti samaan tilaan samana ajankohtana. Päätökseen vaikutti myös maailmanlaajuinen COVID-19 pandemia, jonka seurauksena matkustamista ei suositeltu ja ulkopuolisten vierailu yksikössä oli kiel-

letty. Vuorovaikutuksen parantamiseksi jokainen haastateltava piti päällä video-toimintoa, jotta kaikki näkivät toisensa ja videon avulla pystyi huomaamaan, milloin kunkin henkilön puheenvuoro päättyi ja seuraava pystyi jatkamaan.

Ennen teemahaastattelujen toteuttamista koin tärkeänä harjoitella haastattelutilannetta sekä skypein toimivuutta, jotta oikeassa haastattelutilanteessa kaikki toimisi sujuvasti aikataulun puitteissa. Järjestin kaksi (2) eri harjoitushaastattelua, joista ensimmäiseen osallistui kaksi (2) henkilöä ja toiseen yksi (1) henkilö. Kaikki osallistujat työskentelevät myös Mehiläisessä, joten pystyin testaamaan myös teemojen toimivuuden. Haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin, mikä vie aikaa. (Hirsjärvi ym. 2008, 201). Koin harjoitushaastattelut hyödyllisenä, sillä sain palautta, että osa täydentävistä kysymyksistä oli epäselviä. Lisäksi vastausten perusteella pystyin jo hieman päättämään, että tulenko saamaan oikeissa haastatteluissa vastauksen tutkimuskysymyksiini.

Viikkoa ennen haastateltaville lähetettiin valmiit teemat, joista haastattelussa tullaan keskustelemaan. Teemat ovat nähtävissä kuviossa 3. Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet hyvissä ajoin tiedonantajille, jotta itse haastattelutilanteessa saadaan mahdollisimman paljon tietoa. On myös eettisesti oikein, että tiedonantajat tietävät, mistä haastattelussa on kyse. Teemojen aiheet muodostuivat tutkimuksen teoriasta, joka on muodostunut aikaisempien tutkimuksien pohjalta, sekä niihin pohjautuvasta kirjallisuudesta. Teemojen valintaan vaikuttivat myös henkilöstötutkimuksesta saadut tulokset. Tutkijalla tulisi olla ennakkonäkemyks ilmiöstä ennen kuin keskusteltavia teemoja voidaan laatia. Teemat tulisi rakentaa niin, että ne kattavat ilmiöön liittyvät tutkimuskysymykset sekä antavat vastauksen tutkimusongelmaan. (Kananen, 2019, 24.)



Kuvio 3. Teemojen avulla pyritään tavoittamaan ilmiö. (Mukailtu Kananen, 2015, 147.)

Kaksi ensimmäistä teemahaastattelua toteutettiin 20.3.2020. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui kolme (3) henkilöä ja toiseen haastatteluun kaksi (2) henkilöä. 15.4.2020 järjestettiin kolmas ryhmähaastattelu, johon osallistui viisi (5) henkilöä. Jokainen ryhmähaastattelu muodostui samoista teemoista sekä valmiiksi suunnitelluista lisäkysymyksistä, jotka ovat nähtävissä liitteessä 2.

4 Aineistojen analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa yleisin käytetty analyysimenetelmä on sisällönanalyysi, sillä se soveltuu kirjojen dokumenttien, artikkeleiden, haastatteluiden, dialogien, puheen ja raporttien analysointiin. Sisällönanalyysin tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa sekä löytämään aineistosta merkityksiä. Laadullisessa aineistossa analyysia tehdään koko tutkimusprosessin ajan ja käytännössä se toimii siten, että aluksi aineisto hajotetaan

osiin, minkä jälkeen se kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysin avulla pystytään tekemään luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jota voidaan kutsua myös induktioksi. Induktiivinen päättelylogiikka perustuu siihen, että aineistoa pyritään analysoimaan yksittäisestä yleiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.) Induktion idea on se, että tutkija analysoi aineistoa ilman ennako-odotuksia ja hypoteeseja. Luokittelu perustuu ainoastaan aineistoon. (Kananen, 2013, 110.) Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä yrityksen arvot merkitsevät Familiarin työntekijöille ja miten arvot toteutuvat käytännön työssä. Tässä tutkimuksessa tiedonantajina toimii 10 haastateltavaa Familiarin yksiköistä.

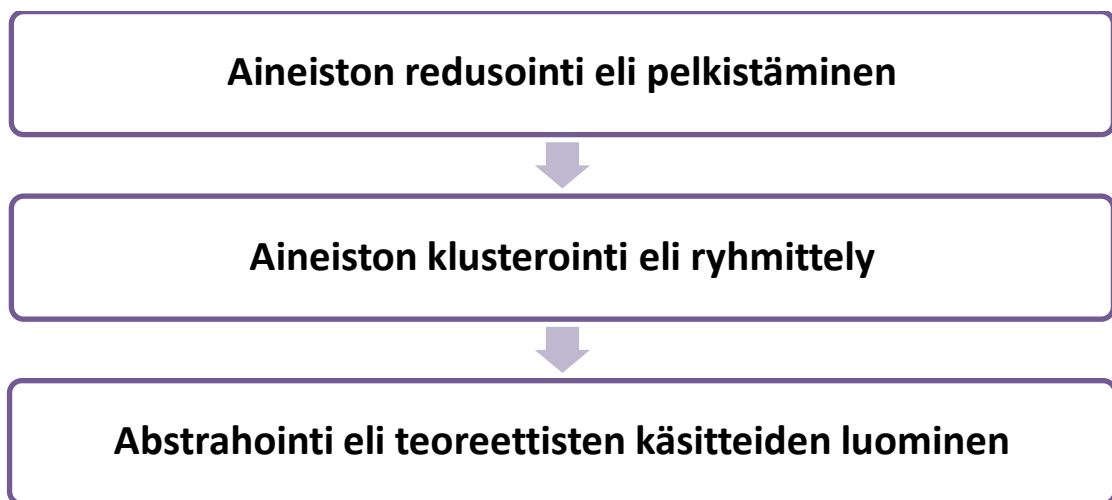
Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on runsaasti ja useista eri lähteistä, minkä vuoksi analyysi kannattaa aloittaa jo tiedonkeruuvaiheessa. Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin ryhmähaastattelujen avulla, joiden aikana keräsin muistiinpanoja havaituista ilmiöistä. Kiinnitin huomioita esimerkiksi äänenpainoon, esitystapaan ja eleisiin. Nauhoituksen jälkeen litteroin jokaisen äänitteen, eli muutin ne tekstimuotoon. Litteroinnin yhteydessä kuuntelin äänitteet läpi useaan kertaan, jotta sain sanatarkasti kirjattua kaiken.

Kuviossa 4 on kuvattu sisällönanalyysin 3 eri vaihetta, jossa ensimmäistä vaihetta kutsutaan redusoinniksi. Redusoinnilla tarkoitetaan aineiston pelkistämistä, jossa karsitaan pois kaikki epäolennainen tieto. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.) Litteroinnin jälkeen luin aineiston läpi useaan kertaan ja karsin sieltä tiedon, mikä ei ollut tutkimuksen kannalta merkittävää. Teemahaastattelu on luonteeltaan vapaamuotoista keskustelua, joten välillä keskusteluaiheet saattoivat poiketa pois itse asiasta. Epäolennaisten tiedon poistaminen helpotti aineiston käsittelyä.

Pelkistämisen jälkeen lajittelin aineiston eri teemojen mukaan. Tätä vaihetta kutsutaan aineiston klusteroinniksi eli ryhmittelyksi (Kuvio 4). Teemat olivat yrityksen arvojen merkitys, toimintaa ohjaavat arvot, yrityskulttuuri, arvojohtaminen ja kehityskeskustelu. Samat teemat toistuvat tutkimuksen teoriassa, teemahaastattelurungossa ja analyysissä, jotta tutkimuksen rajaus on yhteneväinen läpi tutkimuksen. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston ryhmittelystä eri aihepiirien

mukaan. Pääpainona on se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemoittelun ideana on etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä aineistosta sekä vertailla niiden esiintymistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.)

Kuviossa 4 on kuvattu, että klusteroinnin jälkeen siirrytään abstrahointi vaiheeseen. Abstrahointi tarkoittaa sitä, että aineistosta eritellään tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka pohjalta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.) Abstrahointi vaiheessa kävin jokaisen teeman läpi yksitellen ja nostin sieltä esille pelkistettyjä lauseita, joista muodostin käsitteitä. Käsitteiden avulla pystyin ymmärtämään, mitkä asiat ovat tutkittaville merkityksellisiä. Tutkimuksen kaikki ryhmähaastattelut analysoitiin samalla tavalla.



Kuvio 4. Induktiivisen aineiston analyysi prosessi. (Mukailtu Tuomi & Sarajärvi, 2017.)

Henkilöstötutkimuksen tuloksista saatu aineisto sisälsi 53 PowerPoint diaa, jotka sisälsivät kaikki tutkimuksessa läpikäytyt kysymykset sekä vastaukset. Kysely oli rakennettu väittämistä, joita työntekijä arvioi likertin asteikolla 1-5. Kysely sisälsi myös avoimia vastauksia, joissa vastaukset käytiin läpi yksitellen. Vastausten analysoinnissa hyödynsin sisällönanalyysia siten, että jaoin kaikki vastaukset omiin luokkiinsa ja värjäsin ne aineistosta eri väreillä. Tämän jälkeen tein taulukon, johon laskin, kuinka monta kertaa kukin luokka on aineistossa mainittu. Luokittelu sopii hyvin kvantitatiivisen aineiston analyysiksi. Sen perusideana on, että aineisto määritellään eri luokkiin, minkä jälkeen lasketaan, montako kertaa kukin

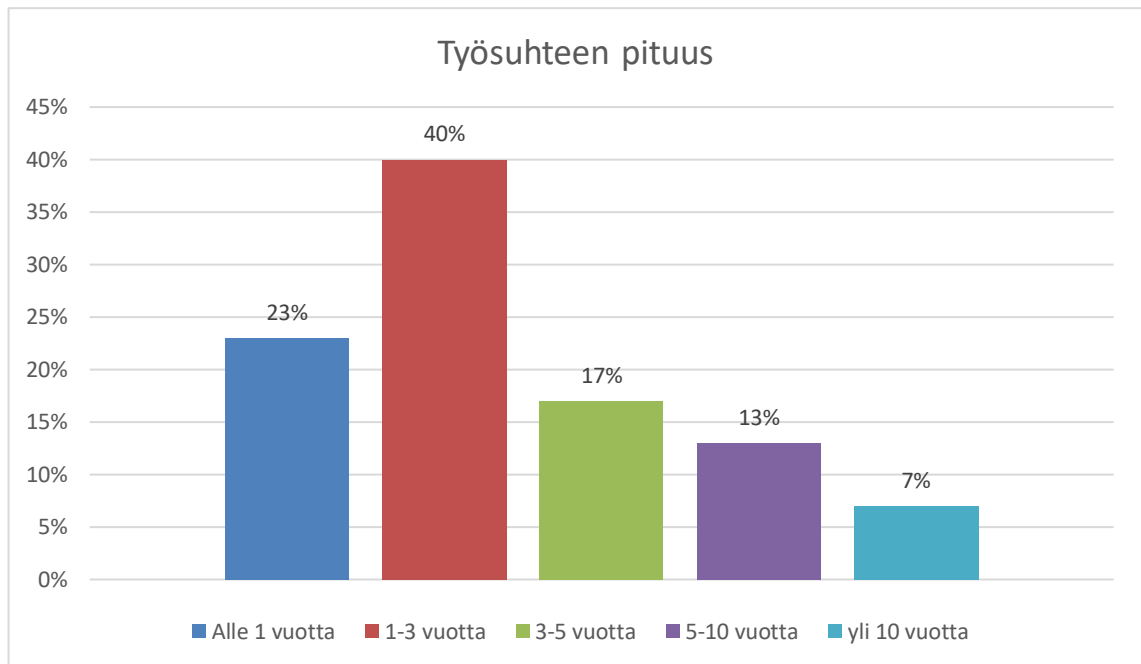
luokka esiintyy aineistossa. Luokittelusta aineistoista laaditaan yleensä taulukko. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.)

