

## **Organisaatiossa olevat arvot näkyviksi**

### **Arvojen määrittäminen ja niiden edistäminen**

Sari Pynnönen

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2020  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (ylempi AMK)  
Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä(t) Pynnönen, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Lokakuu 2020
	Sivumäärä 65	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Organisaatiossa olevat arvot näkyviksi</b> Arvojen määrittäminen ja niiden edistäminen		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (ylempi AMK), Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) David Brown Santasalo Finland Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Arvot ja organisaatiokulttuuri liittyvät vahvasti yhteen. Arvojen kautta on mahdollista pyrkiä vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin ja ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan. Teollisuusvaihte valmistaja David Brown Santasalo Finland Oy halusi myös määrittää organisaatiossa olevat arvot sekä arvot, joiden tulisi jatkossa ohjata organisaation toimintaa. Arvoprosessiin haluttiin ottaa mukaan koko henkilöstö, joten tutkimusaineistoa kerättiin sekä henkilöstöltä että johtoryhmältä.</p> <p>Henkilöstö pääsi vaikuttamaan arvojen muodostamiseen huhtikuussa 2019 toteutetussa työhyvinvointipäivässä. Työhyvinvointipäivänä toteutettiin ryhmätyöskentely, jossa henkilöt vastasivat kolmeen kysymykseen. Ryhmätyöskentelyn vastaukset kerättiin yhteen ja analysoitiin niin, että muodostettiin teemoja ja teemoille tarkenteita. Työhyvinvointipäivän lisäksi johtoryhmän jäsenet haastateltiin yksilöteemahaastatteluilla. Haastattelujen vastaukset teemoiteltiin ja tuloksia vertailtiin työhyvinvointipäivän tuloksiin. Päämateriaalina arvojen määrittämisessä käytettiin työhyvinvointipäivän tuloksia, sillä ne toivat parhaiten esille koko henkilöstön näkemysten arvoihin.</p> <p>Aineistonkeruun ja -analysoinnin jälkeen tuloksia käsiteltiin yhdessä luottamushenkilöiden, johtoryhmäläisten ja työsuojeluorganisaation kanssa. Useamman kokoontumisen jälkeen määritettiin lopulliset arvot. Arvoiksi muodostui työhyvinvointi, kehittyminen ja osaaminen sekä laatu ja luotettavuus. Lopulliset arvot kirjoitettiin auki, jotta arvojen sisältö ymmärrettäisiin samalla tavalla. David Brown Santasalo Finland Oy jatkaa näiden arvojen edistämistä organisaatiossa.</p>		
Avainsanat (asiasanat)  Arvot, organisaatiokulttuuri, arvojen määrittäminen, arvojen edistäminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Pynnönen, Sari	Type of publication Master's thesis	Date October 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 65	Permission for web publication: X
Title of publication <b>Making the existing values in the organization visible</b> Defining and promoting the values		
Degree programme Master's Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by David Brown Santasalo Finland Oy		
Abstract  <p>Values and organization culture are linked strongly together. Via values it is possible to try to influence organization culture and direct the organization to the desired direction. Industrial gear unit manufacturer David Brown Santasalo Finland Oy also wanted to define the values in the organization and the values which in future would guide the operations of the organization. It was clear that this value process would include the entire personnel and, thus, the data would be collected from the personnel and the management.</p> <p>The personnel had a chance to influence the forming of values on a work wellbeing day organized in April 2019. The participants worked in teams to answer three questions. The teams' answers were collected, and they were analyzed so that it was possible to form themes and categorize them. In addition to the work wellbeing day, the members of management were interviewed by using individual theme interviews. The answers from these interviews were themed, and the results were compared with the results of the work wellbeing day. The main material in forming the values were the results from the work wellbeing day, because they brought out best the entire personnel's views on values.</p> <p>After collecting interview materials and analyzing them, the results were processed together with elected officials, the management and members from the company's health and safety organization. After multiple meetings together, the final values were formed. Those values were the following: work wellbeing, development and competence, and quality and reliability. The final values were described that the content of the values could be understood in the same way. David Brown Santasalo Finland Oy will continue to promote these values in their organization.</p>		
Keywords/tags (subjects) Values, organization culture, defining values, promoting values		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Arvot ja organisaatiokulttuuri .....</b>	<b>5</b>
2.1	Organisaatiokulttuuri .....	6
2.1.1	Kulttuurin tasot.....	7
2.1.2	Kulttuurin kolme näkökulmaa .....	10
2.2	Organisaatiokulttuurin johtaminen.....	12
2.3	Organisaation arvot.....	16
2.4	Arvojen määrittäminen organisaatiossa .....	20
2.5	Arvojen edistäminen organisaatiossa .....	22
2.5.1	Esimiestyöskentely .....	22
2.5.2	Arvojen normittaminen .....	23
2.5.3	Kehityskeskustelut.....	24
2.5.4	Rekrytointi ja perehdytys .....	25
2.6	Arvojen seuranta organisaatiossa .....	26
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>27</b>
3.1	Tutkimus- ja analyysimenetelmät .....	28
3.2	David Brown Santasalo Finland Oy.....	29
3.3	Tutkijan rooli.....	31
3.4	Tutkimuksen toteutus, DBS Suomi.....	32
3.4.1	Työhyvinvointipäivä, 12.4.2019.....	33
3.4.2	Johtoryhmän haastattelut, kevät 2019 .....	38
3.4.3	Tulosten vertailu, kesä 2019.....	41
3.4.4	Arvojen muodostaminen, kevät 2020 .....	41
3.4.5	Arvojen vahvistaminen ja julkaisu, touko- / kesäkuu 2020.....	43
3.4.6	Suunnitelma arvojen edistämisestä organisaatiossa .....	44
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>45</b>
4.1	Työhyvinvointipäivä.....	46
4.2	Johtoryhmän haastattelut .....	49
4.3	DBS Suomen arvot.....	50

	2
<b>5 Pohdinta.....</b>	<b>52</b>
5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tulokset .....	53
5.2 Tutkimuksessa onnistuminen.....	55
5.3 Tuloksien hyödyntäminen .....	56
5.4 Työn luotettavuus .....	57
5.5 Tulevaisuuden kehittämistarpeet .....	59
<b>Lähteet .....</b>	<b>61</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>64</b>
Liite 1. Johtoryhmän haastattelu .....	64
Liite 2. DBS Suomen arvot.....	65
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Opinnäytetyön eteneminen.....	4
Kuvio 2. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus .....	8
Kuvio 3. Kolmen näkökulman vertailu.....	11
Kuvio 4. Kulttuurin johtaminen .....	13
Kuvio 5. Piilevät arvot vs. julkiset arvot.....	17
Kuvio 6. Schwartzin kehämalli .....	18
Kuvio 7. Schwartzin arvokehällä sijaitsevat arvot .....	19
Kuvio 8. Arvoprosessin kulku .....	21
Kuvio 9. Esimerkki arvojen normittamisesta .....	24
Kuvio 10. DBS Suomen historia.....	30
Kuvio 11. David Brown Santasalon toimipisteet maailmalla.....	30
Kuvio 12. Jyväskylän vastaukset 1. kysymykseen .....	36
Kuvio 13. Esimerkki teemoittelusta .....	37
Kuvio 14. Esimerkki teemoittelusta ja tarkenteista.....	38
Kuvio 15. Millaisten arvojen tulisi näkyä Santasalon toiminnassa? .....	42
Kuvio 16. Mikä saa sinut työskentelemään mahdollisimman hyvin?.....	46
Kuvio 17. Mistä me Santasalolla saamme olla ylpeitä?.....	47
Kuvio 18. DBS Suomen arvot. ....	51

# 1 Johdanto

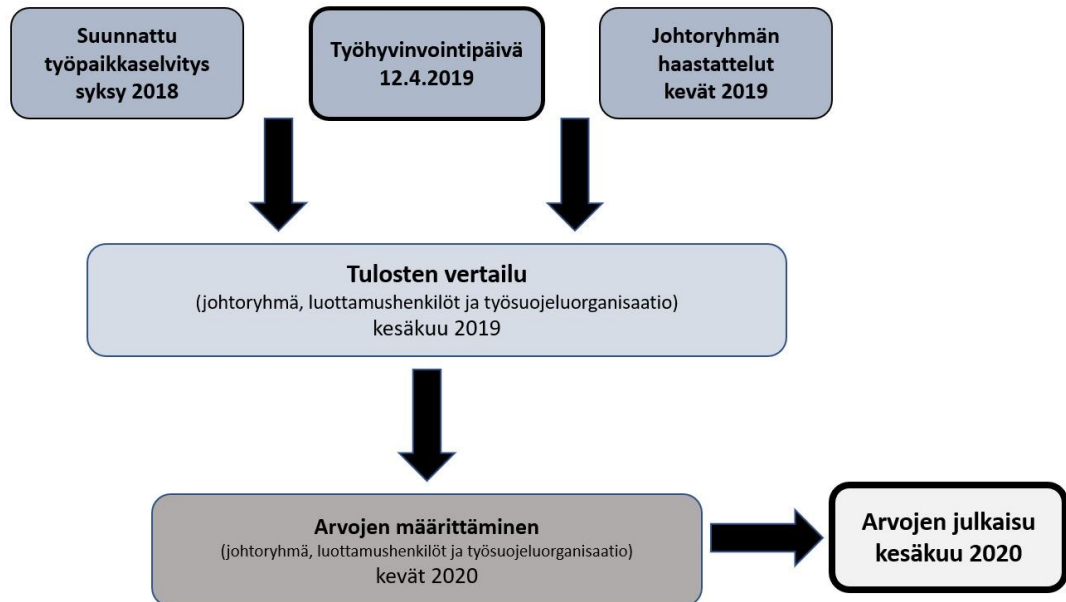
Suomessa ja maailmalla eletään tätä kirjoitettaessa poikkeuksellista aikaa koronapandemian takia. Maailmanlaajuinen kriisi pakottaa ihmiset ja yritykset pohtimaan asioita, jotka ovat tärkeitä ja merkitsevät eniten. Arvot ovat valintoja ja jokainen meistä joutuu valintojen eteen. Kenelläkään ei ole tietoa siitä, kuinka kauan tämä kriisi jatkuu ja mihin kaikkeen se vaikuttaa, mutta merkitsevää on se, että kriisin aikana johtajuuden, arvojen ja viestinnän merkitys on suuri. (Saksi 2020, 9.)

Työelämä 2020 -hanke tutki suomalaista johtajuutta vuonna 2018 ja eniten keskusteluissa nousi esille yhteinen arvopohja, jonka nähtiin vahvasti vaikuttavan suomalaiseen johtajuuteen. Yhteisen arvopohjan lisäksi pitkät yhtenäiskulttuurin perinteet näkyvät suomalaisessa johtajuudessa. (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018, 7, 10.) Arvot ja kulttuuri näkyvät suomalaisessa johtajuudessa ja keväällä 2020 tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaiset työntekijät nimeävät osaavan henkilöstön, hyvän johtamisen ja työkuulttuurin avaintekijöiksi yrityksen menestymiseen. (Sandell 2020.)

Arvot ja yrityskulttuuri puhuttavat tällä hetkellä valtakunnallisesti ja tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää David Brown Santasalo Finland Oy:n (DBS Suomi) olemassa olevat arvot sekä arvot, joiden tulisi jatkossa ohjata DBS Suomen toimintaa. DBS Suomen henkilöstö on ajoittain nostanut esille arvojen puuttumisen ja yrityksen johto antoi toimeksiannon tälle tutkimukselle vuoden 2019 alussa. Tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin noin puolitoistavuotta. Osan aikaa arvojen työstäminen oli tauolla yrityksen puolelta, mutta tutkija työsti tauon aikana aineistoa ja teoreettista viitekehitystä.

Tähän opinnäytetyöhön kerättiin aineistoa DBS Suomen henkilöstöltä työhyvinvointipäivänä 12.4.2019 sekä haastateltiin johtoryhmän jäsenet kevään 2019 aikana. Näiden aineistojen lisäksi vertailevaa tietoa saatiin vuonna 2018 toteutetusta suunnatusta työpaikkaselvityksestä. Vuoden 2018 aineistoa ei kuitenkaan käytetty suoraan DBS Suomen arvojen määrittämiseen, vaan se toimi vain vertailevana materiaalina tutkijalle sekä DBS Suomen johtoryhmälle. Lopullisten arvojen

määrittämisen pääaineistona käytettiin työhyvinvointipäivän tuloksia. Arvojen määrittämiseen osallistui johtoryhmän lisäksi luottamushenkilöt ja työsuojeluorganisaatio. Kuviossa 1 on kuvattu tämän tutkimuksen eteneminen.



Kuvio 1. Opinnäytetyön eteneminen

Vuonna 2015 Vaasan yliopistossa tehtiin tutkimus yrityksen strategian ja arvojen ymmärtämisestä ja niiden muistettavuudesta suomalaisissa organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan menestyvissä organisaatioissa strategia piti sisällään myös arvot. Arvoilla pystytään viestimään halutuista toimintatavoista sekä varmistamaan yhtenäinen toimintatapa. Arvot ohjaavat jokapäiväistä tapaa toimia. Arvojen kautta pyritään saamaan aikaan toivottu kulttuurimuutos. Arvojen tietäminen ja tunteminen ei välttämättä takaa, että niiden mukaisesti toimittaisiin. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että niissä organisaatioissa, joissa arvot tunnetaan hyvin, niin niitä myös toteutettiin. Yrityksen menestykseen vaikuttaa vahvasti yhtenäinen yrityskulttuuri ja arvojen avulla se voidaan mahdollisesti saavuttaa. (Maury 2015, 1, 4–7.)

Kuten Mauryn tutkimukset osoittavat, on yrityksen johdon sitoutuminen ja tietoisuus sekä strategiaan, yrityskulttuuriin ja arvoihin ensiarvoisen tärkeää. Tässä

tutkimuksessa pyritään saavuttamaan sellaiset arvot DBS Suomelle, että jokainen työntekijä pystyisi ja haluaisi niihin sitoutua. Tutkimuksen tavoitteena on jo organisaatiossa olemassa olevien arvojen määrittäminen ja niiden esiin tuominen. Arvoilla halutaan tukea ja ohjata DBS Suomen henkilöstöä ja saavuttaa yhdessä johdon ja omistajien asettamat tavoitteet. Unohtamatta tietenkään tärkeimpiä sidosryhmiä, joilla on omat odotuksensa DBS Suomen toiminnalle.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat;

- Millaiset arvot organisaatiossa on tällä hetkellä?
- Millaisten arvojen tulisi ohjata organisaation toimintaa jatkossa?

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa keskitytään arvoihin ja organisaatiokulttuuriin, sillä ne liittyvät vahvasti yhteen. Kuten Schein on ilmaissut syntyy organisaatiokulttuuri historiallisen prosessin tuloksena ihmisten hyväksyessä ja sisäistäessä uskomukset ja arvot (Alvesson 2011, 153). Arvot ja organisaatiokulttuuri ovat käsitteinä monisäikeisiä ja haasteellisia määrittää. Teoriaosuudessa nostetaan esille eri tutkijoiden näkemyksiä siitä, mitä arvot ja organisaatiokulttuuri tarkoittavat. Teoriaosuudessa käsitellään esimerkiksi Scheinin kolmea kulttuurin tasoa sekä Martinin kulttuurin kolmea näkökulmaa.

## **2 Arvot ja organisaatiokulttuuri**

Alun perin sana arvo, on viitannut suomenkielessä hintaan sekä arvostukseen. Hinnan ja arvon merkitystä on hyödynnetty sosiaalipsykologiassa, silloin kun on kysytty ihmisiltä, että mistä hinnasta he olisivat valmiita tekemään jotain? Yhteiskunnallinen merkitys arvoille luotiin vasta 1800-luvun jälkipuoliskolla, kun alettiin määrittämään asioita, joita ihmiset pitivät tärkeänä. ”Aristoteles ja Tuomas Akvinolainen sanoivat, että arvot ovat kyky valita” (Aaltonen & Junkkari 2003, 63). Arvot ohjaavat ihmisen



tekemiä valintoja ja havainnointia. Arvot voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen ja arvojen avulla ihminen määrittelee sen, millaisia asioita yksilön tulisi tavoitella sekä kuinka ihmisten tulisi käyttäytyä toisiaan kohtaan. (Helkama 2015, 9.)

Arvot liittyvät vahvasti päätöksen tekemiseen. Oli kyseessä sitten henkilön tai organisaation tekemä päätös, niin aina päätökseen vaikuttaa jokin arvo. Ammatinvalinta on yksi tärkeimmistä yksilön tekemistä valinnoista, jolla on suuri vaikutus kokonaisvaltaisesti elämänlaatuun. On havaittu, että saman ammattikunnan edustajat arvostavat yleensä samoja asioita ja näin ollen omaavat samanlaisen arvopohjan. (Mts. 10 – 12.)

## 2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuria on tutkittu monella eri tieteenalalla. Vahvin paino organisaatiokulttuurin tutkimisessa on ollut antropologiassa. Tosin, tutkimukset pohjautuvat vahvasti myös psykologiaan, sosiologiaan ja sosiaalipsykologiaan. Organisaationkulttuurin ensimmäisiä tutkimuksia on tehty 1950-luvulla, mutta vasta 1980-luvulla organisaatiokulttuurin tutkimuksesta tuli suosittua. Organisaatiokulttuurille ei ole yhtä selkeää määritelmää, vaan määritelmään vaikuttaa suuresti se, mikä tieteenala sitä on tutkinut. (Mäki-Krekola 2014, 27.)

Organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja organisaatiokulttuurin eri teorioita voidaan hyödyntää tilanteen ja erilaisten organisaatioiden vaatimusten mukaisesti. Jokainen ihminen ja jokainen organisaatio on erilainen ja ainutlaatuinen, joten myös jokaisen organisaation kulttuuri on omanlaisensa. Organisaatiokulttuurilla kuvataan sitä, kuinka yrityksessä toimitaan päivittäin. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa sekä tekemiseen, että ihmisten emotionaalisiin tunteisiin. Organisaatiokulttuuri voi olla yrityksen keskeisin kilpailutekijä tai suurin haaste, joka estää menestymisen. (Buchanan & Huczynski 2017, xxiv, 108–109.) Organisaatiokulttuuri ulottuu kaikkiin organisaation osa-alueisiin (Alvesson 2011, 153).

Organisaatiokulttuurilla ja sen tutkimisella pyrittiin 1980-luvulla tehostamaan tuotantoa, sillä amerikkalaiset kiinnostuivat japanilaisten tehokkaasta ja kilpailukykyisemmästä toiminnasta. Amerikkalaiset suuryritykset ymmärsivät, että tehokkaaseen ja tuottavaan toimintaan vaaditaan työntekijöiden ja yrityksen arvojen yhtenäistämistä. Organisaatiokulttuuri miellettiin tuolloin tehokkaana johtamisen työkaluna ja sen avulla pyrittiin tehokkaampaan ja kannattavampaan toimintaan. (Mäki-Krekola 2014, 27–28.)

Kulttuuri ymmärretään yhteisten symbolien ja merkitysten järjestelmäksi. Kulttuuri tarjoaa yhteiset säännöt, jotka koskevat koko organisaation tiedollisia ja tunteisiin liittyviä näkökohtia. Kulttuuri määrittää kuinka näkökohdat muotoillaan ja ilmaistaan organisaatiossa. Kulttuuri ei ole ensisijaisesti ihmisten pään sisällä, vaan ennemminkin se on ihmisryhmän välillä tapahtuvaa vuorovaikusta. Kulttuuri on merkityksen luomista, jonka kautta ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan. (Alvesson 2011, 153.)

