



Arvot osana Palmian arkea esimiesten kokemana



Väänänen, Jaana

2009 Leppävaara

Laurea ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Arvot osana Palmian arkea esimiesten kokemana

Jaana Väänänen
Palvelujen tuottamisen- ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2009

Jaana Väänänen

Arvot osana Palmian arkea esimiesten kokemana

Vuosi 2009 Sivumäärä 36

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten, Palmian arvot näkyvät esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden jokapäiväisessä työssä. Palmian arvot on määritelty vuonna 2003. Haastattelututkimuksessa käsiteltiin arvoja ja arvojohtamista käytännönläheisestä näkökulmasta ja pohdittiin, kuinka arvoja voidaan tuoda Palmiassa enemmän esille. Toiminnallisena opinnäytetyönä tehtävän työn tarkoituksena oli löytää keinot, joilla autetaan arvojen jalkauttamista läpi organisaation.

Teoreettinen viitekehys käsittelee yrityksen arvoja yleisesti sekä arvojohtamisen teoriaa. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin sähköpostihaastatteluun tammikuun 2009 aikana. Haastattelulomakkeella selvitettiin haastateltavien suhtautumista Palmian arvoihin sekä arvojen ymmärrettävyyttä ja käytännönläheisyyttä.

Haastattelutuloksissa selviää Palmian arvojen olevan tuttuja sekä ymmärrettäviä Palmian johtotason henkilöstölle. Eri yksiköiden välillä ei juuri ilmennyt eroja. Käytännön esimerkkejä löytyi useita, eikä arvoja koettu liian epäselväksi aiheeksi. Arvot nähtiin myös tärkeänä osana esimiestyötä.

Todellinen Palmian sisäinen arvojen jalkauttamisprosessi tapahtuu esimiestyön, koulutusohjelmien, viestinnän ja erilaisten projektien kautta.

Asiasanat: Arvot, Arvojohtaminen

Jaana Väänänen

Developing Palmia's value based management

<u>Year</u>	<u>2009</u>	<u>Pages</u>	<u>36</u>
-------------	-------------	--------------	-----------

The aim of this thesis is to find out how the values of the company Palmia appear in its everyday work. Palmia's values were defined in 2003. The research project handles values and value-based management from a practical viewpoint. Trying to do away with the elusiveness often associated with values, different practical measures to present company values are introduced in the research. The point of view for values and values-based management is very practical. As a practical thesis, the goal of the research project was to discover ways to define values in a more comprehensible way, and to enable their grounding throughout the organisation.

The theoretical framework is focuses on theories of values as a part of organizational culture and theories concerning values-based management. The empirical research was carried out with a qualitative research method by using e-mail interviews. The data was compiled during winter 2009. The aim of the research was to find out how the personnel of Palmia relate to the company's values: to what extent the values are comprehensible and practical.

The results indicate that Palmia's values are familiar and understandable for the managerial personnel. No significant differences between different units appeared: values were not considered too vague of a subject. Values were also seen as an important part of everyday management.

The actual grounding process of values in Palmia is conducted through management, training programs, communication and various projects.

Key words: Values, Values-based management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Palmian esittely.....	8
2.1	Palmian historian murroskaudet	8
2.2	Palmian organisaatio ja toiminta-ajatus.....	9
2.3	Palmian arvot	10
3	Johtajuus yleisellä tasolla ja strateginen johtaminen	12
3.1	Johtajuuden ulottuvuuksia	12
3.2	Strateginen johtaminen.....	14
4	Arvot osana organisaatiokulttuuria	16
4.1	Mitä ovat arvot?	16
4.2	Arvot strategisessa johtamisessa ja arvojohtaminen	17
4.3	Arvojen määrittäminen	18
4.4	Arvojen edistäminen	19
5	Haastattelun toteutus.....	21
5.1	Tavoite, tarkoitus ja rajaus	21
5.2	Menetelmän ja kohderyhmän valinta.....	21
5.3	Aineiston hankinta ja käsittely	22
6	Haastattelun tulokset	22
7	Yhteenveto ja pohdinta.....	27
	Lähteet	29
	Liitteet	31
	Liite 1. Arvokysely ja saatekirje	32
	Liite 2. Palmian organisaatio ja arvot.....	34

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus kartoittaa, miten esimiesasemassa olevat henkilöt kokevat arvojen näkyvän päivittäisessä työssä. Tässä työssä tarkastellaan ensin Palmian historiaa ja sen murroskausi. Sen jälkeen käsitellään lyhyesti johtajuuden ulottuvuuksia ja strategista johtamista. Työn tavoitteen on selvittää, miten Palmian arvot näkyvät esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden jokapäiväisessä työssä, ja miten arvojen toteutumista jokainen voi edistää omassa ja tiimensä työskentelyssä. Työn tavoitteen on myös laittaa esimiesasemassa olevat haastateltavat ajattelemaan esimiestyötä arvojen kautta.

Tässä opinnäytetyössä on kyseessä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tehdään haastattelukysymyksiä. Kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, joten puhumme strukturoidusta haastattelulomakkeesta. Kaikilta haastateltavilta kysytään samassa järjestyksessä ja muodossa olevat avoimet kysymykset.

Suomalaisyrityksissä kärsitään vakavista sisäisen viestinnän ongelmista, todetaan Keskukskaupparin Yrityskulttuuri 2000 -raportissa. Yrityksissä pohditaan arvoja, mutta niiden sisäistäminen käytännön toimiksi tuntuu kohtaavan pulmia, joita tuskin ratkotaan hankkimalla lisää kännyköitä tai naputtelemalla tiuhemmin sähköpostiviestejä. Julistetut arvot voivat jäädä yritysjohtajan kuolleiksi seinätauluiksi, jos niitä ei työstetä yhdessä henkilöstön kanssa. Yritysjohto saattaa viestittää arvoista ja muista yrityskulttuuriin liittyvistä seikoista, mutta viesti ei välttämättä mene halutulla tavalla perille. (Jalas 2000.)

Työntekijät painottavat, että arvot tulevat ikään kuin annettuina yrityksen johdolta. Tämä toki vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen sitoutua niihin ja toteuttaa niitä omassa jokapäiväisessä työssään. Motivaatiota alentaa myös, jos arvoja ei avata käytännön tasolle. Pitäisi olla selkeät toiminta-ohjeet, mitä tehdään, jos asiakas antaa palautetta, kiittää, palauttaa tilaamansa tuotteen, rähjää turhasta tai asiasta jne. (Puohiniemi 2003, 47 - 59.)

Sekä henkilöstön että johdon on hyvä kysyä itseltään, toimimmeko arvojemme mukaisella tavalla. Arvot luovat yrityksen toiminnan perustan. Osana yrityksen kulttuuria ne ohjaavat toimintaamme ja osoittavat suunnan ja ennen kaikkea yhteisen tavan toimia; mikä on meille tärkeää ja mihin pohjaamme päätöksemme niin päivittäisessä vuorovaikutustilanteessa kuin pitemmälläkin tähtäimellä. (Aaltonen, Junkkari 2003, 273 - 296.)

Johdon tapa toimia kertoo pitkälti ne todelliset arvot, jotka yrityksessä vallitsevat. Valitettavasti monta kertaa inhimillinen näkökulma unohtuu, etenkin erilaisissa muutostilanteissa. Muutostilanteissa ja ylipäättänsä olosuhteiden muuttuessa onkin tärkeää, että yrityksessä käydään aitoa dialogia henkilöstön ja johdon kesken. Tällöin voidaan puhua yrityksen aidosta arvo-

pohjasta, jossa henkilöstö on otettu mukaan yrityksen arvoja prosessoimaan, ja samalla todennäköisesti arvot myös näkyvät henkilöstön toiminnassa. (Aaltonen, Junkkari 2003, 273 - 296.)

Kun henkilöstölle muodostuu selkeä käsitys siitä, mikä yrityksessä on tärkeää, ja toimintatapa on johdonmukaista, rakentuu molemmin puoleinen luottamus itsestään. Silloin voidaan jättää huolta pois sanonnat: We know more than we can tell. Arvoihin sitoutunut esimiestyö ja johtajuus ovat merkittävässä roolissa, sillä esimerkki on tehokas menetelmä uusien toimintatapojen ja asenteiden välittämiseksi. (Puohiniemi, 2003, 47 - 59.)

Voidaan myös kysyä, miksi yrityksen arvoja ei kuuluteta enemmän maailmalle, vaan arvot ovat lähinnä vain yrityksen sisäisessä käytössä. Jotkut yritykset hyödyntävät arvoja markkinoinnissa ja rekrytoidessaan uusia työntekijöitä.

2 Palmian esittely

Tämä luku käsittelee Palmian historiaa vuodesta 2003 alkaen ja sen eri murroskausia aina ensimmäisistä kilpailutus uutisista alkaen. Tarkoituksena on myös selventää toiminta-ajatusta ja Palmiaa organisaationa. Koska yrityksille määritellään yleensä arvot vasta perustamisen jälkeen, niin kuin Palmiassa on tapahtunut, on niiden jalkauttaminen jäänyt vähäisemmälle huomiolle. Edellytyksenä onnistuneelle arvojen jalkauttamiselle on toimiva arvojohtaminen.

2.1 Palmian historian murroskaudet

Palmia aloitti toimintansa vuonna 2003, kun Helsinki Catering, kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskus sekä opetusviraston palvelukeskus yhdistyivät. Helsingin kaupungin neljänneksi suurin liikelaitos sai uuden nimen Palmia, jonka tunnus ja graafinen ilme julkistettiin perjantaina 26.9.2003. Palmia-nimi syntyi Evia Helsingin nimi- ja ilmeprojektin tuloksena. Evia Helsingin nimenkehitysprosessi tuotti yli 500 ehdotusta. Neljä parasta analysoitiin. Palmia nimi poikkeaa alan muista toimijoista korostaen toiminnan uudistumista ja avointa, iloista palveluasennetta, kuvaili silloinen markkinointipäällikkö Timo Tulonen Helsingin Sanomissa 31.1.2004. (Helsingin Sanomat 31.1.2004.)

Vuonna 2003 palmialaiset olivat vuorovaikutuksessa yli 130 000 ihmisen kanssa yhtenä arkipäivänä. Asiakkaina vuonna 2003 oli noin viisisataa toimipistettä, muun muassa sairaaloita, kouluja, päiväkoteja, henkilöstöravintoloita, vanhusten palvelukeskuksia, virastoja, kirjastoja ja kulttuurilaitoksia kuten Finlandia-talo. (Palmia 2009.)

Silloisen toimitusjohtaja Lauri Turjan visioihin kuului Palmian aseman vahvistaminen pääkaupunkiseudulla ja asiakaskunnan laajentaminen kunta-alan ulkopuolelle. Vuodesta 2005 onkin Palmialla ollut hoidettavanaan Inkoon ruokahuolto ja siivous päiväkodeissa, kouluissa ja vanhusten palvelukeskuksissa. Sopimus on voimassa vuoden 2009 loppuun asti. (Palmia 2009.)

