

Maria Laakso

Yrityksen arvojen vaikutukset johtamiseen ja työyhteisöviestintään

Case: Turvallisuuspalvelut, Keski-Uudenmaan pelastuslaitos

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

5.5.2015

Tekijä	Maria Laakso
Otsikko	Yrityksen arvojen vaikutukset johtamiseen ja työyhteisöviestintään
Sivumäärä	Case: Turvallisuuspalvelut, Keski-Uudenmaan pelastuslaitos
Aika	95 sivua + 8 liitettä 5.5.2015
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Pauli Järvensivu Palopäällikkö Yrjö Jalava
<p>Tämän tutkimus- ja kehittämistyön kohdeorganisaatio oli Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen tuloksikkö Turvallisuuspalvelut. Turvallisuuspalvelut on keskittynyt tuottamaan onnettomuuksien ennaltaehkäisyyn liittyviä palveluja, joita ovat esimerkiksi turvallisuuskoulutukset, palotarkastukset sekä valmiussuunnittelu.</p> <p>Kehittämistehtävälle asetettiin useita tavoitteita. Tavoitteita olivat nykytilanteessa vallitsevien arvojen selvittäminen, yrityksen tavoitearvojen saattaminen näkyviksi ja arvojen kautta johtamisen kehittäminen. Tavoitteena oli myös luoda arvoille normisto, jonka tarkoitus oli edesauttaa arvojen noudattamista. Tavoitteena oli myös selvittää arvojen merkitys johtamisen laadun parantamiseksi sekä työyhteisöviestinnän tehostamiseksi. Viimeinen tavoite oli, että arvojen kanssa työskentely jatkuu kohdeorganisaatiossa vaikka opinnäytetyö valmistuu.</p> <p>Tämä tutkimus ja kehittäminen toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa hyödynnettiin erilaisia tutkimusmenetelmiä. Aineistoa hankittiin sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin menetelmin. Työn teoreettisena viitekehystenä toimi arvojohtaminen, työyhteisöviestintä ja muutosjohtaminen.</p> <p>Kohdeorganisaatioon tehtiin nykytila-analyysi. Kehittämistyössä työyhteisöön kohdistettiin kehittämistoimenpide, Arvopäivä. Arvopäivän vaikutuksia työyhteisöön mitattiin kyselytutkimuksen avulla sekä ennen kehittämistoimenpidettä että sen jälkeen. Kehittämistoimenpiteellä saatiin lisättyä kohdeorganisaatiossa tietoisuutta yrityksen arvoista ja niiden noudattamisesta. Kaikkia tavoitteita tutkimustyössä ei saavutettu johtuen osittain tutkimustyön lyhyestä aikajänteestä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi arvonormisto, kehitysehdotuksia sekä suunnitelma arvojen jatkotyöstämiseen organisaatiossa/ yrityksessä.</p>	
Avainsanat	arvot, arvojohtaminen, työyhteisöviestintä

Author	Maria Laakso
Title	The Impacts of an Organization's Prevailing Values on Leadership and Workplace Communication Case: Security Services unit of Central Uusimaa Rescue Department
Number of Pages Date	95 pages + 8 appendices 5 May 2015
Degree	Master's Degree in Engineering
Degree Programme	Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Pauli Järvensivu, Senior Lecturer Yrjö Jalava, Fire Chief
<p>The target organization of this Master's thesis was the Security Services unit of Central Uusimaa Rescue Department. This unit specialises in producing services linked to accident prevention. Such services are for instance safety trainings, fire inspections and readiness planning.</p> <p>Several targets were set for this development task. The aim was to identify the prevailing values, raising awareness about the organization's target values and improving value-based leadership. Another target was to create a set of value norms, which are to support in implementing the values. Furthermore, one objective was to understand the significance of values in improving quality of leadership and making workplace communication of the organization more effective. The final target was that working with values continues in the target organization after this Master's thesis is completed.</p> <p>The Master's thesis was implemented through action research, utilizing various research methods. The material was obtained by both qualitative and quantitative methods. The theoretical framework of the Master's thesis was focused on value-based leadership, workplace communication and change management.</p> <p>The target organization was subject to a current state analysis. In the development work, the organization was targeted with a development action – "value day". The impact of the -"value day" for the organization was measured by conducting a survey both before and after the development action was made. The development action resulted into an improved awareness of the organization's values and how they are carried out. All the set targets for this development task were not met, partly because of the short timeframe.</p> <p>The study resulted into creating value norms, development ideas and a plan for continuing the work with values in the organization.</p>	
Keywords	Values, value-based leadership, workplace communication

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Arvot pelastustoimessa	2
1.2	Aikaisemmat arvoja koskevat tutkimukset pelastustoimessa	4
1.3	Kohdeyritys	5
1.3.1	Kohdeyrityksen toiminta-ajatus ja visio	6
1.3.2	Kohdeyrityksen arvot	7
1.4	Kohdeorganisaatio	7
1.5	Kehittämistyön lähtökohdat	8
2	Tutkimuksen tarve, tavoitteet ja tutkimusongelma	9
2.1	Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimusongelma	10
2.2	Tutkimuksen kohde ja rajaus, tutkimuskysymykset ja käytetyt mittarit	10
2.3	Tutkijan rooli, tutkimusprosessi ja aikataulu	11
3	Tutkimusmenetelmät	12
3.1	Toimintatutkimus	12
3.2	Havainnointi	14
3.3	Benchmarking	14
3.4	Haastattelu	15
3.5	Implementointi	15
3.6	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	15
3.6.1	Kyselytutkimuksen anonymiteetti	16
3.6.2	Mittarit ja niiden taustat	17
3.6.3	Analysointimenetelmät	20
4	Teoreettinen viitekehys	20
4.1	Arvojohtaminen	21
4.1.1	Taso 4	22
4.1.2	Taso 3	23
4.1.3	Taso 2	24
4.1.4	Taso 1	27
4.2	Työyhteisöviestintä	29
4.2.1	Organisaatiosta yhteisöksi	30
4.2.2	Työelämän rakenteen muutos	30

4.2.3	Työyhteisöviestinnän tyyppien vertailua ja uuden aikakauden viestintä	31
4.2.4	Isot asiat organisaatiossa	33
4.2.5	Arvojen konkretisointi	34
4.2.6	Viestintäfoorumit	35
4.3	Muutosjohtaminen	36
4.3.1	Muutos	37
4.3.2	Onnistuneen muutoksen osatekijät	38
5	Kehittämistehtävän toteutus	43
5.1	Lähtökohdat, suunnittelu	43
5.2	Toteutuneet tapahtumat tutkimusprosessissa	44
5.3	Nykytila-analyysi	46
5.3.1	Kohdeyrityksen arvoja etsimässä	47
5.3.2	Vantaan kaupungin arvot	48
5.3.3	Apelli-viikkotiedotteet	49
5.3.4	Tietoisuus työnantajan arvoista	50
5.3.5	Kyselytutkimus; ensimmäinen mittaus	51
5.3.6	Nykytila-arvio	68
5.4	Kehittämistoimenpiteet: Arvopäivä	70
5.4.1	Arvot ja Vantaan arvojen taustat	71
5.4.2	Pelastustoimen arvojen taustat	73
5.4.3	Esimerkki arvoperusteisesta työyhteisöstä	74
5.4.4	Arvot käytännön työn tukena - tehtävät	76
5.4.5	Palautteet Arvopäivästä	76
6	Kehittämistehtävän tulokset	78
6.1	Arvopäivän tulokset, arvonormisto	79
6.2	Muutosmittauksen tulokset ja vertailu aiempaan kyselytutkimukseen	80
6.3	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	84
6.4	Toimenpiteiden vaikutus toimintaan	85
6.5	Toteutusaikataulu	86
6.6	Kehitysehdotukset	86
6.7	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	87
7	Yhteenveto	88
7.1	Johtopäätökset	88
7.1.1	Kehittämistyön tavoitteiden täyttyminen ja tutkimusongelma	90
7.1.2	Aikaisempaan arvotutkimukseen vertaaminen	92
7.2	Pohdinta	92

7.3	Viitekehyksen toimivuus	94
7.4	Jatkotoimet	95
	Lähteet	96
	Liitteet	
	Liite 1. Arvokysely, kyselytutkimuslomake	
	Liite 2. Arvokysymykset pohdinnan avuksi	
	Liite 3. Tärkeimmät ja havaitut arvot, kaikki vastaukset 1. mittaus	
	Liite 4. Kyselytutkimusten tulosten vertailu	
	Liite 5. Tärkeimmät ja havaitut arvot, kaikki vastaukset 2. mittaus	
	Liite 6. Arvot käytännön työn tukena - tehtävät	
	Liite 7. Kehitysehdotukset	
	Liite 8. Arvoprosessi, jatkosuunnitelma	

1 Johdanto

Ensimmäisessä tutkimustyön vaiheessa opinnäytetyön aihe tuli löydetyksi. Aihe löytyi hieman sattumalta keskustellessani puolisoni kanssa niitä näitä autotallissa työpäivän jälkeen. Aiheesta toiseen polveileva keskustelu oli päättynyt kohtaan, jossa puolisoni heitti kysymyksen ”mitenkäs teillä ne arvot, kun meillä arvot vaikuttavat näin ja näin..?” Aihe oli syntynyt.

En tuntenut työnantajani Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvoja ja lähdin niitä selvittämään seuraavana aamuna. Ensimmäisenä kävelin silloisen esimieheni toimistoon ja kysyin ”mitkä ovat meidän arvomme?” Arvoja saikin etsiä tovin, mutta saman päivän aikana ne selvisivät. ”Noudatamme Vantaan kaupungin sekä pelastustoimen yleisiä arvoja toiminnassamme”, kuului vastaus. Koska olin aiemmin pohtinut työyhteisöviestintää yhtenä vaihtoehtona opinnäytetyön aiheeksi, tuli se luontevasti siihen mukaan.

Aihe lähti omakohtaisesta halustani tutkia arvojen vaikutusta työyhteisössä sekä kehittää työyhteisöä, jossa itse olen työskennellyt vuodesta 2005. Näin että arvojen avulla voitaisiin saavuttaa organisaatioon tehokkuutta sekä positiivista kipinää työn tekemiseen, mutta myös integraatiota ihmisten ja toimistojen välille hajautetussa organisaatiossa. Opinnäytetyön aiheeksi muodostui yrityksen arvojen vaikutukset johtamiseen ja työyhteisöviestintään. Esimieheni suhtautui ehdotukseeni opinnäytetyöaiheesta avoimesti ja koki asian hyödyllisenä työyhteisöllemme. Hänestä tulikin tämän tutkimustyön toimeksiantaja. Itselleni tämä opinnäytetyö oli loistava tilaisuus päästä perehtymään sekä arvoihin että arvojohtamiseen, mutta myös viestintään arvojen puitteissa ja muutosjohtamiseen, joista muodostuikin tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Miten sitten arvot, johtaminen ja työyhteisöviestintä liittyvät toisiinsa? Kaikin tavoin sanoisin. Lähdetäänpä perusasioista liikkeelle ja hieman lyhyempää kaavaa käyttäen. Yhteisöjen ja yritysten arvoja kuvataan yhteisön yhteiseksi tahtotilaksi, se on myös asia, jota pidetään tärkeänä (Aaltonen & Junkkari 1999, 61). Johtajan tehtävät organisaatiossa kulminoituvat sekä onnistumismahdollisuuksien luomiseen organisaatiolle että johtamiseen, jolla johdetaan organisaatio käyttämään luotuja mahdollisuuksia, erityisesti niin että saadaan haluttu tulos (Kauppinen 2002, 47). Ja

kaikki tämä toteutuu viestimällä, mitenkäs muutenkaan. Lisätäänpä haastetta: yhteisen tahtotilan luominen organisaatioon, jossa henkilöstö sijaitsee eri kunnissa ja kaupungeissa ja tekevät vieläpä erilaisia töitä yhteisen päämäärän, turvallisuuden tuottamisen eteen, ”punainen lanka” on käytäntöön viedyt yrityksen arvot.

Yrityksessä tavat, joilla johdetaan, tehdään asiakastyötä, kohdataan työtovereita ja ollaan vuorovaikutuksessa muodostavat yrityksen kulttuurin. Miten sitten yrityksen kulttuuriin voidaan vaikuttaa niin, että kehitetään yrityksestä sellainen työpaikka, jossa työntekijät tekevät parhaansa intohimolla ja asiakkaat haluavat sitoutua yritykseen ja sen tarjoamiin palveluihin? Vastaus on arvojohtaminen. Parhaat työpaikat ovat arvojohdettuja” (Rossi 2012, 92). Arvojohdetuissa yrityksissä, arvot on jalkautettu työntekijätasolle asti ja viety käytäntöön niin että ne näkyvät yrityksen toimintakulttuurissa.

1.1 Arvot pelastustoimessa

Pelastustoimi on perinteikkäästi hoitanut yhteiskunnassa tulipalojen sammuttamisen ja ihmisten pelastamisen onnettomuuksista. Pelastustoimi on kuitenkin muutakin kuin punaisia, kromattuja ajoneuvoja ja sinisiä vilkkuja, vaikka sellaisena se usein näyttäytyy katukuvassa. Pelastustoimi sisältää useiden erilaisten toimijoiden joukon, jonka pyrkimyksenä on vaikuttaa positiivisesti yhteiskunnan turvallisuuteen ja sen erilaisiin tarpeisiin kouluttamalla, neuvomalla, valistamalla ja ohjaamalla. Pelastustoimessa ollaan nyt saman murroksen äärellä kuin koko muu yhteiskunta; globalisaatio lisääntyy, taloustilanne kiristyy kiristymistään, toimintaympäristö muuttuu ja haasteet kasvavat. (Sisäasiainministeriö 2012, 8-9.) Ehkäpä arvojen pohjalle luotu toimintakulttuurin muutos onnistuu ratkaisemaan nämä haasteet. Pelastustoimen arvot ovat ammatillisesti, inhimillisesti ja luotettavasti.

Pelastustoimi on juuri 9.12.2014 käynnistänyt hankkeen pelastustoimen strategian 2025 päivittämisestä, jossa päivitetään strategia ja keinot strategian toteuttamiseksi ajantasalle (Sisäministeriö 2015). Se on siis pelastustoimen johtamista määrittävä asiakirja. Pelastustoimen visio vuoteen 2025 on ”Suomessa on hyvä turvallisuuskulttuuri ja Euroopan tehokkain pelastustoimi”. Onnistuuko tavoitteen saavuttaminen ilman arvojen tehokasta omaksumista? En usko, sillä se vaatii sen, että jokainen toimija on täydellä sydämellä ja innolla mukana tekemässä töitä yhteisen

tavoitteen eteen ja vain silloin voidaan saavuttaa ”ihmeitä”. Sitä kutsutaan sitoutumiseksi, ihmisen sisäiseksi kyvyksi motivoida itseään (Kauppinen 2002, 27).

Pelastustoimen strategia 2025-asiakirja on ottanut pelastustoimen arvot mukaan pelastustoimen kriittisten menestystekijöiden yhteyteen, kuvio 1. Strategiassa määritellään, että pelastustoimessa toiminnan tulee olla arvojen mukaista, eikä se onnistu ilman että jokainen ne ymmärtää, sisäistää ja kykenee arvioimaan omaa toimintaansa niiden kautta. (Sisäasiainministeriö 2012,14.) Arvojen merkityksellisyyden edistämiseksi olisi erityisen tärkeää kirjata seuraavaan strategiaan 2025 vastuut arvojen viemisestä käytäntöön ja noudattamisesta.

Suomessa on hyvä turvallisuuskulttuuri ja Euroopan tehokkain pelastustoimi.
Inhimillisesti • Ammatillisesti • Luotettavasti

- 1. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja palvelukyky**
 - 1.1. Onnettomuuksien ja vahinkojen määrä laskee
 - 1.2. Palvelutaso vastaa koko maassa riskejä ja palvelujen kysyntää.
 - 1.3. Ihmisillä ja yhteisöillä on hyvät valmiudet estää onnettomuuksia ja toimia vaaratilanteissa
- 2. Prosessit ja rakenteet**
 - 2.1. Tehokkaat ja sujuvat ydinprosessit
 - Onnettomuuksien ehkäisy
 - Pelastustoiminta
 - Väestön suojaaminen
 - 2.2. Toimivat tekniset tukijärjestelmät
 - 2.3. Tarkoituksenmukainen organisaatorakenne ja tehtäväjako
 - 2.4. Tuloksekas tutkimus- ja kehittämistoiminta
- 3. Resurssit ja talous**
 - 3.1. Tehokas ja strategian mukainen resurssien käyttö
 - 3.2. Resurssien ja tehtävien tasapaino
 - 3.3. Vapaaehtoisen henkilöstön riittävyys
 - 3.4. Yhteistyön synergiaedut
- 4. Henkilöstön uudistuminen ja työkyky**
 - 4.1. Hyvä kilpailukyky työnantajana ja vapaaehtoistoimijana
 - 4.2. Henkilöstö on osaava, motivoitunut ja halukas kehittämään itseään
 - 4.3. Henkilöstön työkyky vastaa tehtäviä
 - 4.4. Työhyvinvointi on korkealla tasolla

Kuvio 1. Pelastustoimen kriittiset menestystekijät (Sisäministeriö 2012, 15)

1.2 Aikaisemmat arvoja koskevat tutkimukset pelastustoimessa

Aikaisempia pelastustoimen arvoja koskevia tutkimuksia ovat Hiltusen (2012, 5) mukaan tehneet Esko Kaukonen (1998), Reijo Tolppi (2001), Matti Karukangas (2003) ja Teija Mankkinen (2011) (Hiltunen 2012, 5). Pelastustoimen arvoja sivutaan useissa muissakin opinnäytetöissä. Esittelen tässä Sami Hiltusen (2012) pelastustoimen arvoja koskevan tutkimuksen pääpiirteet.

Sami Hiltusen (2012) tutkimustyö oli Arvot pelastustoimen johtamisen välineenä. Se käsitteli arvoja, arvojohtamista, johtamista, käyttäytymistä ja pelastustoimen arvoja. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka lähetettiin viidelle aluepelastuslaitoksella työskentelevälle operatiiviselle henkilöstölle, mukana vastaajissa oli myös alaa opiskelevia. Hiltunen tutki pelastustoimen arvomaailmaa hakien vastauksia kysymyksiin:

1. Kuinka pelastustoimen arvot tunnetaan?
2. Näkyvätkö pelastustoimen arvot pelastuslaitoksien arjessa vai ovatko ne vain sanahelinää?
3. Eletäänkö pelastusalalla pelastustoimen arvojen mukaisesti sekä käyttäytyäänkö, johdetaan toimintaa ja henkilöstöä arvojen mukaisesti?
4. Käytetäänkö arvoja johtamisen välineenä?
5. Miten arvojen jalkauttaminen tulee hoitaa? (Hiltunen 2012, 21.)

Kyselytutkimuksen vastauksista kävi ilmi esimerkiksi se, että pelastustoiminnan johtamisessa halutaan näkyvän tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ja että terve työyhteisö vaikuttaa suuresti työmotivaatioon. Arvojen jalkauttamisesta kysyttiin ja suurin osa vastaajista koki että suunnitelmissa ja päätöksissä tulee arvot olla näkyvissä, toiseksi eniten vastaajat valitsivat työkavereiden kesken keskustelun arvoista, kolmanneksi suurin osa valitsi kehityskeskusteluissa käytävät arvokeskustelut ja neljänneksi tulivat ohjatut arvokeskustelut. Halukkuus arvokeskusteluihin oli erittäin suuri, jota kartoittavaan kysymykseen merkittävä osa vastaajista vastasi myöntävästi. (Hiltunen 2012, 42- 44.)

Hiltusen (2012, 50- 53) päätelmä oli että arvot ovat olemassa arjessa, mutta niiden merkitystä ei ymmärretä. Arvoja ei ole jalkautettu tai siinä ei ole onnistuttu, arvokeskusteluja ei ole pidetty pelastuslaitoksissa. Tutkimus myös osoitti, että halua löytyy elää arvojen mukaisesti, mutta todellisuus on toista. Karu todellisuus oli mm. että luottamus on heikkoa niin johtoon kuin toisiin työntekijöihinkin. Asenteet olivat ylimielisiä toisia työntekijöitä kohtaan. Hiltusen mukaan ”jokaisen on omalla

panoksellaan osoitettava luottamuksensa ja toimittava kulttuuriin kuuluvalla tavalla, vaikka se ei välttämättä tue omaa arvomaailmaa”.

1.3 Kohdeyritys

Tämän tutkimuksen kohdeyrittäjänä on Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, joka on viralliselta nimeltään Keski-Uudenmaan pelastustoimen liikelaitos. Se on yksi Suomen 22 aluepelastuslaitoksesta, joka muodostettiin 16.1.2003 alueen kuntien yhteistoimintasopimuksella (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, 2012, 3). Näin Vantaa, Mäntsälä, Kerava, Nurmijärvi, Hyvinkää, Pornainen, Tuusula ja Järvenpää vastaavat täten yhdessä alueen pelastustoimen järjestelystä. Isäntäkunnaksi kunnat valitsivat yhteisesti Vantaan, jonka sääntöjä Keski-Uudenmaan pelastuslaitos noudattaa.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos on yksi Vantaan kaupungin kolmesta liikelaitoksesta ja siten se nivoutuu osaksi Vantaan kaupungin organisaatiota konserni- ja asukaspalveluiden toimialaan, kuvio 2.



Kuvio 2. Vantaan kaupungin organisaatio

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos tuottaa palveluja ensihoidossa ja sairaankuljetuksessa, sammutus- ja pelastustoiminnassa sekä onnettomuuksien ennaltaehkäisyssä. Se toimii kunnissa ja kuntien kanssa yhdessä turvallisuuden tuottajana niin normaali kuin poikkeusoloissakin. Pelastuslaitoksen asiakkaita ovat kaikki kuntalaiset sekä kunnissa toimivat yritykset ja muut toimijat.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palveluntuotanto jakaantuu kahteen tulosyksikköön, jotka ovat turvallisuus- sekä operatiiviset palvelut. Turvallisuuspalvelut sisältää varautumis-, valvonta- ja turvallisuusviestintätoimiston. Operatiivisten palveluiden alla ovat ensihoito-, pelastus- ja tekninen toimisto sekä tilannekeskus että Hems- yksikkö. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2014, 3.) Henkilöstöä pelastuslaitoksella on n. 450 henkilöä.

1.3.1 Kohdeyrityksen toiminta-ajatus ja visio

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen toiminta-ajatuksena on tuottaa ja ylläpitää turvallisuutta. Keinoja, joilla pelastuslaitos tuottaa turvallisuutta on monia lähtien valistamisesta, pelastamisesta ja turvallisuuskouluttamisesta, riskianalyysityöhön ja toimintavalmiuden ylläpitoon. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2014, 4.)

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen visio on: *Keski-Uudellamaalla on hyvä turvallisuuskulttuuri sekä tehokas pelastustoimi ja ensihoitotoiminta. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos on arvostettu.*

Visiota on avattu Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksessa siten että jokainen kuntalainen ja kunnassa toimiva huolehtii omasta turvallisuudestaan vastuullisesti ennakkoiden. Pelastuslaitoksen toiminta on oikein taktikoitua ja tehokasta. Kolmannen osa-alueen mukaan työhyvinvointi ja tyytyväisyys tulevat arvostamisen mukana. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella on tavoite, se haluaa tulla tunnetuksi hyvänä työpaikkana, tehokkaana työyhteisönä ja arvostettuna yhteistyökumppanina. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2014. 4.)

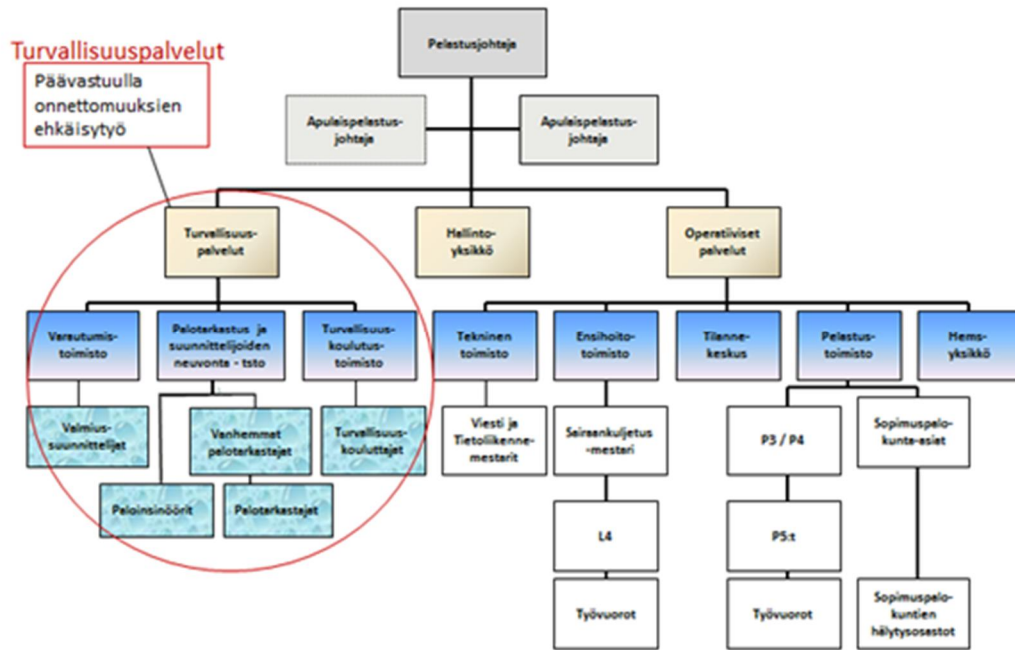
1.3.2 Kohdeyrityksen arvot

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos kertoo palvelutasopäätöksessään 2012- 2016 noudattavansa toiminnassaan sekä pelastustoimen että Vantaan kaupungin arvoja (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2012, 4-5). Pelastustoimen arvot ovat *ammattillisesti, inhimillisesti ja luotettavasti*. Vantaan arvot ovat *kestävä kehitys, yhteisöllisyys ja innovatiivisuus*. Ylimpänä arvona pelastus- ja ensihoitotoimessa on ihmishenkien pelastaminen, jota toteutetaan ensisijaisesti ennaltaehkäisyn kautta, mutta tarvittaessa kaikin mahdollisin olemassa olevin keinoin, onnettomuuden jo tapahduttua (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2012, 4-5).

1.4 Kohdeorganisaatio

Tutkimus- ja kehittämistyö toteutettiin Turvallisuuspalveluiden tulosityksikköön. Turvallisuuspalveluilla on päävastuu onnettomuuksien ehkäisystä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Turvallisuuspalveluissa työskentelee onnettomuuksien ehkäisyn ammattilaisia, 33 henkilöä.

Turvallisuuspalvelut tulosityksikkö, kuvio 3. jakaantuu kolmeen toimistoon, joita ovat varautumis-, valvonta- ja turvallisuusviestintätoimisto. Varautumistoimisto ohjaa ja tukee alueen kuntia valmiussuunnittelussa sekä laatii ja pitää yllä pelastuslaitoksen valmiussuunnittelua ja poikkeusoloihin varautumista. Valvontatoimisto on erikoistunut onnettomuuksien ennaltaehkäisyyn ja rakennusten suunnittelun ohjaamiseen paloturvallisuusratkaisuissa. Turvallisuusviestintätoimisto kouluttaa, neuvoa ja valistaa kuntalaisia toimimaan oikein arjen haastavissa tilanteissa. Turvallisuuspalvelujen henkilöstö oli tämän tutkimuksen kohderyhmä. Työntekijät sijaitsevat eri kunnissa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen alueella.



Kuvio 3. Turvallisuuksipalvelut, Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen organisaatioissa

1.5 Kehittämistyön lähtökohdat

Koska kohdeyrityksessä arvojen kanssa työskentelyä ei ollut aiemmin tehty, tutkimuksessa päästiin lähtemään täysin tyhjältä pöydältä liikkeelle.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos on linjaorganisaatio. Linjaorganisaatio on tyypillisesti hierarkkinen. Kohdeorganisaatioissa on 3-portainen, osin 4-portainen organisaatiohierarkia. Hierarkiaa on lisätty rakentamalla lisää portaita johdon ja työntekijöiden välille erityisesti valvontatoimistoon, kuvio 3, jossa vanhemmat palotarkastajat aloittivat vuonna 2014 tehtävissään uusina esimiehinä. Johtaminen kulkee hierarkkisesti ylhäältä alas - johdolta työntekijöille, samoin viestintä. Organisaatio on hajautettu eri kuntien alueelle Keski-Uudenmaan pelastustaitoksen alueella.

Turvallisuuksipalveluiden toimiston henkilökuntaa oli yhteensä 33. Valmiustoimistossa henkilöstöä 3 henkilöä, he sijaitsevat kaikki samalla paloasemalla Vantaalla. Valvontatoimiston henkilöstö sijaitsee eri kunnissa paloasemilla ja tämä henkilöstö muodostaa 3 tiimiä. Palotarkastajilla on kaksi tiimiä, Vanti- ja Kuumatiimi, sekä paloinsinööreillä oma tiimensä, yhteensä henkilöitä on valvontaosastolla 22 henkilöä.

Turvallisuusviestintähenkilöstö on jakaantunut niin ikään eri kuntiin paloasemille ja he ovat tiivis yhtenäinen joukko 7 henkilön voimin. Turvallisuuspalveluiden toimistot ovat itsenäisesti toimivia osastoja, joilla on toisistaan poikkeavia tehtäviä. Turvallisuuspalveluiden tulosityksikössä on ollut pitkään sama henkilöstö töissä, vaihtuvuus on ollut viime vuosina hyvin pieni.

Tutkijan omien havaintojen mukaan työn tekemisessä on painotettu jo pitemmän aikaa määrää ja tuloksen tekemistä, ei niinkään laatua ja tämä erityisesti valvontaosastolla. Toimintatapojen yhtenäistämiseksi on valvontaosastolla tehty paljon työtä viime vuosien aikana. Toimintatapojen ylläpitämiseksi on laadittu mm. toiminta- ja tulosityksikköohjeita, joita henkilöstö on ohjeistettu noudattamaan. Valvontaosastolla ympäristö on suorituspainotteinen ja sitä korostava. Valvontaosastolla vaihtui tämän tutkimuksen aikana esimies, jonka vaikutukset työyhteisöön ja arjen työn tekemiseen tulevat selviämään myöhemmin.

Tämän kehittämistyön lähtökohdista käsin katsottuna, arvojen tuomisella työyhteisön arkeen oli otollinen maaperä istuttaa siemen siitä, että työn tekeminen voi olla muutakin kuin pelkästään työn tekemistä määrää kartuttamalla. Tutkimustyön avulla haluttiin tuoda integraatiota organisaatioon ja luoda innostusta ja motivaatiota, mutta samalla tuoda arvojen avulla myös laadullisia elementtejä mukaan työn tekemiseen ja ammattieettisiä näkökulmia.

2 Tutkimuksen tarve, tavoitteet ja tutkimusongelma

Yhteisille arvoille ja niiden käytäntöön tuomiselle muodostuu aito tarve kohdeorganisaatiossa. Yrityskulttuuria lähdettiin tässä tutkimustyössä ensimmäistä kertaa tavoitteellisesti kehittämään. Turvallisuuspalveluiden työntekijät ovat hajautettuina eri kuntien ja kaupunkien alueelle. Yhteiset arvot ja sitoutuminen yhteisten arvojen mukaiseen toimintaan lisäävät yhtenäisyyttä työntekijöiden kesken (Kauppinen 2002, 46). Kun yrityksen ja työntekijän arvoista löytyy yhteistä tartuntapintaa, ei tehdä pelkästään työtä työn takia vaan töihin tullaan vaikuttamaan ja edistämään asioita (Rossi 2012, 63). Työn tekemiseen positiivisen kipinän puhaltaminen ja yhteisen motivaationlähteen löytäminen arvojen kautta kohdeorganisaatioon ovat tutkimustyössä olleet myös tutkijan oman motivaation lähteenä.

Martelan ja Jarengon (2014, 6- 14) mukaan motivoituneet työntekijät tekevät parempaa tulosta. Motivoitumisessa on kaksi perustavaa tapaa. Ne ovat sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, joka rakentuu keppien ja porkkanoiden varaan. Tehtävän sijasta huomio on siitä saatavissa palkinnoissa ja vältettävissä rangaistuksissa. Sisäinen motivaatio on proaktiivista: tekeminen itsessään sytyttää henkilön, hän etsiytyy tekemään itseään innostavia asioita. Tutkimustulokset osoittavat vahvasti, että sisäinen motivaatio on optimaalinen tila sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin, mutta on myös tuottavimmillaan. Innostus korreloikin selvästi tuottavuuden kanssa.

Arvoilla vaikuttaminen perustuu vapaaehtoiseen hyväksyntään. ”Keppi ja porkkana” eivät toimi, yhteisen sitoutumisen kautta tutkimustyö saavuttaa parhaiten tavoitteensa, joka on myös tutkimusmenetelmänä toimivan toimintatutkimuksen lähtökohtana.

2.1 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Kehittämistyölle asetettiin useita tavoitteita. Ensimmäiseksi tavoitteeksi asetettiin nykytilanteessa vallitsevien arvojen selvittäminen. Toisena tavoitteena kehittämistyöllä oli saattaa yrityksen tavoitearvot näkyviksi ja kehittää arvojen kautta johtamista sekä luoda arvoille normisto, jonka tarkoitus oli edesauttaa arvojen noudattamista. Kolmantena tavoitteena oli selvittää arvojen merkitys johtamisen laadun parantamiseksi ja neljäntenä tavoitteena oli selvittää arvojen merkitys työyhteisöviestinnän tehostamisessa. Viides tavoite oli, että arvojen kanssa työskentely jatkuu kohdeorganisaatiossa vaikka tähän tutkimustyöhön liittyvä aktiivinen kehittämisvaihe päättyy.

Tutkimukselle asetettu tutkimusongelma oli toimintakulttuurin muutos, arvojohtamisen integroiminen johtamiseen ja arvojen tuominen työyhteisön arkeen. Sekä selvittää arvojen merkitykset johtamiseen ja työyhteisöviestintään.

2.2 Tutkimuksen kohde ja rajaus, tutkimuskysymykset ja käytetyt mittarit

Tutkimuksen kohteena oli Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen turvallisuuspalveluiden tulosyksikkö ja sen henkilöstö. Tutkimuksesta rajattiin asiakasnäkökulma pois, joka oli

tutkimuksen alkuvaiheessa jo hyvin selvää, ettei sitä tässä tutkimuksessa tulla käsittelemään.

Tutkimusongelma oli:

Toimintakulttuurin muutos, arvojohtamisen integroiminen johtamiseen ja arvojen tuominen työyhteisön arkeen sekä selvittää arvojen merkitykset johtamiseen ja työyhteisöviestintään.

Tutkimuskysymykset olivat:

- 1. Mitkä ovat vallitsevat arvot ovatko ne samat kuin työnantajan tavoittelemat arvot?*
- 2. Onko arvojen viestinnässä onnistuttu? Miksi kyllä / ei?*
- 3. Toteutuvatko tavoitearvot arjessa?*

Tutkimukselle asetettiin kolme mittaria, jotka rakennettiin tutkimuskysymysten ympärille ja toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena.

2.3 Tutkijan rooli, tutkimusprosessi ja aikataulu

Tutkija vastasi organisaatioon toteutetuista kehittämistoimenpiteistä, johon liittyi arvotyöskentelyn saattaminen alulle Turvallisuuspalveluissa.



Kuvio 4. Alustava tutkimusprosessi ja aikataulu syksyllä 2014

Kuviossa 4. on tutkimuksen alussa tehty suunnitelma tutkimusprosessista ja siihen liittyvästä aikataulutuksesta.

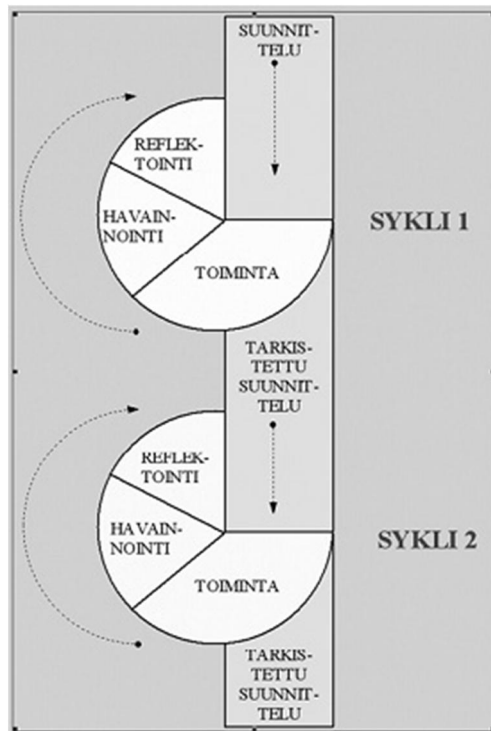
3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Toimintatutkimus

Tämä tutkimustyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Metropolia ammattikorkeakoulu on määritellyt valmiiksi Hankintatoimen, Yrittäjyyden ja Liiketoiminnan koulutusohjelmiin opinnäytetyön toteutustavaksi toimintatutkimuksen osallistavasta näkökulmasta (Turunen & Väänänen 2014, 1), jota tässä kehittämistehtävässä noudatettiin.

Toimintatutkimus laadullinen on menetelmä, jolla pyritään löytämään vastaus käytännön ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa toimintamallia vahvemiksi, jolloin toimintatutkimusta voi tehdä myös yksittäinen työntekijä. Yleensä toimintatutkimus aiheuttaa kuitenkin koko työyhteisöä tai organisaatiota koskevan muutosprosessin ja silloin sen onnistumisen edellytys on jokaisen sitoutuminen. (Metsämuuronen 2006, 226.)

Parhaillaan toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä toimii Cohenin ja Manionin (1995, 188- 189 teoksessa Metsämuuronen 2006, 227) mukaan erityisesti silloin, kun halutaan löytää ratkaisu tiettyyn ongelmaan, tarjota koulutusta työyhteisössä, löytää uusia näkökulmia työn tekemiseen, parantaa kommunikointia työntekijöiden ja tutkijoiden välillä tai antaa mahdollisuus ongelmien ratkaisulle subjektiiviselle ja impressionistiselle lähestymistavalle.



Kuvio 5. Toimintatutkimus syklinen muoto (Linturi 2003, verkkosivulla Ylemmän Amk: n metodifoorumi)

Kuviossa 5 kuvataan toimintatutkimuksen syklistä muotoa, jollaiseksi (Kemmis & al. 1981; Suojanen 1999; Kuula 2001 verkkosivulla Ylemmän Amk: n metodifoorumi) kuvailevat toimintatutkimusta. Tutkimusprosessi on syklinen: aluksi valitaan tutkimuksen päämäärä, sitten tehdään tutkimustyötä ja edetään käytännön toimenpitein kohti valittua päämäärää. Tämän jälkeen arvioidaan kuinka eteneminen sujui ja

mietitään miten voidaan parantaa toimenpiteitä tai tarkentaa mahdollisesti päämäärää. Tämän jälkeen tehdään käytännön toimenpiteet päämäärän saavuttamiseksi ja arvioidaan jälleen.

Tässä kehittämistehtävässä pyrittiin löytämään uusia näkökulmia työn tekemiseen sekä löytämään uusia voimavaroja organisaatiosta arvojen avulla. Toimintatutkimuksen syklinen muoto toteutui tutkimuksessa. Mittaaminen tapahtui tutkimustyön alussa, jolloin saavutettiin kohdeorganisaatiossa vallitseva nykytila. Tämän jälkeen seurasi arviointi kuinka valittua päämäärää kohti edetään ja millä askeleilla se saavutetaan. Kun päätökset oli tehty, tehtiin käytännön etenemiseksi toimenpiteet ja annettiin niiden vaikuttaa. Vaikutusajan jälkeen tehtiin uusintamittaus, jonka jälkeen tehtiin uusi arviointi.

3.2 Havainnointi

Toisena aineiston hankintamenetelmänä käytettiin tutkijan omaa osallistuvaa havainnointia siten että tutkija on toimijan roolissa, joka on toimintatutkimuksessa tyypillinen tapa. ”Tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja ja kenttäraporttia”. Tutkijan on tunnettava tutkimuskohde niin hyvin, että voi tarkkailla tilanteita kulttuurin omista lähtökohdista käsin. Tutkijan oma moraalinen vastuu on puuttua ilmeneviin epäkohtiin ja vääryyksiin. (Metsämuuronen 2006, 240- 241.)

Tunnen tutkijana tutkimuskohteeni erittäin hyvin. Olen työskennellyt vuodesta 2005 Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella palotarkastajana. Näin ollen voi hyvin sanoa että tunnen kohdeorganisaation kulttuurin ja sen piirteet erinomaisesti. Olen pyrkinyt tutkijana toimiessani objektiivisuuteen.

3.3 Benchmarking

Tutkimuksen tekemisessä käytettiin Benchmarking-menetelmää, jonka tarkoituksena oli ottaa oppia ”konkareilta”. Tavoitteena oli löytää uusia toteuttamiskelpoisia tapoja organisaatiolle, joilla edistetään arvojen kanssa työskentelyä sekä edesautetaan arvotyöskentelyn ylläpitämistä jatkossa, myös tämän tutkimusvaiheen jälkeen.

Benchmarking kohteeksi valikoitui KONE Oyj, koska oli tiedossa, että koneella oli saavutettu hyviä tuloksia arvojen avulla. KONE Oyj on myös yksi Suomen menestyneimpiä yrityksiä, jossa eettiset toimintatavat ovat kunnossa.

Benchmarkingin avulla kartoitettiin seuraavia asioita:

1. Miten yrityksen arvot on juurrutettu organisaatioon?
2. Miten yrityksen arvot näkyvät toiminnassa?
3. Miten yrityksen toimintaa ohjataan arvojen mukaiseen suuntaan?
4. Miten yrityksen arvojen toteutumista mitataan?

Vertailua oli helppoa tehdä ja löytää vinkkejä tutkimuskohteeseen, koska kohdeorganisaatiossa oltiin lähtöpisteessä arvojen kanssa työskentelemisessä. Benchmarkingin tekeminen olikin varsin inspiroivaa. Benchmarkingin tulokset ovat näkyvissä kappaleessa 5.4.3.

3.4 Haastattelu

Lisätiedon hankkimiseksi tehtiin haastatteluja. Pelastustoimen arvojen taustoihin ja syntyprosessiin liittyen haastattelin Palopäällystöliiton toiminnanjohtajaa, jonka tulokset ovat näkyvissä kappaleessa 5.4.2. Toinen haastattelu tehtiin Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvoihin ja nykytilanteeseen liittyen, jolloin haastattelin Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen pelastusjohtajaa.

3.5 Implementointi

Tässä tutkimus- ja kehittämistyössä olivat implementoinnin kohteena arvot ja arvojohtaminen.

3.6 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Aineiston hankinnassa käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta. Valitsin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen koska sen avulla oli mahdollista tavoittaa mahdollisimman moni kohdeorganisaatiosta ja kyselytutkimuksen analysointi ja käsittely oli suhteellisen mutkatonta.

Kvantitatiivinen kyselytutkimusmenetelmä soveltuu hyvin niin kvalitatiiviseen kuin kvantitatiiviseen tutkimuksen tekemiseen (Soininen 1995, 114). Kvantitatiiviseen tutkimukseen liitetään luotettavuus voimakkaasti korostaen ja pyrkimys objektiivisuuteen. (Soininen 1995, 34).

Kyselytutkimus rakennettiin webropol- kyselyohjelmalla pääosin monivalintakysymyksisenä strukturoituna lomakkeena, jossa oli mukana avoimia kysymyksiä lisätiedon hankkimiseksi. Avoimilla kysymyksillä haettiin vastaajilta parannusehdotuksia ja näkemyksiä mittariston aihealueeseen.

Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa ajatuksistaan vapaamuotoisesti. Suljetun osion kysymyksiin vastaajat valitsevat vastaukset valmiista vaihtoehdoista. (Vehkalahti 2008, 24- 25). Valitsin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen, koska halusin tavoittaa kohdeorganisaation 33 henkilöä suhteellisen vähällä vaivalla ja säästää samalla aikaa.

Kyselytutkimus koostui neljästä osiosta, taustatiedoista sekä kolmesta mittarista. Mittarit mittasivat kolmea eri asiaa. Ensimmäinen mittari mittasi kohdeorganisaatiossa vallitsevia arvoja sekä sitä miten kyseisiin arvoihin on päädytty. Toinen mittari mittasi kohdeorganisaation onnistumista arvojen viestinnässä ja tutki syitä miksi arvojen viestinnässä on onnistuttu tai oltu onnistumatta. Kolmas mittari mittasi tavoitearvojen toteutumista organisaation arjessa ja johtamisessa. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan vastaajilta näkemyksiä sekä parannusehdotuksia mittarien eri osa-alueille sekä pohtimaan vallitsevaan tilanteeseen johtaneita syitä.

3.6.1 Kyselytutkimuksen anonymiteetti

Kyselytutkimus (Liite 1) toteutettiin siten, että vastaajien anonymiteetti turvattiin jo kyselyn rakentamisvaiheessa. Jo kyselykutsussa osallistujille kerrottiin, että kyselyyn osallistutaan anonymisti eikä vastaajaa voi tunnistaa. Kysely rakennettiin Webropol-ohjelmalla siten, että vastaajan tunnistaminen estettiin valitsemalla kyselyn tilaksi anonymikysely.

