

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tradenomi YAMK 2017

Suvi Vuori

# ONNISTUNUT ARVOJEN JALKAUTTAMINEN

– Case: Arvoprosessi toimeksiantajayrityksessä

Suvi Vuori

## ONNISTUNUT ARVOJEN JALKAUTTAMINEN

- Case: Arvoprosessi toimeksiantajayrityksessä

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan arvojen jalkauttamista toimeksiantajayrityksessä. Työn toimeksiantajana on asiantuntijaorganisaatio, jossa on etsitty yhdessä henkilöstön ja kahden ulkopuolisen konsultin kanssa yritykselle yhteiset arvot vuonna 2015. Työn tavoitteena on tutkia, miten arvot jalkautetaan onnistuneesti ja miten arvojen jalkauttamisessa on tähän mennessä onnistuttu toimeksiantajayrityksessä henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tutkimuksen kohteena on yksi tapaus eli toimeksiantajayrityksen arvoprosessi, eikä tutkimuksen tulokset ole suoraan yleistettävissä muualle. Tutkimusmenetelminä on käytetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Kvalitatiivista menetelmää käyttäen on tehty haastattelu, jossa on haastateltu kolmea arvoprosessissa mukana ollutta henkilöä. Teorian ja haastattelun pohjalta on tehty kysely, joka on lähetetty kaikille yrityksen Suomen toimipisteissä työskenteleville henkilöille. Kyselyn vastausprosentti oli noin 30 % ja vastauksia analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että onnistunut arvojen jalkauttaminen edellyttää sekä esimerkillä johtamista että esimerkkien kertomista siitä, miten johto ja esimiehet toimivat ja tekevät päätöksiä arvojen mukaisesti, arvojen riittävää esillä pitämistä sekä henkilöstön ja esimiesten kouluttamista. Kyselytutkimuksen mukaan 55 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että arvojen jalkauttamisessa on onnistuttu tähän mennessä. Voidaan siis todeta, että arvojen jalkauttamisessa on vielä työtä.

Kehitysehdotuksissa tuodaan muun muassa esille, että arvoja tulisi huomioida enemmän pienemmissä yksiköissä, järjestää lisäkoulutusta arvojen jalkauttamisesta sekä henkilöstölle että esimiehille, muistuttaa esimiehiä arvojen ottamisesta mukaan kehityskeskusteluihin ja kiinnittää huomiota siihen, että johto huomioi arvot esimerkiksi omassa toiminnassaan.

ASIASANAT:

Arvojen jalkauttaminen, arvojohtaminen, arvoprosessi, arvot

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

2017 | 80

Instructor Mervi Varhelahti

Suvi Vuori

## SUCCESSFUL CORE VALUES IMPLEMENTATION

- Case: Core values process in commissioner organization

This master's thesis studies how to implement core values in commissioner organization. The commissioner of this thesis is an expert organization which has established new core values in 2015. The process was carried out with personnel and two external consultants. The purpose of this thesis is to study how core values can be implemented successfully and how the implementing process has succeeded so far on personnel's viewpoint.

The approach of this study is case study because this thesis studies only one case, or core values process in commissioner organization. The results of this study are not directly generalized to other organizations. Qualitative and quantitative methods were used as research methods. The empirical data of this study was collected by interview and questionnaire. Three people who participated in the core values process were interviewed, and the questionnaire was made based on the interview and the theory. The questionnaire was sent to the personnel who work in the company's offices in Finland. The response rate was approximately 30% and the answers were analysed using quantitative methods.

In conclusion, it can be stated that successful core values implementation requires both leading by example and telling examples on how leaders and superiors act and make decisions considering the values. Also, implementation requires education and the values need to be sufficiently visible. According to the questionnaire, 55% of the respondents either strongly agrees or agrees that the values implementation process has succeeded so far. It can be stated that there is still work to do in values implementation.

It is brought out as a development proposal that core values should be taking into account also in smaller units. Also, there should be more education on implementation of the values, superiors' needs to be reminded that they take values into account in development discussions and leaders need to pay attention that they take values into consideration in their own behaviour.

### KEYWORDS:

Core values implementation, values based leadership, values process, core values

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.2 Arvoprosessi toimeksiantajayrityksessä	8
<b>2 ARVOPROSESSIN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>10</b>
2.1 Arvoprosessin toteuttamisen merkitys	10
2.2 Arvoprosessin vaiheet ja arvojen määrittely	11
2.3 Arvoprosessin haasteita	13
<b>3 ARVOJEN JALKAUTTAMINEN</b>	<b>15</b>
3.1 Arvojen tekeminen näkyviksi ja niiden esille tuominen	15
3.2 Kohti jalkauttamista	17
3.3 Arvojen normitus	17
3.4 Arvojen jalkautuksen tavoite ja henkilöstön rooli jalkautuksessa	19
3.5 Keinoja onnistuneeseen arvojen jalkautukseen	20
3.6 Arvojohtaminen	25
3.7 Arvojen toteutumisen arviointi	28
<b>4 ESIMERKKEJÄ ARVOJEN JALKAUTTAMISESTA ORGANISAATIOISSA</b>	<b>31</b>
4.1 Arvojen jalkauttaminen yrityksissä	31
4.2 Arvojen jalkauttaminen julkisissa organisaatioissa	32
<b>5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO</b>	<b>35</b>
5.1 Tapaustutkimus kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin menetelmin	35
5.2 Aineiston kerääminen haastattelulla	36
5.3 Aineiston kerääminen kyselyllä	38
<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>41</b>
6.1 Arvoprosessin työryhmän näkemykset arvoprosessin toteuttamisesta	41
6.1.1 Arvoprosessin aloitus ja toteuttaminen	41
6.1.2 Arvojen jalkauttamisen keinot	42
6.1.3 Jalkauttamisen pääkohdat	43
6.1.4 Johdon ja henkilöstön rooli jalkauttamisessa	44
6.2 Henkilöstön näkemykset arvojen jalkauttamisen onnistumisesta	45
6.2.1 Toimeksiantajayrityksen arvot	46

6.2.2 Arvoprosessin toteuttaminen	47
6.2.3 Arvojohtaminen	48
6.2.4 Arvot ja esimies	49
6.2.5 Arvojen jalkautus	51
6.2.6 Arvojen mukainen toiminta	54
6.2.7 Arvoihin liittyvä koulutus	55
6.2.8 Toimeksiantajan arvojen toteutuminen	56
6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	57
<b>7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET</b>	<b>60</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>69</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Teemahaastattelun teemat ja kysymykset  
 Liite 2. Kyselyn kysymykset

## KUVIOT

Kuvio 1. Arvoprosessin jalkauttamisen kannalta huomioitavia asioita (mukailtu Aaltonen ym. 2003).	21
Kuvio 2. Arvot osana organisaation arkea (Salmela 2012, 37).	24
Kuvio 3. Arvoilla johtamisen lajit. (Viinamäki 2008, 110.)	26
Kuvio 4. Vastaajamäärät työntekijäryhmittäin.	45
Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden työskentelyvuodet.	45
Kuvio 6. Keskiarvot yrityksen arvoja koskevista väittämistä.	46
Kuvio 7. Keskiarvot arvoprosessin toteuttamista koskevista väittämistä.	47
Kuvio 8. Keskiarvot arvojohtamista koskevista väittämistä.	48
Kuvio 9. Keskiarvot arvoja ja esimiestyötä koskevista väittämistä.	50
Kuvio 10. Keskiarvot esimiestyötä koskevista väittämistä.	51
Kuvio 11. Keskiarvot arvojen jalkauttamista koskevista väittämistä.	52
Kuvio 12. Keskiarvot kehityskeskusteluja koskevista väittämistä.	53
Kuvio 13. Keskiarvot arvojen mukaista toimintaa koskevista väittämistä.	54
Kuvio 14. Keskiarvo arvoihin liittyvää koulutusta koskevista väittämistä.	56
Kuvio 15. Keskiarvot väittämistä koskien yrityksen arvojen toteutumista.	57

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kehitysehdotukset jaoteltuna kuvion 1 mukaisesti.

67

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni käsittelee arvojen jalkauttamista toimeksiantajayrityksessä. Arvot ovat ajatuksia siitä, miten ihmisten tulisi elää ja mitä päämääriä heidän tulisi hakea. Monet ihmiset yhteisössä tai yhteiskunnassa jakavat ne. (Fisher & Lovell 2006, 152.) Arvojen osuus johtamisessa on nykyään erityisen korostunut (Salmela 2012, 7). Kuten Tolvila (2013) toteaa Pro gradu-tutkielmassaan arvoista ja niiden kuulumisesta liike-elämään on keskusteltu runsaasti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Arvot ja arvojohtaminen nostetaan nykyisin usein esille puhuttaessa yritysten ja organisaatioiden menestystekijöistä. Arvot eivät ohjaa vain yksittäisten ihmisten elämää, vaan myös yritysten elämää. Arvojen ja arvojohtamisen merkitys korostuu maailman globalisoitumisen seurauksena. (Tolvila 2013, 6.) Keskuskauppakamarin vuonna 2009 tekemän yrityskulttuuri-tutkimuksen mukaan 69 % yritysjohtajista ilmoitti, että heidän yrityksessään on määritetty arvot. Henkilöstön arvion mukaan yrityskulttuurin eri osa-alueet toteutuvat paremmin niissä yrityksissä, joissa arvot on määritetty. Myös yritysjohdon näkemykset olivat samansuuntaisia. (Keskuskauppakamari 2009, 23–24.)

Yrityksen toimintakulttuurin perusta on yrityksen arvot. Yrityksen toiminta-ajatus määrittelee sen, miksi yritys on olemassa. Toiminta-ajatus, arvot ja yrityksen visio muodostavat yrityksen olemuksen ytimen. Arvojen määrittäminen yrityksissä tapahtuu yleensä arvo-prosessissa, jossa etsitään yrityksen toiminnan perusteita. Arvo-prosessin tuloksena synnytetään luettelo arvoista, joita vasten toimintaa peilataan. Arvojen avulla pohditaan muun muassa tulevia visioita, strategioita ja operatiivisia päätöksiä. (Kujala & Kuvaja 2002, 161–162.)

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantajana asiantuntijaorganisaatiolle. Toimeksiantajayrityksessä aloitettiin kesällä 2015 arvo-prosessi, jossa etsittiin arvoja yritykselle. Arvot julkistettiin henkilöstölle joulukuussa 2015, jonka jälkeen sain toimeksiantajalta opinnäytetyöhön. Toimeksiantajan toiveena oli seurata jalkautusprosessin onnistumista. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten arvot jalkautetaan onnistuneesti?
- Miten arvojen jalkauttamisessa on tähän mennessä onnistuttu toimeksiantajayrityksessä henkilöstön näkökulmasta?

Toimeksiantajalle tutkimus antaa tietoa siitä, mikä on arvojen jalkautuksen tila tutkimuksen tekohetkellä ja mitä arvojen jalkauttamisen eteen voisi vielä tehdä, jotta jalkauttamisessa onnistuttaisiin. Arvojen muotoutuminen ja niiden omaksuminen koko organisaatiossa on hidas prosessi (Hiltunen 2014, 257). Tutkimusta tehtäessä arvojen julkistamisesta oli noin vuosi. Tämä oli hyvä ajankohta tutkia sitä, miten tähän mennessä on onnistuttu ja mitä arvojen jalkauttamiseksi olisi vielä hyvä tehdä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään aluksi arvoprosessin toteuttamista ja ennen kaikkea arvojen etsimisen vaihetta. Tämän jälkeen esitellään teorioiden valossa arvojohtamista ja arvojen jalkauttamista sekä niitä keinoja, joilla jalkauttamisessa voi onnistua. Lähteinä on käytetty useita eri tutkimuksia, sekä suomalaisia että kansainvälisiä, ja kirjallisuutta arvojohtamisen alalta, muun muassa Puohiniemen, Kauppisen ja Aalto & Junkkarin teoksia. Teoriaosuuden lopussa käsitellään tapoja, joilla julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa on jalkautettu arvoja. Opinnäytetyön empiirisessä osassa paneudutaan tapaustutkimukseen, jossa on käytetty kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. Aineistoa on kerätty haastattelulla ja kyselyllä. Haastattelun aluksi arvoprosessissa alusta asti mukana olleita henkilöitä, jotta sain tietoa siitä, miksi arvoprosessi päätettiin toteuttaa ja mitä siltä odotetaan. Haastattelussa sain myös tietoa jo toteutetuista jalkauttamistoimenpiteistä. Kyselyllä selvitin koko henkilöstön näkemyksiä arvoprosessista ja siitä, miten arvojen jalkauttamisessa on onnistuttu tällä hetkellä. Johtopäätöksissä analysoidaan tutkimustuloksia ja tuodaan esille kehitysideoita siitä, mitä arvojen jalkauttamiseksi olisi vielä hyvä tehdä.

## 1.2 Arvoprosessi toimeksiantajayrityksessä

Opinnäytetyön toimeksiantaja on asiantuntijaorganisaatio, jossa työskentelee noin 200 henkilöä. Kesäkuussa 2015 toimeksiantajayrityksessä aloitettiin arvoprosessi, jossa yritykselle etsittiin yhteisiä arvoja. Arvoprosessiin päätettiin ryhtyä, koska haluttiin uudistaa strategiaa luomalla yritykselle uudet arvot. Arvoprosessi toteutettiin yhdessä kahden ulkopuolisen konsultin kanssa. Arvoprosessi alkoi osakkaiden ja toisen konsultin tapaamisella. Elokuussa 2015 järjestettiin koko vakituiselle henkilökunnalle kick-off -tilaisuus, jossa konsultit johdattivat henkilöstön arvoprosessiin. Toinen konsulteista veti syksyn 2015 aikana kuusi arvotyöpajaa, joista jokainen työntekijä valitsi yhden, johon osallistui. Arvotyöpajoissa haettiin eri menetelmin yhteisiä arvoja ja listattiin niitä. Lokakuussa 2015 järjestettiin osakkaille iterointitapaaminen ja marraskuun alussa iterointi-



tapaaminen järjestettiin henkilökunnalle. Tapaamisessa pohdittiin, mitä kukin arvo tarkoittaa käytännössä ja mistä huomaa, että arvot toimivat. Marraskuun lopulla yrityksen hallitus päätti lopulliset kolme arvoa, jotka julkistettiin henkilöstölle joulukuun 2015 alussa. (Arvojen esittely henkilökunnalle, esitys 2.12.2015.)

Yrityksen arvot ja arvojen kuvaukset ovat:

#### *Toisten arvostaminen*

Yrityskulttuurimme perustuu toisten arvostamiseen ja kunnioittamiseen. Arvostuksen antaminen ulottuu myös jokaiseen kohtaamiseen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa ja heijastuu kokonaisvaltaisesti kaikkien toimintaamme.

#### *Yhdessä onnistuminen*

Yhdessä olemme enemmän ja yllämme pidemmälle. Toimintamme lähtökohta on vahva tiimityö kollegoiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, mikä edesauttaa meitä menestymään yhdessä asiakkaidemme hyväksi.

#### *Ammattitilpeys*

Meillä on selkeä visio ja teemme työtä sen eteen tinkimättömällä asenteella. Jokainen työntekijämme haluaa yltää parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ja ylittää asiakkaidemme odotukset. Tämän takia edellytämme korkeaa laatua kaikissa prosessin eri vaiheissa niin juridisen osaamisen, asiakaskokemuksen, liiketoiminnan etiikan kuin luottamuksen osalta. (Yrityksen intranet.)

Arvoja esiteltäessä henkilöstölle, todettiin, että arvot ovat läsnä kaikessa yrityksen tekemisessä ja ne ohjaavat vaikeissa tilanteissa. Arvojen tulisi auttaa isojen ja pienien päätösten tekemisessä, joita tehdään jokapäiväisessä toiminnassa. Lisäksi jokaisesta arvosta kerrottiin, miten ne vaikuttavat työhön eri yhteyksissä. Arvojen esittelyssä todettiin myös, että ne luovat yrityskulttuurin selkärangan. Arvojen jalkautuksen osalta todettiin, että arvot ohjaavat strategiatyötä, arvoista keskustellaan pari kertaa vuodessa pohtien käytännön esimerkkejä ja mittareita. Arvot otetaan mukaan kehityskeskusteluihin ja rekrytointiprosessiin sekä arvot tulevat nähtäville intranettiin, kotisivuille, toimistoesityksiin ja tarjouksiin. (Arvojen esittely henkilökunnalle, esitys 2.12.2015.)

## 2 ARVOPROSESSIN TOTEUTTAMINEN

### 2.1 Arvoprosessin toteuttamisen merkitys

Arvot kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan (Kauppinen 2002, 21). Arvot kertovat, mikä on meille tärkeää ja miten orientoidumme (Aaltonen & Junkkari 2003, 104). Junnola ja Juuti (1993, 23) viittaavat Nicholas Rescherin (1969) määrittelyyn, jonka mukaan arvot toimivat pakotteina tai yllykkeinä motivoiden tekemään jotain tai pidättyen tekemästä jotain. Tutkimuksen mukaan 88 prosenttia suomalaisista organisaatiosta on määritellyt organisaation yhteiset arvot, jotka on myös julkaistu organisaatiolle. Tietoisuus arvoista ja niiden merkityksestä on korkeaa luokkaa, mutta kaikki eivät kuitenkaan ole määritelleet valittujen arvojen sisältöä. Arvojen sisällön määrittelyllä on yhteys myös taloudellisiin tuloksiin, sillä ne organisaatiot, jotka olivat määritelleet arvojen sisällön, tekivät parempia taloudellisia tuloksia kuin ne organisaatiot, jotka eivät olleet määritelleet arvojensa sisältöä. Tutkimuksen keskeisiä löydöksiä oli, että vaikka arvot on usein määritelty, niiden käytäntöön viemisen aste jätti paljon toivomisen varaa. Arvoihin käytetty energia käytetään arvojen löytämiseen ja määrittelyyn, mutta käytäntöön vieni jää kesken. Arvojohtamisen täysimittainen toteuttaminen on suuri mahdollisuus organisaatiolle, jota monet yritykset eivät ole vielä tiedostaneet. (Kauppinen 2002, 75, 176.) Koska arvojen jalkautus vaikuttaisi jäävän yrityksissä vähemmälle huomiolle, on se tärkeä tutkimuskohde.

Lähes jokaisella yrityksellä on muodollisesti olemassa arvot, mutta yritykset eivät hyödynnä niiden koko potentiaalia. Monet yritysjohtajat allekirjoittanevat edelleen väittämän, että arvot ovat hyvän mielen ilmauksia, joilla ei ole juurikaan vaikutusta yrityksen toimintaan. Johtavat yritykset kuten IBM ovat havainneet, että arvoihin sijoittaminen on tehokas tapa vaikuttaa heidän työntekijöidensä toimintaan, jotta yritys menestyisi uudessa kilpailuhenkisessä ympäristössä. (Sheehan & Isaac 2014, 23–24.) Frostin mukaan organisaatiot, joissa on miellyttävintä työskennellä, jotka ovat menestyneimpiä ja vakaimpia käyttävät aikaa ja energiaa kehittääkseen vahvan arvopohjaisen kulttuurin, joka vahvistaa niiden suorituskykyä. Frostin tutkimuksen mukaan arvoilla on merkittävä vaikutus organisaation suoriutumiseen. (Frost 2014, 124.)

Vuonna 2003 Booz Allen Europe tutki 150 huippuyritystä Saksassa, Itävallassa ja Sveitsissä. Tutkimuksen mukaan arvoihin perustuva yrityskulttuuri ja elävät arvot voivat

hyödyttää yritystä monin tavoin, kuten parantamalla julkisuuskuvaa, maksimoimalla tuottoja ja rajoittamalla riskejä sekä helpottamalla yrityksen sisäistä yhteistyötä ja kommunikaatiota. (Verschoor 2005, 17.) Organisaation päämäärän, mission, vision ja toimintaa ohjaavien arvojen määrittely, tarkentaminen ja konkretisointi on keino johtaa organisaatiota, jossa päätöksenteko on hajautunut eri tahoille. Arvot on tärkeä johtamisen väline etenkin silloin kun johtamistehtävä ja -vastuu on jakautunut. Näissä tilanteissa on ratkaisevan tärkeää, että eri osapuolet ymmärtävät päämäärät ja toimintatavat samansuuntaisesti. (Pohjanheimo 2012, 151.)

## 2.2 Arvoprosessin vaiheet ja arvojen määrittely

Perinteisesti organisaation arvojen määrittämistä on pidetty johtajan tai johtoryhmän tehtävänä. Kuitenkin nykyisin monissa organisaatioissa arvojen määrittelyyn otetaan mukaan myös johdettavia ja ulkopuolisia tahoja, esimerkiksi asiakkaita tai asiantuntijoita. Tällä pyritään muun muassa johdettavien sitouttamiseen, asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen tai entistä paremman ymmärryksen ja tiedon hankkimiseen arvoja koskevista kysymyksistä. (Lehtonen 2009, 8.) Arvojen tulisi olla lähtökohtaisesti organisaatiossa yhteisesti hyväksytyjä ja niiden tulisi näkyä toiminnassa, arvojohtamisessa ja päätöksissä. (Suur-Askola 2016, 135.)

Jaben ja Häkkisen (2010) mukaan arvoprosessin tulisi edetä samalla tavalla kuin yksilön arvojen kiteyttäminen eli olennaisten kysymysten avulla niin, että koko henkilöstö osallistuu prosessiin. Tästä tulee tunne, että jokaista kuullaan. Olennaista on, että arvot todella ohjaavat toimintaa, eivätkä ole vain ylevää hurskastelua. Johtajan esimerkki on lähtökohta tässäkin. Kannattaa valita korkeintaan viisi arvoa yritysten arvolistaan. Arvot ovat selkeitä toiminnan arvioinnin mittareita ja ne konkretisoituvat arkipäivän tekoina. Yksi johtajan tärkeimmistä perusarvoista on hänen ihmiskuvansa. Se vaikuttaa siihen, miten hän kohtelee ihmisiä ja miten hyvin tai huonosti työpaikalla voidaan. (Jabe & Häkkinen 2010, 276.)

Aaltosen ja Junkkarin (2003) mukaan onnistuneessa arvoprosessissa tulisi johdon olla voimakkaasti sitoutunut arvojen vahvistamiseen ja arvoprosessin tulisi perustua realistiseen nykytilan analyysiin. Alusta asti on tehtävä selväksi, mitä arvoprosessilla haetaan ja prosessi tehdään koko henkilökunnan kanssa. Arvojen etsimiseen varataan riittävästi aikaa ja arvot kytketään olemassa oleviin merkittäviin prosesseihin. Arvoprosessiin liitetään valmennusta ja koulutusta, prosessi huomioi yrityksen historian sekä

sidosryhmien odotukset. Arvoprosessi on käytännön toimintaa ja sen avulla etsitään tavallisen toiminnan tueksi työkaluja. Arvojen sovellutus tulee tehdä suunnitelmallisesti. (Aaltonen & Junkkari 2003, 245–246.)

Aaltonen ja Junkkari (2003) esittävät kahdeksankohtaisen luettelon kohdista, joista arvoprosessi koostuu. Tiiviisti esitettyinä kohdat ovat seuraavat:

1. Tehdään päätös siitä, että halutaan toteuttaa arvoprosessi.
2. Kartoitetaan nykytilaa. Analysoidaan sitä mitä yrityksessä pidetään tärkeänä.
3. Koulutetaan mitä arvot ovat ja miksi niitä tulee pohtia.
4. Määritellään ja suunnitellaan arvoprosessi. Tarkennetaan tavoitteet ja asetetaan ohjausryhmä.
5. Järjestetään aivoriihiä johdon ja eri henkilöstö- ja sidosryhmien parissa. Haetaan yrityksen tahtotilaa.
6. Määritellään arvot. Kiteytetään muutama olennainen asia arvoiksi, ehkä 3-5 arvoa.
7. Tulkitaan arvoja yhdessä. Pohditaan miksi jokin arvo on tärkeä ja mitä se tarkoittaa. Mietitään myös mistä huomaa, että arvo toimii, mitä se edellyttää meiltä ja millaisen haasteen se antaa meille ihmisinä.
8. Aloitetaan seuranta sekä suunnitellaan ja aloitetaan muu prosessin jatko.