Palmia valmistautui kilpailuttamiseen vuonna 2006. Silloinen toimitusjohtaja Lauri Turja vaikuutteli kaupungin päättäjille, että hyvää ei saa halvalla. "Me emme pärjää hintakilpailussa, vaan painotamme laatua ja osaamista", Turja sanoi Helsingin sanomien haastattelussa 31.1.2004. "Kansainväliset jätit tulevat sisään markkinoille polkemalla aluksi hinnat alle tuotantokustannusten voittaakseen markkinaosuuksia. Me emme voi lähteä sellaiseen mukaan", toteaa Lauri Turja samaisessa Helsingin sanomien haastattelussa 31.1.2004. (Helsingin Sanomat 31.1.2004.)

Lauri Turja oli johtanut tuossa vaiheessa reilun vuoden Palmiaa. Hänen johdollaan entisestä palvelukeskuksesta muokattiin liikelaitos. "Liikelaitoksen toiminnassa on omat erityispiirteensä

sä. Liikelaitos ei voi päättää itse omista tiloistaan ja investoinneistaan. Kaikki isot asiat on vietävä omistajan eli kaupunginhallituksen ja valtuuston päätettäväksi”, totesi Lauri Turja Helsingin Sanomien haastattelussa 31.1.2004.

Palmian tilivuoden ylijäämäksi vuonna 2007 muodostui 3,2 miljoonaa euroa. Palmia ei saavuttanut tulostavoitettaan vuonna 2007, mihin vaikuttivat eniten ennakoitua suuremmat palkan korotukset joulurahoineen sekä euroviisujen turvapalvelujen järjestämisestä aiheutuneet kulut. Lisäksi raaka-aineiden ostohinnat nousivat etenkin catering-alalla. Palmian liikevaihto kasvoi edellisestä vuodesta 6,3 miljoonaa euroa. (Palmia 2009.)

Helsingin kaupungin kaupunginjohtaja Jussi Pajunen ehdotti syksyllä 2007 kaupunginhallitukselle Palmian yhtiöittämistä. Jussi Pajuselle tehdyssä omistajapoliittisen ohjelman luonnoksessa ehdotettiin, että kaupunki varautuisi muuttamaan Helsingin Sataman sekä ruoka- ja siivoustöitä tekevän Palmian osakeyhtiöksi. Helsingin Sataman osalta kaupunginhallitus poisti maininnan yhtiöittämisestä. Toisin sanoen Palmian muuttaminen osakeyhtiöksi on yksi mahdollisuus muiden joukossa. (Helsingin Sanomat 29.5.2008.)

Jussi Pajusen luonnoksessa haluttiin myös yhdistää Helsingin ja Vantaan Energia. Lopullisessa ohjelmassa ei enää puhuta fuusioista, vaan ”toiminnallisen yhteistyön tiivistämisestä” yhtiöiden välillä. (Helsingin Sanomat 29.5.2008.)

2.2 Palmian organisaatio ja toiminta-ajatus

Helsingin kaupungin Palmia-liikelaitos on Helsingin kaupungin omistama, liikepalvelulautakunnan alainen liikelaitos, joka aloitti toimintansa 1.1.2003 (liite 2). Palvelut tuotetaan toimialoittain joita ovat catering-, kiinteistö-, siivous- ja turvapalvelut kukin omassa yksikössään. Telepalvelut toimivat kiinteistöpalveluiden alaisuudessa (liite 2, kuva 1). Palmiassa työskentelee noin 2300 työntekijää yli 700 palvelukohteessa. Palvelujen tuottaminen perustuu asiakas-kohtaisesti räätälöityihin palvelupaketteihin. (Palmia 2009.)

Asiakas- ja kehittämissyksikön tehtävä on markkinoinnin ja viestinnän lisäksi kehittää kumppanuuksia, myydä asiakkaiden tarpeiden mukaisia palvelupaketteja ja vastata asiakassopimustemme hallinnasta. (Palmia 2009.)

Talouksyksikön tehtäviin kuuluvat taloussuunnittelu ja raportointi, ostolaskujen käsittely, lasutus ja kirjanpito, toimistopalvelut (maksuliikenne) sekä tietohallinto. Henkilöstöpalvelut vastaavat palkkahallinnon, rekrytoinnin ja työsuhteasioiden neuvonnan ohella myös palvelusuhdeasuntojen hallinnoinnista, Palmian yhteisestä koulutuksesta, työsuojelusta sekä henki-

löstöhallinnon raportoinnista ja ohjeistuksesta. Liikevaihto oli vuonna 2007 99 miljoonaa euroa. Visio vuodelle 2015 on olla suurin suomalainen hyvinvointipalvelujen tuottaja. (Palmia 2009.)

Palmian strategiana on kasvattaa ja kehittää kaikkia nykyisiä toimialoja sekä kasvattaa hallitusti hyvinvointi- ja hoivapalveluiden osuutta. Tavoitteena on tuottaa tukipalveluja ikääntyvien asukkaiden kotona selviämisen tueksi nykyistä palvelutarjontaa laajentamalla. (Palmia 2009.)

2.3 Palmian arvot

Palmian toimintaa ohjaavia arvoja ovat yhdessä menestyminen, uudistumishalu, asiakaspalveluallttius ja luotettavuus (liite 2, kuvat 1 - 5). Yhdessä menestymisellä tarkoitetaan sitä, että tuetaan asiakkaan ydintehtävää ja työprosessissa tuetaan ja otetaan huomioon henkilöstö. Toimitaan kokonaistaloudellisesti ja kuvataan prosessit niin selkeästi, että ihan kenen tahansa on helppo siirtyä toisen työtehtäviin. (Palmia 2009.)

Yhteistyöllä ja rikastavalla vuorovaikutuksella toistemme kanssa saamme parhaimmillaan aikaan erilaisista taustoista tulevia ideoita. Olennaista on myös mestari-kisälli-ketjun syntyminen: kokeneet ja tuorein silmin innovaatioita katselevat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Rikastava vuorovaikutus-käsite sisältää myös erilaisten kulttuuritaustojen saattamista vuorovaikutukseen keskenään. Eri puolilta maailmaa tulevat ihmiset tuovat vuorovaikutukseen moninaisen sekoituksen lähestymistapoja, jotka rikastavat toisiaan yllättävillä tavoilla. (Himanen 2007, 55 - 56.)

Hyvä työyhteisö on sellainen, jossa pystytään olemaan tuloksellisia tehokkuuden ja aloitteellisuuden kautta ymmärtämällä oma palvelutehtävä siten, että se tukee asiakkaan omaa palvelutehtävää. Meidän tulee tukea toisiamme ja olla ratkaisussa eri näkemykset huomioon ottaminen, jossa pyritään toimimaan kokonaistaloudellisesti edullisemmin ja yksilöiden tulosvastuusta huolimatta tehdään työtä yhteisen tuloksen eteen. Työprosesseissa pyritään ottamaan huomioon muut työkaverit ja töiden täytyisi sujua niin, että toinen voi helposti perehtyä toisen töihin. (Puohiniemi 2003, 161.)

Arvo "uudistumishalua" tarkoittaa sitä, että pyritään toteuttamaan asiakkaan ehdottamia uusia toimintamalleja ja sitoudutaan jatkuvaan toiminnan ja tuotteen kehittämiseen paremman tuloksen saavuttamiseksi. (Palmia 2009).

Uudistumiseen ja kehittymiseen liittyy aina jotain myyttistä. Ihminen on kautta aikojen etsinyt uusia ulottuvuuksia elämäänsä ja tämä sama halu tulee esiin myös työyhteisöjen arvokeskusteluissa. Itseohjautuvuus ja virikkeisyys ovat muutosavoimuuteen suuntautuneet arvot.

Erityisesti itseohjautuvuudesta puhutaan työyhteisöissä eri tavoin ja useilla eri tasoilla. Itseohjautuvuuteen liitetään adjektiivit luova, utelias, aloitteellinen, vaikuttaja, kehittäjä, rohkea, riskinottaja jne. (Puohiniemi 2003, 88.)

Erityisen päteviä muutosavoimuuden, uusiutumisen ja kehittymisen arvioijia ovat omat ja kilpailijoiden asiakkaat, koska molemmat ovat yrityksen kannalta ulkopuolisia. Jos kumpikaan ryhmä ei ole havainnut oleellisia muutoksia yrityksen toiminnassa, tuotoksissa ja puitteissa verratessa niitä muihin vastaaviin yrityksiin sekä omiin kokemuksiin, on yrityksen syytä miettiä, mitä ja miten siellä on yritetty asioita uudistaa. (Puohiniemi 2003, 89.)

Arvo "asiakaspalveluallttius" tarkoittaa sitä, että sitoudutaan toimimaan asiakaslähtöisesti ja tunnistamaan sekä toteuttamaan asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita asiakasta aidosti kuunnellen. Työprosesseja kehitetään asiakkaiden erilaiset tarpeet huomioiden. (Palmia 2009.)

Asiakkaan odotusten ylittäminen tarkoittaa asiakkaan odotusten tunnistamista ja niiden täyttämistä sekä niiden ylittämisen yrittämistä. (Puohiniemi 2003, 160.) Arvoissa tärkeämpää on niiden mukaisesti eläminen kuin niiden täydellinen toteutuminen. (Puohiniemi 2003, 31.)

Asiakkaan saaminen mukaan tuotesuunnitteluun nähdään myös tulevaisuuden kilpailuetuna. Tämän päivän asiakas ei tyydy enää sivusta seuraajaksi ja passiiviseksi kuluttajaksi. (Himanen 2007, 31.)

Gloaalissa taloudessa kilpailuetu riippuu yhä enemmän siitä, kuinka asiakas-/käyttäjälähtöisesti innovaatiot; teknologia-, bisnes-, design-, kulttuuri- ja tuote-/palveluinnovaatio, pystytään tekemään. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, miten vahva feedback-järjestelmä on eli kuinka hyvin ja nopeasti yritys pystyy reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin ja vastaanottamaan asiakkaan kommentin tuotteen heikkouksista ja vahvuuksista sekä integroimaan uuden tuotteen ja saattamaan sen nopeasti uudestaan asiakkaan käyttöön. (Himanen 2007, 28.)

Asiakasta on ajateltava, mutta niin, että se johtaa taloudellisesti kannattavaan toimintaan. Asiakkaan kannalta on tärkeämpää, että yrityksen arvot ohjaavat henkilöstöä toimimaan asiakkaan suhteen oikealla tavalla. Jos asiakkaan ymmärtämiseen paneuduttaisiin samalla intohimolla kuin työyhteisön ongelmiin ja tuloksenteon suunnitteluun, saattaisi se ratkaista sekä tulokellisuuden että työyhteisön ongelmat kerralla. (Puohiniemi 2003, 65 - 69.)

Arvo "luotettavuus" tarkoittaa sitä, että tehdään se, mikä on luvattu, laadukkaasti ja tarkasti. Pyritään kokonaistaloudelliseen toimintaan. Työprosessit ovat niin luotettavia, että niihin voi sekä työntekijä että asiakas luottaa, että ne toimivat. (Palmia 2009).

Luottamus luo perusturvallisuuden, jonka pohjalta ihminen vasta voi täydessä mitassa olla rikastavassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä toteuttaa luovaa potentiaaliaan. Luottamuksen perustan mureneminen on kalleimpia asioita, mitä yhteisölle voi tapahtua. Luottamuksen romahtaessa vajotaan pelon kulttuuriin ja kollektiiviseen hätätilaan. Hätätilassa ihminen toimii mahdollisimman suojelevasti ja varmasti. (Himanen 2007, 115 - 116.)