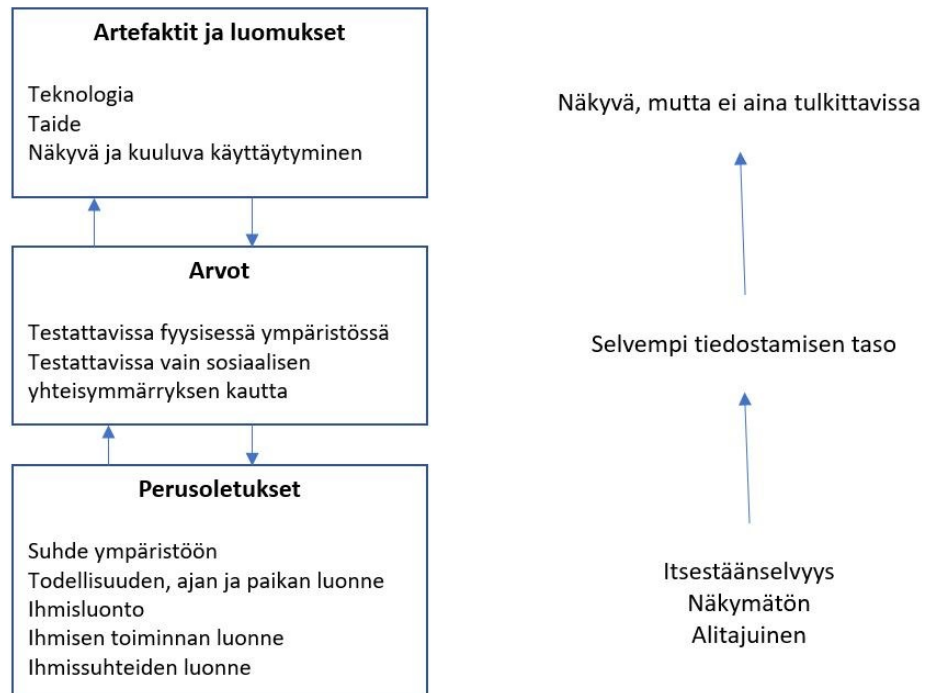
Tässä työssä nojataan kahteen keskeiseen tutkimukseen organisaatiokulttuurista. Ensimmäinen on yksi tunnetuimmista, Edgar Scheinin (1987) malli, joka kuvaa organisaation eri tasoja. Toisena on Joanne Martinin (1992) kolme näkökulmaa organisaatiokulttuurista.

### 2.1.1 Kulttuurin tasot

Schein näkee organisaatiokulttuurin historiallisen prosessin tuloksena, jossa ihmiset ovat hyväksyneet ja sisäistäneet uskomukset ja arvot. Usein arvot ovat perustuneet johtajan/perustajan näkemyksiin. (Alvesson 2011, 153.) Vuonna 1987 Schein on määritellyt kulttuurin seuraavasti.

*Perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. (Schein 1987, 26.)*

Scheinin määritelmä kulttuurille lähtee perusolettamuksista, jotka ovat muotoutuneet toimintatavoiksi. Perusolettamukset ovat kulttuurin ydin ja sen ympärille muodostuu arvot ja käyttäytymistavat. Scheinin mallissa kulttuurirakenne jaetaan kolmeen eri tasoon, kuten kuviosta 2 ilmenee. (Mts. 31.)



Kuvio 2. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1978, 32, muokattu)

Kulttuurin ensimmäinen osa on näkyvin. Sen ihminen pystyy havainnoimaan helposti. Se pitää sisällään esimerkiksi kielen, toimintatavat sekä fyysisen ja sosiaalisen ympäristön. Tämä kulttuurin osa on näkyvä, mutta sitä on erittäin vaikea tulkita. Tekemistä pystyy seuraamaan, mutta tekemisen syvempi merkitys jää puutteelliseksi ensimmäisellä tasolla. Syvemmän ymmärryksen löytäminen vaatii tarkkailua ja kysymysten esittämistä. Jos analysoi kulttuuria vain ensimmäisen tason mukaisesti, niin tarkkailijan oma historia ja ajattelumalli saattavat johtaa väärään lopputulemaan. Tämän takia on tärkeää, että löydetään syvällisempi merkitys käyttäytymiselle ja tekemiselle. (Schein & Schein 2017, 18.)

Kulttuurin toisella tasolla ovat arvot, normit ja uskomukset. Kulttuuri on syntynyt jonkun arvojen ja uskomusten pohjalle. Organisaatiossa joku on muodostanut tavan toimia ja alun perin tämä tapa on perustunut kyseisen henkilön omiin arvoihin ja ajatuksiin. Tällöin organisaatioon muodostuu toimintatapa, jota ohjaa joko annetut arvot tai ajan saatossa muodostuneet arvot. Kun arvot muuttuvat itsestäänselvyydeksi, niin silloin niistä tulee uskomuksia ja oletuksia. Tuolloin ne siirtyvät pois tietoiselta tasolta. Arvojen tehtävä on ohjata organisaatiota käsittelemään tilanteet oikein moraalisesti ja normeja noudattaen. (Mts. 20.)

Arvoja analysoitaessa on tärkeää pystyä erottamaan toisistaan arvot, jotka ovat yhdenmukaiset perusolettamusten kanssa ja sellaiset arvot, jotka todellisuudessa ovat tulevaisuuden toiveita. Omaksutuilla arvoilla ei yleensä pystytä kokonaan selittämään organisaation käyttäytymistä, joten vielä syvemmän ymmärryksen saavuttamiseen tarvitaan organisaatiokulttuurin seuraavan tason ymmärtämistä eli perusolettamuksia. (Mts. 21.)

Kulttuurin kolmannella tasolla ovat perusolettamukset. Perusolettamuksien mukaan uskomme, että maailma toimii tietyllä tavalla. Perusolettamukset ohjaavat yksilöä havainnoimaan, ajattelemaan ja tuntemaan tietyllä tavalla. Erilaiset perusolettamukset saattavat aiheuttaa konflikteja organisaatiossa, jos ne poikkeavat suuresti toisistaan. Esimerkiksi eri maalaisilla ihmisillä voi olla hyvinkin erilaiset perusolettamukset ja niiden takia tulee väärinymmärryksiä ja ristiriitoja. Toisessa maassa arvostetaan sitä, että työntekijä on aktiivinen ja omatoiminen, kun taas toisaalla se ei olekaan kunnioitettu piirre. (Mts. 21–25.)

Organisaation perusolettamukset ovat syntyneet pitkällä aikavälillä ja niihin ovat vaikuttaneet organisaatiossa työskennelleiden henkilöiden omat perususkomukset, joiden pohjalta he ovat ajatelleet ja toimineet. Organisaatiokulttuurin perusolettamuksia on vaikea muuttaa, mutta niiden ymmärtäminen auttaa. Perusolettamukset määrittävät pitkälti sen, että pystyykö organisaatio saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. (Mts. 21–25.)

Yrityskulttuurin tiedostettua ja tiedostamatonta osaa on usein verrattu jäävuoreen. Jäävuoreessa on vain huippu pinnan päällä ja pinnan alla on suurin osa siitä. Tämä kuvaus sopii myös organisaatiokulttuuriin. Arviolta vain kymmenen prosenttia organisaatiokulttuurista on näkyvillä ja loput 90 prosenttia pinnan alla. Yrityksen arvot ovat lähellä pintaa, joten niiden kautta voidaan mahdollisesti vaikuttaa piilossa oleviin organisaatiokulttuurin kerrostumiin. (Aaltonen & Junkkari 2003, 102.)

### 2.1.2 Kulttuurin kolme näkökulmaa

Schein määrittelee yhden organisaatiokulttuurin, mutta Uuksulaisen (2014) mukaan Meyerson ja Martin (1987) ovat sitä mieltä, että organisaatiokulttuuri ei ole aina yhteneväinen eikä ilmene samalla tavalla koko organisaatiossa. Kun halutaan ymmärtää paremmin organisaatiokulttuuria ja johtaa sitä haluttuun suuntaan, niin tulisi ottaa huomioon organisaatiokulttuurin yhtenäisyys ja hajanaisuus. (Uuksulainen 2014, 15.)

Martinin (1992, 2002) mukaan organisaatiokulttuuria tulisi havainnoida organisaation pintarakenteista. Pintarakenteiden ymmärtäminen vaatii kuitenkin myös sen, että ymmärretään syvempi merkitys pintarakenteiden muodostumiselle. Martinin teorian mukaan kulttuuria pitäisi havainnoida kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat integraatio, differentiaatio ja fragmentaatio. Kun kulttuuria havainnoidaan kaikista kolmesta näkökulmista yhden näkökulman sijaan, niin saadaan syvempi ja totuudenmukaisempi kuva organisaatiokulttuurista. (Martin 1992, 18, 30.)

**Integraationäkökulmassa** kulttuuri nähdään vahvasti selkeänä ja yksiselitteisenä.

Usein kulttuuri mielletään integraationäkökulmasta vahvaksi ja yhtenäiseksi. Sellaisessa organisaatiokulttuurissa on yhtenäinen näkemys strategiasta ja arvoista, jotka koko organisaatio jakaa. Integraationäkökulmassa ei oteta huomioon kulttuurin kerrostumia. (Mts. 78 – 79.)

**Differentiaationäkökulma** ottaa huomioon alakulttuurit, joita esimerkiksi eri osastot muodostavat. Eri osastojen sisällä on yhtenäinen kulttuuri, mutta eri osastojen välillä saattaa olla paljonkin ristiriitoja alakulttuurien takia. Alakulttuurit muodostavat oman

ryhmänsä sisällä erilaisia arvoja ja työskentelytapoja, koska eri osastot tekevät erilaisia työtehtäviä ja jokaisella osastolla on omat tavoitteensa. Alakulttuurit voivat toimia hyvin yhdessä tai sitten alakulttuurien välillä voi olla konflikteja. Monipuolisilla organisaatiokulttuureilla voidaan saavuttaa enemmän innovaatioita, sillä monipuolisuus sallii enemmän erilaista ajattelua. Alakulttuurit saattavat olla myös rasite työntekijöille, sillä he saattavat joutua usean eri kulttuurin vaikutuspiiriin, jolloin toiminta ei ole johdonmukaista. (Mts. 138.)

**Fragmentaationäkökulman** mukaan organisaatiossa ei ole mitään asioita tai ilmiöitä, joista kaikilla olisi yhteneväinen näkemys. Tämän näkökulman mukaan ei ole olemassa yhtenäistä kulttuuria, vaan kulttuuri on jatkuvassa muutoksessa ja kulttuuri ilmentyy eri lailla erilaisissa tilanteissa. (Mts. 211.) Alvessonin (1993) mukaan tämän näkökulman käyttäminen on vähäistä, koska kokonaisuutta on vaikea hahmottaa. Organisaatiolla ei ole erillistä kulttuuria vaan organisaatio on itsessään kulttuuri. Tämän näkemyksen mukaan kulttuuria ei myöskään voi johtaa, vaan kulttuurin jäsenet muuttavat kulttuuria ja päinvastoin. (Uuksulainen 2014, 16.)

Kuvio 3 havainnollistaa Martinin kolmen näkökulman erot.

Näkökulma	Integraatio	Differentaatio	Fragmentaatio
Yhdenmukaisuuden taso	Vain yhdenmukaiset elementit tuodaan esiin	Yhdenmukaisuus alakulttuurien tasolla	Ei yhdenmukaisuutta
Kulttuurin ilmentymien tulkinnat	Yhdenmukaisia	Ristiriitaisia ja epäyhtenäisiä	Monimielisiä, jopa kaoottisia
Kanta monimerkityksisyyteen	Kieltäminen	Kanavoidaan alakulttuurien ulkopuolelle	Hyväksyy ja pitää mielenkiintoisena
Esimerkki	Organisaation yhtenäiskulttuuri	Eri osastojen alakulttuurit	Ei pysyvää yhtenäisyyttä

Kuvio 3. Kolmen näkökulman vertailu (Uuksulainen 2014, 17)

Yksikään näkökulma ei voi yksinään saavuttaa samanlaista kokonaisuutta kuin se, että kulttuurin tutkimiseen ja havainnointiin käytetään kaikkia kolmea näkökulmaa.

Kulttuurin tutkijalle on haastavaa yhdistää kaikki kolme näkökulmaa, mutta Martin vakuuttaa, että minkä tahansa kulttuurin konteksti voidaan ymmärtää paremmin, kun tarkastellaan kaikkia kolmea näkökulmaa. (Martin 1992, 279.)

## 2.2 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Yritysten toimintaympäristöt ovat nykyään hektisiä ja koko ajan muuttuvia. Tämän takia yrityksen johto joutuu tekemään päätöksiä entistä nopeammalla aikataululla, jotta yritys pysyy mukana kilpailussa. Suurissa muutostilanteissa organisaation kulttuurilla ja arvoilla on merkitystä. (Saksi 2020, 176.)

Vahvassa yrityskulttuurissa on neljä kulmakiveä, joita ovat yrityksessä vallitseva ihmiskäsitys, yrityksen arvomaailma, yrityksen olemassa olon syy sekä suunta, johon yritys on menossa. Nämä neljä osa-alueita tulee olla kunnossa, jotta organisaatiokulttuuri voi kehittyä vahvaksi ja ulottua kokonaisvaltaisesti kaikkeen tekemiseen yrityksessä. Jos kulttuuria halutaan johtaa, niin tulee tiedostaa, että mitä ja millaista kulttuuria johdetaan. (Luukka 2019, 176.)

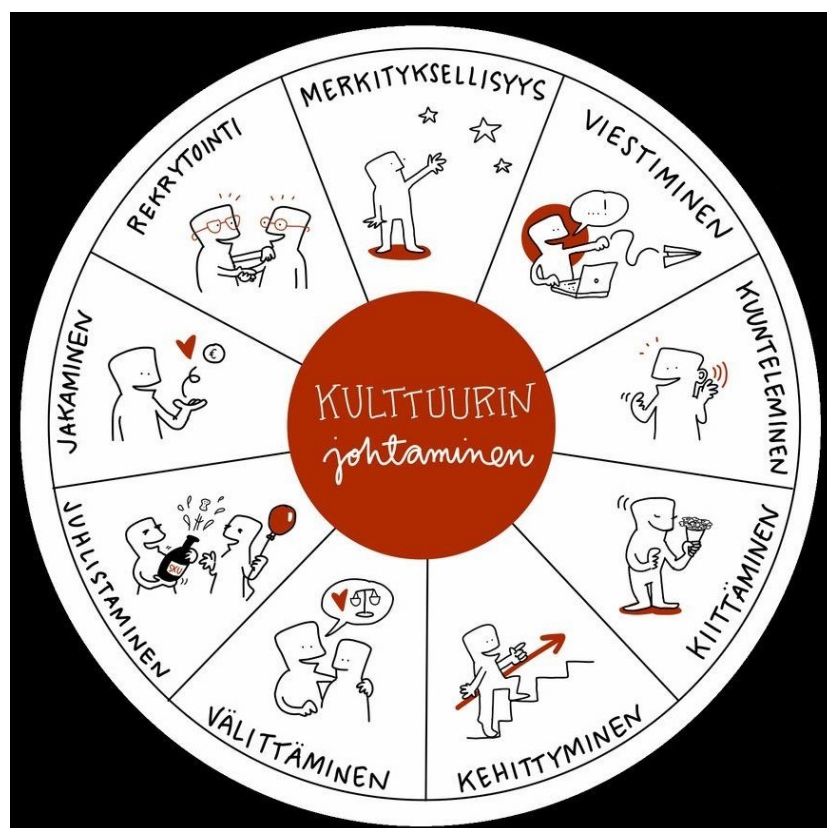
Organisaatiokulttuuria johtamalla voidaan saada aikaan muutos, mutta on huomiotava, että kulttuurin muutos on erittäin hidasta. Kulttuuria ei kukaan voi muuttaa yksin, vaan olemassa olevan kulttuurin muutos tulee toteuttaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Kulttuuria ei voida johtaa vain johtoryhmän päätöksellä, että näin tullaan tulevaisuudessa tekemään, vaan kulttuurin muutos vaatii ajattelutapojen muutosta. Kun muutos tapahtuu ajattelussa ja vielä syvemmin uskomuksissa, niin sen jälkeen muutos voi tapahtua myös tekemisessä. Kulttuurin muutoksessa pyritään pois vanhoista opituista tavoista ja samalla pyritään oppimaan uutta. Tämä vaihe vaatii usein vahvoja perusteluja sen suhteen, että miksi tämä uusi tapa olisi parempi kuin se, jolla on tähän saakka toimittu? (Mts. 107.)

Tuloksen tekeminen on yksi yrityksen päätavoitteista ja panostaminen henkilöstöön on yksi parhaista keinoista saada tulosta. Innostunut ja sitoutunut henkilöstö on yrityksen parasta pääomaa. Organisaatiokulttuurilla on myös huomattava merkitys, kun

kilpaillaan parhaista osaajista. Kulttuuri saattaa olla ratkaiseva tekijä, kun osaajat valitsevat työpaikan, jossa haluavat työskennellä. Organisaatiokulttuurin johtaminen sisältää paljon viestintää sekä yrityksen sisällä että sidosryhmien kanssa. Kulttuurin johtamisen pitäisi lisätä kommunikaatiota eri tiimien välillä ja tiimien sisällä sekä luoda avointa keskustelua ihmisten tarpeista ja toiveista. (Perttunen 2018.)

Yrityskulttuuri kehittää ja ohjaa johtamista. Kulttuurinen konteksti on ratkaisevan tärkeää johtajuuden kannalta. Se kuinka ihmiset muodollisessa ja epämuodollisessa tilanteessa käyttäytyvät ja millaiset ihanteet ja normit ohjaavat ihmisten toimintaa. (Alvesson 2011, 154.)

Great place to work® -instituutti on tutkinut paljon yrityskulttuuria ja tekijöitä, jotka tulisi olla kunnossa, jotta saavutetaan hyvä organisaatiokulttuuri. Heidän tutkimuksensa ovat osoittaneet, että yhdeksän eri osa-aluetta vaikuttavat kulttuuriin. Eri osa-alueet löytyvät kuvioista 4.



Kuvio 4. Kulttuurin johtaminen (Intotalo Oy n.d., muokattu alkuperäinen Great place to work® -instituutti)



Merkityksellisyys on tärkeä jokaiselle henkilölle. Työntekijöiden tulee ymmärtää mikä on hänen työnsä merkitys ja kuinka se vaikuttaa suurempaan kokonaisuuteen. Jos työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, niin se lisää hänen työmotivaatiansa. Motivoituneet henkilöt haluavat kehittyä työssään ja yrityksen tulisi kannustaa henkilöstöään siihen (Joki 2018, 16). Merkityksellisyyteen voidaan vaikuttaa vuorovaikutuksella sekä viestinnällä. (Intotalo Oy n.d., 4–6.)

Viestintä itsessään on erittäin merkityksellinen tekijä, kun puhutaan hyvästä johtamisesta. Viestinnän tulisi olla monipuolista ja vuorovaikutteista. On erittäin tärkeää, että jokainen organisaation jäsen on tietoinen yrityksessä tapahtuvista asioista sekä tavoitteista, jotka yritys pyrkii saavuttamaan. Viestinnän puute huomataan helposti ja se nousee usein esille myös korjattavana asiana työpaikkaselvityksissä. Edellä mainittujen osa-alueiden tukena ja perustana toimii kuunteleminen, sillä jokainen henkilö haluaa tulla kuulluksi. Kuuntelemisen taito on erityisen tärkeä esimiehelle, jotta työntekijä tuntee esimiehen aidon halun kuunnella työntekijää. (Mts. 4–6.)

Kuuntelemisen lisäksi henkilöstöä tulisi kiittää ja antaa hyvää palautetta. Usein henkilöstö ei edes odota merkittäviä muistamisia ja lahjoja, vaan pienillä arkisilla teoilla voidaan helposti parantaa yrityskulttuuria. Palaute toimii lahjana ja merkitsevää on, että hyvä työpanos tulee huomatuksi. Yrityksen tulisi kiinnittää huomiota myös työntekijöiden haluun kehittää omaa osaamistaan. Omaehtoista kehittymistä tulisi tukea, jotta työntekijä pystyisi kehittymään omassa roolissaan ja saavuttamaan myös parhaan osaamisen yrityksen tarpeita ajatellen. Kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen sitouttaa henkilöstöä sekä kasvattaa samalla yrityksen henkistä pääomaa. Kehittymisen lisäksi työntekijöiden tulisi tuntee, että heistä välitetään. Välittämällä yritys osoittaa oman arvostuksensa henkilöstölleen. Välittäminen ja aito kiinnostus henkilöstöä kohtaa vaatii yleensä joustavuutta, mutta sillä saavutetaan motivoituneempi henkilöstö, joka on myös valmis joustamaan tarvittaessa. (Mts. 6–7.)

