

OPINNÄYTETYÖ

Organisaation arvojen jalkauttaminen

Arvot osaksi käytännön työtä Kaakkois-Suomen sosiaalipsykiatrisessa yhdistyksessä ja Kakspy Palvelut Oy:ssä

Marikka Silvonen & Milla Tuomela

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(11/2022)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogin koulutus (AMK), työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Marikka Silvonen & Milla Tuomela
Opinnäytetyön nimi: Organisaation arvojen jalkauttaminen – Arvot osaksi käytännön työtä Kaakkois-Suomen sosiaalipsykiatrisessa yhdistyksessä ja Kakspy Palvelut Oy:ssä
Sivumäärä: 64 ja 8 liitesivua
Työn ohjaaja: Gyan Dookie
Työn tilaajat: Kakspy ry & Kakspy Palvelut Oy

Tässä työyhteisöjen kehittämisen opinnäytetyössä käsitellään organisaation arvoja ja niiden jalkauttamista ja toteutumista käytännössä. Jos organisaation arvot ovat henkilöstölle vain sanoja, eivät ne näy organisaation käytännön toiminnassa. Arvotyön oleellinen kysymys on, miten arvot saadaan tavoitteiden sijaan toiminnassa näkyviksi käytännöiksi ja osaksi organisaatiokulttuuria. Opinnäytetyössä tutkittiin, mitä keinoja onnistuneeseen arvojen jalkauttamiseen on. Työn tilaajaorganisaatiot ovat Kaakkois-Suomen sosiaalipsykiatrisen yhdistys (Kakspy ry) ja Kakspy Palvelut Oy. Organisaatioilla on yhteiset arvot, jotka on määritelty strategiatyössä. Kehittämistyön tavoitteena on selvittää, miten organisaatioiden arvot saadaan toteutumaan työntekijöiden arjessa ja miten henkilöstöä osallistamalla arvotyötä voidaan kehittää.

Työn tietoperustassa käsitellään arvoteoriaa, arvojen jalkauttamista ja arvojohtamista. Arvot ohjaavat ihmisten toimintaa, joten organisaatioille merkityksellinen kysymys onkin, mitkä arvot todellisuudessa ohjaavat henkilöstön toimintaa. Kehittämistyön tutkimus- ja kehittämismenetelminä käytettiin henkilöstökyselyä, benchmarkingia ja fasilitoituja työpajoja. Työssä yhdistettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta. Arvojen toteutumisen nykytilanne tilaajaorganisaatioissa selvitettiin henkilöstökyselyllä, jossa tilaajaorganisaatioiden työntekijät arvioivat organisaation arvojen toteutumista omassa työssään. Kvalitatiivisina menetelminä käytettiin benchmarkingia ja työpajaa. Benchmarking-menetelmää sovellettaessa aineistoa kerättiin haastatteluilla ja kyselyllä. Benchmarkingin tavoitteena oli löytää vertailukohteissa onnistuneita toimintamalleja arvojen jalkauttamiseen. Tuloksia hyödynnettiin tilaajaorganisaatioille järjestettyjen työpajojen suunnittelussa. Työpajoissa henkilöstö sai fasilitoidusti tuoda esiin näkemyksiään arvojen toteutumisen esteistä ja ratkaisuisista.

Kehittämistyön tuloksena todettiin, että arvoista puhuminen arkisissa yhteyksissä ja niiden sanallistaminen esimerkkien avulla ovat tärkeimpiä keinoja arvojen jalkauttamisessa. Kun arvot konkretisoidaan esimerkein ja tuodaan ilmi, miten niiden toivotaan näkyvän käytännössä, on henkilöstön mahdollista tehdä työtään arvojen mukaisesti. Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehittämisehdotukset tilaajaorganisaatioiden arvotyön jatkoksi ja opas arvojen jalkauttamiseen kaikille yhteisöjen kehittämisen ammattilaisille.

Asiasanat: arvot, arvojohtaminen, benchmarking, fasilitointi, kehittäminen, organisaatiokulttuuri

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences

Degree Programme in Workplace community development, Bachelor's Degree

Authors: Marikka Silvonen & Milla Tuomela

Title: The implementation of an organization's values – Values into practical work at the Social Psychiatric Association of Southeast Finland and Kakspy Palvelut Oy

Number of Pages: 64 and 8 attachment pages

Supervisor: Gyan Dookie

Commissioned by: Kakspy ry & Kakspy Palvelut Oy

This thesis in the field of workplace community development studies the values of an organization and the practical implementation thereof. If the values of an organization are only words for the personnel, they will not be reflected in the day-to-day operations of the organization. The essential question of value work is how do values become visible practices and a part of organizational culture rather than goals. In this thesis, we examined what are the means for a successful implementation of values. The thesis is commissioned by the Social Psychiatric Association of Southeast Finland (Kakspy ry) and Kakspy Palvelut Oy. The organizations share common values defined in strategy work. The goal of the development work is to explore how the values of the organizations can be realized in the everyday life of their employees and how to develop value work through the involvement of the personnel.

The scientific basis of the the thesis discusses value theory, the implementation of values and value management. Values guide people's actions, and thus a relevant question for organizations is, what values actually drive the actions of their employees? The research and development methods used in the development work were personnel survey, benchmarking and facilitated workshops. The work combined quantitative and qualitative research. The current situation of value realization in the commissioning organizations was examined by way of a staff survey, in which employees of the organizations evaluated the realization of the organization's values in their own work. Benchmarking and workshop were used as qualitative methods. When applying benchmarking method, data were collected through interviews and a survey. The objective of benchmarking was to find successful operating models for the implementation of values in similar organizations.

The results were utilized in the design of workshops for the commissioning organizations. In the workshops, personnel were facilitated to express their views on obstacles and solutions to the realization of values. As a result of the development work, it was found that speaking about values in everyday contexts and verbalising them through examples are the most important methods in the process of establishing values. By concretizing values with examples and demonstrating how they should be reflected in practice, it is possible for employees to carry their work in accordance with the values. The thesis resulted in development proposals for the continuation of the value work in the commissioning organizations and a guide on implementation of values for all professionals in the field of community development.

Keywords: benchmarking, development, facilitation, organizational culture, values, value management

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TARVE JA TAVOITE	9
	2.1 Työn tilaajan esittely	10
	2.2 Kehittämistyön tarve tilaajaorganisaatioissa.....	11
3	ARVOT	13
	3.1 Mitä arvot ovat?	13
	3.2 Arvojen jalkauttaminen.....	14
	3.3 Arvojohtaminen	16
4	HENKILÖSTÖKYSELY	18
	4.1 Kysely menetelmänä.....	18
	4.2 Henkilöstökyselyn suunnittelu ja toteutus	20
	4.3 Henkilöstökyselyn tulokset.....	22
	4.4 Kyselyn tulosten tulkinta	28
5	BENCHMARKING	31
	5.1 Benchmarking menetelmänä.....	32
	5.2 Vertailukohteiden valinta.....	34
	5.3 Benchmarkingin suunnittelu ja toteutus.....	35
	5.4 Benchmarkingin tutkimusetiikka	37
	5.5 Aineiston analysointi	38
	5.6 Benchmarkingin tulokset ja niiden tulkinta	39

5.6.1	Duunitori.....	39
5.6.2	Filosofian Akatemia	40
5.6.3	Lejos	41
5.6.4	LummeCo	43
5.6.5	Savonia-ammattikorkeakoulu	44
5.6.6	Töitä Suomesta	45
5.6.7	Benchmarking-kyselyn tulokset	45
5.6.8	Yhteenveto	46
6	KEHITTÄMISTYÖ OSALLISTAVIN MENETELMIN	49
6.1	Yhteisölliset menetelmät.....	49
6.2	Arvotyöpajat	50
6.3	Arvotyöpajan analyysi	53
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
7.1	Yhteenveto	56
7.2	Kehittämissuhteet.....	56
8	POHDINTA	60
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	65

1 JOHDANTO

”Vastuullinen”, ”luotettava”, ”rehellinen” ja ”innovatiivinen” tai kenties ”merkityksellinen” ja ”asiakaskeskeinen”. Nämä kaikki ovat adjektiiveja, jotka varmasti jokainen on joskus kuullut lausuttavan jonkin yrityksen tai organisaation arvona. Olivatpa arvot edellä mainittuja tai jotakin muuta, oleellista on se, ovatko ne pelkkiä sanoja vai aitoja organisaation toimintaa ohjaavia arvoja. Valitettavan usein arvot ilmenevät vain ylevinä sanoina ja kauniina korulauseina ilman todellista arvopohjaa (Aro 2018, 47). Tähän ongelmaan kiteytyykin tämän opinnäytetyön keskeinen tarkoitus ja tarve. Miten arvot voidaan jalkauttaa organisaatioissa osaksi käytännön työtä? Miten päästä sanoista tekoihin?

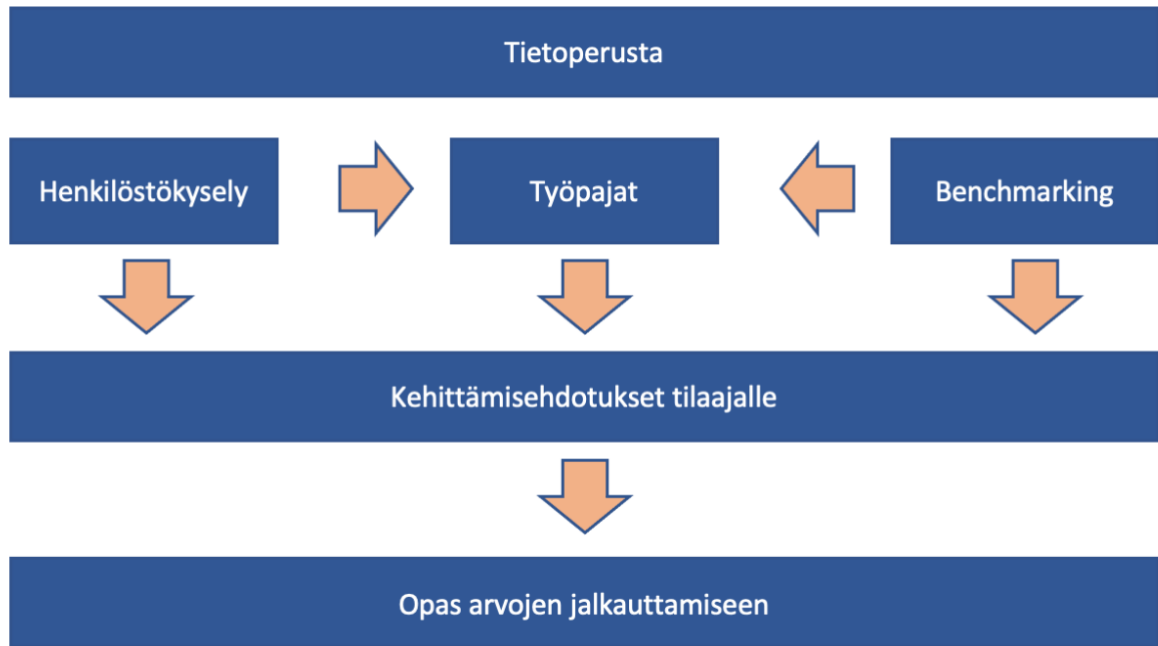
Yhteiskunnassamme vallitsevan kehityssuunnan mukaan yrityksiltä ja organisaatioilta odotetaan vastuullista toimintaa. Työntekijöiden vaatimukset ja odotukset työpaikkansa ilmapiiriä, arvopohjaa ja työn merkityksellisyyttä kohtaan ovat kasvaneet. Aito ja toimintaa ohjaava arvopohja luo vahvan tukirangan organisaatiolle, henkilöstön sitoutumiselle ja työilmapiirille (Aro 2018, 41, 47). Arvot ovat toiminnan osa-alue, jonka merkitys tulisi tunnistaa jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa. Arvotyö ja arvojen kehittäminen kuuluvat kiinteästi työyhteisön kehittäjien osaamistarpeisiin.

Tässä työssä keskitymme siihen, mitä organisaation tulisi tehdä, jotta sen valitsemat arvot myös toteutuvat sen päivittäisessä toiminnassa. Tutkimme keinoja, joilla valitut arvot voidaan jalkauttaa osaksi käytännön työtä.

Onnistuneen arvotyön perusedellytys on osallistava ja onnistunut organisaation arvojen määrittely ja valinta. Monissa organisaatioissa haasteena on johdon ylhäältä päin määrittelemät arvot, jotka eivät toteudu käytännössä. Kun henkilöstö ei ole päässyt osallistumaan arvotyöhön, jäävät arvot vaille todellista käytännön merkitystä. (Kauppinen 2022, 168–169.) Tämän vuoksi henkilöstön osallistaminen arvotyöhön on yksi työmme kantavista teemoista.

Työmme tilaajina toimivat Kakspy ry ja Kakspy Palvelut Oy. Tilaajat ovat yhteiskunnallisia organisaatioita, jotka toimivat yhteistyössä mielenterveys- ja päihdeongelmien hoitamiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. Organisaatioiden keskeinen tehtävä on liiketoiminnallisen voiton sijaan tuottaa yhteiskunnallista hyvää. Arvot ovat kiinteä ja merkityksellinen osa niiden toimintaa. Yhteisten arvojen päivittäminen ja kehittäminen on tilaajaorganisaatioissa alkanut jo vuonna 2021 osana strategiatyötä. Aiheena arvojen jalkauttaminen on siis tilaajaorganisaatioissa ajankohtaista.

Tässä opinnäytetyössä käsittelemme arvojen nykytilannetta tilaajaorganisaatioissa henkilöstökyselyn avulla, selvitämme arvojen jalkauttamiseen parhaiten soveltuvia toimintatapoja benchmarking-tutkimuksen avulla ja käynnistämme arvojen jalkauttamisprosessin tilaajaorganisaatioissa järjestämällä arvotyöpajan. Lopuksi esitämme tulosten pohjalta ehdotuksia arvotyön jatkokehittämiseen ja esittelemme hyviä toimintatapoja oppaan muodossa. (Kuvio 1)



Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessi.

Työ etenee rakenteellisesti siten, että aluksi perustelemme opinnäytetyömme tarpeen ja tavoitteet. Tämän jälkeen esittelemme työn tilaajan ja taustoitamme kehittämistyön tarvetta tilaajaorganisaatioissa. Kolmannessa osassa käsittelemme arvoteoriaa ja arvojen jalkauttamista teorian valossa. Luvut neljästä kuuteen käsittelevät valitsemiamme tutkimusmenetelmiä. Menetelmäluvut on jaoteltu siten, että jokainen tutkimusmenetelmä, analyysi ja tulokset on käsitelty omissa luvuissaan. Lopuksi reflektioimme työn onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista, ja esitämme ajatuksia arvotyön jatkokehittämiseen.

Opinnäytetyötämme ohjaa kolme tutkimuskysymystä:

1. Mitkä ovat keskeiset seikat organisaation arvotyön onnistumisessa?
2. Miten organisaation arvot saadaan toteutumaan käytännössä?
3. Miten henkilöstöä osallistamalla organisaation arvoja ja arvotyötä voidaan kehittää?

Kehittämistyömme tavoitteena on auttaa tilaajaorganisaatioiden arvojen jalkauttamisessa ja konkretisoimisessa siten, että ne toteutuvat työntekijöiden arjessa. Onnistuaksemme tavoitteessa käsittelemme arvojen jalkauttamista ja saattamista käytännön työhön teoretiedon ja tekemämme tutkimuksen pohjalta. Kehittämistyömme on arvojen työstämistä osaksi työyhteisöä ja näkyväksi osaksi tilaajan toimintaa henkilöstöä osallistavilla menetelmillä. Teemme tilaajaorganisaatioille tiivistetyn esityksen työn tuloksista ja suosituksista jatkotoimenpiteisiin arvojen ja arvotyön kehittämisen näkökulmasta. Tämän esityksen on tarkoitus toimia oppaana tilaajan arvotyön jatkuessa.

Työmme on tarkoitus luoda pohja, jonka päälle tilaajaorganisaatiot voivat rakentaa tulevaisuuden arvotyöskentelyä ja arvojen kehittämistyötä. Tätä varten työmme pyrkii määrittelemään lähtötilanteen, jonka avulla työskentelyn vaikuttavuutta on mahdollista mitata tulevaisuudessa. Tavoitteena on luoda mahdollisuuksia sille, että tilaajaorganisaatioiden arvot toteutuvat ja näkyvät tulevaisuudessakin organisaatioiden toiminnassa.

Työmme tilaajien tarpeiden lisäksi taustalla vaikuttaa laajemmin tarve kehittää yritysten ja organisaatioiden arvotyöskentelyä, arvojen käytäntöön saattamista ja avoimuutta arvoihin liittyen. Tavoitteena on löytää ja koota tietoa, joka hyödyttää laajemmin ammattialaamme organisaatioiden arvojen toteutumisen ja arvotyön kehittämisessä. Tarkoituksena on löytää ja koota yhteen hyviä toimintatapoja, joiden avulla voidaan edistää arvojen toteutumista käytännössä. Opinnäytetyömme on tarkoitus toimia hyödyllisenä oppaana ja työkaluna niille ammattilaisille ja organisaatioille, joiden tavoitteena on tehdä arvojen toteutumisen kehittämistyötä. Opinnäytetyömme tulosten ja olemassa olevan tiedon pohjalta rakennamme yleiseen käyttöön tarkoitettua oppaan arvojen jalkauttamisesta organisaatioissa.

2 TARVE JA TAVOITE

Työterveyspsykologi, organisaatio- ja liikejohdon konsultti Antti Aro (2018, 9–11, 47–48) kirjoittaa viime vuosikymmeninä banalisoituneesta työelämän arvopuheesta. Hänen mukaansa organisaatioiden arvoja tuodaan esiin, mutta usein ne eivät näy konkreettisesti päivittäisissä toiminnoissa. Hän väittää, että tällöin arvot ovat sanahelinää, eivätkä ne edistä liiketoimintaa, työilmapiiriä tai työyhteisön kanssakäymistä. Aro kirjoittaa, että arvot ovat työilmapiirin kivijalka, jolla luodaan pohja ihmisten liittymiselle organisaatioon. Toimivalla arvopohjalla voidaan parantaa työilmapiiriä.

Organisaatioiden arvot syntyvät usein niin, että johto valitsee ja määrittelee arvot ja kertoo työntekijöille, mitkä ne ovat. Viestinnän tehostamiseksi arvot saatetaan esimerkiksi painaa esitteisiin tai ne lukevat kahvihuoneen seinällä. Tässä tavassa riskinä on se, että arvoja ei koeta koko organisaation yhteisiksi. Silloin työntekijät osaavat arvot ulkoa, mutta ne eivät ohjaa heidän käyttäytymistään. Jos työntekijöitä ei osallisteta arvokeskusteluun eli kahdensuuntaiseen dialogiin, arvoista tulee sanahelinää. (Kauppinen 2002, 168–169.) Arvoista puhutaan työpaikoilla, ja monet muistavat aiempien työpaikkojensa arvolitaniat ulkoa, mutta ne ovat olleet vain päälle liimattu osa organisaation viestintää.

Opinnäytetyöllemme on tarve, sillä juuri arvojen jalkauttaminen on usein kompastuskivi organisaatioiden arvotyössä. Työntekijät eivät voi toteuttaa arvoja, jos ne ovat sanoja vailla merkityksiä ja konkreettisia työssä sovellettavia käytäntöjä. Aihe on ajankohtainen työyhteisöissä, sillä työelämän halutaan olevan laadukasta ja tasapainossa muiden elämän osa-alueiden kanssa. Etenkin nuorilla työelämään siirtyvillä työilmapiiri on yksi eniten työpaikan valintaan ja sitoutumiseen vaikuttava tekijä. (Aro 2018, 10.)

Arvoristiriidassa työskentely voi aiheuttaa tunnetta siitä, että työasiat jäävät selittämättömästi vaivaamaan. Huonon työilmapiirin, resurssipulan, johtamisongelmien ja uupumisten taustalla vaikuttaa usein arvoristiriita. Pitkään jatkuessaan se aiheuttaa muun muassa katkeroitumista, kyynistymistä ja merkityksellisyyden katoamista, mikä näyttäytyy esimerkiksi masennuksena ja työuupumuksena. (Sabanadesan 2019; Mäkelä 2022.)

Tämän valossa on selvää, että työntekijät valitsevat työpaikkansa mieluiten niin, etteivät organisaation arvot ole ristiriidassa heidän omien arvojensa kanssa. Omat ja lähipiirimme kokemukset vahvistavat tämän havainnon. Lähipiirimme kokemusten mukaan arvoristiriita on aiheuttanut pitkään jatkuessaan muun muassa uupumusta ja stressiä. Omien arvojen kanssa

ristiriidassa työskentelevät ovat kokeneet vaikeasti selitettävissä olevia tunteita, joiden syistä ei välttämättä olla saatu kiinni. Tämä on näkynyt haluttomuutena mennä töihin tai turvattomuuden tunteena työyhteisössä.

Aron (2018) mukaan arvoriistiriita on huomattava riskitekijä työkyvyn menettämisessä, kun taas omien ja organisaation arvojen vastaavuus edistää hyvinvointia, tehokkuutta ja innostusta. Näistä syistä työntekijät haluavat antaa oman työpanoksensa organisaatiolle, jonka arvopohjan voi täysin allekirjoittaa ja työskennellä sen mukaisesti. Usein organisaatiot esittelevät arvonsa jo rekrytointiprosessissa, jolloin osapuolet voivat tarkastella, kohtaavatko arvot molemmin puolin.

Työyhteisön kehittäjien näkökulmasta tutkimuksemme on tärkeä, koska työyhteisön kehittäjinä tavoitteemme on edistää työhyvinvointia ja tehdä työelämästä parempaa. Onnistunut arvojen jalkauttaminen vaatii työyhteisön osallistamista, aitoa dialogia ja vuorovaikutuskulttuurin kehittämistä. Näihin yhteisöpedagogien kompetenssit vastaavat. Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen ei edellytä mittavia taloudellisia resursseja, vaan siihen tarvitaan eettistä arvopohjaa ja määrätietoista työskentelyä yhteisen hyvän eteen (Aro 2018, 11). Nämä ovat asioita, joiden parissa jokainen yhteisöpedagogi ja työyhteisön kehittäjä työskentelee. Tavoitteenamme on tuoda työyhteisön kehittäjille uutta tietoa organisaation arvojen jalkauttamisesta ja toiminnallistamisesta sekä konkreettisia esimerkkejä arvojen toteutumisen edistämiseen.

