

likka Passoja

## **Henkilöstön kehittämissuunnitelma**

Yksityinen sosiaali-ala

## **Henkilöstön kehittämissuunnitelma**

Yksityinen sosiaali-ala

likka Passoja  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Liiketalous  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

---

Tekijä: Iikka Passoja

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstön kehittämissuunnitelma

Työn ohjaaja: Eija Svanberg

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2016

Sivumäärä: 31+4

---

Työn toimeksiantajana toimi oululainen yksityisellä sosiaalialalla toimiva yritys, joka on aloittanut toimintansa 1980-luvulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön koulutuksen nykytila ja arvioida sopiiko arvojohtaminen yrityksen kulttuuriin. Opinnäytetyön osana tehtiin tutkimus, jonka tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen arvoja ja rekrytointien tilaa.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellään kohdeyritystä, toimialaa, henkilöstön koulutukseen liittyvä lainsäädäntöä, jota seuraa arvoteoria, arvojohtamista ja sen käytäntöön vientiin liittyvä teoria. Tutkimuksellisessa osassa paneudutaan laadulliseen tutkimukseen, tuloksiin, johtopäätöksiin sekä kehittämisehdotuksiin.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastateltiin kolmea eri henkilöä kohdeyrityksestä. Haastattelut toteutettiin 5-6.5.2016.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että yrityksessä on yhteinen arvopohja, joka näkyy asiakastyössä, mutta ei ohjaa yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti. Yritys on määrittänyt arvonsa yrittäjävetoisesti ottamatta mukaan henkilöstöä. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että yritys on käyttänyt rekrytointityökaluja yksipuolisesti eikä työ ole ollut suunnitelmallista tai prosessinomaista.

Ehdotuksena jatkotoimenpiteille on tehdä opinnäytetyössäni esittelemä arvoprosessi, jossa osallistetaan yrityksen henkilöstö ja johto arvojen määrittämiseen. Lisäksi arvot otetaan ohjaamaan muitakin yrityksen toimintoja, kuin asiakastyötä, sekä kehitetään mittarit, joilla voidaan seurata arvojen jalkautumista ja niissä onnistumista.

---

Asiasanat: arvot, arvojohtaminen, rekrytointi

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Economics

---

Author: Iikka Passoja  
Title of thesis: Human resource developing plan  
Supervisor: Eija Svanberg  
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2016      Number of pages: 31 +4

---

The thesis was commissioned by an Oulu based company which operates in the private social sector. The purpose of this thesis is to establish the current state of the employees training focusing on the part exceeding legislative minimum and to assess whether value based leadership has a viable ground in the company. The author has conducted a study in order to find out the core values of the company and to determine the state of the recruitment process.

Framework of the thesis includes target company, field of business, the legislation considering employee education following with value theory, value based leadership and the theory of its practical implementation. In the research part the author examines qualitative research, analyses the results, make conclusions and suggests improvements.

The thesis was conducted as a qualitative research. Method of survey was half constructed theme interview in which the author interviewed three persons from the target company. The survey was conducted 05.05-06.05.2016 and it was recorded for the purpose of transcription.

The study concludes that the company has a common value base and it is applied in the customer service but does not guide the operations of the company as a whole. The company values have been defined by the entrepreneur without including the employees. Furthermore the study revealed that the company has used only one or two recruitment methods and recruitment has not been systematically organized.

Suggestions for further measures are to implement the value process introduced in the framework of the thesis in which all the members of the company work force are included in determining the core values of the company. In addition the values should guide all functions of the company, not just the customer work and the actual implementation of the values should be measured.

---

Keywords: values, value based leadership, recruitment

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	LÄHTÖTILANNE.....	8
3	HENKILÖSTÖN KOULUTUSVAATIMUKSET .....	10
3.1	Ammatilliset koulutusvaatimukset.....	10
3.2	Koulutuksen tila ja tarpeet .....	12
4	ARVOT .....	13
4.1	Arvot nelikentässä .....	14
5	ARVOJOHTAMINEN .....	17
6	ARVOT KÄYTÄNTÖÖN.....	18
6.1	Arvoprosessi.....	18
6.2	Kehityskeskustelut arvojohtamisen tukena.....	19
6.3	Rekrytoinnit arvojohtamisen tukena .....	20
6.4	Rekrytointiprosessi .....	21
7	LAADULLINEN TUTKIMUS.....	22
7.1	Tutkimuksen suorittaminen.....	22
8	TUTKIMUSTULOKSET .....	23
8.1	Rekrytoinnit .....	23
8.2	Arvot ja arvojohtaminen.....	24
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	27
10	POHDINTA.....	29
	LÄHTEET.....	31
	LIITTEET .....	32

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi loppuvuodesta 2015 keskusteltuani kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa haasteellisesta tilanteesta, jossa yrityksen avainhenkilö oli irtisanoutunut. Kyseisen työntekijän vastuulla oli henkilöstö, operatiivinen toiminta ja lähiesimiestyö. Työntekijän irtisanoututtua kielteiset vaikutukset näkyivät lähes välittömästi hänen entisillä vastuualueilla. Keskustelun edetessä toimitusjohtajan kanssa, esiin nousi myös huoli muutoksen kiihtyvistä tahdistista ja sen vaikutuksesta yrityksen arvoihin. Lisäksi yrityksessä on tulossa sukupolvenvaihdos.

Kohdeyritys on perustettu 1980-luvulla, jolloin mielisairaalaverkosta ajettiin alas ja siellä potilaina olleille ei ollut tarjolla enää kotia eikä kuntoutusta. Perusajatuksena yrittäjä kertoo olleen tarjota ihmisille turvallinen ja ihmisarvoinen koti sekä hoito. Kilpailu ja voiton maksimointi eivät siis olleet ensisijaista yritystä perustettaessa. Nykypäivänä kilpailutukset ja tulevat sosiaali- ja terveysalan ratkaisut luovat toimintaympäristön, jossa myös kohdeyrityksen on pärjättävä kilpailussa ja tehostettava toimintaansa. Näkisinkin, että arvojohtaminen voisi olla ratkaisu haasteeseen, säilyttäen alkuperäisen toiminnan idean ja arvot, lisäten toimintaan jatkuvuuden varmistavan tehokkuuden. Lähtötilanteesta johdetut tutkimuskysymykset ovat:

Sopiiko arvojohtaminen kohdeyritykseen?

Minkälaisia kehitystarpeita henkilöstöllä on?

Olen itse työskennellyt kohdeyrityksessä noin viisi vuotta ja tälläkin hetkellä toimin hallituksen jäsenenä. Aiempi työskentely ja nykyinenkin asemani yrityksessä antoivat minulle hyvän lähtökohdan ja taustatiedon opinnäytetyölleni, mutta toisaalta langetti varjon tutkimushaastattelujen uskottavuudelle ja objektiivisuudelle.

Työn tutkimuksellisessa osassa tein kolme yksilöityä tutkimushaastattelua kohdeyrityksen henkilöstölle. Haastattelulomakkeet on yksilöity jokaiselle haastateltavalle erikseen, sillä heidän työkuvasa ohjaa heitä tarkastelemaan asioita hieman eri puolilta. Litteroin haastatteluaineiston ja ryhmittelin arvoihin liittyvät kysymykset Arvoavaruus-koordinaatistoon. Opinnäytetyöni tietoperusta koostuu aiheita käsittelevistä kirjoista, sosiaalialan oppaista ja tutkimuksista. Ensimmäinen luku

keskittyy ohjaamaan lukijan aiheeseen niin taustatiedon, kuin käsitteiden määrittelyn osalta. Toisessa luvussa käyn läpi ammatillista osaamista koskevaa lainsäädäntöä, ohjeistuksia, ja esitän case-yrityksen henkilöstön osaamisen nykytilanteen.

Kolmannessa ja neljännessä luvussa käsitellään arvojohtamista teoriana ja esitellään keinoja sen jalkauttamiseksi. Työn loppuksi esitän kehityssuunnitelmat, jotka pohjautuvat teoriaan ja tutkimus-haastatteluihin.

