

ARVOT JA ARVOJEN JALKAUTUMINEN ORGANISAATIOSSA

Rakennusalan työttömyyskassan uusien arvojen jalkautuminen sekä niiden merkitys henkilöstön toiminnassa

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Annika Sivula			
Työn nimi Arvot ja arvojen jalkautuminen: Rakennusalan työttömyyskassa			
Päiväys	03.11.2014	Sivumäärä/Liitteet	39/2
Ohjaajat Milla Siimekselä, Anneli Juutilainen			
Toimeksiantaja Rakennusalan työttömyyskassa			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee Rakennusalan työttömyyskassan arvojen jalkautumista, jotka lanseerattiin joulukuussa 2013. Helsingissä pidetyillä koulutuspäivillä keskusteltiin aiheista, joista laaditiin yhteevetona arvot. Arvot on laadittu esimiehen ja henkilöstön yhteistyönä, joten niitä voidaan pitää tasapuolisesti laadittuna. Arvojen jalkautumisen tutkimiseen haluttiin toteuttaa kysely, joka toteutettiin opinnäytetyönä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tehtiin avoimet haastattelukysymykset. Tutkimus toteutettiin kevään 2014 aikana ja raportti kirjoitettiin kevään ja syksyn 2014 kuluessa. Haastattelua varten Rakennusalan työttömyyskassan henkilöstöstä rajattiin etuuskäsittelytyötä tekevät työntekijät mukaan tutkimukseen.</p> <p>Tutkimustuloksissa havaittiin arvojen olevan suhteellisen hyvin hallussa työntekijöillä. Arvojen täsmällisen nimeämisen sijaan, henkilöstö tunnisti arvot toiminnassaan enemmän konkreettisempina arvoasenteina. Haastatteluaineistoa on laadullisin menetelmin analysoitu ja tulkittu sekä esimerkiksi vastaajien vastauksia on tulkittu vertaamalla niitä kirjoitettuihin arvoihin. Mikäli haastatteluaineiston sisältö voitiin tulkita kuuluvan jonkin arvon alle, nimettiin haastateltavan vastaukseksi organisaation nimeämä arvo. Tutkimus osoitti, että arvoista parhaiten muistettiin eettisyys. Tuloksellisuuden merkitys arvona puolestaan oli vähäisin. Vastaajista suurin osa muisti kaksi tai kolme organisaation arvoista. Haastattelulomakkeessa kysyttiin myös, miten henkilöstö toteuttaa omalta osaltaan arvoja ja tuloksissa ilmeni, että toteutuminen vastaa yhteisiä arvoja. Esiin tuli kyllä myös asioita, joissa arvojen toteuttaminen ohitetaan.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää organisaation toiminnan parantamisessa ja esimiestyössä. Haastateltavat esittivät myös muita toimintaan liittyviä kehitysajatuksia, joita voidaan huomioida organisaation toiminnassa tulevaisuudessa. Organisaation rakenne on muuttumassa hajautetuista toimipisteistä keskitettyyn toimipisteeseen ja tämän vuoksi nykyiset toimintamallit saattavat tarvita muutoksia ja sekä uudenlaisia käytäntöjä. Tilannetta voidaan tutkia esimerkiksi vertaamalla asiakkaiden tyytyväisyyttä henkilöstön arvojen toteuttamiselle.</p>			
Avainsanat Arvo(t), arvojohtaminen, organisaatiokulttuuri			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Annika Sivula			
Title of Thesis The values and adopting values: Rakennusalan työttömyyskassa			
Date	3rd November in 2014	Pages/Appendices	39/2
Supervisors Milla Siimekselä, Anneli Juutilainen			
Client Organisation Rakennusalan työttömyyskassa			
<p>Abstract</p> <p>The thesis deals with the adopting of the values in Rakennusalan työttömyyskassa, (The unemployment fund of the construction branch) launched in December 2013. There was a training day in Helsinki and after that the personnel have discussed the values and the foreman has designed the values of the company. The values are formulated commonly by the foreman and employees, and thus they can be regarded as balanced. The management team wanted to solve how the personnel has adopted the values. This investigation has been implemented by the interviews as a student's thesis.</p> <p>This research was implemented as a qualitative research and it includes open interview questions. The research was accomplished during the spring 2014 and the report was written during the spring and autumn 2014. It was limited to the organisation's personnel including only the employees who work with the applications as research subjects.</p> <p>The results of the research showed the organization's values are quite well held by the employees. The personnel recognized them better in their action rather than by the values' exact names. The research data was analysed by the qualitative methods and interpreted for example by comparing them to the organization's written values. When the respondents' answers could be interpreted as something close to the real values, they were classified belonging to the organization's named value. The research proved that the mostly remembered value is ethics. The effectiveness was known the least. The majority of respondents remembered two or three values. In the interview there were also questions to answer what values are significant for the personnel. The results proved that values are materialized as they are described in the company's written set of values. However, it was seen that they also are ignored in some situations.</p> <p>The results of the research can be used in the improvement of the operations of the organization and their leadership. The interviewees reported about the ideas how to develop operations and they can be attended to in the future of the organization. The organizational structure is transforming from the decentralized offices to a centralized office and that may need new ways of operating and amendments. This may cause a need to investigate the situation of the organization and that could be explored, for example, by comparing the customer satisfaction experienced with the personnel's implementation of values.</p>			
<p>Keywords Value(s), value management, organizational culture</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	7
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	8
2.1	Yleistietoa yritysmuodosta ja toimialasta	8
2.2	Työyhteisön työtehtävät	9
3	ARVOT	10
3.1	Arvon määritelmä	11
3.2	Arvot yksilön toiminnan perustana	12
3.3	Työyhteisön arvokulttuuri	14
3.4	Arvot kilpailuetuna	17
3.5	Esimiehen rooli jalkauttamisessa ja arvojohtaminen	19
4	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	23
4.1	Tutkimuksen lähtökohdat	23
4.2	Tutkimuksen rajaaminen	23
4.3	Käytettävät menetelmät	24
4.4	Toteutuminen	24
5	AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET	26
5.1	Vastaajien työuran kesto Rakennusalan työttömyyskassassa.....	26
5.2	Haastateltavien arvojen nimeäminen	26
5.3	Arvojen merkitys haastateltaville	27
5.4	Näkymyksen muuttuminen arvojen esilletuomisella	30
5.5	Arvojen tuominen esiin tehokkaammin	30
5.6	Yhteenveto henkilöstön palautteista toiminnan kehittämiseen	31
6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	33
6.1	Riskit.....	33
6.2	Kehitysideat.....	34
7	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	38

1 JOHDANTO

Arvot ovat jokaisen ihmisen elämässä jonkinlaisena pohjana ja elämän rakentumisen tukijana. Teemme elämässämme sellaisia ratkaisuja, joita arvostamme ja jotka tuottavat meille iloa ja tyytyväisyyttä. Tärkeimmät arvomme yksityiselämässämme perustuvat usein perheeseen, työhön ja ystäviin. Nykyisin itsensä kehittäminen on tullut tärkeäksi elämänalueeksi ja haluamme esimerkiksi työn tai opiskelun kautta tehdä saavutuksia ja kehittää itsemämme. Arvoilla teemme valintoja ja ratkaisuja, jotka tuntuvat meistä oikeilta. Matkustin pari kesää sitten Helsinkiin erään hammaslääketieteen opiskelijan kyydissä. Teimme tuttavuutta alkumatkasta ja hammaslääkäriopiskelija kertoi kesätyönään tekevänsä tupakkatuotteiden myyntityötä asiantuntijana. Tästä heräsi kyytiläisten kesken keskustelu ammatillisesta etiikasta. Lääkärin toiminnassa erityisesti korostuu eettinen vastuullisuus ja esimerkiksi Hippokrateen valassa, joka on pohjana lääkärin työssä, tuodaan esille lääkärin vastuullinen toiminta: ”Elintapoja koskevia ohjeita tulen käyttämään sairaiden hyväksi kykyäni ja harkintani mukaan: tulen torjumaan kaiken, mikä voi olla vahingoksi ja vääryudeksi.” (Lääkäriliitto, verkkosivut. [viitattu 14.10.2014]) Opiskelija tunnusti toimivansa eettisessä mielessä väärin mutta perusteli tupakanmyyntityötään työn aloittamisella jo ennen lääkärin opintoja sekä siitä saatavalla merkittävällä palkalla. Opiskelija oli vasta aloittamassa toista vuottaan eikä kuitenkaan loputtomiin ollut aikeissa myyntityötä jatkaa. Tilanne jäi kuitenkin mietityttämään; oliko opiskelijalla oikeus ohittanut moraalinen velvollisuutensa ja priorisoida valinta rahallisista syistä.

Arvot ovat niin yksityiselämässä kuin myös työyhteisössä tärkeitä suunnanantajia. Niiden avulla henkilö voi saavuttaa tavoiteltuja päämääriä ja työyhteisössä samaistua yrityksen arvokulttuuriin ja tavoitteisiin. Jokaisella yksilöllä on omanlaisensa arvomaailma ja se koostuu niistä tärkeistä tekijöistä, joihin hän on elämänsä aikana havainnut tärkeimmät asiansa perustuvan. Arvoihin turvaudutaan erityisesti vaikeissa tilanteissa, jota ei pystytä ratkaisemaan toimimalle kuten ennen, tai jota ei ole ohjeistettu. (Puohiniemi, 2003, Löytöretki yrityksen arvomaailmaan.)

Työyhteisössä arvot ovat tavallisesti sanalliseen muotoon määritelty johtoryhmän taholta, joskin ne muodostuvat koko yrityksen yhteisistä lähtökohdista, toimintakulttuurista ja tavoitteista. ”Yrityksen arvot löytyvät vain sen henkilöstön kanssa keskustellen.” (Puohiniemi, 2003, 43.) Ne voivat olla erilaisia arvoja kuin työyhteisöön kuuluvilla henkilöillä on omassa elämässään mutta työpaikalla toimitaan työyhteisön arvojen mukaisesti. Joskus näkyviin voi tulla arvostiriitoja, konflikteja, kun erilaiset arvomaailmat törmäävät. Tällöin saattaa esiin tulla myös kielteisiä arvoja, joista on hyvä keskustella avoimesti ja selvittää mihin arvoilla pyritään. Näitä arvoihin liittyviä teemoja käsittelemme opinnäytetyössäni.

Opinnäytetyön käytännön osuus käsittelee aihetta arvojen jalkautumiseen liittyen Rakennusalan työttömyyskassan henkilöstössä. Aihe ilmaantui työharjoitteluni jälkeen ja tämä aihe oli yksi keskeisimmistä aiheista, joista olin innokas laatimaan tutkimuksen. Suoritin työharjoitteluni kesä-elo-kuussa 2013, ja minulle tarjottiin mahdollisuutta tehdä opinnäytetyö yritykselle. Alustavasti aiheehdotuksina oli palkkatodistuslomakkeen uusiminen sekä opiskelijajäsenet työttömyyskassassa

mutta lopulta arvoihin liittyvä aihe osoittautui toteutukelpoisimmaksi opinnäytetyöaiheeksi. Opinnäytetyö toteutettiin kyselytutkimuksena kevään 2014 aikana ja raportti laadittiin kevään ja syksyn 2014 aikana.

Opintosuuntani on taloushallinto mutta olen opiskellut myös johtamisen kursseja. Tähän opinnäytetyöhön sisältyy enemmän kuitenkin johtamisen opintoihin liittyviä teemoja ja aiheita, kuin taloushallinnon aiheita. Mielestäni tämä aihe on kuitenkin innostava ja opintojani vastaava, sillä tässä perehdytään organisaatiokäyttäytymiseen, johtamiseen sekä henkilöstöteemoihin. Uskon, että tutkimuksella saan hyötyä sekä tutkimalleni organisaatiolle että myös itselleni valmiuksia työelämää varten.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tavoitteena on haastatella Rakennusalan työttömyyskassan henkilöstöä eli etuuskäsittelijöitä kevään aikana ja saada selville, miten arvot toteutuvat työntekijöiden työskentelyssä. Merkitsevätkö ne työntekijöille sitä, mitä niiden olisi tarkoitus merkitä ja miten arvot näkyvät työssä. Tärkeää olisi myös saada selville, mitä keinoja voitaisiin käyttää, jotta arvoista olisi enemmän hyötyä ja elleivät ne toimi, kehittää toimintaa hyödyllisemmäksi.

Työttömyyskassassa työntekijöitä on noin 40 eri toimipisteissä Suomessa. Kuopion käsittelykeskuksessa on suurin keskittymä mutta haastateltavat työskentelivät myös Helsingissä, Tampereella, Joensuussa, Mikkelissä, Lappeenrannassa, Turussa, Oulussa, Kajaanissa sekä Jyväskylässä. Kuopion etuuskäsittelijöitä haastatellaan suullisesti mutta ulkopaikkakuntalaisille haastattelu toteutetaan puhelimitse.

Työn tarkoituksena toimeksiantajan näkökulmasta on kerätä ja tuottaa tietoa siitä, mitä organisaation arvot merkitsevät työntekijöille sekä miten niitä toteutetaan työssä. Tutkimustietoja voidaan käyttää tukemaan organisaation toiminnan kehittämistä sekä mahdollisesti tukemassa päätösten tekemistä aiheeseen liittyvissä asioissa.

Tutkimuksen viitekehys sisältää kirjallisuutta arvoista, henkilöstöjohtamisesta sekä organisaatiokäyttäytymisestä. Keskeisimpiä kirjallisuuslähteitä ovat kahden suomalaisen tutkijan teokset. Tunnettu arvotutkija Martti Puohiniemi on perehtynyt laajasti suomalaisten arvoihin sekä yksilön että yhteisön tasoilla. Tapio Aaltonen, suomalainen teologi ja yrityskäyttäytymisen tutkija, on myös tuottanut useampia teoksia arvo- ja henkilöstöjohtamisen aiheista, joita tässä tutkimuksessa on hyödynnetty.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Rakennusalan työttömyyskassa on osa Rakennusliiton konsernia. Työttömyyskassa on merkittävä tytäryhtiö emoyhtiölle, Rakennusliitolle. Rakennusliiton toiminta perustuu rakennus- ja rakennustuetoteollisuuden, maa- ja vesirakennusalan sekä talotekniikka-alan työntekijöiden ja toimihenkilöiden taloudellisten ja sosiaalisten etujen sekä työmarkkinaoikeuksien turvaamiseen. Liiton tarkoitus on myös ammattiyhdistysliikkeen avulla kehittää ja parantaa liiton jäsenten oikeuksia yhteisten etujen turvaamiseksi sekä edistää kulttuuri-, harrastus- ja vapaa-ajan toimintaa. (RAKENNUSLIITTO 11/2007. Rakennus-liitto ry:n ja Rakennusalan työttömyyskassan säännöt.)

2.1 Yleistietoa yritysmuodosta ja toimialasta

Työttömyyskassasta käytetään yleisesti nimeä työttömyyskassa, mikä kertoo organisaation toiminnasta kiteytetysti. Varsinainen yhtiömuoto kuitenkin on keskinäinen yhtiö. Työttömyyskassa on keskinäisen vastuun perusteella toimiva yhteisö, jonka tarkoituksena on työttömyysturvalaissa sekä muissa työttömyyskassan maksettaviksi säädettyjä etuuksia koskeissa laeissa tarkoitettua ansioturvaa järjestäminen jäsenilleen ja toimiminen työttömyysajan toimeentuloturvan kehittämiseksi. Rakennusalan työttömyyskassassa yhtiömuoto tarkoittaa sitä, että kukin liiton jäsen omistaa kassasta osuuden, jonka jäsen on maksanut jäsenmaksua. Maksun määrä vaihtelee jäsenen tulojen mukaan ja perustuu ansiosidonnaisuuteen. Työttömyyskassan liiketoiminta on voittoa tavoittelematonta mutta joinakin aikoina voitto-osuutta on kertynyt vaikka tämä ei varsinaisesti liiton tarkoitus olekaan.