Raskaan arjen keskellä on hyvä välillä hengähtää ja juhlistaa yhdessä esimerkiksi tavoitteiden saavuttamista. Juhlan aiheella ei ole suurta merkitystä, vaan yhdessä oleminen ja tekeminen piristää ja vahvistaa yhteishenkeä. Kun puhutaan hyvästä yrityskulttuurista, niin yksi tekijöistä on jakaminen. Sillä tarkoitetaan, että yrityksen tulisi

jakaa hyvää. Tämä voi tarkoittaa bonusjärjestelmää henkilöstölle tai esimerkiksi joltain muuta sponsorointia. Jakamisella on merkitystä niin henkilöstön motivaatioon kuin myös merkityksellisyyden tunteeseen. Jakamisella on myös suuri merkitys positiiviseen yritysmielikuvaan. Viimeisenä osa-alueena on rekrytointi, joka on todella merkittävä tekijä yrityskulttuurin muokkautumisen kannalta. Yrityksen tulisi rekrytoida ihmisiä, jotka sopivat jo olemassa olevaan yrityskulttuuriin. Uuden rekrytoinnin tulisi täydentää olemassa olevaa kulttuuria. Kaikkien ihmisten ei tule olla samanlaisia, mutta uuden työntekijän tulee sopeutua olemassa olevaan kulttuuriin ja omaksua yrityksen arvot omakseen. (Mts. 8–9.)

Kun organisaatiokulttuuria johdetaan suunnitellusti, niin se voi tuottaa yritykselle kestävästä kilpailuetua. Kaikki yrityksen prosessit ja rakenteet tulisi rakentaa organisaatiokulttuuri huomioiden. Johtajat määrittävät rajat organisaation toiminnalle. Kaikki organisaatiossa työskentelevät toteuttavat kulttuuria omalla tekemisellään, mutta johtajien tulee määrittää se mitä voi tehdä ja mitä organisaatiossa arvostetaan. Kulttuurin johtaminen onnistuu parhaiten, kun organisaatiolle määritetään selkeät arvot. Arvojen kautta ja niiden avulla voidaan ohjata organisaatiokulttuuria. Arvojen tulee olla todenmukaiset ja johdon on sitouduttava niihin sekä toimittava esimerkkinä. (Luukka 2016.)

Käytännössä johtajat usein johtavat hyödyntäen byrokratiaa ja samalla valvovat ja koordinoivat sitä, että työ tulee tehtyä. Kun halutaan sitouttaa ja saada henkilöstö mukaan toteuttamaan suunnitelmia, niin johtajan tulisi hyödyntää enemmän mentoointia eikä suoraa vahvaa käskyttämistä. Täytyy kuitenkin ymmärtää, että suoraa johtajuuttakin tarvitaan. Vuorovaikutus ja viestintä henkilöstön ja johtajan välillä ovat ensiarvoisen tärkeitä organisaatiokulttuurin johtamisessa. (Alvesson 2011, 155.)

Johtamisen tärkeimpiä työkaluja ovatkin puhe, vuorovaikutus ja läsnäolo. Henkilöstö kaipaa tunnetta, että he ovat osa tekemistä ja heitä kuunnellaan. Psykologisemmalla johtamisella ja jokaisen yksilön huomioon ottamisella organisaatio saa ihmiset innostumaan ja pystyy paremmin hyödyntämään heidän osaamistaan. (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018, 2.)

## 2.3 Organisaation arvot

Buchanan ja Huczynski (2017) viittaavat Scheinin (1983) ajatelmiin siitä, että keskeinen arvojen lähde on yrityksen perustajat. Alun perin yrityksen perustajilla on ollut idea ja yhteinen visio, joiden perustalle yritys on muodostettu. Yrityksen alkuperäisiä arvoja on mahdollisesti ajan saatossa muokattu yrityksen johdon toimesta. Tästä syystä arvoja tarkasteltaessa on aina otettava huomioon myös yrityksen ja organisaation historia. Historian kautta voidaan kehittää ja edistää tulevaa. Pelkkä historia ei riitä, vaan tällä joukolla tulisi olla vahvoja kokemuksia ongelmien ratkaisusta. Ongelmien ratkaisu mahdollistaa sosiaalisen oppimisprosessin ja kulttuurin ja arvojen syntymisen. (Buchanan & Huczynski 2017, 113–114.)

Organisaation arvot kertovat kuinka työ tulisi tehdä ja kuinka erilaiset tilanteet tulisi käsitellä. Arvoja käytetään johtamisen apuvälineenä, niillä ohjataan organisaation käyttäytymistä. (Mts. 113.) Arvot palvelevat kolmea eri tarkoitusta; määrittävät hyväksyttävän ja ei hyväksyttävän käytöksen, tukevat organisaatiota saavuttamaan halutun tulevaisuuden sekä tarjoavat suunnan päätöksiä tekemiselle. (Barrett 2006, 125.)

Yrityksellä voi olla kahden luokan arvoja. Yrityksen kulmakivi-arvot (cornerstone values) ovat elintärkeitä yrityksen menestymiselle. Esimerkiksi öljy-yhtiön kulmakivi-arvoja voivat olla kannattavuus, työntekijöiden turvallisuus sekä ympäristötietoisuus. Nämä ovat perusarvoja, joista ei neuvotella. Kulmakivi-arvot voidaan myös kuvata periaatteina tai ihanteina. Joskus ne on muotoiltu kredoksi (credo), joka tarkoittaa lausuntoa uskomuksista tai tavoitteista, jotka ohjaavat jonkun toimia. (Mts. 125.)

Toiminnalliset arvot (operational values) tähdentävät sitä, kuinka ihmiset työskentelevät yhdessä ja mikä on tärkeää jokapäiväisessä toiminnassa. Toiminnallisia arvoja voivat olla esimerkiksi rehellisyys, avoimuus ja oikeudenmukaisuus. Edellä mainitut arvot ohjaavat ihmisiä käyttäytymään arvojen mukaisesti sekä organisaation sisällä että sidosryhmien kanssa. Toisaalta joka päiväistä tekemistä voivat ohjata myös esimerkiksi arvot, kuten kustannustehokkuus, laatu ja tuottavuus. (Mts. 126.)

Organisaatiosta pystytään havaitsemaan piileviä arvoja sekä julkisia arvoja. Yksilön käyttäytymistä määrittävät arvot ja osa arvoista on sellaisia, johon yksilö oikeasti uskoo ja osa on opittuja arvoja, joiden uskotaan olevan oikeita. Kuviossa 5 on jaoteltu eroja piilevien ja julkisten arvojen välillä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 75.)

<b>Piilevät arvot</b>	<b>Julkiset arvot</b>
Tiedostamattomat valinnat	Tietoiset valinnat
Käyttöarvot	Tavoitearvot
Vaistomainen toiminta, tunne hyvästä ja oikeasta	Eettinen tieto, tietoinen moraalinen toiminta
Tiedostamattomat uskomukset	Tiedostetut uskomukset
Tiedostamaton maailmankatsomus	Tietoinen vakaumus ja maailmankatsomus
Passiivisesti omaksuttu tieto	Opiskeltu tieto
Valitsemme toisin kuin sanomme	Sanomme pitävämme tärkeänä
Sanattomat sopimukset	Puhutut tai kirjoitetut sopimukset
Tiedostamaton kaksinaismoraali	Tahallinen kaksinaismoraali
Todelliset arvot	Rooliarvot
Talon tapa	Sovitut pelisäännöt

Kuvio 5. Piilevät arvot vs. julkiset arvot (Aaltonen & Junkkari 2003, 75, muokattu)

Kuviossa on mainittu käyttöarvo piilevien arvojen joukossa ja tavoitearvot julkisten arvojen joukossa. Tavoitearvoilla määritetään sitä, mitä yritys/yksilö haluaa olla, kun taas käyttöarvolla kuvataan sitä, millaisia valintoja todellisuudessa tehdään. Käyttöarvoilla ja tavoitearvoilla on aina eroa, mutta organisaatiossa ero ei saisi olla merkittävä, jos arvoilla halutaan ohjata toimintaa. (Mts. 76.)

### **Schwartzin arvoteoria**

Yksi tunnetuimmista arvoteorioista on Shalom Schwartzin (1992) arvotypologia.

Schwartz kehitti oman teorian aiempia arvoteorioita hyödyntäen. Schwartzin arvoteoria keskittyy arvojen välisiin suhteisiin. Schwartzin teoriassa arvot ovat hierarkkisessa järjestyksessä ja säännönmukaisia. Arvojen taustalla on arvoihin liittyvät motivaatiot. Arvokehällä lähekkäin olevilla arvoilla motivaatiot ovat samantapaisia, kun taas kaukana olevilla arvoilla motivaatiot poikkeavat toisistaan suuresti. (Toivanen

2017, 13.) Teoriaansa pohjaksi Schwartz keräsi materiaalia yli 20 kulttuurista ja lopulliseen malliin hän hyödynsi tutkimusta, jossa tutkittiin 70 eri kansallisuutta (Mihailow 2015, 22).

Schwartzin teoria on kehitetty yksilötasolla, mutta soveltuu myös organisaation arvojen selvittämiseen. Teoriassa on kymmenen arvoa, jotka on sijoitettu arvokehälle.

Katso alla oleva kuvio 6.



Kuvio 6. Schwartzin kehämalli (Toivanen 2017, 11)

Arvokehästä voidaan tulkita vaakasuunnassa se, että jos ollaan avoimia muutoksille niin samalla ei voida säilyttää olemassa olevaa. Tämän lisäksi pystysuunnassa näkyy se, kuinka minäkeskeinen kuva on. Jos keskitytään vain yksilöön, niin silloin vähemmälle huomiolle jäävät muut. Vierekkäin olevat arvot täydentävät toisiaan, kun taas vastakkain olevat arvot ovat ristiriidassa toisiinsa nähden. Arvot, jotka ovat kohtisuorassa toisiinsa nähden, niin ovat riippumattomia toisistaan. (Puohiniemi 2003, 24.)

Yrityksen arvoja peilattaessa Schwartzin arvokehään, tulisi erityisesti kiinnittää huomiota vaak-akseliin ja siihen, kuinka uudistushaluinen organisaatio on. Jos organi-

saatio on nopeatahtinen ja haluaa uudistua nopeasti, on huomioitava henkilöstön kyvykyys pysyä mukana uudistuksessa. Pystyakselilla huomio kiinnittyy siihen, että mikä ohjaa organisaation toimintaa? Ohjataanko toimintaa vain taloudellisesta näkökulmasta ja voimakkaan vallan käytön avulla vai ohjaako toimintaa asiakastarpeen täyttämisen ja hyvän työyhteisön luominen. Kuviossa 7 on määritetty tarkemmin arvokehällä sijaitsevien arvojen merkitys. (Mts. 27.)

Arvotyyppi	Arvot
VALTA	Yhteiskunnallinen valta, varakkuus, arvovalta, julkisen kuvan säilyttäminen
SUORIUTUMINEN	Kunnianhimo, vaikutusvalta, kyvykyys, menestys, lahjakkuus
HEDONISMI	Mielihyvää, elämästä nauttiminen
VIRIKKEISYYS	Jännittävä elämä, monipuolinen elämä, uskaliaisuus, muutoshakuisuus
ITSEOHJAUTUVUUS	Luovuus, vapaus, omien tavoitteiden valitseminen, uteliaisuus, riippumattomuus, älykyys, itsekunnioitus
UNIVERSALISMI	Tasa-arvo, sisäinen tasapaino, maailman rauha, yhteys luontoon, viisaus, luonnon ja taiteen kauneus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, laajakatseisuus, ympäristön suojeleminen, suvaitsevaisuus
HYVÄNTAHTOISUUS	Kypsä rakkaus, tosi ystävyys, uskollisuus, rehellisyys, avuliaisuus, vastuullisuus, luotettavuus, anteeksianto, avoimuus
PERINTEET	Perinteiden kunnioitus, maltillisuus, nöyryys, oman elämänosan hyväksyminen, rauhallisuus, kohtuullisuus
YHDENMUKAISUUS	Tottelevaisuus, itsekuri, kohteliaisuus, vanhempien ja vanhojen ihmisten kunnioittaminen, nuhteettomuus
TURVALLISUUS	Yhteiskunnallinen järjestys, kansallinen turvallisuus, perheen turvallisuus, palvelusten vastavuoroisuus, puhtaus, terveys, yhteen kuuluvuuden tunne

Kuvio 7. Schwartzin arvokehällä sijaitsevat arvot (Toivanen 2017, 12, muokattu)

Schwartzin arvoteoriaa on arvioitu kriittisesti tutkijoiden toimesta ja kritiikkiä teoria saa siitä, että se ei huomioi kaikkia arvotyyppisiä eikä arvoja. Lisäksi se ei ota kantaa henkilökohtaiseen tärkeyteen, vaan määrittää arvot ja olettaa, että ne ovat toivottavia. Teoria ei myöskään pysty havaitsemaan arvomuutoksia eikä sen avulla pystytään arvioimaan arvotyhjiöitä. Arvotyhjiöllä tarkoitetaan tilannetta, jossa aikaisemmin tärkeät arvot kyseenalaistetaan ja yksilön etu nousee tärkeämmäksi kuin yhteisön etu. Schwartzin mukaan arvotyhjiötä ei pysty syntymään, vaan jokaista yksilöä ohjaa jotkut arvot. (Mihailow 2015, 29.)

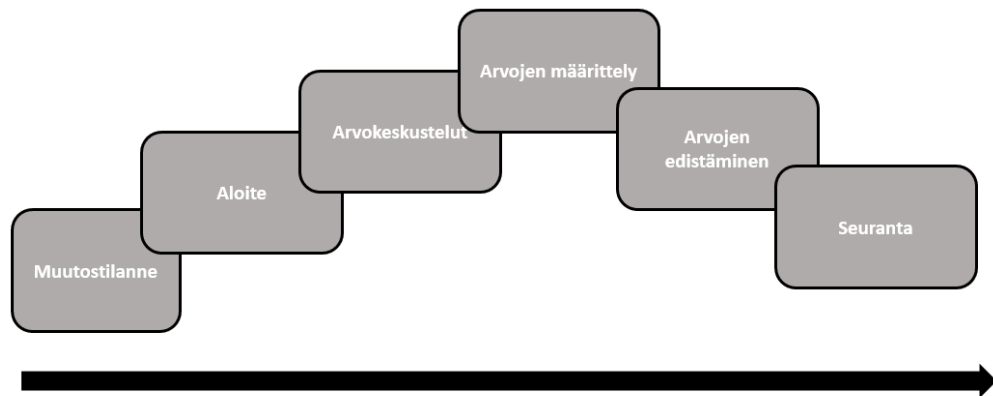
## 2.4 Arvojen määrittäminen organisaatiossa

Arvojen määrittäminen organisaatiolle on prosessi, jossa on eri vaiheita. Prosessiin kuuluu aikaa yleensä yhdestä kahteen vuotta. Prosessi alkaa muutostarpeesta. Muutostarve voi tulla johdolta tai henkilöstöltä, mutta oleellista arvoprosessin kannalta on, että joku tekee aloitteen arvoprosessin aloittamisesta. Yritykset ovat historiansa aikana määrittäneet arvonsa eri tavoilla. Yksi tapa määrittää arvot on se, että yrityksen johto päättää arvot johtoryhmän keskuudessa ja julkaisee ne henkilöstölle. Toisessa vaihtoehdossa henkilöstö otetaan mukaan arvoprosessiin. Yritykset voivat käyttää myös ulkopuolista konsulttia arvotyön tekemisessä. Kaikissa erilaisissa määrittelytavoissa on positiiviset ja negatiiviset puolet, mutta tärkeintä on tunnistaa omalle organisaatiolle sopiva tapa. (Puohiniemi 2003, 39 – 41.)

Arvoprosessi etenee aloitteen jälkeen keskusteluilla. Keskustelujen sisältö ja keskusteluun osallistujat voidaan määrittää jokaisessa tapauksessa erikseen, mutta suositeltavaa on, että keskusteluja käydään yritysjohton ja arvoprosessin vetäjän välillä sekä organisaation sisällä esimerkiksi erinäisten ryhmätöiden avulla. Edellä mainittujen lisäksi on todella tärkeää, että arvokeskusteluja käydään henkilöstön kanssa. Jos kaikkia henkilöstön jäseniä ei voida osallistuttaa, niin valinta osallistujista tulee olla sellainen, että jokainen henkilöstöryhmä on edustettuna. (Mts. 43.)

Ryhmäkeskustelut ovat hyviä silloin, kun arvoista keskustellaan. Ryhmäkeskustelujen tavoitteena on innostaa osallistujia kertomaan mitä aiheena olevat asiat heille merkitsevät. Ryhmäkeskustelua havainnoimalla arvokeskustelun vetäjä eli tutkija voi saada uusia näkökulmia arvoihin. Ryhmäkeskusteluun tulisi luoda mahdollisimman avoin ja luottavainen ilmapiiri, jotta osallistujat uskaltava kertoa todelliset mielipiteensä eivätkä kerro vain sitä, mitä uskovat tutkijan haluavan kuulla. Suositeltavaa olisi, että ryhmäkeskustelujen ryhmäkoko olisi maksimissaan kymmenen henkilöä. Rajatulla ryhmäkoolla taataan se, että jokainen osallistuja voi ottaa osaa keskusteluun. Tutkijan tulee rakentaa keskustelurunko etukäteen ja ohjata keskustelua eteenpäin, niin että myös hiljaisempia osallistujia osallistutetaan. (Mts. 47 – 49.)

Kuviossa 8 on Puohiniemen arvoprosessin kulku muokattuna. Muokkaukset on tehty sen perusteella, kuinka tässä opinnäytetyössä on toteutettu Puohiniemen arvoprosessia DBS Suomen arvojen määrittämiseksi.



Kuvio 8. Arvoprosessin kulku (Puohiniemi 2003, 39 muokattu)

Arvokeskustelujen jälkeen alkaa arvojen määrittäminen. Yritykselle olisi hyvä määrittää kolmesta viiteen arvoa, sillä liiallinen arvojen määrä ei tuo lisäarvoa, vaan enemmänkin haittaa, sillä henkilöstön on vaikeampi muistaa ja sisäistää useita arvoja. Arvojen sisällön määrittämisen lisäksi tulisi kiinnittää huomiota arvojen visuaaliseen esittämiseen. Hyvällä visuaalisella esittämisellä helpotetaan arvojen muistamista ja sisäistämistä. Arvoja määritettäessä olisi hyvä valita yksi ydinarvo, joka on kaikkien muiden arvojen yläpuolella ja se on arvo, johon yrityksessä uskotaan eniten. (Mts. 114 – 115.)

Kun arvoprosessissa määritetään arvot, on tärkeää muistaa, että kaikki arvot muodostavat kokonaisuuden. Arvomallissa tulee esittää arvot, niiden kirjalliset määritelmät sekä mahdollisesti visualisoida arvojen keskinäiset suhteet. Arvojen luokittelussa voidaan ottaa huomioon toiminnalliset arvot, jotka ovat arvo pyramidin alimpana ja kuvaavat yrityksen johtamisen perustaa. Seuraavalla tasolla ovat puhuttelevat arvot, jotka viestivät arvoista, jotka peilaavat yritystä suhteessa kilpailijoihin. Ja viimeisenä



pyramidin huipulla on ydinarvo, josta yritys pitää kiinni kaikissa tilanteissa. (Mts. 116 – 117.)

## 2.5 Arvojen edistäminen organisaatiossa

Henkilöstön tunteet ovat ratkaisevassa osassa, kun yrityksen johto tekee muutoksia organisaatioon. Tunteet vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka hyvin muutokseen lähdetään mukaan. Myös arvojen esittäminen organisaatiolle on tunnepitoinen asia, joten sen valmisteluun tulisi suhtautua vakavasti. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 95.) Arvomallin tulisi olla selkeä ja helposti ymmärrettävä. Arvojen esittelyssä keskitytään kertomaan, kuinka arvot näkyvät yrityksen toiminassa ja mitä toiminassa tapahtuu, jos arvojen mukaan ei toimita. (Puohiniemi 2003, 177.)

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään osa-alueita, joilla arvoja voidaan käytännössä edistää organisaatiossa. Alaluvuissa käsiteltävillä asioilla ja toimintatavoilla pyritään edistämään arvojen näkyvyyttä ja käytettävyyttä organisaatiossa. Tarkoituksena on tuoda esille yleisimmät osa-alueet, jotka liittyvät arvojen edistämiseen organisaatiossa.

### 2.5.1 Esimiestyöskentely

Arvoja käsittelevässä kirjallisuudessa painotetaan, että ylimmän johdon lisäksi suurin vaikuttavuus arvojen edistämiseen organisaatiossa on esimiehillä. Esimiehet toimivat roolimalleina organisaatiossa. Ratkaisevaa on se, kuinka esimiehet käyttäytyvät eikä se mitä he sanovat. Jos esimies sanoo, että yrityksessä tuetaan joustavia työaikoja perhe-elämän tueksi, mutta samalla esimies itse tekee ylipitkää päivää, niin työntekijälle pitkän päivän tekeminen esiintyy normina eivätkä joustavat työajat. (Thomson & Maitland 2014, 120.)

