


Sonja Hilvo

Arvojen vaikutus työntekijöiden kokemukseen hyvästä työpaikasta



Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi ylempi ammattikorkeakoulututkinto, YAMK

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Marraskuu 2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Sonja Hilvo Arvojen vaikutus työntekijöiden kokemukseen hyvästä työpaikasta 69 sivua + 5 liitettä Marraskuu 2015
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	lehtori Liisa Koski-Lukkari
<p>Tämän opinnäytetyön yleisenä tavoitteena oli auttaa Great Place to Workin toimitusjohtajaa hänen tavoitteessaan kehittää yrityksestä entistä parempi työpaikka Great Place to Workin hyvän työpaikan mallin mukaisesti. Kehittämistehtävän tavoitteena oli löytää keinot, joilla hyvän työpaikan kokemusta voidaan arvojen avulla edelleen vahvistaa. Opinnäytetyön tekijän tehtävänä oli selvittää hyvän työpaikan mallin sekä arvojen välinen yhteys ja tuoda näin toimitusjohtajan käyttöön mahdollista uutta tietoa. Tehtävänä oli myös selvittää, miten GPTW:n arvot koetaan ja ymmärretään organisaatioissa, sekä onko ymmärrys yhdenmukainen työntekijöiden välillä.</p> <p>Opinnäytetyössä käytetty Great Place to Workin hyvän työpaikan malli rajasi kehittämissuhteen ja siinä käytetyn teoreettisen viitekehyksen. Teoria käsitteli hyvän työpaikan rakentamisen lisäksi luottamuksen merkitystä ja rakentamista organisaatioissa sekä arvoja johtamisen välineenä ja yrityskulttuurin osana.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ja aineisto kerättiin pääsääntöisesti laadullisia menetelmiä hyödyntäen, mutta määrällisiä menetelmiä käytettiin täydentämään aineistoa. Aineistoa hankittiin avoimilla ja strukturoidulla haastattelulla sekä kyselyillä. Lähtötilanteen kartoittamisessa hyödynnettiin myös kohdeyrityksessä aikaisemmin tehtyjen henkilöstökyselyiden aineistoa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena todettiin, että organisaation arvot ovat vahvasti yhteydessä hyvän työpaikan kokemuksen kanssa. Luottamus on hyvän työpaikan tärkein ominaisuus, jota rakennetaan organisaatioissa arvojen mukaisella, osallistavalla ja työntekijöitä arvostavalla johtamisella. Arvot luovat pohjan organisaatiokulttuurille, antavat työntekijöille ohjeet toimia, tukea päätöksenteolle ja luovat sitä kautta turvallisuutta. Organisaation arvot tulevat todeksi vain tekojen kautta, jonka vuoksi on tärkeää, että arvojen merkitys ymmärretään samalla tavalla kaikilla organisaatioiden tasoilla.</p> <p>Arvojen mukaisella johtamisella sekä johdon ja esimiesten esimerkillisellä arvojenmukaisella toiminnalla on erityinen merkitys luottamuksen rakentamisessa ja sitä kautta hyvän työpaikan kokemukseen. Arvojen vastainen toiminta voi sen sijaan rikkoa luottamuksen ja aiheuttaa näin päinvastaisen kokemuksen vahvistamista.</p>	
Avainsanat	Arvot, arvojohtaminen, arvostaminen, johtaminen, luottamuspääoma, kulttuuristrategia, työhyvinvointi, yrityskulttuuri

Author(s) Title Number of Pages Date	Sonja Hilvo The Effect of Values on Employee Experience of a Great Workplace 69 pages + 6 appendices November 2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Liisa Koski-Lukkari Senior Lecturer
<p>The general purpose of the thesis was to help the CEO of Great Place to Work Finland to develop the company an even better workplace according to the Great Place To Work Model of a good workplace. The goal of the improvement assignment was to find the ways with which the experience of a great workplace can be strengthened through values. The task of the author of this thesis was to find the connection between a great workplace and values, therefore bringing new information and insight for the CEO. The assignment was also to find out how the Great Place to Work values were experienced and understood within the organization and whether the understanding was common among the employees.</p> <p>The Great Place to Work Model defined the limits of both the development assignment and the theoretical framework. On top of the Great Place to Work Model, the theory covered the significance and building of trust in organizations, and values as a tool for leadership and as a part of the corporate culture. The thesis was conducted as an action research and during the research the information was gathered primarily with qualitative methods, but quantitative methods were used to complement the data. The data was gathered by open and structured interviews and enquiries. In laying the foundation to understand the starting point for the development, earlier personnel enquiry data was also used.</p> <p>The major finding was that the organization's values were in a strong relation to the experience of a good workplace. Trust is the most important attribute of a good workplace, and trust is built by leadership that is participative, appreciative of employees, and in line with the company values. Values create a basis for the organizational culture, give the employees guidance for action, support for decision making, and all this provides the feeling of security. Organizational values materialize only through action; therefore it is important that the meaning of values is understood similarly on all levels of the organization.</p> <p>Leadership that is in accordance with values and exemplary actions by both top management and other levels of management have a special significance in building trust and through that the experience of a good workplace. Action that is in contrast with the values can break the trust instead and can thus cause an experience that is of an opposite kind.</p>	
Keywords	corporate culture, culture strategy, management, work well-being, values

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	3
1.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat	6
2	Tutkimusasetelma	7
2.1	Kehittämistehtävän tavoite	7
2.2	Kehittämistehtävän rajaus	8
2.3	Tutkimuskysymykset	8
2.4	Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit	9
3	Tutkimusmenetelmät	13
3.1	Toimintatutkimus	13
3.2	Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät	15
3.3	Henkilöstökyselyiden analysointi – Trust Index [®] -tutkimukset	17
3.4	Johtamiskäytänteiden analysointi - Culture Audit [®] -johtamiskysely	17
3.5	Avoimet kysymykset ja strukturoitu haastattelu	18
4	Teoreettinen viitekehys	20
4.1	Arvojen määritelmä	20
4.2	Yrityksen arvot	22
4.3	Arvojohtaminen	26
4.4	Arvot yrityskulttuurin osana	30
4.5	Luottamuksen merkitys ja rakentaminen organisaatioissa	33
4.6	Hyvän työpaikan malli – The Great Place to Work [®] Model [®]	37
5	Kehittämistehtävän toteutus	41
5.1	Lähtötilanteen selvitys	41
5.1.1	Henkilöstön kokemus – Trust Index [®] -henkilöstökysely	41
5.1.2	Johtamiskäytänteiden arviointi – Culture Audit [®] -kysely	46
5.2	Kehittämistoimenpiteet	47
5.2.1	Arvojen mukaisen toiminnan vahvistaminen	48
5.2.2	Työtehtävien koordinointi ja ammatillinen kehittyminen	52
5.2.3	Työtilojen kehittäminen	53
6	Kehittämistehtävän tulokset	54
6.1	Trust Index [®] -henkilöstökyselyn tulokset	54

6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	58
6.2.1	Miten organisaation arvot vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen hyvästä työ-paikasta?	58
6.2.2	Miten organisaation arvot konkretisoituvat esimiestyössä?	59
6.2.3	Miten arvojen avulla rakennetaan luottamusta?	60
6.2.4	Miten työntekijöiden toiminta ilmentää arvoja?	61
7	Johtopäätökset ja pohdinta	62
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	64
7.2	Kehittämistehtävän validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	64
7.2.1	Validiteetti	65
7.2.2	Reliabiliteetti	66
7.2.3	Verifiointi	67
	Lähteet	68

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake – Arvojen tulkinta henkilötasolla -kysely

Liite 2. Kyselylomake – Strukturoidun haastattelun kysymykset

Liite 3. Suomen parhaat työpaikat 2015 –lista

Liite 4. Trust Index[®] -kyselyn avoimet kysymykset

Liite 5. Hyvän työpaikan hyödyt – Suomen parhaat työpaikat 2015 keskiarvoja

1 Johdanto

Arvot ja johtaminen ovat vuosikymmenten ja – satojen kuluessa kietoutuneet yhteen. Perinteisissä instituutioissa tämä on selvästi havaittavissa, kuten esimerkiksi tarkasteltaessa puolustusvoimia, jossa johtamiseen ja arvojen sisäistämiseen on aina kiinnitetty erityistä huomiota. (Aaltonen & Heiskanen & Innanen 2003, 197.)

Johtaminen on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana radikaalisti. Käskyttävää, tarkkoja ohjeita antavasta johtajuudesta on siirrytty yhteistyöjohtamiseen. Johtamisen tavoitteena on antaa ajattelutapa ja ilmapiiri, jonka avulla kukin yksilö löytää itse parhaat tapansa päästä yhteisiin päämääriin. Käytännössä puhutaan valmentavasta johtamisesta, arvojohtamisesta ja jaetusta johtajuudesta. (Aaltonen ym. 2003, 199–200.) Nykypäivänä johtamiselta odotetaan, että sanat ja teot ovat yhtä ja huomioon otetaan yksilön lisäksi sekä organisaation että yhteiskunnan tarpeet. Organisaatioiden tahtotila ei ole enää ainoastaan lausua julki strategioita, visioita ja arvoja – Johtamiselta odotetaan, että nämä asiat toteutuvat käytännössä. (Aaltonen ym. 2003, 185.)

Johtamiskäyttäytymisen muuttumisen taustalla on ollut entistä nopeampi maailmantalouden ja sitä kautta organisaatioiden muuttuminen ja teknologian kehitys, mutta myös uusien sukupolvien (ns. Y-sukupolvi, 1980–2000 syntyneet) saapuminen työmarkkinoille. Organisaatioiden toimintaympäristöt ja -kulttuurit muuttuvat. Uusille sukupolville on tyypillistä hierarkioiden kyseenalaistaminen, tasa-arvon, johtamisen oikeudenmukaisuuden, työn vapauden ja innostavuuden arvostaminen sekä yhteisökeskeisyys. Työn houkuttavuuteen vaikuttavat myös työssä kehittymisen mahdollisuudet sekä työ- ja vapaa-ajan tasapaino. Työntekoa ja vapaa-aikaa arvotetaan eri tavalla kuin aikaisemmin ja työtä tehdään elämää varten eikä eletä työtä varten. Työllä odotetaan olevan erityinen merkitys ja yrityksen sekä henkilökohtaisten arvojen väliltä halutaan löytää yhteys. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19–20.)

Edellä mainittujen työn arvostusten perusteella Y-sukupolven johtamisessa ei ”vanhanaikaista” käskyttämistä tarvita: tulosta syntyy, kun työllä on tarkoitus ja yrityksen arvoja vaalitaan (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19–20). Ulkoisen motivoinnin sijaan on johtajien kyettävä lisäämään henkilöstön kykyä motivoida itseään eli lisäämään sitoutuneisuutta (Kauppinen 2002, 47). Sitoutuminen ei kuitenkaan ole mahdollista asioihin, jois-

ta henkilöstö ei tiedä tai mitä he eivät ymmärrä. Tämän vuoksi organisaatioiden on menestyäkseen otettava koko henkilöstö mukaan vaikuttamaan yrityksen asioiden kulkuun. Johtaminen ei ole johtajien yksinoikeus tai velvollisuus vaan koko henkilöstön on osallistuttava organisaation kehittämiseen. (Kauppinen 2002, 22–23.)

Johtamiselle kohdistetut odotukset ovat siis muuttuneet ja aikaisemmat johtamiskäytäytymisen elementit eivät enää tehoa. Johtamisessa arvostetaan vuorovaikutustaitoja, avoimuutta ja ryhmän tärkeyttä menestyksen saavuttamisessa - esimiehiltä odotetaan kumppanuutta. (Ristikangas & Ristikangas 2010,19–20.) Toisaalta on hyvä muistaa, että johtaminen on aina ollut ja on edelleen ihmisten kanssa työskentelemistä, missä onnistuminen vaatii johtajan kykyä tulkita yhteisön arvoja ja muuttaa ne käytännön toiminnaksi yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. (Aaltonen ym. 2003, 199–200.)

Nykyaikana johtamista voidaan kutsua palveluammattiksi, sillä se koostuu kokonaisvaltaisesta tarpeiden tyydytyksestä. Se on teknistä asioiden hallintaa, herkkäkorvaista kuuntelua ja kykyä luoda vuorovaikutuksella ymmärrystä ja inspiraatiota. Johtaja on uskottava ja toimii niin kuin puhuu. Hän tietää, mihin on joukkojaan viemässä ja toimii ammattimaisesti. (Kauppinen 2002, 28 & 37–39.)

Johtamisen merkitys on edelleen korostunut sen jälkeen, kun maailmantalous vajosi lamaan syksyllä 2008. Suomessa lanseerattiin kansallisella tasolla Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 –hanke vuonna 2013. Hankkeen tavoitteena on rakentaa Suomeen Euroopan paras työelämä vuoteen 2020 mennessä. Työn ja toimintaympäristön muutokset edellyttävät uudenlaista lähestymistä ja kyvykkyyttä. Hankkeessa työelämän kehittämisessä keskitytäänkin johtamiseen, innovointiin ja digitalisaatioon. (Työelämä 2020, Työ- ja elinkeinoministeriö) Asta Rossin (2015, 8-9) mukaan työelämän laadun parantaminen kokonaisuudessaan lisää sekä ihmisten että talouden hyvinvointia. Työelämän laadun parantaminen tapahtuu yritys kerrallaan. Hyvien työpaikkojen kehittämisen keskiössä on johtaminen:

Sitoutuminen hyvään työpaikkaan vaatii näinä aikoina rautaista itseluottamusta. Murros ajaa monia toimialoja uusiin asemiin. YT-neuvottelut leviävät muoti-ilmiön tapaan. Media maalaa voittopuolisesti kurjistuvaa työelämäkuvaa. Silti näemme, että nimenomaan hyvät työpaikat selviävät kriiseistä kilpailijoitaan paremmin. Tavoitteesta luoda hyvä työpaikka tulee mahdollinen, kun johto uskoo siihen ja tekee siitä prioriteetin.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään hyvän työpaikan rakentamiseen liittyviin osa-alueisiin kuten johtamiseen kokonaisuudessaan, yrityskulttuurin ja luottamuksen rakentamiseen sekä arvojen merkitykseen hyvän työpaikan kokemuksessa.

1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Amerikassa vuonna 1992 perustetun tutkimus- ja konsultointiorganisaatio Great Place to Work[®] Instituutin juuret ulottuvat vuoteen 1981. Tuolloin newyorkilainen päätoimittaja pyysi kahta talousjournalistia — Robert Leveringia ja Milton Moskowitzia — kirjoittamaan kirjan nimeltä *The 100 Best Companies to Work for in America*. Kirjan taustatyötä tehdessään Levering ja Moskowitz huomasivat, että olennaisin asia hyvän työpaikan luomisessa ei ollutkaan tietynlainen nippu työntekijäetuja, prosesseja ja käytäntöjä vaan laadukkaiden luottamusta, ylpeyttä ja yhteishenkeä kasvattavien vuorovaikutussuhteiden muodostaminen työpaikalla. Luottamuksen rooli korostui erityisesti näistä tekijöistä riippumatta kansallisesta kulttuurista, toimialasta, koosta tai iästä. (Great Place to Work[®] 2015.)

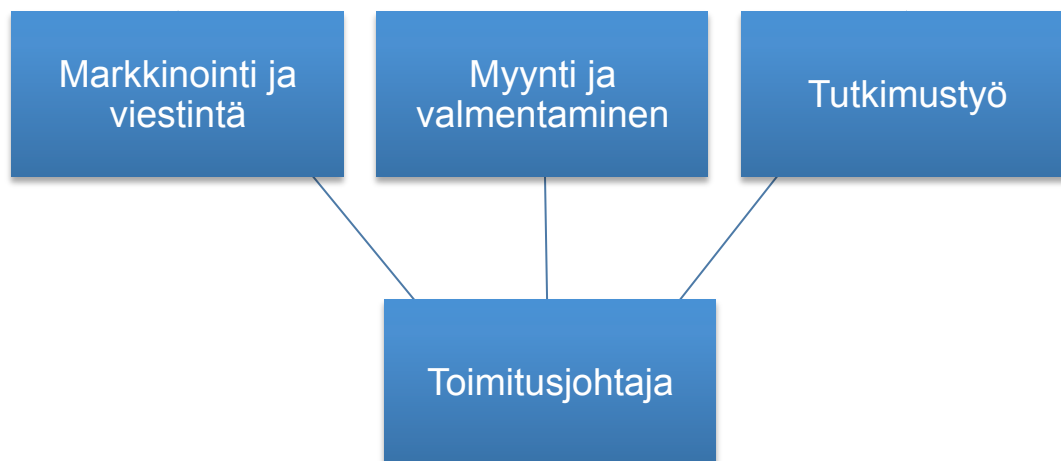
Yrityksiä tutkiessaan Robert ja Milton huomasivat myös, että edellä mainitut asiat, joita usein pidetään ”pehmeinä arvoina”, toimivat suoraan organisaation liiketulosta parantavina avaintekijöinä. He oivalsivat, että parantamalla työpaikalla vallitsevaa luottamustasoa, mikä tahansa yritys voi kohentaa liiketulostaan, koska yhteistyö, tuottavuus ja innovaatiot riippuvat luottamuksen määrästä. Tutkimus- ja kirjoitusprosessissa saadut oivallukset johtivat hyvien työpaikkojen mittaamismallin sekä metodologian syntymiseen ja lopulta Great Place to Work Instituutin perustamiseen. (Great Place to Work[®] 2015.)

Great Place to Work[®] Instituutin yhteiskunnalliseksi missioksi muodostui edesauttaa kaikin tavoin unelmatilannetta, jotta jokainen organisaatio olisi hyvä työpaikka. Toiminnan perustana on kunnioitus niitä työpaikkoja kohtaan, joita työntekijät pitävät hyvinä työpaikkoina. Yrityksen lähestymistapa on positiivinen: Sen sijaan, että asiakasyrityksiä pyydetäisiin ainoastaan korjaamaan vikojaan, heille kerrotaan hyvien työpaikkojen antamia konkreettisia esimerkkejä siitä, millä toimenpiteillä yrityksestä voidaan tehdä parempi työpaikka (mm. jakamalla johtamiskäytänteitä). (Great Place to Work[®] 2015.)

Vuoden 2015 alussa Great Place to Work[®] toimii noin 50 maassa franchising periaatteella ja tekee yhteistyötä monien maailman menestyneimpiin ja innovatiivisimpiin kuuluvien yritysten kanssa luodakseen, tutkiakseen ja tunnistaakseen parhaita työpaikkoja. Vuosittain Great Place to Work[®] työskentelee yli 7 700 organisaation kanssa tutkien yli 12 miljoonan työntekijän työpaikkoja. (Great Place to Work[®] 2015.)

Tämän toimintatutkimuksen kohdeorganisaatio Great Place to Work[®] Finland (myöhemmin GPTW) on toiminut Suomessa vuodesta 2002 lähtien. Organisaatiossa työskenteli tämän kehitystehtävän alkaessa yksitoista henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2014 oli noin 1,6 miljoonaa euroa. Yritys on suomalaisessa yksityisomistuksessa ja sen toimisto sijaitsee Helsingissä. (Great Place to Work[®] 2015.)

GPTW tutkii Suomessa vuosittain noin 150 organisaatiota eli käytännössä jokaisena vuotena tutkimus antaa mahdollisuuden yli 45 000 työntekijälle ilmaista henkilökohtaisen kokemuksensa omasta työpaikastaan. Tutkittavista organisaatioista GPTW julkaisee joka vuosi 50 Suomen parasta työpaikkaa –listan. (Great Place to Work[®] 2015.)

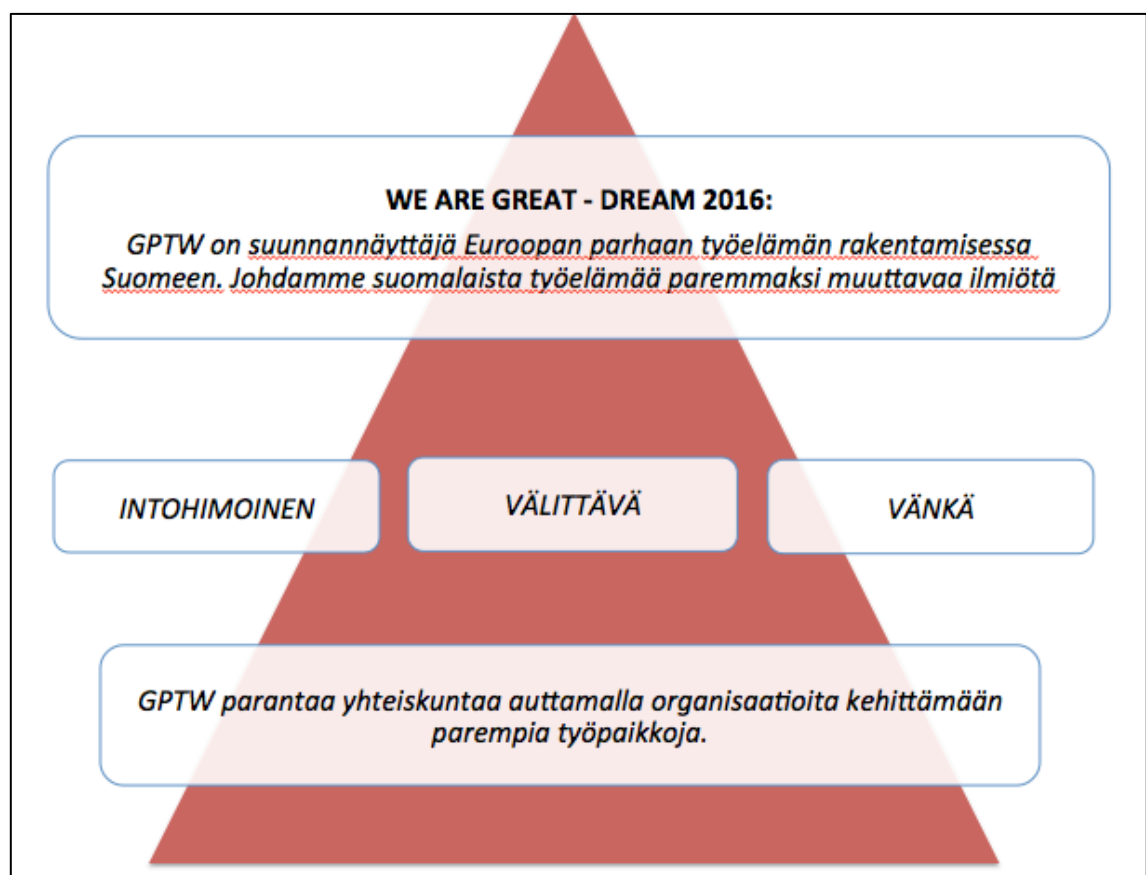


Kuvio 1. Great Place to Work[®] Finlandin organisaatiokaavio tammikuussa 2015.

Vuosien 2013-2014 aikana GPTW:n henkilöstössä oli tapahtunut yrityksen kokoon nähden merkittäviä henkilöstömuutoksia. Toimitusjohtaja vaihtui elokuussa 2013, jolloin toimitusjohtajan tehtävän otti vastaan aikaisemmin yrityksessä konsulttina toiminut henkilö. Tämän lisäksi muun henkilöstön osalta oli ollut muun muassa äitiyslomien

vuoksi useita rekrytointeja, joten vuoden 2015 alussa GPTW:n yhdentoista henkilön tiimi oli tässä muodossaan toiminut alle puoli vuotta yhdessä. (Rundberg 2014.)

Uuden toimitusjohtajan aloittaessa toimessaan elokuussa 2013, hänen ensimmäinen tehtävänsä oli aloittaa uuden kolmivuotisen strategiakauden suunnittelu yhdessä työntekijöiden kanssa. Uusi strategia kaudelle 2014-2016 saatiin valmiiksi tammikuun 2014 strategiapäivillä, johon kaikki silloin GPTW:llä työskentelevät työntekijät osallistuivat. Lopputuloksena syntyi ”We are Great - Dream 2016”, joka käytännössä piti sisällään alla olevassa kuviossa 4. esitetyt strategisen elementit. (Rundberg 2014.)



Kuvio 2. GPTW:n missio, visio ja arvot. (mukaillen Rundberg 2014.)

Yllä olevan kuvion mukaisesti, GPTW:n missio on parantaa yhteiskuntaa auttamalla organisaatioita kehittämään parempia työpaikkoja. Tulevaisuuden visio eli yrityksen unelma on olla suunnannäyttävä Euroopan parhaan työelämän rakentamisessa Suomeen. Kohti haluttua päämäärää yrityksen henkilöstö työskentelee missiota toteuttaen arvojen mukaisella toiminnalla ollen intohimoinen, välittävä ja vänkä. (Rundberg 2014.)

1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Uuden toimitusjohtajan tammikuussa 2014 starttaama strategiakausi oli ensimmäinen, missä GPTW:n arvot, intohimoinen, välittävä ja vänkä, olivat strategiakauden alusta asti mukana. Arvojen määrittelyminen oli tapahtunut ex-tempore vuonna 2012, jolloin tiimipalaverissa oli herännyt keskustelu yrityksen arvoista ja siitä, miksi ne eivät näkyneet merkittävästi yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Tuolloin GPTW:n arvot olivat samat kuin Amerikassa toimivan Great Place to Work[®] Instituutin. Tiimipalaverissa päätettiin yhdessä kirjata taululle GPTW:n toimintaa kuvaavia sanoja, jonka jälkeen sanoista käytiin kiivas, mutta positiivinen keskustelu. Useiden perustelukierrosten jälkeen taululle jäivät sanat intohimoinen, välittävä ja vänkä, joista tulivat tiimin yhteisellä päätöksellä GPTW:n arvot. Lopuksi valittuja arvoja verrattiin Great Place to Work[®] Instituutin arvoihin. Tiimi havaitsi, että emoyhtiön arvot sisältyivät valittuihin arvoihin hyvin, mutta suomenkieliset arvot olivat selkeästi konkreettisemmat valinnat GPTW:lle ilmaista yhteistä arvomaailmaa. Myöhemmin saman vuoden aikana GPTW:n työntekijä toteutti virallisen arvoprosessin osana ammattikorkeakoulun opinnäytetyötään. Hän haastatteli kaikki työntekijät, järjesti yhteisen arvopäivän sekä työpajan, jossa koko tiimi sai yhdessä työstää arvoja. Virallisen arvoprosessin jälkeen arvot säilyivät samoina kuin mihin tiimipalaverissa aikaisemmin oltiin päädytty. (Rundberg 2014.)