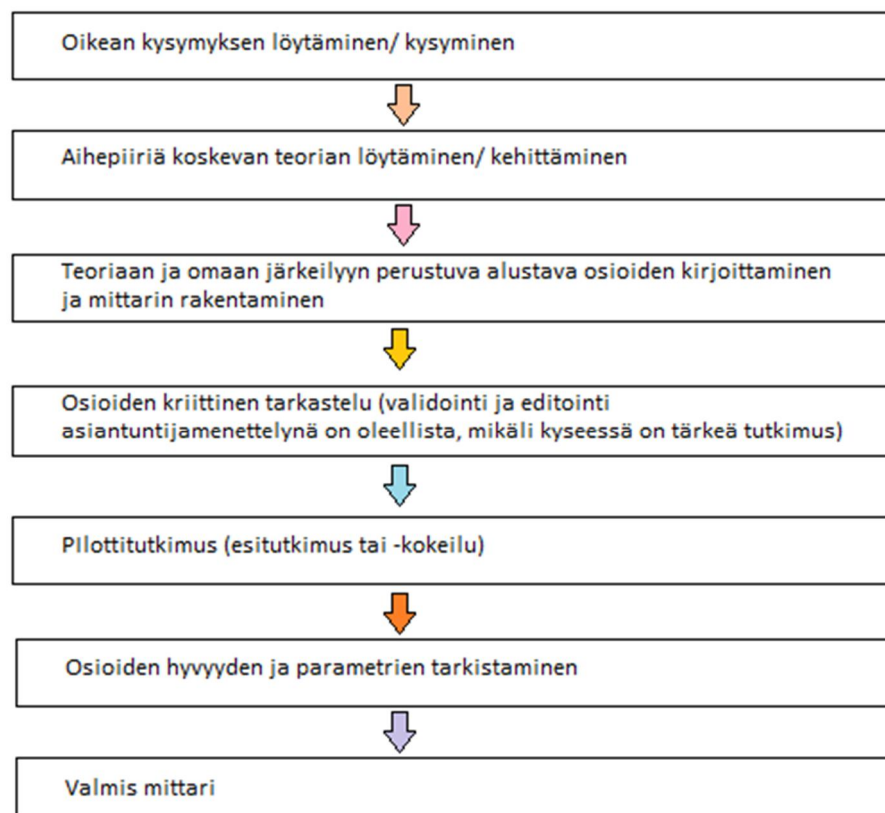
Anonymiteetin turvaamiseksi tehtiin valintoja kyselyn rakentamisvaiheessa kyselyn perustieto-osioon. Kyselyn perustietoina kysyttiin ikää, asemaa, työkokemusta alalla ja toimistoa, johon vastaaja kuului. Anonymiteetti vaikutti mm. siten että ikähaarukaksi

valittiin alle 40- vuotta ja yli 40- vuotta. Sukupuolikysymys jätettiin pois. Työkokemukseen lisättiin soveltuvaksi myös muu alan työkokemus ja työkokemusvaihtoehdoiksi 0-5v, 6-11v ja yli 12v. Turvallisuuspalveluiden toimistoista kaksi pienintä toimistoa yhdistettiin anonymiteetin varmistamiseksi, vastausvaihtoehdot toimistojen kohdalla olivat valvonta sekä varautuminen+ turvallisuusviestintä, jota nimitetään tässä Turvaksi. Anonymiteetin varmistamiseksi avoimia vastauksia on muokattu sisältöön vaikuttamatta.

Tunnistettavuuden estäminen on tärkeä tutkimuseettinen normi ihmistieteissä. Kun tunnistamattomuus on taattu, vastaajat voivat rehellisesti vastata kysymyksiin pelkäämättä sen mahdollisia negatiivisia seuraamuksia. Henkilötietolain mukaan tunnistamattomuus on riittävästi taattu, kun yksittäisiä tutkittavia ei voi tunnistaa helposti ja kohtuuttomitta kustannuksitta. (Kuula 2006, 201- 205)

Kyselytutkimus kohdistettiin koko turvallisuuspalveluiden henkilöstöön. Henkilöstö muodosti kyselytutkimuksen perusjoukon. Koko perusjoukon koko "N" (numerus) = 33.

3.6.2 Mittarit ja niiden taustat



Kuvio 6. Mittarin luominen (mukailtu Metsämuuronen 2006, 115).

Tutkimuksessa luotiin kolme mittaria, jotka toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Mukana kyselytutkimuksessa oli avoimia kysymyksiä lisätiedon ja vastaajien näkemysten kartoittamiseksi.

Mittarin luomisessa noudatettiin Metsämuurosen (2006, 115) kuvaamaa menettelyä, kuvion 6. mukaan. Kerron seuraavaksi miten teorioita on hyödynnetty mittariston laatimisessa, sitten etenen askel kerrallaan mittarin valmistumiseen ja lähettämiseen kohderyhmälle.

Ensimmäinen mittari tutki kohdeorganisaation tämän hetkisiä arvoja sekä miten niihin on päädytty. Ensimmäisen mittarin teoria pohjautui Puohiniemen (2003, 51–53) kuvaamaan käyntikorttitekniikkaan. Käyntikorttitekniikassa henkilöt, jotka ovat mukana arvoprosessissa kirjaavat ylös itselleen tärkeitä henkilökohtaisia arvoja tai yritystä ohjaavia arvoja. Arvokeskusteluja käydään eri näkökulmista, joista yksi on löytää omat työhön liittyvät arvot. Toinen näkökulma on löytää yritystä ohjaavat nykyiset arvot eli mitkä ovat ne arvot, jotka todella ohjaavat toimintaa. Kolmas näkökulma on löytää arvot, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa tulevaisuudessa. Tässä kyselytutkimuksessa kolmas näkökulma jätettiin pois, koska kohdeorganisaatiolla on arvot eikä lähdetty etsimään uusia arvoja.

Ensimmäinen mittari kehitettiin siis käyntikorttitekniikan pohjalta kyselytutkimuksena, jossa kysyttiin sekä henkilökohtaisesti tärkeitä työn arvoja että arvoja, joita henkilö havaitsee toimistossaan. Kyselytutkimuksessa yksinkertaistettiin käyntikorttimenetelmää ja vastaajat saivat valita arvolistalta enintään kymmenen arvoa, jotka ovat henkilökohtaisesti tärkeitä työn kannalta sekä enintään kymmenen arvoa, jotka olivat vastaajan omien arvojen vastaisia tai vähiten tärkeitä. Samassa yhteydessä vastaajien tuli pohtia syitä, mitkä ovat johtaneet kyseisten arvojen valintaan. Kysymyksessä, jossa vastaajat valitsivat enintään 5 arvoa, joita havaitsee toimistossaan, käytettiin muuten samaa arvolistaa kuin edellä, mutta mukana oli kielteisiä motiiveja ja vaiettuja arvoja. Samalla vastaajien tuli arvioida miten kyseiseen tilanteeseen oli päädytty.

Toisella mittarilla tutkittiin miten arvojen viestinnässä on onnistuttu kohdeorganisaatiossa. Viestinnän onnistumista mittasi vastaajien tietoisuus ja ymmärrys arvoista ja siitä miten arvoja tulisi noudattaa työssä. Vastaajien tuli lisäksi

arvioida arvojen näkyvyyttä organisaatiossa. Toisessa mittarissa hyödynnettiin Juholinin (2008, 102–111) uuden työyhteisöviestinnän teoriaa arvojohtoisesta työskulttuurista, jossa tulee olla tietoisuus seuraavista asioista:

- 1) mitkä ovat arvomme ja millaisin arvosanoin tai – lausein niitä voidaan konkretisoida.
- 2) miten arvot palvelevat toimintaamme ja mitä hyötyä niiden toteuttamisesta on.
- 3) miten kukin arvo ilmenee käytännössä, millaista on arvojen mukainen tekeminen itse kunkin työssä
- 4) mitä esteitä on arvojen mukaiselle toiminnalle ja miten ne voidaan ratkaista. (Juholin 2006, 108.)

Jotta voitiin todeta, että arvojen viestintä on onnistunut tai ei ole onnistunut, piti selvittää mikä on vastaajien tietoisuus arvoista ja niiden toteuttamisesta. Mittarissa ei hyödynnetty sellaisenaan arvojen viestinnän neljää kohtaa vaan mittarin avulla pyrittiin kartoittamaan kuinka hyvin arvojen viestinnällä on onnistuttu tavoittamaan kohdeorganisaation työntekijät ja johto ja mikä on tietoisuus arvoista sillä hetkellä. Mittarin mukaan oli mahdollista kohdentaa toimenpiteitä kohdeorganisaatioon, joilla tietoisuutta voitiin nostaa. Mittarissa tuli myös arvioida asteikolla 1-5 (1 =toteutuu erittäin vähän 5= toteutuu erittäin paljon) viestinnän onnistumista viestintästrategian kuvaamalla viestinnän eri osa-alueilla (viestintästrategia 2013–2016, 6). Sekä antaa ehdotuksia miten viestintää tulisi parantaa, mikäli arvojen viestinnässä ei ole onnistuttu.

Kolmas mittari mittasi tavoitearvojen toteutumista kohdeorganisaation arjessa ja johtamisessa. Tämän mittarin teoria pohjautui Aaltosen, Heiskasen ja Innasen (2003, 148) arvobarometriin, jossa jokaisen arvon sekä arvonormin toteutumista arvioidaan esimerkiksi asteikolla 1-5. Arvobarometria pidetään eräänlaisena kevytversiona laajemmista arvotutkimuksista, jollainen tämäkin mittausosio oli. Eli kolmannessa mittarissa tuli arvioida tavoitearvojen, joita oli kuusi, toteutumista asteikolla 1-5 (1 =toteutuu erittäin vähän 5= toteutuu erittäin paljon) arvo kerrallaan. Tavoitearvot olivat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen nimetyt arvot, jotka ovat kirjatut Keski-Uudenmaan pelastustoimen liikelaitoksen palvelutasopäätökseen 2013–2016. Arvojen toteutumista arvioitiin kohdeorganisaation sekä vastaajan henkilökohtaisesti tekemässä työssä, koko Turvallisuuspalveluiden työssä että johtamistyössä.

Mittaristoa arvioitiin ja tutkittiin sekä luetutettiin useammalla asiantuntijalla ja kollegalla, jotka arvioivat miten mittarin kysymykset vastaavat tarkoitustaan ja ovat ymmärrettäviä. Samassa yhteydessä kyselytutkimuksessa havaitut epäkohdat, korjattiin ja mittariston kysymyksiä tarkennettiin. Arviointien ja korjausten jälkeen mittari rakennettiin

Webropol-ohjelmalla. Webropol-kysely lähetettiin testattavaksi useammalle henkilölle sekä ohjelmassa luotiin testivastaukset 50 vastaajalle, jotta nähtiin millaisen raportin testivastaukset muodostavat. Samalla havaittiin, että mittarin 1 kysymykset henkilökohtaisesti tärkeistä työn arvoista, omien arvojen vastaisista arvoista sekä toimistossa havaituista arvoista vaativat lisäanalysointia, käytössä olevilla ominaisuuksilla se ei onnistunut. Lisäanalysointi mahdollistui taulukkolaskentalaskentaohjelma Excelillä, jota hyödynnettiin analysoinnissa.

Valmis kyselytutkimus lähetettiin vastaajajoukolle, joka oli koko kohdeorganisaation eli Turvallisuuspalveluiden henkilökunta.

3.6.3 Analysointimenetelmät

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-kyselytutkimussovelluksella, jota hyödynnettiin myös kyselytutkimuksen analysoinnissa. Webropol-sovelluksen raportin muokkaustyökalulla kyselytutkimuksen kysymyksien vastaukset muokattiin tähän tutkimustyöhön soveltuvaksi. Vastaajaryhmien vertailut tehtiin Vertaile vastaajaryhmiä-toiminnon avulla.

Ensimmäisen mittarin (Liite 1) henkilökohtaisesti tärkeät työn arvot, omien työn arvojen vastaiset arvot sekä toimistossa havaitut arvot analysoitiin taulukkolaskentaohjelma Excelissä. Webropolin käytössä olevat ominaisuudet eivät mahdollistaneet arvojen analysointia tutkimusta tukevalla tavalla. Webropol-sovelluksesta kysymykset ajettiin Exceliin, jossa arvot järjestettiin sen mukaan kuinka monta vastaajaa kyseisen arvon oli valinnut ja tämän jälkeen vastausmäärät muutettiin prosenteiksi kyselytutkimukseen osallistuneisiin vastaajiin nähden (N). Kyseisissä kysymyksissä oli kaksinkertaisesti mainittuna arvot kehittyminen, laatu, luotettavuus ja asiakastyytyväisyys. Ylimääräiset valinnat poistettiin ajamalla Exceliin eritellyt vastauslistat vastaajittain ja tuplavalinnat poistettiin.

4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys muodostui tutkimustyössä arvojohtamisesta, työyhteisöviestinnästä sekä muutosjohtamisesta. Arvojohtamisen osalta hyödynnettiin Tero J. Kauppinen (2002, 155) laatimaa arvojohtamisen toteutusmallia, jonka

Kauppinen esittelee kirjassaan Arvojohtaminen. Martti Puohiniemen (2003) kirja Löytöretki yrityksen arvomaailmaan antoi hyviä ohjeita siitä mitä kaikkea yrityksen arvoprosessiin liittyy ja se tuki hyvin arvoprosessin toteutusta. Arvojohtamisen toteutusmalli valittiin tähän työhön, koska se sitoo arvojohtamisen hienosti käytäntöön huomioiden niin työntekijät kuin johdonkin ja se oli siten helppo valita tähän työhön mukaan. Arvojohtamismallista ja arvojohtamisesta kerron lisää kappaleessa 4.1.

Työyhteisöviestintä on tärkeä osa työyhteisön normaalia arkea ja arkirutiineja, jonka vuoksi se tuli luontevasti mukaan tähän tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa käydään läpi työyhteisöviestinnän keinoja erityisesti arvojen viestinnän näkökulmasta ja pyritään löytämään tapoja viestiä arvoja työyhteisössä tehokkaasti ja monipuolisesti. Juholinin (2008) kirjasta Viestinnän vallankumous löydä uusi työyhteisöviestintä, hyödynsin erityisesti arvojen viestintä osiota sekä uutta työyhteisöviestinnän Agendaa isojen asioiden sekä viestintäfoorumien osalta (Juholin 2008, 64), jotka esitellään kappaleessa 4.3.

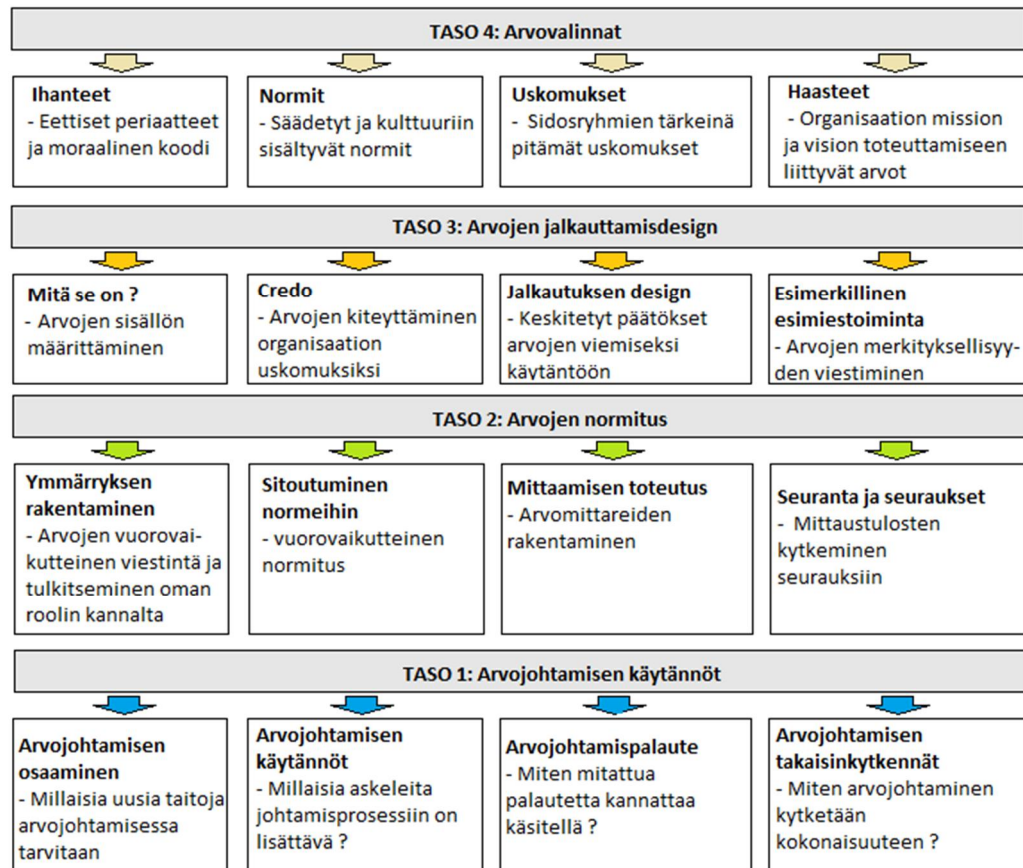
Muutosjohtamisen teoria tukee muutoksen aiheuttamisessa organisaatioon. Toimin itse muutosagenttina edistään arvojen ja arvojohtamisen implementointia. Muutosjohtamisen elementtejä käyn läpi kappaleessa 4.4

4.1 Arvojohtaminen

Tässä kehittämistyössä Tero J. Kauppisen arvojohtamisen toteutusmalli, kuvio 7. toimi työkaluna arvojen käytäntöön viemisessä kohdeorganisaatioon. Arvojohtamisen toteutusmalli on nelitasoinen ja jokaiseen tasoon kuuluu neljä askelta. Mallia luetaan ylhäältä alaspäin. Neljänneltä tasolta aloitetaan, jossa tehdään organisaation arvovalinnat, kolmannella tasolla suunnitellaan arvojen jalkauttaminen, toisella tasolla arvot normitetaan ja ensimmäisellä tasolla integroidaan arvot johtamiseen. Jokaisella tasolla ja askeleella on kuvattu eri vaiheet, joita voidaan hyödyntää arvojohtamisen käytäntöön viemisessä. Arvojohtaminen integroituu osaksi kokonaisjohtamista tämän mallin avulla.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa arvovalinnat olivat jo tehdyt, joten taso 3 osoittautui lähtötasoksi, kuvio 6. Tasoja 3 ja 2 hyödynnettiin kehittämistoimien suunnittelemisessa. Tasoa 1 ei hyödynnetty. Esittelen seuraavissa kappaleissa

arvojohtamismallin eri tasoihin liittyviä tarkennuksia ja asioita. Kehittämistehtävässä etenemistä osoitetaan tasolta toiseen liikkumisella.



Kuvio 7. Arvojohtamisen toteutusmalli (mukailtu Kauppinen 2002, 156)

Kauppinen (2002, 21) mukaan arvojohtamisen kehittämisen edellytys organisaatiossa on että tiedostetaan organisaation arvoihin liittyvät mahdollisuudet, ymmärretään arvopohjan tarpeellisuus ja sen merkityksellisyys johtamisessa. Ennen menestyksen merkinä olivat ylimmän johdon tekemät päätökset, jotka organisaatio tehokkaasti toteutti. Nykyaikaisen organisaation menestyksen takaa koko henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen.

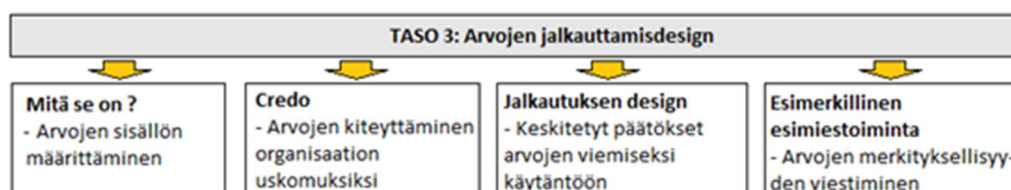
4.1.1 Taso 4

Tero J. Kauppinen arvojohtamisen toteutusmallin mukaisesti tasolla 4, kuvio 7. tehdään päätökset organisaation arvoalinoista, jotka Kauppinen (2002, 156- 167) mukaan

kuuluvat ehdottomasti yrityksen johdon tehtäväksi. Kun etsitään yritykselle arvoja, arvojen tulisi löytyä yrityksen sisältä. Ulkoapäin tuoduilla yrityksessä irrallisilla arvoilla ei ole samaa ankkuroivaa ominaisuutta kuin yrityksen sisältä löydettyillä arvoilla.

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut löytää kohdeorganisaatiolle uusia arvoja, en siksi avaa tässä enempää tason 4 sisältöä. Arvovalinnat olivat jo aiemmin tehdyt, joista kerrotaan tarkemmin kappaleessa 1.4.2. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot ovat ulkoapäin annettuja, joten ne eivät täytä ajatusta siitä, että arvot olisivat löytyneet yrityksen sisältä. Pelastustoimen ja Vantaan kaupungin arvojen löytymisestä ja taustoista kerrotaan kappaleissa 5.4.1 ja 5.4.2. Tämän perusteella voidaan kuitenkin todeta kohdeorganisaation olevan arvojohtamismallin tasolla 3. Tasolla 3 tehdään arvojen jalkauttamisdesign eli keskitetyt päätökset arvojen jalkauttamisesta.

4.1.2 Taso 3



Kuvio 8. Arvojen jalkauttamisdesign (mukailtu Kauppinen 2002, 177)

Taso 3, kuvio 8. koostuu neljästä askeleesta, joita ovat arvojen sisällön määrittäminen, arvojen kiteyttäminen organisaation uskomuksiksi eli credoksi, keskitetyt päätökset arvojen viemiseksi käytäntöön sekä arvojen merkityksellisyyden viestiminen. Tässä kehittämistyössä erityisesti korostui esimerkillinen esimiestoiminta. Jätän tässä yhteydessä väliin kahteen ensimmäiseen askeleeseen syventymisen, koska credoa ei koettu tarpeelliseksi tehdä kohdeorganisaatioissa ja kohdeorganisaation arvojen yleinen sisältö oli määritetty Vantaan kaupungin sekä Palopäällystöliiton toimesta, niistä kerrotaan kappaleissa 5.3.1 ja 5.3.2.

Jalkautuksen design on sitä, että tehdään keskitetyt päätökset arvojen käytäntöön viemisestä. Määritellään mitä tempoa ja askellusta käytetään arvojohtamisen eteenpäin viemisessä. Kehitetään arvojohtamisen avulla organisaatiokulttuuria ja löydetään arvojen kautta yhteinen sitoutumispohja sekä luodaan organisaatioon strateginen ymmärrys. (Kauppinen 2002, 176.)

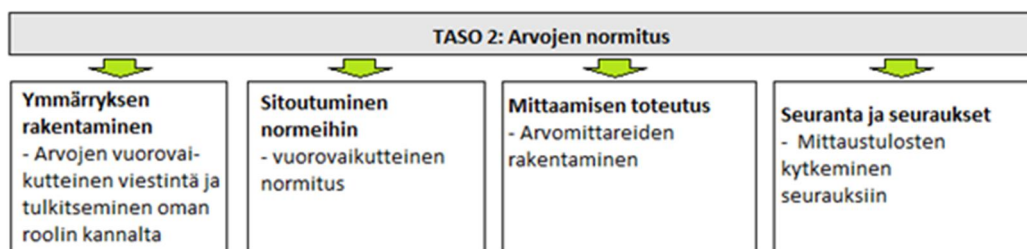
Esimerkillinen esimiestoiminta on arvojen merkityksellisyyden viestimistä. Arvojohtamisen merkitykset omassa johtamisessa, niin toiminnassa kuin käyttäytymisessäkin tulee avata ja tehdä itselleen selväksi. Arvojohtaminen on mitä enimmässä määrin leadershipiä, ihmisten johtamista. Arvojohtamisessa on kuitenkin myös management puoli, jossa tehdään päätökset, organisointi, mittaus ja navigointi. (Kauppinen, 2002, 176) Managementin ja leadershipin eroista kuviossa 9.



Kuvio 9. Managementin ja leadershipin erot (mukailtu Kotter 1990 ja Northouse 2004, teoksessa Honkanen 2006, 188)

Honkanen (2006, 187–188) kuvaa leadershipin ja managementin eroja Kotterin määritelmää käyttäen. Management päätökset tuovat organisaatioon järjestystä ja luovat ennakoitavuutta, leadershipin tehtävät auttavat organisaatiota sopeutumisessa muuttuvaan ympäristöön ja se kiinnittää huomiota myös enemmän ihmisten toimimiseen organisaatiossa sekä organisaation prosesseihin, kuvio 9.

4.1.3 Taso 2



Kuvio 10. Arvojen normitus (mukailtu Kauppinen 2002, 177)

Taso 2 käsittelee arvojen normitusta. Kehittämistoimissa hyödynnettiin kahta ensimmäistä askelta. Esittelen ymmärryksen rakentamisen ja normeihin sitoutumisen tässä laajemmin ja kaksi jälkimmäistä askelta jätän vähemmälle käsittelylle.

Ymmärryksen rakentaminen, tapahtuu vuorovaikutteisessa viestinnässä työyhteisössä käytävien arvokeskustelujen kautta. Arvokeskusteluissa tehdään arvojen tulkinnat omaan työtehtävään ja kokemukseen peilaten ja näin aikaansaadaan arvonormit. Normituskeskustelujen tulisi koskea jokaista, vain siten muodostuu sitoutuminen arvoihin. Johdon tehtävä on päättää tapa normien luomiseen. (Kauppinen 2002, 178.)

Arvokeskustelujen toteuttamisesta organisaatiossa Kauppinen (2002, 174) painottaa esimiesten tärkeää roolia. Arvokeskustelut tulee viedä organisaatioon esimiesten johtamina niin että jokainen saa tasapuolisesti osallistua arvokeskusteluun. Silloin tapahtuu samalla sitoutumista ja yhteisen ymmärryksen muodostumista. Ilman sitä, jäisi arvojen tulkitseminen jokaisen omaksi vapaaehtoisesti tehtäväksi ajatustyöksi. Ohjatussa arvokeskustelussa hyöty on siinä, että tulkinnan tulosta voidaan monipuolisesti ohjata ja kontrolloida, samalla saadaan vastaukset kysymyksiin, mitä pitää tehdä ja kuinka pitää toimia. Järjestelmällinen arvokeskustelu mahdollistaa sen että jokainen osallistuja oppii ymmärtämään kuinka arvoja voi toteuttaa arjessa, johtamiselle syntyy syvempiä merkityksiä ja visioiden sisältö alkaa näkyä käytännössä. Arvot muuttuvat toiminnaksi, josta muodostuu organisaation uusi toimintakulttuuriksi.

Arvo	Arvon määrittäminen	Arvon normitus asiakaspalvelussa
Asiakaskeskeisyys	Toimimme asiakaslähtöisesti, asiakasta kuunnellen ja hänen tarpeisiinsa vastaten	Tee: Asiakaspalvelujonossa ei ole enemmän kuin neljä henkilöä. Älä tee: Asiakasta ei pompotella luukulta luukulle.

Kuvio 11. Esimerkki arvon normituksesta (mukailtu Kauppinen, 2002, 178)

Kuviossa 11. on Kauppisen (2002, 178) esimerkki arvon normituksesta, joka edesauttaa nopeassa kulttuurin muuttamisessa. Tapoja luoda normeja on useita. Tässä esimerkissä määritellään ja normitetaan arvo asiakaskeskeisyys. Tiimidialogissa synnytetty normi edesauttaa sitoutumaan ja se synnyttää sisäistävästä keskustelusta. Arvonormin Tee-osioon kirjataan asiat, jotka auttavat noudattamaan normia ja Älä tee – osioon kirjataan vanhoja toimintatapoja, jotka ovat normin toteutumista vastaan. Kulttuurin muutoksen johtamiseen voidaan luoda normeista mittaristo ja palautemittaus.

Toinen askel tasolla 2 käsittelee normeihin sitoutumista. Sitoutuminen edellyttää vapaaehtoista hyväksyntää, joka muodostuu tietoisuudesta ja ymmärryksestä. Ne syntyvät vain vuorovaikutteisessa arvokeskustelussa. Arvokeskustelussa arvot normitetaan ja samalla niihin sitoudutaan vuorovaikutteisen keskustelun kautta. Vuorovaikutteinen aito läsnä oleva keskustelu, voi olla haastavaa niin esimiehille kuin alaisillekin. Se edellyttää molemmilta osapuolilta kasvamista ja esimiehiltä luopumista vanhasta komentokulttuurista. (Kauppinen 2002,178–179.)

Pelko on pahin este avoimelle vuorovaikutussuhteelle. Ja se edellyttääkin niin esimieheltä kuin alaisilta kasvamista ja oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä. (Kauppinen, 2002, 23- 24.) Puohiniemi (2003, 212) tuo esiin kuinka yhteiset arvot ja niiden käytäntöön vieminen edellyttävät rohkeutta tarttua asioihin ja tarvittaessa myös puuttua niihin. Pienessä mittakaavassa arvojohtajuudella voidaan tavoitella yhtä tavoitetta. Suuressa mittakaavassa se on läsnäolevaa ja ymmärtävää toimintaa, jossa pyritään parhaaseen lopputulokseen kaikkien osapuolten kannalta, oli sitten kyseessä yhteiskunta tai sidosryhmä.

Mittaamisen toteutus-askeleessa rakennetaan arvomittarit, kuvio 10. Arvojohtaminen kannattaa Kauppisen (2002, 179) mukaan kiinteästi kytkeä muuhun johtamisjärjestelmään. Tulokortissa, arvojohtaminen ja sen käytännöt liitetään sisäisen tehokkuuden mittareihin, kolmanteen perspektiiviin. (Kauppinen, 2002, 179.) Tälle kehittämistyölle asetettiin omat erityiset mittarinsa. Yhdessä mittarin osa-alueessa mitataan arvojen mukaista käyttäytymistä. Mittareista on kerrottu tarkemmin luvussa 3.5. (Liite 1)

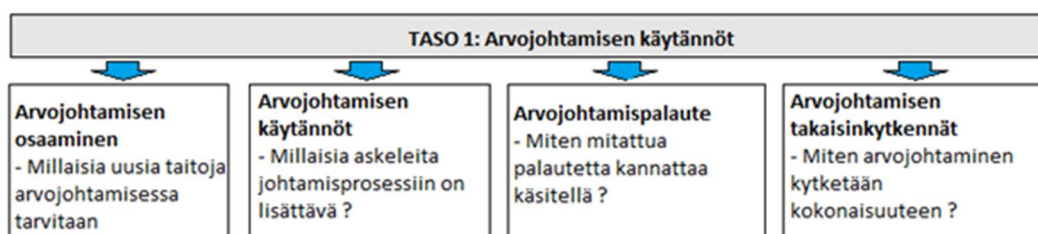
Neljäs askel käsittelee mittaustulosten kytkemistä seurauksiin. Kauppisen (2002, 180) mukaan kuitenkin arvojohtamisen toteutus käytännössä on kaiken A ja O. Saman toteaa Puohiniemi (2003, 218), joka toteaa tärkeintä olevan toiminnan ohjaaminen yrityksen arvojen mukaiseen suuntaan.

Arvojohtamista ei voi tuottaa organisaation arkeen eläväksi toimintamalliksi pelkästään paperilla suunnittelemalla. Arvojohtaminen vaikuttaa henkilökohtaisella tasolla omiin tunneankkuroituihin uskomuksiin, tapoihin ja opittuihin toimintamalleihin ja siksi erityisen tärkeää on toteuttaa käytännössä arvojohtamisen toteutusvaiheet. Mittaaminen tehostaa Kauppisen mukaan arvojohtamisprosessin etenemistä. Mittari voidaan rakentaa esimerkiksi siten, että ensin määritellään organisaatiossa mitä on

arvopohjainen esimieskäyttäytyminen. Aikaansaatuja määritelmiä käytetään mittarin rakentamisessa. Tämän jälkeen mittarin avulla kysytään alaisilta, miten arvojohtamista toteutetaan käytännössä”. (Kauppinen 2002, 179-180.)

4.1.4 Taso 1

Käyn tässä lyhyesti läpi tason 1, joka käsittelee arvojohtamista käytännössä, kuvio 12. Ensimmäisessä askeleessa määritetään arvojohtamisessa vaadittavat uudet taidot. Toisessa askeleessa arvioidaan johtamiskäytänteiden muutostarve. Kolmannessa askeleessa käsitellään arvojohtamisen mittaamista ja arviointia. Arvojohtamisen kytkeminen kokonaisjohtamiseen on neljännen askeleen asiakokonaisuus.



Kuvio 12. Arvojohtamisen käytännöt (mukailtu Kauppinen 2002, 177)

Arvojohtamisen osaamisessa arvioidaan arvojohtamisessa tarvittavat uudet taidot. Kauppinen (2002, 180) mukaan arvojohtamista ei pysty tehokkaasti toteuttamaan managerin perustaidoilla vaan vaatii ”uuden osaamisen ja liiderin herkkyyden kasvattamista”. Arvojohtamista tulisivikin ajatella omien henkilökohtaisten johtamistaitojen kehittämismahdollisuutena. Arvojohtajuudessa tarvittavat kymmenen johtamistaitoa, kun ne hallitaan hyvin, kuuluu johtaja 10 % parhaimmiston suomalaisista esimiehistä. Tarvittavat johtamistaidot arvojohtajuudessa ovat seuraavat:

- Kyky johtaa ryhmäkeskustelua ilman tarvetta puolustautua tai selittää; kykyä käsitellä energisoivasti palautteen antajaa, joka antaa itsen ja omaan johtamiseen kohdistuvaa kritiikkiä
- Taito antaa kielteistäkin palautetta kannustavasti; motivoivan moitteen toteutus tiimiympäristössä
- Eri persoonallisuuksien hallinta ryhmäprosessissa
- Arvojen luova tulkinta toiminnalliseksi tiimin roolin ja tehtävien kannalta
- Tiimin energisointi kohtaamaan ja käsittelemään ikävätkin asiat
- Ryhmän fokusointi ja uudelleen roolitus sekä uuden vastuutuksen kytkentä tulokorttiin
- Ei-manipuloivien kyselytekniikoiden käyttö keskustelun käynnistämisessä ja ylläpitämisessä
- Positiivisen jämäkkyyden käyttö ryhmän itseluottamuksen lisäämisessä
- Tehokkaan ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyn kehittäminen tiimiympäristössä (Kauppinen 2002, 180–181)

Arvojohtamisen käytännöt, määritellään miten johtamiskäytänteitä tulee muuttaa. Kauppinen (2002, 181) vertaa hierarkkista johtamiskäytäntöä ja arvojohtamista keskenään. Arvojohtaminen tapahtuu suurimmaksi osaksi ryhmätilanteissa vuorovaikutteisesti keskustellen, kun perinteinen johtaminen tapahtuu suurimmaksi osaksi alaisen ja esimiehen kesken kasvotusten esimerkkinä tulos- ja kehityskeskustelu. Tärkeää arvojohtamisen onnistumisen osalta on että luodaan paikka ja aika aidolle keskustelulle, joka on kaikkien tiedossa.

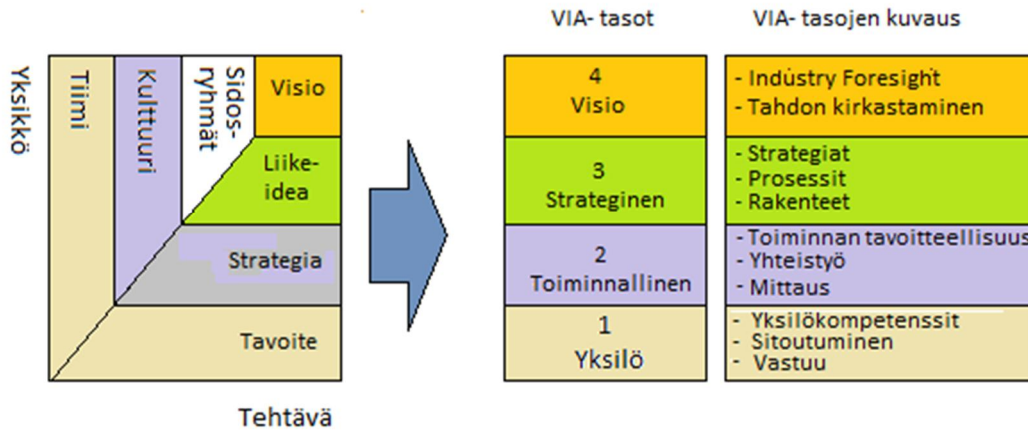
Puohiniemen mukaan (2003, 212) arvojohtamisen yksi merkittävä piirre on että arvot antavat jokaiselle yrityksessä toimivalle luvan puuttua arvojen vastaiseen käyttäytymiseen. Rossi (2012, 138) tuo esiin yhtenä parhaimmista johtamiskeinoista työntekijöiden kuuntelemisen. Kun johtaja aidosti arvostaa työntekijöitään ja luottaa siihen, että jokainen haluaa osallistua ja tehdä parhaansa, työntekijät kantavat vastuunsa ja enemmänkin. Se edellyttää sitä, että pidetään tärkeänä kuulluksi tulemistä, osallistumista, vaikuttamista ja vastuun kantamista. Syntyy molemmin puolinen luottamus.

Arvojohtamispalautteen käsitteleminen, arvojohtamisen onnistumiseksi erityisesti esimiestoimintaa tulee mitata. Kauppinen (2002, 182-184) mainitsee 360-asteisen johtamispalautteen, jossa esimiehen toimintaa arvioidaan joka suunnalta. Mittareita voidaan rakentaa tarpeiden mukaan. Yleisin virhe on mitata toimintaa, johon vaikuttavat muutkin asiat kuin tulos, pelkällä tulosmittarilla, jolloin se ei anna oikeaa tietoa.

Tässä kehittämistehtävässä oli asetettu kolme mittaria, joista yhden mittarin osa-alue mittaa arvojen toteutumista johtamisessa, mittari 3. Mittareista on kerrottu tarkemmin luvussa 3.6. (Liite 1) ja mittauksen tuloksista on kerrottu tarkemmin kappaleissa 5.3.5 ja 6.1.

Neljäs askel arvojohtamisen takaisinkytkennät käsittelee arvojohtamista kokonaisuutena kuinka arvojohtaminen kytkeytyy johtamisen kaikille tasoille, ”ympäristön analyysistä ja tahdonmuodostuksesta strategiisiin valintoihin, tavoiteasetantaan ja mittaukseen sekä seurantaan” (Kauppinen, 2002, 184). Arvojohtaminen osallistaa ihmiset mukaan koko persoonalla ja sydämellään ja muuttaa johtamiskulttuuria organisaatiossa.

Arvojohtajan on oltava myös taitava manageri, hänen on hallittava visioiden käyttö fokusointivälineenä siinä missä tuloskorttikin mittareineen. Hänen on pystyttävä kytkemään arvolähtöiset käyttäytymismallit mittareineen mittareihin ja tuloskorttiin. Osaamista ja taitoja vaatii prosessin hallinta ryhmätasolla niin, että ryhmän jäsenet ymmärtävät ja sitoutuvat arvojen toteutumiseen – varsinkin, jos se vaatii toimintakulttuurin ja oman käyttäytymisen muuttamista. (Kauppinen, 2002, 184)



Kuvio 13. VIA-malli, johon arvojohtamisen toteutusmalli pohjautuu (mukailtu Kauppinen, 2002, 59)

Arvojohtamisessa hyödynnetään ihmisten energiaa suunnitelmien toimeenpanemisessa. Arvojohtaminen energisoi ihmisiä, siksi se on tärkeää kytkeä kaikille johtamisen tasoille. VIA-mallissa kokonaisjohtaminen on kuvattu kuviossa 13, jossa vasemmalla puolella on leadership-prosessi, johon liittyvät vahvasti ihmiset ja oikealla puolella on management-prosessiin liittyvät tehtävät. Arvot liittyvät VIA-mallin vasemmalle puolelle. Arvojohtamisessa visiotasolla tehdään arvojen valinnat. Strategiatasolla johdetaan kulttuuria tavoitteellisesti. Toiminnallisella tasolla energisoidaan suunnitelmia ja vaikutetaan arvojen ankkuroitumiseen. Yksilötasolla arvojohtaminen tuodaan käytäntöön. (Kauppinen, 2002, 57-59)

4.2 Työyhteisöviestintä

Toinen viitekehyksen teoria arvojohtamisen ohella on työyhteisöviestintä. Työyhteisössä tai missä tahansa muussakin yhteisössä viestinnän rooli on merkittävä, kaikki tiedonvaihto ja kanssakäyminen ihmisten välillä on viestintää, päivittäin. Tässä viitekehyksen osa-alueessa tuodaan esiin, miten parhaiten ja tehokkaimmin, ymmärrystä kasvattaen tulee arvot tuoda organisaatioon toimintaan mukaan. Samalla pohjustetaan sitä miksi arvoja käsitellään, ei pelkästään perinteisesti luennoiden, vaan

osallistaen ja innostaen henkilöstöä ja miksi se on tärkeää. Juholinin (2006, 12) mukaan työyhteisöjen viestinnässä on meneillään vallankumous.

”Käytännössä vallankumous tarkoittaa merkittävää ajatuksellista ja toiminnallista siirtymää tiedon yksisuuntaisesta valuttamisesta kohti vuorovaikutteisuutta ja jokaisen vastuullista roolia”. (Juholin 2006, 12)

4.2.1 Organisaatiosta yhteisöksi

Mikä tekee organisaation jäsenistä yhteisön? Yhteisen tavoitteen eteen ponnisteleva joukko, oli se sitten työ- tai harrastusporukka, kokee yhtenäisyyden tunnetta siitä että on yhteinen päämäärä tai tehtävä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta edeltää yhteisöllisyyden tunne. Ilman yhteisöllisyyden tunnetta ei ole yhteenkuulumisen kokemustakaan. (Juholin 2006, 47)

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, josta syntyy yhteinen merkitysjärjestelmä (Juholin 2006, 24). Jokainen työyhteisön jäsen on siis mukana vaikuttamassa siihen millaiseksi todellisuus muodostuu yhteisössä, joka hetki ja kaikin tavoin. Yhteisesti jaettuja merkityksiä ja kokemuksia syntyy, kun kohtaamme toisiamme, keskustelemme ja olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. Asioiden ymmärtäminen syventyy vuorovaikutuksessa. Mitä hankalampi asia on ymmärtää sitä enemmän tarvitsemme vuorovaikutusta toisten kanssa. Kun asioita vuorovaikutteisesti keskustellaan ja kokemuksia jaetaan, syntyy parempaa laatua ja tulosta. (Juholin 2006, 24)

Perusasioita, joita ihminen tarvitsee työyhteisössä niin kuin elämässä yleensä, on tunne että kuuluu johonkin, pystyy vaikuttamaan yhteisiin asioihin, tuntee itsensä arvostetuksi ja tuntee että tulee kuulluksi (Juholin 2006, 25). ”Yhteisöllisyyttä rakentaa ja vahvistaa avoin keskustelukulttuuri sekä mahdollisuus ja uskallus ilmaista itseään ja olla oma itsensä, olla hyväksytty sellaisena kuin on”. ”Asiallinen kohtelu on mm. sitä, että otetaan ihmiset huomioon ajattelevina ja tuntevina ihmisinä, joilla on kyky arvioida saamaansa tietoa ja keskustella”. (Juholin 2006, 25-67)

4.2.2 Työelämän rakenteen muutos

Työelämän rakenne on muuttumassa. Tämän hetkistä muutosta verrataan usein teolliseen vallankumoukseen, joka oli 1700- 1800-lukujen vaihteessa. Teollisesta

yhteiskunnasta ollaan siirtymässä tietoyhteiskuntaan, joka tarkoittaa sitä että työtä ei tehdä enää tehtaissa vaan toimistoissa ja studioissa. Työ on muuttunut enemmän vuorovaikutteiseksi ja viestintäosaamista vaativaksi, tietotyöksi, jossa informaatio ja tieto ovat iso osa työn tekemistä. Internetin avaamien mahdollisuuksien myötä olemme osa globaalia tietoyhteiskuntaa. (Juholin 2006, 22-33)

Asiantuntija- tai tietotyötä kuvataan luovaksi ongelmanratkaisuksi sekä uuden luomiseksi että kehittämiseksi. Työ on luonteeltaan itsenäistä ja tietoa käsitellään työssä monin tavoin. Tietoa luodaan, tutkitaan, muokataan, analysoidaan, tehdään tarvittavia johtopäätöksiä, joiden pohjalta tehdään valintoja ja päätöksiä organisaatiossa. Pelkkä tieto ei työn tekemisessä enää riitä, vaan tietoa pitää osata myös soveltaa. Tämän päivän työn tekemisessä on olennaista, että työtä tehdään yhdessä muiden kanssa esimerkiksi tiimeissä ja palavereissa. Verkostoidutaan ja työtä tehdään lähellä asiakasta tai asiakkaan kanssa. (Juholin 2006, 34- 35)

4.2.3 Työyhteisöviestinnän tyyppien vertailua ja uuden aikakauden viestintä

Taulukko 1. Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua (mukailen Juholin 2006, 59)

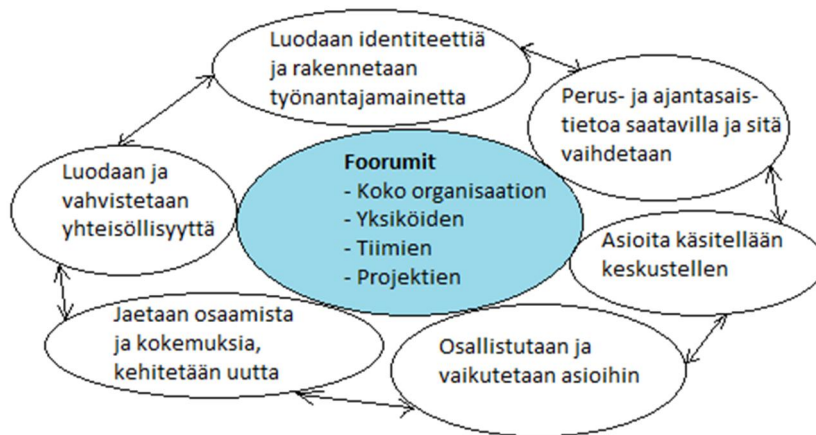
Viestintä		
Työyhteisö	Loitontavaa	Lähentävää
Lamaannuttava	Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
Energisoiva	Osallistava työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä

Työyhteisöjä on erilaisia. Millainen on työyhteisö, sellaista on viestintä. Taulukossa 1. on vertailtu Työyhteisöviestinnän ajatusmalleja ja työyhteisön tyypejä toisiinsa. Lamaannuttava työyhteisö kuvaa perinteistä hierarkkista työyhteisöä ja energisoiva osallistavaa työyhteisöä, joka on niin sanottu ihannetyöyhteisö. Viestintä voi olla lähentävää tai loitontavaa. Törmäyksiä syntyy, kun hierarkkiseen työyhteisöön lähdetään viemään yhteisöllisyyttä vahvistavaa viestintää tai osallistavaan työyhteisöön loitontavaa viestintää. (Juholin 2006, 59)

Lamaannuttavalle työyhteisölle tyypillistä on hierarkkinen organisaatio, jossa tyypillistä viestintää on ylhäältä alaspäin tapahtuva viestintä, esimiehiltä alaisille suuntautuva viestintä, jolle usein on leimallista johtajakeskeisyys; yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Johto tekee päätökset ja niistä tiedotetaan. Tällaisen työyhteisön viestintä on usein loitontavaa. Loitontavalle viestinnälle on tyypillistä, että se etäännyttää ihmisiä toisistaan eikä kutsu keskustelemaan asioista ja ottamaan osaa yhteisiin asioihin, silloin myös yhteisen ymmärryksen syntyminen asioista on vaarassa. (Juholin 2006, 59)

Vaihtoehtoinen työyhteisötyyppi lamaannuttavalle työyhteisölle on energisoiva työyhteisö, taulukko 1. Energisoivan työyhteisön ominaispiirteitä ovat vuorovaikutteinen keskustelukulttuuri, asioiden tekeminen yhdessä, oppiminen yhdessä ja vaikuttaminen työyhteisöä koskeviin asioihin. Johtaminen on vastuullista ja työyhteisön roolit ovat oma-aloitteisia ja itseohjautuvia. Kun työyhteisön ilmapiiri on salliva ja tunnelma on rento, työyhteisön jäsenet kokevat olevansa arvostettuja ja luottavat toisiinsa. Tällaisessa työyhteisössä viestintä on tyypillisesti lähentävää. Lähentävä viestintä tuo ihmiset sananmukaisesti lähelle ja osallistaa henkilöt mukaan keskustelemaan. Energisoivassa työyhteisössä jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin, siellä on yhteinen keskustelukulttuuri (Juholin 2006, 52)

Entisaikaan viestintä oli sitä, että uskottiin tiedon olevan neutraali asia, jota siirrettiin paikasta toiseen; absoluuttiselle tiedolle etsittiin keinot kuljettaa se sitä tarvitseville. Tieto kulki ylhäältä alas, johdolta työntekijöille. ”Teollistumisen varhaisvaiheissa, kehittymättömän organisaatiokulttuurin ja alhaisen koulutustason aikana se toimikin”. Juholinin esittelemä työyhteisöviestinnän uusi agenda, kuvio 14. haastaa vanhan viestinnän mallin. Sen mukaan tietoa ei tuoteta organisaatioon asemapaikan tai hierarkian mukaan vaan viestintä tapahtuu siellä missä ihmisetkin ovat, erilaisilla foorumeilla. Työyhteisön jäsenet ovat keskenään samanarvoisia, alainen voi kyseenalaistaa esimiehen ratkaisuja ja esimies voi kyseenalaistaa työntekijän ratkaisut vastaavasti. (Juholin 2006, 58- 62)



Kuvio 14. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (mukaillen Elisa Juholin, 2010, s 177)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda, kuvio 14. pohjautuu yhteisöllisyyteen ja se osallistaa kaikki mukaan vaikuttamaan. Uuden agendan mukainen viestintä energisoi työyhteisöä ja yhdistää ihmisiä. (Juholin 2006,64- 80)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda koostuu 6+1 osa-alueesta, jotka ovat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareita.