## 2 LÄHTÖTILANNE

Kohdeyritys sijaitsee taajamassa omakotitaloalueella luonnonkauniissa maisemassa vesistön varrella. Yrityksessä työskentelee 6-10 henkilöä. Palveluympäristö on pyritty luomaan mahdollisimman kodinomaiseksi ja tiloista pidetäänkin huolta yhdessä asiakkaiden kanssa. Yrityksen ydinliiketoimintaa ovat mielenterveyskuntoutus ja asumispalvelut, sisältäen ateriapalvelun, kiinteistöhuollon ja kuljetuspalvelut. Yrityksen ulkopuolelta ostettavat palvelut pitävät sisällään lääkäripalvelut ja taloushallinnon.

Aiemmin johdannossa kuvattu yrityksen perustamisidea ja sitä ympäröinyt toimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti 1980-luvulta. Oulun kaupunki on yrityksen suurin yksittäinen palveluntarjoaja ja se on ottanut käyttöön kilpailutusmallin, jossa kaupunki antaa tarjouspyynnön ja alan yrittäjät vastaavat siihen tarjouksilla. Painoarvoltaan suurimpana tekijänä kilpailutuksessa on hinta. Lisäksi toimintaympäristöä muokkaavat vahvasti alalle tulleet pörssiyritykset. Tämän seurauksena myös kohdeyritys on joutunut tai saanut lähteä tuomaan omaan toimintaansa tehokkuuden ja tuotavuuden osia. Oman muutoksensa tuo myös lähestyvä sukupolvenvaihdos ja uuden yrittäjän tuoma oma arvomaailma, joka onkin lähempänä nyky maailman kilpailuympäristöä. (Oulun kaupunki, Sosiaali- ja terveystoimi 2008, viitattu 31.1.2016.)

Vapaamuotoisissa keskusteluissa työntekijöiden kanssa esiin nousi huoli tehokkuuden vaatimuksesta ja sen kielteisistä vaikutuksista ihmisten hoitoon ja toiminnan jatkuvuuteen. Lisäksi nykyinen yrittäjä kokee voimakkaasti, että tämänhetkinen toimintaympäristö haastaa yrityksen ydinajatuksen ja arvot. Tulevaisuuden haasteena on säilyttää yrityksen korkea eettinen taso ja turvata kilpailukyky kiristyvillä ja kilpailuilla markkinoilla.

Yrityksen asiakaskunta koostuu mielenterveysasiakkaita, joilla on katsottu olevan tarve kuntoutukseen ja tuettuun asumiseen. Yrityksessä on noin kaksikymmentä asiakaspaikkaa ja heitä ohjataan kohdeyrityksen palvelujen piiriin Oulun kaupungin palvelunohjaajien kautta. Oulun kaupunki toimii siis palveluntarjoajana ja kohdeyritys palveluntuottajana.



Yksityisellä sosiaalialalla toimi vuonna 2014 kaikkiaan 3 433 yritystä ja kasvua vuoteen 2013 oli 39 yritystä. Yritysten työllistävä vaikutus on noin 30 900 henkilöä ja kokonaisliikevaihto 1,9 miljardia euroa, liikevaihdon kasvu olikin 2013- 2014 seitsemän prosenttiyksikköä. Toimialan sisällä suurimpana työllistäjänä ovat asumista tarjoavat sosiaalipalvelut. Yksityinen panos sosiaalipalveluiden tuotannossa on kasvanut voimakkaasti ja trendinomaisesti koko 2000-luvun. Kokonaisuudessaan sosiaalialan tuotos on 11 miljardia euroa ja yksityinen osuus tästä on noin kolmannes. (Sosiaalialan Työnantajat Ry 2016, viitattu 28.2.2016.)

### 3 HENKILÖSTÖN KOULUTUSVAATIMUKSET

Sosiaali- ja terveysala on tarkasti säännelty henkilöstön koulutusvaatimusten osalta. Näin ollen lainsäädäntö ja ohjeistukset luovat selkeät rajat yrityksen koulutuksille ja rekrytointien vaatimuksille. Täten onkin perusteltua käsitellä opinnäytetyössä minimivaatimukset. Kohdeyrityksen palvelutarjonta on kaksitahoinen, toisaalta se antaa kuntoutus ja tukipalveluita, mutta myöskin asumispalveluita. Nämä kaksi pääluokkaa antavat henkilöstön koulutukselle vaateita, jonka perustana on sosiaali- tai terveysalan tutkinto. Tämän lisäksi valtio tai kaupunki on ohjannut ohjeistuksilla ja säännöksillä osaamisvaatimuksia. Kaikilla yksin työskentelevillä tulee olla voimassa EA 1-kortti sekä elintarvikkeita käsittelevillä työntekijöillä hygieniapassi. Koska yrityksessä työskennellään hetkittäin yksin, tulee jokaisella työntekijällä olla kyseiset kurssit suoritettuina. EA 1 ja hygieniapassit suoritetaan ulkopuolisessa koulutusorganisaatiossa ja niiden hyväksytyt suorittaminen vaatii loppukoetta. Ensin mainittu on voimassa kolme vuotta ja hygieniapassi määräämättömän ajan.

#### 3.1 Ammatilliset koulutusvaatimukset

Sosiaali- ja terveysalalla on lailla säädetty eri ammattiryhmien vähimmäiskoulutusvaatimukset. Kyseisillä laeilla pyritään varmistamaan henkilöstön riittävä osaaminen tehtävissään. Kohdeyritystä koskee kaksi eri lakia: Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä ja Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä. Organisaation sisällä on kahdenlaista eri ammattiryhmää. Laillistettu ammattihenkilö, joka pitää sisällään sairaanhoitajan ja sosionomin sekä nimikesuojattu ammattihenkilö, joka koskee lähihoitajia. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994 1:1-2 § 1-2.) (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015 2:2 § 8.)

Kohdeyrityksen organisaatioon kuuluu kaksi sairaanhoitajaa, sosionomi, yksi lähihoitaja, kodinhoitaja ja mielenterveyshoitaja. Sairaanhoitajat toimivat hoidollisina vastuuhenkilöinä niin kuntoutuksen kuin lääkehoidon osalta. Lisäksi yrityksessä työskentelee tradenomi, mutta hänellä ei ole hoidollisia velvoitteita, joten ammatilliset koulutusvaatimukset eivät koske häntä.

Sosiaali- ja terveysalalla on hoitotoimenpiteitä, joihin tarvitaan jatkuvaa koulutusta ja niistä merkittävin on lääkehoito. Lääkehoitoa toteuttaa koulutettu terveydenhuollon ammattihenkilö. Tämän lisäksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) on ohjeistanut, että jokaiselle lääkehoitoa toteuttavalle

henkilöllä on voimassaoleva toimipaikkakohtainen koulutus. Toimipiste voi määrittää omat lupakäytäntönsä itse, mutta ohjeistukset antavat raja-arvot toiminnalle. Liitteessä 3 on kuvattu ammattiryhmittäin lääkehoidon vastuut ja lisäkoulutus vaatimukset.

### 3.2 Koulutuksen tila ja tarpeet

Tällä hetkellä yrityksen asiakasmäärä asettaa vaatimuksen 7 hoitohenkilöstöön kuuluvasta henkilöstä ja tämä vaade täytetään. Lisäksi kaikilla yrityksessä työskentelevillä henkilöillä on voimassa oleva EA 1 -kurssi ja elintarvikkeita käsittelevillä hygieniapassi.

Lääkehoitokoulutukset järjestetään ulkopuolisen tahon toimesta luentopohjaisesti ja siihen on kuluva vuoden aikana kaikkien lääkkeiden jakoon osallistuvien työntekijöiden osallistuttava. Haastattelussa esiin nousi poikkeava käytäntö Turvallinen lääkehoito -oppaan ohjeistukseen, liittyen puutteelliseen osaamisen näyttöön. Nykykäytäntö yrityksessä on, että, työntekijä käy kuuntele-massa luennon, muttei tee lääkelaskuja tai lääkkeenjakoäyttöä, joita oppaassa ohjeistetaan suorittamaan. (Inkinen 2016, viitattu 4.2.2016.)

Vuoden 2015 lopussa tapahtuneet organisaatiomuutokset ovat luoneet tarpeen esimiesten lisäkoulutuksiin. Organisaatiosta lähteneellä yrityksen työntekijällä oli vastuullaan hallinnollinen työ, pitäen sisällään muun muassa työaikasuunnittelun, raporttien laatimisen ja suunnittelun. Lisäksi vastuualueelle kuului henkilöstöhallinto ja hoitotyön johtaminen. Edellä mainitut vastuut jaettiin siten, että hoitotyön johtaminen siirrettiin nykyiselle lähiesimiehelle ja hallinnolliset työt tulevalle yrittäjälle. Lähiesimiehellä ei ole aiempaa koulutusta eikä kokemusta esimiestyöstä. Voidaankin katsoa, että johtamiskoulutuksesta olisi hänen tehtävien täyttämiseen positiivista vaikutusta. Lisäksi tuleva yrittäjä on koulutukseltaan tradenomi, eikä hänellä ole hoidollista koulutusta. Koulutukselliseksi tarpeeksi nousee hänen työkuvansa huomioiden sosiaali- ja terveysalan johtamisen opinnot.