2.1 Työn tilaajan esittely

Työmme tilaajina toimivat Kaakkois-Suomen sosiaalipsykiatrinen yhdistys Kakspy ry ja Kakspy Palvelut Oy. Kakspy ry on yhdistys, jonka tarkoituksena on mielenterveyden edistäminen ja tukeminen sekä mielenterveystyön kehittäminen. Yhdistyksessä työskennellään avohoidossa olevien mielenterveys- ja päihdekuntoutujien psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi. (Kakspy ry 2022.)

Kakspy ry omistaa yhdessä ALVI ry:n kanssa Kakspy Palvelut Oy:n, joka on mielenterveys- ja päihdeongelmia kohdanneille, vammaisille ja muille erityistä tukea tarvitseville asumispalveluja tuottava yhteiskunnallinen yritys. Kakspy Palvelut Oy:n toiminta perustuu toipumisorientaatioon, jossa huomioidaan palvelunkäyttäjien yksilölliset tarpeet ja toimet kaikessa toiminnassa. Yrityksen henkilöstön tavoitteena on palvelunkäyttäjien

henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistäminen ja omalle elämälle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Yritys tarjoaa kolmen eri tason mukaista palveluasumista sosiaali- ja terveysministeriön antamien mielenterveyskuntoutujien asumispalveluiden kehittämissuosituksen mukaisesti. (Kakspy Palvelut 2022.)

Kakspy Palvelut Oy:llä on palveluyksiköitä Kotkassa, Helsingissä, Valkealassa ja Imatralla. Se tarjoaa tuetun-, tehostetun- ja palveluasumisen palveluita. Asiakkaita ovat mielenterveys- ja päihdeongelmaiset, vammaiset ja muut erityistä tukea tarvitsevat henkilöt. Kakspy ry:n toiminta painottuu Kymenlaaksoon erityisesti Kotkan alueelle. Sen alla toimii kohtaamispaikka-, ryhmä-, päivä- ja tukitoimintaa. Lisäksi yhdistyksessä tehdään perhe- ja läheistyötä painottuen mielenterveys- ja päihdehaasteiden ympärille. Kakspy ry on myös mukana erilaisissa hankkeissa. (Kakspy Palvelut 2022; Kakspy ry 2022.)

2.2 Kehittämistyön tarve tilaajaorganisaatioissa

Tilaajaorganisaatioissa on työstetty vuoden 2021 aikana yhteistä strategiaa. Organisaatioissa on yhteistyössä henkilöstön kanssa alettu työstää toimenpiteitä, joilla saavutetaan strategiatyössä muodostettu visio vuoteen 2025 mennessä. Strategiatyön aikana myös arvoja on uudistettu. Uudistamistyön myötä organisaatioiden arvoiksi on määritelty toiveikkuus, osallisuus ja vastuullisuus.

Strategiatyössä oli noussut työmme näkökulmasta esiin seuraavat tarpeet: Miten varmistetaan arvojen toteutuminen jatkossa? Miten arvojohtaminen toteutuu? Miten uudet työntekijät saadaan omaksumaan arvomme? Kaikkien näiden kysymysten käsittely olisi ollut aiheena liian laaja opinnäytetyömme näkökulmasta. Jouduimme siis tekemään aiheen rajausta ja näistä aiheista käsittelemme työssämme ensimmäistä kysymystä, eli miten arvojen toteutuminen varmistetaan jatkossa. Työn tilaajat ovat yhdessä keväällä 2022 pitäneet työpajan, jossa arvoja on alettu käsitellä. Työpaja on painottunut aiemmin valittujen arvojen sanallistamiseen ja niiden merkitysten avaamiseen. Tämän työpajan tuotokset olemme huomioineet tämän työn eri vaiheissa.

Kevään aikana työn tilaajat ovat työstäneet arvoille seuraavat alustavat määritelmät:

- Toiveikkuus: Vahvuuksien ja voimavarojen etsiminen ja niihin keskittyminen. Myönteisyyttä ja uskoa muutoksen mahdollisuuteen. Unelmien ja haaveiden etsiminen ja työskentely itselle mielekkään elämän toteutumiseksi.

- Osallisuus: Kykyä liittyä toisiin ihmisiin, asioihin ja toimintaan, jonka kokee itselle merkitykselliseksi. Kokemus nähyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisesta. Mahdollisuus vaikuttaa omassa elämässään ja yhteisöissä ja päättää itselle tärkeistä asioista. Sairaudesta riippumaton osallisuus ja mahdollisuus elää tyydyttävää elämää sairaudesta tai haasteista huolimatta.
- Vastuullisuus: Hyvinvointi on toiminnan tavoite ja kaikki toimet tähtäävät siihen. Ammatillisuus ja sen hyödyntäminen hyvinvoinnin edistämässä. Vastuu itsestä ja toisista sekä ympäristöstä. Vastuu yhteiskunnasta; Kakspy:llä on Yhteiskunnallinen Yritys -merkki, joka kertoo, että Kakspy ry ja Kakspy Palvelut Oy on perustettu yhteiskunnallista tarkoitusta varten ja pääosa tuotoista kanavoituu yhteiskunnalliseen hyvään.

Tilajiemme strategiatyössä nousi esiin arvojen merkitys. Tilajaorganisaatiomme profiloituvat vahvasti arvopohjaisiksi yrityksiksi, joiden päätarkoituksena on tuottaa yhteiskunnallista hyvää taloudellisen voiton sijaan. Arvot nähdään molempien organisaatioiden vahvuutena ja erottuvuustekijänä. Tämän vuoksi arvojohtaminen koetaan erittäin tärkeäksi toiminnan osa-alueeksi.

Yhtenä Kakspy ry ja Kakspy Palvelut Oy strategian ja toiminnan kantavana teemana on toipumisorientaation merkitys. Myös organisaatioille määritellyt arvot pohjaavat pitkälti toipumisorientaatioon. Toipumisorientaatio painottaa positiivisen mielenterveyden, merkityksellisyyden, osallisuuden, toivon ja voimavarojen merkitystä mielenterveyspalveluiden toiminnassa. Siihen kuuluu henkilökohtainen toipumisprosessi, jossa tavoitellaan toiverikasta ja tyydyttävää elämää sairaudesta huolimatta. (Nordling 2008.)

Vaikka opinnäytetyöllämme on kaksi tilajaorganisaatiota, näyttäytyvät ne työn toteuttamisen kannalta käytännössä yhtenä organisaationa. Koska Kakspy ry ja Kakspy Palvelut Oy toimivat työmme tilaajana yhdessä vastaten yhtä organisaatiota, ja ne ovat tehneet yhteistä strategiatyötä ja työstävät nyt yhteisiä arvoja, käytämme tässä työssä jatkossa organisaatioista yhteistä nimitystä Kakspy.

3 ARVOT

3.1 Mitä arvot ovat?

Arvojen tutkimuksessa eli aksiologiassa (arvoteoria) pohditaan arvojen ryhmittelyä, mitä arvot ovat ja miten niistä saadaan tietoa. Arvotutkijoiden mukaan erilaisia arvoja on olemassa noin kuusikymmentä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 63.) Lehtonen (2009, 4) tuo esiin, että itseasiassa arvo on käsitteenä vaikeasti määriteltävä.

Aaltosen ja Junkkarin (2003, 59–63) mukaan arvoilla voidaan määritellä tarkoitettavan kahta eri asiaa. Näistä ensimmäinen tarkoittaa sitä, minkälainen arvo annetaan jollekin asialle tai esineelle. Toisena näkökulmana sillä voidaan tarkoittaa etiikkaa. Heidän mukaansa arvo merkitsee esimerkiksi yleisiä taipumuksia, joilla pyritään kohti jotain tiettyä päämäärää, yhteisön yhteistä tahtotilaa, valintoja, tärkeinä pidettäviä asioita tai vakaumusta. Heidän mukaansa arvot ankkuroituvat järkeen ja tunteisiin.

Lehtonen (2009, 5) jaottelee vastaanlaisesti arvot kahteen määritelmään; yhtäältä ne ovat hyviä ja tärkeitä ominaisuuksia, toisaalta tekoja ja toimintaa ohjaavia ihanteita ja tavoitteita. Työmme kannalta kiinnostava määritelmä on näistä jälkimmäinen yhdistettynä Aaltosen ja Junkkarin esiin tuomaan etiikan määritelmään. Tässä työssä puhuttaessa arvoista tarkoitammekin niitä eettisiä ihanteita ja tavoitteita, joiden kautta organisaatioissa pyritään kohti tiettyä päämäärää ja saavuttamaan yhteinen tavoite, sekä niitä organisaatioissa tärkeinä pidettyjä asioita, jotka ohjaavat päätöksentekoa ja valintoja.

Aaltonen ja Junkkari (2003, 65–66) jakavat arvot arkiarvoihin ja eettisiin arvoihin. Arkiarvot ovat käytännönläheisiä, tarpeisiin vastaavia, tilannekohtaisia, vaihtuvia ja runsaslukuisia. Arkiarvot liittyvät oman edun tavoitteluun. Eettiset arvot taas vastaavat tarpeeseemme kuulua johonkin ja niihin liittyy yhteisen edun tavoittelu. Ne ovat pysyvämpiä ja ne kytkeytyvät henkiseen tasoon ja kykyyn ylittää oma näkökulma.

Arvoihin liittyy läheisesti etiikka ja moraalit. Etiikkaa määrittelee hyvän ja pahan, moraalit taas oikean ja väärän. Organisaatioissa arvot kertovat organisaation etiikasta. Ne esittelevät organisaation eettistä koodia ja sitä, mihin organisaatioissa uskotaan. (Kauppinen 2002, 19–21.) Aaltonen ja Junkkari (2003, 62) esittelevät etiikan ja moraalin syntyneen vastaamaan ihmisten tarpeeseen elää yhdessä. Tällä he viittaavat tarveteoriaan arvojen taustalla.

Naturalistinen teoria määrittelee arvojen pohjautuvan tarpeeseen. Teoria kytkee arvot erilaisiin historian tapahtumiin ja ilmiöihin. Pula ruoasta voi esimerkiksi synnyttää arvostuksen ruokaa kohtaan. Toisaalta joskus arvot saattavat olla ohimeneviä. Esimerkiksi jos ruoasta on hetkellisesti puute, sen arvo kasvaa, mutta kun ruokaa on taas saatavilla runsaasti, sen arvo laskee. Tarveteoriasta ei ole täyttä yksimielisyyttä, mutta se voidaan nähdä perusteltuna teoriana. (Aaltonen & Junkkari 2003, 61–63.)

Koemme tarveteorian mielenkiintoiseksi myös organisaatioiden arvojen kannalta. Organisaatioiden arvojen voi nähdä vastaavan tarpeeseen esimerkiksi tulostarpeiden tai henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Yhtenä merkittävänä lähtökohtana voidaan nähdä organisaation asiakkaiden tarpeet. Tämä korostuu myös tilaajaorganisaatioidemme arvoissa, joiden voidaan ajatella hyvin kiinteästi pohjautuvan heidän asiakkaidensa tarpeisiin.

3.2 Arvojen jalkauttaminen

Arvojen määrittelyn jälkeen on syytä keskittyä siihen, miten ne saadaan näkymään käytännössä. Organisaation arvot antavat perustan organisaation sisällä havaittavalle kulttuurille. Organisaation ulkopuolisille arvot puolestaan näkyvät organisaatiosta syntyvänä mielikuvana. Koska arvoja ei voi nähdä, ne tulevat todeksi vasta, kun tarkastellaan organisaation toimintaa. (Puohiniemi 2003, 177–178.) Kun organisaation arvot näkyvät toiminnassa ja sitä kautta organisaatiosta syntyvässä mielikuvassa, perustuu asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja potentiaalisten työntekijöiden näkemys organisaatiosta sen todellisiin arvoihin. Tämä on keskeistä etenkin työnantajakuvan kannalta. Jos organisaatio viestii arvoista, jotka eivät kuitenkaan toteudu käytännössä, on organisaation uskottavuus hataralla pohjalla.

Arvojen toteutumisessa keskeistä on se, että ne ovat organisaation yhteinen asia. Niiden tulisi ilmentyä organisaation teoissa ja toiminnan lopputuloksissa. Onnistuneen arvotyön lopputulokseen ei ole oikotietä, vaan sen saavuttamiseen vaaditaan tekoja ja organisaatiokulttuurin ytimen tarkastelua. Organisaation arkinen toiminta ja sen puutteet heijastelevat organisaation toimintaa ohjaavia arvoja ja kulttuuria. (Puohiniemi 2003, 175, 207.) Mielenkiintoista on, ohjaavatko toimintaa organisaation valitsevat ja määrittelemät arvot, vai jonkinlaiset taustalla vaikuttavat piilevät arvot.

Aaltonen ja Junkkari (2003, 75–76) kirjoittavat piilevistä arvoista. Heidän mukaansa on olemassa tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja. Käyttöarvot ohjaavat tekemiämme valintoja. Tavoitearvot taas pohjautuvat tahtotilaan ja ajatukseen siitä, mitä haluamme olla. Kun tavoitearvot on pidemmän ajan kuluessa sisäistetty, muuttuvat ne käyttöarvoiksi. Keskimäärin tämän voidaan ajatella tapahtuvan noin viidessä vuodessa. Tämä tavoite- ja käyttöarvojen näkökulma on tärkeä organisaatioiden arvotyötä tehtäessä.

Tässä työssä käsittelemme arvojen jalkauttamista osaksi käytännön työtä. Arvojen jalkauttamisella tarkoitamme prosessia, jolla tavoitearvoja työstetään käyttöarvoiksi. Tätä työtä kirjoittaessa ja lähdemateriaaleihin tutustuessa vahvistui ajatuksemme siitä, että arvojen jalkauttaminen on strukturoitu prosessi, joka onnistuakseen vaatii koko henkilöstön ja johdon sitoutumista työhön. Jalkautuminen halutulla tavalla ei voi tapahtua itsestään, vaan vaatii tietoista toimintaa. Edellä mainitsimme Aaltosen ja Junkkarin ajatuksen siitä, että osa arvoista on piileviä. Tämän vuoksi haluamme painottaa tietoisien työn ja valintojen merkitystä jalkauttamisprosessissa, jotta piilevät arvot eivät lähde johdattamaan prosessia tavoitteista eriävään suuntaan.

Aaltosen, Heiskasen ja Innasen (2003, 146–148) mukaan arvojen jalkauttaminen ja arjen teoiksi saattaminen ovat arvotyön pisin ja työläin osuus. Heidän mukaansa arvot toteutuvat siinä vaiheessa, kun ne ovat osana kaikkea organisaation toimintaa. Aluksi arvot toteutuvat tietoisien toiminnan kautta, seuraavassa vaiheessa tottumuksen myötä ja lopulta luonnostaan.

Arvot, jotka eivät ole olemassa, eivät edusta todellisuutta, eivätkä toimi ankkuroivana ominaisuutena. Jos suunnitelmia ei viedä käytäntöön, ne epäonnistuvat. Jotta toimintaa voidaan ohjata vastaamaan tavoitteita, täytyy ratkaista, kuinka toimitaan – ei ainoastaan selvittää mitä täytyy tehdä. (Kauppinen 2001, 55, 167.)

Aaltonen ym. (2003, 147) nostavat esiin viestinnän merkityksen. Viestinnän tulee olla monipuolista. He suosittelevat käyttämään viestintähenkilöä osana laadukasta viestintää. Yhtenä keskeisenä näkökulmana he nostavat esiin arvojen näkyväksi tekemisen.

Väitämme tärkeäksi tiedostaa, että henkilöstö ei voi tehdä työtään arvojen mukaisesti, jos he eivät tiedä, mitkä organisaation arvot ovat ja mitä ne tarkoittavat. Tätä tukee Puohiniemen (2003, 71) esittämä ajatus siitä, että arvojohtamisessa oleellista on se, että henkilöstö on sisäistänyt arvot ja niiden merkityksen omassa työssään, sekä osaa toimia arvojen mukaisesti.

Lehtonen (2009, 8) kirjoittaa, että johdon ja henkilöstön tulee kaikkien sisäistää arvot, jotta ne voivat ohjata työtä ja toimintaa organisaatiossa.

3.3 Arvojohtaminen

Lehtonen (2009, 8–9) nostaa arvojohtamisen keskeiseksi tavoitteeksi tukea henkilöstön sitoutumista organisaation arvoihin. Hän määrittelee arvojohtamiselle kolme eri osa-aluetta: 1. esihenkilöt ja johto näyttävät toivotunlaisista toimintatavoista esimerkkiä omalla toiminnallaan, 2. organisaation arvojen määrittely ja 3. henkilöstön arvokasvatus ja sanallinen ohjeistaminen, jonka tavoitteena on arvojen sisäistäminen, kyky niiden toteuttamiseen, taito arvioida arvojen toteutumista ja arvoista innostuminen. Opinnäytetyömme kannalta kiinnostava on näistä viimeinen, ja käsittelemmekin arvojohtamista tämän osa-alueen aihepiirien ympärillä.

Kauppinen (2002, 176) korostaa arvojohtamista suurena mahdollisuutena. Perusteena hän esittää arvojohtamisen mahdollisuutena yhteisen tarkoituksen, strategian ja sitoutumispuhjan löytymiselle, sekä näiden kehittymisen toimintakulttuuriksi. Hän perustelee arvojohtamisen merkitystä ja mahdollisuuksia myös nopeasti muutoksiin reagoivan ketterän organisaation kautta, jonka arvojohtaminen mahdollistaa.

Lehtonen (2009, 11,13) tuo esiin näkemyksen siitä, että arvojohtaminen ei ole varsinaisesti arvoilla johtamista. Hän perustelee tätä sillä, että arvojohtaminen tapahtuu arvoista johdetuilla mielikuvilla, ajatuksilla, toimintamalleilla ja esimerkeillä. Hän nostaa keskeiseksi työkaluksi kommunikaation. Arvojohtamisessa Lehtosen mukaan katsotaan asioita yleisemmällä tasolla kuin esimerkiksi tulostavoitteisiin perustuvassa tulosjohtamisessa. Tavoitteet arvojohtamisessa ovat erilaiset ihanteet ja ominaisuudet. Hän kuvaan arvojohtamisessa keskeisen kysymyksen olevan, miksi jotain tiettyä asiaa tai tulosta tulisi tavoitella. Arvojohtamisen taustalla vaikuttavat ihanteet ja moraaliarvot. Lehtonen huomauttaa, että ihanteiden tulisi olla realistisia ja saavutettavia.

Arvojohtamisessa johdon näkökulmasta tärkeää on tiedostettujen päätösten tekeminen, suunnitelmallisuus, roolijako ja etenemisen askelten määrittely. Tärkeää on, että johto on aidosti sitoutunut arvoihin ja arvotyöhön toteuttaen näitä oman esimerkkinsä ja toimintansa kautta. Johdon täytyy elää arvot todeksi, eikä julistaa niitä. Arvojohtamista voi tehdä myös tiedostamattomasti. Kuitenkin tärkeää olisi, että arvojohtamista toteutetaan tiedostaen mitkä

arvot johdon omaa toimintaa ohjaavat. (Kauppinen 2002, 176; Lehtonen 2009, 11; Aro 2018, 49.)

Yksi onnistuneen arvotyön avaimista on henkilöstön osallistaminen prosessiin. Aaltonen ym. (2003, 131–133) korostavat osallistumisen merkitystä sitoutumisen syntymisessä. Pienemmässä organisaatiossa henkilöstö on hyvä ottaa mukaan työhön kokonaisuudessaan, suuremmissa organisaatioissa voidaan valita eri henkilöstöryhmille edustajat. Yhtenä keskeisenä ohjeena he korostavat sitä, että asioita ei tule sanella johdon toimesta ylhäältä käsin. Tämän vuoksi nostimme tässä työssä henkilöstön osallistamisen yhdeksi keskeiseksi teemaksi. Koemme, että henkilöstön sitoutuminen arvoihin on tärkeää niiden toteutumisen kannalta, eikä sitä tapahdu, jos he eivät pääse mukaan prosessiin.

Arvojohtamiseen voi liittyä myös ristiriitatilanteita ja niiden ratkaisemista. Lehtonen (2009, 8) tuo esiin, että henkilöstön kritisoidessa organisaation arvoja, on johtamisen näkökulmasta eettistä ja viisasta antaa lupa myös kriittiselle keskustelulle. Tämä voi parhaimmillaan johtaa korjattavien epäkohtien esille tuloon ja henkilöstön ärtymyksen lievenemiseen sekä tukea henkilöstön luovuutta. Puohiniemen (2003, 21) mukaan arvojen edistäminen voi vaatia puuttumista arvojen toteutumisen esteisiin ja kielteisiin motiiveihin sekä taustalla vaikuttaviin vaiettuihin arvoihin. Aaltonen ym. (2003, 146) ohjeistavat sopimaan organisaatiossa yhteiset pelisäännöt arvojen soveltamisesta ja niihin vetoamisesta hankalia tilanteita varten. He viittaavat esimerkiksi tilanteisiin, joissa jonkun toiminta ei ole organisaation arvojen mukaista ja toisen henkilön täytyy asiasta hänelle huomauttaa.

4 HENKILÖSTÖKYSELY

Osana opinnäytetyötämme toteutimme henkilöstökyselyn Kakspyn henkilöstölle. Kysely oli opinnäytetyömme ensimmäinen työvaihe ja sillä kerättiin tietoa hyödynnettäväksi seuraavissa vaiheissa. Tavoitteena kyselyssä oli selvittää arvojen toteutumisen nykytilannetta Kakspyssä. Halusimme lisäksi selvittää kyselyn avulla, miten arvot tunnetaan ja tunnistetaan tällä hetkellä organisaatioissa. Koska kyseessä on henkilöstökysely, tavoitteena ei ollut tuottaa ammattialan käyttöön uutta tieteellistä tietoa arvoista tai niiden toteutumisesta, vaan saada tietoa kohdeorganisaatiosta. Pää tavoitteena oli löytää arvotyön vahvuudet ja kehitystarpeet.