Kokonaisuudessaan yllä esitettyyn prosessiin kuluu aikaa noin 3-6 kuukautta. Kuitenkin vasta tämän jälkeen alkaa varsinainen työ, joka kestää muutaman vuoden. Ensimmäinen tehtävä jatkovaiheessa on hahmottaa todellisten arvojen ja tavoitearvojen välinen kuilu. Jatkotyöskentelyn ajatus on kuroa tämä kuilu umpeen. (Aaltonen & Junkkari 2003, 236.)

Hiltusella (2014) on erilainen näkemys arvojen määrittelystä. Hän kyseenalaistaa arvokeskustelut, joissa pyydetään isoja ihmisjoukkoja kertomaan erilaisin ryhmätyömenetelmin mielipiteensä yritykselle sopivista arvoista. Hiltusen mukaan arvokeskusteluissa ei usein haeta mitään erityistä logiikkaa arvojen muodostumiseen. Tärkeätä olisi, että perehdytään yrityksen toimialan sekä toimintaympäristön erityisvaatimuksiin ja, että johto käyttäisi omaa erityisosaamistaan ja näkemystään arvojen määrittelyssä. (Hiltunen 2014, 258.)

Usein oletetaan oikein tai väärin, että osallistumalla yhdessä arvojen määrittelyyn henkilöstö voi sitoutua entistä paremmin asetettujen ihanteiden tai tavoitteiden saavuttamiseen. Arvojen demokraattinen määrittely ja siihen liittyvä valinnan vapaus voivat olla

kuitenkin myös näennäisiä ja johtaa pahimmillaan arvojen inflaatioon. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että lopulta johto itsenäisesti, henkilöstöä kuulematta asettaa organisaation arvot, tai siitä, että organisaation demokraattisesti kokoama arvolista on niin monitulkintainen tai vaikeatajuinen, että siihen on käytännössä mahdotonta sitoutua. Arvojen yhteinen määrittely on tärkeää muun muassa siksi, että organisaation eri osapuolet, johto ja johdettavat, voivat tuntea tullessaan huomioon otetuiksi ja kuulluiksi. Kertaluonteinen arvojulistus voi kuitenkin olla riittämätön. Pian on havaittavissa, onko julistus vain sanahelinää vai huolehditanko arvojen toteutumisesta oikeasti. Tästä syystä organisaation arvojen valintaan on tärkeää liittää riittävän yksilöity arvojen toteuttamissuunnitelma ja arvojen toteutumisen suunnitelmallista seurantaa ja arviointia. (Lehtonen 2009, 12–13.)

### 2.3 Arvoprosessin haasteita

Monella yrityksellä on arvot ja nämä arvot on selkeästi ilmaistu yritysten kotisivuilla ja työyhteisössä. Usein kuitenkin arvot ja odotettu käytös poikkeavat selvästi yrityksen kulttuurista ja siitä mitä organisaatiossa todella tapahtuu. Toisin sanoen kirjoitetut arvot ja todelliset arvot eroavat toisistaan. Jos arvoilla ei ole yhteyttä, ei johtajien käytöskään todennäköisesti ole yhdenmukainen arvojen kanssa. Johtajat eivät myöskään osoita rohkeutta ja nöyryyttä oppia ja kehittyä linjassa arvojen kanssa. Tässä tilanteessa organisaation arvoihin samaistuminen ja niistä viestiminen voi olla enemmänkin haitaksi kuin hyödyksi. (Frost 2014, 128.)

Jos arvoja ei ole tai ne on viestitty huonosti, syntyy tyhjiö, jossa epävarmuus, kyynisyys ja epäluottamus saavat jalansijaa. Jos tiimin jäsenet eivät ymmärrä johtajan arvoja, yhteys on rajallinen. Ihmiset tekevät vain sen mitä on käsketty sen vuoksi, että joku on johtaja. Organisaation luovuus on tukahtunut ja palautetta ei anneta. Sen lisäksi saattaa esiintyä vakavia ongelmia, ihmiset eivät tunne olevansa oikeutettuja tai riittävän arvostettuja astuakseen esiin ja kertoakseen esimiehelleen missä mennään. Vuosien 2008–2009 talouskriisi tarjoaa tästä useita esimerkkejä. (Kraemer 2011, 80.)

Arvopuhe on kääntynyt liian monissa organisaatioissa arvoallergiaksi. Johto on laatinut arvot pienen joukon kesken, minkä jälkeen johtaja julistaa ne henkilöstölle ja jakaa ne paperilla. Jos arvoja ei laadita yhdessä ne jäävätkin paperille ja maistuvat pelkälle paperille. Arvot saatetaan myös kirjata pelkästään intranettiin kaikkien nähtäväksi ilman, että niitä seurataan tai niistä käydään keskustelua. Tehtävä on suoritettu ja johto antaa

itselleen asiasta synninpäästön. Se on tehty, minkä muutkin tekevät. Yhteisön arvot voivat olla hyvinkin yleviä, mutta ne eivät ole yleensä totta. Ne eivät ohjaa menettelytapoja ja arkista toimintaa. Asiasta on puhuttu usein liikaa, mutta tehty liian vähän. Edes johto ei elä todeksi arvoja, ja organisaation arvot ovat liian usein ristiriidassa työntekijöiden omien arvojen kanssa. (Jabe & Häkkinen 2010, 275–276.)

Ongelmana arvoprosessissa voi olla muun muassa, että arvoja ei käytetä päivittäisen toiminnan työkaluina, henkilökunta osallistuu vasta kun arvoja aletaan soveltaa, eikä yritys ole selvittänyt itselleen, miksi se haluaa kirkastaa arvojaan ja millaista muutosta se toimintaansa etsii. Jatkuva kiire voi vaikeuttaa arvojen määrittelyä ja prosessin eteenpäin viemistä. Arvoprosessi voi myös jäädä kesken eli arvoja ei viedä käytäntöön asti, jolloin varsinainen työ jää tekemättä. Lisäksi sovitut arvot saattavat olla liian samanlaisia, arvot on kuvattu liian akateemisesti tai hienostelevasti ja arvoluettelo koostuu asioista, jotka ovat järkevän liiketoiminnan peruslinehtoja. Haasteena voi myös olla, jos arvokeskustelu tapahtuu teoreettisella ylätasolla ja jää sinne. Lisäksi on ongelmallista, jos kytkentä strategiaan ja yhteisön muihin määrittelyihin puuttuu. Jos arvoprosessi on irrallinen, se jää vaille vaikutusta. (Aaltonen & Junkkari 2003, 246–247; Aaltonen ym. 2003, 154.)

Monissa organisaatioissa arvolausumat ovat huolellisesti rakennettu ja omaksuttu ainoastaan, jotta ne voitaisiin jättää taka-alalle tai sivuuttaa kokonaan. Puolestaan toisissa organisaatioissa arvolausumia pidetään viimeisimpänä markkinointiohjelmana, johon kuuluvat julisteet ja esitteet, mutta vain vähän todellista sisältöä. Pahimpia ovat kuitenkin ne organisaatiot, joiden arvolausumat ovat ristiriidassa organisaation todellisten käytäntöjen ja toiminnan kanssa. Näissä tapauksissa henkilökunnan moraalit heikentyy ja kyynisyys lisääntyy, mikä voi johtaa epäeettisten käytäntöjen hyväksymiseen. (Gardent & Nelson 2011, 56.) Huonosti jalkautetut arvot voivat pahimmillaan myrkyttää yrityskulttuurin (Lencioni 2002, 10).

## 3 ARVOJEN JALKAUTTAMINEN

### 3.1 Arvojen tekeminen näkyviksi ja niiden esille tuominen

Kun yrityksen arvot on määritelty, tulee keskittyä siihen, miten arvot saadaan näky-mään myös käytännössä. Arvomallin tulee olla niin selkeä ja yksiselitteinen, ettei sen esittelyssä ole ongelmia huolimatta siitä kenelle sitä esitellään tai kuka toimii esittelijä-nä. Arvojen esittelyssä tulee keskittyä siihen, miltä yrityksen toiminta näyttää, jos toimi-taan arvojen edellyttämällä tavalla ja miltä se näyttää, jos arvoista ei välitetä. Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot aistitaan yrityksen sisällä yrityskulttuurina ja yrityksen ulkopuo-lelta katsottuna ne havaitaan yrityskuvana. Arvot ovat abstrakteja asioita, joita ei voi nähdä. Ne tulevat näkyviksi vasta sitten, kun yritys ilmaisee intressinsä, paljastaa rituaalinsa ja tekee merkityksellisiä tekoja sekä valitsee ihmisiä palvelukseensa ja antaa joidenkin heistä toimia puhemiehinään. Arvot tulevat lopulta näkyviksi yrityksen edus-taman symboliikan ja sen toiminnan puitteiden kautta. (Puohiniemi 2003, 177–178.)

Arvojen tulee näkyä strategiavalinnoissa, johtamisessa, tavoiteasetannassa ja palkitsemisessä (Tolvila 2013, 6). Todelliset arvot tulevat näkyviin hyvin pienissä ja arkisissa asioissa, kuten siinä mihin johtajat käyttävät aikaansa. Teot ovat aina tärkeämpiä kuin sanat ja paljastavat johtajan omat todelliset arvot. Jos johtajat laittavat itsensä todella peliin, muut lähtevät kyllä mukaan, mutta jos saamme jatkuvia esimerkkejä siitä, että johtajat ajavat vain omaa etuaan, monet alkavat miettiä, miksi itsekään pitäisi uhrautua. Johtamisen perusta on esimerkin voima. (Jabe & Häkkinen 2010, 276, 278.) Myös Marshall Goldsmith (2014) on korostanut johtajien tekojen merkitystä. Johtajien teot kertovat työntekijöille paljon enemmän heidän arvoistaan ja johtamistaidoistaan kuin sanat. (Goldsmith 2014, 69.) Arvojen käyttäminen aktiivisesti päätöksenteossa raken-taa johtajalle sisäistä luottamusta ja antaa johdonmukaisuutta käyttäytymiseen, mikä mahdollistaa sen, että muut voivat rakentaa luottamusta johtajaan (Frost 2014, 126).

Yrityskulttuurin symbolit ja puitteet ovat käyntikortti yrityksen arvomaailmaan. Ne on tehty nähtäväksi, vaikka näin ei aina uskoisi. Yrityksen ulkoista ilmettä ei useimmissa tapauksissa rakenneta aina kerralla valmiiksi, vaan se koostuu käytännön syistä eri aikakausien kerrostumista. Yrityksen todellisia arvoja ei kuitenkaan välttämättä käsitellä kovin perusteellisesti suunniteltaessa esimerkiksi toimistorakennuksen remonttia. Sy-vällisesti ei käsitellä esimerkiksi arvojen toteutumisen esteitä, vaiettuja arvoja, ja kiel-

teisiä motiiveja. Tämän vuoksi yritysten symboliikka ja puitteet muistuttavat usein toisten yritysten vastaavia. Alan käytännöistä ja tutuista kaavoista pidetään kiinni, koska se on turvallista, vaikka samalla rahalla ja vaivalla saataisiin hankittua jotain aidosti omaa yrityskulttuuria rakentavaa. (Puohiniemi 2003, 180.)

Puitteiden muuttaminen ei onnistu kovin nopeasti, mutta herkemmin muutettavia asioita ovat esimerkiksi yrityksen kuljetusratkaisut, työsuhdeautopolitiikka ja pukeutumiskoodit. Tällaisilla seikoilla viestitään esimerkiksi yrityskulttuurissa arvossapidettyjä tasa-arvokäsityksiä tai ympäristöajattelua. Asiakkaille ehkä tärkeimpiä viestejä yrityksestä ovat esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden ominaisuudet ja hinnoittelu sekä millaiset ihmiset yrityksen asiakaskuntaan kuuluvat. Yritysten toimitiloissa on paljon yrityskulttuuria kuvaavaa symboliikkaa. Esimerkiksi syökö yrityksen johto omassa ravintolasaan, onko ovilla ”liikennevalot” tai onko johdon työskentelytilat eristetty omaksi saarekkeekseen. Huomattavaa osaa yrityksen puitteista ja symbolimaailmasta ei johdeta kovinkaan tietoisesti. (Puohiniemi 2003, 181.)

Symbolien merkitys voi olla ratkaisevan tärkeä yrityksen menestyksen kannalta. Ne antavat yritystä tarkkailevalle ulkopuoliselle käsityksen yrityksestä jo ennen kuin yksikään yrityksen edustaja on ehtinyt sanoa sanaakaan tai yksikään tuote on vaihtanut omistajaa. Tällä puitteiden ja symbolien tasolla yritys tekee arvonsa näkyviksi niin ulkopuolisille kuin omalle väelleenkin. Kuinka hyvin yritys tässä onnistuu, riippuu siitä, kuinka vakavasti tehtävään suhtaudutaan ja kuinka asiantuntevasti se hoidetaan. (Puohiniemi 2003, 181.)

Yrityskulttuurin välittymisen kannalta tärkeitä henkilöitä ovat yrityksen puhemiehet, jotka monesti ovat esimerkiksi pörssiyhtiön pääjohtajia. Kuitenkin ratkaisevan tärkeässä roolissa arvojen jalkauttamisen kannalta on koko asiakaspalvelutehtävissä toimiva henkilöstö. Yrityksen arvojen välittäjänä keskeisessä asemassa on yrityksen arvomaailman sisäistänyt henkilöstö. On yhdentekevää, mitä yrityksen toimitusjohtaja puhuu arvoista joukkoviestimissä, jos samat arvot eivät välity asiakkaille yrityksen tarjoamissa tuotteissa ja palveluissa. Yrityksen henkilöstö tuo toiminnallaan julki ne arvot, jotka todellisuudessa ohjaavat yritystä. Jos yritys korostaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä toimintaansa ohjaavana arvona ja sen myyjät eivät välitä asiakkaalle antamansa palvelun tasosta, ei tuo arvo tunnu kovin uskottavalta. Hyvät esimerkit puolestaan vahvistavat yrityksen julkilausumia arvoja. (Puohiniemi 2003, 182.)



### 3.2 Kohti jalkauttamista

Kun yhteisö on valinnut itselleen 3–5 arvoa, tulee pohdittavaksi mitä sovitut arvot merkitsevät käytännössä ja miten ne jalkautetaan. Arvojen jalkauttamisessa on kyse yrityksen toimintaa ohjaavien arvojen tekemisestä todellisiksi, valintoja ohjaaviksi periaatteiksi (Puohiniemi 2003, 171). Arvojen tuottamiseen käytetään ehkä liikaakin energiaa verrattuna arvojen jalkauttamiseen osaksi yrityksen toimintaa (Webley 1999, 177). Arvojen jalkauttamisessa kannattaa muistaa miksi arvoprosessiin lähdettiin. On huomioitava, että jalkautamisvaihe kestää huomattavasti kauemmin kuin arvojen etsimisen vaihe. Vakiintuneita tuloksia voi saada pienemmässä organisaatiossa kolmessa vuodessa, suuremmissa organisaatioissa tähän voi mennä viisi vuotta. Arvojen kehittäminen on jatkumo eli prosessi jatkuu koko ajan. (Aaltonen & Junkkari 2003, 240.)

Jalkauttamisen alkuvaiheessa tulee valmistella aineisto, jonka pohjalta eri yksiköt voivat käydä ensimmäiset jalkautuskeskustelunsa. Keskusteluvaiheen tulee olla äärimmäisen konkreettinen. Keskustelut voidaan käydä arvo kerrallaan. Aluksi aikaa kannattaa käyttää hieman enemmän, myöhemmin aiheeseen voidaan palata kuukauden – kahden kuukauden välein. Keskusteluissa kannattaa kirjata sovitut asiat ja palata niihin myöhemmin. On myös hyvä sopia, miten sovittuja asioita seurataan. On parempi tehdä muutama asia hyvin kuin yrittää tehdä samanaikaisesti useita muutoksia. On hyvä sopia pelisääntöjä arvojen soveltamiseen ja arvoihin vetoamiseen. Yhteisesti sovitut säännöt auttavat toimimaan johdonmukaisesti vaikeissa tilanteissa. (Aaltonen ym. 2003, 143–144, 146.)

### 3.3 Arvojen normitus

Arvot edustavat sitä, mikä on hyvää ja toivottavaa. Kun johto määrittää arvot, koetaan ne lupauksena paremmasta. Arvot kertovat, miten kohtelemme asiakkaita, miten teemme yhteistyötä ja miten kehitämme itseämme sekä miten tuottavia ja tehokkaita olemme. Mikäli tehtyjä lupauksia ei pystytä lunastamaan ja kaikki palautuu ennalleen ensi-innostuksen jälkeen, ovat ihmiset pettyneitä. Kyselytutkimuksen perusteella vain kuusi prosenttia arvonsa määritelleistä organisaatioista oli tyytyväisiä niiden vaikutuksiin. Se on vähemmän kuin esimiesten määrä kyseisissä organisaatioissa. Ne harvat yritykset, jotka normittivat arvonsa ja vielä mittasivat normien toteutumista, olivat 4–6

kertaa tyytyväisempiä arvojen toteutumiseen kuin ne, jotka vain määrittivät ja viestittivät arvonsa. (Kauppinen 2006, 211–212.)

Johdon tulee tunnustaa arvoprosessi ja osallistua siihen aktiivisesti ja näkyvästi (Gardent & Nelson 2011, 58). Tämä on tärkeässä roolissa arvojen jalkautuksessa. Arvojen jalkautus on suunnitelmallista toimintaa, jonka lähtökohtana on nykyarvojen ja tavoitearvojen välisen eron kurominen umpeen. Kunnollinen arvojen jalkautus vaikuttaa kaikkeen, mitä yritys tekee. Koska arvot sellaisinaan ovat turhan suurpiirteisiä, on tärkeää kysyä: Mistä näkyy, että tämä arvo toimii? Arvot tarvitsevat muutaman arvonormin eli konkreettisen indikaattorin, jonka avulla tarkkaillaan kyseisen arvon toteutumista. Tarvittaessa arvonormin voi korvata yhteisen tulkinnan avulla eli laatimalla kuvauksen siitä, mitä arvo tarkoittaa, jotta meillä on yhteinen mielikuva arvon sisällöstä ja sovellustavoista. (Aaltonen & Junkkari 2003, 240–241.) Koska pelkkä sana voidaan ymmärtää useilla eri tavoilla, arvoja voidaan täsmentää siten, että jokaiselle arvolle laaditaan lyhyt tulkintalause. Tulkintalause kertoo ”mitä tarkoitamme tällä arvolla”. (Aaltonen ym. 2003, 139.)

Gardent ja Nelson (2011) käyttävät termiä arvolausuma (values statement), joka vastaa hieman tulkintalauseetta. Heidän mielestään arvolausuman tulisi sisältää lyhyt kuvaus jokaisesta sanasta tai fraasista selventäen miksi ja miten arvoja kuvaavat sanat tai fraasit aiotaan toteuttaa. Yrityksen laajuinen implementointisuunnitelma on välttämätön. Ilman huolellisesti suunniteltua viestintäsuunnitelmaa arvolausuma ei välttämättä tule osaksi organisaation käytäntöjä ja toimintaa. (Gardent & Nelson 2011, 58.)

Arvonormit ovat arvojen jalkauttamisen varsinainen työkalu (Aaltonen ym. 2003, 140). Arvojen normituksen kautta arvoille saadaan voimaa ja mitattavuutta. Normitus on osa sisäistämisprosessia, jossa jokainen työyhteisö muuttaa arvokeskustelun kautta yleiset ja yhtäläiset arvot työyhteisön omiksi normeiksi. Esimerkiksi asiakaskeskeisyys voisi olla myyntitiimin normina ”Tarjouspyyntöihin vastataan vuorokauden kuluessa”. Johdon tulee päättää, kuinka se haluaa luoda normit. Normit voidaan asettaa organisaation laajuisesti, liiketoiminnon tasolla tai tiimitasolla. On tärkeää, että jokainen käy normikeskustelun omassa työyhteisössään. (Kauppinen 2002, 177–178.) Arvonormin ei kuitenkaan tarvitse olla kaiken kattava arvon määritelmä, vaan enemmänkin esimerkki, joka antaa osviittaa arvojen soveltamiseen. Yhtä arvoa kohti arvonormeja tarvitaan vain muutama. (Aaltonen ym. 2003, 141.)

Myös Sheehan ja Isaac (2014) pitävät arvojen normitusta tärkeänä. Jotta työntekijät toimivat yrityksen arvojen mukaan, johdon on varmistettava, että kaikki yrityksessä ymmärtävät ja jakavat arvot. Paras tapa toteuttaa tämä on kehittää joukko normeja, jotka täsmentävät ja määrittävät arvot, jotta johtajat voivat viestiä ne tehokkaammin. Normit, jotka täydentävät toimintaohjeita, auttavat työntekijöitä sisäistämään yrityksen arvot ja lisäävät todennäköisyyttä, että työntekijät toimivat arvojen mukaan. Johtajia, jotka haluavat käyttää arvoja ja normeja vaikuttamaan työntekijöiden toimintaan, suositellaan noudattamaan viittä askelmaa:

1. Kehitä normeja jokaiselle arvolle.
2. Viesti organisaation arvoista ja normeista säännöllisesti ja johdonmukaisesti työntekijöille.
3. Käytä normeja työntekijöiden palkkaamiseen, palkitsemiseen, ylentämiseen ja irtisanomiseen.
4. Seuraa organisaation normien noudattamista.
5. Seuraa yrityksen normien tehokkuutta.

(Sheehan & Isaac 2014, 25.)

### 3.4 Arvojen jalkautuksen tavoite ja henkilöstön rooli jalkautuksessa

Koko henkilöstön tulisi olla tietoinen ja hyväksyä yrityksen arvot sekä integroida ne heidän käytökseensä ja päätöksentekoon (Gardent & Nelson 2011, 56). Arvojen jalkautaminen kuuluu jokaiselle yrityksessä työskentelevälle, työtehtävästä riippumatta. Vaikka arvojohtaminen on yhteinen asia, jää ensisijainen vastuu kuitenkin yritysjohdolle. Yritysjohton tulee omalla toiminnallaan edistää yrityksen tahtotilan mukaisia arvoja ja eliminoida tahtotilan toteuttamista vaikeuttavia arvoja. Johdon tärkeä tehtävä on rohkaista muita työyhteisössä toimivia edistämään arvoja omilla tahoillaan. Puohiniemen (2003) mukaan arvojen jalkautuksen alkuvaiheessa on välttämätöntä esitellä teoreettinen käsitteistö, jotta voidaan luoda arvokeskusteluille kestävä pohja. Tarkoituksena on siis täsmentää arvojohtamisen ideaa ja tehdä näkyviksi arvojen merkitykset erilaisten työtehtävien kannalta. (Puohiniemi 2003, 171.)