Yhteiskuntavastuu on tärkeä tekijä asiakkaille ostopäätösten teossa. Asiakasta kiinnostaa myös, miten yrityksessä henkilöstöstä pidetään huolta ja miten heitä kohdellaan esimerkiksi irtisanomistilanteissa. Yritykset ja yhteiskunta eivät voi vetäytyä vastuusta etenkin yhteiskunnallisesti, vaan on selkeästi toimittava niin, että jos yritysten vastuu vähentyy, niin yhteiskunnan vastuu lisääntyy ja päinvastoin. (Puohiniemi 2003, 79 - 86.)

Arvot toimivat yrityksen eduksi silloin, kun henkilöstö on sisäistänyt arvot selkäydintasolla. Arvot ovat se punainen lanka, joka pitää yrityksen koossa. Samalla kun puhumme yrityksen arvoista, voimme puhua strategisesta johtamisesta ja yrityskulttuurista. Erilaiset johtamistavat luovat yritykseen tietynlaista yrityskulttuuria. Koko organisaation tulee tuntea, ymmärtää ja sisäistää arvot sekä soveltaa niitä omaan työhönsä. (Mattila 2007).

Palmian arvot ovat työntekijöille joiltakin osin tuntemattomia tai niiden merkitys on epäselvää. Tästä ja arvojen näkymättömyydestä johtuen henkilöstö ei ole omaksunut niitä osaksi työskentelyään siinä laajuudessa, kuin yritysjohto on toivonut. Koska arvojen tulisi olla toimintaa ohjaavia periaatteita, ei riitä, että ne ovat listattuja huoneen tauluja. Ongelmana on löytää keinot, joilla arvot tehdään tunnetuksi Palmian avainhenkilöille siinä määrin, että he voivat omaksua arvot osaksi Palmian arkea. Tästä johtuen arvojen näkyvyyttä on parannettava eri viestintäkanavissa ja esimiesten pystyttävä omalla esimerkillään kannustamaan ja välittämään arvomyönteistä työskentelyasennetta. Esimiehillä on arvojen jalkauttamisessa suuri rooli, johon tulee alkuvaiheessa ensisijaisesti panostaa.

3 Johtajuus yleisellä tasolla ja strateginen johtaminen

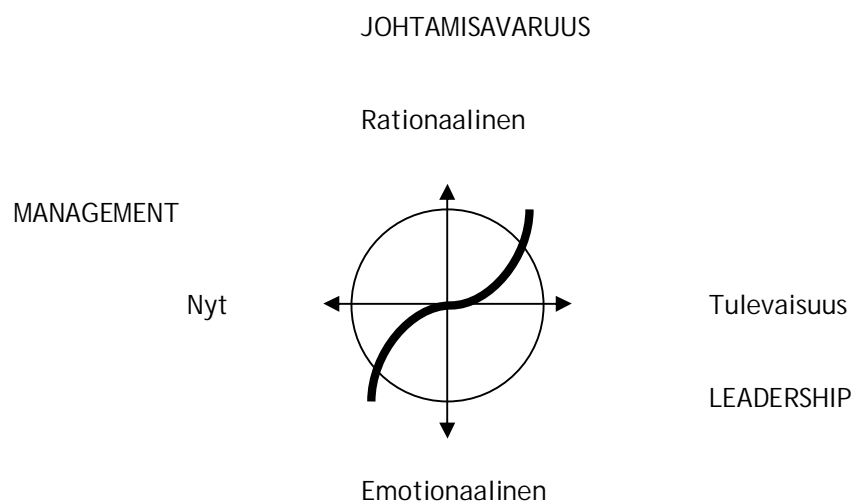
Tämän luvun tarkoituksena on selittää, millaisia erilaisia määritelmiä johtamiseen löytyy. Pyrkimyksenä on tarkastella johtamisen ulottuvuuksia kahden eri määritelmän avulla, joiksi olen valinnut johtamisen kaksi suuntausta yleisellä tasolla ja strategisen johtamisen, joka on paljonkin ollut julkisessa keskustelussa uutena johtamismallina.

3.1 Johtajuuden ulottuvuuksia

Johtaminen voidaan määritellä monellakin eri tavalla. Tapoja on yhtä monta kuin on johtamisopin kirjojakin ilmestynyt. Lyhykäisestään määriteltynä johtaminen on vallan käyttöä johdettaviin. Esimies on vallan kahvassa ja hän johtaa alaisiaan/tiimiään ja antaa heille käskyjä

sekä tehtäviä, joita tiimin tulisi noudattaa ja toteuttaa tiiminvetäjän/johtajan haluamalla tavalla. (Aaltonen & Junkkari 2003, 155 - 160.)

Viime aikoina on paljon puhuttu johtamisen rajusta muutoksesta. Käskettävä ja kontrolloiva johtaminen ei ole enää liike-elämän virallinen johtamisfilosofia. Johtajalta edellytetään vuorovaikutustaitoja, kykyä löytää yhteys elämän syvempiin merkityksiin ja ennen kaikkea taitoa hahmottaa arvoja ja tehdä moraalisesti oikeita valintoja. (Aaltonen & Junkkari 2003, 273 - 279.) Johtamisella on erilaisia tyyplejä, jotka voidaan jakaa ainakin kahteen erilaiseen tyyppiin; management ja leadership (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 187).



Kuva 1. Johtamisavaruus (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 187).

Johtamisavaruus (kuva 1) kuvaa johtajuuden eri ulottuvuuksia. Nyt - kentässä kuvataan asioita, joita on tehtävä "tässä ja nyt". Johtajan on kyettävä hahmottamaan, "mitä juuri nyt tarvitaan". Kriisitilanteissa hänen tulee toimia nopeasti ja päättäväisesti. Asioihin tartutaan heti eikä jäädä ns. "tuleen makaamaan". (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 185 - 190.)

Tulevaisuus-kentässä johtaja ei ole johtaja, ellei hän näe yhtään pitemmälle kuin tiimin muut jäsenet. Johtajan on kyettävä "katsomaan nokkaansa pidemmälle". Tähän kenttään kuuluu myös olennaisesti taito lukea yrityksen arvoja sekä visionäärisyys. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 185 - 190.)

Rationaalinen ulottuvuus vaatii taitoa olla järkevä, analyttinen ja taloudellinen. On hallittava kokonaisuuksia ja pyrittävä luomaan järjestelmiä, prosesseja ja pelisääntöjä. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 185 - 190.)

Emotionaalinen kenttä kertoo johtajan suhteista ihmisiin. Hänellä itsellään on oltava riittävän hyvä itsetunto. Hän on oivaltanut, että ihmiset vaikuttavat siihen, millaisiin saavutuksiin ylletään. Hän osaa olla tarvittaessa jämäkkä, mutta myös joustava. Tunneäly tulee tässä kentässä esille. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 185 - 190.)

Tätä johtamisavaruutta tarkastellessa management sijoittunee enemmän "nyt" ja "rationaalinen" kenttään ja leadership puolestaan tulevaisuuden ja ihmisten johtamiskenttään. Leadership-johtajatyypin on yleensä muutosjohtaja, joka näkee tulevaisuuteen ja muutoksen tarpeeseen sekä ymmärtää ihmisten roolin tavoitteisiin pääsemisessä. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 185 - 190.)

Johtajan on toimittava riittävän läheisesti työntekijöidensä kanssa ja luotava kannustava ilmapiiri. Rikastavaa yhteisöä ei voi synnyttää etätöinä! Fyysisen kohtaamisen taso on keskeisessä asemassa. Työyhteisön todellinen kulttuuri ei ole paperille kirjoitetut sanat, vaan se viesti, jonka johtaja persoonansa kautta lähettää päivittäin. Yritykset voivat kirjoittaa vaikka kuinka yleviä yritysarvojen listoja, mutta lopulta johtajan persoonallinen esimerkki ilmaisee todellisen työyhteisön ja tätä viestiä ihmiset seuraavat. Tietenkään rikastava yhteisö ei synny vain johtajan esimerkistä, vaan se on summa siitä, kuinka rikastavasti kaikki yhteisön jäsenet toimivat. Leadership on yhdistettävä managementiin. (Himanen 2007, 116 - 121.)

Nykyisessä kiivastahtisessa maailmassa johtajilta vaaditaan ja odotetaan paljon. Johtajan on saatava organisaatio innostumaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan on osattava olla innostava, jotta muutkin innostuisivat ja hyväksyisivät johtajan antaman esityksen. Tätä samaa innostusta tarvitaan päivästä toiseen ja vuodesta toiseen. Loppujen lopuksi yrityksen johtamis- ja työyhteisö kytkeytyy yrityksen kykyyn ja tapaan houkuttaa ja pitää parhaat osaajat sekä hyödyntää heidän potentiaaliensa. Rekrytoinnissa on huomioitava lisäksi se, kuinka hyvin henkilö pystyy toimimaan rikastavassa vuorovaikutuksessa muiden osaajien kanssa ja jakamaan yhteisöä ohjaavan vision. (Himanen 2007, 121.)

3.2 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen taso ja arvostus vaihtelevat valtavasti suomalaisten yritysten keskuudessa. Eräät huippuyrityksemme ryhtyivät ammattimaiseen strategiatyöskentelyyn jo 1970-luvun alussa, mutta laajempi strategisen johtamisen läpimurto tapahtui vasta 1980-luvulta lähtien. Miksi niin monet yritykset kokevat pettymyksiä strategiatyöskentelyssä? Strategiatyöskentelyn on oltava ammattimaista pieniä yksityiskohtia myöten. (Kamensky 2008, 354 - 357.)

Länsimainen strategiakäsitys on peräisin kreikkankielestä ja tarkoittaa alun perin sodankäynnin suunnittelua ja taitoa sotia. Strategia jaetaan yleensä kahteen osaan: kykyyn laatia strategia ja toteuttaa laadittu strategia. Yleensä strategia ymmärretään suunnitelmaksi, jonka mukaan toimitaan. Strateginen ajattelu ja siihen liittyvä tulevaisuuden luominen ja visiointi on ollut 2000-luvun ajankohtainen teema strategisessa johtamisessa. Jatkuva parantaminen ja uuden oppiminen on kytketty strategiseen ajatteluun ja yrityksen uudistumiseen ja vanhan toimintatavan poisoppimiseen. Monissa yrityksissä onkin heidän yhtenä perusarvonaan uudistumishalu/uudistumiskyky. (Silen 2006, 143 - 150.)

Strategisen johtamisen päätehtävä on auttaa yrityksiä ennakoimaan ja hallitsemaan ympäristön muutoksia ja ennen kaikkea varautumaan tulevaisuuteen. Yrityksen johdon on tultava strategisessa ajattelussa yrityksen reaali maailman tasolle, muuten hienot strategiasuunnitelmat saattavat alkaa elämä omaa elämäänsä. (Silen 2006, 148.)