Rakennusalan työttömyyskassan jäsenyys on tarkoin määritelty. Jäseneksi voidaan hyväksyä alle 68-vuotiaat rakennus- ja rakennustuetoteollisuudessa, maa- ja vesirakennusalalla sekä talotekniikka-alalla työskentelevät työntekijät sekä toimihenkilöt. Työttömyysturva- ja työttömyyskassalain mukaan alan opiskelijat voidaan tietyn edellytyksin hyväksyä jäseneksi. (Rakennusalan työttömyyskassa, verkkosivut [viitattu 30.9.2014]) Kassan jäsenyys on vapaaehtoista. Alalla ei varsinaisesti voida kilpailla, sillä kullakin ammattialalla on omat liitot ja työttömyyskassa. Yleinen työttömyyskassa (YTK), myös Loimaan kassana tunnettu, on kuitenkin merkittävä toimija alalla. Yleiseen kassaan voi liittyä työntekijä miltä tahansa alalta. Lisäksi jäsenmaksu on houkutteleva ja tämän aiheuttaa kilpailu ammattiliittojen kesken. YTK vastaa jäsenten työttömyysetuuksista mutta esimerkiksi muita tavallisesti liittoon ja työttömyyskassaan kuuluvia palveluja kyseinen toimija ei tarjoa.

Kuopion käsittelykeskus on tällä hetkellä suurin työttömyyskassan toimipiste. Kuopiossa on sekä aluetoimisto asiakkaita varten että skannauskeskus, jossa etuuskäsittelijät työskentelevät. Etuuskäsittely on viimeisen kymmenen vuoden aikana keskitetty Kuopioon kustannusten vuoksi sekä verkopalvelujen käytön lisääntymisen vuoksi. Työttömyyskassalla on 36 työntekijää, joista etuuskäsittelijöinä toimii suurin osa. Erikoistehvissä toimii viisi henkilöä. Kuopion skannauskeskuksessa työskentelee henkilöstöstä puolet, 15 henkilöä.

Rakennusalan työttömyyskassan visiona on siirtyä hajautetuista toimipisteistä keskitetympään toimintaan. Tämä on viime vuosien aikana toteutunut. Useita toimipisteitä on lakkautettu ja toiminta

on siirtynyt verkkopalveluun ja osittain Rakennusliiton kanssa on yhdistetty palveluja samaan toimistoon. Tällainen rakenteellinen muutos on yhteiskunnallisella tasolla yleistä ja vaikka perinteisiä toimistoja joillakin paikkakunnilla vielä suositaan kahvittelun merkeissä, on verkkopalvelu tullut yhä yleisemmäksi ja toimivammaksi palvelukanavaksi.

Kassan työntekijät ovat aiemmin palvelleet omien maakuntiensa väkeä. Kassan toiminnassa on vuodesta 2009 lähtien asteittain siirrytty yhä keskitetympään malliin. Kaikki hakemukset postitetaan Kuopioon skannattavaksi työjonoihin, puhelinpalvelu on keskitettyä ja maakuntien eläköityvien työntekijöiden tilalle rekrytoivat työntekijät palkataan Kuopion käsittelykeskukseen. Henkilöstön keskitämisellä tähdätään henkilöstön pysyvyyteen, parempaan ammattitaitoon, hiljaisen tiedon siirtoon sekä toiminnan tehokkuuteen. (Päivi Ruokolainen, sähköposti. 14.2.2014.)

2.2 Työyhteisön työtehtävät

Työyhteisö, jonka arvoihin opinnäytetyössä perehdytään, on luonteeltaan toimistotyötä. Tutkimasani työyhteisössä työskennellään pääosin omissa työhuoneissa. Kuopion skannauskeskuksen toimistossa työhuoneita on käytävän varrella useita, joten siellä työyhteisön kulttuuri on erilaista, mitä monissa muissa organisaation toimipaikoissa eri puolilla Suomea. Monella paikkakunnalla työskennellään yksin, muutamilla paikkakunnilla on kahdesta viiteen työntekijöitä ja joissakin toimistoissa on Rakennusliiton kanssa yhteiset tilat, joten esimerkiksi liiton toimitsijat ovat ikään kuin työtovereita. Yleistä on kuitenkin se, että työtehtävät hoidetaan tavallisesti itsenäisesti.

Työskentelytapa on etuuskäsittelijöillä sellainen, että työtehtävät liittyvät työttömyyspäiväraahakemusten käsittelyyn ja niitä avustaviin tehtäviin. Työvuorot ovat lajiteltu jäsenpostin lajitteluun ja skannaukseen; alkavien, soviteltujen päiväraha-, jatko-, epäselvien liitteellisten, Tep (=työllistymistä edistävät palvelut), -hakemusten käsittelyvuoroihin sekä puhelinpalveluvuoroihin. Tyypillisesti käsittelijä tekee yhdenlaisia hakemuksia yhden päivän ja seuraavana päivänä erilaisia hakemuksia, jotta työtehtävissä olisi vaihtuvuutta. Puhelinvuorot on laitettu siten, että ne vaihtuvat puolen päivän aikaan. Puhelinvuoro aamupäivän jälkeen voi olla esimerkiksi iltapäivällä epäselvien liitteellisten hakemusten käsittelyä. Muita tehtäviä ovat arkistointi, ulosottokansioden ja muiden päiväraahakemuksiin liittyvien sosiaaliasioiden hoitaminen sekä hakemusten lisäselvitysten käsittely.

Organisaation työtehtävissä arvojen tulisi näkyä ja niitä voidaan peilata omassa toiminnassa, kun tiedostetaan, mitkä organisaation arvot ovat. Kun arvot ovat riittävän selkeitä, niiden merkitys on helposti ymmärrettävissä ja myös toteuttaminen mahdollista. Arvojen olemassaolo konkretisoituu, kun yritys nimeää yhteisön arvot. Myös omia henkilökohtaisia arvoja kannattaisi joskus miettiä, jotta arvojen ymmärtäminen työyhteisössäkin helpottuu.

3 ARVOT

Arvot ovat viime vuosikymmenten aikana tulleet tärkeäksi osaksi liike-elämää. Erityisen suosituiksi arvojen määrittäminen tuli 1990-luvulla, jolloin suuryritykset ja pienemmätkin yritykset määrittivät itselleen perusarvot. (Kamensky, Strateginen johtaminen, 2008, 76.) Arvoista on alettu keskustelemaan enemmän lähivuosina tapahtuneen kulttuurimuutoksen vuoksi. Arvot ovat osa eettistä keskustelua, joka on tällä hetkellä yksi liike-elämän osa-alueista. Etiikka ja ympäristövastuu sekä muut henkiset kehitysalueet ovat tulleet niin keskeiseksi osaksi toimintaa, että yritysten on otettava aktiivisesti kantaa näihin asioihin. Vielä jokin aika sitten, etiikkaa ja moraalisten asioiden pohtimista vieroitettiin puhuttaessa liike-elämästä ja eettinen toiminta liitettiin lähinnä uskonnolliseen ja sosiaaliseen ympäristöön mutta myöhemmin ajattelu on muuttunut, ja eettistä toimintaa tavoitellaan lähes jokaisella työpaikalla. Etiikka on osa ihmisyyttä ja sen merkitys näkyy niin yksilöiden elämässä kuin yhä enemmän myös yhteisöjen toiminnassa. ”Parhaimmillaan etiikka on melkoinen voimavara sekä yksilön että yhteisön elämässä.” (Aaltonen & Junkkari, 2000, Yrityksen arvot & etiikka, 16.)

Tiedostavat kuluttajat ja asiakkaat seuraavat yritysten eettistä keskustelua ja kannanottoja, ja yritykselle voi olla vahingollista laiminlyödä tai ohittaa eettiset aiheet. Ruotsalainen tutkimus ”Förebilds-Företaget konsument” selvitti yrityselämän ja etiikan suhdetta. Tutkimuksessa saatiin selville, että eettisten asioiden rooli on huomattavan suuri kuluttajien mielessä. Jopa 99,4 % ihmisistä on hylännyt yrityksen tai tuotteen niiden takana olleiden epäeettisten arvojen vuoksi. (Aaltonen & Junkkari, 2000, 31- 32.) Eettisillä kannanotoilla ja päätöksillä voidaan vaikuttaa hyvinkin paljon kuluttajien käyttäytymiseen. Ihanteellista olisi, että etiikka olisi kuitenkin aidosti merkityksellistä yrityksille eikä vain pakollinen teema käsiteltäväksi muiden veloitteiden ja vaatimusten joukossa.

Arvot ovat toimintaa ohjaavia mutta usein tiedostamattomia ihmisen sisäisiä malleja valikoida itselle sopivia toimintatapoja. Arvojen avulla ihminen pystyy päättämään, mitkä asiat ovat itselle sopivia ja miten kannattaa toimia erilaisissa tilanteissa. Arvot voivat olla sellaisia, että niitä ei edes itse välttämättä tule ajatelleeksi erityisemmin mutta ne voivat tulla esiin yllättävissä tilanteissa. Niiden avulla teemme koko ajan valintoja, esimerkiksi käydessämme kaupassa, arkisissa tilanteissa niin kotona kuin työssä tai koulussakin.

Opiskeluaikana arvot näkyvät esimerkiksi siinä, teemmekö annetut tehtävät ajallaan, nousemmeko aamulla kouluun vai jäämmekö nukkumaan. Nämä eivät sinänsä ole arvoja vaan näiden taustalla ovat varsinaiset arvot, joiden mukaan päätämme, miten suoritamme opiskelun. Opiskeluaikana opiskelija voi toteuttaa esimerkiksi arvonaan menestystä työelämässä, jolloin hän ottaa opinnot tosisaan, käy luennoilla ja panostaa opiskeluun. Toinen opiskelija sen sijaan saattaa toimia hedonististen arvojen mukaan, jossa opiskelu on osa elämää mutta tärkeämpää on nauttia elämästä, nukkua pitkään ja luennoilla käydä silloin, kun tuntuu mukavalta. Arvojen mukaista elämää emme voi lähteä arvoimaan, kenen arvot ovat parempia kuin toisen, sillä arvot tulevat kunkin yksilön omista lähtökohdista ja elämänkäänneistä ja niiden toteuttamiselle on yleensä jokin syy.

3.1 Arvon määritelmä

Sanalle arvo voidaan löytää useita määritelmiä ja kuvauksia. Sivistyssanakirja tarjoaa arvolle ainakin kuusi erilaista merkitystä. (Sivistyssanakirja, verkkosivut. [viitattu 26.9.2014.]) Tiivistän näistä kuitenkin sanalliset versiot kolmeen keskeisimpään määritelmään: a) arvo voi olla esineen tai asian määrällinen arvo tai hinta, b) jonkin asian tärkeys, arvokkuus tai merkitys, ja c) ihmisen arvo, titteli tai asema. Termiä arvo määritellään myös täten: ”arvo on asia, jota pidämme tärkeänä”, ”arvot ovat valintoja”, ”arvo on merkitys, jonka asia saa täyttäessään tarpeen”, ”arvo on vakaumus”, ”arvot ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin”, ”Yritysten ja yhteisöjen tasolla arvot ovat yhteisön tahtotila”. Eräs saman teoksen määritelmä kuvaa erityisen hyvin arvojen päämäärällistä tarkoitusta: ”Arvo on myös kyky sano ”ei” asioille, joita olisi mukava tehdä ja ”kyllä” asioille, joiden toteutuminen on epämurkavaa.” (Aaltonen & Junkkari, 2000, 60 - 61) Tässä viimeisessä määritelmässä konkretisoituu arvojen perimmäinen tarkoitus. Itselle tärkeillä arvoilla priorisoidaan tehtävät siten, että tärkeimmät asiat tulevat tehdyksi ja siten, että ne toteutuvat omien periaatteiden mukaisesti. ”Onnellisuutta ihmiselle tuottaa se, että hän tunnistaa oman eettisen pohjansa, muodostaa siitä normit ja elää niiden mukaan.” (Kauppinen, 2002, Arvojohtaminen, 20.)

Arvot ovat vahvasti kytköksissä ihmisten tunteisiin. Tämän vuoksi arvojen laadintavaiheessa vastavuoroinen keskustelu ja henkilöstön kuuleminen sekä kommunikointi johdon kanssa ovat ensisijaisia kanavia arvojen työstämisessä. ”Koska koko organisaation tulee tuntea, ymmärtää ja sisäistää perusarvot sekä osata soveltaa niitä omaan työhönsä, tulisi arvojen määrittämisprosessin olla hyvin osallistava.” (Kamensky Mika, 2008, 79.) Ellei työntekijöiden tunteita ja ajatuksia arvosteta arvojen laatimsvaiheessa, voi henkilöstö kokea arvot kaukaisena ja epärealistisina eikä niiden merkitys avaudu heille. Tällöin arvoilla ei ole sitä asemaa, mitä yritys tavallisesti pyrkii tavoittelemaan arvojen laatimisella.

Arvojen tulisi olla realistisia. Hyvä esimerkki, joskin tapauksena varsin ikävä, on yhdysvaltalaisen energiayhtiö Enronin tapaus. Enron oli vuosia yksi menestyneimmistä amerikkalaisyhtiöistä. Arvotunnuksena yhtiöllä oli kommunikaatio, kunnioitus, rehellisyys ja erinomaisuus, vuoteen 2000 saakka. Vuonna 2001 yhtiön taloudellinen menestyminen kuitenkin paljastui perustuvan systemaattiseen kirjanpitopepetukseen. (Puohiniemi, 2003, 213.) Enronin mahtiasema kaatui ja yhtiö meni konkurssiin. Yhtiön arvot nousivat kritiikin kohteeksi; näinkö rehellisyys ja kunnioitus arvona toteutetaan. Useaan otteeseen huomattavana yrityksenä noteerattu yhtiö tunnetaan nykyisin yhtenä Amerikan historian suurimmista talouskatastrofeista ja arvojohtajuudessa tapausta käytetään esimerkkinä arvojen mukaisen toiminnan epäonnistumisesta. Yhtiölle arvot olivat ilmeisesti olleet vain markkinointitemppu, sanahelinää, jolla ei käytännössä ollut mitään painoa. Vastakkainen tapaus arvojen toteuttamiselle käytännössä on kosmetiikkayritys Body Shop, jonka arvona ovat eettiset asiat. Eläinkokeiden vastustaminen, ympäristöystävällisyys sekä ihmisoikeudet ovat asioita, joihin yhtiö perustaa toimintansa ja ne myös näkyvät yrityksen markkinoinnissa ja käytännössä. (Aaltonen & Junkkari, 2000, 48.) Yritys on arvojohtamisessa onnistunut ja liiketoiminta jatkaa edelleen kansainvälistä kasvuaan menestymisen johdosta.