Arvojen jalkautamisvaiheessa voidaan käyttää ulkopuolista konsulttia, mutta arvojen jalkautaminen ja vaiettujen arvojen sekä kielteisten motiivien näkyviksi tekeminen ja niiden vaikutusten torjuminen on tyypillistä esimiestyötä, jolloin delegointi ulkopuoliselle

konsultille on hankalaa. Ulkopuolisen konsultin mukana olo taustavaikuttajana auttaa jalkautusvaiheen toteuttamisessa. Konsultin kaksi päätehtävää ovat: harjaannuttaa esimiesasemassa olevat käyttämään arvokäsitteistöä ja herättää uteliaisuus, miten arvot liittyvät käytännön työtehtävien suorittamiseen kyseisessä yrityksessä. (Puuhiniemi 2003, 172.)

Esimies joutuu opiskelemaan jonkin verran uutta käsitteistöä vetäessään arvojen jalkautusprosessin omille alaisilleen. Esimiehen tulee sisäistää näiden käsitteiden merkitys oman yksikkönsä työtehtävien kannalta, sillä sitä hänen alaisensa tulevat häneltä kysymään. Kun arvoja käsitellään siten, että esimiehet raportoivat alaistensa kanssa käymien arvokeskustelujen tulokset kaikille esimiehille yhteisissä tilaisuuksissa, on esimiesten yritettävä parastaan. Jos esimies suhtautuu vähätellen yrityksen toimintaa ohjaaviin arvoihin, merkitsee tämä käytännössä oman pätemättömyyden tunnustamista. Esimiesten rooli on erittäin tärkeä arvoprosessin käynnissä pysymisen eli sen jatkuvuuden varmistamiseksi. Arvojen määrittelystä ei ole hyötyä, jos se jää hankkeen ainoaksi lopputulokseksi. Arvojen määrittelystä on hyötyä vasta sitten, kun arvoista tulee eläviä, toimintaa ohjaavia periaatteita, joiden merkityksen jokainen yrityksessä ymmärtää oman työnsä kannalta. (Puuhiniemi 2003, 172.)

Mikäli arvoprosessissa on edetty sen edellyttämällä syvällisyydellä, on arvoprosessin aloituksesta jalkautusvaiheen alkuun kulunut vähintään useita kuukausia, jopa yli vuosi. Yritysjohdolle prosessi on käynyt tutuksi, mutta keskijohdolle asiassa voi olla vielä paljon uutta. Jos esimiehet ja keskijohto ohitetaan arvoprosessissa esimerkiksi siten, että yritysjohto yrittää hoitaa koko prosessin itse, merkitsee tämä koko prosessin ennen aikaista loppua. Arvokeskustelujen edellyttämä luottamus ei synny tämän kaltaisista organisatorisista oikaisuista. (Puuhiniemi 2003, 173.)

### 3.5 Keinoja onnistuneeseen arvojen jalkautukseen

Johdon tulee ilmaista, millä tavalla se on sitoutunut arvoprosessin jatkoon eli arvojen jalkauttamiseen. Aaltonen ym. (2003) ovat esittäneet arvojen jalkauttamisen kannalta tärkeitä asioita, jotka on esitetty alla olevassa kuviossa. (Aaltonen ym. 2003, 142.)



Kuvio 1. Arvoprosessin jalkauttamisen kannalta huomioitavia asioita (mukailtu Aaltonen ym. 2003).

Arvojen jalkauttaminen on arvoprosessin pisin ja työläin vaihe. Jalkautuksessa tärkeintä on arkinen työ, muistuttaminen, muutosten tekeminen, jatkuva arviointi ja konkreettiset toimenpiteet. Jalkauttamiseen on hyvä varata aikaa ennemminkin vuosia kuin kuukausia. Jalkautuksessa kannattaa lähestyä arvoja arjen tekojen ja viestinnän kannalta sekä koko taloa koskevien suunnitelmien ja seurannan näkökulmilla. (Aaltonen ym. 2003, 146–147.) Tiivis arvolausuma voi helpottaa arvojen jalkautusta (Kernaghan 2003, 716). Väkevä-Harjulan (2002) pro gradu-tutkielman mukaan arvojen sisäistämistä edistää ennen kaikkea onnistunut esimies-alaistointi. Arvojen edistäjinä toimivat myös arvot itsessään, organisaatioon liittyvät tekijät sekä osaamispääoman hallinta. (Väkevä-Harjula 2002, 4.)

Monipuolinen viestintä on yksi arvojen jalkauttamisen kriittisiä tekijöitä. Arvot tulee tehdä näkyviksi. Arvoja voi laittaa näkyville esimerkiksi huoneentauluihin, esitteisiin tai intranettiin. Viestinnässä esimerkin voima on todella tärkeä. Viestintähenkilöiden on tärkeää olla prosessissa mukana alusta asti. On kuitenkin hyvä muistaa, että viestintä on kaikkien avainhenkilöiden tehtävä. (Aaltonen ym. 2003, 147.)

Tärkein tapa levittää arvoja on, että johtajien käytös heijastaa yrityksen arvoja päivästä toiseen. Johdon tulee tunnustaa ja osallistua arvoprosessiin aktiivisella ja näkyvällä tavalla. Yksi voimakkaimmista tavoista vahvistaa yrityksen arvoja on kertoa esimerkkejä ja tarinoita siitä, miten johto ja henkilöstö ovat hoitaneet haastavia tilanteita huomioiden yrityksen arvot. (Gardent & Nelson 2011, 58–59.)

Arvojen toteutumisen kannalta on tärkeää, että johtaja innostaa omalla esimerkillään muita organisaation jäseniä toimimaan arvojen osoittamalla tavalla. Kun johtaja toimii esimerkkinä, hän antaa organisaation muille jäsenille hyvän kuvan arvoista ja saa ne näyttämään noudattamisen arvoisilta. (Salmela 2012, 26.) Jos ihminen uskoo tietynlaisen käyttäytymisen olevan yleistä organisaatiossa, on todennäköistä, että hän käyttäytyy itse samalla tavalla. Ylimmän johdon käytöksellä on ratkaiseva merkitys, sillä johtajat asettavat omalla esimerkillään standardit koko organisaatioon. (Moilanen & Salmi-nen 2007, 39.) Esimerkillä johtamisen tärkeys korostuu Buchkon (2007) tutkimuksessa, jonka mukaan johtajien arvojen mukainen käyttäytyminen on merkittävässä yhteydessä alaisten arvojen mukaiseen käyttäytymiseen. Mikäli johtajat toivat vahvasti esiin arvoja johtamisessaan, myös heidän alaisensa käyttäytyivät todennäköisemmin arvojen mukaisesti. Alaiset voivat ottaa mallia johtajistaan, mikäli johtajat käyttäytyvät arvojen mukaisesti. Jos ylin johto ei tue tai noudata arvoja, on arvoihin pohjaavien johtamiskäytäntöjen ja -periaatteiden hyödyntäminen vaikeaa. (Buchko 2007, 36, 48.) Johto voi toteuttaa esimerkillä johtamista omien tekojen ja henkilöstöpolitiikan kautta, mutta myös organisaatiossa tehtävien hankintojen kautta. Organisaation arvoja voi viestittää esimerkiksi taiteen tai kulttuurin tukemisen, toimiston sisustuksen, värien, tai Reilun kaupan tuotteiden käytön avulla. (Lehtonen 2009, 9.)

Arvojen jalkauttamisessa ensisijaisen tärkeää on johtamistoiminnan kehittäminen. Kansainvälisten tutkimusten mukaan arvojen toteutuminen joko seisoo tai kaatuu talon johtamistavan mukana. Esimiesten ja johtajien rooli on tärkeä sekä esimerkin antajana että puheiden tasolla tapahtuvana asenteiden muokkaajana. Johtamisen näkökulmasta arvojen jalkauttamisen kannalta kiitollisia tilanteita ovat esimerkiksi strategian tarkastamisen vaiheet, talon johtamisfilosofian määrittely, asiakastyön kehittäminen, osaamisen kehittäminen, palkitsemisjärjestelmän hiominen tai henkilöstön hyvinvointihankkeet. (Aaltonen ym. 2003, 148–149.)

Olenainen osa arvojen jalkautusta on valmennus ja koulutus. On tärkeää, että arvot ymmärretään ja saadaan sitoutettua. Arvoihin sitoudutaan paremmin ja muutoksiin lähdetään mukaan helpommin, kun ihmiset pääsevät itse miettimään arvoja. Hyvä koulu-

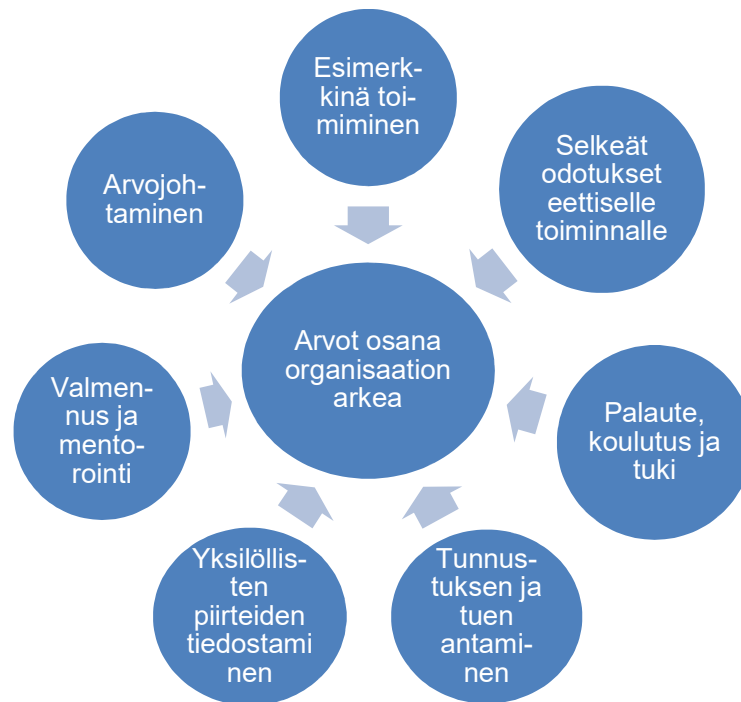
tus sisältää tiedonsaamista, vuorovaikutusta, aktiivista soveltamista omaan tilanteeseen sekä todellisten ongelmien ratkaisuja ja harjoitteita. Koulutuksen osana voi olla myös yksilöiden omien arvojen tunnistaminen ja niiden vertaaminen yrityksen arvoihin. Etenkin suuremmissa organisaatioissa sisäiset valmentajat ja muutosagentit ovat hyödyllisiä. He toimivat prosessin edistäjinä ja johdon tukihenkilöinä omissa yksiköissään. Lisäksi he ovat erinomaisia palautekanavia johdolle ja arvoprosessin ohjausryhmälle. (Aaltonen & Junkkari 2003, 241-243.) Yritysten tulisi myös varmistaa, että johtajat saavat palautetta työntekijöiltä, koska työntekijät ovat niitä henkilöitä, jotka havainnoivat johtajien käyttäytymistä. Johtajien tulisi myös muuttaa käytöstään saamansa palautteen perusteella. (Goldsmith 2014, 69.)

Hyvään jalkauttamiseen kuuluvat olennaisesti tiedotus ja tiedonkulku, joiden avulla pidetään henkilökunnan ja muiden sidosryhmien mielenkiinto yllä ja vauhditetaan prosessia. Erilaisissa yhteenliittymissä kuten johtoryhmissä, tiimeissä ja projektiryhmissä tulisi pohtia: Mitä valitut arvot ja niitä kuvaavat arvonormit merkitsevät meille? Missä olemme nyt? Missä haluamme olla? Millainen kuilu on nykytilan ja tavoitetilan välillä? Miten ylitämme tämän kuilun? Laaditaan konkreettinen suunnitelma, miten arvot suhteutetaan kaikkiin keskeisiin toimintoihin ja funktioihin. On myös olennaista seurata arvojen toteutumista esimerkiksi kehityskeskusteluissa, ilmapiirimittauksilla ja organisaatiokulttuurin analyyseillä. Lisäksi tulee miettiä, miten tavoitearvojen toteutumisesta palkitaan. Arvojen tulee näkyä samansuuntaisina yrityksen kaikille sidosryhmille. (Aaltonen & Junkkari 2003, 243–244.)

Patrick Lencioni (2002) totesi Harvard Business Review:n artikkelissaan, että mikäli arvot aiotaan todella juurruttaa organisaation, tulee ne integroida jokaiseen työntekijöitä koskevaan prosessiin kuten palkkausmenetelmiin, suoritusten johtamiseen, ylennys- ja palkkiokriteereihin ja jopa irtisanomiskäytäntöihin. Työntekijöitä tulisi muistuttaa ensimmäisestä haastattelusta viimeiseen työpäivään asti, että arvot ovat pohjana kaikille päätöksille, joita yritys tekee. Kun yritys on juurruttanut arvonsa sen toimintoihin, sen tulisi edistää näitä arvoja joka käännteessä. On sanottu, että työntekijät eivät usko viestiä ennen kun johto on toistanut sen seitsemän kertaa. (Lencioni 2002, 8-9.) Yritysten tulee huomioida arvot myös rekrytoidessaan uusia työntekijöitä. On tärkeää palkata henkilöitä, joilla on samansuuntaiset arvot kuin yritykselläkin. On myös hyvä varmistua siitä, että henkilöitä motivoi muukin kuin raha ja että he näkevät työskentelevänsä yrityksessä myös pitkällä tähtäimellä. Organisaation menestyksen kannalta on tärkeää,

että sekä työntekijöillä että johdolla on sama intohimo saavuttaa niitä asioita, joita yritys pyrkii saavuttamaan. (Kennedy 2010, 50.)

Salmela (2012) on käsitellyt pro gradu-tutkielmassaan seitsemää arvojen jalkauttamisen keinoa, joilla johtaja voi edistää arvojen jalkauttamista henkilöstön keskuuteen. Nämä keinot on esitelty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 2. Arvot osana organisaation arkea (Salmela 2012, 37).

Arvot ovat aina läsnä johtamisen arkipäivässä eli johtaminen ei ole koskaan arvoneutraalia. Arvot tulee pystyä perustelemaan ja oikeuttamaan johtamisen kohteille. (Robinson 2011, 17.) Arvojen jalkauttamisella pyritään saamaan arvot henkilöstön mielestä hyväksyttäviksi ja osaksi arkipäivää (Salmela 2012, 24). Arvojohtamista on käsitelty tarkemmin omassa luvussaan. Esimerkkinä toimiminen on tärkeää, koska johtajan toiminta voi motivoida muita organisaatiossa toimimaan halutulla tavalla. Eettiselle toiminnalle asetetut selkeät odotukset auttavat henkilöstöä toimimaan odotetulla tavalla. Haasteelliset tavoitteet, jotka ovat sekä optimistisia että realistisia motivoivat ihmisiä tavoittelemaan heidän toiminnalleen asetettuja tavoitteita. Palaute on erityisen tärkeää toimintaan motivoimisen kannalta. Henkilöstön kouluttaminen auttaa muun muassa



arvojen selkiyttämisessä henkilöstön mielissä. Yksi parhaimmista tavoista vaikuttaa ihmisten toimintaan, on antaa tunnustusta oikeista ja hyvistä toimista, sillä jokaisella ihmisellä on tunnustuksenkaipuu. On hyvä tiedostaa ihmisten yksilölliset piirteet, koska erilaisia ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Johtaja voi valmentaa henkilöstöä, jolloin henkilöstölle muodostuu vahva ammattitaito. Mentorina toimiva johtaja voi edistää arvojen jalkautusta muun muassa rohkaisemalla tai toimimalla esimerkkinä. (Salmela, 2012, 36.)

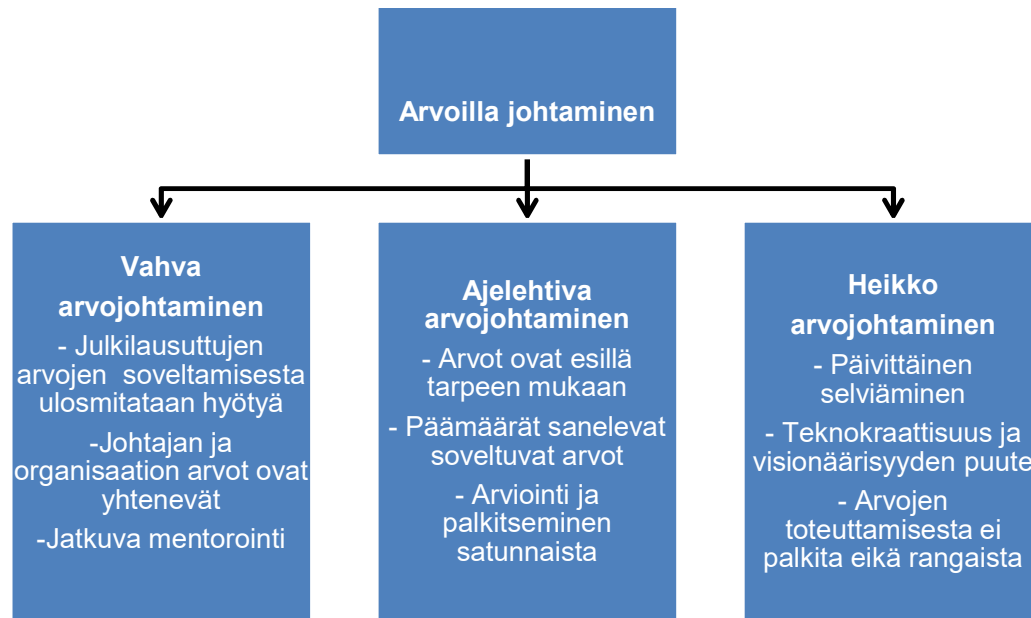
Arvojen muotoutuminen ja niiden omaksuminen koko organisaatiossa on hidas prosessi, ja yrityksen johdon tulee viestiä arvoja omalla toiminnallaan kauan ennen kun ne todella toimivat (Hiltunen 2014, 257). Mitä enemmän aikaa kuluu, sitä enemmän arvo-prosessi on yrityksen normaalia toimintaa. Arvoja tuetaan koko ajan, ne nostetaan esille sopivin määräajoin, niiden toimivuutta seurataan ja niitä päivitetään tarvittaessa. Arvoprosessi on tuskin koskaan valmis, koska arvoja voidaan oppia aina syvemmin. (Aaltonen & Junkkari 2003, 244.)

### 3.6 Arvojohtaminen

Arvojohtamisessa on kyse siitä, miten ihmiset saadaan toimimaan tietyllä tavalla, tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation hyväksi (Tolonen 2016, 7). Arvojohtamista on se, että yrityksessä työskentelevät ovat sisäistäneet yrityksen toiminnan kannalta keskeiset arvot, ymmärtävät niiden merkityksen oman työnsä kannalta ja osaavat toimia näiden arvojen edellyttämällä tavalla haastavissakin tilanteissa (Puohiniemi 2003, 171). Arvojen tulee olla sekä johdon että johdettavien sisäistämiä. Arvojohtamisen avaintavoite on juuri yhteisten arvojen sisäistäminen. (Lehtonen 2009, 8.) Mikäli johonkin tilanteeseen ei löydy yrityksestä erillistä ohjetta, ihminen hakee arvoista vinkin, miten tilanteessa tulisi toimia. Parhaimmillaan arvojohtaminen toimii niin, että arvoista voidaan hakea menettelyohjeita silloin kun niitä ei ole muuten saatavissa. (Hiltunen 2014, 256–257.)

Viinamäki (2008) on jakanut arvojohtamisen kolmeen lajiin: vahva arvojohtaminen, ajelehtiva arvojohtaminen ja heikko arvojohtaminen. Teorioiden valossa vahva arvojohtaminen näyttää olevan esimerkillä johtamista. Ajelehtiva ja heikko arvojohtaminen on satunnaista, määrätiedotonta ja päivittäistä selviämistä. Ajelehtivassa arvojohtamisessa arvot otetaan johtamiskäyttöön vain kun ilmenee erityinen tarve ja arvoista koetaan olevan hyötyä. Heikossa arvojohtajuudessa arvojen vähäinen rooli johtuu strategisuu-

den niukkuudesta ja siitä, että arvoilla on hyvin heikot linkit arkiseen johtamiseen. (Viinamäki 2008, 109-110.)



Kuvio 3. Arvoilla johtamisen lajit. (Viinamäki 2008, 110.)

On johtajalla johdettavanaan kahden hengen tiimi tai kahdenkymmentuhannen henkilön organisaatio, arvojohtajan kyky vaikuttaa ihmisiin, riippuu siitä, miten he pystyvät ymmärtämään johtajan arvoja. Arvojohtajan arvojen tulisi olla niin selkeästi ymmärretty, että tiimin jäsenet voivat kertoa yhdenmukaisesti ilman johtajan läsnäoloa mitä arvoja johtaja edustaa. Mitä paremmin tiimin jäsenet ymmärtävät johtajansa arvoja, sitä enemmän he samaistuvat johtajaansa ja seuraavat häntä johtajana. (Kraemer 2011, 79.) Voidaan sanoa, että arvoihin perustuva johtaminen toteutuu, kun elämä, työnteko ja johtaminen ovat linjassa ydinarvojen, periaatteiden, uskomusten ja tarkoitusten kanssa. Yhdessä nämä voivat sytyttää poikkeuksellisen määrän potentiaalia johdettavissa arvojohtajan ympärillä. (Sehring 2015, 10.)

Arvojohtajuudella tehdään totta arvoista. Yritykselle määritellyt arvot on saatava näkyväksi käytännön työssä ja sen tuloksissa. Arvojen määrittelyssä ei ole mieltä, jos arvoista tehdään vain kotisivun koristeita. Arvojen merkityksen ymmärtäminen avartaa ajattelua ja helpottaa asettumista toisten ihmisten asemaan. Arvojohtaminen edellyttää omien arvojen tunnistamista ja tämän vuoksi myös näkemys kanssaihminen elämää ohjaavista arvoista pakostakin kirkastuu. Merkityksiltään samat arvot ohjaavat muitakin

ihmisiä ja yrityksiä. Monesti arvot kuitenkin painottuvat eri tavoin ja erilaiset painotukset tuovat mukanaan arvoriiriidat. Arvoriiriita ei kuitenkaan ole kielteinen asia. Se toimii sekä kehityksen moottorina että jarruna. Arvojohtaminen on erilaisten arvopäämäärien yhteensovittamista. Se on enemmänkin ”sekä-että” toimintaa kuin vaihtoehdotonta ”joko-tai” tekemistä. Arvojohtaminen edellyttää joskus kompromissien tekoa ja toisinaan oman tien kulkemista. Oleellista siinä on päätöksentekotilanteissa vastakkain asetettujen arvopäämäärien tunnistaminen sekä tietoisten valintojen teko. (Puohiniemi 2003, 171, 207–209.)

Arvopohjaisen organisaation johtaminen on dynaaminen prosessi ja se edellyttää, että ihmiset oppivat jatkuvasti ja kehittävät ajatteluaan. Arvojohtamisen ydin ovat johtajat, jotka nauttivat johtajuuden mukanaan tuomasta haasteesta ja vastuusta. Arvojohtaminen antaa johtajille ja organisaatioille joustavuuden johtaa muutoksen ja sekavuudenkin läpi. (Frost 2014, 125.) Johtajan tehtävänä on synnyttää lisäarvoa johtamisen avulla sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Johtaminen on arvonmuodostusta, ja kaikki hyvä johtaminen on arvojohtamista. Kapeammin katsottuna arvojohtaminen on johtamistapa, jossa johtaja sitouttaa organisaationsa yhteisiin arvoihin. Hän huolehtii siitä, että arvot visio ja strategia ovat kirkkaat. Hän muistuttaa yhteisönsä keskeisistä arvoista ja pitää huolen niiden jalkauttamisesta toiminnan kaikkiin osiin ja osatekijöihin. (Aaltonen ym. 2003, 185–186.) Johtamisjärjestelmällä on suurin vaikutus arvojohtamisen tehokkuuteen (Naouar, 2016, 794).