Vilka (2021, 105) määrittelee kyselylomakkeen mittariksi. Opinnäytetyössämme kyselytutkimus tuloksineen luo siis mahdollisuuden mitata arvotyön vaikuttavuutta. Kun olemme ennen työn kehittämisvaiheen toteutusta selvittäneet Kakspyn nykytilanteen, on työn vaikuttavuutta mahdollista tutkia toistamalla kysely myöhemmässä vaiheessa. Tällainen jatkotutkimus rajautuu kuitenkin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, mutta se tarjoaa Kakspylle työkalun arvotyön jatkamiseen.

4.1 Kysely menetelmänä

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden kerätä tietoa nopeasti monelta henkilöltä. Sitä voidaan pitää kustannustehokkaana menetelmänä kerätä aineistoa. Tyypillinen tapa toteuttaa määrällinen tutkimus on kysely. (Kananen 2015, 95.) Kysely oli siis sopivin tiedonkeruumenetelmä tähän opinnäytetyömme vaiheeseen. Halusimme kerätä mahdollisimman tehokkaasti pohjatietoa käytettäväksi työn seuraavien vaiheiden suunnitteluun. Koska seuraavat vaiheet olivat suuritöisiä ja sisälsivät esimerkiksi laadullisia tiedonkeruun menetelmiä, oli tarkoituksenmukaista saada tämä vaihe toteutettua mahdollisimman tehokkaasti.

Kyselyllä saadaan tyypillisesti tuotettua tilastollisesti käsiteltäviä tuloksia. Kyselyn heikkouksia ovat tiedon pinnallisuus, mahdottomuus arvioida vastaajien suhtautumista kyselyyn ja perehtyneisyyttä tutkimuksen aiheeseen. Kysely voidaan toteuttaa paperisena postitse lähetettävänä lomakkeena, internetissä vastattavana kyselynä tai haastatteluna puhelimitse tai kasvokkain. Sähköisen kyselyn etuja ovat edullisuus ja tehokkuus. Sähköisen kyselyn toteuttamiseen on tarjolla useita ilmaisia internetsovelluksia kuten Webropol ja SurveyMonkey. Yksi sähköisen kyselyn haitoista on sen helppouden ja nopeuden aiheuttama

erilaisten kyselyjen tulva, joka saattaa pienentää vastausprosenttia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121, 129.)

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on perusjoukko. Havaintoyksiköllä tarkoitetaan tutkittavaa kohdetta. Perusjoukko muodostuu kaikista havaintoyksiköistä, joista halutaan tietoa. Otoksella tarkoitetaan havaintoyksiköstä muodostuvaa ryhmää. Jos aineistoa kerätään koko perusjoukosta, puhutaan kokonaisotannasta. Jos taas esimerkiksi perusjoukko on suuri, voidaan aineisto kerätä niin, että otos ei muodostu koko perusjoukosta. (Vilkkä 2021, 98.) Tässä kyselytutkimuksessa havaintoyksikkö oli Kakspyn työntekijä. Havaintoyksiköitä oli 95. Kysely kohdistui koko perusjoukkoon, joka muodostui Kakspyn henkilöstöstä. Toteutimme kyselyn siis käyttäen kokonaisotantaa.

Mittauksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti arvioi mitataanko asiaa, jota oli tarkoituskin. Kyselytutkimukseen liittyy riski siitä, että jokin mittari mittaa eri asiaa kuin sen alun perin oli suunniteltu mittaavan. Hyvän validiteetin taustalla on onnistunut suunnittelu, tutkimusasetelma ja oikein tehty aineiston analyysi. Reliabiliteetti taas kertoo mittauksen tarkkuudesta ja pysyvyydestä. Eli siitä olisiko tulos sama, jos tutkimus toistettaisiin. (Kananen 2017, 175–176; Vehkalahti 2014, 40–42.)

Puohiniemi (2003, 175) painottaa sitä, keneltä arvojen toteutumisesta tulisi kysyä. Hän huomauttaa, että organisaation johdolta kysyttäessä on riskinä saada toiveisiin perustuva todellisuudesta poikkeava vastaus. Hän korostaakin sitä, että kysely tulisi suunnata henkilöille, joita arvot koskettavat. Puohiniemi tuo tässä yhteydessä esiin organisaation asiakkaat.

Halusimme selvittää arvojen toteutumisen nykytilanteen Kakspyssä. Puohiniemen edellä mainittuun väitteeseen perustuen emme kohdistaneet kyselyä Kakspyn johdolle. Kakspyn asiakkailta kysyminen olisi ollut tämän opinnäytetyön laajuuden kannalta liian vaativa prosessi. Tämän vuoksi päädyimme kohdistamaan kyselyn Kakspyn henkilöstöön. Henkilöstö tekee arkista työtä asiakkaiden kanssa, joten koimme perustelluksi kysyä heiltä arvojen toteutumisesta. Valitsimme siis lähestymistavaksi henkilöstökyselyn.

Henkilöstökysely on toimiva tapa kerätä tietoa henkilöstöstä ja se luo organisaatioon tiedolla johtamisen mahdollisuuksia. Oikein käytettynä se johtaa toimenpiteisiin, jotka välittyvät myös työntekijöille. Tärkeää on pohtia, miten tiedon kerääminen tukee organisaation strategian toteutumista, seurantaa ja mittaamista. Henkilöstökyselyssä on luottamuksen kannalta erittäin tärkeää kunnioittaa vastaajien anonymiteettiä. Jos tässä epäonnistutaan, on sillä epäsuotuisia

vaikutuksia tulevaisuuden henkilöstötutkimusten laatuun ja luotettavuuteen. (Saramies & Törnroos 2021, 121–123, 143.)

Toteuttaessamme henkilöstökyselyä emme keränneet vastaajista mitään henkilötietoja anonymiteetin toteutumiseksi. Ainoa henkilötieto, joka vastaajista saatiin, oli se, että he olivat Kakspyn työntekijöitä. Kyselyn yhteydessä lähetimme saatekirjeen, tietosuojaselosteen ja selityksen siitä, mitä tietoja tutkittavista kerätään. Kysely oli laadittu niin, että anonymiteetti toteutuisi mahdollisimman hyvin tietosuojaselosteessa kerrotulla tavalla.

Henkilöstökysely voi koostua asteikoista, monivalintakysymyksistä tai avoimista tekstikentistä riippuen siitä, minkälaista dataa on tarve kerätä ja analysoida. Jotta saadaan henkilöstö vastaamaan kyselyyn, tulisi se rakentaa niin, että vastaaminen on heille mielekästä. Tähän liittyen on myös hyvä pohtia tiedon keräämisen mallia; onko henkilöstökysely tilanteeseen nähden toimivin työkalu, vai soveltuuko paremmin esimerkiksi tiedon kerääminen haastatellen tai keskustellen. (Saramies & Törnroos 2021, 124–125.)

4.2 Henkilöstökyselyn suunnittelu ja toteutus

Toteutimme kyselyn sähköisesti Webropol-ohjelmalla. Valitsimme sähköisen kyselyn siksi, että organisaatiot toimivat monella eri paikkakunnalla ja kirjallisen kyselyn toteuttaminen olisi ollut työlästä tästä johtuen. Lähetimme linkin kyselyyn opinnäytetyömme tilaajaorganisaatioiden yhteyshenkilölle, joka lähetti linkin kohdeorganisaatioiden työntekijöille sähköpostiryhmän kautta.

Kysely toteutettiin ajankohdallisesti niin, että se sijoittui toukokuun loppuun ja kesäkuun alkuun. Vastausaikaa kyselyssä oli neljä viikkoa. Ajankohdan valintaan vaikutti opinnäytetyön aikataulu ja vaiheet sekä tietenkin Kakspyn tarpeet. Oleellista oli huomioida kesälomakausi, koska lomalla olevat työntekijät eivät pääse vastaamaan kyselyyn. Opinnäytetyön etenemisaikataulun vuoksi jouduimme toteuttamaan kyselyn kesälomakauden jo osittain ollessa käynnissä. Ihanteellinen aika kyselylle olisi ollut muutamaa viikkoa aiemmin, mutta tämä ei ollut mahdollista.

Kyselylomaketta suunniteltaessa määritellään taustamuuttujat. Taustamuuttujat ovat havaintoyksiköiden mitattavia ominaisuuksia. Taustamuuttujien käytön tulee aina perustua tiiviisti tutkimuksen tavoiteisiin ja teoreettiseen viitekehykseen. (Vilkkä 2021, 101, 105.) Päätimme, että emme käytä taustamuuttujia kyselyssä, koska ne eivät olisi tuoneet oleellista

lisätietoa tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Lisäksi tämän kyselytutkimuksen otos oli määrällisesti sen verran pieni, että haasteeksi olisi noussut taustamuuttujien mittaamisen luotettavuus.

Kyselylomake tulee testata ennen kyselyn toteuttamista. Testauksen toteuttaa muutama perusjoukkoa vastaava henkilö. He arvioivat kyselylomakkeen. (Vilka 2021, 108.) Tämän kyselylomakkeen esitestaajana toimi tilaajaorganisaatioiden yhteyshenkilö.

Kyselylomake (Liite 1) koostui yhdeksästä kohdasta, joista ensimmäinen liittyi tietosuojaan. Kohdassa kaksi selvitettiin, tuntee ko vastaaja organisaation arvot. Halusimme selvittää, miten hyvin organisaation arvot tunnetaan, sillä kuten työssämme on edellä osoitettu, arvot eivät voi ohjata työntekijän toimintaan, jos hän ei tunne niitä. Kohdat kolmesta kahdeksaan käsittelivät arvojen toteutumista. Vastaajilta kysyttiin jokaisesta arvosta erikseen, miten hyvin arvo toteutuu. Lisäksi heitä pyydettiin jokaisen arvon kohdalla kertomaan, miten kyseinen arvo näkyy heidän työssään. Tavoitteena tässä oli kerätä tietoa siitä, miten hyvin arvot toteutuvat kohdeorganisaatioissa. Toisena tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten arvot näkyvät käytännön työssä. Viimeisessä kohdassa tavoitteena oli selvittää, toteutuvatko arvot vastaajien työssä siten kuin arvot on organisaatiotasolla määritelty.

Kyselylomake sisälsi avoimia ja suljettuja kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä käytettiin niissä kohdissa, joissa toivottiin vastaajien omin sanoin kertovan, miten arvot toteutuvat ja näkyvät heidän työssään. Koimme, että tähän ei suljetuilla kysymyksillä olisi saatu kerättyä hyödyllistä tietoa, sillä oleellista oli, että vastaajat pääsivät itse omista lähtökohdistaan sanallistamaan arvojen toteutumista. Suljettuja monivalintakysymyksiä käytettiin, kun vastaajia pyydettiin arvioimaan arvojen ja niiden osa-alueiden toteutumisen tasoa, eli kuinka hyvin tai huonosti arvot toteutuvat.

Halusimme käyttää suljettuja monivalintakysymyksiä kaikissa kohdissa, joissa se oli mahdollista pitääksemme kyselyn mahdollisimman helposti lähestyttävänä ja vaivattomana vastaajalle. Jätimme samasta syystä avoimiin kysymyksiin mahdollisuuden ohittaa ne. Pyrimme myös pitämään kyselyn riittävän lyhyenä. Koimme näiden kaikkien valintojen edesauttavan sitä, että vastaajat jaksavat täyttää kyselyn loppuun asti aidosti pohtien vastauksiaan. Kirjoitimme kysymykset ja saatekirjeen mahdollisimman selkokielisesti. Vaikka kysely oli suunnattu ammattilaisille, päätimme käyttää vain kaikkien ymmärrettävissä olevia

kansankielisiä termejä, sanoja ja kieltä, jotta kaikki vastaajat varmasti ymmärtävät kysymykset ja kyselyn tarkoituksen.

4.3 Henkilöstökyselyn tulokset

Toteutuneella otannalla tarkoitetaan vastanneiden määrää. Merkittävää ei ole pelkästään vastausten määrä, vaan myös se, miten niihin on vastattu. Puutteellisesti täytettyjä lomakkeita ei voida hyödyntää kuin niiltä osin, joissa on annettu asianmukainen vastaus. Jos toteutunut otos arvioidaan riittämättömäksi, uusitaan aineiston keruu. (Vilka 2021, 100–101.) Kyselyssä oli kolmekymmentä vastaajaa, mikä oli hieman tavoittelemamme alhaisempi luku. Olisi siis ollut perusteltua esimerkiksi jatkaa vastausaikaa. Vastausajan jatkaminen ei kuitenkaan ollut tämän kyselyn kohdalla järkevää, sillä kesälomakausi oli jo käynnissä tilaajaorganisaatioissa kyselyn loppuvaiheessa. Päätimme siis tyytyä tähän vastausmäärään. Osa lomakkeista oli puutteellisesti täytetty avoimien kysymysten osalta niin, että kaikki eivät olleet vastanneet kaikkiin avoimiin kysymyksiin. Kuitenkin suurin osa vastaajista oli vastannut kaikkiin kysymyksiin.

Noin puolet (13) vastaajista osasi kertoa organisaation kaikki kolme arvoa oikein ja vajaa puolet (11) taas osasi kertoa yhden tai kaksi arvoista oikein. Osassa vastauksista oli kerrottu oikeiden arvojen lisäksi arvoja, jotka eivät olleet organisaation nykyisiä arvoja. Näistä suurin osa oli arvoja, jotka olivat aiemmin olleet organisaatiossa käytössä. Vastaajista neljä vastasi, etteivät tiedä organisaation arvoja. Kaksi vastaajaa kirjoitti vastauksessaan vain vääriä arvoja.

Taulukko 1: Organisaation arvot

Vastaukset pyydettyä kertomaan organisaation arvot	
Kaikki arvot oikein	13
Yksi tai kaksi arvoa oikein	11
Ei yhtään arvoa oikein	2
En tiedä	4

Kaikki vastaajista olivat vastanneet, että arvo ”toiveikkaus” toteutuu heidän työssään melko hyvin tai erittäin hyvin. Vajaa kolmannes (8) oli vastannut sen toteutuvan erittäin hyvin ja reilu

kaksi kolmännestä (22) melko hyvin. Kukaan ei vastannut, että arvo toteutuisi melko huonosti tai huonosti.

Taulukko 2: Toiveikkuus

Vastaukset kysymykseen, miten hyvin arvo ”toiveikkuus” toteutuu työssäsi	
Erittäin hyvin	8
Melko hyvin	22
Melko huonosti	0
Erittäin huonosti	0
En osaa sanoa	0

Kysyttäessä miten arvo toiveikkuus toteutuu vastaajien työssä, toivat vastaajat esiin esimerkiksi uskon luomista hyvään tulevaisuuteen, muutokseen, itsenäisyyteen ja parempaan elämään. Voimavaralähtöisyys ja positiivisiin asioihin keskittyminen nostettiin esiin. Koettiin tärkeäksi, että asiakasta tuetaan, kannustetaan ja kuunnellaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

”Toiveikkuus näkyy työssäni niin, että asiakasta aidosti kuunnellen kuljetaan yhdessä polkua omannäköistä mielekästä elämää kohden tai jo sitä eläen.” (Anonyymi vastaaja)

”Kannustan asiakkaita eteenpäin tavoitteissaan ja pienistäkin edistysaskelista annan kiitosta ja kannustusta lisää.” (Anonyymi vastaaja)

”Ajatteleminen lähtökohtaisesti mahdollisuuksia, emme uhkia. Pyrimme pitämään positiivista ja rakentavaa, tulevaisuuteen suuntaavaa myönteistä ilmapiiriä niin asiakkaiden kuin työyhteisönkin kesken.” (Anonyymi vastaaja)

Kysyttäessä arvon ”osallisuus” toteutumista työssä, vastasi hieman yli puolet (17) sen toteutuvan melko hyvin ja vajaa puolet (12) erittäin hyvin. Yksi vastaajissa oli valinnut vaihtoehdon melko huonosti.

Taulukko 3: Osallisuus

Vastaukset kysymykseen, miten hyvin arvo ”osallisuus” toteutuu työssäsi	
Erittäin hyvin	12
Melko hyvin	17
Melko huonosti	1
Erittäin huonosti	0
En osaa sanoa	0

Arvon ”osallisuus” vastaajat kokivat näkyvän työssään niin, että asiakkaille tarjotaan monipuoliset osallistumisen mahdollisuudet, heitä kannustetaan osallistumaan erilaisiin toimintoihin ja he pääsevät alusta alkaen määrittelemään omat tavoitteensa ja keinot niiden saavuttamiseksi. Koettiin, että jokainen on yhteisön vaikuttava jäsen, ja että asiakkaita kohdellaan tasavertaisesti. Myös vertaistuki tuotiin esille. Osallisuuden kerrottiin näkyvän niin, että asiakkaat tulevat kuulluksi ja voivat kokea kuuluvansa yhteisöön.

”Asiakas osallistuu itse omaan kuntoutumisenpolkuunsa, me työntekijät tuemme tässä matkassa.” (Anonyymi vastaaja)

”Vertaistuki yhdistää ihmisiä, vaikeat kokemukset kääntyvät arvoksi, merkitykseksi, toisia yhdistäväksi ja voimauttavaksi tekijäksi.” (Anonyymi vastaaja)

”Kaikki asiakkaat huomioidaan ja motivoidaan mukaan toimintaan ja tekemiseen.” (Anonyymi vastaaja)

”Osallisuus näkyy esimerkiksi arjen yhteisenä suunnitteluna, jossa jokaisen mielipide ja kokemus on yhtä tärkeää.” (Anonyymi vastaaja)

Arvon ”vastuullisuus” arvioi vastaajista vajaa puolet (13) toteutuvan erittäin hyvin ja reilu puolet (16) melko hyvin. Yksi vastaajista vastasi, että melko huonosti.

Taulukko 4: Vastuullisuus

Vastaukset kysymykseen, miten hyvin arvo ”vastuullisuus” toteutuu työssäsi	
Erittäin hyvin	13
Melko hyvin	16
Melko huonosti	1
Erittäin huonosti	0
En osaa sanoa	0

Vastaajat kertoivat ”vastuullisuuden” näkyvän työssään työntekijöiden yhteisenä vastuuna suhteessa palvelun käyttäjiin ja tilaajiin. Sen koettiin näkyvän ammattitaitoisuutena, laadukkaana työnä, rehellisyytenä, ammattietiikkana ja sitoutuneisuutena hyvinvoinnin edistämiseen. Vastuullisuuden koettiin näkyvän myös moniammatillisessa- ja verkostotyössä. Sen koettiin olevan osana kaikkea toimintaa ja päätöksentekoa ja merkitsevän sitä, että toimintaa muutetaan tarvittaessa. Vastuullisuuden kerrottiin näkyvän myös niin, että huolehditaan siitä, että asiakkailta on kaikki hyvin.

”Toimin moniammatillisesti ja läpinäkyvästi.” (Anonyymi vastaaja)

”Organisaatiossa työskentelee moniammatillinen henkilökunta, joka on kokemukseni mukaan hyvin sitoutunut edistämään hyvinvointia.” (Anonyymi vastaaja)

”Toimimme vastuullisesti liittyen asiakkaisiin, toisiimme ja verkostoon liittyen. Vastaamme työmme tuloksista ja seisomme niiden takana. Toisaalta osaamme "katsoa peiliin" ja muuttaa toimintaamme tarvittaessa.” (Anonyymi vastaaja)

Viimeisessä kysymyksessä pyydetessä vastaajia arvioimaan väittämien kautta arvojen määritelmien paikkansapitävyyttä organisaatiossa nousee parhaiten toteutuvana osa-alueena toiminnan yhteiskunnallinen vastuullisuus. Reilut kaksi kolmannesta (22) vastaajista oli vastannut pitävän paikkansa erittäin hyvin ja vajaa kolmannes (8) melko hyvin. Kukaan ei vastannut tämän pitävän paikkansa melko tai erittäin huonosti.

Myös väittämän siitä, että asiakkaiden vahvuuksiin keskitytään ja pyritään löytämään asiakkaan voimavaroja, koettiin toteutuvan hyvin. Reilu puolet (17) vastaajista vastasi tämän pitävän

paikkansa erittäin hyvin ja vajaa puolet (13) melko hyvin. Samankaltainen tulos koski myös väittämää siitä, että asiakkaiden myönteisyyttä ja uskoa tulevaan tuetaan. Puolet (15) vastasi tämän toteutuvan erittäin hyvin ja puolet (15) melko hyvin. Kummankaan kysymyksen kohdalla kukaan ei vastannut melko huonosti tai huonosti.

Jatkokehittämisen näkökulmasta korostuu väittämä ”Asiakkailla on mahdollisuus liittyä itselleen merkityksellisiin asioihin, toimintaan ja ihmisiin”. Tämän kohdalla reilu kolmannes (12) vastasi väittämän pitävän paikkansa erittäin hyvin, puolet (15) melko hyvin ja kymmenys (3) melko huonosti.

Viiden väittämän kohdalla vastaajien äänet hajautuivat niin, että yksittäiset vastaajat olivat antaneet joko melko huonosti tai erittäin huonosti vastauksen ja kaikki muut vastaajat kokivat väittämän pitävän paikkansa erittäin hyvin tai melko hyvin. Näiden kysymysten kohdalla voidaan todeta väitteiden pitävän melko hyvin paikkansa, vaikkakin satunnaista hajontaa näissä on tulkittavissa. Näitä väittämiä olivat: ”Asiakkaita tuetaan etsimään unelmia ja haaveita, sekä työskentelemään itselleen mielekkään elämän toteuttamiseksi”, ”Asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa omaan elämäänsä ja päättää itselle tärkeistä asioista”, ”Asiakkaiden mahdollisuutta tyydyttävään elämään ja osallisuuteen sairaudesta ja haasteista huolimatta tuetaan”, ”Kaikki toimet tähtäävät ja tavoittelevat asiakkaan hyvinvoinnin edistämistä” ja ”Minulla ja muilla työyksikköni työntekijöillä on riittävä ammattitaito asiakkaiden hyvinvoinnin edistämiseen”. Tarkemmat luvut ovat nähtävissä alla olevassa taulukossa.