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa esittelen henkilöstötutkimuksen pohjalta saadut tulokset yhdessä haastattelujen tulosten kanssa. Henkilöstötutkimus antaa ilmiöstä tietoa määrällisessä muodossa ja haastattelut täydentävät tietoa laadullisessa muodossa. Aineistojen tarkoitus on täydentää toisiaan. Henkilöstötutkimuksesta on hyödynnetty vain sellaista tietoa, millä on merkitystä tämän tutkimuksen kannalta. Tuloksissa esitellään haastateltavien suoria lainauksia, jotta tulosten esittelystä saadaan mahdollisimman kattava ja luotettava kokonaisuus.

Henkilöstötutkimuksen tulokset esitellään likertin asteikolla 1-5. Kyselyssä oli avattu, että 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä ja 1 täysin eri mieltä. Kohtia 2-4 merkityksiä ei määritelty tutkimuksessa.

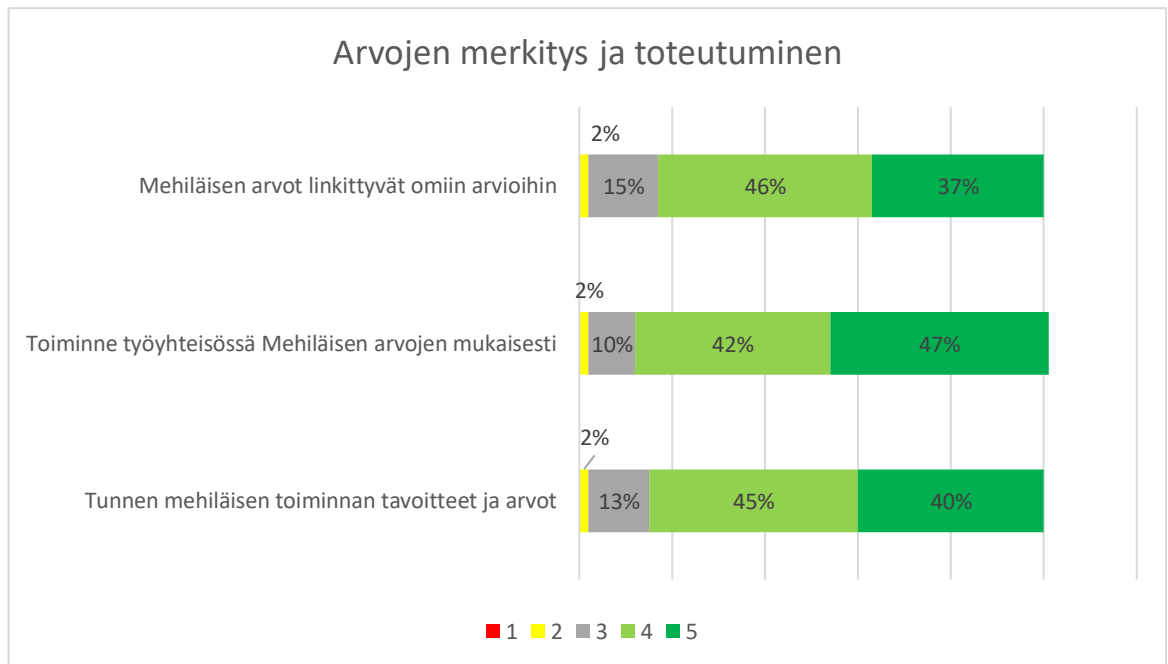
Henkilöstötutkimuksen taustatietoina on kerrottu vastaajien työsuhteen pituus (kuvio 4). Kyselyyn vastanneista 40% on työskennellyt Familiarissa 1-3 vuotta. 23% prosenttia alle vuoden. 3-5 vuotta työsuhteessa olleita oli 17% ja 5-10 vuotta työsuhteessa olleita 13%. Yli 10-vuoden työsuhteessa olleita oli 7%. Familiar on perustettu vuonna 2015, joten sitä ennen yksiköt ovat toimineet joko Mehiläisen tai Mediverkon alaisuudessa. Haastatteluihin osallistui työntekijöitä kaikista kategorioista. Lyhyin työsuhde oli kestänyt alle vuoden ja pisin 12-vuotta.



Kuvio 5. Vastaajien työsuhteen pituus

5.1 Yrityksen arvojen merkitys ja toteutuminen

Mehiläisen arvot koostuvat neljästä eri arvoparista, jotka ovat: tieto ja taito, välittäminen ja vastuunotto, kumppanuus ja yrittäjäyys sekä kasvu kehitys. Kyselyssä selvitettiin, miten hyvin henkilöstö tuntee Mehiläisen toiminnan tavoitteet ja arvot. 40% kyselyyn vastanneista vastasi likertin asteikolla kohdan 5 eli täysin samaa mieltä (Kuvio 6). Haastatteluiden pohjalta tuli ilmi, että kaikki tiesivät arvot suurin piirtein, mutta he olivat kerranneet ne vielä ennen haastatteluun osallistumista.



Kuvio 6. Mehiläisen arvojen merkitys ja toteutuminen

Haastatteluiden pohjalta nousi esille, että arvot toimivat kaiken tekemisen pohjana ja niiden tarkoituksena on ohjata päivittäistä tekemistä. Arvot ovat niitä asioita, joita pidetään merkityksellisenä ja arvoja peilataan omaan työhön. Lastensuojelutyö on välillä rajua ja raskasta ja joskus on palattava perus arvojen äärelle, jotta kykenee löytämään oman työnsä merkityksen uudestaan.

Kyselystä saatujen tulosten mukaan vastanneista 37% olivat täysin samaa mieltä siitä, että Mehiläisen arvot linkittyvät omiin arvoihin (Kuvio 6). Ensimmäisessä haastattelussa nousi esille, että lastensuojelu työtä olisi hankala tehdä, mikäli omat arvot ovat ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Vastauksissa korostui se, että alalle on hakeuduttu halusta auttaa lapsia, nuoria sekä perheitä. Lisäksi Mehiläisen arvot tukevat myös työn toteuttamista. Toisessa haastattelussa mainittiin, että erityisesti vastuu ja välittäminen arvoina ovat kaikkein lähimpänä omia arvoja. Kolmannessa haastattelussa tuli esille, että nykyisiin arvoihin ollaan tyytyväisiä, eikä ole mitään syytä vaihtaa yritystä sen takia. Positiivisena pidettiin sitä, että arvot eivät ole pelkästään sanoja vaan ne toteutuvat myös käytännössä. Toiminnasta on tehty läpinäkyvää, mikä lisää luottamusta yritykseen.

”Kyllä kokisin, että mehiläisen arvot kohtaa mun arvot ja olisihan tätä työtä vaikeata tehdä yrityksessä, jonka arvot ei kohtaa sun omia arvoja.”

Tieto ja taito arvoparina merkitsivät kaiken perustaa, sillä lastensuojelutyötä ei voi tehdä ilman osaamista. Jokainen haastateltavista mainitsi arvostavansa sitä, että Mehiläisessä panostetaan työntekijän ammatillisen kasvun kehittämiseen järjestämällä erilaisia koulutuksia ja valmennuksia. Haastateltavat arvostivat sitä, että Mehiläinen haluaa pitää työntekijöiden tiedot ja taidot ajan tasalla, sillä se ei ole ollut itsestäänselvyys verrattaessa aikaisempiin työnantajiin. Ammattiosaamista arvostetaan myös työyhteisössä, sillä vaikeissa asiakastapauksissa voidaan hyödyntää toisen osaamista ja samalla oppia niistä itse.

Välittäminen arvona koettiin syyksi, miksi lastensuojelutyötä halutaan tehdä. Asiakkaisiin muodostuu tiivis suhde, joka voi kestää useitakin vuosia. Välittäminen on perusta sille, että nuoren kanssa muodostuu luottamussuhde, jonka seurauksena pystytään keskustelemaan vaikeistakin asioista. Välittäminen ja vastuunotto arvoina tarkoittavat sitä, että otetaan vastuu omasta työstä ja asiakkaiden asioiden edistämisestä. Välittäminen korostuu myös työntekijöiden välisissä suhteissa, sillä oman tiimin tuki ja välittäminen auttaa jaksamaan työssä paremmin.

”Joo välittäminen on sitä, että näistä meidän asiakkaista pitää jollakin tasolla pysyä tykkäämään niin kuin omasta lapsesta.”

Mehiläinen koettiin vastuullisena ja välittävänä yrityksenä, mikä ottaa kantaa yhteiskunnallisiin asioihin. Mehiläinen välittää työntekijöistään tarjoamalla hyviä henkilöstöetuja, kuten tarjoamalla henkilöstölle kattavan työterveyshuollon. Vastauksista nousi esille, että myös esimies välittää alaisistaan kysymällä kuulumisia ja kartoittamalla työntekijän jaksamista ja varmistamalla, että työkuorma ei kasva liian suureksi. Välittäminen koettiin myös tärkeäksi työyhteisön sisällä, sillä välittämisen tunne lisää työssä jaksamista.

Kumppanuus ja yrittäjäyys arvoina näkyvät tiiviinä yhteistyönä eri verkostojen, kuten sosiaalitoimen, terveydenhuollon, poliisiviranomaisen ja koulutoimen kanssa. Kumppanuuden tärkeys korostuu esimerkiksi siinä, että kommunikointi ja asioiden hoitaminen eri tahojen välillä on sujuvampaa. Kumppanuuden rakentaminen lasten ja nuorten perheeseen on välttämätöntä, jotta pystytään antamaan mahdollisimman parasta apua erilaisiin tilanteisiin, joita perheissä esiintyy. Yrittäjäyys arvona miellettiin vastuunottamisena omasta työstä. Yrittäjäyys merkitsi myös sitä,

että uskalletaan kokeilla rohkeasti uusia asioita, eikä epäonnistumista tarvitse pelätä. Työyhteisössä tuetaan ja autetaan muita, mikä tekee uusien asioiden kokeilemisestä turvallista. Yrittäjyys arvona merkitsi sitä, että työhön liittyvistä asioista otettiin samalla tavalla vastuuta, kuin henkilökohtaisistakin asioista. Vastauksista nousi myös esille se, että työntekijät kokevat olevansa myös ns. mainoskyltti Familiarille. Kun työt hoidetaan hyvin niin se tuo myös hyvää mainetta yritykselle. Myös siviilissä tulee osata käyttäytyä asiallisesti ja tiedostaa, millaisen kuvan itsestään antaa.