## 4 ARVOT

*”Arvo on yksilölle tai ryhmälle ominainen, eksplisiittinen tai implisiittinen käsitys toivottavasta, joka vaikuttaa käytettävissä olevien toiminnan muotojen, keinojen ja päämäärien valintaan.”* (Junnola & Juuti 1993, 22.) Edellä lainattu teksti on kenties eniten käytetty kuvaus mitä arvo käsitteenä tarkoittaa, mutta useat tutkijat ovat vuosisatojen kuluessa määrittäneet arvon hieman eri kantilta.

Arvo on valintoja suuntaava periaate, jota noudatetaan jouduttaessa haastavaan tilanteeseen, johon ei ole valmista toimintamallia eikä kyseisestä tilanteesta ole aiempaa kokemusta. Yrityksissä arvot toimivat esimiestyön apuvälineenä, kun tavoitellaan parempaa taloudellista tulosta, yrityksen henkilöstön avulla. (Puotiniemi 2003, 11.)

Arvo sanalla on useita lähes samaa tarkoittavia sanoja, kuten arvostukset ihanteet, hyveet ja uskomukset. Arvo on asia, jota pidämme hyvänä. sen avulla voimme määrittää, joidenkin toimenpiteiden välillä kumpi on oikein kumpi väärin. Arvo on jo sinänsä hyvin yksilöllinen näkemys hyvästä, mutta myös käsitteenä se määritellään hyvin yksilöllisesti. Naturalististisen käsityksen mukaan, arvot ovat kehittyneet tarpeista, kun taas teismeissä katsotaan, että jokin koreampi voima on luonut arvot ihmisille. (Aaltonen & Junkkari 2003, 61.)

Schwartzin arvoteoriassa arvot on ryhmitelty kymmeneen eri luokkaan. (Kuvio1) Schwartzin teoria arvojen universaalista rakenteista ja merkityksistä on kehitetty yli 70 maassa tehdyistä arvomittauksissa. Teoria määrittää kymmenen arvoluokkaa, jotka toisaalta täydentävä, mutta ovat myös keskenään konfliktissa. Tutkimuksen mukaan ihmiset ymmärtävät nämä kymmenen arvoluokkaa samalla tavalla kulttuurista riippumatta. Tämä onkin tärkeää toimintaa analysoitaessa.

(Puotiniemi 2003, 23, 24.)

<p><b>Voima</b>, Valta, auktoriteetti, muiden kontrollointi</p> <p><b>Päämäärä</b>, menesty, saavuttaminen, pätevyys</p> <p><b>Nautinto</b>, hedonistiset arvot, tyydytys, elämästä nauttiminen</p> <p><b>Virikkeet</b>, vaihtelutarve, uskaltaminen, riski, jännittävyys</p> <p><b>Vapaus</b>, omat tavoitteet, luovuus, vapauden rakastaminen, uteliaisuus, riippumattomuus</p> <p><b>Universaalit arvot</b>, luonto, kaikkien hyvinvointi, sosiaalinen oikeuden mukaisuus, viisaus, tasa-arvo</p> <p><b>Hyvä tahto</b>, avuliaisuus, anteeksiantavuus, rehellisyys, aito ystävyys, kohtuullisuus</p> <p><b>Perinteet</b>, yhteisön normit, uskomukset ja uskonnolliset rituaalit, nöyryys, kohtuullisuus</p> <p><b>Samankaltaisuus</b>, muiden häirinnän välttäminen, kuuliaisuus, kohteliaisuus, vanhempien kunnioitus</p> <p><b>Turvallisuus</b>, harmonia, jatkuvuus, perheen turvallisuus, järjestys, elämän tarkoituksen etsiminen, sisäinen harmonia, hengellinen elämä</p>
--

KUVIO 1. Schwartz arvoluokittelu (Aaltonen & Junkkari 2003)

#### 4.1 Arvot nelikentässä

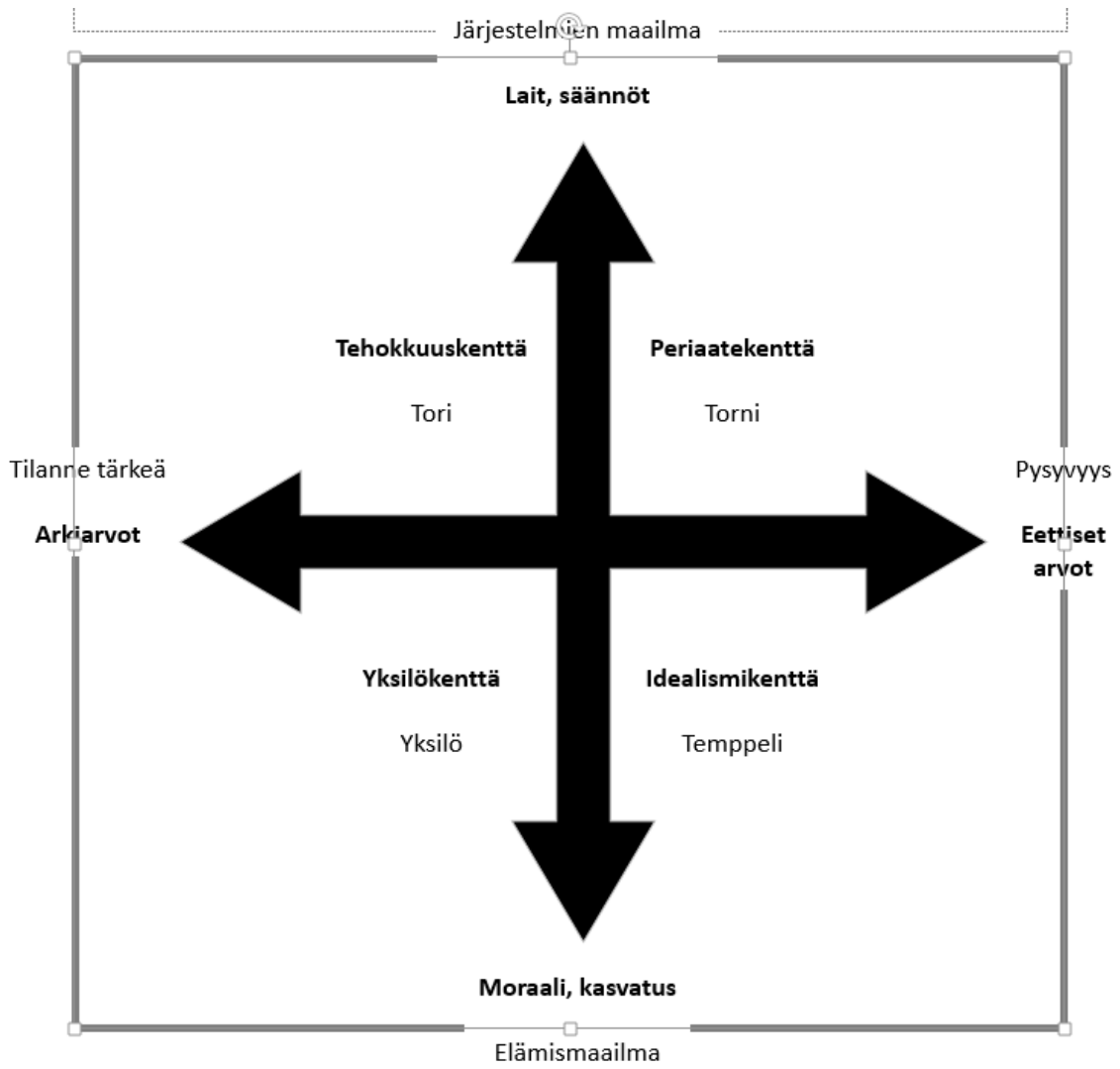
Arvot voidaan luokitella esimerkiksi Schwartzin luokittelun avulla, kuten edellisessä kappaleessa kävi ilmi. Aaltonen ja Junkkari ovat kirjassaan tuoneet esille koordinaatiston arvoille ja kutsuvat sitä arvoavaruudeksi. Tämän kartan avulla on mahdollista sijoittaa yrityksen henkilökunnan ja sitä kautta koko organisaation arvot samaan koordinaatistoon ja analysoida mahdollisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä.