Taulukko 5: Organisaation arvojen toteutuminen

Vastaukset kysymykseen: Arvioi miten hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa organisaatiossasi.					
Väittämä	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Melko huonosti	Erittäin huonosti	En osaa sanoa
Asiakkaiden vahvuuksiin keskitytään ja pyritään löytämään asiakkaan voimavaroja.	17	13	0	0	0
Asiakkaiden myönteisyyttä ja uskoa muutokseen tuetaan.	15	15	0	0	0
Asiakkaita tuetaan etsimään unelmia ja haaveita, sekä työskentelemään itselleen mielekkään elämän toteuttamiseksi.	12	17	1	0	0
Asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa omaan elämäänsä ja päättää itselle tärkeistä asioista.	15	14	1	0	0
Asiakkaiden mahdollisuutta tyydyttävään elämään ja osallisuuteen sairaudesta ja haasteista huolimatta tuetaan	18	11	1	0	0
Kaikki toimet tähtäävät ja tavoittelevat asiakkaan hyvinvoinnin edistämistä.	12	15	1	0	1
Minulla ja muilla työyksiköni työntekijöillä on riittävä ammattitaito asiakkaiden hyvinvoinnin edistämiseen.	13	15	0	1	1
Toiminta on yhteiskunnallisesti vastuullista.	22	8	0	0	0
Asiakkailla on mahdollisuus liittyä itselleen merkityksellisiin asioihin, toimintaan ja ihmisiin.	12	15	3	0	0

4.4 Kyselyn tulosten tulkinta

Tulosten perusteella kaikki organisaation työntekijät eivät tunne sen arvoja. Kyselyn tuloksista yhtenä selvimpänä kehityskohteenä nouseekin esiin arvojen tuntemus, sillä työntekijän tulee tuntea organisaation arvot voidakseen toteuttaa niitä.

Kaikkien kolmen arvon toteutumisen voidaan katsoa olevan pääasiallisesti hyvällä tasolla. Osallisuuden ja vastuullisuuden toteutumisen kohdalla yksi vastaajista ei kokenut arvojen toteutuvan hyvin työssä. Herääkin kysymys siitä, että onko melko huonosti vaihtoehdon valinneen vastaajan taustalla yksittäisen työntekijän kokemus, vai voiko se viestiä jonkun yksittäisen yksikön arvon toteutumiseen liittyvästä haasteesta. Tulosten perusteella ei tätä ei ole mahdollista analysoida tarkemmin, sillä emme tiedä, mistä yksiköistä vastaajat ovat. Toiveikkuuden kohdalla näin ei ollut. Vaikka kyse on vain yksittäisestä vastaajasta, voisi organisaatiossa pohtia sitä, miten arvojen ”osallisuus” ja ”vastuullisuus” toteutumista voidaan parantaa kaikkien yksiköiden ja henkilöstöön kuuluvien osalta.

Kun verrataan vastaajien kokemusta arvojen toteutumisesta heidän työssään organisaatiotasolla määriteltyihin arvojen sanallisiin selityksiin, voidaan niistä todeta löytyvän paljon yhtäläisyyksiä. Erityisesti toiveikkuuden määritelmä vastaa teemoiltaan hyvin vahvasti vastaajien kokemuksia siitä, miten arvo työssä näkyy. Myös osallisuuden kohdalla määritelmät vastasivat hyvin paljon toisiaan. Kuitenkin kyselyyn vastaajien vastauksissa tuotiin esiin muutama näkökulma, joita ei ole mainittu Kakspyn käyttämässä määritelmässä. Näitä olivat vertaistuen merkitys, asiakkaiden kannustaminen, monipuolisten osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen ja omien tavoitteiden määrittely. Arvon ”vastuullisuus” kohdalla työntekijöiden vastauksia verrattaessa Kakspyn käyttämiin määritelmiin nousi esiin vastuu palveluiden tilaajia kohtaan. Vastaajat olivat myös määritelleet vastuullisuutta konkreettisemmin ja käytännönläheisemmin kuin organisaatiotason määritelmässä. Vastausten perusteella olisi aiheellista täydentää organisaatiotason määritelmiä huomioiden kyselyn vastaukset.

Kakspyn arvojen toteutumisen jatkokehittämisen kannalta viimeisten kysymysten väittämien vastausten hajonta on huomionarvoista. Kakspyn olisi hyvä pohtia sen taustasyitä ja sitä, olisiko väittämien toteutumisessa kehittämistä. Kuitenkin yhtenä selvänä kehityskohtena nousi esiin väittämä ”Asiakkailla on mahdollisuus liittyä itselleen merkityksellisiin asioihin, toimintaan ja ihmisiin”. Vaikka suurin osa koki väittämän pitävän paikkansa, on hyvä huomioida useamman vastaajan kokeneen toisin. On siis mahdollista, että toteutumisessa on vaihtelua. Olisikin syytä pohtia, miten väittämä saadaan toteutumaan paremmin kaikkien työntekijöiden ja yksiköiden kohdalla.

Tämän henkilöstökyselyn luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava valitettavan matalaksi jäänyt vastausprosentti, joka omalta osaltaan heikentää tulosten luotettavuutta. Kysely lähetettiin 95 henkilölle ja vastaajia kyselyyn saatiin 30. Luotettavuutta taas tukee se, että

vastaajat olivat vastanneet perusteellisesti kysymyksiin. Esimerkiksi avoimiin kysymyksiin olivat kaikki niihin vastanneet vastaajat kirjoittaneet ohjeistuksen mukaiset vastaukset johdonmukaisesti. Pieni osa vastaajista (5) oli jättänyt vastaamatta osaan avoimista kysymyksistä, mutta olivat vastanneet kaikkiin suljettuihin monivalintakysymyksiin. Kuitenkaan ei ollut havaittavissa, että vastausinto olisi huonontunut kyselyn loppua kohden, sillä vastaajamäärä oli sama (30) ensimmäisessä ja viimeisessä kysymyksessä. Voidaan olettaa, että myös viimeisiin kysymyksiin vastaajat olivat vastanneet huolella. Tuloksia tarkasteltaessa voidaan tehdä johtopäätös, että kyselystä saatiin sitä tietoa, mitä oli tarkoitus kerätä. Tässä vaikuttaa huolellinen valmistelu kysymystenasettelussa ja muotoilussa, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

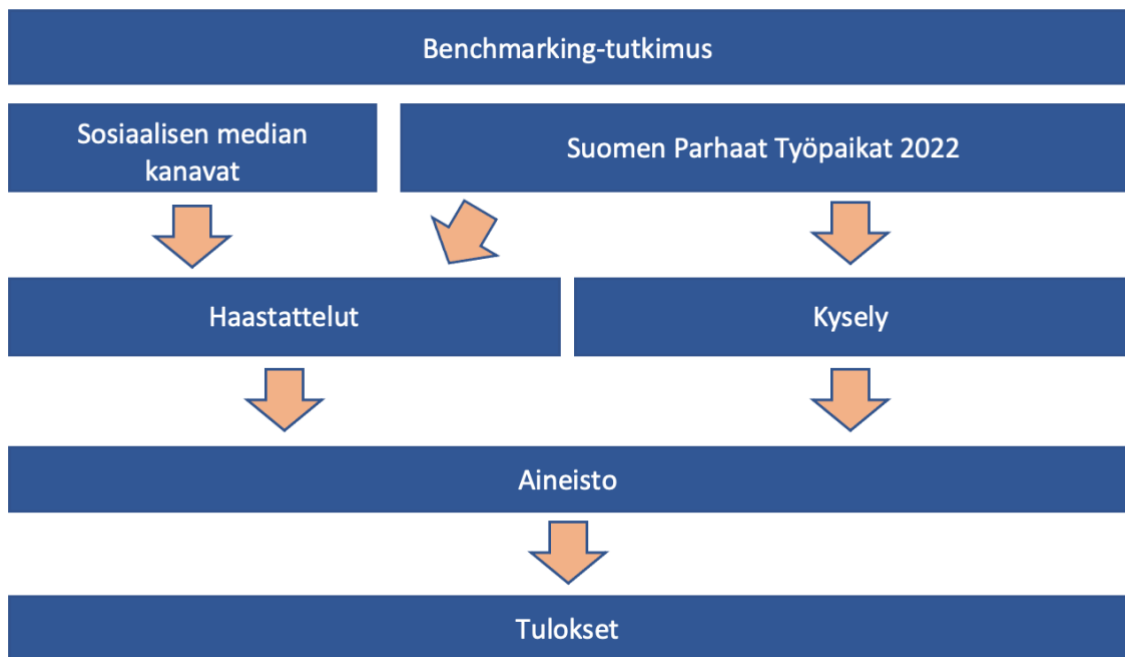
Kyselyn tietosuojaan liittyen kyselyn voidaan arvioida toteutuneen Humanistisen korkeakoulun ohjeistuksen ja hyvien toimintatapojen mukaisesti. Kyselyn yhteydessä vastaajille kerrottiin avoimesti ja läpinäkyvästi kyselyn tietosuojakäytännöistä. Lisäksi kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajalta lupa vastaajan vastausten hyödyntämiseen opinnäytetyössä ja henkilötietojen käsittelyyn tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla. Anonymiteetti oli huomioitu kyselyssä niin, että yhdessäkään kysymyksessä ei kerätty mitään sellaisia tietoja, joista vastaaja olisi voitu tunnistaa. Joissakin avoimissa kysymyksissä vastaajat olivat maininneet nimeltä työyksikkönsä, vaikka tätä ei kysytty. Tulokset on julkaistu niin, että mainittuja yksiköitä ei ole näkyvissä vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi. Ainoastaan kyselyn toteuttajat, eli tämän opinnäytetyön tekijät, ovat päässeet näkemään vastaukset. Kyselyn tuloksia ei ole luovutettu kenellekään muulle ja ne hävitetään asianmukaisesti tämän opinnäytetyön julkaisun yhteydessä.

5 BENCHMARKING

Benchmarking oli kehittämistyömme toinen menetelmä. Määrittelimme benchmarking-tutkimuksellemme kolme tavoitetta, joiden avulla pyrimme löytämään keinoja Kakspyn arvojen toteutumisen edistämiseksi jatkossa. Tutkimuksemme tavoitteet ovat:

1. Löytää hyviä toimintatapoja, työkaluja ja keinoja onnistuneeseen arvotyöhön ja arvojen jalkauttamiseen.
2. Selvittää, mitä niissä organisaatioissa on tehty, joissa on onnistuttu arvotyöskentelyssä.
3. Löytää arvotyön onnistumiset.

Opinnäytetyömme benchmarking-vaiheessa etsimme vertailukohteiksi organisaatioita, joissa työntekijät tuntevat arvot ja voivat niitä jollain tavalla toteuttaa työssään. Kutsuimme tutkittavia osallistumaan haastatteluun tai vastaamaan kyselyyn. Analysoimme tutkimusaineiston ja hyödynsimme tuloksia Kakspyn arvotyöpajojen suunnittelussa. Käytimme tuloksia myös työn loppuvaiheessa yhteenvedon ja arvojen jalkauttamisen oppaan tekemiseen. (Kuvio 2)



Kuvio 2: Benchmarking-tutkimuksen prosessikaavio.

5.1 Benchmarking menetelmänä

Benchmarking eli esikuva- tai vertailuanalyysi auttaa yrityksiä saavuttamaan kaikille yrityksille yhteisen päämäärän: olla kilpailijoitaan parempi ja kehittyä, ja siten olla paremmin kannattava. Benchmarking-tutkimus auttaa selvittämään, missä asioissa ja kuinka paljon paremmaksi pitäisi tulla, miten hyväksi voidaan tulla ja miten muutos tehdään. Benchmarking on oppimisprosessi, jonka avulla kehitetään. Oppiminen ja opitun tiedon soveltaminen uudella tavalla on kehittymistä. (Tuominen 2021, 7, 11–13.)

Yleensä tutkitaan organisaatioita, jotka ovat menestyneitä. Vertailtavana voi olla saman tai eri alan yritykset tai kilpailijat. Benchmarkingin tarkoituksena on auttaa ymmärtämään, mitkä seikat ovat menestyksen taustalla, ja erityisesti löytää keinoja, joilla tietoa sovelletaan oman toiminnan kehittämiseen. Benchmarking sopii menetelmäksi esimerkiksi organisaation työtapojen ja toimintaprosessien kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 43, 186; Delers 2016.) Benchmarkingilla saadaan tietoa tällä hetkellä parhaasta mahdollisesta saavutetusta suoritustasosta (Stapenhurst 2009, 4).

Benchmarkingissa ei kopioida toisten toimintaa, vaan sovelletaan hyviksi todettuja toimintamalleja omaan toimintaan. Benchmarking edellyttää saadun tiedon omaksumista ja muokkaamista. Kehitettävää asiaa jalostetaan vielä eteenpäin siitä, mihin muut ovat päässeet. Benchmarking nopeuttaa oppimista ja mahdollistaa kehityshyppyjen toteutumisen. (Niva & Tuominen 2021, 30, 32; Stapenhurst 2009, 3, 5.)

Vertaisarvioinnissa määritellään menestyksen kannalta tärkeä kehitettävä asia, mitataan sen osaaminen omassa organisaatiossa, etsitään arvioinnin kohteiksi organisaatioita, joissa asia tehdään paremmin, ja pyritään oppimaan heiltä. Benchmarking-kohteet voidaan jakaa sisäisiin kilpaileviin, samalla teollisuuden alalla toimiviin ja parhaisiin mahdollisiin vertailukohteisiin. Tietoa kerätään siitä, miten vertailukohteet ovat saaneet kehitettävän asian onnistumaan omassa organisaatiossaan. (Stapenhurst 2009, 100; Tuominen 2021, 26, 47.)

Tiedonhankintaan käytetään benchmarking-vierailua, -haastattelua, -kyselyä tai tiedon etsintää internetistä. Benchmarking-tutkimusta varten tehdään kysymyslista, jonka avulla tietoa kerätään. Tutkimuksen jälkeen tulokset analysoidaan, ja niitä tarkastellaan kriittisesti. Tietoa ryhmitellään, jotta voidaan ymmärtää suorituskyvyn ja toiminnan kannalta tärkeiden asioiden yhteyksiä. Tuloksia tarkastellaan luovasti, ja etsitään tapoja hyödyntää niitä kehitettävän organisaation toiminnassa. Kaikkia löydettyjä ratkaisuja ei aina pystytä sellaisenaan

hyödyntämään, mutta benchmarkingista saatavat tulokset toimivat kehittämistyön inspiraationa ja nopeuttavat kehittämistyötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 186; Tuominen 2021, 82.)

Kvalitatiiviset eli laadulliset menetelmät sopivat tutkimuksiin, joiden aiheita ei tunneta hyvin, ja joista halutaan kerätä uutta tietoa. Benchmarking on tutkimusmenetelmä, joka soveltuu laadulliseen tutkimukseen. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkittavia on vähän, koska tavoitteena on kerätä paljon aineistoa ja ymmärtää tutkimuskohdetta ja -ilmiötä paremmin ja laajemmin. Laadullinen tutkimus perustuu todellisen elämän kuvaamiseen. Tutkittavat organisaatiot on harkitusti valittu sillä perusteella, että niistä halutaan saada syvällisemmin lisää tietoa. Aikaisemmat tutkimukset ja teorit eivät ohjaa laadullisia tutkimuksia yhtä paljon kuin määrällisiä tutkimuksia. (Alasuutari 2011, 31; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105.)

Valitsimme benchmarkingin kehittämistyömme aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla pystymme keräämään kokonaisvaltaisesti tietoa organisaatioista, joissa arvot on saatu toimivaksi osaksi työyhteisön arkea ja työtä. Arvojen saattamisesta käytäntöön ei ole runsaasti tutkimustietoa saatavilla, joten koimme, että benchmarking toisi meille käyttöön tietoa ja ideoita, joita emme saisi pelkän jo olemassa olevan aineistonkeruun perusteella. Koska arvojen jalkauttamiseen on monia tapoja, totesimme, että benchmarking toisi kehittämistyöhömme käytänteitä kattavasti eri alojen organisaatioista. Benchmarkingissa hyviä vertailukohteita voi löytää muidenkin alojen toimijoista, eikä parhaita tuloksia välttämättä saada tunnetuista ja suurista organisaatioista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 43; Tuominen 2021, 7, 29).

Erityisen kiinnostavaksi koimme sen, miten henkilöstöä on osallistettu arvojen jalkauttamisessa, koska juuri henkilöstö tekee arvot todeksi ja osaksi organisaatiokulttuuria (Puohiniemi 2003, 176). Lisäksi pohdimme asiakas- ja sidosryhmien tuntemusta yrityksen tai organisaation arvoista yhtenä kiinnostavana menestystekijänä vertaisarviointiin, koska se kertoo arvojen tunnettavuudesta ja toteutumisesta. Organisaation ulkopuoliset tahot ovat parhaita arvioimaan, onko arvojen toteutumisessa onnistuttu (Puohiniemi 2003, 176).

Kakspyssä oli tehty uusi strategia ja määritelty uudet arvot syksyn 2021 ja kevään 2022 aikana. Suunnitelmaa arvojen jalkauttamiseksi osaksi organisaation päivittäistä työtä ja työntekijöiden arkea ei vielä ole tehty, joten valitsimme arvojen jalkauttamisen benchmarkingilla kehitettäväksi kohteeksi. Koska tarkoituksenamme on hyödyntää tutkimustuloksia Kakspyn arvojen jalkauttamisessa ja Kakspylle järjestettävien työpajojen suunnittelussa, koimme, että

benchmarkingilla saimme runsaasti tähän tarkoitukseen sovellettavaa tietoa. Opinnäytetyömme on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, ja benchmarking yhdistää tutkimuksen ja tiedon soveltamisen, mitä kehittämistyössä tarvitaan.

5.2 Vertailukohteiden valinta

Tutkimukseemme sopivien kohdeorganisaatioiden etsimiseen käytimme Suomen Parhaat Työpaikat 2022 -listausta sekä henkilökohtaisia sosiaalisen median kanaviamme (Facebook, Instagram, Discord ja LinkedIn). Hyödynsimme viestintäsovellus Discrodissa oppilaitoksemme opiskelijoiden ryhmää ja Facebookissa HR-ammattilaisten yhteisöä. HR-ammattilaisten yhteisö -Facebook-ryhmä on suljettu henkilöstöhallinnon alan ammattilaisten ja alalle suuntaavien työelämäverkosto. Ryhmässä jaetaan osaamista, kannustetaan toisia ja keskustellaan henkilöstöhallinnon alan asioista. Ryhmän toiminta perustuu vastavuoroisuuteen, ja ryhmässä toimiessa jäsen sitoutuu tavoittelemaan yhteistä hyvää.

Benchmarking-tutkimuksessa vertailukohteita ja tietoa parhaista toimintamalleista voidaan etsiä esimerkiksi erilaisista julkaisuista tai järjestöjen sivuilta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 44). Sopivia yrityksiä benchmarkingiin voi löytää useiden eri väylien kautta, joista yksi on tunnustukset ja palkinnot (Tuominen 2021, 59). Suomen Parhaat Työpaikat 2022 -listausta on tutkimuksessamme pääasiallinen kanava benchmarking-kohteiden löytämiseen.

Suomen Parhaat Työpaikat on lista, jonka Great Place to Work -yhtiö julkaisee vuosittain. Listaukseen päässeet organisaatiot ovat teettäneet henkilöstölleen saman henkilöstötutkimuksen, jolla mitataan työntekijäkokemusta. Tietyt kriteerit henkilöstötutkimuksessa saavuttavat organisaatiot saavat Great Place to Work -sertifioinnin, ja voivat sijoittua Suomen Parhaat Työpaikat -listalle. (Great Place to Work 2022.)

Arvojen toteutuminen on yksi Great Place to Workin henkilöstötutkimuksessa mitattavista kriteereistä (Great Place to Work 2022). Erityisesti Suomen Parhaat Työpaikat -listauksessa hyvin sijoittuneet yritykset ja organisaatiot kiinnostivat meitä benchmarking-kohteina, sillä niissä oli mitattu arvojen toteutumista organisaatiossa. Pidimme listausta luotettavana väylänä löytää organisaatioita, joiden arvotyöskentelyssä on onnistuttu.

Lähetimme kutsun benchmarking-tutkimukseemme sähköpostiviestillä Suomen Parhaat Työpaikat 2022 -listauksen eri kokoluokkien (suuret, keskisuuret ja pienet) kymmenen parhaan

yrityksen henkilöstö- tai toimitusjohtajalle, eli yhteensä kolmeenkymmeneen yritykseen. Kutsuimme tutkittavia osallistumaan haastatteluun, jotta saisimme mahdollisimman suuren hyödyn benchmarkingista.

Sosiaalisen median kanavissamme kutsuimme tutkittavia osallistumaan benchmarking-haastatteluun. Ongelmana tässä pidimme sitä, ettemme voineet todentaa haastattelukutsuun vastanneiden organisaatioiden onnistumista arvojen toteutumisessa tai arvojen jalkauttamisessa. Pidimme käyttämiämme kanavia kuitenkin luotettavina, sillä ajattelimme, että haastatteluissa tulee ilmi, miten hyvin arvot näkyvät konkreettisesti organisaatiossa ja minkälaista arvotyötä siellä on tehty. Olimme päättäneet, että jos haastattelussa tai muussa tutkimuksen vaiheessa ilmenee, että benchmarking-kohteena oleva organisaatio ei täytä arvojen toteutumiselle määrittelemiämme laatuvaatimuksia, jätämme sen tutkimuksemme ulkopuolelle. Laadulliseksi määritelmäksi tutkittaville kohteelle olimme määritelleet, että niissä on onnistuttu arvojen jalkauttamisessa niin, että arvot eivät ole vain kauniita sanoja, vaan ne toteutuvat aidosti organisaation arjessa ja työssä.

HR-ammattilaisten yhteisö -Facebook-ryhmästä löysimme kaksi vertailukohdetta tutkimukseemme. He osallistuivat haastatteluun. Suomen Parhaat Työpaikat -listauksesta löysimme kuusi kohdetta benchmarking-haastatteluun ja -kyselyyn. Tutkimuksen vertailukohteista kuusi on Suomen Parhaat Työpaikat 2022 -listalla.