Organisaatiolla voi olla selkeä strategia, mutta sen toteutuminen vaatii tiimien toimintaa. Tästä syystä sekä strategian että arvojen tulisi näkyä tiimitasolla ja tiiminvetäjän eli esimiehen tulisi kyetä johtamaan tiiminsä tehokkaasti oikeaan suuntaan. Jotta yksilö pystyisi sisäistämään tavoitteet ja arvojen määrittämät

toimintatavat, yksilön täytyisi ymmärtää ne oman roolinsa ja työtehtävänsä kannalta. Henkilökohtaisten tavoitteiden linkittäminen koko organisaation tavoitteisiin tukee yksilön tunnetta tarkoituksen mukaisesta työstä (Parppei 2018, 126). Tähän määrittämisprosessiin yksilö tarvitsee vahvasti esimiehensä tukea. Esimiehen rooli on vaativa, sillä hänen tulisi ensin sisäistää arvot omassa työssään ja sen jälkeen hänen tehtävänsä on tukea kaikkia tiimensä jäseniä samassa prosessissa. (Kauppinen 2002, 142.)

Organisaation tulisi ottaa huomioon esimiesten tarpeet arvojen määrittämisen jälkeen. Ylimmän johdon tulee tukea esimiehiä, jotta he oppivat käyttämään arvotermistöä oikein ja varmistaa, että esimiehillä on yhteneväinen näkemys arvojen sisällöstä. Tukemisen lisäksi esimiesten ajatuksia tulisi herätellä sen suhteen, kuinka arvot liittyvät työtehtävien tekemiseen ja tavoitteisiin pääsemiseen. Esimiestyöskentelyllä on merkittävä rooli sekä arvojen edistämässä että niiden toteutumisen seurannassa. (Puohiniemi 2003, 172.)

### 2.5.2 Arvojen normittaminen

Arvojen normittamisella arvot saadaan käytännön tasolle. Arvojen normittamisella tarkoitetaan sitä, että määritetään ”tee näin” sekä ”älä tee näin” -ohjeistus. Normitus voidaan tehdä esimerkiksi jokaiselle arvolle ja jokaiselle tiimille erikseen. Normitus auttaa ongelmatilanteissa hyvin, kun arvojen ja normituksen kautta pystytään ohjeistamaan tiimiä toimimaan tietyllä tavalla. Ilman arvojen normittamista on haastavaa myös mitata arvojen toteutumista, sillä arvojen normittamisen jälkeen on helpompi rakentaa mittaristo. (Kauppinen 2002, 108 – 113.) Yksinkertaisimmillaan normituksen voi tehdä kuviossa 9 esitetyllä tavalla.

ARVO	+ Tee näin
	– Älä tee näin
Esimerkki;  Jatkuva kehitys	+ Tee näin Jokaisella on kehitystavoitteet; virheistä on haettava opetukset
	– Älä tee näin Älä rankaise virheistä

Kuvio 9. Esimerkki arvojen normittamisesta (Kauppinen 2002, 195, muokattu)

### 2.5.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu käydään yleensä esimiehen ja alaisen välisenä, ellei joissain tapauksissa suoriteta ryhmäkehityskeskustelua. Kehityskeskustelu on luottamuksellinen ja se tulisi toteuttaa vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelussa arvioidaan työssä suoriutumista sekä määritellään tulevat tavoitteet. Kehityskeskustelussa keskitytään myös työntekijän vahvuuksiin ja mahdollisiin koulutustarpeisiin. Keskustelun tulisi olla tulevaisuus painotteinen ja motivoiva. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden kertoa yrityksen strategiasta sekä edistää arvojen käytäntöön saattamista. (Aarnikoivu 2016, 90 – 91.)

Kehityskeskustelussa pyritään linkittämään organisaation strategia, arvot ja tavoitteet päivittäiseen tekemiseen. Näiden tunnetuksi tekemisellä pyritään luomaan vahva merkitys työntekijälle. Työntekijän täytyy ymmärtää oman työpanoksensa merkityksen kokonaisuuden kannalta, jotta työntekijä sitoutuu paremmin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Mts. 92.)

Kehityskeskustelu antaa tilaisuuden arvojen edistämiseen organisaatiossa. Kehityskeskustelussa jokainen arvo käydään läpi ja samalla arvoa peilataan työntekijän työhön. Uusien arvojen esittämisen jälkeen ensimmäisessä kehityskeskustelussa on hyvä käydä jokainen arvo läpi ja miettiä kuinka työntekijä voi sitä arvoa toteuttaa omassa

työssään. (Mts. 92 – 93.) Kun arvot ovat jo hetken olleet organisaatiossa, niin kehityskeskustelut toimivat hyvinä seurantamittareina arvojen toteutumiseen organisaatiossa (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 148).

Kehityskeskutelussa avataan arvojen sisältöä työntekijälle kysymysten avulla. Kysymysten avulla arvot pyritään tekemään tunnetuksi henkilöstölle ja luomaan arvoille merkitys toiminnan tasolla. Kysymysten avulla pyritään myös sitouttamaan ja motivoimaan henkilöä toimimaan arvojen mukaisesta. Jokainen arvo tulisi käsitellä erikseen ja kohdentaa niihin kysymyksiä. Kysymyksillä pyritään konkretisoimaan arvojen sisältö ja määrittämään se, kuinka arvo käytännössä näkyy työntekijän arjessa. Keskustelussa arvioidaan myös sitä, missä asioissa arvot ovat näkyneet menneellä kaudella. Työntekijän tulisi pystyä nimeämään hyödyt, joita arvojen toteutuminen tuo työntekijälle, asiakkaalle sekä koko organisaatiolle. Keskustelussa olisi hyvä keskustella myös toimenpiteistä, joilla arvojen toteutuminen organisaatiossa turvataan myös jatkossa. (Aarnikoivu 2016, 93 – 94.)

#### 2.5.4 Rekrytointi ja perehdytys

Rekrytointi voi olla yritykselle kallis investointi ja sen takia sen onnistuminen olisi ensiarvoisen tärkeää. Onnistuessaan rekrytointi tuo lisäarvoa toiminnan laadulle sekä positiivista kehittymistä organisaatioon. Ennen uuden henkilön rekrytointia määritetään toimintaympäristö, johon uusi henkilö halutaan rekrytoida. Huomioon otetaan strategia, toiminnan luonne, organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri. Näiden tarkoituksena on määrittää, että millaiseen työympäristöön henkilö on tulossa töihin ja mitä häneltä odotetaan. (Viitala 2014, luku 3.5.)

Arvot näkyvät yrityksen sisällä yrityskulttuurina, mutta ulospäin arvot näkyvät yrityskuvana (Puohiniemi 2003, 187). Arvoja voidaan hyödyntää rekrytointitilanteessa yrityskuvan esittämisessä. Rekrytointi ja se kuinka se toteutetaan vaikuttavat aina yrityskuvaan. (Joki 2018, 87.)

Perehdyttämisellä pyritään sopeuttamaan uusi työntekijä osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Perehdytyksessä opetetaan henkilö hoitamaan omat työtehtävänsä. Perehdyttämisohjelman ja aikataulun laatiminen on tärkeää ja ne tulee kertoa perehdyttävälle keskustelun alussa. Ensimmäisessä perehdytyskeskustelussa kerrotaan henkilön toimenkuva ja avataan henkilön roolia yrityksen strategiassa, tavoitteiden saavuttamisessa sekä yrityksen arvojen näkymistä henkilön työssä. (Mts. 112.)

Perehdyttäminen on todella tärkeää, jotta henkilö itse saa varmuutta uusien tehtävien hoitamiseen ja hyvin tehdyllä perehdytyksellä vältetään virheet. Perusteellinen perehdytys myös säästää aikaa muulta työyhteisöltä, sillä hyvin suoritettun perehdytyksen jälkeen uuden henkilön ei tarvitse koko ajan kysyä ohjeita ja keskeyttää muiden työntekoa. Hyvällä perehdytyksellä poistetaan turvallisuusriskit ja taataan positiivinen työvire kaikille. Perehdytyksen avulla uusi henkilö saadaan työyhteisön jäseneksi ja sitoutettua yritykseen. (Mts. 111.)

## 2.6 Arvojen seuranta organisaatiossa

Arvojen julkaiseminen organisaatiossa edistää arvojohtajuutta. Arvojohtajuus ei ole pelkästään johtajien harteilla, vaan se antaa jokaiselle organisaatiossa työskentelevälle luvan puhua ja puuttua arvo-ongelmiin, joita havaitaan. Arvojen avulla pyritään pääsemään tavoitteeseen, joten arvot ovat tavoitteita, mutta arvojohtajuuden tulisi olla läsnä organisaatiossa. Arvojohtajuus vaatii koko organisaatiolta avoimuutta ja organisaatiokulttuurin tuntemista sekä läsnäoloa. (Puohiniemi 2003, 193, 214.)

Organisaatiossa tulisi pystyä mittaamaan kaikkea mikä on tärkeää ja mitä halutaan johtaa. Jos mittaria ei ole, niin ei pystytä havainnoimaan muutosta, kehittymistä tai muutostarpeita. Kuten aiemmin todettiin, esimiehillä on erittäin tärkeä rooli yrityksen arvojen edistämisen kannalta. Tästä syystä esimiesten toimintaa tulisi mitata. Arvojohtajuus vaatii esimieheltä enemmän leadership-johtajuutta kuin perinteistä managerisuutta. Esimiesten toimintaa voidaan mitata esimerkiksi 360-asteen palautteella. (Kauppinen 2002, 180 – 182.)

360-astetta palaute voi edistää käyttäytymisen muutosta oikeissa olosuhteissa. 360-astetta palautteeseen tulee yksilöidä asiaankuuluva sisältö, luotettava tieto, vastuuvollisuus sekä organisaation osallistuminen. Tällä palautteella voidaan mahdollisesti lisätä motivaatiota ja sitoutumista sekä vahvistaa esimerkiksi arvoista viestimistä. Joissain tapauksissa 360-astetta palaute voidaan kokea jopa hyödyllisempänä kuin kehityskeskustelut, sillä se antaa monipuolisemman palautteen joka puolelta organisaatiota. (Bracken & Rose 2011, 148 – 187.)

Esimiesten toiminnan mittaamisen lisäksi arvojen toteutumista organisaatiossa voidaan seurata henkilöstökyselyllä, johon sisällytetään arvoja koskeva osio. Tämän lisäksi on mahdollista järjestää erillinen arvobarometri, jossa henkilöstö arvioi arvojen toteutumista asteikolla 1 – 5. Tulosten keräämisen jälkeen henkilöstön kanssa käydään arvokeskustelu, jossa tulokset kerrotaan ja pyritään keskustelun avulla kehittämään arvojen toteutumista organisaatiossa. Edellä mainittujen lisäksi kehityskeskustelut ovat hyvä ja henkilökohtainen tapa seurata arvojen toteutumista jokaisen yksilön näkökulmasta. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 148.)

### **3 Tutkimuksen toteutus**

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä, tutustutaan toimeksiantaja yritykseen sekä avataan lukijalle tarkemmin se, kuinka tutkimuksen aineisto on kerätty. Toimeksianto ja aihe tähän opinnäytetyöhön tuli yrityksen puolelta.

David Brown Santasalo Finland Oy (DBS Suomi) esitti toiveen, että opinnäytetyössä määritettäisiin arvot ja tehtäisiin ne näkyväksi organisaatiolle. Pitkän historian aikana yrityksellä on ollut arvot ja tiettyinä ajanjaksoina ne ovat olleet esillä.

Yritysmuutosten takia nykyisellä DBS Suomella ei kuitenkaan ole määritettyjä arvoja. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on määrittää arvot ja ohjeistaa niiden edistämisessä organisaatiossa. Yrityksen johto ei halunnut sanella arvoja organisaatioon, vaan tavoitteena oli jo olemassa olevien arvojen löytäminen organisaatiosta ja niiden esiin tuominen joka päiväiseen tekemiseen.

Tässä tutkimuksessa keskitytään luomaan arvot vain Suomen yksikölle eli David Brown Santasalo Finland Oy:lle eikä koko David Brown Santasalo -konsernille. Kaikki tutkimusmateriaali ja haastattelut ovat suomeksi, myös tutkimustulokset esitetään suomeksi. Tämän takia teoriaosuudessa ei myöskään keskitytä eri kansallisten kulttuurien vaikutukseen arvoissa ja yrityskulttuurissa. Tällä hetkellä monikansallisuus ei vielä näy voimakkaasti DBS Suomen henkilöstössä, vaikkakin päivittäin työskennelläänkin kansainvälisesti.

Tutkimuskysymykset tälle opinnäytetyölle ovat:

- Millaiset arvot organisaatiossa on tällä hetkellä?
- Millaisten arvojen tulisi ohjata organisaation toimintaa jatkossa?

### 3.1 Tutkimus- ja analyysimenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa on toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään ja parantamaan tutkimuskohdetta. Toimintatutkimus on käytännönläheistä ja yleensä tutkija on aktiivinen osallistuja muutosprosessissa. Toimintatutkimuksen etuja on se, että yleensä muutos tapahtuu parhaiten silloin, kun organisaation jäsenet pääsevät mukaan kehittämiseen. (Koski & Kelo, 2019.)

Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin abstraktin tutkimuskohteen tutkimiseen, sillä laadullisella tutkimuksella saavutetaan useampia näkökulmia tutkimukseen kuin määrällisellä tutkimuksella. Tutkittaessa ihmisten käyttäytymistä, niin sitä ei voida selittää matemaattisella kaavalla, vaan se vaatii useita näkökulmia sekä erilaisia tulkintoja. Laadullista tutkimusta voi käyttää ilmöihin, jotka ovat ihmisen tajunnassa tai ilmenevät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Puusa & Juuti 2011, 31, 48.)

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin yksilöteemahaastatteluilla sekä työpajassa, joka perustui ryhmätyöskentelyyn. Haastattelut soveltuvat hyvin arvojen

tutkimiseen, sillä kysymykset voi muodostaa sen mukaan, mikä on tutkimuksen tavoite (Puusa 2011, 76).

Aineistoa analysoitiin teemoittelulla. Haastattelut sekä työpajan tulokset luokiteltiin eli teemoiteltiin. Luokittelulla tarkoitetaan teemoittelua ja siihen liittyy aina tutkijan tulkitsemista (Puusa 2011, 121). Analysoinnin jälkeen tulokset tulkittiin ja ne esitetään luvussa 4 Tutkimuksen tulokset.

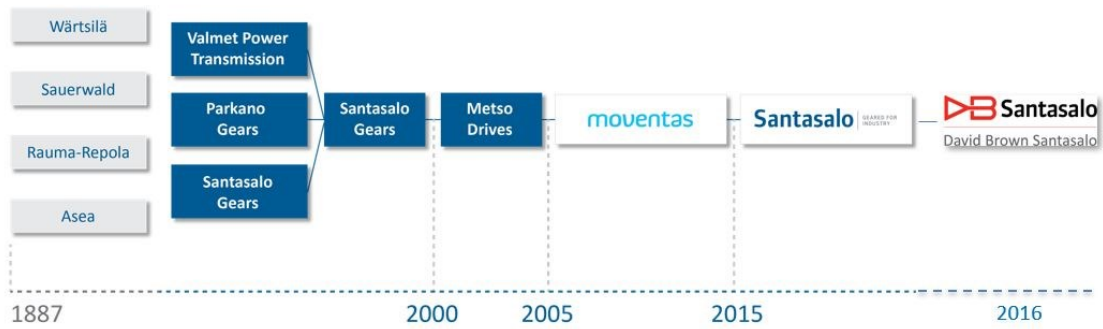
Työhyvinvointipäivän aineisto analysoitiin teemoittelemalla sekä muodostamalla tarkenne, kun teemoja syntyi liikaa toisen kysymyksen kohdalla. Aluksi tutkija teemoitteli vastaukset sen jälkeen tutkimuksessa käytettiin määrällistä tapaa esittää tuloksia. Määrällisellä vertailulla pyrittiin arvottamaan arvot sen mukaan, kuinka paljon niitä ilmeni vastauksissa. Vastausten analysoinnissa ei kuitenkaan käytetty määrällisentutkimuksen menetelmiä, vaan ainoastaan aineiston esittämisessä.

### 3.2 David Brown Santasalo Finland Oy

David Brown Santasalo Finland Oy on johtava kansainvälinen teollisuusvaihteiden valmistaja. David Brown Santasalo toimii paperi ja sellu-, kaivos-, sekä muiden raskaan teollisuuden toimialoilla. DBS Suomi tarjoaa kattavat huoltopalvelut niin omille kuin muidenkin vaihdevalmistajien vaihteille. DBS Suomi on ollut osa David Brown Santasalo -konsernia kesäkuusta 2016 lähtien. David Brown Santasalo -konserni markkinoi tuotteitaan David Brown Santasalo -brändillä. (Santasalo Gears Oy 2018, 1.)

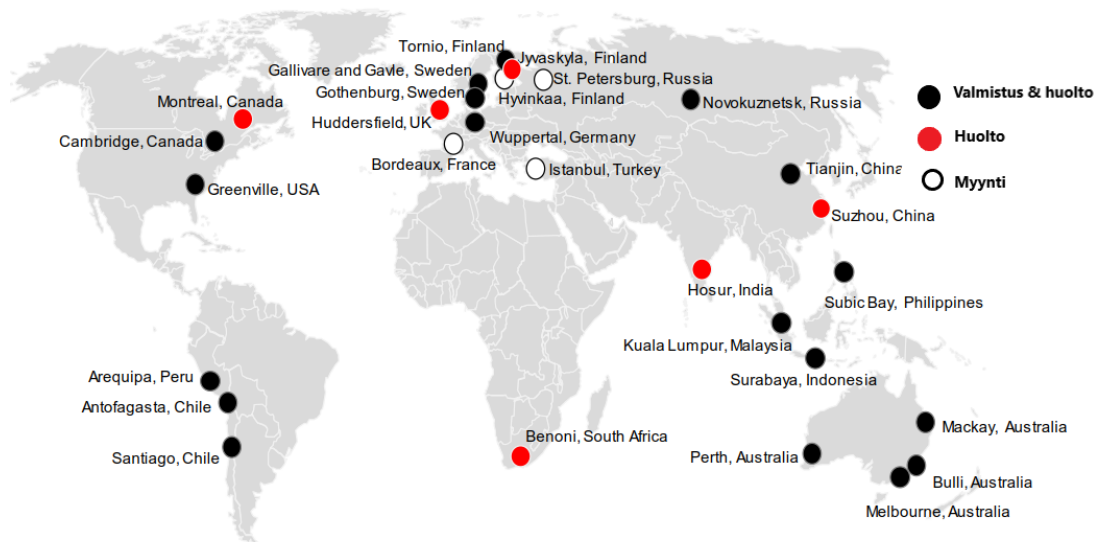
DBS Suomella on pitkä historia teollisuusvaihteiden valmistajana. Kuten kuviosta 10 näkyy, vaihteita on valmistettu 1800-luvun lopusta saakka. Vuosien varrella vaihteita on valmistettu eri brändien alla ja yrityksen nimi on vaihtunut useaan kertaan, mutta peruseriaatteet ovat pysyneet samana. (David Brown Santasalo 2020.)





Kuvio 10. DBS Suomen historia (Mt.)

DBS Suomella on tehdas Jyväskylässä sekä huolto- ja myyntitoimintoja Hyvinkäällä, Oulussa ja Torniossa. David Brown Santasalo -konsernilla on maayhtiöitä yli kahdessakymmenessä maassa ympäri maailmaa ja henkilökuntaa reilut 1100 henkilöä. (Santasalo Gears Oy 2018, 1.) Kuviossa 11 on mustalla pisteellä merkitty toimipisteet, joissa on valmistusta, myyntiä ja huoltoa. Punaisella pisteellä on merkitty toimipisteet, joissa on huoltoverstas ja valkoisella pisteellä on merkitty myyntikonttorit.



Kuvio 11. David Brown Santasalon toimipisteet maailmalla (David Brown Santasalo 2020.)

### 3.3 Tutkijan rooli

Tämän tutkimuksen tutkija työskentelee toimeksiantaja yrityksessä. DBS Suomi halusi, että arvojen muodostamiseen ei palkata ulkopuolista konsulttia, vaan arvoprosessi tehdään yrityksen sisällä. DBS Suomi koki, että ulkopuolinen konsultti ei pysty samalla tavalla ymmärtämään kerättyä aineistoa kuin sellainen henkilö, joka työskentelee organisaatiossa itsekin.