**Tehokkuus kenttä** eli tori. Tälle alueelle sijoittuvat arvot ovat toiminnallisia ja arkisia. Ne ovat tehokkuuden ja rationaalisuuden sävyttämiä. Voidaan pitää myös niin sanottuna kovien arvojen kenttänä. Pelkästään tälle alueelle sijoittuneiden yhteisöjen arvot voivat näkyä ulospäin kovuutena, pelkkänä voiton tavoitteluna ja jopa häikäilemättömytenä.

**Periaatekenttä** eli torni. Arvot painottuvat moraalisuuden puolelle. Arvoja lähestytään sääntöjen, järjestelmien ja lakien kautta. Yhteisö, jossa tämä nelikentän alue painottuu voi näyttäytyä vakaana ja turvallisena, mutta toisaalta taas liian sopeutumattomana.

**Idealismikenttä** eli temppeli. Tällä alueella arvot pohjautuvat enemmän tunteeseen, kuin järkeen. Kentällä toimivat usein aatteelliset järjestöt, kirkot ja yritykset, joiden liikeidea perustuu korkeaan etiikkaan. Yhteisö, jonka arvot painottuvat tälle alueelle voidaan nähdä hyveellisenä toimijana, mutta tuottavuus ja tehokkuus eivät välttämättä ole huipussaan.

**Yksilökenttä** eli yksilö. Kentälle on tyypillistä nimensä mukaisesti yksilön selviämiseen ja olemassa olemiseen liittyvät arvot. Voidaan liittää Maslowin tarvehierarkkian alempiin portaisiin. Yhteisö, jonka arvot painottuvat tälle alueelle, eivät ole välttämättä tiimikulttuurin ilmentymiä ja eikä uusia ideoita synny.



KUVIO 2. Arvoavaruus. (Aaltonen, & Junkkari, 2003)



## 5 ARVOJOHTAMINEN

Arvojohtaminen perustuu organisaation itsensä luomaan arvopohjaan ja arvovalintoihin. Kyseinen johtamisen teema on jo vanha ja esimerkiksi muinaiset inkahallitsija käyttivät arvoja hallitakseen valloittamiaan alueita. Lisäksi esimerkiksi kristinuskon kymmenen käskyä voidaan nähdä arvoiksi, jolla pyrittiin johtaman kansaa hyveellisyyteen. Länsimaissa kristinuskon arvot ovat luoneet lain-säädännön ja etiikka pohjan. Samaista mallia voidaan käyttää myös yrityksen johtamiseen. (Kaup-pinen 2002, 13-16.)

Arvot eivät saa olla pelkästään yrityksen kauniita mainoslauseita, sillä jos niitä ei oteta käyttöön ne kääntyvät itseään vastaan. Arvojen tulee johtaa yrityksen toimintoja, vuoden jokaisena päivänä. Arvojen tulee syntyä organisaation sisältä, eikä niitä voi ulkopuolinen konsultti määrittää. Oikein valitut arvot suuntaavat tekemistä kohti oikeita valintoja, joka näkyy hyvänä maineena ja sitä kautta liiketoiminnan kasvuna. (Kraemer 2011, 81.)

Kaikki alkaa organisaation arvojen määrittelemisellä ja henkilöstön tietoon saattamisella. Yrityksen on omaksuttava arvot päivittäiseen tekemiseen, aina alihankintaketjuun asti. Alihankintaketjun mu-kaan ottaminen on keskeisen tärkeää varsinkin globaaleille toimijoille. Tästä on saatu useita esi-merkkejä vaateteollisuuden kautta. (Cohen & Warwick 2006, 60.)

Arvot auttavat esimiestä tekemään organisaation kannalta oikeita valintoja, siksi arvojen määrittä-minen on tärkeää. Kraemer kuvaa kirjassaan jatkuvaa muutoksen tilaa, jossa yrityksen ja esimie-hen arvot toimivat ”ankkureina maailman merellä”. Ne luovat turvallisen jatkumon muutoin jopa kaoottiselta tuntuilta tilanteissa. Lisäksi arvojohtamisella on osallistava vaikutus työntekijöihin, sillä ihmiselle on tärkeä toimia jonkin arvokkaaksi kokemansa asian puolesta. (Kraemer 2011, 84.)

## 6 ARVOT KÄYTÄNTÖÖN

Arvojohtaminen käsitteenä ei ole haastava ymmärtää. Vaikeus syntyy yhteisestä arvojen määrittämisestä ja niiden jalkauttamisesta. Tulevissa kappaleissa käsitellään arvoprosessia ja sen käytännön työkaluja, joilla mahdollistetaan arvojohtaminen yrityksessä aidosti ja kaikki mukaan ottaen. Arvojen käyttöönottamisessa tulee määrittää arvot ja noudattaa niitä.

### 6.1 Arvoprosessi

Arvoprosessi ei eroa yrityksen muista projekteista vaan se voidaan toteuttaa samoja suuntaviittoja käyttäen. Lähdetessä suunnittelemaan yrityksen arvojen määrittämistä, on syytä pysähtyä hetkeksi miettimään miksi näin ollaan tekemässä. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi muutoksiin vastaaminen, työyhteisön sitouttaminen, johtamisen tukeminen ja energian kasvattaminen työyhteisössä. Alla on kuvattu arvoprosessi pähkinäkuoressa. (Kuvio 3) (Aaltonen. & Junkkari 2003, 221.)

1. **Päätös.** Miksi haluamme aloittaa arvoprosessin?
2. **Analyysi.** Nykytilanteen analyysi. Mitä yrityksessä pidetään tällä hetkellä tärkeänä?
3. **Arvokoulutus.** Mitä ovat arvot? Miksi arvoihin käytetään aikaa?
4. **Prosessin suunnittelu.** Tavoitteiden kirkastaminen. Vastuu henkilöiden nimeäminen
5. **Arvoriidet.** Etsitään tiimeissä yrityksen tahtotila ja tärkeät asiat
6. **Arvojen määrittely.** Tätä me tahdomme olla. Arvoja voi olla 3-5 kappaletta
7. **Yhteinen tulkinta.** Arvojen avaaminen ja yhteinen ymmärrys.
8. **Seuranta.** Jatko suunnittelu ja mittariston luominen.

*KUVIO 3. Arvoprosessi pähkinäkuoressa (Aaltonen. & Junkkari 2003)*

Arvoprosessin läpiviemisessä on tärkeää jakaa aikaresurssi tasaisesti ja jopa painottaa projektin loppuosaa. Tällaisella ajankäytönhallinnalla pyritään saavuttamaan arvojen aito ymmärtäminen organisaatiossa. (Kauppinen 2002, 75.)

Yrityksen arvojen määrittämiseen tulee osallistaa koko yrityksen henkilökunta. Edellä mainittu voidaan toteuttaa esimerkiksi haastattelemalla henkilöstöä ja etsiä yhteisiä teemoja, joiden ympärille arvot rakennetaan. Tämän suuntaisella toimenpiteillä pyritään juurruttamaan arvot välittömästi organisaatioon. Lisäksi on luotava arvojen pohjalta mittaristo, joilla seurataan arvojen tai ainakin joidenkin niistä toteutumista. Esimerkkinä voidaan käyttää arvoa asiakaslähtöisyys, jota voidaan mitata kyselyn avulla. Mittaristot on implementoitava käytännön tekemiseen ja johtamisen aidoksi suunnannäyttäjiksi. (Kraemer 2011, 85.) (Kauppinen 2002, 75.)

Arvojen maastouttamisessa on aluksi hyvä pysähtyä miettimään miksi arvot on haluttu tuoda yrityksessä johtamisen keskiöön. Tämän syyn löytäminen auttaa yrityksen johtoa ja henkilöstöä viemään arvojohtamisen halutulle tasolle tarkoituksen mukaisesti. Arvoprosessia ei voida käsitellä muusta toiminnasta irrallisena ilmiönä, vaan se tulee yhdistää jokaiseen toimintoon luontevana osana. Toisena tärkeänä asiana on antaa prosessille aikaa juurtua organisaatioon. Todennäköisintä on, että arvojohtaminen vaatii vähintäänkin usean vuoden ajan työtä tullakseen aidosti toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. (Tolvila 2013, 24. viitattu 19.4.16.)