1. **Isoja ja tärkeitä asioita** käsitellään vuorovaikutteisesti, niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys. Se ei aina tarkoita, että asioista ollaan samaa mieltä ja että ne hyväksytään. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa.
 2. **Ajantasainen tieto** on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla, ja jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa.
 3. **Tunnelma** on rento ja vapaamuotoinen, jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa
 4. **Osallistuminen ja vaikuttaminen** työyhteisössä on mahdollista jokaiselle. Vaikuttaminen voi kohdistua lähipiiriin ja koko organisaation asioihin, pieniin ja isoihin.
 5. **Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen** tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä; se mahdollistuu mutkattoman viestinnän kautta. Tähän sisältyy monisuuntainen ja jatkuva palaute.
 6. **Työnantajamaine** on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin organisaation maine heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteetteihin ja minäkuvaan.
- +1 Toiminta ja viestintä tapahtuu foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön. (Juholin 2006, 63)

4.2.4 Isot asiat organisaatiossa

Keskityn tässä kohden isojen asioiden käsittelyyn työyhteisössä ja käyn läpi siihen liittyviä asioita, joita tulisi huomioida viestinnässä. Käyn myös läpi foorumit tämän

jälkeen, koska ne ovat myös tärkeitä asioita yhteisöllisyyden ja me-hengen muodostamisessa. Isot asiat ovat Juholinin (2006, 65) mukaan sellaisia asioita, joilla on merkitystä joko koko organisaatioon tai yksittäiseen ihmiseen organisaatiossa. Kokemus isosta ja merkityksellisestä asiasta on usein subjektiivinen ja sen merkityksellisyys riippuu kokijasta. Tällaisia isoja asioita tyypillisesti ovat ”esimerkiksi strategiset linjaukset, ..., arvot ja henkilömuutokset ja muut poikkeukselliset tilanteet”. Asia ei ole välttämättä esimiehelle mitenkään iso, mutta työntekijälle se voi olla henkilökohtaisesti merkityksellinen tai sitten päinvastoin.

Juholin (2006, 66) vertailee vanhaa ja uutta viestinnän mallia. Vanha viestinnän malli on sitä, että johto käsittelee isot asiat, jotka koskevat organisaatiota ja sen henkilöstöä, ja tekee päätökset. Päätöksenteon jälkeen valutetaan tieto, tiedotusluonteisesti, johdolta työntekijöille. Uuden viestinnän mallin mukainen viestintä on sitä, että isot asiat keskustellaan yhteisesti niin että jokainen ymmärtää mitä se tarkoittaa. Asiantuntijatyössä esimerkiksi strategian päälinjaukset on ymmärrettävä oman työn kannalta, jotta jokainen osaa suhteuttaa oman työnsä niihin.

Ilman vuorovaikutteista asioiden käsittelyä eivät asiat toteudu käytännössä vaan jäävät paperitiikereiksi, sanoiksi vailla merkitystä. Näin on myös arvojen osalta. Ilman arvojen vuorovaikutteista käsittelyä ja sisäistämistä on mahdotonta suhteuttaa arvojen mukaista toimintaa oman työn kannalta. Siksi vuorovaikutteinen keskustelu ja asioiden käsitteleminen on erityisen tärkeää.

4.2.5 Arvojen konkretisointi

Meille tärkeistä asioista kuvastuvat arvot. ”Sille mikä on tärkeää, on aina aikaa”. Kun organisaatiossa aloitetaan arvoprosessi, voidaan se tehdä vuorovaikutteisesti niin että avataan arvojen sisältö miettimällä mitä arvot tarkoittavat oman toiminnan kannalta ja mitä arvojen mukainen toiminta edellyttää, ilman valmiita selityksiä. Arvojen käsitteleminen vuorovaikutteisesti voidaan tehdä esimerkiksi työpajoissa. Uskottavuutta arvoprosessiin tuo vain ylimmän johdon sitoutuminen ja mukana oleminen (Juholin 2006, 108).

Koko organisaation läpi käytävät arvokeskustelut on kannattavaa tuoda esiin hyvissä ajoin ja mahdollisimman laajasti organisaatiossa. Ensimmäiseksi tulee kertoa arvojen merkityksellisyys sekä syy laajoille arvokeskusteluille. Toiseksi on kerrottava mitkä ovat

tavat, joilla arvokeskusteluja käydään ja millä aikavälillä tämä toteutetaan. Kolmanneksi on tuotava esiin, mikä on haluttu lopputulos arvokeskusteluille ja mitä sen jälkeen odotetaan työyhteisön jäseniltä. Arvojen mukainen toiminta vaatii arvojen jatkuvaa vahvistamista ja kommunikointia sekä arvojen tekemistä näkyväksi. (Juholin 2006, 107-109)

"On oltava valmius sanoa ääneen 1) mitkä ovat arvomme ja millaisin avainsanoin tai – lausein niitä voidaan konkretisoida, 2) miten arvot palvelevat toimintaamme ja mitä hyötyä niiden toteuttamisesta on, 3) Miten kukin arvo ilmenee käytännössä, millaista on arvojen mukainen tekeminen itse kunkin työssä ja 4) mitä esteitä on arvojen mukaiselle toiminnalle ja miten ne voidaan ratkaista". (Juholin 2006. 109)

Arvojen konkretisointiin ja arviointiin on luotu avuksi kysymyksiä, jotka pitävät sisällään nykyisten arvojen arvioinnin sekä nykytilanteessa että tulevaisuudessa, mahdolliset uudet arvot sekä arvojen määrittelyn jälkeen jatkotoimet. (Liite 2.) (Juholin 2006, 109-110)

4.2.6 Viestintäfoorumit

Esittelen tässä vielä viestintäfoorumit, koska se oleellisesti liittyvät työyhteisöviestintään ja isojen asioiden käsittelemiseen organisaatiossa. Viestintäfoorumit ovat vaihtoehto vanhalle viestintäjärjestelmälle, joka perustuu viesteihin, tarkasti määriteltyihin kanaviin ja sääntöihin. Viestintäjärjestelmä on luotu säännöllistä ja määrämuotoista viestimistä varten, sen säännöt eivät salli irtiottoja eivätkä kyseenalaistamista tai ns. vapaata keskustelua kanavilla. Viestintäfoorumit ovat paikkoja, jonne tullaan keskustelemaan ja pohtimaan päivän polttavia asioita niin virallisia kuin epävirallisiakin, ne luovat pohjan työyhteisöviestinnälle. (Juholin 2006, 72-73.)

Erilaisiksi viestintäfoorumeiksi Juholinin (2006, 78) mukaan lasketaan viralliset foorumit, jotka pitävät sisällään esimerkiksi säännölliset työyhteisön palaverit. Sinne tullaan käymään työyhteisön asioita läpi virallisen ja mietityn kaavan mukaan esimerkiksi viikoittain, kuukausittain tai kvartaaleittain. Puoliviralliset foorumit ovat vapaamuotoisempia ja täydentävät virallisia foorumeita kuten esimerkiksi asiantuntijoiden välinen yhteistyö, jonka tarkoituksena on kasvattaa osaamista, tietoisuutta asioista ja löytää parannuskohtia oman työn tekemiselle sekä vaikuttaa työn tehokkuuteen ja laatuun. Toisenlainen puolivirallinen foorumi on tyypillisesti

yhteisesti sovittu kahvihetki sovittuna aikana sovituksessa paikassa, jossa on tarkoitus vaihtaa kuulumisia, tietoa ja tuntemuksiakin. Kahvihetkeen voidaan liittää mukaan virallistakin asiasisältöä. Kolmas tyyppi puolivirallisista foorumeista ovat työyhteisön tapaamiset, joissa tavoitellaan ihmisten tutustumista toisiinsa käsittelemällä virallisia, epävirallisia ja vapaamuotoisia organisaation asioita. Kun ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan, lisää se luovuutta ja työt sujuvat paremmin.

Vapaamuotoisiksi foorumeiksi lasketaan sekä työyhteisön sisäiset että ulkoiset verkostot. Ne syntyvät, kun ihmisillä on jotain yhteistä, kuten yhteinen tavoite organisaatiossa. Organisaation ulkopuolella on esimerkiksi ammatillisia verkostoja, joissa yhdistävänä tekijänä on ammatillinen osaaminen. Myös harrastuksissa syntyy verkostoja ja vaikkapa missä muualla tahansa missä ollaan yhdessä ja tehdään asioita, tavoitellen yhteistä päämäärää. ”Nykytyöyhteisöissä, joissa tieto on raaka-ainetta ja suhteet aineetonta pääomaa, sisäinen verkostoituminen on neutraalikäsité”. (Juholin 2006, 75.)

Työfoorumeita Juholinin (2006, 73- 74) mukaan ovat esimerkiksi fyysinen työtila, jossa työskennellään ja tavataan niin asiakkaita kuin työtovereitakin. Fyysisen tilan korvikkeita ovat erilaiset viestintäteknologian mahdollistamat kommunikaatiomuodot, joita ovat esimerkiksi verkkopohjaiset yhteistyöalustat tai – ympäristöt ja verkkokokoukset, niissä korostuvat vuorovaikutteisuus ja tasapuolisuus. On kuitenkin huomioitava, että fyysisen tilan korvikkeet eivät korvaa kasvokkain viestintää. Hybridifoorumit perustuvat vapaaehtoisuudelle, yhdessä oppimiselle ja tekemiselle, erilaiset kommunikaatiotavat yhdistyvät niissä solmittomasti. Ne ”syntyvät ihmisten kommunikatiivisuudesta ja itseohjautuvuudesta”. ”Parhaiten sovellukset toimivat avoimessa työtilassa”. Viestintäteknologioita, joita yhteisöissä käytetään viestimiseen ovat internet, sähköposti, pikaviestimet, blogit, ja mobiilit viestintäverkot (Jokinen, Aula & Matikainen teoksessa Juholin 2006, 74).

4.3 Muutosjohtaminen

Kolmas viitekehyksen teorioista on muutosjohtaminen, työyhteisöviestinnän ja arvojohtamisen ohella. Muutos on mahdollisuus. Kun organisaatioon aiheutetaan muutos, on hyvä perehtyä muutosjohtamisen oppeihin ja vinkkeihin. Käyn tässä osiossa läpi millaisia asioita muutoksen aiheuttamisessa organisaatioon tulee huomioida ja millä keinoin muutos kannattaa organisaatioon viedä, jotta se onnistuisi

mahdollisimman hyvin. Esittelen tässä Hasse Kvistin ja Teemu Kilpiän muutosjohtamisen mallin muutosagenteille. Malli on tehty yksittäisen esimiehen näkökulmasta, joka toimii muutosagenttina.

Kvistin ja Kilpiän (2006, 183) muutosjohtamisen malli on ihmiskeskeinen muutosjohtamisen malli, joka korostaa sitä että jokainen muutokseen osallistuja käy läpi samat vaiheet. ”Jos alkuvaiheen pelkoja ja vastustusta ei käsitellä rakentavasti, ihmiset juuttuvat paikoilleen muutosmatkan alussa, ja muutoksen vauhti hidastuu tai jopa pysähtyy”. Kvistin ja Kilpiän malli myös korostaa sitä, että muutos on jatkuvaa ja se edellyttää organisaatioilta ja sen ihmisiltä sekä muutosvalmiutta että muuttumiskykyä.

4.3.1 Muutos

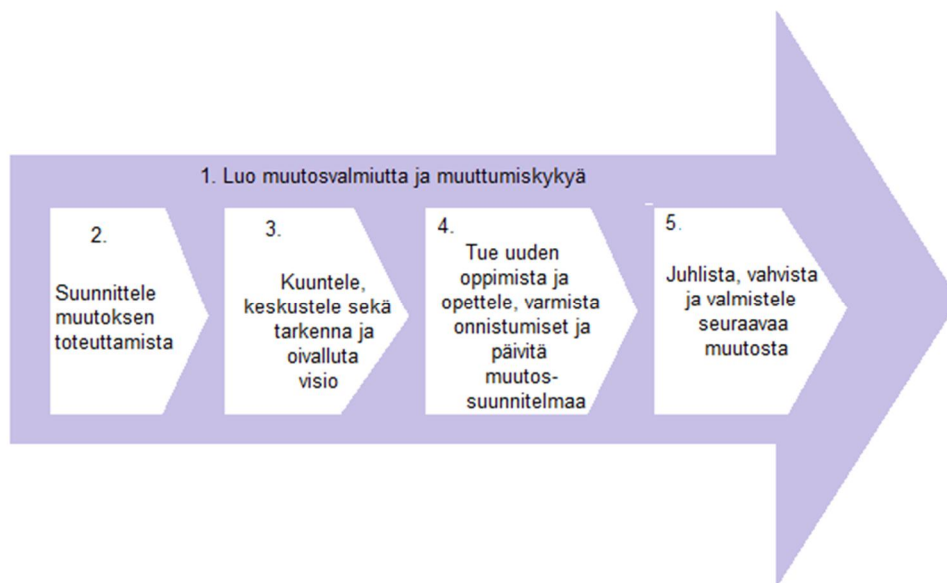
Miksi pitäisi muuttua? Sitä voidaan kysyä, kun henkilöstön vanhat turvalliseksi koetut toimintatavat asetetaan muutokselle alttiiksi. ”Näinhän minä olen aina tehnyt!” tai ”näinhän meillä on aina toimittu!” voi kuulua vastaukseksi. Muutos voidaan kokea uhkaksi ja pelätä, että omat toimintatavat joutuvat muutoksessa kriittisen tarkastelun alle. Toisaalta muutos voidaan kokea tervetulleeksi, jos sitä on organisaatioon kaivattu.

Muutosta ja sen ominaisuuksia Kvist ja Kilpiä (2006, 15 – 16) kuvaavat seuraavasti: muutoksen tärkeyttä voidaan pitää elintärkeänä organisaatioille, jotka haluavat pysyä liikkeessä. Muutokseen liittyy useita erilaisia tapahtumia prosessinomaisesti. Joissakin organisaatioissa mikään muu ei ole pysyvää kuin muutos. Muutokseen voivat pakottaa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Muutoksen johtaminen voidaan asettaa tehtäväksi joko johdon toimesta tai osallistaen siihen työntekijät mukaan. Muutoksen seurannaisvaikutukset ovat kuitenkin usein tuntemattomia.

Organisaatioon toimintakulttuuriin muutoksen saaminen aikaan edellyttää ensisijaisesti sitä, että muutoksen kohteena olevat yksilöt saadaan muuttamaan toimintatapojaan, niin että muutos toteutuu. Kun yksilöt muuttavat toimintatapojaan, ryhmän toiminta muuttuu. Kun kaikki organisaation tasot muuttavat toimintatapojaan, koko yrityksen toiminta muuttuu. Jotta muutosprosessi voidaan viedä läpi hallitusti, tarvitaan siihen muutosjohtamista. (Kvist ja Kilpiä 2006, 16)

4.3.2 Onnistuneen muutoksen osatekijät

Kvist ja Kilpiä (2006, 169- 170) kuvaa muutosjohtamismallin, joka sopii yritystason uudistukseen tai muodonmuutokseen, se koostuu viidestä osa-alueesta, kuvio 15. Ensimmäinen osa-alueista on muutosvalmiuden ja muuttumiskyvyn luomisen osa-alue. Toinen on muutoksen suunnittelun toteuttamista koskeva osa-alue. Kolmas osa-alue koostuu ihmisten keskusteluttamisesta, kuuntelemisesta sekä vision oivalluttamisesta. Neljännessä osa-alueessa huomioidaan uuden oppimisen tukeminen, opetteleminen, onnistumisten varmistaminen ja muutossuunnitelman päivittäminen. Viidennessä osa-alueessa juhlistetaan onnistumisia, vahvistetaan ja valmistellaan seuraava muutos.



Kuvio 15: Muutosjohtamisen malli (mukailtu Kvist ja Kilpiä 2006, 170)

Käyn seuraavissa kappaleissa läpi lyhyesti muutosjohtamisen osa-tekijät, kuvio 15 (Kvist ja Kilpiä 2006, 172) ja lopuksi muutoksen epäonnistumisen. Kaikissa osa-alueissa tulee esiin ihmisten osallistaminen muutokseen ja yhdessä tekeminen ja oivalluttaminen. Muutos toteutetaan yhdessä, se on opettavaista ja muuttaa sekä ihmisiä että organisaatiota pysyvästi. Entiseen ei ole paluuta, hyvillä etukäteisvalmisteluilla, oikein motivoiden ja vieden muutos läpi, saadaan pysyvä muutos aikaan. Muutosagentti on se joka toteuttaa muutoksen ja vie muutoksen läpi organisaatiossa.

Ensimmäinen muutosjohtamisen osa-alue: *Luo muutosvalmiutta ja muuttumiskykyä* pitää sisällään viisi osatekijää. Se tuo esiin sekä muutoksen kohteena olevaan työyhteisöön ensimmäisenä osatekijänä *muutoshenkisen ilmapiirin* luomisen

tärkeyden, jossa korostuu mm. tulevaisuussuuntautuneisuus sekä jatkuva oppiminen että parantaminen. Toisena osatekijänä on *työyhteisön muuttumiskyvyn* kehittäminen, jota voidaan kehittää esimerkiksi yhteisesti pohtimalla ongelmiin ratkaisuja sekä luomalla yhdessä innostavan vision työyhteisön tulevaisuudesta ja etenemällä askel askeleelta tavoitteeseen. Kolmantena osatekijänä on muutoksen läpiviejän, muutosagentin oman *muuttumiskyvyn kehittämisen*, koska esimerkkinä toimiminen on yksi tärkeimpiä muutosagentin tehtäviä muutoksen läpiviemisessä. Neljäntenä osatekijänä on *muutoksen tarpeen osoittaminen* ja taustavaikutteiden kertominen, jotta voidaan ymmärtää miksi muutos on tärkeä. Viidentenä osatekijänä on *aikaisempien hyvien suoritusten arvostaminen*, joka auttaa luomaan sekä itseluottamusta että kestävyttä kohdata ongelmia.

Toinen muutosjohtamisen osa-alue: *suunnittele muutoksen toteuttamista*, kuvio 15. koostuu Kvistin ja Kilpiän (2006, 173- 176) mallissa seuraavista osatekijöistä. Ensimmäisenä tulee *rakentaa ja koota muutosta ohjaamaan tiimi*, jonka rakentamisessa on hyvä huomioida, että tiimi koostuu erilaisilla tiedoilla ja taidoilla, asenteilla ja luonteilla varustetuista henkilöistä. Kvist ja Kilpiä neuvovat välttämään sellaisten henkilöiden valitsemista tiimiin, jotka pelaavat, korostavat itseään liikaa ja näin vievät tilaa tärkeiltä asioilta. Tulee välttää myös henkilöitä, jotka voivat sabotoida tiimin työtä. Tiimille tulee määrittellä tavoitteet ja tarkoitus olemassaololle, tiimin kivijalka on luottamus. Toinen osatekijä koskee *muutoksen vaikutuksien ja muutosvalmiuden määrittelyä* organisaatiossa ja niihin vaikuttavien asioiden arviointia kuten muiden muutosten samanaikaisuutta, organisaatiokulttuurin vaikutuksia, ihmisten pelkoja ja jaksamista. Kolmas osatekijä käsittelee muutoksen *vision* rakentamisen tärkeyttä eli millaiseksi halutaan muuttua muutoksen myötä.

Hyvä visio täyttää neljä tehtävää:

- 1) visio kertoo muutoksen yleissuunnan...
- 2) visio auttaa pienten päätösten tekemistä
- 3) visio kannustaa ihmisiä ottamaan askeleita oikeaan suuntaan, vaikka ensimmäisen askeleet voivat olla itselle kipeitä
- 4) visio auttaa myös koordinoimaan useiden ihmisten tekemisiä (Kvist ja Kilpiä 2006, 172- 173).

Neljäs osatekijä koostuu alustavasta suunnitelmasta, jolla muutos toteutetaan ja siinä huomioitavista asioista kuten muutosvastarinta, pelot, toimenpiteet, aikataulu, riskit, kustannukset jne. Alustavassa suunnitelmassa olisi huomioitava seuraavanlaiset asiat:

- muutoksen tausta eli nykytila
- muutoksen tavoiteltavat hyödyt, kuten lyhyempi läpimenoaika tai pienemmät kustannukset
- muutoksen visio
- muutoksen toteuttamisen tavoitteet, välitavoitteet ja mittarit..

- konkreettiset tavoiteltavat asiat ja niihin liittyvät toimenpiteet
- etenemisen aikataulu toimenpidetasolla
- kustannukset ja sitoutuva työaika
- riskit ja niiden hallintatavat (Kvist ja Kilpiä 2006, 175).

Viides osatekijä koostuu alustavasta *viestintä- ja osaamisen kehittämissuunnitelmasta*. Viestinnän osalta tulee etsiä vastaukset kysymyksiin ”kenelle? mitä? milloin? miten? kuka?” Tulee päättää viestitäänkö heti alusta lähtien vai vasta kun suunnitelmat ovat valmiina. Kvistin ja Kilpiän (2006, 175) mukaan ihmisten ajan tasalla pitäminen jo muutoksen suunnittelun alkumetreiltä pienentää muutosvastarintaa, mutta jatkuva tiedontulva voi myös aiheuttaa kriisejä, mikäli asioita tulkitaan väärin. Osaamisen kehittäminen tulee myös suunnitella ja miettiä tarvitseeko henkilöstö lisää osaamista muutoksen myötä.

Kolmas muutosjohtamisen osa-alue, kuvio 15. on tarkoitus käydä samanaikaisesti toisen osa-alueen eli muutoksen suunnittelun kanssa. Kolmas osa-alue on *kuuntele, keskustele, tarkenna ja oivalluta visio* ja siinä otetaan huomioon ihmisten tunnepuoli ja mahdolliset muutoksen synnyttämät kriisit. Se on Kvistin ja Kilpiän (2006, 177- 178) mallissa jaettu osatekijöihin, joista ensimmäinen on *kuunteleminen*. Se on muutoksen ja sen herättämien tunteiden läpikäymistä ja ihmisen huomioon ottamista henkilökohtaisesti. Toinen osatekijä *keskusteleminen* on sitä, että olet itse läsnä ja tuot myös omat tuntemuksesi esiin, että muutos vaikuttaa myös sinuun. Muutosagenttina sinä luot pelisäännöt muutoksen eteenpäin viejänä ja tuot silloin myös julki sen, että muutos on välttämättömyys, entiseen ei ole paluuta, muutos tapahtuu joka tapauksessa ja ettet esimerkiksi hyväksy käytävällä tapahtuvaa juoruilua vaan rohkaist avoimeen keskusteluun niin kriitistä kuin pelostakin. Kolmas tämän osa-alueen osatekijöistä on *myy ongelma älä ratkaisua*, pitää sisällään viisauden, valmiita ratkaisuja muutokseen ei ole. Siinä otetaan ihmiset mukaan muutokseen suunnittelemaan ratkaisuvaihtoehtoja muutoksen toteuttamiseksi, joista valitaan yhdessä sopivimmat. Neljäs osatekijä *oivalluta ja tarkenna visio sekä muutoksen toteuttamissuunnitelma* pitää sisällään alustavien visioiden ja muutoksen toteuttamissuunnitelmien esitlemisen ohjaustiimin kanssa muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle. Kvist ja Kilpiä (2006, 177-178) suosittelvatkin käymään keskustelua visiosta ja muutoksesta esitetystä pohjustuksesta ensin pienryhmissä kooten kysymyksiä ja kommentteja, jotka sitten esitellään ja asioista käydään jatkokeskustelua. Yhteisessä keskustelutilaisuudessa voidaan visiota ja toteuttamissuunnitelmaa korjata tarvittaessa heti. Visio muodostuu toimivaksi vasta, kun siitä on vuorovaikutteisesti keskusteltu laajemmissa keskusteluissa. Viides

osatekijä *tarkenna tiimisi kanssa muutoksen toteutussuunnitelma ja viesti suunnitelma tehokkaasti*. Yhteisten keskustelujen pohjalta suunnitelmaa voi vielä muuttaa ja ottaa toimivat ehdotukset huomioon.

Neljäs muutosjohtamisen osa-alue on Kvistin ja Kilpiän (2006, 178- 181) mallissa: *tue uuden oppimista ja opettele, varmista onnistumiset ja päivitä muutossuunnitelmaa*". Se pitää sisällään uuden tilanteen vaatimien uusien taitojen opettelun ja siihen kannustamisen, asioiden jakamisen ja keskustelemisen. Ensimmäinen osatekijä on *kehitä osaamista ja opettele*. Se pitää sisällään ajatuksen siitä että järjestämällä tarvittavaa koulutusta, valtuuttamalla henkilöitä auttamaan muita, jakamalla opittuja asioita ja tietoa yhteisissä kokoontumisissa, tuetaan uuden oppimista. Tukemalla joukkuetta, mutta myös muistaen että itse toimit esimerkkinä muutoksen eteenpäin viejänä, kehität sekä organisaation osaamista sekä omaasi. *Poista muutoksen esteitä* toisen osatekijän avulla huomioidaan muutokseen sitoutumattomat, joiden kanssa on paras tapa ottaa asiat esille avoimesti keskustellen, jolloin "on tehtävä sitoutumattomalle ja vallan nyörejä kahmivalle esimiehelle selväsi, että näin ei voi jatkua". Muutoksen esteiden poistaminen on äärettömän tärkeää muutoksen onnistumiselle. Esteet voivat olla millaisia tahansa ihmisten ja/ tai organisaation toimintaan liittyviä ja niihin on syytä puuttua ajoissa. Kolmannessa osatekijässä *Varmista ja hyödynnä nopeat onnistumiset*, Isot onnistumiset tavoitetaan pala kerrallaan. Muutoksen tiellä pieniäkin palasia on syytä juhlistaa, kun ne saavutetaan. Pienten etappien saavuttaminen ja niiden esiin tuominen näkyvästi ja yhdessä hieman juhlistaenkin luo uskoa muutoksen onnistumiselle. Ylläpidä ohjaustiimin motivaatiota, neljäs osatekijä, ohjaustiimin kanssa vuorovaikutteinen pohdinta ja seuranta siitä missä ollaan menossa milläkin hetkellä, vastuun jakaminen kokousten suunnittelusta ja vetämisestä, auttaa pitämään tiimin motivaatiota yllä. *Toteuttakaa ja sopeuttakaa muutossuunnitelmaa*, on viides osatekijöistä. Muutosmatkan varrella on syytä jatkuvasti käydä keskustelua muutoksen etenemisestä sekä viestiä muutosta ja visiota, johon muutoksella tähdätään. Tarvittaessa toimenpidesuunnitelmaa sekä visiota voidaan tarkistaa ja muuttaa.

Viidennessä ja viimeisessä Kvistin ja Kilpiän (2006, 181- 183) muutosjohtamisen osa-alueista, kuvio 15., *juhlistetaan onnistumisia, huomioidaan ja palkitaan heitä*, jotka ovat suoriutuneet hyvin ja erinomaisesti muutostyössä, *ankkuroidaan uudet tavat toimia ja käydään joukkueen kanssa läpi muutoksesta opitut asiat ja osoitetaan uuden muutoksen tarve ja tehdään muutoksesta pysyvä*. *Juhlista onnistumista, ensimmäinen*

osatekijä osoittaa että on syytä osoittaa arvostusta ihmisille, joiden ansiota muutos on. Kun muutoksessa on onnistuttu, voidaan hetki ladata akkuja ja todeta, että visio on saavutettu. Tavoitetilan ylläpitämiseksi on kuitenkin toimittava muutoksen edellyttämällä tavalla, muutoin se ei pysy yllä. Toisessa osatekijässä *Huomioi ja palkitse*: ihmiset, jotka ovat osanneet toimia muutoksen edellyttämällä oikealla tavalla, tulee huomioida kiittäen ja antaen jotain lahjaksi esimerkiksi kukka, kirja tai elokuvalippu. Heidät, jotka ovat suoriutuneet erinomaisesti, ovat ansainneet palkkion, selvitä mahdollisuutesi antaa rahapalkkio huippusuorituksissa. *Ankkuroi uudet tavat toimia*, kolmannen osatekijän mukaan ”muutos on päättynyt vasta, kun uudesta mallista on tullut aidosti joukkueesi tapa toimia”. Tämä voi tarvita osaamisen kehittämistä. Muutostiimin toiminta voidaan tässä vaiheessa päättää arvokkaasti, niin että tuot tiimin jäsenten osaamisen ja osallistumisen muutokseen esille kiittäen ja arvostaen. Joukkueelle tulee tuoda esiin muutoksen tuomat edut ja mitä sillä on jo saavutettu. Neljäntenä osatekijänä on *Käykää yhdessä läpi mitä tästä muutoksesta opittiin*. Ohjaustiimissä tulee arvioida mikä meni hyvin ja mikä huonosti tarkastellen sekä muutosta että tiimin toimintaa. Pyydä tiimiltä myös omalle toiminnallesi palautetta ja ole itsekkin avoin kritiikille omasta toiminnastasi. Käykää yhdessä myös joukkueesi kanssa muutosmatkaa ja sen vaiheita, pohtikaa miten muutos sopi yksikölle ja miten se vaikutti ilmapiiriin. Mikäli kaikki eivät ole sitoutuneita uuteen ratkaisuun, ratkaise asia ja tee tarvittavat valinnat esimerkiksi tukemalla henkilöä. Viides osatekijä *Osoita uuden muutoksen tarve ja tee muutoksesta pysyvä olotila* varmistaa, että muutos on pysyvä olotila ja näin ollen pitää mielen virkeänä. Uusia haasteita on oven takana, ne pitää vain tunnistaa ja löytää. Uudet haasteet vaativat toimenpiteitä ja uusia muutoksia, ne täytyy hallita uudella muutosprojektilla. Uusi toimintamalli, toimintamallin mukainen visio ja joukkueen valmistelu muutokseen, muutosmyönteisen ilmapiirin luominen ja oman muuttumiskyvyn vahvistaminen, pitävät joukkueesi ja sinut liikkeellä.

On hyvä tiedostaa myös syyt, miksi muutos voi epäonnistua. Kvist ja Kilpiä (2006, 183) näkevät suurimmaksi syyksi muutoksen epäonnistumiselle keskustelun puuttumisen ja ihmisten unohtamisen muutoksen keskellä.

Muutokset epäonnistuvat pääosin seuraavista syistä:

- Ihmiset eivät ymmärrä muutoksen syitä eivätkä muutoksen tarvetta.
- Organisaatiossa ei ole yhteistä visiota.
- Organisaatiossa ei ole mitattavia päämääriä eikä tavoitteita
- Visiota ei ole viestitty eikä oivallettu.
- Muutosvastarintaa ei ole huomioitu ja se yllättää voimakkuudellaan
- Toisinajattelijoita ja heidän näkökulmiaan ei oteta visiossa ja vision toteuttamisessa huomioon
- Muutoksen esteitä ei osata ennakoida eikä poistaa

- Matkalla opittua ei osata yhdistää vision toteuttamiseen.
- Yrityksen kulttuurin ja ilmapiirin vaikutusta muutokseen ei oteta huomioon
- Ei ole määritelty välitavoitteita sille, mitä muutoksessa onnistuminen tarkoittaa.
- Ohjaavia järjestelmiä, kuten palkitsemista ja rekrytointia, ei viritetä tukemaan muutoksen pysyvyyttä. (Kvist ja Kilpiä, 2006, 183)

5 Kehittämistehtävän toteutus

5.1 Lähtökohdat, suunnittelu

Kehittämistehtävän aktiivinen suunnittelu alkoi syksyllä 2014, jolloin silloisen esimieheni valvontaosaston päällikön kanssa kävimme keskusteluja opinnäytetyön aiheista ja hän hyväksyi ehdotukseni arvoihin liittyvästä opinnäytetyöaiheesta ja arvojen tuomisesta työyhteisön arkeen. Hänestä tuli tutkimustyölle toimeksiantaja. Oma haaveeni oli saattaa arvot toimintaan mukaan koko kohdeyritykseen Keski-Uudenmaan pelastuslaitokseen. Lyhyen aikajänteen vuoksi, tämä ei olisi ollut mahdollista, työn tuli olla valmis keväällä 2015. Toimeksiantajan mukaan kehittämistoimet tuli tehdä koko Turvallisuuspalvelut – tuloksikkoon ei vain yhteen Turvallisuuspalveluiden toimistoista ja näin tehtiin. Turvallisuuspalveluista muodostui pilotointikohde.

Aiheen kehittäminen muuttuikin pian viitekehyksen suunnitteluksi ja teoreettisessa viitekehyksessä oli aluksi mukana työyhteisöviestinnän, muutos- ja arvojohtamisen lisäksi työhyvinvointi. Kehittämistoimenpiteiden seuranta-aika oli verrattain lyhyt, noin yksi kvartaali, joten todettiin yhdessä sekä opinnäytetyön ohjaajan että toimeksiantajan kanssa, että jätetään kyseinen aihealue pois. Työhyvinvoinnin kehittyminen ja seuraaminen vaatisivat pitemmän ajanjakson, jotta muutoksia ehtisi tapahtua sekä pitkäjänteistä työtä, vaikkakin väistämättä vaikutuksia siihenkin aihealueella on. Näin on myös arvojen osalta, ne vaativat pitkän seuranta-ajan ja toimenpiteitä ennen kuin ne todellisuudessa alkavat vaikuttavat toimintaan. Tässä kehittämistyössä arvotyöskentely tuli saattaa kohdeorganisaatiossa alulle ja varmistaa, että arvotyöskentely jatkuu myös kehittämistoimenpiteiden jälkeen ja se oli myös mahdollista toteuttaa tässä lyhyessä ajassa.

5.2 Toteutuneet tapahtumat tutkimusprosessissa

1. Aihe löytyi, syksy 2014.
2. Sähköpostikysely lähetettiin 4.10.2014 koko kohdeyrityksen, Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen henkilöstölle. Sähköpostikyselyllä kartoitettiin tietoisuutta yrityksen arvoista.
3. Viitekehysesitys pidettiin 6.11.2014 Metropolia ammattikorkeakoulun viitekehyseseminaarissa. Tilaisuudessa olivat mukana opponenti, pöytäkirjan pitävä, tilaisuuden ohjaajana toimiva tämän opinnäytetyön ohjaaja sekä yleisöä.
4. Tutkimus- ja kehittämistyön aihe ja siihen liittyvä viitekehys esiteltiin 7.11.2014 kohdeorganisaation Turvallisuuspalveluiden tulosityksikön päällikölle palaverissa.
5. Kolmikantasopimus allekirjoitettiin 10.11.2014 toimeksiantajan, opinnäytetyön ohjaajan sekä tutkimuksen toteuttajan kanssa. Kolmikantasopimuksessa sovittiin opinnäytetyön tekemiseen liittyvät vastuut ja velvollisuudet.
6. Laadittiin tiedote tähän tutkimus- ja kehittämistyöhön liittyen. Tiedotteeseen kirjattiin mitkä ovat kehittämistehtävään liittyvät tavoitteet, aikataulu ja miten se koskee koko Turvallisuuspalveluiden henkilökuntaa. Ennen lähettämistä tiedotteen hyväksyi toimeksiantaja. Tiedote lähetettiin 13.11.2014 koko Turvallisuuspalveluiden henkilöstölle. Samalla välitettiin vastaava tiedote Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen ylimmälle johdossa olevalle henkilölle, pelastusjohtajalle.
7. Tutkimus- ja kehittämistyön aihe ja siihen liittyvä viitekehys esiteltiin 18.11.2014 turvallisuusviestintä- ja valmiustoimiston päälliköille palaverissa.
8. Palaveri kyselyn rakentamisesta Webropol-ohjelman pääkäyttäjän kanssa 24.11.2014. Tämän jälkeen kysely rakennettiin Webropol-ohjelmalla.
9. Kyselytutkimus lähetettiin koko Turvallisuuspalveluiden henkilökunnalle 27.11.2014, josta muodostui tämän tutkimuksen ensimmäinen mittaus. Kysely oli ensin auki viikon ajan. Viikon keskivaiheilla vastaajille lähetettiin muistutusviesti, jonka jälkeen vastausaikaa jatkettiin vielä viikolla, lisävastauksien toivossa ja niitä tulikin jälleen lisää. Kysely suljettiin kahden viikon aukiolon jälkeen.
10. Palaveri Turvallisuuspalvelut tulosityksikön päällikön sekä toimeksiantajan kanssa 17.12.2014, jossa neuvoteltiin organisaation kohdistettavista kehittämistoimenpiteistä. Kehittämistoimenpiteistä keskusteltiin Kauppisen arvojohtamisteorian pohjalta. Seuraava askel kehittämistoimissa oli henkilöstön

osallistamisen mahdollistava seminaari, Arvopäivä. Arvopäivä vaati vielä erillisen sopimisen Tulosyksikön johtoryhmässä.

11. Arvopäivän pitäminen varmistui 18.12.2014 Turvallisuuspalveluiden johtoryhmän pitämässä kokouksessa. Arvopäivän ajankohdaksi sovittiin 15.1.2015.
12. Palaveri 9.1.2015 palopäällystöliiton toiminnanjohtajan kanssa, tuotti arvokasta tietoa pelastustoimen arvojen taustoista.
13. Palaveri 9.1.2015 Vantaan kaupungin johtavan laatukonsultin kanssa, sisälsi suunnittelutyötä henkilöstöä osallistavan Arvopäivään.
14. Benchmarking aihealueena arvojohtoinen työkuultuuri 12.1.2015, kohteena KONE Oyj, Head Of Master Data Management, Teemu Laakso.
15. Arvopäivä-tilaisuus 15.1.2015. Arvopäivässä tämän tutkimustyön ja sen tavoitteet esiteltiin. Kohdeorganisaation arvot sekä niiden taustat esiteltiin henkilöstölle. Ensimmäisen kyselytutkimuksen tulokset esiteltiin. Arvojohtoisesta työkuultuurista esiteltiin elävän elämän esimerkki KONE Oyj:ltä. Tilaisuudessa tehtiin ryhmätyöt pienryhmissä, joiden avulla kohdeorganisaation arvojen sisältöä avattiin niin että kohdeorganisaation henkilöstö tietäisi kuinka arvoja tulee noudattaa omassa työssään. Tilaisuuden lopussa ryhmätyöt esiteltiin osallistujille ja tilaisuus päätettiin. Ryhmätyöt sovittiin vielä läpikäytäväksi eri toimistojen ja tiimien kesken.
16. Lähetettiin palautekysely kohdeorganisaation henkilöstölle 16.1.2015. Kyselyllä kartoitettiin tilaisuuden hyödyllisyyttä sekä pyydettiin tilaisuuteen osallistuneilta kehitysehdotuksia ja palautetta. Palaute oli pääsääntöisesti erinomaista.
17. Arvopäivässä työstetyt arvoja käsittelevät ryhmätyöt koostettiin yhteen. Näin aikaansaatu ryhmätyökooste käytiin läpi toimeksiantajan kanssa 19.1.2015. Sovimme toimeksiantajan vievän arvokoosteen Turvallisuuspalveluiden johtoryhmään, eteenpäin käsiteltäväksi ja täydennettäväksi.
18. Turvallisuuspalveluiden johtoryhmästä tuli työn toimeksiantajalta viesti, että valmiustoimiston sekä ja turvallisuusviestinnän toimiston päälliköt tulevat käymään läpi ryhmätyökoosteen. Toimeksiantaja välitti palotarkastustiimeille (2 kpl) koosteen läpikäytäväksi. Toimeksiantajan mukaan insinöörien tulisi käydä kooste läpi Turvallisuuspalvelut tulosityksikön päällikön kanssa.
19. Palaveri 13.2.2015 Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen pelastusjohtajan kanssa, tuotti arvokasta lisätietoa kohdeyrityksen arvoihin liittyen. Palaverissa käytiin läpi myös Arvopäivän sisältöä sekä kohdeorganisaatioon kohdistetun kyselytutkimuksen tulokset.

20. Omassa palotarkastustiimissäni Kuuma-tiimissä, käsiteltiin kokouksessa 12.2.2015 arvokooste, mukana oli myös valvontatoimiston uusi esimies. Havaintojeni mukaan kooste olisi herättänyt paljon keskustelua, mutta aikaa keskustelulle ei tiimikokoukseen ollut varattu.
21. Lähetettiin sähköpostilla tiedustelu arvokoosteen läpikäymisestä 25.2.2015 Vanti-tiimin vetäjälle sekä turvallisuusviestinnän että valmiustoimistojen päälliköille. Asian käsittely oli tekemättä.
22. Arvotyöskentelyn jatkamiseksi laadittiin jatkosuunnitelma. Suunnitelmassa arvotyöskentelyä jatkettaisiin vuoden 2015 loppuun Turvallisuuspalveluissa, jonka jälkeen arvotyöskentely aloitettaisiin operatiivisessa toimistossa, toisessa tulosityksikössä. Suunnitelma käytiin ensin läpi toimeksiantajan kanssa, jonka jälkeen suunnitelma lähetettiin Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen pelastusjohtajalle, operatiivisen tulosityksikön päälliköille, operatiiviselle palopäälliköille sekä Turvallisuuspalveluiden tulosityksikön päälliköille että uudelle valvontaosaston päälliköille 5.3.2015.
23. Tämän tutkimuksen toinen mittauskerta käynnistyi 5.3.2015. Kyselytutkimus, muutosmittaus lähetettiin koko Turvallisuuspalveluiden henkilöstölle. Kyselyä pidettiin avoimena kaksi ja puoli viikkoa, välissä lähetettiin vastaamattomille vastaajille muistutusviesti. Määräajan jälkeen kysely suljettiin.
24. Tiedusteltiin arvokoosteen läpikäymistä sähköpostitse 21.4.2015 Turvallisuuspalveluissa. Sähköpostitiedustelu lähetettiin jokaiseen Turvallisuuspalvelun tulosityksikön toimistoon esimiehille, Turvallisuuspalveluiden tulosityksikön päälliköille sekä Vanti-tiimiin. Vanti-tiimistä tuli myöntävä vastaus. Vanti-tiimi oli käsitellyt koosteen 6.3., koosteesta ei tullut palautetta.
25. Tulosten esitys pidettiin 23.4.2015 Metropolia ammattikorkeakoulussa Vantaalla.

5.3 Nykytila-analyysi

Syksyllä 2014 tutkin arvojen toteutumista ja näkymistä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella ja sen arjessa. Ensimmäisenä havaitsin että tietoa pelastuslaitoksen arvoihin liittyen oli vaikea löytää. Etsin tietoa internetin kautta, pelastuslaitoksen toimintaa ohjaavista asiakirjoista sekä muista asiakirjoista ja sisäisistä tiedotteista. Tein sähköpostikyselyn kohdeorganisaation henkilöstölle, kysyäkseen vastaanottajilta mitkä ovat pelastuslaitoksen arvot? Kävin myös yksittäisiä keskusteluja

kohdeorganisaatioissa työskentelevien kanssa tiedustellakseni arvoja. Jatkoisin selvitystyötä ja tein arvoihin liittyvän kyselytutkimuksen Turvallisuuspalveluissa. Nykytila-analyysiin liittyvät kappaleet kertovat näistä asioista laajemmin.

5.3.1 Kohdeyrityksen arvoja etsimässä

Aloitin arvojen etsimisen internetistä ja syötin googleen hakusanat Keski-Uudenmaan pelastuslaitos ja arvot. Näillä hakusanoilla en löytänyt kohdeorganisaation arvoja, en myöskään millään muulla hakusanalla. Oletin löytäväni internetin kautta Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen, mutta sitäkään ei löytynyt. Jatkoisin etsimistä pelastuslaitoksen sisältä kohdeorganisaation toimintaa ohjaavista asiakirjoista, joita ovat palvelutasopäätöksen ohella valvontasuunnitelma, toimintasääntö ja viestintästrategia.

Esittelen tässä kohtaa lyhyesti kohdeorganisaation tärkeimmät toimintaa ohjaavat asiakirjat. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palvelutasopäätös 2013- 2016 on asiakirja, jossa määritellään pelastustoimialueen palvelutaso, mahdolliset uhkat ja riskit sekä niihin varautuminen (Pelastuslaki 379/2011, 29§). Valvontasuunnitelma on asiakirja, jossa pelastuslaitos määrittelee valvontatehtävän toteuttamisen alueellaan, joka pohjautuu alueen palvelutasoon (Pelastuslaki 379/2011, 79§). Toimintasäännössä määritellään pelastuslaitoksen ”toimintaorganisaation delegoinnit ja päätöksentekomenettelyt” (Keski-Uudenmaan pelastustoimen liikelaitoksen toimintasääntö 2014, 1§). Viestintästrategia määrittelee pelastuslaitoksen viestinnän pääpiirteet ja painopistealueet (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2013,4).