3.2 Arvot yksilön toiminnan perustana

Kullakin ihmisellä on oma arvomaailmansa. Se pohjautuu usein oman perheen arvokulttuurista. Arvomaailma saattaa muuttua elämän varrella mutta pysyvimmit perusarvot ovat vaikea muuttaa. Jonkin verran muutosta kuitenkin tavallisesti tapahtuu yksilön elämän varrella. Kodin rooli arvojen syntymisessä on kuitenkin kiistaton. ”Kotikasvatuksen ja varhaisten vuosien merkitys antaa suunnan koko elämän arvopohjalle. Joskus elämä näyttää oikullisuutensa siinä, että yksilö saattaa nuoruusvuosinaan valita päinvastaiset arvot kuin mihin koti on viitoittanut. Uudet arvot toimivat vastareaktion omaa kotikasvatusta kohtaan ja merkitsevät halua sitoutua uuteen yhteisöön. Tällöinkin siis kodin rooli on tärkeä.” (Aaltonen, Heiskanen & Innanen, 2003, *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*, 34.)

Tärkeää on huomata se, että arvokulttuuriin voi itse vaikuttaa. Yhtä olennaista on se, että lapsuuden lähtökohdista syntyneet arvot tulevat vaikuttamaan väistämättä yksilön elämässä, olivat arvot sitten positiivisia tai negatiivisia. Henkilökohtaisten arvojen muodostumiseen vaikuttavat myös persoonallisuuden piirteet, älykkyys, muut ympäristön vaikuttajat sekä oma elämäkokemus. (Cole 1995, *Organisational Behaviour*, 111.) Arvomaailman muokkaaminen on osa ihmisen henkistä kehitystä eikä sen muuttaminen ole välttämättä kapinointia vaan luontainen vaihe tunnistaa ja tunnustaa omat arvonsa. ”Kypsän ja eettisesti vastuullisen ihmisen tuntomerkinä on, että hän uskaltaa kyseenalaistaa, tarkistaa ja tarkentaa omaa arvomaailmaansa.” (Aaltonen & Junkkari, 2000, 118.)

Omia arvoja ei välttämättä tule pohtineeksi tai edes nimenneeksi arkielämässä. Voi olla jopa vaikea tiedostaa omat arvonsa. Vaikka arvot ohjaavat yksilöiden toimintaa, niiden nimeäminen saattaa tuntua hankalalta, koska ne tuntuvat itsestäänselviltä. Arvotutkijat ovat kehittäneet erilaisia metodeja tutustua omiin arvoihin. Esimerkiksi Aaltonen, Heiskanen & Innanen teoksessa *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä* kehottavat tutkailemaan omia arvoja esimerkiksi nimeämällä yhden arvon ja pohtimaan sitä tarkemmin. Kirjassa on avustavia kysymyksiä ja taulukoita, joiden avulla päästään karsimaan arvoista vähemmän tärkeitä. Ideana on lopulta löytää itselle merkitykselliset arvot ja kiteyttää arvot muutamaan tärkeimpään perusarvoon. Toisessa teoksessa Aaltonen ja Junkkari neuvovat löytämään omat arvot tutkailemalla omia ajatuksia, ajankäyttöä, tunteita, uhrauksien tekemistä, vastustusta herättäviä asioita sekä muita itselle tärkeitä asioita. Neuvoissa kehoitetaan olemaan kysymättä suoraa kysymystä omista arvoista, koska tällöin tulee vastattua siten oletetulla tavalla esimerkiksi perheen näkökulmaa ajatellen. Näin vastaus saattaa olla epäaito eivätkä todellisesti itselle merkittävät arvot tule esiin. (Aaltonen & Junkkari, 2000, 131 – 133.)

Suomalainen sosiaalipsykologi ja valtiotieteiden tohtori Martti Puohiniemi esittelee puolestaan arvojen kiteytymisen ehkä maailmalaajuisesti tunnetuimpaan ja käytetyimpään arvoteoriamalliin, S.H. Schwartzin arvokehään. Schwartzin arvokehässä on kymmenen keskeisintä arvoa, jotka ovat sijoitettu siten, että toisiaan täydentävät arvot ovat vierekkäin ja vastakkaiset arvot ovat eri puolella kehää. (Puohiniemi, 2003, 24.) Nämä kymmenen arvoa jakautuvat kahteen inhimilliseen tosiasiaan: ”jos halutaan koko ajan kokea uutta, ei voida säilyttää kaikkea vanhaa, ja jos koko ajan on päällimmäisenä oma minä, jää vähemmän tilaa muiden huomiointille” (Puohiniemi, 2003, 23.)

Ideana Schwartzin arvokehässä on nimetä itselleen arvot ja sitten sijoittaa ne tälle arvokehälle. Erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvin erilaisillekin termeille on aina löytynyt näistä kymmenestä arvoista kohta, mihin arvo on voitu sijoittaa sitä laajemmin tarkasteltuna. Arvotutkijat ovat nimittäin osoittaneet maailmassa olevan kuusikymmentä arvoa. Sen jälkeen aletaan puhua vivah-teista tai samoista arvoista vain eri nimikkeillä. Nämä kuusikymmentä arvoa on ryhmitelty erilaisilla tavoilla, tunnetuin ryhmittelyteoria on Schwartzin arvokehä, jossa arvot tyypitellään kymmeneen pääryhmään.



KUVIO 1. Schwartzin arvokehä. (Puuhiniemi, 2003, 24.)

Arvojen tiedostaminen on tärkeää jouduttaessa pohtimaan omaa arvomaailmaansa. Tämän vuoksi olisi jokaisen hyvä pohtia omia arvoja tarkemmin. Apuna voi käyttää esimerkiksi edellä esiteltyjä malleja. Kun tietää omat arvonsa, lisää se myös muuta itsetuntemusta ja näin esimerkiksi on helppompaa toimia yrityksessä vaikka siellä arvot olisivatkin toisenlaiset, kuin mitä omat arvot ovat. Voi olla myös hyvä tutustua ohjatuilla metodeilla omiin arvoihin, sillä sitä kautta saattaa paljastua arvoihin liittyviä syvempiä tarkoituksia ja esimerkiksi itsen liittyviä haitallisia arvoja. Kielteisillä arvoilla on valtava vaikutus toiminnassamme, ja ne hallitsevat meitä, ellemmme tiedosta niitä toiminnassamme. (Aaltonen & Junkkari, 2000, 164.)

Omien arvojen tiedostaminen on olennaista, sillä mikäli ne ovat ristiriidassa oman työyhteisön arvojen kanssa, voi niiden yhteensovittaminen olla raskasta. Oman arvomaailman ja periaatteiden ohittaminen on henkisesti rasittavaa ja mikäli siihen joutuu päivittäin, voi riskinä olla työuupumukseen joutuminen. Joskus voi olla tarpeen vaihtaa jopa työpaikkaa arvoristiriidan vuoksi. Eräät yritykset, kuten Nokia aikoinaan, ovat toimineet vahvasti arvojohtamisen periaatteella ja tällöin ajatuksena on ollut se, että mikäli arvot eivät työntekijälle sovi, työntekijä saa lähteä. Työssä jaksamiseen vaikuttaa olennaisesti se, miten ihminen arvostaa työtään. Arvot ja jaksaminen ovat toisiinsa suorassa kytköksessä. Mikäli työyhteisön arvot eivät vastaa omia arvoja, konfliktin mahdollisuus on suuri mutta aina erot eivät aiheuta voimakasta ristiriitaa ja näin arvomaailmat täydentävät toisiaan. (Aaltonen & Junkkari, 2000, 136.) Tällöin myös työn mielekkyys säilyy. Ristiriitatilanteita voi pyrkiä selvittämään ja ratkomaan kunnon keskustelulla toimintatavoista ja pelisäännöistä, jolloin tilanteet voivat ratketa. Mikäli ratkaisua ei löydy, on mietittävä työn sopivuutta itselle. (Aaltonen ym., 2003, 215.)

3.3 Työyhteisön arvokulttuuri

Työyhteisöllä on tavallisesti laadittu erilaisia toimintaa ohjaavia periaatteita. Usein laaditaan vaihtoehtoisia ja muuttuvia strategioita, tavoitteet, visiot, missiot ja myös arvot. Voi olla olemassa myös muita toimintaa ohjaavia sääntöjä tai suunnitelmia, joiden mukaan halutaan ohjata henkilöstöä. Arvojen merkitys on kuitenkin työyhteisöissä oletettua suurmepi, sillä aina niitä ei ole laadittu mutta ne kuitenkin ovat olemassa. Arvot ovat siinä mielessä mielenkiintoinen ilmiö, että vaikka niitä ei olisi määritetty, ne voidaan silti kuitenkin kaivaa esiin. ”Arvoihin turvaudutaan vaikeissa valintatilanteissa, joita ei pysty ratkaisemaan toimimalla kuten ennen sekä tilanteissa, joita ei ole ohjeistettu.” (Puohiniemi, 2003, 11.)

Kun yritys tai organisaatio nimeää arvonsa, ne ovat tyypillisesti positiivisia arvoja. Arvot saattavat olla julkisesti näkyvillä ja sen vuoksi halutaan kertoa hyviä ja myönteisiä asioita työpaikan arvokulttuurista. Arvot ovat kulttuurin ytimessä. (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, *Cultures and Organizations*, 9.) Arvojen määrälle ei ole olemassa varsinaista standardia mutta tavallisesti niitä on kolmesta viiteen. ”Kolmesta neljään arvoa toimii hyvin. Jos valitaan vain kaksi, arvot kattava alue saattaa jäädä suppeaksi. Toisaalta kuusi tai enemmän alkaa olla vaikea muistaa, ja käytännönläheisyys ja arvojen merkitys arkisessa työssä heikkenee.” (Aaltonen ym., 2003, 128.) Tunnettuja arvorypäslauseita on historian aikana lanseraattu useita, kuten Ranskan vallankumouksen vapaus, veljeys, tasa-arvo ja kristinuskon usko, toivo, rakkaus. Liike-elämässä tällainen arvomuotoilua on suosinut esimerkiksi suomalainen Oy Karl Fazer Ab: ”Asiakaslähtöisyys, laadukkuus ja yhteistyö ovat toimintamme perusta.” (Fazerin verkkosivut. [Viitattu 30.9.2014.]) Hieman erilainen arvotunnus on Euroopan Unionin perusarvoille, joita on viisi: ihmisarvon ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen, vapaus, kansanvalta, tasa-arvo ja oikeusvaltio. (Europarlamentti, verkkosivut. [Viitattu 1.10.2014.]

On olemassa myös kielteisiä arvoja, joiden olemassaoloa kukaan ei mielellään myönnä. Nämä kielteiset arvot saattavat olla positiivisenkin arvon takana mutta niiden todellista tarkoitusta voi olla vaikea havaita tai myöntää niiden olemassaoloa. Esimerkiksi voidaan ottaa tapaus, jossa yritys markkinoi asiakaspalvelun laatua arvonaan mutta kuitenkin kääntöpuolena voi olla esimerkiksi työyhteisössä näkyvä pahoinvointi työuupumuksesta, kun asiakaspalvelu vaatiikin valtavia ponnistuksia työtekijöiltä. Tässä tapauksessa voitaisiin nimetä kielteiseksi arvoksi työntekijöiden uhrautuminen. Tällaista ei kuitenkaan missään tapauksessa tehdä vaikka joissakin työyhteisöissä valitettavasti näin toimitaan.

Puohiniemi tunnistaa yritysten käyttävän kolmenlaisia arvoja: ihannearvoja, jotka ovat positiivisia, kuten luovuus, asiakasystävällisyys ja avoimuus; kielteisiä motiiveja eli organisaation syvälle juurtuneita kielteisiä periaatteita, joita sovelletaan joko avoimella tai peitellyllä johdon suostumuksella. Kolmas arvotyyppi on vaiettu arvo, joista ei kehdata puhua tai ovat vaikeasti huomattavissa. Tällaiset arvot liittyvät yhdenmukaisuuteen tai perinteisiin. (Puohiniemi, 2003, 97 – 101.) Näitä vaiettuja arvoja käsittelee myös kasvatustieteen dosentti Jari Metsämuuronen: ”Monissa tehtävissä tarvitaan

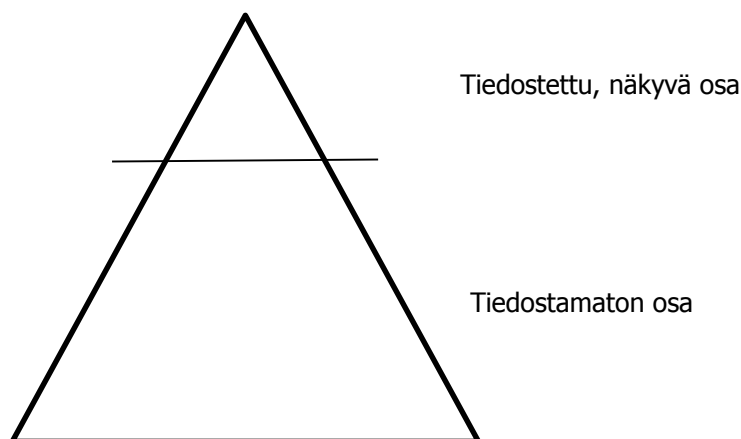
taitoja, jotka ovat 'sosiaalisesti vaiettuina', ja joita ei tunnusteta ammattitaidon osaksi: kykyä vaikuttaa toisiin, innostuneisuutta, yhteistyökykyä, kommunikointi- ja ihmissuhdetaitoja, tahdikuutta, diplomatiaa, monitaitoisuutta, vastuun kantoa organisaation virheistä, tunteiden mukanaoloa, tai kykyä ohjata, kouluttaa ja perehdyttää muita." (Aaltonen & Junkkari, 2000, 110 - 111.)

Organisaatiossa arvojen nimeäminen on prosessi, johon vaaditaan erityistä paneutumista, aikaa sekä keskustelua henkilöstön kanssa. Arvoprosessin käynnistämiseen vaaditaan aloitteen tekijä, joka useimmiten on johtohenkilö. Aloitteen tekijä voi olla myös muu henkilö, mutta usein prosessiin kuitenkin tarvitaan johdon suostumus, sillä ilman johdon aktiivista mukanaoloa ja osallistumista ei voida arvoprosessia toteuttaa. (Puohiniemi Martti, 2003, 43.) Arvot on mahdollista määrittellä lyhyellä aikavälillä mutta silloin voidaan joutua tekemään nopeita ratkaisuja, joissa virheitä voi tulla herkemmin ja asioita ei ehditä pohtia ja sulatella. Määrittelyvaiheeseen olisi hyvä varata reilusti mutta ei kuitenkaan liikaa aikaa. "Kolmesta kuuteen kuukautta, organisaation koosta riippuen." (Aaltonen ym., 2003, 130.) Arvoprosessi voidaan toteuttaa monella eri tavalla riippuen organisaation resursseista ja tavoitteista. Tärkeää olisi kuitenkin aina huomioida henkilöstön merkitys arvojen laatimisessa. Erään mallin mukaan arvoprosessin kulkua voidaan kuvata tiimalasin mallilla: alussa organisaatiota tarkastellaan eri näkökulmista etsien asioita, jotka ovat organisaation ja sen sidosryhmien kannalta olennaisia. Seuraavaksi löydettyt asiat tiivistetään ja niitä heijastetaan organisaation toiminnan toteutumisessa. Arvojen määrittelyn jälkeen, ne jalkautetaan henkilöstön ja niiden käytännön merkitystä toiminnassa arvioidaan. Lopulta arvot sulautuvat organisaation toimintaan ja ovat osa toimintakulttuuria. (Aaltonen ym., 2003, 131.)