## **6.2 Kehityskeskustelut arvojohtamisen tukena**

Kehityskeskustelut ovat ensisijaisesti esimiehen ja työntekijän välistä suunnitelmallista dialogia, joka selventää toisaalta organisaation tavoitteita, mutta myös työntekijän toiveita tulevaisuudesta. Keskustelussa on hyvä kirjata koulutus- ja kehityssuunnitelma, tavoitteet ja mahdollisesti myös palkkaus. Kehityskeskusteluja on hyvä rakentaa siten, että ne eivät tunnu pakolliselta pahalta vaan ne ovat luonteva keskustelutilaisuus tulevaisuudesta, jossa molemmat osapuolet voivat antaa rehellisesti palautetta toisistaan. (Laakkonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 111-112.)

Yrityksen arvopohja on hyvä ottaa kehityskeskusteluihin mukaan. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi suorilla kysymyksillä arvoihin liittyen ja ottamalla arvojen toteuttamista seuraavat mittarit tarkasteltaviksi. Tällaisella toiminnalla esimies tuo selkeästi esille arvojen merkityksen yrityksen toiminnalle ja luo yksilöllisen kohtaamispinnan työntekijän kanssa.

### 6.3 Rekrytoinnit arvojohtamisen tukena

Rekrytoinnit ovat keskeisessä roolissa yrityskulttuurin ja osaamisen kehittämisessä. Ne ovat kauaskantoisia ja vaativat aikaa ja vaivaa onnistuakseen hyvin. Rekrytoinneilla tarkoitetaan tässä yhteydessä niin sisäistä kuin ulkoistakin rekrytointia. (Helsilä. & Salojärvi 2013, 119.)

Uuden ihmisen palkkaaminen on iso investointi, ja onnistuessaan uusi henkilö tuo organisaatioon positiivista muutosvoimaa. Ennen yritykset rekrytoivat ihmisiä, joko laajentumisen tai entisen työntekijän lähtiessä, kun taas nykyään suurimmissa määrin hankitaan osaamista mitä muutoin olisi aiempaa henkilöstöä kehittämällä hidasta tai mahdotonta saada. (Viitala 2013, 98.)

Uusi sukupolvi on astumassa työelämään ja on tietysti niin myös jo tehnyt. Y-sukupolvea on kuvattu joustavaksi sitoutuneeksi ja arvokeskeiseksi. Ellun kanojen teettämän kyselyn mukaan 62 prosenttia opiskelijoista ei halua tehdä töitä yrityksessä, jonka arvot eroavat omasta arvomaailmasta. Enää työ ei ole se itse tarkoitus vaan se miksi sitä tehdään ja millä arvopohjalla. (Ellun kanat 2011, viitattu, 14.2.2016.)

Arvot on tuotava mukaan jo työpaikkailmoitusvaiheessa ja eritoten haastattelussa. Selvittämällä hakijan arvoja pystytään saavuttamaan mahdollisesti pienempi henkilöstön vaihtuvuus ja sitoutuneempi työntekijä. Lisäksi arvojen määrittämisellä ja käytäntöön otolla voidaan saavuttaa positiivinen työnantajakuva, jolla voidaan kilpailla tulevaisuuden haastavilla työntekijämarkkinoilla. Tulevaisuuden työntekijä tarvetta sosiaalialalla kuvataan liitteissä. (Liite 1)

## 6.4 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessissa luodaan järjestelmällinen tapa saada paras mahdollinen työntekijä yrityksen palvelukseen. Rekrytointi alkaa työvoimatarpeen määrityksellä, tämä vaihe on välttämätöntä tehdä ennakoivasti mikäli mahdollista. Seuraavaksi tiimi ja lähiesimies määrittävät tehtävänkuvan, tarvittavan osaamisen ja työpöpersonan, joka mahdollisesti ennakoisi tehtävässä menestymistä. Osaamisen määrittelyn pohjalta laaditaan työpaikkailmoitus. Käytettävien ilmoituskanavien valintaan vaikuttavat tehtävänkuva ja olettamus siitä, missä potentiaaliset hakijat parhaiten tavoitetaan. Jo ilmoitustekstissä on hyvä tuoda yrityksen arvot esille ja jopa keskiöön. Hakemuksille on hyvä suunnata yksi osoite mihin kootusti ne lähetetään, josta rekrytoinnista vastaava henkilö voi ne helposti käydä lukemassa.

Esikarsintavaiheessa tarkastellaan hakijoita ansioluettelon perusteella ja heille soimitaan lyhyt puhelinhaastattelu, jonka perusteella valitaan haastateltavat. Edellä mainitussa prosessin osassa on hyvä käyttää karsivia kysymyksiä. Esimerkiksi hoitoalalla voidaan vaatia lääkekoulutusten voimassaolo.

Haastatteluihin on hyvä valmistautua etukäteen ja tehdä kysymysrungot valmiiksi. Mikäli haastatteluun osallistuu useita henkilöitä työnantajan puolelta, on myöskin sovittava rooleista jotta haastattelusta ei tule sekavaa ja tarvittavat asiat tulee käytyä läpi. Mikäli uuden henkilön valinta tilanteessa ei käytetä arviointeja tai työnäytteitä, päätös on usein yhdistelmä haastattelijan omaa näkemystä ja referenssitarkastuksia. Työnantaja mielikuvaa parantaa viestit henkilöille, joita ei valittu. Prosessi on kuvattu kuvio muotoon liitteeksi. (Liite 2)

## 7 LAADULLINEN TUTKIMUS

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saavuttamaan ihmisen oma näkemys ympäröivästä todellisuudesta, eli ei pyritä saavuttamaan absoluuttista totuutta. Tässä tutkimusmenetelmässä ei aineiston määrällä ole niinkään merkitystä vaan sillä, että aineisto on laadukasta suhteessa tutkimusongelmaan. Pyrkimyksenä on saada aineistoa analysoimalla esiin välittömän havainnoinnin ulkopuolelle jääviä vihjeitä. Näitä vihjeitä analysoimalla on saatavissa johtolankoja tutkimusongelman ratkaisemiseen. (Vilkkä 2005, 98.)

### 7.1 Tutkimuksen suorittaminen

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osa suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Aineiston keruu tehtiin tutkimushaastatteluna. Haastateltaviksi valittiin henkilöstöä organisaation kaikilta tasoilta. Tällä tavoin pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman kattava otanta. Itse haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina, jossa teemoiksi nousi arvojohtaminen ja rekrytointi. (Vilkkä 2005, 102.)

Haastattelun tueksi luotiin kysymyslomake, joka lähetettiin haastateltaville etukäteen. Keskustelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin. Haastattelutilanteesta oli tarkoitus luoda molempia osapuolia opettava, jotta esimerkiksi arvojohtaminen käsitteenä avautui haastateltaville paremmin. Aineistoa lähestyttiin sisältöanalyysin avulla ja siitä pyrittiin löytämään yhteisiä teemoja kehitystyön tueksi. Tuloksissa haastatteluja ei käsitelty erikseen. Tällä valinnalla tutkija pyrki suojaamaan haastateltavien anonymiteettia. (Vilkkä 2005, 102.)

Haastatteluissa tutkija pyysi haastateltavia nimeämään yrityksen ja henkilökohtaiset arvot. Nämä arvot sijoitettiin arvoavaruus kuvaajaan Schwartzin luokittelua hyväksi käyttäen. arvoavaruus kuvaajaa käytettiin analyysi työkaluna ja siitä on nähtävissä, mikäli jokin arvokenttä painottuu.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimushaastatteluihin osallistui kohdeyrityksestä kolme henkilöä ja haastattelujen keskiarvo kesto oli 21 minuuttia. Viimeisen haastattelun tiedot alkoivat toistaa jo aiempia haastatteluja, joten haastattelujen määrää voidaan pitää riittävänä. Haastateltavien erilaiset roolit yrityksessä loivat mielestäni laajemman kuvan tutkittavaan aiheeseen ja näin toi lisäarvoa tutkimukseen.