Keski-Uudenmaan pelastustoimen liikelaitoksen toimintasäännössä (2014) arvoja ei ollut mainittuna, ei myöskään valvontasuunnitelmassa. Palvelutasopäätöksestä sen sijaan arvot löytyivät, osittain arvot löytyivät myös viestintästrategiasta. Keski-Uudenmaan pelastustoimen liikelaitoksen palvelutasopäätöksessä 2013- 2016 (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2012, 4-5) kerrotaan, että arvot, vision ja mission ohella kuvaavat sitä millaiseksi pelastuslaitoksen toimintaa halutaan kehittää pelastustoimen näkökannalta. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvojen kerrotaan olevan Vantaan kaupungin ja pelastustoimen arvot. Palvelutasopäätöksessä kerrotaan, että pelastuslaitos noudattaa toiminnassaan kyseisiä arvoja, ylimpänä arvona pelastus- ja ensihoitotoimessa ihmishenkien pelastaminen. Vantaan kaupungin arvojen sisältöä ei

oltu avattu. Vantaan kaupungin arvojen kerrottiin olevan *avoimuus, luovuus, oikeudenmukaisuus, tuloksellisuus*. Pelastustoimen arvojen sisältöä oli avattu seuraavasti:

Inhimillinen tarkoittaa muun muassa ihmisarvon kunnioitusta, tasapuolisuutta, moniarvoisuutta ja vastuuta ympäristöstä. *Ammatillisesti* puolestaan kuvaa muun muassa jatkuvaa ja laajenevaa osaamisen kehittämistä sekä oman ja toisen työn arvostusta. *Luotettavasti* -arvon taustalla on ajatus, että pelastustoimeen ja sen jokaiseen jäseneseen voi luottaa. (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2012, 4-5)

Toinen kohdeorganisaatiossa toimintaa ohjaava asiakirja, josta arvot löytyivät, on viestintästrategia (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2013, 4-5). Viestintästrategiaan oli kirjattu Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvoiksi pelastustoimen arvot *inhimillisuus, ammatillisuus ja luotettavuus*. Arvojen merkitystä oli avattu siten että *inhimillisuus*, tarkoittaa tasapuolisuutta ja ihmisarvon kunnioittamista, joka on viestinnän näkökulmasta mm. vastavuoroisuutta ja toisen mielipiteen kuuntelemista ja eri kohderyhmille suunnattu viestintä on tasa-arvoista. *Ammatillisuus* arvon on avattu tarkoittavan luotettavuutta, ammattiin liittyvää ammattitaidon hallintaa ja siinä kehittymistä. *Ammatillisuus* on oman ja toisen työn arvostamista, joka tarkoittaa viestinnässä sitä, että pelastuslaitoksella tunnustetaan viestintätarpeet ja viestintää toteutetaan aktiivisesti ja asiantuntevasti. *Luotettavuuden* kerrotaan olevan jatkuvaa valmiutta, rehellisyyttä ja kurinalaisuutta, joka perustuu yhteisesti sovittuihin sääntöihin ja toimintatapoihin. Viestinnässä luotettavuus merkitsee todenmukaista, avointa ja vastuullista toimintaa.

5.3.2 Vantaan kaupungin arvot

Halusin vielä löytää Vantaan kaupungin arvoista lisätietoa ja mitä ne tarkoittavat Vantaan kaupungin toiminnassa. Internetin kautta löytyi hyvinkin tietoa Vantaan kaupungin arvoista ensimmäisenä Vantaan kaupungin tasapainotetusta strategiasta 2012- 2015, jossa Vantaan kaupungin arvojen kerrotaan olevan *innovatiivisuus, kestävä kehitys ja yhteisöllisyys*. Arvot on avattu siten että *innovatiivisuuden* kerrotaan tarkoittavan kykyä tuottaa Vantaalle uusia hyödyllisiä muutoksia, toimia suunnannäyttäjänä ja rohkeutta etsiä uusia entistä parempia tapoja järjestää palveluja kuntalaisen hyväksi. *Kestävän kehityksen* kerrotaan tarkoittavan hyvien elinmahdollisuuksien turvaamista nykyisille ja tuleville sukupolville. Ratkaisuisissa ja päätöksenteossa on huomioitava ekologiset näkökulmat ja oikeudenmukaisuus sekä talouden pitäminen tasapainossa. *Yhteisöllisyyden* kerrotaan tarkoittavan kuntalaisen

osallisuuden ja aktiivisuuden edistämistä, syrjäytymisen ehkäisyä sekä osallistumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Vantaan kaupungin arvojen kerrottiin olevan myös toimialojen, tulosalueiden ja tulosyksikköjen arvoja, jotka voivat halutessaan määritellä kaupungin arvojen lisäksi oman toimintansa kannalta tärkeitä eettisiä periaatteita. Arvojen kerrottiin olevan luonteeltaan toiminnallisia ja niiden tarkoitus on vaikuttaa kaupungin johtamiseen sekä henkilökunnan että koko organisaation toimintaan. (Vantaan kaupunki 2012, 2)

Taulukko 2. Arvotaulukko

ARVOT	Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot (PTPS)	Vantaan kaupungin arvot	Pelastustoimen arvot
Pelastus- ja ensihoitotoimen ylin arvo	Ihmishenkien pelastaminen		
Pelastustoimen yleiset arvot	inhimillisesti ammatillisesti luotettavasti		inhimillisesti ammatillisesti luotettavasti
Vantaan kaupungin arvot	avoimuus luovuus oikeudenmukaisuus tuloksellisuus	innovatiivisuus kestävä kehitys yhteisöllisyys	

Taulukosta 2. havaitaan että Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksessään (=PTPS) ilmoittamat arvot ovat samat kuin pelastus- ja ensihoitotoimen arvot sekä pelastustoimen yleiset arvot. Vantaan kaupungin arvot (Vantaan kaupunki 2012) ja pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksessään ilmoittamat arvot (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2012, 4-5) eivät ole yhteneviä. Palvelutasopäätös ei siis ollut arvojen osalta ajan tasalla nykytila-analyysiä tehdessäni.

5.3.3 Apelli-viikkotiedotteet

Nyt olivat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot löytyneet ja seuraavaksi jatkoin arvojen etsimistä käyden läpi 3 vuoden ajalta aikaväliltä 20.2.2012- 16.8.2014, 45 Apelli-viikkotiedotetta, jotka ovat henkilökunnalle suunnattuja tiedonantoja, tutkiakseni kuinka niissä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot ilmenevät. Mukana oli 2 tiedotetta pelastusjohtajalta ja 2 tiedotetta johtoryhmältä sekä tiedotteita kahdelta

organisaatioon kuuluvalta toimistolta, muutoin tiedotteet olivat yleisluontoisia tiedotteita esimerkiksi koulutuksista tai muista tapahtumista.

Arvioin Apelli-tiedotteita sillä perusteella kuinka monta kertaa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot mainittiin nimeltä. Arvoja ei mainittu kertaakaan, niihin ei myöskään viitattu. Pohdin sitten tiedotteiden sisältöä, miten hyvin niistä kuvastuivat arvojen luonne. Esimerkiksi oliko joulutervehdys pelastusjohtajan viransijaiselta koko henkilökunnalle suunnattuna: ammatillisuutta, luotettavuutta, inhimillisyyttä, innovatiivisuutta, kestävää kehitystä vai yhteisöllisyyttä. Arvioin sen kuvastavan luotettavuutta ja inhimillisyyttä. Kutsu sukellusleirille taas kuvasti ammatillisuutta ja kestävää kehitystä. Näin arvioin jokaisen 45 tiedotetta. Kaikki tiedotteet olivat luotettavia ja inhimillisiä. 22 tiedotetta kuvasti ammatillisuutta, innovatiivisuutta löytyi 22 tiedotteesta, 28 tiedotteesta löytyi kestävä kehityksen arvo ja 3 tiedotteesta kuvastui yhteisöllisyys. Käytin siis arvioinnissa Vantaan arvojen osalta tämän hetkisiä voimassa olevia arvoja.

5.3.4 Tietoisuus työnantajan arvoista

Sitten tuli hetki 4.10.2014, kun lähetin koko henkilökunnalle sähköpostikyselyn, jossa kysyin henkilöstön tietoisuutta Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvoista. Lupasin käyttää vastaukset nimettöminä opinnäytetyön esiselvityksessä. Lähetin kyselyn ja määritin siihen vastausajaksi 4 päivää, niin että jokaisella työvuorolla ja päivähenkilökunnalla on siihen mahdollisuus halutessaan vastata.

Vastauksia tuli sähköpostitse 11 ja kasvotusten tai puhelimitse samasta aiheesta keskustelin viiden henkilön kanssa. Otos oli liian pieni saadakseni siitä hyödynnettävää tilastotietoa. Vastauksista 4 tuli päälliköiltä ja 13 työntekijöiltä. Vastauksista kävi ilmi että päälliköt tunsivat asian paremmin kuin työntekijät. Työntekijöissä oli muutamia, jotka olivat perehtyneet aiheeseen paremmin ja he tiesivät työnantajansa arvot.

Huono vastausprosentti osoitti näkemykseni mukaan osin välinpitämättömyyttä arvoja kohtaan, osin sitä että aikataulu kyselyn suhteen saattoi olla liian tiukka. Osa olisi voinut vastata mieluiten anonyymisti kyselyyn. Vastausajan pidentäminenkin olisi voinut lisätä vastauksia.

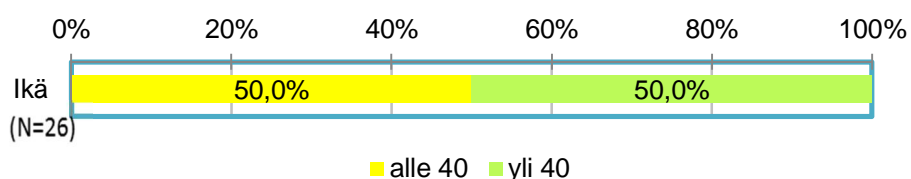
5.3.5 Kyselytutkimus; ensimmäinen mittaus

Nykytila-analyysi koostui siis osittain omista tutkimuksista ja osittain kohdeorganisaatioon kohdistetusta kyselytutkimuksesta, jota kutsutaan tässä tutkimustyössä myös arvotutkimukseksi. Arvotutkimuksen ensimmäisessä mittauksessa kartoitettiin kohdeorganisaation lähtötilannetta ennen kehittämistoimenpiteitä. Arvotutkimus (Liite 1) koostui kolmesta mittarista, joilla selvitettiin 1. Mitkä ovat vallitsevat arvot, ovatko ne samat kuin työnantajan tavoittelemat arvot? 2. Onko arvojen viestinnässä onnistuttu? Miksi kyllä / ei? 3. Toteutuvatko tavoitearvot arjessa?

Ensimmäiseen arvotutkimukseen osallistui 26 henkilöä 33 henkilöstä, vastausprosentti oli siten 79 %. Kyselytutkimus koostui taustatiedoista sekä kolmesta mittarista kyselyosioineen. Taustatiedot olivat kyselyn ainoa pakollisesti vastattava osio, muut osiot kyselyssä olivat vapaaehtoisia. Vastajien taustatiedot määrittyivät iästä, asemasta, alakohtaisen työkokemuksen määrästä ja toimistosta, johon kuuluu.

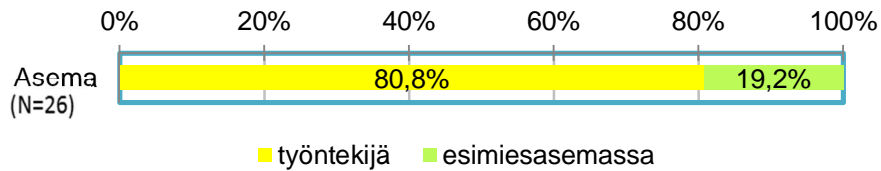
Käyn seuraavissa osioissa läpi kyselytutkimuksen vastaukset. Olen ottanut huomioon jokaisen vastauksen tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.

TAUSTATIEDOT



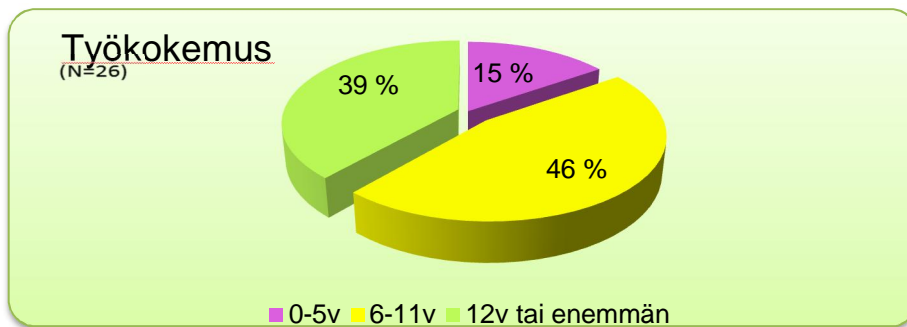
Kuvio 16. Vastajien ikäjakauma

Vastajat jakaantuivat puoliksi ikähaarukkaan. Ikähaarukka oli alle 40- vuotta ja yli 40 - vuotta. Kuvioista 16. nähdään, että vastajat jakaantuivat ikähaarukkaan tasan. Puolet henkilöistä oli alle 40-vuotiaita ja toinen puoli vastaajista yli 40-vuotiaita. Kuviossa 16. on esitetty ikäjakauma pinotussa palkkikaaviossa.



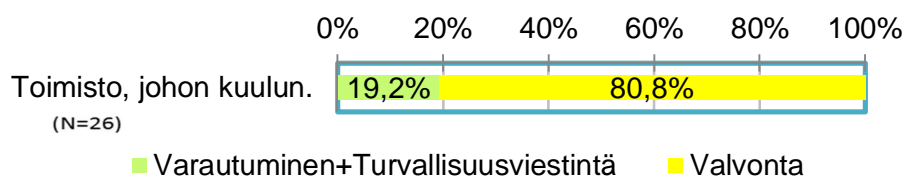
Kuvio 17. Vastaajien asema

Vastaajien asema kohdeorganisaatiossa on esitetty kuviossa 17. Suurin osa vastaajista oli asemaltaan työntekijöitä ja loput vastaajista esimiesasemassa.



Kuvio 18. Vastaajien työkokemus

Vastaajien työkokemus alalla jakaantui kuvion 18. mukaan prosentuaalisesti siten että suurimmalla osalla vastaajista oli työkokemusta 6-11 vuotta. Toiseksi eniten vastaajista kuului luokkaan 12 vuotta tai enemmän työkokemusta. Luokkaan 0-5 vuotta työkokemusta kuuluivat loput vastaajat.



Kuvio 19. Vastaajien toimisto

Suurin osa vastaajista kuului valvontatoimistoon ja loput kuuluivat kyselyssä yhdistettyihin toimistoihin varautuminen ja turvallisuusviestintä, kuvio 19.

MITTARI 1

Taustatietojen kysymisen jälkeen siirryttiin kyselyssä Mittarin 1 kyselyosioon kysymykseen 5., jossa vastaajalta kysyttiin: mitä ovat arvot, jotka vastaaja kokee

henkilökohtaisesti tärkeäksi työn tekemisessä. Vastaajille annettiin erilaisia työn tekemiseen liittyviä arvoja. Kysymyksen arvolistauksessa hyödynnettiin Puohiniemen (2003, 65- 111) listaamia yleisimpiä yritysten arvoalueita. Listaukseen lisättiin Työelämä 2020 arvot sinnikkyys, rohkeus, tarkoitus ja luottamus (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 3). Kyselytutkimuksessa vastaajan tuli valita itselleen työn kannalta tärkeimmät arvot, joita hän sai valita enintään 10 kappaletta.

Henkilökohtaisesti tärkeimmät arvot työn kannalta	
Turvallisuuspalvelut (N=26)	
Eniten (yli 50%) ja vähiten (alle 20%) valintoja keränneet arvot	
Ammatillisuus	69,2%
Luotettavuus	69,2%
Henkilöstön hyvinvointi	69,2%
Laatu	65,4%
Johtajuus (muiden huomiointi)	65,4%
Työssä viihtyminen (Työn ilo)	65,4%
Asiakastyytyväisyys	61,5%
Kehittyminen	57,7%
Luottamus	53,8%
Inhimillisuus	53,8%
.....	
Ympäristövastuu	19,2%
Menestys	15,4%
Paremmuus	7,7%
Kunnianhimo	7,7%
Johtajuus (itsensä korostaminen)	0,0%

Kuvio 20. Henkilökohtaisesti tärkeimmät arvot työn kannalta, eniten ja vähiten valintoja saavuttaneet arvot koko Turvallisuuspalveluissa, kysymys 5.

Turvallisuuspalveluissa, kuvio 20. suurin osa vastaajista valitsi arvot ammatillisuus, luotettavuus ja henkilöstön hyvinvointi tärkeimmiksi henkilökohtaisiksi arvoikseen työn kannalta. Ammatillisuus ja luotettavuus ovat Turvallisuuspalveluiden tavoitearvoja, jotka ovat taulukkoon väritetty sinisellä värillä. Toiseksi eniten valittiin arvoja laatu sekä johtajuus (muiden huomiointi) ja työssä viihtyminen (työn ilo).

Ammatillisuus, luotettavuus ja inhimillisuus ovat pelastustoimen yleisiä arvoja, ne ovat samalla tämän kehittämistehtävän tavoitearvoja ja Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen nimettyjä arvoja. Pelastustoimen arvot olivat kohtuullisen hyvin sijoittuneena henkilökohtaisesti tärkeimpiin työn arvoihin kuvio 20., koko Turvallisuuspalveluissa ja se kertoo siitä, että tavoitearvot eivät ole henkilökohtaisten työn arvojen vastaisia. Arvot on silloin myös helpompi omaksua, kun ne ovat omien arvojen suuntaisia.

Työntekijöiden arvoja (N=21)		Esimiesten arvoja (N=5)	
Eniten valintoja keränneet arvot (yli 50%)		Eniten valintoja keränneet arvot	
Työssä viihtyminen (Työn ilo)	66,7 %	Ammatillisuus	100 %
Johtajuus (muiden huomiointi)	66,7 %	Luotettavuus	100 %
Henkilöstön hyvinvointi	66,7 %	Luottamus	100 %
Ammatillisuus	61,9 %	Henkilöstön kehittäminen	100 %
Luotettavuus	61,9 %	Asiakaslähtöisyys	100 %
Asiakastyytyväisyys	61,9 %	Inhimillisuus	80 %
Laatu	52,4 %	Tulokseteko	80 %

Kuvio 21. Henkilökohtaisesti tärkeimmät arvot työn kannalta, tavoitearvot sinisellä värillä merkittynä, vertailussa työntekijöiden ja esimiesten arvot.

Kun verrataan kuvion 21. työntekijöiden valitsemia henkilökohtaisesti tärkeimpiä arvoja työn kannalta ja esimiesten valitsemia henkilökohtaisesti tärkeimpiä arvoja työn kannalta, huomataan että esimiehet jakavat saman arvopohjan. Työntekijöillä on enemmän vaihtelua arvoissa kuin esimiehillä. Työntekijän asemassa olevien vastaajien henkilökohtaisesti tärkeimpiä arvoja olivat työssä viihtyminen (työn ilo), johtajuus (muiden huomiointi) sekä henkilöstön hyvinvointi. Esimiesasemassa olevat vastaajat valitsivatkin yksimielisesti henkilökohtaisesti tärkeimmiksi työn arvoikseen ammatillisuuden, luotettavuuden, luottamuksen, henkilöstön kehittämisen sekä asiakaslähtöisyyden. Tavoitearvot ammatillisuus ja luotettavuus olivat aika monelle vastaajalle henkilökohtaisesti tärkeimpiä arvoja. Inhimillisuus arvona löytyy esimiesten listalta, mutta työntekijöiden listan yläpäässä sitä ei näy. Mikäli henkilökohtaisesti tärkeimmät työn arvot olisivat keskenään yhteneviä työntekijöillä ja esimiehillä ja Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot esiintyisivät molempien listalla, voisi tästä päätellä että aktiivista arvojen viestintää on tapahtunut ja että sillä on ollut vaikutusta. Liitteessä 3 on kaikki kysymyksen vastaukset. (Liite 3)

**Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot henkilökohtaisesti
tärkeimmissä työn arvoissa**
(N=26)

Työntekijät (N=21) Valintojen määrä prosentteina N:stä		Esimiehet (N=5) Valintojen määrä prosentteina N:stä	
Ammatillisuus	61,9 %	Ammatillisuus	100 %
Luotettavuus	61,9 %	Luotettavuus	100 %
Inhimillisuus	47,6 %	Inhimillisuus	80 %
Innovatiivisuus	23,8 %	Innovatiivisuus	80 %
Kestävä kehitys	23,8 %	Kestävä kehitys	40 %
Yhteisöllisyys	33,3 %	Yhteisöllisyys	40 %

Kuvio 22. Tavoitearvojen sijoittuminen, Henkilökohtaisesti tärkeisiin työn arvoihin

Kuviossa 22. on tuotu esiin prosentuaalinen määrä kohdistettuja valintoja tavoitearvoa kohden. Havaitaan, että pelastustoimen arvot sijoittuvat korkeammalle prosentuaalisesti kuin Vantaan kaupungin arvot.

Työntekijät (N=21)		Esimiehet (N=5)	
Ei lainkaan tärkeät arvot tai arvojeni vastaiset arvot		Ei lainkaan tärkeät arvot tai arvojeni vastaiset arvot	
Johtajuus (itsensä korostaminen)	85,7 %	Johtajuus (itsensä korostaminen)	100 %
Kunnianhimo	38,1 %	Kunnianhimo	80 %
Paremmuus	33,3 %	Paremmuus	80 %
Kustannustehokkuus	33,3 %		

Kuvio 23. Ei lainkaan tärkeät arvot tai arvojeni vastaiset arvot vertailussa työntekijät ja esimiehet

Kyselytutkimuksessa kysyttiin henkilökohtaisesti tärkeimpien arvojen lisäksi, myös ei lainkaan tärkeitä arvoja tai arvojen vastaisia arvoja. Suurin osa työntekijöistä ja vastanneista esimiehistä valitsivat yksimielisesti johtajuuden (itsensä korostaminen) ei lainkaan tärkeäksi arvoksi tai arvojensa vastaiseksi arvoksi, kuvio 23. Johtajuus (itsensä korostaminen) on vastakkainen arvo johtajuudelle (muiden huomiointi), joka oli myös arvolistalla valittavana. Arvo kunnianhimo tuli toiseksi työntekijöiden valitsemana ja esimiehillä toiseksi tulivat arvot kunnianhimo sekä paremmuus. Työntekijöillä

sijoittuivat paremmuus ja kustannustehokkuus kolmanneksi. Liitteessä 3 on kaikki kysymyksen vastaukset (Liite 3.)



Kuvio 24. Henkilökohtaisiin työn arvoihin vaikuttaneet asiat

Kysymyksessä 6. kysyttiin vastaajilta, mitkä asiat ovat vaikuttaneet henkilökohtaisesti tärkeisiin työn arvoihin. Kuvion 24 mukaan suurimmalla osalla vastaajista työkokemukset ovat vaikuttaneet henkilökohtaisiin työn arvoihin. Toiseksi eniten koetaan vaikuttavan ammatillinen koulutus, kolmantena muut asiat, johon vastaajat saivat vastata omin sanoin, kuten henkilökohtaiset arvot, elämäkokemus, henkilöhistoria ja rehellisyys. Neljäntenä tulivat työyhteisön kautta tulevat arvot, viidentenä työnantajan määrittelemät arvot. Ja pienin osa vastaajista ei osannut sanoa mikä oli vaikuttanut henkilökohtaisesti tärkeimpiin työn arvoihin.

7. Henkilöstön havaitsemat arvot toimistossa

*Muutoin sama arvolista kuin henkilökohtaisissa työn arvoissa.
Listassa oli mukana vaiettuja arvoja sekä kielteisiä motiiveja.*

*Arvoja ohjattiin valitsemaan enintään 5 kpl
Toimistot (valvonta ja turvallisuusviestintä + valmius = Turva) (N=26)*

Valvontatoimisto (N=21)		Turva (N=5)	
Eniten havaintoja keränneet arvot		Eniten havaintoja keränneet arvot	
Tulokseteko	66,7 %	Työssä viihtyminen (Työn ilo)	60 %
Kustannustehokkuus	42,9 %	Yhteiskunnallinen vastuullisuus	40 %
Asiakaslähtöisyys	33,3 %	Asiakastyytyväisyys	40 %
Vaiettuja arvoja ja kielteisiä motiiveja		Vaiettuja arvoja ja kielteisiä motiiveja	
Henkilökohtaisen pätemisen ylikorostus	52,4 %	0 %	
Vallantavoittelu	42,9 %		

Kuvio 25. Henkilöstön havaitsemat arvot toimistossa

Kysymyksessä 7. kysyttiin kohdeorganisaation henkilöstöltä, millaisia arvoja he havaitsevat toimistossaan. Henkilöstön eniten havaitut arvot toimistossa ovat kuviossa 25. Arvolista oli muutoin sama kuin henkilökohtaisissa työn arvoissa, mutta mukana oli vaiettuja arvoja sekä kielteisiä motiiveja (Puohiniemi 2003, 97- 101). Arvoja ohjattiin valitsemaan enintään 5kpl. Vastauksista tuli esiin selvä ero toimistojen välillä. Valvontatoimistossa eniten havaintoja keränneet arvot olivat tulokseteko, kustannustehokkuus ja seuraavana asiakaslähtöisyys. Turvassa, jossa olivat yhdistettynä turvallisuusviestintätoimistot ja valmiustoimistot, oli eniten havaintoja kerännyt arvo työssä viihtyminen (työn ilo) toiseksi tulivat arvot yhteiskunnallinen vastuullisuus, asiakastyytyväisyys, aikaansaamisen ilo (työn ilo), innovatiivisuus ja asiakastyytyväisyys. Toimistossa ei havaittu kielteisiä motiiveja eikä vaiettuja arvoja.

Verratessa toimistojen välisiä arvoja voidaan todeta, että valvontaosastolla korostetaan suoristuspainotteisia arvoja ja tehokkuutta, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Tulokseteko ja kustannustehokkuus arvoina, voidaan nähdä positiivisesti tai negatiivisesti riippuen tarkastelijasta. Kun yrityksen arvoissa korostuu tulokseteko ja suoriutuminen, Puohiniemen (2003, 77- 101) mukaan kärsivät henkilöstöön, yhteiskunnalliseen vastuullisuuteen ja asiakkaaseen liittyvät arvot.

Yli puolet vastaajista oli havainnut henkilökohtaisen pätemisen ylikorostusta ja lähes puolet vallantavoittelua valvontaosastolla. Ne kuuluvat luokkaan kielteiset motiivit ja ovat niin sanotusti härskejä johtamis- /toimintatapoja. Kielteisille motiiveille yhteistä on lyhytjännitteinen tavoitteellisuus, muita ei huomioida ja omalle toiminnalle löydetään oikeutus. Erityisesti linjaorganisaatiossa kielteisiin motiiveihin on alaisten vaikea puuttua, mikäli lähiesimies näin toimii. Vaietut arvot ovat muutosvastarintaa ja sisäänpäin lämpiävyyttä, ne ovat ihmisten puolustusreaktioita, kiistämistä tai rationalisointia.

Tärkeä havainto, jonka Puohiniemi (2003, 54) on tehnyt, on se että omat henkilökohtaiset työn arvot ovat usein positiivisempia kuin ne arvot, jotka ohjaavat nykyisin yrityksen toimintaa. Henkilökohtaiset arvot ovat usein ideaalitila, jota tavoitellaan. Nykytilanteen yritystä ohjaavat arvot tuovat esiin nykytilanteessa vaikuttavia seikkoja kuten mahdollisen kiireen tai johtajuuden vaikutuksia. Tämä tutkimus tehtiin joulukuun alussa, joka on Turvallisuuspalveluissa kiireistä aikaa. Valvontaosastolla kaikki tavoitteelliset tarkastukset tulee tehdä marraskuun loppuun ja ilotulitevarastointiluvat ja tarkastukset luovat kiireitä loppuvuodelle.

Kun vastaajilta kysyttiin kysymyksessä 8., mikä on mielestäsi vaikuttanut siihen, että kyseiset arvot ovat tulleet vallitseviksi? Valvontatoimiston vastauksista tuli esille monenlaisia asioita, kuten esimerkiksi ammattilpeys työstä jota tekee:

"Tietoisuus siitä kuinka tärkeää työtä teemme. Yhteinen tavoite."

Mikäli työyhteisöstä halutaan rakentaa arvopohjainen, tulee todella tiedostaa kuinka tärkeää työtä tehdään ja panostaa siihen, että se oivallutetaan yhteisesti toimistossa. Yhteisen tavoite on asia, joka kannattaa oivalluttaa niin, että "puhalletaan yhteiseen hiileen" ja luodaan "me-henkeä".

Seuraavan vastaajan vastauksen voi tulkita siten, että toimistossa on rohkeutta tehdä asioita uudella tavalla:

"Innovatiivisuus ja rohkeus on vaikuttimina".

Seuraavan vastaajan näkemys kuvastaa sitä, että arvojen osalta ollaan jo riittävällä tasolla:

"Arvoja, joita tulee vahvistaa, on vahvistettu johdon toimesta"

Seuraava vastaaja näkee tosiasian, että täytyy pysyä alan kehityksessä mukana. Joka ei tarkoita pelkästään vastuita ja velvollisuuksia vaan myös vähän extraa päälle.

"Ala kehittyy ja siinä on pysyttävä mukana"

"Nähdäkseni arvot kuuluvat sisäänrakennettuina alalle päätyneisiin. Jotkut arvot heijastuvat isäntäorganisaatiosta."

Seuraava vastaaja kertoo perustelut havaitsemilleen arvoille ja toivoo, että olisi tilaa avoimelle keskustelulle:

"Lainsäädännöstä ja pelastuslaitoksen asemasta yhteiskunnassa, yhteiskunnallinen vastuullisuus. Työnantaja asettaa tavoitteet tiettyyn tulokseen pääsemiseksi ja se arvo määrittää toimintaa aika pitkälle, tuloksenteko ja sitä myöten töiden loppuunsaattaminen. Byrokratia toiminnassa ohjaa järjestelmällisyyteen. Osittain näen toiminnassa olevan hiljaista tietoa työtavoista. Mielestäni jokaisen tulisi avoimesti keskustella erilaisista työtavoista, ei ole väärää tai oikeaa tapaa, mutta keskustelemalla voidaan kehittää itseä ja toisia, avoimelle keskustelulle pitäisi olla tilaa."

Seuraavat vastaukset heijastelevat työhyvinvoinnin ongelmia ja luottamuksen puutetta työyhteisössä tai johtoon. Organisaatiota yhdistävät kehityshankkeet, kuten yhteiset arvot, lieventävät tällaisia ongelmia.

"Työn kuormitusta ja paljoutta, ilo on kadonnut tekemisestä."

"Työmäärä on lisääntynyt ja henkilöstömäärä pienentynyt. Keskinäinen käyttäminen toisten tekemisistä"

"Johto ei osaa käsitellä työhyvinvointiin liittyviä ongelmia ja asioita. Ja työhyvinvointi on 0-tasolla."

"Järjestelmä jossa esimiehet toimivat ja alaisia nostetaan ylös arvojen ja niiden kunnioittamisen perusteella. Esimiesten puutteellinen tietämys tai kyky johtaa"

"Oman edun tavoittelu, laiskuus ja töiden delegointi sivusuunnassa."

Yksi vastaajista myös siteerasi Esko Reinonpoika Alankoa kirjasta Bisnes, menestys ja maalaisjärki. Oliko hänen toiveensa kenties ilmapiirin paraneminen?

"Menestykseen johtanut markkinoinnin ydinajatus perustuu perusasioiden huomioon ottamiseen, eli otetaan käyttöön henkiset arvot ja maalaisjärki. Pidetään mahdollisimman hyvää huolta niin asiakkaista kuin työntekijöistäkin. Yrityksen tärkein pääoma on työntekijöiden korvien välissä ja johtajan tehtävä on varmistaa, että tuo pääoma on yrityksen käytössä. Pysyvän tuloksen eteen on tehtävä töitä herpaantumatta ja täydellä sydämellä, mutta huonossa ilmapiirissä se ei onnistu (Alanko 2005 Bisnes, menestys ja maalaisjärki, 41 – 42.)"

Yhdistetyssä varautumis- ja turvallisuusviestinnän toimistojen vastauksissa tuli esille esimerkiksi että työnjohto on näyttänyt suuntaa mihin halutaan toimintaa suunnata ja että jokaisen oma panos on tärkeä yhteisöllisyyden muodostamisessa.

"Pyrkimys omassa päivittäisessä tekemisessä vaalimaan: rehellisyyttä, hyväntahtoisuutta, luotettavuutta, työkaverin arvostamista ja välttämään pahansuopaisuutta (juoruilu, mustamaalaus...). 2) Työnjohto viitoittanut kyseisiä arvoja"

"Toimiston henkilöstön panostus ja näkemykset"

"Työn monipuolisuus ja mahdollisuus toteutukseen."

"Toiminta esimiehenä, valikoidut henkilöt, porukka tykkää tehdä aidosti sitä mitä tekee, vaikuttava työ, asiakkaiden kohtaaminen, "me-henki"."

Valvontatoimiston tulisi ottaa oppia turvallisuusviestintä- ja valmiustoimistoilta erityisesti siinä, miten toimistoon kasvatetaan hyvä me-henki ja yhteisöllisyyden tunne.

MITTARI 2

Kyselytutkimuksen II osa mittasi viestinnän onnistumista arvojen osalta.



Kuvio 26. Vastausten jakaantuminen kysymyksessä 9: Tiedätkö mitkä ovat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot?

Kysymyksessä 9. vastaajilta kysyttiin, tiedätkö mitkä ovat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot? Vastaukset jakaantuivat aika lailla tasan kolmeen osaan, kuvio

26. Kun kolmannes vastaajista tiesi varmasti pelastuslaitoksen arvot niin loput kaksi kolmasosaa eivät tieneet joko lainkaan tai sitten vain osittain. Tietoisuus arvoista ei siten ollut kovin suurta vastaajien keskuudessa.

Kysymyksessä 10 vastaajia pyydettiin kertomaan vapaamuotoisesti, mitkä ovat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot. Kaikkiaan avoimet vastaukset jakaantuvat kolmeen osaan, oikein vastauksia 7, osittain on oikein tiennyt 7 vastaajaa ja loput 7 eivät ole tieneet arvoja lainkaan. Ne siis vastaavat hyvin kysymyksen 9 vastausten jakaantumista. Seuraavassa otin vertailuun esimiesten ja työntekijöiden vastaukset. Esimiesten vastauksista havaitaan, että oikea tieto arvoista löytyy varsin hyvin:

"Pelastustoimen arvot: inhimillisyys, ammatillisuus, luotettavuus Isäntäkunnan arvot: innovatiivisuus, kestävä kehitys, yhteisöllisyys"

"Koostuvat pelastustoimen ja Vantaan kaupungin arvoista; inhimillisesti, ammatillisesti, luotettavasti + ainakin innovatiivisuus ja yhteisöllisyys"

"Ihmishenkien pelastaminen. Inhimillisesti, ammatillisesti, luotettavasti. Lisäksi noudatetaan Vantaan kaupungin arvoja."

"Laitoksen arvot jakautuvat Vantaan kaupungin arvoihin: innovatiivisuus, kestävä kehitys ja yhteisöllisyys sekä pelastustoimen arvoihin: inhimillisesti, ammatillisesti ja luotettavasti. Laitos ei ole lähtenyt omiin arvokeskusteluihin koska isäntäkunta määrittelee pitkälti noudatettavan arvomaailman, laitoksella voisi olla omia eettisiä periaatteita arvojen lisäksi jos tarvetta"

"Ylin arvo pelastus- ja ensihoitotoimessa on ihmishenkien pelastaminen. Pelastustoimen arvot: inhimillisesti, ammatillisesti, luotettavasti. Vantaan kaupungin arvoja ovat Innovatiivisuus, Kestävä kehitys, Yhteisöllisyys.."

Työntekijöiden vastauksista löytyy myös oikeaa tietoa, kuten seuraavat kaksi vastaajaa:

"Vantaan arvot ja pelastustoimen arvot, jotka ovat innovatiivisuus, kestävä kehitys, yhteisöllisyys, ammatillisesti, inhimillisesti ja luotettavasti."

"Inhimillisyys, luotettavuus ja ammatillisuus + Vantaan kaupungin arvot"

Seuraavat vastaajat ovat tieneet osan arvoista oikein. Oikein tiedetyt arvot ovat pelastustoimen yleisiä arvoja. Aika moni turvallisuuspalveluista on ollut mukana pelastustoimen arvojen julkaisutilaisuudessa vuonna 2008. Palopäälystöliitto pitää arvoja esillä koulutuksissaan, joten tieto on voinut tarttua myös sieltä.

"Ammatillisesti luotettavasti inhimillisesti"

"Luotettavuus, ammatillisuus, tehokkuus ja joustavuus luulisin"

"Inhimillisyys, luotettavuus, ammatillisuus"

"ammattillisuus ja rohkeus tms."

"Inhimillisyys, ammattimaisuus ja luotettavuus."

"Luulen tietäväni, että ovat samat kuin yleiset pelastustoimen arvot eli inhimillisyys, ammattimaisuus ja luotettavuus, lisättyinä tehokkuudella. En muista nähneeni missään varsinaisesti Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvoja kirjoitettuna."

"Inhimillisyys, ammattimaisuus, tehokkuus"

Seuraavilla vastaajilla ei ole ollut tietoa oikeista arvoista.

"Korkea turvallisuuskulttuurin tason ylläpitäminen, alueemme pelastuslaitos on tehokas ja arvostettu työyhteisö"

"Asiakastyytyväisyys, kustannustehokkuus, kehittyminen."

"Pelastuslaitoksen yhtenä arvona on, että Keski-Uudellamaalla on hyvä turvallisuuskulttuuri ja tehokas pelastustoimi."

"Joskus on keskusteltu Vantaan arvoista, mutta Kupin arvot ovat jääneet piiloon. Eikä niitä löydä edes googlesta."

"Keski-Uudenmaalla on turvallista olla ja tehokas pelastus ja ensihoito. Eiku tämä olikin visio..."

"Olla alansa ykkönen (tuottavuus, tehokkuus) Olla arvostettu"

"Ei ole määritelty"

Vastausten perusteella tietoisuutta arvoista tulee kasvattaa Turvallisuuspalveluissa ja nimenomaan työntekijätasolla. Esimiehillä oli tieto arvoista, mutta työntekijöillä ei ollut varmaa tietoa kuin kahdella. Sanalliset vastaukset vastasivat hyvin

11. Kysymyksessä vastaajilta kysyttiin mistä olet saanut tiedon Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvoista. Työntekijän asemassa olevat vastaajat vastasivat seuraavaa:

"Ensimmäistä kertaa Pekka Vänskän puheesta, sittemmin törmäillyt niihin netissä ym."

"Hiljaista tietoa, kuullut"

"Keskustelut, tiedotteet."

"Itse tulkittu"

"En muista, ei ole koskaan korostettu missään"

"Työstin asiakirjaa, jossa arvoja käsiteltiin osana kokonaisuutta."

"Koulutuksissa ja palavereissa"

"Palvelutasopäätös"

"En tiedä."

"Opiskellessa pelastusopistossa."

"Ei niitä kerrota oikeastaan missään."

"Olen etsinyt tiedon arvoista internetin kautta tämän syksyn aikana, mutta mistä tiedän niiden olevan meidän arvomme? Löysin kyseisen tiedon palvelutasopäätöksestä."

"Palopäällystöliitolta"

Esimiesasemassa olevat vastaajat vastasivat seuraavasti:

"SPPL:n markkinoimana (pelastustoimi) ja kaupungin tiedotteista (kaupunki)."

"- Kirjattu palvelutasopäätökseen (Vantaan arvot tosin päivittyneet kirjausten jälkeen, ne löytyvät avaimesta)"

"Palvelutasopäätöksestä ja toimintasäännöstä."

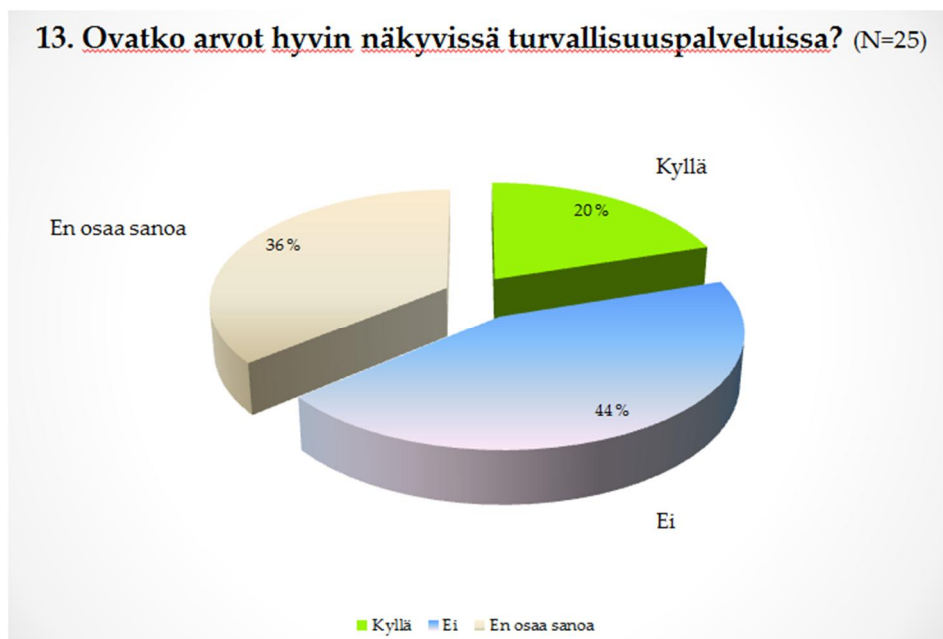
"Palvelutasopäätöksestä, Vantaan organisaation tutustuessa, pelastuslaitoksen strategisten tavoitteiden työstämisen yhteydessä, pelastustoimen arvot hyvin nähtävillä"

"palvelutasopäätös johtoryhmät toimialan seminaarit ja julkaisut toimialan lehdet. mm. pelastustieto."



Kuvio 27. Tietoisuus arvojen noudattamisesta

Kysymys numero 12. määrittäi vastaajien tietoisuutta siitä, miten arvoja tulisi noudattaa, kuvio 27. Suurin osa vastaajista ei osannut sanoa miten arvoja tulisi noudattaa. Toiseksi suurin osa tiesi kuinka arvoja tulee noudattaa ja kolmas jäljelle jäävä osa tiesi sen osittain. Yhteensä 69 % vastaajista ei tiennyt varmasti miten arvoja tulisi noudattaa, kun 31 % vastaajista tiesi.

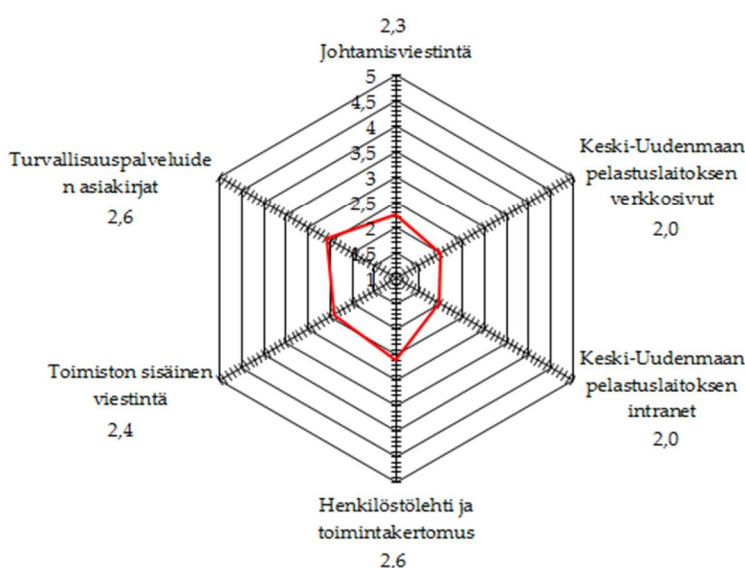


Kuvio 28. Arvojen näkyvyys Turvallisuuspalveluissa.

Kysymys numero 13. kuvio 28., koski arvojen näkyvyyttä Turvallisuuspalveluissa ”Ovatko arvot hyvin näkyvissä Turvallisuuspalveluissa?” kysyttiin vastaajilta. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että arvot eivät ole hyvin näkyvissä Turvallisuuspalveluissa ja hieman yli kolmasosa vastaajista ei osannut sanoa ovatko arvot hyvin näkyvissä, kun loppujen vastaajien mielestä arvot ovat hyvin näkyvissä. Kun vastaajista 80 % mielestä arvot eivät ole hyvin näkyvissä, on asiassa korjaamisen varaa.

14. Onko mielestäsi arvojen viestinnässä onnistuttu? (N=24)

Arviointiasteikko oli 1-5 (1= toteutuu erittäin vähän 5= toteutuu erittäin paljon)



Kuvio 29. Arvojen viestinnän onnistuminen

Kysymys 14. oli valintakysymys, kuvio 29., jossa pyydettiin vastaajia arvioimaan erilaisia viestintästrategian mukaisia viestinnän osa-alueita (Keski-Uudenmaan pelastuslaitos 2013, 8) arvosteluasteikolla 1-5. Tarkemmat piste-erittelyt ovat liitteessä 4 (Liite 4). Kaikkien kuuden viestinnän osa-alueen keskiarvoksi muodostui alle 3. Kaikkein huonoimmaksi arvojen viestinnän osa-alueeksi osoittautuivat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen verkko- sekä intranet-sivut. Toiseksi huonoimmin osoittautui olevan arvojen viestintä johtamisviestinnässä ja seuraavaksi tuli toimiston sisäinen viestintä. Keskimäärin parhaiten arvojen viestintä osoittautui olevan Turvallisuuspalveluiden asiakirjoissa sekä henkilöstölehdessä ja toimintakertomuksessa.

Seuraavassa kysymyksessä numero 15. vastaajia pyydettiin kertomaan miten arvojen viestintää tulisi parantaa, jos siinä ei ole onnistuttu tai siinä on onnistuttu huonosti. Vastaajia oli 17. Avoimissa vastauksissa korostui päätoimisen viestintähenkilön puuttuminen. Vastaajat olivat hyvin oivaltaneet mitä arvojen viestintään liittyy.

"Sisäisen viestinnän tehostus, päätoiminen viestintähenkilö. Arvojen esille nosto on tietoinen ratkaisu johdolta. Vision tulee muodostua arvoista ja strategiasta. Arvot ilmenevät työssä, miten jokainen huomioi arvot toiminnassaan? Arvot eivät ole vain esimiehiä tai johtoa varten, myös henkilöstöllä on vastuu arvoista ja niiden toteuttamisesta sekä arvojen selvittämisestä."