Työyhteisöissä on aina omaleimainen kulttuurinsa, johon kuuluu organisaation johtamisstrategia, päätösten tekeminen ja niiden toimeenpaneminen sekä sosiaalinen hierarkia ja siihen kuuluvat käytänteet. Päätösten täytäntöönpano ei kuitenkaan aina suju toivotulla tavalla vaan usein toteutusvaihe takkuilee. Tämän päätösten toimeenpano kertoo yrityksen kulttuurista; siitä, miten organisaatiossa toimitaan. Organisaatiokulttuuriin kuuluu monia asioita, arvot ovat yksi kulttuurin tekijöistä. Tunnettu organisaatiokulttuurin tutkija, Edgar Schein, jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon: näkyvä osa, välittömästi pinnan alla oleva osa sekä tiedostamaton osa. Näkyvään osaan kuuluvat "tekniikka, rakennukset, tunnukset, toimintatavat, järjestelmät, tehtävänimikkeet, organisaatiokaaviot, rakenteet, tavat" eli havaittavat asiat, jotka ovat organisaation näkyviä elementtejä (artefakteja).

Välittömästi pinnan alla olevalla tasolla ovat "arvot, valinnat, yhteisön yhtenäisyys, epävirallinen organisaatio, vallitsevat käsitykset, puskaradio, klikit". Tämä taso näkyy vasta, kun yritykseen on tutustuttu ja ymmärrys yrityksen toiminnasta ja perusperiaatteista on laajempaa. Tiedostamaton taso, jota on vaikeampi hahmottaa vaikka olisi itse työntekijänä yrityksessä, on organisaatiokulttuurin syvin ja vähiten tiedostetuin taso. Tähän kuuluvat "erilaiset perusoletukset, ihmissuhteiden luonne, todellisuuden, ajan ja paikan luonne sekä yrityksen suhde ympäristöön." (Aaltonen & Junkkari, 2000, 102.) Organisaatiokulttuuria on kuvattu pyramidin avulla, jossa tiedostettua tasoa on ylin osa,

vain noin 10 % kokonaisuudesta. Tiedostamatonta tasoa on jäljelle jäävä 90 %, joten valtaosa kulttuurista on sellaista, mitä ei voida varsinaisesti havaita vaan se on alitajuista ja ei-tahdonalaista. (Aaltonen & Junkkari, 2000, 102.)



KUVIO 2. Yrityskulttuurin tiedostettu ja tiedostamaton taso. (Aaltonen & Junkkari, 2000, 102.)

Organisaatiokulttuuria Schein luonnehtii: "Organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle polvelle." (Lämsä & Hautala, Organisaatiokäyttäytymisen perusteet, 2005, 176.) Irlantilainen organisaatiotutkija, Charles Handy, puolestaan sanoo, että organisaatiokulttuuria ei voida tarkalleen määritellä, sillä kulttuuri on sellaista, joka koetaan tunteiden kautta. (Cole, 1995, 239.) Organisaatiokulttuuri muotoutuu yrityksen koon, toimialan sekä siihen liittyvien toimintaperiaatteiden, vision ja johtamismenetelmän mukaan. Se mukautuu ja uudistuu jatkuvasti, joskin jotkin pysyvämmät asiat, kuten arvot, pitävät kulttuuria pysyvämpänä mutta esimerkiksi globalisoituminen ja laajentuminen uusille markkina-alueille saattavat muokata organisaatiokulttuuria. Yhdysvaltalainen sosiologi, John Milton Yinger, korostaa arvojen suurta merkistystä. Hän pitää kulttuuria muovaavista tekijöistä arvojen merkistystä tärkeimpänä. Hänen mukaansa arvot voidaan tunnistaa yksinkertaisella kysymyksellä: "mihin yksilö tai ryhmä on valmis uhraamaan niukkoja voimavarojaan (ponnistus, aika, raha). Arvot ovat valintojen kriteeri." (Aaltonen & Junkkari, 2000, 103.)

Arvojen suurta merkistystä työelämässä on luonnehdittu monessa yhteydessä trendiksi ja muoti-ilmiöksi ja tämä voidaan ainakin osittain osoittaa tällainen olevankin mutta tosiasia on myös se, että eettisyys on kokonaisvaltaisesti saanut jalansijaa työ- ja liike-elämässä. Arvot ovat osa työhyvinvointia ja niiden merkitys on myös henkilöstöjohtamisessa suuri. Arvot eivät ole irrallinen osa yritystä

vaan osa suurempaa kokonaisuutta ja suunnitelmallista liiketoimintaa. Arvojen tulisi olla yhtenevä yrityksen vision, strategian, mission ja tavoitteiden kanssa ja niiden tulisi keskustella keskenään. Arvokeskustelun merkitystä kuitenkin kyseenalaistetaan toisinaan eikä ole vääriä pohtia, mitä varten yhteiset arvoja laativat. Arvojen määrittelyyn on etsitty yleisluontoisia syitä ja tässä muutamia:

- "Maailma on tullut monimutkaiseksi. Voidaksemme edes jollain tasolla hallita moninaisuutta meidän on etsittävä muutamia yksinkertaisia määrittelyjä tyyliin 'tästä me ainakin pidämme kiinni' tai 'tämä on minulle kaiken keskellä luovuttamatonta'."
- "Länsimaisessa kulttuurissa ollaan siirtymässä pois rationaalismekanismista maailmaku- vasta kohti monipuolisempaa tulkintaa. Erityisesti siirtymävaiheessa arvoja määritellään uu- delleen ja kysytään, 'mikä meille on tärkeää' ja 'mitkä ovat minun omia aitoja elämäntavoit- teitani'."
- "Kansainväliset suuryritykset tarvitsevat jotain, joka yhdistää yritystä. on sanottu, että arvot ovat kuin liima, joka pitää organisaation koossa. Taustalla on siis globalisaatio. Suuryritykset etsivät tekijöitä, jotka pitävät yrityksen koossa. Myös pienemmät yritykset törmäävät samoi- hin kysymyksiin, varsinkin yhä verkottuneemmassa toimintaympäristössä."
- "Kukaan ei voi hallita omaa elämäänsä pitämällä mielessään elämänoppaiden tarjoamia kymmeniä erinomaisia vinkkejä. Muutama tärkeä arvo voidaan kuitenkin tunnistaa, ja niitä voidaan vahvistaa eräänlaiseksi elämä punaiseksi langaksi. Elämänhallintaan kuuluu sopu- sointu omien ja yhteisön arvojen kanssa." (Aaltonen ym., 2003, 201 - 202.)

On olemassa myös muita syitä, miksi arvot ovat hyväksi. Edellä esiin tulleet henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi saavat tukea organisaation arvoista mutta arvojen vakiintunut asema yrityskulttuu- rissa lisää myös uskottavuutta, lujittaa toimintaa sekä parantaa yrityksen tulevaisuuden suunnitte- lua. Arvoilla on vaikutusta myös yrityksen maineeseen, brändiin ja yrityskuvaan.

Keskuskauppakamari on julkaissut suomalaisyritysten organisaatiokulttuuria käsitteleviä tutkimuksia muutamien vuosien väliajoin. Viimeinen tutkimus on vuodelta 2009, ja tutkimuksessa yksi osa-alue on arvojen mukaisen toiminnan toteutuminen. Tutkimukseen on osallistunut yli tuhat vastaajaa. Tu- loksissa ilmenee, että vuonna 2008 suomalaisten yritysjohtajien mukaan yrityksistä 69 % oli laatinut itselleen arvot. Arvojen laatiminen on heikentynyt vuosista 2003 ja 2005, jolloin määrittely oli tehty jopa 81 % yrityksistä. Syyksi arvojen laatimisen vähentymiselle on arveltu muiden johtamistyylien ohittaneen arvoihin tukeutuvan johtamisen. Esimerkiksi muutos-, innovaatio- ja osaamisen johtami- nen ovat nousseet johtamisessa suosioon. (Keskuskauppakamari, verkkosivut. [viitattu 15.10.2014] Yrityskulttuuri 2009.)

3.4 Arvot kilpailuetuna

Arvomäärittely pyritään laatimaan organisaation tai yrityksen toiminta-ajatusta, visiota ja missiota vastaaviksi. Tällä tavoin toiminta hahmottuu selkeäksi ja tavoitteelliseksi. Yrityksillä on monesti määri- tetty perusarvot, jotka ovat pysyviä arvoja ja vahvasti yrityskulttuuriin ankkuroituneita. Nykyisin mo-

net yrityksen käyttävät samankaltaisia arvoja, oli kysessä sitten julkinen laitos tai menestyvä yksityisomistusyritys. Tämän yhteneväisyys johtuu tasapainotetun mittariston, kuten Balanced Scorecard – toiminnanohjausjärjestelmän, käytöstä ja siihen liittyvästä neljästä aihealueesta: kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. Suosituimpia arvoja ovat pitkään olleet asiakaslähtöisyys, kehittyminen, yksilön kunnioittaminen, tuloksellisuus ja yhteistyö. Yhdenmukaistuminen on aiheuttanut sen, että arvomääritys ei ole enää kovin omintakeista. Siksi arvojen avulla on nykyisin vaikea muodostaa kilpailuetua, jolla erotuttaisiin kilpailijoista. (Kamensky, 2008, 78.) Arvojen avulla kilpailuedun luominen on mahdollista mutta haastavaa, sillä on vaikea kehittää uusia tai hyvin erilaisia arvoja. Kilpailuetuna arvojen erilainen muotoilu voi olla toimiva tapa erottautua. Myös selkeä ja helposti mieleenjäävä arvotunnus edistää organisaation onnistumista arvojen suhteen, joskin toiminnassakin niiden tulisi näkyä.

Mission eli toiminta-ajatuksen avulla on helpompi luoda julkista kuvaa organisaatiosta. Missiossa kuvataan tavallisesti yhdellä lauseella yrityksen ydintoimintaa ja sisältää tavallisesti kolme asiaa: toiminta-alueen, laatu/hintapainotuksen sekä mahdollisen tuottopäämäärän. Hyvä toiminta-ajatus perustuu asiakkaan tarvenäkökulmaan. (Yrityksen liiketoiminta – kurssin oppimateriaali, 2012, Pentti Markkanen.) Esimerkiksi Fazerin missio on luoda makuelämyksiä. Tämä kiteyttää koko toiminta-ajatuksen vaikka tuotteista, asiakkaista tai tuloksesta ei puhuta tässä yhteydessä ollenkaan. Fazerin mission muotoilu ei ehkä ole tyypillisin mission muoto mutta siinä tulee kuitenkin yrityksen tärkein tehtävä. Perinteisempi missio on tavaratalo Wal-Martilla: ”Antaa tavalliselle kansalle mahdollisuus ostaa samoja tuotteita kuin rikkaat ihmiset.” (Kamensky, 2008, 75.) Julkinen missio kuvaa yritystä nasevalla tavalla. Arvojen avulla yritystä on hankalampi markkinoida, sillä arvoja ei voida kovin napakasti selittää. Yritysten kilpailuetuna arvot tulevat yleensä vasta, kun yritykseen on jo jonkin verran tutustuttu. Toki riippuen yrityksen toimialasta, saatetaan ensiksi perehtyä yrityksen arvoihin ja päättää asiakkuuden aloittaminen vasta sitten. Myös jotkut arvojohtamisessa taidokkaat yhtiöt ovat saaneet luotua arvoilla merkittävän kilpailuedun ja heidät tunnetaankin arvolähtöisestä toiminnasta.

Yhteisöille määritellään jonkin verran myös tavoitearvoja, jota kuvastavat sitä, miksi haluamme tulla. ”Tavoitearvot kuvaavat tahtotilaa: ´Tätä haluamme olla. Tämän haluamme kuvaavan meitä.´ ” (Aaltonen & Junkkari, 2000, 76.) Tavoitearvoja laaditaan, jotta yrityksen tietoiset pyrkimykset suunnitelluista tavoitteista tulevat näkyviin. Ne voidaan laatia henkilöstölle sisäisesti tai julkisesti näkyville. Joskus julkisilla tavoitearvoilla voidaan pyrkiä saavuttamaan tietynlaista imagoa yritykselle. Muutostilanteissa tavoitearvoilla sen sijaan pyritään aktivoimaan henkilöstö arvojen toteuttamiselle. Tavoitearvot linkittyvät organisaatiossa vision luomiseen ja ylläpitämiseen. Visiolla tarkoitetaan ”yrityksen tulevaisuuden strategista tahtotilaa.” (Kamensky, 2008, 83.) Vision merkitys on tavoittelisuuden lisäksi innostaa henkilöstöä haastamaan ja kehittämään itseään.

Esimerkki vision vaikutuksesta näkyy tarinassa, jossa prinssi lähtee valtakuntaansa matkalle ja saapuu rakennustyömaalle. Prinssi kohtaa työmiehen ja kysyy, mitä tämä tekee. Työntekijä vastaa: ”Hakkaan kiveä.” Hetken päästä prinssi esittää toiselle työntekijälle saman kysymyksen, joka vastaa: ”Rakennan muuria.” Kolmas samaa työtä tekevä työmies vastaa samaan kysymykseen rakentavansa katedraalia. (Hakanen, 2004, Pk-yrityksen strategiatyö, 61 – 62.) Tarina havainnollistaa sen, mihin

vision luomisella pyritään. Ensimmäisellä työntekijällä ei ilmeisesti ollut havaintoa juuri muuta tavoitetta työssään, kuin kivenhakkaaminen. Toinen ja kolmas rakentaja hahmottivat tulevaisuutta enemmän ja heillä oli käsitys siitä, mitä olivat tekemässä. Toisella miehellä oli pienempi tavoite, muurin rakentaminen mutta kolmas rakentaja näki kokonaisuuden, hänellä oli visio tulevasta. Vision avulla työn tavoitteet konkretisoituvat, ja tavoitteellinen toiminta puolestaan motivoi paremmin kuin tehtävä, jolle ei suuremmassa mittakaavassa nähdä merkitystä. Tavoitearvojen ja visioiden merkitys ei ole niinkään niiden toteutuminen vaan niiden tavoittelemisen. Strategian avulla puolestaan pyritään pääsemään laadittuihin tavoitteisiin ja visiota kohti. Edellä kerrotussa tarinassa katedraalin rakentamisesta, kolmannella työntekijällä oli käsitys sekä strategiasta että visiosta.

3.5 Esimiehen rooli jalkauttamisessa ja arvojohtaminen

Arvojen jalkauttaminen on osa arvojohtamista, jossa tähdätään tavoitteelliseen arvolähtöiseen toimintaan. Arvojen lanseeraamisen eli julkaisemisen jälkeen yhteisö pyrkii juurruttamaan arvot työyhteisöön lähtökohdaksi toimintaan. Arvoilla ei ole merkitystä, mikäli ne ovat byrokraattisesti laadittu ja esimerkiksi vain jossakin johtoryhmän seinällä, vaan niiden merkitys tulee esiin vasta siinä, kun niitä aktiivisesti toteutetaan toiminnassa. Arvojen toimeenpaneminen ei ole itsestäänselvyys vaan sen eteen tulee ponnistella ja mahdollisesti tehdä työyhteisössä muutoksia arvojen toteutumiseksi. Arvojen jalkautumisprosessissa ”johdon tehtävä on olla edellytysten luoja” (Aaltonen, Luoma & Rautiainen, 2004, Vastuullinen johtaminen, 156.) ja esimerkiksi huolehtia siitä, ettei jokaisen työntekijän tarvitse kantaa huolta kaikista yhtiön asioista, vaan jokaiselle olisi omat vastualueet. (Aaltonen ym., 2004, 156.) Organisaation työtehtävien yksityiskohtainen selittäminen ja työtehtäviin liittyvien roolien selkeä jäsentely organisaatorakenteessa auttavat ymmärtämään toimintaa paremmin. Arvojen toteuttaminenkin on helpompaa, kun työtehtävät on laadittu kunkin työntekijän kohdalta perusteellisesti. Esimiehen tapa johtaa asioita vaikuttaa suuresti työntekijöiden motivoitumiseen arvojen sisäistämässä ja niiden toteutumisessa.