Tulokset esitellään teemoittain samassa järjestyksessä, mitä ne esitettiin haastateltaville. Ensimmäisenä teemana on rekrytointi, sen käytänteet ja miten arvot näkyvät rekrytoinnissa. Toisena teemana olivat arvot ja arvojohtaminen. Tulosten esittelyssä käytetään suoria lainauksia haastatteluista, mutta niiden yhteydessä ei näy henkilön roolia yrityksessä. Tällä pyritään suojaamaan haastateltavien anonymiteettiä.

### 8.1 Rekrytoinnit

Rekrytointia koskevassa haastattelussa kartoitettiin yrityksen tämän hetkisiä käytänteitä, kehitysideoita ja arvojen näkymistä työntekijähaussa. Haastateltavilta kysyttiin nykykäytännöistä ja esiin nousi, että tällä hetkellä käytössä on kaksi eri kanavaa hankkia uusia työntekijöitä. Näistä ensimmäinen on yrityksessä työharjoittelunsa suorittavat opiskelijat. Eduksi tällaisessa rekrytoinnissa katsotaan olevan se, että heidän työsuoritustaan ja sopivuutta tiimiin voidaan arvioida ennen rekrytointipäätöksen tekemistä. Lisäksi henkilö tulee tutuksi myös asiakkaille, joka helpottaa työssä suoriutumista. Harjoittelijoihin onkin yrityksessä panostettu, myös rekrytoinnin näkökulmasta. Toisena rekrytointikanavana toimivat verkostot, joissa nykyiset työntekijät suosittelevat tuntemiansa tekijöitä töihin. Tässä menettelytavassa eduksi kerrotaan hakijan parempi tuntemus, jota on hankala saavuttaa pelkästään haastattelun avulla.

Työntekijätarpeen tunnistamiseen osallistuu koko tiimi ja palaverissa mietitään jonkin verran tarvittavaa osaamista. Työhaastattelua esimiehet kuvaavat suunnittelelmattomaksi toiminnoksi, jossa usein ei ole mukana työhakudokumentteja taustatietona, mutta yrityksestä ja sen arvoista kerrotaan haastattelussa ja pyydetään hakijaa arvioimaan omaa suhtautumista niihin. Lisäksi referenssitarkastukset ovat vajavaisia tai puuttuvat kokonaan.

Rekrytoinnin kehitysideoita kysyttäessä, esiin nousi muutamia kehittämiskohteita: haastattelutilanteeseen tulisi valmistautua enemmän ja yrityksen näkyvyyttä tulisi parantaa tulevaisuuden rekrytoinneissa. Aiemmin kuvatut kohdeyrityksen käyttämät rekrytointikanavat saivat myös kritiikkiä. Vähaisten kanavien käyttäminen rajaa potentiaalisia hakijoita pois rekrytointiprosessista.

*”Haastatteluihin voisi valmistautua paremmin. Ne on kuitenkin pirun tärkeitä tilanteita myös sille, joka tulee haastatteluun.”*

”

## 8.2 Arvot ja arvojohtaminen

Arvoja ja arvojohtamista lähestyttiin tutkimushaastelussa siten, että haastateltava sai ensin lukea arvojohtamisen määritelmän, joka oli sama kuin työn teoriaosassa käytetty. Pyrkimyksenä oli, että haastattelun molemmilla osapuolilla on mahdollisimman yhtenäinen käsitys arvojohtamisesta. Arvot pyydettiin määrittämään haastattelussa ensin yritykselle ja sitten yksilötasolle. Tutkija sijoitti määritetyt arvot arvojen nelikenttään, jotta nähdään onko haasteltavien arvot yhtenäiset ja painotus jokin nelikentän alue huomattavasti. (Kuvio3)

Haastattelun ensimmäinen kysymys liittyi arvojohtamisesta esiin nouseviin ajatuksiin. Haastateltavat vastasivat sen kuulostavan yritykseen sopivalta ja luontevalta johtamismallilta. Erään haasteltavan mielestä kaikki toiminta perustuu arvoille ja niihin pohjautuville valinnoille.

*”Kaikki toiminta pohjautuu arvoihin, eihän toimintaa voi olla jos taustalla ei ole arvoja.”*

Lisäksi esiin nousi, yhteisesti sovittujen arvojen tärkeys, jotka toimisivat eräänlaisena suuntaviitana, joka ohjaisi omaa ja työryhmän toimintaa. Mielenkiintoisena piirteenä voidaan pitää, kommenttia:

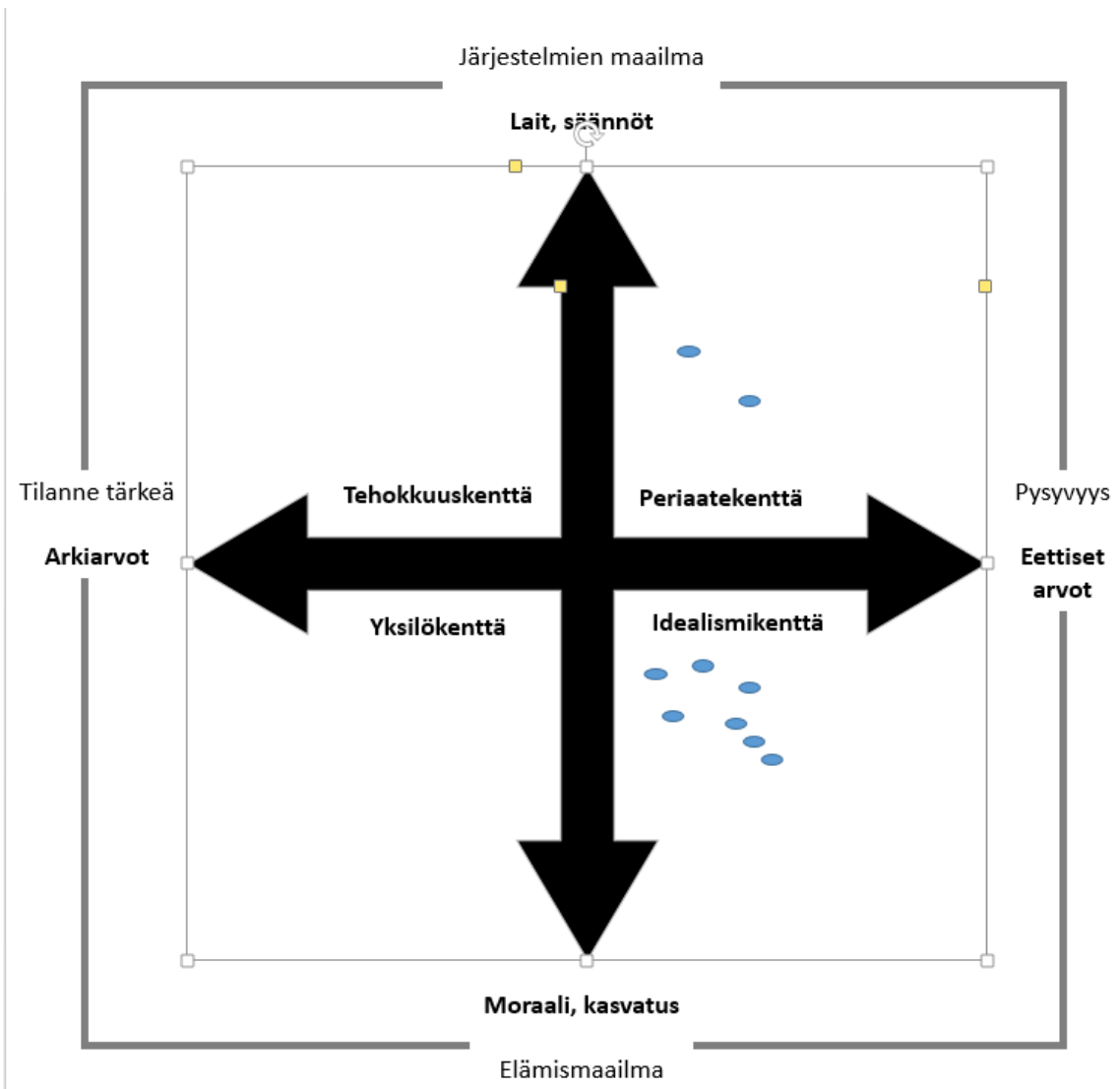
*”Arvojohtaminen on varmasti ihan jees jos ne arvot joilla johdetaan on hyviä.”*

Kommentti kuvaa hyvin sitä, että arvojen määrittämiseen on tärkeää osallistaa koko työyhteisö ja luoda yhteiset arvot, joihin voidaan sitoutua ja omaksua ne.