Puohiniemi on sitä mieltä, että yritysten tulisi hyödyntää ulkopuolista konsulttia, jotta organisaatiosta voitaisiin paremmin löytää vaietut ja negatiiviset arvot. Puohiniemen mukaan ulkopuoliselle konsultille avaudutaan paremmin kuin yritysjohdolle. (Puohiniemi 2003, 42 – 43.) DBS Suomen tapauksessa koettiin kuitenkin, että saadaan muodostettua luottamuksellisempi suhde tutkimuksen tekemiseen, kun tutkija työskentelee samassa organisaatiossa. Puohiniemen mielipidettä ulkopuolisen konsultin eduista voidaan arvioida kriittisesti, sillä hän itse tarjoaa konsultointia yrityksille.

Tämän opinnäytetyön tekijä toimii tällä hetkellä organisaatiossa asiantuntija-, luottamus- ja esimiestehtävissä. Hän ei kuitenkaan kuulu johtoryhmään. Huhtikuussa 2019 organisaatiossa työskenteli 174 henkilöä, joista tutkija tuntee suurimman osan. Suuremmissa organisaatioissa ei välttämättä saavutettaisi samanlaista etua tutulla tutkijalla kuin tässä DBS Suomen tapauksessa.

Tässä tutkimuksessa tutkija tietää ja tuntee talon tavat toimia, mikä voi olla sekä positiivinen että negatiivinen asia. Positiivisia puolia ovat mm. syvälinen tuntemus organisaatorakenteesta ja muutoksista, joita historiassa on tapahtunut. Esimerkiksi eri aikoina kerättyjen aineistojen taustalla voi olla tekijöitä, jotka vaikuttavat aineistoon ja tuloksiin. Nämä aineistoon vaikuttavat tekijät saattaisivat jäädä ulkopuoliselta tutkijalta piiloon.

Tutkija ei voi tietää asioista, joita hänelle ei kerrota. Tutkimusaineisto onkin aina tutkijan sekä tutkittavien valintojen tulos. Liika läheisyys tutkittavaan kohteeseen saattaa aiheuttaa sen, että perspektiivi menetetään. Tutkijan täytyy olla tarkkana, että tutkimuksen validiteetti osoitetaan. (Puusa & Kuittinen 2011, 176.)

### 3.4 Tutkimuksen toteutus, DBS Suomi

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksen toteutuksessa käydään läpi kaikki vaiheet, joita tämä tutkimus on pitänyt sisällään sekä tulevaisuuden suunnitelmat siitä, kuinka arvojen edistämistä organisaatiossa tullaan vielä jatkamaan syksyllä 2020. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin on saatu vastaukset tällä tutkimuksella, mutta itse arvojen edistämisprosessi jatkuu vielä organisaatiossa.

DBS Suomen arvoja on ensimmäisen kerran selvitetty syksyllä 2018 tehdyssä **suunnatussa työpaikkaselvityksessä**. Suunnattu työpaikkaselvitys tehtiin koko henkilöstölle ja toteutettiin yhdessä työterveyden kanssa. Vastausprosentti koko kyselyyn oli 62% (N = 98). Arvoista kysyttiin kahdessa kysymyksessä, jotka olivat avoimia. Näihin kahteen kysymykseen ei ole tarkka vastausprosentti tiedossa. Kyselyssä kysyttiin:

- Mitkä arvot sinusta parhaiten kuvaavat toimintaamme tällä hetkellä?
- Mitkä arvot meille sinusta sopisivat tulevaisuudessa?

Tämän kyselyn tuloksia ei haluttu käyttää yksinään, vaan niitä käytettiin vuonna 2019 järjestetyn työhyvinvointipäivän tuloksien vertailuun. Johtoryhmän kanssa päätettiin, että vuoden 2018 aineistoa ei voi yksinään käyttää arvojen muodostamiseen, koska haluttiin varmistaa, että koko henkilöstö pääse vaikuttamaan arvojen valintaan. Vuoden 2018 kyselyyn vastanneiden määrä oli alhainen, joten henkilöstön vaikuttavuus olisi jäänyt myös alhaiseksi.

Vuoden 2018 suunnatun työpaikkaselvityksen tuloksia ei esitetä tässä opinnäytetyössä, sillä ne tulokset eivät vaikuttaneet arvojen muodostamiseen.

Vuoden 2018 suunnattu työpaikkaselvitys haluttiin kuitenkin ottaa esille tässä opinnäytetyössä, sillä se oli ensimmäinen askel arvojen muodostamiseen DBS Suomessa. Vuoden 2018 suunnattu työpaikkaselvitys oli ensimmäinen signaali siihen, että arvot halutaan luoda DBS Suomelle. Vuoden 2018 suunnatun työpaikkaselvityksen jälkeen, vuoden 2019 alussa opinnäytetyöntekijä sai toimeksiannon DBS Suomen arvojen määrittämiseen.

#### 3.4.1 Työhyvinvointipäivä, 12.4.2019

Aaltosen, Heiskasen ja Innasen (2003) mukaan arvojen määrittämisessä tulisi ottaa huomioon koko henkilöstö, jotta arvojen juurruttaminen joka päiväiseen toimintaan sujuisi paremmin. Henkilöstöä tulisi hyödyntää ja osallistuttaa arvojen muodostamiseen. Osallistamisella pystytään vaikuttamaan henkilöstön sitoutumiseen. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 131-132.) Myös DBS Suomi halusi vahvasti ottaa mukaan koko henkilöstön arvojen määrittämiseen. Yritys ei halunnut tuoda täysin uusia arvoja organisaatioon, vaan tavoitteena oli löytää organisaatiossa jo olevat arvot.

Tähän tarjoutui tilaisuus työhyvinvointipäivän yhteydessä 12.4.2019.

Työhyvinvointipäivä toteutettiin saman aikaisesti sekä Jyväskylässä että Hyvinkäällä. Tornion ja Oulun toimipisteissä työskenteleville henkilöille mahdollistettiin osallistuminen Jyväskylän työhyvinvointipäivään. Päivän teemana oli, Me Välitämme.

Jyväskylässä henkilöstö kiersi päivän aikana yhdeksän työpajaa, joista yksi käsitteli arvoja. Hyvinkäällä päivän kulku oli hiukan erilainen, mutta myös siellä järjestettiin samanlainen arvoja koskeva työpaja kuin Jyväskylässä. Jyväskylässä arvojen työpajaan osallistui 106 henkilöä ja Hyvinkäällä 27 henkilöä, yhteensä arvoihin oli vaikuttamassa 133 henkilöä. Koko Suomen henkilöstö oli tuona ajankohta 174 henkilöä.

Arvojen työpajan suunnittelussa käytettiin pohjana Puohiniemen vuonna 2003 julkaisemaa teosta Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Teoksesta poimittiin ideoita

ja ajatuksia arvoprosessin läpiviemiseen. Arvoprosessin eteneminen on kuvattu tarkemmin 2.4 luvussa Arvojen määrittäminen organisaatiossa.

Arvojen työpajassa pohjustettiin ensin hiukan työpajan tarkoitusta ja sitä, mitä arvoilla tarkoitetaan. Työskentely suunniteltiin niin, että jokainen vastaa ensin kysymykseen yksin, sen jälkeen parin kanssa ja lopulta koko ryhmä keskustelee keskenään. Tämän työskentelytavan tarkoituksena oli saada yksilö ensin miettimään arvoja ja sen jälkeen yksilö pääsi keskustelemaan itselleen tutun henkilön kanssa arvoista. Oletuksena se, että henkilö tulee huoneeseen ja istuu tutuimman henkilön viereen.

Parin kanssa keskustelun jälkeen, siirryttiin koko ryhmän keskusteluun. Työskentelytavalla pyrittiin siihen, että ryhmät, joissa oli ennestään vieraita henkilöitä toisilleen pysyivät saamaan aikaan luontevan keskustelun viimeisen kysymyksen kohdalla.

Arvojen pajan ensimmäiseen kysymykseen jokainen vastasi yksin.

Kysymys 1.

- Mikä saa sinut työskentelemään mahdollisimman hyvin?

Aikaa tämän kysymykseen vastaamiseen oli annettu kaksi minuuttia ja jokainen vastaus tuli kirjoittaa keltaiselle post it -lapulle. Tehtävänannossa toivottiin jokaiselta osallistujalta vähintään kolmea vastausta. Ensimmäinen kysymys johdatti osallistujan miettimään asioita, jotka vaikuttavat yksilön työskentelyyn ja yksilön motivaatioon.

Puohiniemen mukaan arvot ovat motiiveja (Puohiniemi 2003, 51-52). Ensimmäisellä kysymyksellä pyrittiinkin avaamaan yksilölle näkemystä siitä, mitä arvot ovat. Kysymyksessä keskityttiin vain työelämän arvoihin, sillä tavoitteena on löytää organisaation toimintaa ohjaavat arvot eikä yksilön henkilökohtaiset arvot.

Puohiniemi käyttää arvojen määrittämisessä käyntikorttitekniikkaa, jossa osanottajat kirjaavat käyntikortin kokoisille papereille itselleen tärkeitä tai yrityksen toimintaa ohjaavia arvoja. Käyntikorttimenetelmässä laput lajitellaan yhdessä osanottajien kanssa samanlaisuus – erilaisuus periaatteella. Lajitteluun käytetään Schwartzin arvoteoriaa niin, että osanottajat eivät kuitenkaan ole tietoisia siitä. (Mts. 51.) Schwartiz arvoteoriaa on käsitelty luvussa 2.3.

Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan käytetty suoraan käyntikorttitekniikkaa, sillä yhdellä ryhmällä oli yhteensä vain 20 minuuttia aikaa arvojen työpajassa. Rajallisesta ajasta johtuen tutkija suoritti aineiston analysoinnin työpajan jälkeen.

Seuraavaksi osallistujia pyydettiin muodostamaan parit ja pareille annettiin kahdeksan minuuttia aikaa keskustelulle ja pyydettiin vastaamaan kysymykseen kaksi.

Kysymys 2.

- Mistä me Santasalona / työyhteisönä saamme olla ylpeitä?

Vastaukset tuli kirjata vihreille post it -lapuille ja yhdeltä parilta toivottiin vastauksia vähintään viisi kappaletta. Tällä kysymyksellä pyrittiin määrittämään DBS Suomen nykytilaa ja positiivisuuden kautta määrittämään asiat, jotka ovat yrityksessä hyvin. Tämän kysymyksen vastausten pohjalta voidaan myös löytää asioita, joista yrityksen tulee jatkossakin pitää kiinni.

Parityöskentelyn jälkeen siirryttiin keskusteluun, johon koko ryhmä osallistui. Tälle keskustelulle oli varattu aikaa viisi minuuttia ja vastaukset tuli kirjata oransseille post it -lapuille. Ryhmältä kysyttiin vastaus kysymykseen kolme.

Kysymys 3.

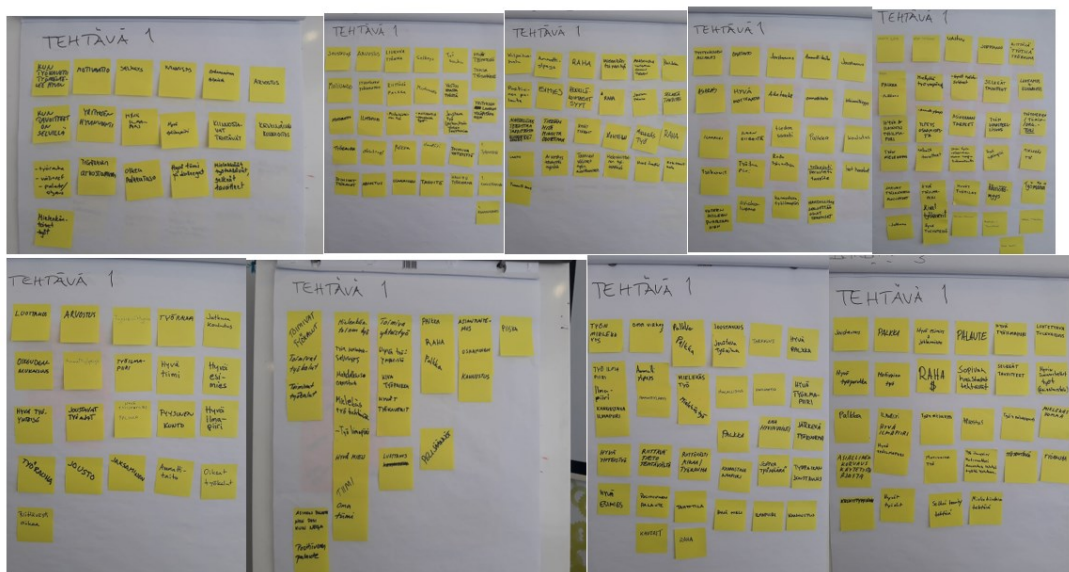
- Millaisten arvojen tulisi näkyä Santasalon toiminnassa?

Tässä kolmannessa kysymyksessä pyrittiin löytämään arvoja, joiden tulisi tulevaisuudessa ohjata DBS Suomen toimintaa.

Arvot ovat aina tulevaisuutta, sillä ne ovat valintoja ohjaavia päämääriä. Nykyisten arvojen ja tulevaisuuden arvojen välillä ei ole suurta eroa, ainoastaan se, että nykyisillä arvoilla kuvataan tämän hetken todellisuus ja tulevilla arvoilla taas pyritään etsimään ratkaisuja nykyisiin arvo-ongelmiin. (Puohiniemi 2003, 55.)

Puohiniemi viittaa siihen, että nykyhetken kartoituksessa etsittäisiin arvo-ongelmia, joita organisaatiossa on. DBS Suomen tapauksessa haluttiin kuitenkin lähestyä aihetta positiivisuuden kautta, sillä ongelmien esiin tuomisella ei olisi lyhyessä ajassa päästy eteenpäin. Aikaa nykytilan kartoittamiseen oli vain kahdeksan minuuttia. Arvojen työpajassa annettiin kuitenkin eniten aikaa nykytilan arviointiin, sillä tutkimuksella haluttiin nostaa esille jo olemassa olevia arvoja.

Arvojen työpajan jälkeen tulokset olivat nähtävillä kaikille Jyväskylässä loppupäivän ajan ja päivän aikana oli vielä mahdollista käydä lisäämässä asioita, joita mahdollisesti tuli vielä mieleen arvoihin liittyen. Kuviossa 12 on kuvia Jyväskylän työpajan ensimmäisen kysymyksen vastauksista.



Kuvio 12. Jyväskylän vastaukset 1. kysymykseen

Työhyvinvointipäivän aikana tuli yksi lisäkommentti, joka oli osoitettu kysymykseen kolme eli Millaisten arvojen tulisi näkyä Santasalon toiminnassa? Tämä lisäkommentti lisättiin muun kerätyn aineiston joukkoon.

Työhyvinvointipäivän jälkeen tutkija keräsi aineiston talteen sekä Jyväskylästä että Hyvinkäältä ja ryhmitteli ne excel-taulukkoon vertailua varten. Jokainen vastaus kirjattiin excel-taulukkoon ja sen jälkeen tutkija ryhmitteli vastaukset omiin kategorioihin, joista muodostui lopulliset teemat, esim. kehittyminen ja laatu. Kuviossa 13 on esitetty esimerkki, kuinka tutkija teemoitteli vastaukset. Tämä esimerkki on kysymyksen kolme vastauksista.

Vastaus	Teema
Innovatiivisuus	Kehittyminen
Toimitusketjun parantaminen	Kehittyminen
Kokemusten hyödyntäminen	Kehittyminen
Laatu tekemisessä	Laatu
Globaalisti laadukas	Laatu

Kuvio 13. Esimerkki teemoittelusta

Kysymyksen kaksi vastaus teemoiteltiin ensin, mutta suuren määrän vuoksi teemat lajiteltiin vielä tarkemmin, jolloin syntyi tarkenteita yhteensä 13. Tarkenteita olivat esimerkiksi hyvinvointi, osaaminen ja asiakas. Kuviossa 14 on esimerkki, kuinka tutkija on teemoitellut ja luonut tarkenteet. Tämä esimerkki on kysymyksen kaksi vastauksista.



Vastaus	Teema	Tarkenne
Paikalliset sopimukset	Edut	Hyvinvointi
Työntekijöiden edut	Edut	Hyvinvointi
Hyvä porukka	Ilmapiiri	Hyvinvointi
Hyvä yhteishenki	Ilmapiiri	Hyvinvointi
Ammattitaitoinen henkilöstö	Ammattitaito	Osaaminen
Erityiosaaminen	Osaaminen	Osaaminen
Tietotaito	Osaaminen	Osaaminen

Kuvio 14. Esimerkki teemoittelusta ja tarkenteista

Jyväskylässä tutkija havainoi myös ryhmien työskentelyä ja päällimmäisenä esiin tuli henkilöstön halukkuus osallistua työpajaan. Jokainen yksilö tuotti vastauksia annettuihin kysymyksiin. Ryhmäkeskusteluissa huomasi sen, mitä useammassa työpajassa ryhmä oli jo ollut, niin sitä avoimempaa ja vapautuneempaa keskustelua ryhmä kävi. Henkilöstöstä muodostui lyhyessä ajassa hyvin toimivia ryhmiä, vaikka osa ihmisistä ei tuntenut toisiaan hyvin entuudestaan. Ilmapiiri arvoja kohtaan oli positiivinen ja aihe katsottiin tarpeelliseksi.

#### 3.4.2 Johtoryhmän haastattelut, kevät 2019

Arvojen luomisessa ja niiden käyttöönottamisessa on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksen ylinjohto on sitoutunut arvoihin ja niiden edistämiseen. Ylimmän johdon tulee ymmärtää oman arvomaailmansa ja henkilöstön arvojen erilaiset lähtökohdat ja näkökannat, jotta yritys pystyy saavuttamaan asetetut tavoitteet ja kehittymään yhdessä haluttuun suuntaan. (Lehtinen 2016.)

Keväällä 2019 toteutettiin kaikkien johtoryhmän jäsenten haastattelut. Haastatteluja oli yhteensä kahdeksan ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa edetään ennalta päätettyjen teemojen mukaan. Teemojen lisäksi tutkijalla on käytössään tarkentavia kysymyksiä teemoittain. Teemahaastattelu sopii hyvin ilmiöiden tutkimiseen ja

teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön kokemuksia ja subjektiivista käsitystä aiheesta. (Puusa 2011, 81.)

Haastattelut veivät aikaa keskimäärin 27 minuuttia. Lyhin haastattelu kesti 15,5 minuuttia ja pisin 35,5 minuuttia. Kysymysrunko muodostettiin teemoittain etukäteen ja kaikki kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville. Haastattelujen edetessä haastattelijä esitti tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluissa vallitsi avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja asenne aihetta kohtaan oli positiivinen.

Tuomen ja Sarajärven (2012) mukaan haastateltaville tulisi antaa kysymykset tai aiheet etukäteen, jotta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa aiheesta haastattelun aikana (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73). Tässä tutkimuksessa kysymyksiä ei annettu DBS Suomen johtoryhmäläisille etukäteen, sillä tutkija halusi saada vastaukset spontaanisti eikä ennalta mietitysti. Tutkijan mielestä tämä lähetysmistapa tuo todelliset ajatukset ja kokemukset esille, kun puhutaan organisaatiokulttuurista ja arvoista. Haastateltavat olivat tietoisia ainoastaan siitä, että haastattelu liittyy arvojen määrittämiseen organisaatiossa.

Haastattelun teemat etenivät henkilöhistorian ja strategiatyön kautta arvo- ja kulttuuriteemoihin. Aluksi tutkija halusi ymmärtää haastateltavan historian yrityksessä ja sen kuinka vahvasti henkilö on ollut muodostamassa yrityksen strategiaa. Strategia määrittää yritykselle tavoitteet ja arvojen avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet, joten strategian merkitys arvotyössä on huomattava. Tämän jälkeen haastattelussa edettiin arvoja koskeviin kysymyksiin. Arvojen jälkeen keskusteltiin vielä vallitsevasta yrityskulttuurista sekä siitä, millainen merkitys sidosryhmillä on arvojen muodostamisessa. Liitteenä 1 on johtoryhmän haastattelujen runko.

Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroitiin auki. Litteroinnin avulla tutkija pystyi teemoittelemaan saadut vastaukset ja analysoimaan niitä. Analysoinnilla pyritään saamaan aikaan kokonaisuus, jonka kautta tutkija pystyy tulkitsemaan aineistoa sekä tekemään johtopäätöksiä vastauksista (Puusa 2011, 116).