"Arvojen viestintää voisi parantaa ensiksi tuomalla arvot ihmisille tiedoksi ja kertomalla taustoja arvovalinnoista. Arvot voisivat olla näkyvissä selkeästi. Arvot olisi tärkeää tuoda esiin työntekijöille ja kertoa miten niitä käytetään, miksi arvot ovat tärkeitä."

"Vaihtelua on paljon. Tämä on yksilökysymys, ja esimiesten tulisi voida rohkeasti puuttua myös viestinnässä tapahtuvaan arvojen vastaiseen toimintaan."

"Varmaan ne arvot pitäisi ensin kirjoittaa auki, jotta olisi mitä viestiä"

"Jos arvoilla on toimintaa ohjaava vaikutus, niin sitä olisi syytä korostaa useammassa yhteydessä. Tällä hetkellä arvot ovat jotain annettua, jonka mukaan pitäisi toimia, mutta ainakaan omaan silmääni yhteyttä arvojen ja toiminnan välillä ei ole."

"- Arvojen mukainen toiminta on tekemisen ja perustelujen kulttuuria, joka voi toteutua arjen työkuultuurissa. Viestintä on pintaa verrattuna työkuultuuriin rooliin asiassa, eli jos viestintä on irti tekemisen tavoista, se ei ole vaikuttavaa"

"Toivoisin työnantajan viestivän säännöllisesti strategiaa ja arvoja. Tällä hetkellä ne eivät näy johtamisessa. Vastuu on laitoksen johdolla, ei lähiesimiehellä!"

"Turvallisuuspalvelut on teennäisesti jaettu kolmeen toimistoon, joiden välillä ei tieto kulje, ei päällikkö eikä henkilötasolla. Valitettavaa."

"Selkeämpää viestintää"

"Joka tavalla (seuraavassa kiitosjuhlassa)"

"Viestinnän tulee olla totuuteen perustuvaa ja ajantasaista. Viestinnän tulee kulkea hyvin organisoidusti organisaation tasolta toiselle; sekä ylös, että alaspäin."

"Ensin pitää sisäistää viestinnän merkitys, sisältö ja kohderyhmä ennen kuin voi ottaa kantaa."

"Päätoiminen viestinnän ammattilainen näyttäisi olevan jollain naapurilaitoksillakin. Ei kannata yrittää suoriutua tehtävistä, johon ei ole edellytyksiä."

"Verkkosivut kuntoon. Vastuuhenkilön/henkilöiden nimeäminen viestintään."

"Lisäämällä viestintää asiasta."

"Enemmän avoimuutta / läpinäkyvyyttä"

"Arvoja ei ole viestitty arvoina, vaan ne ovat pitkälti sulautuneet toiminnan sisään, niitä erikseen korostamatta. Ei ole nähty tarvetta keskustella arvoista tai laittaa niitä esille."

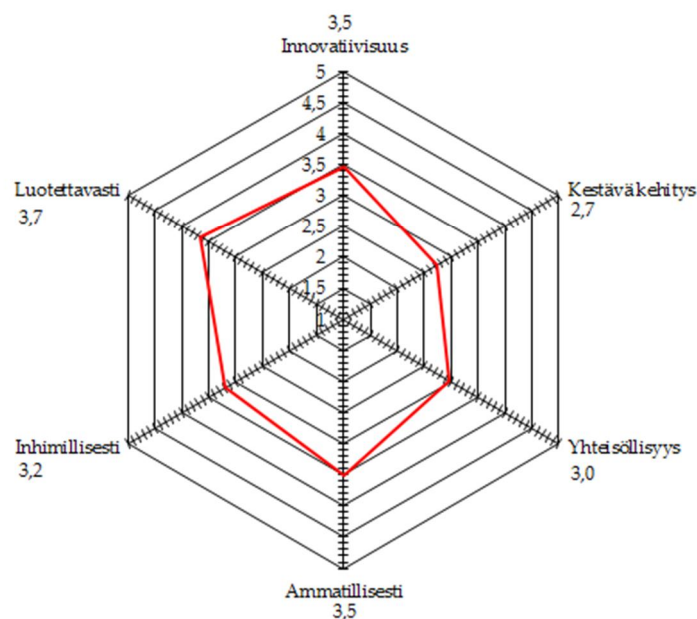
Kysymyksen 15 vastauksista voisi koota yhteenvedon esimerkiksi seuraavasti: arvot ovat nimenomaan kaikkien yhteiset arvot, joiden noudattamisesta on vastuu jokaisella. Arvojen tulee ohjata strategisia valintoja, joilla visio aiotaan saavuttaa. Arvojen tulee olla näkyvissä ja arvoja tulee kommunikoida toistuvasti, jotta ne vahvistuvat ja korostaa niiden merkityksellisyyttä toiminnassa. Arvojen vastaiseen toimintaan puuttuminen on jokaisen yksittäisen henkilön velvollisuus. Arvot tulee avata mitä ne tarkoittavat omassa työssä, jotta niiden merkitys avautuu. Arvojen mukaiseen työskentelyyn tulee sitoutua ja sitä kautta tulee merkityksellisyys ja yhteys arvojen ja toiminnan välille. Laitoksen johdon tekemä päätös arvojen käyttöön ottamisesta on erittäin merkittävä.

MITTARI 3

Kyselyn kolmas osa mittasi tavoitearvojen toteutumista arjessa ja johtamisessa. Se toimii myös tutkimuksen kolmantena mittarina. Seuraavat kolme kysymystä muodostavat niin sanotun arvoarometrin. Mukana on kolme kappaletta kuusiosaisia valintakysymyksiä, joissa arvoja pohditaan ensin oman työn kannalta, sitten koko Turvallisuuspalveluiden työssä ja lopuksi johtamistyössä Turvallisuuspalveluissa.

16. Kuinka vahvasti seuraavat arvot toteutuvat/ näkyvät tekemässäsi työssä tällä hetkellä? (N=26)

Arviointiasteikko oli 1-5 (1= toteutuu erittäin vähän 5= toteutuu erittäin paljon)

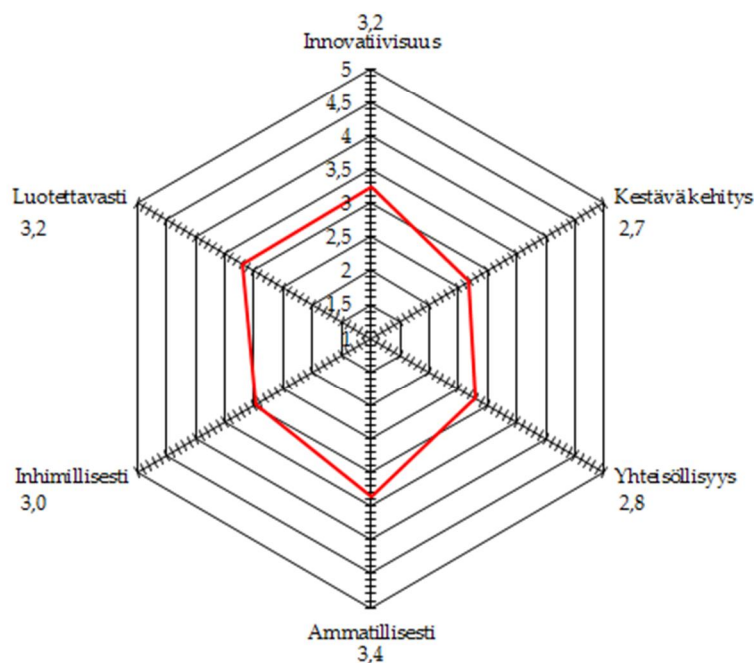


Kuvio 30. Oman työn kannalta arvojen toteutumisen arviointi

Kysymyksessä numero 16. vastaajien tuli arvioida Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvoja yksitellen arvosteluasteikolla 1-5 oman työn kannalta. Kysymys oli kuinka vahvasti seuraavat arvot toteutuvat/näkyvät tekemässäsi työssä tällä hetkellä? Kuvio 30. nähdään keskiarvot eri arvoille. Tarkemmat vastauuserittelyt ovat liitteessä 4 (Liite 4). Vastaajat arvioivat lähes kaikki arvot yli 3 keskiarvolla. Parhaiten toteutui *luotettavasti* arvo keskiarvoltaan, seuraavaksi arvot *ammattillisesti ja innovatiivisuus*. Kaikkein vähiten vastaajat kokivat toteuttavansa arvoa *kestävä kehitys*, jonka keskiarvo jäi alle kolmen. Toiseksi vähiten vastaajat kokivat, että työn tekemisessä toteutuu *yhteisöllisyys* arvo ja sen jälkeen *inhimillisesti* arvo.

17. Kuinka vahvasti seuraavat arvot toteutuvat / näkyvät koko Turvallisuuspalveluiden työssä tällä hetkellä? (N=25)

Arviointiasteikko oli 1-5 (1= toteutuu erittäin vähän 5= toteutuu erittäin paljon)



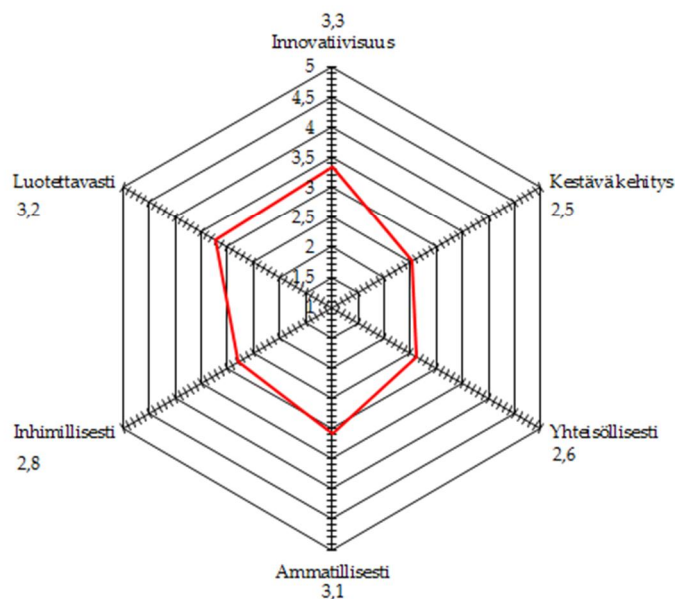
Kuvio

31. Arvojen toteutuminen koko Turvallisuuspalveluiden työssä.

Kysymyksessä numero 17, kuvio 31. vastaajien piti arvioida arvojen toteutumista koko Turvallisuuspalveluiden työssä. Eritellyt vastaukset löytyvät liitteestä 4 (Liite 4). *Kestävä kehitys* oli jälleen matalin keskiarvoltaan. Toisena seurasi *yhteisöllisyys* ja kolmantena *inhimillisesti*. Suurin keskiarvoltaan oli ammatillisesti ja sitä seurasi *luotettavasti* ja kolmantena *innovatiivisuus*.

18. Kuinka vahvasti seuraavia arvoja käytetään johtamistyössä Turvallisuuspalveluissa? (N=26)

Arviointiasteikko oli 1-5 (1= toteutuu erittäin vähän 5= toteutuu erittäin paljon)



Kuvio 32. Arvojen käyttäminen johtamistyössä

Kysymys numero 18, kuvio 32. käsitteli arvojen käyttämistä johtamistyössä. Vastaajien tuli arvioida asteikolla 1-5 arvo kerrallaan Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvoja ja vastaukset olivat keskiarvoltaan jälleen kolmen molemmin puolin. Tarkemmat piste-erittelyt ovat liitteessä 4 (Liite 4).

5.3.6 Nykytila-arvio

Nykytila-analyysissä etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykseen 1. *Mikä ovat vallitsevat arvot ovatko ne samat kuin työnantajan tavoittelemat arvot?* Saatiin vastaus, että arvot eivät ole samat kuin työnantajan tavoittelemat arvot. Tavoitearvot esiintyivät kyllä kyselytutkimuksen vastauksissa, joka osoittaa, että tavoitearvot ovat lähellä henkilökohtaisesti tärkeitä arvoja työn kannalta, mutta esimiesten ja työntekijöiden arvot poikkesivat kovasti toisistaan ja tavoitearvojen prosentuaalinen esiintyminen arvoja koskeissa vastauksissa oli osittain heikko, erityisesti Vantaan arvojen osalta. Mikäli tavoitearvot esiintyisivät sekä työntekijöiden että esimiesten arvolistan yläpäässä, osoittaisi se että tavoitearvoja olisi kommunikoitu tavoitteellisesti ja niiden merkityksellisyyttä korostettu niin, että henkilöstö olisi nämä arvot omaksunut myös omikseen. Se näkyisi mittarin 1. vastauksissa.

Rescherin mukaan arvomuutoksen aiheuttajat ihmisen henkilökohtaisissa arvoissa ovat Rescherin mukaan joko vallankumouksellisia tai luonnollisen kehityksen kautta vaikuttavia tekijöitä. Rescher pitää tärkeimpänä arvomuutoksen aiheuttajana uutta informaatiota. Uusi informaatio voi olla niin vakuuttavaa, että henkilö kyseenalaistaa omia arvojaan ja vaihtaa arvot toisiin. (Rescher teoksessa Puohiniemi 2002, 77- 78)

Tutkimuskysymykseen 2. *Onko arvojen viestinnässä onnistuttu? Miksi kyllä / ei?* Löytyy vastaus ensimmäisestä kyselytutkimuksesta, mittarin 2 vastauksista sekä tutkijan omista havainnoista ja tehdystä tutkimustyöstä. Arvojen löydettävyys ja näkyvyys oli heikkoa tutkijan niitä etsiessä. Vastaajien tietoisuus arvoista ja niiden noudattamisesta oli heikkoa. Mikäli arvojen viestintä olisi onnistunut, kaikki vastaajat tietäisivät miten arvoja noudatetaan ja mitkä ovat noudatettavat arvot. Arvojen viestintä sen eri osa-alueilla arvioitiin olevan keskiarvoltaan lähempänä 2:ta kuin 3:a, arvosteluasteikko oli 1-5 (1 = toteutuu erittäin vähän ja 5 = toteutuu erittäin paljon). 17 vastaajaa vastasi kysymykseen, jossa pyydettiin kertomaan miten arvojen viestintää tulisi parantaa, jos siinä ei ole onnistuttu tai siinä on onnistuttu huonosti. Vastausten määrä kertoo siitä, että parannettavaa on arvojen viestinnän osalta. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että arvojen viestinnässä ei ole onnistuttu. Mikäli arvojen viestinnässä olisi onnistuttu, olisi tietoisuus arvoista mahdollisimman suurta kyselytutkimuksen vastauksissa ja arvot löytyisivät myös vaivatta. Miksi sitten arvojen viestinnässä ei ole onnistuttu? Arvojen käyttöönottamisesta organisaation työkaluiksi ei ollut tehty kohdeorganisaatiossa päätöstä eikä arvoja viety käytäntöön.

Tutkimuskysymykseen 3. *Toteutuvatko tavoitearvot arjessa?* Kyselytutkimuksen kolmas osa-alue piti sisällään valintakysymyksiä, joiden avulla vastaajat arvioivat arvojen toteutumista/näkymistä vastaajien omassa työssä sekä koko Turvallisuuspalveluiden työssä että johtamistyössä asteikolla 1-5 periaatteella 1 = toteutuu erittäin vähän ja 5 = toteutuu erittäin paljon. Arvojen toteutumista oman työn kannalta arvioitiin hieman positiivisemmin kuin arvojen toteutumista koko Turvallisuuspalveluiden työssä ja johtamistyöskentelyn kannalta arvioiden, mutta vastaukset olivat keskiarvoltaan kolmen molemmin puolin. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että tavoitearvot toteutuvat arjessa osittain. Ne ovat arvoja, jotka ovat mukana arkipäivän toiminnoissa, mutta ovat näkymättömissä.

5.4 Kehittämistoimenpiteet: Arvopäivä

Turvallisuuspalveluiden yhteinen arvopäivä pidettiin 15.1.2015. Arvopäivälle asetettiin tavoitteita: kaikki osallistujat ymmärtäisivät mitkä ovat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot, opittaisiin miten arvoja voidaan noudattaa toiminnassa ja tilaisuudessa luotaisiin arvoille normit. Avointa keskustelua noudattaen pyrkimyksenä tilaisuudessa oli muodostaa osallistujia energisoiva ilmapiiri sekä saada osallistujat motivoitumaan arvojen mukaisesta työskentelystä. Viitekehyksen kappaleessa 4.1.3 kerrotaan tarkemmin normien muodostamisesta. Normit ohjaavat noudattamaan arvoja. Energisoivasta työyhteisöstä ja sen tunnuspiirteistä kerrotaan tarkemmin kappaleessa 4.2.3.

Arvopäivää tai vastaavaa henkilöstöä osallistavaa tilaisuutta oli suunniteltu pidettäväksi jo ennen vuoden vaihdetta 2014, mutta sen pitäminen siirtyi ja varmistui lopulta loppuvuodesta Turvallisuuspalveluiden johtoryhmän kokouksessa. Kuviossa 33. on arvopäivää koskeva ohjelma. Koska tarkoitus oli saada arvotyöskentely alulle, oli tärkeää antaa osallistujille mahdollisimman hyvä tietous arvoista, niiden taustoista sekä ns. elävän elämän esimerkki yrityksestä, jossa arvot luovat perustan koko yrityksen kulttuurille. Samassa tilaisuudessa esiteltiin lyhyesti tämän tutkimustyön tavoitteet sekä ensimmäisen kyselytutkimuksen tulokset. Tilaisuuden lopussa osallistujilla teetettiin ryhmätöitä arvojen sisältöön liittyen. Ohjelma tuki tilaisuudelle asetettuja tavoitteita mm. siten, että se osallisti henkilöt pohtimaan arvoja ja tutustumaan arvoihin ja niiden taustoihin.

ARVOPÄIVÄ 15.1.2015

11.30	Tilaisuuden avaus
11.40	Kehittämisen- / tutkimustyön tavoitteet
11.45	Arvot ja Vantaan arvojen taustat
12.15	Pelastustoimen arvojen taustat, kyselytutkimuksen tulokset ja esimerkki arvoperusteisesta työyhteisöstä
13.15	Kahvitauko
13.30	Arvot käytännön työn tukena Keskustelu ryhmittäin
14.30	Töiden purku
15.15	Yhteenveto ja yhteiskeskustelu
15.30	Päivä päättyy

Kuvio 33. Arvopäivän ohjelma

Seuraavissa kappaleissa käydään lyhyesti läpi arvopäivän ohjelman sisältöä niiltä osin kuin se tässä työssä on tarpeen. Kehittämisen- ja tutkimustyön tavoitteet sisältyvät jo

tähän työhön samoin kyselytutkimuksen tulokset, joten jätän ne avaamatta tässä. Käyn läpi esitysten Arvot ja Vantaan arvojen taustat, pelastustoimen arvojen taustat sekä esimerkin arvoperusteisesta työyhteisöstä KONE Oyj:ltä ja esittelen lopuksi Arvot käytännöntyön tukena ryhmätyöt sekä avaan niiden sisältöä.

5.4.1 Arvot ja Vantaan arvojen taustat

Arvoista yleisellä tasolla ja erityisesti Vantaan kaupungin arvoista oli tilaisuudessa kertomassa Vantaan kaupungin johtava laatukonsultti. Käyn tässä lyhyesti läpi hänen esityksensä sisällön. Esitys piti sisällään käsityksiä sekä määritelmiä arvoista sekä mitä arvot Vantaan kaupungissa tarkoittivat. Miten Vantaan kaupungin arvot syntyivät ja mikä oli kenenkin rooli tai tehtävä arvojen käyttöönottamisessa.

Arvot ovat valintoja, ne kertovat sen mikä meille on tärkeää ja muodostavat organisaation tahtotilan (Junkkari etc. diaesitys Säilä 2015, 6). Työntekijöiden ja työyhteisön arvot ovat usein samansuuntaisia, jolloin organisaation arvot tukevat omaa arvomaailmaa. Tämä johtuu siitä, että yleensä hakeudutaan omaa arvomaailmaa heijastavaan työyhteisöön tai organisaatioon. Työelämässä noudatetaan työpaikan pelisääntöjä ja silloin toteutetaan työyhteisön arvoja. Kun organisaatioon on määritelty yhteiset arvot, ne voivat motivoida ihmisiä työskentelemään paremmin ja saavuttamaan asetettuja päämääriä. Organisaation arvot vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. (Säilä 2015, 3-5)

Vantaan kaupungissa arvot ovat osa henkilöstösopimusta. Arvot ohjaavat päätöksentekoa sekä koko organisaation toimintaa. Arvot ovat yhteinen käsitys siitä mikä on tärkeää. Vantaan arvot ovat innovatiivisuus, kestävä kehitys ja yhteisöllisyys. (Säilä 2015, 3-8)

- *Innovatiivisuus* on kykyä tuottaa Vantaalle uusia hyödyllisiä muutoksia sekä rohkeutta etsiä uusia entistä parempia tapoja järjestää palveluja kuntalaisten hyväksi.
- *Kestävä kehitys* on hyvien elinmahdollisuuksien turvaamista nykyisille ja tuleville sukupolville. Ratkaisuihin ja päätöksenteossa huomioidaan ekologiset näkökulmat ja oikeudenmukaisuus sekä pidetään talous tasapainossa.
- *Yhteisöllisyys* on osallisuutta ja aktiivisuutta sekä vastuullisuutta yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Vantaalainen yhteisöllisyys on yhteishengen luomista sekä kumppanuutta yritysten ja kuntalaisten kanssa. (Säilä 2015, 8).

Vantaan kaupungissa arvoja sekä visiota lähdettiin uudistamaan maaliskuussa vuonna 2009. Arvoprosessi kesti noin puoli vuotta ja alkoi siitä, että organisaatiossa hyväksytyistä asiakirjoista sekä kaupungissa käynnissä olevista ohjelmista kartoitettiin esiin nousseita arvoja. Esiin nousseet arvoehdotukset käsiteltiin pian tämän jälkeen kaupungin johtoryhmässä. Arvoprosessista päätettiin käynnistää tiedotusprosessi ja toimialojen tiedotuspäälliköt kokoontuivat ja veivät toimialoille viestiä arvojen uudistamisesta. Huhtikuussa 2009 toimialojen edustajat tapasivat toisensa ja keskustelivat arvoista. Erillisessä visiopalaverissa nähtiin tarpeelliseksi täsmentää vielä Vantaan kaupungin visiota. Tämän jälkeen alkoi keskustelupohjan valmistelemine luottamushenkilöille sekä henkilöstölle. Valtuustoseminaarissa toukokuun alussa 2009 esiteltiin prosessin aikana esiin nousseet arvot, joista keskeisiksi arvoiksi nousivat innovatiivisuus, kestävä kehitys ja yhteisöllisyys. Näin valitusta arvoehdotuksesta henkilöstöltä sekä luottamushenkilöiltä pyydettiin palautetta kesäkuun puoliväliin saakka 2009 ja vastauksista tehtiin yhteenveto kesäkuussa. Kaupunginjohtaja esitti valtuustoseminaarissa 20.8.2009 Vantaan kaupungille uudet arvot, vision ja toiminta-ajatuksen, jotka hyväksyttiin marraskuussa 2009 valtuuston kokouksessa. (Säilä 2015, 10- 11)

Vantaan kaupungilla ei ole nykyisessä strategiassa erillistä toiminta-ajatusta, koska kuntalaki määrittelee kaupungin olemassaolon tarkoituksen ja siinä tapahtuvan toiminnan. Vantaan kaupungissa on kuitenkin sovittu että jokainen toimiala, tulosalue ja yksikkö määrittelevät oman toiminta-ajatuksensa. (Säilä 2015, 13)

Vantaan kaupungin visio on:

Vakavarainen Vantaa on kansainvälinen kestävän kasvun keskus, jossa kaupunkia ja palvelujen laatua kehitetään yhdessä asukkaiden kanssa. Vantaa on asukkaille turvallinen kotikaupunki, yrityksille Suomen paras kumppani ja työntekijöille maan parhaiten johdettu kaupunki. (Säilä 2015. 17)

Uuden valtuustokauden alkaessa ja uutta strategiaa laadittaessa, 2013 katsottiin, että määritellyt arvot ovat edelleen samat kolme arvoa, jotka toimivat toiminnan ja päätöksenteon pohjana. Kaikessa toiminnassa Vantaan kaupungissa halutaan korostaa läpinäkyvyyttä. Valtuustokauden 2013- 2016 strategiaa laadittaessa maaliskuussa 2013 tehtiin kysely henkilöstölle, kuntalaisille, luottamushenkilöille ja yrityksille. Kyselyssä selvitettiin vastaajien näkemyksiä Vantaan kaupungin arvoista mm. arvojen merkityksestä, niiden määrittelystä, mitä kukin arvo tarkoittaa Vantaan kaupungissa sekä mitä asioita vastaaja Vantaalla arvostaa. Vastauksissa tuli esiin mielipiteitä nykyisistä arvoista, erään vastaajan mukaan arvot ovat ”hyvät, toimivat

käytännössä”. Toisen vastaajan mielestä ”*kolme arvoa, helppo muistaa*”. Eräs vastaaja näki, että ”*toimintasuunnitelmat perustuvat arvoihin*”. (Säilä 2015, 10- 12)

Johdon vastuulla on tiedostaa organisaatiossa päämäärät ja arvot. Arvoja ei voi sanella vaan niistä tulee yhdessä sopia vuorovaikutteisesti keskustellen, mitä kukin arvo meille tarkoittaa. Arvojen perusteella arvioidaan työtä, kehitetään toimintaa ja tehdään muutoksia. Johdon vastuulla on turvata tulevaisuutta, motivoida ja rekrytoida henkilökuntaa sekä tehdä päätökset arvojen käyttöönottamisesta ja toiminnaksi muuttamisesta. (Säilä 2015, 15) Tähän voisi vielä lisätä, että arvojen toteuttaminen on jokaisen vastuulla organisaatiossa.

5.4.2 Pelastustoimen arvojen taustat

Pelastustoimen arvot, *inhimillisesti, ammatillisesti ja luotettavasti* julkistettiin vuonna 2008. Sitä oli edeltänyt tiivis vuosi, jolloin arvoprosessia käytiin. Palopäälystöliitto oli tehnyt aloitteen edellisten eettisten arvojen päivittämisestä, vuonna 2007. Arvoprosessin käynnistäminen nähtiin tarpeelliseksi, koska koettiin että pelastustoimi sekä sen toimintaympäristö olivat muuttuneet niin, etteivät edelliset eettiset periaatteet enää vastanneet uusiin muuttuneisiin tarpeisiin. Arvoprosessia käytiin alan järjestöjen ja liittojen kesken, mukana Sisäasiainministeriön pelastusosasto, vetäjänä Novetos-yritys. (Keijonen, 2015.)

Pelastustoimen arvoprosessi käynnistettiin arvoja koskevalla nettikyselyllä, joka lähetettiin alalla ja sen parissa toimiville ihmisille. Arvoehdotuksia saatiin vastaukseksi 300 kappaletta. Ehdotuksia jatkotyöstettiin niin että jäljelle jäi 16 arvoa, johon palopäälystöliitto pyysi palautetta mm. pelastustieto-lehden lukijoilta. Arvojen jatkotyöskentelyssä löytyi kolme arvoa inhimillisesti, ammatillisesti ja tehokkaasti sekä slogan turvallisuus on yhteinen asiamme, joihin palopäälystöliitto pyysi palautetta Pelastustieto-lehden kautta. Inhimillisesti ja ammatillisesti saivat heti varauksettoman hyväksynnän, tehokkaasti arvon tilalle esitettiin sekä työryhmän keskusteluissa sekä muissa keskusteluissa luotettavasti arvoa, joka sitten hyväksyttiin (Keijonen, 2015).

Pelastustoimen arvot ovat löytyneet alan sisältä, joka tekee niistä uskottavat ja luotettavat. Se edesauttaa arvoihin sitoutumista, mutta mikäli arvoja ei organisaatioissa jalkauteta, ei sitoutumista arvoihin koskaan tapahdu.

5.4.3 Esimerkki arvoperusteisesta työyhteisöstä

Esimerkkikohde on KONE Oyj, joka tarjoaa asiakkailleen hissejä, liukuportaita, automaattioivia sekä ratkaisuja niiden huoltoon ja modernisointiin (KONE Oyj, internetsivut). KONE toimii noin 50 maassa eri puolilla maailmaa, pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Koneen arvot ovat *asiakkaan ilahduttaminen, tahto uudistua, into saada aikaan ja yhdessä onnistuminen*, kuvio 34.



Asiakkaan menestys on päämäärämme. Työskentelemme heille ja heidän kanssaan ylittääksemme ratkaisuillemme heidän odotuksensa. Olemme heidän kanssaan tuotteidemme ja palvelujemme koko elinkaaren ajan. Varmistamme laitteiden loppukäyttäjien ja omien työntekijöidemme turvallisuuden.



Pyrimme jatkuvasti tekemään asiat entistä paremmin. Muutosten ennakointi ja niihin sopeutuminen tarkoittaa sitä, että meidän on jatkuvasti etsittävä järkevempiä työtapoja ja oltava avoimia uusille ideoille.



Pidämme sen mitä lupaamme. Uusien Ideoiden pikainen toteuttaminen ja palava halu pyrkiä asiakasta tyydyttävään laatuun ovat valttejamme. Haasteet ovat meille tervetulleita ja olemme ylpeitä "kyllä onnistuu" -asenteestamme.



Vain yhdessä työskentelemällä voimme onnistua, rohkaisemalla jokaista jakamaan ideansa ja tietonsa muiden kanssa. Osoittaen luottamusta ja kunnioitusta toinen toisillemme, annamme ja saamme tunnustusta hyvistä suorituksista. Käyttäytymistämme ohjaavat korkeimmat eettiset normit.

Kuvio 34. KONE Oyj:n arvot ja määritelmät (KONE Oyj, 2015)

KONE Oyj:llä arvojen uudistamisen käynnisti Matti Alahuhta aloittaessaan yrityksen toimitusjohtajana vuonna 2005. Samaan aikaan kun arvoprosessi käynnistettiin, vuoden sisällä perustettiin useita kehitysohjelmia tukemaan arvoja. Alahuhdan aikana ensimmäistä kertaa johtaminen konkreettisesti ja käytännössä alistettiin arvoille ja henkilöstö pääsi omaksumaan ne. Samaan aikaan arvojohtamisen kanssa KONEella käynnistettiin systemaattinen ja jatkuva työtyytyväisyyden mittaus ja siihen liittyvä tavoitteiden asetanta. Vuodesta 2006 on KONEen tuloksetekokyky parantunut 8 % -> 14 %. Yritys on lähes tuplannut kokonsa ja henkilöstömäärä on lisääntynyt 26 000 (2006) -> 43 000 (31.12.2013). Samaan aikaan KONEesta on tullut kruununjalokivi, yksi suurista suomalaisia menestystarinoita. Henkilöstö itse on toteuttanut muutoksen arvojen kannustamana. (Laakso, 2015)

Yleisen johtamisen lisäksi myös KONEen myyntitaktikat ovat arvojen mukaisia ja hyvin eettisiä. Arvot ovat KONEella tapa, jolla tavoitteet saavutetaan, operatiiviset tavoitteet asetetaan erikseen. Ihmiset haluavat tehdä parhaansa projektista tai tehtävästä riippumatta. Jokaisen arvon mukaista käyttäytymistä mitataan kehityskeskusteluissa kaksi kertaa vuodessa, jokaiselta 43 000 KONElaiselta. Arvoilla on ollut olennainen merkitys yrityksen onnistumisessa. Johtamisen tehokkuus olisi ollut oleellisesti heikompi, mikäli taustalla ei olisi ollut henkilöstölle yhteistä arvopohjaa. KONE on noussut maailman toiseksi suurimmaksi yritykseksi omalla alallaan. (Laakso, 2015)

Mitä voimme oppia KONEelta?

- Innostusta ?
- Sitoutumista ?
- Luottamusta ?
- Kannustusta ?
- Onnistumisten juhlamista?

- Onko organisaatiomme päämäärä selvillä mitä haluamme tehdä ?
- Olemmeko jo täydellisiä, vai olisiko meillä syytä vielä kehittyä ?
- Onko työtyytyväisyytemme hyvä ?
- Ovatko kaikki tyytyväisiä ?
- Tekevätkö kaikki parhaansa omissa hommissaan ?
- Saavutetaanko vuosittaiset tavoitteet ?
- Onko tavoitteet oikein asetettu ?
- Mikä on syy aamulla lähteä töihin (toimeentulo vs. innostus) ?

Kun arvot ovat kohdallaan ja tavoitteet on huolellisesti asetettu sillä on positiivista vaikutusta

Kuvio 35. Mitä meillä on oppimista KONEen kaltaiselta yritykseltä? (Laakso 2015, 11)

5.4.4 Arvot käytännön työn tukena - tehtävät

Arvopäivässä tehtiin ryhmätyöt, joilla tavoiteltiin sitä että osallistujat ymmärtäisivät miten arvoja noudatetaan. Vuorovaikutteisesti keskustellen arvoille muodostettiin normeja ryhmätöissä. Normien tarkoitus on auttaa arvojen noudattamisessa ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Tämän tavoitteen ympärille rakennettiin ryhmätyöt, joissa jokaista yksittäistä tavoitearvoa peilattiin erityisten tilannesidonnaisuuksien kautta. Tehtäviä pohdittiin niin työntekijöiden kuin esimiestenkin näkökulmasta. Tilanteet olivat osittain fiktiivisiä ja osittain faktisia (Liite 6).

Ryhmätyöt tehtiin tilaisuudessa pienehköissä sekaryhmissä, joissa oli mukana eri toimistojen henkilökuntaa sekä johdon edustusta. Ryhmille annettiin rajallinen aika käsitellä tehtäviä. Jokaista tavoitearvoa käsiteltiin tehtävien kautta ensiksi pohtimalla: miten toimitaan kyseisen arvon edellyttämällä tavalla omassa työssä ja miten edistetään kyseistä arvoa koko organisaatiossa? Vastaukset piti rakentaa muotoon ”Tee näin” ja ”Älä tee näin” Kauppisen arvon normitusmallin mukaan, kuvio 11. Vastaukset esitettiin tilaisuuden päätteeksi läsnäolijoille. Arvoa inhimillisesti käsiteltiin tehtävissä inhimillisyytenä ja arvoa ammatillisesti käsiteltiin ammatillisuutena. Kappaleessa 6.2. esitellään Arvopäivä-tilaisuudessa syntyneitä normeja.

5.4.5 Palautteet Arvopäivästä

Arvopäivään osallistuneilta pyydettiin palautetta sähköpostitse lähetetyn linkin kautta. Linkki yhdisti vastaajat Webropol-ohjelmalla laadittuun kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeessa oli neljä kysymystä. 1. Osallistuitko arvopäivään? 2. Mikäli osallistuit arvopäivään, miten hyödylliseksi koit tilaisuuden? 3. Mikä oli arvopäivässä hyvää? 4. Mitä kehitettävää?

Ensimmäiseen kysymykseen vastasi 14 henkilöä, joista 13 vastaajaa oli osallistunut tilaisuuteen Arvopäivä. Taulukon 10 mukaan, hieman yli puolet vastaajista koki tilaisuuden hyödylliseksi. Kukaan vastaajista ei kokenut tilaisuutta hyödyttömäksi. Vastausten keskiarvo oli 3,2 eli hyödyllinen.

Taulukko 10. Arvopäivän hyödyllisyys

(N=13) Keskiarvo 3,2	Mikäli osallistuit Arvopäivään, miten hyödylliseksi koit tilaisuuden ?	Vastaukset prosentteina
1 = Ei ollenkaan hyötyä	0	0 %
2 = Jonkin verran hyötyä	2	15 %
3 = Hyödyllistä	7	54 %
4 = Hyvin hyödyllistä	3	23 %
5 = Erittäin hyödyllistä	1	8 %

Tilaisuudessa syntyneeseen mielipiteiden vaihtoon ns. vuorovaikutteiseen keskusteluun oltiin tyytyväisiä avoimien vastausten perusteella. Omien havaintojeni perusteella tilaisuudessa oli havaittavissa sekä innostuneisuutta että motivoitumista yhteisen tavoitteen eteen ponnistelemiseen. Olen liittänyt tähän yhteyteen avoimet vastaukset kysymyksestä, ”Mikä oli arvopäivässä hyvää?”

”Keskustelu”

”Keskustelut”

”Avoin mielipiteiden vaihto sekä tehty ryhmätyö”

”Keskustelu”

”Hyvä että pohditaan yhdessä asiakastyössä tarvittavia hyviä ominaisuuksia. Myöskin niitä, miten ei tulisi toimia. Olin tyytyväinen.”

”Tilaisuudessa oli mielestäni ihan hyvä / välitön henki”

”Varsinkin valvontapuoli paneutuu syvälle ammatillisuuteen. On hyvä tuoda välillä esiin myös inhimillisempien ja pehmeämpien arvojen merkitystä kokonaisuudessa. Turvallisuuskouluttajien kommentit yhteisöllisyyden merkityksestä olisi hyvä jalostaa todelliseksi toiminnaksi.”

”Kysely tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Keskustelussa tarkentui kuva henkilöstön asenteista”

”Kaikki oli erinomaista ja kiitettävää. - Kiitokset Marialle kaikkien puolesta! - Ehdottomasti arvopäivä ei ollut työtunneistamme pois, vaan aiheelle tulee antaa paljon lisää työpäiviä.. .. Ryhmätöissä porukka innostui silminnähten arvoista ja hyvinvoinnista. Erinomaiset pikkuleivät. Monipuolinen päivä. Ehdottomasti tilaisuudessa päästiin kokemaan ajoittain ME-henki tunnelmaa.”

”Arvot jäävät yleensä taka-alalle, koska oletetaan niiden ohjaavan ihan jokapäiväisiä luonnolliselta tuntuvia toimintoja. Niistä keskustelu kuitenkin osoittaa, että (työ)elämä ei olekaan joukko yksinkertaisia suoritteita, joista kaikki ajattelisivat samalla tavalla. Ennakkokäsitykseni opinnäytteestäsi vaikutti liian suurelta kakunpalalta, mutta hyvä, että sitä

nyt makustellaan pienemmissä palasissa ja laajalla rintamalla, minkä osallistujamääräkin osoitti.”

Kysymykseen 4. Mitä kehitettävää? Vastaajat löysivät kehitettäviä asioita mm. case-esimerkeistä sekä tavoitearvojen määrittelyn avaamiseen liittyen. Arvopäivätilaisuuden diaesityksissä käytiin läpi sekä Vantaan arvojen että pelastustoimen arvojen yleisen tason määrittelyt. Tilaisuudessa pyrittiin ryhmätöiden kautta löytämään merkityksiä arvoille omassa työssä. Seuraavassa avoimet vastaukset:

”Case-esimerkit”

”Olisi ehkä kannattanut avata meidän ”voimassaolevat” arvot -> pelastustoimi / Vantaan kaupunki, eli mitä meillä tarkoittaa työssämme.”

”Mielestäni pelastuslaitoksen johdon tulisi avoimemmin tuoda koko henkilöstölle tiedoksi meidän arvomme”

”Olisin toivonut pelastustoimen arvojen ja Vantaan arvojen selittämistä/ sisältömäärittelyjä, koska selvästi esimerkiksi yhteisöllisyys oli tulkittu työpaikkatoiminnan yhteisöllisyydeksi ilman liitosta työhön jota tehdään...”

”... Ehdottomasti samaa arvo-aihealuetta on jatkettava, jotta asia saadaan kunnolla käytäntöön toteutettavaksi. Ja harjoitella pitää. Työntekijät kyllä ovat työhyvinvoinnille / arvoille avoinna ja asiassa mukana sekä kehittävät ajatuksia asiantiimoilta, mutta pomot osittain hangoittelevat välttämättömää asiaa vastaan. ... Miten tästä eteenpäin, kansa vaatii jatkoa asioille, mutta meidän pelolla johtamisella ei pitkälle pötkitä. Kiitosta ja myötämieltä - Se ei maksa mitään. Mihin energiamme tuhlaamme / minne se tuhlaantuu vai viekö sen joku? ”

”Nyt esiteltiin Vantaan ja pelastuslaitoksen arvot. Nyt on enää jäljellä seitsemän muun kunnan arvomaailmaan tutustuminen. ”

”Ihan yleisesti ei pelkästään ko. tilaisuutta koskien: -> Kun kokoonnutaan yhteen, niin luodaan positiivinen ilmapiiri, jonka kautta sitten lähestytään kehitystä / parannettavia asioita. Tilaisuuksista pyrki jäämään päällimmäisenä hyvä maku. Toki jos asioita ei olla hoidettu hyvin, niin eihän sitä voi vääntää kiitettäväksi suoritteeksi. Epäonnistumisessakin on oppimisen mahdollisuus.”

6 Kehittämistehtävän tulokset

Kehittämistehtävän tuloksissa ovat mukana kehittämistoimenpiteeseen liittyvät arvonormit, muutosmittauksen tulokset, vastaukset tutkimuskysymyksiin ja kehittämisehdotukset. Käyn tulokset läpi seuraavissa kappaleissa. Mukana ovat myös arviointi toimenpiteiden vaikutuksista toimintaan, toteutusaikataulu ja tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.

6.1 Arvopäivän tulokset, arvonormisto

Taulukot 3.-9. Tavoitearvoille muodostettuja normeja.

	TEE NÄIN	ÄLÄ TEE NÄIN
INHIMILLISYYS	Kohtelee kaikkia tasapuolisesti	Älä eristä ketään työyhteisössä
	Kohtelee toisia kuten toivot itseäsi kohdeltavan.	Älä käännä pois, "ei kuulu mulle"
	Inhimillisyyteen kuuluu jatkuvan kehittymisen mahdollisuus	Älä puutu henkilöön vaan asioihin

	TEE NÄIN	ÄLÄ TEE NÄIN
INNOVATIIVISUUS	Kannusta.	Älä sanele yläpuolelta, ei saneletta johtamista (vanhanaikaista)
	Anna porkkanaa, älä keppiä	Jos joku keksii jotain, älä tyrmää
	Yhteisöllisyys tukee innovatiivisuutta, tue yhteisöllisyyttä	Älä ota sulkaa hattuusi asiasta, jossa kiitos kuuluu jollekin toiselle

	TEE NÄIN	ÄLÄ TEE NÄIN
LUOTETTAVASTI	Kehu julkisesti – hauku kahden kesken	Älä lähde levittämään huhuja, perättömiä asioita. Huhut muuntuvat matkalla AINA! (Putous 2014)
	Ristiriitatilanteissa kuuntele molemmat osapuolet	
	Ole tasapuolinen	

	TEE NÄIN	ÄLÄ TEE NÄIN
YHTEISÖLLISYYS	Pyri yhteiseen tavoitteeseen	Älä tee itseäsi ja koko alaa ihmisille tarpeettomaksi tuloshakuisuudella, kuntalaisten huonot kokemukset vaikuttavat pelastuslaitoksen imagoon (.
	Sitoudu ja sitouta päämäärään	Älä odota, että joku muu lisää yhteisöllisyyttä puolestasi
	Osallista muita	Älä korosta tuloshakuisuutta, se toimii yhteisöllisyyttä vastaan.

	TEE NÄIN	ÄLÄ TEE NÄIN
AMMATTILISUUS	Ristiriitatilanteissa: Arvioi vallitseva tilanne ja tarvittaessa pyydä ulkopuolista apua.	Ristiriitatilanteissa älä ole subjektiivinen
	Asia pitää ottaa esille välittömästi, kun se on saatu tiedoksi.	Ei pikaisia henkilöstöä koskevia päätöksiä (esim. työntekijän siirto toiseen kuntaan)

	TEE NÄIN	ÄLÄ TEE NÄIN
KESTÄVÄ KEHITYS	Jaettava tieto on avointa, rehellistä, avainkysymys yhteisöllisyyden kehittämiseksi (hiljainen tieto hyötykäyttöön)	Tieto ei ole kilpailuväline (hiljainen tieto hyötykäyttöön)
	Selvitä arvomaailman ristiriidat (ristiriitatilanteissa)	Älä paina "villasella" koko asiaa (negatiivinen ilmapiiiri)

Taulukoista 3.-9. nähdään minkälaisia normeja Arvopäivä-tilaisuudessa tavoitearvoille muodostettiin. Esimerkiksi arvolle *luotettavasti* muodostuivat normit: Kehu julkisesti – hauku kahden kesken. Ja älä lähde levittämään huhuja, perättömiä asioita. Huhut muuntuvat matkalla aina (Putous 2014). Putous 2014 viittaa viihdeohjelma Putouksessa esitettyyn sketsiin, joka vastaa lasten leikkiä ”rikkinäinen puhelin”. Siinä nähdään konkreettisesti, kuinka alussa kerrottu tarina muuntuu kerrottaessa henkilöltä toiselle. Lopussa tarina onkin ihan jotain muuta kuin alussa.

On huomioitava, että muodostetut normit ovat osittain yleisellä tasolla laadittuja, osittain ne vastaavat tehtävän annossa olevaan tilannesidonnaisuuteen. Tehtävät ovat liitteessä 6. (Liite 6) Tässä esitetyt normit ovat osa muodostetuista normeista. Ryhmätöissä laadituista arvonormituksista koostettiin yhteenveto ja se välitettiin jokaiseen tiimiin ja toimistoon sekä johdolle käsiteltäväksi, niin että jokainen muodostaisi arvoista oman käsityksensä. Tätä kirjoittaessani kaksi palotarkastustiimiä oli käynyt arvokoosteet läpi. Palautetta tuli yhdeltä henkilöltä, joka huomioitiin koosteessa. Muuta palautetta ei tullut.

6.2 Muutosmittauksen tulokset ja vertailu aiempaan kyselytutkimukseen

Muutosmittaus toteutettiin maaliskuussa 2015, jolloin toistettiin kohdeorganisaatiossa edellisen vuoden joulukuussa toteutettu kyselytutkimus. Kyselylomake (Liite 1) oli muutoin sama kuin ensimmäisellä mittauskerralla, mutta lomakkeen loppuun oli lisätty muutama palautekysymys, jossa vastaajat saivat antaa palautetta koko arvoprosessista. Laadin muutosmittauksen tuloksista erillisen liitteen (Liite 4), josta käyvät ilmi muutosmittauksen tarkemmat tulokset. Liitteeseen on laitettu rinnakkain ensimmäisen ja toisen mittauksen tulokset, jotta voidaan paremmin vertailla tapahtuiko muutosta kyseisillä aihealueilla. Sanalliset vastaukset liitteessä ovat pelkästään muutosmittauksen avoimia vastauksia, koska aiempaan mittaukseen liittyvät avoimet vastaukset ovat jo liitetty tähän työhön kappaleeseen 5.3.5. Keskityn seuraavissa kappaleissa esittelemään lyhyesti muutosmittauksen tulokset ja nostan esiin joitain yksittäisiä asioita. Tarkemmin tuloksiin voi tutustua Liitteestä 6.