Arvojohtamisen suuri haaste on saada aikaan toimintaa, joka on yrityksen arvojen mukaista, ei muuttaa olemassa olevia arvoja tai yrittää ujuttaa yritykseen jotain sellaista, mitä siellä ei ole vielä. Arvojohtajan tärkein tehtävä on löytää yrityksen sisältä positiiviset arvot. Tämän lisäksi arvojohtajuus edellyttää rohkeutta puuttua yrityksessä ilmeneviin kielteisiin motiiveihin ja vaiettuihin arvoihin. Johtajan ensimmäinen tehtävä on näyttää suunta tekemiselle ja toinen saada joukot liikkumaan tuohon suuntaan. Molemmissa tehtävissä on apua alaisten arvomaailman ymmärtämisestä. (Puohiniemi 2003, 210–211.)

Arvojohtajuus ei voi jäädä koskaan pelkästään johdon vastuulle. Se velvoittaa jokaista arvoprosessissa mukana olevaa riippumatta siitä, mikä hänen asemansa organisaatiossa on. Arvojohtajuus edellyttää rohkeutta puuttua asioihin. Kun yritys julistaa omaa toimintaansa ohjaavat arvot, se antaa samalla jokaiselle siellä työskentelevälle oikeuden puuttua asioihin. Suppeimmillaan arvojohtajuus on suorasukaista yhden päämäärän edistämistä. Laajimmassa mielessä se on läsnä olevaa, avointa ja ymmärtävää

toimintaa, jolla pyritään yrityksen, sen kaikkien sidosryhmien ja yhteiskunnan kannalta parhaaseen tulokseen. Arvojohtajaksi kehitytään mietittäessä yrityksen arvoja jokaisen työtehtävän ja työntekijän kautta erikseen. Mitä arvot merkitsevät juuri tämän työtehtävän kannalta, mikä edistää arvojen toteutumista juuri tässä työtehtävässä, ja mikä estää niiden toteutumisen? Arvojen mukainen toiminta eli niin yritykselle kuin itsellekin tärkeiden arvojen puolustaminen vaatii rohkeutta. Ikävistäkin asioista on kyettävä puhumaan. (Puohiniemi 2003, 212, 214.)

Arvojohtajan työ alkaa, kun yritykselle on arvoprosessin myötä löydetty arvot, tunnistettu joukko vaiettuja arvoja ja paljastettu ehkä myös joitakin kielteisiä motiiveja. Arvomuu-  
tos on niin hidas prosessi, ettei kannata laskea sen omaehtoisen toteutumisen varaan. Arvojohtaja on arvomuutoksen katalysaattori, joka voi saada paljon aikaan esimerkiksi tarkkaan harkituilla rekrytoinneilla. Pelkkä uusien työntekijöiden palkkaaminen ei ole kuitenkaan ratkaisu havaittuihin arvo-ongelmiin. On tärkeämpää käydä rohkeasti kiinni toimintatapoihin, rakenteisiin, järjestelmiin sekä miettiä henkilöstön todellisia valmiuksia suhteessa nykyisiin ja tuleviin haasteisiin. (Puohiniemi 2003, 214–215.)

Yleensä yrityksissä toteutuvat parhaiten ne asiat, joista palkitaan. Jos arvojohtajuudesta halutaan tehdä totta, tulee arvojen jalkauttamisen olla palkitsevaa kaikille siinä mukana oleville. Arvojen mukainen toiminta edellyttää työtä. Arvojohtajuus on kokonaisvaltainen prosessi, jonka alkupiste voidaan määrittää, mutta sen loppua ei näy. Arvojohtajuuteen ryhdyttäessä on lähdettävä mukaan aktiivisena toimijana. Arvojohtajan tehtävä on auttaa jokaista alaistaan menestymään työssään ja kantamaan siihen liittyvä vastuu. Tällöin arvojohtajuudesta hyötyy koko yritys. (Puohiniemi 2003, 215.)

### 3.7 Arvojen toteutumisen arviointi

Ei ole riittävää, että arvot määritetään ja niitä yritetään toteuttaa. Arvojen toteutumista tulee myös seurata. Toteutumisen seuranta antaa tietoa toteutuvatko arvot ollenkaan organisaation toiminnassa. (Tolonen 2016, 16.) Arvojen toteutumista ajatellen tärkeä oivallus on se, että arvot ovat yhteisiä asioita, joiden tulee näkyä yrityksen teoissa ja toiminnan lopputuloksissa. Kun yritys ilmoittaa uskovansa tiettyihin arvoihin, se asettaa itsensä alttiiksi sekä ulkoiselle että sisäiselle arvioinnille. Kysymys siitä, toimitaanko arvojen mukaan, ei ole ainoastaan yritysjohton asia, vaan sitä arvioi yrityksessä työskentelevien lisäksi myös joukko ulkopuolisia. Julistetuilla arvoilla ei ole merkitystä, jos ne eivät ilmene yrityksen käytännöissä. Arvojen toteutumista tulisikin kysyä niiltä tahoil-

ta, joita se koskee, ei pelkästään yritysjohdolta. Arvoja jalkautettaessa niistä kannattaa puhua lopputuloksen kautta. On helpompaa toimia arvojen edellyttämällä tavalla, kun ihminen oivaltaa miltä arvojen mukainen toiminta näyttää ja miltä se vastapuolella tuntuu. (Puohiniemi 2003, 175.)

Arvojohtajuuden kannalta hyödyllisen ymmärryksen kehittämistä auttaa, että arvojen toteutumista kysytään muiltakin kuin yritysjohdolta. Arvojen toteutumisen kannalta relevantteja ”mittareita” on jokaisessa yrityksessä käytössä, esimerkiksi asiakkaisiin, henkilöistöön ja yrityksen taloudelliseen tulokseen liittyen. Näiden mittareiden avulla voi jo saada hyvän kuvan yrityksen arvojen toteutumisesta sekä vihjeet siitä mitä voitaisiin tehdä yrityksessä paremmin. Jos arvojen toteutumista ei näe, kannattaa miettiä miten arvot saataisiin paremmin näkymään yrityksen teoissa ja toiminnan lopputuloksissa. Arvojen mittaaminen ei kuitenkaan ole tärkeintä vaan toiminnan johtaminen relevantin arvoymmärryksen varassa. (Puohiniemi 2003, 216–218.) Koska työntekijät ovat niitä henkilöitä, jotka tosiasiallisesti havainnoivat johtajien käyttäytymistä, olisi yritysten hyvä varmistaa, että johtajat saavat palautetta työntekijöiltä, siitä miten he ovat onnistuneet arvojen mukaisessa toiminnassa. Johtajien tulisi myös muuttaa käytöstään saamansa palautteen perusteella. (Goldsmith 2014, 69.)

Arvojen mukaiseen toimintaan pyrkiminen edellyttää toisen asemaan, eli toiminnan kohteen tai toimintaa arvioitavan henkilön asemaan, asettumista. Yrityksessä työskentelevät ihmiset tekevät arvoista totta ja nämä samat työntekijät sekä yrityksen ulkopuolella olevat ihmiset arvioivat onnistuttiinko siinä. Oikea henkilö arvioimaan arvojen toteutumista on se, jonka mielipiteellä on asian kannalta merkitystä. Iso osa yrityksen toiminnasta on eri tavoin ohjeistettu. Ohjeet perustuvat niihin arvoihin, joihin yrityksessä on totuttu uskomaan. Toimittaessa näiden ohjeiden mukaan, noudatetaan useimmiten myös niiden taustalla olevia arvoja. Arvojen kannalta kriittisiä ovat ne tilanteet, joita kukaan ei ole osannut tai huomannut ohjeistaa. Tällaisissa yllättävissä tilanteissa arvot punnitaan. (Puohiniemi 2003, 176.)

Arvojen saavuttamista pitää olla mahdollista arvioida, mikä edellyttää sitä, että arvot operationalisoidaan eli määritellään mitattavaan muotoon tai joltain muuta tapaa saada palautetta arvojen toteutumisesta. Ihmisten kokemuksta arvojen toteutumisesta voi olla mahdollista selvittää, vaikka arvot itse eivät olisi mitattavissa. (Lehtonen 2009, 12.) Yrityksen arvot konkretisoituvat yrityksen strategioissa ja tavoitteissa. Arvojen toteutumisesta voidaan yrittää mitata strategioiden toteutumisella ja tavoitteiden saavuttamisella.

Lähes kaikki arvot voidaan purkaa teoiksi, mutta ei välttämättä toimenpiteiksi, joita voidaan seurata numeroilla. (Kujala & Kuvaja 2002, 162.)

Arvojen toteutumista voi seurata monella tavalla. Joskus tehdään erillisiä arvotutkimuksia tai arvokyselyn voi liittää ilmapiiritutkimukseen. Tutkimuksen kevytversio voisi olla henkilöstön parissa tehty arvobarometri, jossa toiminnan suunnittelun yhteydessä arvioidaan kunkin arvon ja arvonormin toteutumista esimerkiksi asteikolla 1-5. Arvobarometrin pohjalta voidaan järjestää keskustelu, jossa kiinnitetään huomiota käsitysten eroihin sekä parhaiten ja huonoiten toimiviin asioihin. Erityisen hyväksi todettu tapa pitää huolta arvojen toteutumisesta on kehityskeskustelut. Niissä voidaan peilata alaisen käsitystä siitä, miten he näkevät arvojen toteutuvan organisaatiossa. Alainen ja esimies voivat antaa palautetta toisilleen siitä, miten kumpikin on omassa työssään toteuttanut yhteisiä arvoja. (Aaltonen ym. 2003, 148.)

## 4 ESIMERKKEJÄ ARVOJEN JALKAUTTAMISESTA ORGANISAATIOISSA

Alla esitetään erilaisia keinoja arvojen jalkauttamisesta, jotta voidaan vertailla sitä, miten arvot jalkautetaan yrityksissä ja toisaalta julkisissa organisaatioissa.

### 4.1 Arvojen jalkauttaminen yrityksissä

Comergent on luonut onnistuneesti vahvan kulttuurin arvojensa ympärille integroimalla nämä arvot jokaiseen toimintoon, joka suoraan koskettaa työntekijöitä. Työnhakijoita, työtehtävästä riippumatta, ei valita ainoastaan heidän taitojen ja kokemuksen perusteella vaan myös sen perusteella sopivatko he yrityksen arvoihin. Kun työntekijät saapuvat Comergentille, heitä muistutetaan uudelleen ja uudelleen siitä, että yrityksen arvot ovat enemmän kuin sanoja. Ihmisiä arvioidaan arvojen perusteella ja myös bonuksia ja palkankorotuksia annettaessa arvoja käytetään mittarina. Arvot vaikuttavat jopa irtisanomispäätöksiin. Toisaalta yritykset, joilla on vahva kulttuuri kuten Comergentillä, välttelevät suuria irtisanomisia. (Lencioni 2002, 8–9.)

Toinen esimerkki yrityksestä, joka on tehokkaasti onnistunut arvojen jalkautuksessa, on Siebel. Uuden työntekijän on vaikeaa työskennellä viikkoa Siebelillä ymmärtämättä, että asiakastyytyväisyys on heidän ydin arvonsa. Esimerkiksi kaikki neuvotteluhuoneet on nimetty asiakkaiden mukaan ja seinillä on asiakkaiden vuosikertomuksia. Myös bonukset ja työsuhde-edut myönnetään ulkopuolisten tekemien asiakastyytyväisyyskäselyiden perusteella. (Lencioni 2002, 9.)

Nordstrom on tunnettu esimerkki arvo-ohjautuneesta yrityksestä. Se muistuttaa jatkuvasti työntekijöitään siitä, että sen ydinarvo on asiakaspalvelu. Pehdytyksen aikana uudet työntekijät eivät saa yksityiskohtaista opaskirjaa siitä, miten palvella asiakkaita erinomaisesti, vaan heitä pyydetään kommentoimaan tilanteita, joissa kanssatyöntekijät ovat olleet yrittäessään lumota asiakaskuntaa. Yrityksessä kerrotaan uudelleen ja uudelleen tarinaa myyjästä, joka otti kyselemättä vastaan asiakkaan palauttaman kaksi vuotta vanhan paidan. Tarinan tarkoituksena on vahvistaa työntekijöiden uskoa siitä, että he työskentelevät poikkeuksellisessa yrityksessä. Johto myös lukee sekä positiivi-

sia että negatiivisia asiakaspalautteita sisäpuhelimen kautta, jotta työntekijät saisivat ensikäden tietoa siitä, miten he suoriutuvat. (Lencioni 2002, 9.)

#### 4.2 Arvojen jalkauttaminen julkisissa organisaatioissa

Kenneth Kernaghan (2003) on tutkinut arvolausumia ja arvojen jalkautusta Australian, Uuden-Seelannin, Iso-Britannian ja Kanadan julkisessa hallinnossa. Australiassa ymmärrettiin vuonna 1998, että ennen kun arvot voivat muodostaa vahvan viitekehyksen päätösten tekemiseen tai vastata esiin nouseviin kysymyksiin, arvot täytyy juurruttaa organisaation kulttuuriin. Ensimmäinen iso askel jalkautuksessa oli julkaista asiakirja, joka kertoo jokaisen arvon merkityksen sekä sisältää muistilistan virastoille ja yksittäisille työntekijöille, jotta he voivat soveltaa arvoja organisaation tavoitteisiin ja omiin menettelytapoihin. Lisäksi asiakirja asettaa virastoille mittareita, joita käyttää arvioimaan arvojen soveltamista. Julkisen hallinnon komissaari (Australia's public service commissioner) ei ainoastaan tarkkaile järjestelmää ja menettelytapoja, joita virastot käyttävät edistääkseen arvoja ja etiikkaa vaan tutkii, miten työntekijät ovat onnistuneet tässä työssä. Yksittäisten virastojen tekemät toimenpiteet arvojen edistämässä vaihtelevat informaatiotilaisuuksista, intranet-listauksiin ja arvojen sisällyttämisestä rekrytointiprosessiin ja oppimistapahtumiin. (Kernaghan 2003, 711, 714–715.)

Uudessa-Seelannissa julkisen hallinnon komissio (State Service Commission) teki laajasti saatavilla olevan oppaan edistämään tietoa ja ymmärrystä ydin arvoista rohkais- takseen valtion virkamiehiä ylläpitämään näitä arvoja heidän päätöksissään ja toiminnassaan sekä tuomaan ne eloon. Opas sisältää normit, videon, joka selittää jaettujen arvojen tärkeyden ja useita arvoihin pohjautuvia skenaarioita sekä oppimissuunnitelman aktivoimaan henkilöitä, jotka eivät välttämättä ole asiantuntijoita arvoihin liittyvissä asioissa. (Kernaghan 2003, 715.)

Isossa-Britanniassa julkisen hallinnon säännöstö (The Civil Service Management Code) edellyttää, että jokainen ministeriö ja virasto sisällyttää tämän säännöstön heidän työntekijöidensä työehtoihin tehdäkseen selväksi asiaankuuluvat toimintatavat ja sanktiot niiden rikkomisesta. Tarkoituksena on myös varmistaa, että nämä ohjeet kuvastavat arvoja. Virkamiehiä kehoitetaan pohtimaan arvoja merkittävimmässä johtamisprosessissa kuten suoritusjohtamisessa, rekrytoinnissa, koulutuksessa ja kehittämisessä. (Kernaghan 2003, 715.)



Kanadan arvo ja etiikka ministeriö (Canada's Office of Values and Ethics) on edistänyt dialogia, tutkimusta ja tapaustutkimusta ja on alkanut kehittää tiedonantoa periaatteista, joka on keskeinen osa kokonaisvaltaista viitekehystä arvojen johtamisessa. Useat ministeriöt olivat jo ryhtyneet toimeen kehittääkseen omia menettelytapoja arvoja koskien. (Kernaghan 2003, 715.)

Arvolausuma on olennainen, mutta riittämätön tila jalkauttaa arvot julkiseen hallintoon. Vaikka arvolausuma olisi oikeanlainen, mutta jos se on jalkautettu väärin saattaa tästä aiheutua riski kyynisyyden ja heikentyneen moraalin lisääntymiselle. Tehokas arvojohtaminen edellyttää, että julkinen organisaatio vastaa seuraaviin kysymyksiin:

1. Missä olemme nyt?
2. Missä haluamme olla?
3. Miten pääsemme sinne?
4. Miten saamme sen aikaan?

(Kernaghan 2003, 718.)

Jotta saadaan kartoitettua nykytilannetta, organisaation arvojohtamisen tarkastuksen tulisi sisältää arvolausuman arvioinnin. Suosituin tapa arvioida organisaation arvoilma-  
piiriä on arvotutkimus, jonka avulla saadaan tietoa nykyisistä käytännöistä, ongelmista ja mahdollisesta edistymisestä. Muut lähestymistavat sisältävät asiakkaiden ja kansalaisten arvioinnin, työntekijöiden arvioinnin, vertailuanalyysin ja laatuarvioinnin. (Kernaghan 2003, 718.)

Ihanteellisessa tilanteessa julkinen organisaatio käyttää tämän hetkisestä tilasta saatuja tietoja pohjana omaksuessaan toimenpiteitä valaakseen kunnioitusta sen ydin arvoihin kaikissa sen toiminnoissa. Jokainen organisaatio voi arvioida tietoja suhteessa sen visioon arvo-orientoituneen organisaation ideaalimallista ja pohtia missä laajuudessa organisaation resurssit sallivat sen menevän tähän suuntaan. Kuten todettu näiden neljän tutkimuksessa mukana olleen maan osalta, ministeriöt eroavat suuresti sekä siinä kuinka paljon resursseja on varattu arvojohtamiseen että järjestelmissä, joilla arvojen jalkautusta toteutetaan. (Kernaghan 2003, 718.)

Arvojen onnistunut jalkautus julkiseen hallintoon vaatii arvoihin keskittyneitä johtajuutta. Johtajien tulee toimia sekä esimerkkeinä arvojen mukaisesta toiminnasta että taitavina arvojohtajina. Sen lisäksi, että arvoperusteinen johtaminen on tärkeää etenkin julkisten organisaatioiden ylemmillä tasoilla, sitä voidaan havaita ja siihen voidaan kannustaa

kaikilla tasoilla. Arvolausuma, joka tuo julki arvot, jotka jaetaan kaikilla organisaation tasoilla yhdistettynä johtamisroolien levittämiseen läpi koko organisaation, mahdollistaa erityisen vahvan perustan jalkauttaa arvot julkiseen hallintoon. (Kernaghan 2003, 718.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että julkisella ja yksityisellä puolella käytetään hyvin paljon samoja keinoja arvojen jalkauttamisessa. Esimerkkinä toimiminen, taitava arvojohtajuus sekä arvolausuma korostuvat myös julkisen hallinnon organisaatioissa. Organisaatioihin eri tavalla vaikuttava lainsäädäntö ja organisaation rakenne voivat aiheuttaa jonkin verran eroavaisuuksia, mutta organisaatiosta riippumatta kyse on viime kädessä ihmisistä, joiden tulisi olla motivoituneita toimimaan tiettyjen arvojen mukaisesti. Tällöin samat keinot voivat olla käyttökelpoisia erilaisissa organisaatioissa.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

### 5.1 Tapaustutkimus kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin menetelmin

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi valittiin tapaus-tutkimus, sillä tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä ilman, että pyrittäisiin saamaan yleistettävää tietoa. Lisäksi tapaus-tutkimus ei rajoita menetelmävalintoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Arvojen jalkauttamista tutkitaan vain toimeksiantajayrityksessä, jolloin tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muualle. Toisaalta tuloksista voi saada ideoita myös muihin organisaatioihin siitä, miten arvot voidaan jalkauttaa onnistuneesti.

Tässä tutkimuksessa yhdistettiin sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Multiple methods- tutkimuksen (monimenetelmätutkimus) kannatus on lisääntynyt viime aikoina liike-elämän ja johtamisen tutkimuksessa, koska se todennäköisesti ratkaisee heikkoudet, joita liittyy vain yhden menetelmän käyttöön. Multiple methods- tutkimus jaetaan multimethod -tutkimuksen ja mixed method -tutkimukseen. Mixed method -tutkimuksessa (monistrateginen tutkimus) yhdistetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää eli voidaan kerätä ja analysoida tietoa molempia menetelmiä käyttäen. On tavallista, että kvalitatiivinen tutkimusjakso edeltää kvantitatiivista. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 28; Saunders ym. 2012, 164–167.)

Tässä tutkimuksessa haluttiin saada aluksi tietoa arvoprosessin toteuttamisesta toimeksiantajayrityksessä. Tämä onnistui parhaiten haastattelemalla arvoprosessissa alusta asti mukana olleita henkilöitä. Tässä vaiheessa haastattelu oli parempi tiedonkeruu muoto kuin kysely, sillä haastattelussa voi tulla ilmi asioita, joita tutkija ei ole osannut ennalta arvata ja valmistella kysymyksiä niistä sekä toisaalta voidaan paremmin varmistua siitä, että tutkimuksen kohteilta saadaan riittävät tiedot tutkimuksen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35–36.) Jalkautuksen tämän hetkisestä tilasta haluttiin kysyä koko toimeksiantajayrityksen henkilöstöltä, koska arvoprosessissa määrittämässä arvoja on ollut mukana koko henkilökunta. Koska arvot koetaan hyvin subjektiivisesti eikä esimerkiksi iän, sukupuolen tai koulutuksen perusteella voida tehdä oletuksia siitä miten arvot koetaan, olisi haastatteluja tullut tehdä hyvin monta, jotta jalkautuksen tilasta

olisi saatu kattavasti tietoa. Tämän vuoksi kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistäminen oli perusteltua.

## 5.2 Aineiston kerääminen haastattelulla

Aineistoa kerättiin sekä teemahaastattelulla että kyselyllä. Mikäli kvalitatiivinen vaihe edeltää kvantitatiivista vaihetta, käytetään kvalitatiivista vaihetta usein esitutkimuksen tapaan. Tutkija tekee kvalitatiivisia haastatteluja, joiden pohjalta hän rakentaa kyselylomakkeen. Käytännössä kvalitatiivinen osa voi kuitenkin olla yhtä merkittävä kuin kvantitatiivinenkin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 30.) Teemahaastattelu toteutettiin ennen kyselyä ja siinä saatuja vastauksia käytettiin apuna kyselylomakkeen tekemisessä. Teemahaastattelua käytettiin osittain esitutkimuksena, mutta sen avulla saatiin myös paljon arvokasta tietoa koko tutkimusta ajatellen. Teemahaastattelun tarkoituksena oli lähinnä kartoittaa arvoprosessin aloitusvaihetta ja arvojen etsimisen vaihetta. Lisäksi teemahaastattelussa pyrittiin selvittämään, mistä toimista on sovittu ja mitä toimia on tehty tai tullaan vielä tekemään arvoprosessin jalkauttamiseksi.