Henkilöstömuutoksista johtuen yrityksessä työskenteli strategiakauden ensimmäisen vuoden jälkeen (tammikuussa 2015) enää noin puolet niistä henkilöistä, jotka olivat osallistuneet vuoden 2014 strategiapäivään. Arvoja oli ollut määrittelemässä vuoden 2012 aikana vielä pienempi osa henkilöstöstä. Näin ollen alle puolet työntekijöistä oli ollut strategian suunnittelussa ja arvojen määrittelyssä konkreettisesti mukana. (Rundberg 2014.)

Toimitusjohtajan unelma ja tavoite oli alusta asti ollut rakentaa GPTW:stä mahdollisimman hyvä työpaikka (ks. 4.6 Hyvän työpaikan malli - The Great Place to Work[®] Model[®]). Vuoden 2015 alussa hän halusi edelleen aloittaa organisaation kehittämisen kohti verkostomaista työyhteisöä, jossa jokainen ottaisi vastuun tekemisestään ja päätöksistään vielä vahvemmin. Toimitusjohtaja oli kokenut, että työntekijät voisivat olla vieläkin enemmän itseohjautuvia ja hänen roolinsa entistä pienempi työpäivän arkisissa asioissa. Jotta itseohjautuvuus olisi mahdollista, tulisi toimitusjohtajan mukaan GPTW:n yrityskulttuuria vahvistaa edelleen tukemaan tällaista kehittymistä: jokaisen työntekijän

tulisi uskaltaa antaa rakentavaa ja positiivista palautetta toisilleen ja jokainen työyhteisön jäsen myös janoaisi palautetta. (Rundberg 2014.)

Unelmatilanteeseen pääsyn eli hyvän työpaikan, joka toimisi verkostomaisena palautetta janoavana työyhteisönä, rakentamisen keskeinen ja tärkein tekijä oli toimitusjohtajan mukaan yrityksen arvot. Hänen mukaansa kaikki yrityksen toiminta tulisi olla välittävää, vänkää ja intohimoista: ”Jos arvot eivät ole viitoittamassa sitä, miten me täällä toimimme, niin eihän mistään tule mitään. Miten voidaan tehdä päätöksiä tai keskustella siitä, mikä on oikein, jos ei ole arvoja mihin peilata?” (Rundberg 2014.) Arvojen samankaltainen ymmärtäminen ja niiden mukaan toimiminen oli siis edellytys hyvän työpaikan rakentamiselle ja pidemmän aikavälin tavoitteelle kehittää työyhteisöstä verkostomainen.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Kehittämistehtävän tavoite

Kehittämistehtävän yleisenä tavoitteena oli auttaa GPTW:n toimitusjohtajaa hänen tavoitteessaan kehittää yrityksestä entistä parempi työpaikka Great Place to Workin[®] hyvän työpaikan mallin mukaisesti. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinot, joilla hyvän työpaikan kokemusta voidaan arvojen avulla edelleen vahvistaa.

Kehittämistehtävässä opinnäytetyöntekijän tehtävänä oli selvittää hyvän työpaikan mallin ja arvojen välinen yhteys ja tuoda näin toimitusjohtajan käyttöön mahdollista uutta tietoa. Tehtävänä oli myös selvittää, miten GPTW:n arvot koetaan ja ymmärretään organisaatiossa sekä onko ymmärrys yhdenmukainen. Lisäksi opinnäytetyössä etsittiin toteutustapoja, miten yhteinen ymmärrys arvoista saatiin muodostettua henkilöstön kesken.

Kehityshankkeen aikana opinnäytetyöntekijä toimi yrityksessä täysipäiväisenä konsulttina ja hänen tehtävänsä oli osallistua kehitystyöhön yhdessä muun henkilöstön kanssa. Opinnäytetyöntekijä pääsi tällä tavalla seuraamaan kehitystyötä päivittäin ja tarkkailemaan kehityskohdetta, jonka osa hän myös itse oli.

2.2 Kehittämistehtävän rajaus

Kehittämistehtävä rajattiin hyödyntämällä Great Place to Workin hyvän työpaikan mallia. Opinnäytetyön keskiössä oli siten henkilöstön näkökulma, minkä vuoksi aineistoa kerättiin pääasiassa tutkimalla henkilöstön käsityksiä johdon luotettavuudesta, työn ylpeydestä ja työyhteisön yhteishengestä sekä organisaation arvoista. Lisäksi aineistoa hankittiin johdon ja esimiesten vaikutuksesta hyvän työpaikan kokemukseen, kuten arvojen avulla johtamisesta. Teoreettinen viitekehys muotoutui käsittelemään hyvän työpaikan rakentamista luottamuksen, arvojen, yrityskulttuurin ja johtamisen näkökulmien kautta.

Vaikka hyvän työpaikan rakentamisen perimmäinen tarkoitus on ennen kaikkea auttaa organisaatioita menestymään pitkällä aikavälillä, toisin sanoen hyödyt ovat taloudellisia (kuten liikevaihdon kasvu, sairauspoissaolojen pieneneminen), kehittämishankkeessa ei haluttu keskittyä taloudellisten hyötyjen mittaamiseen. Taloudelliset hyödyt kerrotaan käsiteltäessä hyvän työpaikan viitekehystä, mutta kehittämishankkeessa tätä aspektia ei haluttu erikseen tarkastella. Näin ollen myöskään aineiston hankintaa, analysointia tai teoreettista viitekehystä ei noteerattu tältä osin.

Opinnäytetyöntekijän vastuulla oli toteuttaa kehittämishankkeeseen liittyvät mittaukset (Trust Index[®] –tutkimukset, haastattelut ja kyselyt) itsenäisesti organisaatiossa. Myös arvoihin liittyvien kehittämistoimien (arvodialogi) suunnittelu ja toteutus olivat opinnäytetyöntekijän vastuulla. Hän myös vastasi koko kehittämishankkeen käytännön seurannasta ja havainnoimisesta vuoden aikana. Muiden kuin arvodialogiin liittyvien kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja toteutustoimenpiteet olivat usean organisaation työntekijän vastuulla yhteisesti. Johtamisen kehittäminen ja päivittäisjohtaminen oli luonnollisesti toimitusjohtajan vastuulla.

2.3 Tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli vahvistaa GPTW:n työntekijöiden kokemusta hyvästä työpaikasta yrityksen arvojen avulla, joten kehittämistehtävän tutkimuskysymykseksi täsmentyi:

- Miten organisaation arvot vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen hyvästä työpaikasta?

Hyvien työpaikkojen tärkeimpänä ominaisuutena voidaan pitää vahvan, korkean luottamuksen omaavan yrityskulttuurin rankentamista (Robin & Burchell 2013, 47). Hyvän työpaikan rakentamisessa myös johtamisella on erityinen merkitys. Voidaan jopa sanoa, että hyvän työpaikan rakentaminen on johdon arvovalinta (Rossi 2015, 9.) Tämän vuoksi kehittämistehtävälle haluttiin asettaa sekä luottamusta että johtamista selvittävät apukysymykset:

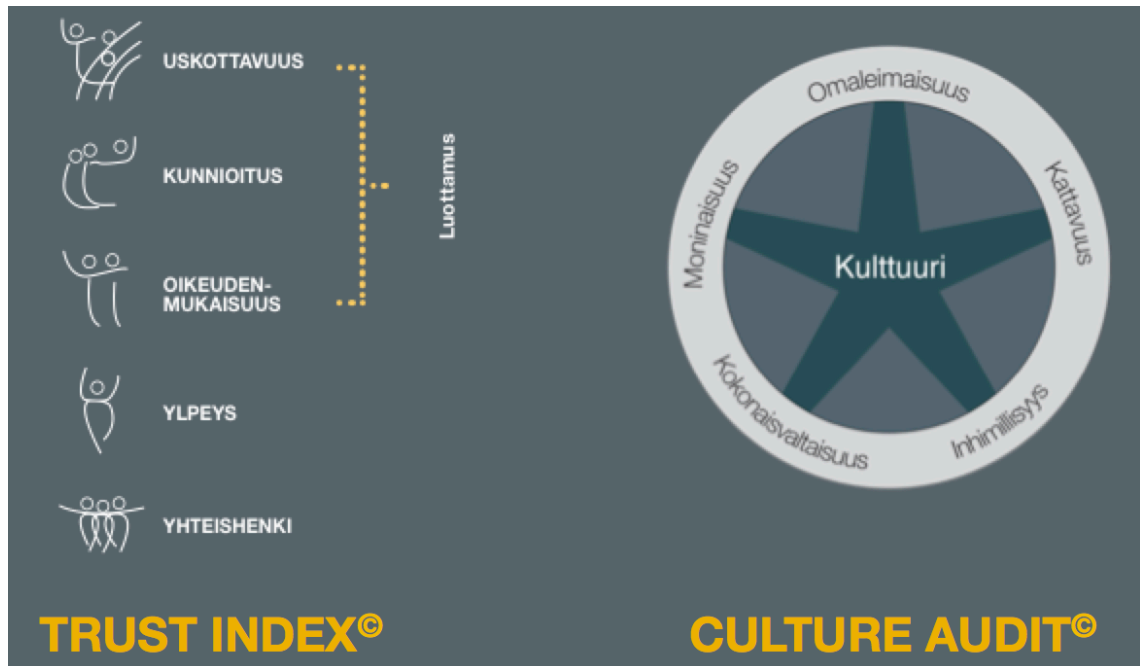
- Miten organisaation arvot konkretisoituvat esimiestyössä?
- Miten arvojen avulla rakennetaan luottamusta?

Tavoitteen kannalta oli tärkeää myös selvittää, miten henkilöstö koki arvot käytännössä, joten kehittämistehtävälle asetettiin vielä yksi apukysymys:

- Miten työntekijöiden toiminta ilmentää arvoja?

2.4 Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit

Kehittämistehtävän tavoitteena oli vahvistaa GPTW:n työntekijöiden kokemusta hyvästä työpaikasta arvojen avulla. Yrityksen käytössä oli entuudestaan hyvän työpaikan mallin vuorovaikutussuhteita mittaava Trust Index[®] –henkilöstötutkimus, jota päätettiin hyödyntää sellaisenaan mittaamaan, onko työntekijöiden kokemus hyvästä työpaikasta vahvistunut. Koska johtaminen on merkittävässä osassa hyvän työpaikan rakentamisen kokonaisuudessa, mitattiin johtamisen kehittymistä Culture Audit[®] -johtamiskyselyllä, jolla saatiin tietoa yrityksen arvojärjestelmästä, prosesseista ja johtamiskäytännöistä. Hyvän työpaikan –malli esitetään kokonaisuudessaan tämän raportin luvussa 4.6.



Kuvio 3. Hyvän työpaikan rakentamisen kaksi tutkimusnäkökulmaa. (Great Place to Work 2015.)

Trust Index[®] -henkilöstötutkimuksessa 58 positiivisesti muotoillun väittämän avulla tutkitaan henkilöstön kokemusta työpaikastaan. Tutkimuksessa käytetään Likert-asteikkoa ja Trust Index[®] -luku kertoo prosentuaalisen osuuden henkilöstöstä, joiden mielestä kyseinen väittämä toteutuu työyhteisössä eli jotka ovat vastanneet väittämään 4 (jokseenkin samaa mieltä) tai 5 (täysin samaa mieltä). Esimerkiksi mikäli henkilöstöstä 80 henkilöä 100:sta ovat sitä mieltä, että ”Johto pitää lupauksensa”, on kyseisen väittämän Trust Index 80%.

Trust Index[®] -tutkimuksen väittämät jaotellaan viiteen dimensioon, joista kolmen ensimmäisen dimension väittämät mittaavat luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Kahden muun dimension väittämät mittaavat ylpeyttä omasta työstä sekä työyhteisön yhteishenkeä. Seuraavassa on esitetty dimensioiden sisältökokonaisuudet tarkemmalla tasolla:

1. **USKOTTAVUUS** -väittämät mittaavat työntekijöiden näkemystä johdon uskottavuudesta perustuen erityisesti työntekijöiden käsityksiin johdon viestintätavoista, osaamisesta ja rehellisyydestä.

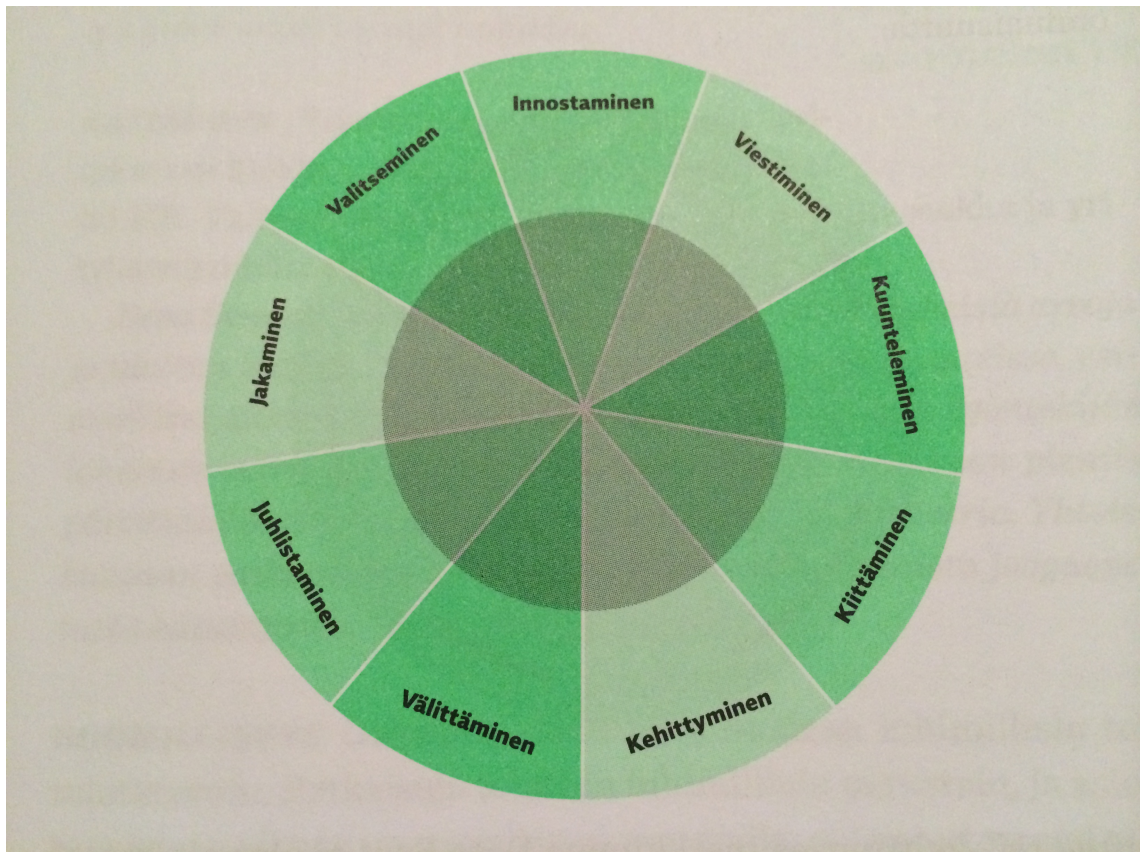
2. KUNNIOITUS -väittämät mittaavat, missä määrin työntekijät kokevat johdon kunnioittavan heitä. Väittämät arvioivat työntekijöiden käsityksiä siitä, miten tukeminen, yhteistyö ja välittäminen ilmenevät johdon toiminnassa työntekijöitä kohtaan. Kunnioittava ympäristö edistää tuottavuuden kasvua, innovointia ja toiminnan sujuvuutta luomalla ilmapiirin, jossa päätökset tehdään henkilöstötuella ja työntekijät voivat esittää parannusehdotuksia. Työntekijät ovat innostuneempia työstään, kun he tuntevat, että heitä kohdellaan ihmisinä eikä pelkkinä työntekijöinä.

3. OIKEUDENMUKAISUUS -väittämät mittaavat työntekijöiden käsitystä johdon toiminnan oikeudenmukaisuudesta työpaikan yhdenvertaisuuden, tasapuolisuuden ja tasa-arvoisuuden suhteen. Kaikkien työntekijöiden reilua kohtelua tukeva työilmapiiri mahdollistaa sen, että ihmiset voivat keskittyä työn tekemiseen politikoinnin tai henkilökohtaisen puolustautumisen sijaan. Reilussa työilmapiirissä esiintyy vähemmän epäoikeudenmukaisuudesta, politikoinnista ja ennakkoluuloista johtuvia häiriötekijöitä, jolloin ihmiset pystyvät tekemään parhaansa työssään.

4. YLPEYS -väittämät mittaavat työntekijöiden kokemaa ylpeyttä työstään arvioiden työntekijöiden tuntemuksia omista työtehtävistään, työryhmästään ja organisaatiostaan. Ylpeys omasta työstä kehittyy, kun työntekijä tuntee, että hänen henkilökohtainen työpanoksensa on erityinen, ainutlaatuinen ja merkityksellinen organisaatiolle. Tällainen ylpeys omista suorituksista voi olla pohjana työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle organisaatioon.

5. YHTEISHENKI -väittämät mittaavat työntekijöiden kokemaa yhteishenkeä työpaikalla arvioimalla tuttavallisuuden, ystävällisyyden ja yhteisöllisyyden tasoa. Miten ihmiset kokevat mahdollisuuden olla oma itsensä työpaikalla, työtovereiden ystävällisyyden eli huomioivan ja lämminhenkisen ilmapiirin sekä yhteisöllisyyden eli missä määrin ihmiset kokevat työyhteisönsä perheenä tai joukkueena. (Great Place to Work 2015.)

Tämän opinnäytetyön mittarina käytettiin Trust Index[®] -tutkimuksen kaikkien väittämien keskiarvoa eli Trust Index[®] -tutkimuksen kokonaistulosta. Lisäksi tuloksia analysoitiin dimensiokohtaisesti. Kysely toteutettiin GPTW:llä ennen kehittämistyön aloittamista syksyllä 2014 ja seuraavan kerran vuoden päästä lokakuussa 2015.



Kuvio 4. Culture Audit[®]-johtamiskyselyn yhdeksän osa-aluetta. (Rossi 2015, 39.)

Culture Audit[®]-johtamiskysely sisältää 15 avointa kysymystä johtamisen yhdeksästä osa-alueesta. Käytännössä Culture Audit[®] on organisaation oma kuvaus siitä, millä tavoin ja millaisin rakentein johto rakentaa ja ylläpitää hyvää työpaikkaa sekä tavoite-kulttuuria. Kyselyn täyttää yleensä organisaation HR- ja ylin johto yhdessä. Arvioinnis-sa ja pisteytyksessä kiinnitetään huomiota kunkin yhdeksän johtamisen osa-alueen johtamiskäytänteiden omaleimaisuuteen, kattavuuteen, inhimillisyyteen, kokonaisval-taisuuteen ja moninaisuuteen.

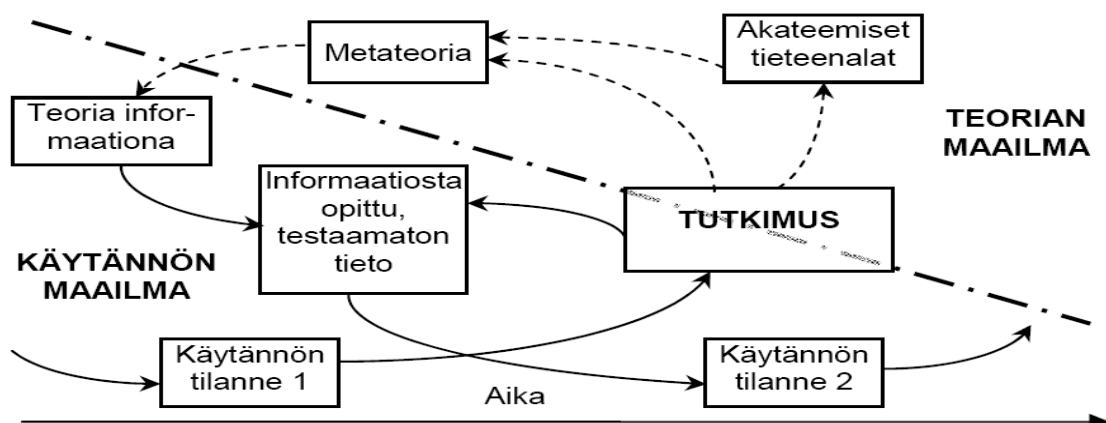
GPTW:ssä Culture Audit[®]-johtamiskysely toteutettiin ennen kehittämishankkeen alkua joulukuussa 2014 ja kyselyn täyttämistä vastasi toimitusjohtaja.

3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmän eli metodin valinta riippuu siitä, minkälaista tietoa etsitään sekä keneltä ja mistä sitä etsitään. Toisin sanoen valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai ongelmasta. (Hirsjärvi ym. 2013, 132.) Seuraavaksi kerrotaan tässä kehittämishankkeessa käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä aineiston hankinta- ja analysointitavoista.

3.1 Toimintatutkimus

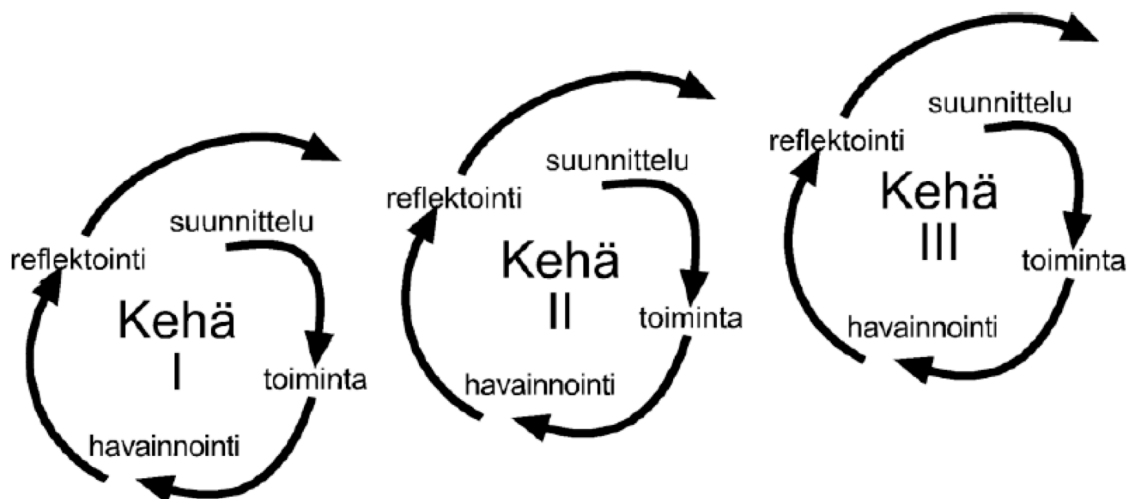
Toimintatutkimus on yleisnimitys sellaisille tutkimuksellisille lähestymistavoille, joissa opinnäytetyöntekijä pyrkii tavalla tai toisella vaikuttamaan tutkimuskohteeseen. Siihen eivät siis päde perinteisen tutkimuksen oletukset tutkimuksen objektiivisuudesta eli että tutkimuskohdetta havainnoidaan sitä häiritsemättä. Toimintatutkimuksessa tutkittaville kerrotaan selkeästi tutkimuksen tarkoitus ja heitä pyydetään yhteistyöhön tutkimuksen läpiviemiseksi. Tarkoitus on siis vaikuttaa (positiivisesti) tutkimuksen kohteena olevaan seikkaan ja päinvastoin kuin perinteisessä tutkimuksessa, sekaantua siihen. Toimintatutkimuksessa kohteena on aina jokin tietty yhteisö, ei mielivaltainen havaintokokonaisuus. Lisäksi tutkimuskohde on ajallisesti ja paikallisesti määritelty. Se on siis historiallinen. (Eskola & Suoranta 2003, 126–129.) Jotta käytäntö, sen tutkiminen ja kehittäminen integroituisivat toisiinsa, tekevät toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkittavan yhteisön jäsenet tiivistä yhteistyötä. Käytännön, teorian ja tutkimuksen suhde toimintatutkimuksessa on esitetty alla olevassa kuvassa. (Viinamäki & Saari 2007, 124–125.)



Kuvio 5. Käytännön, teorian ja tutkimuksen suhde toimintatutkimuksessa. (ks. Saari 2003, 246; vrt. Jarvis 1999, 153)

Saari luonnehtii toimintatutkimusta tutkimusotteeksi eli tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuudeksi, jota soveltava tutkija pyrkii käyttämään uutta tietoa tuottavaan ja hyödyntävään tutkimuskohteena olevan käytännön kehittämiseen. Hän kuvaa toimintatutkimusta kehistä muodostuvaksi spiraaliksi, jossa tutkimus etenee sykleissä. Toisiaan seuraavat syklit pitävät sisällään suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin vaiheet. Toimintatutkimusta voidaan siis luonnehtia jatkuvaksi kehittämiseksi. (Viinamäki & Saari 2007, 121–123.)

Käytännön kehittämiseen osallistuva tutkija voi aloittaa tutkimuksensa mistä kehän tai syklin vaiheesta tahansa. Käytännön kehittämisen matkalla voi olla tarvetta liikkua myös kehän vaiheiden välillä edestakaisin. Esimerkiksi toimintavaiheessa ilmi tuleva ongelma voi vaatia tutkijaa siirtymään takaisin suunnitteluvaiheeseen, jolloin hän ei etenekään suoraan toimintavaiheesta havainnointi- ja reflektointivaiheeseen. Käytännön elämän kehittämishankkeissa on hyvin tavanomaista, että tutkija siirtyy tutkimusvaiheiden välillä molempiin suuntiin useita kertoja. Yhtäältä toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkija voi joutua tutkimuksen aikana tarkentamaan tai jopa muuttamaan tutkimusongelmaansa sen mukaisesti, millaisia käytännön kehittämistarpeita tutkimuksen edetessä nousee esiin. Joustavasti muuttuvassa ja elävässä tutkimusprosessissa tutkija voi joutua tekemään toistuvia uudelleenmäärittelyjä niin lähestymistavoista kuin teorioistakin, jotta tutkimus edistäisi käytännön kehittämistä. (Viinamäki & Saari 2007, 123-125.)



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen. (Viinamäki & Saari 2007, 123.)