Sisällönanalyysillä pyritään tiivistämään kerättyä aineistoa. Tutkijan tulee pyrkiä analyysissa osoittamaan lukijalle tehdyt ratkaisut ja esittämään tulokset niin, että ne ovat uskottavia. Analyysi aloitetaan aineiston järjestämisellä. Ensimmäisessä vaiheessa tutkijan tulisi käsitellä aineistoa aineistolähtöisesti ja avoimesti. Kun tutkijalle muodostuu kuva tutkittavasta aineistosta, sen jälkeen analysoinnissa voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli pilkkomaan aineistoa pienempiin kokonaisuuksiin. Tällä osuudella pyritään rajaamaan aineistoa ja ryhmittelemään sitä. (Mts. 118, 120–121.)

Aineiston pilkkominen on suhteellisen helppoa, jos on tehty teemahaastattelu. Haastattelun runko itsessään ohjaa teemojen muodostamiseen. Tässä vaiheessa tutkijan tulee päättää, että etsitäänkö aineistosta erilaisuutta vai samanlaisuutta. (Tuomi & Sarajarvi 2012, 93.) Tässä tutkimuksessa tutkija etsi haastattelujen teemoista samanlaisuutta johtoryhmän jäsenten kesken sekä vertailemalla johtoryhmäläisten vastauksia työhyvinvointipäivän tuloksiin. Johtoryhmäläiset nimettiin H1–H8 eli haastateltava numero yhdestä haastateltava numero kahdeksaan. Haastattelujen tuloksissa, luvussa 4.2 on esitetty suoria lainauksia haastateltavien vastauksista.

Sisällönanalyysissa yhdistetään samaa asiaa tarkoittavat asiat yhdeksi ryhmäksi ja se nimetään yhdeksi käsitteeksi. Luokittelua jatketaan niin kauan kuin se on mahdollista. Luokittelujen jälkeen tarkistetaan vielä, että voidaanko luokista muodostaa suurempia kokonaisuuksia, pääluokkia. (Mts. 108–112.)

Haastattelujen tarkoituksena oli saada selville johtoryhmäläisten suhtautuminen arvoihin ja kuinka tärkeinä arvot nähdään yrityksen strategian toteuttamisen kannalta. Haastattelujen avulla pyrittiin myös vahvistamaan johtoryhmäläisten sitoutumista arvojen esille tuomiseen ja niiden mukaisesti toimimiseen. Haastattelujen perusteella ei ollut tarkoitus muodostaa DBS Suomelle arvoja, vaikka haastattelujen teemat vastaavatkin hyvin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

### 3.4.3 Tulosten vertailu, kesä 2019

Kesäkuussa 2019 valmistui vertailut vuoden 2018 suunnatusta työpaikkaselvityksestä, vuoden 2019 työhyvinvointipäivästä sekä johtoryhmän haastatteluista. Nämä vertailut esitettiin ensin johtoryhmälle ja sen jälkeen DBS Suomen luottamushenkilöille ja työsuojeluorganisaatiolle.

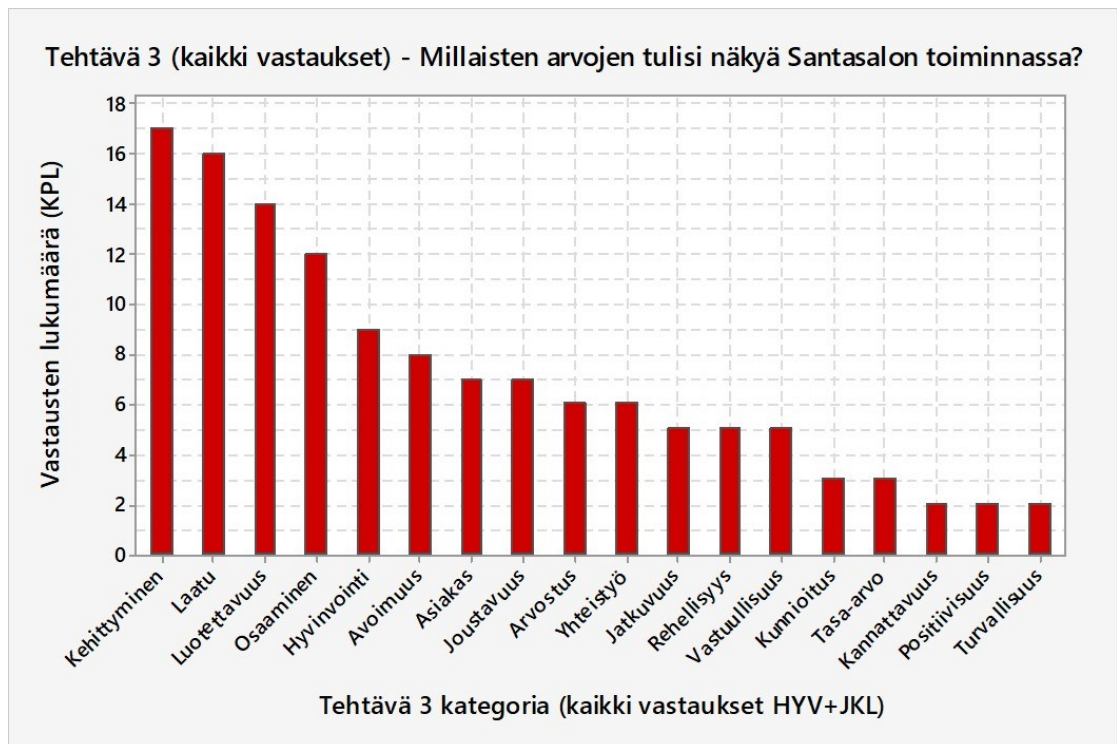
Tulosten esittäminen johtoryhmälle, eri henkilöstöryhmien edustajille sekä työsuojeluorganisaatiolle oli ensimmäinen yhteinen vaihe arvojen muodostamisessa. Tulosten esittämisen jälkeen keskusteltiin yhdessä tuloksista ja arvioitiin tuloksia. Tulosten vertailu herätti henkilöissä hyviä ajatuksia. Tarkoituksena oli jatkaa arvojen työstämistä kesälomien jälkeen, syksyllä 2019.

### 3.4.4 Arvojen muodostaminen, kevät 2020

Vuoden 2019 syksyn ajan arvojen työstäminen oli tauolla organisaatiossa tapahtuvien muiden muutosten takia. Vuoden 2020 alussa arvokeskustelu aktivoitui jälleen ja vuoden 2020 strategiaan kirjattiin, että arvot tullaan julkaisemaan ensimmäisen vuosipuoliskon aikana vuonna 2020.

Koronakriisin takia suunniteltua työskentelytapaa piti kuitenkin muuttaa. Alun perin tarkoituksen oli kokoontua päivän kestävään työpajaan, jonne oli kutsuttu johtoryhmäläiset, luottamushenkilöt sekä työsuojeluorganisaatio. Tästä työpajasta jouduttiin kuitenkin luopumaan ja sen sijaan järjestettiin 1,5 tunnin Teams -palaveri, johon osallistui edellä mainitut henkilöt. Ensimmäinen palaveri oli huhtikuun alussa ja silloin käytiin läpi edellisen vuoden vertailuja sekä asetettiin aikataulutavoite arvojen muodostamisesta.

Ensimmäisessä palaverissa päädyttiin siihen, että pääaineistona arvojen muodostamiselle käytetään työhyvinvointipäivän (12.4.2019) kolmannen kysymyksen tuloksia. Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, millaisten arvojen tulisi näkyä Santasalonnassa? Kuviossa 15 on esitetty tulokset kolmannen kysymyksen vastauksista.



Kuvio 15. Millaisten arvojen tulisi näkyä Santasalon toiminnassa?

Näiden tulosten lisäksi hyödynnettiin johtoryhmän haastatteluissa esiin nousseita teemoja sekä keskusteltiin kysymyksen 2 tuloksista (Mistä me Santasalona / työyhteisönä saamme olla ylpeitä?). Ensimmäisessä Teams-palaverissa muodostettiin jo pääarvot, mutta arvojen visuaalinen esittäminen jäi vielä avoimeksi. Visuaalisina vaihtoehtoina esitettiin kolmiota tai nuolta. Palaverissa päätettiin, että kokoonnutaan taas parin viikon sisällä ja jatketaan arvojen auki kirjoittamista.

Seuraava 1,5 tunnin Teams-palaveri järjestettiin noin kaksi viikkoa ensimmäinen palaverin jälkeen samalla kokoonpanolla. Palaverissa käytiin läpi kuviossa 15 esiintulleita arvoja ja ryhmiteltiin niitä pääarvojen sisään. Tarkoituksena oli hahmotella asioita, joita pääarvojen kirjallisten osioiden tulisi sisältää. Palaverin aikana käytiin monipuolista keskustelua ja esiin nousi hyviä huomioita henkilöstön edustajilta. Keskustelun lopuksi päätettiin, että arvojen aukikirjoittamista jatketaan pienemmällä kolmen hengen ryhmällä.

Kolmen hengen ryhmä kokoontui asian tiimoilta muutamia kertoja ja toukokuun ensimmäisellä viikolla arvot ja niiden selvennytykset olivat valmiina lähtemään kommentoitavaksi prosessissa mukana olleille. Viimeisten kommenttien ja muokkausten jälkeen päätettiin, että DBS Suomen arvojen ehdotelma tullaan esittämään koko henkilöstölle 13.5.2020 kuukausi-infossa.

#### 3.4.5 Arvojen vahvistaminen ja julkaisu, touko- / kesäkuu 2020

Arvoluonnostelma käytiin maajohtajan toimesta läpi henkilöstön kuukausi-infossa 13.5.2020. Infossa kerrottiin, että tämä ei ole vielä lopullinen versio, vaan henkilöstöllä on vielä aikaa kommentoida arvoja tutkimuksen tekijälle 22.5.2020 saakka. Annettuun määräaikaan mennessä tuli muutamia kommentteja ja tarkentavia kysymyksiä henkilöstöltä.

Kesäkuun alussa järjestettiin vielä yhteinen Teams-palaveri esimiehille. Palaverissa käytiin läpi arvoluonnosta ja keskusteltiin myös visuaalisesta ilmeestä. Palaverissa otettiin huomioon myös esimiesten toiveet siitä, millaista tukea he mahdollisesti tarvitsevat, jotta arvoja saadaan edistettyä organisaatiossa.

Esimiespalaverin jälkeen päätettiin, että arvot on nyt muokattu haluttuun muotoon ja lopulliset arvot tullaan esittämään koko henkilöstölle kesäkuun kuukausi-infossa. Päätettiin myös, että arvotyöskentelyä jatketaan kesälomien jälkeen esimiesten kanssa ja mahdollisesti koko henkilöstön kanssa syksyllä järjestettävässä työhyvointipäivässä, jos vain koronatilanne sen järjestämisen sallii.

Samaan aikaan kun arvojen lopullista sisältöä käytiin läpi, suunniteltiin myös arvojen visuaalista ulkonäköä yhdessä mainostoimiston kanssa. Lopullisten arvojulisteiden ulkonäkö saatiin muokattua kesäkuussa loppuun mainostoimiston kanssa.

Kesäkuun kuukausi-infossa 10.6.2020 maajohtaja esitteli DBS Suomen vahvistetut arvot, joita on työstetty vuoden 2019 alusta saakka. Maajohtaja kertoi myös samalla taustaa arvoprojektille ja sen, että arvojen puuttuminen on noussut jatkuvasti esille

henkilöstökyselyissä. Kuukausi-infossa kannustettiin myös jokaista yksilöä miettimään yhdessä ja erikseen, kuinka jokainen voi omassa työssään edistää arvojen mukaista toimintaa.

#### 3.4.6 Suunnitelma arvojen edistämisestä organisaatiossa

Arvojen määrittäminen ja julkaisu tehtiin suunnitellussa aikataulussa ensimmäisen vuosipuoliskon 2020 aikana. Arvojen määrittämisen ja julkistamisen jälkeen alkaa uusi ajanjakso, jossa tullaan kiinnittämään huomiota arvojen edistämiseen organisaation joka päiväisessä toiminnassa.

Luvussa 2.5 käydään tarkemmin läpi teorian kautta arvojen edistämistä organisaatiossa. Myös DBS Suomessa tullaan hyödyntämään luvun 2.5 teoriaa ja keskitytään ensimmäisenä esimiestyöskentelyn tukemiseen. Syksyllä 2020 on tarkoitus järjestää esimiehille yhteinen tilaisuus, jossa arvoja käydään läpi käytännön kautta ja mahdollisesti kirjoitetaan vielä tarkemmin auki jokaisen arvon sisältö. Esimiehille pyritään rakentamaan materiaali, jonka avulla he pystyvät edistämään arvojen näkyvyyttä ja tuomaan arvot joka päiväiseen tekemiseen.

Esimiestyöskentelyn tukemisen lisäksi ylimmän johdon panos on merkittävä. Ylimmän johdon kanssa tullaan määrittämään asiat, joissa arvojen tulisi ehdottomasti olla mukana. Käydään myös läpi arvojen merkitys johtoryhmätyöskentelyyn ja viestintään.

Arvojen normittaminen tullaan toteuttamaan ensin tiimitasolla ja sen jälkeen yksilötasolla, jolloin jokainen henkilö saa mahdollisuuden miettiä tarkemmin arvojen sisältöä ja niiden merkitystä omaan työtehtäväänsä. Arvojen edistäminen organisaatiossa vaatii suunnittelua ja aikaa, jotta ihmiset pystyvät sisäistämään arvojen todellisen merkityksen. Tarkoituksena on edetä rauhassa, mutta niin, että arvot eivät jää vain julisteiksi seinille. Arvojen edistäminen vaatii pitkäjänteistä työskentelyä ja DBS Suomessa halutaan kehittää organisaatiota niin, että jokainen sisäistää arvot.

Kun arvotyöskentely saadaan vauhtiin, sen jälkeen mietitään sitä, kuinka muokataan kehityskeskustelulomaketta. Kehityskeskustelu mahdollistaa arvojen läpikäymisen jokaisen henkilöstön jäsenen kanssa sekä antaa esimiehille hyvän näkymän siitä, kuinka henkilöstö kokee arvot. Kehityskeskustelua voidaan hyödyntää myös arvojen toteutumisen seuraamiseen, kunhan kehityskeskustelun sisältö määritetään oikein sekä ohjeistetaan esimiehet hyödyntämään kehityskeskustelua.

Arvot näyttäytyvät ulospäin yrityskuvana, joten arvojen tuominen osaksi rekrytointia ja perehdytystä on luontevaa ja suotavaa. Myös DBS Suomi tuo arvot osaksi rekrytointia ja perehdytystä, mutta aikataulu tälle on vielä määrittämättä. Ensin keskitytään organisaation sisällä tehtäviin toimenpiteisiin ja sen jälkeen pyritään muokkaamaan myös rekrytointi- ja perehdytystoimintaa. DBS Suomi tulee määrittämään myös tarkemmat seurantatyökalut arvojen toteutumisen seuraamiseksi, kunhan arvotyöskentelyssä päästään eteenpäin.

Arvojen toteutumisen seuraamisen lisäksi tulee muistaa, että tulevaisuudessa arvoja myös päivitetään, jos ne vaativat päivittämistä. Arvotyöskentely on jatkuva prosessi, joka koskettaa jokaista organisaation tasoa ja jokaista henkilöstön jäsentä. Kun DBS Suomen arvoja muodostettiin ja auki kirjoitettiin, niin pyrittiin luomaan sellaiset arvot, jotka kestävät erilaisissa tilanteissa ja päivitystarvetta niille ei ilmenisi lyhyellä ajanjaksolla.

## **4 Tutkimuksen tulokset**

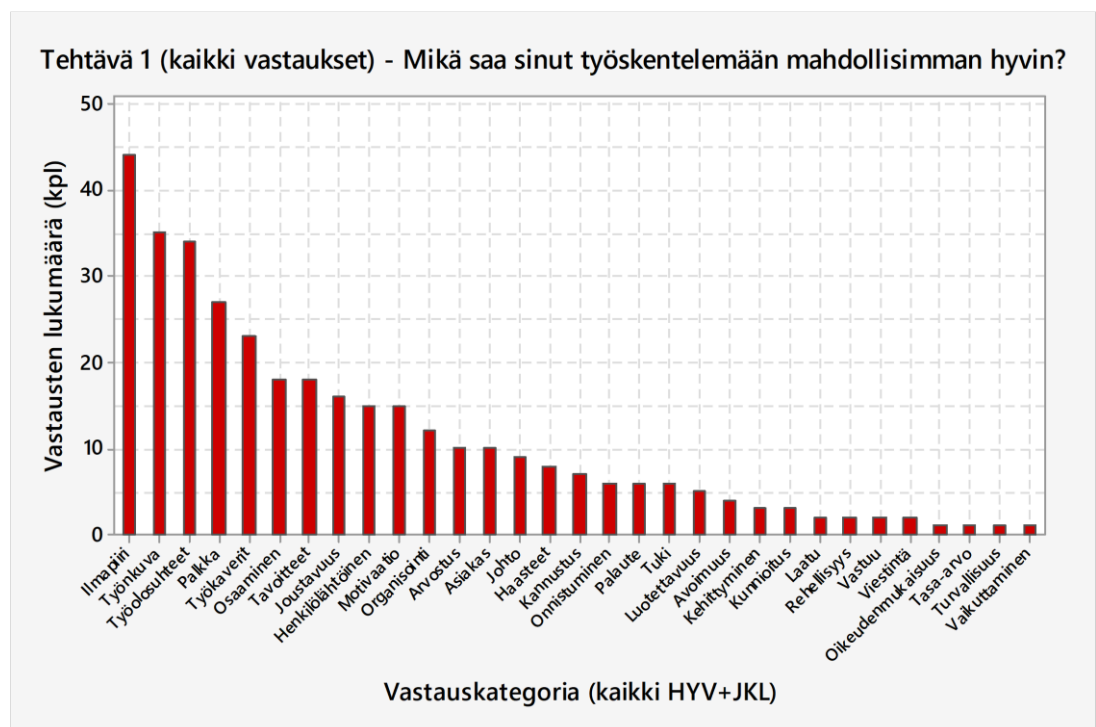
Työhyvinvointipäivän aineisto on tämän tutkimuksen pääaineisto, jonka pohjalta tehtiin vertailu sekä vuonna 2018 suoritettuun suunnattuun työpaikkaselvitykseen, että johtoryhmäläisten haastatteluihin. Työhyvinvointipäivänä kerätty aineisto antaa parhaimman kuvan koko henkilöstön mielipiteistä sekä vastaa parhaiten tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Johtoryhmän haastattelujen perusteella ei voitu yksinään muodostaa arvoja, sillä henkilöstö haluttiin ottaa tutkimukseen mukaan. Näin ollen työhyvinvointipäivästä muodostui tämän tutkimuksen kannalta merkittävin tiedonlähde.



## 4.1 Työhyvinvointipäivä

Työhyvinvointipäivän ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin asioita, jotka saavat yksilön työskentelemään mahdollisimman hyvin. Kysymyksellä pyrittiin löytämään asioita, jotka motivoivat henkilöstä parhaaseen mahdolliseen työskentelyyn. Kuten aiemmin kerrottu, niin arvot ovat motiiveja ja sen takia ensimmäinen kysymys muodostettiin motiivi -sanaa hyödyntäen. Ensimmäisessä kysymyksessä ei haluttu kysyä, sitä mitkä arvot merkitsevät henkilölle eniten, sillä tutkijan mielestä arvo -käsitteenä ei ole yhtä selkeä kuin se, että mikä saa henkilön työskentelemään mahdollisimman hyvin eli mikä henkilöä motivoi.

Ensimmäiseen kysymykseen vastauksia tuli yhteensä 346, joista Jyväskylästä oli 261 vastausta ja Hyvinkäältä 85 vastausta. Tehtävänannossa toivottiin vähintään kolmea asiaa jokaiselta. Ensimmäisen kysymyksen ehdottomasti tärkeimmäksi asiaksi nousi ilmapiiri, se oli mainittu vastauksissa melkein 50 kertaa. Seuraavaksi tärkeimmät asiat olivat työnkuva, työolosuhteet, palkka sekä työkaverit. Vastaukset löytyvät kuviosta 16.