Strateginen johtaminen vaatii ennakkosuunnittelua. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi, millaista strategiaa yritys aikoo ryhtyä toteuttamaan saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Huolellisesti tehty suunnitelma luo pohjaa koko toiminnalle. Samalla on helppoa suunnitelman pohjalta seurata, kuinka asetetut tavoitteet on saavutettu. Johdon tehtävä on luoda visio siitä, kuinka kaikki tulee toimimaan käytännössä. Visiolla tarkoitetaan sitä, kuinka yrityksen johto luo omalla toiminnallaan käsityksen siitä, miksi yritys on olemassa ja millaista tehtävää se ryhtyy tulevaisuudessa toteuttamaan. Strateginen suunnittelu on pitkä prosessi ja sen suunnittelu vie pitkän aikaa ja vaatii yhteistyötä sekä resursseja eri tahojen välillä. (Silen 2006, 148.)

Itämainen strategia-ajattelu lähtee liikkeelle taistelujen voittamisesta ennen taistelua. Sun Tzun opit korostavat arvojohtamista, elämänviisautta, luovien ideoiden käyttöä ja menestysstrategioiden löytämistä. Hänen yhdeksän teesiään menestyjän luonteenpiirteistä ovat tunne itsesi, ole suoraselkäinen ja johdonmukainen toimissasi, kuuntele, ole huomaavainen kumppaneitasi kohtaan, ole rohkea, ole kurinalainen, ole luova, tähtää korkealle ja kysy neuvoja. (Silen 2006, 162.)

Ongelma monissa yrityksissä tänä päivänä on se, että strategiat ovat väljähtyneet toivottavien asioiden listauksiksi, erilaisten analyysien yhteenvedoiksi ja organisaation kuvauksiksi. Onnistunut strategia vaatii tuekseen johtamisen kykyä, johtajuutta, jonka avulla yritys pystyy omaksumaankin jatkuvasti uutta. Johtajan on oltava mukautumiskykyinen ja joustava. (Silen 2006, 162.)

Strateginen johtaminen on ihmisten johtamista; se ei ole esimiehen työhuoneeseen jumittumista. Kriisitilanteissa muutoshakuinen johtaminen ja uuden strategian laadinta ja toimeen-

paneminen on välttämätöntä. (Silen 2006, 162.) Tästä on myöhemmin esimerkkinä esiteltävä Nokian arvojen uudelleen laadinta ja jalkauttaminen.

4 Arvot osana organisaatiokulttuuria

Suosittelaa, että yrityksen arvojen kartoittaminen aloitetaan ylimmästä johdosta. Ylimmän johdon täytyy olla tietoisia kulttuuristen asioiden laajuudesta ja syvyydestä. Johtajien täytyy olla halukkaita tekemään kulttuurisille asioille jotain ja sitoutua muuttamaan itseään. Kaiken tämän täytyy tapahtua ennen kuin muut työntekijät otetaan mukaan arvojen arvioimiseen. Organisaatiokulttuuri ei voi muuttua, jos ylin johto ei ole halukas sitoutumaan muutokseen omassa käyttäytymisessä. (Barrett 2006, 35.)

Organisaatiokulttuurissa on kahdeksan eri osa-aluetta: arvot, artefaktit (ihmiskäden tuote, jolla on muoto ja tarkoitus), myytit, normit, rituaalit, roolit, sankarit ja tabut. Jotkut arvot ovat julkilausuttuja tavoitearvoja, joita halutaan tietoisesti korostaa ja edistää kaikessa toiminnassa. Millä perusteella ja miten henkilöstöä palkitaan, kertoo myös yrityksen arvomaailmasta. Jos yritys määrittelee arvonsa julkisesti, on tärkeää, että arvot näkyvät yrityksen toiminnassa. Julkilausutut arvot ovat uskottavia, jos puheet ja teot kohtaavat toisensa. (Lämsä & Uusitalo 2005, 184 - 185.)

Johtajien tehtävä on saada arvot toimimaan ja ryhtyä käymään henkilöstön kanssa avointa dialogia, joka luo ymmärrystä siitä, miksi arvot ovat tarpeellisia. Jotta yritys menestyisi myös epävarmoina aikoina, työntekijöiden täytyy tietää tarkkaan, mitä työnantaja odottaa heiltä. Tehokkain reitti tähän voi olla, että unohtaa arvot ja kaiken siihen sanaan liittyvän painolastin ja korvaa sanan periaatteilla. Käytännössä asia tehdään niin, että arvo "kunnioitus" korvataan periaatteella "tiimityöskentely". Toisin kuin arvo, periaate tekee työntekijälle selväksi, että jos näkee työkaverin hukkuvan töihin, mennään auttamaan. Periaatteiden esittelyn lisäksi on erittäin tärkeä kertoa, miksi ne esitellään ja miksi jokainen periaate on tärkeä. (Schein 1991, 33 - 54.)

4.1 Mitä ovat arvot?

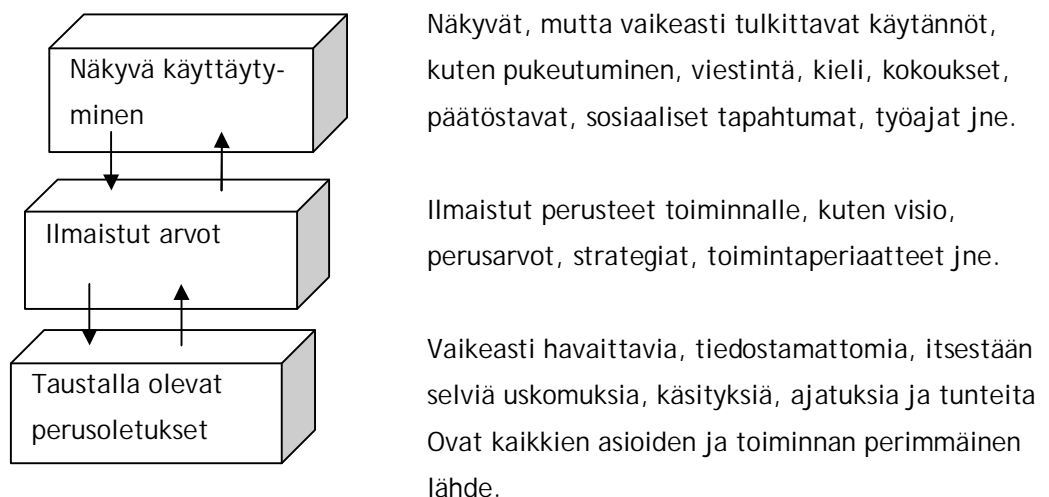
Ovatko arvot arvokas apuväline johtamisessa, vai arvotonta sanahelinää? Vaikka kysymys on liian mustavalkoinen arvojen monitasoisella käsitteellä, on se kuitenkin hyvä lähtökohta tarkasteltaessa, mikä merkitys arvoilla on erilaisille organisaatioille. (Mattila 2007).

Arvoilla pyritään pääsemään siihen, mikä on toivottavaa, mikä on hyvää ja kuinka organisaation tulisi toimia. Hyvässä organisaatiossa arvot on selvitetty tarkoin myös työntekijöille niin, että jokaisella on tarkoin selvillä, mitä niillä tarkoitetaan ja mitä kunkin on arvojen toteut-

tamiseen eteen tehtävä. Enemmän kuin uusia ideoita, tarvitaan johtamista, jossa sanat ja teot kohtaavat ja jossa otetaan organisaation sekä yksilöiden ja yhteiskunnan tarpeet huomioon. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 185.)

Jokaisessa yrityksessä vallitsee omanlaisensa yrityskulttuuri/organisaatiokulttuuri, joka pohjautuu niihin arvoihin, joihin yrityksissä uskotaan ja johonka toiminta perustuu. Arvot ovat yrityksen toimintaa ohjaavia periaatteita. Arvojen määrittäminen tuli erityisen suosituksi 1990-luvulla. Tällöin valtaosa suuryrityksistä ja useat pienemmätkin yritykset määrittivät itselleen perusarvot. Arvojen takana ovat aina liikkeenjohdon teorit yrityskulttuurista. (Kamensky 2008, 76 - 82.)

Organisaatiotutkija Edgar H. Schein on lähestynyt yrityskulttuuria jakamalla sen kolmeen tasoon (kuva 2). Kuviosta käy hyvin ilmi, miksi niin monet arvojen ympärille muodostetut kehitysprojektit ovat tuottaneet pettymyksiä. Yrityksen avainhenkilöillä on usein hyvin ratkaiseva merkitys yrityskulttuuriin. Johtamistavat luovat tietynlaista kulttuuria. Myös toimintaympäristö, se millaisessa ympäristössä yritys on joutunut taistelemaan oman paikkansa ja menestyksensä, usein vaikuttaa voimakkaasti yrityskulttuuriin. (Kamensky 2008, 76 - 82.)



Kuva 2. Kulttuurin tasot (Kamensky 2008, lainannut Scheiniä).

4.2 Arvot strategisessa johtamisessa ja arvojohtaminen

Ensimmäinen sääntö on, että tulevaisuuteen on varauduttava. Tämän vastakohta on, että "ei huolita huomista, keskitytään vain tähän päivään". Toimiakseen hyvin yrityksen strategia-

työn tulisi antaa yrityksen johdolle vahvoja ja heikkoja signaaleja, mihin suuntaan tulevaisuudessa ollaan menossa. (Stähle & Wilenius 2006, 57 - 59.)

Arvot ovat periaatteita, joilla yritys toimii ja kertoo, mitä yritys edustaa. Yrityksen arvoilla ei haeta välittömiä kilpailuetuja. Vaikkakin arvot heijastavat yrityksen perinteitä ja juuria, on niitä syytä aika-ajoin tarkistaa ja mahdollisesti muuttaa. (Nokia 2008).

Joskus riittää, että vanhat arvot uudistetaan vastaamaan yrityksen tämän päivän tilannetta. Palmian arvoissa on mm. luotettavuus ja uudistumishalukkuus. Jos Palmia julkisesti ilmoittaa olevansa luotettava kumppani asiakkailleen ja muille sidosryhmille, on sitä myös pyrittävä olemaan nyt ja tulevaisuudessa. Sama koskee myös Palmian muita arvoja: yhdessä menestyminen ja asiakaspalveluالتis. Jos näiden arvojen toteuttaminen ei ole mahdollista, on syytä asettaa tarkastelun kohteeksi itse arvot.

Yritykset ovat täynnä suuria sanoja, strategioita, julkilausuttuja visioita ja arvoja. Kysymys kuuluu, miten ne toteutetaan käytännössä. Suurimmaksi osaksi on kysymys johtamisesta ja ennen kaikkea johtajan arvoälystä. Arvojohtamista voidaan käsitellä ainakin kolmesta merkityksestä. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 185 -186.) Johtajan tehtävä on ensinnäkin tuottaa lisäarvo niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella. Asiakkaan on aidosti hyödyttävä yrityksen tuotteista ja palveluista. Kaikki hyvä johtaminen on arvojohtamista. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 185 - 186.)

Johtajan on sitouduttava yrityksen arvoihin. Arvot, visio ja strategia on muistettava "vaikka unissaan", jos niitä tullaan kysymään. Johtaja pitää huolen, että myös hänen lähitiiminsä jäsenet tietävät ja ymmärtävät yrityksen arvot ja osaavat soveltaa niitä käytännön tasolla. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 185 - 186.)