Tämän kehittämistehtävän toimintatutkimusprosessi alkoi suunnittelulla, johon kuului tiiviisti tiedon kerääminen (aikaisemmin toteutetut Trust Index –tutkimukset, toimitusjohtajan haastattelu) ja nykytilanteen arviointia. Kyseinen vaihe on tässä opinnäytetyöraportissa kuvattu luvussa 5.1 Lähtötilanteen selvitys. Prosessi jatkui edelleen teorian tiedon keräämisellä ja suunnittelun mukaisella toiminnalla (kehittämistoimenpiteet), jonka jälkeen opinnäytetyöntekijä havainnoi tilannetta. Toiminnalla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan toimenpiteitä, joita GPTW:llä toteutettiin hyvän työpaikan kokemuksen vahvistamisen hyväksi (5.2 Kehittämistoimenpiteet). Toiminta ja havainnointi tapahtuivat samanaikaisesti ja limittäin toimintatutkimusprosessin aikana. Kehittämistehtävän viimeisenä vaiheena voidaan pitää kehittämistehtävän muutoksen arviointia, jossa opinnäytetyöntekijä reflektoi lähtötilannetta muutostoiminnan jälkeiseen tilaan. Tässä raportissa tulokset esitellään luvussa 6. Kehittämistehtävän tulokset.

3.2 Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Tutkimukset jaetaan laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) tutkimuksiin. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman monipuolisesti ja tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimukselle luonteenomaista on myös perinteisestä objektiivisuudesta luopuminen, sillä tutkija ja tutkimuksen tulokset (havainnot) kietoutuvat saumattomasti yhteen. Tutkimuksen tulokseksi saadaan ehdollisia selityksiä, jotka ovat rajoittuneet tiettyyn aikaan ja paikkaan. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita, ei todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 161.) Määrällisessä tutkimuksessa sen sijaan korostetaan yleispätevän syyn ja seurauksen lakeja (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 139). Tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosentteihin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Tuloksia voidaan helposti kuvata numeeristen suureiden tai taulukoiden avulla, mutta tutkimuksen tuloksen syyt jäävät usein selvittämättä. Yleensä tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus määrittävät, onko laadullinen vai määrällinen tutkimus sopivampi. Joissakin tutkimuksissa molemmat vaihtoehdot soveltuvat tutkimusongelmaan. Tällöin niitä voidaan käyttää rinnakkain, jolloin ne täydentävät toisiaan. (Heikkilä 2001, 16-17.)

Sekä laadullisia että määrällisiä tutkimustyyppäjä on olemassa useita. Tunnetuimpia määrällisiä tutkimustyyppäjä ovat muun muassa kokeelliset tutkimukset eri lajeineen ja survey-tutkimus. Laadullisista tutkimustyyppäistä tunnetuimpia ja käytetyimpiä ovat dis-

kurssianalyysi, etnografinen tutkimus ja toimintatutkimus. Tutkimustyyppit eroavat toisistaan tarkastelunäkökulman osalta, mutta niissä voidaan käyttää samoja aineistonkeruun perusmenetelmiä. Kerätyn aineiston analyysimenetelmät sen sijaan riippuvat pitkälti siitä, mitä aineistonkeruumenetelmiä ollaan käytetty. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 191 & 221.)

Tässä kehittämistehtävässä pyrittiin selvittämään, miten GPTW:n arvot vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen hyvästä työpaikasta, sekä yksilöiden käsityksiä arvoista. Kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, ihmisiä suosittiin tiedonkeruun lähteenä ja tapauksia käsiteltiin ainutlaatuisina, minkä mukaisesti aineistoa myös tulkittiin. Nämä edellä mainitut piirteet sopivat Hirsjärven ym. mukaan laadulliseen toimintatutkimuksen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara (2009, 164.).

Kehittämistehtävässä aineistoa kerättiin pääsääntöisesti laadullisia menetelmiä hyödyntäen, mutta myös määrällisiä menetelmiä käytettiin täydentämään aineiston hankintaa. Lähtötilanteen selvittämisessä käytettiin toimitusjohtajan avointa haastattelua, jonka avulla määriteltiin tavoitteet kehittämistehtävälle sekä yrityksen lähtötilanne (mm. arvoprosessi). Yrityksen lähtötilannetta selvitettiin myös aikaisemmin toteutettujen Trust Index[®] -henkilöstökyselyiden tuloksia hyödyntämällä. Sähköinen kysely käsitti skaaloihin perustuvia väittämiä (Likertin asteikko 1-5) ja kaksi avointa kysymystä hyvän työpaikan viitekehysten mukaisesti. Tulokset oli käytössä vuosilta 2012-2014, mutta vuoden 2012 tuloksia ei hyödynnetty, sillä toimitusjohtajana oli tuolloin ollut eri henkilö. Trust Index[®] -tuloksia analysoitiin sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Arvojen kokemusta henkilötasolla ja arvojen ymmärryksen yhteneväisyyden selvittämisessä käytettiin aineiston keräämisessä laadullista kyselyä (avoimet kysymykset), sillä vastaajalle haluttiin antaa mahdollisuus ilmaista itseään omin sanoin ja niin laajasti kuin tarpeellista. Tulokset analysoitiin laadullisin menetelmin. Tietoa yrityksen arvojärjestelmästä, prosesseista ja johtamiskäytännöistä kerättiin suoraan toimitusjohtajalta Culture Audit[®] -johtamiskyselyllä (kvalitatiivinen), joka piti sisällään viisitoista avointa kysymystä. Johtamiskyselyn tuloksia analysoitiin sekä kvantitatiivisesti (pisteittämällä) että kvalitatiivisesti. Kehittämishankkeen loppuvaiheessa aineistoa täydennettiin vielä kahdella strukturoidulla haastattelulla (lomakehaastattelu).

Yllä mainittujen aineiston keräämismenetelmien lisäksi tietojen täydentämiseen käytettiin osallistuvaa havainnointia ja useita epävirallisia keskusteluja yrityksen henkilöstön

kanssa, mitkä auttoivat opinnäytetyöntekijää kehittämistehtävän aikana. Opinnäytetyöntekijä tapasi säännöllisesti myös toimitusjohtajan, jonka kanssa hän sparraili kehittämistehtävän tilannetta ja sopi seuraavista toteutettavista toimenpiteistä. Seuraavassa kerrotaan tarkemmin aineiston keräämisen menetelmistä ja analyysistä.

3.3 Henkilöstökyselyiden analysointi – Trust Index[®] -tutkimukset

Trust Index[®] -henkilöstökyselyiden tuloksia oli aikaisempien vuosien osalta hyödynnettävissä vuosilta 2013 ja 2014. Tämän lisäksi kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa syksyllä 2014 ja päätyttyä lokakuussa 2015 toteutettiin koko henkilöstölle Trust Index[®] -kyselyt, jotta kehittämistyön vaikutuksia voitiin arvioida ja mitata.

Trust Index[®] -kyselyt toteutettiin Great Place to Workin käytössä olevalla tutkimusjärjestelmällä, jonka avulla myös tulosten raportointi toteutettiin. Opinnäytetyöntekijä vastasi kyselyn käytännön toteuttamisesta ja raportoinnista. Raporteista tutkimusdata siirrettiin Excel-mallisiin analysointitaulukoihin, jotka opinnäytetyöntekijä sai käyttöönsä Great Place to Workiltä. Excelin avulla tutkimusdatasta luotiin kuvioita, joiden avulla kyselyiden tulokset on esitetty tämän raportin luvuissa 5.1 Lähtötilanteen selvitys ja 6.1 Trust Index[®] -henkilöstökyselyn tulokset.

3.4 Johtamiskäytänteiden analysointi - Culture Audit[®] -johtamiskysely

Culture Audit[®] -johtamiskysely toteutettiin valmiin kyselypohjan mukaisesti (ks. liite 1). Kyselyssä oli 15 avointa kysymystä johtamisen yhdeksältä osa-alueelta. Osa-alueet on esitetty tämän raportin kuviossa 4. Johtamiskäytäntöjen arviointi ja pisteytys toteutettiin Great Place to Workin virallisten arviointiohjeiden perusteella. Jokainen yhdeksän johtamisen osa-alueen avoin vastaus luettiin huolella läpi ja johtamiskäytänteet arvioitiin viidestä eri näkökulmasta: moninaisuus, omaleimaisuus, kattavuus, inhimillisuus ja kokonaisvaltaisuus.

Pisteytyksen jälkeen jokaisen johtamisen osa-alueen pisteet laskettiin yhteen. Pisteytyksen avulla luotiin erilaisia kuvioita ja taulukoita, joiden avulla tuloksia pystyttiin analysoimaan johtamisen osa-aluekohtaisesti sekä rinnastamaan vertailudataan. Culture Audit[®] -johtamiskyselyn tuloksista laadittuja kuvioita esitetään tämän raportin luvussa 5.1.2 Johtamiskäytänteiden arviointi – Culture Audit[®] -kysely.

3.5 Avoimet kysymykset ja strukturoitu haastattelu

Opinnäytetyössä aineistoa kerättiin myös avoimilla kysymyksillä täydentämään Trust Index[®] ja Culture Audit[®] -kyselyllä hankittua numeraalista tutkimusdataa. Lisäksi kehittämishankkeen lopussa aineistoa täydennettiin kahdella strukturoidulla haastattelulla. Sekä avoimet kysymykset että strukturoidun haastattelun kysymykset löytyvät tämän raportin liitteistä.

Avoimet kysymykset liitettiin osaksi syksyllä 2014 ja lokakuussa 2015 toteutettuja Trust Index[®] -kyselyitä. Kaksi ensimmäistä kysymystä olivat standardi-kysymyksiä, jotka olivat osa Trust Index[®] -tutkimusta. Niiden avulla selvitettiin, mitkä asiat tekevät GPTW:stä hyvän työpaikan ja mitä yksittäistä asiaa muuttamalla GPTW olisi entistä parempi työpaikka. Tämän lisäksi henkilöstöltä kysyttiin GPTW:n arvojen tulkintaan liittyviä kysymyksiä. Arvokysymyksillä selvitettiin, miten yhtenevästi organisaation arvot ymmärretään ja miten ne toteutuvat yksilöiden mielestä käytännössä.

Avointen kysymysten aineiston analyysi aloitettiin lukemalla aineisto läpi. Tämän jälkeen aineistoa käsiteltiin kysymys kerrallaan Exceliä hyödyntäen. Trust Index[®] -tutkimuksen standardikysymysten vastausten analyysissä aineistosta etsittiin ensin karkeasti, mistä erillisistä asioista siellä puhuttiin. Tämän jälkeen mainittuja hyvän työpaikan ominaisuuksia/kehittämisehdotuksia alettiin ryhmitellä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Ryhmittelyssä huomattiin, että samat asiat toistuivat vastauksissa, minkä perusteella tulokset päätettiin esittää sanapilvinä. Analyysiä ei jatkettu pidemmälle vaan maininnat laskettiin ja niistä muodosteltiin sanapilvet.

Arvokysymysten osalta analyysi toteutettiin myös kysymyskohtaisesti. Analyysi aloitettiin ryhmittelemällä aineisto ensin löyhemmin asiakkaisiin ja tiimiin liittyvien vastausten mukaisesti. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin vielä organisaation arvojen mukaisesti kolmen osaan. Samalla kysymysten kannalta epärelevantit tekstikappaleet poistettiin. Tämän jälkeen sitaattikatkelmista pelkistettiin pääasiat muutamiksi sanoiksi, jotka jaoteltiin samankaltaisten asioiden kanssa yhteen. Alla esimerkki yhden arvokysymyksen aineiston analyysistä.

Taulukko 1. Esimerkki arvokysymyksen analyysistä: ”Miten arvomme (intohimoinen, välittävä, vankä) näkyvät mielestäsi käytännössä a) tiimimme sisällä b) asiakkaille?”

TIIMI			ASIAKAS		
Intohimoinen	Välittävä	Vankä	Intohimoinen	Välittävä	Vankä
ASENNE: -Suhtaudumme tavoitteisiimme ja niiden saavuttamiseen intohimaisesti -Suhtaudumme intohimisesti kaikkeen mitä teemme. - Miten suhtaudumme työhöme. -Halu oppia ja jakaa.	AUTTAMINEN: -Toisia jeesataan aina -Avunanto kiireessä -Autetaan toista kun on tiukka paikka	TOIMISTOJEKUT: -Toimistojäynät -Vessapäiväkirja, kelmuteutu työpiste - toimistolla tehdään pikkujekkuja - Toimistojekut ovat vankä -Työkaverit tekevät toisilleen tempauksia/jäyniä	KOKO <3 MESSISSÄ: - puhumme suoraan sydämeistä kun kyseessä on hyvän työpaikan luominen. -asiakas tuntee meidän todella välittävän siitä, miten kehitys heillä kulkee - Sydämellä kerrotaan kaikki. - olemme jokainen missiomme asialla.	AUTTAMINEN: - haluamme aidosti auttaa asiakasta kehittymään. - Autamme asiakkaita olemaan parempia heidän työntekijöilleen. - Asiakkaiden tukeminen ja auttaminen. - Tarjoamme apua, että ihmiset saavat äänensä kuuluviin	MARKKINOINTI: -afterworkit -videot -opiskelijaseminaari - tapahtumamme EROTTAUTUMINEN: - Teemme asioita eritavalla kuin muut. - tapa erottaa ja muuttaa maailmaa.

Strukturoidut haastattelut toteutettiin kahtena erillisenä haastatteluna kehittämishankkeen loppupuolella lokakuussa 2015. GPTW:n henkilöstöstä kaikki yhtä henkilöä lukuun ottamatta osallistuivat jompaankumpaan haastatteluun. Molemmat haastattelut nauhoitettiin. Keskusteluilla selvitettiin GPTW:n henkilöstön näkemystä hyvän työpaikan ja arvojen välisestä yhteydestä.

Nauhoitetun aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla molemmat noin tunnin pituiset haastattelut. Aineisto litteroitiin sanatarkasti ja sen tavoitteena oli helpottaa aineiston jatkokäsittelyä. Ennen analyysin aloittamista kahden haastattelun aineistot yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Analyysi toteutettiin seuraavan kappaleen kuvauksen mukaisesti kysymys kerrallaan. Apuna analyysissä käytettiin Tuomi ja Sarajärven (2009, 109) sisällönanalyysin ohjeita.

Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla keskustelulitteraatit läpi. Samanaikaisesti aineistosta etsittiin löyhästi mistä asioista siellä puhuttiin ja mistä ei. Aineistoa pelkistettiin karsimalla kehittämishankkeen kannalta epäolennaiset tekstikappaleet litteraateista. Tämän jälkeen aineistosta pyrittiin etsimään toistuvuuksia ja samankaltaisuuksia, minä jälkeen aineistoa ryhmiteltiin ensin karkeasti, tarkentaen sitten yläkategorioihin ja vielä tarkempaan alakategorioihin.

Taulukko 2. Esimerkki strukturoidun haastattelun analyysistä.

Miten organisaation arvot vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen hyvästä työpaikasta?

VAIKUTTAA KOKEMUKSEEN	Vaikuttaa positiivisesti	- arvot ovat vahvat - arvot toteutuvat käytännössä - arvot voi kokea omakseen - arvot toimivat suuntaviivoina	-arvot haastaa kehittymään
	Vaikuttaa negatiivisesti	- arvot on valmiina annettu - arvot ovat, muttei niistä puhuta - arvot eivät ole osa kulttuuria -esimies toimii arvojen vastaisesti	- syö johdon uskottavuutta - aiheuttaa närää.
	GPTW	- arvot ovat vahvat - kaikki hengittävät arvoja - arvoista keskustellaan - arvoja käytetään päätöksenteossa - arvoja käytetään suunnittelussa	-arvoja hyödynnetään rekrytoinneissa

Yllä olevassa taulukossa 3 on kuvattu esimerkki strukturoidun haastattelun analyysin osasta. Esimerkissä aineisto on ryhmitelty ensin karkeasti (esimerkissä ”Vaikuttaa kokemukseen”), jonka jälkeen aineistoa on tarkennettu ja ryhmitelty alakategorioihin. Haastattelun tuloksia on hyödynnetty viimeisessä pääluvussa 6, missä käsitellään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

4 Teoreettinen viitekehys

4.1 Arvojen määritelmä

Arvot, moraali, etiikka ja normit ovat käsitteitä, jotka kovin yleisesti sekoitetaan keskenään ja joista puhutaan synonyymeinä. Etenkin etiikka ja moraali liittyvät läheisesti toisiinsa, vaikka ovat eri käsitteitä; Etiikka kertoo, mikä on hyvää ja mikä paha, kun taas moraali sen mikä on oikein tai väärin. Arkisessa elämässä eettiset periaatteet (kuten oikeudenmukaisuus) näkyvät moraalina lain muodossa. Normilla tarkoitetaan sääntöä tai ohjetta, joka määrittää sen, mikä on luvallista ja mikä ei. Normit eli säännöt ja ohjeet ovat kestäviä ainoastaan silloin, kun niillä on moraalinen perusta. (Kauppinen 2002, 19.)

Yleisesti arvoksi sanotaan sitä, mitä pidetään hyvänä tai tärkeänä. Ne ohjaavat ihmisten tekoja ja toimintaa ihanteina tai tavoitteina. (Lehtonen 2009, 8.) Aaltonen ja Junkkari (1999, 60–61) puhuvat arvosta yläkäsitteenä, jonka lähisukulaisia ovat esimerkiksi

arvostukset, ihanteet ja hyveet. He esittävät arvoista muun muassa seuraavat määritelmät:

- ”Arvo on asia, jota pidämme tärkeänä.
- Arvot ovat valintoja.
- Arvo on merkitys, jonka asia saa täyttäessään tarpeen.
- Arvo on vakaumus siitä, millaiset päämäärät ovat parempia kuin toiset.
- Arvot ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin.
- Arvot ankkuroituvat sekä järkeen että tunteisiin. Tunnekokemukset vaikuttavat arvovalintoihin.
- Yritysten ja yhteisöjen tasolla arvot ovat yhteisön tahtotila.”

Puohiniemi (2003, ix) vuorostaan kuvailee arvon olevan ”valintoja ohjaava periaate, jota käytetään jouduttaessa vaikeaan valintatilanteeseen, jota ei pysty ratkaisemaan toimimalla kuten ennen tai jota ei ole ohjeistettu.” Kauppinen (2002, 20) määrittelee arvot eettisiksi periaatteiksi alla olevan kuvion avulla, vertailemalla edellä mainittuja keskeisiä käsitteitä toisiinsa. Kuviossa ajattelu etenee periaatteista käytännön kautta seurauksiin. Tarkastelun kohteina ovat niin laki, filosofia kuin organisaatiot. Käsitevertailun pohjalta Kauppinen määrittelee arvot eettisiksi periaatteiksi.

	<i>Lain oppi</i>	<i>Filosofia</i>	<i>Organisaatio</i>
<i>Periaate</i>	Oikeus, oikeudenmukaisuus	Etiikka	Arvot
<i>Käytäntö</i>	Laki	Moraali	Normit
<i>Seuraukset, palaute</i>	Rangaistus, toimenpiteet	Hyvä/huono omatunto	Palkkiot, seuraukset

Kuvio 7. Käsitevertailu paikallistaa arvot eettisiksi periaatteiksi. (Kauppinen 2002, 20.)

Lait eivät yleensä määritä palkkiota vaan asian yhteydessä puhutaan lain noudattamiseen liittyvistä myönteisistä seurauksista. Mikäli lakia ei noudata, seuraa määriteltä rangaistus. Filosofiasa eettisen pohjan perusteella määritellään moraali, jonka noudattamisesta tulee hyvä mieli ja moraalista poikkeaminen aiheuttaa huonon omantunnon.

Organisaatioissa arvot edustavat etiikkaa eli ne kertovat mihin organisaatioissa uskotaan. Mikäli arvojen halutaan näkyvän käytännössä, yrityksen normien eli sääntöjen ja ohjeiden tulisi olla linjassa sen arvopohjan kanssa. Kauppinen puhuu tässä yhteydessä arvojen normittamisesta, millä hän tarkoittaa arvoista jalostettuja käyttäytymissääntöjä eli toimintakulttuuria. Ainoastaan arvojen normittamisella käytännön toimintasäännöiksi, niiden toteutumista voidaan organisaatioissa mitata, johtaa ja palkita. Mittaamisen avulla arvoilla voidaan edesauttaa kulttuurinmuutosta, strategian jalkauttamista, prosessien ja yhteistyötoimivuutta tai johtamisen arvonomukaisuutta. (Kauppinen 2002, 20–21, 109.)

4.2 Yrityksen arvot

Arjessa arvot ohjaavat jokapäiväisiä valintoja ja yrityksissä ne luovat yrityskulttuurin perustan. Voidaankin sanoa, että yrityksissä arvot ovat työyhteisön tahtotila. (Aaltonen & Junkkari 1999, 61.) 1990-luvun alkupuolella arvot tulivat vahvaksi teemaksi organisaatioissa ja useimmat yritykset määrittelivät itselleen arvot. Vain osa yrityksistä onnistui soveltamaan niitä menestyksekkäästi toimintaansa ja suurin osa yrityksistä päätyi tilanteeseen, jossa arvot eivät vaikuttaneet käytännön tekemiseen vaan jäivät ainoastaan sanahelinäksi. (Aaltonen ym. 2003, 14.)

Kamenskyn (2012, 74) mukaan Suomalaisten yritysten arvot ovat nykypäivänä useimmiten tasapainotetun mittariston ryhmittelyn mukaisia (kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen) ja näin ollen erittäin kaukana alkuperäisestä ajatuksesta, jossa arvoilla ilmaistaan organisaation omaperäistä kulttuuria. Vaikka tasapainotetun mittariston mukaisilla arvoilla voidaan edistää liiketoiminnan johtamista ja kehittämistä, on tällä tavalla määritetyillä arvoilla vaikea luoda kilpailuetua ja erottua kilpailijoista. Problematiikka liittyy Kamenskyn mukaan siihen, että arvojen määrittelyssä monet yritykset päätyvät valitsemaan itselleen samat arvot. Lisäksi arvoprosessissa toimitaan väärin päin: yritys määrittelee ensin arvot ja sen jälkeen pyrkii niiden avulla luomaan vahvan ja omintakeisen yrityskulttuurin, vaikka arvoilla tulisi ilmaista organisaation jo olemassa olevaa kulttuuria.

Arvojen määrittelyssä organisaation johdon tulisi lähteä liikkeelle organisaation olemassa olevien asioiden tarkastelusta, sillä ainoastaan organisaation kulttuurista löydettävissä olevat arvot ovat olemassa ja voivat toimia arvoankkureina. Analysoimalla or-

ganisaation ihanteet, normit, haasteet ja avainsidosryhmien uskomukset, johto saa definioitua lähtökohdan, josta organisaatiossa jo olemassa olevia arvoja voidaan alkaa määrittellä. Arvojen määrittelyprosessissa voidaan noudattaa useampia eri malleja riippuen siitä, miten laajasti johto haluaa osallistaa henkilöstöä määrittelytyöhön. Arvojen määrittely voi esimerkiksi tapahtua täysin ilman johdon ohjausta ”alhaalta ylöspäin” tai johto voi määrittellä arvot ilman henkilöstön osallistamista prosessiin ja viestiä valmiit arvot henkilöstölle. Molemmissa edellä mainituissa tavoissa on kuitenkin ongelmia. Kypsymättömissä organisaatioissa henkilöstön itse toteuttama arvoprosessi saattaa synnyttää arvojen markkinatalouden, jossa häviäjät eivät halua sitoutua valittuihin arvoihin. Johdolta valmiiksi annetut arvot sen sijaan jäävät useimmiten johdon omiksi arvoiksi ja ne koetaan pintapuolisiksi. Tämän vuoksi niihin ei myöskään sitouduta. (Kauppinen 2002, 167-168.)

Yrityksen arvot tulevat todeksi vain tekojen kautta ja koko yrityksen henkilökunta on vastuussa arvojen toteuttamisesta. Jossakin tapauksissa henkilökunta on jopa suuremmassa vastuussa arvojen edistämisestä, sillä heillä on useimmiten johtoa laajempi kosketuspinta yrityksen ulkopuolisiin verkostoihin, kuten asiakkaisiin. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että yrityksen kaikilla tasoilla ymmärretään arvojen merkitys ja edistetään arvojen mukaista toimintaa. Muussa tapauksessa arvot ovat ja pysyvät johdon sanahelinänä tai juhlapuheiden korulauseina. (Puohiniemi 2011.)

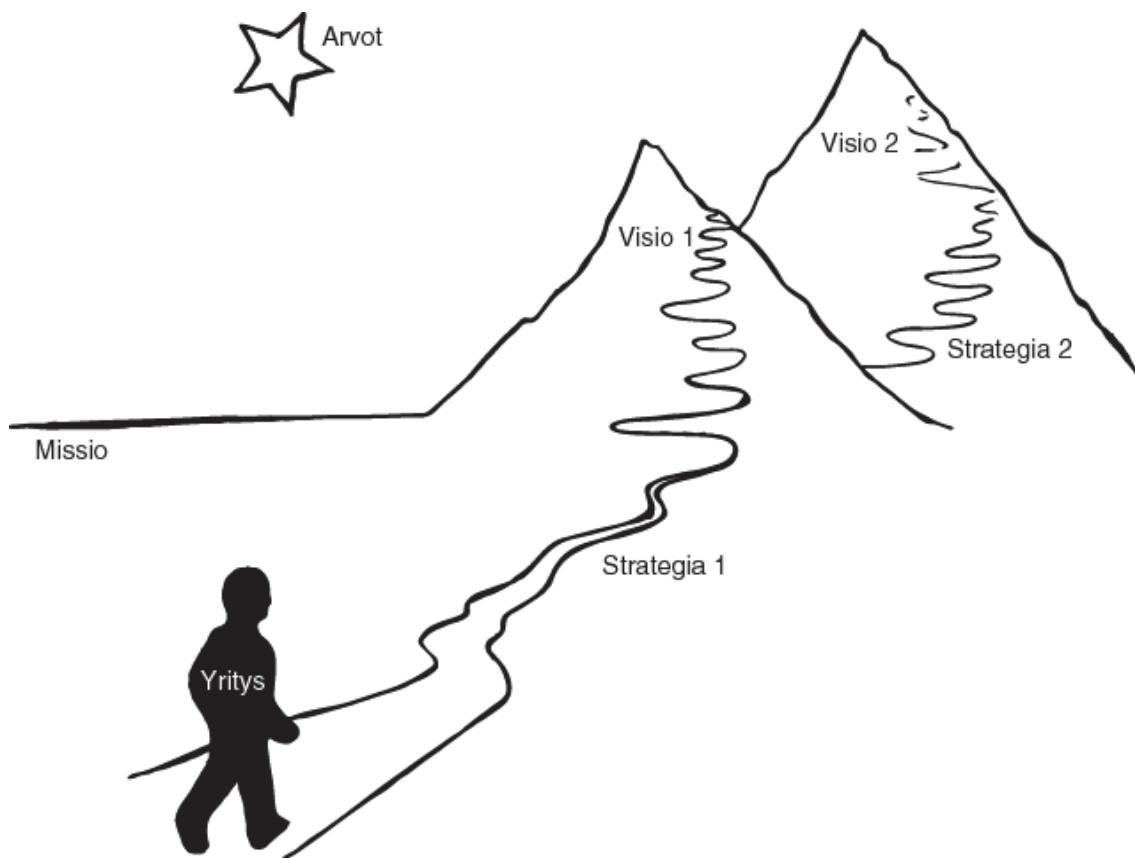
Jotta koko organisaatio voisi toimia arvojen mukaisesti, tulisi arvojen määrittelyprosessi yrityksessä olla mahdollisimman osallistava ja vuorovaikutteinen. Ainoastaan tällä tavalla organisaation kaikki tasot kykenevät tuntemaan, ymmärtämään sekä sisäistämään arvot ja ennen kaikkea soveltamaan niitä omaan työhönsä. (Kamensky 2012, 74.) Kauppinen (2002, 168-169) esittää toimivaksi arvoprosessiksi mallin, jossa laaja johdon ryhmä tekee ensin analyysin organisaation tilasta: ”Se katselee niin ihanteita eettis-moraalisesta perspektiivistä, normeja, joita se kohtaa arvojen tasolla, uskomuksia, joita avainsidosryhmillä on ja tekee synteessin niiden haasteiden valossa, joita organisaatiolla on.” Analyysin avulla johto ymmärtää arvojen yhteyden organisaation periaatteiden, ihanteiden ja toiminnan välillä, minkä perusteella se pystyy määrittelemään arvot ja niiden yleisen sisällön. Arvokeskustelu ei kuitenkaan saa jäädä johdon asiaksi vaan arvojen määrittelyprosessia jatketaan organisaatiossa kattavalla arvodialogilla. Henkilöstöä osallistavat arvokeskustelut luovat yhteisen näkemyksen siitä, mikä organisaatiossa on tavoiteltavaa ja hyväksyttävää ja on edellytys organisaation jäsenten

yhtenäiselle arvojen mukaiselle toiminnalle (Lehtonen 2009, 13). Kauppinen (2002) kuvaa arvojen määrittämisen neljä analysoitavaa lähdettä, joiden avulla saadaan aikaan kattava arvokeskustelu, alla olevan kuvan mukaisesti.