Haastateltavat kertoivat, että yrittäjän arvomaailma on tuotu yritykseen ja se ohjaa päivittäistä tekemistä. Arvomaailmaa ei kuitenkaan mitata, eikä arvojen määrittämiseen ole saanut muut suoranaisesti osallistua. Lisäksi yrityksessä on annettu tilaa myös yksilöllisyydelle, kunhan se ei ole ollut ristiriidassa yleisten arvojen kanssa. Esiin nousi myös huoli siitä, miten tuleva sukupolvenvaihdos vaikuttaa yrityksen arvoihin.

Yrityksen arvoja kysyttäessä kaikki vastaajat nimesivät suurimman osan niistä arvo nelikentän alueelle idealismikenttään. (Kuvio 3). Edellä mainitussa kentässä arvot ovat tyypillisiä vapaaehtoisjärjestöille ja yrityksille, joiden liikeidea perustuu korkeaan etiikkaan. Haastattelun mukaan yrityksessä on yhteinen arvopohja, joka näyttäytyy myös käytännön toiminnassa. Mielenkiintoisena havaintona tulee mainita, että haastateltavat kuvasivat yrityksen arvoja asiakastyön kautta. Syventävää kysymystä arvojen käytännön toiminnasta työryhmän sisällä haastateltavat miettivät hetken ja kertoivat arvojen puutteellisesta vaikutuksesta muihin yrityksen toimintoihin. Arvoja peilattiin asiakkaiden kohtelemisen kautta, ei niinkään yrityksen muiden toimintojen kautta. Haastateltavien yksityisiä arvoja kysyttäessä haastateltavat eivät halunneet tai eivät osanneet vastata kysymykseen.



KUVIO 3. Kohdeyrityksen arvoavaruus (Aaltonen & Junkkari)

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsittelen tuloksista seuranneita johtopäätöksiä ja kehitysideoita linkittyen viitekehukseen. Johtopäätökset esitetään samassa järjestyksessä, kuten ne esiintyvät työn sisällysluettelossa. Lisäksi vastaan tutkimuskysymyksiin.

Henkilöstön koulutus on lainvaatimalla tavalla toteutettu, pois lukien lääkehoidon kertauskoulutus, jossa lisättäväksi jäävät lääkehoidon toimipaikkakohtaiset näyttökokeet. Koulutusten osalta suurin kehityskohde liittyy muuttuneeseen organisaatioon ja lähteneen työntekijän työtehtäviin. Tulevan yrittäjän on tärkeää hankkia itselleen toimialakohtaista johtamiskoulutusta. Tulevan yrittäjän tehtävänkuvaan liittyvä hallinnollinen työ saisi lisäarvoa taloushallinnon ymmärryksen syventämisellä esimerkiksi kurssien avulla. Kiristyneessä kilpailutilanteessa ja sosiaali- ja terveysalan muutoksessa koen taloushallinnon ymmärtämisen tärkeäksi toiminnan jatkuvuuden kannalta. Tämän lisäksi vasta nimetyllä lähiesimiehellä ei ole esimieskokemusta eikä koulutusta. Tähän liittyen lähiesimiehelle on syytä tarjota esimiestyön teoriaopintoja ja mentorointia.

Rekrytoinnit eivät ole tällä hetkellä ajankohtaisia, mutta tulevaisuus näyttää siltä, että laajentumisen tai henkilöstövaihtuvuuden johdosta se on tärkeä kehittämiskohde. Yritys on käyttänyt rajallisesti rekrytoinnin mahdollisuutta hankkiessaan uutta ja tarvittavaa osaamista. Näenkin, että esittämäni rekrytoinnin prosessi on hyvä ottaa yrityksessä käyttöön ja tuoda yrityksen arvot vahvemmin mukaan heti työpaikkailmoitus vaiheessa. Hyvin toteutettu rekrytointiprosessi antaa parhaan mahdollisuuden onnistua uuden työntekijän saamisessa ja edustaa myös yrityksen arvoja, sillä se kohtelee tasavertaisesti kaikkia hakijoita.

Arvojohtamiselle näyttää olevan tarve ja haastatelluilla työntekijöillä on yhteinen arvopohja. Kaikki haastatteluihin osallistuneet työntekijät nimesivät valtaosan arvoistaan samaan lohkoon arvojen nelikenttään (Kuvio 3). Tästä voidaan päätellä, että arvoprosessissa alkuvaihe eli yhteisten arvojen määrittäminen olisi vaivatonta, mutta erittäin tarpeellista. Yrityksen nykyiset arvot heijastavat yrittäjän arvoja ja sukupolvenvaihdos voi tuoda muutosta niihin. Tässä vaiheessa voidaankin nähdä tarpeelliseksi käydä arvoprosessi läpi ja luoda yhteiset arvot, sen sijaan että mietittäisiin asioita yrityksen perustajan kautta. Haastatteluissa ilmeni myös, että yrityksessä arvot todella ohjaavat toimintaa päivittäisessä tekemisessä. Niitä ei kuitenkaan mitata, vaan ne jäävät arvailujen varaan.

Lisäksi arvoja käsitellään pitkälti asiakaskontaktien kautta ja näin ollen ne eivät ohjaa koko toimintaa. Yhteisen arvopohjan negatiivisena puolena on se, että arvot painottuvat liikaa yhdelle alueelle. Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että taloudellisia arvoja ei ole helppo tuoda yritykseen.

## 10 POHDINTA

Opinnäytetyöni aihe oli mielenkiintoinen ja se kehittyi koko prosessin ajan. Tämä kehitys oli luontainen seuraus sille, että kohdeyrityksen tilanne muuttui opinnäytetyön aloitushetkestä voimakkaasti. Alkuperäinen tarkoitus oli laajemmin kartoittaa henkilöstön koulutuksen nykytila, kehittämiskohteet ja luoda seurantajärjestelmä hallinnolliseen työhön. Tälle ei kuitenkaan ollut niin suurta tarvetta, sillä yritykselle löytyi jatkaja, joka otti yrityksen hallinnollisen työn vastuun.

Ajallisesti opinnäytetyö lähti todenteolla käyntiin vuoden 2016 tammikuussa, jolloin pidettiin aloituskeskustelu ohjaavan opettajan kanssa. Tätä seurasi viitekehyksen kokoaminen mikä oli haasteellista, koska aineistoa ei ollut helposti löydettävissä. Tässä yhteydessä olin myös saanut uuden työpaikan, joka käytännössä vei kaiken aikani ja opinnäytetyö jäi hieman taka-alalle. Töiden priorisoinnin ansiosta pystyin jälleen keskittymään täysipainotteisesti opinnäytteeseeni.

Sain mielestäni käytettyä hyödyksi aiemmin kerrytettyä osaamista niin kohdeyrityksestä kuin henkilöstökonsultin tehtävistä. Tämä näkyy osaltaan täysin omana tekstinä ja tietysti aineiston analyysivaiheessa. Aiempi kokemus kohdeyrityksestä toisaalta helpotti työntekemistä, mutta aiheutti riskin aineiston keräämiseen, sillä käytännössä kaikki haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja.

Koen, että työn keskiöön nousseet arvot ja arvon johtaminen on erittäin tärkeä tekijä yrityksen kehittymisen kannalta, sillä arvot luovat jatkuvuutta tilanteessa, jossa muutoksia tulee paljon. Lisäksi opinnäytetyössäni käyttämä Arvoavaruus-kuvaaja antaa yhdessä tutkimustulosten kanssa keinon ymmärtää työryhmän reagoitua joihinkin muutostilanteisiin. Mielestäni opinnäytetyöni saavutti tavoitteensa ja antoi hyödyllistä tietoa kohdeyritykselle ja myöskin konkreettisia työkaluja viedä kehittämisen ehdotukset käytäntöön.

Tutkimustulosten perusteella arvojohtamiselle on kohdeyrityksessä hyvä edellytykset onnistua ja nykytilanteen huomioiden olisi, arvoprosessi hyvä viedä käytäntöön. Henkilöstön koulutus on hyvällä tasolla ja lisäkoulutustarve liittyykin henkilöstön muuttuneisiin tehtäväkuviin.

Opinnäytetyöstä opin itsenäistä työtettä ja vastuunkantamista aikatauluista ja projektityöskentelystä ylipäättään. Lisäksi kehityin päätöksenteossa ja opin perustelemaan niitä muille projektiin osallistuneille. Opinnäytetyöprosessi ohjasi kokonaisuudessa minua parempaan projektityöskentelyyn ja koenkin, että sain lopputyöstäni paljon osaamista ja näkemystä tulevaan.