”Ottaa vastuuta siitä omasta työstänsä ja omasta tontistansa, niin kuin yrittäjä tekis.”

”Kumppanuuden rakentaminen sinne lapsen ja nuoren perheeseen on ihan ensisijaisen tärkeää.”

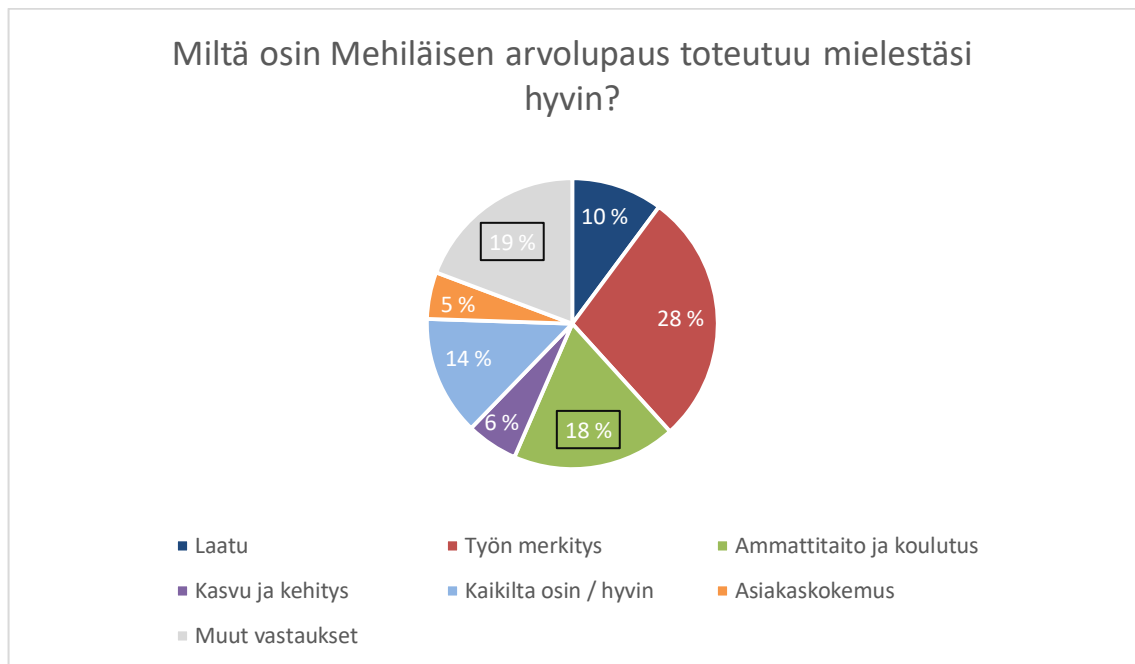
Kasvu ja kehitys arvoina tarkoittavat sitä, että Mehiläinen koetaan kehityssuuntaisena yrityksenä, joka pyrkii menemään eteenpäin ja parantamaan toimintaansa parempaan suuntaan. Kasvu tarkoittaa sitä, että liiketoiminnalla tuotetaan voittoa, mutta toisaalta se myös mahdollistaa sen, että pystytään tarjoamaan laadukasta palvelua, lastensuojeluosaamista ja erityisosaamista.

Vastauksista nousi esille myös kasvun ja kehityksen tärkeys lasten ja nuorten elämässä. Lastensuojelussa asiakkaat eivät ole itse valinneet ihmisiä, jotka ovat heidän ympärillään ja heidän kanssansa tekemisissä. Työntekijöiden tärkein tehtävä on taata lapsille ja nuorille turvallinen elinympäristö, jossa on mahdollista kasvaa ja kehittyä.

Työntekijöiden keskuudessa kasvua ja kehitystä tapahtuu silloin, kun tekee virheitä ja ottaa niistä opikseen. Haastatteluista nousi esille, että työntekijöiden ammatillinen kasvu ja lisäkouluttautuminen pitäisi huomioida myös palkassa, sillä työntekijä on nähnyt koulutusten eteen paljon vaivaa. Kun Familiar kasvaa ja se tekee palveluistaan voitokkaita, sen tulisi näkyä myös niiden ihmisten elämässä, jotka sitä työtä tekevät.

”Ehkä se on niin kuin se meidän työn pohja, se mitä kohti me ollaan niin kuin menossa näiden lasten kanssa, kasvu ja kehitys.”

Kyselyn mukaan, 47% vastanneista oli täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä toimitaan Mehiläisen arvojen mukaisesti (Kuvio 6). Kyselyssä selvitettiin myös, miltä osin Mehiläisen arvot toteutuvat mielestäsi hyvin. Tässä kohdassa vastausvaihtoehtoja ei määritelty valmiiksi. Vastauksia saatiin 384 kappaletta. Kuviossa 7 tulokset on jaettu sen mukaan, mitä vastauksissa eniten oli mainittu. Osassa vastauksia mainittiin useampi osa-alue, mutta jaottelussa huomioitiin ensiksi mainittu osa-alue. 14% vastasi, että arvolupaus toteutuu täysin tai hyvin. 28% vastasi, että työ on merkityksellistä. 18% prosenttia vastasi, että työskentelee ammattitaitoisten ihmisten kanssa ja koulutukseen panostetaan. 10% vastasi, että laatu toteutuu. 5% vastasi, että asiakaskokemus huomioidaan hyvin. 6% vastasi, että kasvu ja kehitys toteutuu. 19% vastauksista oli sellaisia, joita ei pystynyt kategorisoimaan tai vastaaja ei osannut sanoa, miltä osin arvolupaus toteutuu.



Kuvio 7. Miltä osin Mehiläisen arvolupaus toteutuu

”Työni on merkityksellistä ja toimin huippuammattilaisten kanssa.”

”Koulutuksia tarjotaan riittävästi ja monipuolisesti.”

”Laatu toteutuu hyvin ja siihen panostetaan jatkuvasti. Organisaatio on kehittyvä ja erittäin kehitysmönteinen.”

”Työntekijät tekee parhaansa asiakkaiden eteen ja se tosi hienoa. Työkaverit ovat luotettavia ja taitavia.”

”Kasvava ja kehittyvä organisaatio.”

”Lauseet ovat totta, lause toteutuu. Työntekijänä toivoisin lauseeseen myös näkökulmaa, että työntekijän innostumisesta, osaamisesta ja jaksamisesta pidetään huolta.”

Ensimmäisessä haastattelussa nousi esille, että arvot näkyvät siinä, että jokaista lasta ja nuorta kohdellaan tasa-arvoisesti. Lasten kohtaamisessa asetutaan samalle tasolle, eikä yritetä korostaa omaa asemaa. Jokaisen lapsen taustat ovat erilaiset ja aluksi on aina tärkeä aloittaa suhde puhtaalta pöydältä ilman ennakkoluuloja. Vastuunotto näkyy siinä, että otetaan vastuu lapsen kasvattamisesta sekä vastuu omasta työstä. Välittäminen on arvoista kaikkein tärkein ja se näkyy päivittäin lastensuojelutyössä.

Toisessa haastattelussa mainittiin, että lapsia ja perheitä kunnioitetaan ja heidät kohdataan tasa-arvoisesti. Työntekijät kokivat, että heidän tekemiseensä luotetaan ja he saavat paljon vastuuta työssään. Kolmannessa haastattelussa korostettiin avoimuuden periaatetta. Asiakastyössä avoimuus tarkoittaa sitä, että perheille kerrotaan asiat suoraan ja avoimesti, kuten ne kerrotaan sosiaalityöntekijöille. Lastensuojelussa on käytössä osallistava kirjaus, joka mahdollistaa sen, että asiakkaat pääsevät itse lukemaan ja kommentoimaan heistä kirjattuja tietoja. Vuorovaikutus eri tahojen välillä on avointa ja rehellistä. Haastattelussa nousi esille, että suhteen luominen lapseen on tärkeää. Suhteen luominen vaatii sitä, että ohjaaja on lasten kanssa läsnä ja tavoitettavissa. Lapsen kasvun ja kehityksen kannalta on tärkeää, että hän pystyy muodostamaan luotettavan suhteen työntekijän kanssa. Työtä tehdään lasten kanssa, eikä piilouduta toimistoon.

5.2 Arvot ja yrityskulttuuri

Haastatteluissa keskusteltiin, miten arvot näkyvät yksikön kulttuurissa ja miten työntekijät kuvailisivat työyhteisön ilmapiiriä ja tapoja toimia. Ensimmäisessä haastattelussa nousi esille, että työyhteisössä ollaan joustavia ja kunnioitetaan sitä, että työntekijöillä voi olla erilaiset elämäntilanteet. Esimerkkinä mainittiin,

että työvuorosuunnittelussa huomioidaan työntekijöiden perhetilanteet sekä vapaa-ajan harrastukset. Esille nousi työyhteisön avoin ilmapiiri, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että asioista uskalletaan puhua suoraan ja jokaisella on oikeus ilmaista oma mielipiteensä. Työskentely sisältää tietyt reunaehdot, jonka mukaan kaikki toimivat, mutta oma persoona saa näkyä työotteessa ja toisen työtettä kunnioitetaan. Hyvä ilmapiiri näkyy siinä, että työpaikalle on mukava tulla.

”Kyllä ainakin meidän työpaikkaan on mukava tulla. Se on jo merkki siitä, että toimiiko se yhteishenki.”

Toisessa haastattelussa nostettiin esille työyhteisön avoimuus. Välillä töissä on kiire ja henkilöstä voi olla vähemmän sairauspoissaolojen vuoksi. Vaikeissakin tilanteissa pystytään olemaan avoimina työyhteisössä ja kertoa jos työkuomaa ja stressiä on hetkittäin liikaa. Hyvänä asiana mainittiin se, että vaikka työkuorma välillä kasvaakin, ei työasioita tule mietittyä enää kotona työpäivän jälkeen. Hyvä työilmapiiri koettiin todella tärkeäksi lasten ja nuortenkin takia, sillä työyhteisön on pakko toimia yhtenä tiiminä ja olla avoimia, jotta lapset saavat parhaan mahdollisen avun.

”Nää nuoret mitä meillä täällä on nii on niin kipeitä, että se on pakkokin toimia se meidän avoin ilmapiiri ja se, että puhutaan ihan kaikesta todella suoraan.”