Kuvio 8. Arvojen määrittämisen lähteet kattavan arvokeskustelun pohjana. (Mukaan Kauppinen, 158.)

Arvojen määrittelyprosessi on vuorovaikutteinen ja siihen tulisi osallistaa myös henkilöstöä, jotta arvoihin sitoudutaan ja arvojen mukainen toiminta siirtyy osaksi työpäivän arkista toimintaa. Kuitenkin päätökset organisaation arvovalinnoista kuuluvat yritysjohtolle, sillä arvojen tulee sopia saumattomasti yhteen yrityksen strategisen arkkitehtuurin kanssa. (Kamensky 2012, 74.) Yrityksen arvojen suhde missioon, visioon ja strategiaan on esitetty alla olevassa kuvassa.



Kuvio 9. Missio, visio ja strategia suhteessa arvoihin. (Puohiniemi 2003, 30)

Yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa visiolla ilmaistaan, mihin yrityksessä pyritään tai millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Missio kuvastaa yrityksen olemassaolon perustaa ja strategia tarkoittaa yleisellä tasolla suunnitelmaa, jolla yhdistetään organisaation tärkeimmät päämäärät. Toisin sanoen strategia antaa vastauksen, miten organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Kuvassa yritys etenee kohti visiota strategia-polulla. Maan muodostaa yrityksen olemassaolon perusta eli missio. Arvot on Puohiniemen kuvassa piirretty tähtenä; niiden tehtävä on ohjata yritystä strategisella matkalla kohti visiota. Arvot johdattavat ja valaisevat tietä. (Puohiniemi 2003, 29-30.)

Yrityksen arvot luovat siis yrityskulttuurin perustan ja arvojen avulla ilmaistaan organisaation omaperäistä kulttuuria. Yrityksen arvoja ei voida tästä syystä keksiä, vaan ne tulee tunnistaa ja löytää arvojen määrittelyprosessissa analysoimalla organisaation nykytilaa neljän eri lähteen (ihanteet, normit, uskomukset ja haasteet) kautta. Arvokeskustelun avulla arvojen merkitykset sisäistetään kaikilla organisaation tasoilla, minkä vaikutuksesta arvot alkavat ohjata arjen toimintaa. Koska organisaation johto on vas-

tuussa sekä yrityksen strategisista linjauksista että arvojen määrittelystä, arvojen mukainen toiminta ohjaa organisaatiota ja sen jokaista yksilöä näin kohti visiota.

4.3 Arvojohtaminen

Arvojen toteutuminen organisaation arkipäivässä riippuu olennaisesti siitä, kuinka hyvin ne näkyvät johtamistavassa, johtamiskäytännöissä ja -käyttäytymisessä. Tämän vuoksi organisaatiot kiinnittävät yhä enemmän huomiota siihen, miten johtamiskäytännöt vastaavat yrityksen arvovalintoja (Kauppinen 2002, 41).

Arvojohtaminen on johtamisen muoto, joka usein samaistetaan eettiseen johtamiseen. Arvojohtaminen ei kuitenkaan ole synonyymi eettiselle johtamiselle, mutta käytännössä siihen liitetään usein eettinen erityispiirre ja sillä ajatellaan olevan moraalinen sävy. Arvojohtamisen keskeisenä tehtävänä ja avaintavoitteena on johdettavien sitouttaminen yrityksen arvoihin ja yhteisten arvojen sisäistäminen. Eettisenä tavoitteena on yhdistää ihmisten oikea kohtelu, tuottava työ ja ympäristön kehityksen kannalta kestävän kehityksen vaatimukset. Tavoite- ja tulosjohtamiseen verrattuna arvojohtamisen ajatellaan laajentavan johtamisen näkökulmaa yleisemmälle tasolle vastaamalla kysymykseen ”miksi tätä asiaa/ tätä tulosta pitäisi tavoitella?”. Johdettavaa toimintaa perustellaan ihanteilla ja yleisillä tavoitteilla. Arvojohtamisen tavoitteet ovat siis ominaisuuksia ja ihanteita, kun vastaavasti tavoitejohtamisen päämäärät ovat aineellisia-taloudellisia muutoksia (taloudellinen tulos, palvelut ja tuotteet, prosessit jne.). (Lehtonen 2009, 3 & 13.)

Puohiniemi (2003, 171) kuvailee arvojohtamisen seuraavasti:

Arvojohtamista on se, että yrityksessä työskentelevät ovat sisäistäneet yrityksen toiminnan kannalta keskeiset arvot, ymmärtävät niiden merkityksen oman työnsä kannalta sekä osaavat toimia – muita johtaen tai itsenäisesti – näiden arvojen edellyttämällä tavalla yllättävissäkin tilanteissa.

Hän myös painottaa arvojohtamisessa itsensä johtamisen näkökulmaa. Oleellista on ymmärtää, että arvojohtamisessa ei ole kyse käskyttämisestä vaan jokaisen yksilön tietoisesta toiminnasta, missä yrityksen arvot ohjaavat toimintaa sellaisissakin tilanteissa, joihin ei ole olemassa valmiita ratkaisuja. Tämän vuoksi yrityksen arvot pitää olla sisäistetty ja ymmärretty oikein. (Puohiniemi 2003, 22.) ”Arvojohtamisessa on kyse

sidosryhmien välisestä jatkuvasta dialogista: läsnäolosta sekä yhteyksien luomisesta asioiden ja ihmisten välille. Yrityksen arvovalinnat tehdään näkyviksi teoiksi, jolloin yrityksen arvoista tulee todellisia, arjessa eläviä arvoja, jotka ovat yrityskulttuurin ydin.” (Puohiniemi 2011.)

Kauppinen (2002, 57) puolestaan määrittelee arvojohtamisen seuraavasti:

Arvojohtaminen merkitsee arvojen valintaa ja niiden sisällön määrittelyä (visiota-so), kulttuurin tavoitteellista arvojohtamista (strategiataso), operatiivisten suunnitelmien energisointia ja arvoankkurointia (operatiivinen taso) sekä arvojen normittamista käyttäytymismalleiksi (yksilötaso).

Hänen mukaansa arvojohtaminen liittyy kaikkiin johtamisen tasoihin, jonka kokonaisuutta hän kutsuu VIA-malliksi (Vision into Action) eli visiosta toteutukseen. (Kauppinen 2002, 57.)

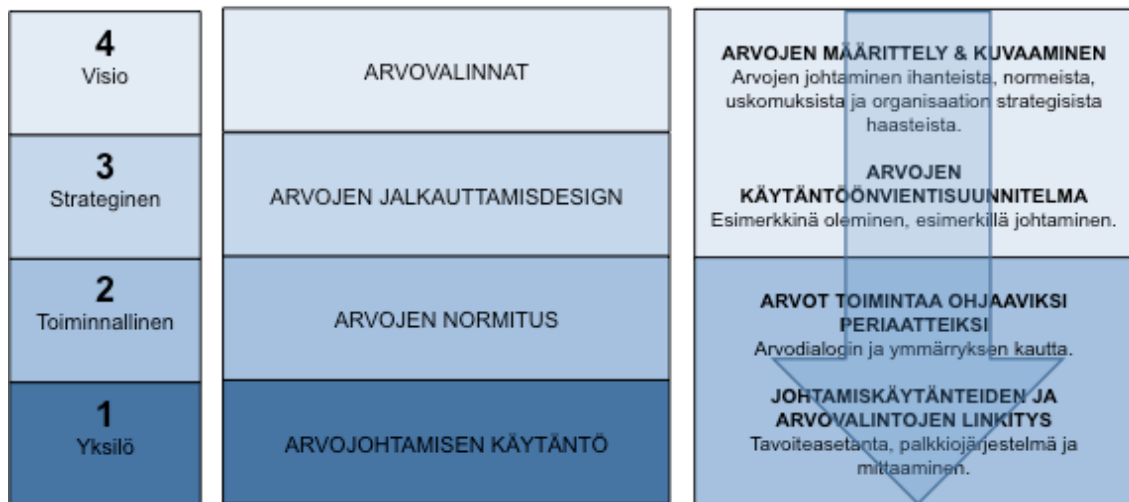
Via-mallin tasot ja transformaatio

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

Kuvio 10. VIA-malli esimerkisovelluksena organisaation transformaatio (Kauppinen 2002, 57).

Hyvä arvojohtaminen kietoutuu edellä esitettyssä Kauppisen VIA-mallissa johtamisen neljälle eri tasolle. Arvojohtaminen ei siis ole erillinen toiminto organisaatiossa vaan se nivoutuu johtamisen kokonaisuuteen aina tahdonmuodostuksesta strategisiin valintoihin, tavoiteasetantaan ja mittaamiseen sekä seurantaan. (Kauppinen 2002, 185.) Alla olevassa kuvassa on esitetty arvojohtamisen kokonaisuus heijastettuna edellä esitettyyn Kauppisen (2002) VIA-malliin.

Arvojohtamisen kokonaisuus



Kuvio 11. Arvojohtaminen heijastettuna VIA-tasoinen kokonaisuutena (mukaillen Kauppinen 2002, 185-186).

Kuvasta ilmenee arvojohtamisen kokonaisvaltaisuus ja kytkeytyminen organisaation johtamisen kokonaisuuteen. Johtajilta ja esimiehiltä arvojohtaminen vaatii herkkyyttä, pelisilmää ja monipuolisia viestinnällisiä taitoja. Keskeisiä yksittäisiä arvojohtamisessa tarvittavia johtamistaitoja ovat Kauppinen (2002, 180-181) mukaan esimerkiksi avoimuuden lisääminen luottamustason nostamisessa, rakentavan palautteen positiivinen vastaanotto, rakentavan palautteen antaminen motivoivasti, tiimin energisoiti vaikeisakin tilanteissa, tiimin fokuoiti ja uudelleen roolitus, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyn kehittäminen tiimissä ja tiimin itseluottamuksen lisääminen positiivisella jämmäkydellä.

Myös Aaltonen ym. (2003, 185–186) esittävät arvojohtamisen kolme eri merkitystä tai tehtävää. Jotta kyse olisi todellisesta arvojohtamisesta, tulisi johtajan kyetä toteuttamaan johtamistaan kaikilla merkityksen tasoilla:

- 1. Johtaminen on arvonmuodostusta ja sen tehtävänä on synnyttää lisäarvoa organisaation sisällä ja ulkopuolella.** Henkilöstö voi hyvin, on motivoitunut ja sitoutunut yhteisiin päämääriin, asiakkaat hyötyvät yrityksen tuotteista sekä palveluista ja yhteistyökumppanuudet kehittyvät.

2. **Johtaminen on sitouttamista yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin.** Yrityksen strategia ja visio ovat kirkkaana koko henkilöstön tiedossa ja yrityksen arvot ohjaavat toimintaa osana yrityskulttuuria organisaation kaikissa toiminnoissa.
3. **Johtaminen on itsensä kehittämistä ja johtamista.** Johtaja on selvillä omista vahvuuksistaan sekä heikkouksistaan ja tunnistaa omat arvonsa. Johtaja toimii moraalisesti eli toteuttaa hyviä päämääriä ilman, että niistä koituisi henkilökoh- taista hyötyä.

Viinamäki (2008, 109-110) esittää vahvan, ajelehtivan ja heikon arvojohtamisen piir- teet. Vahvassa arvojohtamisessa johtajalla ja organisaatiolla ovat yhteneväiset arvot ja arvojen toteutumista mitataan. Arvojen toteutumisesta on tärkeää saada palautetta ja vaikka itse arvot eivät olisi mitattavissa, niiden toteutumista voidaan selvittää kysymällä henkilöstöltä kokemuksia (Puohiniemi 2003, 206). Heikko tai ajelehtiva arvojohtaminen ilmentää sen sijaan päinvastaista tilannetta: Johtajien ja organisaation arvot eivät ole yhtenevät ja arvojen toteutumista ei arvioida. Yleisenä edellytyksenä arvojohtamiselle onkin, että yrityksen arvot tunnistetaan ja merkitys ymmärretään. Tähän ei riitä, että arvot on lausuttu julki, vaan arvotietoisuus edellyttää julkista arvokeskustelua. Lisäksi arvojohtamisen edellytyksenä on, että johto huolehtii arvojen käytännön toteuttamiseen vaadittavat tarpeelliset välineet henkilöstölle. Jos esimerkiksi arvona on innovatiivisuus, mutta toiminta yrityksessä erittäin jäykkää ja virheitä ei sallita, on arvoa vaikea toteut- ta. (Lehtonen 2009, 12.)

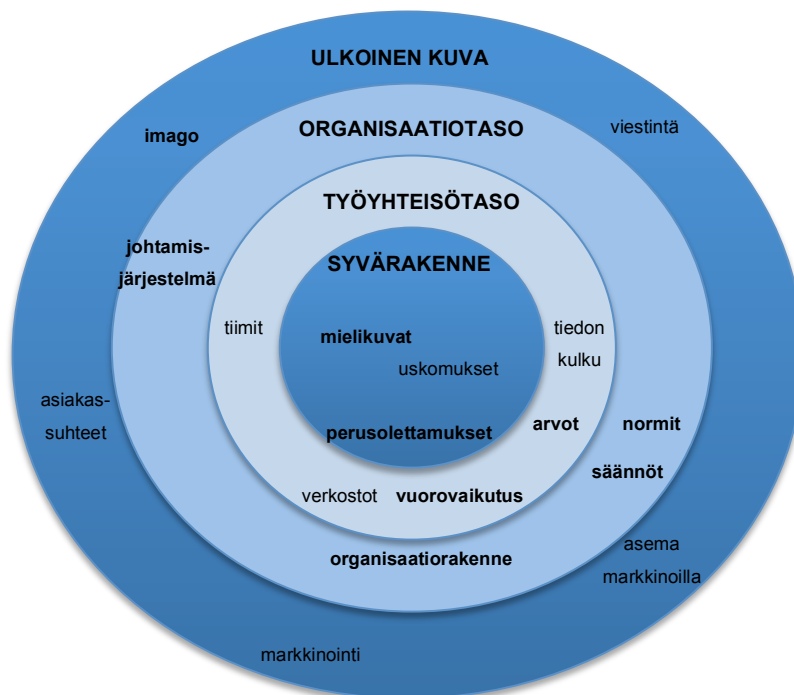
Åhmanin (2012) mielestä arvojohtaminen ei ole erillinen johtamisen malli vaan kaikki johtaminen tulisi olla arvojohtamista. Hänen mukaansa vaikeaksikin tavoiteltavan arvo- johtamisen voi konkretisoida pohtimalla kolmea siihen liittyvää tärkeää aluetta: ajatte- lua, tunteita ja tekemistä. Tällä hän tarkoittaa tiivistetysti sitä, että yksilö on vapaa valit- semaan mitä ajattelee. Valitusta ajatuksesta seuraa jokin tunnetila, joka sitten edesaut- taan tai vaikeuttaa jonkin halutun asian toteutumista. Yrityksen arvoja toteutettaessa tämä tarkoittaa, että mikäli yrityksen arvona on yrittäjähenkisyys, tulee miettiä millainen ajattelu edistää yrittäjähenkistä toimintaa käytännössä. Arvoilla on merkitystä ainoas- taan silloin, kun nämä kaikki näkökulmat on otettu huomioon eli arvoja harjoitetaan käytännön tekemisessä osana yrityskulttuuria.

4.4 Arvot yrityskulttuurin osana

Puohiniemen (2003, xii) mukaan yrityskulttuuri on kokonaisuus, jonka ytimessä ovat organisaation arvot. Yrityskulttuuri muodostuu yrityksen intresseistä, teoista, henkilöstöstä sekä toiminnan puitteista. Ulospäin se näyttäytyy organisaation yrityskuvana. Yrityskulttuurin kautta organisaation arvot tulevat näkyviksi. Alahuhdan (2015, 134) mukaan ”yrityskulttuuri on yrityksen tai muun organisaation arvojen, toimintatapojen, vuorovaikutuksen, historian ja yleensäkin kaikkien niin virallisten kuin epävirallistenkin käytäntöjen muodostama kokonaisuus”. Arvot ohjaavat organisaation kulttuuria ja toimintaa sekä antavat rajat ja ohjenuorat päätösten tekemisen tueksi. Arvot ovat sääntöjä, joiden mukaan organisaation jäsenet haluavat käyttäytyä, minkä vuoksi arvot ovat erittäin tärkeä yrityskulttuurin tekijä, jopa tärkein. (Robin & Burchell 2013, 51)

Yrityskulttuuri on monitahoinen ja vaikeastikin määriteltävä kokonaisuus laajan merkityksensä vuoksi. Se muovautuu organisaation historian saatossa ja siihen nivoutuvat organisaation ideat, arvot ja toiminnan piirteet eri aikakausilta. Lisäksi kulttuuria muovaavat toimintaympäristö, asiakkaat ja toimialan muutokset. Johtamisella on erityinen merkitys yrityskulttuurin kehittymisessä, sillä johtamisella vaikutetaan, miten edellä mainittuihin asioihin ja muutoksiin reagoidaan ja ollaan ajansaatossa reagoitu. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 61-62).

Yrityskulttuurissa on sekä näkyviä että vaikeasti havaittavissa olevia osa-alueita. Organisaatiokulttuurin rakenne –kuvassa (Kuvio 10) kulttuurin osa-alueet ovat sitä vaikeammin havaittavissa, mitä lähempänä ne ovat ympyrän keskustaa. Mitä vaikeammin osa-alue on havainnoitavissa, sitä vaikeampi siihen on myös systemaattisesti vaikuttaa. Havainnoimisen helppous ei kuitenkaan ole tae kulttuurin osa-alueen vaivattomaan muutokseen, sillä tulkinta voi olla vaikeaa ja samat syy-seuraus-suhteet eivät toimi eri kulttuurin osa-alueiden kohdalla. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityskulttuurin kaikista tasoista ollaan selvillä ja ymmärretään niiden yhteys. Organisaatiokulttuurin rakenteessa kolme ulointa tasoa (ulkoinen kuva, organisaatio- ja työyhteisötaso) ovat sellaisia, joiden muodostumiseen vaikutetaan tietoisella työllä. Sen sijaan organisaation syvä rakenne pitää sisällään ei-tietoisia ja alitajuisia toimintoja, minkä vuoksi sen muuttaminen on vaikeaa ja hidasta. (Mäkipeska ym. 2005, 65 & 74-75.)



Kuvio 12. Organisaatiokulttuurin rakenne. (Mukaihen Mäkipeska & Niemelä 2005, 62.)

Organisaation **ulkoista kuvaa** luodaan ja vahvistetaan hyvin tietoisesti ja tavoitteellisesti konkreettisilla toimenpiteillä, kuten viestinnän ja markkinoinnin keinoin sekä ulkoisilla suhteilla. Myös asiakassuhteiden hoidolla on vahva yhteys yrityksen ulkoiselle kuvalle ja imagolle. Asiakkaat ja sidosryhmät arvioivat jatkuvasti miten esimerkiksi markkinoinnin avulla tietoisesti luotu kuva vastaa todellisuutta. Mikäli yrityksen ulkoisen kuvan muodostamisen hyväksi ei tehdä tietoisia toimenpiteitä, kuva muodostuu sattumanvaraiseksi ja sillä voi olla ei-toivottuja vaikutuksia yrityksen toimintaan. On erittäin tärkeää myös tiedostaa, että yrityksen imago on varsin haavoittuvainen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 63-64.)

Organisaatiotason tehtävä puolestaan on luoda selkeät ja ymmärrettävät rakenteet yrityksen toiminnalle. Se pitää sisällään organisaatorakenteen, johtamisjärjestelmän sekä normit ja säännöt, joiden mukaan yrityksessä toimitaan. Hyvin toteutettuna rakenteet luovat ihmisille turvallisuuden tunnetta ja luottamusta yrityksen toimintaa kohtaan. Organisaatiotaso antaa parhaan lähtökohdan toimintakulttuurin kehittämiseksi, sillä rakenteita voidaan muuttaa ja kehittää vastaamaan syntyneitä tarpeita, esimerkiksi muuttunutta strategiaa tukeviksi. Onnistuneessa muutoksessa rakenteiden lisäksi myös

syvemvät yrityskulttuurin tasot tulisi ottaa huomioon. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 63-64.)

Työyhteisötasolla tärkeintä on ihmisten välinen kommunikaatio, jonka keskiössä ovat tiedon kulku, vuorovaikutuksen määrä ja laatu sekä eri yhteistyömuodot, kuten tiimit ja verkostot. Vuorovaikutuksen kautta välittyvät ja vahvistuvat kulttuuriset piirteet kuten avoimuus, luovuus, kannustus ja palaute tai näiden vastakohtat. Myös vuorovaikutuksen määrä on kulttuurillinen piirre. (Mäkipeska ym. 2005, 65.) Kulttuuria luodaan vuorovaikutustilanteissa pala palalta. Tämän vuoksi jokaisen yrityksen työntekijän tulisi olla kiinnostunut vuorovaikutustaidoista ja omasta asenteestaan, jolla vaikuttaa kulttuurin muodostamiseen. (Kuusela 2015, 113) Myös arvot muokkautuvat yrityksessä vuorovaikutuksen seurauksena. Kulttuurin ollessa avoin ja vuorovaikutuksen vilkasta, yrityksen arvomaailma on alttiina muutoksille. Etenkin yrityksissä, joissa johtaminen perustuu arvoihin, keskustelu arvoista käy kiivaana ja on luonnollinen osa toimintakulttuuria. Vuorovaikutuksen tavoitteena on varmistaa, että arvot ymmärretään samalla tavalla ja ne ohjaavat jokaisen työntekijän toimintaa. Yrityksen arvot ovat osa sekä yrityskulttuurin työyhteisötasoa että **syvärakennetta**. Hitaasti historian kuluessa muodostunut yrityskulttuurin syvärakenne pitää sisällään yhteiset uskomusjärjestelmät, joihin yrityksen työntekijöiden ajattelu, vuorovaikutus ja toiminta ei-tietoisella tasolla perustuvat. Tämän vuoksi sitä on vaikea kuvata ja sen muuttaminen on hidasta. (Mäkipeska ym. 2005, 66-67 & 74.) Yrityskulttuurin muuttaminen hyvään suuntaan tapahtuu hitaasti, mutta sen sijaan ylimielisyydellä ja nykytilanteeseen tuudittautumisella vahvankin yrityskulttuurin voi tuhota nopeasti (Alahuhta 2015, 239). Tärkeintä kuitenkin on ymmärtää, että yrityskulttuuria pystytään muuttamaan ja vahvistamaan. Se millaista yrityskulttuuria johto tavoittelee, määrittellään arvojen avulla. Yrityskulttuurin kehittämisessä tulee huomioida yrityksen juuret eli kulttuurin tulee olla yhteydessä yrityksen identiteettiin, sillä yrityksen identiteettiä ei voida onnistuneesti muuttaa. (Alahuhta 2015, 134-135.)

Jokaisella organisaatiolla on jonkinlainen hyväksytty tapa toimia eli yhteisten kokemusten perusteella muovautunut oma kulttuuri. **Yrityskulttuurin keskeinen tehtävä** on yhdenmukaistaa organisaation toimintaa; mihin pyritään ja millä keinoin, mikä on sallittua käyttäytymistä ja mitkä asiat ovat tärkeitä. Se myös opettaa huolehtimaan organisaation ihmissuhteista. Kulttuuri toimii sosiaalisena liimana niin hyvässä kuin pahassa ja se on omintakeinen kullekin organisaatioille. Johdolle yrityskulttuurin tunteminen antaa tietoa muutostoimien suunnitteluun ja auttaa arvioimaan kehitystarpeita. Strate-

gian toteuttamisen kannalta yrityskulttuurin tunteminen on erittäin tärkeässä asemassa, sillä ilman yhteistä suuntaa ja innostumista strategian toteuttamisesta ”yrityskulttuuri syö strategian aamupalaksi”. Tällä sanonnalla Peter Ducker tarkoitti, ettei hyvälläkään strategialla ole merkitystä ilman sitä tukevaa yrityskulttuuria. Toisin sanoen, kulttuuri on aina strategiaa vahvempi ja ratkaisee strategian onnistumisen. (Kuusela 2015, 14-16.) Tavoitteellisilla ja menestyvillä yrityksillä tulee olla vahva ja terve yrityskulttuuri. Tällainen yrityskulttuuri on pitkäaikaisen kilpailukyvyn mahdollistaja. Yrityskulttuurin kehittäminen on osa jokapäiväistä johtamista ja johtajan päivän tärkeimpiä prioriteetteja (Alahuhta 2015, 134 & 140).