Arvojohtaminen on myös johtajan omaa henkistä kasvua. Johtajan on tunnettava itsensä ja tunnistettava omat arvonsa. Henkinen kasvu on sitä, että hän kasvaa itseohjautuvaksi moraaliseksi persoonaksi, joka toteuttaa hyviä päämääriä. Hän ei ole myöskään oman edun tavoittelija. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 185 - 186.)

4.3 Arvojen määrittäminen

Koska koko organisaation tulee tuntea, ymmärtää ja sisäistää perusarvot sekä osata soveltaa niitä omaan työhönsä, tulisi arvojen määrittämisprosessin olla hyvin osallistuva. Määrittämistä tulee tehdä sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin. Prosessin on oltava ennen kaikkea vuorovaikutteinen. Yritysjohdo tekee kuitenkin lopullisen päätöksen, koska arvojen on sovittava yhteen strategian, toiminta-ajatuksen ja vision kanssa. Kun määrittämisprosessi on tehty, ovat

arvot yrityksen kulmakiviä, joita vastaan ei voi rikkoa. Arvot pysyvät, vaikka joissain tilanteissa ei niiden vuoksi saavuteta kilpailuetua tai toiminta toisi jopa tilapäistä kilpailuhaittaa. (Kamensky 2008, 79.)

Nokia tarkasti arvonsa vuonna 2007. Työntekijöiltä kysyttiin suoraan, millaisiin arvoihin he ovat valmiita sitoutumaan. Arvot syntyivät lopulta Nokia Way Cafessa, kuudessatoista eri puolilla maailmaa järjestetyssä tilaisuudessa, sekä lopuksi Helsingissä kokoontuneessa Global Cafessa. Jokaisessa Cafe-tilaisuudessa oli toista sataa nokiaalaista, jotka edustivat yhtiön eri henkilöstöryhmiä. (Nokia 2008.)

Yhtiön verkkosivujen mukaan arvot uudistettiin vastaamaan yhtiön uusia tavoitteita ja sen muuttuvaa toimintaympäristöä. Nokian arvot ovat achieving together, engaging you, passion for innovation ja very human. (Nokia 2008.)

Achieving together tarkoittaa onnistumista yhdessä luottamuksen, hyvien yhteistyösuhteiden, tiedon jakamisen, avoimuuden sekä verkostoitumisen avulla (Nokia 2008).

Engaging You pitää sisällään halun kuunnella eri sidosryhmiä, kuten asiakkaita, työntekijöitä, yhteistyökumppaneita ja kuluttajia, ja ottaa heidät mukaan kehittämään Nokian visiota ja sen mukaisia elämyksiä (Nokia 2008).

Passion for Innovation tarkoittaa palaavaa halua toteuttaa unelmia sekä rohkeutta nähdä tulevaisuuden mahdollisuudet sekä kehittää teknologiaa, työtapoja ja tutkimalla maailmaa ympärillämme etsiä muutoksen mahdollisuuksia (Nokia 2008).

Very Human pitää sisällään ihmisläheisyyden, kunnioittamisen, toisten huomioon ottamisen ja käyttäjäystävällisyyden. Nämä nähdään tärkeinä tavoitteina kaikessa kanssakäymisessä, liike-toiminnassa kuin koko ihmiskuntaan ja ympäristöön liittyvissä asioissa. Nokian arvomäärittelyssä on otettu huomioon paitsi yhtiön henkilöstö, myös asiakkaat ja ympäristö. (Nokia 2008.) Arvoja määriteltäessä onkin hyvä huomioida henkilöstön ja sisäisten voimavarojen lisäksi myös asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien arvostukset. (Viitala 2006, 57 - 58).

4.4 Arvojen edistäminen

Kun yrityksen arvot on määritelty ja yritysjohto sekä esimiehet alkavat käsitellä niitä muun henkilöstön kanssa, käytetään tästä vaiheesta eri nimiä. Jotkut puhuvat jalkauttamisesta, jotkut juurruttamisesta. Englannin kielessä tässä yhteydessä puhutaan usein "walk and talk". Tehdään niin kuin on sovittu. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen, 131-134.)

Ihan uusien arvojen jalkauttaminen/juurruttaminen yrityksessä on järeä prosessi, joka ei kovin herkästi mene läpi. Ei ainakaan, jos vanha väki pysyy talossa eikä toimintatapoja uudisteta millään tavalla. (Puohiniemi, 2003, 19 - 20.)

Kun jotain edistetään, ei lähdetä liikkeelle tyhjästä. Mitään ei tuoda yritykseen ulkopuolelta, vaan edistetään jotain, joka on jo olemassa. Arvoja yrityksessä voi jokainen meistä edistää puhumalla, keskustelemalla arvojen merkityksestä ja erityisesti siitä, miten ne näkyvät yrityksen toiminnassa ja eri työtehtävissä. (Puohiniemi 2003.)

Edistäminen sisältää myös arvo-ongelman käsittelyn. On tartuttava niin sanotusti "härkää sarvista" ja etsittävä syyt, miksi positiiviset arvot eivät voita negatiivisia arvokeskusteluja. Arvojen edistämistä ei voi yksinään jättää vain yrityksen ylimmän johdon tehtäväksi. Se tehtävä kuuluu kaikille. (Puohiniemi 2003.)

Arvojen edistämisen on kyse yritykseen tehdyn löytöretken perusteella määritettyjen arvojen tekemisestä näkyviksi valintoja ohjaaviksi päämääriksi. Joskus tämä vaatii myös vakavaa puuttumista näiden arvojen toteuttamisen esteisiin, kielteisiin motiiveihin ja vaiettuihin arvoihin. (Puohiniemi 2003, 21.)

Eettisen johtajuuden ja hyvän etiikan ehdottomana edellytyksenä on, että kuka tahansa yhtiön työntekijöistä voi pelkäämättä tuoda ylimmän johdon tietoon asiat, joilla loukataan yhtiön tai yhteiskunnan eettisiä periaatteita. Kehittyneissä arvojohdetuissa yrityksissä pidetään itsestään selvänä, että havaituista epäkohdista tulee raportoida ilman pelkoa rangaistuksesta. Tämä periaate kannattaa julkaista yhtiön tiedotteessa tai periaatevihossa. Hyvä käytäntö on, että epäeettistä toimintaa epäilevä puhuu asiasta ensin asianosaisen kanssa. (Aaltonen, Junkkari 2003, 287 -289.) Mitä pitemmälle aika kuluu, sitä enemmän arvoprosessi on yrityksen normaalia toimintaa (kuva 2). Arvoja tuetaan jatkuvasti, ne nostetaan esille sopivin määräajoin, niiden toimivuutta seurataan ja niitä päivitetään tarvittaessa. (Aaltonen, Junkkari 2003, 244.)

Prosessi on pähkinänkuoressa seuraavanlainen. Tehdään päätös ja tehdään selväksi, että "haluamme olla alalla vielä pitkään ja että on parasta lähteä kehittymään". Seuraavaksi tehdään nykytilan kartoitus ja analysoidaan "Mitä yrityksessä pidetään tärkeänä". Tämän jälkeen pidetään arvokoulutuksia, joissa voidaan pohtia, mitä arvot ovat ja miksi niitä pitää yrityksissä olla. Perustetaan ohjausryhmä, joka määrittelee ja suunnittelee arvoprosessit ja asettaa tarkemmat tavoitteet. Tämän jälkeen ryhdytään pitämään arvoriisiä johdon ja eri henkilöstö- ja sidosryhmien parissa. Samalla asetetaan tahtotila, johon haluamme päästä. Näiden toimenpiteiden jälkeen voimme määritellä arvot, "Tätä me tahdomme olla". Seuraavaksi käymme arvokeskusteluja "Miksi tämä arvo on tärkeä?" "Mitä se tarkoittaa?" "Mistä huomaa, että tä-

mä arvo toimii?" "Mitä se edellyttää meiltä?" "Millaisen haasteen se antaa meille ihmisinä?"
Lopuksi päätetään seurannasta ja muun jatkon suunnittelusta. (Aaltonen, Junkkari 2003, 236.)

	Johdon esimerkki ⇒	⇒	
	Yhteinen tulkinta ja arvokeskustelu ⇒	⇒	
NYKYISET ARVOT JA KULTTUURI	Muutosagentit ⇒	⇒	TAVOITEARVOT
	Arvoviestintä ⇒	⇒	
	Mittaukset, mittarit ja arvioinnit ⇒	⇒	

Kuva 3. Tavoitearvojen toteutuminen. (Aaltonen, Junkkari 2003, 236.)

5 Haastattelun toteutus

5.1 Tavoite, tarkoitus ja rajaus

Haastattelun tavoitteena oli kartoittaa, miten esimiesasemassa olevat henkilöt ymmärtävät yrityksen arvot ja kokevat arvojen näkyvän päivittäisessä työssä ja miten niiden toteutumista jokainen voisi edistää omassa ja tiimensä työskentelyssä. Haastattelussa kysyttiin jokaisen arvon kohdalla, mitä arvon tulisi pitää sisällään ja miten arvo toteutuu yrityksen toiminnassa tai haastateltavan henkilökohtaisessa elämässä. Haastattelusta saadun aineiston pohjalta kirjoitettiin artikkeli Palmian henkilöstölehteen, Palmikkoon. Näiden tarkoituksena oli virittää henkilökunnassa keskustelua Palmian arvoista. Työn tehtävänä oli myös laittaa esimiesasemassa olevat haastateltavat ajattelemaan esimiestyötä arvojen kautta. Katsonkin, että opinnäytetyön tekijän rooli työn edetessä oli olla muutosagentti, joka saa muita mukaan kehittämistyöhön ja herätellä omalta osaltaan yrityksessä positiivista arvokeskustelua.

5.2 Menetelmän ja kohderyhmän valinta

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä on toimiva selvityksen toteuttamisessa, kun tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Lähtökohtana on, että halutaan kirjoittaa faktatietoa tai ymmärtää, millaiset uskomukset, halut, ihanteet ja käsitykset ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavat. Opinnäytetyössä laadullinen tutkimusasenne palvelee myös tilanteessa, jossa tavoitteena on toteuttaa kohderyhmän näkemyksiin nojautuva idea. (Vilkka

& Airaksinen 2004, 63 – 64.) Laadullinen tutkimus tuottaa tietyllä tavalla havaintoja arkiha-
vainnoista. Se antaa yleistä kuvaa ihmiseen liittyvistä asioista ja luontoon liittyvistä ilmiöistä.
(Viikka 2007, 167.)

Tässä opinnäytetyössä oli kyseessä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tehdään
haastattelukysymyksiä. Kysymykset olivat kaikille haastatelluille samat, joten voimme puhua
strukturoidusta haastattelulomakkeesta, jossa kaikilta tutkittavilta kysyttiin samassa järjes-
tyksessä ja muodossa samat avoimet kysymykset. (Liite 1.) Haastattelujoukko sähköpostitse
lähetetty lomake jaettiin Palmian arvojen mukaisesti kysymyksiin, jotka olivat yhdessä menes-
tyminen, uudistumishalu, asiakaspalvelualltius ja luotettavuus. Kysymyksillä pyrittiin kartoit-
tamaan sitä, kuinka hyvin arvo oli sisäistetty ja kuinka sen tulisi näkyä meidän jokapäiväisessä
työssämme. (Liite 1.)