Aikaisemmissa haastatteluissa esille tulleiden huomioiden lisäksi kolmannessa haastattelussa tuotiin esille, ettei työarki ole aina ruusuista ja ajoittain työntekijöiden välillä voi olla erimielisyyksiä ja haastavia tilanteita. Positiivisena koettiin se, että asioista pystytään puhumaan avoimesti ja selvittämään ne tiimin kesken. Koettiin, että välillä erimielisyydet ja niiden selvittäminen myös puhdistivat ilmaa ja parantavat tiimin yhteishenkeä.

”Kyllä meillä välillä kimpoillaan ja sanotaan rumasti ja pyydetään anteeksi ja halataan ja sit taas mennään, mut jotenki sit sitä aitoutta.”

Kaikissa haastatteluissa nousi esille, että työyhteisössä työntekijöiden välinen huumori koettiin tärkeäksi osaksi työssä jaksamista ja positiiviseksi asiaksi työhyvinvoinnin kannalta. Huumori lisää yhteenkuuluvuutta ja se tekee työilmapiiristä rennon. Työntekijöiden välinen iloisuus ja nauravaisuus koettiin tarttuvan

myös lapsiin ja nuoriin, sillä he hakeutuvat myös aikuisten seuraan helpommin, kun tilanteet koettiin rentona ja helposti lähestyttävänä. Esille tuotiin kuitenkin se, että lapsen ja nuoren kanssa huumori on täysin erilaista, sillä psyykkisesti huonovointinen nuori ei välttämättä ymmärrä huumoria samalla tavalla kuin aikuiset.

”Kunnioitetaan toisen työskentelytapaa ja uskalletaan olla eri mieltä ja näin, mutta silti on semmoinen rento mukava meininki ja huumori on myös tärkeä osa jaksamista.”

5.3 Arvojohtaminen

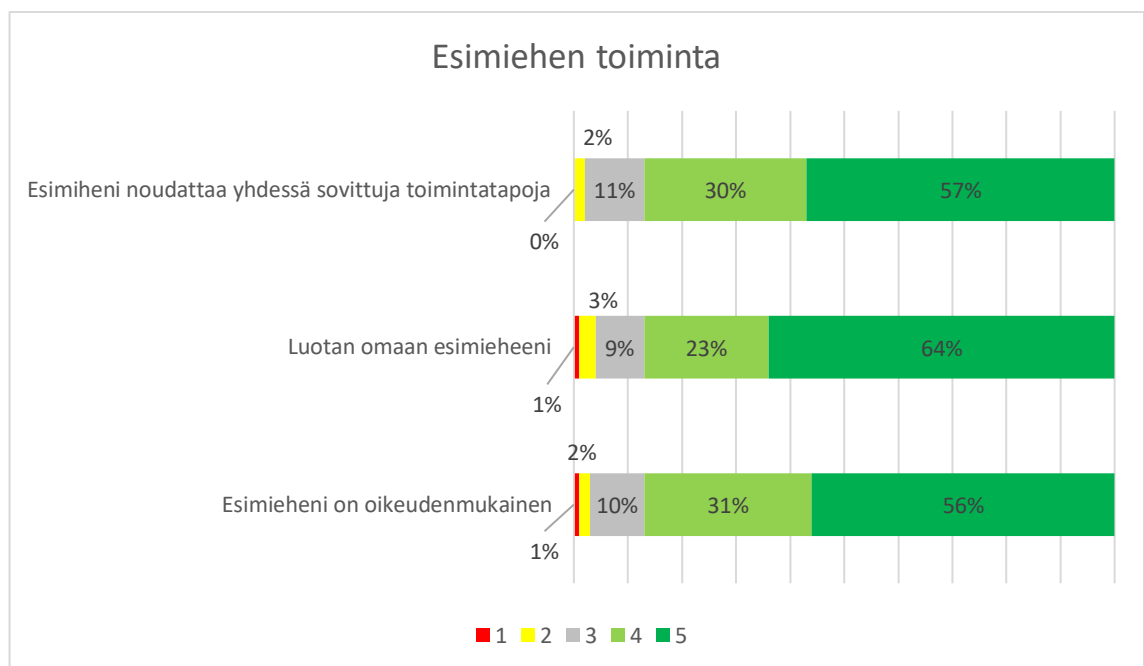
Ensimmäisessä haastattelussa mainittiin, että esimies on laskeutunut työntekijöiden tasolle ja työhön liittyviä päätöksiä tehdään keskustelemalla yhdessä työntekijöiden kanssa. Kuitenkin huomioiden sen, että esimies tekee itse päätökset viivemäisesti. Mainittiin, että tällainen toiminta on ollut poikkeuksellista työuran aikana. Arvot näkyvät esimiehen työskentelyssä siten, että hän kysyy työntekijöiden kuulumisia ja varmistaa työssä jaksamisen esimerkiksi vuoronvaihtojen yhteydessä. Esimies kohtelee työntekijöitä tasavertaisesti siten, että kaikki työntekijät ovat samalla viivalla. Henkilöstötutkimuksen tuloksista nousi esille, että 56% vastanneista on täysin samaa mieltä siitä, että oma esimies on oikeudenmukainen. (Kuvio 8). 1% eli noin 7 vastaaja oli täysin eri mieltä siitä, että oma esimies on oikeudenmukainen.

”Hyvin usein johtaja käy kysymässä kuulumiskierrokset, että miten jaksaa, tai miten jaksaisitko tehdä jonkin vuoron vaihdoksen ja aina niin kuin lupaa kysyä ja neuvotellen tehdään sitten ne päätökset, että se on kyllä ihan mahtavaa.”

Henkilöstötutkimuksen mukaan 57% vastaajista on täysin samaa mieltä siitä että, esimies noudattaa yhdessä sovittuja toimintatapoja (kuvio 8). Toisessa haastattelussa mainittiin, että esimies toimii esikuvana työntekijöille toimimalla itse esimerkkinä ja noudattamalla yhdessä sovittuja toimintamalleja. Tärkeäksi mainittiin se, että esimieheen voi turvautua vaikeina hetkinä ja erityisesti haastavissa asiakastilanteissa esimieheltä saa aina apua tilanteen selvittämiseksi. Kolmannessa haastattelussa esimiestä kuvailtiin alan ammattilaiseksi, jossa kulminoituu tietty arvopohja, jolla tätä työtä tehdään. Vastauksista nousi esille, että esimiehellä on vahva substanssiosaaminen ja hän on lisäkoulututtanut työnsä ohella, minkä

seurauksena hänestä näkyy vahva ammattimaisuus. Esimieheltä saa aina suorat vastaukset ja linjavedot tilanteen niin vaatiessa. Kaikissa haastatteluissa korostettiin sitä, että omaan esimieheen voi luottaa. Henkilöstötutkimuksesta nousi esille, että 64% vastanneista oli täysin samaa mieltä siitä, että luottaa omaan esimieheensä. (Kuvio 8).

”Kyllä huomaa, että hänen työssään näkyy ne arvot, että kyllä hän on ne sisäistänyt ja toimii niiden mukaan ja pyörittää niiden pohjalta sitten tätä työyhteisöä.”



Kuvio 8. Esimiehen toiminta

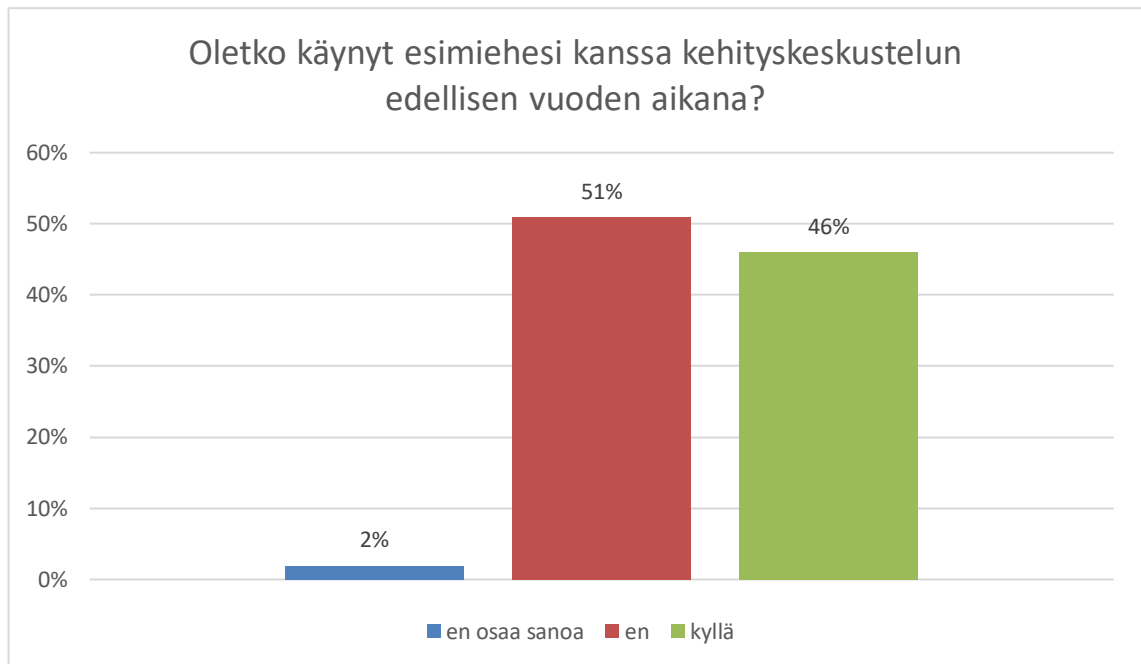
Haastatteluissa keskusteltiin, miten arvot näkyvät Familiarin liiketoiminnassa ja miten niiden toteutumista seurataan. Vastauksissa nousi esille jatkuva kouluttaminen, mikä mahdollistaa tiedon ja taidon kehittymisen. Koettiin, että aikaisemmissa työpaikoissa ei ole ollut samanlaisia mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan kuin mitä Familiarissa on. Koulutukset kuuluvat osaksi laatujärjestelmää ja niiden toteuttamista seurataan ja kontrolloidaan. Kasvu ja kehitys näkyvät liiketoiminnassa siten, että pyritään jatkuvasti kasvattamaan toimintaa avaamalla uusia toimipisteitä tai tekemällä yritysostoja.

”Sehän se nimenomaan on, että ei niitä välttämättä sanoina kerrota vaan ne näkyy sitten toiminnoissa, niin sehän se on kaikkein tärkeintä arvoissa, että ne näkyy siinä toiminnoissa.”

Positiivisena kehityksenä liiketoiminnassa koettiin se, että lasten sijoittamisessa on alettu käyttää entistä enemmän harkintaa sen suhteen, mihin yksikköön lapsi parhaiten sopisi. Harkinnassa otetaan enemmän huomioon asiakkaan tarpeet ja pohditaan millaisen yksikön profiili sopisi lapselle parhaiten. Liiketoiminnassa arvojen toteutumista mitataan erilaisten kyselyjen muodossa. Jokainen työntekijä raportoi työstään kuukausiraporttien ja hoitokasvatussuunnitelmien muodossa, joiden pohjalta seuranta voidaan tehdä henkilötasolla. Seuranta tehdään yksiköissä sisäisten auditoinnin avulla, joissa arvioidaan esimerkiksi laatuvaatimuksia. Asiakkailta kerätään palautetta asiakastytyväisyyskyselyjen muodossa sekä avointen palautteiden kautta.