Haastattelun etuina pidetään muun muassa joustavuutta ja sitä, että haastatteluun voidaan valita ne ihmiset, joilla on tietoa aiheesta. Lisäksi haastattelussa on mahdollista syventää ja selventää saatavia tietoja sekä haastateltava voi tulkita kysymyksiä ja niitä voidaan täsmentää. Haastattelulla on kuitenkin myös heikkouksia. Anonyymiutta ei voida samalla tavalla taata kuin lomakkeilla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73; Hirsjärvi & Hurme 2010, 34–36.) Lisäksi haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia (Hirsjärvi ym. 2009, 206; Puusa & Juuti 2011, 78). Tiedonkeruu päätettiin toteuttaa haastattelulla, jotta saatavia tietoja sekä kysyttäviä kysymyksiä on mahdollista tarvittaessa selventää kysymällä lisäkysymyksiä. Lisäksi teemahaastattelussa haastateltavat voivat kertoa myös vapaasti aiheeseen liittyvistä asioista, jolloin on pienempi riski, että jotain oleellista jää pois sen vuoksi, että tutkija ei huomaa kysyä asiasta. Haastattelussa ei varsinaisesti voida taata anonyymiutta, mutta haastateltaville luvattiin, että heidän nimiään ei paljasteta tutkimuksessa. Koska haastattelussa kysyttiin enemmän faktoja kuin mielipiteitä, on riski siitä, että vastauksia olisi muutettu sosiaalisesti hyväksyttävämmiksi melko pieni.

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Olennaista on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tietty-

jen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.) Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tällöin on perusteltua antaa haastattelukysymykset ja aiheet haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun onnistumisen kannalta suositellaankin, että haastateltavat voisivat tutustua kysymyksiin, teemoihin tai ainakin haastattelun aiheeseen etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

Teemahaastattelun teemat suunniteltiin teorian pohjalta. Teemojen suunnittelua ohjasi myös se, että haastattelun avulla saadaan tarvittavat taustatiedot, jotta niitä voidaan hyödyntää kyselylomakkeen tekemisessä. Teemojen lisäksi pohdittiin valmiiksi kysymyksiä, jotta tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat tulisi varmasti huomioitua haastattelutilanteessa. Haastateltavilla ei ollut mahdollisuutta käyttää kovin pitkää aikaa haastatteluun, jonka vuoksi sekä teemat että niiden alle mietityt kysymykset lähetettiin etukäteen tiedoksi haastateltaville, jotta he osaavat orientoitua haastatteluun ja itse haastattelutilanteessa ei menisi liikaa aikaa vastausten pohtimiseen. Haastattelun teemat ja kysymykset ovat liitteenä 1.

Haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Haastateltavia henkilöitä tulisi olla niin monta kuin on välttämätöntä, jotta tutkija saa tarvitsemansa tiedot. On hyvä harkita huolellisesti, kuinka monta henkilöä tai ryhmää valitaan tutkimuksen kohteeksi. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58.) Teemahaastattelussa haastateltiin kolmea henkilöä, jotka ovat olleet mukana arvoprosessissa sen alusta asti. Haastateltavat valikoituivat sillä perusteella, että haluttiin haastatella henkilöitä, jotka ovat olleet mukana arvoprosessissa alusta alkaen eli päättämässä arvoprosessin käynnistämisestä sekä sopimassa siitä, miten arvoja jalkautetaan. Katsottiin, että kolme henkilöä on riittävä määrä haastateltavia, sillä arvoprosessissa tiiviisti alusta asti mukana olleita henkilöitä ei ole kovin montaa ja haastateltavaksi valituilla henkilöillä on aiheesta paras tietämys. Useampi haastateltava ei olisi tuonut tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Haastattelu oli tärkeä tutkimuksen kannalta, koska valmista kirjallista materiaalia ei ollut kaikilta osin saatavilla arvoprosessista. Haastattelun avulla saatiin myös haastateltavien näkemyksiä arvoprosessista ja päästiin kysymään prosessista tarkemmin. Tämä ei olisi ollut mahdollista pelkän valmiin kirjallisen aineiston tutkimisen avulla.

Yksi monista haastattelun toteutustavoista on ryhmähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61). Se on myös akateemisesti hyväksytty menetelmä. Ryhmähaastattelu voi ryhmädynamiikan vuoksi tuottaa rikkaamman aineiston kuin yksilöhaastattelu ja aineis-

to voi olla vähemmän tutkijan kysymysten vinouttama kuin yksilöhaastatteluaineisto. Ryhmähaastattelu voi kuitenkin olla ongelmallinen, jos yksi tai kaksi henkilöä dominoi ryhmässä. Ryhmiin tulisi aina koota mahdollisimman samanlaisia ihmisiä, jotta kukaan ei pääsisi esimerkiksi korkeamman asemansa vuoksi dominoimaan keskustelua. Tutkijan on myös vaikeaa aikatauluttaa ryhmähaastattelua etukäteen, sillä tutkijalla on vähemmän kontrollia haastattelun kulkuun. (Koskinen ym. 2005, 124–126; Hirsjärvi & Hurme 2010, 63.)

Haastattelu toteutettiin 1.12.2016 ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu valikoitui haastattelumuodoksi osittain aikataulusyistä, mutta myös siksi, että haastateltavilla oli eri roolit arvoprosessissa ja yhdessä haastateltuina heillä oli mahdollisuus täydentää toistensa vastauksia ja vastata niihin kysymyksiin, joista heillä itsellään oli paras tietämys. Myöskään ei pidetty riskinä sitä, että haastateltavat olisivat muuttaneet vastauksiinsa muiden haastateltavien läsnäolon vuoksi. Haastattelu kesti 45 minuuttia ja se nauhoitettiin.

Litteraation tarkkuus riippuu siitä, millaista tarkkuutta analyysi vaatii. Puhutun sisällön ja yksinkertaisten vuorovaikutuksen piirteiden litteraatio riittää, mikäli tutkimuksen analyysi toimii esimerkiksi sisältöjä luokittelemalla tai teemoittelemalla. (Ronkainen ym. 2013, 119.) Nauhoitus litteroitiin sanasta sanaan editoiden eli äännähdykset ja peräkkäin toistetut sanat jätettiin pois. Nauhoituksen litterointi oli valmis 4.1.2017. Litteroinnin jälkeen aineistoa käytiin läpi ja merkittiin siihen yliviivaamalla kohdat, joissa on tutkimuskysymyksen kannalta olennaista tietoa. Tämän jälkeen aineisto tiivistettiin siten, että jokaisen kysymyksen kohdalta siirrettiin erilliseen tiedostoon ainoastaan tutkimuskysymysten kannalta olennainen osa vastauksesta.

### 5.3 Aineiston kerääminen kyselyllä

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten arvojen jalkautuksessa on tähän mennessä onnistuttu ja miten arvoprosessiin eli arvojen etsimisen vaiheeseen osallistuneet henkilöt kokivat prosessin.

Kyselylomakkeen teossa on apua haastattelusta, sillä haastattelun tekeminen ennen kyselylomakkeen lopullista kirjoittamista parantaa kyselylomakkeella tehdyn tutkimuksen validiutta ja reliaabeliutta. Kyselylomakkeiden suurin heikkous on se, että tutkijan laatimat valmiit vastausvaihtoehdot harvoin tavoittavat vastaajan ajatusmaailmaa tai

hänen maailmankuvansa olennaisimpia puolia. Kyselylomakkeiden suurin etu lienee aineiston käsittelyssä, sillä lomakkeet voidaan käsitellä haastatteluaineistoon verrattuna nopeasti ja saada tilastolliseen analyysiin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 37.)

Onnistunut kyselylomake on perusta laadukkaalle ja luotettavalle määrälliselle tutkimukselle. Tärkeimmät vaiheet ovat lomakkeen suunnittelu, kysymysten muotoilu ja testaus. (Vilka 2007, 78.) Lomakkeen suunnitteluun ja kysymysten muotoiluun käytettiin runsaasti aikaa. Kysymykset tehtiin pohjautuen teoreettiseen viitekehykseen ja aiemmin tehtyyn haastatteluun. Kyselylomake tarkastettiin useampaan kertaan ja testattiin ennen sen lähetystä. Kyselyaineiston hankinnassa käytettiin sähköistä Webropol-kyselylomaketta. Kyselyn kysymykset ovat liitteenä 2. Kohderyhmänä kyselyssä olivat kaikki toimeksiantajayrityksen Suomen toimistoissa työskentelevät henkilöt eli tehtiin kokonaistutkimus sen sijaan, että heistä olisi valittu otos. Kokonaistutkimukseen päädyttiin, koska koko henkilöstö on ollut mukana arvoprosessissa ja arvot ovat samat kaikille. Haluttiin antaa kaikille mahdollisuus vastata kyselyyn ja päästä kertomaan oma näkemyksensä arvojen toteutumisesta ja arvoprosessista. Koska kyselylomakkeiden käsittely on suhteellisen nopeaa, ei suurikaan vastaajamäärää vaikuta tutkimuksen aikatauluun.

Kyselyn ajoitus kannattaa suunnitella hyvin, jotta kyselyn vastausprosentti ei sen vuoksi jää liian alhaiseksi (Vilka 2007, 28). Kysely haluttiin lähettää vuodenvaihteen lomakauden jälkeen ja toisaalta ennen suosituinta talvilomakautta. Sähköinen linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin 23.1.2017 sähköpostitse kaikille toimeksiantajan työntekijöille, joiden vakituinen sijaintipaikka on Suomessa. Vastaanottajia oli yhteensä 186 henkilöä, mutta muutamilla henkilöillä ei ole esimerkiksi vuosilomien vuoksi ollut mahdollisuutta avata viestiä kyselyn vastausaikana. Tämän vuoksi todellinen vastaanottajamäärä on hieman pienempi. Anonyymisti vastaaminen oli mahdollista, koska käytettiin sähköistä aineistonkeruumenetelmää. Kyselyn taustakysymyksissä pyrittiin kysymään vain kyselyn kannalta oleellisia asioita, jotta vastaajien anonyymiteetti ei vaarantuisi. Tämän vuoksi vastaajilta ei esimerkiksi kysytty tarkemmin mihin tiimiin he kuuluvat, sillä tämä olisi saattanut paljastaa vastaajan henkilöllisyyden. Tämä olisi voinut myös pienentää kyselyn vastausmäärää.

Kyselylomake koostui pääasiassa väittämistä, joihin vastattiin Likert-asteikolla (5 Täysin samaa mieltä, 4 Jokseenkin samaa mieltä, 3 ei eri eikä samaa mieltä, 2 Jokseenkin eri mieltä ja 1 Täysin eri mieltä). Erillisenä vaihtoehtona oli lisäksi ”en osaa sanoa”. Tämä vaihtoehto oli mukana sen vuoksi, jotta vastaaja pääsee eteenpäin kyselylomak-

keella, mikäli hän ei osaa vastata kysymykseen. Tätä vaihtoehtoa ei ole huomioitu analysoitaessa kyselyn vastauksia. Kysely sisälsi myös muutamia kartoitettavia vaihtoehtokysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään esimerkiksi sitä, toimiiko henkilö esimiehenä, jotta esimiehenä toimivilta voitiin kysyä vielä erikseen muutamia kysymyksiä. Lähtökohteisesti kaikkiin väittämiin oli pakollista vastata pois lukien ne väittämät, jotka eivät koskeneet vastaajaa. Lisäksi kyselyssä oli yksi vapaaehtoinen avoin kysymys, jossa kysyttiin näkemyksiä siihen, mitä arvojen jalkautuksen eteen olisi vielä hyvä tehdä toimeksiantajayrityksessä. Vastausaikaa annettiin viikko, jonka aikana vastaanottajille lähetettiin yksi muistutus kyselyyn vastaamisesta. Kyselyyn vastasi 52 henkilöä eli vastausprosentti oli noin 30 prosenttia.



## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Arvoprosessin työryhmän näkemykset arvoprosessin toteuttamisesta

Haastattelussa haastatellut työryhmän jäsenet kertoivat tarkemmin heidän rooleistaan arvoprosessissa. Kaksi haastatelluista on johtavassa asemassa organisaatiossa ja toisella heistä oli kokemusta toisessa organisaatiossa toteutetusta arvoprosessista. He peräänkuuluttivat sitä, että olisi hyvä ryhtyä perinpohjaisesti miettimään yrityksen arvoja. Molemmat olivat myös mukana valitsemassa konsultteja, joiden avulla arvoprosessi toteutettiin. Yhdellä haastatelluista oli koordinoiva rooli eli hän vastasi muun muassa arvoprosessiin liittyvistä tilaisuuksista. Kaikki kolme haastateltavaa kuuluivat ohjausryhmään, jossa oli mukana myös ulkopuolinen konsultti. Ohjausryhmässä mietittiin prosessin etenemistä ja seuraavia askelia. Haastatellut ovat myös mukana arvojen jalkauttamisessa.

#### 6.1.1 Arvoprosessin aloitus ja toteuttaminen

Haastattelussa kävi ilmi, että alusta alkaen pidettiin selvänä sitä, että koko henkilökunta on mukana arvoprosessissa miettimässä arvoja. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että henkilökunnan olisi helpompaa sitoutua arvoihin, kun he ovat olleet mukana prosessissa keskustelemassa arvoista. Syiksi arvoprosessin toteuttamiselle mainittiin, että haluttiin kirkastaa tärkeät arvot nyt ja tulevaisuudessa. Arvoprosessia pidettiin myös organisaation itsetutkiskelun paikkana ja organisaatiossa käynnistyneen muutostilan vuoksi haluttiin prosessi, jossa kaikki pääsee käymään keskustelua ulkopuolisen fasilitoimana. Lisäksi koettiin, että arvoprosessille on sosiaalinen tilaus.

Prosessin toteutuksessa haluttiin käyttää ulkopuolisia konsultteja ensinnäkin siksi, että pidettiin tärkeänä, että on joku henkilö joka vie asiaa eteenpäin, jottei projekti veny tai jää kesken. Toiseksi ajateltiin, että nimekkään konsultin käyttö viestittää organisaatioon, että tämä on asia, johon halutaan panostaa. *”Jos otetaan joku tämmöinen nimi, niin se maksaa ja se että se maksaa, niin osoittaa myöskin osittain tietyllä tavalla sen, että tämä on jotain mihin firma oikeasti haluaa panostaa.”* Konsulttien tärkeimpänä roolina pidettiin sitä, että he ovat herättämässä ajatuksia ja saavat työntekijät kertomaan mitä mieltä he ovat. Pidettiin myös tärkeänä sitä, että prosessi tehdään huolella. Haas-

tateltavat kuitenkin kokivat, että konsulttien rooli oli enemmän ohjaava ja koko henkilökunta teki varsinaisen työn. *”Ja tärkeimpänä tossa sun kysymyksessä, että kuka siinä oli mukana niin ei pelkästään ne ulkoiset konsultit vaan se koko henkilökunta, nehan teki sen työn sitten, vaikka siinä oli ohjaavia tasoja mukana.”*

Arvoprosessista tiedotettiin lähettämällä kutsuja arvoprosessia koskeviin tilaisuuksiin. Kutsuissa kerrottiin tarkemmin, mitä tilaisuudessa tapahtuu. Henkilökunta sai myös materiaalia, johon heidän tuli vastata. Tilaisuuksissa katsottiin mitä viime kerralla on tapahtunut ja konsultti myös tiedotti, minkälaisia tuloksia osakkaille järjestetyissä tilaisuuksissa on saatu. Haastattelussa tuli esille, että kommunikaatio on ollut avointa prosessin aikana, sillä asioista on tiedotettu prosessin edetessä eikä niitä ole pidetty loppuun asti salassa.

Arvoprosessin haasteena pidettiin sitä, että saadaan kaikki oikeasti mukaan, ja että yksittäinen työntekijä omaksuu arvot, alkaa käyttää niitä päivittäisessä työssä ja tekemisessä sekä tunnistaa arvot. Haasteena pidettiin myös sitä, että aiemmin johtamiskulttuurissa ei ole kiinnitetty niin paljon huomiota tämän tyyppisiin asioihin. Lisäksi haasteeksi koettiin se, että kaikki ymmärtävät arvot samalla tavalla. *”Jos haasteita pitää hakea sillä tavalla, niin tietysti aina tällaisessa suuressa prosessissa ja muutoksessa niin on ehkä se että saadaan oikeasti kaikki mukaan”. ”Meillä ei aikaisemmin johtamiskulttuurissa oltu kiinnitetty niin paljon tän tyyppisiin periaatteisiin huomiota vaan oltiin johdettu pragmaattisemmin ja se oli ehkä semmoinen uusi asia, että ylipäättänsä tällaisilla asioilla olisi sitten merkitystä.” ”Sitten tietenkin yksi haaste on se että ymmärretään nämä arvot samalla tavalla.”*

### 6.1.2 Arvojen jalkauttamisen keinot

Haastattelussa tuli ilmi, että heti alusta asti on ollut tavoitteena saada arvot jalkautettua tehokkaasti, kun arvoprosessi eli arvojen etsimisen vaihe on käyty läpi. *”Kyllähän siitä puhuttiin tosi paljon heti alusta alkaen, että sitten sen jälkeen, kun arvoprosessi on läpikäyty, se täytyy sitten sen jälkeen saada jalkautettua tehokkaasti.”* Ohjausryhmässä tehtiin alustava jalkautussuunnitelma, jossa oli mainittu ensimmäiset ja tärkeimmät toimenpiteet, esimerkiksi mitä laitetaan intranettiin, miten arvot selitetään niin, että kaikki ymmärtää mitä ne tarkoittavat eli pohdittiin arvoille yhteistä tulkintaa. Haastateltavat kuitenkin totesivat, että varsinaiselle jalkautussuunnitelmalle ei ole sen enempää tarvetta. Pidettiin selvänä, että arvot otetaan mukaan kehityskeskusteluihin, toimistoesi-

tyksiin, arvot tulevat näkyviin jokaisen työntekijän tietokoneen avausruudulle, vuosittain pidetään kerran tai kaksi reflektointitilaisuus, johon henkilökunta voi osallistua keskustelemaan arvoista. Huhtikuussa 2016 järjestettiin koko henkilökunnalle suunnattu ulkopuolisen konsultin pitämä koulutus arvojen jalkauttamiseen liittyen. Lisäksi on järjestetty esimieskoulutusta ja vuorovaikutuskoulutusta, joka on myös ollut ulkopuolisen konsultin pitämä. On myös varauduttu siihen, että arvoja pidetään esillä. Arvot on lisäksi otettu esille epämuodollisimmissa puitteissa kuten pikkujouluissa ja niistä puhutaan paljon palaverissa ja koko henkilökuntaa koskevissa tilaisuuksissa. *”Sellaiselle varsinaiselle jalkautussuunnitelmalle ei sen enempää ole tarvetta, et se kaikkein tärkein on vaan siinä, että ne arvot tulevat osaksi meidän olemassa olevia prosesseja elikkä, että ne tulee mukaan kehityskeskusteluihin, ne tulee mukaan rekryihin, ne tulee mukaan toimistoesityksiin ja muihin, että se niin kun riittää, että ne pysyy sitä kautta riittävästi näkyvillä ja ihmisten mielessä.”*

Tärkeimpänä pidettiin sitä, että arvot tulevat osaksi olemassa olevia prosesseja eli että ne otetaan mukaan kehityskeskusteluihin, rekrytointeihin, toimistoesityksiin ja että ne pysyvät sitä kautta riittävästi näkyvillä ja ihmisten mielissä. Arjen johtamisessa mietitään myös erityyppisiä tilanteita, mikä on yrityksen arvopohja ja mikä on oikea tapa ratkaista asia silloin kun tulee vaikea tilanne eikä osata suoraan sanoa mitä pitäisi tehdä. Haastateltavat totesivat, että arvojen jalkauttamisessa on onnistuttu, kun arvot näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa sekä pysähdytään haastavan tilanteen tulleen miettimään arvoja ja voidaan tehdä myös ratkaisuja ottamalla kantaa arvoihin.

### 6.1.3 Jalkauttamisen pääkohdat

Arvojen jalkauttamisessa on pyritty siihen, että koko henkilökunta on mukana tilaisuuksissa eli lähtökohtaisesti ei järjestetä omia tilaisuuksia eri henkilöstöryhmille, ellei joltain henkilöstöryhmältä tule erikseen pyyntöä omaan tilaisuuteen. Painopiste on ollut enemmän yhteisessä tekemisessä, koska arvot ovat samat kaikilla. Johtoryhmäyöskentelyllä pyritään varmistamaan, että eri asioita lähestytään samalla tavalla eri praktiikoissa eli ei ole erityyppistä kohtelua. Arvojen toteutus eri yksiköissä tapahtuu käytännön tekemisen kautta ja toivotaan, että praktiikkakohtaisia eroja ei olisi.

Arvot ovat näkyvillä yrityksen kotisivuilla, intranetissä, työntekijöiden tietokoneen avausruudulla, yritysesityksissä, ne huomioidaan rekrytointiprosessissa, haastatteluisissa ja opiskelijatapahtumissa. *”Opiskelijat osasivat haastattelutilanteessa kertoa yrityk-*

*semme arvot eli ne ovat niin hyvin näkyvillä, että he ovat löytäneet ne ja omaksuneet ne.”* Myös asiakkaat pyytävät tarjouspyynnöissä tietoa yrityksen arvoista. Lisäksi osana strategiaprosessia tullaan laatimaan oma viestintästrategia. Arvoprosessi linkitetään jatkuvasti muihin prosesseihin siten, että arvot ovat jatkuvasti läsnä. Arvot ovat mukana muun muassa strategiaesityksessä. *”Kuukausittaisessa aamukahvitilaisuudessa linkitetään strategiaa kaikkeen meidän tekemiseen ja arvot ovat siinä mukana”.*

Arvoprosessin tuomista tuloksista saadaan osviittaa vuosittaisella työhyvinvointikartoituksella ja henkilöstötutkimuksella. Lisäksi arvot otetaan huomioon esimiesarvioinneissa, kehityskeskusteluissa ja myös osakkaiden 360-arvioinnissa saatetaan ottaa arvoelementtiä mukaan. Kehityskeskusteluissa työntekijät kertovat miten he ovat toimineet ja heitä myös arvioidaan arvojen kautta. Arvojen toteutumisesta on palkittu esimerkiksi rennommilla tavoilla, kuten pikkujouluissa on palkittu kyselyn pohjalta henkilöitä. Lisäksi palkitsemisen osalta on vireillä asioita, joista ei vielä haastattelutilanteessa voinut puhua tarkemmin.

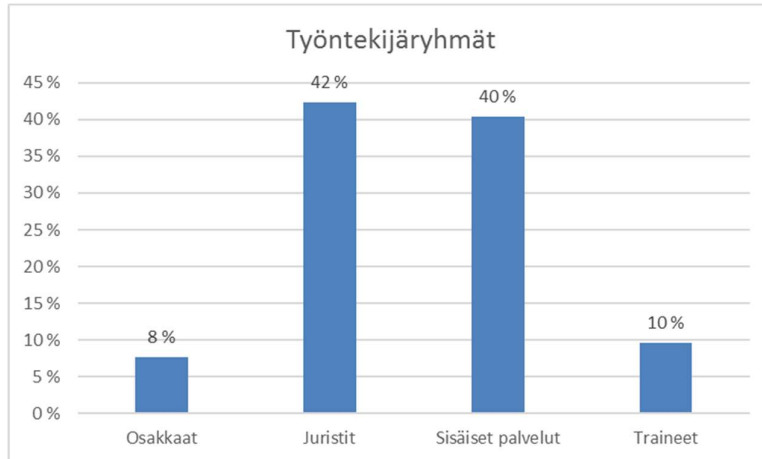
#### 6.1.4 Johdon ja henkilöstön rooli jalkauttamisessa

Haastattelussa tuli ilmi, että arvot olivat osalle johdosta vähän uudempi asia ja kaikki eivät jäsentäneet asioita niin, että arvot olisivat johtamisväline. Nyt arvot ovat tulleet osaksi yrityksen arkipäivää ja ne ovat hyvinkin keskeisesti mukana johtamisessa. Uusille osakkaille pidetään koulutusta osakkaana toimimisesta ja siinä tulisi jatkossa korostetavaksi eri tavalla muistutus esimiesroolista ja esimerkillä johtamisesta. *”Osakkaan pitää olla roolimalli kaikelle työskentelylle tässä toimistossa. Toimisto on yhtä vahva kuin oma osakaskuntansa. Ei ole mahdollista vaatia jotain sellaista, mikä ei toteudu osakaskunnassa.”* Henkilöstön rooli arvojen jalkautuksessa on todella suuri. Ei riitä, että johto toimii tietyllä tavalla vaan arvot tulevat henkilöstön kautta, käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen kautta. Työntekijöiltä odotetaan arvojen mukaista käyttäytymistä ja toimintaa.