TAUSTATIEDOT

Muutosmittaukseen vastanneet olivat osittain eri vastaajia taustoiltaan kuin ensimmäisellä kerralla, joka voidaan havaita, taulukoista 10.- 13. Myös vastaajien kokonaismäärä oli hieman pienempi kuin ensimmäisellä kerralla. Aikaisemman mittauksen taustatiedot ovat näkyvissä kuvioissa 16. -19.

Taulukot 10.- 13. Muutosmittaus, vastaajien taustatiedot

1. Ikä

Vastaajien määrä: 21

	Ikä
alle 40	10
yli 40	11

2. Asema

Vastaajien määrä: 21

	Asema
työntekijä	17
esimiesasemassa	4

3. Työkokemus

Vastaajien määrä: 21

	Työkokemus
0-5v	1
6-11v	9
12v tai enemmän	11

4. Toimisto

Vastaajien määrä: 21

	Toimisto, johon kuulun.
Varautuminen +Turvallisuus viestintä	6
Valvonta	15

MITTARI 1

Tavoitearvot henkilökohtaisesti tärkeimmissä työn arvoissa
(N=21)

Työntekijät (N=17) Valintojen määrä prosentteina N:stä		Esimiehet (N=4) Valintojen määrä prosentteina N:stä	
Luotettavuus	64,7 %	Ammatillisuus	50 %
Inhimillisuus	41,2 %	Luotettavuus	50 %
Ammatillisuus	35,3	Inhimillisuus	0 %
Yhteisöllisyys	25,53 %	Innovatiivisuus	25 %
Innovatiivisuus	11,8 %	Kestävä kehitys	0 %
Kestävä kehitys	11,8 %	Yhteisöllisyys	25 %

Kuvio 37. Muutosmittaus, tavoitearvot sijoittuneena henkilökohtaisesti tärkeimpiin työn arvoihin, vertailussa työntekijät ja esimiehet

Kuviossa 37. nähdään miten tavoitearvot sijoittuvat työntekijöiden ja esimiesten arvolistalle henkilökohtaisesti tärkeimpiin työn arvoihin. Työntekijöistä hieman yli puolet on pitänyt itselleen tärkeänä arvoa luotettavuus ja hieman alle puolet tärkeänä arvoa inhimillisuus Edelliseen mittaukseen nähden arvoissa on tapahtunut muutoksia, kuten ammatillisuuden tipahtaminen arvolistalla alaspäin, edellisen mittauksen tulokset kuviossa 22. Esimiesten listalla on tapahtunut myös muutoksia, kaikki tavoitearvot ovat menettäneet sijoituksiaan. Kaikki kysymyksen vastaukset liitteessä 5 (Liite 5).

Tavoitearvot toimistossa havaituissa arvoissa
Muutosmittaus

Turva (N=6) Valintojen määrä prosentteina N:stä		Valvonta (N=15) Valintojen määrä prosentteina N:stä	
Ammatillisuus	33,3 %	Ammatillisuus	40 %
Inhimillisuus	16,7 %	Inhimillisuus	6,7 %
Luotettavuus	0,0 %	Luotettavuus	0 %
Innovatiivisuus	16,7 %	Innovatiivisuus	13,3 %
Yhteisöllisyys	16,7 %	Kestävä kehitys	6,7 %
Kestävä kehitys	0 %	Yhteisöllisyys	0 %

Kuvio 38. Muutosmittaus, tavoitearvojen sijoittuminen toimistossa havaittuihin arvoihin

Tavoitearvojen sijoittuminen toimistossa havaittuihin arvoihin voidaan nähdä kuviosta 38. Molemmassa toimistoissa ammatillisuutta oli havaittu eniten ja muita arvoja vähemmän. Ammatillisuus arvon havainnot olivat kasvaneet selkeästi eniten edellisestä mittauksesta molemmassa toimistoissa. Kaikki kysymyksen vastaukset ovat liitteessä 5.

7. Henkilöstön havaitsemat arvot toimistossa

*Muutoin sama arvolista kuin henkilökohtaisissa työn arvoissa.
Listassa oli mukana vaiettuja arvoja sekä kielteisiä motiiveja.*

*Arvoja ohjattiin valitsemaan enintään 5 kpl
Toimistot (valvonta ja turvallisuusviestintä + valmius = Turva)*

Valvontatoimisto (N=15)	Turva (N=6)
Eniten havaintoja keränneet arvot	Eniten havaintoja keränneet arvot
Tulokseteko 66,7 %	Asiakastyytyväisyys 50 %
Johtajuus (itsensä korostaminen) 53,3 %	Asiakaslähtöisyys 50 %
Ammatillisuus 40 %	Aikaansaamisen ilo (Työn ilo) 33,3%
Asiakastyytyväisyys 33,3 %	Työssä viihtyminen (Työn ilo) 33,3%
Kustannustehokkuus 33,3 %	Jatkuvuus 33,3%
	Ammatillisuus 33,3%
	Kehittyminen 33,3%
Vaiettuja arvoja ja kielteisiä motiiveja	Vaiettuja arvoja ja kielteisiä motiiveja
Henkilökohtaisen pätemisen ylikorostus 60 %	0 %
Vallantavoittelu 46,8%	

Kuvio 39. Muutosmittaus, vertailussa toimistoissa eniten havaitut arvot

Kuvio 39, eniten havaitut arvot toimistossa, Turvassa (yhdistetyt valmius ja turvallisuusviestintätoimistot) havaitut arvot olivat hieman muuttuneet ensimmäisestä mittauksesta. Asiakastyytyväisyys ja asiakaslähtöisyys olivat nousseet arvolistalla ensimmäiselle sijalle, vaiettuja arvoja eikä kielteisiä motiiveja havaittu ollenkaan, kuten ei ensimmäiselläkään mittauksella. Ensimmäisen mittauksen tulokset ovat kuviossa 25. Turvan avoimissa vastauksissa (Liite 4), joissa pohditaan syitä vallitseville arvoille, tulee esiin hyvän ja energisoivan työyhteisön tunnusmerkkejä, kuten avoin työskentelytapa, keskustelun välittömyys, rehellisyys ja aitous, yhdessä tekeminen.

Valvontaosastolla säilyi tulokseteko, kuvio 39, ensimmäisenä havaittuna arvona ja ensimmäistä kertaa nousi toiseksi johtajuus (itsensä korostaminen) samoin ammatillisuus nousi korkeammalle sijalle havaittujen arvojen listalla. Kielteisissä motiiveissa tapahtui prosentuaalista nousua sekä henkilökohtaisen pätemisen että vallantavoittelun osalta. Avoimissa vastauksissa korostuivat vastaavat asiat kuin

aiemmin, osittain tuli kritiikkiä johdolle työhyvinvoinnin käsittelemisestä, toisaalta tuotiin esille esimiesten toimiminen esimerkkinä ja toimintatapojen vakioinnin osuus ammatillisen tekemisen tapojen löytymisessä sekä viestinnän yksisuuntaisuus (Liite 4). Puohiniemi (2003, 64) mainitsee johtajuudesta puhuttaessa tulevan usein esiin myös kielteiset motiivit työyhteisössä. Niin myös tässä tutkimuksessa, ne molemmat arvot tulevat selvästi esiin valvontaosaston havainnoissa.

MITTARI 2

Taulukot 14.- 16. Muutosmittaus, vastausten jakautuminen kysymyksiin

	Vastaajat (N=21)	Tiedätkö mitkä ovat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot?
Kyllä tiedän	11	52,40 %
Tiedän osittain	10	47,60 %
En osaa sanoa	0	0 %

	Vastaajat (N=21)	Tiedätkö miten sinun tulisi noudattaa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvoja työssäsi?
Kyllä tiedän	10	47,60 %
Tiedän osittain	8	38,10 %
En osaa sanoa	3	14,30 %

	Vastaajat (N=21)	Ovatko arvot hyvin näkyvissä turvallisuuspalveluissa?
Kyllä	8	38,10 %
Ei	7	33,30 %
En osaa sanoa	6	28,60 %

Tietoisuus siitä mitkä ovat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot, taulukko 14. kasvoi ensimmäisestä mittauksesta. Aiemmin kolmasosa vastaajista ei osannut sanoa mitkä arvot ovat, kuvio 26. Toisessa mittauksessa ei ollut yhtään vastaajaa joka ei olisi osannut sanoa mitkä arvot ovat. Kyllä tiedän-vastaajien osuus kasvoi kolmanneksesta puoleen. Tiedän osittain-vastaajien osuus kasvoi noin yhdestä kolmasosasta hieman alle puoleen. Lisäksi kyselytutkimuksen avoimissa kysymyksissä kysyttiin vastaajilta mitkä ovat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot? Vastauksissa oli havaittavissa tietoisuuden kasvua arvoista yhä useampi vastasi oikein. Kysymykseen mistä olet saanut tiedon arvoista, korostui vastauksissa Arvopäivä (Liite 4).

Kun vastaajilta kysyttiin tiedätkö miten sinun tulisi noudattaa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvoja työssäsi, vastausprosentteissa tapahtui muutosta, taulukko 15. En osaa sanoa vastaajien prosentuaalinen määrä pieneni reilusti. Kyllä tiedän-vastaajien osuus nousi. En osaa sanoa-vastaajien osuus pieneni reilusti. Kuviossa 27. ovat edellisen mittauksen tulokset.

Arvojen näkyvyyttä arvioitaessa, kuvio 42. tapahtui myös muutosta. Kyllä-vastausten osuus nousi. En osaa sanoa-vastausten osuus pieneni ja Ei-vastausten osuus pieneni.

Aiemman tutkimuksen tulokset ovat kuviossa 28. Edelleen hieman alle kaksi kolmasosaa ei osaa sanoa varmasti ovatko arvot hyvin näkyvissä.

Arvojen viestinnän onnistumista viestinnän eri osa-alueilla arvioitaessa arvoasteikolla 1-5 (Liite 4). Kaikkien osa-alueiden keskiarvot olivat alle kolmen. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen verkkosivujen osalta nousi vastausten keskiarvo 0,6 yksikköä ja johtamisviestinnässä keskiarvo nousi 0.5 yksikköä, toimiston sisäisessä viestinnässä nousi keskiarvo 0.4 yksikköä. Avoimissa vastauksissa vastaajat antoivat parannusehdotuksia arvojen viestinnän osalta.

MITTARI 3

Arvobarometrissa arvioitiin arvojen toteutumista. Kun vastaajat arvioivat oman työnsä kannalta arvojen toteutumista olivat korkeimman keskiarvon saavuttaneet arvot innovatiivisuus, luotettavuus ja ammatillisesti, keskiarvoltaan 3,8, joissa oli tapahtunut nousua edellisestä mittauksesta enimmillään 0.3 yksikköä. Heikoimmin oli arvioitu toteutuvan 2,9 keskiarvolla kestävän kehityksen arvo, muut arvot olivat yli kolmen (Liite 4).

Vastaajien arvioidessa koko Turvallisuuspalveluiden työssä arvojen toteutumista selkeästi oli innovatiivisuus arvon keskiarvo korkein 3.5 ja luotettavasti ja ammatillisesti keskiarvoilla 3,4. vastaavasti näissä arvoissa nousua oli tapahtunut enimmillään 0.3 yksikköä ja tämä pelkästään innovatiivisuuden osalta. Heikoimmin toteutuivat arvot kestävä kehitys keskiarvolla 2.8 ja yhteisöllisyys keskiarvolla 2,6 (Liite 4).

Johtamistyötä arvioitaessa vastaajat arvioivat innovatiivisuuden ja luotettavasti arvon eniten toteutuneeksi johtamistyössä, 3.4 keskiarvolla, kasvua oli tapahtunut keskiarvossa enimmillään 0,2 yksikköä. Suurin muutos tapahtui arvossa inhimillisesti, joka oli kasvanut 2.8 keskiarvosta 3.1 keskiarvoon 0.3 yksiköllä. Heikoimmin vastaajat arvioivat johtamistyössä toteutuvan kestävän kehityksen arvon 2.6 keskiarvolla ja yhteisöllisesti arvon keskiarvolla 2.8 (Liite 4).

6.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymykseen 1. Mitkä ovat vallitsevat arvot ovatko ne samat kuin työnantajan tavoittelemat arvot? Kun tavoitearvot sijoittuvat arvolistoilla ennemminkin listan ala-

kuin yläpäähän, voi siitä vetää johtopäätöksen että vallitsevat arvot eivät ole samat kuin työnantajan tavoittelemat arvot.

Tutkimuskysymykseen 2. Onko arvojen viestinnässä onnistuttu, miksi kyllä/ei? Vastauksista voidaan tulkita, että arvojen viestintä on kehittämistyön kannalta osittain onnistunut. Tietoisuus arvoista ja niiden noudattamisesta on kasvanut reilusti kehittämistoimenpiteen johdosta. Arvojen viestinnän osalta, arvojen näkyvyys Turvallisuuspalveluissa on edelleen heikkoa erityisesti viestinnän eri osa-alueilla. Miksi arvojen viestinnässä ei ole onnistuttu? Koska arvojen mahdollisuuksia ei ole vielä täysin tiedostettu organisaatiossa. Arvojen käytäntöön viemisestä koko pelastuslaitoksen tasolle ei ole organisaatiossa tehty päätöstä (Vänskä 2015).

Tutkimuskysymykseen 3: Toteutuvatko tavoitearvot arjessa? Voidaan vastausten tulkinnan perusteella sanoa, että arvot toteutuvat osittain arjessa. Osa arvoista toteutuu heikommin ja osa vahvemmin. Arvojen toteuttamista ei ole kohdeorganisaatiossa tavoitteellisesti pyritty ohjaamaan.

6.4 Toimenpiteiden vaikutus toimintaan

Tehdyllä kehittämistoimenpiteellä, Arvopäivällä saatiin arvotyöskentelylle lupaava alku kohdeorganisaatiossa. Kehittämistoimenpiteen avulla lisättiin tietoisuutta siitä mitkä kohdeorganisaation arvot ovat ja miten arvoja tulee noudattaa omassa työssä. Tutkimuksen puitteissa, verrattain lyhyessä ajassa, saatiin muutosta aikaan arvojen viestinnän osa-alueella, mittari 2. Työtä arvojen saralla vielä riittää, kaikki eivät kuitenkaan vielä tunne kohdeorganisaation arvoja tai sitä miten niitä tulisi noudattaa. Arvojen näkyvyyttä ja viestintää tulee myös kehittää.

6.5 Toteutusaikataulu

Lokakuu 2014	Keskustelu esimiehen kanssa työn aloittamisesta
Marraskuu 2014	Nykytilan kartoitus Kyselytutkimus
Tammikuu 2015	Benchmarking
Tammikuu 2015	Arvopäivä
Maaliskuu 2015	Muutoksen mittaaminen
Maalis- Huhtikuu 2015	Tutkimustiedon analysointi
Huhtikuu 2015	Työn valmiiksi saattaminen ja tulosten esittely

6.6 Kehitysehdotukset

Tutkimus- ja kehittämistyöhön liittyen on laadittu organisaation tehokkuuteen vaikuttavia kehitysehdotuksia (26kpl), jotka pohjautuvat sekä kyselytutkimuksista muodostettuihin havaintoihin että tutkijan tekemiin omiin havaintoihin, mukana on myös ehdotus Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvojen visioinnille. Kehitysehdotuksista on laadittu erillinen liite (Liite 7).

Kehitysehdotuksista on rakennettu taulukko, johon kehitysehdotukset on sijoitettu havainnon / mitatun ilmiön perusteella. Ilmiöt on laitettu omiin kategorioihinsa. Ilmiöille on haettu juurisyy ja tämän jälkeen ilmiön hallintaan on pyritty löytämään ratkaisuehdotus. Kehitysehdotuksessa on mukana myös pohdintaosuus, jossa on niin sanottua vapaata pohdintaa mukana.

Kehitysehdotuksissa käytetyt kategoriat olivat arvojen kommunikointi 16kpl. Seuraavia kategorioita oli 1kpl jokaista: mittarit/ arvojen kommunikointi, luonne, johtajuus, työhyvinvointi. Seuraavia kategorioita oli 2kpl jokaista: arvojen tunnistaminen, avoin keskustelu, luottamus.

Arvojen kommunikoinnin kategoria piti sisällään laajan skaalan arvojen edistämiseen liittyviä ratkaisuehdotuksia erityisesti arvojen kommunikointia lisäämällä ja arvojen merkityksellisyyttä viestimällä. Mutta ensin organisaatiossa on laajasti tiedostettava arvopohjan tarpeellisuus ja merkitykset organisaatiolle. Arvojen kommunikointi/mittarit kategorian ratkaisuehdotus edellyttää tarkistamaan mittarit ja tavoiteasetannan.

Luonne-kategoria piti sisällään työyhteisön kannustuksen tarpeellisuuden. Johtajuus-osiossa on härskkeihin toimintatapoihin puuttuminen. Työhyvinvointi-osiossa tulee esille työhyvinvoinnin kartoituksen tarpeellisuus sekä säännöllisen mittaamisen ja tilan kohentamisen suunnitteleminen. Arvojen tunnistaminen tuo ratkaisuehdotuksessa esiin mm. vuorovaikutteisen arvokeskustelujen käymisen organisaatiossa. Avoin keskustelukategoria tuo esille työyhteisön kehittämisen ja arvojen käsittelemisen vuorovaikutteisesti. Kategoriassa luottamus ratkaisuehdotukset tuovat esille luottamuksen rakentamiseen työyhteisössä ja arvojohtamisen.

6.7 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen validiteetti muodostui siitä, että käytettiin soveltuvia mittareita, jotka mittaavat kehitystehtävän kannalta oikeita asioita

Tutkimuksen reliabiliteetti muodostui tutkimuksessa siitä, että tutkimus voidaan toistaa myös muualla samoilla menetelmillä, joilla saadaan vastaavanlainen tulos aikaan. Reliabiliteetin syntymiselle olennaista on, että dokumentoidaan työvaiheet hyvin, jotta tutkimus voidaan toistaa samoin menetelmin. Riittävä otos mittaamisessa, muodostaa myös oman osansa reliabiliteetissa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että olen ottanut kaikki kyselytutkimuksen vastaukset huomioon tässä tutkimuksessa.

Tutkimus verifioitui sillä, että käytettiin valittuja tutkimusmenetelmiä oikealla tavalla sekä sillä että tutkimukselle oli tarvetta, arvoja ei ollut jalkautettu toimintaan.

”Tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen mittarin luotettavuuteen”. Mittariston luotettavuus muodostuu realibiliteetista, joka liittyy tutkimuksen toistettavuuteen sekä validiteetista. Validiteetti varmistetaan sillä että mitataan mittarilla juuri niitä asioita, joita on tarkoituskin mitata. (Metsämuuronen 2006, 116)

Kyselytutkimuksen validiteetti pyrittiin varmistamaan sillä, että vastaajat valmisteltiin kyselylomakkeessa kysymyksiin mahdollisimman hyvin. Valmisteleminen tehtiin perustelemalla ja kertomalla, mihin kysymyksillä ja kyselytutkimuksen eri osa-alueilla pyritään. Tietoa pyrittiin antamaan vastaajille niin, että sitä oli enemmän liikaa kuin liian vähän. Pyrin siis mahdollisimman hyvin antamaan tietoa vastaajille, jotta vastaajat osasivat vastata kysymyksiin niin kuin kysymys oli tarkoitettu.

Realibiteetti pyrittiin kyselytutkimuksessa varmistamaan sillä että kyselytutkimukset sijoitettiin oikeaan ajankohtaan eli ennen kehittämistoimenpiteitä ja kehittämistoimenpiteiden jälkeen. Kysymyksiä oli myös riittävästi ja mahdollisimman monelta eri kantilta pohdittavana, jotta voitiin mahdollisen laaja-alaisesti kartoittaa sen hetkinen tilanne arvojen suhteen Turvallisuuspalveluissa. Tutkimus on myös toistettavissa.

7 Yhteenveto

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset vastasivat hyvin tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin. Kehittämistehtävään suunnitellut mittaukset toteutuivat suunnitellusti. Vastausprosentti oli aika hyvä. Ensimmäisellä mittauskerralla vastausprosentti oli erinomainen 79 % ja toisella mittauskerralla se oli 64 %, joka oli kohtuullisen hyvä. Mittaukset antoivat odotetunlaisia tuloksia ja osittain tulokset myös yllättivät. Tutkimus tuotti ainutlaatuista tietoa siitä, mihin työyhteisössä tulisi jatkossa kiinnittää huomiota organisaation tehokkuuden kehittämiseksi.

Vallitsevat arvot eivät seuranta-aikana muuttuneet tavoitearvojen suuntaan merkittävästi. Tämä olikin hyvin odotettu tulos. Toteutettu kehittämistoimenpide ei vaikuttanut tähän osa-alueeseen. Muutos tavoitearvojen suuntaan on mahdollinen johdon arvojen merkityksellisyyden kommunikoinnilla, arvojen oivalluttamisella koko organisaatiossa ja arvojohtamisella sekä osallistamalla koko henkilöstö arvotyöskentelyyn.

Yllättäviä tuloksia oli mm. toimistojen välinen selvä ero erityisesti toimistossa havaittujen arvojen osalta. Turvallisuusviestintä- ja valmiustoimistojen havaitut arvot olivat hyvinkin asiakkaan huomiointiin painottuvia ja positiivissävytteisiä. Vastaukset piirsivät kuvan hyvinkin asiakaspalvelupainotteisesti virittäytyneestä ja yhteisöllisyyttä tukevasta ympäristöstä. Valvontatoimiston eniten havaitut arvot toisella mittauskerralla olivat tuloksen tekemiseen ja johtamiseen (itsensä korostaminen) liittyviä arvoja, myös kielteisiä motiiveja havaittiin runsaasti. Kysyttäessä vastaajilta syitä johtaneeseen vallitsevaan tilanteeseen tuli esiin sekä luottamus- että työhyvinvointiongelmia heijastavia tuloksia, joiden ratkaisemiseksi organisaatiossa syytä ryhtyä toimenpiteisiin.

Mittausajankohdalla ei ollut vaikutuksia tuloksiin, koska arvoissa ei tapahtunut merkittäviä muutoksia tällä välin. Myös johdannossa esitetty tutkijan oma havainto, että valvontaosastolla työn tekemisessä painotetaan määrää ja tuloksen tekemistä, sai tukea kyselytutkimuksen tuloksista. Molemmilla mittauskerroilla ensisijaisesti havaittu arvo valvontatoimistossa oli tuloksenteko.

Arvojen viestinnän osuuteen kehittämistoimenpiteellä oli vaikutusta. Se lisäsi tietoisuutta arvoista ja arvojen noudattamisesta organisaatiossa, mutta edelleen arvojen näkyvyys organisaatiossa on heikkoa. Arvojen näkyvyyttä on kuitenkin mahdollista helpostikin lisätä.

Arvojen noudattamisessa/toteutumisessa organisaation eri tasoilla ei myöskään tapahtunut merkittäviä muutoksia, joka oli myös odotettavaa mittausaikavälillä. Niin kauan kuin arvoja ei ole oivallutettu henkilöstölle eikä organisaatio edellytä arvojen noudattamista, johdolta kuin työntekijöiltäkään, ei muutosta sillä saralla tapahdu. Kun arvot on oivallutettu, konkretisoituu silloin tapa miten arvoja noudatetaan. Sen jälkeen nekin vastaajat, jotka eivät koe noudattavansa kyseisiä arvoja kovin hyvin voivat nostaa arviotaan. Eriytynyt merkitys on sillä, jos organisaatio tuo esiin että pitää yrityksen arvoja ja niiden tuomaa lisäarvoa toiminnalle merkityksellisenä.

Kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin käyty organisaatiotasolla arvokeskusteluja tai jalkautettu arvoja, joka olisi voinut vaikuttaa kyselytutkimuksen vastauksiin. Tulos- ja kehityskeskusteluihin kohdeorganisaatiossa arvokysymykset tulivat ensimmäistä kertaa loppuvuodesta 2014. Kohdeorganisaatiossa pidetystä Arvopäivästä ja koko arvoprosessista saadusta positiivisesta palautteesta päätellen henkilöstö oli tyytyväinen arvojen käsittelemiseen ja erityisesti vuorovaikutteiseen keskusteluun tilaisuudessa. Se osoittaa että sekä yhteisille arvoille että vuorovaikutteiselle asioiden käsittelemiselle on tarvetta, se energisoi työyhteisöä ja kasvattaa yhteishenkeä.

Arvopäivä ei tavoittanut kaikkia, siihen saattoi mahdollisesti vaikuttaa iltapäivään painottuva ajankohta tai kalenterissa oleva jo sovittu tapaaminen. Eriyksen merkittävä vaikutus kuitenkin oli sillä, ettei henkilöstölle korostettu tilaisuuteen osallistumisen tärkeyttä ja arvojen tuomaa lisäarvoa toiminnalle. Arvopäiviä tai niin sanottuja arvotyöpajoja, joissa arvoja käsitellään työyhteisössä vuorovaikutteisesti keskustellen, tulisikin olla useampia. Työyhteisössä kaikkien tulisi tietää mitkä yrityksen arvot ovat ja mikä niiden merkitys toiminnalle on ja miten niitä noudattaa. Johdon tulisi käsitellä

omasta näkökulmastaan, miten arvojen toteutumista edistetään johtamisen keinoin ja miten kannustetaan henkilöstö toteuttamaan arvoja. Arvoja tulisikin vahvistaa jatkuvasti, muuten ne jäävät vain paperitiikereiksi, sanoiksi vailla merkitystä.

Kun Keski-Uudenmaan pelastuslaitos palvelutasopäätöksessään 2013- 2016 kertoo noudattavansa sekä Vantaan että pelastustoimen arvoja toiminnassaan. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella lähes puolet vastanneista ei tiennyt täysin mitkä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot ovat ja hieman yli puolet vastaajista ei tiennyt täysin miten noudattaa yrityksen arvoja. Voidaanko silloin sanoa, että yrityksessä kyseisiä arvoja noudatetaan? Tulisikin ensin arvioida, millä tasolla yrityksen sisäinen toiminta ja johtaminen arvojen suhteen ovat ennen kuin niillä ”mainostetaan” toimintaa. Arvojen tulisikin olla enemmän yrityksen sisäiseen käyttöön, sisäisen toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen tarkoitetut työkalut, punainen lanka muuten hajautetussa organisaatiossa. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos on kevään aikana 2015 päivittänyt internet-sivunsa ja sieltä löytyy nyt palvelutasopäätös päivitettyillä voimassa olevilla arvoilla.

Kehittämistoimenpide ei ollut riittävä, jotta sillä olisi saatu aikaan toiminnassa täydellinen muutos. Muutos vaatii paljon aikaa ja tekoja. Useassa lähteessä Puohiniemi etc. mainitaankin arvojen saavan täyden muodon toiminnassa vasta useiden vuosien harjoittelun jälkeen. Näissä kehittämistoimissa olikin tarkoitus saada arvotyöskentely alulle kohdeorganisaatiossa ja alku työskentelylle oli lupaava. Mikäli toimintaa ja yrityksen kulttuuria halutaan kohdeorganisaatiossa todella muuttaa edellyttää se resursoitua aikaa ja ohjaustiimin, joka vie muutosta eteenpäin. Johdon tulee ratkaista miten motivoida ja tukea työntekijöitä noudattamaan arvoja.

7.1.1 Kehittämistyön tavoitteiden täyttyminen ja tutkimusongelma

Kehittämistyön tavoitteet täyttyivät osittain. 1. Ensimmäiseksi tavoitteeksi asetettu nykytilanteessa vallitsevien arvojen selvittäminen täyttyi tutkimuksessa. 2. Toisena tavoitteena kehittämistyöllä oli saattaa yrityksen tavoitearvot näkyviksi ja kehittää arvojen kautta johtamista sekä luoda arvoille normisto, jonka tarkoitus oli edesauttaa arvojen noudattamista. Monitahoinen tavoite täyttyi osittain. 2a. Tietoisuutta yrityksen arvoista ja niiden noudattamisesta kasvatettiin tutkimus- ja kehittämistyöllä osittain. 2b. Johtamisen kehittäminen arvojen kautta ei ehtinyt käynnistyä tämän tutkimustyön aikana. Arvojen normituksissa tuli esille myös johtamisen elementtejä, mutta johdon

palautetta arvonormien hyväksymisestä tai muutakaan palautetta ei asiasta tullut. Tällaisissa hankkeissa johdon rooli on erityisen tärkeä. 2c. Arvojen normituksessa päästiin hyvään alkuun Arvopäivässä, mutta hyvän alun jälkeen arvojen käsittely tyrehtyi, kun se jäi tiimien ja toimistojen omaehtoiseen käsittelyyn. Ehdottomasti jatkossa arvojen käsittely vaatii ohjatun keskustelun ja erikseen sille varatun ajan, jotta keskustelua ehtii syntyään ja jokainen ehtii muodostamaan asiasta oman sekä yhteisesti jaetun käsityksen, samalla yhteisöllisyyden tunne ja Me-henki työyhteisössä kasvaa.

Tavoitteista kolmantena, 3. oli selvittää arvojen merkitys johtamisen laadun parantamiseksi. Arvojen merkityksiä johtamisen laadun parantamiseksi tuli esille sekä työn teoriaosuudessa että arvojen normeja synnyttäessä vuorovaikutteisessa keskustelussa. Arvojen merkitykset johtamisen laadun parantamiseksi ovat moninaiset ja arvojen vaikutuksesta johtamisen ammattieettiset näkökulmat korostuvat. 4. Neljäntenä tavoitteena oli selvittää arvojen merkitys työyhteisöviestinnän tehostamisessa. Arvojen merkitys työyhteisöviestinnässä tulee arvonormitusten laatimisen mukana ja siinä, kun arvot on otettu virallisella päätöksellä käyttöön organisaation työkaluiksi. Kun arvot on tunnustettu ja tunnistettu ja ne muodostavat kaikkien yhteiset ”pelisäännöt” jokaisella on tuolloin arvojen nojalla oikeus puuttua esimerkiksi arvojen vastaiseen toimintaan. Kyselytutkimuksen arvojen viestintä osiossa tuli esille paljon parannusehdotuksia arvojen viestintää koskien, jotka on syytä myös huomioida. 5. Viides tavoite oli, että arvojen kanssa työskentely jatkuu kohdeorganisaatioissa vaikka tähän tutkimustyöhön liittyvä aktiivinen kehittämisvaihe päättyy. Arvojen jatkotyöstämisen edistämiseksi on laadittu kohdeorganisaatiolle ja koko kohdeyritykselle tähän tutkimus- ja kehittämistyöhön liittyvä suunnitelma (Liite 8). Kohdeorganisaatio/-yritys tekee päätöksen jatketaanko arvoprosessia ja millä askelmerkeillä ja roolituksilla sitä jatketaan, jos jatketaan.

Tutkimukselle asetettu tutkimusongelma oli toimintakulttuurin muutos, arvojohtamisen integroiminen johtamiseen ja arvojen tuominen työyhteisön arkeen. Sekä selvittää arvojen merkitykset johtamiseen ja työyhteisöviestintään. Toimintakulttuurin muutos on tutkimusongelmana ideaali tälle tutkimustyölle. Itse toimintakulttuurin muutos on mahdollinen arvojen ja arvojohtamisen avulla, mutta varsinaista todennettua kulttuurin muutosta ei tässä lyhessä ajassa ehtinyt tapahtua. Arvojohtamisen integroiminen johtamiseen ei toteutunut. Arvojen tuominen työyhteisön arkeen toteutui osittain.

Arvojen merkityksiä johtamiselle ja työyhteisöviestinnälle löytyi erityisesti vuorovaikutteisesta arvojen normituksesta.

7.1.2 Aikaisempaan arvotutkimukseen vertaaminen

Aikaisemmasta arvoihin liittyvästä tutkimuksesta pelastustoimessa kerrottiin kappaleessa 1.2. Sami Hiltusen tekemän tutkimustyön, Arvot pelastustoimen johtamisen välineenä, johtopäätökset vastasivat aika hyvin tämänkin tutkimuksen tuloksia. Hiltusen päätelmänä oli että arvot ovat olemassa arjessa, mutta niiden merkitystä ei ymmärretty. Tässäkin tutkimuksessa todettiin, että yrityksen tavoitearvot, erityisesti pelastustoimen arvot osittain toteutuvat arjessa. Se on tapahtunut ilman yrityksen tavoitteellista ohjausta, koska arvoja ei oltu kohdeorganisaatiossa konkretisoitu ennen kehittämistoimenpidettä eikä jalkautettu, joten myös toinen päätelmä, että arvoja ei ole jalkautettu tai arvokeskusteluja ei ole pidetty pelastuslaitoksissa oli totta myös tässä tutkimuskohteessa.

Sami Hiltusen tutkimuksessa myös tuli esiin, että halua löytyy elää arvojen mukaisesti, mutta todellisuus on toista. Karu todellisuus Hiltusen tutkimuksessa oli mm. että luottamus on heikkoa niin johtoon kuin toisiin työntekijöihinkin. Asenteet olivat ylimielisiä toisia työntekijöitä kohtaan. Myös tässä tutkimuksessa tuli esiin, että luottamuksen puutetta esiintyy työyhteisössä sekä toisiin työntekijöihin että johtoon, joka selvästi edellyttää luottamuksen rakentamista työyhteisössä.

7.2 Pohdinta

Kaikessa johtamisessa ovat arvot mukana, joko johtajan omat tai yrityksen arvot. Arvojohtamisessa on ensisijaisen tärkeää, ettei johtaja kommunikoi omia arvojaan, vaan nousee oman tilanteensa sisältä ikään kuin kaiken yläpuolelle. Ja miettii haasteena miten omaa johtamistaan voi kehittää, käyttämällä yrityksen arvoja johtamisessa asiakkaiden ja työntekijöiden parhaaksi. Arvojohtaminen ei saa olla omien arvojen mukaista johtamista, vaan sen pitää olla yrityksen arvojen tavoitteellista johtamista. Jotta organisaatio olisi valmis tällaiseen muutokseen, tulisi toteutua seuraavat asiat: täytyy olla valmis luopumaan vanhoista toimintatavoista ja kyetä arvioimaan omaa johtamistaan uudelleen. Tulee opetella uusia johtamisen tapoja.

Koska arvojohtaminen on suurimmaksi osaksi myös itsensä johtamista, tulee organisaatiossa vallita luottamus puolin ja toisin työntekijöiden ja johdon välillä.

Jos arvojohtaminen on käytössä yrityksessä, havaitut arvot ja henkilökohtaisestikin tärkeät arvot lähestyvät yrityksen arvoja. Jos arvojohtaminen ei ole yrityksessä käytössä, silloin yksilöiden omat arvot ovat vallitsevassa asemassa, kuten tämän tutkimuksen tuloksistakin voitiin todeta.

Itselleni tämä tutkimus- ja kehittämistyö antoi mahdollisuuden tutkia kohdeorganisaatiota, jossa olen itse työskennellyt vuodesta 2005. Pääsin pureutumaan arvoihin ja arvojohtamiseen, huomioiden myös työyhteisöviestinnän osa-alueen. Arvotyöskentely sai hyvän vastaanoton osallistujissa ja se kannusti ja osoitti, että kulkusuunta oli oikein valittu. Opin tästä lyhyestä arvoprosessista sen miten asioita tulee käsitellä, jotta paras ymmärrys syntyy asioista ja samanaikaisesti rakennetaan vahvempaa ja yhteisöllisempää työyhteisöä.

Vaikka muutosjohtamisen teoriaa ei kehittämistyön aikajänteen puitteissa ehditty soveltamaan, opetti se ymmärtämään kuinka muutos tulee toteuttaa onnistuneesti. Se myös avasi silmäni näkemään, miksi jokin asia on menestyksekkäästi muuttunut ja miksi jokin toinen asia ei ole muuttunut.

Itse tutkimustyötä oli alun alkaenkin mukavaa ja motivoivaa tehdä. Kirjoittamistyön päästyä kunnolla vauhtiin, alkoi tekstikin syntyä kuin lähes itsestään. Kehittämistoimien eteenpäin vieminen ja niiden toteuttaminen osoittautui kuitenkin organisaatiossa haasteellisemmaksi kuin olin odottanut. Arvojen konkretisoinnin tarpeellisuuden perusteleminen ja johdolta tuen saaminen kehittämistoimille oli haaste. Mutta Arvopäivä saatiin kuitenkin pidettyä ja se osoitti organisaation johdolta sekä rohkeutta että uskallusta tarttua aiheeseen. Myös tämä puoli toimintatutkimuksen tekemisestä oli hyvin antoisaa ja opettavaista.

Tutkimukselle laaditut tutkimuskysymykset olivat mielestäni sopivia, samoin perustutkimusongelma, toimintakulttuurin muutos. Kuitenkin tutkimusongelman monitahoiset merkitykset jättäisin nyt pois, koska ne eivät sinällään tuoneet tutkimukselle mitään lisäarvoa, tutkimuksen tavoitteiden sisältäessä samoja asioita. Tutkimuksen viisi tavoitettakin olivat selvästi aivan liian monisyisiä ja – tahoisia, jotka tekisinkin nyt jälkeenpäin yksinkertaisemmin vain muutamaa tavoitetta käyttäen.

Kyselytutkimukseen olen kuitenkin hyvinkin tyytyväinen, siinä tutkittiin usealta kantilta yrityksen arvoja ja arvojen toteutumista, mutta sen tulosten käsitteleminen vei leijonan osan tästä työstä.

Jatkotutkimukselle on mielestäni hyvinkin paikka organisaatiossa ja tässä tutkimuksessa toteutettu arvotutkimus sellaisenaan tai kevyempänä versiona voitaisiin toistaa organisaatiossa puolen tai vuoden päästä, erityisesti mikäli arvojen jatkotyöstämiseksi tehty suunnitelma otetaan käyttöön. Organisaatiossa tuleekin lähitulevaisuudessa ratkaista mitä arvot organisaatiolle merkitsevät ja millä tavalla arvojohtamista organisaatiossa tullaan toteuttamaan. Tämä opinnäytetyö tulisikin ensisijaisesti ottaa organisaatiossa vastaan tutkimuksena, jolla pyritään tukemaan organisaation / työyhteisön kehittämistä entistä paremmaksi, tehokkaammaksi ja yhteisöllisemmäksi.

7.3 Viitekehyksen toimivuus

Tämän tutkimus- ja kehittämistyön aikana arvojohtamisen teoria muodostui keskeiseksi teoriaksi. Tero J. Kauppisen arvojohtamismalli osoittautui hyväksi malliksi arvojen käytäntöön viemisessä käytännönläheisellä otteellaan. Arvojohtamismallin osiot, joita hyödynnettiin kehittämistoimissa, sovittiin yhteisesti Turvallisuuspalveluiden kohdeorganisaation johdon kanssa.

Elisa Juholinin Työyhteisöviestinnän teoria oli hyödyllinen näyttämään suuntaa siinä miten arvoja tulee vuorovaikutteisesti käsitellä työyhteisössä. Samaa vuorovaikutteisen käsittelyn tärkeyttä toi esiin Tero J. Kauppinen omassa arvojohtamismallissaan. Palautteiden perusteella työyhteisö tästä myös piti.

Muutosjohtamisen teoriaa ei voitu hyödyntää kehittämistyön aikana osittain siksi, että arvojohtamisen käytäntöön viemisestä ei tehty organisaatiossa keskitettyjä päätöksiä. Toinen syy sille oli, että kehittämistyön aikajänne oli hyvin lyhyt. Muutosjohtamisen teoria on silti tärkeä, koska se kertoo miten muutos tulisi toteuttaa osallistaen ja motivoiden henkilökuntaa. Henkilöstön osallistaminen ja motivoiminen yhdistää kaikkia viitekehyksen teorioita.

7.4 Jatkoimet

Toteutettu tutkimustyö ja kehittämistoimet antoivat hyvää tietoa siitä, miten arvotyöskentelyä tulisi jatkaa Turvallisuuspalveluissa ja sitouttaa henkilöt arvojen mukaiseen työskentelyyn.

Kohdeorganisaatiolle on koottu tutkimustyöhön liittyen kehitysehdotuksia, joilla tähdätään organisaation toiminnan tehostamiseen ja arvojen edistämiseen. Kehitysehdotukset osoitetaan Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen johdolle sekä Turvallisuuspalvelut tulosityksikön johdolle mahdollisen jatkokäsittelyä varten. Kehitysehdotukset on esitetty kappaleessa 6.6 (Liite 7). Kehitysehdotukset ja tämä opinnäytetyö saatetaan koko kohdeorganisaation käyttöön hyödynnettäväksi toiminnan kehittämisessä.

Arvotyöskentelyn jatkamiseksi organisaatiolle on tehty suunnitelma, jota voidaan hyödyntää arvojen jatkotyöstämisessä kohdeorganisaatiossa / -yrityksessä (Liite 8).

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Heiskanen, Erika & Innanen 2003. Arvot, yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WSOY, Helsinki.

Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lauri 1999. Yrityksen arvot & etiikka. WSOY, Helsinki.

Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva & Vainio, Satu & Kirjavainen, Paula 2013. Suomalaisen työelämän kehittämisen arvopohja v. 2020. Työelämä ja markkinaosasto, Työelämä 2020- hanke. Työ ja elinkeinoministeriö.

Hiltunen, Sami 2012. Arvot pelastustoimen johtamisen välineenä. Opinnäytetyö. Palopäällystön koulutusohjelma. Savonia ammattikorkeakoulu.

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Juholin, Elisa 2010. Viestinnän vallankumous, Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY, Helsinki.

Kauppinen, Tero 2002. Arvojohtaminen, Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Keijonen, Ari 2015. Toiminnanjohtaja. Palopäällystiitto, Helsinki. Haastattelu 9.1.2015.

Keski-Uudenmaan pelastustoimen liikelaitoksen palvelutasopäätös 2013-2016, Kuntiin lausunnolle elokuussa 2012 lähtevä versio, Pelastuslaitoksen johtokunta I-käsittely 28.8.2012.

Keski-Uudenmaan pelastustoimen liikelaitoksen toimintasäntö 31.12.2014

Keski-Uudenmaan pelastustoimen liikelaitoksen viestintästrategia 2013-2016, 2013.

Keski-Uudenmaan pelastustoimen liikelaitoksen valvontasuunnitelma, valvonta, 15.8.2014.

Koneen arvot. 2015. Kone Oyj. <http://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/arvot/>. Luettu 12.01.2015.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino, Tampere.

Kvist, Hasse & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates, Espoo.

Laakso, Maria 2015. Esimerkki arvoperusteisesta työyhteisöstä. Diaesitys. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, Vantaa.

Laakso, Teemu 2015. Head Of Master Data Manager. KONE Oyj. Haastattelu 12.1.2015.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio, tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. http://www.filosofianakatemia.fi/sites/default/files/pdf/Sisainen_motivaatio.pdf. Luettu 25.04.2015.

Metsämuuronen, Jari 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 3. laitos, 2. korjattu painos. International Methelp Ky, Helsinki.

Pelastuslaki 29.4.2011/ 379.

Pelastustoimen hankkeiden valmistelu, Sisäministeriö 2015. http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/pelastustoimen_strategia. Luettu 20.1.2015.

Puohiniemi, Martti 2002. Arvot asenteet ja ajankuva. Limor kustannus, Espoo.

Puohiniemi, Martti 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus, Espoo.

Rossi, Asta 2012. Kulttuuristrategia. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Sisäasiainministeriö 08/2012, Pelastustoimen strategia 2025. Sisäasiainministeriön julkaisuja. www.intermin.fi/download/32943_082012.pdf. Luettu 20.1.2015.

Säilä, Eija 2015. Vantaan kaupungin visio ja arvot. Diaesitys. Vantaan kaupunki, Vantaa.

Soininen, Marjaana, 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:43.

Turunen, Erja & Väänänen, Esa 01/2014. YAMK-opinnäytetyö pähkinän kuorella. Metropolia ammattikorkeakoulu, Tuubi.

Vantaan tasapainotettu strategia, taloussuunnitelma 2012- 2015, kaupunginvaltuusto 14.11.2011. Erillispainos. https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/75266_Strategian_erillispainos_2012-2015_suomi.pdf

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Vänskä, Pekka 2015. Pelastusjohtaja. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, Vantaa. Haastattelu 11.2.2015.

Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Julkaistu 6.11.2007. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>. Luettu 5.12.2015

Arvokysely



Arvokysely

Tervetuloa täyttämään kyselyä.

Arvokysely pitää sisällään kolme (3) osaa

Kysely toimii samalla Turvallisuuspalveluihin kohdistetun opinnäytetyön ja siihen liittyvän kehitystyön mittarina ja se mittaa seuraavia asioita:

Ensimmäinen (I) osa mittaa *Turvallisuuspalveluiden tämän hetkisiä vallitsevia arvoja sekä miten niihin on päädytty.*

Toinen (II) osa mittaa *viestinnän onnistumista Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvojen osalta.*

Kolmas (III) osa mittaa *tavoitearvojen toteutumista arjessa ja johtamisessa.*

Taustatietoja kuten ikä, asema, työkokemus, toimisto käytetään kyselyn tulosten analysoinnissa.

Kyselyyn vastanneita henkilöitä ei voi tunnistaa.

Tässä kyselyssä varautumis- ja turvallisuusviestintätoimistot ovat yhdistetyt tunnistamisen estämiseksi, huomioi se vastatessasi taustatietojen toimisto kohtaan.

Keskeytä painikkeella, voit keskeyttää kyselyn. Ohjelma lähettää sinulle vastauslinkin sähköpostiin, jonka avulla voit palata siihen myöhemmin uudestaan. Kysely on avoinna n.1 viikkoa kyselyn avaamisesta ja sinä aikana voit kyselyä vielä täydentää.

Arvostan suuresti vastaustasi. Kiitos vastauksestasi jo etukäteen.

Terveisin opinnäytetyön tekijänä toimiva Maria Laakso

Taustatiedot

1. Ikä *

alle 40

yli 40

2. Asema *

työntekijä

esimiesasemassa

3. Työkokemus *

Työkokemukseen lasketaan kaikki toimialaan (pelastustoimi) liittyvä työkokemus.

0-5v

6-11v

12v tai enemmän

4. Toimisto, johon kuulun. *

Varautuminen+ Turvallisuusviestintä

Valvonta

Arvokyselyn ensimmäinen (I) osa mittaa Turvallisuuspalveluiden tämän hetkisiä vallitsevia arvoja.

5. Katso seuraavaa arvolistaa, se koostuu yritysten toimintaa ohjaavista tyypillisistä arvoalueista.

Valitse arvolistasta molemmista sarakkeista enintään 10 arvoa.

Arvoja tutkinut Martti Puohiniemi määrittelee yrityksen arvot näin "Arvot ovat toimintaa suuntaavia merkityksiä, jotka näkyvät ihmisten asenteissa, mielipiteissä, teoissa. Arvoihin kytkeytyy yhteinen ymmärrys siitä, mikä on tärkeää ja mitä kohti kannattaa mennä".