5.4 Kehityskeskustelu

Ryhmähaastatteluun osallistui 10 henkilöä eri yksiköistä ja 9 vastasi, että on käynyt kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa edellisen vuoden aikana. Henkilöstötutkimuksen tulokset ovat nähtävissä kuviossa 9. Tulokset kertovat, että 51% työntekijöistä ei ole käynyt kehityskeskustelua edellisen vuoden aikana ja 46% on käynyt. 2% vastanneista ei osannut sanoa, onko kehityskeskustelua käyty.



Kuvio 9. Kehityskeskustelujen toteutuminen

Haastatteluiden perusteella kehityskeskustelukäytännöt vaihtelivat yksiköiden välillä. Yksi haastateltavista mainitsi, että kehityskeskustelu käydään vapaamuotoisesti läpi esimiehen kanssa ja valmis kaavake ei ollut siinä pääosissa. Positiivisena koettiin se, että keskustelu käytiin muussa ympäristössä kuin omalla työpaikalla, esimerkiksi kahvilassa tai kävelyllä. Toisessa haastattelussa nousi esille, että kehityskeskusteluja olisi hyvä järjestää puolen vuoden välein, sillä vuoden aikana ehtii tapahtumaan paljon. Kehitysehdotuksissa tuli myös esille, että kaavakkeen täytön lisäksi pitäisi varata myös aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelussa käydään läpi valmis kaavake, jossa ei ollut tilaa vapaalle keskustelulle. Yksi mainitsi, että hänestä tuntui, kuin olisi ollut työhaastattelussa kehityskeskustelun aikana. Yksi koki ahdistavana sen, että omaa mielipidettä muokattiin esimiehen ohjaamaan suuntaan. Eräs haastateltavista mainitsi, että keskustelussa painotettiin liikaa sitä, mitä koulutuksia on käynyt ja mitä lisäkoulutusta tarvitaan. Hän mainitsi, että olisi ollut mukavampi keskustella työpanoksesta ja omista onnistumisista sekä painottaa niitä asioita, missä hän on kehittynyt.

Suurin osa oli sitä mieltä, että kehityskeskustelukäytäntöä pitäisi kehittää paremmaksi ja avoimelle keskustelulle pitäisi olla enemmän aikaa. Moni ymmärsi sen,

että seurannan vuoksi on hyvä, että on olemassa jokin kaavake, mutta keskustelu ei saisi perustua pelkästään siihen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelukäytäntöä tulisi kehittää paremmaksi niin, että se palvelisi paremmin työntekijää ja työnantajaa. Toivottiin, että käytäntöä kehitettäisiin paremmaksi.

”Jotenkin itse ajattelen niin, että ne kysymykset, mitä minullakin oli, niin se oli jotenkin semmoinen kauhean konemaista toimintaa ja sitten se, että siinä ei ollut mitään luonnollista siinä hetkessä.”

”On ollut tavallaan semmoinen viitekehys, minkä mukaan se on käyty mutta koen, että se on semmoinen vapaamuotoinen keskusteleva tilaisuus.”

5.5 Yhteenveto tuloksista

Edellisessä luvussa tuotiin esille henkilöstötutkimuksen ja haastatteluiden pohjalta saadut tulokset. Tässä luvussa tulokset esitetään tiivistetysti, jotta tuloksista voidaan muodostaa kattava kokonaiskuva. Hirsjärvi ym. (2008, 225, 257) mukaan tuloksista laaditaan synteesejä, joiden tavoitteena on koota yhteen tulosten pääseikat. Synteesien avulla tutkija pystyy vastamaan tutkimuskysymyksiin ja tekemään johtopäätökset. Taulukot ja kuviot soveltuvat erinomaisesti tiivistämis- ja havainnollistamiskeinoiksi, sillä niiden hyödyntäminen ehkäisee tekstin toistamisen. Tuomen & Sarajärven (2017) mukaan taulukoiden avulla saa nopeasti käsityksen saaduista tuloksista.

Seuraavaksi esittelen tulosten pohjalta tehdyn tiivistelmän, jonka tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin. Jokainen tutkimuskysymys on jaettu omaksi taulukoksi. Taulukossa 1 vastataan kysymykseen: mitä yrityksen arvot merkitsevät työntekijälle? Taulukossa on tuotu esille se, mikä haastateltavien mielestä on Mehiläisen arvojen rooli. Sen jälkeen jokainen arvopari on avattu erikseen ja kerrottu, mitä ne työntekijöille merkitsevät.

Mehiläisen arvojen rooli	<ul style="list-style-type: none">• pohja, minkä mukaan työskennellään• ohjata työtettä• olla merkityksellisiä• kaikki toimivat samojen arvojen mukaan
--------------------------	---

Tieto ja taito arvoina	<ul style="list-style-type: none"> • kaiken tekemisen perusta • ammatillista kasvua tuetaan kouluttamalla • ammattitaitoinen henkilökunta • erityisosaaminen • lakien noudattaminen
Välittäminen ja vastuunotto arvoina	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaista välitetään • otetaan vastuu omasta työstä • yrityksen toiminta on vastuullista • yritys välittää työntekijöistään • tuo sisältöä työhön • Välitetään työyhteisöstä
Kumppanuus ja yrittäjyys arvoina	<ul style="list-style-type: none"> • yhteistyö eri tahojen kanssa • yhteistyö perheiden kanssa • työyhteisössä tuetaan ja autetaan • saa kokeilla uusia asioita pelkäämättä epäonnistumista • välitetään yrityksen asioista samalla tavalla kuin omista asioista • toimiminen yrityksen keulakuvana
Kasvu ja kehitys arvoina	<ul style="list-style-type: none"> • yritys on kehityssuuntainen • yrityksen maine on hyvä • yritys tuottaa voittoa • palvelu on laadukasta • otetaan opiksi virheistä • itsensä kehittäminen • otetaan vastuu asiakkaiden kasvusta ja kehityksestä

Taulukko 1. Arvojen merkitys työntekijöille

Taulukossa 2 vastataan kysymykseen: Miten arvot näkyvät käytännön työssä? Taulukossa on tuotu esille haastateltavien kommentteja siitä, miten heidän mielestään arvot toteutuvat käytännön työssä.

Arvojen toteutuminen käytännössä	<ul style="list-style-type: none"> • kohdellaan asiakkaita tasa-arvoisesti • otetaan vastuu asiakkaan kasvattamisesta • välitetään asiakkaasta • pidetään lupauksista kiinni • noudatetaan yhdessä sovittuja toimintamenetelmiä • avoimuus asiakkaiden, kumppaneiden ja työyhteisön kesken • toimitaan lakien mukaan • läsnäolo asiakkaiden kanssa • kunnioitetaan lapsia ja lastenkodin ympäristöä
Miltä osin arvot toteutuvat hyvin? (Henkilöstötutkimus 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • kasvu ja kehitys • työn merkityksellisyys • laatu • asiakaskokemus • ammattitaito ja koulutus
Miten arvojen toteutumista seurataan?	<ul style="list-style-type: none"> • kyselyjen avulla • auditoinnit toimipisteissä • työn raportointi • asiakaspalaute • kehittämispäivät

Taulukko 2. Arvojen toteutuminen käytännössä

Taulukossa 3 vastataan kysymykseen: Mitkä asiat vaikuttavat arvojen toteutumiseen? Taulukossa tuodaan esille se, miten omat arvot sointuvat yhteen yrityksen

arvojen kanssa, sillä mahdollinen arvorigiiri vaikuttaa suoraan työn tulokseen ja motivaatioon. Arvojen toteutumiseen vaikuttavat myös se, miten yrityksessä arvoista puhutaan ja miten arvot näkyvät yrityksen liiketoiminnassa. Arvojohtaminen ja esimiestyö vaikuttavat siihen, miten johto toteuttaa johtamistaan ja viestii arvoista. Yrityskulttuuri on muodostunut vuosien aikana ja tavat ja tottumukset vaikuttavat siihen, miten tärkeässä roolissa arvot näkyvät.

<p>Yrityksen arvojen sointuminen yhteen omien arvojen kanssa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • yrityksen arvot vastaavat omia arvojani • työtä olisi hankala tehdä, jos yrityksen arvomaailma sotisi omia arvojani vastaan • olen tyytyväinen siihen, miten arvoja toteutetaan käytännössä
<p>Arvojen näkyminen yrityskulttuurissa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • jokainen työntekijä saa olla oma itsensä • työssä saa näkyä oma persoonallisuus • työntekijät ovat tasavertaisia keskenään • joustava ilmapiiri • työntekijöiden henkilökohtainen elämäntilanne huomioidaan työvuorosunnittelussa • avoin ilmapiiri ja rento ilmapiiri • uskaltaa kertoa omat mielipiteensä • kunnioitetaan toisen työskentelytapaa • huumori on tärkeä osa työhyvinvointia • asioista puhutaan suoraan

	<ul style="list-style-type: none"> • erimielisyydet käydään läpi työyhteisössä
Miten arvot näkyvät Familiarin liiketoiminnassa	<ul style="list-style-type: none"> • koulutusten järjestäminen • kasvu ja kehitys näkyvät yritystoiminnan myötä • asiakkaan tarpeet otetaan huomioon • lasta sijoittaessa harkitaan aikaisempaa enemmän, mihin yksikköön sopisi parhaiten
Miten arvoista keskustellaan työyhteisössä?	<ul style="list-style-type: none"> • lasten kanssa käydään arvo keskustelua • yrityksen arvot käydään läpi perehdytyksessä • arvoista olisi hyvä keskustella enemmän
Arvojohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • esimies on laskeutunut työntekijöiden tasolle • kysyy työntekijöiden mielipiteitä • arvot näkyvät johtajan työskentelyssä • on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista • esimies kohtelee työntekijöitä tasa-vertaisesti • esimieheltä saa tukea
Kehityskeskustelu	<ul style="list-style-type: none"> • pitäisi painottaa enemmän, miten arvoja peilataan omaan työhön • perustuu pitkälti lomakkeeseen

	<ul style="list-style-type: none"> • osa koki vapaamuotoiseksi keskusteluksi osa ei
--	--

Taulukko 3. Mitkä asiat vaikuttavat arvojen toteutumiseen?

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä yrityksen arvot merkitsevät Familiar Oy lastensuojelun työntekijöille ja miten arvot toteutuvat käytännön työssä. Tutkimusongelma muutettiin kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka olivat:

1. Mitä yrityksen arvot merkitsevät työntekijälle?
2. Miten arvot näkyvät käytännön työssä?
3. Mitkä asiat vaikuttavat arvojen toteutumiseen?