Kysyttäessä mihin arvot vaikuttavat, totesivat haastateltava, että ne huomioidaan jokaisessa neljässä tarjotussa vaihtoehdossa eli ne vaikuttavat rekrytointiin, palkkaan, ylennyskriteereihin ja irtisanomiskäytäntöihin. Rekrytoinneissa pyritään selvittämään, onko hakija kykenevä sitoutumaan yrityksen arvoihin. Palkassa arvot eivät näy suoraan, mutta jos henkilö toimii vastoin arvoja, tulee käydä keskustelua siitä, onko henkilö oikeassa työpaikassa tai soveltuva ylennettäväksi.

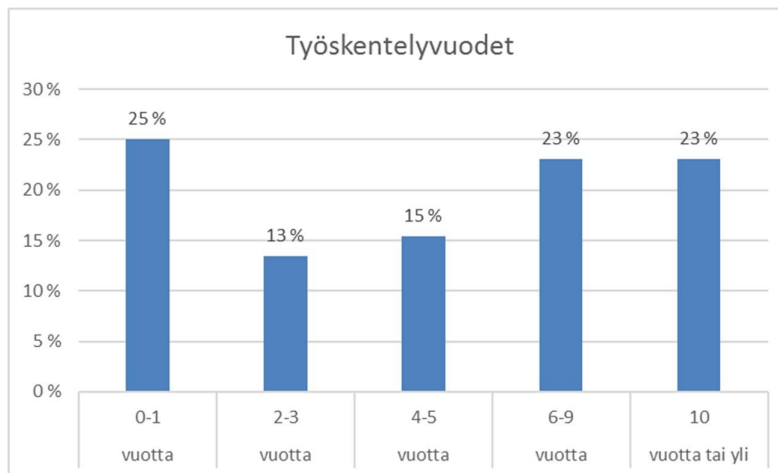
## 6.2 Henkilöstön näkemykset arvojen jalkauttamisen onnistumisesta

Kyselyyn vastasi yhteensä 52 henkilöä. Vastaajamäärät työntekijäryhmittäin on esitetty alla olevassa kuviossa. Työntekijäryhmien osalta on huomioitava, että yrityksessä työskentelee vähemmän henkilöitä osakkaina ja traineina, mikä osaltaan selittää huomattavasti pienempiä vastaajamääriä näissä ryhmissä.



Kuvio 4. Vastaajamäärät työntekijäryhmittäin.

Kyselyyn vastanneiden työskentelyvuodet näkyvät prosentteina alla olevassa kuviossa. Kyselyssä kysyttiin vastaajien työskentelyvuosia, jotta saadaan tietoa siitä, vaikuttaako työskentelyvuodet vastauksiin ja voidaan verrata vastauksia työskentelyvuosien perusteella.



Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden työskentelyvuodet.

Esitän seuraavissa luvuissa tutkimuksen tuloksia keskiarvojen ja keskihajontojen muodossa. Kuvioissa esitetään jokaisen väittämän osalta kaikkien vastanneiden vastausten keskiarvo. Vastausvaihtoehtoa ”en osaa sanoa” ei ole huomioitu keskiarvoissa. Vastausvaihtoehdot luvuiksi muutettuna ovat: täysin samaa mieltä 5, joksikin samaa mieltä 4, ei eri eikä samaa mieltä 3, joksikin eri mieltä 2 ja täysin eri mieltä 1. Keskihajonnat on laskettu kuvioissa esiintyvien kaikkien vastanneiden keskiarvoista. Lisäksi vastaajien vastauksista on laskettu prosenttiosuuksia. Näillä pyritään selvittämään väittämäkohtaisesti sitä, kuinka moni on samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Lisäksi Excelin avulla on verrattu eri henkilöstöryhmien ja työskentelyvuosien keskiarvoja kaikkien vastanneiden keskiarvoihin, jolloin saadaan esille mahdollisia eroavaisuuksia eri vastaajaryhmien välillä.

### 6.2.1 Toimeksiantajayrityksen arvot

Yrityksen arvoja koskevilla väittämillä pyrin selvittämään sitä, kuinka tietoinen henkilöstö on yrityksen arvoista ja miten ne on otettu vastaan. Kuten opinnäytetyöni teoriaosassa on mainittu, on tärkeää, että henkilöstö on tietoinen yrityksen arvoista ja hyväksyy ne.



Kuvio 6. Keskiarvot yrityksen arvoja koskevista väittämistä.

Lähes kaikki vastaajista eli noin 98 % ilmoittavat joko tietävänsä, mitkä ovat yrityksen arvot tai ovat joksikin samaa mieltä väittämän kanssa (kh=0,64). Noin 90 % kokee

olevansa sitoutuneita tai jokseenkin sitoutuneita yrityksen arvoihin ( $kh=0,84$ ). Vastaajat ovat myös omaksuneet arvot hyvin. Noin 92 % vastaajista ilmoittaa olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ovat omaksuneet yrityksen arvot ( $kh=0,82$ ). Kuitenkin vain vähän yli puolet vastaajista eli noin 58 % kokee olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että kaikki työyhteisössä ovat ymmärtäneet yrityksen arvot samalla tavalla ( $kh=1,11$ ). Tähän olisikin syytä kiinnittää enemmän huomiota, jotta arvot ymmärretään samalla tavalla.

### 6.2.2 Arvoprosessin toteuttaminen

Henkilökunnan ottaminen mukaan arvoprosessin toteuttamiseen ei välttämättä takaa sitä, että arvojen jalkautuksessa onnistutaan. Halusin kuitenkin myös tietoa siitä, miten henkilöstö kokee arvoprosessin toteuttamisen eli arvojen etsimisen vaiheen onnistuneen. Etenkin kun arvoprosessin toteuttamisesta on aikaa vain noin vuosi, on arvoprosessin toteutuksella merkitystä siihen, miten henkilöstö suhtautuu arvoihin. Arvojen etsimisen vaihe on myös erottamaton osa koko laajaa arvoprosessia, johon jalkauttaminenkin kuuluu.



Kuvio 7. Keskiarvot arvoprosessin toteuttamista koskevista väittämistä.

Vastaajista 92 % oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että koko henkilökunnan mukana olo arvoprosessissa oli hyvä asia ( $kh=1,02$ ). Noin 87 % vastaajista myös koki olevansa täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että koko henkilökunta sai olla

aidosti mukana etsimässä arvoja (kh=1,04). Vastanneista 78 % koki olevansa täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ovat päässeet vaikuttamaan yritykselle valittuihin arvoihin (kh=1,14). Arvoprosessin tiedotusta pidettiin riittävänä. Vastaajista 84 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä tiedotusta koskevan väittämän kanssa (kh=1,00). Suurin osa koki osakkaiden osallistuneen aktiivisesti arvoprosessiin, vain n. 11 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä (kh=1,01). Noin 76 % koki olevansa täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että arvoprosessi on toteutettu kokonaisuudessaan hyvin (kh=1,00). Eniten täysin samaa mieltä kaikkien väittämien kanssa olivat osakkaat, mutta muiden työntekijäryhmien välillä ei ollut merkittäviä eroja. Työvuosien perusteella kriittisimmin suhtautuivat 4-5 vuotta työskennelleet, mutta muiden ryhmien vastausten keskiarvot olivat hyvin lähellä tai suurempia kuin kaikkien vastaajien keskiarvot.

### 6.2.3 Arvojohtaminen

Arvojohtaminen on tärkeä osa arvojen jalkauttamista, sillä sen avulla arvoista tehdään totta. Arvojohtamista koskevilla väittämillä halusin selvittää, kuinka merkityksellisenä henkilöstö pitää arvojohtamista, mikä on arvojohtamisen tila yrityksessä sekä, miten johdon koetaan huomioineen arvot omassa toiminnassaan.



Kuvio 8. Keskiarvot arvojohtamista koskevista väittämistä.



Kaikki vastaajista olivat joko täysin samaa mieltä (n. 85%) tai jokseenkin samaa mieltä, että johtamiskulttuurissa on tärkeää kiinnittää huomiota arvoihin. Kuitenkin vastanneista 27 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että arvot eivät näy riittävästi yrityksen johtamiskulttuurissa (kh=1,22). Noin 33 % koki olevansa täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että osakkaiden käytös ei heijasta yrityksen arvoja (kh=1,19) ja vain noin 6 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että osakkaat toteuttavat arvoja esimerkillisesti (kh=1,03). Kuitenkin noin 43 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastanneista 48 % oli jokseenkin samaa mieltä ja vain 6 % täysin samaa mieltä, että osakkaat edistävät omalla toiminnallaan arvoja (kh=1,09). Väittämään osakkaiden sitoutumisesta arvojen vahvistamiseen, täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli noin 40 % vastanneista (kh=1,12). Noin 63 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että osakkaat rohkaisevat muita työyhteisössä edistämään arvoja (kh=0,94).

Henkilöstöryhmistä osakkaiden ja traineeden vastaukset olivat lähes jokaisen väittämän kohdalla selkeästi yli kaikkien vastanneiden keskiarvon. Työvuosien perusteella yli keskiarvon vastasivat 0-1 vuotta yrityksessä työskennelleet ja 10 vuotta tai yli työskennelleet. Muilla ryhmillä lähes kaikkien vastausten keskiarvot olivat alle kaikkien vastanneiden keskiarvojen.

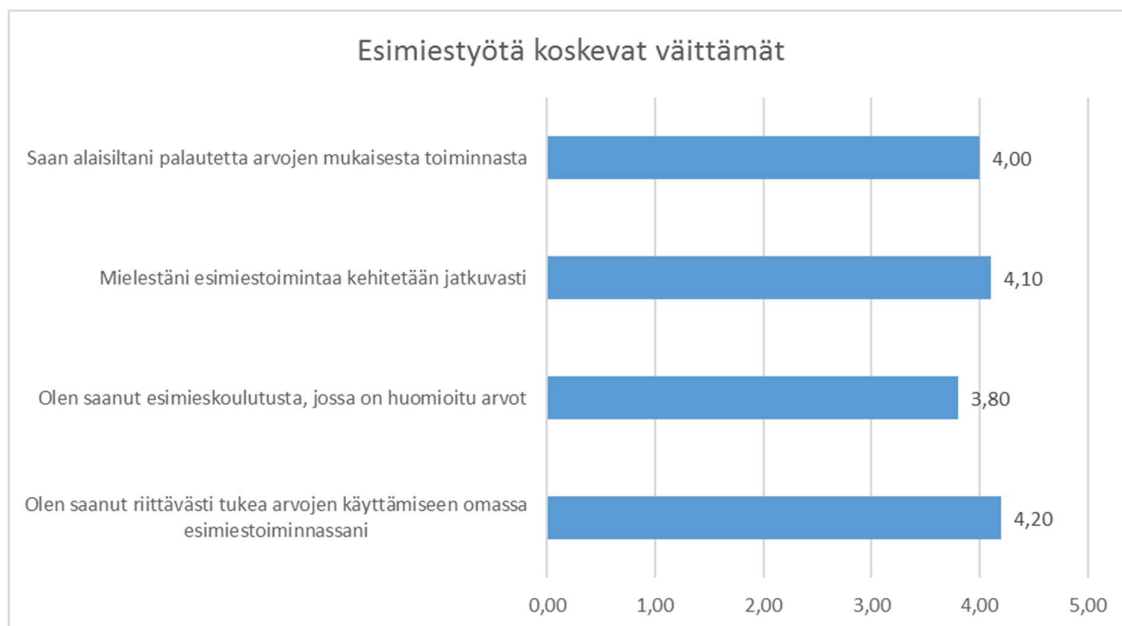
#### 6.2.4 Arvot ja esimies

Arvojen jalkauttaminen on tyypillistä esimiestyötä. Esimiesten rooli on erittäin tärkeä arvoprosessin jatkuvuuden varmistamiseksi. (Puohiniemi 2003, 172.) Onnistunut esimies-alaistoiminta myös edistää arvojen sisäistämistä (Väkevä-Harjula 2002, 4). Tämän vuoksi on tärkeää saada tietoa siitä, miten esimiehet suhtautuvat arvoihin ja miten he ovat edistäneet arvojen jalkauttamista. Myös esimiehen tuki ja palaute alaiselle ovat tärkeitä. Kysyin kyselyssä sekä alaisten että esimiesten näkemyksiä esimiestoiminnasta.



Kuvio 9. Keskiarvot arvoja ja esimiestyötä koskevista väittämistä.

Noin 83 % vastanneista oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että oma lähiesimies suhtautuu arvoihin myönteisesti (kh=1,03). Hieman vähemmän eli noin 75 % oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että oma lähiesimies toimii arvojen mukaisesti (kh=1,20). Noin 66 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että oma lähiesimies on edistänyt arvojen jalkauttamista (kh=1,29). Riittävästi tai jokseenkin riittävästi tukea arvojen mukaiseen toimintaan lähiesimieheltään koki saavansa noin 59 % vastanneista (kh=1,25). Vastaajista 40 % olivat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että he saavat esimieheltään riittävästi palautetta arvojen mukaisesta toiminnasta (kh=1,29). Kuitenkin ryhmässä 1-2 vuotta työskennelleet 100 % koki, ettei ole saanut riittävästi palautetta lähiesimieheltään arvojen mukaisesta toiminnasta. Myös arvoja ja esimiestyötä koskevien väittämien osalta pääsääntöisesti ryhmässä 0-1 vuotta ja 10 tai yli työskennelleet sekä osakkaat ja traineet ryhmässä vastausten keskiarvot olivat jonkin verran korkeammat kuin muissa ryhmässä.



Kuvio 10. Keskiarvot esimiestyötä koskevista väittämistä.

Esimiehistä 80 % koki saaneensa riittävästi tai jokseenkin riittävästi tukea arvojen käyttämiseen omassa esimiestoiminnassaan (kh=1, 23). Esimiehistä 60 % vastasi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että on saanut esimieskoulutusta, jossa arvot on huomioitu (kh=1,33). Esimiehistä 80 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että esimiestoimintaa kehitetään jatkuvasti (kh=0,94). Palautetta arvojen mukaisesta toiminnasta alaisiltaan vastasi saavansa 70 % esimiehistä (huomioitu täysin samaa ja jokseenkin samaa mieltä vastaukset) (kh=1,00).

### 6.2.5 Arvojen jalkautus

Opinnäytetyöni tutkimuskysymysten kannalta on hyvin olennaista saada tietoa arvojen jalkauttamisen tilasta toimeksiantajayrityksessä. Kaikki jalkauttamiseen ja arvoprosessiin liittyvät kysymykset auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin, mutta etenkin sen osalta, miten arvojen jalkautuksessa on tähän mennessä onnistuttu, oli tärkeää kysyä henkilöstöltä suoraan heidän näkemystään asiasta. Myös kehityskeskustelut ovat tärkeässä asemassa arvojen jalkautuksessa. Haastattelussa todettiin useamman kerran, että arvot otetaan kehityskeskusteluihin mukaan ja että se on yksi tapa mitata arvojen toteutumista.



Kuvio 11. Keskiarvot arvojen jalkauttamista koskevista väittämistä.

Kyselyyn vastanneiden mukaan arvot on kuvattu selkeästi. Noin 98 % vastanneista oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ( $kh=0,60$ ). Vastaajista noin 87 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että arvot ovat riittävästi esillä koko toimiston tasolla ( $kh=0,86$ ). Noin 56 % koki olevansa samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että arvoja on tuotu riittävästi esille omassa yksikössä ( $kh=1,19$ ). Noin 78 % koki arvoviestinnän olevan täysin tai jokseenkin monipuolista ( $kh=0,90$ ). Vastanneista noin 49 % koki olevansa täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että henkilöstön palkitseminen arvojen toteutumisesta edesauttaisi arvojen jalkauttamista ( $kh=1,33$ ). Pieni enemmistö vastanneista ei siis pitänyt palkitsemista kovin merkittävänä toimena jalkauttamisen kannalta. Vastaajista 58 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että arvot on viety käytäntöön (1,08). Noin 59 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että yrityksen arvot ovat toteutuneet. Vähän yli puolet eli noin 55 % olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että arvojen jalkauttamisessa on onnistuttu tähän mennessä ( $kh= 1,11$ ). Lähes jokaisen vastauksen osalta osakkaiden ja traineeden vastausten keskiarvot olivat hieman korkeammat kuin kaikkien vastanneiden keskiarvot. Myös ryhmässä 10 vuotta ja yli työskennelleet vastausten keskiarvot olivat hieman kaikkien keskiarvoa korkeammat. Muutoin eri ryhmien välillä ei ollut merkittäviä eroja.



Kuvio 12. Keskiarvot kehityskeskusteluja koskevista väittämistä.

Noin 62 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että arvoista on keskusteltu heidän joulukuun 2015 jälkeen pidetyissä kehityskeskusteluissaan (kh=1,32). Puolestaan juristien osalta noin 47 % vastanneista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vaikuttaisi siis siltä, että lähes puolet juristeista ei ole keskustellut arvoista lainkaan kehityskeskusteluissaan joulukuun 2015 jälkeen. Vastaajista noin 55 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että arvoista on keskusteltu riittävästi heidän kehityskeskusteluissaan (kh=1,27). Traineeden kehityskeskusteluissa arvoista ei oltu keskusteltu. Puolestaan sisäisissä palveluissa työskentelevistä ja osakkaista kukaan ei vastannut olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa eli voidaan päätellä, että arvot ovat olleet ainakin jollain tasolla esillä heidän kehityskeskusteluissaan.

Kysyttäessä henkilöstöltä, mitä arvojen jalkautuksen eteen olisi vielä hyvä tehdä, mainittiin monessa vastauksessa arvojen mukainen toiminta ja arvojen esille tuominen sekä arvojen näkyvillä pitäminen entistäkin paremmin. Useammassa vastauksessa nousi esille myös se, että osakkaiden tulisi sitoutua toimimaan arvojen mukaisesti ja heidän tulisi noudattaa niitä jatkuvasti joka tilanteessa. Arvojen jalkauttamista heikentää, jos johto ei noudata arvoja. Toivottiin myös enemmän käytännön esimerkkejä siitä, miten arvot ovat jo näkyneet toiminnassa ja tilanteista, joissa tietyllä tavalla toimiminen on tai ei ole arvojen mukaista.

### 6.2.6 Arvojen mukainen toiminta

Arvojen tulisi ohjata yrityksen toimintaa. Jalkautuksen kannalta on tärkeää selvittää, miten henkilöstö huomioi arvot omassa toiminnassaan, otetaanko ne osaksi päätöksen tekoa ja toimitaanko työyhteisössä arvojen mukaisesti. Hyvin jalkautettujen arvojen tulisi näkyä yrityksen toiminnassa. Näillä väittämillä pyrin selvittämään henkilöstön käsitystä omasta toiminnastaan sekä arvioimaan koko työyhteisön ja kollegoiden toimintaa.



Kuvio 13. Keskiarvot arvojen mukaista toimintaa koskevista väittämistä.

Vastaajista 98 % kokee olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että tietää miten arvojen mukaan tulee toimia (kh=0,60). Noin 94 % vastaajista ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että osaa toimia haastavissa tilanteissa arvojen edellyttämällä tavalla (kh= 0,64). Vastaajista noin 86 % ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että arvot näkyvät heidän päivittäisessä tekemisessään työpaikalla (kh=0,83). Arvioitaessa kollegoja 80 % vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä,

että heidän kollegansa toimivat arvojen mukaisesti (kh=0,88). Arvot päätöksen teossa ilmoitti huomioivansa täysin tai jokseenkin 80 % vastaajista (kh=0,90).

Vastaajista noin 65 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että arvot näkyvät teoissa yrityksessä (kh=1,09). Noin 60 % koki olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että arvot eivät ole ristiriidassa yrityksen todellisen toiminnan kanssa (kh=1,34). Vastaajista noin 52 % oli sitä mieltä, että arvot ovat pohjana päätöksille, joita yrityksessä tehdään (kh=1,28). Noin 58 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että päätöksiä pyritään tekemään arvojen mukaisesti (kh=1,29). Vastaajista noin 54 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että haastavissa päätöksentekotilanteissa huomioidaan arvot (kh=1,13).

Vastaajista vain noin 24 % ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että on kuullut käytännön esimerkkejä siitä, miten johto on hoitanut haastavia tilanteita huomioiden yrityksen arvot (kh=1,36). Noin 40 % ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että on kuullut käytännön esimerkkejä siitä, miten henkilöstö on huomioinut arvot omassa toiminnassaan (kh=1,32).

Eri henkilöstöryhmistä lähes jokaisen väittämän kohdalla korkeimmat keskiarvot olivat 10 vuotta ja yli työskennelleillä sekä 0-1 vuotta työskennelleillä verrattuna kaikkien vastanneiden keskiarvoon. Pääsääntöisesti myös osakkaiden ja traineeden vastausten keskiarvot olivat korkeammat kuin kaikkien vastaajien keskiarvot.

#### 6.2.7 Arvoihin liittyvä koulutus

Koska koulutus on olennainen osa arvojen jalkautusta, pyrin selvittämään alla olevilla väittämillä, minkälaista koulutusta henkilöstö on saanut arvoista. Kyselyssä noin 44 % vastaajista ilmoitti saaneensa arvoihin liittyvää koulutusta. Noin 40 % ei ollut saanut koulutusta ja noin 15 % ei osannut sanoa, onko saanut arvoihin liittyvää koulutusta.



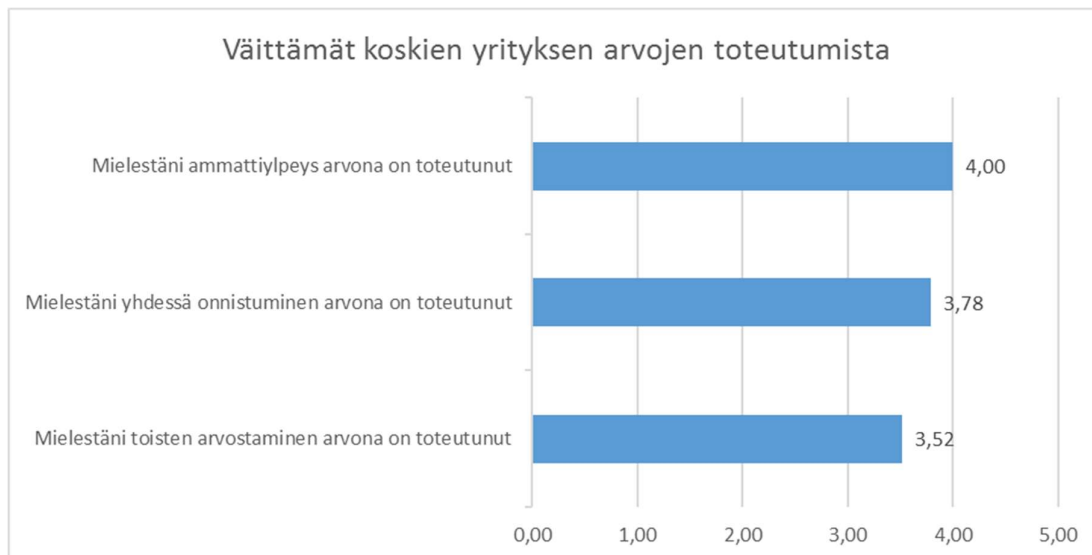
Kuvio 14. Keskiarvo arvoihin liittyvää koulutusta koskevista väittämistä.