Haastattelulomakkeeseen oli sisällytetty myös henkilökohtaisen elämämme arvot verrattuna
yrityksen arvomaailmaan. Lomakkeessa ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Jokainen haas-
tateltava sai vastata kysymyksiin omin sanoin. Kohdejoukko oli valittu tarkoituksenmukaisesti
eikä satunnaisotantaa käyttäen. Kohdejoukkona oli kaikki 101 palmialaista aluepäällikkö ja
päällikötason henkilöä. Heidät oli valittu tutkimusjoukoksi, sillä perusteella, että he toimivat
Palmiassa esimiestehtävissä. He vastaavat omalta osaltaan siitä, että myös heidän työnteki-
jänsä tulevat tietoisemmaksi Palmian arvoista ja samalla siitä, kuinka niitä toteutetaan käy-
tännön arkityössä.

5.3 Aineiston hankinta ja käsittely

Lomake lähetettiin 101 palmialaiselle sähköpostilla tammikuulla 2009 ja vastausaikaa annet-
tiin neljä viikkoa. Lomake lähetettiin jokaiselle henkilölle henkilökohtaiseen sähköpostiin ja
vastaukset pyydettiin lähettämään tutkimuksen tekijän sähköpostiin. Aineisto ryhmitettiin
arvoalue- ja kysymyskohtaisesti. Aineistossa pyrittiin ensin hahmottamaan yleisiä kokonai-
suuksia ja vastauksissa mahdollisesti ilmeneviä samankaltaisuuksia tai niissä esiintyviä eroa-
vaisuuksia. Vastauksissa ilmenneitä eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia eroteltiin tehoste-
kynää apuna käyttäen. Tulosten käsittelyssä nostettiin esille aihealueet, joita esiintyi eniten
ja samalla tarkasteltiin oliko muista poikkeavia vastauksia ja oliko vastaajilla erinäköisiä
yrityksen arvoista ja siitä, mitä niiden tulisi pitää sisällään.

6 Haastattelun tulokset

Kaikki haastatteluun vastanneet olivat sitä mieltä, että arvoilla on merkitystä. Perustelujakin
löytyi. Arvot nähtiin osana suurempaa kokonaisuutta, eli sitä, miksi tehdään, mitä tehdään ja
miksi ylipäättänsä käymme töissä. Arvot nähtiin haastatteluun vastanneiden keskuudessa myös

pohjana kaikelle tekemiselle, niin omalle kuin työkaverin tekemiselle. Arvot nähtiin eräänlaisena suunnannäyttäjänä. Lähes jokaisen haastatteluun vastanneen paperissa oli kirjattuna sisäinen asiakkuus ja sen parantaminen. Esimiesten näkökulmasta katsottuna ei aina muistettu, että olemme toisillemme myös sisäisiä asiakkaita. Toivottiin etenkin työkaverin reilua ja mukavaa kohtelua. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia ja muista poikkeavia vastauksia ei ollut.

Arvossa ”yhdessä menestyminen” tuli esille, että yksin ei kukaan pärjää ja että tarvitsemme toisiamme. Samalla peräänkuulutettiin työkaverin auttamista. Pyrittäisiin auttamaan työkavereita, jos hänellä on jokin hankala asia menossa, eikä hän näytä siitä yksin selviävän. Ei tuijoteta vain ”sitä omaa juttua”. Ajatellaan, että työkaverin menestys on myös minun ja koko yrityksen yhteinen menestys. Samalla ajatellaan, että jos asiakas menestyy, niin mekin menestymme. Autamme asiakasta selviämään hänen omassa tehtävässään yhteistyöllä.

”Työssä onnistuminen yhdessä tilaaja-asiakkaan kanssa. Tiimityö ja sisäinen asiakkuus kunniaan. Jokaisen työpanos on tärkeä. Yhteen hiilen puhaltaminen.”

Tarvitsemme toisiamme, yksin ei aina selviä. Kun voimat ja taidot laitetaan yhteen, saadaan aikaiseksi tulosta.”

”Tehokasta ja läpinäkyvää tiedottamista ja yhteistyötä yli yksikkörajojen. Jos kommentoin työpaikkaani, teen sen aina positiivisesti ja vain positiivisista asioista. Yhteinen tavoite = menestyminen.”

”Jokainen tekee parhaansa päivittäin. Oma etu ei ole se johtava ajatus. Mitä lähempänä olet asiakasta, sitä arvokkaampi henkilö olet yritykselle.”

”Yritys tarvitsee menestymiseen sitoutuneita työntekijöitä. Yhdessä kannetaan vastuu positiivisessa ja negatiivisessa mielessä. Henkilöstön arvostaminen ja kunnioittaminen on osa menestystä”.

”Kukaan ei voi olla välinpitämätön Palmian menestyksestä”. Tulevaisuuden ennakointi”.

Arvossa ”uudistumishalu” haastatteluaineistosta nousi päällimmäisenä esille kouluttautuminen ja uusiin asioihin positiivisesti suhtautuminen. Jos esimies viestii omalla käytöksellään negatiivista asennetta uudistuksia kohtaan, niin miten voi olettaa alaistenkaan sitoutumista uudistukseen. Jos toimitaan esimiesasemassa, on oltava innovatiivinen ja uudistumishaluinen. Esimiehen esimerkillä on suuri merkitys uusien asioiden omaksumisessa.

"Suhtaudumme muutoksiin positiivisesti ja uteliaasti. Pidämme yllä omaa ammattitaitoamme. Omat henkilökohtaiset pinttyvät eivät saisi sanella yhteisiä päätöksiä."

"Otan oppia myös asiakkaalta. Kehittymistä ja muuttumista muuttuvan ja kehittyvän ympäristön tahdissa. Halua vaihtaa työpaikkaa tai opiskella uutta."

"Erilaisuuden hyväksymistä. Pieniä muutoksia alalla ja yhteiskunnassa tulisi analysoida; mitä se merkitsee meillä. Innovatiivisuus."

"Palautteiden kerääminen ja niiden pohjalta toiminnan kehittäminen. Henkilöstön kouluttautuminen ja verkostoituminen".

"Kilpailijoiden yritysvakoilu. YVA - ystävyys, yhteistyö ja avunanto."

Arvossa "asiakaspalvelualltius" osa vastanneista ajatteli tätä arvoa ehkä liian konkreettisesti siten, että arvo toteutuu vain, jos asiakkaan odotukset on ylitetty. Aina on asiakkaita, joiden kaikkia vaatimuksia ja toiveita ei pystytä millään toteuttamaan. Aina on myös se pieni prosentti asiakkaita, jotka eivät koskaan ole tyytyväisiä saamaansa palveluun. Kaikki kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että jos asiakkaita ei ole, ei meilläkään ole töitä.

"Jokaisen meistä tulee käyttäytyä, kommunikoida, viestittää arvoja ulospäin" Arvojen tulee olla läsnä ja käytössä huomaamattomasti joka hetki. Koko ajan on pidettävä silmät ja korvat auki. Havainnointi on kaikista tärkeintä. Jokaisen tulee olla valmis kehittämään toimintaa ja valmis myös itse kehittymään. Pitää olla avoin kaikelle."

"Opastetaan asiakasta ammattitaitomme puitteissa. Pitää olla koko ajan iholla ja tiedostaa missä mennään. Pitää pystyä perustelemaan asiakkaalle esim. tuotteen hinta ja mistä se koostuu. Kysytään asiakkaalta reilusti miten homma on lähtenyt kulkemaan."

Arvossa "luotettavuus" haastatteluun vastanneet näkivät arvon tärkeänä ja tarpeellisena. Vastauksista nousi esille etenkin luottamus työkaveriin. Korostettiin toki, miten tärkeää on se, että asiakas voi luottaa meihin, mutta yhtä tärkeänä koettiin, että voitiin luottaa työkaveriin. Hyvä työyhteisö ja luottamus nousivat jopa avainarvoksi, jonka kautta kaikki muut arvot toteutuvat.

"Työkaveriini on pystyttävä luottamaan, että he tietävät mitä tekevät ja aikataulut pitävät. Kamala kuunnella jostain työkaverista, että sehän ei tee sitä kuitenkaan tai sitä ei saa odottaa loputtomiin."

"Olemme toistemme luottamuksen arvoisia".

"Asiakasta ei saa huijata. Asiakkaan pitää pystyä luottamaan ostamaansa tuotteeseen ja toimittajaan sekä sen henkilöstöön. Asiakkaan rahoille on annettava vastine. Tiedon pitää kulkea, unohtaminen ja epätietoisuus missä mennään on pahasta ja herättää epäkunnioitusta. Meillä jokaisella on oma osuutemme isosta yhteisestä kakusta."

"Oma ammattitilpeys, joka pitää huolen siitä, että teen minkä lupaan ja mitä minulta odotetaan. Omien virheiden tunnistaminen ja niiden korjaaminen."

"Johtamisessa ja esimiestyössä luotetaan alaisten tekemisiin ja alaisten on voitava luottaa esimiehen tekemisiin."

"Tunnollisuutta, luotettavuutta, varmuutta, laadukkuutta, arvostettavuutta, aikatauluissa pysymistä..."

"Ympäristöajattelu ja sen opastaminen asiakkaalle. Oma ekologinen jalanjälki. Missä poltetaan jätteet. Lisätäänkö valmisruokia, pakkausmateriaalia ja jätettä. Tuleeko tulevaisuudessa kiista jätteestä."

Haastatteluissa yhteiskuntavastuuta tarkasteltiin lähinnä ympäristönäkökulmasta. Taloudellinen vastuu yrityksen toimintaa ohjaavana tekijänä on ylimmän johdon tasolla korostunut. Tähän vaikuttanee osaksi Palmian osallistuminen yhä enemmän kilpailutuksiin ja yhtiöittämisuutiset. Yrityksen ylin johto korostaa vastuuta tuottaa ja olla kannattava. Tässä mielessä yrityksen yhteiskuntavastuulla on täysin eri sisältö riippuen siitä, keneltä asiaa kysytään, vaikka puhutaankin samasta asiasta. Tämä arvojen välinen ristiriita voi aiheuttaa tulevaisuudessa ristiriitoja. Arvo "luotettavuus" ymmärrettiin hyvin omien työtehtävien kautta. Arvoa ei muutoin nähty kovinkaan laaja-alaisesti. Oli ajateltu, että kun yritys tekee mahdollisimman kovaa tulosta, niin sosiaalinen ja ekologien toiminta tulee kuin itsestään.

Vastaajat pysyivät hyvin haastattelulomakkeen teema-alueiden sisällä. Haastattelukysymykset ja teema-alueet käsiteltiin samassa järjestyksessä kuin ne oli esitetty lomakkeessa.

Osasta vastauksia ilmeni, että nuoren konsernin arvot eivät ole vielä saaneet tukevaa jalansijaa. Palmiassa tapahtuu mahdollisesti suuria muutoksia vuoden 2010 aikana, jos yritys yhtiötetään. Organisaation muutosvaihe oli käynnissä, kun tätä työtä kirjoitettiin. Tuleva muutos vaikuttanee myös arvopohdintoihin, mutta sen käsitteleminen jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Tutkimuksesta ei voida vetää kovin laajoja johtopäätöksiä siitä, onko yrityksen arvot sisäistetty ja ymmärretty, sillä vastuksia tuli vain tuon 24.