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että arvot toimivat pohjana kaikelle tekemiselle ja ne ohjaavat tapaa tehdä työtä. Arvot ovat työntekijöille merkityksellisiä ja he kokevat, että kaikki työskentelevät samojen arvojen mukaisesti. Tieto ja taito arvoina merkitsevät kaiken tekemisen perustaa, sillä ilman niitä lastensuojelutyötä ei voi tehdä. Työntekijöiden ammatillista osaamista kehitetään jatkuvasti erilaisten koulutuksien ja valmennuksien avulla. Työntekijät kokevat, että henkilökunta on ammattitaitoista ja Familiarista löytyy paljon erityisosaamista. Lastensuojelutyö perustuu myös lakien noudattamiseen, mikä osaltaan ohjaa myös työntekoa.

Välittäminen ja vastuunotto arvoparina merkitsevät sitä, että lapsista ja heidän perheistään välitetään. Vastuunottaminen merkitsee sitä, että jokainen ottaa vastuun omasta työstään ja hoitaa lupaamansa asiat. Lastensuojelutyössä välittäminen on yksi tärkeimmistä asioista ja se tuo työhön sisältöä. Välittäminen näkyy myös omassa työyhteisössä, siten, että kysellään kuulumisia ja pidetään yllä hyvää henkeä työyhteisössä. Työntekijät kokevat myös, että Mehiläisen toiminta on vastuullista ja esimerkkinä mainittiin Mehiläisen rooli haastavassa koronatilanteessa. Mehiläinen välittää myös työntekijöistään, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että se tarjoaa työntekijöilleen monipuolisesti työterveyshuollonpalveluja.

Kumppanuus ja yrittäjyys arvoparina merkitsevät tiivistä yhteistyötä eri tahojen, kuten sosiaalitoimen, terveydenhuollon, poliisiviranomaisen ja koulutoimen kanssa. Kumppanuus lapsien ja perheiden välillä on välttämätöntä, jotta lapsen elämä pystytään turvaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Työyhteisössä tuetaan sitä, että saa kokeilla uusia asioita, eikä epäonnistumisesta tarvitse pelätä. Työyhteisöstä saa tukea ja toisia autetaan. Yrittäjyys arvona merkitsee sitä, että työasioista välitetään samalla tavalla kuin omistakin asioista. Tietynlainen yrittäjähenkisyys korostuu. Tiedostetaan, että työntekijät toimivat yrityksen kuulakuvana.

Kasvu ja kehitys arvopareina merkitsevät sitä, että Mehiläinen on kehityssuuntainen yritys, joka pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa ja kasvamaan. Koetaan, että Mehiläisen maine on hyvä ja se tuottaa voittoa. Palvelut koetaan laadukkaaksi. Kasvu ja kehitys merkitsevät henkilökohtaisella tasolla itsensä kehittämistä ja sitä, että virheistä otetaan opiksi. Kasvu ja kehitys arvoina merkitsevät sitä, että lapselle tarjotaan parasta mahdollistua tukea kasvun ja kehityksen turvaamiseksi.

Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, miten arvot toteutuvat käytännön työssä. Tähän kysymykseen voisi vastata samalla tavalla kuin ensimmäiseen kysymykseen, sillä toteutuessaan arvot tarvitsevat rinnalleen toiminnan ja paras tapa kuvailla arvojen merkitystä on kertoa niistä käytännön tasolla. Kokemukset muodostavat käyttökelpoisen keinon määrittellä, mitä arvot merkitsevät yhteisössä. (Aaltonen. ym. 2003, 20).

Työntekijöiden vastausten perusteella arvot näkyvät asiakastyössä siten, että lapsia ja nuoria kohdellaan tasa-arvoisesti. Lasten kanssa ollaan läsnä ja kaikki muu tekeminen on toissijaista. Lapsia kunnioitetaan ja ymmärretään se, että lastenkoti on nuorille sen hetkinen koti ja sitä ympäristöä tulee kunnioittaa. Lapsista välitetään kuin omista lapsista ja heidän kasvattamisestaan otetaan vastuu. Yrityksen arvot välittyvät ulkopuolisille muille merkityksellisten tekojen kautta. (Puohiniemi, 2003, 184).

Haastatteluista nousi esille, että arvot toteutuvat liiketoiminnassa siten, että työntekijöille mahdollistetaan erilaisia koulutuksia. Lasten sijoittamisessa on alettu

enemmän kiinnittämään huomiota siihen, millaiseen yksikköön lapsi parhaiten sopii. Sijoittamisessa on pyritty enemmän ottamaan huomioon asiakkaiden tarpeet. Arvojen toteutumista seurataan liiketoiminnan tasolla erilaisten kyselyjen muodossa sekä yksiköissä tehtävien auditointien avulla, jossa seurataan esimerkiksi laatukriteerien täyttymistä. Asiakaspalautteiden ja asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla seurataan, miten asiakkaat kokevat palveluiden laadun. Oman työn suoriutumista seurataan esimerkiksi kuukausiraportoinnin ja hoitokasvatussuunnitelmien kautta. Kehittämispäivillä keskustellaan arvojen toteutumisesta ja käydään läpi kyselyjen pohjalta saatuja tuloksia.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, mitkä asiat vaikuttavat arvojen toteutumiseen. Arvojen toteutumiseen vaikuttaa se, missä suhteessa omat arvot ovat yrityksen arvojen kanssa. On tärkeää, että yrityksen arvot eivät ole täysin ristiriidassa työntekijän omien arvojen kanssa, sillä tilanne johtaa siihen, että työntekijä kokee työnteon kuluttavaksi ja ajan mittaan keho tai mieli alkavat oireilemaan. (Jabe, 2018, 254 – 255.) Tulosten perusteella Mehiläisen arvot vastaavat työntekijöiden omia arvoja ja työntekijät ovat tyytyväisiä siihen, miten arvoja toteutetaan käytännössä. Mainittiin, että työtä olisi hankala tehdä, jos yrityksen arvot olisivat ristiriidassa oman arvomaailman kanssa.

Tutkimuksen tuloksia on mielenkiintoista verrata vastaavaan tutkimukseen, joka on tehty julkiselle puolelle. Jyräs & Kapulainen (2015) opinnäytetyössä tutkittiin arvojen merkitystä ja näkymistä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteissä. Tuloksista nousi esille arvoristiriita työntekijän omien arvojen ja Eksoten arvojen välille. Tuloksellisuus arvona koettiin negatiiviseksi ja se miellettiin täysin rahaan liittyväksi. Työntekijöiden vastauksissa nousi aito huoli asiakkaiden palveluiden ja avun saamisesta suhteessa rahaan. Joissakin yksiköissä arvojen koettiin jääneen kaukaisiksi, sillä niitä ei ollut jalkautettu tarpeeksi hyvin.

Arvojen toteutumiseen vaikuttaa myös se, millainen yrityskulttuuri yksiköissä on. Schein (2009) puhuu artefaktista, millä tarkoitetaan kulttuuria, mikä näkyy ulospäin, mutta sitä on vaikea tulkita. Vastauksista nousi esille, että työyhteisössä jokainen työntekijä saa olla oma itsensä ja oma persoonaa saa tuoda esille myös työtavoissa. Työyhteisön ilmapiiriä kuvattiin avoimeksi ja rennoksi. Työyhteisössä on turvallista kertoa omat mielipiteensä ja kaikista asioista voidaan keskustella

suoraan. Erimielisyyksiä tulee välillä, mutta niistä keskustellaan ja ongelmat ratkaistaan. Monet haastateltavista mainitsivat, että huumori on todella tärkeä osa arkea ja parantaa työhyvinvointia. Aaltosen ym. (2003, 33) mukaan nykytutkimuksissa on noussut esille, että arvojen painopiste on sosiaalisessa kanssakymisessä, yhteisössä ja hyväksytyksi tulemisessa. Joukkoon kuulumisen tunne auttaa pitämään kiinni yhteisistä arvoista. Avoin, luotettava ja toista kunnioittava ilmapiiri parantavat yrityskulttuuria, sillä ne näkyvät tavassa keskustella. (Aaltonen & Junkkari, 2003, 100-104.)

Arvojohtamisella on myös vaikutusta siihen, miten arvot toteutuvat käytännön työssä. Tulokset kertovat, esimies välittää aidosti työntekijöistään ottamalla huomioon heidän mielipiteensä sekä huolehtimalla heidän jaksamisestaan. Esimies toimii yrityksen arvojen mukaan ja noudattaa yhdessä sovittuja toimintamalleja. Vastauksista nousi esille, että esimies antaa tukea ja auttaa haastavissa asiakaspalvelutilanteissa. Jaben (2018, 256-257) mukaan arvojohtaminen on sitä, esimies itse toimii arvojen mukaisesti ja toimii esimerkkinä työntekijöille. Arvojen näkyminen arjessa edellyttää myös arvojen näkymistä johtamisessa.

Haastatteluista nousi esille, että arvokeskustelua olisi hyvä käydä enemmän. Arvot käydään läpi osana perehdytysprosessia, mutta esimerkiksi kehityskeskustelussa niitä ei tuoda juurikaan esille. Kyselyn mukaan 51% vastanneista ei ole käynyt kehityskeskustelua viimeisen vuoden aika. 46% oli käynyt ja 2% ei osannut sanoa. Kehityskeskustelut ovat Mehiläisessä käytäntö, joten tulosten perusteella voidaan todeta, että käytäntö ei toteudu. Suurin osa haastateltavista oli käynyt esimiehensä kanssa kehityskeskustelun edellisen vuoden aikana. Osa haastateltavista koki kehityskeskustelun vapaamuotoiseksi keskusteluksi ja osa taas mainitsi, että se rakentuu täysin lomakkeen pohjalta. Haastatteluista nousi esille, että kehityskeskusteluissa tulisi enemmän painottaa sitä, miten arvoja peilataan omaan työhön. Aaltonen ym. (2003, 148) painottaa, että kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä tavoista, joiden avulla voidaan seurata ja pitää huolta arvojen toteutumisesta. Aarnikoivun (2016, 92) mukaan jokaisessa kehityskeskusteluissa tulisi käydä läpi yrityksen arvot, sillä arvot antavat toiminnalle merkityksen, sekä samalla ohjaavat toimintaa. Kehityskeskusteluissa arvoja tulisi

konkretisoida siten, että työntekijäntoimintaa peilataan jokaiseen yrityksen arvoon ja pohditaan, miten työntekijä on onnistunut edistämään arvojen toteutumista arjessa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus. Empiirisen aineiston tulokset tukivat tutkimuksen teoriaa sekä aikaisemmat tutkimukset mahdollistivat tulosten vertailun. Vilkan (2015, 39) mukaan tutkimuksen johtopäätökset muodostuvat empiirisen aineiston ja teorian tulkinnasta. Tutkimus oli selkeä kokonaisuus, jossa käsitteet, teoreettinen viitekehys sekä empiirinen aineisto noudattivat samaa runkoa. Tutkimuksen tuloksista pystyttiin löytämään yhteys jokaiseen teemaan.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia yrityksen arvojen merkitystä ja toteutumista käytännön työssä. Tutkimus on ajankohtainen, sillä yritys pyrkii jatkuvasti laajentamaan toimintaansa perustamalla uusia yksiköitä ja tekemällä yritysostoja. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää arvojen jalkauttamisessa. Tulosten pohjalta yrityksessä voidaan kehittää kehityskeskustelukäytäntöjä palvelemaan paremmin työntekijän ja työnantajan tarpeita.