Mitkä arvot koet tärkeiksi tehdessäsi työtä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella?
Pohdi työtäsi eri näkökulmista (esimerkiksi tavatessasi asiakkaita, työyhteisötyöskentely)

1. Valitse itsellesi henkilökohtaisesti tärkeimmät arvot työn kannalta
2. Valitse arvojesi vastaiset arvot

	Tärkeimmät arvot	Ei tärkeät Arvojeni vastainen	lainkaan arvot/
Yhteiskunnallinen vastuullisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Asiakastyytyväisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Johtajuus (muiden huomiointi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Johtajuus (itsensä korostaminen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tuloksenteko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Paremmuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Inhimillisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kehittyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aikaansaamisen ilo (Työn ilo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työssä viihtyminen (Työn ilo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Uuden löytämisen ilo (Työn ilo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turvallinen olo (Työn ilo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jatkuvuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotettavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turvallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakastyytyväisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaslähtöisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön hyvinvointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ammatillisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistoiminnan sujuvuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunnianhimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haasteellisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kustannustehokkuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kestävä kehitys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töiden loppuunsaattaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menestys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ympäristövastuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosiaalinen vastuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistuminen yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oivaltaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovatiivisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehittyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vaihtelu (=työn monipuolisuus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteisöllisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotettavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Järjestelmällisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnollisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rohkeus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luottamus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu mikä/mitkä arvot? (jos listalta puuttuu _____ noudattamasi arvo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Mikä on mielestäsi vaikuttanut siihen että kyseiset arvot ovat tulleet toimistossasi vallitseviksi?

Ajattele oman toimistosi kannalta tätä kysymystä (toimistot ovat turvallisuusviestintä, valvonta ja valmius).

Arvokyselyn toinen (II) osa mittaa arvojen viestintää ja onko siinä onnistuttu.

9. Tiedätkö **mitkä** ovat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot?

- Kyllä tiedän
- Tiedän osittain
- En osaa sanoa

10. Kerro vapaamuotoisesti, mitkä ovat kyseiset arvot:

Kysymyksessä pyydetään kertomaan mitkä ovat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot. Mieti hetki ja vastaa sitten.

11. Kerro vapaamuotoisesti, **mistä** olet saanut tiedon kyseisistä arvoista?

Kerro mistä tiedät Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot.

12. Tiedätkö miten sinun tulisi noudattaa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvoja työssäsi?

- Kyllä tiedän
- Tiedän osittain
- En osaa sanoa

13. Ovatko arvot hyvin näkyvissä turvallisuuspalveluissa?

Mieti arvojen näkyvyyttä esimerkiksi miettimällä turvallisuuspalveluiden asiakirjoja, sisäistä koulutusta, pelastuslaitoksen nettisivuja yms.

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

14. Onko mielestäsi arvojen viestinnässä onnistuttu?

Arvojen viestinnällä tarkoitetaan tässä sitä, että arvot ovat selkeästi näkyvissä/ tuotu esiin ja että tiedät mitkä ovat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot ja tiedät miten arvoja tulisi noudattaa työssäsi. Arvioi osa-alue kerrallaan asteikolla 1-5 (1=viestinnässä on onnistuttu huonosti... 5= viestinnässä on onnistuttu erinomaisesti)

	1	2	3	4	5
Johtamisviestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen verkkosivut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstölehti ja toimintakertomus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiston sisäinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuuspalveluiden asiakirjat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Jos arvojen viestinnässä ei ole onnistuttu tai siinä on onnistuttu huonosti, miten viestintää voisi parantaa?

Arvokyselyn kolmas (III) osa mittaa kuinka hyvin organisaation tavoitearvot toteutuvat organisaation arjessa ja johtamisessa.

16. Kuinka vahvasti seuraavat arvot toteutuvat/näkyvät **tekemässäsi työssä** Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella tällä hetkellä?

Arvioi yhtä arvoa kerrallaan asteikolla 1-5 (1=toteutuu erittäin vähän, 5=toteutuu erittäin paljon)

Keski-Uudenmaan pelastuslaitos noudattaa toiminnassaan Vantaan kaupungin arvoja sekä pelastustoimen yhteisiä arvoja.

Vantaan kaupungin arvot ovat *innovatiivisuus*, *kestävä kehitys* ja *yhteisöllisyys*. Pelastustoimen arvot ovat *ammattillisesti*, *inhimillisesti* ja *luotettavasti*.

Vantaan kaupunki on avannut arvojaan esimerkiksi seuraavasti:

Innovatiivisuus

- Myönteinen asenne perustehtävän kehittämiseen, pilotointeihin ja kokeiluihin
- Uskallus ja halu tuoda esiin ja ottaa vastaan luovia ratkaisuja ja vaihtoehtoja

Kestävä kehitys

- Yhteisiin päämääriin sitoutuminen kestävän kehityksen tavoitteissa
- Terveystestä ja työturvallisuudesta huolehtiminen hyvää johtamista ja työyhteisötaitoja korostaen

Yhteisöllisyys

- Sitoutuminen hyviin työyhteisötaitoihin
- Avoin yhteis- ja tiimityö kollegoiden ja työhön liittyvien sidosryhmien kanssa

Palopäällystöliitto on avannut arvojaan esimerkiksi seuraavasti

Ammattillisesti

- Osoitamme arvostusta omalle ja toisten osaamiselle.
- Käytämme resurssejamme tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti.

Inhimillisesti

- Olemme tasapuolisia sekä toisiamme kohtaan että pelastustehtävissä.
- Arvostamme moniarvoisuutta, erilaisia yksilöitä ja kulttuureita.

Luotettavasti

- Teemme yhteistyötä keskenämme ja sidosryhmiemme kanssa.
- Sitoudumme vapaaehtoiseen kurinalaisuuteen.
- Olemme jatkuvasti valmiit.

1 2 3 4 5

Innovatiivisuus ○○○○○

Kestävä kehitys ○○○○○

Yhteisöllisyys ○○○○○

Ammatillisesti ○○○○○

Inhimillisesti ○○○○○

Luotettavasti ○○○○○

17. Kuinka vahvasti seuraavat arvot toteutuvat/näkyvät koko Turvallisuuspalveluiden työssä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella tällä hetkellä? Arvioi yhtä arvoa kerrallaan asteikolla (1=toteutuu erittäin vähän 5= toteutuu erittäin paljon)

1 2 3 4 5

Innovatiivisuus ○○○○○

Kestävä kehitys ○○○○○

Yhteisöllisyys ○○○○○

Ammatillisesti ○○○○○

Inhimillisesti ○○○○○

Luotettavasti ○○○○○

18. Kuinka vahvasti seuraavia arvoja mielestäsi käytetään johtamistyössä Turvallisuuspalveluissa? Arvioi yhtä arvoa kerrallaan asteikolla 1-5 (1=toteutuu erittäin vähän 5=toteutuu erittäin paljon)

1 2 3 4 5

Innovatiivisuus ○○○○○

Kestävä kehitys ○○○○○

Yhteisöllisesti ○○○○○

Ammatillisesti ○○○○○

Inhimillisesti ○○○○○

Luotettavasti ○○○○○

Arvojen apukysymykset (Juholin 2006, 109- 111)

- 1) Nykyisten arvojen arviointi nykytilanteessa
Mikäli organisaatiossanne on määritelty arvot, arvioikaa kutakin arvoa erikseen vastaamalla kysymykseen, miten kyseinen arvo näkyy toiminnassanne.
HUOM! Mikäli teillä ei ole julkilausuttuja arvoja, kirjoittakaa spontaanisti a) millaisia arvoja olette itse tunnistaneeet ja b) miten ne ilmenevät tällä hetkellä.
Arvo 1:
Arvo 2:
Arvo 3:
Arvo 4:
- 2) Nykyisten arvojen arviointi tulevaisuutta silmällä pitäen
Arvioikaa kutakin arvoa erikseen vastaamalla kysymykseen, miten hyvin se palvelee tätä päivää ja tulevaisuutta.
HUOM! Mikäli teillä ei ole julkilausuttuja arvoja, kirjoittakaa spontaanisti, miten hyvin tiedostamanne arvot tulevat strategiaanne tulevaisuudessa.
Arvo 1:
Arvo 2:
Arvo 3:
Arvo 4:
- 3) Uusia arvoja
Onko sinulle/ teillä ehdottaa jotain tai joitakin uusia arvoja vahvistamaan menestystä tulevaisuudessa?
Tuloksen voi tiivistää esimerkiksi seuraavanlaiseen taulukoon

	Kuvaa arvoa muutamalla sanalla tai lauseella	Miten arvo palvelee toimintaamme, mitä hyötyä siitä on?	Miten arvo näkyy käytännössä omassa työssäni ja yksikköni työssä
Arvo 1			
Arvo 2			
Arvo 3			
Arvo 4			

Mikäli organisaatiossanne käynnistetään arvojen määrittely, seuraavat asiat ovat keskeisiä tietää, vaikka itse et johtaisikaan prosessia.

- 1) Keitä kutsutaan mukaan ja millä perusteella?
- 2) Ketkä johtavat prosessia?
- 3) Miten edetään? Mistä vaiheista prosessi muodostuu?
- 4) Tarvitaanko taustatutkimusta? Jos tarvitaan, millaista ja keihin se kohdistuu?

Kun arvot on saatu määriteltyä, onko aika suunnitella jatkoa.

- 1) Miten yhdessä sovitut arvot viedään arkeen ja osaksi jokaisen työtä?
- 2) Miten arvojen sisäistämistä ja toteutumista seurataan? Arvojen toteutumista voidaan arvioida erilaisin kyselyin, joihin osallistuu henkilöstöä ja sidosryhmiä.

1. Mittaus TYÖNTEKIJÄT: HENKILÖKOHTAISESTI TÄRKEIMMÄT TYÖN ARVOT	Luokitus	Vastajien määrä (N=21)	Työntekijät, N	%	Luokitus	Vastajien määrä (N=8)	Esimerket, N	%	1. Mittaus ESIMIEHET: HENKILÖKOHTAISESTI TÄRKEIMMÄT TYÖN ARVOT
Työssä viihtyminen (Työn ilo)	Tärkeimmät arvot	14	21	66,7 %	Tärkeimmät arvot	5	5	100,0 %	Kehittyminen
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	21	4,8 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Johtajuus (muiden huomiointi)	Tärkeimmät arvot	14	21	66,7 %	Tärkeimmät arvot	5	5	100,0 %	Luottavuus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Henkilöstön hyvinvointi	Tärkeimmät arvot	14	21	66,7 %	Tärkeimmät arvot	5	5	100,0 %	Asiakaslähtöisyys
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Ammatillisuus	Tärkeimmät arvot	13	21	61,9 %	Tärkeimmät arvot	5	5	100,0 %	Henkilöstön kehittäminen
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Asiakastytyväisyys	Tärkeimmät arvot	13	21	61,9 %	Tärkeimmät arvot	5	5	100,0 %	Ammatillisuus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Luottavuus	Tärkeimmät arvot	13	21	61,9 %	Tärkeimmät arvot	5	5	100,0 %	Luottamus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Laatu	Tärkeimmät arvot	11	21	52,4 %	Tärkeimmät arvot	4	5	80,0 %	Inhimillisuus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Inhimillisuus	Tärkeimmät arvot	10	21	47,6 %	Tärkeimmät arvot	4	5	80,0 %	Aikaansaamisen ilo (Työn ilo)
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Turvallisuus	Tärkeimmät arvot	10	21	47,6 %	Tärkeimmät arvot	4	5	80,0 %	Tulokseteko
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	21	4,8 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Yhteiskunnallinen vastuullisuus	Tärkeimmät arvot	10	21	47,6 %	Tärkeimmät arvot	4	5	80,0 %	Laatu
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	21	4,8 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Kehittyminen	Tärkeimmät arvot	10	21	47,6 %	Tärkeimmät arvot	4	5	80,0 %	Henkilöstön hyvinvointi
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Luottamus	Tärkeimmät arvot	9	21	42,9 %	Tärkeimmät arvot	4	5	80,0 %	Kustannustehokkuus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Aikaansaamisen ilo (Työn ilo)	Tärkeimmät arvot	9	21	42,9 %	Tärkeimmät arvot	4	5	80,0 %	Osallistuminen yhteiskunnan
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	hyvinvoinnin tuottamiseen
Yhteistoiminnan sujuvuus	Tärkeimmät arvot	9	21	42,9 %	Tärkeimmät arvot	4	5	80,0 %	Innovatiivisuus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Osallistuminen yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen	Tärkeimmät arvot	8	21	38,1 %	Tärkeimmät arvot	3	5	60,0 %	Yhteiskunnallinen vastuullisuus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	21	4,8 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Turvallinen olo (Työn ilo)	Tärkeimmät arvot	8	21	38,1 %	Tärkeimmät arvot	3	5	60,0 %	Yhteistoiminnan sujuvuus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Asiakaslähtöisyys	Tärkeimmät arvot	8	21	38,1 %	Tärkeimmät arvot	3	5	60,0 %	Tunnollisuus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Jatkuvuus	Tärkeimmät arvot	7	21	33,3 %	Tärkeimmät arvot	3	5	60,0 %	Työssä viihtyminen (Työn ilo)
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	5	20,0 %	
Vaihtelu (=työn monipuolisuus)	Tärkeimmät arvot	7	21	33,3 %	Tärkeimmät arvot	3	5	60,0 %	Haasteellisuus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	5	20,0 %	
Yhteisöllisyys	Tärkeimmät arvot	7	21	33,3 %	Tärkeimmät arvot	3	5	60,0 %	Asiakastytyväisyys
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	21	4,8 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	5	20,0 %	
Tunnollisuus	Tärkeimmät arvot	6	21	28,6 %	Tärkeimmät arvot	3	5	60,0 %	Turvallisuus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Töiden loppuunsaattaminen	Tärkeimmät arvot	6	21	28,6 %	Tärkeimmät arvot	3	5	60,0 %	Rohkeus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Tulokseteko	Tärkeimmät arvot	5	21	23,8 %	Tärkeimmät arvot	3	5	60,0 %	Järjestelmällisyys
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	3	21	14,3 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Oivaltaminen	Tärkeimmät arvot	5	21	23,8 %	Tärkeimmät arvot	3	5	60,0 %	Sosiaalinen vastuu
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Innovatiivisuus	Tärkeimmät arvot	5	21	23,8 %	Tärkeimmät arvot	3	5	60,0 %	Töiden loppuunsaattaminen
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	2	21	9,5 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Kestävä kehitys	Tärkeimmät arvot	5	21	23,8 %	Tärkeimmät arvot	3	5	60,0 %	Vaihtelu (=työn monipuolisuus)
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	21	4,8 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	5	20,0 %	
Järjestelmällisyys	Tärkeimmät arvot	5	21	23,8 %	Tärkeimmät arvot	3	5	60,0 %	Johtajuus (muiden huomiointi)
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	5	20,0 %	
Uuden löytämisen ilo (Työn ilo)	Tärkeimmät arvot	4	21	19,0 %	Tärkeimmät arvot	2	5	40,0 %	Uuden löytämisen ilo (Työn ilo)
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	21	4,8 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	5	20,0 %	
Sosiaalinen vastuu	Tärkeimmät arvot	4	21	19,0 %	Tärkeimmät arvot	2	5	40,0 %	Jatkuvuus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	2	21	9,5 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	5	20,0 %	
Ympäristövastuu	Tärkeimmät arvot	4	21	19,0 %	Tärkeimmät arvot	2	5	40,0 %	Kestävä kehitys
	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	21	4,8 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	5	20,0 %	

1. Mittaus TYÖNTEKIJÄT: HENKILÖKOHTAISESTI TÄRKEIMMÄT TYÖN ARVOT	Luokitus	Vastaa- jien määrä (N=21)	Työnt- ekijät, N	%	Luokitus	Vastaa- jien määrä (N=5)	Esimie- het, N	%	1. Mittaus ESIMIEHET: HENKILÖKOHTAISESTI TÄRKEIMMÄT TYÖN ARVOT
Henkilöstön kehittäminen	Tärkeimmät arvot	4	21	19,0 %	Tärkeimmät arvot	2	5	40,0 %	Oivaltaminen
	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	1	5	20,0 %	
Menestys	Tärkeimmät arvot	3	21	14,3 %	Tärkeimmät arvot	2	5	40,0 %	Yhteisöllisyys
	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	4	21	19,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	1	5	20,0 %	
Haasteellisuus	Tärkeimmät arvot	3	21	14,3 %	Tärkeimmät arvot	1	5	20,0 %	Muu mikä/mitkä arvot? (jos listalta puuttuu noudattamasi arvo)
	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	2	21	9,5 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	0	5	0,0 %	
Rohkeus	Tärkeimmät arvot	3	21	14,3 %	Tärkeimmät arvot	1	5	20,0 %	Turvallinen olo (Työn ilo)
	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	2	21	9,5 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	2	5	40,0 %	
Kustannustehokkuus	Tärkeimmät arvot	2	21	9,5 %	Tärkeimmät arvot	1	5	20,0 %	Menestys
	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	7	21	33,3 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	2	5	40,0 %	
Paremmuus	Tärkeimmät arvot	2	21	9,5 %	Tärkeimmät arvot	1	5	20,0 %	Ympäristövastuu
	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	7	21	33,3 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	2	5	40,0 %	
Kunnianhimo	Tärkeimmät arvot	2	21	9,5 %	Tärkeimmät arvot	0	5	0,0 %	Kunnianhimo
	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	8	21	38,1 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	4	5	80,0 %	
Muu mikä/mitkä arvot? (jos listalta puuttuu noudattamasi arvo)	Tärkeimmät arvot	1	21	4,8 %	Tärkeimmät arvot	0	5	0,0 %	Paremmuus
	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	0	21	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	4	5	80,0 %	
Johtajuus (itsensä korostaminen)	Tärkeimmät arvot	0	21	0,0 %	Tärkeimmät arvot	0	5	0,0 %	Johtajuus (itsensä korostaminen)
	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	18	21	85,7 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoita/ Arvojeni vastainen	5	5	100,0 %	

1. Mittaus	Toimisto, johon kuului.			Toimisto, johon kuului.			1. Mittaus
Arvot, joita havainnut toimistossa	Varautuminen+ Turvallisuusvie stintä (N=5)	N	%	Valvonta (N=21)	N	%	Arvot, joita havainnut toimistossa
Asiakastytyväisyys	3	5	60,0 %	14	21	66,7 %	Tulokseteko
Työssä viihtyminen (Työn ilo)	3	5	60,0 %	9	21	42,9 %	Kustannustehokkuus
Yhteiskunnallinen vastuullisuus	2	5	40,0 %	7	21	33,3 %	Asiakaslähtöisyys
Aikaansaamisen ilo (Työn ilo)	2	5	40,0 %	6	21	28,6 %	Asiakastytyväisyys
Innovatiivisuus	2	5	40,0 %	6	21	28,6 %	Kehittyminen
Jatkuvuus	1	5	20,0 %	6	21	28,6 %	Ammatillisuus
Johtajuus (muiden huomiointi)	1	5	20,0 %	5	21	23,8 %	Yhteiskunnallinen vastuullisuus
Töiden loppuunsaattaminen	1	5	20,0 %	5	21	23,8 %	Johtajuus (itsensä korostaminen)
Asiakaslähtöisyys	1	5	20,0 %	5	21	23,8 %	Luotettavuus
Henkilöstön kehittäminen	1	5	20,0 %	4	21	19,0 %	Vaihtelu (=työn monipuolisuus)
Yhteistoiminnan sujuvuus	1	5	20,0 %	4	21	19,0 %	Töiden loppuunsaattaminen
Laatu	1	5	20,0 %	4	21	19,0 %	Laatu
Luottamus	1	5	20,0 %	3	21	14,3 %	Henkilöstön kehittäminen
Yhteisöllisyys	1	5	20,0 %	3	21	14,3 %	Johtajuus (muiden huomiointi)
Osallistuminen yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen	1	5	20,0 %	3	21	14,3 %	Turvallisuus
Tunnollisuus	1	5	20,0 %	3	21	14,3 %	Työssä viihtyminen (Työn ilo)
Ammatillisuus	1	5	20,0 %	3	21	14,3 %	Yhteisöllisyys
Kehittyminen	1	5	20,0 %	3	21	14,3 %	Inhimillisuus
Tulokseteko	0	5	0,0 %	3	21	14,3 %	Järjestelmällisyys
Kustannustehokkuus	0	5	0,0 %	3	21	14,3 %	Haasteellisuus
Luotettavuus	0	5	0,0 %	2	21	9,5 %	Menestys
Johtajuus (itsensä korostaminen)	0	5	0,0 %	2	21	9,5 %	Paremmuus
Uuden löytämisen ilo (Työn ilo)	0	5	0,0 %	2	21	9,5 %	Aikaansaamisen ilo (Työn ilo)
Turvallinen olo (Työn ilo)	0	5	0,0 %	2	21	9,5 %	Innovatiivisuus
Turvallisuus	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Uuden löytämisen ilo (Työn ilo)
Henkilöstön hyvinvointi	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Turvallinen olo (Työn ilo)
Kunnianhimo	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Jatkuvuus
Haasteellisuus	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Henkilöstön hyvinvointi
Kestävä kehitys	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Yhteistoiminnan sujuvuus
Menestys	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Kunnianhimo
Ympäristövastuu	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Kestävä kehitys
Sosiaalinen vastuu	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Ympäristövastuu
Oivaltaminen	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Sosiaalinen vastuu
Vaihtelu (=työn monipuolisuus)	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Osallistuminen yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen
Järjestelmällisyys	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Oivaltaminen
Rohkeus	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Tunnollisuus
Paremmuus	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Rohkeus
Inhimillisuus	0	5	0,0 %	1	21	4,8 %	Muu mikä/mitkä arvot? (jos listalta puuttuu noudattamasi arvo)
Muu mikä/mitkä arvot? (jos listalta puuttuu noudattamasi arvo)	0	5	0,0 %	0	21	0,0 %	Luottamus
Vaietut arvot ja kielteiset motiivit				Vaietut arvot ja kielteiset motiivit			
Henkilökohtaisen pätemisen ylikorostus	0	5	0,0 %	11	21	52,4 %	Henkilökohtaisen pätemisen ylikorostus
Vallantavoittelu	0	5	0,0 %	9	21	42,9 %	Vallantavoittelu
Hiljaista tietoa työtavoista, ihmissuhteista	0	5	0,0 %	4	21	19,0 %	Hiljaista tietoa työtavoista, ihmissuhteista
Tehdään niin kuin ennenkin	0	5	0,0 %	4	21	19,0 %	Tehdään niin kuin ennenkin
Omanvoitonpyynti	0	5	0,0 %	3	21	14,3 %	Omanvoitonpyynti
Puuttuuko jokin kielteinen arvo tai motiivi, jonka olet havainnut toimistossasi?	0	5	0,0 %	3	21	14,3 %	Puuttuuko jokin kielteinen arvo tai motiivi, jonka olet havainnut toimistossasi?
Tehdään niin kuin muutkin	0	5	0,0 %	2	21	9,5 %	Tehdään niin kuin muutkin
Ahneus	0	5	0,0 %	2	21	9,5 %	Ahneus

Kyselytutkimusten tulosten vertailu

1. Mittaus tehtiin joulukuussa 2014
2. Muutosmittaus maaliskuussa 2015

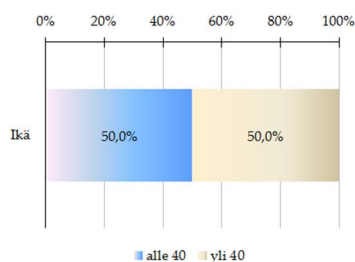
Vastaukset kysymyksiin esitetään numerojärjestyksessä. Liitteessä esitetään molempien mittauksen tulokset rinnakkain. Avoimet vastaukset ovat vain 2. mittauskerran vastaukset. Kysymyksen numero on kuvion vasemmassa reunassa.

TAUSTATIEDOT

1.

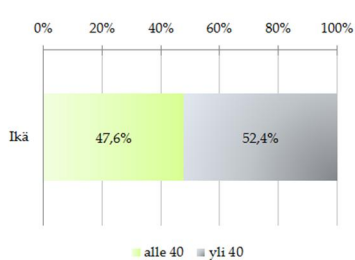
1. Mittauskerta

Ikä (N=26)



2. Mittauskerta

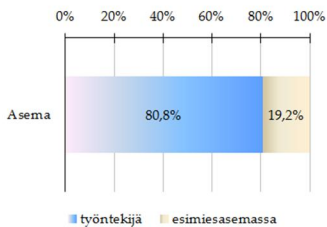
Ikä (N=21)



2.

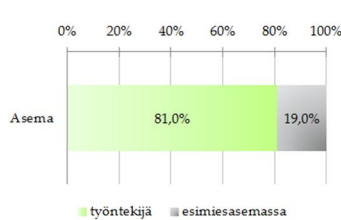
1. Mittauskerta (N=26)

Asema



2. Mittauskerta (N=21)

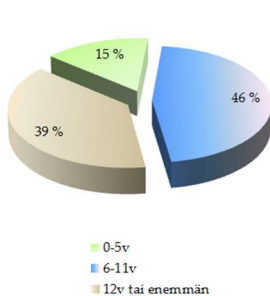
Asema



3.

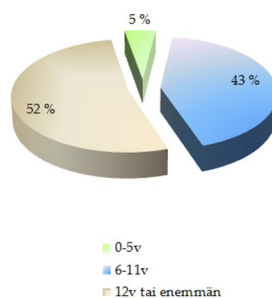
1. Mittauskerta

Työkokemus (N=26)



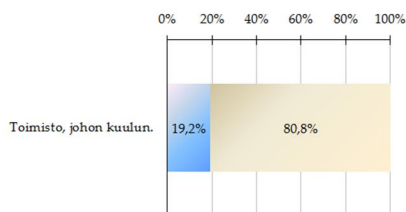
2. Mittauskerta

Työkokemus (N=21)

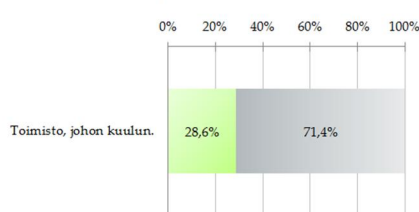


4.

1. Mittauskerta
Toimisto, johon kuulun. (N=26)



2. Mittauskerta
toimisto, johon kuulun. (N=21)



1. MITTARI

Turvallisuuspalveluiden tämän hetkiset vallitsevat arvot sekä miten niihin on päädytty? (Kysymykset 5.- 8.) Prosentuaalisesti eniten valitut arvot ovat listauksissa mukana.

5. Henkilökohtaisesti tärkeimmät arvot työn kannalta,

*Arvolistalta sai valita enintään 10 itselleen tärkeintä arvoa
Pohdittiin työtä eri näkökulmista (esimerkiksi tavatessa asiakkaita,
työyhteistyöskentely)*

1. Mittauskerta

Työntekijöiden arvoja (N=21)	
Eniten valintoja keränneet arvot (yli 50%)	
Työssä viihtyminen (Työn ilo)	66,7 %
Johtajuus (muiden huomiointi)	66,7 %
Henkilöstön hyvinvointi	66,7 %
Ammatillisuus	61,9 %
Luotettavuus	61,9 %
Asiakastyytyväisyys	61,9 %
Laatu	52,4 %

2. Mittauskerta

Työntekijöiden arvoja (N=17)	
Eniten valintoja keränneet arvot	
Luotettavuus	64,7 %
Laatu	64,7 %
Asiakastyytyväisyys	52,9 %
Työssä viihtyminen (Työn ilo)	41,2 %
Inhimillisuus	41,2 %
Kehittyminen	35,3 %
Ammatillisuus	35,3 %

5. Henkilökohtaisesti tärkeimmät arvot työn kannalta,

*Arvolistalta sai valita enintään 10 itselleen tärkeintä arvoa
Pohdittiin työtä eri näkökulmista (esimerkiksi tavatessa asiakkaita,
työyhteistyöskentely)*

1. Mittauskerta

Esimiesten arvoja (N=5)	
Eniten valintoja keränneet arvot	
Ammatillisuus	100 %
Luotettavuus	100 %
Luottamus	100 %
Henkilöstön kehittäminen	100 %
Asiakaslähtöisyys	100 %
Inhimillisuus	80 %
Tuloksenteke	80 %

2. Mittauskerta

Esimiesten arvoja (N=4)	
Eniten valintoja keränneet arvot	
Ammatillisuus	50 %
Luotettavuus	50 %
Laatu	50 %
Henkilöstön hyvinvointi	50 %
Osallistuminen yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen	50 %
Henkilöstön kehittäminen	50 %
Yhteiskunnallinen vastuullisuus	50 %
Johtajuus muiden huomiointi	50 %

5. Ei lainkaan tärkeitä tai arvojeni vastaiset arvot

Arvolistalta sai valita omien henkilökohtaisten työn kannalta tärkeiden arvojen lisäksi enintään 10 ei lainkaan tärkeitä tai arvojeni vastaisia arvoja

1. Mittauskerta

Työntekijät (N=21)	
Ei lainkaan tärkeitä arvot tai arvojeni vastaiset arvot	
Johtajuus (itsensä korostaminen)	85,7 %
Kunnianhimo	38,1 %
Paremmuus	33,3 %
Kustannustehokkuus	33,3 %

2. Mittauskerta

Työntekijät (N=17)	
Ei lainkaan tärkeitä arvot tai arvojeni vastaiset arvot	
Johtajuus (itsensä korostaminen)	47,1 %
Paremmuus	41,2 %
Tuloksenteko	29,4 %
Menestys	23,5 %

5. Ei lainkaan tärkeitä tai arvojeni vastaiset arvot

Arvolistalta sai valita omien henkilökohtaisten työn kannalta tärkeiden arvojen lisäksi enintään 10 ei lainkaan tärkeitä tai arvojeni vastaisia arvoja

1. Mittauskerta

Esimiehet (N=5)	
Ei lainkaan tärkeitä arvot tai arvojeni vastaiset arvot	
Johtajuus (itsensä korostaminen)	100 %
Kunnianhimo	80 %
Paremmuus	80 %

2. Mittauskerta

Esimiehet (N=4)	
Ei lainkaan tärkeitä arvot tai arvojeni vastaiset arvot	
Johtajuus (itsensä korostaminen)	50 %
Kunnianhimo	50 %

Seuraavissa kuvioissa tavoitearvojen sijoittuminen henkilökohtaisesti tärkeimpiin työn arvoihin, kysymyksen 5 vastauksista.

Tavoitearvot henkilökohtaisesti tärkeimmissä työn arvoissa

1. Mittauskerta

Työntekijät (N=21)	
Valintojen määrä prosentteina N:stä	
Ammatillisuus	61,9 %
Luotettavuus	61,9 %
Inhimillisuus	47,6 %
Innovatiivisuus	23,8 %
Kestävä kehitys	23,8 %
Yhteisöllisyys	33,3 %

2. Mittauskerta

Työntekijät (N=17)	
Valintojen määrä prosentteina N:stä	
Luotettavuus	64,7 %
Inhimillisuus	41,2 %
Ammatillisuus	35,3 %
Yhteisöllisyys	25,53 %
Innovatiivisuus	11,8 %
Kestävä kehitys	11,8 %

Tavoitearvot henkilökohtaisesti tärkeimmissä työn arvoissa

1. Mittauskerta

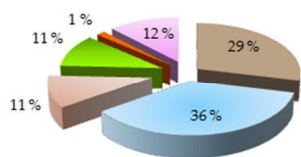
Esimiehet (N=5)	
Valintojen määrä prosentteina N:stä	
Ammatillisuus	100 %
Luotettavuus	100 %
Inhimillisuus	80 %
Innovatiivisuus	80 %
Kestävä kehitys	40 %
Yhteisöllisyys	40 %

2. Mittauskerta

Esimiehet (N=4)	
Valintojen määrä prosentteina N:stä	
Ammatillisuus	50 %
Luotettavuus	50 %
Inhimillisuus	0 %
Innovatiivisuus	25 %
Kestävä kehitys	0 %
Yhteisöllisyys	25 %

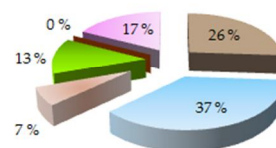
6. Henkilökohtaisiin työn arvoihin ovat vaikuttaneet

1. Mittauskerta (N=26)



■ Ammatillinen koulutus
■ Työkokemukset
■ Työnantajan määrittelemät arvot
■ Työyhteisön kautta tulevat arvot
■ En osaa sanoa
■ Muu mikä?

2. Mittauskerta (N=21)



■ Ammatillinen koulutus
■ Työkokemukset
■ Työnantajan määrittelemät arvot
■ Työyhteisön kautta tulevat arvot
■ En osaa sanoa
■ Muu mikä?

7. Henkilöstön havaitsemat arvot toimistossa

Muutoin sama arvolista kuin henkilökohtaisissa työn arvoissa.
Listassa oli mukana vaiettuja arvoja sekä kielteisiä motiiveja.

Arvoja ohjattiin valitsemaan enintään 5 kpl
Toimistot (valvonta ja turvallisuusviestintä + valmius = Turva)

1. Mittauskerta

Valvontatoimisto (N=21)	
Eniten havaittuja keränneet arvot	
Tuloksenteke	66,7 %
Kustannustehokkuus	42,9 %
Asiakaslähtöisyys	33,3 %
Vaiettuja arvoja ja kielteisiä motiiveja	
Henkilökohtaisen pätemisen ylikorostus	52,4 %
Vallantavoittelu	42,9 %

2. Mittauskerta

Valvontatoimisto (N=15)	
Eniten havaittuja keränneet arvot	
Tuloksenteke	66,7 %
Johtajuus (itsensä korostaminen)	53,3 %
Ammatillisuus	40 %
Asiakastyytyväisyys	33,3 %
Kustannustehokkuus	33,3 %
Vaiettuja arvoja ja kielteisiä motiiveja	
Henkilökohtaisen pätemisen ylikorostus	60 %
Vallantavoittelu	46,8 %

7. Henkilöstön havaitsemat arvot toimistossa

*Muutoin sama arvostusta kuin henkilökohtaisissa työn arvoissa.
Listassa oli mukana vaiettuja arvoja sekä kielteisiä motiiveja.*

*Arvoja ohjattiin valitsemaan enintään 5 kpl
Toimistot (valvonta ja turvallisuusviestintä + valmius = Turva)*

1. Mittauskerta

Turva (N=5)	
Eniten havaittuja keränneet arvot	
Työssä viihtyminen (Työn ilo)	60 %
Yhteiskunnallinen vastuullisuus	40 %
Asiakastyytyväisyys	40 %
Aikaansaamisen ilo (Työn ilo)	40 %
Innovatiivisuus	40 %
Asiakastyytyväisyys	40 %
Vaiettuja arvoja ja kielteisiä motiiveja	
	0 %

2. Mittauskerta

Turva (N=6)	
Eniten havaittuja keränneet arvot	
Asiakastyytyväisyys	50 %
Asiakaslähtöisyys	50 %
Aikaansaamisen ilo (Työn ilo)	33.3%
Työssä viihtyminen (Työn ilo)	33.3%
Jatkuvuus	33.3%
Ammatillisuus	33.3%
Kehittyminen	33.3%
Vaiettuja arvoja ja kielteisiä motiiveja	
	0 %

8. Mikä on mielestäsi vaikuttanut siihen että kyseiset arvot ovat tulleet toimistossasi vallitseviksi? 2. Mittauskerran avoimet vastaukset:

Varautumisen + turvallisuusviestinnän toimisto

"Älykäs ja tunnollinen henkilöstö. Avoin työskentelytapa."

"Vaiettuja arvoja ja kielteisiä motiiveja en ole havainnut omassa toimistossa."

"Toimitaan aitona tiiminä. Ihmiset ovat motivoituneita ja sitoutuneita, tykkäävät aidosti tehdä vaikuttavaa työtä. Keskustelu on välitöntä, rehellistä ja aitoa. Syvä luottamus kaveriin. Yhdessä tehdään. Kehitetään yhdessä. Tiedon vaihdon ja viestintä."

"Toimiston henkilöstö ja palvelutarjonta"

Valvontatoimiston avoimet vastaukset:

"Esimiesten toiminta esimerkkinä"

"Johto ei hallitse ollenkaan työhyvinvointiin liittyviä asioita, työntekijät voivat huonosti ja johto siirtää kaikki ammatillisuuden alle, josta seuraa että työhyvinvointia ei tarvitsisi käsitellä. Kunta10 ei käsitelty kunnolla (moni samaa mieltä). Positiivisuuden kautta tietenkin, mutta kun työntekijät koko ajan nostavat negatiivisia asioita esille, mutta johtoa ei kiinnosta eivätkä he tee asioille mitään. Ihmisten arvostus puuttuu. Työntekijöiden mielestä KUP ei ole ollenkaan edelläkävijä Suomessa, aivan päinvastoin. Muualla työntekijöitä arvostetaan ja nähdään asiat työntekijän suunnalta ja sitä kautta työteho tulee luonnostaan. Meillä työntekijöiden energia menee kokonaan huonoon ilmapiiriin, mikä jatkuu aina vaan."

"Toimintatapojen vakiointi on korostanut ammatillista tekemisen tapaa"

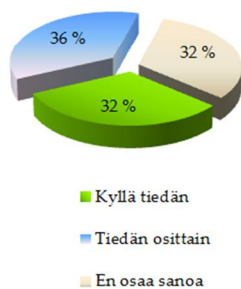
"Painotetaan tuloksia ja tuloksen tekemistä. Tietoa käytetään vallan välineenä. Pimitetään tietoa. Viestinnän yksisuuntaisuus vaikuttaa. Tieto kulkee vain ylhäältä alas, ei ole keskustelukulttuuria."

2. MITTARI

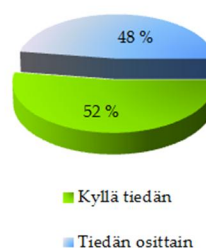
Arvokyselyn toinen (II) osa mittaa arvojen viestintää ja onko siinä onnistuttu. (Kysymykset 9.-15.)

9. Tiedätkö mitkä ovat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot?

1. Mittauskerta (N=25)



2. Mittauskerta (N=21)



10. Kerro vapaamuotoisesti, mitkä ovat kyseiset arvot:

2. Mittauskerran avoimet vastaukset

"Ihmishenkien pelastamisen lisäksi arvot ovat yhteneväiset pelastustoimen yleisten arvojen sekä vantaan arvojen kanssa. "

"Innovatiivisuus, yhteisöllisyys, kestävä kehitys, ammatillisuus, luotettavuus, inhimillisuus"

"ammattillisuus, inhimillisuus, luotettavuus lisäksi kaupungilla vielä kestävä kehitys, innovatiivisuus ja yhteisöllisyys"

"Inhimillisesti, ammatillisesti, luotettavasti. Ylin arvo on ihmishenkien pelastaminen. Lisäksi Vantaan arvoja innovatiivisuus, kestävä kehitys, yhteisöllisyys."

"Pelastustoimen arvot ja vantaan kaupungin arvot."

"Vantaan arvot: ammatillisesti, inhimillisesti ja luotettavasti sekä Pelastustoimen arvot: kestävä kehitys, innovatiivisuus ja yhteisöllisyys"

"Oikeudenmukaisuus, luovuus, avoimuus ja tuloksellisuus. Vantaalla, pelastustoimessa: Inhimillisesti, tasapuolisuus, moniarvoisuus, ihmisarvon kunnioitus, vastuu ympäristöstä, Tasapuolisesti, luotettavuus, osaaminen, oman työn arvostus, Luotettavasti, vapaaehtoinen kurinalaisuus, onnettomuuksien ehkäisy yhteistyö jatkuva valmius"

"Arvot. Keski-Uudenmaan pelastuslaitos noudattaa toiminnassaan sekä pelastustoimen että Vantaan kaupungin arvoja. Ylin arvo pelastus- ja ensihoitotoimessa on ihmishenkien pelastaminen. Sitä toteutetaan ensisijaisesti ehkäisemällä henkilövahinkoja jo ennakolta. Mahdollisen onnettomuuden tai tapaturman sattuessa pyritään kaikin käytettävissä olevin keinoin pelastamaan ihmishenkiä. Pelastustoimen arvot on julkistettu vuonna 2008. Niiden mukaan "turvallisuus on yhteinen asiamme: inhimillisesti, ammatillisesti, luotettavasti". Inhimillinen tarkoittaa muun muassa ihmisarvon kunnioitusta, tasapuolisuutta, moniarvoisuutta ja vastuuta ympäristöstä. Ammatillisesti puolestaan kuvaa muun muassa jatkuvaa ja laajenevaa osaamisen kehittämistä sekä oman ja toisen työn arvostusta. Luotettavasti -arvon taustalla on ajatus, että pelastustoimeen ja sen jokaiseen jäseneseen voi luottaa. Vantaan kaupungin arvoja ovat Innovatiivisuus, Kestävä kehitys ja yhteisöllisyys."

"Ammattillisuus"

"Luotettavuus ja yhteisöllisyys tärkeimpinä, ammatillisuus lisäksi"

"Ammattillisesti luotettavasti inhimillisesti"

"Ammattillisuus, luotettavuus, rohkeus"

"Rehellisesti, luotettavasti ja ammattimaisesti"

"Inhimillisuus, luotettavuus"

"Inhimillisesti, ammatillisesti, luotettavasti"

"Korkean turvallisuuskulttuurin ylläpitäminen, pelastuslaitoksen tulee olla tehokas ja asiakkaita kunnioittava sekä arvostettu työyhteisö"

11. Kerro vapaamuotoisesti, mistä olet saanut tiedon kyseisistä arvoista? 2. Mittauskerran avoimet vastaukset

"Koulutuksissa"

"Esimiehen suusta"

"Maria Laakson koulutyön perusteella."

"Palvelutasopäätöksestä (Vantaan ja SPPL:n aineistot)"

"Arvokeskustelusta ja aiemmista yhteyksistä"

"Palvelutasopäätös + muut asiakirjat"

"Tuokekeskustelussa sekä arvopäivässä käytiin arvoja läpi."

"Koulutuksissa"

"Käsitys muodostunut aiemmin, varmistui arvopäivänä."

"Perehtynyt palvelutasopäätökseen ja arvopäivä ym. siihen liittyvä. Tämä kysely"

"Palvelutasopäätös, johtamisjärjestelmä, toimintasäntö, toimintakertomus"

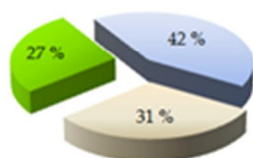
"Eri esitteistä"

"Netistä."

"Etsimällä, koulutuksessa"

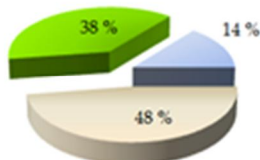
12. Tiedätkö miten sinun tulisi noudattaa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvoja työssäsi?

1. Mittauskerta



■ Kyllä tiedän
■ Tiedän osittain
■ En osaa sanoa

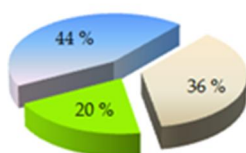
2. Mittauskerta



■ Kyllä tiedän
■ Tiedän osittain
■ En osaa sanoa

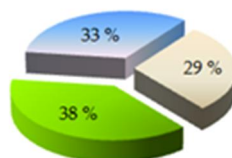
13. Ovatko arvot hyvin näkyvissä turvallisuuspalveluissa?

1. Mittauskerta (N=25)



■ Kyllä ■ Ei ■ En osaa sanoa

2. Mittauskerta (N=21)



■ Kyllä ■ Ei ■ En osaa sanoa

Kysymys 14.

1. Onko mielestäsi arvojen viestinnässä onnistuttu?

Arvojen viestinnällä tarkoitetaan tässä sitä, että arvot ovat selkeästi näkyvissä/ tuotu esiin ja että tiedät mitkä ovat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot ja tiedät miten arvoja tulisi noudattaa työssäsi. Arvioi osa-alue kerrallaan asteikolla 1-5 Vastaaajien määrä: 24

Keskiarvo: 2,3

1. MITTAUS

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Johtamisviestintä	6	8	8	2	0	24	2,3
Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen verkkosivut	9	7	7	1	0	24	2
Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen intranet	9	8	6	1	0	24	2
Henkilöstölehti ja toimintakertomus	6	4	8	6	0	24	2,6
Toimiston sisäinen viestintä	5	8	7	4	0	24	2,4
Turvallisuuspalveluiden asiakirjat	6	4	9	4	1	24	2,6
Yhteensä	41	39	45	18	1	144	2,3

1. Onko mielestäsi arvojen viestinnässä onnistuttu?

Arvojen viestinnällä tarkoitetaan tässä sitä, että arvot ovat selkeästi näkyvissä/ tuotu esiin ja että tiedät mitkä ovat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen arvot ja tiedät miten arvoja tulisi noudattaa työssäsi. Arvioi osa-alue kerrallaan asteikolla 1-5 Vastaaajien määrä: 21

Keskiarvo: 2,6

2. MITTAUS

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Johtamisviestintä	3	5	8	3	2	21	2,8
Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen verkkosivut	3	8	6	3	1	21	2,6
Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen intranet	5	9	4	0	1	19	2,1
Henkilöstölehti ja toimintakertomus	3	3	9	5	1	21	2,9
Toimiston sisäinen viestintä	4	3	8	3	2	20	2,8
Turvallisuuspalveluiden asiakirjat	5	3	9	3	1	21	2,6
Yhteensä	23	31	44	17	8	123	2,6

Kysymys 15.

Jos arvojen viestinnässä ei ole onnistuttu tai siinä on onnistuttu huonosti, miten viestintää voisi parantaa? 2. Mittauskerran avoimet vastaukset

"Viestinnän tulee totuuteen perustavaa ja ajantasaista. Eri henkilöstöryhmät tulee olla tasa-arvoisessa asemassa. "Hiljaista tietoa on talossa liikaa"

"Käyttäytymiskursseja ja tunteiden hallinnan käsittelykursseja työntekijöille, jolloin mitään arvoja ei edes tarvita, vaan kaikkiin hyödyllisiin ja oleellisiin arvoihin liittyvät asiat ovat automaatiota työntekijöille. Ja vasta kurssien jälkeen aletaan nostaa esiin jotain lisäarvoista yhteisöllisyyden ja luottamisen lisäksi arvotiedoissa, jos ollenkaan tarpeen enää sitten. Ensimmäiset perustiedot jokaisen päähän (käytöstavat) jne...."

"Muistuttamalla perusarvoista useammin eri yhteyksissä."

"Onneksi uudet nettisivut juurit tulleet. En ole ehtinyt vielä kunnolla tutustua niiden antiin."

"Arvot laitetaan näkyville ja arvoja viestitään johdon toimesta. Jatketaan arvojen käsittelyä."

"Sirpaleista -> päätoiminen ammattilainen. Vastuu johtotasolla tulisi määrittää selkeästi henkilöstön osaamisen parempi hyödyntäminen."