Palautetta tuli lomakkeen laajuudesta ja siitä, että asioita piti todellakin pohtia, ennen kuin haastattelulomakkeeseen pystyi vastaamaan yhtään mitään. Vastauksia tuli vain 24. Haastattelun toteutus sähköpostikyselynä ei välttämättä anna tutkimuksen kannalta parhaita mahdollisia vastauksia. Sähköpostihaastattelu jättää liian paljon päätösvaltaa vastaajalle, eikä haastattelija pääse vaikuttamaan haastattelun kulkuun juuri millään tavalla. Haastattelija lähetti muistutusviestin kaikille, jotka eivät olleet kolmeen viikkoon kyselyn saamisesta reagoineet haastatteluun.

Muutama vastaaja kritisoi vastausaikaa, joka oli heidän mielestään liian lyhyt. Vastausaika sattui heidän mielestään työkiireiden kannalta huonoon ajankohtaan. Vastausaikaa annettiin kuitenkin noin kolme ja puoli viikkoa ja vastauksia otettiin vastaan myös vastausajan päätyttyä. Vaikkakin myöhässä vastauksensa palauttaneilla vastaajilla oli aikaa käytettävissä enemmän, eivät vastaukset poikenneet niistä vastauksista, jotka palautettiin annetun vastausajan sisällä. On siis todennäköistä, että pidempi vastausaika ei olisi tuottanut opinnäytetyöhön parempia vastauksia.

Joka tapauksessa haastattelututkimus antaa tutkijalle enemmän valtaa ja mahdollisuuksia vastausten hankkimisessa. Haastattelututkimuksessa tutkija voi täydentää haastattelurunkoa lisäkysymyksillä. Tätä mahdollisuutta ei ole käytettävissä, kun kyseessä on sähköpostihaastattelu. On luonnollista, että haastattelutulokset olisivat voineet olla hieman toisenlaisia, jos sähköpostihaastattelun sijaan olisi käytetty haastattelua kasvotusten. Todennäköisesti vastausiakin olisi saatu enemmän kuin tuo 24 vastausta.

Sähköpostikyselyn onnistumiseen vaikuttaa myös monta haastattelijasta riippumatonta seikkaa. Sähköposti on tänä päivänä erittäin paljon käytetty väline informaation siirtämiseen ja se saattaa usein olla täynnä sellaista sähköpostia ja materiaalia, joka on käyttäjän kannalta epäolennaista tai hyödytöntä. Tämä vie osaltaan huomioarvoa sähköpostitse toteutettavalta haastattelulta. Vastaajat voisivat suhtautua henkilökohtaiseen haastatteluun vakavammin ja olisivat myös valmiimpia panostamaan enemmän rauhassa toteutettavaan haastatteluun.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin myös sitä, miten Palmiassa arvot on sisäistetty ja miten yrityksen esimiesasemassa toimivat henkilöt ymmärtävät yrityksen arvot. Palmialla on neljä yhteistä arvoa, mutta käytännössä se ei välttämättä merkitse vielä mitään. Palmia perustamisesta asti (2003) ovat yrityksen arvoja olleet yhdessä menestyminen, uudistumishalu, asiakaspalveluallttius ja luotettavuus. Arvoja on käsitelty koulutuksissa, palaverieissa ja toimintasuunnitelmissa. Esimiehet käyvät työntekijöiden kanssa arvoja läpi joka vuosi kehityskeskusteluissa ja sisäisissä auditoinneissa kysytään myös, kuinka hyvin Palmian arvot tunnetaan ja miten niitä jokainen toteutetaan käytännön työssä.

Kaikki haastatteluun osallistuneet ymmärsivät arvojen suhteen omiin työtehtäviinsä hyvin, vaikka parannettavaakin löytyy. Arvot ovat hyvä ohjenuora, jota voi käyttää kerrottaessa työntekijöille toiminnan perusteet. Arvojen mukana oleminen perehdyttämistilanteessa koettiin myös tarpeellisena.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Palmian arvot näkyvät esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden jokapäiväisessä työssä ja samalla herätellä keskustelua arvoista ja tuoda arvoja enemmän esille eri foorumeissa niin intrassa kuin Palmian muissa sisäisissä tiedotusvälineissä. Haastattelukyselyn tulokset eivät välttämättä ole uusi yhteiskunnallinen tieto eivätkä tehokkaampi yhteisöön kohdistuva välineellinen toiminta. Tulos voi olla esimerkiksi se, että eri yksiköt ja yksilöt työpaikalla alkavat keskustella arvoista. Tutkimukseni toivottavasti johtaakin parhaimmillaan uuteen keskustelukulttuuriin. Ehdotukseni Palmian aloitetyöryhmälle voivat olla varteen otettavia vaihtoehtoja arvojen näkyväksi saattamiselle. Kirjoitan haastattelututkimukseni tuloksista lehtiartikkelin Palmian henkilöstölehti Palmikkoon. Numero ilmestyy kesäkuussa 2009. Jos tekisin tutkimuksen uudelleen, en käyttäisi sähköpostihaastattelua vastausten vähäisyyden vuoksi. Henkilökohtaisessa haastattelussa jokainen haastateltava vastaa haastattelutilanteessa todennäköisesti jotain esitettäviin kysymyksiin. Näiltä osin katsonkin, että tutkimukseni ei vastannut ihan tarkoitustaan. Tutkimusaiheen koin mielenkiintoiseksi ja välillä tulikin ongelmaksi tutkimusaineiston rajaaminen. Viitekirjallisuutta oli paljon saatavilla ja aihetta oli tutkittu jo aikaisemmin aika paljon.

Tutkimustani voi helposti laajentaa jatkotutkimuksena koskemaan Palmian työntekijöitä ja sidosryhmiä aina tavarantoimittajista asiakkaisiin. Onhan arvojohtaminen myös osa organisaation sidosryhmien kanssa käytävää keskustelua. Sidosryhmien kanssa käytävä vuoropuhelu voi myös tukea eettisen liiketoiminnan kehittämistä, toimivathan sidosryhmät kumppanuuden ohella eräänlaisina yritystoiminnan tarkkailijoina ja arvostelijoina. Päämääränä on, että arvot kasvavat yksilöstä ryhmään, ryhmästä yksikköön, yksiköstä organisaatioon, ja toisin päin. Mikäli Palmiassa tehdään tulevaisuudessa jonkinlaista arvotutkimusta, tätä tutkimusta voidaan käyttää silloin vertailukohtana. Tämän tyyppistä tutkimusta ei Palmialla ole vielä aikaisemmin tehtykään.

Maailmanlaajuisen taantuman myötä erilaiset arvokeskustelut ovat jälleen nousseet esille. Ihmiset pohtivat yrityksen arvoja ja omia yksityisen elämänsä arvovalintoja. Yrityksissä tarkastellaan tämän hetkisiä arvoja ja sitä vastaavatko ne tämän päivän arvomaailmaa. Arvot saavatkin joutua tarkemman tarkastelun kohteeksi, jos ne ovat täysin ristiriidassa tämän hetkisen yrityksen toimintatapojen kanssa.

Suomessa on tehty paljon tutkimuksia yrityksen arvoista ja niiden toiminnasta käytännön tasolle. Näistä ehkä viimeisin keskustelua herättänyt tutkimus, jonka on tehnyt Merita Mattila Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa 2007. Kun puhumme yrityksen arvoista voimme samalla nostaa esille yrityskulttuurin ja johtamistavat ja mallit, jotka yrityksessä valitsevat. Itse arvoja ei lokeroida omaan lokeroon vaan ne ovat yrityksen vision, strategian ja yrityskulttuurin kanssa yhteisiä työvälineitä, jotka "juttelevat keskenään". Teoreettisessa viitekehyksessäni viittaa useaan otteeseen esimiesten ja johdon esimerkkiin, mutta työntekijöillä on myös vastuu ja velvollisuus puhua ja toimia yritysten arvojen mukaisesti. Johdon roolia ja esimerkki ei voi toki vähätelläkään. Tutkimusten mukaan myös työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuus on tärkeä asia, puhutaan sitten yrityksen arvoista tai itse työstä ja siihen vaikuttamisesta. Tutkimusten mukaan osallistuminen ja huomioiminen arvojen määrittelyssä ja prosessoinnissa lisää selkeästi arvoihin sitoutumista ja motivaatiota. Tämä pätee mielestäni muihinkin työtehtäviin työpaikalla. Vanhan ajan autoritäärinen johtamismalli ei ole enää tätä päivää.

Yritysten arvojen tulisi viestiä myös tulevaisuudesta ja tulevaisuuteen ennakoinnista. Uudistuvaa johtamista tarvitaan. Ylimmän johdon tulisi olla herkkiä, sille minkälaisia palveluja alallamme tarvitaan ja minkälaisia innovatiivisia ratkaisuja tarvitaan yhä kovenevassa kilpailussa; kuten itämaisessä strategiassa todetaan; kilpailujen voittamista jo ennen kilpailua.

Rikastavassa työyhteisössä, jossa ihmiset saavat vapaasti "heittää ilmaan" erilaisia ideoita ja ajatuksiaan, syntyy yleensä ne kaikista mielenkiintoisimmat "jutut", joita joku saattaa lähteä ihan oikeasti toteuttamaankin. Kun työyhteisön ilmapiiri on avoin kaikelle ja kaikkia kuunnellaan, saattaa sieltä syntyä hyvinkin innovatiivisia ideoita esimerkiksi asiakkaan palvelun kehittämiseksi. Monet hyvät ideat ovatkin kautta aikojen syntyneet ihan siellä "ruohonjuuritasolla", jossa yrityksen henkilöstö tekee sitä yrityksen perustehtävää. Kun seuraavan kerran mietimme yrityksen visioita, strategiaa ja yrityksen arvoja, niin olisiko syytä mennä ihan sinne "kenttätasolle" ja kysyä henkilöstöltä, että mitä olette mieltä tästä ideasta ja korostaa, että sana on vapaa ja "vääriä vastauksia" ei ole.

Lähteet

Ahola, T. 2009. Markkinointipäällikkö, Palmia, Helsinki.

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.

Aaltonen, T. & Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen Inhimillistä tuloksentekoa. Juva: WSOY.

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

Barret, R.2006. Building a values-driven organization. Printed in the United States of America.

Eskola, J & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi:Lapin yliopisto.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Kirjayhtymä Oy.6.painos.

Himanen, P. 2007. Suomalainen unelma. Helsinki: Artprint.2 painos.

Jalas, K. 11.2.2000. Keskuskauppakamarin yrityskulttuuri 2000-raportti. Luettavissa: http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/julkaisuja/selvityksetjatutkimukset/fi_FI/selvitykset_ja_tutkimukset/_files/73787882806445359/default/kult.pdf (Luettu 26.1.2009).

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta Sanoista teoiksi. Helsinki: Edita Prima Oy. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. Luettavissa http://www.lut.fi/fi/business/contact/staff/teachers/Documents/MattilaMerita_%20publications_3_.pdf (Luettu 14.3.2009).