Aikaisemmin on riittänyt, että ylin johto tekee päätökset, vastaa niiden toteutumisesta ja tekee ajatustyön mutta nykyisin tilanne ei ole enää sama. (Kauppinen, 2002, 22.) Nykyisin johtajilta vaaditaan sitä, että he sitouttavat henkilöstön ja motivoivat heitä toimimaan yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti. Henkilöstöltä odotetaan aiempaa aktiivisempaa osallistumista työyhteisön asioihin, kun aiemmin heitä pidettiin enemmän ohjauksen alaisina. Tällainen kollektiivinen vastuunjakoaminen on vähentänyt johtajan vastuuvollisuutta mutta toisaalta johtajalta odotetaan nyt erilaisia ominaisuuksia. Esimerkiksi ihmissuhde-, viestintä-, ja muut sosiaaliset taidot ovat nykyisin johtajilta odotettavia taitoja. Nämä taidot ovatkin johtamisessa valttia, sillä työelämässä eri ammattilaisten asiantuntemuksen ja osaamisen oikeanlainen johtaminen vaativat taitavaa esimiesosaamista. Lisäksi esimerkiksi muutos- tai arvojohtaminen perustuvat tietynlaiseen henkiseen kulttuuriin, jossa ihmissuhdeosaamisen merkitys on suuri.

Arvojen jalkauttamisvaiheessa vuorovaikutteinen ympäristö on tärkeä, sillä arvojen sisäistäminen vaatii tilaa ja aikaa keskustella sekä pohtia asioita. Optimaalinen tilanne on sellainen, jossa henkilöstö saa avoimesti keskustella asioista niin johdon kuin vertaishenkilöiden kanssa. ”Arvot liittyvät

erityisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Jos kahdella ihmisellä on suurin piirtein samantyyppiset arvot, heidän on helppo tulla toimeen toistensa kanssa. Tähän mielestäni perustuu arvokeskustelujen hyöty organisaatiossa. Kun löydämme yhteisiä arvoja, ne vahvistavat yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.” (Laamanen, 2004, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, 253.) Arvomaailman rakentuminen vaatii henkisiä ponnistuksia ja aikaa, etuna organisaation arvojen jalkauttamisessa on hyvä esimies sekä työyhteisön ilmapiiri, jolloin toisten huomiointi ja osallistava ilmapiiri innostavat arvojen jalkautumiseen sekä arvolähtöiseen toimintaan.

Arvojen laatiminen ja juurruttaminen ovat arvoprosessin alkuvaihe, joka päättyy arvojen lopulliseen hyväksymiseen, kunnes niistä tulee lopullisia yrityksen toimintaelementtejä. Laadituista ja jalkautuneista arvoista muodostuu yrityksen kulmakivet, joita ei voida rikkoa missään olosuhteissa. ”Arvot pysyvät, vaikka jossain tilanteessa ei niiden vuoksi saavuteta kilpailuetua tai toiminta toisi jopa tilapäistä kilpailuhaittaa.” (Kamensky, 2008, 79.)

Henkilöstöjohtaminen arvojen juurruttamistilanteessa tarvitsee tavallisesta johtamisesta poikkeavaa esimiesosaamista. Läsnaolo ja vuorovaikutus alaisten kanssa ovat merkittäviä tekijöitä, kuten missä tahansa muussakin muutostilanteessa. Esimiehen toimintaan kuitenkin vaikuttaa organisaation johtamistapa. Tavallinen johtamistyyli voi olla esimerkiksi autoritäärinen tai demokraattinen, ja tavannukainen käytös näkyy muutostilanteissa. Demokraattinen johtamistapa suosii varmasti arvojen jalkauttamisessa keskustelua ja osallistavaa asennoitumista, kun taas autoritäärinen johtajuus voi olla yksipuoleista tiedonsiirtämistä alaisille.

Johtajan ihmiskäsitys vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten organisaatiossa toimitaan. Douglas McGregorin teoria johtajan ihmiskäsityksestä pohjautuu kahteen ihmistyyppiin, X- ja Y-tyyppiin. Tyyppin X henkilöä kuvataan työhön vastenmielisesti suhtautuvana, vastuuta pakoilevana, ei-luovana henkilönä, jota pitää kontrolloida, ja jota motivoivat vain fyysiset ja turvallisuustarpeet. Y-tyyppi puolestaan suhtautuu työhön luontevasti itseään kontrolloiden ja kehittäen, ja on kykenevä luoviin ratkaisuihin. Heitä motivoi sosiaalinen arvostus sekä itsensä toteuttaminen. Vaikka nykyinen ihmiskäsitys on tavallisesti Y-tyyppinen, toisissa organisaatioissa johdetaan edelleen X-tyypin ihmiskäsityksellä. (Kauppinen, 2002, 64.) Teorian mukaisen X-tyypin ihmiskäsityksen johtamistapa on enemmän itseään kuluttava ja työntekijöitä ylenkatsova tapa johtaa. Kehittyminen on vaikeaa, mikäli esimies ei näe alaisten potentiaalia ja sen alaiset väistämättä vaistoavat, mikä lisää kierrettä ehkä jopa lannistavasta työilmapiiristä. Arvojohtaminen voisi olla tällaisessa organisaatiossa epärealistista, sillä arvojen tarkoitus on eettinen toiminta ja kehittymiseen panostaminen eikä tällainen ihmiskäsitys oikein tue sitä, mihin arvojen laatisilla pyritään. Y-tyypin ihmiskäsityksessä arvokeskustelu näyttäytyisi luonnollisena asiana, sillä tällöin esimiehellä on positiivisia odotuksia alaisista ja ihmiskäsitys on myönteinen; esimies luultavasti enemmän luottaa työntekijöihin vastuullisina henkilöinä ja esimerkiksi arvojen mukainen toiminta voidaan nähdä tavoittelemisen arvoisen toimintona.

Mikäli organisaatio tai yritys päättää lähteä arvoprosessia toteuttamaan, olennainen osa prosessia on saada henkilöstö sitoutumaan tavoitteisiin ja arvoihin. Kun arvot ovat arvodialogin, keskustelun, tai muun metodin avulla laadittu, niiden jalkautumiseen ja toiminnalliseen toteuttamiseen paneuduttan

seuraavaksi. Jalkauttamisvaiheesta puhuttaessa, voidaan käyttää myös ilmauksia arvojen juurruttaminen, arvojen edistäminen ja arvourisukseen antaminen. (Puohiniemi, 2003, 20.) Jalkauttamisessa tärkeää on kuitenkin saada henkilöstö sitoutumaan arvoihin, ymmärtämään arvot ja niiden merkitys liiketoiminnallisesti sekä toteuttamaan omaa toimintaa arvojen mukaisesti. Arvot tulee selittää alaisille ja muille yrityshenkilöstöön kuuluville sisällöllisesti ja perustella niitä vision, strategian ja tavoitteiden avulla. Ymmärrettävä arvoviestintä on hyvän arvojohtamisen kulmakiviä, sillä mikäli arvot jäävät sanahelinäksi, niiden toteuttaminen saattaa jäädä puolitiehen. (Kauppinen, 2002, 168 – 169.) Erään suomalaisen, yrityksiin kohdistuvan, arvotutkimuksen (2001) tuloksista ilmeni, että vaikka 88 % suomalaisista organisaatioista oli määritellyt arvonsa, vain 6 % mielestä arvoja oli hyödynnetty käytännössä. (Kauppinen, 2002, 75.) Tällaisia tutkimustietoja lukiessa, herää kysymys siitä, mikä arvojen todellinen tarkoitus on ja miksi niitä laaditaan, ellei huomioida niiden toteuttamista myös käytännössä. Tätä voi selittää arvojen trendiluontoisuus, jossa yritykset voivat laatia arvot, koska muutkin yrityksen niin tekevät mutta todellinen syvempi arvokeskustelu ja käytäntöön vieminen jäävät pois. Arvojen laatimista ei oteta tosissaan vaan se on vain näennäinen toiminto.

Jotta arvot toteutuisivat käytännössä, Kauppinen kehottaa normittamaan arvot. (Kauppinen, 2002, 177.) Normittaminen tarkoittaa sitä, että laadittuja arvoja avataan enemmän alaisille toiminnalliseen toteutukseen. Myyntiyrityksen arvo voi olla esimerkiksi "asiakaskeskeisyys" ja se muuntuu myyntitiimissä normiksi "tarjouspyyntöihin vastaan 48 tunnin kuluessa". (Kauppinen, 2002, 177.) Normitusta kannattaa tehdä aina, sillä se helpottaa toimintaa ja auttaa toimimaan arvojen mukaisesti. Jokaiselle arvolle voidaan sopia normit; yleisesti hyväksytyt ja sovitut toimintatavat, joiden mukaan toimiminen on tavoiteltavaa. Työyhteisöön liittyvä normitus voi olla esimerkiksi: 'tervehdin työkavereita' ja 'osallistun keskusteluun yhteisissä kokoontumisissa aktiivisesti'. Tuloksellisuuteen puolestaan: 'en tee kannattamattomia kauppvoja'. Sitoutuminen arvoihin ja normeihin ei tapahtu automaattisesti, vaan pohjautuu tiedostamiseen ja ymmärtämiseen sekä vapaaehtoiseen hyväksymiseen. (Kauppinen, 2002, 178.)

Arvojohtamisen haasteena onkin se, että siinä enemmänkin on kyse johtajan taidoista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista kuin alaisten varsinaisesta johtamisesta. Arvojohtaminen ei missään tapauksessa ole käskyttämistä ja määräämistä vaan erilaisten asioiden esiintuomista, ajatusmaailmojen ymmärtämistä sekä niiden yhteensovittamista, keskustelemista ja vuorovaikutteista läsnäoloa sekä alaisten luottamuuden voittamista. "Arvojohtaminen on siis ennen kaikkea itsensäjohtamista, sillä arvot eivät koskaan voi olla pelkästään yritysjohton asia. Itse asiassa yrityksen henkilöstö on monesti jopa yritysjohtoa tärkeämmässä asemassa, kun yritys viestittää arvojaan sidosryhmilleen." (Puohiniemi, 2003, 22.)

Arvojohtamisesta on lukuisia esimerkkejä. Toisinaan siinä onnistutaan erinomaisesti, joskus arvojohtaminen jää vain nimikkeeksi, jolla ei ole käytännössä mitään tekemistä arvojen kanssa. Eräässä oululaisessa paperikemian yrityksessä huomattiin, että yrityksen toiminnassa ei noudateta niitä asioita, joita konserniyhtiö tavoittelee. Tytäryhtiöllä meni loistavasti tehokkuden ja kannattavuuden mukaan mutta tapaturma- ja ympäristöasiat olivat kompastuskivi, josta oli tullut iso ongelma yrityksessä. Konserniyhtiö puolestaan painotti juuri terveys-, turvallisuus- ja ympäristöasioiden hoitamista. Oulun

toimitusjohtaja ryhtyi panostamaan konsernin arvojen mukaiseen toimintaan ja käynnisti Oulussa työhyvinvointiin, terveyteen, ympäristövaikutuksiin ja tapaturmatilanteisiin kohdittavia korjaamis- ja ehkäisytoimenpiteitä. Henkilöstöä koulutettiin uudesta toimintamallista; kyseistä toimintaa pidetään tärkeänä ja sen tulee näkyä kaikkien kohdalla. Seuranta osoitti, että työtapaturmien vähentyminen väheni lähes 100 % ja arvojen mukaista toimintaa alettiin suosimaan työyhteisössä vaikkakaan yrityksessä ei siitä laadittu erikoisia termejä tai nimityksiä. (Aaltonen ym., 2004, 170 - 172.) Arvojohtamisella saatiin aikaan hyviä tuloksia. Onnistumisen syy sen sijaan on vaikeampi hahmottaa: johtuiko onnistuminen taitavasta esimiehestä, jolla on kyky huomata asioita ja löytää niille ratkaisut sekä taitavat esimiestaidot. Mikäli esimerkiksi kehityskohde olisi ollut kannattavuus tai tehokkuus, olisiko niiden parantaminen onnistunut yhtä sujuvasti. Turvallisuuteen, ympäristöön ja tapaturmien ehkäisemiseen liittyvät kehittämistoimenpiteet ovat ehkä henkilöstölle mieluisia ja positiivista latausta herättäviä ja niiden toteuttamiseen on helpompi osallistua, sillä ne ovat ulkoisia asioita. Tehokkuus ja kannattavuus puolestaan vaativat sisäisiä ponnistuksia ja lisäävät herkästi paineita henkilöstössä, ja luultavasti aiheuttaisi kielteisempiä reaktioita henkilöstössä. Tehokkuuden ja kannattavuuden mittaaminen olisi todennäköisesti sellaista, että yksilöiden työsuorituksia seurattaisiin tarkasti ja tällainen mittausjärjestelmä tavallisesti herättää negatiivisia tunteita työntekijöissä.

Johtamistyö on aina haastavaa. Arvoilla johtamista kuitenkin voidaan pitää luontevana johtamistapana, ainakin mikäli henkilöstö on orientoitunut arvojen suhteen ja organisaatiossa on myönteinen ilmapiiri. "Arvojohtamisen suurin haaste on saada aikaan yrityksen arvojen mukaista toimintaa, ei muuttaa olemassa olevia arvoja tai yrittää ujuttaa yritykseen jotain sellaista, mitä siellä ei vielä ole." (Puohiniemi, 2003, 210.) Arvojohtamisessa tärkeää on tunnistaa yhteisön toimintakulttuuri ja arvot sekä motivoida henkilöstö toimimaan niiden mukaisesti. Arvojohtajuudesta keskusteltaessa usein kysytäänkin, onko olemassa muutakin kuin arvojohtajuutta. Olipa organisaatiossa kyseessä sitten mihin tahansa tyyliin perustuva johtaminen, arvot ovat joka tapauksessa aina jossakin, ja ne vaikuttavat päätöksiin ja toimintaan, huolimatta tiedostetaanko sitä johtamisessa erikseen vai ei.

Arvojohtajuudessa on muistettava, että johtajana on aina mukana myös johtajan persoonallisuus. Johtaja ei voi ohittaa omia, henkilökohtaisia arvojaan, vaan hän toimii myös niiden pohjalta. (Puohiniemi, 2003, 211.) Omien arvojen rooli on johtajalla vielä tärkeämmässä asemassa kuin henkilöllä, sillä johtajan asema on organisaatiossa näkyvämpi ja vahvempi kuin muilla. Johtaja ei voi toimia työssään hyvin, mikäli on arvokonfliktissa omien arvojensa ja organisaation arvojen kanssa. "Johtajan ensimmäinen tehtävä on näyttää tekemiselle suunta ja toinen saada joukot liikkumaan tuohon suuntaan." (Puohiniemi, 2003, 211.) On vaikeata tai jopa mahdotonta saada itsensä saati toiset tekemään jotakin, mikä ei tunnu oikealta tai sotii omia arvoja vastaan. Tämän vuoksi arvolähtöinen toiminta on myös johtajalle ensisijaista. Johtajan tulisi ymmärtää erilaisia arvomaailmoita ja osata keskustella niistä. Näin ollen arvostiriidoilta on helpompi välttyä ja johtajan suhde eri sidosryhmiin luonnistuu paremmin. Kuten kiinalaisessa sananlaskussa sanotaan; "Sen, joka hallitsee muita, on ensiksi hallittava itseään." (Hautala & Lämsä, 2005, 210.) olennaista johtajan on tunnettava itseään ja hallita omaa käyttäytymistään, voidakseen hallita muita. Itsensä tunteva johtaja tulkitsee myös muiden käytöstä paremmin, millä on esimiestyöhön positiivista vaikutusta.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimusmenetelmänä arvotutkimuksessa on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Aiheen käsittelemiseen tarvitaan avointa keskustelua ja ymmärtävää otetta, joten valittu tutkimusmenetelmä on siksi laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen voidaan aloittaa puhtaalta pöydältä ilman ennakoasetuksia ja määräytyksiä. Kvalitatiivinen tutkimus on aineistolähteistä analyysiä, joten aineiston käsittely vaatii pohdintaa ja tulkintaa. (Eskola & Suoranta, 1998, Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 19.) Haastattelu on luonteeltaan puolistrukturoitu haastattelu; yleisemmin käytetään termiä teemahaastattelu. Teemahaastattelu on strukturoitua haastattelua vapaamuotoisempi ja tutkittavalla on enemmän vapautta valita keskustelun teemoja. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, 104.)