Johtamistapa luo usein näköistään kulttuuria eli organisaatio personoituu johtajaansa. Mitä korkeammassa asemassa johtaja on, sitä vahvemmin hänen käyttäytymisensä ja näkemyksensä vaikuttavat kulttuurin muodostumiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 85.) Kulttuurin johtamisessa pätevät samat lainalaisuudet kuin johtamisessa yleensäkin, mutta kulttuurin johtamisessa johtajan tärkeimpiä tehtäviä on samaistumisen johtaminen. Tavoitteena on, että työntekijä samaistuu sekä yritykseen, johtajaan että työyhteisöön ja kokee nämä identiteetilleen tärkeiksi. Samaistuminen on kuitenkin kaksisuuntaista; vastineeksi työyhteisö tarjoaa jäsenilleen huolenpitoa ja turvaa. Johtajan kannalta on ensiarvoisen tärkeää, kokeeko työyhteisö hänet osaksi ryhmää ja henkilöksi, jolla on kykyä ja halua edistää ryhmän tavoitteita. Kulttuurin johtaminen samais- tumisen kautta vaatii keskittymistä vuorovaikutussuhteisiin, ryhmädynamiikan ymmärtämistä ja ihmissuhteiden, motivaation ja identiteetin johtamiseen. Erityisesti johtajan on keskityttävä luottamuksen rakentamiseen, jotta työyhteisö kokisi johtajan olevan osa ryhmää. (Kuusela 2015, 133-134 & 143-145)

4.5 Luottamuksen merkitys ja rakentaminen organisaatioissa

Nykyaikaisen modernin johtajuuden kivijalka on luottamus, jota rakennetaan avoimessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Luottamusta synnyttää se, että sanat ja teot ovat yhtä. Aitous ja rehellisyys sekä korkea integriteetti ovat luottamuksen rakentamisen peruskiviä. Johdon ja esimiesten tärkein tehtävä on luoda ja ylläpitää menestyksen edellytyksiä sekä yksilö- että ryhmätasolla. Tämä tarkoittaa hyvän vuorovaikutusilmas- ton luomista, yksilöiden osaamisen kehittämiseen ja -johtamiseen perehtymistä sekä tiedon jakamista ja avoimuuden lisäämistä työyhteisössä. Uudenaikainen johtaja on kiinnostunut ihmisistä ja elämästä yleensä, hän haluaa rakentaa työyhteisöön vahvan

luottamuksen ilmapiiriin ja myötävaikuttaa toiminnallaan yksilöiden haluun antaa parhaansa työyhteisön yhteisten tavoitteiden eteen. Luottamuksen rakentumisen perustana on positiivinen kuva ja ajatus toisesta ihmisestä. (Kaivola & Launila 2007, 41-43.)

Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Alla olevassa taulukossa 4 on listattu luottamukseen vaikuttavat luottamustekijät ja niihin liittyviä ominaisuuksia, jotka ovat omiaan vähentämään tai lisäämään luottamusta organisaatiossa. Kuviosta voi huomata, että mitä enemmän ihminen on toiminnan keskipisteenä, sitä enemmän luottamus lisääntyy. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 34) kuvaavat alla olevien luottamustekijöiden summaa luottamusdynamiikaksi. Siinä jokaiseen osatekijään tulisi kiinnittää jatkuvaa huomiota, jotta lopputuloksena luottamus muodostuu pysyväksi toimintakulttuuriksi. Kun kaikki luottamustekijät toimivat luottamusta lisäävinä tekijöinä, positiivinen kierre toimii kuin itsestään vahvistaen edelleen luottamusta organisaatiossa.

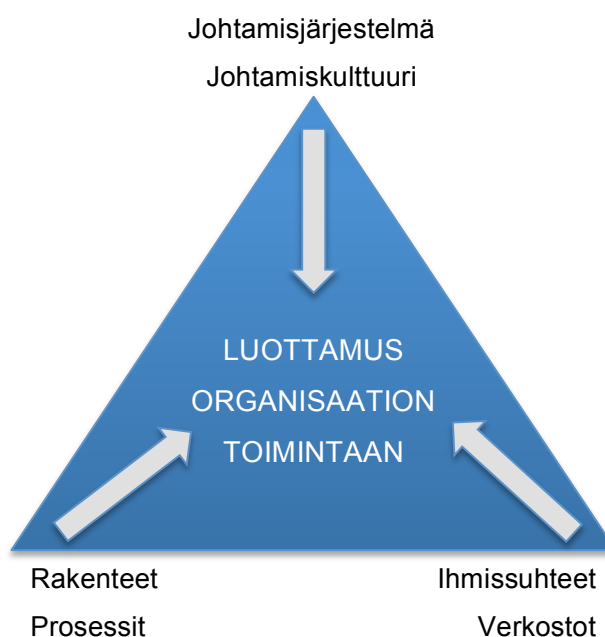
Taulukko 3. Luottamukseen vaikuttavat tekijät. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 46.)

Luottamustekijä	Luottamusta vähentää	Luottamusta lisää
Vastavuoroisuus	Valvonta Hierarkia Eriytynyt tehtäväjako	Itseohjautuvuus Verkostot Osaamisen kehittäminen ja jakaminen
Avoin vuorovaikutus, palaute	Tieto on johdolla Johdon monologi Palaute kritiikkinä	Tieto on kaikilla Dialogi Palaute kehittämisen edellytyksenä Johtaminen on kassakäymistä
Yhteinen tavoite, sitoutuminen	Tavoitteet ylhäältä Sitoutuminen "pakolla" Vastuu johdolla	Tavoitteet yhdessä Sitoutuminen sydämellä Vastuu yhteisestä päämäärästä Vapaus ja väljyys tehdä
Keskinäinen kunnioitus, erilaisuuden arvostaminen	Aseman kunnioitus Samanlaisuuden arvostaminen Erilaisuus uhkana	Asiantuntemuksen arvostus Erilaisuuden arvostaminen Yhdessä oppiminen
Ennustettavuus, turvallisuus	Odotus pysyvyydestä Tulevaisuus johdon käsissä	Tulevaisuus oman osaamisen ja sosiaalisten suhteiden varassa

Luottamuksen syntyyn työyhteisössä vaikuttavat ihmisten keskinäiset suhteet, johtamisjärjestelmä ja johtosuhteet, yhteiset normit, arvojen yhtenäisyys, viestintä ja tiedon kulku sekä vuorovaikutus. Turvallisuutta luovat ihmisten välinen kommunikaatio ja sille luodut mahdollisuudet sekä yhteiset normit. Tällä tavalla ihmisten on mahdollisuus samaistua ryhmään ja vahvistaa omaa identiteettiään, joka puolestaan vapauttaa yksilön

täyden kapasiteetin toimimaan ryhmän jäsenenä. Luottamus työyhteisössä perustuu vastavuoroiseen avoimeen kommunikaatioon yhteisen intressin ollessa keskiössä. Luottamuksen lisääntyminen edistää avoimuutta ja sitä kautta innovatiivisuutta etsiä uusia ratkaisuja asioille. Tätä kautta luottamuksen vahvistaminen ja lisääminen edesauttaa yksilön hyvinvointia ja ryhmän kautta organisaation menestystä. Luottamus voidaan siis nähdä kaksitahoisena ominaisuutena; toisaalta se on yksilössä syntyvä ja vaikuttava ja toisaalta työyhteisössä ilmenevä kollektiivinen ominaisuus. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25-26)

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 27-28) esittävät luottamuksen rakentumisen olevan kiinni niin ihmissuhteista, organisaation johtamisjärjestelmästä, kulttuurista, rakenteista ja prosesseista. Luottamusta on mahdollista kehittää ihmisten välillä kehittämällä edellä mainittuja organisaation rakenteita ja johtamisjärjestelmää. Ihmisten välinen luottamus heijastuu asiakkaisiin, jonka asiakkaat yleistävät luottamukseksi koko organisaatiota kohtaan. Luottamus siis kasvattaa ihmisten hyvinvointia ja luo sitä kautta organisaatiolle menestystä.

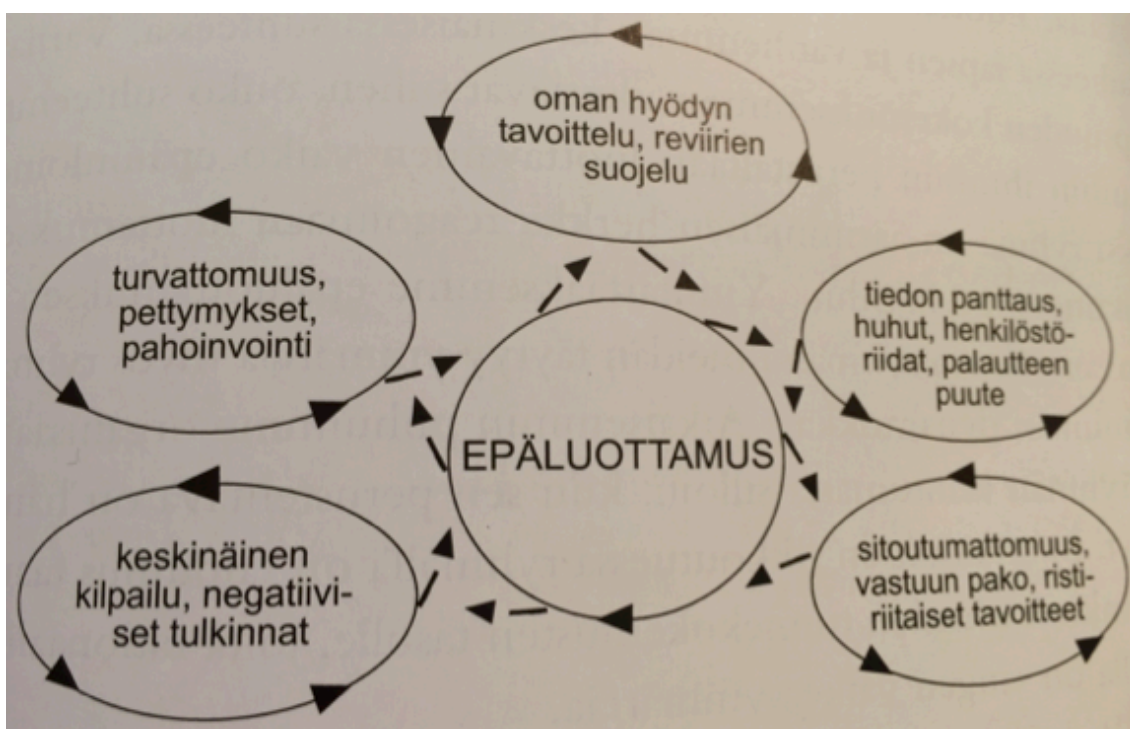


Kuvio 13. Luottamuksen viitekehys. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 29.)

Yllä olevassa kuviossa 13 on esitetty luottamusranteen osatekijät. Kuvioista voi havaita, että luottamuksen syntyyn organisaatiota kohtaan tarvitaan panostusta kaikkiin luotta-

muksen osatekijöihin. Kun luottamusta organisaation toimintaa kohtaan rakennetaan kaikkien yllä olevassa kuviossa mainittujen osa-alueiden (Johtamisjärjestelmä & -kulttuuri, rakenteet & prosessit, ihmissuhteet & verkostot) kautta, luottamuksesta on mahdollista muodostua organisaation sosiaalista pääomaa. Luottamusta on siis mahdollista lisätä organisaatiota kehittämällä. Voidaankin sanoa, että sosiaalisen pääoman ydin kiteytyy ihmisten välisessä luottamuksessa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 28.)

Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa, mutta sen voi rikkoa hetkessä. Edellä mainitun luottamudynamiikan varjopuoli on se, että mikäli jokin luottamusrakenteen osatekijä ei ole kunnossa, koko prosessi lähtee negatiiviseen rotaatioon ja aiheuttaa epäluottamuksen kierteen. Alla olevassa kuviossa 14 on esitetty epäluottamuksen kierre.



Kuvio 14. Epäluottamuksen dynamiikka. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47.)

Luottamuksen puute näkyy organisaatioissa monella eri tavalla: käyttäytyminen on epäluuloista, vuorovaikutus on niukkaa, pelataan valtapelejä, korostetaan omaa asemaa, pelätään paljastaa omia todellisia mielipiteitä ja tunteita sekä tehtyjä virheitä. Oma etu ajaa ryhmän etujen edelle ja syyllisen etsiminen on tärkeämpää kuin itse virheiden korjaaminen. Tämä aiheuttaa organisaation näivettymisen innovaatioiden puut-

teessa, ihmisten huonovointisuutta ja motivaation puutetta, mikä johtaa alisuorittamiseen. (Kaivola & Launila 2007, 98-99.)

Luottamuksella on keskeinen rooli organisaation menestyksessä. Bibb ja Kourdi (2004, 113.) summaavat, että organisaation menestyminen tapahtuu luottamuksellisten ihmissuhteiden kautta. Kun henkilöstöllä on keskinäinen luottamus johtoon ja toisiinsa työntekijöinä, he voivat luottaa, että tukea, sparrausta ja tarvittaessa myös apua saa ympärillä olevilta ihmisiltä. Luottamuksen kulttuurissa henkilöstö haluaa antaa parhaansa ja tehdä yhteistyötä organisaation menestymisen eteen.

Ihmisillä on luontainen tarve luottaa ja tulla luotetuiksi. Mikäli johtaja ei ymmärrä asiaa, organisaatio ei voi koskaan saavuttaa täyttä potentiaaliaan ja menestyä. Modernit johtajat ymmärtävät luottamuksen kulttuurin hyödyt organisaation menestyksen kannalta ja panostavat luottamuksen rakentamiseen. Luottamuksen kulttuuria rakentavat johtajat luovat luottamuksen ilmapiiriä kaikella tekemisellään, ovat tietoisia itsestään ja omista arvoistaan. He ottavat täyden vastuun organisaation johtamisesta, eivätkä häpeä olla väärässä tai etteivät tiedä vastausta jokaiseen asiaan. Ajatus ihmisistä on positiivinen ja he lähtökohtaisesti haluavat ihmisille hyvää. Lisäksi luottamusta rakentavat johtajat ovat suoraselkäisiä, kohtelevat henkilöstöä reilusti, arvostavasti ja oikeudenmukaisesti. Ennen kaikkea heillä on korkea integriteetti ja he puhuvat sydämestään. (Bibb & Kourdi 2004, 5 & 61-69.)

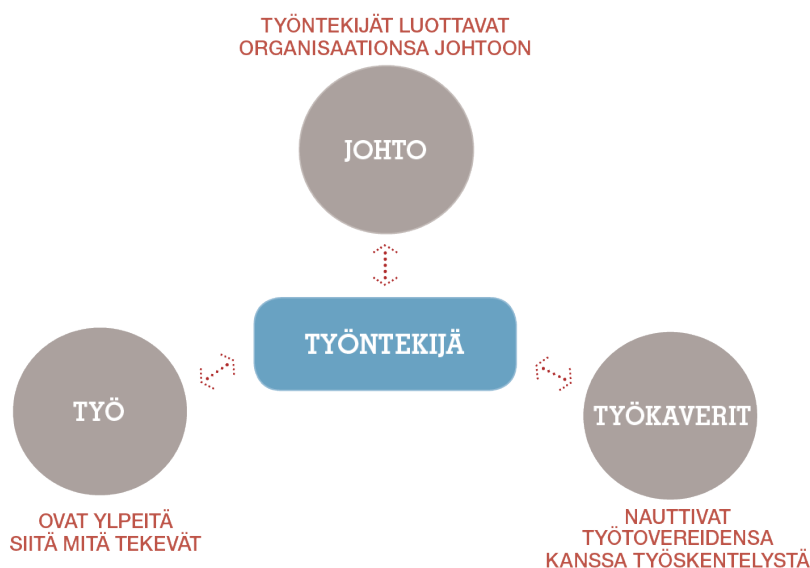
Johtamisella ja johtajien esimerkillä on luottamuksen rakentamisessa erityinen merkitys ja luottamuksen kulttuuri on suoraan linkitettävissä organisaation menestykseen. Seuraavassa kappaleessa perehdytään hyvän työpaikan malliin, missä edellä käsitelty luottamus on keskiössä.

4.6 Hyvän työpaikan malli – The Great Place to Work® Model®

Hyvien työpaikkojen menestyksen takana on useimmiten vahva tietoisuus organisaation identiteetistä. Tämän lisäksi organisaatioilla on selkeä missio, visio ja arvot sekä johdonmukainen suunnitelma, jolla he saavuttavat asettamansa tavoitteet ja vision. Parhaiden yritysten johtamisjärjestelmä on myös suunniteltu tukemaan vision toteuttamista. Tärkeimpänä ominaisuutena voidaan kuitenkin pitää vahvan, korkean luottamuksen omaavan yrityskulttuurin rakentamista, joka mahdollistaa työntekijöiden to-

teuttaa visiota. Käytännössä tämä tarkoittaa, että parhaat työpaikat tietävät miksi he ovat olemassa, mitkä ovat heidän yhteiset tavoitteensa ja miten he aikovat tämän kaiken toteuttaa. Tämän vuoksi tärkeintä hyvän työpaikan rakentamisen alkumetreillä on, että johto kysyy itseltään, tietävätkö he ja heidän työntekijänsä yrityksen mission, vision ja ennen kaikkea arvot. (Robin & Burchell 2013, 47-49)

Great Place to Work® on tutkimuksissaan selvittänyt, että parhaat työpaikat rakentuvat organisaatioissa vallitseville vuorovaikutussuhteille. Näistä tärkeimmät hyvän työpaikan rakentamisen kannalta ovat työntekijän suhde johtoon, työhönsä ja työkavereihinsa. Erityinen merkitys on johdon ja työntekijän välisellä luottamuksella. (Great Place to Work 2015.) Hyvän työpaikan määritelmä työntekijän näkökulmasta on: ”Hyvässä työpaikassa työntekijät luottavat organisaation johtoon, ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät ja nauttivat työtovereidensa kanssa työskentelystä” (Robin & Burchell 2013, 5).



Kuvio 15. Hyvän työpaikan malli - The Great Place to Work® Model® (Great Place to Work 2015.)

Hyvän työpaikan tutkitusti tärkein tekijä on luottamus. Jotta organisaatiossa onnistutaan rakentamaan luottamusta, tulee organisaation johdon toiminnan olla uskottavaa. Lisäksi työntekijöiden on koettava, että heitä kunnioitetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Muita tärkeitä tekijöitä hyvän työpaikan kokemuksessa ovat ylpeys omasta työstä, työryhmän saavutuksista, organisaation imagosta, sekä työkavereiden välinen

yhteishenki. Hyvän työpaikan mallin edellä mainitut tärkeimmät tekijät (uskottavuus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, ylpeys ja yhteishenki) on ryhmitelty viideksi dimensioksi. Jokainen mallin dimensio on vielä jaettu kolmeksi aladimensioksi, jotka kukin kuvaavat tiettyjä käyttäytymistapoja tai olosuhteita, jotka ovat tutkitusti ominaisia hyvillä työpaikoilla. (Great Place to Work 2015.)



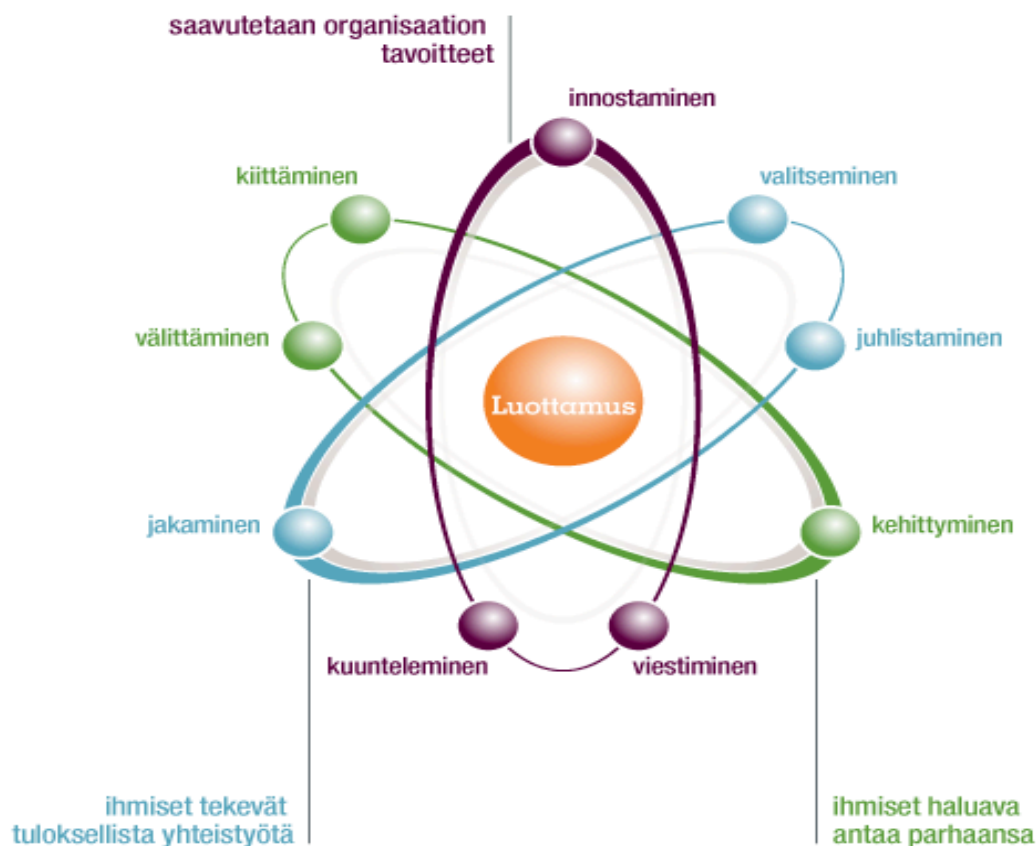
Kuvio 16. Hyvän työpaikan mallin viisi dimensiota (Robin & Burchell 2013, 4)

Johdon näkökulmasta katsottuna hyvän työpaikan määritelmä on seuraavanlainen:

Hyvässä työpaikassa saavutetaan organisaation tavoitteet ihmisten kanssa, jotka haluavat tehdä parhaansa ja jossa työskennellään tiiminä tai joukkueena luottamuksen ilmapiirissä.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 17) on esitetty hyvän työpaikan määritelmä johdon näkökulmasta ja yhdeksän osa-aluetta, jolla johto voi rakentaa luottamusta. Hyvät työpaikat saavuttavat organisaatiolle asetetut tavoitteet innostamalla, viestimällä ja kuuntelemalla (violetti kehä), työntekijät antavat parhaansa kiittämisen, kehittymisen ja välit-

tämisen kulttuurissa (vihreä kehä) ja tiimi saadaan toimimaan yhdenmukaisesti oikeanlaisella rekrytoinnilla, juhlistamisella sekä jakamisella (vihreä kehä). (Great Place to Work 2015.)



Kuvio 17. Hyvän työpaikan malli – Johdon näkökulma (Great Place to Work 2015)

Great Place to Workin tutkimusten mukaan parhaiden ja tavallisten organisaatioiden johtamistavat eroavat yllä olevassa kuviossa esitettyjen osa-alueiden osalta. Kaikissa organisaatioissa johtaminen koskettaa jollakin tavalla mainittuja osa-alueita (kaikki yrityksen valitsevat uusia työntekijöitä jne.), mutta parhaissa organisaatioissa johtamiskäytännöt ovat radikaalisti erilaisia ja niiden avulla kyetään rakentamaan vahva yrityskulttuuri. Rossin (2013) mukaan vahvan yrityskulttuurin rakentamisessa johtaminen on tietoista ja sitä harjoitetaan eri tavalla kuin tavallisissa yrityksissä. (Rossi 2014, 37.)

Hyvien työpaikkojen rakentamisen taustalla on aina organisaation taloudellisen menestyksen parantaminen tai turvaaminen. Tutkimusten mukaan parhaat työpaikat muun muassa ovat kannattavampia, kasvavat nopeammin, tekevät enemmän innovaatioita ja saavat enemmän työhakemuksia kuin muut organisaatiot (katso liite 6).

5 Kehittämistehtävän toteutus

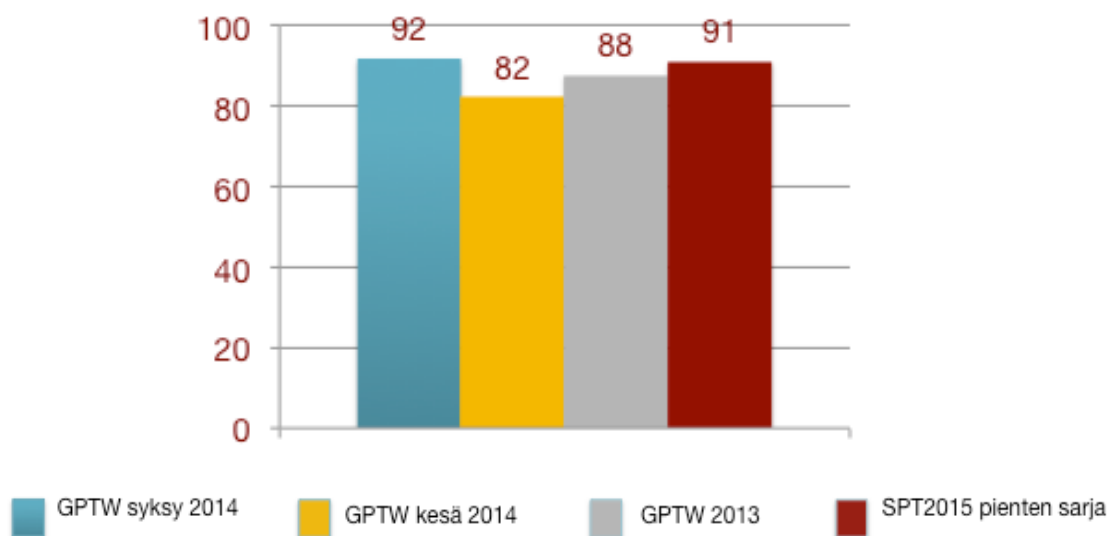
Kehittämistehtävän toteutuksen suunnittelu aloitettiin syksyllä 2014. Suunnitelmana oli hyödyntää vuoden 2014 loppu lähtötilanteen selvitykseen ja alkumittausten tekemiseen. Tammikuussa 2015 aloitettiin kehittämistyö, jonka tavoitteena oli vahvistaa GPTW:n työntekijöiden kokemusta hyvästä työpaikasta yrityksen arvojen avulla. Seuraavassa luvussa kuvataan lähtötilanteen selvityksestä ilmenneet asiat ja niistä johdetut kehitystoimenpiteet.