Tutkimus osoitti, että työntekijät pystyvät allekirjoittamaan Mehiläisen arvot ja ne todella toteutuvat käytännön työssä. Arvot koettiin tärkeiksi kaiken toiminnan pohjaksi, jonka mukaan työskennellään. Työssä antoisinta olivat ryhmähaastattelutilanteet, joissa kaikki teoria ja käsitteet konkretisoituivat käytännön tasolle. Keskustelu oli aitoa ja jokainen toi esiin omia näkökulmiaan avoimesti, mikä teki aineistosta rikkaan. Arvot osattiin tuoda käytännön tasolle kuvailemalla tapoja toimia. Olen tyytyväinen siihen, että toteutin tutkimuksen laadullisena tutkimuksena, sillä määrällisessä tutkimuksessa en olisi pystynyt pääsemään samalla tavalla ruohonjuuritasolle.

Tutkimuksessa esitetyistä taulukoista voidaan huomata, että jokaisesta aihealueesta löytyy myös kehitettävää. Osa vastaajista ei pystynyt luottamaan omaan esimieheensä tai ei kokenut, että yrityksen arvot ovat sopusoinnussa omien arvojen kanssa. Sähköiseen kyselyyn vastattiin anonyymisti, minkä takia kyselyyn

vastattiin rehellisesti. Tämän tutkimuksen tuloksia on myös pohdittava kriittisesti, sillä mahdollisesti ryhmähaastatteluihin osallistujat ovat juuri niitä työntekijöitä, jotka haluavat kehittää toimintaa paremmaksi osallistumalla ryhmähaastatteluun, jossa voi ilmaista omat mielipiteensä. Henkilö, joka voi huonosti työyhteisössä ei välttämättä halua kertoa tunteistaan omalla naamallaan tai ei halua osallistua ylimääräisiin tutkimuksiin. Lisäksi tulee ottaa huomioon se, että Familiarissa on lähes 1500 työntekijää ja ryhmähaastatteluihin osallistui niistä 10 työntekijää.

Koin tutkimuksen aloittamisprosessin haastavaksi, sillä tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskohde muuttuivat useaan kertaan, eikä punaista lankaa meinannut löytyä. Pyrin alusta asti lukemaan mahdollisimman paljon muiden tekemiä tutkimuksia liittyen yrityksen arvoihin sekä tutustuin aikaisemmissa tutkimuksissa olevaan teoriaan. Huomasin nopeasti, että teoriaa on saatavilla runsaasti ja välillä koin haastavaksi pohtia, miten oman työni teoreettinen viitekehys muodostuu.

Tutkimusta hankaloitti maailmanlaajuinen COVID-19 pandemia, jonka seurauksena kirjastot menivät kiinni, eikä minulla ollut mahdollisuutta saada varattua aineistoa työtäni varten. Tässä vaiheessa turvauduin ainoastaan e-kirjaston tarjomiin aineistoihin. Lisäksi tutkimukseni tiedonkeruuvaihe alkoi juuri kriittisimpään aikaan, sillä toimipisteiden prioriteetti oli työssä selviytymisessä ja henkilöstö resurssien järjestämisessä. Kahdessa ensimmäisessä haastatteluissa työntekijöitä ei osallistunut toivottu määrä ja haastatteluja peruttiin viime hetkellä. Haastattelut jouduttiin toteuttamaan osissa niin, että aikataulut sovitettiin yksiköiden toiveiden mukaan ja ne jaettiin kolmeen osaan. Haastatteluiden toteuttamisessa ainoa vaihtoehto oli tehdä ne skypen välityksellä, sillä liikkumista ja matkustamista rajoitettiin.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset vaatimukset

Tutkimuksen tekemiseen liittyy useita eettisiä kysymyksiä, joita tutkijan tulee ottaa huomioon. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää sitä, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Suomessa toimii julkisia elimiä, joiden tehtävänä on valvoa tutkimushankkeiden eettisyyttä ja asianmukaisuutta. Opetusministeriön tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeet, miten tieteellisiä menettelytapoja tulee noudattaa. (Hirsjärvi ym. 2008, 23.)

Tutkijan tulee kiinnittää huomiota tutkimusetiikkaan koko tutkimusprosessin ajan, ideointivaiheesta aina tiedottamiseen saakka. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkija noudattaa rehellistä, huolellista ja tarkkuutta tutkimustyössään. Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä pohtiessaan, tutkijan tulee käyttää vain niitä menetelmiä, jotka hän hallitsee. Lähteet tulee olla merkitty oikein ja toisten tekemiä tutkimuksia tulee kunnioittaa. Tutkimustuloksissa tulee huomioida, että tutkimuksen tulee tuottaa aina uutta tietoa. (Vilka, 2015, 41-42.)

Tutkimuksen lähdemerkinnöissä ja lähdeluettelossa on noudatettu Lab -ammattikorkeakoulun antamia ohjeistuksia. Teoria osuudessa olen tuonut esille muiden tekemiä opinnäytetöitä ja Pro gradu -tutkielmia sekä hyödyntänyt niistä saatuja tuloksia vertailemalla niitä oman tutkimukseni tuloksiin. Olen kunnioittanut muiden tekemiä tutkimuksia pitämällä ne erillään omasta tutkimuksestani selkeiden lähdemerkintöjen avulla sekä kertomalla tuloksista niin, kuin ne ovat alkuperäisessä tutkimuksessa kerrottu.

Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä tulee pohtia myös tutkittavan joukon kannalta. Ennen ryhmähaastattelujen aloittamista jokaiseen Familiarin yksikköön lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Saatekirjeen mukana oli toimitusjohtajan viesti, jossa ilmoitettiin, että halukkailla työntekijöillä on mahdollista osallistua haastatteluihin. Yksikön johtajat ilmoittivat minulle suoraan sähköpostitse, mikäli joku työntekijä halusi osallistua haastatteluun. Tutkimuksen lähtökohtana tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. Ihmisen itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa siten, että heillä on mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2008, 25.)

Haastatteluihin ilmoittautui 10 työntekijää eri yksiköistä ja haastattelut järjestettiin kolmena (3) eri ajankohtana. Haastattelut nauhoitettiin ja litterointiin. Litteroinnin jälkeen lähetin puhtaaksi kirjoitetun aineiston jokaiselle haastatteluun osallistuvalla ja tiedustelin, onko heillä jotakin lisättävää tai muokattavaa tekstiin. Kananen (2019, 33-34) mukaan tutkimuksen luotettavuus voidaan taata sillä, että tutkija antaa lukea tutkittavien henkilöiden antamansa vastaukset, ennen niiden julkaisemista. Tämän toimenpiteen tarkoituksena on taata se, että tutkija ymmärtää haastateltavien sanomiset oikein, eikä tutkija julkaise tietoa, joka on väärinymmärretty tai itse muokattu.

Kanasen (2019, 31) mukaan luotettavuusmenetelmien tarkoituksena on saada mahdollisimman totuudenmukainen ja luotettava tutkimustulos. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusmenetelmänä käytetään saturaatiota, millä tarkoitetaan aineiston riittävyttä. Saturaatio tarkoittaa sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että aineistoa kerätään niin kauan, kun informanteista ei saada enää uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.) Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu koko tutkimuksen ajan ennen siirtymistä seuraavaan tiedonkeruuvaiheeseen. Haastatteluja järjestettiin ensin samana päivänä kaksi (2), jonka jälkeen ne litteroitiin ja analysoitiin. Kolmannen haastatteluun osallistui viisi (5) henkilöä, jonka pohjalta saatiin jonkin verran uutta sisältöä vastauksiin, mutta vastaukset alkoivat toistaa itseään. Lisäksi haastatteluihin pääsi osallistumaan kaikki halukkaat, joten lisähaastatteluille ei ollut tarvetta.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tulee ottaa huomioon se, että käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tukijan itse asettamia. Tämä vaikuttaa väistämättä myös tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.) Tutkijana minulla ei ole ollut aikaisempaa suhdetta tutkittaviin, sillä en itse työskentele Familiarissa ja toimiala on minulle vieras. Ennen tutkimuksen aloittamista minulla ei ole ollut ennakkokäsityksiä ilmiöstä. Haastattelujen aikana en kontrolloinut haastateltavien puhetta vaan keskustelut olivat vapaamuotoisia. Haastatteluaineisto muodostui tiedonantajien ehdoilla.

Tutkimukseni aihe oli rajattu selkeästi ja huolellisesti. Teoria muodostui aikaisempien tutkimuksien muodostamasta viitekehystä sekä aihealueen kirjallisuudesta ja ajankohtaisista artikkeleista. Teoria koostui yrityksen arvojen merkityksestä, yrityskulttuurista, arvojohtamisesta ja kehityskeskustelusta. Samat teemat kulkivat mukana koko tutkimuksen ajan aineistonkeruussa, analysoinnissa sekä tulosten esittelyssä. Aineistojen luokittelu samojen teemojen mukaan mahdollisti sen, että tutkimuksen kokonaisuus säilyi selkeänä ja ehjänä koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että hyödynsin henkilöstötutkimuksen tuloksista koostuvaa aineistoa tutkimuksen pohjatietona. Henkilöstötutkimus antoi tietoa määrällisessä muodossa ja haastatteluista saatu tieto täydensi

kokonaisuutta laadullisesti. Kahden aineistoin hyödyntäminen mahdollisti sen, että tutkimuksesta saatiin mahdollisimman kattava ja luotettava kokonaisuus.

7.2 Jatkotutkimus

Tutkimuksen pohjalta nousi useita eri jatkotutkimusaiheita, jotka perustuivat tutkimuksesta saatuihin tuloksiin sekä aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Osa jatkotutkimusideoista perustuu oman tutkimukseni ja aikaisempien tutkimuksien vertailuun. Jatkotutkimusaiheita ajatellen otin myös huomioon organisaation tulevat muutokset, joissa tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana Mehiläinen on pyrkinyt kasvamaan jatkuvasti avaamalla uusia yksiköjä ja tekemällä yritysostoja. Esimerkiksi vuonna 2019 uusia toimipisteitä avattiin yli 50. Toteutuneiden yrityshankintojen lisäksi Mehiläinen teki julkisen ostotarjouksen Pihlajalinna Oy:n koko osakekannan ostamisesta 5.11.2019. (Vuosikertomus 2019.) Tämän tutkimuksen tärkeys korostuu entisestään, sillä kukaan ei tiedä, miten arvoille käy, jos yhdistyminen tapahtuu. Jalkautetaanko Mehiläisen arvot Pihlajalinnan yksiköihin vai luodaanko täysin uudet arvot?

Kaikki arvokeskustelu ja arvojen merkityksien tutkiminen on ajankohtaista tulevan yhdistymisen myötä. Jatkotutkimuksena voisi tehdä samankaltaisen tutkimuksen myös muihin Mehiläisen liiketoimintoihin ja lopuksi verrata tuloksia keskenään. Laajemman tutkimusten pohjalta voitaisi arvioida sitä, onko arvoja tarpeellista muuttaa. Jos arvot pysyvät samoina Pihlajalinnan yhdistymisen jälkeen, voisi tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntää myös arvojen jalkauttamisessa.