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Rakennusalan työttömyyskassan henkilöstö kokoontui joulukuussa 2013 Helsinkiin koulutuspäiville. Kuopion käsittelykeskuksen esimiehen Päivi Ruokolaisen tavoitteena on ollut laatia arvot henkilöstölle. Koulutuspäivien yhteydessä keskusteltiin myös arvoista. Keskustelu toteutui siten, että kaikki paikalla olleet henkilöt saivat kommentoida luonnosteltuja arvoja ja ottaa niihin kantaa. Näin laadituista arvoista muotoutui täydennetty kokonaisuus ja mukaan otettiin myös henkilöstön näkemyksiä asioista. Arvojen muotoilu on ollut yhteinen projekti, mikä pitäisi näkyä myös arvojen sisäisämissä. Esimies oli tyytyväinen erityisesti muutamiin uusiin ajatuksiin, jotka liittyivät työyhteisöä ja tehokkuutta kuvaaviin arvoihin. Osa työttömyyskassan etuuskäsittelijöistä ei ollut mukana koulutuspäivillä mutta arvojen laatimisesta järjestettiin lync-palaveri, jossa teemaa käsiteltiin. Henkilöstö on saanut tiedon laadituista arvoista. Sen sijaan niiden juurtumisesta ei ole tietoa, ja sitä halutaan selvittää. Kevättalvella 2014 toteutetaan kysely, jossa selvitetään, miten laaditut arvot ovat juurtuneet henkilöstön arvoihin ja asenteisiin. (Haastattelu, Päivi Ruokolainen 8.1.2014)

4.2 Tutkimuksen rajaaminen

Alun perin tarkoitus oli tutkia yrityksen visiota, strategiaa, missiota ja arvoja. Muista teemoista, paitsi arvoista, kuitenkin luovuttiin, koska työstä olisi tullut huomattavan laaja ja sitä olisi ollut vaikea rajata. Kaikkia teemoja ei olisi kyetty käsittelemään opinnäytetyössä kovinkaan laajasti. Lopulta päädyimme siihen, että keskitymme pelkkiin arvoihin, koska niillä oli eniten painoarvoa yrityksen tämänhetkisiin tarpeisiin nähden. Arvoihin keskittyminen oli myös opettajan mielestä riittävän kattava opinnäytetyöksi.

Henkilöstöä Rakennusalan työttömyyskassalla on noin 40 eri puolilla Suomea. Rajasin haastateltavaksi kuitenkin vain etuuskäsittelyä tekevät työntekijät, koska heidän työnkuvansa on vastaava eri puolilla Suomea ja myös arvojen pitäisi näkyä samalla tavalla. Etuuskäsittelijät ovat opinnäytetyön toimeksiantajan, Päivi Ruokolaisen alaisia ja tämä on myös syynä sille, miksi rajasin muutaman Helsingin toimiston työntekijät ulkopuolelle. Tutkimuksen tilaaja on Päivi Ruokolainen, joka työskentelee esimiehenä Rakennusalan työttömyyskassan etuuskäsittelijöille. Pohdimme Päivin kanssa rajaamista,

ja häneltä sain luvan joko haastatella kaikki organisaation työntekijät tai rajata otantaa jättämällä muut kuin etuuskäsittelytyötä tekevät työntekijät pois. Mielestäni oli selkeä rajata haastateltavat siten, että vain etuuskäsittelytyötä tekevät otettiin mukaan tutkimukseen. Muut työntekijät ovat ATK-tehtävissä, takaisinperintään liittyvissä tehtävissä sekä toimeksiantajani esimiehiä, ja heitä koskevat arvot voisivat olla ehkä hieman erilaisia. Joskin jollakin tasolla arvot ovat myös vastaavanlaisia.

4.3 Käytettävät menetelmät

Opinnäytetyössä käytetään menetelmänä laadullista tutkimusmenetelmää. Toteutettu menetelmä on kyselyhaastattelu, arvodialogi, joka toteutettiin Kuopion etuuskäsittelijöille keskusteluna työpäivän aikana ja muille etuuskäsittelijöille Suomessa puhelimitse tai videoneuvottelun (lync) muodossa. Haastattelulomake on liitteenä opinnäytetyössä. Koskinen, Alasuutari & Peltonen kehottavat kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelussa kiinnittämään huomiota haastattelurungon muotoon, kysymysten määrään ja selkeyteen, loogiseen järjestykseen, reaktiivisuuden hallintaan (esimerkiksi asenteelliset ja haastavammat kysymykset kannattaa sijoittaa haastattelun loppupuolelle) sekä rekvisiitan käyttämiseen haastattelun tukena. (Koskinen ym., 2005, 109 - 111.) Tutkimusmenetelmä on avoin teema-haastattelu, jossa on varaa uusiin näkökulmiin ja pohtimiseen. Tällainen menetelmä tekee haastattelusta avarakatseisen ja ennakkoluulottoman. Asioiden käsittelylle annetaan mahdollisuus.

Tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen haastattelumenetelmä, sillä tutkimusaihe on sellainen, että sitä tarvitsee käsitellä enemmän keskustelun ja pohtimisen avulla kuin tilastollisilla menetelmillä. Tutkimusaiheen kuultuani ajattelin haastattelun tekemistä Webropolilla mutta toimeksiantaja oli sitä mieltä, että tutkimuksen on oltava sellainen, että siihen tulee reagoida ilman välikäsiä, jolloin saadaan luotettava ja todenmukainen tulos arvojen jalkautumisesta. Näin ollen tutkimusmenetelmäksi muovautui suora- ja puhelinhaastattelut. Näin voitiin varmistaa myös se, että haastateltava ei tiedä etukäteen tutkimusaiheesta eikä voi hyödyntää tietolähteitä parempien tulosten saamiseksi.

4.4 Toteutuminen

Toteutuminen tapahtui suunnitellulla menetelmällä, jossa kuopiolaiset työntekijät haastateltiin omassa toimistossaan henkilökohtaisissa tapaamisissa. Tapaamiseen varattiin aikaa puoli tuntia mutta lopullinen aika oli henkilöistä riippuen 15 minuutista 45 minuuttiin. Puoli tuntia oli kuitenkin keskimääräinen aika ja työpaikan esimies piti aikaa riittävänä. Haastattelut tehtiin työpäivän aikana, joten työaikaa ei voitu haastattelun takia loputtomasti venyttää. Kaikissa keskusteluissa saimme käytyä kaikki haastattelukysymykset läpi. Aina kysymys ei kuitenkaan aiheuttanut keskustelua, mikä nopeutti keskustelua.

Arvotutkimuksen runko pohjautui toimeksiantajan esittämiin viiteen kysymykseen, joihin hän halusi tutkimuksen pureutuvan. Muotoilin kysymysmuodot keskustelevammiksi ja keskustelin ohjaajani kanssa niistä, ja sain avuksi tarpeellisia näkökulmia. Esimerkiksi ohjaajani kehotti aloittamaan haastattelun pehmeästi johdattelemalla aiheeseen. Pohjatietokysymyksen jälkeen ensimmäinen varsinaisen haastattelukysymys koski arvojen muistamista ja tämän vuoksi pohjustin tilannetta yhteisellä

arvokeskustelulla. Pehmeä aloittaminen toimi mielestäni hyvin, sillä se antoi haastateltavalle mahdollisuuden hetken totuttautua aiheeseen, jota ei etukäteen kerrottu. Jyrkempi aloitus sen sijaan olisi voinut nöyryyttää haastateltavaa ja haastattelun jatkaminenkin olisi ollut siinä tapauksessa jännittäneempää.

Kysymysten järjestys oli esimiehen toivomusten mukainen, se eteni loogisesti kartoituksen kautta syvemmälle aiheeseen ja lopulta kehittämisehdotuksiin. Kysymysten määrä oli melko pieni: haastattelussa oli vain viisi varsinaista kysymystä. Koskinen, Alasuutari & Peltonen pitävät 5-12 kysymyksen haastattelua toimivana, kun keskimäärin kvalitatiiviselle haastattelulle varataan aikaa 1-2 tuntia. (Koskinen ym., 2005, 109.)

Tekemieni haastattelujen kesto oli noin puoli tuntia, mikä on melko lyhyt aika haastattelulle mutta toimeksiantajan kanssa keskusteltuani päädyimme siihen, että, koska kysymykset saadaan käytyä rauhallisesti läpi ja haastattelussa jää aikaa pohtimisellekin, tuo aika on riittävä. Arvoista oli jo aiemmin keskusteltu koulutuspäivillä, niin se ehkä nopeutti haastattelun etenemistä. Mikäli arvoja ei vielä olisi ollut, olisi haastattelusta tullutkin aivan toisenlainen ja enemmän uutta luova.

Rekvisiittana minulla oli paperille kirjoitetut arvot, ja kasvokkain tehdyissä haastatteluissa haastateltavalla oli mahdollisuus ensimmäisen kysymyksen jälkeen nähdä arvot, mikä viritti keskustelua lisää. Puhelinkeskusteluissa kerroin arvot nimeltä ja tarpeen vaatiessa myös selitykset niihin. Tutkimuslupa-asiat hoidin sähköpostitse: lähetin kaikille haastateltaville sähköpostiviestin, jossa kerroin itsestäni ja opinnäytetyöstäni sekä yhteyksistäni toimeksiantajaan. Haastattelun aihetta en kuitenkaan viestissä paljastanut, sen sijaan ilmaisin aiheen olevan sellainen, että sitä ei voi etukäteen kertoa mutta se liittyy olennaisesti työhön. Haastattelut sovittiin ennalta ja painotin haastattelun toteuttamista nimettömänä. Kukaan haastateltavista ei kieltäytynyt haastattelusta.

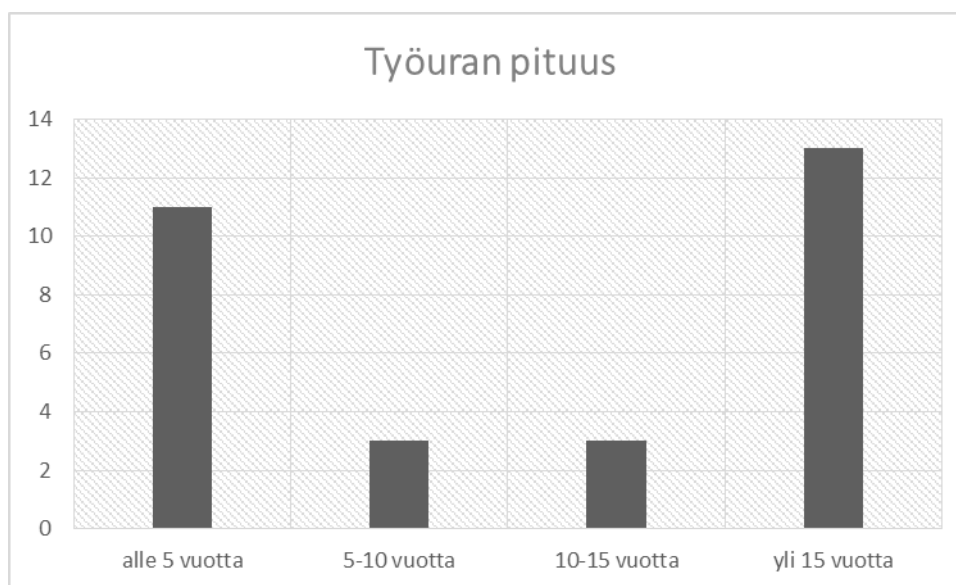
Tavoitteena oli rajauksen jälkeen haastatella 31 henkilöä mutta lopulta haastattelui toteutui vain 30 henkilöllä. Yhden haastateltavan kohdalla haastattelulle ei löydetty sopivaa ajankohtaa ja niinpä hän jäi tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Otanta on riittävän laaja johtopäätösten tekemiseen, sillä kuitenkin valtaosa henkilöstöstä oli osallisena tutkimuksessa.

5 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Aineisto on saatu haastattelemalla Rakennusalan työttömyyskassan etuuskäsittelijät. Haastattelu koostui yhdestä pohjatietokysymyksestä sekä neljästä varsinaisesta haastattelukysymyksestä. Tutkimuksessa saavutettiin hyvä vastausprosentti, suunniteltu haastattelumäärä oli 31 henkilöä ja haastattelu toteutui 30 henkilöllä. Yksi haastattelu jäi puuttumaan johtuen aikataulujen yhteensopimattomuudesta ja kesätöistäni, jotka alkoivat toukokuun lopulla.

5.1 Vastaajien työuran kesto Rakennusalan työttömyyskassassa

Haastattelukysymyksistä ensimmäinen kysymys oli pohjatietokysymys. Siinä kysyttiin työuran pituutta nykyisellä työnantajalla, Rakennusalan työttömyyskassalla. Kysymys esitettiin selventämään, onko huomattavissa eroja arvojen sisäistämiseksi pitkän ja lyhyen työuran välillä. Vastaajien työurien kesto havainnollistuu alla olevassa kuviossa. Alle 5 vuoden työura on 11 työntekijällä, kolmella työntekijöistä on 5-10 vuoden ura ja kolmella 10-15 vuoden työura. Suurin osa työntekijöistä on työskennellyt nykyisessä työssään yli 15 vuotta. Heitä työntekijöistä on 43,3 %.



KUVIO 2. Vastaajien työurien kesto vuosina Rakennusalan työttömyyskassassa.

5.2 Haastateltavien arvojen nimeäminen

Vastaajilta kysyttiin mitkä arvot he muistavat tai osaavat nimetä Rakennusalan työttömyyskassan arvoiksi. Kysymys aloitettiin pohjustamalla tilannetta Helsingin koulutuspäivien arvoihin liittyvällä keskustelulla. Vastaajilla ei ollut mahdollisuutta valmistautua opinnäytetyöhaastatteluun esimerkiksi kertaamalla arvoja, sillä haastattelun aihetta ei paljastettu etukäteen. Haastattelupäivä sovittiin aina etukäteen kunkin työntekijän kanssa mutta sanoin opinnäytetyöni aiheen olevan sellainen, että aihetta ei voi etukäteen paljastaa. Haastateltavilta pyydettiin haastattelun päätteeksi olemaan kertomatta haastattelun aihetta työkavereille, jotta kenelläkään ei olisi etulyöntiasemaa aiheeseen. Arvoja

on siis yhteensä neljä, ja haastattelun tarkoitus oli kartoittaa, miten hyvin arvot ovat tiedossa henkilöstön muistissa ja miten ne näkyvät toiminnassa.