5.1 Lähtötilanteen selvitys

Lähtötilanteen selvityksessä opinnäytetyöntekijä hyödynsi organisaatiossa aikaisemmin toteutettuja Trust Index[®]-henkilöstökyselyitä sekä toimintatutkimusprosessin suunnitelluvaiheessa syksyllä 2014 toteutettua kyselyä. Syksyn 2014 kyselyn kanssa samanaikaisesti toteutettiin myös arvokysely, missä avoimilla kysymyksillä selvitettiin henkilöstön kokemuksia yrityksen arvoista. Tarkoituksena oli selvittää, miten yhdenmukaisesti arvot ymmärrettiin GPTW:llä ennen kehittämishankkeen alkua. Yrityksen arvojärjestelmästä, prosesseista ja johtamiskäytännöistä lähtötilannetta selvitettiin Culture Audit[®]-kyselyllä. Aineiston hankinnasta ja analysoinnista on kerrottu tämän raportin kappaleesta 3.2 Aineiston hankinta ja analysointimenetelmät alkaen.

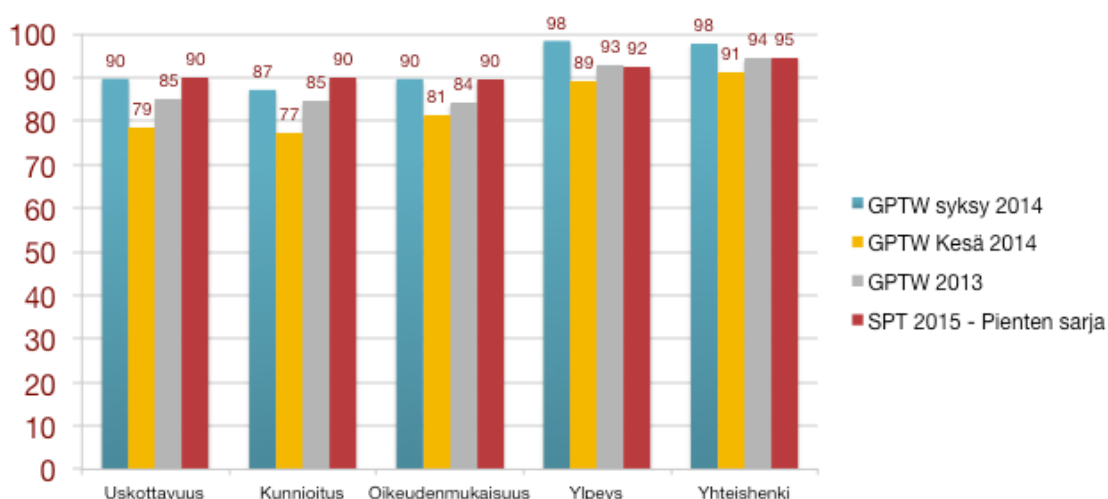
5.1.1 Henkilöstön kokemus – Trust Index[®]-henkilöstökysely

Henkilöstön kokemusta hyvästä työpaikasta oli GPTW:llä mitattu Trust Index[®]-henkilöstökyselyllä jo useamman vuoden ajan ennen tämän toimintatutkimusprosessin alkua. Kysely piti sisällään 58 väittämää ja kaksi avointa kysymystä. Lähtötilanteen tarkasteluun päätettiin ottaa mukaan kahden aikaisemman vuoden (vuosien 2013-2014) tutkimustulokset, jolloin yrityksessä oli toiminut sama toimitusjohtaja. Kaikissa tutkimuksissa vastausprosentti oli ollut 100% ja vastaajia 9 henkilöä, paitsi kesällä 2014 yksi vähemmän. Lähtötilanteen GPTW:n Trust Index[®]-tulosten vertailutiedoksi (benchmarkiksi) otettiin Suomen parhaat työpaikat 2015 -listan pienten organisaatioiden sarjan keskiarvoluku, sillä GPTW kuuluu kokonsa puolesta kyseiseen sarjaan. Vuoden 2015 Suomen parhaat työpaikat -lista löytyy kokonaisuudessaan tämän raportin liitteestä 3.



Kuvio 18. GPTW:n Trust Index[®]-kokonaistulos vuosilta 2013-2014.

Trust Index[®] -kokonaistuloksista oli selkeästi havaittavissa, että GPTW oli Suomen parhaisiin pieniin organisaatioihin verrattaessa jo ennen kehittämishankkeen aloittamista erittäin hyvä työpaikka tuloksen ollessa 92%. GPTW:n syksyn 2014 tulos oli jopa +1%-yksikkö verraten Suomen parhaiden pienten organisaatioiden keskiarvoon, joka oli 91%. Vuodesta 2013 GPTW:n Trust Index -tulos oli noussut 4%-yksikköä, mutta välimittauksessa kesäkuussa 2014 tulos oli ollut huomattavasti matalampi, 82%. Näin ollen tulos oli noussut vuoden 2014 kesästä loppuvuoteen huikeat 10%-yksikköä.



Kuvio 19. GPTW:n Trust Index[®] -tulokset dimensioittain vuosilta 2013-2014.

Trust Index[®] -tulosten dimensiokohtaisessa tarkastelussa oli huomattavaa, että GPTW:n syksyn 2014 tulos oli vähintäänkin samantasoinen kuin Suomen parhaat pienet organisaatiot kaikissa muissa dimensioissa paitsi kunnioituksessa. Verraten aikaisempien vuosien tuloksiin, kunnioituksen dimensiossa oli ennenkin ollut hieman alhaisempi Trust Index[®] -tulos kuin muissa dimensioissa. Ero oli kuitenkin niin pieni, ettei sen osalta voinut yksin tehdä johtopäätöksiä kehittämiskohteen määrittämisessä. Selkeänä vahvuutena oli ylpeyden ja yhteishengen dimensiot, joiden Trust Index[®] -tulokset olivat jopa +6%-yks. (ylpeys) ja +3%-yks. (yhteishenki) korkeammat kuin Suomen parhailla pienillä organisaatioilla. Kokonaisuutta tarkastellessa huomattiin, että kaikkien dimensioiden tulokset olivat nousseet vuodesta 2013 vuoteen 2014; uskottavuus +5%-yks., kunnioitus +2%-yks., oikeudenmukaisuus +6%-yks., ylpeys +5%-yks. ja yhteishenki +4%-yks..

Trust Index[®] -tuloksia tarkasteltiin myös väittämäkohtaisesti. Analyysissä verrattiin vuosien 2013-2014 tutkimusten väittämien tulosten osalta suurimpia nousijoita ja laskijoita. Taulukkoon kirjattiin myös väittämäkohtaisesti, mitä dimensiota kyseinen väittämä edusti.

Eniten nousseet	Dimensio	2014	2013	ERO
Johto on onnistunut työtehtävien jakamisessa ja koordinoinnissa.	Uskottavuus	67%	33%	+33
Johto ottaa työntekijät mukaan heidän työtään ja työympäristöään koskevaan päätöksentekoon.	Kunnioitus	100%	67%	+33
Johto tavoittelee työntekijöiden ehdotuksia ja ideoita sekä antaa niistä palautetta.	Kunnioitus	100%	67%	+33
Johto on pätevä johtamaan organisaation (liike)toimintaa.	Uskottavuus	100%	78%	+22
Johdolla on selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan organisaatio on menossa ja miten sinne päästään.	Uskottavuus	89%	67%	+22

Kuvio 20. Trust Index[®] -tutkimuksen eniten nousseet väittämät 2014-2013.

Top 5 väittämien nousijoista kolme väittämää kuului uskottavuuden ja kaksi kunnioituksen dimensioon. GPTW:n henkilöstö koki, että johto oli vuoden aikana lisännyt huomattavasti (+33%-yks.) osallistamista ottamalla henkilöstöä mukaan heidän työtään sekä työympäristöään koskevaan päätöksentekoon. Johto oli myös tavoitellut työntekijöiden ehdotuksia ja ideoita sekä antanut niistä palautetta koko henkilöstön mielestä. Uskottavuuden osalta koko GPTW:n henkilöstö koki, että johto oli pätevä johtamaan organisaation liiketoimintaa. Henkilöstön kokemus myös siitä, että johdolla on selkeä näkemys mihin suuntaan organisaatio on matkalla ja miten sinne päästään, oli vahvistunut.

Arvio johdon onnistumisesta työtehtävien jakamisessa ja koordinoinnissa oli parantunut, mutta kyseisen väittämän osalta Trust Index[®] oli kovasta noususta huolimatta vain 67%. Työtehtävien tasaisesta jakaantumisesta mainittiin myös henkilöstön avoimissa vastauksissa kehittämiskohteena.

Eniten väittämäkohtaista laskua oli tapahtunut kahdessa uskottavuuden, kahdessa kunnioituksen ja yhdessä oikeudenmukaisuuden väittämässä. GPTW:n henkilöstön kokemus oli laskenut johdon lähestyttävyydessä ja johdon kyvyssä esittää odotuksensa selvästi. Lisäksi laskua oli tapahtunut väittämässä, joissa kysyttiin mahdollisuudesta saada erityistä tunnustusta ja kohtelusta yksilönä, ”ei vain työntekijänä”. Viiden eniten laskeneen väittämän joukosta alhaisin Trust Index[®] -tulos oli kuitenkin väittämällä ”organisaatiomme tilat luovat hyvän työympäristön” (56%, laskua edellisestä vuodesta 22%-yks.). Asiasta oltiin myös mainittu avoimien vastausten kehittämiskohteena.

Eniten laskeneet	Dimensio	2014	2013	ERO
Voin kysyä johdolta kysymyksiä ja saan niihin selkeän vastauksen	Uskottavuus	78%	100%	-22
Johto esittää odotuksensa selvästi	Uskottavuus	78%	100%	-22
Johto kohtelee minua yksilönä, ei vain työntekijänä	Kunnioitus	78%	100%	-22
Organisaatiomme tilat luovat hyvän työympäristön	Kunnioitus	56%	78%	-22
Jokaisella on mahdollisuus saada erityistä tunnustusta	Oikeudenmukaisuus	88%	100%	-13

Kuvio 21. Trust Index[®] -tutkimuksen eniten laskeneet väittämät 2014-2013.

Trust Index[®] -kyselyyn kuului myös kaksi tutkimuksen standardia avointa kysymystä. Vastausten avulla saatiin numeerisille tuloksille syvempää ymmärrystä. Avointen vastausten kategorisoinnin jälkeen vastauksista muodostettiin alla olevat sanapilvet, joissa mainittu asia esitetään sitä suurempana, mitä useampaan kertaan asia on mainittu avoimissa kommentteissa.

Hyvä tekemisen meininki Välttämisen
 Missio Asiakkaat ja heidän auttaminen
 Töihin on ihana tulla Vankä
 Mahtava porukka Intohimoinen
 Vahva osaaminen
 Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen
 Työn merkityksellisyys

Kuvio 22. Sanapilvi syksyn 2014 Trust Index[®] -tutkimuksen avoimen kysymyksen vastauksista: Onko jotain sellaista erityistä ja poikkeuksellista, joka tekee tästä työpaikasta hyvän työpaikan?

Avointen vastausten perusteella henkilöstö koki, että GPTW:stä teki erityisen hyvän työpaikan työn merkityksellisyys ja työyhteisö. Työn merkityksellisyyteen viitattiin missiolla, asiakkaiden auttamisella ja intohimolla. Työyhteisöön viitattiin mahtavalla porukalla, tiimillä, töihin on aina ihana tulla ja työn ja vapaa-ajan tasapainottamisella. Erityisen kiinnostavaa oli, että GPTW:n kaikki arvot (intohimoinen, välittävä ja vankä) mainittiin avoimissa vastauksissa, kun kysyttiin ”Onko jotain sellaista erityistä ja poikkeuksellista, joka tekee tästä työpaikasta hyvän työpaikan?”. Alla esimerkki avoimesta vastauksesta:

Meillä on tiimi täynnä intohimoisia tekijöitä, hieno missio ja hyvä meininki kaikin puolin. Saamme tehdä mielenkiintoisia ja innostavia asioita. Ihmisillä on tilaa olla omia itsejään. Välitetään toisistamme. On hyvä mieli tulla töihin.

Kehityssuunnitelmien hyödyntäminen
 Aikaa esimieheltä Kiittäminen Työtehtävien tasapuolinen jakautuminen
 Toimivammat työtilat
 Ajanhallinta ja suunnitelmallisuus Systemaattisempi kehittäminen
 Prosessien tehostaminen Osallistaminen strategiaan

Kuvio 23. Sanapilvi syksyn 2014 Trust Index[®] -tutkimuksen avoimen kysymyksen vastauksista: Jos voisit muuttaa organisaatiossasi yhtä asiaa, joka tekisi siitä entistä paremman työpaikan, niin mikä se olisi?

Toisessa avoimessa kysymyksessä henkilöstöä pyydettiin ilmaisemaan yksi asia, joka tekisi GPTW:stä entistä paremman työpaikan. Selkeästi suurimpana kehityskohtana mainittiin yrityksen työtilat. Tämän lisäksi toivottiin enemmän aikaa esimieheltä, osallistamista strategiaan, ajanhallintaa ja suunnitelmallisuutta, systemaattisempaa kehittämistä, prosessien tehostamista sekä työkuorman tasaista jakaantumista. Esimerkki avoimesta vastauksesta:

Systemaattisempaa kehitysohjelmaa asioihin. Nyt pukkaa kiirettä ja mennään vähän liiankin kovalla vauhdilla, jolloin ei ehditä pohtia asioita syvällisemmin.

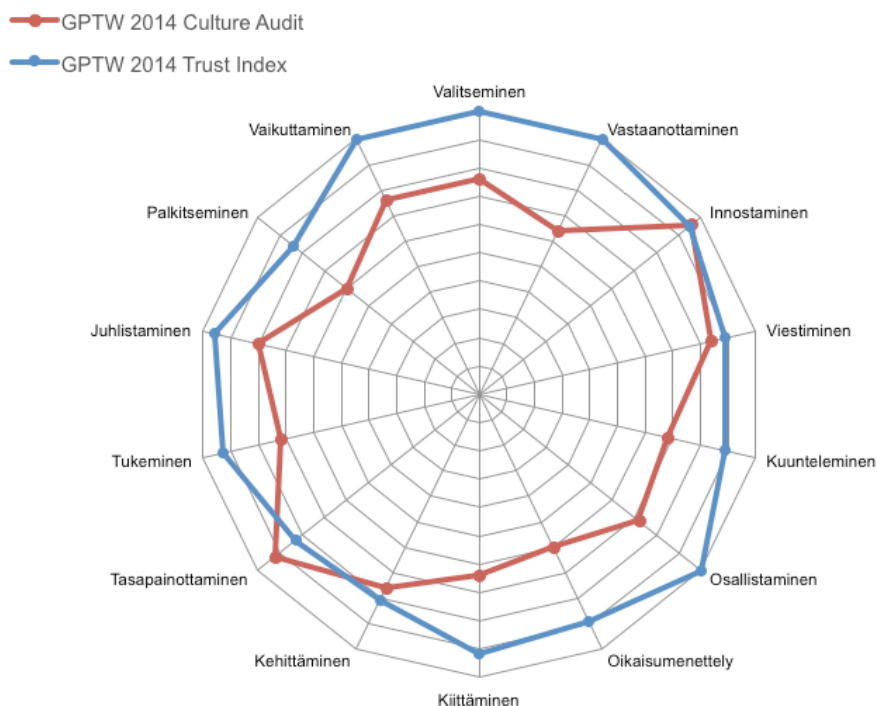
Trust Index[®] -kokonaistuloksen osalta selvisi, että GPTW:n henkilöstön kokemus työpaikastaan jo ennen kehittämishankkeen alkua oli erinomainen. Kehittämismahdollisuuksia löytyi kuitenkin sekä uskottavuuden että kunnioituksen dimensioista, kun tutkimusdataa tarkasteltiin myös avoimien vastauksien osalta ja väittämä kerrallaan. Lähtötilanteen kokonaisuuden kartoittamisessa arvioitiin myös GPTW:n johtamiskäytänteet, jotta kehittämishankkeen tarpeet saatiin selvitettyä kokonaisvaltaisesti. Seuraavassa luvussa kerrotaan Culture Audit[®] -johtamiskyselyn lähtötilanteen tuloksista.

5.1.2 Johtamiskäytänteiden arviointi – Culture Audit[®] -kysely

Hyvän työpaikan mallin mukaisesti, henkilöstön kokemuksen mittaamisen lisäksi tarvittiin tietoa GPTW:n arvojärjestelmästä, prosesseista ja johtamiskäytännöistä. Näitä tutkittiin Culture Audit[®] -johtamiskyselyn avulla. GPTW:n toimitusjohtaja täytti laajamittaisen johtamiskyselyn ennen kehittämishankkeen käynnistymistä marras-joulukuussa 2014.

Culture Audit[®] -johtamiskyselyn tuloksia verrattiin GPTW:n henkilöstön kokemukseen hyvästä työpaikasta. Alla olevassa kuviossa 24 on esitetty punaisella viivalla johtamiskyselyn ja sinisellä viivalla Trust Index[®] -kyselyn pisteet. Johtamiskäytänteiden arvioinnin tarkastelussa huomattiin, että vahvimpia osa-alueita olivat innostaminen ja tasapainottaminen. Eniten kehityspotentiaalia oli palkitsemisessa, vastaanottamisessa, kuuntelemisessa, osallistamisessa, oikaisumenettelyssä ja kiittämisessä. Kun tuloksia tarkasteltiin huomioiden henkilöstön kokemus eli Trust Index[®] -kyselyn tulokset, selkein vahvuus oli **innostaminen** – siinä sekä johtamiskäytänteet, että henkilöstön kokemus olivat huippuluokkaa. **Tasapainottamisessa** henkilöstön kokemus jäi matalammaksi kuin johtamiskäytänteiden arvio. Kehityspotentiaalia löytyi erityisesti **kehittämisessä** ja

palkitsemisessa, joissa johtamiskäytänteitä kehittämällä olisi mahdollisuus nostaa jo entuudestaan varsin hyvää Trust Index[®] -tulosta paremmaksi. Tämän lisäksi **kuuntelemisessa, oikaisumenettelyssä, kiittämisessä ja juhlistamisessa** löytyi kehittämispotentiaalia johtamiskäytänteiden osalta.



Kuvio 24. GPTW:n Culture Audit[®] ja Trust Index[®] -tulokset 2014.

Johtamiskäytänteiden ja Trust Index -tulosten ristikkäin tehty analyysi antoi lähtötilanteen selvitykseen erittäin tärkeää lisätietoa kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja vahvisti Trust Index[®] -tuloksista tehtyjä päätelmiä. Valitut kehittämiskohteet on esitetty luvussa 5.2. Kehittämistoimenpiteet.

5.2 Kehittämistoimenpiteet

Kehittämistoimenpiteet määriteltiin lähtötilanteen selvityksen perusteella. Määrittelyä ohjaavana periaatteena pidettiin kehittämishankkeen tavoitetta rakentaa GPTW:stä entistä parempi työpaikka sen työntekijöille. Toimitusjohtajan alkuhaastattelun mukaan hyvän työpaikanrakentamisen keskeinen ja tärkein tekijä oli yrityksen arvot.

Lähtötilanteen Trust Index[®] -tulokset osoittivat, että GPTW:n henkilöstö piti työpaikkaansa erittäin hyvänä. Johtamiskyselyn tulokset olivat myös hyvällä tasolla, mutta johtamiskäytänteiden ja avointen vastausten analyysi helpotti selvittämään tarkempia kehityskohteita. Pääteemoiksi kehittämisen osalta lähtötilanteen analyysissä löydettiin seuraavat kokonaisuudet:

1. Työtehtävien jakaminen ja koordinointi
2. Ammatillinen kehittyminen ja riittävä resursointi sekä työvälineet
3. Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen sekä työntekijöiden yksilöllinen kohtelu
4. Toimivammat työtilat

Arvojenmukaista toimintaa ja arvoista puhumista haluttiin edelleen vahvistaa ja lisätä, sillä niiden merkitys toimintaa ohjaavina sääntöinä koettiin erittäin tärkeäksi. Lähtötilanteessa GPTW:n henkilöstö oli ollut jokseenkin yksimielinen arvojen merkityksistä ja arvot olivat esiintyneet Trust Index[®] -tutkimuksen avoimissa vastauksissa. Henkilöstö oli kuitenkin toiminut erittäin lyhyen ajan yhdessä, jonka vuoksi arvojen yhdenmukaista ymmärtämistä ja toimintaa sekä arvoista puhumista haluttiin edelleen lisätä kehittämishankkeen aikana.

Kehittämistoimenpiteiden osalta päädyttiin pienempien yksittäisten toimenpiteiden toteuttamiseen vuoden aikana, sillä yrityksen resurssit olivat rajalliset. Lisäksi joitakin asioita ei ollut mahdollista kehittää täysin toiveiden mukaan. Esimerkki tästä oli uudet toimivammat työtilat. Kehittämisen vaikutuksia pyrittiin myös yhdistelemään. Esimerkiksi työtehtävien jakamisen ja koordinoinnin kehittämisen avulla pyrittiin vaikuttamaan positiivisesti myös työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Seuraavissa alaluvuissa on kerrottu kehittämistoimenpiteistä tarkemmin mahdollisimman kronologisessa järjestyksessä.

5.2.1 Arvojen mukaisen toiminnan vahvistaminen

Vuoden 2015 alussa (6.2.2015) arvojen mukaisen toiminnan vahvistaminen aloiteltiin järjestämällä koko henkilöstölle puolen päivän mittainen arvotyöpaja ”Great Place to Work arvodialogi”, missä tavoitteena oli yhdessä löytää GPTW:n arvojen (intohimoinen, välittävä ja vankä) ilmenemismuodot ja mahdolliset kehityskohteet. Työpajan suunnitte-

lusta ja fasilitoinnista vastasi opinnäytetyön tekijä. Työpajan ohjelma oli alla olevan mukainen:

1. LUODAAN YHTEINEN YMMÄRRYS ARVOISTA
2. KESKUSTELLAAN MITEN ARVOT ILMENEVÄT KÄYTÄNNÖSSÄ
Selvitetään eri näkökulmien kautta, miten arvot ovat toteutuneet käytännössä.
3. MISSÄ ASIOISSA VOISIMME TOIMIA VIELÄKIN PAREMMIN?
Selvitetään, mitä konkreettista tulisi tapahtua, jotta toimisimme vieläkin enemmän arvojemme mukaisesti?
4. LÖYDETÄÄN TÄRKEIMMÄT ARVOJEN ILMENEMISMUODOT JA MAHDOLLISET KEHITYSKOHTTEET

Työpaja aloitettiin herättämällä osallistujia ajattelemaan, miten paljon he käyttivät viikoittain aikaansa elämänsä tärkeimpien asioiden tai arvojen toteuttamiseen. Tehtävän ensimmäisessä vaiheessa jokainen listasi elämänsä tärkeimpiä asioita tai arvoja, minkä jälkeen pohdittiin, miten paljon asioiden toteuttamiseen oli viimeisen viikon aikana käyttänyt aikaa. Huomattiin, että kiire ja ”oravanpyörässä” oleminen vaikeutti arjessa itselle tärkeiden asioiden toteuttamista. Toisaalta, etenkin arvot olivat sellaisia, joiden mukaan toimi tiedostamatta. Keskusteltiin myös siitä, että itselle tärkeiden asioiden toteuttamiselle pyrittiin järjestämään aikaa, mutta aina se ei ollut mahdollista.

Yhteinen ymmärrys arvoista muodostettiin yksilötehtävää apuna käyttäen. Jokainen kirjoitti lyhyesti ja kuvaavasti Post-it –lapuille, mitä kukin GPTW:n arvo tarkoitti. Esimerkiksi Intohimoinen-arvon kohdalla lappuun kirjoitettiin ”Olen palavasti rakastunut työhöni”. Tämän jälkeen paperit ryhmiteltiin kunkin arvon alle, jonka jälkeen merkitykset käytiin läpi yhdessä keskustellen. Alla olevassa taulukossa 5 on esitetty harjoituksen tulokset.

Taulukko 4. Yhteisen ymmärryksen luominen arvoista –harjoituksen tulokset.

INTOHIMOINEN	VÄLITTÄVÄ	VÄNKÄ
<ul style="list-style-type: none"> • sydämen asialla • rakastan työtäni! • suhtautuminen asiakkaisiin • syy, miksi teen tätä työtä • syy, miksi olen ylpeä työpaikastani • sammumaton liekki • energiaa • omistautumista täysin • paremmaksi pyrkimistä • syy & tapa työnteolle GPTW:llä • misso & arvo yhdistyy! • paloa, tunnetta ja vetoa • uskallusta ja omistautumista • tunnetta, paloa, liikuttumista • kipinä silmissä • halu kehittyä • ilmiö, jonka parissa saamme työskennellä 	<ul style="list-style-type: none"> • toisten huomioiminen ja arvostaminen • halu antaa aina parhaansa ja auttaa muita • asiat hoidetaan, lupaukset pidetään, kaveria ei jätetä • aito, rehellinen, läsnä hetkessä, oikeudenmukainen • sydämen asia • positiivisuus • halu auttaa asiakkaita ja työkavereita • "go the extra mile" • muiden huomioiminen ja arvostaminen • läsnäoloa, lämpöä ja toisten huomioiminen • tapa tehdä asioita GPTW:llä • perhe-fiilis • asioilla on väliä ja merkitystä • ei anneta periksi • hyvät, rakkaat ja lämpimät suhteet työkavereihin 	<ul style="list-style-type: none"> • pilke silmäkulmassa x 4 • haastetaan asiakkaita ajattelemaan uudella tavalla • perinteistä poiketen • huumorin kukka on kaunehin kukka • positiivisuuden kautta • "omituisen" hyvällä ja positiivisella tavalla • huumori ja välittävää pilailua työyhteisössä • hulluttelua • tapa erottua muista x 3 • tapa muuttaa maailmaa • vetää puoleensa • metkällä tavalla yllättää positiivisesti • työyhteisön toimintatapa tiimin sisällä ja asiakkaille

Arvojen ilmenemistä käytännössä työstettiin kolmessa ryhmässä, joissa kussakin oli 3 henkilöä. Jokaiselle ryhmälle annettiin yksi arvo, jonka osalta ryhmä mietti ensin miten arvo ilmenee GPTW:llä käytännössä. Tämän jälkeen jokainen ryhmä esitti työnsä, joita täydennettiin ryhmäkeskustelussa. Alla esimerkki välittävä-arvoryhmän aikaansaannoksesta.