"Saattamalla arvot osaksi toimintaa, muutoin ovat vain tyhjiä sanoja "

Arvokyselyn kolmas (III) osa mittaa kuinka hyvin organisaation tavoitearvot toteutuvat organisaation arjessa ja johtamisessa. (Kysymykset 16.- 18. vasemmalla puolen 1. mittaus, oikealla puolen 2. mittaus)

Kysymys 16.

2. Kuinka vahvasti seuraavat arvot toteutuvat/näkyvät tekemässasi työssä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella tällä hetkellä?

Arvioi yhtä arvoa kerrallaan asteikolla 1-5 (1=toteutuu erittäin vähän, 5=toteutuu erittäin paljon)
Vastaajien määrä: 26
Keskiarvo: 3,3

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Innovatiivisuus	0	5	6	13	2	26	3,5
Kestävä kehitys	1	10	10	5	0	26	2,7
Yhteisöllisyys	3	5	9	8	1	26	3
Ammatillisesti	1	1	9	14	1	26	3,5
Inhimillisesti	2	5	7	10	2	26	3,2
Luotettava	1	0	10	11	4	26	3,7
Yhteensä	8	26	51	61	10	156	3,3

2. Kuinka vahvasti seuraavat arvot toteutuvat/näkyvät tekemässasi työssä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella tällä hetkellä?

Arvioi yhtä arvoa kerrallaan asteikolla 1-5 (1=toteutuu erittäin vähän, 5=toteutuu erittäin paljon)
Vastaajien määrä: 21
Keskiarvo: 3,4

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Innovatiivisuus	1	2	5	6	7	21	3,8
Kestävä kehitys	2	4	11	3	1	21	2,9
Yhteisöllisyys	3	2	9	6	1	21	3
Ammatillisesti	1	1	6	7	6	21	3,8
Inhimillisesti	3	1	9	5	3	21	3,2
Luotettava	1	1	5	9	5	21	3,8
Yhteensä	11	11	45	36	23	126	3,4

Kysymys 17.

3. Kuinka vahvasti seuraavat arvot toteutuvat/näkyvät koko Turvallisuuspalveluiden työssä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella tällä hetkellä?

Arvioi yhtä arvoa kerrallaan asteikolla 1-5 (1=toteutuu erittäin vähän 5= toteutuu erittäin paljon)
Vastaajien määrä: 25
Keskiarvo: 3

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Innovatiivisuus	2	4	8	8	3	25	3,2
Kestävä kehitys	1	9	12	3	0	25	2,7
Yhteisöllisyys	2	6	12	5	0	25	2,8
Ammatillisesti	0	5	7	12	1	25	3,4
Inhimillisesti	3	5	7	10	0	25	3
Luotettava	2	4	7	11	1	25	3,2
Yhteensä	10	33	53	49	5	150	3

3. Kuinka vahvasti seuraavat arvot toteutuvat/näkyvät koko Turvallisuuspalveluiden työssä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella tällä hetkellä?

Arvioi yhtä arvoa kerrallaan asteikolla 1-5 (1=toteutuu erittäin vähän 5= toteutuu erittäin paljon)
Vastaajien määrä: 21
Keskiarvo: 3,1

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Innovatiivisuus	0	3	7	8	3	21	3,5
Kestävä kehitys	1	5	13	2	0	21	2,8
Yhteisöllisyys	2	6	11	2	0	21	2,6
Ammatillisesti	1	1	10	7	2	21	3,4
Inhimillisesti	1	2	13	3	1	20	3,1
Luotettava	0	2	10	7	2	21	3,4
Yhteensä	5	19	64	29	8	125	3,1

Kysymys 18.

4. Kuinka vahvasti seuraavia arvoja mielestäsi käytetään johtamistyössä

Arvioi yhtä arvoa kerrallaan asteikolla 1-5 (1=toteutuu erittäin vähän 5=toteutuu erittäin paljon)
Vastaajien määrä: 26
Keskiarvo: 2,9

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Innovatiivisuus	2	6	5	7	6	26	3,3
Kestävä kehitys	4	10	7	4	1	26	2,5
Yhteisöllisyys	2	10	10	4	0	26	2,6
Ammatillisesti	3	5	7	9	2	26	3,1
Inhimillisesti	4	3	12	6	0	25	2,8
Luotettava	2	4	8	10	2	26	3,2
Yhteensä	17	38	49	40	11	155	2,9

4. Kuinka vahvasti seuraavia arvoja mielestäsi käytetään johtamistyössä

Arvioi yhtä arvoa kerrallaan asteikolla 1-5 (1=toteutuu erittäin vähän 5=toteutuu erittäin paljon)
Vastaajien määrä: 21
Keskiarvo: 3,1

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Innovatiivisuus	3	1	8	3	6	21	3,4
Kestävä kehitys	6	1	11	2	1	21	2,6
Yhteisöllisyys	3	4	10	3	1	21	2,8
Ammatillisesti	3	2	6	7	3	21	3,2
Inhimillisesti	4	1	6	9	1	21	3,1
Luotettava	3	0	7	8	3	21	3,4
Yhteensä	22	9	48	32	15	126	3,1

2. Mittaus TYÖNTEKIJÄT: HENKILÖKOHTAISESTI TÄRKEIMMÄT TYÖN ARVOT	Luokitus	Vastaajien määrä (N=17)	Työntekijät, N	%	Luokitus	Vastaajien määrä (N=4)	Esimiehet, N	%	2. Mittaus ESIMIEHET: HENKILÖKOHTAISESTI TÄRKEIMMÄT TYÖN ARVOT
Luotettavuus	Tärkeimmät arvot	11	17	64,7 %	Tärkeimmät arvot	2	4	50,0 %	Ammatillisuus
Laatu	Tärkeimmät arvot	11	17	64,7 %	Tärkeimmät arvot	2	4	50,0 %	Laatu
Asiakastyytyväisyys	Tärkeimmät arvot	9	17	52,9 %	Tärkeimmät arvot	2	4	50,0 %	Henkilöstön hyvinvointi
Työssä viihtyminen (Työn ilo)	Tärkeimmät arvot	7	17	41,2 %	Tärkeimmät arvot	2	4	50,0 %	Osallistuminen yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen
Inhimillisyys	Tärkeimmät arvot	7	17	41,2 %	Tärkeimmät arvot	2	4	50,0 %	Henkilöstön kehittäminen
Kehittyminen	Tärkeimmät arvot	6	17	35,3 %	Tärkeimmät arvot	2	4	50,0 %	Yhteiskunnallinen vastuullisuus
Ammatillisuus	Tärkeimmät arvot	6	17	35,3 %	Tärkeimmät arvot	2	4	50,0 %	Johtajuus (muiden huomiointi)
Henkilöstön hyvinvointi	Tärkeimmät arvot	5	17	29,4 %	Tärkeimmät arvot	2	4	50,0 %	Luotettavuus
Aikaansaamisen ilo (Työn ilo)	Tärkeimmät arvot	4	17	23,5 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Asiakastyytyväisyys
Turvallinen olo (Työn ilo)	Tärkeimmät arvot	4	17	23,5 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Tulokseteko
Yhteisöllisyys	Tärkeimmät arvot	4	17	23,5 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Töiden loppuunsaattaminen
Luottamus	Tärkeimmät arvot	4	17	23,5 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Kehittyminen
Johtajuus (muiden huomiointi)	Tärkeimmät arvot	3	17	17,6 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Turvallisuus
Yhteiskunnallinen vastuullisuus	Tärkeimmät arvot	3	17	17,6 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Asiakaslähtöisyys
Kestävä kehitys	Tärkeimmät arvot	2	17	11,8 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Yhteistoiminnan sujuvuus
Uuden löytämisen ilo (Työn ilo)	Tärkeimmät arvot	2	17	11,8 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Kustannustehokkuus
Innovatiivisuus	Tärkeimmät arvot	2	17	11,8 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Menestys
Tunnollisuus	Tärkeimmät arvot	2	17	11,8 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Oivaltaminen
Vaihtelu (=työn monipuolisuus)	Tärkeimmät arvot	2	17	11,8 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Innovatiivisuus
Turvallisuus	Tärkeimmät arvot	2	17	11,8 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Vaihtelu (=työn monipuolisuus)
Henkilöstön kehittäminen	Tärkeimmät arvot	1	17	5,9 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Yhteisöllisyys
Asiakaslähtöisyys	Tärkeimmät arvot	1	17	5,9 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Sosiaalinen vastuu
Järjestelmällisyys	Tärkeimmät arvot	1	17	5,9 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Rohkeus
Osallistuminen yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen	Tärkeimmät arvot	1	17	5,9 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Järjestelmällisyys
Oivaltaminen	Tärkeimmät arvot	1	17	5,9 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Tunnollisuus
Kustannustehokkuus	Tärkeimmät arvot	1	17	5,9 %	Tärkeimmät arvot	1	4	25,0 %	Luottamus
Yhteistoiminnan sujuvuus	Tärkeimmät arvot	1	17	5,9 %	Tärkeimmät arvot	0	4	0,0 %	Kestävä kehitys
Töiden loppuunsaattaminen	Tärkeimmät arvot	1	17	5,9 %	Tärkeimmät arvot	0	4	0,0 %	Muu mikä/mitkä arvot? (jos listalta puuttuu noudattamasi arvo)
Muu mikä/mitkä arvot? (jos listalta puuttuu noudattamasi arvo)	Tärkeimmät arvot	1	17	5,9 %	Tärkeimmät arvot	0	4	0,0 %	Uuden löytämisen ilo (Työn ilo)
Jatkuvuus	Tärkeimmät arvot	1	17	5,9 %	Tärkeimmät arvot	0	4	0,0 %	Jatkuvuus
Tulokseteko	Tärkeimmät arvot	1	17	5,9 %	Tärkeimmät arvot	0	4	0,0 %	Työssä viihtyminen (Työn ilo)
Paremmuus	Tärkeimmät arvot	0	17	0,0 %	Tärkeimmät arvot	0	4	0,0 %	Inhimillisyys
Menestys	Tärkeimmät arvot	0	17	0,0 %	Tärkeimmät arvot	0	4	0,0 %	Aikaansaamisen ilo (Työn ilo)
Rohkeus	Tärkeimmät arvot	0	17	0,0 %	Tärkeimmät arvot	0	4	0,0 %	Turvallinen olo (Työn ilo)
Johtajuus (itsensä korostaminen)	Tärkeimmät arvot	0	17	0,0 %	Tärkeimmät arvot	0	4	0,0 %	Paremmuus
Sosiaalinen vastuu	Tärkeimmät arvot	0	17	0,0 %	Tärkeimmät arvot	0	4	0,0 %	Kunnianhimo
Ympäristövastuu	Tärkeimmät arvot	0	17	0,0 %	Tärkeimmät arvot	0	4	0,0 %	Haasteellisuus
Kunnianhimo	Tärkeimmät arvot	0	17	0,0 %	Tärkeimmät arvot	0	4	0,0 %	Johtajuus (itsensä korostaminen)
Haasteellisuus	Tärkeimmät arvot	0	17	0,0 %	Tärkeimmät arvot	0	4	0,0 %	Ympäristövastuu
Johtajuus (itsensä korostaminen)	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	8	17	47,1 %	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	2	4	50,0 %	Johtajuus (itsensä korostaminen)
Paremmuus	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	7	17	41,2 %	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	2	4	50,0 %	Kunnianhimo
Tulokseteko	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	5	17	29,4 %	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	1	4	25,0 %	Paremmuus
Menestys	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	4	17	23,5 %	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	1	4	25,0 %	Kestävä kehitys
Kunnianhimo	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	3	17	17,6 %	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	1	4	25,0 %	Uuden löytämisen ilo (Työn ilo)
Kustannustehokkuus	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	3	17	17,6 %	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	1	4	25,0 %	Aikaansaamisen ilo (Työn ilo)
Haasteellisuus	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	2	17	11,8 %	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	1	4	25,0 %	Ympäristövastuu
Kestävä kehitys	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	2	17	11,8 %	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	1	4	25,0 %	Työssä viihtyminen (Työn ilo)
Innovatiivisuus	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	1	17	5,9 %	Ei lainkaan tärkeitä arvo/ Arvojeni vastainen	1	4	25,0 %	Turvallinen olo (Työn ilo)

2. Mittaus TYÖNTEKIJÄT: HENKILÖKOHTAISESTI TÄRKEIMMÄT TYÖN ARVOT	Luokitus	Vastaajien määrä (N=17)	Työntekijät, N	%	Luokitus	Vastaajien määrä (N=4)	Esimiehet, N	%	2. Mittaus ESIMIEHET: HENKILÖKOHTAISESTI TÄRKEIMMÄT TYÖN ARVOT
Ammatillisuus	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	17	5,9 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	4	25,0 %	Inhimillisuus
Laatu	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	17	5,9 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	4	25,0 %	Jatkuvuus
Yhteiskunnallinen vastuullisuus	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	17	5,9 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	4	25,0 %	Haasteellisuus
Järjestelmällisyys	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	17	5,9 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	1	4	25,0 %	Kustannustehokkuus
Inhimillisuus	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Tuloksenteko
Asiakastytyväisyys	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Yhteiskunnallinen vastuullisuus
Asiakaslähtöisyys	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Laatu
Henkilöstön hyvinvointi	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Innovatiivisuus
Henkilöstön kehittäminen	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Järjestelmällisyys
Yhteistoiminnan sujuvuus	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Johtajuus (muiden huomiointi)
Töiden loppuunsaattaminen	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Oivaltaminen
Uuden löytämisen ilo (Työn ilo)	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Sosiaalinen vastuu
Turvallinen olo (Työn ilo)	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Osallistuminen yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen
Jatkuvuus	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Asiakastytyväisyys
Luotettavuus	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Kehittyminen
Turvallisuus	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Luotettavuus
Johtajuus (muiden huomiointi)	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Yhteisöllisyys
Oivaltaminen	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Tunnollisuus
Kehittyminen	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Asiakaslähtöisyys
Aikaansaamisen ilo (Työn ilo)	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Henkilöstön hyvinvointi
Työssä viihtyminen (Työn ilo)	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Henkilöstön kehittäminen
Ympäristövastuu	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Menestys
Sosiaalinen vastuu	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Töiden loppuunsaattaminen
Osallistuminen yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Turvallisuus
Yhteisöllisyys	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Yhteistoiminnan sujuvuus
Tunnollisuus	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Ammatillisuus
Vaihtelu (=työn monipuolisuus)	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Vaihtelu (=työn monipuolisuus)
Rohkeus	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Rohkeus
Luottamus	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Luottamus
Muu mikä/mitkä arvo? (jos listalta puuttuu noudattamasi arvo)	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	17	0,0 %	Ei lainkaan tärkeitä arvoja/ Arvojeni vastainen	0	4	0,0 %	Muu mikä/mitkä arvo? (jos listalta puuttuu noudattamasi arvo)

2. Mittaus	Toimisto, johon kuulun.			Toimisto, johon kuulun			2. Mittaus
Arvot, joita havainnut toimistossa	Varautuminen+ Turvallisuusvie stintä (N=6)		%	Valvonta (N=15)		%	Arvot, joita havainnut toimistossa
	N			N			
	6			15			
Asiakastytyväisyys	3	6	50,0 %	10	15	66,7 %	Tulokseteko
Asiakaslähtöisyys	3	6	50,0 %	9	15	60,0 %	Henkilökohtaisen pätemisen ylikorostus
Aikaansaamisen ilo (Työn ilo)	2	6	33,3 %	8	15	53,3 %	Johtajuus (itsensä korostaminen)
Työssä viihtyminen (Työn ilo)	2	6	33,3 %	7	15	46,7 %	Vallantavoittelu
Jatkuvuus	2	6	33,3 %	6	15	40,0 %	Ammatillisuus
Ammatillisuus	2	6	33,3 %	5	15	33,3 %	Asiakastytyväisyys
Kehittyminen	2	6	33,3 %	5	15	33,3 %	Kustannustehokkuus
Innovatiivisuus	1	6	16,7 %	4	15	26,7 %	Asiakaslähtöisyys
Uuden löytämisen ilo (Työn ilo)	1	6	16,7 %	4	15	26,7 %	Haasteellisuus
Inhimillisuus	1	6	16,7 %	4	15	26,7 %	Sisäänpäin lämpiävyys
Turvallinen olo (Työn ilo)	1	6	16,7 %	3	15	20,0 %	Menestys
Tulokseteko	1	6	16,7 %	3	15	20,0 %	Paremmuus
Henkilöstön hyvinvointi	1	6	16,7 %	3	15	20,0 %	Laatu
Laatu	1	6	16,7 %	3	15	20,0 %	Kehittyminen
Henkilöstön kehittäminen	1	6	16,7 %	3	15	20,0 %	Yhteiskunnallinen vastuullisuus
Yhteiskunnallinen vastuullisuus	1	6	16,7 %	2	15	13,3 %	Henkilöstön kehittäminen
Johtajuus (muiden huomiointi)	1	6	16,7 %	2	15	13,3 %	Ahneus
Hiljaista tietoa työtavoista, ihmissuhteista	1	6	16,7 %	2	15	13,3 %	Omanvoitonpyynti
Yhteisöllisyys	1	6	16,7 %	2	15	13,3 %	Innovatiivisuus
Luottamus	1	6	16,7 %	2	15	13,3 %	Kunnianhimo
Tunnollisuus	1	6	16,7 %	1	15	6,7 %	Jatkuvuus
Vaihtelu (=työn monipuolisuus)	1	6	16,7 %	1	15	6,7 %	Hiljaista tietoa työtavoista, ihmissuhteista
Töiden loppuunsaattaminen	1	6	16,7 %	1	15	6,7 %	Järjestelmällisyys
Haasteellisuus	1	6	16,7 %	1	15	6,7 %	Tunnollisuus
Yhteistoiminnan sujuvuus	0	6	0,0 %	1	15	6,7 %	Johtajuus (muiden huomiointi)
Kunnianhimo	0	6	0,0 %	1	15	6,7 %	Inhimillisuus
Johtajuus (itsensä korostaminen)	0	6	0,0 %	1	15	6,7 %	Yhteistoiminnan sujuvuus
Paremmuus	0	6	0,0 %	1	15	6,7 %	Tehdään niin kuin ennenkin
Turvallisuus	0	6	0,0 %	1	15	6,7 %	Kestävä kehitys
Kustannustehokkuus	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Aikaansaamisen ilo (Työn ilo)
Kestävä kehitys	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Työssä viihtyminen (Työn ilo)
Menestys	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Uuden löytämisen ilo (Työn ilo)
Ympäristövastuu	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Turvallinen olo (Työn ilo)
Sosiaalinen vastuu	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Töiden loppuunsaattaminen
Osallistuminen yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Luotettavuus
Oivaltaminen	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Turvallisuus
Luotettavuus	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Ympäristövastuu
Järjestelmällisyys	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Sosiaalinen vastuu
Rohkeus	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Henkilöstön hyvinvointi
Muu mikä/mitkä arvot? (jos listalta puuttuu noudattamasi arvo)	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Osallistuminen yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen
Vaietut arvot ja kielteiset motiivit	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Oivaltaminen
Sisäänpäin lämpiävyys	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Vaihtelu (=työn monipuolisuus)
Tehdään niin kuin muutkin	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Yhteisöllisyys
Tehdään niin kuin ennenkin	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Rohkeus
Ahneus	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Luottamus
Henkilökohtaisen pätemisen ylikorostus	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Muu mikä/mitkä arvot? (jos listalta puuttuu noudattamasi arvo)
Vallantavoittelu	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Vaietut arvot ja kielteiset motiivit
Omanvoitonpyynti	0	6	0,0 %	0	15	0,0 %	Tehdään niin kuin muutkin
Puuttuuko jokin kielteinen arvo tai motiivi, jonka olet havainnut toimistossasi?		6	0,0 %		15	0,0 %	Puuttuuko jokin kielteinen arvo tai motiivi, jonka olet havainnut toimistossasi?

AMMATILLISUUS

Miten toimit ammatillisuus arvon edellyttämällä tavalla ja edistät ammatillisuutta organisaatiossa?

Peilaa ammatillisuus arvoa seuraavien esimerkkien kautta.

Esimerkki:

- Esimiehen pitää siirtää henkilö toiselle asemalle, toiseen kuntaan.
- Esimiehen toiminta tilanteessa, jossa pitää ratkaista henkilöstön välisiä ristiriitoja.
- Työntekijän toiminta tilanteessa, jossa asiakas mitätöi pelastuslaitoksen palveluja rahastukseksi.
- Asiakaskohtaaminen kunnassa, jossa henkilö joutuu tuomaan esille epäkohtia kunnan viranhaltijan toimissa.

Miten ei pidä tehdä?

Miten teet?



INNOVATIIVISUUS

Mit ovat ne tavat, joilla organisaatioon saadaan innovatiivisuutta tukevia toimintatapoja?

Peilaa innovatiivisuus arvoa seuraavien esimerkkien kautta.

Esimerkki:

- Työntekijä esittää uuden työtapaa, jossa pelastuslaitoksen yhteistyötä muiden viranomaisien tai sidosryhmien kanssa aletaan kehittää.
- Esimies esittää sinulle, että kuluja on leikattava ja tuloksellisuutta on lisättävä.
- Havaitset epäkohdan nykyisissä työtapoissa.

Miten ei pidä tehdä?

Miten teet?



INHIMILLISYYS

Miten toimit inhimillisuus arvon edellyttämällä tavalla ja edistät inhimillisyyttä organisaatiossa?

Peilaa inhimillisuus arvoa seuraavien esimerkkien kautta.

Esimerkki:

- Asemalle tulee asiakas, joka on tullut antamaan palautetta saamastaan palvelusta (kohtelusta) sairaankuljetuksesta. Olet asemalla yksin.
- Esimies joutuu tilanteeseen, jossa joutuu antamaan negatiivista palautetta a) yksityisesti b) tiimikokouksessa.
- Työntekijä on työyhteisötilanteessa, jossa yksi osallistuja ei toimi arvojen mukaisesti esimerkiksi noudattaa huonoa käytöstä muita kohtaan.

Miten ei pidä tehdä?

Miten teet?



YHTEISÖLLISYYS

Miten toimit yhteisöllisyys arvon edellyttämällä tavalla ja edistät yhteisöllisyyttä organisaatiossa?

Peilaa yhteisöllisyys arvoa seuraavien esimerkkien kautta.

Esimerkki:

- Toiminta tilanteessa, jossa tulee löytää keinoja pelastuslaitoksen näkökulmasta tuottaa yhteisöllisyyttä kuntalaisten syrjäytymisen ehkäisemiseksi.
- Toiminta tilanteessa, jossa työyhteisön yhteisöllisyyden tunne on päässyt rapistumaan.
- Toiminta tilanteessa, jossa organisaatio korostaa asetettuja tavoitteita yksilösuorituksena eikä tavoitteeseen sitouduta.

Miten ei pidä tehdä?

Miten teet?



LUOTETTAVASTI

Miten toimit luotettavasti arvon edellyttämällä tavalla ja rakennat luottamusta organisaatiossa?

Peilaa luotettavasti arvoa seuraavien esimerkkien kautta.

Esimerkki:

Hyvin toimiva organisaatio rakentuu organisaation jäsenten keskinäiselle luottamukselle. Asiakkaat pitävät pelastuslaitosta ja sen yksittäisiä henkilöitä luotettavina.

- Luottamus pelastuslaitokseen on lähtemässä rakoilemaan, kun havaitset kollegan toimivan epäeettisesti asiakas tilanteessa.
- Esimiehen toiminta tilanteessa, jossa pitää ratkaista henkilöstön välisiä ristiriitoja.
- Esimiehen toiminta tilanteessa, jossa asiakas on tuonut esille epäkohdan hänen kanssaan asioineen työntekijän epäeettisestä toiminnasta.
- Työntekijänä olet toistuvasti jättänyt osallistumasta sovittuihin palaveriin asiakkaan/asiakkaiden/toisten työntekijöiden kanssa, havaitset että luotettavuutesi tiimin jäsenenä, asiakkaan näkökulmasta on heikentynyt.

Miten ei pidä tehdä?

Miten teet?



KESTÄVÄ KEHITYS

Organisaation toiminnan näkökulmasta kestävä kehitys tarkoittaa, että toiminnassa huomioidaan kaikki kestävä kehityksen näkökulmat: taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen sekä ekologinen kestävyys (sitra).

Miten toimit kestävä kehityksen arvon edellyttämällä tavalla ja edistät kestävä kehitystä organisaatiossa?

Peilaa kestävä kehitys arvoa seuraavien esimerkkien kautta.

Esimerkki:

- Tehtävänä on löytää keinoja edistää kuntalaisten ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia.
- Työntekijät oireilevat työpaikalla negatiivisesta ilmapiiristä (esimies/työntekijä).
- Esimiehen toiminta tilanteessa, jossa hän ymmärtää antaneensa työntekijöille liian vaativia työtehtäviä.
- Tiedon jakaminen kerryttää uuden tiedon jakamista, miten esimiehillä/työntekijöillä oleva hiljainen tieto ja osaaminen saadaan hyötykäyttöön?

Miten ei pidä tehdä?

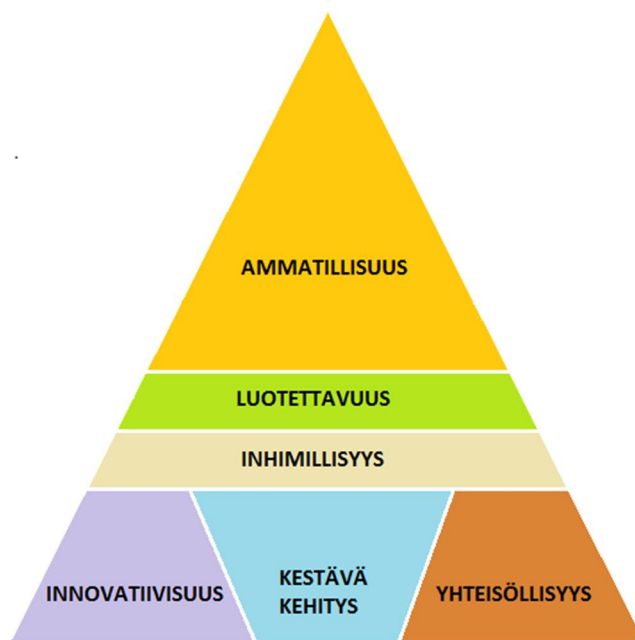
Miten teet?



	Havainto/mitattu ilmiö	Kategoria	Mikä on juurisyys	Miten ratkaistaan	Pohdintaa	Liittyvä arvo
1.	Havainto: Arvopäivä	Arvojen kommunikointi	Arvojen merkityksellisyttä ei korostettu	Arvojen merkitykset toiminnalle tiedostetaan ja kommunikoidaan arvojen merkityksellisyttä.	Arvojen käyttöön ottamisesta organisaation työkaluiksi, tulee tehdä päätös. Kun arvoja pidetään tärkeinä, sitä viestissä korostetaan ja veloitetaan jokainen osallistumaan. Arvojen vuorovaikutteiselle käsitteille varataan aika.	Ammatillisuus
2.	Havainto: Arvopäivä	Avoin keskustelu	Avoimelle keskustelulle oli paikka ja tilaa	Työyhteisöä voidaan kehittää keskustelemalla vuorovaikutteisesti.	Vuorovaikutteinen avoin keskustelu rakentaa luottamusta, yhteisöllisyyttä, Mehenkää	Ammatillisuus
3.	Havainto: Arvokooste	Avoin keskustelu	Arvokoosteen läpikäymisen merkityksellisyttä ei ole painotettu johdon suunnalta.	Arvojen merkitykset toiminnalle tiedostetaan ja johto kommunikoi arvojen merkityksellisyttä. Arvojen sisältö avataan esimerkiksi arvotyöpajoissa vuorovaikutteisesti keskustellen niin, että jokainen saa osallistua keskusteluun.	Mikäli johdon suunnalta arvojen käsittelemisen merkityksellisyttä olisi painotettu, olisi jokainen ryhmä tiimi/toimisto käsitellyt arvojen sisällön ja muodostanut siitä oman näkemyksensä. Arvojen käsittelemiselle ja siihen liittyvälle keskustelulle pitää varata aikaa työyhteisössä. Arvojen noudattaminen ei tapahdu itsestään.	Ammatillisuus, Yhteisöllisyys, kestävä kehitys
4.	Havainto: Palvelutasopäätös	Arvojen kommunikointi	Arvot ja arvojen noudattaminen on haluttu laittaa näkyville	Tulee ensin arvioida, onko sisäinen johtaminen jo sillä tasolla, että arvoja noudatetaan.	Ovatko arvot PR-tarkoituksessa palvelutasopäätöksessä? Arvojen tulisi ensisijaisesti olla sisäiseen käyttöön ja sisäiseen toiminnan järjestämiseen.	Ammatillisuus
5.	Kysely/Henkilök ohtaisesti tärkeimmät arvot työn kannalta	Arvojen kommunikointi	Arvoja ja niiden merkitystä ei ole tiedostettu eikä kommunikointi riittävästi johdon toimesta / johdon esimerkki puuttuu	Esimiehet ryhtyvät aktiivisesti kommunikoimaan Vantaan arvoja ja edistämään niitä	Mikäli arvoja olisi kommunikoitu ja kyseiset arvot olisi tiedostettu merkitykselliseksi, näkyisi se myös henkilökohtaisesti tärkeiden arvojen listalla. Siihen voi mennä vuosia tai sitten oikeanlaisella kommunikoinnilla lyhyempi aika.	Ammatillisuus
6.	Kysely/Henkilök ohtaisesti arvot työn kannalta	Arvojen kommunikointi	Pelastustoimen arvot ovat jo valmiiksi lähellä ihmisten henkilökohtaisia arvoja. Pelastustoimen arvot ovat hyvin näkyvissä esimerkiksi palopäilystiloiton koulutuksissa.	Kaikkia arvoja kommunikoidaan näkyvästi ja peittelemättä.	Pelastustoimen arvot ovat koko alan yhteiset arvot, ihmiset usein hakeutuvat omien arvojen suuntaiseen ammattiin/työhön-	Ammatillisuus
7.	Kysely/ Ei lainkaan tärkeät arvot tai omien arvojen vastaiset arvot	Luonne	Itsensä korostaminen ei ole vastaajille luonteenomaista	Vaikka ei korosta itseään, silti menestystäkin voi juhla ja tuoda esiin että olemme hyviä. "Pienistä etapeista kohti suuria saavutuksia"	Työyhteisö tarvitsee kannustusta ja positiivisuutta. Juhlominen/palkitseminen, kun siihen on aihetta nostattaa yhteishenkeä porukassa.	Inhimillisuus, Yhteisöllisyys
8.	Kysely / Mitkä asiat ovat vaikuttaneet henkilökohtaisesti tärkeisiin työarvoihin	Arvojen kommunikointi	Työyhteisön vaikutus	Arvojen tavoitteellinen merkityksellisuuden kommunikointi	Työyhteisön ja -ympäristön vaikutukset henkilökohtaisiin arvoihin on merkittävä kyselyn tulosten perusteella. Tehokkaalla, aktiivisella ja tavoitteellisella arvojen merkityksellisuuden viestinnällä voidaan vaikuttaa työyhteisön arvoihin.	Ammatillisuus
9.	Kysely/ Henkilöstön havaitsemat arvot valvontatoimistossa	Arvojen kommunikointi / Mittarit	Toiminnassa on korostettu tuloksentelemisen tärkeyttä.	1. Mittarit tarkistetaan. Ovatko mittarit ja tavoitteet oikein asetettu? 2. Aletaan korostamaan toiminnassa organisaation tavoitearvoja ja luodaan niiden toteutumiseksi edellytyksiä	1. Mikäli mittarit mittaavat vain tulosta. Johtaa se siihen että "yksilöllisesti" tavoitellaan vain tulosta. Mikäli esimerkiksi mitataan myös työtapojen kehittämistä ja työhyvinvointia, edistää se esimerkiksi innovatiivisuutta, muuttuu havaittujen arvojen painopiste. 2. Kaksi ensimmäistä havaittua arvoa eivät ole motivoivimmasta päästä, tavoitearvojen avulla voidaan motivoida ihmisiä ja luoda tehokkuutta organisaatioon	Ammatillisuus
10.	Kysely/ Henkilöstön havaitsemat arvot valvontatoimistossa	Johtajuus	Mikäli ei ole vahvaa läsnäolevaa johtajuutta, pääsevät vaietut arvot vallalle ja niiden ilmeilmiöt vallalle	Arvojen vastaiseen toimintaan/härskeihin toimintatapoihin puututaan. Ensin tunnustetaan työyhteisössä mistä on kyse ja asia ratkaistaan asettamalla rajat, mikä on soveltuvaa arvojen mukaista toimintaa työyhteisössä. Avoimella läsnäolevalla keskustelulla rakennetaan luottamusta	Kielteiset motiivit työyhteisössä saattavat ovat oire myös luottamuksen rakoilemisesta työyhteisössä. Luottamuksen rakentamiseen tulee panostaa työyhteisössä, perustavan laatuun syihin tulee puuttua esimiestasolla. Jokainen voi puuttua arvojen vastaiseen toimintaan.	Ammatillisuus
11.	Kysely/ Henkilöstön havaitsemat arvot toimistoissa	Arvojen kommunikointi	Tavoitearvoja eikä niiden merkityksellisyttä ole kommunikoitu tai korostettu toiminnassa.	Aletaan korostamaan toiminnassa organisaation tavoitearvoja ja luodaan niiden toteutumiseksi edellytyksiä	Ensin tulee tiedostaa, arvojen mahdollisuudet, arvopohjan tarpeellisuus ja merkitys johtamisessa	Ammatillisuus
12.	Kysely/ Henkilöstön havaitsemat arvot Toimistoissa	Arvojen kommunikointi	Ammatillisuus-arvoa havaittu kommunikoitavan johdon toimesta yhteisissä palavereissa	Aletaan korostamaan toiminnassa organisaation tavoitearvoja ja luodaan niiden toteutumiseksi edellytyksiä	Ammatillisuus voi hyvinkin olla toiminnassa ydinarvona, mutta myös muiden arvojen merkityksellisyys tulee ymmärtää ja kommunikoida.	Ammatillisuus
13.	Kysely / Mikä on vaikuttanut, että kyseiset arvot ovat tulleet valitseviksi valvontatoimistossa	Työhyvinvointi	Työhyvinvoinnin tilaa ei ole kartoitettu organisaatiossa.	Kartoitetaan työhyvinvoinnin tilaa ja aloitetaan systemaattinen työhyvinvoinnin mittaaminen	Kartoituksen perusteella tulee tehdä tarvittavat suunnitelmat tilan kohentamiseksi. Työhyvinvointia voidaan mitata esimerkiksi toimistotasolla tai tiimitasolla neljä kertaa vuodessa	Ammatillisuus

	Havainto/mitattu ilmiö	Kategoria	Mikä on juurisyys	Miten ratkaistaan	Pohdintaa	Liittyvä arvo
14	Kysely / Mikä on vaikuttanut, että kyseiset arvot ovat tulleet vallitseviksi valvontatoimistossa	Luottamus	Onko johto edistänyt riittävästi luottamuksen syntymistä työntekijöiden ja johdon välille?	Arvojohtaminen ja luottamuksen synnyttäminen.	Luottamuksen syntyminen edellyttää avointa keskustelusta ja mukavuusalueen ulkopuolelle astumista niin työntekijöiltä kuin johdoltakin. Läsnäoleva kuunteleminen ja työntekijöiden arvostaminen ja sen osoittaminen synnyttää luottamusta.	Ammatillisuus
15	Kysely / Mikä on vaikuttanut, että kyseiset arvot ovat tulleet vallitseviksi valvontatoimistossa	Luottamus	Luottamuksen puute	Aletaan rakentaa työyhteisön luottamusta.	Aloitetaan luottamuksen rakentaminen työyhteisössä avoimella rehellisellä vuorovaikutteisella keskustelulla, niin että jokainen tietää pelisäännöt. Luottamuksen rakentamiselle pitää varata paikka ja aika työyhteisössä.	Ammatillisuus
16	Kysely / Tiedätkö mitkä ovat pelustuslaitoksen arvot	Arvojen kommunikointi	Arvoja ei ole kommunikoitu niin että arvot tiedettäisiin.	Arvotyöpajat, arvojen kommunikointi	Arvojen käsittelemiselle tulee organisaatiossa varata aikaa. Mikäli arvojen merkityksellisyttä toiminnassa olisi kommunikointu, niin kaikki ne varmasti tietäisivät.	Ammatillisuus
17	Tiedätkö miten noudatet pelustuslaitoksen arvoja	Arvojen kommunikointi	Arvojen merkityksen tiedostaminen ja arvioiminen oman toiminnan kautta	Arvotyöpajat tms. arvokeskustelut	Arvojen käsittelemiselle tulee organisaatiossa varata aikaa. Arvojen noudattaminen ei tapahdu itsestään.	Ammatillisuus, Yhteisöllisyys, Kestävä kehitys, Innovatiivisuus
18	Ovatko arvot hyvin näkyvissä turvallisuuspalveluissa	Arvojen kommunikointi	Arvojen merkitystä ei ole organisaatiossa tiedostettu	Arvot laitetaan näkyviin ja kommunikoidaan arvoja näkyvästi	Mikäli arvot olisivat hyvin näkyvissä, kaikki sen tietäisivät.	Ammatillisuus
19	Arvojen viestinnän onnistuminen	Arvojen kommunikointi	Arvojen merkitystä ei ole tiedostettu organisaatiossa	Avataan arvot, mitä arvot tarkoittavat Turvallisuuspalveluiden toiminnassa. Laitetaan arvot näkyviin.	"Se mitä ei nähdä, ei ole olemassa?" Arvokolmio tms. näkyviin, esimerkiksi huoneentaulu asemille. Asiakirjoihin arvot näkyviin.	Yhteisöllisyys ja ammatillisuus, Luotettavuus
20	Arvojen viestinnän onnistuminen	Arvojen kommunikointi	Arvojen merkitystä ei ole tiedostettu	Arvot laitetaan näkyviin esimerkiksi arvokolmio ja jokaisessa henkilöstölehdessä ja toimintakertomuksessa.	Mikäli jokaisessa Savumerkissä olisi arvot jollain tavalla näkyvissä ja ne nimeltä mainittaisiin ja tuotaisiin esiin mm. johdon tuomana juttuihin mukaan, se vahvistaisi henkilöstölle arvojen merkittävyyttä toiminnassa.	Ammatillisuus
21	Arvojen viestinnän onnistuminen	Arvojen kommunikointi	Arvojen merkitystä ei ole tiedostettu	Arvojen tulee olla näkyvissä ja mm. johdon viestinnässä arvojen tulee näkyä. Arvojen kommunikoinnin tulee olla aktiivista ja merkitystä korostettava.	Johdon tulee toistuvasti viestiä arvoista ja vahvistaa arvoja viestimällä.	Ammatillisuus
22	Arvojen viestinnän onnistuminen	Arvojen kommunikointi	Arvojen merkitystä ei ole tiedostettu	Arvojen näkyvyyttä lisätään	Esimerkiksi arvokolmio näkyviin asiakirjan reunaan.	Ammatillisuus
23	Arvojen toteutuminen tekemässäsi työssä	Arvojen kommunikointi	Arvojen merkitystä ei ole tiedostettu	Arvotyöpajat tms. arvokeskustelut	Kun tiedostetaan mitä yksittäiset arvot tarkoittavat työssä, avautuu sen merkitys myös paremmin henkilöstölle	Ammatillisuus, Kestävä kehitys
24	Arvojen toteutuminen koko Turvallisuuspalveluiden työssä	Arvojen kommunikointi	Arvojen merkitystä ei ole tiedostettu	Arvojen merkityksellisyttä korostetaan toiminnassa, luodaan arvoille edellytyksiä toteutua / toteuttaa. Johdon arvojen kommunikointi	Ensin tulee tiedostaa, arvojen mahdollisuudet, arvopohjan tarpeellisuus ja merkitys johtamisessa	Ammatillisuus
25	Arvojen toteutuminen koko Turvallisuuspalveluiden työssä	Arvojen tunnistaminen	Arvot ovat osittain toiminnassa mukana vaikka arvoja ei olekaan kommunikoitu	Arvojen merkityksellisyttä korostetaan toiminnassa.	Kun arvot ovat jollain tasolla toiminnassa mukana henkilöstössä itsessään, arvojen kommunikointi ja niiden merkityksen avaaminen vahvistaa arvoja.	Ammatillisuus
26	Arvojen toteutuminen Turvallisuuspalveluiden johtamistyössä	Arvojen tunnistaminen	Johto ei kommunikoi tai edistä arvoja niin, että arvoja havaittaisiin toteutuvan tai sitten arvoja ei tunnisteta johtamistyössä.	Käydään arvokeskustelut sekä työntekijätasolla, että esimiestasoisesti. Arvojen merkitykset johtamisessa avautuvat yhteisissä vuorovaikutteisissa keskusteluissa	Kun johto alkaa edistää arvoja, alkaa se myös näkyä arvioinnin tuloksissa	Innovatiivisuus, Ammatillisuus

Ehdotus organisaation arvojen visioinnille.



PILOTOINTI Turvallisuuspalvelut v. 2015
PILOTOINNIN JÄLKEEN Operatiiviset palvelut v. 2016

Arvoprosessin osa I
opinnäytetyöhön liittyvä aika

1. Alkutilanne mittaus
2. Arvopäivä I
 - Kehittämisen- / tutkimustyön tavoitteet
 - Arvot ja Vantaan arvojen taustat
 - Pelastustoimen arvojen taustat
 - Kyselytutkimuksen tulokset
 - Esimerkki arvoperusteisesta työyhteisöstä
 - Arvot käytännön työn tukena: ryhmätyöt
 - Ryhmätyöissä avattiin arvojen sisältöä
3. Ryhmätyökoosteen ja arvojen läpikäyminen toimistoissa/tiimeissä.
4. Muutosmittaus

Arvoprosessin osa II
opinnäytetyön jälkeinen aika

5. Arvojen työstäminen ammattiryhmittäin turvallisuuspalveluissa (esimiesvetoisesti)
 - Ammattiryhmittäin varataan 2h keskusteluaikaa
 - ✚ tiimit /inssit / valmius ja/tai tuvi
 - Avointa dialogia noudattaen niin että jokainen voi sanoa mitä asiasta ajattelee
 - Keskustelun aiheet
 - ✚ Jokainen arvo käydään keskustellen läpi peilaten seuraavien kysymysten kautta
 - Mitä arvo tarkoittaa työssäni?
 - Miten toteutan arvoa ammattini kautta?
 - Mikä estää arvon toteutumista?
 - Miten johtamisella edistetään arvon toteutumista?
 - Keskustelusta kirjataan ohjeet muotoon: Tee näin/ Älä tee näin.
6. Arvojen työstäminen esimiesten kesken
 - Aiheena arvojohtaminen ja arvojohtamisen välineet
 - Varataan aikaa keskustelulle 2h
 - ✚ Avoin dialogi
 - ✚ Arvojohtamisen teoriaa Kauppinen ja Puohiniemi soveltuvin osin.
 - Esimerkiksi avoimen dialogin mukaan ottaminen toimintaan
 - ✚ Esimiehet pohtivat arvon toteuttamista ja arvon edistämistä johtamisen keinoin (arvo kerrallaan)
 - ✚ Esimiehet käsittelevät johtamista koskevat seikat, jotka ovat syntyneet kohtien 2., 3. ja 5. aikana.

7. Arvopäivä II: Esimiehet esittelevät saavutettuja tuloksia käydyistä arvokeskusteluista

- Syntyneet arvonormit ja johtamisen keinot, joilla edistetään arvojen toteutumista, esitellään turvallisuuspalvelut henkilöstölle
- Arvonormeista/Arvoista rakennetut arvomittarit esitellään
 - ✚ Mittarit voidaan rakentaa Webropolilla.
- Mittaaminen
 - ✚ Kerran vuodessa isompi arvomittaus
 - ✚ Kvartaaleittain kevyempi mittaus, joilla ohjataan mihin ollaan menossa toimistoittain/tiimeittäin.
 - Asetetaan tavoitteet mihin pyritään
 - ✚ Tuke-keskustelussa mukana arvokysymykset, voidaan muokata kysymykset vastaamaan paremmin tarpeita arvojen suhteen.
 - ✚ Mittauksen tulos sidotaan palkitsemiseen
 - Palkitaan koko tiimi tai toimisto
 - Palkitaan esimerkiksi parhaiten arvoja noudattaneet tai
 - Parhaimman kehityskulun mittauksissa saavuttaneet palkitaan
 - Palkitaan: juhlitaan onnistumista, kunnianosoitus

Arvoprosessin osa III: Arvoprosessi laajennetaan tuloksikkoon operatiiviset palvelut
Vuosi 2016

8. Arvopäivä III

- Perehdytetään esimiehet arvoihin yhteisessä tilaisuudessa
- Arvot ja Vantaan arvojen taustat
- Pelastustoimen arvojen taustat
- Esimerkki arvoperusteisesta työyhteisöstä
- Esimiehet perehdytetään käymään alaistensa kanssa arvokeskustelut
 - Tietopaketti esimiehille arvokeskusteluihin
- Arvot käytännön työn tukena: ryhmätyöt
 - Ryhmätyöissä avataan arvojen sisältöä

9. Arvojen työstäminen ryhmittäin (esimiesvetoisesti)

- Ryhmittäin varataan 2h keskusteluaikaa joustavasti
- Arvot esitellään
- Avointa dialogia noudattaen keskustellaan niin että jokainen voi sanoa mitä asiasta ajattelee
- Keskustelun aiheet
 - ✚ Jokainen arvo käydään keskustellen läpi
 - Mitä arvo tarkoittaa työssäni?
 - Miten toteutan arvoa ammattini kautta?
 - Mikä estää arvon toteutumista?
 - Miten johtamisella edistetään arvon toteutumista?
 - Keskustelusta kirjataan ohjeet muotoon: Tee näin/ Älä tee näin.

10. Arvopäivä IV: Esimiehet esittelevät saavutettuja tuloksia

- Syntyneet arvonormit ja johtamisen keinot, joilla edistetään arvojen toteutumista, esitellään

- Arvonormeista/Arvoista rakennetut arvomittarit esitellään
 - ✚ Mittarit voidaan rakentaa Webropolilla.
- Mittaaminen
 - ✚ Kerran vuodessa isompi arvomittaus
 - ✚ Kvartaaleittain tai 1-2/vuosi kevyempi mittaus, joilla ohjataan mihin ollaan menossa
 - Asetetaan tavoitteet mihin pyritään
 - ✚ Tuke-keskustelussa mukana arvokysymykset, voidaan muokata kysymykset vastaamaan paremmin tarpeita arvojen suhteen.
 - ✚ Mittauksen tulos sidotaan palkitsemiseen
 - Esimerkiksi parhaiten arvoja noudattaneet tai ne ryhmät, jotka ovat saavuttaneet parhaimman kehityskulun mittauksissa
 - Palkitaan: juhlitaan onnistumista, kunnianosoitus