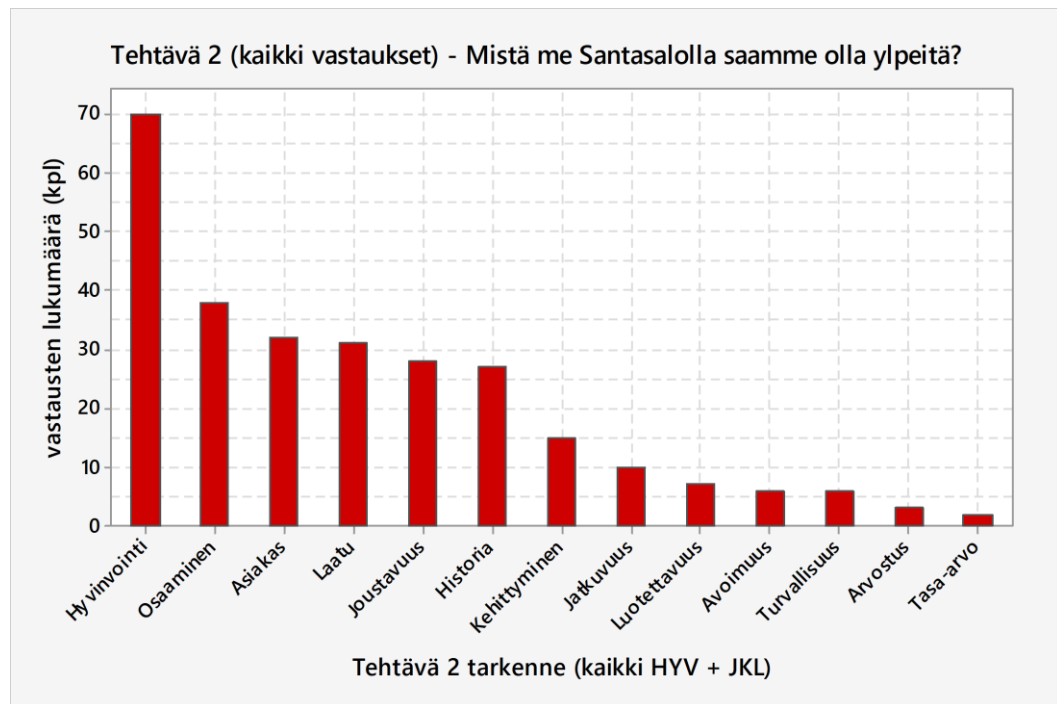


Kuvio 16. Mikä saa sinut työskentelemään mahdollisimman hyvin?

Viiden kärjestä on huomattavissa, että palkka ei ole merkittävin tekijä, vaan se on vasta sijalla neljä. Eniten motivaatioon vaikuttavat organisaatiossa vallitseva ilmapiiri sekä oma työnkuva. Aineistoa verrattiin myös paikkakuntaakohtaisesta, koska Jyväskylässä työskentelee toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden lisäksi myös työntekijöitä. Hyvinkäällä työskentelee vain toimihenkilöitä ja ylempiä toimihenkilöitä.

Paikkakuntaakohtaisessa vertailussa Hyvinkäällä nousi organisointi melkein yhtä vahvaksi kuin ilmapiiri. Tässä organisoinnilla viitataan sopivaan työkuormaan ja oman työn organisointiin, jolloin työkuorma on paremmin hallittavissa. Jyväskylän vastauksissa oli myös tuki ja kannustus, joita Hyvinkäällä ei mainittu ollenkaan. Tuki ja kannustus eivät kuitenkaan olleet suhteellisesti arvioituna korkeasti edustettuina. Huomattavaa on se, että viiden kärjen osalta paikkakuntaakohtaisia eroja ei ole kuin palkan osalta, joka on arvostetumpi Jyväskylässä kuin Hyvinkäällä.

Työhyvinvointipäivän toisessa kysymyksessä selvitettiin asioita, joista voidaan olla ylpeitä eli kartoitettiin nykytilaa organisaatiossa positiivisuuden kautta. Vastauksia kysymykseen tuli 275, joista Jyväskylästä oli 213 ja Hyvinkäältä 62. Kuviossa 17 on esitetty toisen kysymyksen vastaukset.



Kuvio 17. Mistä me Santasalolla saamme olla ylpeitä?

Tässäkin osiossa erottui selkeä ykkönen, joka oli hyvinvointi. Hyvinvointi pitää sisällään suurimpana osatekijänä ilmapiirin, jonka lisäksi hyvinvointiin kuuluvat yrityksen tarjoamat edut, henkilöstö ja työnjohto. Hyvinvointi keräsi kokonaisuudessaan 70 vastausta. Hyvinvoinnin jälkeen seuraavat asiat olivat osaaminen, asiakas, laatu ja joustavuus. Nämä neljä edellä mainittua olivat aika tasaisia ja jokainen niistä sai noin 30 vastausta. Kuudentena asiana esiin nousi historia. Kun peilataan arvoja yrityskulttuuriin, niin huomattavaa on, että historialla on vahva vaikutus muodostuneisiin käytäntöihin. Historia ylpeilyn aiheena viestii vahvasta yhtenäisestä kulttuurista.

Paikkakuntaakohtaisia eroja toisen kysymyksen kohdalla esiintyi kehittymisen ja osaamisen kohdalla. Hyvinkäällä kehittyminen oli paljon vahvemmin edustettuna kuin Jyväskylässä. Jyväskylässä taas osaaminen oli mainittu paljon useammin kuin Hyvinkäällä. Tähän eroavaisuuteen voi olla syynä toimenkuvien erilaisuus, sillä Hyvinkään työtehtävät sisältävät paljon töitä, jotka vaativat kokoaikaista kehittymistä. Jyväskylässä taas tehdään fyysisesti töitä ja koetaan mahdollisesti osaaminen korkeammalle kuin itse työssä kehittyminen.

Työhyvinvointipäivän kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, että millaisten arvojen tulisi näkyä Santasalon toiminnassa. Yhteensä vastauksia oli 129, joista Jyväskylästä oli 88 ja Hyvinkäältä 41. Viiden kärjessä olivat kehittyminen, laatu, luotettavuus, osaaminen ja hyvinvointi. Paikkakuntaakohtaisina suurimpina eroavaisuuksina olivat Hyvinkään vahvempi arvottaminen luotettavuudelle ja jatkuvuudelle, kun taas Jyväskylässä kehittyminen, laatu ja hyvinvointi olivat vahvasti arvostettuina. Kolmannen kysymyksen vastauksia käytettiin eniten lopullisten arvojen muodostamiseen.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin peilattaessa työhyvinvointipäivän toinen kysymys antaa vastauksia siihen, millaiset arvot organisaatiossa on tällä hetkellä. DBS Suomen nykytilaa kuvaavat vahva hyvinvointi, joka pitää sisällään hyvän työilmapiirin. Hyvinvoinnin lisäksi organisaatiossa on vahva osaaminen ja ammattitaito. Edellä mainittujen lisäksi asiakkuus, laatu ja joustavuus ovat organisaatiosta löytyviä arvoja.

Työhyvinvointipäivän kolmannen kysymyksen vastaukset antavat vastauksia opinnäytetyön toiseen tutkimuskysymykseen eli millaisten arvojen tulisi ohjata organisaation

toimintaa jatkossa. Kolmannen kysymyksen vastauksia käytettiin lähteenä, kun DBS Suomen arvoja muodostettiin.

Työhyvinvointipäivän tuloksia voitaisiin analysoida tarkemmin Martinin differentiaationäkökulmaa hyödyntäen, jos haluttaisiin löytää mahdollisesti DBS Suomessa hallitsevat alakulttuurit. Työhyvinvointipäivän aineiston analysoinnissa pystyttäisiin löytämään todennäköisesti paikkakuntaakohtaisia alakulttuureja. Tähän analysointiin ei kuitenkaan ollut tarvetta tässä opinnäytetyössä, sillä tavoitteena on löytää koko DBS Suomelle arvot. Analysoinnissa on kuitenkin otettu esille osa paikkakuntaakohtaisista eroista, jotta lukijalle välittyy tieto, että niitä on myös käsitelty. Arvojen muodostamisprosessissa on ollut mukana henkilöitä molemmilta paikkakunnilta eli koko Suomen henkilöstö on päässyt vaikuttamaan arvoihin ja myös arvojen lopulliseen sisältöön.

## 4.2 Johtoryhmän haastattelut

Haastatteluissa kävi ilmi, että jokainen johtoryhmän jäsen on tietoinen arvojen merkityksestä yrityksen strategian saavuttamiseen. Haastattelujen vastaukset olivat suhteellisen yhteneväisiä strategian ja arvojen merkityksen suhteen. Vastauksissa kävi ilmi, että johtoryhmä on käsitellyt aihetta keskuudessaan, joten siitä johtuu todennäköisesti vastausten yhteneväisyys. Jokainen haastateltava oli myös vahvasti sitä mieltä, että arvot ovat tärkeä asia organisaatiolle, vaikkakin henkilöstö on tuonut esille arvojen puuttumisen. Aloite arvojen muodostamiseen on lähtenyt henkilöstöstä ja johtoryhmä on reagoinut henkilöstön huomioon. Johtoryhmäläiset kokivat myös vahvasti, että henkilöstön tulee olla mukana muodostamassa DBS Suomen arvoja. Ensimmäinen haastateltava (H1) ilmaisi asian näin, "Mielestäni henkilöstöltä tuleva arvo on tärkein".

Yksi johtoryhmän jäsen (H7) kiteytti arvot niin, että niiden tulee olla sellaisia, joita pystymme noudattamaan myös huonoissa suhdanteissa. Johtoryhmäläiset nostivat esille seuraavia arvoja: työturvallisuus, globaalisuus, kumppanuus, laatu, henkilöstö ja hyvinvointi, vastuullisuus, osaaminen, rehellisyys, asiakaslähtöisyys, tasa-arvo, avoimuus, luotettavuus ja arvostus. Haastateltava numero 4 (H4) ilmaisi osaamisen ja

laadun seuraavasti; ”Oikeat vahvuudet ovat ja millä me erotutaan, osaava henkilöstö, tietty ammattiyhteisyys teknisessä mielessä, sisäinen laatuvaatimus. Ehdottomia, että asiakkaalle ei lähetetä virheellistä tuotetta.”

Yrityskulttuuria johtoryhmä kuvaili myöskin aika yhteneväisesti. Organisaatiolla on hyvä me-henki ja historia näkyy vahvasti tekemisessä. Kokonaisuudessaan DBS Suomessa on ylpeys tekemiseen, laatuun ja osaamiseen. Haastateltava numero 2 (H2) kuvaili DBS Suomen yrityskulttuuria; ”Perusta on säilynyt samana, olemme vahvoja osaajia, historia vaikuttaa kovasti. Meillä on vahvat juuret.”

Sidosryhmät nähdään myös tärkeinä, mutta arvot tulee muodostaa ensisijaisesti DBS Suomelle ja sen jälkeen, kun arvot näkyvät sisäisesti, niin myös sidosryhmät näkevät ne. Seuraavassa kappaleessa on esitetty lopulliset DBS Suomen arvot, jotka johtoryhmä on vahvistanut kesäkuussa 2020.

### 4.3 DBS Suomen arvot

Arvojen muodostamisen prosessi on kuvattu tarkemmin luvussa 3.4.4 Arvojen muodostaminen, kevät 2020. Kuviossa 18 esitetään DBS Suomen arvot ja liitteessä 2 on lopullinen arvojuliste.



Kuvio 18. DBS Suomen arvot

**Työhyvinvointi** miellettiin kaiken perustaksi ja se kuvattiin kolmion pohjalle.

Työhyvinvointi arvona kuvaattiin seuraavasti: *Työhyvinvointimme perusta rakentuu turvallisesta ja terveellisestä työympäristöstä sekä tuottavasta työstä, jota työyhteisömme ammattitaitoinen henkilöstö tekee yhdessä. Arvostamme itseämme, toisiamme ja sidosryhmiämme.*

**Kehittyminen ja osaaminen** määritettiin kolmion keskiosaan. Se kuvattiin seuraavilla virkkeillä: *Ammattitaitomme jatkuvalla kehittämisellä edistämme kilpailukykyämme. Jaamme avoimesti osaamista ja tietotaitoa toisillemme. Jokainen meistä haluaa kehittyä ja jokainen meistä voi oppia jotain uutta.*

**Laatu ja luotettavuus** laitettiin kolmion huipulle. Se kuvattiin seuraavilla virkkeillä: *Asiakastyytyväisyyden takaamiseksi, kannamme jokainen vastuuta toimintamme ja tuotteidemme laadusta ja turvallisuudesta. Varmistamme jokainen omalla toiminnallamme yrityksemme menestymisen.*

Kuten lopputuloksesta näkee, niin lopullisissa arvoissa on tuotu esiin henkilöstöltä tulleita arvoja ja arvojen selityksissä on pyritty ottamaan huomioon pääarvojen lisäksi myös asioita, jotka henkilöstö koki tärkeäksi esimerkiksi työhyvinvointipäivän kysymyksessä kaksi. Pääaineistona arvojen muodostamiselle käytettiin työhyvinvointipäivän kolmannen kysymyksen vastauksia, mutta lopulliset arvot eivät myöskään poikkea kysymyksen kaksi vastauksista eli siitä millaiset arvot organisaatiossa on tällä hetkellä. Tämän edellä mainitun seikan ansiosta arvojen edistäminen organisaatiossa ei vaadi välttämättä suuria muutoksia, sillä vahvistetut arvot ovat jo olemassa. Jo olemassa olevien arvojen edistäminen vaatii vain arvojen esiin tuomista ja suunnitelmaa, kuinka arvot tehdään organisaatiossa näkyviksi.

DBS Suomen arvot ovat toiminnallisia arvoja, joilla pyritään ohjaamaan henkilöstön käyttäytymistä sekä organisaation sisällä että sidosryhmien kanssa. Arvojen visuaalinen lopputulos esitetään kolmion muodossa ja asettelussa voidaan myös nähdä piirteitä Puohiniemen ajattelusta, jossa pyramidin alimpana on arvo, joka kuvaa yrityksen johtamisen perustaa. Seuraavalla tasolla on arvot, jotka peilaavat yritystä suhteessa kilpailijoihin. Ja viimeisellä tasolla, pyramidin huipulla on ydinarvo.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön toteutusta ja siinä onnistumista. Arvoja on määritetty hyvin monella tapaa ja teoriaa aiheen ympäriltä löytyy runsaasti. Aiheen rajaaminen ja oikeisiin lähteisiin keskittyminen oli tärkeää. Arvot koetaan usein henkilökohtaisesti, joten tutkijan tuli ottaa aiheen sensitiivisyys myös huomioon. Vaikka tässä työssä keskitytäänkin organisaation arvoihin, silti jokainen henkilö saattaa kokea ne henkilökohtaisena asiana. Ihmisten kanssa aiheesta

keskusteltaessa huomaa hyvinkin nopeasti, onko aihe miellyttävä vai ahdistava. Yllättävää oli huomata, että useat DBS Suomessa pitkään työskennelleet halusivat ja olivat valmiita puhumaan arvoista avoimesti. Keskusteluissa nousi esiin arvoja, jotka ovat menneisyydessä toimineet ja samalla myös arvoja, jotka koettiin toimimattomina.

Perttusen (2018) mukaan innostunut ja sitoutunut henkilöstö on yrityksen parasta pääomaa. (Perttunen 2018.) DBS Suomen arvoprosessissa pyrittiin osallistuttamaan henkilöstöä ja sitouttamaan heidät arvoprosessiin. Arvojen määrittäminen vahvistaa arvojohtajuutta organisaatiossa. Arvojohtajuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajat olisivat yksin vastuussa arvoista, vaan koko organisaatio on velvollinen puuttamaan mahdollisiin arvo-ongelmiin (Puohiniemi 2003, 193). Arvot ja niiden edistäminen vaativat koko organisaation tuen ja sitoutumisen.

## 5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tulokset

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat: Millaiset arvot organisaatiossa on tällä hetkellä? Millaisten arvojen tulisi ohjata organisaation toimintaa jatkossa?

Näihin kysymyksiin löydettiin vastaukset työhyvinvointipäivän arvojen pajassa, johon pääsi osallistumaan suurin osa DBS Suomen henkilökunnasta. Tutkimuksen ensimmäiseen kysymykseen (Millaiset arvot organisaatiossa on tällä hetkellä?) löydettiin vastaus arvojen pajan toisesta kysymyksestä, joka oli mistä me Santasalolla saamme olla ylpeitä?

Tämän kysymyksen vastausten perusteella voidaan sanoa, että DBS Suomen henkilöstö on sitä mieltä, että hyvinvointi, osaaminen, asiakas, laatu, joustavuus ja historia ovat kuusi eniten arvostettua asiaa yrityksessä vuonna 2019, jolloin työhyvinvointipäivä järjestettiin. Henkilöstön mielipiteiden lisäksi johtoryhmäläisten haastatteluissa nykytilaa kuvaavia arvoja olivat osaaminen, laatu, historia, vastuullisuus, luottamus ja positiivinen ilmapiiri.



Tuloksista voidaan sanoa, että henkilöstön ja johdon näkemykset eivät poikenneet toisistaan, vaan vastaukset olivat samantapaisia. Kumpikaan ryhmistä ei nostanut esille asioita, joita toinen ei olisi maininnut ollenkaan. Tämä osoittaa myös sen, että johdolla on näkemys yrityksessä vallitsevista arvoista. Johdon haastattelut eivät ota kantaa eri arvojen painotuksiin, mutta positiivista on se, että arvot eivät poikenneet henkilöstön määrittämistä arvoista.

Tästä voisi päätellä, että todennäköisesti DBS Suomen organisaatiossa piilevät arvot ja julkiset arvot eivät poikkea toisistaan merkittävästi. Jos johtoryhmäläiset olisivat nostaneet esille täysin henkilöstöstä poikkeavia arvoja, silloin ne olisi voitu mieltää julkisiksi arvoiksi, joita haluttaan tavoitella.

Henkilöstö sekä johtoryhmä nostivat esille historian vastauksissaan. Alvessonin (2011) mukaan Schein määrittelee organisaatiokulttuurin historiallisen prosessin tuloksena (Alvesson 2011, 153). DBS Suomen henkilöstö on työskennellyt useita vuosia yhdessä ja näin ollen historia ja sen vaikutukset nousevat esille nykytilaa arvioitaessa. Organisaation perusolettamukset syntyvät yleensä pitkällä aikavälillä ja niitä on yleensä vaikea muuttaa (Schein & Schein 2017, 21–25). Sekä johtoryhmän haastattelujen että työhyvinvointipäivän tulosten perusteella voisi sanoa, että DBS Suomelle on muodostunut yhtenäinen organisaatiokulttuuri, jossa vallitsee tietyt pitkällä aikavälillä muodostuneet perusolettamukset.

Tutkimuksen toiseen kysymykseen (Millaisten arvojen tulisi ohjata organisaation toimintaa jatkossa?) löydettiin myös vastaus työhyvinvointipäivän arvojen pajasta. Tähän kysymykseen vastauksen antoi kolmas kysymys, joka oli millaisten arvojen tulisi näkyä Santasalon toiminnassa?

Kolmannen kysymyksen vastaukset toimivat suurimpana vaikuttajana lopullisten arvojen muodostamiseen. Arvojen luomisprosessi oli antoisa ja henkilöstöryhmien edustajat ottivat osaa aktiivisesti arvojen muodostamiseen. Lopputulema arvoista on hyvä ja selkeä, mutta nähtäväksi jää kuinka DBS Suomi onnistuu arvojen edistämi-

sessä organisaatiossa. Kuten aiemmin on sanottu, arvojen ei haluta jäävän vain julisteiksi seinille, vaan arvojen halutaan olevan osa jokapäiväistä tekemistä. Arvojen aktivoituminen edistää organisaation pääsemistä strategian määrittämiin tavoitteisiin.

Arvojen avulla pyritään vaikuttamaan yrityskulttuuriin ja ohjaamaan organisaatiota haluttuun suuntaan. Kuten Schein ja Schein (2017) ovat ilmaisseet, arvojen tehtävänä on ohjata organisaatiota käsittelemään tilanteet oikein moraalisesti ja normeja noudattaen (Schein & Schein 2017, 20). DBS Suomelle muodostetut arvot mahdollistavat organisaation toimimaan moraalisesti oikein sekä normeja noudattaen. Työhyvinvointi itsessään pitää jo sisällään edellä mainitun sisällön. Kehittymisessä ja osaamisessa otetaan huomioon sekä yksilön kehittyminen että koko organisaation kehittyminen. Lisäksi laadussa ja luotettavuudessa jokaisella henkilöllä on vastuu laadusta ja turvallisuudesta.