VÄLITTÄVÄ

- Ystävällinen & huolehtiva ote ja tapa kommunikoida
 - oma väki
 - asiakkaat
 - yhteistyökumppanit
- Esimerkiksi Yammerissa asioiden jakaminen, kommentointi ja tsemppaaminen.
- Työsuhde-etuna GPTW
- Kaikki voivat olla juuri sellaisia kuin ovat → Arvostaminen

Kuvio 25. Miten GPTW:n arvo välittävä ilmenee käytännössä.

Työskentelyä jatkettiin toisella kysymyksellä samoissa työryhmissä (Miten arvo voisi ilmetä vielä enemmän toiminnassa), jonka jälkeen tulokset purettiin samalla tavalla kuin ensimmäisen kysymyksen jälkeen. Ryhmille annettiin tehtäväksi pohtia molemmissa kysymyksissä asiaa kolmesta eri näkökulmasta: kommunikaatiotilanteet, käytännöt ja vaikeat tilanteet (esimerkiksi päätöksenteko). Kehittämiskohteita löytyi myös runsaasti. Alla muutamia esimerkkejä jaoteltuina arvokohtaisesti.

Intohimoinen

- parempi sitoutuminen yhdessä tehtyihin päätöksiin
- omien motivaattoreiden löytäminen ja kertominen muille
- kyseenalaistaminen, uskallus sanoa myös ”ei”

Välittävä

- Työtilat haastavat → Työrauha muille
- Tilaa niille, jotka eivät ole niin puheliaita
- Henkilökohtainen vastuu oman mielipiteen ilmaisemisesta ajallaan
- ”Every day a little better”

Vänkä

- Gepardit näkyvät kaupungilla
- Yhteinen aamulenkki ja tapahtumat #gepardiyritysmarathon.

Arvodialogin päätteeksi keskusteltiin syvällisesti, jopa tunteellisesti, arvojen toteuttamisesta työyhteisössä. Päätettiin, että keskustelua jatketaan eri yhteyksissä vapaammin ja tarvittaessa myös suunnitellusti. Sovittiin, että jokaisen vastuulla on tarkkailla omaa ja muiden toimintaa – Yhdessä kehittyminen on tehokkain tapa toteuttaa arvoja edelleen näkyvämmiin arjen toiminnassa.

Kehittämistehtävän aikana helmikuun arvodialogi jäi ainoaksi viralliseksi arvojen käsittelytavaksi. Dialogilla oli kuitenkin positiivinen vaikutus ja vuoden aikana arvoista puhuttiin tauoilla, arvojen avulla avattiin keskusteluja, annettiin palautetta ja käytettiin päätöksenteon tukena, kuten rekrytoinnissa.

5.2.2 Työtehtävien koordinointi ja ammatillinen kehittyminen

Työtehtävien koordinoinnin osalta kehittäminen aloitettiin myynnin uudelleen organisoinnilla tammikuussa 2015. GPTW:n yksi kokeneimmista konsulteista nimitettiin myyntijohtajaksi vastuunaan myynnin koordinointi, seuranta ja konsulttien tukeminen. Aikaisemmin toimitusjohtaja oli vastannut myynnistä yksin.

Ensimmäisenä tehtävänä myyntijohtaja suunnitteli konsultti-tiimille selkeät viikko- ja kvartaalitavoitteet henkilötasolla, seurantajärjestelmän sekä tiimille yhteiset kvartaalikannustimet. Käytännössä konsulttitiimi tapasi jokaisen viikon maanantaina ”myyntisit-sissä”, jossa konsultit keskustelivat yhdessä edellisen viikon onnistumisista sekä tulevan viikon tavoitteista. Kvartaaleittain koko GPTW:n tiimille tarjottiin palkintopäivä tai kehittämispäivä sen mukaan, olivatko konsultit päässeet yhteiseen tavoitteeseen. Myyntijohtaja tapasi jokaista konsulttia myös kerran kahdessa viikossa henkilökohtaisessa sparrailusessiossa ja auttoi konsultteja asiakaskäynneillä sekä tuki kutakin yksilöllisen tarpeen mukaisesti. Tavoitteena myynnin uudelleenorganisoinnissa oli myös vaikuttaa positiivisesti työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen sekä työntekijöiden yksilölliseen kohteluun. Työvälineiden osalta konsulttien työtä helpotettiin tammikuussa hankkimalla potentiaalisten asiakkaiden kartoittamiseen ja nettianalysointiin tarkoitetut työvälineet.

Arvojen kannalta myynnin organisoinnin taustalla olivat GPTW:n arvot. Myyntijohtaja toteutti arvoja omalla toiminnallaan ja näytti näin esimerkkiä, miten asiakastapaamisissa oltiin intohimoisia ja tarvittaessa vänkiä. Hän myös välitti esimiehenä konsulteistaan ja antoi heille kaiken mahdollisen tuen onnistua työtehtävissään. Konsulttien välillä tapahtui alkuvuodesta myös keskinäinen konflikti, joka selvitettiin hyödyntämällä yrityksen arvoja tilanteen ratkaisussa. Arvot olivat työtehtävien uudelleenkoordinoinnin osalta vahvasti arjessa mukana.

Ammatillisen kehittymisen toimenpiteet toteutettiin pääasiallisesti syksyllä 2015. Kehittymisen osalta vuosi startattiin kuitenkin toimitusjohtajan tammikuussa lanseeraamalla TeaTime –konseptilla, jossa tavoitteena oli lukea 10 kpl Euroopan parhaiden työpaikkojen toimitusjohtajien suosittelemia kirjoja. Kaikki kirjat hankittiin toimiston kirjastoon, josta niitä sai lainata luettavaksi. Vuoden aikana järjestettiin kymmenen aamua, ”TeaTimea”, missä kirjoista keskusteltiin yhdessä. Tavoitteena oli kehittää johtamisen ym-

märrystä laajemmalle tasolle omaehtoisesti ja hausalla yhteenkuuluvuutta lisäävällä tavalla. TeaTime:t olivat täysin vapaaehtoisia, mutta kaikille kymmenen kirjaa lukeville ja niistä yhdessä keskusteleville luvattiin rahallinen bonus vuoden 2015 lopulla.

Syksyllä kehittymistä tuettiin pääasiallisesti valmennuksilla. Suunniteltujen valmennusten lisäksi toimitusjohtaja yllätti konsultit syksyllä Nordic Business Forumin –lipuilla. Syksyn ammatillista kehittymistä tukevat toimenpiteet on lueteltu alla.

14.8.2015 Johtamisvalmennus, Moduuli 1: Perusidentiteetti ja yrityskulttuuri

21.8.2015 Myyntivalmennus konsulteille

28.8.2015 Valmennukset -kokonaisuus

9.9.2015 Johtamisvalmennus, Moduuli 2: Hyvän työpaikan rakentaminen

1.-2.10.2015 Nordic Business Forum

Tämän lisäksi myyntijohtaja ja toimitusjohtaja tukivat työntekijöitä yksilöllisen tarpeen mukaan kahdenkeskisissä tapaamisissa. Toimitusjohtaja tapasi myös kaikkia työntekijöitä ”Gepsuttelun” merkeissä joka viides viikko. Gepsuttelut olivat kahdenkeskisiä kävelylenkkejä, joiden aikana toimitusjohtaja ja työntekijä pääsivät keskustelemaan ja sparrailemaan ajankohtaisista asioista ja työntekijän henkilökohtaisesta tilanteesta, onnistumisista ja haasteista sekä tietenkin arvoista. GPTW:n työntekijät kutsuivat itseään tammikuun arvodialogin jälkeen leikkisästi gepardeiksi. Toimitusjohtajan pitämät ”Gepsuttelut” –nimi juontaa juurensa siis tästä tiimin nimityksestä eli gepardien kävelystä, ”käpsyttelystä”.

5.2.3 Työtilojen kehittäminen

Työtiloja ei ollut mahdollista vaihtaa, joten olemassa olevaa toimistotilaa päätettiin organisoida uudelleen. Avokonttorin työpisteet pysyivät ennallaan, mutta käyttämätön, lähinnä varastona ollut tila kunnostettiin hiljaiseksi huoneeksi. Tilaan hankittiin kokolatiamatto, jotta soitettaessa puhe ei olisi kaikunut. Lisäksi tilasta pyrittiin tekemään mukava nojatuolin ja kaapistojen avulla. Työrauhan takaamiseksi avokonttorissa, työntekijät suunnittelivat yhteisesti myös uudet käyttäytymissäännöt. Esimerkiksi kuulokkeet päässä tarkoitti, että henkilö tarvitsee ehdottoman työrauhan ja häntä ei saa keskeyttää. Henkilökohtaiset puhelut sovittiin hoidettavaksi erillisessä huoneessa, jonka lisäksi sovittiin, että puhelimen äänet pidetään avokonttorissa pois päältä tai mahdollisimman

pienellä. Toimistohenkeä päätettiin parantaa myös hyödyntämällä sähköisiä viestintäkanavia (Chat-toiminto) ja koostamalla kysymyksiä yhdellä kerralla esitettäväksi. Tällä tavalla pyrittiin vähentämään keskeytysten määrää. Keskeytyksillä katsottiin olevan tehokkuuden kannalta negatiivinen vaikutus, sillä flow-tilaan takaisin pääseminen saattoi viedä jopa 15 minuuttia.

Toimistoilman kanssa oli myös ollut ongelmia, jonka parantamiseksi toimistolle hankittiin viherseinä. Viherseinä vastasi 8000 tavallisen viherkasvin tuottamaa hapetta teknisen toteutuksensa ansiosta. Yleistä viihtyvyyttä parannettiin hankkimalla olohuoneeseen uusi pöytä ja keittiöön uudet tuolit ja pöytä. Työtilojen uudelleen organisointi hoidettiin koko tiimin voimin yhdessä.

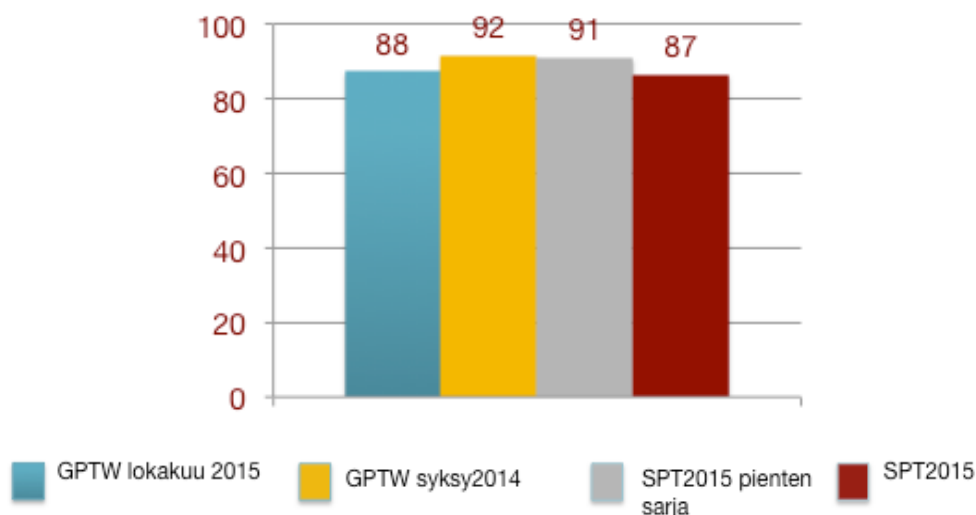
6 Kehittämistehtävän tulokset

Kehittämistehtävän tulokset esitellään tässä luvussa aikaisemmin luvussa 2.4 esiteltyjen mittareiden avulla. Kehittämistehtävän loppuvaiheessa selvisi, ettei kehittämistehtävälle määriteltyä toista mittaria (Culture Audit[®] -johtamiskysely) pystytty käyttämään aikataulusyistä, minkä vuoksi mittarina on käytetty ainoastaan Trust Index[®] -kyselyä. Tässä luvussa esitetään lisäksi vastaukset tutkimuskysymyksiin.

6.1 Trust Index[®] -henkilöstökyselyn tulokset

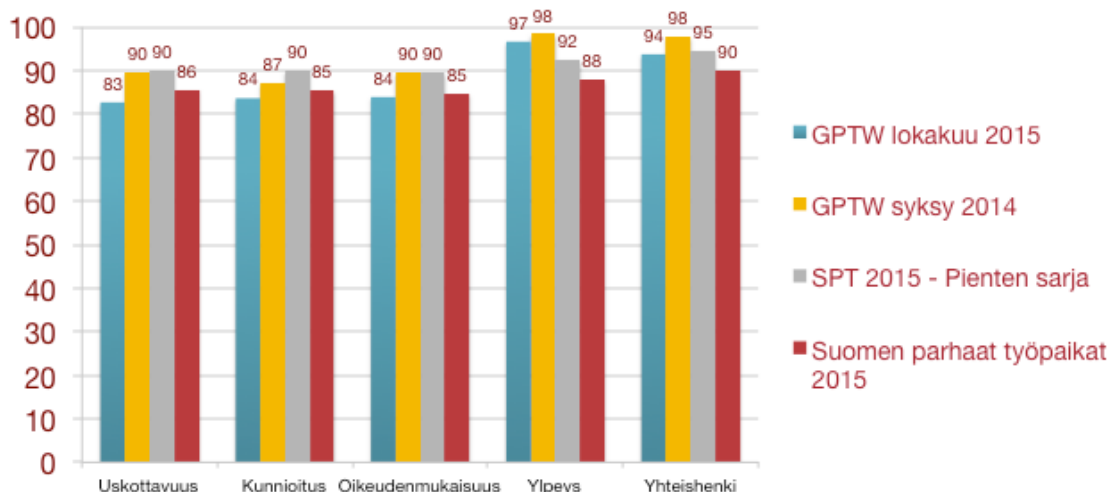
Trust Index[®] -henkilöstökysely toteutettiin GPTW:llä kehityshankkeen loppumittauksena lokakuussa 2015. Koko henkilöstö vastasi kyselyyn, joten vastausprosentti oli 9/9 eli 100%. Trust Index[®] -henkilöstökyselyn avulla haluttiin selvittää henkilöstön kokemus GPTW:stä työpaikkana ja miten se oli muuttunut kuluneen vuoden aikana. Tuloksia verrattiin kehittämishankkeen alussa, syksyllä 2014, toteutetun kyselyn tuloksiin. Lisäksi vertailuluvuiksi otettiin Suomen parhaat työpaikat 2015 –listan pienten organisaatioiden keskiarvoluku sekä kaikkien Suomen parhaiden työpaikkojen 2015 –listalle sijoittuneiden organisaatioiden keskiarvo (ks. Suomen parhaat työpaikat 2015 –lista liitteestä 3).

GPTW:n Trust Index[®]-henkilöstökyselyn kokonaistulos laski kehittämishankkeen aikana 92%:sta 88%:iin eli muutos oli -4%-yksikköä. Vaikka tulos laski, GPTW:n tulos oli edelleen Suomen parhaiden työpaikkojen 2015 –keskiarvotuloksen tasolla eli varsin hyvä. Tulos ei kuitenkaan aivan yltänyt Suomen parhaiden työpaikkojen 2015 –listan pienten organisaatioiden keskiarvon tasolle.



Kuvio 26. GPTW:n Trust Index[®]-kokonaistulos 2015 vertailulukuineen.

Dimensiokohtaiset tulokset osoittivat, että eniten laskua oli tapahtunut uskottavuuden (-7%-yks.) ja oikeudenmukaisuuden (-6%-yks.) dimensioissa. Kunnioituksen dimension tulos oli laskenut 3%-yksikköä, mutta lähtötilanne oli ollut hieman matalampi kuin muilla luottamusta mittaavilla (kolmella ensimmäisellä) dimensiolla, joten kaikki luottamuksen dimensioiden tulokset olivat laskeneet hieman vertailulukujen alapuolelle. Ylpeyden ja yhteishengen dimensioiden tulokset olivat edelleen vertailulukuja huomattavasti korkeammat, vaikka niissäkin oli tapahtunut vähäistä laskua.



Kuvio 27. GPTW:n Trust Index[®]-tulokset ja vertailuluvut dimensiottain.

Kuten lähtötilanteen selvitykseen, myös lokakuun 2015 Trust Index[®]-kyselyyn kuului kaksi tutkimuksen standardia avointa kysymystä. Vastausten avulla saatiin numeerisille tuloksille syvempää ymmärrystä. Avoimet vastaukset kategorisoitiin ja ryhmiteltiin, jonka jälkeen vastauksista muodostettiin sanapilvet. Mainittu asia esitetään kuvassa sitä suurempana mitä useampaan kertaan se on mainittu avoimissa vastauksissa.



Kuvio 28. Sanapilvi lokakuun 2015 Trust Index[®]-tutkimuksen avoimen kysymyksen vastauksista: Onko jotain sellaista erityistä ja poikkeuksellista, joka tekee tästä työpaikasta hyvän työpaikan?

Avoimissa vastauksissa GPTW:n henkilöstö mainitsi erityisenä ja poikkeuksellisen hyvän työpaikan piirteinä ihanat ihmiset ja työn merkityksellisyys. Nämä asiat oli mainittu myös lähtötilanteen kyselyssä. Välittäminen niin toisista työntekijöistä kuin asiakkaista, mainittiin vastauksissa useita kertoja, samoin työsuhteeseen liittyvät edut ja etätönn mahdollisuus. Myös toimitusjohtaja mainittiin nimeltä muutaman kerran erityisenä hyvän työpaikan piirteinä. Organisaation kolmesta arvosta (intohimoinen, välittä-

vä, vankä) mainittiin vain välittävä. Lähtötilanteeseen nähden tämä oli varsin poikkeuksellista, sillä tuolloin yrityksen kaikki arvot olivat esiintyneet useaan kertaan avoimissa vastauksissa. Esimerkki avoimesta kommentista:

Olen todella onnellinen, että saan olla meillä töissä. Merkityksellinen työ, mahdollisuus olla oma itsensä, yrittäjähenkkinen meininki. Monan aidosti välittävä ja muutenkin aito ja rempseä "puuhastelu" luovat mahtavan ilmapiirin. Saa olla siellä missä tapahtuu ja vaikuttaa konkreettisesti paremman työelämän rakentumiseen.



Kuvio 29. Sanapilvi lokakuun 2015 Trust Index[®] -tutkimuksen avoimen kysymyksen vastauksista: Jos voisit muuttaa organisaatiossasi yhtä asiaa, joka tekisi siitä entistä paremman työpaikan, niin mikä se olisi?

Kun henkilöstöltä kysyttiin, mitä asiaa muuttamalla GPTW:stä saataisiin vieläkin parempi työpaikka, oli suurin toive kiireen vähentäminen. Myös esimiehelle toivottiin enemmän aikaa. Enemmän kehittämistä, suunnitelmallisuutta ja systemaattista seuranta toivottiin myös lisää. Sen sijaan toimivammat työtilat, joita vuosi sitten toivottiin enemmän, mainittiin vain kerran. Tärkeimpänä kehittämiskohtena avoimissa vastauksissa nousi kiireen vähentäminen, joka mahdollistaisi myös muiden asioiden kehittämisen.

Trust Index[®] -tulokset olivat laskeneet kokonaisuudessaan kehittämistehtävän aikana eli tavoitteessa parantaa henkilöstön kokemusta hyvästä työpaikasta ei oltu vuoden aikana onnistuttu mittarin mukaan saavuttamaan. Myös arvojen mainittavuus avoimissa vastauksissa oli tulosten laskun myötä vähentynyt. Vuoden 2014 lähtötilanteen kartoituksessa Trust Indexin avoimissa vastauksissa mainittiin kaikki GPTW:n arvot, kun taas lokakuun 2015 tutkimuksessa arvoista mainittiin välittäminen. Sen sijaan väittämökohtaisesti tarkasteltuina, nähtävissä oli parannusta joidenkin valittujen kehittämiskohteiden osalta. Esimerkiksi ammatillisen kehittymisen osalta ja työntekijän yksilönä kohtelua mittaavat väittämät olivat nousseet 10%-yksikköä.

Eniten nousseet	Dimensio	2015 lokakuu	2014 syky	ERO
Minulle tarjotaan koulutusta tai muita mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen	Kunnioitus	88%	78%	+10
Johto kohtelee minua yksilönä, ei vain työntekijänä.	Kunnioitus	88%	78%	+10

Kuvio 30. Trust Index[®] -tutkimuksen 2015 tuloksissa edellisestä vuodesta nousseita väittämiä.

Toimitiloihin liittyvä henkilöstön palaute oli myös poistunut lähes kokonaan, joten voidaan päätellä, että yhdessä toimiston viihtyvyyden ja työtilojen toimivuuden eteen tehty työ oli tuottanut haluttua vaikutusta. Vaikka hyvän työpaikan kokemusta mitattaessa kokonaistulokset olivat laskeneet edellisestä mittauksesta, voidaan sanoa, että positiivista vaikutusta kehittämishankkeesta oli jonkin verran havaittavissa.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä luvussa kehittämistehtävän tulokset käsitellään tutkimuskysymysten kautta. Jokainen kysymys käsitellään erikseen ja pohditaan siihen liittyviä löydöksiä. Kehittämistehtävän päätutkimuskysymys oli: Miten organisaation arvot vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen hyvästä työpaikasta.

6.2.1 Miten organisaation arvot vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen hyvästä työpaikasta?

Hyvän työpaikan tärkein ominaisuus on luottamus, jota rakennetaan arvojen mukaisella, osallistavalla ja uudenaikaisella johtamisella. Arvot luovat pohjan organisaatiokulttuurille, antavat työntekijöille ohjeet toimia, tukea päätöksenteolle ja luovat sitä kautta turvallisuutta. Luottamus rakentuu, kun yrityksellä on tietty sovittu tapa toimia arvojen kautta ja kaikki toimivat sovittujen normien mukaisesti. Arvot ovat siis yhteisiä toimintaperiaatteita, joiden mukaan kaiken pitäisi yrityksessä tapahtua. Mikäli näin ei tapahdu, johdon uskottavuus kärsii. Jos taas kaikki organisaatiossa toimivat sovittujen arvojen mukaisesti, on se omiaan rakentamaan luottamusta. Tähän perustuen arvojen mukainen toiminta edesauttaa hyvän työpaikan kokemusta. Arvojen vastainen toiminta vastaavasti aiheuttaa päinvastaisen vaikutuksen eli rikkoa luottamusta ja sitä kautta aiheuttaa pahoinvointia organisaatiossa.

Tämän kehittämishankkeen vuoden 2014 GPTW:n lähtötilan kartoituksessa Trust Indexin avoimissa vastauksissa mainittiin kaikki organisaation arvot. Sen sijaan vuoden 2015 lokakuun tutkimuksen tuloksissa mainittiin ainoastaan yksi arvoista. Tämän lisäksi hyvän työpaikan kokemusta mittaavan Trust Index[®] -tutkimuksen tulokset olivat laskeutuneet. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että arvot vaikuttavat hyvän työpaikan kokemukseen ainakin kevyesti. Tutkimustulokset todentavat arvojen merkityksen hyvän työpaikan kokemuksessa ainakin siltä osin, että arvot mainitaan kuvaamaan hyvän työpaikan erityisominaisuuksia, kun hyvän työpaikan kokemuksen tulokset ovat erinomaiset. Vastaavasti hieman heikommille tuloksille arvoista ei henkilöstön osalta esitetty mainintoja.

Organisaation arvot siis lisäävät hyvän työpaikan kokemusta, mikäli arvot elävät osana organisaation luottamuksen kulttuuria. Valitettavasti arvojen vastainen toiminta voi aiheuttaa päinvastaisen vaikutuksen. Mikäli organisaatiolle ei ole määritelty arvoja, voi hyvän työpaikan kokemus olla silti organisaatiossa erinomainen. Toisin sanoen määritellyt arvot eivät ole välttämättömyys hyvän työpaikan rakentamisessa, mutta niistä voi olla erittäin paljon apua ja hyötyä organisaatiolle.

6.2.2 Miten organisaation arvot konkretisoituvat esimiestyössä?

Arvojen toteutuminen organisaation arkipäivässä riippuu olennaisesti siitä, kuinka hyvin ne näkyvät johtamistavassa, johtamiskäytännöissä ja -käyttäytymisessä. Esimiehelle organisaation arvot toimivat parhaassa tilanteessa apuna ja ohjaavat esimiehen työtä, tapaa johtaa, kohdata työntekijöitä ja ohjata organisaatiota kohti taloudellisia tavoitteita. Tällä tavalla arvot helpottavat esimiestyötä, antavat raamit keskusteluille ja toimivat päätöksen teon tukena.

Yksi johtamisen ja esimiehen keskeinen tehtävä ja avaintavoite on johdettavien sitouttaminen yrityksen arvoihin ja yhteisten arvojen sisäistäminen. Ainoastaan tällä tavalla arvot voivat ohjata kunkin yksilön toimintaa kaikissa arjen tilanteissa, myös sellaisissa, joihin ei ole olemassa valmiita ratkaisuja. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna esimiehen toimiminen arvojen mukaisesti esimerkkinä on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Johdonmukaisella ja esimerkillisellä toiminnalla kasvatetaan työntekijöiden ja esimiehen välistä luottamusta ja sitä kautta edelleen hyvän työpaikan kokemusta. Työntekijöiden kannalta on tärkeää, että voidaan luottaa siihen, että arvojen mukainen toiminta

on hyväksyttävää ja arvostettua. Organisaation arvot toimivat myös työntekijöille apuna keskustelujen avaamisessa esimiehen kanssa tai vaikkapa palautteen antamisessa. Esimerkillinen arvojen kautta johtava esimies arvostaa työntekijöitä ja huolehtii arvojen käytännön toteuttamiseen vaadittavat tarpeelliset välineet henkilöstölle. Mikäli organisaation rekrytoinneissa esimiehet on valittu organisaation arvojen perusteella ja esimiehet myös hyödyntävät arvoja johtamisessaan, voidaan luottaa, että johtaminen on tasalaatuista. Vaikka esimies vaihtuisikin, johtamisen pääperiaatteet pysyvät samoina.