5.3 Benchmarkingin suunnittelu ja toteutus

Benchmarkingin kysymyslista kannattaa suunnitella niin, että kysymykset korostavat tutkittavan asian menestystekijöitä ja saavat vastapuolen innostumaan keskusteluun. Kysymyslista tukee luonnollista ja loogisesti etenevää keskustelua. Tarpeen mukaan voi muuttaa kysymysten järjestystä ja esittää tarkentavia kysymyksiä. (Tuominen 2021, 73.) Valitsimme kysymyslistaan yhdeksän kysymystä (Liite 2), joiden avulla selvitimme, minkälaista arvotyötä tutkittavissa organisaatioissa on tehty.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja, eli laadimme kysymykset etukäteen, mutta saatoimme esittää kysymykset eri järjestyksessä tai kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 108; Tuominen 2021, 73). Halusimme kysyä tutkittavilta arvotyön onnistumisesta konkreettista esimerkkiä, minkälaisia työkaluja tai työskentelymalleja organisaatiossa on käytetty arvojen jalkauttamisessa ja miten organisaation arvot on

muodostettu. Halusimme selvittää, onko henkilöstöä osallistettu arvotyöskentelyyn, ja onko organisaatiossa järjestetty arvoihin liittyvää työpajaa. Kysymyksillä halusimme lisäksi selvittää, miten arvot näkyvät ja on tehty tunnetuiksi konkreettisesti organisaatiossa, ja miten niiden toteutumista tuetaan työntekijöiden arjessa. Halusimme löytää esimerkkejä arvotyön onnistumisista sekä työkaluja ja työskentelymalleja, joita organisaatioissa on käytetty arvojen jalkauttamisessa.

Emme olleet etukäteen päättäneet, mikä on riittävä määrä haastatteluja tutkimuksen onnistumisen kannalta. Sovimme haastatteluajoja sitä mukaa, kun tutkittavat vastasivat tutkimuskutsuihin. Saimme vastauksia haastattelukutsuihin vielä sen jälkeen, kun olimme aloittaneet haastattelut. Tämä oli hyvä asia haastatteluiden riittävän määrän kertymisen kannalta, sillä saavutimme saturaatiopisteen, eli uusista haastatteluista ei saatu enää kehittämistehtävän kannalta uutta tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 111).

Lähetimme haastateltaville etukäteen sähköpostitse tutkittavan informointi -lomakkeen, suostumuslomakkeen, tutkimuksen tietosuojaselosteen, kokouslinkin ja kysymyslistan. Kysyimme luvan haastattelun tallentamiseen. Kerroimme tutkittaville tutkimuksen olevan osa opinnäytetyötä, ja että tarkoituksenamme on hyödyntää tutkimuksen tuloksia tilaajaorganisaatiolle järjestettävissä työpajoissa.

Benchmarkingissa voidaan tehdä vertailua samanaikaisesti useisiin eri kohteisiin, ja tiedon keräystapa voi vaihdella (Tuominen 2021, 29). Keräsimme tietoa benchmarking-haastatteluiden lisäksi benchmarking-kyselyllä, koska halusimme tarjota mahdollisuuden osallistua tutkimukseen anonyymisti ja mahdollisimman vaivattomasti. Kysely mahdollisti tutkimukseen osallistumisen myös heille, joilla ei ollut aikataulullisesti mahdollisuutta osallistua haastatteluun. Toteutimme benchmarking-kyselyn Webropol-ohjelmalla ja linkitimme vastauslinkin Suomen Parhaat Työpaikat -listauksen yrityksille lähettämiimme sähköpostiviesteihin.

Kyselyyn valitsimme haastatteluiden kysymyslistan yhdeksästä kysymyksestä neljä mielestämme tärkeintä kysymystä (Liite 3). Jos kyselyyn vastaaminen vie liikaa aikaa, heikentää se vastaamishalua (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 131). Halusimme pitää kyselyn lyhyenä, jotta vastaajat jaksavat vastata avoimiin kysymyksiin huolellisesti. Kyselyn ensimmäisenä kysymyksenä oli suostumus tutkimukseen ja henkilötietojen käsittelyyn tietosuojaselosteen kuvaamalla tavalla.

Kyselyssä kysyimme arvotyön onnistumisista, toimintamalleista ja työkaluista, joita on käytetty arvojen jalkauttamiseen, sekä henkilöstön osallistamisesta arvotyöhön ja arvojen toteutumisen tukemisesta työntekijöiden arjessa. Kysely oli auki lähes kolme viikkoa 12.–31.8.2022 välisen ajan. Emme lähettäneet muistutusviestiä kyselyn sulkeutumisesta, koska pääpaino tutkimuksessa oli haastatteluissa.

5.4 Benchmarkingin tutkimusetiikka

Kritiikki benchmarkingia kohtaan aiheutuu pääosin yritysturvallisuudesta, koska raja benchmarkingin ja yritysvakoilun tai urkinnan välillä voi olla hienovarainen (Delers 2016). Yritysturvallisuuden kannalta on tärkeää, että yrityksen tiedot on luokiteltu, ja että henkilöstöä on koulutettu siitä, mitä tietoa yrityksestä on sallittua jakaa ulkopuolisille (Helsingin seudun kauppakamari 2021). Benchmarkingin esteenä voi olla luulo, että merkittävien tietojen saaminen muilta yrityksiltä on haastavaa. Benchmarkingiin sopivat vertailukohteet ovat kuitenkin löydettävissä ja todellisuudessa yritysten kilpailukyvyille erittäin kriittinen tieto on vähäistä. (Tuominen 2021, 19.)

Benchmarking-tutkimusta tehdessä on syytä ottaa huomioon tutkimuksen luottamukselliset ja eettiset kysymykset. Tutkijan on pidettävä huoli siitä, ettei benchmarkingia sekoiteta vakoiluun. Tutkimusta tehdessä on hyvä kertoa avoimesti vierailun tai haastattelun syy ja edustamansa organisaation nimi. Tiedon keräämiseen on kysyttävä lupa, eikä tietoa saa välittää ulkopuolisille tahoille. (Tuominen 2021, 76.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli inspiroitua muiden organisaatioiden käytänteistä onnistuneeseen arvojen jalkauttamiseen, ja saada arvojen edistämiseen Kakspyssä uusia ideoita. Ajattelimme tutkimuksemme aiheen kiinnostavan organisaatioita, jotka ovat saaneet tunnustusta onnistuneesta arvotyöstä. Koimme, että arvojen onnistunut toteutuminen on aihe, jossa organisaatiot haluavat auttaa muita kehittymään, eikä se ole kriittistä salassa pidettävää tietoa. Näkemyksemme mukaan tutkimukseen osallistuneet organisaatiot voivat saada työstämme positiivista näkyvyyttä. Huolehdimme tarkkaan luvasta tutkittavien organisaatioiden ja haastateltavien nimien julkaisuun ja tarjosimme mahdollisuutta osallistua tutkimukseen myös anonymisti.

5.5 Aineiston analysointi

Benchmarking-tutkimuksemme aineisto koostui haastattelutallenteista ja kyselyn vastauksista. Aineistosta haimme arvojen konkretisoimiseen ja jalkauttamiseen toiminatapoja ja käytänteitä, jotka ovat osoittautuneet toimiviksi tutkimissamme organisaatioissa. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden välityksellä, ja ne olivat kestoaltaan 30–45 minuuttia. Haastattelut tallennettiin, joten emme kokeneet tarpeelliseksi tehdä erillisiä muistiinpanoja haastatteluista. Tallennusominaisuuteen kuului litterointi.

Tehty nauhoite, eli työssämme videotallenne, on aina ensisijainen aineisto. Litterointi toimii analysoinnin muistiapuna ja työvälineenä. Litterointiin ei ole mahdollista saada kaikkea informaatiota. Litterointi on myös aina tekijänsä tulkinta tilanteesta. (Ruusu vuori 2010, 427–429.)

Tutkimusongelma ja metodinen lähestymistapa määrittelevät sopivan tarkkuuden litteroinnille. Tutkittaessa esimerkiksi vuorovaikutusta, asemoitumista ja haastateltavien välisiä suhteita haastattelun aikana on tarkoituksenmukaista kirjoittaa litterointi mahdollisimman tarkkaan sanasta sanaan. Haastattelun asiasisältöjä tai tapahtumakulkua tutkittaessa ei litteroinnin tarvitse olla niin tarkka. (Ruusu vuori 2010, 424–425; Ojasalo ym. 2015, 107, 110.) Opinnäytetyömme kannalta kiinnostavaa ja oleellista oli nimenomaan haastattelun keskustelussa esiin tuleva asiasisältö. Vilka (2021, 138) kirjoittaa, että tutkimusaineisto voidaan myös litteroida osittain esimerkiksi tärkeiden teemojen mukaan.

Katsoimme haastattelutallenteet ja tarkistimme niistä litteroinnin todenmukaisuuden. Tutkimuksessamme kerättiin aineistoa, jossa ainoastaan vastauksilla oli merkitystä kehittämistyömme kannalta, joten emme tehneet sanatarkkaa litterointia. Litteroinneista teimme erikseen kaikista haastatteluista tiivistelmät Word-tiedostoina. Tiivistelmistä korostimme taustavärillä tärkeimmät ja oleellisimmat asiat ja teimme niistä pelkistettyjä ilmauksia.

Webropol-kyselyn vastauksia analysoidessamme siirsimme vastaukset tekstimuodossa Webropolin raportointiohjelmalla Word-tiedostoon, jossa korostimme vastauksista esiin nousseet oleellisimmat asiat. Käsittelimme kyselyn vastauksia samalla tavalla kuin haastattelujen aineistoa.

Etsimme aineistosta benchmarking-tutkimuksemme tavoitteisiin peilaten hyviä toimintatapoja, työkaluja ja keinoja onnistuneeseen arvojen jalkauttamiseen sekä onnistumisia vertailukohteissa tehdystä arvotyöstä. Etsimme aineistosta yhtäläisyyksiä ja teemoittelimme vastauksia, eli tarkastelimme asioita, jotka toistuivat useamman tutkittavan vastauksissa (Alasuutari 2011, 30–32; Ojasalo ym. 2015, 110). Etsimme aineistosta arvojen jalkauttamisen tapoja ja käytänteitä, joita pystyimme hyödyntämään Kakspylle järjestettävissä työpajoissa.

5.6 Benchmarkingin tulokset ja niiden tulkinta

Tässä alaluvussa esittelemme erikseen benchmarking-kyselyn tulokset, benchmarking-haastatteluiden tulokset organisaatioittain ja lopuksi tulosten yhteenvedon ja analyysin. Päädyimme tähän ratkaisuun, koska halusimme tuoda esiin tutkimiemme organisaatioiden arvotyön yksilöllisinä kokonaisuuksina. Tämä on näkemyksemme mukaan tärkeää tutkimuksen tulosten tulkitsemisen ja toimintamallien mahdollisen käytäntöön saattamisen kannalta. Jokaisessa organisaatiossa on nähtävillä eräänlainen arvotarina, jonka pilkkominen osiin olisi mielestämme haitannut esiin tulleiden toimintamallien ja työkalujen merkitysten ymmärtämistä suhteessa arvotyön laajuuteen eri konteksteissa ja toimintaympäristöissä.

Benchmarking-haastatteluihin osallistuneet organisaatiot ovat Duunitori, Filosofian Akatemia, Lejos, LummeCo, Savonia-ammattikorkeakoulu ja Töitä Suomesta. Organisaatiot edustavat eri aloja, mikä on benchmarking-tutkimuksessa jopa suotavaa. Benchmarkingissa tärkeää on toisilta oppiminen, ja hyvä vertailukohde voi edustaa kokonaan eri alaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 43, Tuominen 2021, 7).

5.6.1 Duunitori

Duunitorin Principal Consultant – Strategy & Employer Brand Lauri Vaiston mukaan yrityksessä on onnistuttu siinä, että arvot näkyvät päivittäisessä tekemisessä. Duunitorin arvot ovat ”rakkaus, rohkeus ja rehellisyys”. Ne on luotu työpajatyöskentelyssä ulkopuolisen konsultin fasilitoimana. Kaikki silloiset työntekijät ovat olleet mukana työstämässä arvoja. Vaisto kertoo, että henkilöstö voi jatkuvasti vaikuttaa arvotyöhön organisaatiossa, ja arvoihin tuodaan uutta sisältöä ja uusia tulkintoja, jotta ne ovat työntekijöille relevantteja ajan kuluessakin.

Duunitorilla arvoista puhuminen on muutakin kuin niistä muistuttamista yksittäisinä sanoina. Arvojen merkityksistä käydään keskustelua ja aktiivisesti mietitään, mitä ne tarkoittavat eri

konteksteissa eri kohderyhmille. Arvoja on sanoitettu ja käsitteellistetty. Lisäksi on seurattu, miten työntekijät hahmottavat arvojen toteutumista työssään. Vaiston mukaan arvokeskustelun lähtökohtana on se, miten työntekijät kokevat arvot, sekä jaettu ymmärrys siitä, mistä puhutaan, kun organisaation arvoista keskustellaan.

Arvoista puhutaan Duunitorilla viikoittain ja kuukausittain koko yrityksen palavereissa. Yrityksessä järjestetään paljon koulutusta ja pari kertaa vuodessa johtajuuspäivät niille henkilöstön jäsenille, jotka jollain tavalla työskentelevät johtamiseen liittyvissä rooleissa. Yhdessä johtajuuspäivässä kartoitettiin arvojen tuntemista ja kysyttiin, miten ne näkyvät työssä. Arvoista tehtiin käsitekartta, joka havainnollisti sitä, miten eri asioita arvot tarkoittavat eri henkilöille eri yhteyksissä. Vaisto kuvailee, että esimerkiksi arvo ”rakkaus” voi tarkoittaa erilaisia asioita, kuten rakkautta omaan työhön tai lähimmäiseen, huolenpitoa toisen jaksamisesta tai välittämistä esimerkiksi koko yhteiskunnasta. Arvo ”rohkeus” voi esimerkiksi mediatiimille tarkoittaa rohkeutta ottaa käsittelyyn kipeitäkin työelämän asioita ja antaa niille ääni tai liiketoiminnassa rohkeutta laajentaa toimintaa ulkomaille. Vaikka arvot tarkoittavat eri työntekijöille eri asioita, ovat ne silti yhtä totta.

Vaiston kokemuksen mukaan arvot ovat usein abstrakteja ja vaativat tulkinnan ja määritelmän, jotta niihin voidaan kohdentaa toimenpiteitä. Esimerkiksi arvo ”rakkaus” käsitteellistetään toisista huolehtimiseen ja hyvinvointiin. Se näkyy konkreettisesti esimerkiksi hyvinvointitiimeissä, jotka järjestävät työntekijöille liikunnallisia aktiviteetteja tai yhdessä olemista. Arvojen toteutumista työntekijöiden arjessa tuetaan monimuotoisesti ja henkilöstö ottaa itsekin vastuuta siitä. Uusille työntekijöille arvot tehdään tunnetuksi perehdytysvaiheessa. Duunitorilla arvot näkyvät ja välittyvät tekemisestä, jolloin esimerkiksi sidosryhmät näkevät yhtiön toiminnan kautta, minkälaiselle arvopohjalle yrityksen toiminta perustuu.

5.6.2 Filosofian Akatemia

Filosofian Akatemian Key Account Manager Merja Laaksosen mukaan yrityksessä on onnistuttu siinä, että arvot kestävät aikaa ja elävät arjessa. Yrityksen arvot ovat ”tiede, rakkaus ja vallankumous”. Filosofian Akatemialla puhutaan arvoista, ja ne ”elävät” työntekijöiden mukana. Arvot ovat voimakkaasti läsnä yrityksen toiminnassa ja näkyvät konkreettisesti esimerkiksi neuvotteluhuoneiden nimissä ja asiakaspuheissa. Arvojen kautta kommunikoidaan ja niille on omat emoji-tyyppiset yrityksen käyttämässä sisäisen viestinnän sovelluksessa Slackissa.

Laaksosen mukaan Filosofian Akatemian arvoista keskustellessa työntekijät tuovat samanlaisia asioita esiin eri tavoin muotoiltuna. Filosofian Akatemia on yhteisöohjautuva yritys, eli he toimivat yhteisönä itseohjautuvuuden periaatteiden mukaisesti. Työntekijät voivat tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä, mutta Filosofian Akatemiaa koskevat päätökset tehdään yhdessä.

Arvojen toteutumista tuetaan yrityksessä niin, että esimerkiksi arvo ”tiede” tarkoittaa sitä, että yrityksessä tehdään tutkimusta ja kaikilla on mahdollisuus osallistua esimerkiksi tieteellisen artikkelin kirjoittamiseen. Tiede arvona liittyy vahvasti Filosofian Akatemian olemassaoloon, sillä perustajajäsenet tekivät paljon tutkimustyötä korkeakouluissa ja huomasivat, että usein kestää pitkään ennen kuin esimerkiksi organisaatiotutkimus on yritysten käytettävissä. He halusivat lyhentää aikaa, joka kuluu uusien tutkimusten aloituksesta tulosten julkaisuun, jotta tuore tutkimustieto olisi yritysten käytettävissä. Rakkaus arvona tarkoittaa Filosofian Akatemialla esimerkiksi välittämistä, avun tarjoamista ja pyytämistä, sekä hyvään uskomista toisissa ja ihmisissä yleisesti. Arvo ”vallankumous” näkyy yrityksessä tahtona muuttaa suomalainen työelämä motivoivammaksi ja tehdä pieniä ja suuria vallankumouksia suomalaisissa yrityksissä ja yhteisöissä. Filosofian Akatemia haluaa olla muutoksen eturintamassa luomassa elinvoimaisuutta elämään ja työelämään.

Laaksonen kertoo, että heillä yrityksen arvot esitellään rekrytointiprosessissa ensimmäisessä kohtaamisessa työnhakijoille. Uusille asiakkaille esitellään yrityksen arvot ja sitä kautta heille tulee selkeä käsitys siitä, miten Filosofian Akatemialla toimitaan. Näin mahdollistetaan se, että he toimivat arvojensa mukaisesti. Arvoista puhutaan jatkuvasti ja yrityksen asioita peilataan siihen, että arvoja mietitään yrityksen sieluna. Laaksosen näkemyksen mukaan arvot kannattaa tehdä sellaisiksi, että ne otetaan mukaan arkeen ja ”iholle”. Sitä kautta ne saadaan toimiviksi, ja työntekijät voivat paremmin.

5.6.3 Lejos

Lejoksen toimitusjohtajan Oskar Lindroosin mukaan yrityksen arvot ”avoin, yhdessä, utelias, rohkea ja palo” eivät ole vain sanoja seinällä, vaan ne näkyvät aidosti yrityksen tekemisessä, ja kuuluvat työntekijöiden puheessa. Arvoja hahmotetaan Lejoksella sitä kautta, mitä asioita yrityksessä priorisoidaan. Lindroosin mielestä arvotyössä on onnistuttu, kun toimintaa voi peilata arvoihin, ja niistä on hyötyä arjessa. Esimerkiksi Lejoksen arvo ”yhdessä” näkyy yhteistyössä. Lindroosin mukaan on tärkeämpää miettiä, miten yhteistyötä voidaan parantaa kuin sitä, miten arvoa ”yhdessä” voidaan toteuttaa.

Lejoksen arvot on muodostettu johtoryhmässä, ja niiden merkityksiä on pohdittu koko henkilöstön kesken. Yrityksen aiempia arvoja pidettiin itsestäänselvyyksinä, ja uuden johtoryhmän kanssa arvotyötä uudistettiin. Työntekijöiltä kerättiin palautetta arvoista ja kysyttiin ovatko ne sellaiset, että niihin voi sitoutua. Tämä näkyy siinä, että työtä tehdään arvojen mukaisesti.

Lejoksen arvot näkyvät esimerkiksi neuvotteluhuoneiden ääntä imevissä tauluissa, yrityspresentaatioissa ja perehdytysohjelmassa. Yrityksessä pidetään vuosittain gaala, jossa palkitaan työntekijöitä ja henkilöstö saa äänestää parhaiten arvoja toteuttaneita työntekijöitä. Asiakastyössä arvot näkyvät yrityksen toiminnan kautta.

Lindroosin mukaan arvot toteutuvat parhaiten, kun ne uivat arkeen, eikä niitä tarvitse pakottaa. Tämä ei tapahdu automaattisesti, vaan joillain tavoilla arvot täytyy juurruttaa yrityksen toimintaan, mutta ei kuitenkaan niin, että ne tuntuvat päälle liimatuilta. Lindroosin kokemuksen mukaan arvot ovat toimivat, kun ne voidaan toiminnallistaa ja ne toteutuvat käytännössä. Jos yrityksen arvot ovat sellaisia asioita, joita lähtökohtaisesti edellytetään jokaiselta yritykseltä, eivät ne vie yritystä eteenpäin.

Arvoista pitää puhua ja sen pitää tapahtua luonnostaan liittyen konkreettisesti arkeen. Lejoksella arvoista puhutaan säännöllisesti esihenkilön ja työntekijän välisissä viikoittaisissa keskusteluissa ja kehityskeskusteluissa, sekä uusien työntekijöiden kanssa perehdytysvaiheessa. Arvioihin myös viitataan arkisissa yhteyksissä.

Arvojen toteutumista tuetaan Lejoksella käytännönläheisesti arjessa. Esimerkiksi arvoa ”rohkeus” tuetaan antamalla työntekijöille vastuuta päätöksenteosta. Arvo ”avoin” näkyy organisaation toiminnassa niin, että yritykseen liittyvä tieto on julkista ja johtoryhmän kokoukset ovat avoimia kaikille työntekijöille lukuun ottamatta työntekijöiden henkilökohtaisiin asioihin liittyviä kokouksia. Jokainen työntekijä saa halutessaan olla mukana työryhmissä suunnittelemassa ja toteuttamassa yrityksen strategiaa. Konfliktitilanteissa asiat pyritään selvittämään avoimesti keskustelemalla. Arvo ”avoin” näkyy myös yrityksen työpajassa tekemissä peiliprofiileissa, joiden avulla henkilöstö kommunikoi parhaalla mahdollisella tavalla. Halutessaan työntekijät ovat laittaneet peiliprofilin työhuoneen oveensa, jolloin muut näkevät minkälaiset toiminta- ja lähestymistavat edistävät yhteistyötä.