Määritetyillä arvoilla voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden kehittymiseen ja osaamiseen. Great place to work® -instituutin tutkimuksen mukaan yksi merkiteistä asioista on tukea henkilöstön kehittymistä niin, että siitä hyötyy sekä yksilö että yritys (Intotalo Oy n.d., 6–7). DBS Suomi nosti yhdeksi arvoksi kehittymisen ja osaamisen, jolla pyritään edistämään henkilöstön ammattitaitoa sekä takaamaan samalla yrityksen kilpailukyky. Arvoa määritettäessä haluttiin kannustaa henkilöstöä tiedon jakamiseen organisaation sisällä.

## 5.2 Tutkimuksessa onnistuminen

Tämän tutkimuksen toteuttaminen vei noin puolitoistavuotta, joka on keskimääräinen aika arvojen muodostamiseen. Puohiniemen mukaan arvojen määrittämiseen menee yleensä yhdestä kahteen vuotta (Puohiniemi 2003, 39 – 41). Puohiniemen teos Löytöretki yrityksen arvomaailmaan (2003) toimi tutkijan tukena, kun hän muodosti DBS Suomelle räätälöityä arvojen muodostamissuunnitelmaa. Tässä opinnäytetyössä toteutui yrityksen toive ottaa henkilöstö vahvasti mukaan arvojen muodostamiseen. Koko henkilöstö oli tarkoitus ottaa vieläkin vahvemmin mukaan myös lopullisten arvojen määrittämiseen, mutta koronatilanteen takia se ei valitettavasti ollut mahdollista keväällä 2020.

Henkilöstöä tullaan sitouttamaan ja aktivoimaan arvojen suhteen syksyllä 2020, mutta se ei liity enää tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tämä tutkimus löysi vastaukset tutkimuskysymyksiin ja opinnäytetyön teoriaosuus antaa DBS Suomelle mahdollisuuden jatkaa arvojen edistämistä organisaatiossa. Luvussa 2.5 käydään läpi konkreettisia keinoja arvojen edistämiseen organisaatiossa.

Tutkija kokee, että hän pääsi hyvin vaikuttamaan arvojen muodostamiseen ja tutkijan ajatuksia ja ideoita toteutettiin toivotusti, jotta saatiin kerättyä aineisto tätä opinnäytetyötä varten. Haasteita tutkimuksen toteuttamiseen toi koronatilanne, joka rajoitti suunniteltujen toimintatapojen toteuttamista. Haasteellinen ja uusi tilanne pakotti tutkijan ja DBS Suomen kehittämään uudenlaisia toimintatapoja, jotta arvojen muodostaminen ja niiden määrittäminen saatiin tehtyä määritetyn aikataulun puitteissa.

Aluksi tutkijalla oli ennakkoluuloja Teams-palaverihin, mutta ensimmäisen istunnon jälkeen huomattiin, että asiaa saatiin edistettyä toivottuun suuntaan. Teams-palaverit helpotti se, että henkilöt, jotka osallistuivat palaverihin, olivat toisilleen tuttuja. Näin ollen ilmapiiri oli avoin ja osallistujat uskalsivat tuoda ilmi omia mielipiteitään. Toisilleen tuntemattomat henkilöt olisi ollut vaikeampi aktivoida tietokoneen välityksellä. Tässä tapauksessa kuitenkin onnistuttiin yhdessä muodostamaan arvot DBS Suomelle.

### 5.3 Tuloksien hyödyntäminen

Opinnäytetyön toimeksiannossa DBS Suomi toivoi olemassa olevien arvojen löytämistä ja niiden kirkastamista henkilöstölle. Missään vaiheessa ei haluttu tuoda valmiita arvoja, vaan toiveena oli henkilöstön mukaan ottaminen prosessiin. Kuten edellä on kerrottu, niin arvot muodostettiin ja henkilöstö otettiin mukaan prosessiin mahdollisimman hyvin, koronatilanne huomioiden. Tätä opinnäytetyötä voi jatkossa hyödyntää DBS Suomi sekä muut organisaatiot, jotka kaipaavat esimerkkejä arvoprosessin toteuttamisesta. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on käytännön toimia, joilla arvojen muodostaminen ja edistäminen voidaan tehdä. Tämän opinnäytetyön pohjalta arvoprosessi on mahdollista viedä läpi erilaisissa organisaatioissa. Tulokset

eri organisaatioissa ovat tietenkin erilaiset, mutta prosessin toteuttaminen on mahdollista eri ympäristössä ja eri organisaatiossa.

DBS Suomi pystyy hyödyntämään tämän opinnäytetyön pohjalta kerättyä aineistoa jatkossakin. Tuloksissa on vahva viesti asioista, jotka DBS Suomessa koetaan olevan hyvin ja niitä asioista tulisi jatkossakin kehittää. Tuloksia voidaan tulevaisuudessa käyttää perustietona, kun tehdään esimerkiksi henkilöstökyselyjä. Jatkossa voidaan suorittaa kevyemmin toteutettuja vertailevia kyselyjä ja verrata saatua tietoa tämän opinnäytetyön tuloksiin. Näin ollen saadaan näkyville trendi ja varmuus siitä, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita.

#### 5.4 Työn luotettavuus

Opinnäytetyön teoriaosuus perustuu kirjallisuuteen, joka on vakiinnuttanut paikansa tätä aihealuetta käsiteltäessä. Teoriaosuudessa on esitetty oman alansa huipputen näkemyksiä esimerkiksi organisaatiokulttuurista. Samalla työhön on pyritty tuomaan käytännönläheistä teoriaa, jolla pystytään tukemaan organisaatioita arvo-prosessin luomisessa sekä arvojen edistämiseksi. Teoriaosuudessa on käytetty sekä ulkomaisia että kotimaisia lähteitä ja pyritty seuraamaan ajankohtaisia julkaisuja.

Tutkimuksen validiteetilla kuvataan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on ollut tarkoitus tutkia. Reliabiliteetilla taas ilmaistaan se, onko tutkimustulokset toistettavissa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 136.) Tässä tutkimuksessa tutkittiin DBS Suomen organisaatiossa olevia arvoja sekä arvoja, joiden tulisi jatkossa ohjata organisaation toimintaa. Tutkimuskysymykset vastaavat tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuksella selvitettiin sekä johtoryhmän näkemystä että henkilöstön näkemystä olemassa olevista ja tulevista arvoista. Realiabiliteetti on hyvä, sillä jos tutkimus toteutettaisiin nyt uudestaan samoissa olosuhteissa, niin todennäköisesti tulokset olisivat samansuuntaiset.

Aineistoa kerättiin useamman kuukauden ajan ja siinä hyödynnettiin sekä haastatteluja, ryhmäkeskusteluja että havainnointia. Tutkijan oli helppo kerätä aineistoa organisaatiosta, sillä hän oli läsnä koko ajan ja pystyi reagoimaan muuttuviin tilanteisiin

nopeasti. Tutkija pääsi mukaan suunnittelemaan työhyvinvointipäivää ja muodostamaan arvojen pajasta sellaisen kuin tutkimuksen aineiston keruu edellytti. Tutkijan työskentely DBS Suomessa saattoi vaikuttaa olettamuksien tekemiseen, koska tutkija kuvitteli ymmärtävänsä mistä mikäkin asia saattaa johtua. Jos työtä olisi ollut tekevässä ulkopuolinen tutkija, niin todennäköisesti hän olisi kiinnittänyt eri asioihin huomiota. Tutun tutkijan läsnäolo vaikutti positiivisesti ilmapiiriin ja auttoi rakentamaan vapautuneita arvokeskusteluja.

Aineiston analyysivaiheessa tutkimustulokset ovat tutkijan tulkintaa. Tutkija muodosti sekä työhyvinvointipäivän aineistosta teemat sekä tarkenteet. Tämä teemoittelu heijastaa tutkijan mielikuvaa eri kategorioista, jotka menevät yhden teeman alle. Tutkija pyrki teemoitteluun kaikkien kysymysten vastaukset samalla periaatteella, jotta vastaukset olisivat vertailukelpoiset. Johtoryhmän haastattelut litteroitiin auki ja sieltä poimittiin suoraan mainitut arvot ja teemat. Haastattelujen analysoinnissa ei ole niin paljon tutkijan omaa tulkintaa kuin työhyvinvointipäivän teemoittelussa.

Tässä opinnäytetyössä pyritään löytämään organisaatiossa jo olevat arvot sekä arvot, joiden tulisi jatkossa ohjata toimintaa. Kerätyllä aineistolla saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin. Johtoryhmän haastattelut toteutettiin vasta työhyvinvointipäivän jälkeen, mutta työhyvinvointipäivän aineistoa ei analysoitu ennen haastatteluja. Näin ollen tutkijalla ei ollut tiedossa työhyvinvointipäivän tuloksia ennen johtoryhmän haastatteluja. Tutkija ei pystynyt vaikuttamaan haastattelujen vastauksiin millään tavalla, sillä hänellä ei ollut tuloksia käytössään ennen haastatteluja. Tietoisesti tutkija ei pyrkisi vaikuttamaan haastatteluihin, mutta joskus voi olla mahdollista tiedostamatta ohjata vastauksia tiettyyn suuntaan.

Haastateltavat valittiin sen perusteella, että he kuuluvat DBS Santasaloon johtoryhmään. Tuomen ja Saarijärven (2012) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulisi valita haastateltavat sen mukaan, että heillä olisi mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2012, 93). Tässä tutkimuksessa johtoryhmän jäsenillä ei ollut paljoa pohjatietoa tutkittavasta ilmiöstä, mutta heidät haluttiin haastatella. Tutkija halusi tietää johtoryhmän ajatuksia arvoista sekä sitouttaa heitä arvoprosessiin.

Haastattelujen nauhoittaminen lisää luotettavuutta. Nauhoittamalla varmistetaan tutkijan täydellinen keskittyminen haastatteluun, koska hänen ei tarvitse samalla tehdä muistiinpanoja. Nauhoituksen etuna on myös se, että sisältöön voi aina palata jälkepäin, eikä tutkija ole vain muistiinpanojen varassa. Analysointivaiheessa saat- taakin esiin nousta asia, joka ei haastattelu hetkellä ole tuntunut tärkeältä.

Tutkija oppi sen, että ryhmätilanteiden havainnoinnin jälkeen pitää olla aikaa tehdä tarvittavat muistiinpanot havainnoista. Jos olisi mahdollista, niin ryhmätilanteet olisi hyvä videoida. Videointi saattaa tosin aiheuttaa osallistujille epämukavan olon, jol- loin keskustelu ei ole avointa ja luonnollista. Tämän opinnäytetyön aineiston keruun kannalta tärkeintä oli ryhmien tuottamat post it -laput, joten videoinnilla ei olisi saa- vutettu lisäetuja, vaan se oli voinut vaikuttaa negatiivisesti työskentelyyn.

Kuten Puusa ja Kuittinen (2011) kirjoittavat, niin liika läheisyys tutkittavaan kohtee- seen voi aiheuttaa perspektiivin menettämisen. Tärkeää onkin pystyä osoittamaan tutkimuksen validiteetti, kun tutkija on läheinen tutkimuskohteen kanssa. (Puusa & Kuittinen 2011, 176.) Tutkija on pyrkinyt avaamaan tutkimusprosessia mahdollisim- man tarkasti, jotta lukijalle välittyy koko prosessin toteutus sellaisena kuin se on tehty. Tutkija on pyrkinyt kriittisesti arvioimaan omaa tekemistään prosessin eri vai- heissa, mutta samalla hyödyntänyt omaa tuntemustaan DBS Suomen organisaa- tiosta. Puolueettomuus näkyy siinä, että pyrkiikö tutkija käsittämään tulokset itsenäi- sinä vai suodattaako hän tulokset omien käsitystensä kautta (Tuomi & Sarajärvi 2012, 136).

## 5.5 Tulevaisuuden kehittämistarpeet

Tutkijalle tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut matka, jonka aikana on opittu paljon uutta. Arvoprosessi on ollut mielenkiintoinen ja se tulee jatkumaan DBS Suo- messa edelleen. Syksyn 2020 aikana DBS Suomi ottaa seuraavat askeleet arvojen edistämisen suhteen ja arvotyöskentelyä tullaan jatkamaan säännöllisesti, jotta arvo- jen muodostamisella saavutetaan toivotut hyödyt.

Tämä arvoprosessi saatiin päätökseen, mutta DBS Suomen osalta seuraava kehittämisprojekti liittyy arvojen edistämiseen ja esimiesten kouluttamiseen. Esimiesten kouluttaminen vaatii aikaa ja sitoutumista, mutta ilman sitä arvojen edistäminen on haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Kehittäminen arvojen osalta siis jatkuu DBS Suomessa. Jatkotutkimuksen voisi tehdä muutaman vuoden kuluttua siitä, kuinka nämä määritetyt arvot ovat toteutuneet ja kuinka arvojen edistämässä on onnistuttu?

Kirjallisuudesta löytyy paljon arvoja käsittelevää materiaalia, mutta teoksia, joissa arvoprosessi toteutetaan, on harvoja. Myös opinnäytetöitä löytyy arvoista, mutta niissäkin on usein tutkittu tietyn organisaation arvojen näkymistä ja toteutumista, ei niinkään arvojen muodostamista. Tämä opinnäytetyö esittää yhden tavan muodostaa arvot organisaatiolle. Opinnäytetyöstä on hyötyä myös muille organisaatioille, jotka suunnittelevat arvoprosessin käynnistämistä.

## Lähteet

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. 3. p. Helsinki: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uud. p. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 21.5.2020. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu#kohta:Aidosti\(\(20\)hy\(\(f6\)dyllinen\(\(20\)kehityskeskustelu](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu#kohta:Aidosti((20)hy((f6)dyllinen((20)kehityskeskustelu).

Alvesson, M. 2011. The SAGE Handbook of Leadership: Leadership and Organizational Culture. England: SAGE Publications Ltd.

Barrett, R. 2006. Building a values-driven organization: A whole system approach to cultural transformation. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Bracken, D. & Rose, D. 2011. When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does? Journal of Business and Psychology. 26, nro 2. Viitattu 22.5.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/867330860?accountid=11773>.

Buchanan, D. A. & Huczynski, A. 2017. Organizational behaviour. 9. p. Harlow, England: Pearson Education Limited.

David Brown Santasalo. 2020. A leading provider of mechanical power transmission solutions. Power point -esitys. Viitattu 18.5.2020.

Helkama, K. 2015. Suomalaisten arvot: Mikä meille on oikeasti tärkeää? Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Intotalo Oy. N.d. Yrityskulttuurin johtaminen. Opas. Viitattu 23.2.2020. <https://www.intotalo.com/wp-content/uploads/2018/01/OPAS-kulttuurin-johtaminen-2.pdf>.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uud. p. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 21.5.2020. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja).

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

Koski, P. & Kelo, M. 2019. Toimintatutkimus menetelmänä. Materminds – Maisteriainesta -blogi. 30.9.2019. Viitattu 14.7.2020. <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/>.



Lehtinen, E. 2016. Johtajan arvot heijastuvat koko organisaatioon – tahtoi hän sitä tai ei. Blogi 14.12.2016. Viitattu 5.1.2020. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2016/12/14/johtajan-arvot-heijastuvat-koko-organisaatioon-tahtoi-han-sita-tai-ei/>.

Luukka, P. 2016. 10 totuutta yrityskulttuurista. Leidenschaft, blogi 7.2.2016. Viitattu 23.2.2020. <https://leidenschaft.fi/10-totuutta-yrityskulttuurista/>.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Martin, J. 1992. Cultures in Organizations: Three Perspectives. Oxford University Press. E-kirja. Viitattu 19.5.2020. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=716689>.

Maury, M. 2015. Does anyone have a clue of the strategy? How well is the strategy is known in different levels of organization. Vaasan yliopiston tutkimus.

Mihailow, M. 2015. Universalisti vai suoriutuja? Suomalaisten jakautuminen Shalom Schwartzin arvotypologiaan sosiodemografisten taustamuuttujien valossa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Viitattu 15.5.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/45545/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201503201496.pdf>.

Mäki-Krekola, M. 2014. Organisaatiokulttuureiden kohtaaminen kuntien yhdistyessä. Julkisjohtamisen lisensiaatintutkielma. Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta. Viitattu 14.5.2020. [https://www.univaasa.fi/fi/research/publications/mario\\_makikrekola.pdf](https://www.univaasa.fi/fi/research/publications/mario_makikrekola.pdf).

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan!: Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent Pro. E-kirja. Viitattu 20.5.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/CAJBCXDTEB#kohta:TEE,\(\(20\)TOIMI,\(\(20\)SAA\(\(20\)AIKAA N!\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/CAJBCXDTEB#kohta:TEE,((20)TOIMI,((20)SAA((20)AIKAA N!((20)piste:b0).

Perttunen, P. 2018. Yrityskulttuurin kehittäminen vaatii avointa keskustelua. Zef.fi, blogi 31.5.2018. Viitattu 23.2.2020. <https://blog.zef.fi/yrityskulttuurin-kehittaminen-vaatii-avoin-keskustelu>.

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

Puusa, A., Juuti, P., Aaltio, I., Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.

Saksi, J. 2020. Arvovalta: Opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. Helsinki: Kauppakamari.

Sandell, J. 2020. Johtaminen ja työkuulttuuri otettava kehityksen keskiöön työpajoilla. Kauppalehti 6.7.2020, 11.

Santasalo Gears Oy. 2018. Toimintakertomus ja tilinpäätös 1.1.2017 – 31.12.2017.

Schein, E. H., Liljamo, R. & Miettinen, A. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

Schein, E. H. & Schein, P. 2017. Organizational culture and leadership. 5. p. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämä 2020. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018.

Thomson, P. & Maitland, A. 2014. Future work: Changing organisational culture for the new world of work. 2.p. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Toivanen, A. 2017. Suomalaisten luokanopettajien arvot suhteessa Shalom Schwartzin arvoteoriaan ja kestävän kehityksen kasvatukseen. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta. Viitattu 15.5.2020. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/225205/AtteToivanenPro-Gradu.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. p. Helsinki: Tammi.

Uuksulainen, M. 2014. Omistajuuden vaikutus terveydenhuollon organisaation johtamiskulttuuriin – Tutkimus kahden yliopistosairaalan ja yksityisen organisaation johtamis- ja työkuultuureista. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, terveyshallintotiede. Viitattu 13.7.2020. [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20140995/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20140995.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20140995/urn_nbn_fi_uef-20140995.pdf).

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 21.5.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>.

## Liitteet

### Liite 1. Johtoryhmän haastattelu

#### Taustatietoja

- Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Kuinka urapolku on muodostunut?
- Mikä on nykyinen tittelisi ja toimenkuvasi?

#### Strategia

- Oletko ollut mukana muodostamassa Santasalon strategiaa?
- Kerro pääkohdat strategiasta ja visio, mihin olemme matkalla ja miten pääsemme sinne?

#### Arvot

- Milloin arvojen merkityksestä on alettu puhua?
- Kuvaile, että mitä arvot sinulle merkitsevät ja kuinka merkittävänä asiana näet ne?
- Mihin DBS Suomi tarvitsee arvoja?
- Mitkä arvot sinusta olisivat DBS Suomelle sopivat?
- Kenen mielestäsi pitäisi muodostaa arvot yritykselle? Kuka tekee lopullisen päätöksen arvoista?

#### Yrityskulttuuri

- Millainen yrityskulttuuri DBS Suomella on?

#### Sidosryhmät

- Tärkeimmät sidosryhmät ja sidosryhmien vaikutus arvojen muodostamiseen?

#### Opinnäytetyö

- Mihin ongelmaan / kysymykseen haluaisit vastauksen tämän opinnäytetyön pohjalta?

**DB Santasalo**

David Brown Santasalo

# ME VÄLITÄMME

## LAATU JA LUOTETTAVUUS

Asiakastyytyväisyyden takaamiseksi, kannamme jokainen vastuuta toimintamme ja tuotteidemme laadusta ja turvallisuudesta. Varmistamme jokainen omalla toiminnallamme yrityksemme menestymisen.

## KEHITTYMINEN & OSAAMINEN

Ammattitaitomme jatkuvalla kehittämisellä edistämme kilpailukykyämme. Jaamme avoimesti osaamista ja tietotaitoa toisillemme. Jokainen meistä haluaa kehittyä ja jokainen meistä voi oppia jotain uutta.

## TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointimme perusta rakentuu turvallisesta ja terveellisestä työympäristöstä sekä tuottavasta työstä, jota työyhteisömme ammattitaitoinen henkilöstö tekee yhdessä. Arvostamme itseämme, toisiamme ja sidosryhmiämme.