Mitä modernimmasta organisaatiosta on kyse, sitä enemmän vaaditaan itseohjaavuutta työntekijöiltä ja sitä tärkeämmässä asemassa arvot ovat organisaatiossa (tukemassa ja antamassa ohjenuoran, miten toimia). Arvot eivät kuitenkaan juurro organisaation kulttuuriin itsestään vaan se vaatii todella systemaattista arvojen kautta johtamista. Tämä puolestaan edellyttää esimieheltä johtamistaitoja, joilla kyetään avoimuuden lisäämiseen luottamustason nostamisessa, rakentavan palautteen positiiviseen vastaanottoon, rakentavan palautteen antamiseen motivoivasti, tiimin energisoitiin vaikeissakin tilanteissa, tiimin fokusointiin ja uudelleen roolitukseen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyn kehittämiseen tiimissä ja tiimin itseluottamuksen lisäämiseen positiivisella jämmäkyydellä.

6.2.3 Miten arvojen avulla rakennetaan luottamusta?

Luottamus on nykyaikaisen johtamisen kivijalka – Johtajalta odotetaan, että sanat ja teot ovat yhtä ja että huomioon otetaan yksilön lisäksi sekä organisaation että yhteiskunnan tarpeet. Luottamusta voidaan synnyttää yhteisesti tekemällä ja jakamalla asioita, ajatuksia ja osaamista. Luottamuksen lähtökohtana on positiivinen kuva toisesta ihmisestä ja luottamuksen rakentuminen edellyttää vuorovaikutteisuutta, avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja integriteettiä eli tinkimätöntä rehellisyyttä ja korrektia käytöstä.

Arvojen avulla luottamusta on mahdollisuus rakentaa esimerkiksi työstämällä arvoja yhdessä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tässä kehittämishankkeessa toteutetun arvo-dialogin kaltaista tilaisuutta tai varsinaista arvokeskustelua. Mikäli arvot määritellään yhdessä henkilöstön kanssa, ihmiset sitoutuvat niihin ja alkavat arvojen nojalla rohkeammin tekemään asioita kuin aikaisemmin. Yhdessä asioiden tekeminen edistää luottamuksen syntymistä. Määritellyt arvot toimivat ohjenuorana siihen, miten toimitaan. Ne opastavat koko henkilöstöä ja jokainen voi luottaa siihen, että työkaverit, esimiehet

ja johtajat toimivat samojen arvojen mukaisti. Yhteiset toimintatavat taas rakentavat ja vahvistavat luottamusta edelleen. Arvoista puhuminen ja epäviralliset arvokeskustelut luovat myös arjessa henkilöstön välille vuorovaikutteisuutta joka osaltaan myös vahvistaa luottamusta.

Mikäli arvot on määritelty etäällä ja esiintyvät yrityksen sisääntuloaulassa, mutta kukaan organisaatiosta ei missään tilanteessa toimi niiden mukaisesti, arvoilla ei ole merkitystä eikä luottamusta rakentavaa perustaa. Tilanne, missä arvot on määritelty, mutta niiden mukaisesti ei käytännössä toimita, saattaa aiheuttaa arvovieraita, epävarmuutta ja epäluottamusta erityisesti johtoa kohtaan. Luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa, mutta sen voi tuhota hetkessä. Arvojen vastainen toiminta on omiaan rikkomaan luottamusta niin johdon ja työntekijän välillä kuin työntekijöiden keskenkin. Etenkin esimiesasemassa olevien tulisi toimia arvojen mukaisesti, jotta he voisivat toimia esimerkkinä ja rakentaa luottamusta. Mikäli sovittujen arvojen mukaisesti ei toimita eli arvot ovat pelkkää sanahelinää, ovat arvot omiaan tuhoamaan luottamusta. Voidaan myös sanoa, että luottamus on absoluuttinen, sitä joko on tai ei ole. Tämän vuoksi etenkin johto ja esimiehet, jotka ovat aina kriittisen tarkastelun kohteena, tulisi olla erittäin tarkkoja arvojen mukaisesta käytöksestään.

6.2.4 Miten työntekijöiden toiminta ilmentää arvoja?

Yrityksen arvot tulevat todeksi vain tekojen kautta ja koko yrityksen henkilökunta on vastuussa arvojen toteuttamisesta. Jossakin tapauksissa henkilökunta on jopa suuremmissa vastuissa arvojen edistämisestä, sillä heillä on useimmiten johtoa laajempi kosketuspinta yrityksen ulkopuolisiin verkostoihin, kuten asiakkaisiin. Arvot takaavat myös tasalaatuisuuden. Kun kaikki työntekijät toimivat arvojen mukaisesti, yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa olevat asiakkaat tai muut sidosryhmät saavat yhteneväisen kokemuksen huolimatta siitä kenen henkilön kanssa ovat yhteydessä. Kilpailuetu syntyy siitä, että yritys on arvojen mukainen kokonaisuudessa.

Jotta organisaatio lähtökohtaisesti voisi toimia arvojen mukaisesti, tulee arvot ymmärtää organisaation kaikilla tasoilla. Muussa tapauksessa arvot ovat ja pysyvät johdon sanahelinänä tai juhlapuheiden korulauseina. Henkilöstöä osallistavat arvokeskustelut luovat yhteisen näkemyksen siitä, mikä organisaatiossa on tavoiteltavaa ja hyväksyttävää ja on edellytys organisaation jäsenten yhtenäiselle arvojen mukaiselle toiminnalle.

Mikäli arvojen halutaan näkyvän käytännössä, yrityksen normien eli sääntöjen ja ohjeiden tulisi olla linjassa sen arvopohjan kanssa.

Arvot antavat viitekehyksen, miten toimitaan tai miten on sallittua toimia. Hyvin määritellyt arvot haastavat ja innostavat toimimaan niiden mukaisesti. Arvot antavat rohkeutta tehdä rohkeita vetoja ja parhaassa tapauksessa ne auttavat työntekijöitä yhdessä saavuttamaan organisaatiolle asetetut tavoitteet. Mikäli arvot ovat organisaation ”näköiset” ja työntekijät samaistuvat niihin, näkyvät arvot arjen toiminnassa ilman, että arvojen mukaista toimintaa pitää erikseen ajatella - Jokainen organisaation työntekijä toimii arvojen mukaisesti automaattisesti. Hyvin sisäistetyt arvot näkyvät työntekijöiden toiminnassa niin asiakkaille, muille tiimin työntekijöille kuin myös kaikille sidosryhmille. Jopa perheenjäsenille ja ystäville.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Johtaminen on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana käskyttävästä johtamisesta kohti henkilöstön onnistumisen esteitä poistavaksi palveluammattiksi. Osaltaan muutokseen on vaikuttanut maailman talouden ja sitä kautta organisaatioiden muuttuminen, mutta myös uusien sukupolvien saapuminen työmarkkinoille uusine arvostuksineen ja tarpeineen. Uusille sukupolville työn houkuttavuuteen vaikuttavat erilaiset asiat kuin aikaisemmille sukupolville; työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, itsensä toteuttaminen ja kehittymismahdollisuudet. Myös työn merkitys ja vaikutusmahdollisuudet työn kautta ovat tärkeitä. Samanaikaisesti tehtävän työn muuttumisen vuoksi, vaatimukset työntekijöitä kohtaan ovat muuttuneet. Enenevässä määrin teknologian kehityksen ja kuluttajien ostokäyttäytymisen muuttumisen (digitalisaatio) johdosta työvoimapolusta kärsitään tiettyjen asiantuntijaosaajien kohdalla kun taas osa työmarkkinoilla olevista ihmisistä kärsii samanaikaisesti työttömyydestä. Näyttäisi siltä, että polarisaatio työttömyyden ja työvoimapolun osalta vain kasvaa entisestään. Organisaatioiden kannalta tämä tarkoittaa kilpailua hyvistä osaajista ja haluttujen työntekijöiden osalta valinnan vapautta työnantajan valitsemisessa.

Mikäli organisaatiot haluavat menestyä ja saada parhaimmat osaajat itselleen, hyvän työpaikan ja sitä tukevan kulttuurin mahdollistaminen organisaatioissa tulee tulevaisuudessa olemaan erittäin keskeinen asia, jopa kilpailutekijä osaajien voittamisessa. Hy-

vän työpaikan rakentamisen keskiössä ovat luottamuksen rakentaminen modernin johtamisen avulla. Uudenaikainen johtaja on kiinnostunut ihmisistä ja kokee, että hänen tärkein tehtävänsä on luoda edellytyksiä työntekijöiden onnistumisille, jakaa tietoa ja luoda hyvä maaperä vuorovaikutussuhteiden kehittymiselle. Uudenaikainen, nykypäivän johtaja tietää, että luottamuksen syntyyn työyhteisössä vaikuttavat henkilöiden keskinäiset suhteet, avoin vuorovaikutus, läpinäkyvyys ja viestintä, organisaation johtamisrakenteet, mutta myös arvojen yhtenäisyys. Erinomaiset johtajat ymmärtävät myös luottamuksen vaikutuksen organisaation hyvinvointiin ja sitä kautta tehokkuuteen ja taloudelliseen menestykseen.

Myös tämän kehittämishankkeen kautta selvisi, että arvot koetaan tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa ja hyvän työpaikan kokemusta. Tutkimustuloksiin peilaten, näytti siltä, että hyvän työpaikan kokemuksen ollessa korkea (korkea Trust Index -tulos), avoimissa vastauksissa puhe yrityksen arvoista oli vankempaa, kuin mitä silloin kun hyvän työpaikan kokemus oli heikompi. Näin ollen arvoilla ja hyvän työpaikan kokemuksella voidaan katsoa olevan selkeä yhteys. Kehittämishankkeen aikana GPTW:llä arvokeskustelu oli rikasta ja vahvasti linjassa arvokirjallisuuden kanssa. Siitä huolimatta tutkimusten avoimissa kommentteissa ei kuitenkaan ilmennyt yhtä vahvasti puhetta arvoista kuin mitä niistä haastatteluissa kerrottiin. Ajatus arvojen tärkeydestä on siis vallitseva tekijä, mutta niiden ei tulosten nojalla koeta toteutuvan.

Lokuussa 2015 Trust Index[®] -tutkimukseen vastanneista henkilöistä vain puolet olivat henkilövaihdosten vuoksi osallistuneet helmikuussa pidettyyn arvodiialogiin. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa arvovikasteisten avointen kommenttien puuttumiseen viimeisimmässä tutkimuksessa. Suositeltavaa olisikin, että arvodiologeja järjestettäisiin GPTW:llä aina kun henkilöstöä vaihtuu tai vähintään vuosittain. Tällä toimenpiteellä taataan, että ymmärrys arvoista on yhdenmukainen koko henkilöstöllä ja arvot myös ohjaavat toimintaa. Näin arvojen avulla on mahdollisuus vaikuttaa paremmin myös hyvän työpaikan kokemukseen. Myös epävirallista arvokeskustelua suositellaan jatkettavan organisaatiossa mahdollisimman usein ja arkisissa yhteyksissä.

On hyvä muistaa, että GPTW:n työntekijät työskentelevät hyvän työpaikan rakentamisen konsultointi- ja tutkimustyössä päivittäin. Tämän vuoksi työntekijät ovat erittäin kriittisiä arvioidessaan johtamista ja hyvän työpaikan kokemusta. Kriittisyys on hyvin havaittavissa esimerkiksi vertailtaessa kesän 2014 ja syksyn 2014 Trust Index -tuloksia,

joiden ero on erittäin suuri. Työntekijöitä on myös kohtalaisen pieni määrä, jonka vuoksi tutkimustuloksissa yhden henkilön vaikutus prosenttitulokseen on merkittävä. Vaikka tutkimustulokset ovat vertailtavissa ja totta, on edellä mainitut havainnot kuitenkin syytä ottaa huomioon yleisiä johtopäätöksiä tehtäessä. Organisaatioissa, jossa ollaan erittäin tietoisia johtamisen ja hyvän työpaikan määritelmistä, vastaajat ovat kriittisempiä kuin mitä muissa organisaatioissa. On hyvin todennäköistä, että samanlainen tilanne vallitsee organisaatioissa, jotka jo ovat erittäin hyviä työpaikkoja. Tällaiset työyhteisöt ovat tottuneet työskentelemään tietynlaisessa hyvässä työympäristössä, jonka vuoksi ovat myös kriittisiä kielteisiä muutoksia kohtaan.

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Kokonaisuudessaan kehittämishanke onnistui hyvin. Toteutuksen aikataulun osalta projekti sujui jouhevasti. Valitettavasti toista valituista mittareista (Culture Audit) ei pystytty organisaation toimitusjohtajan aikatauluhaasteiden vuoksi hyödyntämään, mutta muulta osin kehityshanke toteutettiin suunnitellun aikataulun mukaisesti. Tavoitteiden osalta hyvän työpaikan kokemusta ei muutostoimenpiteillä kyetty vahvistamaan, mutta arvokeskustelu arjessa vilkastui, jota voidaan pitää hyvänä asiana. Lisäksi arvojen yhdenmukaistamisen toimenpiteillä oli merkittävä hyöty organisaatiolle. Samoin tulosten läpikotaisesta analysoinnista. Organisaation toimitusjohtajan mukaan opinnäytetyöllä oli erittäin paljon merkitystä vahvan yrityskulttuurin rakentamisessa. Työhön liittyvät yhteiset keskusteluhetket vahvistivat myös yhteistä ymmärrystä GPTW:n toimintatavoista ja niitä raamittavista arvoista sekä missiosta. Opinnäytetyöntekijälle kehittämishankkeen toteuttaminen ja raportin kirjoittaminen olivat erittäin opettavaisia ja ammatillista tietotaitoa kehittäviä – Etenkin teoreettisen viitekehyksen kokoaminen auttoi opinnäytetyöntekijää hahmottamaan laajan kuvan hyvän työpaikan rakentamisesta ja siihen liittyvistä osa-alueista.

7.2 Kehittämistehtävän validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tulosten pätevyydellä (validiteetti), toistettavuudella (reliabiliteetti) ja todentamisella (verifiointi). Jo tutkimusta tehdessä edellä mainitut käsitteet ohjaavat tutkijan ajatusmallia ja vaikuttavat sitä kautta tutkimuksen laatuun merkittävästi. On kuitenkin hyvä muistaa, että tutkimuksen perustehtävä on luoda uutta

tietoa ja tutkimuksella ei siis pelkästään tähdätä virheettömyyteen. Tämän vuoksi validiteetille ja reliabiliteetille ei saa tutkimusta tehtäessä antaa liikaa valtaa, sillä pahimmassa tapauksessa ne johtavat riskien välttämiseen. On kuitenkin muistettava, että tutkimus tulee toteuttaa sille sopivin menetelmin eikä valittu menetelmä saa olla virheiden ja vääristymien lähde. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 253-254)

Seuraavissa kappaleissa on arvioitu tämän kehittämishankkeen luotettavuutta validiteetin, reliabiliteetin ja verifiointin käsitteiden avulla.

7.2.1 Validiteetti

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli vahvistaa GPTW:n työntekijöiden kokemusta hyvästä työpaikasta yrityksen arvojen avulla. Muutosta mitattiin Trust Index© – tutkimuksella vertaamalla lähtötilanteen ja kehityshankkeen lopussa saatuja tutkimustuloksia keskenään. Tavoitteena oli, että Trust Index© -tulos olisi kehittämisjakson aikana noussut. Validiteettia arvioitaessa, voidaan sanoa, ettei saavutettu muutos vastannut asetettua tavoitetta mittaustulosten osalta. Toisin sanoen kehittämistehtävässä ei saatu aikaan sen kaltaista parannusta kuin toivottiin. Itse mittari (Trust Index©) sen sijaan oli validi ja mittasi juuri sitä muutosta, jota kehittämishankkeen oli tarkoituskin aikaansaad

Validiteetin osalta opinnäytetyöntekijä haastatteli myös osaa GPTW:n henkilöstöstä, sillä pelkän numeerisen tiedon mittaaminen ei yksin kykene antamaan tyydyttävää vastausta validiteetin arvioinnissa. Henkilöstön mielestään arvojen vaikutus hyvän työpaikan kokemukseen ei ollut kehittämisjakson aikana ollut merkittävää. Sen sijaan keskustelu arvoista oli ollut vilkasta ja niihin viitattiin aikaisempaa enemmän arjen työnteossa. Kehittämisessä ja arjen toiminnan ohjenuorana arvot olivat olleet myös vahvasti mukana. Arvojen merkitys hyvän työpaikan rakentumisessa koettiin kuitenkin erittäin merkityksellisenä ja oleellisena osana luottamuksen rakentumista. Haastattelu mukaan otettuna kehittämistehtävän validiteetin arvioitiin olevan kohtalainen.

7.2.2 Reliabiliteetti

Kiinnostuksen kohteena toimintatutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa on toimenpiteiden yleistettävyyden vs. spesifiys. Reliabiliteettia arvioitaessa tulisi miettiä, olisiko kehittämishankkeen lopputulos samanlainen, mikäli se toteutettaisiin vastaavanlaisena jossain muussa organisaatiossa. Toisin sanoen voisiko toteutettuja kehittämistoimenpiteitä yleistää? (Kaisla 2015.)

Tässä toimintatutkimuksessa reliabiliteettia on pyritty parantamaan kuvaamalla kaikki kehittämistehtävässä suoritettujen toimenpiteiden mahdollisimman tarkasti tässä raportissa. Tämän lisäksi liitteisiin on (siltä osin kuin se oli oikeuksien osalta mahdollista) lisätty aineiston hankinnassa käytettyjen tutkimusten ja haastatteluiden kysymykset sekä muuta täydentävää materiaalia. Myös mittaustulokset on pyritty kuvaamaan ja esittämään mahdollisimman tarkasti. Näin olleen kehittämistehtävän toteuttaminen samanlaisena jossakin toisessa organisaatiossa olisi mahdollista.

Kehittämistehtävässä käytetyn viitekehyksen ja eritoten hyvän työpaikan mallin voidaan katsoa soveltuvan sellaisenaan minkä tahansa organisaation kehittämisen perustaksi, sillä mallit on testattu useiden kymmenien vuosien ajan ja todettu näin asianmukaisiksi. Sen sijaan organisaatiokohtaiset kehittämistoimenpiteet tulisi kullekin organisaatiolle johtaa lähtötilanteen mittaustulosten (Trust Index[®]) perusteella. Näin ollen käytännön kehittämistoimenpiteet eivät sellaisenaan sovi kaikille organisaatiolle, sillä kehittäminen tulisi tehdä organisaation tarpeiden mukaisesti. Kehittämistehtävän tulokset ovat paljolti myös johtamisesta ja työntekijöistä riippuvaisia. Toisin sanoen hyvän työpaikan kokemusta voidaan vahvistaa kehittämällä organisaatiota hyvän työpaikan –mallin mukaisesti, mutta mikäli ylin johto ja esimiehet eivät ole sitoutuneita kehittämiseen, kehittäminen jää yritykseksi.

Edellä esitetyn pohdinnan tuloksena tämän opinnäytetyön reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä sekä raportin seikkaperäisyyteen että kehittämistehtävässä käytettyjen mallien yleistettävyyteen nojaten.

7.2.3 Verifiointi

Verifiointilla tarkoitetaan kehittämishankkeen tulosten todentamista eli tehtiinkö tutkimus oikein ja onko todistelu luotettavaa. Onko tapahtuneen muutoksen todistelu luotettavaa, onko todistelun perusteiksi käytetyt aineistot ja niiden analysointi (mm. haastattelut) tehty oikein sekä valittujen menetelmien mukaisesti ja onko tutkija toiminut neutraalisti. (Kaisla 2015.)

Tässä opinnäytetyössä koko kehittämishanke on pyritty kuvaamaan alusta loppuun mahdollisimman tarkalla tasolla, jotta lukija voi luottaa kehittämistehtävässä esitettyihin tuloksiin. Erityistä huomiota on kiinnitetty aineiston analyysien kuvaamiseen, jotta lukija voi ymmärtää, miten aineistoa on käsitelty ja päätelmiä johdettu. Kehittämishankkeessa käytetyt mittarit (Trust Index[®] ja Culture Audit –johtamiskysely) olivat myös kymmenien vuosien aikana testattuja ja käytössä kohdeorganisaation konsultointi- ja tutkimustyössä, joten niistä saatu data oli erittäin laadukasta. Kehittämishankkeen aikana kohdeorganisaation toimitusjohtaja toimi opinnäytetyöntekijän apuna ja sparraili hänen kanssaan hankkeen eri vaiheissa, joten kehittämishanke saatiin toteutettua laadukkaasti organisaatiossa. Edellä kuvatun perusteella voidaan opinnäytetyöntekijän mukaan todentaa kehittämishankkeen tutkimuksen tulokset.

Lähteet

- Aaltonen, Tapio & Heiskanen, Erika & Innanen, Pekka 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WSOY, Helsinki.
- Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 1999. Yrityksen arvot & etiikka. WSOY, Juva.
- Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy, Jyväskylä.
- Bibb, Sally & Kourdi, Jeremy 2004. Trust Matters For Organisational and Personal Success. PALGRAVE MACMILLAN, New York.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta VASTAPAINO, Tampere.
- Great Place to Work 2015. Tietoja meistä. <http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/>. Luettu 4.5.2015.
- Great Place to Work 2015. Tietoja meistä. <http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/historiamme>. Luettu 5.7.2015.
- Great Place to Work 2015. Tietoja meistä. <http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meista/millainen-on-hyvae-tyoepaikka>. Luettu 7.7.2015.
- Heikkilä, Tarja 2001. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Kaisla, Jukka 2015. Luotettavuus toimintatutkimuksessa. Metropolian ohjeet. Luettu 10.11.2015
- Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy, Helsinki.
- Kamensky, Mika 2012. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.
- Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.
- Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää - Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum, Helsinki.
- Lehtonen, Tommi 2009. Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. Hallinnon tutkimus (4/ 2009).
- Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Puohiniemi, Martti 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. 1. painos. Limor kustannus, Espoo.

Puohiniemi, Martti 2011. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. Talouselämä. Päivitetty 26.8.2011.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+tuot+arvot+yriytyksen+arkeen/a2031922>. Luettu 6.10.2015.

Rundberg, Mona 2014. Toimitusjohtaja. Great Place to Work Finland, Helsinki. Haastattelu 19.11.2014.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava Johtajuus. WSOYpro, Helsinki.

Robin, Jennifer & Burchell, Michael 2013. NO EXCUSES – How You Can Turn Any Workplace Into a Great One. Jossey-Bass, San Francisco.

Rossi, Asta 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Saari, Erkki 2003. Hyvinvointi-interventiot ja työttömien syrjäytyminen. Hallinnon tutkimus.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Työelämä 2020.

http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/menestyksen_avaimet. Luettu 18.10.2015

Viinämäki, Leena & Saari, Erkki 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Viinämäki, Olli-Pekka 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 283.

Ähman, Helena 2012. Arvot ovat sekä ajattelua, tunnetta että tekoja. Päivitetty 17.12.2012. www.parempityoelama.fi/2012/arvot-ovat-seka-ajattelua-tunnetta-etta-tekoja/. Luettu 6.10.2015.

ARVOJEN TULKINTA HENKILÖTASOLLA –KYSELYN KYSYMYKSET

1. Miten arvomme (intohimoinen, välittävä, vankä) näkyvät mielestäsi käytännössä a) tiimimme sisällä b) asiakkaille? Anna käytännön esimerkkejä jokaisesta arvosta erikseen.
2. Mieti omasta mielestäsi "Dream World". Miltä arvojen mukainen toimintamme (timin sisällä ja asiakkaille) siellä näyttäisi? Kerro, mitä vielä voisimme tehdä, jotta sinun Dream World olisi totta!
3. Miten arvomme vaikuttavat omaan kokemukseesi GPTW:stä hyvänä työpaikkana? Kuvaile sinulle tärkeitä hyvän työpaikan ominaisuuksia ja miten intohimo, välittäminen ja vankuus liittyvät näihin.
4. Mieti omaa arvomaailmaasi ja GPTW:n arvoja. Mikä arvoistamme on sinulle toiminnassasi luontevinta ja mikä vastaavasti haasteellisinta toteuttaa, ottaen huomioon oman persoonallisuutesi? Voit myös kertoa esimerkkejä perusteluiksi.
5. Miten arvomme näkyvät juuri sinun jokapäiväisessä työssäsi/ toiminnassasi asiakkaille? Entä muille tiimiläisille? Anna konkreettiset esimerkit jokaisesta arvostamme erikseen, jos mahdollista.

STRUKTUROIDUN HAASTATELUN KYSYMYKSET

1. Miten organisaation arvot vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen hyvästä työpaikasta?
2. Miten organisaation arvot konkretisoituvat esimiestyössä?
3. Miten arvojen avulla rakennetaan luottamusta?
4. Miten työntekijöiden toiminta ilmentää arvoja?

SUOMEN PARHAAT TYÖPAIKAT 2015 –LISTA

SUOMEN PARHAAT TYÖPAIKAT 2015

Yleinen sarja (50-499 työntekijää)
1. Vincer
2. Pipelife Finland
3. Gofore
4. Arcusys
5. Nitor
6. Solita
7. Efima
8. Comiq
9. Novo Nordisk Farma
10. Silli Solutions
11. 3 Step IT
12. Visma Solutions
13. AbbVie
14. Vaadin
15. Svea Ekonomi
16. Procountor International
17. SBS Discovery Radio
18. Mandatum Life
19. Rapal
20. Saanio & Riekkola
21. Scandinavian Marketing Gainer
22. Taaleritehdas
23. Newsec
24. Alexandria Pankkiinliike
25. Kuntarahoitus
26. Sweco PM
27. Exove
28. Ambientia
29. Antell
30. Leanware



Suomen
parhaat
työpaikat 2015
Finland



Suuret organisaatiot (500 + työntekijää)
1. Alko
2. H&M Hennes & Mauritz
3. McDonald's
4. KPMG
5. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä

Pienet organisaatiot (15-49 työntekijää)
1. Amgen
2. ZEF
3. Boco IP
4. SICK
5. Kartanokylpylä Kaisankoti
6. Mars Finland
7. WWF Suomi
8. Wunderkraut Finland
9. Anders Innovations
10. Mainostoimisto Ilme
11. Etelä-Savon työterveys
12. Eximia Business Intelligence
13. Paytrail
14. Viestintätoimisto Deski
15. Tuxera

TRUST INDEX® –KYSELYN STANDARDIKYSYMYKSET

1. Jos voisit muuttaa organisaatiossasi yhtä asiaa, joka tekisi siitä entistä paremman työpaikan, niin mikä se olisi?
2. Onko jotain sellaista erityistä ja poikkeuksellista, joka tekee tästä työpaikasta hyvän työpaikan?

HYVÄN TYÖPAIKAN HYÖDYT – SUOMEN PARHAAT TYÖPAIKAT 2015