## LÄHTEET

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

Cohen, B. Warwick, M. 2006. Values-driven business : How to change the world, make money and have fun. San Francisco: Berret-Koehler.

Ellun kanat Oy. Dialogi. Uusi työ on täällä terveisin Y. 2011. Viitattu 11.4.2016, [http://uusityoontaallafi.virtualserver27.hosting.fi/wp/wp-content/uploads/2014/04/Dialogi-2011\\_selvitys-digi.pdf](http://uusityoontaallafi.virtualserver27.hosting.fi/wp/wp-content/uploads/2014/04/Dialogi-2011_selvitys-digi.pdf).

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen Johtaminen. Helsinki: Talentum.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtaminen käytännöt. Helsinki: Talentum

Inkinen, R., Volmanen, P., Hakoinen, S. & toimitus. 2015. Turvallinen lääkehoito. Opas lääkehoitosuunnitelman tekemiseen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Ohjaus 14/2015. Viitattu 1.2.2016, [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129969/URN\\_ISBN\\_978-952-302-577-6.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129969/URN_ISBN_978-952-302-577-6.pdf?sequence=1).

Junnola, R. & Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

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

Kraemer, H. 2011. From values to action. Jossey-Bass.

Laakkonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki:Edita.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä. 817/2015.

Oulun kaupunki, Sosiaali- ja terveystoimi. Sosiaali- ja terveyslautakunta. 2008. Tarjouspyyntö mielenterveyskuntoutujien asumispalveluista. Sisäinen lähde. Viitattu 31.1.2016, Tekijän hallussa.

Salojärvi, S. & Helsilä, M. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Sosiaalialan Työnantajat Ry 2016. Hyvinvointia yksityisesti 2016 Tilastotietoa ja trendejä yksityissosiaalialan Kehityksestä. Viitattu 28.02.2016, <http://www.sosiaaliala.fi/wp-content/uploads/2014/06/HyvinvointiaYksityisesti-Tilastokirjanen-2016-1.pdf>.

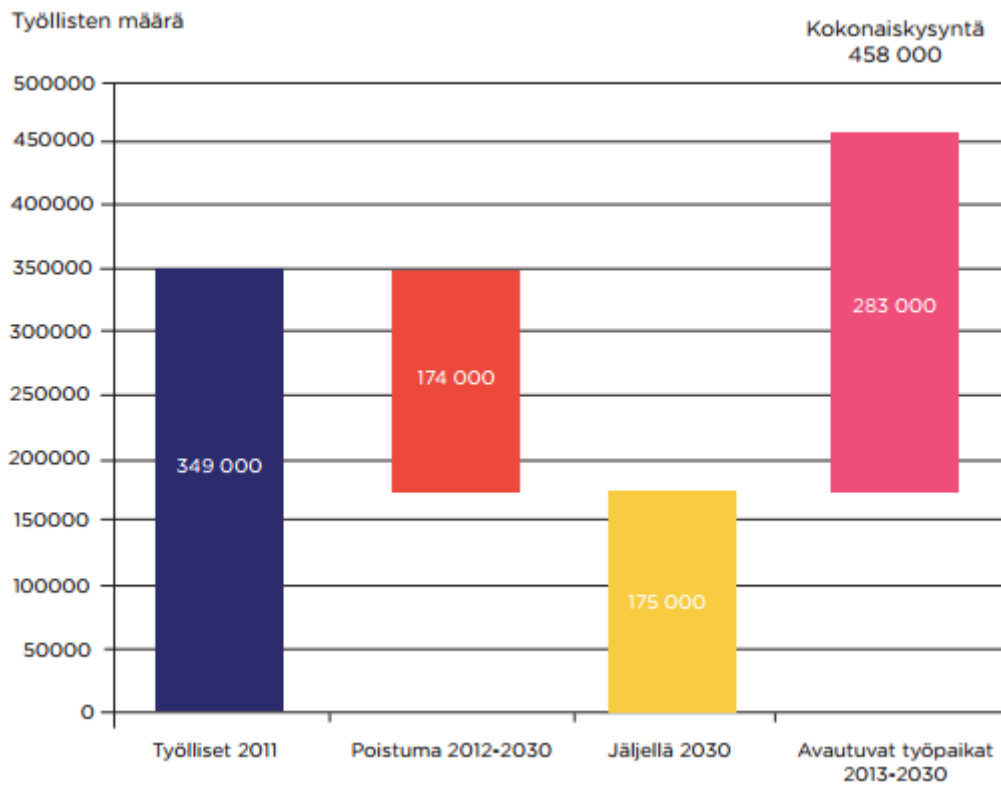
Tolvila, A. 2013. Arvot, Arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri- case Tapiola-ryhmä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntetieteiden tiedekunta. Pro gradu tutkielma. Viitattu 19.4.2016, <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/85068/gradu07101.pdf?sequence=1>.

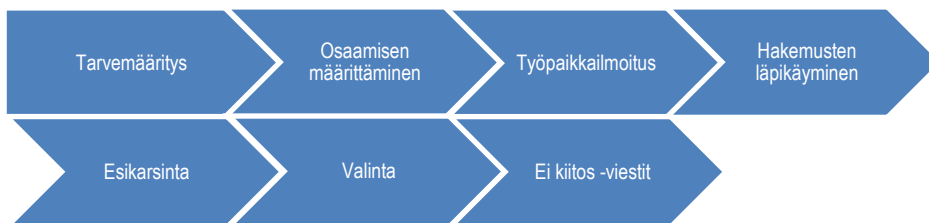
Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strategisena kilpailutekijänä. Helsinki: Edita publishing Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.



# TYÖLLISTEN MÄÄRÄ SOSIAALIALALLA (SOSIAALIALAN TYÖNANTAJAT. 2016.) LIITE 1





Lääkehoitoa toteuttava henkilöstö (tutkinto)	Vastuu lääkeshoidosta (tehtävät)	Osaamisen varmistaminen ja täydennyskoulutus	Näytön vastaanottaja/läkeluvan myöntäjä
<b>Sairaanhoitaja (AMK)</b>	Lääkehoidon kokonaisvaltainen suunnittelu, toteuttaminen ja valvominen	Lääkehoidon teoria ja käytännön osaaminen varmistetaan näyttökokeilla	<b>Näytön vastaanottaja:</b> Kokenut lääkehoitoa toteuttava laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilö <b>Luvan myöntäjä:</b> Toimintayksikön lääkeshoidosta vastaava lääkäri
<b>Sosionomi</b>	Lääkehoidon toteuttaminen valvontaohjeiden mukaan	Lääkehoidon teoria ja käytännön osaaminen varmistetaan näytöillä	<b>Näytön vastaanottaja:</b> Kokenut lääkehoitoa toteuttava laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilö <b>Luvan myöntäjä:</b> Toimintayksikön lääkeshoidosta vastaava lääkäri
<b>Lähihoitaja</b>	Lääkehoidon toteuttaminen ja valvonta	Lääkehoidon teoria ja käytännön osaaminen varmistetaan näytöillä	<b>Näytön vastaanottaja:</b> Kokenut lääkehoitoa toteuttava laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilö <b>Luvan myöntäjä:</b> Toimintayksikön lääkeshoidosta vastaava lääkäri

## 1. Rekrytointi

Miten rekrytoiduit yritykseen?

Miten sait tietää yrityksestä?

Kerro mahdollisesta haastattelutilanteesta?

Tuliko haastattelussa esille yrityksen arvopohjaa

Miksi valitsit tämän yrityksen?

Oletko mukana päätöksessä palkata uutta työntekijää?

Miten valmistaudut rekrytointiin ja haastatteluun?

Onko sinulla kehitysideita yrityksen rekrytointiin?

## 2. Arvojohtaminen

Mitä ajatuksia arvojohtaminen teissä herättää?

Mitkä ovat mielestäsi yrityksen arvot (3-5kpl)

Kerro omista arvoistasi, jotka ohjaavat toimintaa (3-5kpl)

Näkyvätkö ne käytännön toiminnassa?

Pidätkö arvoja tärkeänä ohjaavana tekijänä työssäsi?

Kerro tilanteesta työssäsi, jossa arvot ohjasivat toimintaasi?

Mikä sinua motivoi työssäsi?