5.6.4 LummeCo

LummeCon arvot ovat ”arvostus, asenne ja suoraselkäisyys”. Yrityksessä pyritään siihen, että arvot näkyvät toiminnassa mahdollisimman paljon, ja että arvopohjalla johdetaan yritystä ja luodaan organisaatiokulttuuria. Henkilöstö- ja rekrytointijohtaja Alvar Perttuselle arvotyö on sitä, että arvot jalkautetaan ja työntekijöille konkretisoidaan, mitä ne tarkoittavat. Perttusen mielestä usein organisaatioissa arvot ovat hienon kuuloisia, mutta niitä ei ole saatu osaksi etenkin suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden arkea ja käytännön työtä. LummeColla jokainen työntekijä tietää yrityksen arvot.

Arvoja tehdään tunnetuksi viikoittaisissa palavereissa, joissa arvojen merkityksiä käydään läpi konkreettisten esimerkkien avulla. Case-esimerkkien kautta yhdessä pohditaan, miten arvot näkyivät niissä ja tuodaan esiin, miten työntekijöiden toivotaan tekevän työtään. Esimerkkien avulla mietitään, miten huonosti menneissä tilanteissa olisi pitänyt toimia ja miten arvot näkyvät onnistumisissa.

LummeCon arvot näkyvät siinä, miten työntekijät toimivat. Työntekijöiden päätöksentekoa tukemaan yrityksessä on tehty graafinen kaavio, joka ohjaa tekemään päätökset arvojen mukaisesti. Lisäksi yrityksen arvot näkyvät konkreettisesti arvotaulussa, teippauksissa, mainoksissa, nettisivuilla, sähköposteissa sekä myynnillisessä ja markkinoinnillisessa viestinnässä.

LummeCon arvot on määritelty johtoryhmässä. Henkilöstö ei ole vaikuttanut suoraan arvojen muodostamiseen, mutta on päässyt vaikuttamaan muuhun arvoihin liittyvään. Henkilöstölle on pidetty pienempiä osallistavia työpajoja, joissa on yhdessä työstetty organisaation arvokulttuuria ja toimintatapoja ja niiden arvoihin nojaavaa perustaa. Esimerkiksi yrityksen sääntötaulu on muodostettu yhdessä työntekijöiden pienryhmissä tekemistä säännöistä äänestämällä. Täten se pohjautuu kiinteästi arvoihin.

Perttusen kokemuksen mukaan on tärkeää osallistaa henkilöstöä, kun pyritään kehittämään ja kehittämään toimintaa. Ei riitä, että johtoportaan pohditaan arvotyötä ja sitä, miten asiat tulisi tehdä, vaan otetaan työntekijöiden mielipide mukaan. Arvoista pitää keskustella niin virallisissa kokouksissa kuin kahvihuoneessakin, jotta ne eivät jää perehdytysvaiheen jälkeen näkymättömiksi. Arvoja kannattaa hyödyntää, koska niistä on pitkällä tähtäimellä paljon hyötyä liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä. Perttusen mukaan arvot ovat tyhjiä lupauksia, jos niitä ei pyritä jatkuvalla työllä siirtämään jokapäiväiseen arkeen.

5.6.5 Savonia-ammattikorkeakoulu

Savonia-ammattikorkeakoulun arvot ovat ”rohkea, luotettava ja yhteisöllinen”. Savonian hallinto- ja henkilöstöjohtaja Päivi Diov kertoo, että arvot ovat syntyneet nemo-menetelmällä ulkopuolisen fasilitaattorin pitämässä kolmessa työpajassa, joihin osallistui edustuksellisesti työntekijöitä eri tiimeistä. Nemo-menetelmässä hyödynnetään valokuva- ja kuvataidetta, joiden avulla työpajoissa löydettiin organisaation yhteiset arvot. Niistä kuvattiin arvotarinat ja niitä jalostettiin erikseen. Arvotarinat olivat esillä jokavuotisessa Savonia-päivässä ja niistä äänestettiin sopivimmat, jotka kuvastavat sitä, mitä arvot tarkoittavat työssä ja arjessa. Diovin kokemuksen mukaan yksi arvojen jalkauttamisen tapa on osallistaa henkilöstöä arvokeskusteluun ja niiden merkityksen sanallistamiseen.

Savonian arvot näkyvät intrassa ja nettisivuilla. Tiimit ovat tehneet omia huoneentauluja ja pitävät ne omannäköisellä tavallaan esillä. Arvo ”rohkeus” näkyy Savoniassa esimerkiksi uskalluksena lähteä helposti mukaan uusiin kokeiluihin. Arvo ”yhteisöllinen” näkyy esimerkiksi siinä, että Savonia on tiimiorganisaatio, jossa hyödynnetään yhteiskehittämistä. Yhteisöllisyydellä tuetaan voimaannuttavaa vuorovaikutusta ja myös hyviä työsuorituksia. Yhteisöllisyyttä tuetaan konkreettisesti esimerkiksi kannustamalla tiimejä yhteisiin lounashetkiin tarjoamalla lounaslippuja kampusravintolaan.

Arvot ovat esillä kehityskeskusteluissa, ja organisaatiossa tehtyihin arvotarinoihin viitataan yhteisissä tilaisuuksissa. Arvoista puhutaan erityyppisissä vuorovaikutustilanteissa henkilöstön kanssa. Näitä voivat olla muun muassa tulevaisuuskatsaukset, Savonia-päivä ja henkilöstökokoukset. Henkilöstötutkimuksella saadaan aina päivitettyä tietoa siitä, miten arvot näkyvät organisaatiossa. Siinä arvoja tehdään myös tunnetuksi työntekijöille, kun kysytään mitkä arvot ovat, ja mitä ne kenellekin tarkoittavat.

Uusille työntekijöille on käytössä uusi perehdytysohjelma, jossa arvot tehdään tunnetuiksi jo ennakkoperehdytysvaiheessa. Arvoihin liittyviä strategisia asioita käydään läpi perehdytyksessä, ja niihin palataan kaikkien uusien työntekijöiden yhteisessä perehdytyksessä, jossa koko johtoryhmä on paikalla. Sidosryhmille arvot tulevat tutuiksi esimerkiksi yhteisen verkostotoiminnan, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä erilaisten hankkeiden kautta.

Diiov pitää sitä vahvuutena, että Savonian toiminta arvoineen ja strategioineen on tunnettua. Hänen kokemuksensa mukaan arvot kannattaa pitää sellaisina, etteivät ne ole pelkkä johdon

manifesti. Arvoja pitää tuoda esiin eri yhteyksissä moniulotteisesti ja eri tavoilla. Siihen ei ole yhtä oikeaa tapaa, mutta toimivat arvot tulevat tavallisissa yhteyksissä esiin.

5.6.6 Töitä Suomesta

Töitä Suomesta -yhtiön arvot ovat ”maaseudun elinvoimaisuus, suurella sydämellä, helposti lähestyttävä ja pilkettä silmäkulmassa”. Yrityksessä oli aiemmin yleispätevät arvot, joita kukaan henkilöstöstä ei muistanut. Nykyiset arvot on muodostettu tekemisen ja käytännön kautta. Niiden muotoiluun osallistuivat kaikki yrityksen silloiset työntekijät. Töitä Suomesta -yhtiön toimitusjohtaja Riikka Koskisen mukaan yrityksessä oli jonkin aikaa päällekkäin hallituksen hyväksymät arvot, jotka olivat vain sanoja, ja ”varjoarvot”, joiden mukaan toimittiin. Ihmiset ja heidän persoonansa olivat muodostaneet ”varjoarvot”, ja lopulta ne hyväksyttiin yrityksen virallisiksi arvoiksi.

Toimitusjohtajana Koskinen ei tuo juurikaan esiin yrityksen visiota ja missiota, vaan arvot ovat vaikuttava työkalu päivittäiseen tekemiseen. Arvot näkyvät käytännön asioissa. Esimerkiksi arvo ”helposti lähestyttävä” näkyy edustusvaatteissa, asiakasviestinnässä ja ymmärrettävän kielen käyttämisellä. Yrityksessä asioita pohditaan arvojen kautta ja ne näkyvät kaikessa, mitä yrityksen henkilöstö tekee. Arvoista puhuminen on Koskisen mukaan tärkein keino arvojen näkyvyyteen ja toteutumiseen.

Töitä Suomesta -yrityksessä arvojen toteutumista tuetaan henkilöstön arjessa esimerkiksi kannustamalla tutustumaan toimintaympäristöön eli maaseutuun ja verkostoitumaan. Yrityskulttuuri on muodostunut arvojen ympärille, ja esimerkiksi arvo ”helposti lähestyttävä” näkyy organisaatiossa niin, että esihenkilö voi virheen tehdessään kertoa siitä ensimmäisenä tiimilleen. Tällöin helposti lähestyttävyys toteutuu ja kannustaa toimimaan arvon mukaisesti.

Koskisen näkemyksen mukaan arvot, jotka eivät toteudu käytännössä, ovat vain vitsi. Jos näin on, organisaatioon syntyy hänen mainitsemat ”varjoarvot”, joiden mukaan työtä todellisuudessa tehdään. Usein ajatellaan, että yrityksen arvojen täytyy olla jotain maailmoja syleilevää, vaikka paremmin toimivat arvot ovat toiminnan kautta mietitty. Koskisen kokemuksen mukaan toimivat arvot näkyvät siinä, miten asioita tehdään yrityksessä.

5.6.7 Benchmarking-kyselyn tulokset

Benchmarking-kyselyyn saimme kaksi vastausta. Arvotyön onnistumisiksi kyselyn vastaajat kertoivat arvokeskustelun näkymisen arjessa, päätöksenteon pohjautumisen arvoihin (Vastaaja

1), henkilöstön palkitsemisen ja arvojen sisällyttämisen rekrytointi- ja perehdytysprosesseihin (Vastaaja 2).

”Joka vuosi henkilöstö saa äänestää kollegaa, joka on vuoden aikana ilmentänyt yhtä kolmesta arvostamme ja voittajat palkitaan yhteisessä juhlassa.” (Vastaaja 2)

Molemmat vastaajat kertoivat arvojen konkretisoimisen keinoksi pelillistämisen. Työntekijät pelasivat sähköistä peliä, jossa aiheena oli yrityksen strategia ja arvojen mukainen käyttäytyminen (Vastaaja 2). Lisäksi mainittiin henkilöstö- ja perehdytystilaisuudet, arvoista puhuminen kehitys- ja tiimikeskusteluissa ja arvojen mukainen toiminta. Henkilöstö on osallistunut arvojen luomiseen (Vastaaja 1) ja arvojen käytännön ilmenemien pohtimiseen oman työn kannalta (Vastaaja 2). Arvojen toteutumista työntekijöiden arjessa tuetaan muun muassa kulttuurikäsikirjalla ja henkilöstökyselyn teemana on ollut arvojen mukainen käyttäytyminen (Vastaaja 2). Luottamuksellisuudella ja kollegoiden kohtelun vaatimuksilla tuetaan arvojen toteutumista:

”Matalalla kynnyksellä jokaisella roolistaan riippumatta on vastuu ja velvollisuus toimia, jos joku toimii arvojamme vasten.” (Vastaaja 1)

5.6.8 Yhteenveto

Benchmarking-tutkimuksen tuloksissa keskeiseksi asiaksi nousi arvoista puhuminen arkisissa yhteyksissä. Kyselyn tuloksista ilmenee, että arvojen toteutumisen kannalta on tärkeää, että arvokeskustelulle on valmiiksi määriteltäviä tilaisuuksia ja että arvot tulevat monipuolisesti esiin eri yhteyksissä. Organisaation arvojen merkityksen pohtiminen ja arvojen sanallistaminen koko henkilöstön voimin ovat tulosten perusteella tärkeässä roolissa arvojen toteutumisessa. Arvojen merkitykset voivat olla organisaation yhteisiä tai jokaiselle työntekijälle omia. Tärkeää on, että arvoista on keskusteltu yhdessä ja jaetaan ymmärrys siitä, minkälaiseen toimintaan arvojen halutaan organisaatiota ohjaavan. Yksittäisiä sanoja on vaikea saada toteutumaan työntekijöiden arjessa, jos ne eivät tarkoita mitään konkreettista tai ole esillä organisaation toiminnassa.

”Kun ihminen oivaltaa, miltä arvojen mukainen toiminta näyttää ja miltä se vastapuolesta tuntuu, on helpompi toimia arvojen edellyttämällä tavalla.” (Puohiniemi 2003, 175).

Arvojen mukainen toiminta vaatii toiminnan kohteeseen samaistumista ja heidän asemaansa asettumista (Puohiniemi 2003, 175). Jotta organisaation arvot eivät jää tavoitearvoiksi tai

benchmarking-haastattelussa mainituiksi ”varjoarvoiksi”, täytyy jokaisen organisaation löytää toimintaansa sopivat arvojen käytännön ilmenemät ja aktiivisesti tukea niiden toteutumista kaikilla toiminta-alueilla. Tällöin arvoista tulee käyttöarvoja. Arvojen jalkauttamisen onnistumisen kannalta merkittävää on, että keskitytään organisaation toimintaan ja siihen, miltä sen halutaan näyttävän arvojen ohjaamana (Puohiniemi 2003, 177).

Tulokset siis tukevat Puohiniemen käsitystä, sillä niistä ilmeni, että arvojen on toteutuakseen oltava merkittävä osa organisaation toimintaa ja oltava juurtuneena puoliautomaattisesti osaksi päivittäistä tekemistä. Kun arvot ovat juurtuneena osaksi organisaatiokulttuuria, niitä ei tarvitse julistaa tai muistuttaa työntekijöitä arvolitaniosta vailla merkityksiä, vaan ne ovat luonnollinen osa työntekijöiden käyttäytymistä ja työnteoa. Jotta arvot saadaan juurtumaan organisaatioon, ne kannattaa toiminnallistaa. Tekojen avulla arvot sisäistetään, eivätkä ne jää pelkiksi toistettaviksi mantroiksi.

Arvojen toteutuminen vaatii suunnitelmallista työtä, eikä arvokeskustelua voi käydä ohimennen, vaan sille täytyy olla ennalta määriteltyjä tilaisuuksia säännöllisesti. Tämä tulee huomioida organisaatioissa esimerkiksi vuosisuunnittelussa. Arvokeskustelua voi käydä arvojen merkitysten ja käytännön ilmenemien kautta. Tähän soveltuu benchmarking-haastattelussa mainitut case-esimerkit, joiden avulla työntekijöille konkretisoidaan, miten arvot näkyvät arkisissa tilanteissa ja ohjaavat päätöksentekoa. Esimerkkien avulla tuodaan konkreettisesti esiin, minkälaista käyttäytymistä organisaatiossa toivotaan.

Tärkeää arvojen jalkauttamisen onnistumisen kannalta on, että henkilöstöä osallistetaan arvotyöhön. Kuten missä tahansa organisaation toiminta-alueessa, jos henkilöstö ei ole mukana, voi organisaation olla vaikea saavuttaa tavoitteitaan. Jos arvot ovat jo olemassa, voi henkilöstöä osallistaa arvojen sanallistamiseen ja merkitysten määrittelyyn esimerkiksi työpajojen avulla. Usein henkilöstölle järjestettävät työpajat ovat kertaluontoisia, mutta jos organisaatiot ottaisivat arvotyöpajan esimerkiksi osaksi vuosittaista toimintaa, voidaan arvot saada toteutumaan vielä paremmin arjessa. Työpaja voi esimerkiksi olla osa organisaation henkilöstöpäivää.

Työpajojen merkitys onnistuneeseen arvotyöhön ja henkilöstön osallistamiseen on tunnistettu myös käyttämässämme lähteissä. Puohiniemen mukaan organisaation ulkopuolisen konsultin tai fasilitaattorin käyttämistä kannattaa harkita, jotta työpajat olisivat mahdollisimman antoisia ja keskustelu avointa. Arvokeskustelussa lähimmänkin esihenkilön läsnäolo saattaa haitata dialogia ja asioiden käsittely jäädä vaille oleellisia oivalluksia. Ammattitaidon hyödyntäminen

voi selkiyttää ja yksinkertaistaa asioita. (Puohiniemi 2003, 43.) Benchmarking-tutkimuksemme tulokset vahvistavat vallalla olevia käsityksiä arvojen jalkauttamisesta. Näihin yhtäläisyyksiin perustuen tutkimuksemme tulokset ovat luotettavia.

Jotta arvot saadaan sujuvasti osaksi uusien työntekijöiden arkea, kannattaa arvojen tunnetuksi tekeminen aloittaa jo rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa. Koska arvot ovat osa organisaatiokulttuuria, on onnistuneella perehdytyksellä merkittävä rooli arvojen jalkauttamisessa, organisaatiokulttuurin sisäistämässä ja organisaatioon sitoutumisessa. Arvojen toteuttamisen ja sisäistämisen tueksi voidaan tehdä materiaaleja, jotka ovat työntekijöiden käytettävissä eri konteksteissa. Arvot on tärkeä tuoda esiin työntekijöille esimerkiksi oppaan muodossa jo rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa. Yhteisillä pelisäännöillä, arvokaavioilla tai organisaation kulttuurikäsikirjalla voidaan edistää arvojen mukaista käyttäytymistä. Arvot toteutuvat paremmin, jos ne tuodaan selvästi näkyviksi ja osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ja päätöksentekoa organisaation kaikilla tasoilla.

Arvojen mukaisesta toiminnasta palkitseminen tukee arvojen toteutumista. Tästä esimerkkinä kahdessa haastattelemassamme organisaatiossa henkilöstö saa äänestää kollegaa, joka on toteuttanut arvoja parhaalla mahdollisella tavalla. Arvojen tunnetuksi tekemisessä auttavat erilaiset ratkaisut, joilla arvot ovat konkreettisesti näkyvillä organisaatiossa. Esimerkiksi tutkimuksessa mainitut neuvotteluhuoneiden nimeäminen arvojen mukaan, arvoemojit, seinätaulut ja muut vastaavat tuovat arvot esiin työntekijöille matalalla kynnyksellä. Näillä keinoilla arvoista muistutetaan, mutta ne eivät ole tehokkaita keinoja arvojen juurruttamiseksi osaksi toimintaa.

Mittaaminen on merkityksellistä arvojen toteutumisen kannalta. Arvojen toteutumista on mitattava, jotta tiedetään, missä on parannettavaa. Organisaation johto yksin ei voi kertoa, toteutuvatko arvot ja onko toiminta niihin perustuvaa, vaan sitä arvioivat myös organisaation henkilöstön lisäksi ulkopuoliset toimijat, kuten asiakkaat ja sidosryhmät (Puohiniemi 2003, 175.) Mittaamiseen sopii esimerkiksi henkilöstökysely, jolla mitataan työntekijöiden kokemusta arvojen toteutumisesta ja näkymisestä arjessa. Organisaation toiminta on arvojen mukaista vain, jos se on sitä läpinäkyvästi kaikilla sen toiminta-alueilla. Kun organisaation arvot ovat läpinäkyviä, vastaa työnantajakuva todellisuutta.

6 KEHITTÄMISTYÖ OSALLISTAVIN MENETELMIN

Kehittämistyömme kolmas menetelmä on arvotyöpaja, joka pohjautuu yhteisöllisiin menetelmiin. Arvotyöpajan tavoitteena on löytää keinoja, joilla Kakspyn työntekijät voivat paremmin toteuttaa työssään organisaation arvoja ”osallisuus, vastuullisuus, toiveikkuus”. Työpajan tuloksista tehdään yhdessä muiden tutkimustulosten kanssa kehittämissuhteet Kakspylle arvotyön edistämiseen.

6.1 Yhteisölliset menetelmät

Ihmisen ja yhteisön välistä suhdetta voidaan lähestyä sosiaalipedagogisella käsitteellä osallisuus. Se on tavoiteltavaa ihmisen ja yhteisön välisessä suhteessa ja se toteutuu, kun ihminen kuuluu ja tuntee kuuluvansa yhteisöön ja toimii osana sitä. Jotta osallisuus voi toteutua tässä suhteessa, on kaikkien kolmen toteuduttava. Kun yhteisön jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin, tulla kuulluksi ja osallistua yhteisön kehittämiseen, voi osallisuus kehittyä. Osallisuuden kokemus voi edistää yhteisöön ja sen toiminnan parantamiseen sitoutumista. Osallisuutta voidaan tukea vuorovaikutuksella ja yhteisellä toiminnalla, jossa jokaisella yhteisöön kuuluvalla on mahdollisuus kokea olevansa arvokas ja merkityksellinen yhteisön jäsen. (Nivala & Ryyänen 2019, 117–119.) Pidämme osallisuuden suhdetta arvojen toteutumiseen ja organisaatiokulttuuriin merkittävänä. Kun työntekijöillä on mahdollisuus yhteisön kehittämiseen, on todennäköistä, että yhteiseen päämäärään sitoudutaan.

Yhteisöllisillä menetelmillä voidaan saada uutta näkökulmaa ja ideoita kehittämistyöhön. Kehittämistyö edellyttää innovointia, ja innovointi edellyttää luovuutta ja avoimuutta uusille näkökulmille. Ideointi ja luovien menetelmien käyttö ei ole suoraviivainen tie ratkaisuun, vaan polveileva ja aikaa vaativa prosessi. Kehittämistyö ei välttämättä etene tasaisesti, vaan uusia ideoita voi syntyä aluksi runsaasti, ja toisaalta prosessissa voi olla hiljaisempia kausia, joiden aikana edistystä ei tunnu tapahtuvan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 158.)

Luovassa ongelmanratkaisussa suuresta määrästä ideoita syntyy laadukkaita ratkaisuja. Luovalle prosessille on tyypillistä, että alussa tuotetaan tavanomaiset ja mielikuvituksettomat ideat. Kun uusia ideoita ei enää synny, tuntuvat kaikki ratkaisut olevan jo esillä. Tämän jälkeen syntyvät ideat ovat usein innovatiivisia ja uusia. Suuresta määrästä mielikuvituksellisia ideoita on mahdollista jalostaa käyttökelpoisia ratkaisuja. Arviointi tehdään vasta ideoinnin jälkeen,

jotta se ei ole esteenä osallistujien halulle ja kyvyille olla luovia ja kehittää ratkaisuja mielikuvituksellisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 158, 160.)

Myönteinen ja avoin ilmapiiri edistää luovaa ongelmanratkaisua. Sen synnyttämiseksi on tärkeää muodostaa kiireettömyyden tuntua. Myönteisyydellä osallistujat saadaan mukaan arvioimaan ratkaisuja, kun taas kielteisellä ilmapiirillä on vahingollinen vaikutus luovalle toiminnalle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 159.)