Noin 86 % koulutusta saaneista koki, että arvoihin liittyvä koulutus on ollut täysin tai jokseenkin vuorovaikutuksellista ( $kh=1,11$ ). Vastaajista 60 % koki olevansa täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että koulutuksessa on päässyt aktiivisesti soveltamaan arvoja omaan tilanteeseen ( $kh=1,28$ ) ja noin 43 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että koulutuksessa on harjoiteltu ratkaisemaan todellisia ongelmatilanteita arvojen avulla ( $kh=1,20$ ). Korkeimmat keskiarvot koulutuksen osalta oli osakkaiden ja sisäisten palveluiden ryhmissä. Näissä ryhmissä jokaisen väittämän osalta keskiarvo oli korkeampi kuin kaikkien vastanneiden keskiarvo. Työvuosien osalta korkeimmat keskiarvot olivat 6–9 vuotta sekä 10 vuotta ja yli työskennelleiden ryhmissä.

#### 6.2.8 Toimeksiantajan arvojen toteutuminen

Selvitin kyselyn avulla myös sitä, miten henkilöstö kokee toimeksiantajayrityksen arvojen toteutuneen.





Kuvio 15. Keskiarvot väittämistä koskien yrityksen arvojen toteutumista.

Parhaiten toimeksiantajayrityksen arvoista on toteutunut ammattitilpeys. Lähes 77 % oli sitä täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että ammattitilpeys arvona on toteutunut (kh=0,98). Arvoista toiseksi parhaiten on toteutunut yhdessä onnistuminen. Noin 71 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että yhdessä onnistuminen on toteutunut arvona (kh=1,07). Heikoiten toteutunut arvo on toisten arvostaminen. Noin 65 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että toisten arvostaminen on toteutunut arvona (kh=1,12). Sisäisten palvelujen sekä 10 vuotta ja yli työskennelleiden ryhmissä yhdessä onnistuminen oli toteutunut arvoista hieman paremmin ennen ammattitilpeyttä. Muissa ryhmissä järjestys oli sama kuin kaikkien vastanneiden keskenkin. Osakkaiden ja traineeden ryhmissä koettiin, että kaikki arvot ovat toteutuneet keskiarvoa paremmin. Puolestaan 4–5 ja 6–9 vuotta työskennelleiden ryhmissä koettiin, että arvot ovat toteutuneet hieman heikommin verrattuna kaikkien vastanneiden keskiarvoon.

### 6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Vilkkä 2007, 149–150; Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Reliaabeliutta arvioitaessa keskiöön nousee ennemminkin tutkijan toiminta eli kuinka luotettava tutkijan analyysi materiaalista on. Reliaabelius koskee sitä esimerkiksi sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto huomioitu ja onko tiedot litteroitu oikein. On myös tärkeää, että tulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa niin pitkälle kuin mahdollista. Hirsjärvi ja Hurme toteavat, että Bloorin (1997) mukaan perinteisen validiuden toteamisen sijaan kvalitatiivisissa tutkimuksissa voidaan käyttää triangulaatiota, jossa esimerkiksi haastattelemalla saatuja tietoja vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Yksi edelliseen liittyvä validointitapa on osoittaa lähteiden luotettavuus. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189.) Osa haastattelussa saaduista tiedoista löytyi myös yrityksen sisäisestä esityksestä. Tämän perusteella voidaan todeta, että haastattelussa saadut tiedot olivat luotettavia ainakin näiltä osin. Haastateltavat ovat myös luotettava lähde, sillä he ovat olleet tiiviisti mukana prosessissa alusta alkaen. Näin heillä myös on paras tietämys asiasta. Olen myös pyrkinyt tutkijana kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, miten olen aineistoa käsitellyt.

Mittaustuloksia ei tule yleistää tehdyn tutkimuksen eli niiden pätevyysalueen ulkopuolelle vaan tutkimustulokset ovat päteviä tietyssä ajassa ja paikassa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee huomioida, että otos edustaa perusjoukkoa, tutkimuksen vastausprosentti ja mahdolliset mittausvirheet eli kuinka kattavasti mittari mittaa tutkittavia asioita. (Vilkkä 2007, 149–150.) Tutkimukseni tulokset ovat päteviä toimeksiantajayrityksessäni silloin kun tutkimus on tehty. Jos tutkimus toistettaisiin esimerkiksi vuoden päästä tai jossain toisessa organisaatiossa, tulokset voisivat olla hyvinkin erilaisia. Kyselyn vastausprosentti oli noin 33 %. Mikäli vastauksia olisi tullut enemmän, olisi tutkimus ollut luotettavampi, mutta koska lähetin kyselyn koko perusjoukolle, ei tutkimuksessa ole otannasta johtuvia virheitä. Kyselyn kysymykset perustuivat tutkimuksen teoriaan ja haastattelulla saatuihin tietoihin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelututkimuksesta kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Lisäksi kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Laadullisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen. Lukijalle tulee kertoa luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet. Tulkintojen osalta on myös kerrottava millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän pää-

telmänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Olen kertonut tarkemmin haastattelun toteuttamisesta aineiston keräämisen yhteydessä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee huomioida, miten tutkija on onnistunut siirtämään teoreettiset käsitteet arkikielelle, millaisia epätarkkuuksia mittariin sisältyy ja miten onnistunut valitun asteikon toimivuus on. Lisäksi tulee arvioida, että tutkija ja tutkittava ovat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla (Vilka 2007, 150.) Tutkimukseni käsitteet ovat pääsääntöisesti tuttuja toimeksiantajayrityksessä työskenteleville henkilöille. Tarvittaessa olen kysymyksessä tarkentanut, mitä jollain käyttämälläni käsitteellä tarkoitan. Lisäksi kyselyssä käytettiin selvyuden vuoksi johdon sijaista osakkaat -sanaa, jotta varmistuttiin siitä, että vastaajat ymmärtävät keitä kysymyksissä tarkoitetaan. Kysymykset on tarkistettu ja näin pyrittiin varmistamaan, että ne mittaavat sitä mitä niiden on tarkoituskin mitata. Kysymykset on myös pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeiksi, jottei niitä voisi tulkita usealla eri tavalla. Lähes kaikkien kyselyn kysymysten osalta vastausvaihtoehdot oli rajoitettu 5-portaiseen Likertin asteikkoon sekä ”en osaa sanoa” vaihtoehtoon. Kysymykset huomioiden vastausvaihtoehtoja oli riittävästi.

Koska toimeksiantajaorganisaatio ja siellä toteutettu arvoprosessi ovat itselleni tuttuja voi objektiivisena tutkijana toimiminen olla toisinaan haastavaa. Olen kuitenkin pyrkinyt kiinnittämään erityistä huomiota objektiivisuuteen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, jotta tutkimustulokset eivät vääristyisi.

## 7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten arvot jalkautetaan onnistuneesti ja miten arvojen jalkauttamisessa on tähän mennessä onnistuttu toimeksiantajayrityksessä henkilöstön näkökulmasta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että arvojen jalkauttamisessa on vielä työtä. Noin 60 % koki, että arvot ovat toteutuneet ja 55 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että arvojen jalkauttamisessa on onnistuttu tähän mennessä. Arvioitaessa yksittäisiä arvoja, noin 77 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että ammattitilpeys arvona on toteutunut. Yhdessä onnistumisen arvona koki täysin tai jokseenkin toteutuneen noin 71 % vastaajista ja noin 65 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että toisten arvostaminen arvona on toteutunut. Kuten aiemmin on korostettu, arvojen jalkauttaminen on pitkäjänteistä työtä, johon voi kulua aikaa useitakin vuosia. Voidaan myös ajatella, että jalkautus ei tule koskaan valmiiksi, sillä arvot tulee huomioida jatkuvasti. Tärkeintä arvojen onnistuneessa jalkauttamisessa olisi muistaa esimerkiksi johtaminen ja kertoa esimerkkejä käytännön toimista, joissa arvot on huomioitu, saada johto ja esimiehet toimimaan ja tekemään päätöksiä arvojen mukaisesti, pitää arvoja riittävästi esillä ja kouluttaa henkilöstöä ja esimiehiä. Myös useampi kyselyyn vastanneista nosti esille muistuttamisen ja arvojen esillä pitämisen tärkeyden jalkauttamisessa.

Työskentelyvuosilla ja työntekijäryhmällä näyttää olevan jonkin verran vaikutusta vastauksiin. Vertailtaessa tuloksia työskentelyvuosien perusteella, voidaan todeta, että pääosin optimistisimmat vastaukset olivat 0-1 vuotta työskennelleiden sekä 10 vuotta ja yli työskennelleiden ryhmissä. Näyttäisi siltä, että uudet työntekijät sekä talossa pitkään työskennelleet, joista osa on johtavassa asemassa, suhtautuvat yleisellä tasolla myönteisemmin arvoihin ja niiden jalkauttamisen tilaan. Puolestaan työntekijäryhmien osalta voidaan todeta, että myönteisimmin suhtautuvia ovat osakkaat ja traineet.

Arvoprosessin työryhmä piti tärkeänä sitä, että koko henkilökunta on arvoprosessissa mukana miettimässä arvoja. Haastattelussa tätä perusteltiin muun muassa sillä, että henkilökunnan olisi näin helpompaa sitoutua arvoihin. Kuitenkaan kyselyn mukaan, sillä miten henkilöstö koki sitoutuneensa arvoihin, ei ollut merkitystä sen kanssa, olivatko vastaajat osallistuneet arvoprosessiin vai ei. Vastanneista noin 90 % ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin sitoutunut arvoihin, joten näyttäisi siltä, että arvoihin sitouttami-

nessa on onnistuttu. Lehtosen (2009) mukaan henkilökunnan ottaminen mukaan arvoprosessiin ei suoraan takaa sitä, että arvot olisi helpompaa jalkauttaa (Lehtonen 2009, 12.) Kyselyn tulosten perusteella vastaajat kuitenkin pitivät hyvänä sitä, että koko henkilökunta sai olla mukana arvoprosessissa.

Arvojen jalkauttamisessa on hyvä muistaa, miksi arvoprosessiin lähdettiin (Aaltonen & Junkkari 2003, 240). Haastattelussa arvoprosessin toteuttamisen syiksi mainittiin muun muassa, että haluttiin kirkastaa tärkeät arvot nyt ja tulevaisuudessa. Jalkauttamisen kannalta on hyvä asia, että työryhmä on miettinyt ennen arvoprosessin aloittamista syitä sille, miksi prosessi on päätetty toteuttaa. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että arvoprosessi on ollut hyvin harkittu ja sen toteuttamista on mietitty huolellisesti. Tätä johtopäätöstä tukee myös se, että prosessiin on haluttu panostaa käyttämällä ulkopuolisia konsultteja. Huolellisesti harkittu arvoprosessi on hyvä lähtökohta onnistuneelle jalkauttamiselle, vaikka se ei yksistään takaa hyvää lopputulosta eli hyvin jalkautettuja arvoja. Noin 76 % kyselyyn vastanneista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että arvoprosessi on toteutettu kokonaisuudessaan hyvin. Toteutuksen osalta pitäisi siis olla kohtuullisen hyvät lähtökohdat arvojen onnistuneelle jalkautukselle.

Haastattelussa ilmeni, että arvoprosessin haasteina pidetään sitä, että kaikki saadaan mukaan, työntekijät omaksuvat arvot ja alkavat käyttää niitä päivittäisessä työssään sekä tunnistavat arvot. Lisäksi haasteena pidettiin sitä, että kaikki ymmärtävät arvot samalla tavalla. Arvoihin ei myöskään ole aiemmin kiinnitetty niin paljon huomiota johtamiskulttuurissa. Kyselyn perusteella 98 % vastaajista tietää, mitkä ovat yrityksen arvot ja noin 92 % ilmoitti omaksuneensa arvot. Vastaajista 86 % kertoi, että arvot näkyvät heidän päivittäisessä työssään ja tekemisessään. Kuitenkin vain 58 % vastanneista oli sitä mieltä, että kaikki työyhteisössä ymmärtävät arvot samalla tavalla. Edellä mainituissa prosentiosuuksissa on huomioitu sekä täysin että jokseenkin samaa mieltä olleiden vastaukset. Haasteiden osalta voidaan kyselyn perusteella todeta, että arvot ovat hyvin henkilöstön tiedossa. Myöskin arvojen omaksumisen osalta tilanne on erittäin hyvä. Monet myös käyttävät arvoja päivittäisessä työssään ja tekemisessään. Kuitenkin vain vähän yli puolet vastanneista arvioi, että kaikki ovat ymmärtäneet arvot samalla tavalla. Tähän olisikin syytä kiinnittää enemmän huomiota arvojen jalkautuksessa. Arvojen kuvauksen osalta noin 98 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että kuvauksen perusteella ymmärtää, mitä arvot tarkoittavat. Tuloksen perusteella kuvauksen muuttaminen tai selkeyttäminen ei olisi ratkaisu siihen, että arvot ymmärrettäisiin paremmin samalla tavalla. Kuitenkin esimerkit arvojen huomioimisesta käytännön toimin-

nassa ja koulutus voisivat auttaa myös ymmärtämään arvoja paremmin samalla tavalla. Noin 63 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että arvot näkyvät riittävästi yrityksen johtamiskulttuurissa. Arvoja olisikin hyvä tuoda enemmän osaksi yrityksen johtamiskulttuuria.

Gardent ja Nelson (2011) pitävät yrityksen laajuista jalkauttamissuunnitelmaa välttämättömänä (Gardent & Nelson 2011, 58). Haastattelun mukaan alustava jalkautussuunnitelma on tehty, mutta varsinaiselle jalkautussuunnitelmalle ei koettu olevan sen enempää tarvetta. Alustavassa suunnitelmassa on sovittu jalkauttamisen ensimmäisistä ja tärkeimmistä toimenpiteistä. Mikäli kuitenkin jatkossa näyttää siltä, että jalkauttamisessa ei edetä toivotulla tavalla, voisi olla hyvä laatia uusi suunnitelma, jossa sovitaan jalkauttamisen jatkotoimenpiteistä. Suunnitelmassa olisi myös hyvä olla nimettyinä vastuuhenkilöt, jotta sovitut toimet tulevat varmemmin toteutettua.

Haastateltavat kertoivat, että arvot otetaan mukaan kehityskeskusteluihin ja rekrytointeihin. Viestinnän osalta ne tulevat toimistoesityksiin ja työntekijöiden tietokoneiden avausruudulle. Myöskin vuosittain järjestetään reflektointitilaisuus henkilökunnalle arvoista. Monipuolinen viestintä on erittäin tärkeää arvojen jalkauttamisen kannalta. Myös viestinnässä esimerkin voima on todella tärkeä. (Aaltonen ym. 2003, 147.) Olennainen osa jalkautusta on myös valmennus ja koulutus. Arvojen toteutumista on myös hyvä seurata kehityskeskusteluissa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 241, 243.)

Kehityskeskustelujen osalta läheskään kaikkien työntekijöiden joulukuun 2015 jälkeen pidetyissä kehityskeskusteluissa ei ole keskusteltu arvoista, vaikka haastattelun mukaan arvojen pitäisi olla osa kehityskeskusteluja. Kyselyyn vastanneista vain noin 62 % vastasi, että he ovat keskustelleet arvoista kehityskeskusteluissaan. Esimiehiä olisi hyvä muistuttaa siitä, että arvot otetaan osaksi kehityskeskusteluja ja tarvittaessa keskustella esimiesten kanssa siitä, miten arvot tulisi kehityskeskusteluissa huomioida.

Kyselyssä ei suoraan kysytty arvojen toteutumisesta rekrytoinneissa, mutta 0-1 vuotta yrityksessä työskennelleistä kaikki ilmoittivat tietävänsä, mitkä yrityksen arvot ovat ja lähes jokainen ilmoitti omaksuneensa yrityksen arvot ja sitoutuneensa niihin. Voidaankin päätellä, että arvot on todennäköisesti huomioitu hyvin rekrytoinneissa tai viimeistään perehdytysvaiheessa.

Viestinnän osalta arvot ovat esillä toimistoesityksissä ja tietokoneiden avausruudulla. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että viestinnässä ei ole panostettu riittävästi esimerkkeihin. Kyselyyn vastanneista vain noin 24 % ilmoitti kuulleensa käytännön esimerkkejä siitä,

miten johto on hoitanut haastavia tilanteita huomioiden yrityksen arvot. Henkilöstön osalta arvojen huomioinnista omassa toiminnassaan oli kuullut esimerkkejä noin 40 % vastanneista. Myös kysyttäessä mitä jalkauttamisen eteen olisi vielä hyvä tehdä, toivottiin vastauksissa enemmän esimerkkejä. Muun muassa Jabe & Häkkinen (2010) ovat todenneet, että esimerkin voima on merkittävä (Jabe & Häkkinen 2010, 278). Esimerkkien esille tuomiseen olisikin hyvä panostaa. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi henkilökunnan yhteisissä tilaisuuksissa, joihin on koottu johdolta ja henkilöstöltä kerättyjä esimerkkejä ja niitä kerrottaisiin sopivissa yhteyksissä. Myös yksi mahdollisuus olisi tuoda arvoja esiin vaikkapa blogin tai jonkin muun kirjoituksen kautta yrityksen intranetissä. Kirjoittaja voi vaihtua tai olla sama, mutta hän jakaisi eri henkilöiltä kuulemiaan esimerkkejä arvojen huomioimisesta käytännön toiminnassa. Avokysymyksessä vastaaja ehdotti, että esimerkkejä voisi nostaa esille tietyin väliajoin valittavan arvoteron avulla, joka kiertäisi tiimiltä toiselle.

Haastateltavien mukaan arvojen jalkauttamisessa on onnistuttu, kun arvot näkyvät jopäiväisessä toiminnassa sekä haastavan tilanteen tullen mietitään arvoja ja voidaan tehdä ratkaisuja ottamalla kantaa arvoihin. Myös teoria tukee tätä ajatusta. Arvojen tulisi näkyä toiminnassa, arvojohtamisessa ja päätöksissä (Suur-Askola 2016, 135). On myös tärkeää kertoa esimerkkejä ja tarinoita siitä, miten johto ja henkilöstö ovat hoitaneet haastavia tilanteita huomioiden yrityksen arvot. Tämä on voimakas tapa vahvistaa yrityksen arvoja. (Gardent & Nelson 2011, 58–59.) Yrityksessä työskentelevien tulisi olla sisäistänyt arvot, ymmärtää niiden merkitys oman työnsä kannalta ja osata toimia haastavissakin tilanteissa arvojen edellyttämällä tavalla (Puohiniemi 2003, 171).

Kyselyyn vastanneista yli 93 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että osaa toimia arvojen edellyttämällä tavalla haastavissakin tilanteissa, joista ei ole olemassa valmiiksi toimintaohjetta. Noin 86 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että arvot näkyvät omassa päivittäisessä tekemisessä työpaikalla. Edelleen 80 % ilmoitti ottavansa arvot huomioon tehdessään päätöksiä. Noin 80 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että kollegat toimivat arvojen mukaisesti. Kuitenkin vain noin 54 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että haastavissa päätöksentekotilanteissa huomioidaan arvot. Voidaan todeta, että arvioitaessa omaa toimintaa tulokset ovat hieman parempia kuin arvioitaessa muiden toimintaa tai toimintaa yleisesti. Kyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä, että tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota siihen, että arvot näkyisivät myös haastavissa päätöksentekotilanteissa. Johdon tasolta tätäkin voidaan tuoda esille kertomalla esimerkkejä haastavista päätöksentekotilanteista, joissa arvot on huomioitu.

Arvojen huomioiminen päätöksiä tehtäessä välittyy henkilöstölle, kun näin toimitaan systemaattisesti ja jatkuvasti. Kun tämä on vallitseva tila, organisaatiossa huomataan, että arvot todella vaikuttavat päätöksiin.

Teoriassa korostetaan sitä, että arvot tulisi jalkauttaa myös tiimien ja yksiköiden sisällä (Aaltonen ym. 2003, 142). Tämä on varmasti erittäin tärkeää suurissa yrityksissä, mutta myös pienemmissä yrityksissä jokapäiväinen toiminta tapahtuu oman tiimin tai yksikön sisällä. Haastateltavat kertoivat, että lähtökohtaisesti koko henkilökunta on mukana tilaisuuksissa ja arvoja jalkautetaan enemmänkin yhteisen tekemisen kautta. Noin 58 % kyselyn vastaajista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että arvoja on tuotu riittävästi esille omassa yksikössä. Puolestaan noin 87 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että arvot ovat riittävästi esillä koko toimiston tasolla. Jalkauttamisessa voisi olla apua, jos arvoja tuotaisiin enemmän esille myös eri yksiköissä ja pohdittaisiin arvojen mukaista tekemistä oman yksikön sisällä. Oman yksikön kanssa työskentely on arkipäivää ja käytännön toimintaa, joka näkyy jokaiselle työntekijälle joka päivä. Tämän vuoksi olisi hyvä, että arvot näkyvät selvästi myös oman yksikön sisällä. Käytännön toimenpiteitä tämän varmistamiseen voisi olla esimerkiksi, että jokaisen yksikön vetäjä tuo esille arvoihin liittyviä esimerkkitilanteita oman yksikkönsä sisällä. Yhdessä yksikön kesken voitaisiin myös pohtia sitä, miten arvot näkyvät yksikön toiminnassa ja miten arvojen mukaista toimintaa voisi kehittää, jotta arvot olisivat enemmän läsnä jokaisen arjessa, tekemisessä ja päätöksenteossa.

Arvojen jalkautuksessa on tärkeää, että arvoprosessi linkitetään jatkuvasti muihin prosesseihin (Aaltonen ym. 2003, 142). Haastateltavat kertoivat, että tämä toteutetaan siten, että arvot ovat jatkuvasti läsnä. Arvot on myös huomioitu strategiaprosessissa. Käytännön toimenpiteenä mainittiin kuukausittainen aamukahvitilaisuus, jossa arvot huomioidaan osana strategiaa. Myös kyselyn vastauksessa tuotiin esille, että kyseisissä tilaisuuksissa arvoja on tuotu esiin usein uudenlaisista näkökulmista tai kerrottu, miten tekeminen linkittyy arvoihin. Voidaan todeta, että tämä on hyvä tapa tuoda arvoja esille ja pitää niitä läsnä organisaatiossa. Prosesseihin linkittämisen osalta olisi hyvä aika ajoin varmistaa, että arvot näkyvät riittävästi muissa prosesseissa esimerkiksi perehdytysprosessissa.

Muun muassa Viinamäki (2008) ja Tolviala (2013) tuovat esille, että arvoista tulisi palkita (Viinamäki 2008, 110; Tolviala 2013, 6). Haastattelusta saatujen tietojen perusteella voidaan todeta, että ainakaan vielä ei ole kehitetty selkeitä palkitsemistapoja arvoja koskien. Kuitenkin kyselyyn vastanneista vain noin 49 % oli täysin tai jokseenkin sitä



mieltä, että arvojen jalkauttamista edesauttaisi se, että arvojen toteutumisesta palkitaan henkilöstöä. Mikäli johdon vastauksia ei huomioida, on tulos ehkä hieman yllättäen vieläkin pienempi eli noin 46 %. Vaikuttaisi siltä, että palkitsemista sinänsä ei pidetä ensisijaisena keinona arvojen jalkautuksessa. Toisaalta palkittaessa henkilöstöä on kuitenkin hyvä huomioida, että palkitaan arvojen mukaisesta toiminnasta eikä toiminnasta, joka on vastoin arvoja.