Mehiläisen henkilöstötutkimus lähetettiin 1063 Familiarin työntekijälle ja kehityskeskustelua koskevaan kysymykseen vastasi 684 työntekijää. 51% prosenttia kyselyyn vastanneista ei ollut käynyt esimiehensä kanssa kehityskeskustelua viimeisen vuoden aikana, vaikka kehityskeskustelut ovat osa Familiarin käytäntöä. Yle (Toivanen, 2015) uutisoi, että työelämän asiantuntijoiden mukaan kehityskeskusteluissa on paljon kehittämisen varaa. Työterveyslaitoksen erikoisasiantuntija Eveliina Saaren mukaan kehityskeskustelut ovat alkujaan 60-70 luvulta, jolloin kehityskeskustelut luotiin tavoite ja tulosjohtamisen myötä. Ajatuksena oli, että tavoitteet tulivat yrityksen johdolta ja esimiehen tuli valvoa, että alaiset toteuttavat

tavoitteen. Asiantuntijoiden mukaan kehityskeskustelukäytännöt ovat vanhanai-kaisia, eivätkä palvele nykypäivän ihanteita, jossa työntekijä on luova ja oma-aloitteinen.

Ryhmähaastatteluiden tulosten perusteella osa haastateltavista koki kehityskes-kustelun pelkäksi muodolliseksi tapahtumaksi, jossa täytettiin lomake, jonka poh-jalta käytiin keskustelua. Kehityskeskustelu koettiin työntekijöiden puolesta hyö-dyttömäksi ja aikaa vieväksi tapahtumaksi, joka ei palvellut kumpaakaan osa-puolta. Erikoistutkija Eveliina Saaren (Toivanen, 2015) mukaan tulisi kehittää uu-sia arvioinnin käytäntöjä. Tutkimukseni tulosten pohjalta voidaan todeta, että ke-hityskeskustelukäytäntö ei toteudu kaikissa yksiköissä, eikä sen koeta palvelevan työntekijöiden tarpeita. Jatkotutkimusta ajatellen Mehiläiseen voitaisi kehittää uusi toimintamalli vanhojen kehityskeskustelujen tilalle.

Aaltonen ym. (2003, 28) mainitsevat, että Johtamistaidon Opiston arvotutkimuk-sissa on useana vuonna todettu, että johdon ja henkilöstön arvomaailmat poik-keavat toisistaan. Henkilöstölle ihmisläheiset arvot merkitsevät enemmän, kuin johdolle. Ongelmaksi on koettu se, että johto näkee ihmisläheisten arvojen toteu-tuvan jo, kun taas henkilöstön mielestä ne toteutuvat huonosti. Myös Hämäläisen (2018) Pro gradu -tutkielmassa tuli ilmi, että ylin johto puhui organisaatiota kos-kevistä arvoista yleisellä tasolla ja arvot liitettiin osaksi organisaation missioon, strategiaan ja perustehtävään. Operatiivisella tasolla arvoista puhuttiin työnteki-jälähtöisesti. Ihmisläheisyyden arvon suhteen merkittävin ero oli, että ylin johto puhui arvosta pääasiassa asiakasnäkökulmasta, kun taas henkilöstö korosti enemmän henkilöstönäkökulmaa. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten Mehiläi-sen johdon arvomaailma eroaa työntekijöiden arvomaailmasta. Jatkotutkimuk- sessa voisi hyödyntää tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia.

Kuvat

Kuva 1. Mehiläisen palvelut kartalla, s.7

Kuviot

Kuvio 1. Kulttuurin tasot, s. 15

Kuvio 2. Via-mallin tasot ja transformaatio, s. 17

Kuvio 3. Teemojen avulla pyritään tavoittamaan ilmiö, s. 25

Kuvio 4. Induktiivisen aineiston analyysi prosessi, s.27

Kuvio 5. Vastaajien työsuhteen pituus, s. 29

Kuvio 6. Mehiläisen arvojen merkitys ja toteutuminen, s.30

Kuvio 7. Miltä osin Mehiläisen arvolupaus toteutuu, s.33

Kuvio 8. Esimiehen toiminta, s.37

Kuvio 9. Kehityskeskustelujen toteutuminen, s.39

Taulukot

Taulukko 1. Arvojen merkitys työntekijöille, s.40-41

Taulukko 2. Arvojen toteutuminen käytännössä, s.42

Taulukko 3. Mitkä asiat vaikuttavat arvojen toteutumiseen? s. 43-45

Lähteet

Aaltonen, T, Heiskanen, E & Innanen, P. 2003. Arvot, yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WS Bookwell Oy: Porvoo.

Aaltonen, T & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. WS Bookwell Oy: Juva.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari: Helsinki.

Helkama, K. 2015. Suomalaisten Arvot – Mikä meille on oikeasti tärkeää? Meedia Zone OU: Tallinna.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

Hämäläinen, S. 2018. ”Meidän pitää muistaa ne arvot, joilla me tehdään se homma” Arvojen merkitys suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän kauppakorkeakoulu. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/56890/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201801241325.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 26.4.2020.

Jabe, M. 2011. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. <https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-tuot-arvot-yrityksen-arkeen/0d910dd6-f2cd-3892-9855-f8b461078054>. Luettu 25.2.2020.

Jabe, M. 2018. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsingin Kamari Oy: Helsinki.

Jyräs, J & Kapulainen, K. 2015. Arvoista Arvojohtamiseen. Opinnäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu: Hyvinkää. Sosiaali- ja terveysalan YAMK tutkinto. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87311/Arvoista%20Arvojohtamiseen%20-%20Case%20Eksote%20Jyras%20ja%20Kapulainen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 18.2.2020.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja: Jyväskylä.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja: Jyväskylä.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja: Jyväskylä.

Karlöf, B & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. Edita Publishing Oy: Helsinki.

Kasi, A & Klemetti, M. 2020. Mehiläisen entinen toimitusjohtaja ja henkilöstön kehitysjohtaja. Puhelinhaastattelu. 12.2.2020.

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

Lusa, Henna. 2018. Arvopuheen helinä ei johda mihinkään - tässä työpaikka, jossa työntekijä on yhtä tärkeä kuin asiakas. <https://www.talouselama.fi/uutiset/arvopuheen-helina-ei-johda-mihinkaan-tassa-tyopaikka-jossa-tyontekija-on-yhta-tarkea-kuin-asiakas/ef2c0fff-34c2-3c10-a923-8e4eda850f73>. Luettu 21.3.2020.

Mehiläinen Oy, 2020. Palveluverkosto. <https://www.mehilainen.fi/yritysinfo/mehilainen-yrityksena>. Luettu 21.1.2020.

Mehiläinen Oy, 2020. Vuosikertomus 2019. https://www.mehilainen.fi/sites/default/files/inline-files/Mehilainen_vuosikertomus_ja_tilinpaaatos_2019_FIN_luku-versio.pdf. Luettu 5.5.2020.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus: Espoo.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuurroksesta. Suomen Laatu keskus Oy: Espoo.

Sharma, D. 2014. When Fairness is Not Enough: Impact of Corporate Ethical Values on Organizational Citizenship Behaviors and Worker Alienation. Springer Nature B.V. <https://search-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/2050326226?accountid=27295>. Luettu 29.4.2020.

Toivanen, T. 2015. Työpaikkojen kehityskeskustelut muinaisjääne? Nykypäivän luova vastuunkantaja voisi saada palautetta kollegalta. Yle-uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-8183190>. Luettu 29.4.2020.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus: Jyväskylä.



EMILIA KOISTINEN

Yrityksen arvojen
merkitys ja
toteutuminen
käytännön
työssä. Case
Familiar Oy.

YHTEYS

PUHELIN:

SÄHKÖPOSTI:

Hei!

Olen Emilia Koistinen ja työskentelen Mehiläisen vakuutuspalveluissa. Opiskelen taiden ohella ylemmässä ammattikorkeakoulussa liiketalouden maisteriohjelmassa Lappeenrannassa.

Tällä hetkellä työstän opinnäytetyötäni ja aiheenani on tutkia yrityksen arvojen merkitystä ja toteutumista käytännön työssä. Tutkimuskohteenani on Familiarin työntekijät.

Mehiläinen Oy toimii tutkimuksen toimeksiantajana. Aihealue on minun valitsema, mutta olen saanut apua ja näkökulmia työhöni Familiarin toimitusjohtajalta sekä Mehiläisen henkilöstöhallinnolta.

Maaliskuun 2020 aikana tullen järjestämään ryhmähaastatteluja, joihin toivoisin osallistujia eri yksiköistä. Haastattelut tullaan järjestämään skypessä ja tavoitteena on, että yhteen haastatteluun osallistuu 3-5 henkilöä. Haastattelut tullaan nauhoittamaan.

Haastattelujen tavoitteena on käydä avointa keskustelua tutkimuksen liittyvistä teemoista, jotka tullaan ilmoittamaan osallistujille hyvissä ajoin ennen haastattelua. Tutkimuksessa ei tuoda esille henkilöilyksiä eikä toimipisteiden nimiä mainita.

Esimiehet voivat olla minuun suoraan yhteydessä, mikäli yksiköstä löytyy haastateltavia.

Kiitos kaikille etukäteen avusta.

Ystävällisin terveisin:

Emilia Koistinen

Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset:

Kauanko olet työskennellyt Familiarissa?

Tiedätkö Mehiläisen arvot?

Yrityksen arvojen merkitys

Mikä mielestäsi on Mehiläisen arvojen rooli?

Mitä tieto ja taito Mehiläisen arvoina sinulle merkitsevät?

Mitä välittäminen ja vastuunotto Mehiläisen arvoina sinulle merkitsevät?

Mitä kumppanuus ja yrittäjyys Mehiläisen arvoina sinulle merkitsevät?

Mitä kasvu ja kehitys Mehiläisen arvoina sinulle merkitsevät?

Miten Mehiläisen arvot sointuvat yhteen omien arvojesi kanssa?

Arvojen toteutuminen käytännön työssä

Millaisia toimintaa ohjaavia arvoja teillä on yksikössä?

Miten arvot näkyvät päivittäisissä työtehtävissäsi?

Arvojen merkitys yksikön kulttuurissa

Miten arvot näkyvät työyhteisösi kulttuurissa?

Miten arvoista keskustellaan työyhteisössäsi?

Millainen ilmapiiri/ yhteishenki teidän yksikössä on?

Arvojohtaminen

Miten arvot näkyvät Familiarin liiketoiminnassa?

Miten arvoista viestitään Familiarissa?

Miten arvot näkyvät oman esimiehen toiminnassa?

Miten arvojen toteutumista seurataan omassa yksikössäsi?

Kehityskeskustelu

Taustakysymys: Onko sinulle pidetty kehityskeskustelu viimeisen vuoden aikana?

Miten arvoja tuodaan esille kehityskeskusteluissa?

Miten kehityskeskustelukäytäntöä voisi kehittää paremmaksi?