Halusimme käyttää opinnäytetyössämme osallistavia menetelmiä, sillä olemme yhtä mieltä Nivalan ja Ryynäsen näkemyksestä, jonka mukaan yhteisön jäsenten kokemus osallisuudesta edistää yhteisen hyvän tavoittelua. Uskomme, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa parhaiten, kun henkilöstöä osallistetaan päätöksentekoon ja innovointiin. Erityisesti arvot ja niiden sisäistäminen ja toteuttaminen ovat asioita, joita ei voi pakottaa, vaan organisaatiolla on oltava yhteinen tahtotila tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osallistavana menetelmänä työpaja luo mahdollisuuden innovatiivisesti ryhmässä löytää ja luoda uusia ratkaisuja. Työpajassa asiantuntijat yhdistävät osaamisensa ratkaisujen löytämiseksi sen sijaan, että johtaja yksin yrittäisi löytää ratkaisut. (Kantojärvi 2012, 10–11.) Tähän ja edellä esitettyihin perusteluihin perustuen valitsimme työme viimeiseksi menetelmäksi fasilitoidun työpajan, jossa toimimme itse fasilitaattoreina.

Fasilitointi on neutraalisti toteutettavaa ryhmän ohjausta. Fasilitaattori ei siis puutu asiasisältöihin. Hän ei ole kouluttaja tai valmentaja. Fasilitaattori avustaa sopivien menetelmien avulla ryhmää saavuttamaan tavoitteen tai löytämään ratkaisun mahdollistaen ryhmän koko potentiaalin hyödyntämisen. Menetelmänä fasilitointia voidaan käyttää tilanteissa, joissa ryhmällä on riittävästi tietoa asian ratkaisemiseksi. Fasilitointi soveltuu hyvin esimerkiksi strategian luomiseen ja jalkauttamiseen. (Kantojärvi 2012, 11; Nummi, 2007, 17.) Se sopii siis erinomaisesti arvojen jalkauttamisen tarkoitukseen.

6.2 Arvotyöpajat

Suunnittelimme työpajojen sisältöä benchmarking-haastatteluiden aineiston ja henkilöstökyselyn tulosten pohjalta. Benchmarkingissa tärkeimpinä asioina työpajoissa hyödynnettäväksi nousivat arvoista puhuminen, arvojen näkyminen työpaikalla ja niiden merkitysten sanallistaminen. Teettämässämme henkilöstökyselyssä kävi ilmi, että kaikki

tilaajaorganisaatioiden työntekijät eivät täysin tunne organisaation arvoja. Asetimme työpajoille tämän perusteella neljä tavoitetta, jotka ovat:

1. Osallistujat oppivat tuntemaan arvot.
2. Osallistujat sanoittavat, mitä arvot omassa työssä tarkoittaa.
3. Osallistujat pohtivat arvojen toteutumisen haasteita ja niiden ratkaisuja.
4. Synnyttää uusia ideoita ja ajatuksia.

Suunnittelimme tilaajan toiveesta kaksi saman sisältöistä työpajaa, jotta mahdollisimman monella Kakspyn työntekijällä olisi mahdollisuus osallistua. Hyödynsimme työpajojen suunnittelussa tutkimustemme tuloksia ja tietoa yhteisöllisistä menetelmistä. Tilaajan kanssa sovittiin, että työpajat järjestetään etäyhteyden välityksellä, minkä otimme huomioon työpajojen sisällön suunnittelussa.

Työmme tilaaja määrittä yhden työpajan kestoksi kaksi tuntia. Koska aika on fasilitoituun työpajaan lyhyt, pidimme tärkeänä suunnitella työpajojen kulun perusteellisesti. Työpajojen runko on luovan ongelmanratkaisuprosessin viiden vaiheen mukainen. Vaiheet ovat aloittaminen, selkeyttäminen, ratkaisujen suunnittelu, toiminnan valmistelu ja lopetus. (Kantojärvi 2012, 25–27.) Työpajan ohjelman tavoitteena on synnyttää ajattelun jatkumo, jossa aloitetaan määrittelemällä arvot ja niiden merkitykset, määritellään niiden toteutumisen esteet ja haasteet, löydetään haasteille ratkaisut ja lopuksi virittäydytään tulevaisuuteen määrittelemällä ratkaisujen konkreettista käytäntöön saattamista.

Taulukko 6: Työpajojen runko

Työpajojen ohjelman runko			
Vaihe	Kesto (min)	Tavoitteet	Menetelmät
Aloittaminen	15	Työpajan tarkoituksen selventäminen ja virittäytyminen	
Selkeyttäminen	25–30	Arvojen sanoittaminen ja ongelmien etsiminen	Akvaariokeskustelu
Ratkaisujen suunnittelu	45	Ratkaisujen ideointi ja konkretisointi	Negatiivinen aivoriihi ja avaruusasema
Toiminnan valmistelu	20	Ratkaisujen muuttaminen toimenpiteiksi	Tiekartta
Lopetus	10	Yhteenveto ja palautteen kerääminen	

Aloittamisvaiheen tavoitteena on esitellä osallistujille työpajan tavoitteet ja selvittää osallistujat ja heidän työyksikkönsä. Ryhmätyöskentelyä varten tarvitsemme tiedon osallistujien lukumäärästä kokonaisuudessaan. Valitsimme alkuun virittäytymistehtävän, jossa osallistujat kertovat, mitä Kakspyn arvot ”osallisuus, toiveikkuus ja vastuullisuus” herättävät heissä työpajan alkaessa. Virittäytymistehtävän yhteydessä pidetään osallistujamäärästä riippuen joko esittäytymiskierros tai vapaaehtoiset saavat kertoa ajatuksiaan.

Selkeyttämisvaiheen tarkoituksena on kartoittaa lähtötilannetta ja fokusoida keskittyminen ydinongelmaan (Kantojärvi 2012, 25). Tämän vaiheen menetelmäksi valitsimme akvaariokeskustelun, jossa kuunnellaan pienryhmän keskustelua ja tehdään siitä muistiinpanoja. Akvaariokeskustelun tarkoituksena on keskittyä kuuntelemaan ja jättää omat mielipiteet taka-alalle (Sitra 2018.). Työpajassa akvaariokeskustelun aiheet ovat:

1. Mitä arvot tarkoittavat tai miten ne näkyvät minun työssäni ja meidän työyksikkömme käytännön työssä?

2. Mistä olemme ylpeitä ja mitä haluamme säilyttää nykyisessä toiminnassa arvojen toteutumisen näkökulmasta?
3. Mitä pitäisi muuttaa tai lisätä arvojen toteutumisen näkökulmasta?

Ratkaisujen suunnitteluvaiheeseen valitsimme kaksi menetelmää. Ideoinnin lämmittelyssä käytimme negatiivista aivoriihä ja ratkaisuihin syventymisessä avaruusasemaa. Negatiivisessa aivoriihessä suunnitellaan, miten kaikki saadaan epäonnistumaan. Menetelmän tavoitteena on vähentää luovassa työskentelyssä epäonnistumisen pelkoa ja rohkaistaan villiin ideointiin. (Kantojärvi 2012, 108.) Avaruusasemassa valittu ongelma jaetaan osaongelmiin ja jokaiseen osaongelmaan ideoidaan ratkaisu. (Ideapakka n.d.) Tämän vaiheen tarkoituksena oli hyödyntää negatiivisessa aivoriihessä esiin nousseita haasteita ja siirtää ajatukset ongelmista ratkaisuihin.

Toiminnan valmisteluun valitsimme menetelmäksi tiekartan, jossa visualisoidaan ja konkretisoidaan löydetty ratkaisut toimintasuunnitelmaksi. Tiekartta jättää keskustelua ja tekstiä syvemmän muistijäljen. Valitut toimenpiteet priorisoidaan ja niille määritellään aikataulu. (Kantojärvi 2012, 138–139.)

Kantojärvi (2012, 130) kirjoittaa, että luovan ajattelun voi tappa antamalla pomon puhua ensin. Työpajojen suunnittelussa lähdimme jatkojalostamaan tätä ajatusta työpajojen pienryhmän jakojen osalta. Halusimme luoda pienryhmät niin, että esihenkilöt muodostavat oman pienryhmän, jotta esihenkilöt eivät johtaisi keskustelua pienryhmissä oman asemansa vuoksi. Koimme myös tärkeäksi tarjota esihenkilöille mahdollisuuden jakaa ajatuksiaan muiden esihenkilöiden kanssa, sillä esihenkilön työnkuva organisaatiossa on erilainen verrattuna suoraan asiakastyötä tekevään henkilöstöön.

Ryhmäjakojen kautta halusimme tarjota osallistujille mahdollisuuden käydä keskustelua yksikkökohtaisesti, jolloin keskustelussa näkökulmat vastaavat paremmin jokaisen omaa työnkuvaa. Aiemmin keväällä organisaatiossa oli työstyetty ja keskusteltu arvoista organisaatiotasolla, joten koimme nyt olevan hyvä hetki saattaa keskustelua yksikkötasolle. Ryhmäjoissa oli huomioitava myös se, että osa henkilöistä osallistuisi työpajaan ryhmänä yhden tietokoneen äärellä ja osa taas yksin omilla koneillaan.

6.3 Arvotyöpajan analyysi

Emme julkaise työpajoissa syntyneitä tuotoksia, ajatuksia, ideoita ja tuloksia, sillä ne käsittelevät syvällisesti organisaation sisäisiä asioita. Ratkaisuun vaikuttaa se, että emme koe

eettisesti ja hyvien toimintatapojen mukaiseksi julkaista tietoa julkiseen opinnäytetyöhön. Työpajoissa syntyneet sisällöt esitellään suoraan Kakspylle. Tässä luvussa arvioimme työpajojen onnistumista ja nostamme esiin sellaisia esiin tulleita huomioita, joiden koemme hyödyttävän ammattialaa ja tuovan lisää työtämme tukevaa tietoa ilman, että niitä voidaan ajatella arkaluontoiseksi ja liikaa organisaation sisäisiä asioita avaavaksi.

Luottamuksen näkökulmasta koimme tärkeäksi panostaa eettisiin periaatteisiin työpajoissa. Kysyimme osallistujilta luvan työpajojen tallentamiseen. Lisäksi osallistujille kerrottiin työpajan alussa tietosuojaan liittyvät asiat. Kaikki työpajassa syntyvä aineisto anonymisoitiin Kakspylle raporttia laadittaessa niin, ettei yksittäinen osallistuja ole tunnistettavissa.

Etäyhteyksin toteutettavaan työpajaan liittyy jonkin verran haasteita, eikä niiltä vältytty tässäkään työssä. Työpajoissa käytettiin ryhmätyöskentelyssä Jamboard-alustaa. Totesimme pian ensimmäisen työpajan alettua, että osa osallistujista sekoitti herkästi Jamboardin ja Zoomin keskenään. Lisäksi osalla oli alkuun haasteita Jamboardin käytössä lyhyestä käyttöohjeistuksesta huolimatta. Tämän vuoksi laadimme toiseen työpajaan Jamboardin käyttöön selkeän kuvallisen ohjeen, jonka kävin läpi osallistujien kanssa. Toinen työpaja sujuikin teknisten ohjelmien osalta sujuvammin.

Merkittävin etäyhteyteen liittyvä haaste liittyi ryhmäjakojen toteuttamiseen. Ennakkotietona saamamme osallistujamäärät eivät pitäneet paikkansa, mikä lisäsi etäyhteyksiin liittyvää ryhmäjakojen vaikeutta. On hyvä huomioida, että paikan päällä tapahtuvassa työpajassa ryhmiin jakautuminen saadaan sujumaan hyvin vaivattomasti. Etätyöpajassa jouduimme kuitenkin huomiomaan sen, kuinka monta henkilöä oli minkäkin yhteyden takana. Lisäksi jouduimme selvittämään, ketkä osallistujista toimivat esihenkilötehtävissä. Alkuun työpajassa kuluikin melko paljon aikaa ryhmäjakojen toteuttamiseen, vaikka olimme käyttäneet aikaa etukäteen tämän prosessin toteuttamiseen. Toisessa työpajassa saimme ryhmiin jakautumisen toteutettua hieman sujuvammin, mutta aikaa niihin kului edelleen paljon. Toteamme, että etätyöpajoissa on hyvä suunnitella etukäteen, miten ryhmät jaetaan. Jos kaikki osallistujat osallistuvat omilla koneillaan ja osallistujien ominaisuuksilla ei ole ryhmäajoissa väliä, on ryhmiin jakaminen helppoa ja nopeaa. Jos taas osallistujat on tarkoitus jakaa ryhmiin jonkun tietyn ominaisuuden perusteella tai osa osallistujista käyttää ryhmänä yhtä konetta, kannattaa ryhmäjakojen toteutumiseen varata riittävästi aikaa.

Yhtenä haasteena esiin nousi aikataulusyys. Tähän yksi merkittävin syy oli se, että alun ryhmiin jakautuminen vei niin paljon aikaa. Ensimmäisessä työpajassa jouduimme jättämään tiekartta-menettelyn kokonaan väliin aikataulusyistä. Päätimme sulauttaa sen edellisen osion loppuun. Toiseen työpajaan päätimme yhdistää nämä kaksi osiota, koska aika ei olisi riittänyt toteuttaa toisessakaan työpajassa tiekarttaan. Ensimmäisen työpajan palautteena kommentoitiin sitä, että yhteiset keskustelut puuttuivat kokonaan. Tämä oli totta, sillä jouduimme jättämään yhteisen loppukeskustelun kokonaan väliin ajan loppumisen vuoksi. Toiseen työpajaan ennakoimme enemmän aikaa yhteiseen työpajan purkuun ja priorisoimme sen pidettäväksi aikatauluhaasteista huolimatta. Koska työpajaan oli varattu vain kaksi tuntia, ei yhteisiä keskusteluja ollut mahdollista käydä kaikkien vaiheiden päätteeksi. Aikatauluhaasteiden takia kiireettömyyden tuntu ei toteutunut työpajoissa. Tästä päätelemme, että kaksi tuntia on liian lyhyt aika näin laajalle fasilitoidulle työpajalle.

Työpajassa osallistujien työskentelystä välittyi, että aihepiirin ympärille syntyi aitoa keskustelua ja innovatiivista ajattelua. Palautteen perusteella osallistujille syntyi uusia ideoita ja ajatuksia. Työpajan aikana syntyneistä tuotoksista näkyy, että tavoiteltu ajattelun jatkumo arvojen määrittelystä toteutumisen haasteiden kautta ratkaisuihin saavutettiin. Vaikka työpajoissa oli myös kehityskohteita, saavutettiin sille asetetut tavoitteet.

Työpajojen tulokset toivat arvokasta tietoa Kakspyn arvojen toteutumisesta ja tarvittavista toimista niiden jalkauttamiseksi. Ne antavat suuntaviivoja Kakspyn arvotyön kehittämiseksi ja toimivat työkaluna jatkokehittämisen suunnittelussa. Työpajojen tulokset täydentävät opinnäytetyömme edellisten menetelmien tuloksia ja tuovat arvotyön jalkauttamisen tarpeet arjen käytännön tasolle. Työpajoissa syntyneet tuotokset tuovat esiin hyvin konkreettisesti kehittämistarpeita ja ratkaisuja arvojen jalkauttamiseksi. Opinnäytetyömme yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöä osallistamalla organisaation arvotyötä voidaan kehittää. Toteamme, että fasilitoitu työpaja soveltuu erinomaisesti tähän tarkoitukseen, sillä toteuttamissamme työpajoissa ratkaisut arvotyön kehittämiseen tulivat Kakspyn henkilöstöltä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Alussa määrittelimme opinnäytetyöllemme kolme tutkimuskysymystä: Halusimme selvittää, mitkä ovat keskeiset seikat organisaation arvotyön onnistumisessa, miten organisaation arvot saadaan toteutumaan käytännössä ja miten henkilöstöä osallistamalla organisaation arvoja ja arvotyötä voidaan kehittää. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuskysymysten pohjalta muodostamamme johtopäätökset.

7.1 Yhteenveto

Keinoja arvojen jalkauttamiseen ja arvotyön onnistumiseen on monia. Oleellista on löytää omaan organisaation parhaiten sopivat tavat ja työkalut. Kuitenkin yhteinen tekijä onnistuneessa arvotyössä on henkilöstön osallistaminen ja koko organisaation yhteinen tavoitetila. Keskeistä on se, että henkilöstö tuntee arvot ja ymmärtää niiden merkitykset oman työnsä kannalta. Arvot tulee tehdä näkyväksi ja niistä täytyy käydä keskustelua säännöllisesti.

Arvojen jalkauttaminen on pitkä prosessi, joka vaatii suunnitelmallista työtä. Esihenkilöt ovat avainasemassa suunnannäyttäjinä. Laadukas arvojohtaminen mahdollistaa arvojen toteutumisen. Parhaiten arvotyö onnistuu, jos löydetään keinoja saada henkilöstö innostumaan arvoista ja niiden parissa työskentelystä. Työpajat toimivat hyvin osana organisaation arvotyötä, ja ulkopuolista fasilitaattoria kannattaa hyödyntää. Arvojen todellinen toteutuminen ei ole mahdollista, jos koko henkilöstön ääni ei tule kuulluksi.

Toteutuakseen onnistunut arvojen jalkauttamisprosessi vaatii mittaamista, arviointia ja seurantaa. Se vaatii johdolta aitoa kiinnostusta ja sitoutumista organisaation arvoihin ja niiden parissa työskentelyyn. Ennen kaikkea se vaatii aitoa tahtoa – tahtoa tehdä töitä arvojen toteutumisen eteen, tahtoa muuttaa arvojen toteutumista estäviä toimintatapoja ja tahtoa tehdä valintoja kohti yhteisiä tavoitteita ja päämääriä.

7.2 Kehittämisehdotukset

Tässä osiossa esittelemme työmme pohjalta kehittämisehdotukset. Vaikka peilaamme huomioitamme Kakspyn tilanteeseen ja tarpeisiin, ovat esiin nostamamme seikat sellaisia, jotka tulisi huomioida kaikissa organisaatioissa. Arvojen mittaaminen on organisaatioissa keskeistä. Jotta jotain voidaan kehittää ja ohjata, tulee sitä kyetä mittaamaan. Arvojen mittaaminen mahdollistaa niiden käytön osana organisaatiokulttuuria, strategiaa ja johtamista, sekä näiden

kehittämistä. (Kauppinen 2002, 21.) Tässä työssä käytimme mittaamiseen henkilöstökyselyä. Tilaajaorganisaatiot voivat toistamalla kyselyn seurata arvojen toteutumisen tasoa ja muutosta. Kuitenkin suosittelemme laajentamaan mittaamisen mahdollisuuksia.

Mielestämme Kakspyn olisi hyvä kehittää laajemmin erilaisia mittareita, joilla he pystyvät seuraamaan arvojen toteutumista. Henkilöstökyselyn lisäksi olisi oleellista selvittää asiakaskokemuksia arvojen toteutumisesta. Puohiniemi (2003, 69) painottaa, että asiakaskokemusta ja asiakkaita koskettavien arvojen toteutumista voi arvioida vain asiakkaat. On siis perustelua jatkossa tutkia tilaajaorganisaatioissa asiakkaiden kokemuksia arvojen toteutumisesta. Tässä olisikin tulevaisuutta ajatellen yksi mahdollinen opinnäytetyön aiheeksi soveltuva jatkotutkimus- ja kehittämiskohde.

Arvotyön kehittämisen prosessi on tilaajaorganisaatioissa vielä kesken ja jo tämän työn valmistuttua on odotettavissa, että organisaatioiden määritelmät arvoille tulevat muuttumaan ja kehittymään suhteessa nykyiseen muotoonsa. Tämän vuoksi tulee prosessin edetessä arvioida, tuoko henkilöstökysely nykyisessä muodossaan oleellista ja arvokasta tietoa suhteessa muuttuneisiin arvojen sisältöjen määrittelyihin. Onkin tärkeää huomioida, että mittarit ovat ajantasaiset. Aaltonen ym. (2003, 148) antavat esimerkkeinä työkaluiksi arvojen toteutumisen seurantaan arvokyselyn, arvobarometrin ja kehityskeskustelut.

Kakspyssä arvot on valittu ja määritelty asiakaslähtöisesti ja asiakastyön näkökulmasta. Olemme myös tämän työn aikana käsitelleet arvoja näiden määritelmien mukaan, koska perusajatuksena on ollut jalkauttaa käytäntöön niitä arvoja, jotka organisaatiot ovat itse aiemmin määritelleet. Olemme kuitenkin työn aikana kiinnittäneet huomiota siihen, että organisaatioissa olisi hyvä pohtia, minkälaisia arvojen halutaan olevan työntekijäkokemuksen ja esimerkiksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Koemme, että organisaatioiden tulisi pohtia, mitä arvot tarkoittavat näistä näkökulmista. Olisi myös hyvä verrata arvoja organisaatioiden työnantajalupaukseen ja pohtia niiden yhteyttä. Vaihtoehtoina on mielestämme pohtia, mitä nykyiset arvot tarkoittavat työntekijän näkökulmasta tai määritellä uusia arvoja vastaamaan paremmin organisaatioiden johtamisideologiaa ja työnantajalupausta. Tulisi pohtia, mitkä arvot ohjaavat johtamista tällä hetkellä ja miten ne peilautuvat nykyisiin organisaatioissa määriteltyihin arvoihin.

Arvojen sanallisia määritelmiä olisi myös hyvä laajentaa hyödyntäen henkilöstökyselyn tutkimuksen tuloksia ja työpajoissa esiin tulleita määritelmiä. Näiden huomioiminen arvojen

sanallisissa määritelmässä lisäksi henkilöstön äänen kuulumista organisaation arvoissa. Tämä tekisi myös arvot helpommin ymmärrettäväksi käytännön työn kannalta. Arvojen määrittelyä ja sanallistamista olisi järkevää jatkossa tehdä myös organisaatioiden sisällä yksikötasolla. Tämä auttaisi työntekijöitä sisäistämään vielä paremmin arvojen merkityksen ja saamaan vahvempaa osallisuuden kokemusta. Tätä perustelemme sillä, että eri yksiköissä työnkuva voi olla poikkeava muihin yksiköihin verrattuna. On tärkeää, että jokainen työntekijä pääsisi pohtimaan ja sanallistamaan arvoja juuri hänen oman työyksikkönsä ja työtehtävänsä kautta.