Lehti, A-E. 12.5.2005. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/arkisto/haku?pageNumber=1&order=FIFO&advancedSearch=&free=palmia+&date=year2005&depa=Kaikki+osastot&fromDay=0&fromMonth=0&fromYear=0&toDay=0&toMonth=0&toYear=0> (Luettu 26.1.2009).

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mattila, M. 3.4.2007.Lappeenrannan Teknillinen yliopisto kaupallinen tiedekunta. Luettavissa: http://www.lut.fi/fi/lut/news/2007/sivut/bulletin_20070403a.aspx (Luettu 26.1.2009).

Moisio,T. 29.5.2008. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/arkisto/haku?pageNumber=2&order=FIFO&advancedSearch=&free=palmia&date=year2008&depa=Kaikki+osastot&fromDay=0&fromMonth=0&fromYear=0&toDay=0&toMonth=0&toYear=0> (Luettu 26.1.2009).

Nokia 2008. Nokian arvot. Luettavissa: <http://www.nokia.fi/A4425198> (Luettu 26.1.2009).

Palmia 2009. Palmia ajankohtaista. Luettavissa: <http://www.hel2.fi/ajankohtaista/Palmia/lyhyesti.htm> (Luettu 31.1.2009).

Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Vantaa: Limor kustannus.

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

Rannisto, P. H. & Pento, T. & Vedenkannas, M. 2007. Julkisten palveluiden uudet tuotantotavat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saariaho, S. 3.3.2009. Taloussanomat. Luettavissa:
<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2009/03/03/huonot-ajat-heittavat-arvot-roskakoriin/20095755/137?pos=2> (Luettu 7.3.2009).

Savolainen, J. 31.1.2004. Helsingin Sanomat. Luettavissa:
<http://www.hs.fi/arkisto/haku?pageNumber=1&order=FIFO&advancedSearch=&free=palmia+&date=year2004&depa=Kaikki+osastot&fromDay=0&fromMonth=0&fromYear=0&toDay=0&toMonth=0&toYear=0> (Luettu 26.1.2009).

Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Seure Henkilöstöpalvelut Oy. Luettavissa
www.seure.fi (Luettu 14.3.2009).

Silen, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus.

Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Liitteet

Liite 1. Arvokysely ja saatekirje	35
Liite 2. Palmian arvot	37

Liite 1; Arvokysely ja saatekirje



Catering-yksikkö
Jaana Väänänen

OPINNÄYTETYÖ LAUREA
ARVOT OSANA PALMIA ARKEA ESIMIESTEN
KOKEMANA
13.1.2009
Arvokysely ja saatekirje

Hei kaikille,

Opiskelen Laureassa palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Olen tekemässä opinnäytetyötä Palmian arvoista ja niiden edistämisestä. Työni tulee olemaan laadullinen tutkimus.

Palmialla on jatkuva työ viestiä yrityksen arvoja läpi koko organisaation. Työn tavoitteena on tuoda enemmän esille yrityksen arvoja ja samalla herätellä keskustelua, miten arvot näkyvät meidän jokaisen päivittäisessä työssämme. Haluan työssäni tuoda arvoja enemmän esille ja auttaa niiden ymmärtämistä myös henkilöstön keskuudessa.

Työni ensimmäinen vaihe on tunnistaa, mitä arvot tarkoittavat Teille. Yrityksen arvot liittyvät kaikkeen, mitä teemme. Se, toimimmeko arvojemme mukaisesti, näkyy suoraan myös asiakkaalle. Arvot ovat meidän yhteinen maaperämme, jonka pohjalle ryhdymme rakentamaan yhteistä hyvää ja tiedämme, miten meidän tulisi toimia.

Toivon ystävällisesti, että Teillä olisi hetki aikaa pysähtyä ja miettiä kysymyksiä, joita olen laatinut.

Toivon saavani vastaukset viimeistään maanantaina 2.2.2009.

1. Yhdessä menestyminen

- Miten ymmärrät tämän arvon, mitä arvon tulisi pitää sisällään?

- Miten tämän arvon tulisi näkyä jokapäiväisessä työssämme?
 - a) Henkilökohtaisessa elämässäänne?
 - b) Yrityksen toiminnassa?Anna esimerkkejä

2. Uudistumishalu

- Miten ymmärrät tämän arvon, mitä arvon tulisi pitää sisällään?
- Miten tämän arvon tulisi näkyä jokapäiväisessä työssämme?

- a) Henkilökohtaisessa elämässä?
 - b) Yrityksen toiminnassa?
- Anna esimerkkejä

3. Asiakaspalveluالتتius

- Miten ymmärrät tämän arvon, mitä arvon tulisi pitää sisällään?

- Miten tämän arvon tulisi näkyä jokapäiväisessä työssämme?

- a) Henkilökohtaisessa elämässä?
 - b) Yrityksen toiminnassa?
- Anna esimerkkejä

4. Luotettavuus

- Miten ymmärrät tämän arvon, mitä arvon tulisi pitää sisällään?

- Miten tämän arvon tulisi näkyä jokapäiväisessä työssämme?

- a) Henkilökohtaisessa elämässä?
- b) Yrityksen toiminnassa?

Anna esimerkkejä

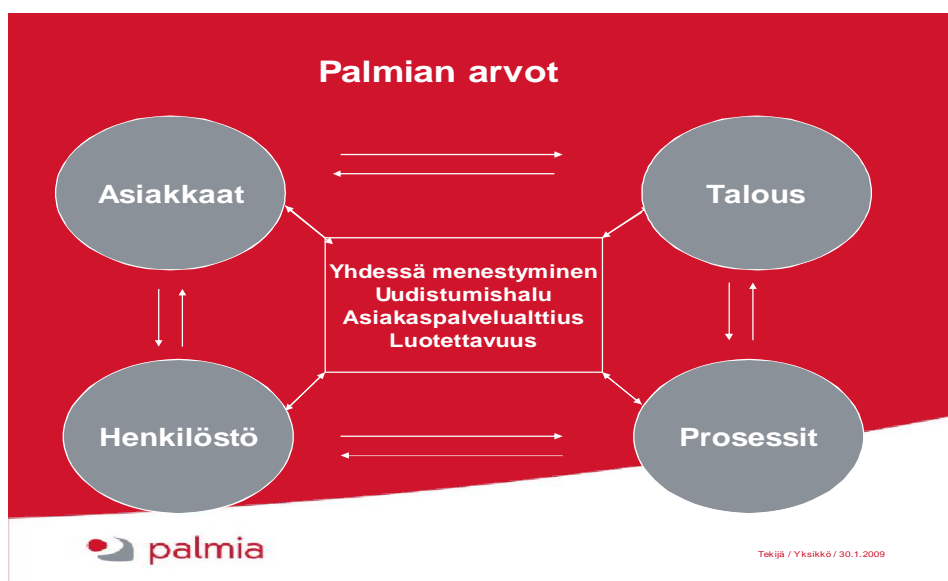
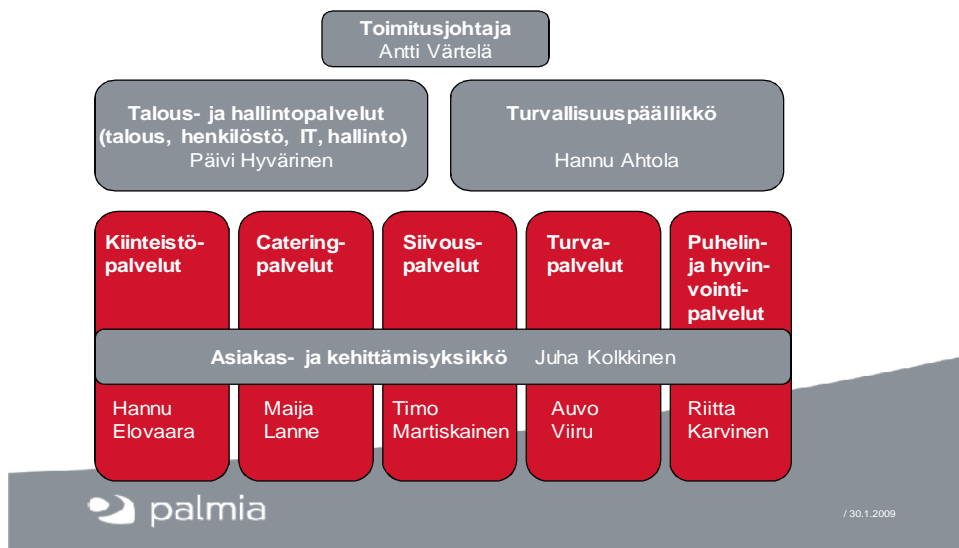
Kiitokset kaikille vastauksista,

Jaana Väänänen

Vastauksen voi lähettää sähköpostiin jaana.vaananen(at)palmaa.fi.

Liite 2 Palmian organisaatio ja arvot

Palmian organisaatio 1.1.2009



Yhdessä menestyminen

Ymmärrämme oman palvelutehtävämme siten, että se tukee asiakkaan omaa palvelutehtävää.

Pyrimme toimimaan kokonaistaloudellisesti edullisimmalla tavalla. Yksiköiden tulosvastuusta huolimatta teemme työtä yhteisen tuloksen eteen.

Tuemme toisiamme ja otamme ratkaisuisamme eri näkemykset huomioon kaikilla organisaation tasoilla.

Työprosesseissamme otamme huomioon muut palmialaiset. Työmme sujuu siten, että toinen voi helposti perehtyä siihen.



Tekijä / Yksikkö / 2.5.2009

Uudistumishalu

Opimme myös asiakkailtamme.

Olemme valmiit muuttamaan vanhoja toimintatapojamme ja ajatusmallejamme paremman tuloksen saavuttamiseksi.

Arvostamme ammattitaitoamme ja olemme valmiita etsimään vaihtoehtoisia tapoja toimia. Kokeiluista palkitaan, ei rangaista.

Sitoudumme jatkuvaan toimintojen ja tuotteiden kehittämiseen pyrkimyksenämme olla ammattitaitoisin ja modernein toimialalla niin yrityksenä kuin yksilönä.



Tekijä / Yksikkö / 30.1.2009

Asiakaspalveluaittius

Pyrimme löytämään asiakas-kohtaisesti parhaat palveluratkaisut. Sitoudumme toimimaan asiakkaidemme arvojen mukaisesti.

Haluamme tunnistaa ja toteuttaa taloudellisesti kannattavasti asiakkaiden yksilölliset tarpeet asiakasta aidosti kuunnellen.

Koko henkilöstömme on sitoutunut toimimaan asiakas-lähtöisesti ja kehittämään asiakassuhteitamme jatkuvasti.

Kaikki prosessimme kehitetään asiakkaiden erilaiset tarpeet huomioiden.



Tekijä / Yksikkö / 2.5.2009

Luotettavuus

Asiakas saa meiltä sen laatuksen palvelun kuin olemme luvanneet.

Olemme kokonaistaloudellisia kaikessa, mitä teemme. Teemme sen, minkä lupaamme laadukkaasti ja tarkasti.

Olemme toistemme luottamuksen arvoisia.

Työprosessimme ovat hyvin kuvattuja ja niin toimivia, että palmialaiset ja asiakkaat voivat luottaa niihin.



Tekijä / Yksikkö / 2.5.2009