Arvoihin liittyvään keskusteluun sisältyy aina paljon tulkintaa, koska aihe on hyvin henkilökohtainen ja voisi jopa sanoa, että herkkä. Tässäkin tutkimuksessa olen joutunut esimerkiksi vastauksia analysoidessa avaamaan ja laajentamaan haastateltavien vastauksia. Heidän mainitsemisensa arvoissa ei välttämättä ole tulleet esiin juuri ne termit, jotka ovat virallisissa papereissa määritelty arvoiksi vaan esimerkiksi yksi vastaajista nimeää arvoksi ”asianmukaisen käytöksen asiakkaita kohtaan”. Mielestäni tässä näkyy taustalla asiakkaisiin kohdistuva asiakkaan edun ymmärtäminen sekä hyvän palvelun antaminen ja siksi sijoitan tämän arvon jäsenyytyväisyyden arvon alle. Vastaavia tapauksia oli lähes jokaisessa haastattelutapauksessa, pyrin asettamaan kuitenkin asiat niihin arvoihin, joihin se sopeutui. Joissakin tapauksissa en nähnyt joillekin arvoille sopivaa kohtaa enkä niissä tapauksissa ottanut arvoa työyhteisön arvoihin kuuluviksi.

Arvojen nimeämisessä 30:sta haastateltavasta viisi henkilöä muisti kaikki neljä arvoa. Työuran pituudella ei ollut mitään yhteyttä arvojen muistamiseen, sillä näillä viidellä arvot hyvin sisäistäneillä henkilöillä työuran pituus oli alle 5 vuodesta yli 15 vuoteen. Myöskään en havainnut muissa kohdin yhteneväisyyttä siinä, että jokin työuran pituus olisi sidonnainen arvojen muistamiseen. Vastaajista neljä henkilöä oli sellaista, että ei osannut nimetä yhtäkään arvoa työyhteisölle. Näistä kolme oli ollut työssä alle 5 vuotta ja kaksi heistä olivat määräaikaisessa työsuhteessa, mikä saattaa selittää arvojen tuntemuksen puutteen. Kaksi arvoa osasi nimetä yhdeksän henkilöä ja samoin kolme arvoa tunusti loput yhdeksän henkilöä.

Arvoista parhaiten muistettiin eettisyys, sen muisti jopa 21 vastajaa, mikä on 70 % vastaajista. Eettisyys sisältää arvona useampia näkökulmia, joten tämän aiheen alle voitiin linkittää monia vastaajien arvokäsitteitä vaikka itse sana eettisyys tuli esiin vain harvalla. Toiseksi parhaiten osattiin nimetä jäsenyytyväisyys, vastaajista 63 % toi tämän esille. Jäsenyytyväisyys onkin yksi keskeisimmistä asioista työssä, sillä koko työyhteisön tehtävä on tuottaa etua jäsenille ja palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvinvoiva työyhteisö arvona tuli esiin keskusteluissa 16 henkilön kohdalla, prosenttina kyseisen arvon muistaminen on 53 %. Tehokkuuden ja tuloksellisuuden muistaminen oli heikointa, vastaajista 13 henkilöä eli 43 % muisti tämän arvon.

5.3 Arvojen merkitys haastateltaville

Toinen varsinaisista haastattelukysymyksistä sisälsi arvojen läpikäymisen. Tämän jälkeen ei voitu enää palata ensimmäiseen kysymykseen ja siksi ensimmäiseen kysymykseen käytettiin hieman enemmän aikaa muistin virkistämistä varten. Arvojen läpikäymisen jälkeen haastateltavaa pyydettiin kertomaan, mitä arvot merkitsevät itselle ja miten ne näkyvät työntekijöillä omassa toiminnassa sekä avaamaan hieman enemmän arvoja omalla kohdalla. Luettelin arvot haastateltavalle ja mikäli haastattelu ei ollut puhelimessa, annoin paperin, jossa arvot oli tarkemmin määritelty sekä pyysin selittämään arvojen merkitystä omalla kohdalla.

Haastateltavat kertoivat omasta toiminnasta eri arvoihin kytkettyinä. **Jäsentyytyväisyys** merkitsi monille asiakaspalvelun antamista ystävällisesti, tehokkaasti ja empaattisesti. Puhuttiin myös ”nopeista päätöksenteoista” ja ”oikeasta käsittelystä” sekä vastuun ottamisesta omien hakemusten osalta. Puhelinpalvelun selkeyteen ja asialliseen, perusteelliseen tiedonantoon sekä asiakkaiden kohtaamiseen yksilöinä mutta kuitenkin samanarvoisina, pidetään tärkeänä tekijänä jäsenyytyväisyyden toteuttamisessa.

Hyvinvoivan työyhteisön merkitys on suurimmalle osalle hyvin tärkeä. Vastaajista vain muutama oli sellainen, joille työyhteisön merkitys oli hyvin vähäinen. Näissä tapauksissa tätä perusteltiin sillä, että vastaaja pitää työskentelystä itsenäisesti ja saa oman työrauhan. Työyhteisön merkitys on tärkeä myös siksi, että työssä joudutaan hyvin usein kysymään neuvoa muilta, esimerkiksi haastavampien hakemusten kohdalla tai päätösten antamisessa. Objektivisen näkökulman esitti yksi vastaaja: hänen mukaansa työstä ja työkavereista ei tarvitse tykätä mutta toimeen pitää tulla työn sujuvuuden vuoksi.

Monella vastaajalla tuli esiin myös se, että hakemusten käsittely on sovittu tehtäväksi hakemusten saapumisjärjestyksessä. Eli kun hakemukset tulevat verkkopalvelusta ja osa skannauksen kautta, ne järjestetään työjonoihin riippuen millaisesta hakemuksesta on kyse. Työvuorot on jaettu siten, että kullekin työntekijälle on vaihtelevasti erilaisten hakemusten käsittelyvuorot. Tällöin työntekijä työskentelee ottamalla omasta työjonosta hakemuksen ja se tulisi käsitellä loppuun. Kuitenkin osa vastaajista oli ärsyyntyneitä siitä, että jotkut eivät tätä ohjetta noudata vaan saattavat ottaa hakemuksen työjonosta, katsoa sitä ja mikäli se on hankala hakemus, palauttaa sen takaisin työjonoon jonkun muun käsiteltäväksi.

Työyhteisön toimivuutta Suomen laajuisesti osoittaa se, että pienemmillä toimipisteillä yksin työskentelevät etuukäsittelijät voivat pyytää apua muiden toimistojen käsittelijöiltä sitä tarvitessaan. Apua ja neuvoja on heidän mukaansa helppo ja mukava kysyä, erityisesti, jos esimerkiksi on tavannut henkilökohtaisesti käsittelijän, jolle soittaa. Isommilla toimipaikoilla, kuten Kuopiossa, avun pyytäminen keskittyy usein samoille työntekijöille, joilla on pitkä työura ja paljon kokemusta. Kuitenkin jokainen vastaaja asennoitui avun antamiseen positiivisesti, mikäli vain itsellä on tietoa asioista.

Tyytyväisyys työvälineisiin ja tiloihin oli pääosin hyvää. Yksi vastaajista oli toiminut aiemmin muissa, vastaavissa työpaikoissa ja toi esille jämähtämisen nykyiseen käyttöjärjestelmään. Hänen mukaansa kehittymistä voisi tapahtua käyttöjärjestelmien saralla, nykyinen YAP-maksatusjärjestelmä ei ole ainoa mahdollinen järjestelmä työttömyyspäivärahan maksamiseen vaan olemassa on monia järjestelmiä, jotka voisivat toimia paremminkin. Tällainen jämähtäminen yhteen järjestelmään on hänen mukaansa yksisilmäinen toimintamalli vaikka nyky-yhteiskunnassa pitäisi kyetä uudistumaan ja kehittymään.

Esimiehen asema tuli esiin muutamassa keskustelussa, niissä esimiestä pidetään alaiset huomioonottavana ja tasa-arvoisesti kohtelevana johtana. Myös keskustelumahdollisuus esimiehen kanssa ja sen kautta esimerkiksi työhön liittyvien kehitysehdotusten esiintuominen mainittiin hyvänä asiana.

Tehokkuus ja tuloksellisuus merkitsevät joillekin nopeaa toimintaa, toisille taas enemmän laadullista hyvin tekemistä kuin kiireellä tehtyä: ”Panostan laatuun enemmän kuin nopeuteen.” Hakemusten käsittelyssä haluttaisiin olla täsmällisiä ja perusteellisia mutta samalla toimia kuitenkin melko nopeasti. Työhön keskittyminen lisää hakemusten sujuvaa käsittelyä monen vastaajan kohdalla. Tässä näkyy kuitenkin pientä ristiriitaa siinä, mikä on toisen mielestä tehokasta ja mikä ei. Toisille nopeus ja suuri hakemusten käsittelymäärä ovat valttia, joskin päätösten oikeellisuus tulee aina huomioida. Kuitenkin osa vastaajista painottaa oikeaa, virheetöntä käsittelyä nopeuden sijasta sekä sitä, että hakemukset tehtäisiin kerralla oikein. Näin säästyttäisiin jälkeensä esiin tulevilta selvittelyiltä ja saman asian uudelleen käsittelyiltä.

Kriittikkiä annettiin työyhteisössä käytettävältä laskurilta, joka laskee kunkin työntekijät käsittelemät hakemukset. Laskuria pidetään harhaanjohtavana sikäli, kun helpompia hakemuksia voi käsitellä päivässä paljon enemmän kuin vaikeita liitteellisiä hakemuksia. Laskurilla ei saada todellista kuvaa työmäärästä, mikäli seurataan vain lukuja. Eräs haastateltava mielti, pitäisikö olla jokin virheprosenttilaskuri, jolla voitaisiin lisätä oikeata käsittelyä.

Tehokkuus ja tuloksellisuus ovat siinä mielessä tärkeitä arvoja, että kyseessä on, kuten eräs vastaaja sanoi: ihmisten toimeentulo. Siksi käsittelijä haluaisi saada asiakkaalle mahdollisimman sujuvasti korvauksen maksettua pitkittämättä maksuaikaa. Toisinaan lisäselvityspyyntöjä joudutaan pakosta laittamaan mutta tämä voi olla myös asiakkaan omaa huolimattomuutta ja siksi käsittely viivästyy. Priorisointi ja poikkeuksellinen maksatus tulivat myös esiin haastatteluissa. Priorisointia joudutaan tekemään pahoina ruuhka-aikoina, jossa esimerkiksi suoramaksatukseen menevät hakemukset käsitellään ensiksi ja haastavammat hakemukset jätetään odottaamaan ruuhkan laantumista. Poikkeustapaukset ovat sellaisia, kun päivärahan hakijalla esimerkiksi eivät täyty kaikki vaaditut ehdot päivärahan maksuun mutta inhimillisistä syistä, päivärahan maksaminen katsotaan oikeutetuksi esimerkiksi etuajassa.

Haastatteluissa ilmeni konkreettisia keinoja lisätä tehokkuutta, esimerkiksi asikkaiden tietoihin kannattaisi aina muistiinpanojen kohtaan lisätä ylimääräisiä tietoja, mikäli niillä on merkitystä nykyisessä hakemuksessa tai seuraavissa käsittelyissä. Ohjeistuksissa sanottiin olevan parantamisen varaa. Joistakin asioista saattaa olla monenlaiset ohjeet ja lisäksi erilaisia toimintatapoja. Kysyttäessä asioista saattaa vielä olla toimintaohjeet epäselviä sekä ristiriitaisia. Yksi haastateltava toivoi työyhteisöön selkeämpää ja yhdenmukaisia toimintaohjeita. Hiljaisen tiedon merkitys voi olla laajaa mutta olisi hyvä, että työyhteisössä olisi selkät toimintaohjeet, joita kaikki noudattaisivat samalla tavalla.

Eettisyys näkyy jäsenten hyvänä ja asianmukaisena kohtelu. Arvon toteuttaminen on käsittelijöille sitä, että asiat kerrotaan ymmärrettävässä muodossa ja ne perustellaan hyvin lakia noudattaen. Vieraskielisiä asiakkaita halutaan kohdella samalla tavalla kuin suomalaisia mutta joillekin käsittelijöille kieliosaaminen on ongelma. Tällöin voidaan yhdistää puhelu kielitaitoiselle käsittelijälle. Toimistoissa, joissa asiakkaat käyvät paikan päällä, ulkomaalaisten palveleminen on haastavaa mutta tavallisesti

asiat on saatu ratkaistuksi. Tätä varten toivottaisiin kielikoulutuksia alaan liittyvän sanaston oppimiseksi. Vaitiolovelvollisuus on tietenkin yksi lähtökohta eettiselle toiminnalla, työasioiden tulee olla sellaisia, että niistä ei puhuta muille. Tasapuolisuus asiakkaita kohtaan riippumatta sukupuolesta, kansallisuudesta, sukulaisuudesta tai iästä sekä kohtelu kultaisen säännön mukaan tuli esiin haastattelussa. ”Tasa-arvoisuus näkyy omassa työssä siten, että pidän samat periaatteet kullekin hakijalle.”, kuvailee yksi haastateltavista arvojen toteuttamista omalta osaltaan. Työttömyysturvalaki on ohjenuorana kaikissa tilanteissa, haastateltavat painottivat lain puitteissa toimimista. Asiakkaan edun ymmärtäminen on tärkeää ja kohtelun tulisi aina olla reilua.

5.4 Näkymyksen muuttuminen arvojen esilletuomisella

Kolmannella haastattelukysymyksellä selvitettiin, muuttiko arvojen esille tuominen haastateltavan näkemystä tai ymmärrystä arvoista, ja jos, niin millä tavalla. Erityisesti niiden arvojen merkitystä mietittiin, joita vastaaja ei ollut osannut nimetä ensimmäisen haastattelukysymyksen kohdalla. Kenenkään vastaajan kohdalla ei ollut tapahtunut merkittäviä näkymysmuutoksia arvojen esiintuomisessa. Useimmat pitivät arvoja itsestäänselvinä ja jokapäiväisinä. Monet sanoivat heräännensä haastattelussa pohtimaan syvemmin arvoja, ja avaamaan niitä ja tämä oli lisännyt arvojen konkreettisen toteuttamisen merkitystä työssä sekä ”virkisti mieleen asioita”. Yhdelle haastateltavista tehokkuus ja tuloksellisuus oli uusi arvo, joka selkiytyi haastattelussa. Kaksi henkilöä vastasi puolestaan hyvinvoivan työyhteisön olleen omalla kohdalla toteutumaton arvo, sitä ei oltu nykyisessä työyhteisössä vain tullut ajatelleeksi. Esiin nousi myös muutama hieman aiheen viereen menevä asia: kouluttautumiseen voisi olla enemmän mahdollisuuksia työyhteisössä tapahtuvien muutosten vuoksi. Yksi haastateltava pohti hieman erilaista aihetta työssään asiakaspalvelupisteellä, että minkä vuoksi jotkut liiton jäsenet jännittävät lomakkeen tuomista toimistoon, kun itse toivoisi tilanteen olevan rauhallinen ja ei-virallinen, vaan luonteva, ikään kuin asiakas olisi samalla tasolla kuin itse on.