Arvojohtaminen on suunnitelmallista ja tietoisia valintoja sisältävää työtä. Koska esihenkilöt toimivat arvojohtajina myös omalla esimerkillään, on tärkeää, että heillä on käsitys siitä, mitä organisaation arvot tarkoittavat johtamisen näkökulmasta. On tärkeää, että myös esihenkilöt sanallistavat arvojen merkityksen omassa työssään.

Benchmarking-tutkimuksen tuloksissa korostui yhtenä osa-alueena arvoista puhumisen merkitys. Tämä tarkoitti arvojen puhumista niin arjen työssä, kuin erilaisissa palavereissa ja koulutuksissa. Tähän liittyen Kakspyssä olisi hyödyllistä pohtia, miten arvopuhetta voisi lisätä niin organisaatio- kuin yksikötasollakin. Benchmarkingissa tuli esiin myös toiston merkitys. Arvojen sisäistämiseksi onkin hyvä varata riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. Yhtenä tärkeänä osa-alueena haluamme nostaa esiin henkilöstön innostamisen ja työntekijälähtöisyyden. Benchmarkingissa yhtenä hyvänä esimerkkinä tuotiin esiin arvojen pelillistäminen. Olisikin hyvä pohtia, mikä olisi Kakspylle sopiva tapa käsitellä arvoja henkilöstöä innostaen.

Aaltonen ym. (2003, 146) ohjeistavat sopimaan yhteiset pelisäännöt ristiriitatilanteita ajatellen. He nostavat esiin esimerkkitalanteen, jossa joudutaan antamaan palautetta arvojen vastaisesta toiminnasta. Opinnäytetyömme työpajaosuudessa teimme rajausta aiheissa sen perusteella, mitä koimme keskeiseksi prosessiin jatkon kannalta. Vaikka ristiriitatilanteita ei käsitelty sellaisenaan, se ei tarkoita, että ne tulisi jättää kokonaan käsittelemättä. Suosituksemme onkin, että tulevaisuudessa tilaajaorganisaatioissa sovittaisiin yhteiset pelisäännöt siitä, miten arvot ohjaavat toimintaa ja miten annetaan palautetta niiden toteutumiseen tai toteutumattomuuteen liittyen. Näemme yhteiset pelisäännöt työn laadun ja arvojen toteutumisen varmistavana työkaluna.

Benchmarking-tutkimuksen tuloksissa välittyi arvojen näkyväksi tekemisen merkitys. Eri organisaatioiden kohdalla tuli esiin, miten arvot oli konkreettisesti saatettu näkyville. Myös

Aaltonen ym. (2003, 147) kirjoittavat arvojen näkyväksi tekemisen merkityksestä. He tuovat esiin esimerkkeinä huoneentaulun tai esitteen.

Tässä työssä emme ottaneet käsittelyyn Kakspyn perehdytysprosessia ja arvojen osuutta siinä. On kuitenkin selvää, että tulevaisuudessa organisaatiossa tulee pohtia, miten arvot ja niiden merkitykset sulautetaan osaksi perehdytystä ja rekrytointia.

8 POHDINTA

Työmme tulosten luotettavuutta tukee se, että tulokset ovat samansuuntaisia kuin aiempi tutkimus ja tieteellinen tieto. Tulokset ovat myös toistettavissa samoja aineiston keräämisen menetelmiä käyttäen. Olemme kaikissa työn vaiheissa toimineet hyviä tieteellisiä ja tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen sekä tietosuojaa koskevat ohjeistukset huomioiden. Tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin, eli on tutkittu sitä, mitä oli tarkoituskin. Luotettavuutta voi ajatella heikentävän työn monivaiheisuus ja laajuus, jonka seurauksena kuhunkin vaiheeseen keskittyminen on saattanut jäädä paikoitellen hieman pinnalliseksi.

Opinnäytetyötämme voi pitää onnistuneena, sillä löysimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Työn taustalla vaikuttaa vahva teoria- ja tietoperusta, jota työmme tulokset täydentävät. Työmme on vahvasti työelämälähtöinen ja työn tilaajien tarpeiden huomiointi kulkee mukana koko työn läpi. Kehittämisenäkökulma tulee työssämme vahvasti esiin. Työmme tulosten ja johtopäätösten pohjalta teimme arvojen jalkauttamisen oppaan (Liite 4), jotta mahdollisimman moni organisaatio voi hyötyä kehittämistyömme tuloksista.

Kehittämistyömme tavoitteena oli selvittää, miten organisaatioiden arvot saadaan toteutumaan työntekijöiden arjessa ja miten henkilöstöä osallistamalla arvotyötä voidaan kehittää. Onnistuimme saavuttamaan opinnäytetyöllemme asettamamme tavoitteet, sillä löysimme tutkimuksessamme organisaatioissa sovellettavia keinoja arvojen toteutumiseen ja totesimme, että fasilitoitu työpaja on yksi hyvä keino osallistaa henkilöstö arvotyöhön. Kehittämistyössämme osoitimme, että henkilöstön osallistaminen arvokeskusteluun, arvojen merkitysten sanallistamiseen ja kehittämistyöhön ovat onnistuneen arvojen jalkauttamisen edellytyksiä.

Henkilöstökyselyn osalta tulosten luotettavuuden kannalta vastausprosentti jäi harmillisen alhaiseksi. Tähän vaikuttaa osaltaan varmasti hieman huonosti valittu ajankohta. Jos jotain muuttaisimme, toteuttaisimme kyselyn selvästi kesälomakauden ulkopuolella. Kyselyn oli tarkoitus mitata arvojen toteutumisen nykytilaa tilaajaorganisaatioissa. Tässä koemme kyselyn osalta onnistuneemme. Tarkoituksena oli myös tarjota mahdollisuus mitata muutosta toistamalla kysely. Tähän liittyen haasteena voi eteen tulla se, että kehitystyön myötä arvojen määritelmät voivat muuttua paljonkin. Tämän seurauksena toteuttamamme henkilöstökysely ei välttämättä tulevaisuudessa mittaa enää oikeita asioita. Toisin sanoen, identtisesti toteutettuna kysely ei anna enää oikeaa ja oleellista tietoa. Tämä heikentää kyselyn mittarina käyttämistä.

Kuitenkin esimerkiksi arvojen tuntemuksen kehittymistä voidaan seurata hyvinkin luotettavasti toteuttamamme kyselyn pohjalta.

Benchmarking-tutkimuksen toteuttaminen oli oman oppimisprosessimme näkökulmasta antoisin. Sen tulokset heijastelivat monelta osin keräämäämme tietopohjaa samalla sitä täydentäen ja uusia ideoita synnyttäen. Benchmarking-tutkimuksemme toi hyvin vastauksia työmme tutkimuskysymyksiin. Jos pohditaan, mitä olisi voinut tehdä paremmin, olisi benchmarking-tulos ollut vielä onnistuneempi, jos olisimme onnistuneet saamaan haastateltavilta vielä enemmän konkreettisia arjen esimerkkejä arvojen jalkauttamiseen. Arvot ovat hyvin abstrakti käsite, mikä välittyi myös haastattelutilanteessa. Haastateltavien oli välillä vaikea pukea sanoiksi organisaatioidensa arvotyöhön liittyviä asioita. Haastattelijoina tehtävämme oli osata kysyä oikeita asioita, jotta vastauksen eivät jääneet liian abstraktille tasolle. Arvojen abstraktius toi haastetta myös työn kirjoittamiseen. Ei ole helppoa kirjoittaa konkreettisia ja käytännönläheisiä näkökulmia aiheesta, joka on perusluonteeltaan jopa häilyvä ja epämääräinen. Tiedostimme tämän haasteen koko kirjoitusprosessin ajan ja pääosin onnistuimmekin vastaamaan siihen.

Työpajojen osalta saavutettiin niille asetetut tavoitteet. Nähtävissä on oppimisprosessi ja nousujohteisuus, sillä hyödynsimme ensimmäisessä työpajassa esiin nousseet haasteet toiseen työpajaan valmistautuessa. Toinen työpaja oli fasilitoinnin laadun suhteen ensimmäistä onnistuneempi. Selkeimpänä haasteena työpajoissa korostui ajankäytön haasteet. Osallistujille ei välittynyt toivotunlainen kiireettömyyden tunne. Yhteiselle keskustelulle olisi tullut varata enemmän aikaa. Palautteiden perusteella työpajat herättivät uusia ajatuksia ja ideoita, mikä kertoo siitä, että pääosin ne olivat onnistuneita.

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen ja saimme tärkeitä taitoja hyödynnettäväksi työelämässä. Työn suunnitteleminen ja toteuttaminen kehittivät projektinhallinta- ja yhteistyötaitojamme. Opimme pitkäkestoisen projektin suunnittelua ja aikatauluttamista, mistä on hyötyä työelämässä. Käyttämistämme menetelmistä erityisesti benchmarking laajensi osaamistamme tulevaisuuden työelämän taitoja ajatelleen. Olimme vaikuttuneita menetelmän toimivuudesta ja sen toteuttamisen innostavuudesta. Lisäksi opinnäytetyömme tarjosi meille mahdollisuuden kehittyä fasilitaattoreina.

Kehittämistyömme soveltui hyvin parityönä toteutettavaksi, koska se oli monivaiheinen ja laaja. Opinnäytetyön tekeminen parityönä oli onnistunut ratkaisu, sillä pystyimme yhdessä

ratkomaan esiin nousseita haasteita ja keskustelemaan työn vaiheista. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekeminen ja opinnäytetyön kirjoittaminen ovat aikaa vieviä ja vaativia prosesseja. Tämän vuoksi oli hyvä, että parin kanssa työskennellessä työtä ja vastuita pystyi jakamaan.

Tutkimuksemme tulokset ovat merkittäviä työyhteisön kehittäjille, koska arvot muodostavat organisaatiokulttuurin ytimen. Niiden edistäminen lisää työhyvinvointia ja työyhteisön kanssakäymistä. Opinnäytetyömme tuotosta eli opasta arvojen jalkauttamiseen voidaan laajemmin hyödyntää koko ammattialalla. Tutkimuksestamme löytyneet keinot arvojen jalkauttamiseen ovat hyödynnettävissä kaikissa organisaatioissa. Oppaan avulla missä tahansa organisaatiossa voidaan tehdä suunnitelma arvojen jalkauttamiseksi ja ottaa ensimmäiset askeleet kohti arvojen toteutumista arjessa.

Jatkossa mielenkiintoisia tutkimuskohteita Kakspyssä on arvojen merkitys rekrytoinnissa ja perehdytyksessä sekä arvojohtamisen kehittäminen. Myös arvojen toteutumista käytännössä voisi kehittää ja tukea. Henkilöstökyselyn tuloksissa oli arvojen toteutumisen osalta paikoitellen hajontaa. Tähän liittyen olisi mielekästä tutkia tarkemmin sitä, vaikuttavatko jotkin tietyt tekijät arvojen toteutumiseen ja onko eri yksiköiden välillä vaihtelua. Keskeistä olisi myös selvittää, miten asiakkaat sekä mahdollisesti myös muut sidosryhmät ja yhteistyökumppanit kokevat arvojen toteutumisen.

Ammattialan näkökulmasta olisi erityisen mielenkiintoista tutkia tarkemmin organisaation arvojen toteutumisen merkitystä työntekijäkuvassa ja rekrytoinnissa. Työhyvinvoinnin ja organisaatioiden arvojen yhteys olisi tässä hetkessä ajankohtainen tutkimuskohde. Työelämän murrokseen liittyen olisi mielenkiintoista tutkia, voidaanko arvojen toteutumista kehittämällä vastata paremmin työntekijöiden toiveisiin ja lisätä työn pitovoimaa. Koska digitalisaation merkitystä työelämässä ei tule sivuuttaa, esittelemme yhtenä jatkotutkimusaiheena digitaalisten työvälineiden vaikutusta organisaation arvojen toteutumiseen. Yksi erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen tutkimus- ja jatkokehittämiskohde on arvojen kehittämisen ja oppimisen pelillistäminen.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio & Heiskanen, Erika & Innanen Pekka 2003. Arvot yksilön ja yhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 2003. Yrityksen arvot & etiikka. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. (E-kirja). Helsinki: Alma Talent.
- Delers, Antoine 2016. Benchmarking. 50minutes.com. (E-kirja). Viitattu 29.19.2022. <https://www.perlego.com/book/9336/benchmarking-analyze-performance-and-adapt-your-procedures-pdf>
- Great Place to Work 2022. Suomen Parhaat Työpaikat 2022. Mikä erottaa parhaat työpaikat muista? Viitattu 26.9.2022. <https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2022/04/GPTW-Suomen-parhaat-tyopaikat-2022.pdf>
- Helsingin seudun kauppakamari 2021. Yritysturvallisuus. Pidä yritystiedot turvassa! Viitattu 29.10.2022. https://helsinki.chamber.fi/wp-content/uploads/2021/08/yritysturvallisuus2021_tiedon-urkkiminen.pdf
- Ideapakka n.d. Ketterä fasilitointi.
- Kakspy Palvelut 2022. Yritys. Kakspy Palvelut Oy. Viitattu 26.9.2022. <https://kakspypalvelut.com>
- Kakspy ry 2022. Säännöt. Viitattu 26.9.2022. <https://kakspy.com/jasenet/saannot/>
- Kananen, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Helsinki: Talentum Media Oy
- Kauppinen, Tero 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Lehtonen, Tommi 2009. Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. Hallinnon tutkimus 4, 3–15. Viitattu 26.11.2022. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99455/57118>
- Mäkelä, Anna 2022. Jäikö työasia kaiheartamaan? Tässä yleinen syy: ”Arvojen vastainen työ syö elävältä”. Blogikirjoitus 8.3.2022. Viitattu 20.11.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/arvot-tyoelamassa>
- Niva, Mikael & Tuominen, Kari 2021. Benchmarking käytännössä. Itsearviointin työkirja. Hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. (E-kirja). Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Nordling, Esa 2018. Mitä toipumisorientaatio tarkoittaa mielenterveystyössä? Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. Viitattu 28.10.2022. <https://www.duodecimlehti.fi/duo14435>
- Nummi, Pepe 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4.-painos. (E-kirja). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puohiniemi, Martti 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.
- Ruusuvuori, Johanna 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Sabanadesan, Rajkumar 2019. Rajkumar Sabanadesanin kolumni: Jos ihminen joutuu työssään toimimaan arvojaan vastaan, hän voi huonosti. Kolumni 7.3.2019. Viitattu 20.11.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-10662180>
- Saramies, Jaana & Törnroos, Maria 2021. Henkilöstöanalytiikka. Mittaa ymmärrä Menesty. (E-kirja.) Alma Talent Oy.
- Sitra 2018. Keskustelun käsikirjoitus. Viitattu 31.10.2022. <https://www.sitra.fi/caset/valitsemenetelma/>
- Stapenhurst, Tim 2009. The Benchmarking Book. A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners. (E-kirja). Amsterdam: Elsevier Ltd.
- Tuominen, Kari 2021. Benchmarking. Prosessiopas. Opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. (E-kirja). Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura.
- Vilkkä, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Kysely Kakspy ry:n ja Kakspy Palvelut Oy:n henkilöstölle



Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei!

Olemme Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogiopiskelijoita työyhteisön kehittäjä -linjalla. Tällä kyselyllä tutkimme arvojen tuntemista ja toteutumista Kakspy ry:ssä ja Kakspy Palvelut Oy:ssä. Kyselytutkimus on osa opinnäytetyötämme, jossa tavoitteenamme on konkretisoida ja jalkauttaa Kakspy ry:n ja Kakspy Palvelut Oy:n arvoja osaksi työtä ja arkea. Tutkimuksemme on tarpeellinen osa opinnäytetyötämme, jotta voimme selvittää miten arvot tällä hetkellä tunnustetaan ja toteutuvat organisaatioissa. Kysely on lähetetty edellä mainittujen organisaatioiden henkilöstölle.

Kysely toteutetaan täysin anonymisti. Vastaamalla tähän kyselyyn annat luvan vastaustesi / tietojesi käyttämiseen [tietosuojalomakkeessa](#) määritellyllä tavalla.

Tutkimuksemme onnistumisen kannalta jokainen vastaus on tärkeä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia, kiitämme jo etukäteen ajastasi! Vastaathan kyselyyn viimeistään 14.6.2022.

Jos haluat kysyä lisätietoja tästä kyselystä tai opinnäytetyöstämme, voit lähettää sähköpostia osoitteeseen marikka.silvonen@humak.fi

Kiitos yhteistyöstä ja mukavaa kesää!

Terveisin,

Marikka Silvonen & Milla Tuomela
Humanistinen ammattikorkeakoulu

1. Vastaamalla tähän kyselyyn annat luvan vastaustesi hyödyntämiseen opinnäytetyössä ja henkilötietojesi käsittelyyn tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla. *

Annan luvan vastausteni käyttämiseen

2. Organisaatiossasi on viimeisen vuoden aikana tehty strategian uudistamistyötä. Uudistamisen myötä organisaatiollesi on määrittynyt kolme arvoa. Tiedätkö, mitkä nämä arvot ovat? Kirjoita ne tähän. *

Toiveikkaus

Arvoa toiveikkaus on määritelty organisaatiossasi näin: Vahvuuksien ja voimavarojen etsiminen ja niihin keskittyminen. Myönteisyyttä ja uskoa muutoksen mahdollisuuteen. Unelmien ja haaveiden etsiminen ja työskentely itselle mielekkään elämän toteutumiseksi.

3. Koetko, että arvo toiveikkaus toteutuu työssäsi käytännössä? *

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Ei ollenkaan
- En osaa sanoa

4. Kirjoita yhdellä lauseella tärkein huomiosi siitä, miten arvo toiveikkaus näkyy työssäsi.

Osallisuus

Arvoa osallisuus on määritelty organisaatiossasi näin: Kykyä liittyä toisiin ihmisiin, asioihin ja toimintaan, jonka kokee itselle merkitykselliseksi. Kokemus nähdä, kuulla ja ymmärretä tulemisesta. Mahdollisuus vaikuttaa omassa elämässään ja yhteisöissä ja päättää itselle tärkeistä asioista. Sairaudesta riippumaton osallisuus eli mahdollisuus elää tyydyttävää elämää sairaudesta tai haasteista huolimatta.

5. Koetko, että arvo osallisuus toteutuu työssäsi käytännössä? *

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
-
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti
- En osaa sanoa

6. Kirjoita yhdellä lauseella tärkein huomiosi siitä, miten arvo osallisuus näkyy työssäsi.

Vastuullisuus

Arvoa vastuullisuus on määritelty organisaatiossasi näin: Hyvinvointi on toiminnan tavoite ja kaikki toimet tähtäävät siihen. Ammatillisuus ja sen hyödyntäminen hyvinvoinnin edistämiseksi. Vastuu itsestä ja toisista sekä ympäristöstä ja yhteiskunnasta.

7. Koetko, että arvo vastuullisuus toteutuu työssäsi käytännössä? *

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti
- En osaa sanoa

8. Kirjoita yhdellä lauseella tärkein huomiosi siitä, miten arvo vastuullisuus näkyy työssäsi.

9. Arvioi miten seuraavat väittämät pitävät paikkansa organisaatiossasi? *

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Melko huonosti	Erittäin huonosti	En osaa sanoa
Asiakkaiden vahvuuksiin keskitytään ja pyritään löytämään asiakkaan voimavaroja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden myönteisyyttä ja uskoa muutokseen tuetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaita tuetaan etsimään unelmia ja haaveita, sekä työskentelemään itselleen mielekkään elämän toteuttamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa omaan elämäänsä ja päättää itselle tärkeistä asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden mahdollisuutta tyydyttävään elämään ja osallisuuteen sairaudesta ja haasteista huolimatta tuetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkailla on mahdollisuus tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkailla on mahdollisuus liittyä itselle merkityksellisiin asioihin, toimintaan ja ihmisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki toimet tähtäävät ja tavoittelevat asiakkaan hyvinvoinnin edistämistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla ja muilla työyksiköni työntekijöillä on riittävä ammattitaito asiakkaiden hyvinvoinnin edistämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminta on yhteiskunnallisesti vastuullista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Painettuasi "Seuraava", et pääse enää palaamaan tälle sivulle.

Liite 2. Benchmarking-haastattelun kysymyslista

1. Missä arvotyön osa-alueessa organisaatiossasi on onnistuttu erityisen hyvin? Kerro jokin konkreettinen esimerkki.
2. Mitä toimivia keinoja, työkaluja tai työskentelymalleja organisaatiossasi on käytetty arvojen konkretisoimiseksi ja jalkauttamiseksi osaksi käytännön työtä?
3. Onko organisaatiossasi pidetty onnistunut työpaja arvojen kehittämistyöhön liittyen? Jos on, kerro mikä siinä oli erityisen hyvää.
4. Miten henkilöstö on päässyt vaikuttamaan ja osallistumaan organisaation arvoihin arvotyöhön?
5. Miten organisaatiossanne tuetaan arvojen toteutumista työntekijöiden arjessa?
6. Miten arvot näkyvät organisaatiossanne?
7. Miten organisaationne arvot on muodostettu?
8. Ketkä ovat osallistuneet organisaation arvojen määrittelyyn?
9. Miten organisaationne arvot on tehty työntekijöille tunnetuksi? Entä sidosryhmille?

Liite 3. Benchmarking-kyselyn kysymyslista

1. Missä arvotyön osa-alueessa organisaatiossasi on onnistuttu erityisen hyvin? Kerro jokin konkreettinen esimerkki.
2. Mitä toimivia keinoja, työkaluja tai työskentelymalleja organisaatiossasi on käytetty arvojen konkretisoimiseksi ja jalkauttamiseksi osaksi käytännön työtä?
3. Miten henkilöstö on päässyt vaikuttamaan yrityksen arvoihin ja osallistumaan arvotyöhön?
4. Miten yrityksessänne tuetaan arvojen toteutumista arjessa?

Liite 4. Linkki arvojen jalkauttamisen oppaaseen.

<https://youtu.be/QZ-b8tQ6xhY>