Arvojen jalkauttaminen kuuluu kaikille yrityksessä työskentelevälle. Vaikka arvojohtaminen on yhteinen asia, jää ensisijainen vastuu kuitenkin yritysjohdolle. Yritysjohdon tulee omalla toiminnallaan edistää yrityksen tahtotilan mukaisia arvoja ja eliminoida tahtotilan toteuttamista vaikeuttavia arvoja. On tärkeää, että johto rohkaisee muita työyhteisössä toimivia edistämään arvoja omilla tahoillaan. (Puohiniemi 2003, 171.) Johtajien käytöksen tulee heijastaa yrityksen arvoja päivästä toiseen. Johdon tulee tunnustaa ja osallistua arvoprosessiin aktiivisella ja näkyvällä tavalla. (Gardent & Nelson 2011, 58.) Esimerkillä johtamisen tärkeys korostuu teoriassa useassa kohdassa. Muun muassa Buchko (2007), Moilanen & Salminen (2007) ja Salmela (2012) ovat tuoneet esille, että esimerkillä johtaminen on hyvin tärkeää arvojen jalkautuksessa (Buchko 2007, 36; Moilanen & Salminen 2007, 39; Salmela 2012, 26). Haastattelussa todettiin, että arvot ovat tulleet osaksi yrityksen arkipäivää ja ne ovat keskeisesti mukana johtamisessa. Myös esimerkillä johtamista pidettiin tärkeänä ja sitä pyritään korostamaan jatkossa enemmän. Haastattelussa tuli myös esille, että henkilöstön rooli jalkautuksessa on merkittävä.

Kaikki kyselyyn vastanneet olivat täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että arvoihin on tärkeää kiinnittää huomiota johtamiskulttuurissa. Mikäli osakkaiden vastauksia ei huomioida, vain noin 59 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että arvot näkyvät riittävästi yrityksen johtamiskulttuurissa. Edelleen vastaajista 60 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että osakkaiden käytös heijastaa yrityksen arvoja ja noin 44 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että osakkaat toteuttavat arvoja esimerkillisesti. Vastaajista 50 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että osakkaat edistävät omalla toiminnallaan arvoja. Vain 35 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että osakkaat ovat voimakkaasti sitoutuneet arvojen vahvistamiseen. Kuitenkin noin 59 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että osakkaat rohkaisevat muita työyhteisössä edistämään arvoja. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät pitävät arvojohtamista tärkeänä, mutta johdon panostus arvojohtamiseen ei kuitenkaan näy vielä kaikille työntekijöille. On hyvä muistaa, että arvojen jalkauttaminen on hidas prosessi ja voi viedä aikaa ennen kuin henkilöstö

huomaa johdon muuttuneen suhtautumisen arvojohtamiseen. Johdon olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää miettiä aktiivisemmin sitä, miten huomioi arvot omassa toiminnassaan, sillä kuten todettu, johdon esimerkillinen toiminta arvojen toteuttamisessa on avainasemassa, jotta myös henkilöstö toimisi arvojen mukaisesti ja jalkauttamisessa onnistuttaisiin. Mikäli henkilöstö kokee, että johto ei toimi arvojen mukaisesti, henkilöstön into arvoihin loppuu eivätkä he pidä arvoja enää tärkeinä.

Esimiehet ovat tärkeässä roolissa arvojen jalkauttamisessa. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiestoimintaan ollaan kohtalaisen tyytyväisiä. Toisaalta joidenkin väittämien kohdalla esimiestoiminnassa olisi vielä parannettavaa. Esimerkiksi palautteen osalta alle puolet vastanneista koki saavansa riittävästi palautetta. Esimiehet voisivat myös antaa enemmän tukea alaisilleen siihen, miten he voivat toimia arvojen mukaisesti omassa työssään. Lähes jokainen kyselyyn vastannut esimies koki saavansa riittävästi tukea arvojen käyttämiseen omassa esimiestoiminnassaan. Esimiehistä 60 % ilmoitti saaneensa esimieskoulutusta, jossa on huomioitu arvot. Esimiesten koulutukseen olisi hyvä jatkossa panostaa vieläkin enemmän, jotta kaikilla olisi yhtä hyvät lähtökohdat ottaa arvot huomioon omassa esimiestyössään.

Arvojen jalkauttamisen olennainen osa on valmennus ja koulutus. Hyvä koulutus sisältää tiedonsaamista, vuorovaikutusta, aktiivista soveltamista omaan tilanteeseen sekä todellisten ongelmien ratkaisuja ja harjoitteita. (Aaltonen & Junkkari 2003, 241-243.) Noin 44 % vastaajista ilmoitti saaneensa arvoihin liittyvää koulutusta. Kyselyn vastauksien perusteella koulutuksessa olisi hyvä ottaa enemmän huomioon todellisten ongelmatilanteiden ratkaisua arvojen avulla. Osallistujat voisivat myös koulutuksissa soveltaa arvoja enemmän omaan tilanteeseen. Koulutusta voisi olla hyvä järjestää enemmänkin, sillä alle puolet vastaajista ilmoitti saaneensa arvoihin liittyvää koulutusta. Osa kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että varsinaista jalkautusta ei ole tapahtunut. Koulutuksen järjestäminen voisi auttaa myös näkemään, miten arvojen jalkauttamiseen voi itse osallistua ja miten niitä voi pitää näkyvillä. Koulutus toimii myös muistutuksena arvojen olemassaolosta ja kertoo, että arvojen jalkauttamiseenkin halutaan panostaa samoin kuin arvojen etsimisen vaiheeseen.

Alla olevassa taulukossa on havainnollisuuden vuoksi esitetty tiivistetysti edellä mainitut kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset on jaoteltu taulukossa kuvion 1. mukaisesti osa-alueisiin.

Taulukko 1. Kehitysehdotukset jaoteltuna kuvion 1 mukaisesti.

<b>Kehitysehdotukset</b>				
<i>Arvojen sovelta- minen yksiköiden sisällä</i>	<i>Arvoviestin- nän peruslin- jat talon sisäl- lä ja suhtees- sa sidosryh- miin</i>	<i>Arvoprosessin linkittäminen jat- kuvasti muihin prosesseihin</i>	<i>Tulosten seu- ranta ja mittaa- minen</i>	<i>Esimiestoiminnan ja johtamisen kehittä- minen</i>
Tuodaan arvoja enemmän esille omassa yksikössä ja pohditaan arvojen mukaista tekemistä oman yksikön sisällä	Tarvittaessa uusi jalkautus-suunnitelma jatkotoimenpiteistä	Hyvä varmistaa aika ajoin, että arvot näkyvät riittävästi muissa prosesseissa esim. perehdytysprosesseissa	Muistutus esimiehille siitä, että arvot otetaan mukaan kehityskeskusteluihin	Kiinnitetään vielä enemmän huomiota siihen, että arvot näkyisivät myös haastavissa päätöksentekotilanteissa
	Tuodaan enemmän esille esimerkkejä arvojen huomioimisesta käytännön toiminnassa			Johdon olisi hyvä miettiä aktiivisesti sitä, miten huomioi arvot omassa toiminnassaan
	Lisäkoulutuksen järjestäminen arvojen jalkautuksesta			Esimiehet voisivat tukea enemmän alaisiaan toimimaan arvojen mukaisesti
	Pidetään arvoja riittävästi esillä ja muistutetaan arvoista			Esimiesten arvokoulutukseen panostaminen

### Uudet tutkimusaiheet

Arvojen toteutumista on hyvä seurata esimerkiksi vuosittain. Kuitenkaan vastaavalle laajalle arvojen jalkauttamisen tutkimukselle ei liene enää tarvetta. Toisaalta esimerkiksi viiden vuoden päästä olisi mielenkiintoista toistaa sama tutkimus ja selvittää minkälaista kehitystä arvojen jalkauttamisessa on tapahtunut toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi voisi olla kiinnostavaa selvittää sitä, miten arvot on otettu vastaan yrityksen ulko-

mailla sijaitsevilla toimistoissa. Esimerkiksi kulttuurieroilla voi olla vaikutusta siihen, miten arvoihin suhtaudutaan ja miten niiden jalkauttamisessa on onnistuttu. Tuloksia voisi myös verrata Suomen toimistoista saatuihin tuloksiin ja niiden perusteella voitaisiin saada puolin ja toisin ideoita jalkauttamisen jatkokehitykseen.

Arvojen jalkauttaminen on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä kuten aiemmin on todettu jalkauttaminen jää monesti kesken tai sitä ei tehdä ollenkaan. Arvojen jalkauttamista olisi kiinnostavaa tutkia laajemminkin erilaisissa organisaatioissa pitkällä aikavälillä ja saada tuloksia erilaisista jalkauttamiskeinoista ja tavoista. Arvojen jalkauttamisenkin osalta pätee toteamus: "se mikä sopii yhdelle, ei välttämättä sovi toiselle". Sen vuoksi olisi mielenkiintoista selvittää, voidaanko esimerkiksi organisaation toimialan tai koon perusteella päätellä, millaiset jalkauttamistavat tuottavat parhaimmat tulokset.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T.; Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Buchko, A. A. 2007. The effect of leadership on values-based management. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 Iss 1 pp. 36-50.
- Gardent, P. & Nelson, W. 2011. Organizational Values Statements. *Healthcare Executive*. Mar/Apr 2011; 26, 2.
- Goldsmith, M. 2014. Leaders Make Values Visible. *Leadership Excellence*. Apr 2014; 31, 4.
- Fisher, C. & Lovell, A. 2006. Business Ethics and Values. Individual, Corporate and International Perspectives. Pearson Education Limited. Second edition.
- Frost, J. 2014. Values based leadership. Industrial and commercial training. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 46 No. 3.
- Hiltunen, A. 2014. Johtamisen taito: elämän mittainen matka. 5. painos. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uusi uljas johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Junnola, R. & Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. Tampere. JTO tutkimuksia sarja 7.
- Kauppinen, T.J. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kauppinen, T.J. 2006. Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Kennedy, C. 2010. Values based leadership. *NZ Business*. Nov 2010; 24, 10.
- Kernaghan, K. 2003. Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*.
- Keskuskauppakamari. 2009. Yrityskulttuuri 2009. Helsinki.
- Koskinen, I.; Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Osuuskunta Vastapaino.
- Kraemer, H. 2011. From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership. San Francisco. Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Kujala, J. & Kuvaja S. 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirkittäjinä. Helsinki. Talentum Media Oy.

- Lehtonen, T. 2009. Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/28/4/arvojaa.pdf>  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1492374>
- Lencioni, P. 2002. Make Your Values Mean Something. Harvard Business Review. July Issue.
- Moilanen, T. & Salminen, A. 2007. Comparative Study on the Public-Service Ethics of the EU Member States. Helsinki. Valtiovarainministeriö.
- Naouar, W.B.A. 2016. Contribution of the Management System and the Institutional Framework to the Efficiency of Values-Based Management: Case of the Tunisian Food Processing Industry. Dordrecht. Journal of Business Ethics 135:4.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo. Limor kustannus.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa. JTO. Johtamistaidon opisto.
- Robinson, S. 2011. Leadership Responsibility. Ethical and Organizational Considerations. Bern. Peter Lang AG.
- Ronkainen, S.; Pehkonen, L.; Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 4.3.2017.)
- Salmela, N. 2012. Arvoilla johtaminen julkisen hallinnon viitekehyksessä. Pohdinta Nolanin komitean arvojen merkityksistä ja soveltamisen haasteista. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta.
- Saunders, M.; Lewis, P. & Thornhill A. 2012. Research methods for business students. Harlow. Pearson Education Limited.
- Sehring, T. 2015. The Power of Values-Based Leadership: Creating sustainable organizations by igniting human potential. Leadership Excellence 32 (4).
- Sheehan, N. & Isaac, G. 2014. Principles operationalize corporate values so they matter. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 42 No. 3.
- Suur-Askola, K. 2016. Arvot ja arvojohtaminen poliisihallinnossa. Institutionaalisen samanmuotoisuuden näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Tolonen, M. 2016. Näkemyksiä arvoista ja niiden toteutumisesta - Ikea Kuopio. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu.
- Tolvila, A. 2013. Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri – case Tapiola ryhmä. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Verschoor, C. 2005. Is There Financial Value in Corporate Values? Strategic Finance; Jul 2005; 87,1; ProQuest.

Viinämäki, O-P. 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 283. Hallintotiede 35.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Väkevä-Harjula, I. 2002. Arvojen sisäistäminen organisaatiossa – esteet ja edistäjät? Case: Stora Enson Anjalan tehtaat. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Kauppatieteiden osasto.

Webley, S. 1999. Sources of Corporate Values. Elsevier Science Ltd. Vol. 32, No. 2.

## Teemahaastattelun teemat ja kysymykset

Mikä oli/on roolisi arvoprosessissa? (*Taustakysymys*)

### Arvoprosessin aloitus ja toteuttaminen

1. Kerro miksi arvoprosessi päätettiin toteuttaa?
  - a. Mitä hyötyjä arvoprosessilla ajateltiin olevan?
  - b. Mitä tuloksia ajateltiin saavuttaa?
  - c. Mitä vaikutusta/muutosta arvoilla ajateltiin olevan yrityksen toimintaan?
2. Miten arvoprosessi päätettiin toteuttaa?
3. Miten arvoprosessin tiedotusta on hoidettu?
4. Mitä haasteita näkisit arvoprosessilla olevan ja miten näitä haasteita on huomioitu prosessin eri vaiheissa?

### Arvojen jalkauttamisen keinot

5. Miten arvojen jalkautusta on pohdittu prosessin eri vaiheissa ja mitä toteutustapoja jalkauttamiselle on sovittu / suunniteltu?
  - a. Onko jalkautussuunnitelmaa?
  - b. Onko esim. tehty aineistoa, jonka pohjalta jalkautusta aletaan toteuttaa? Tai onko käyty keskustelua esim. esimiesten kanssa, miten heidän tulisi toimia?
6. Onko arvoille mietitty arvonormeja tai yhteisiä tulkintoja?  
(Arvonormi= konkreettinen indikaattori, jonka avulla tarkkaillaan kyseisen arvon toteutumista.  
Yhteinen tulkinta= laadittu kuvaus siitä, mitä arvo tarkoittaa, jotta on yhteinen mielikuva arvon sisällöstä ja sovellustavoista.)
7. Onko jalkautuksessa käytetty / aiotaanko käyttää ulkopuolista konsulttia?
8. Millaisia toimia onnistunut arvojen jalkautus mielestäsi edellyttää ja mistä tiedetään, että jalkautuksessa on onnistuttu?

### Jalkauttamisen pääkohdat

9. Miten arvoja sovelletaan eri yksiköiden sisällä?
10. Miten arvoviestinnästä on sovittu talon sisällä tai suhteessa sidosryhmiin?
11. Miten on huolehdittu siitä, että arvoprosessi linkitetään jatkuvasti muihin prosesseihin?
12. Miten arvoprosessin tuomia tuloksia seurataan ja mitataan?
  - a. Miten arvojen toteutumista on ajateltu seurata?
  - b. Miten arvojen toteutumisesta palkitaan?



13. Miten johtamista ja esimiestoimintaa kehitetään?

### **Johdon ja henkilöstön rooli jalkauttamisessa**

14. Millaisena näet johdon roolin arvojen jalkauttamisessa?

- a. Oliko mielestäsi koko johto sitoutunut arvoprosessiin alusta asti? Entä nyt, onko tämän osalta tapahtunut muutosta?
- b. Miten johto on edistänyt/edistää jalkautusta ja miten esimiehiä tuetaan jalkautustyössä?
- c. Miten johdon käytös heijastaa arvoja?

15. Millaisena näet henkilöstön roolin arvojen jalkautuksessa?

16. Miten arvojen jalkautusta on pyritty toteuttamaan esim. eri praktiikoissa/linjoissa tai eri tukitoimintoyksiköissä?

17. Mihin arvot vaikuttavat?

- a. Huomioidaanko rekrytoinnissa?
- b. Huomioidaanko palkassa?
- c. Huomioidaanko ylennyskriteereissä?
- d. Huomioidaanko irtisanomiskäytännöissä?

Onko vielä jotain mitä haluaisit mainita arvoprosessiin ja jalkautukseen liittyen tai tulisi-ko minun haastatella vielä jotain muuta henkilöä aiheesta?

# Kyselyn kysymykset

## *Kysely koskien yrityksen arvoprosessia ja arvojen jalkauttamista*

### Taustakysymykset

#### 1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä? \*

- 0-1 vuotta
- 2-3 vuotta
- 4-5 vuotta
- 6-9 vuotta
- 10 vuotta tai yli

#### 2. Työskentelen \*

- Osakkaana
- Juristina
- Sisäisissä palveluissa
- Traineeena

### Yrityksen arvot

#### 3. Vastaa seuraaviin yrityksen arvoja koskeviin väittämiin. \*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Tiedän, mitkä ovat yrityksen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen omaksunut yrityksen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut yrityksen arvoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni kaikki työyhteisössä ymmärtävät yrityksen arvot samalla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Arvoprosessin toteuttaminen

**4. Oletko osallistunut yrityksen arvoprosessiin\*? \***

\*Arvoprosessilla tarkoitetaan tässä kysymyksessä arvojen etsimisen vaihetta eli aikaa arvoprosessin alusta kesäkuusta 2015 joulukuun 2015 alkuun, jolloin arvot julkistettiin henkilöstölle. Voit vastata "Kyllä", vaikka et olisi osallistunut kaikkiin arvoprosessiin liittyviin tilaisuuksiin.

- Kyllä  
 En  
 En osaa sanoa

**5. Vastaa seuraaviin arvoprosessin\* toteuttamista koskeviin väittämiin. \***

\*Arvoprosessilla tarkoitetaan tässä kysymyksessä arvojen etsimisen vaihetta eli aikaa arvoprosessin alusta kesäkuusta 2015 joulukuun 2015 alkuun, jolloin arvot julkistettiin henkilöstölle.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Koen, että koko henkilökunta sai aidosti olla mukana arvoprosessissa etsimässä arvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että olen päässyt vaikuttamaan yritykselle valittuihin arvoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni on hyvä, että arvoja haettiin yhdessä arvoprosessin kautta siten, että koko henkilökunta oli mukana arvoprosessissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni arvoprosessista tiedotettiin riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni osakkaat osallistuivat aktiivisesti arvoprosessiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni arvoprosessi toteutettiin kokonaisuudessaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvojohtaminen

**6. Vastaa seuraaviin arvojohtamista koskeviin väittämiin. \***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Mielestäni on tärkeää, että johtamiskulttuurissa kiinnitetään huomiota arvoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni arvot näkyvät riittävästi yrityksen johtamiskulttuurissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni osakkaiden käytös heijastaa yrityksen arvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mielestäni osakkaat toteuttavat arvoja esimerkillisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni osakkaat edistävät omalla omalla toiminnallaan arvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni osakkaat ovat voimakkaasti sitoutuneet arvojen vahvistamiseen eli siihen, että arvot näkyvät yhä enemmän käytännön toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni osakkaat rohkaisevat muita työyhteisössä toimivia henkilöitä edistämään arvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvot ja esimies

**7. Vastaa seuraaviin arvoja ja esimiestyötä koskeviin väittämiin. \***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Mielestäni lähiesimieheni suhtautuu myönteisesti arvoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni lähiesimieheni toimii arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni lähiesimieheni on edistänyt arvojen jalkauttamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea lähiesimieholtäni siihen, miten voin toimia omassa työssäni arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieholtäni palautetta arvojen mukaisesta toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Toimitko esimiehenä? \***

Esimiehellä tarkoitetaan tässä henkilöä, joka toimii vähintään yhden henkilön lähiesimiehenä.

- Kyllä  
 En  
 En osaa sanoa

**9. Vastaa seuraaviin esimiestyötä koskeviin väittämiin. \***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Olen saanut riittävästi tukea arvojen käyttämiseen omassa esimiestoiminnassani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen saanut esimieskoulutusta, jossa on huomioitu arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni esimiestoimintaa kehitetään jatkuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan alaisiltani palautetta arvojen mukaisesta toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvojen jalkautaminen

**10. Vastaa seuraaviin arvojen jalkauttamista koskeviin väittämiin. \***

Arvojen jalkauttamisessa on kyse yrityksen toimintaa ohjaavien arvojen tekemisestä todelliseksi, valintoja ohjaaviksi periaatteiksi sekä arvojen saamisesta osaksi organisaation arkipäivää.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Mielestäni arvot on kuvattu selkeästi eli kuvauksen perusteella ymmärtää mitä mikäkin arvo tarkoittaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni arvot ovat riittävästi esillä koko toimiston tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni arvoja on tuotu riittävästi esille omassa yksikössäni (esimerkiksi praktiikassa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni arvoista on viestitty monipuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni arvojen jalkauttamista edesauttaisi se, että arvojen toteutumisesta palkitaan henkilöstöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni arvot on viety käytäntöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni yrityksen arvot ovat ovat toteutuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni arvojen jalkauttamisessa on onnistuttu tähän mennessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Onko sinulla ollut yksi tai useampi oma kehityskeskustelu joulukuun 2015 jälkeen? \***

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**12. Vastaa seuraaviin väittämiin koskien joulukuun 2015 jälkeen pidettyjä kehityskeskustelujasi. \***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Arvoista on keskusteltu omissa kehityskeskusteluissani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvoista on keskusteltu riittävästi omissa kehityskeskusteluissani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Mitä arvojen jalkauttamisen eteen olisi mielestäsi vielä hyvä tehdä?**

2000 merkkiä jäljellä

Arvojen mukainen toiminta

**14. Vastaa seuraaviin arvojen mukaista toimintaa koskeviin väittämiin. \***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Tiedän, miten minun tulee toimia, jotta toimin arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan toimia arvojen edellyttämällä tavalla haastavissakin tilanteissa, joista ei ole olemassa valmiiksi toimintaohjetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvot näkyvät päivittäisessä tekemisessäni työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni kollegani toimivat arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan arvot huomioon tehdessäni päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni yrityksen arvot näkyvät näkyvät teoissa yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni arvot eivät ole ristiriidassa ristiriidassa yrityksen todellisen toiminnan kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni arvot ovat pohjana päätöksille, joita yrityksessä tehdään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mielestäni päätöksiä pyritään tekemään arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni haastavissa päätöksentekotilanteissa huomioidaan arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kuullut käytännön esimerkkejä siitä, miten johto on hoitanut haastavia tilanteita huomioiden yrityksen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kuullut käytännön esimerkkejä siitä, miten henkilöstö on huomioinut arvot omassa toiminnassaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvoihin liittyvä koulutus

**15. Oletko saanut yrityksen arvoihin liittyvää koulutusta? \***

- Kyllä  
 En  
 En osaa sanoa

**16. Vastaa seuraaviin yrityksen arvoihin liittyvää koulutusta koskeviin väittämiin. \***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Arvoihin liittyvä koulutus on ollut vuorovaikutuksellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksessa olen päässyt aktiivisesti soveltamaan arvoja omaan tilanteeseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksessa on harjoiteltu ratkaisemaan todellisia ongelmatilanteita arvojen avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yrityksen arvojen toteutuminen

**17. Vastaa seuraaviin väittämiin koskien yrityksen arvojen toteutumista. \***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Mielestäni toisten arvostaminen arvona on toteutunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mielestäni yhdessä  
onnistuminen arvona on  
toteutunut



Mielestäni ammattitilpeys  
arvona on toteutunut



Keskeytä

0% valmiina