5.5 Arvojen tuominen esiin tehokkaammin

Viimeisessä haastattelukohdassa kysyttiin arvojen näkymiseen liittyviä parannusehdotuksia. Muitakin kommentteja sai tässä kohdassa sanoa. Vastaajien mielestä tilanne on suhteellisen hyvä vaikka täysin ideaali tilanne ei koskaan voi olla, kehittämisen varaa on aina. Useampi vastaaja esitti arvojen näkymiseen konkreettisen keinon: ”arvot voisivat olla esillä työhuoneissa huoneentauluina”, jolloin niitä voisi palautella aina mieleen uudestaan ja niitä voisi syvemmin miettiä. Arvot olisi hyvä laittaa myös asiakkaiden näkyviin, esimerkiksi verkkosivuille. Tällöin niiden toteuttamiseen kiinnitettäisiin vielä enemmän huomiota, kun asiakkaatkin tunsivat organisaation arvot. Arvoihin liittyvää keskustelua voitaisiin myös lisätä sekä ylipäätään informoida ja jakaa enemmän tietoa arvoista. Yksi vastaajista sanoi, että arvot voitaisiin muotoilla vielä ytimekkäämiksi, kun tällä hetkellä arvot ovat melko laajasti selitetyt. Eräs vastaaja ehdotti jäsenyytyväisyyskyselyä, jolla voitaisiin selvittää asiakkaiden mielipidettä palvelun tasosta ja arvojen toteutumisesta. Erityisesti yksinäisillä toimipaikoilla työskentelevät etuukäsittelijät toivat esiin lync-palaverin hyödyllisyyden tarpeellisenä keskustelukanavana ja sen merkitystä ei ainakaan kannata vähentää työasioiden hoitamisessa.

5.6 Yhteenveto henkilöstön palautteista toiminnan kehittämiseen

Muita kommentteja liittyen työyhteisöön tuli muun muassa ohjeistuksiin. Ohjeistuksia toivotaan enemmän eri asioihin ja niiden yhteneväisyyteen tulisi kiinnittää huomiota. Tällä hetkellä ohjeita ja toimintatapoja voi olla useita yhdenlaiseen tapaukseen ja tähän toivotaan tarkennusta ja yksityiskohtaisempaa ohjeistusta sekä hiljaisen tiedon jakamista siten, että työtehtävä ei jäisi riippumaan tietyn työntekijän osaamiseen. Osaamiseen liittyviä koulutuksia kaivataan lisää; esimerkiksi ainakin kaksi kertaa vuodessa voisi olla hyvä ja kokoontumisia voisi järjestää Helsingin lisäksi Kuopiossa, kun siellä toimii suurin osa käsittelijöistä. Tällöin säästettäisiin myös matkakuluissa, sillä valtaosa työntekijöistä työskentelee Kuopiossa.

Esimieheen liittyvää palautetta annettiin myös: esimiehen antama palaute on työntekijälle tärkeää ja työyhteisössä moni vastaaja piti nykyistä esimiestä taitavana palautteenantajana. Rakentava palaute on helppo ottaa vastaan ja palautteen saaminen lisää työntekijän hyvinvointia, kun tietää, missä ollaan menossa. Suhtautuminen esimieheen oli lähes yksinomaan positiivista. Kommentit, joita haastatteluisissa esimiehestä annettiin, olivat myönteisiä ja arvostavia. Vaikka varsinaista kysymystä esimieheen liittyen ei haastattelussa ollut, monet työntekijät ottivat esimiesaiheen kuitenkin esille.

Kielitaitoon liittyvä osaaminen tuli muutamissa haastatteluisissa esille ja toivotaan, että voitaisiin järjestää englannin ja ruotsin kieleen liittyvää koulutusta. Erityisesti työttömyysturvaan liittyvä sanasto on sellaista, johon halutaan lisää työkaluja ja tämän vuoksi juuri tämän alan sanastoon liittyvä koulutus olisi tarpeen. Ulkomaalaisten jäsenten osuus on kasvussa ja hyvän palvelun edistämiseksi tulisi ulkomaalaisille jäsenille tarjota palvelua yhtä ymmärrettävästi kuin suomalaisille jäsenille.

Lomakepohjien yhteneväisyys oli yksi kehittämisen paikka, kun niitä tällä hetkellä käytetään melko joustavasti. Osa työntekijöistä kaipaa selkeää ja yhdenmukaista standardia lomakkeisiin, joita lähetetään jäsenille, jotta niitä olisi yhdenmukaisempi käsitellä. Yksi haastateltava ehdotti, että hän voisi olla mukana laatimassa lomakepohjia yhdenmukaiseen ja samalla kuitenkin kansantajuiseseen, asiakasystävälliseen suuntaan.

Hakemusten valikoimisesta mainittiin muutaman haastattelun yhteydessä. Esiin tuotiin se, että vaikka valikoimisesta on selkeä ohje ja työyhteisössä on keskusteltu esimiehen johdolla asiasta, silti valikoimista tapahtuu. Tämä aiheuttaa ärsyntyä henkilöstön keskuudessa: kaikki eivät noudata yhteisiä pelisääntöjä ja laiminlyövät arvojen toteutumisen.

Käsiteltyjen hakemusten määrää seurataan laskurilla kunkin käsittelijän osalta. Usealle työntekijälle tämä on kuitenkin epämiellyttävä tapa seurata työn määrää, sillä hakemusten vaativuus ei näy laskurissa. Vaikka käsittelijä olisi työskennellyt koko päivän ahkerasti ja kokonaisvaltaisesti mutta työn alla on ollut haastavia hakemuksia, voi päivän tulos olla esimerkiksi kaksi hakemusta. Samana päivänä työkaveri on voinut saada kahdeksankymmentä hakemusta käsiteltyä, jotka ovatkin helppoja hakemuksia. Yksi haastateltava ehdotti virheprosenttilaskurin tai muun tasapainoisemman seuranta-järjestelmän käyttöönottoa, joka kuvaisi enemmän käsittelijöiden työtuloksia.

Toivottiin myös, että käsittelijät ajattelisivat asioista siten, että hakemusten käsittely on yhteistä, niin viestintää olisi enemmän. Esimerkiksi hakemuksiin olisi tarpeellista kirjoittaa muistiinpanoja ja merkintöjä erilaisista muutoksista, jotta joka kerta ei tarvitsisi selvittää tiettyjä asioita saman jäsenen kohdalta. Tällöin hakemusten käsittely olisi sujuvampaa ja tehokkaampaa.

Yksi kehittämisen kohde liittyi käyttöjärjestelmän yksipuolisuuteen. Organisaatiossa voitaisiin mahdollisesti hyödyntää uusia järjestelmiä ja hakea vaihtoehtoja nykyiselle ohjelmalle. Kehitysajatuksen esittäjän mielestä olisi ajanmukaista uudistaa järjestelmää aika ajoin, jolloin erilaisia ohjelmia kokeillessa voitaisiin löytää nykyistä ohjelmaa toimivampikin malli.

6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida kriittisesti, sillä tutkijana on toiminut ammattikorkeakouluopiskelija, joka tekee ensimmäistä laajempaa omaa tutkimusta. Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa on vaikeammin arvioitavissa kuin määrällisessä tutkimuksissa, joissa lähes kaikki johtopäätökset perustuvat tilastoihin ja lukuihin. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan keskustelevaa, jolloin mahdollisuudet tulkita asioita virheellisesti, ovat todennäköisiä. Tutkimus on kuitenkin pyritty tuottamaan siten, että asioita lähestytään objektiivisesti ja tasapuolisesti.

6.1 Riskit

Tutkimukseen liittyvät riskit liittyvät enimmäkseen käytännön osuuden toteuttamiseen. Haastatteluissa riskit kuulla ja ymmärtää tai tulkita asioita väärällä tavalla ovat mahdollisia. Suunnitteluvaiheessa mietimme ohjaajan kanssa haastattelujen nauhoittamista. Tämä osoittautui kuitenkin hankalaksi, koska osa haastatteluista tehtiin puhelimitse ja lisäksi nauhoituslaitetta en saanut hankittua, kun alkoi jo olla kiire toteuttaa haastattelut. Toimeksiantajan kanssa olimme sopineet, että vastausten kirjoittaminen paperille riittää.

Haasteena menetelmässä oli luoda toimiva, tarkoitukseen sopiva haastattelupohja sekä saada oikeaa tietoa käsiteltävistä asioista. Laadullinen tutkimus on määrällistä tutkimusta haastavampi, koska asioita ei voida mitata yhtä konkreettisesti, vaan asioista keskustellaan ja niitä pohditaan enemmän tunnetasolla kuin puhtaina asioita. Tällaisissa tutkimuksissa tulee aina pohtia tutkimuksen **validiteettia** (tietojen pätevyys) ja **reliabilitettia** (tietojen luotettavuus). (Eskola & Suoranta, 1998, 214.)

Haastattelututkimuksen validiteettia osoitan tässä tutkimuksessa sillä, että olen pyrkinyt työskentelemään sekä haastattelu-, analysointi-, että raportointivaiheissa olemaan objektiivinen ja puolueeton. Olen välttänyt tunnepitoisia tulkintoja ja pyrkinyt tulkitsemaan aineistoa realistisesti kunnioittaen vastaajan näkemyksiä. Olin haastatteluvaiheessa osa-aikaisesti myös työsuhteessa toimeksiantajalla, joten haastateltaviin oli muodostunut jo ennalta kontakteja. Pidin kuitenkin huolen siitä, että haastattelun tein opiskelijan roolissa; ikään kuin ulkopuolisena tutkijana. Uskon, että työsuhdekuviollani oli myönteinen ja luottamusta herättävä vaikutus haastatteluissa. Mahdollista on kylläkin myös se, että työsuhteeni vuoksi minulle ei kerrottu kaikkea, mitä olisi täysin ulkopuoliselle tutkijalle voitu kertoa.

Reliabiliteettia toteutin aineiston selkeällä jäsentelyllä ja tarkalla käsittelyllä. Tulkintavaiheessa luin aineistoa useaan kertaan ja käsittelin vastauksia excel- taulukon avulla. Näin tuloksia oli yksinkertaisempi käsitellä ja tutkimushavaintojen tekeminen oli helpompaa. Tutkimuksen analysointi olisi ollut yksityiskohtaisempaa, jos olisin saanut nauhoitettua haastattelut sekä litteroitua ne. Näin olisi vielä voinut käsitellä ja paneutua tarkempiin selityksiin ja vivahteisiin mutta tähän ei valitettavasti ollut mahdollisuutta. Kirjoitin haastattelutilanteissa vastaukset kynällä lomakkeeseen ja on mahdollista,

että joidenkin haastattelujen kohdalla jäi kirjoittamatta joitakin asioita muistiin. Tärkeimmät keskusteluaiheet ja ajatukset kuitenkin kirjoitin muistiin mutta inhimillisistä syistä, jotakin olennaista saattoi jäädä merkitsemättä. Aineistoinformaation tulkinnasta olen ollut vastuussa minä yksin, koska teen opinnäytetyön itsenäisesti ilman paria. Tulkinta saattaa jäädä kapea-alaiseksi verrattuna siihen, mitä se voisi olla jos työstäisin parin kanssa tutkimusta.

6.2 Kehitysideat

Opinnäytetyö painottuu tutkimukseen arvojen siihenastisesta juurtumisesta. Konkreettisia kehitysideoita tässä tutkimuksessa löytyi organisaation toiminnan parantamiseksi ja tätä kokonaisuutta opinnäytetyönä voidaan käyttää hyödyksi sellaisenaan organisaation arvojen kehittämiseksi. Esiin tuodut näkemykset toiminnan ongelmakohdista voidaan pyrkiä selvittämään ja korjaamaan, kun henkilöstö ja esimies tietävät, mitkä niitä ovat. Esimerkiksi hakemusten valikoimista voidaan pyrkiä vähentämään keskustelemalla tilanteesta yhteisesti. Myös muista ristiriidosta on hyvä keskustella, jolloin asiat saattavat löytää ratkaisunsa. Opinnäytetyössä tulee määritellä myös, miten tutkimusta voitaisiin jatkaa eteenpäin, sillä tutkimusluonteeseen kuuluu kehittämisen edistäminen.

Tutkimustuloksia voidaan siis käyttää tukena organisaation toiminnan kehittämisessä. Toimialalla, liiton tai ammattiyhdistysten toiminnassa, voidaan tehdä laajempia kartoituksia arvoista ja tämä opinnäytetyön tutkimus voi olla osana sellaista. Itse en löytänyt juurikaan arvoja muiden työttömyyskassojen tai liittojen materiaaleista, joten tähän voisi ehkä kiinnittää enemmän huomiota. Liittojen tarkoitus kun on toimia ihmisten asiassa.

Muita kehittämistoimenpiteitä mielestäni voisi olla liittyen organisaation strategiaan toimiin. Organisaatiolla voisi olla paremmin laaditut visiot, missiot ja strategiset suunnat, sillä niiden avulla voitaisiin olla rakentamassa parempaa, tavoitteellisempaa, tulevaisuutta. Tällä hetkellä työttömyyskassan säännöissä mission ja vision voi epäsuorasti ymmärtää mutta niitä voisi vaikka sanalliseen muotoon laatia, jolloin henkilöstökin pystyisi aktiivisesti panostamaan tulevaisuuden tavoitteisiin. Myös jokin asiakastytytyväisyyteen liittyvä kysely voisi olla paikallaan, jossa yksi osa-alue voisi olla arvojen mukaisen toiminnan arviointi. Arvojohtamista voidaan edistää esimerkiksi lisäämällä arvokeskustelua ja nostamalla niitä enemmän esille organisaation toiminnassa. Arvojen roolia voitaisiin jonkin ajan kuluksi myös tutkia uudelleen, joskin ehkä käyttäen erilaista näkökulmaa tutkimuksessa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön toteuttaminen on ollut haastava ja aikaavievä mutta palkitseva kokemus. Lähtökohdat opinnäytetyön tekemiseen olivat optimaaliset, sillä olin suorittanut opintoihin liittyvän ammatillisen harjoittelun samassa paikassa, Rakennusalan työttömyyskassalla, joten työyhteisö oli minulle valmiiksi tuttu. Tiesin esimerkiksi kaikki työtehtävät ja tunsin henkilöstöä, joten siihen ei tarvinnut käyttää aikaa enää uudelleen. Tehdessä opinnäytetyötä vieraalle toimeksiantajalle, tarvitsee perehtyä työtehtäviin, toimintakulttuuriin sekä ihmisiin, jotta tutkimusta voidaan lähteä toteuttamaan yrityksen tarpeita vastaamaan. Olen ollut tyytyväinen, että sain opinnäytetyöaiheen harjoittelupaikastani.

Työn toteuttamiseen on kulunut aihekuvauksen laatimisesta työn valmistumiseen noin vuosi. Tähän on kuulunut suunnittelua, pohtimista, haastattelurungon laatimista ja testausta, kirjallisuuden ja muun lähdemateriaalin etsimistä sekä siihen syventymistä sekä haastattelujen toteuttaminen, vastausten käsittely ja loppuraportin laatiminen. Olen saanut soveltaa oppimiani asioita mielestäni riittävästi tässä työssä. Asiat, joita opinnoistani on tähän aiheeseen kytkeytynyt, liittyvät johtamiseen, henkilöstöteemoihin, organisaatiokäyttäytymiseen sekä eettisiin aiheisiin. Markkinointi- ja taloushallintopuolen asioihin tässä aiheessa ei ole ollut minkäänlaista linkkiä mutta itselleni tämä on ollut mielenkiintoa ylläpitävä ja palkitseva aihe. Laadullinen tutkimus on antanut vapaammat kädet toimia ja luovemman ajattelumallin kuin kvantitatiivinen tutkimus olisi antanut. Opinnoissa olen valinnut suuntautumiseni taloushallintoon mutta yhtä paljon olen opiskellut johtamisen kursseilla, joten siksi aihevalinta ei tuottanut minulle ristiriitaa.

Sisällöllinen viitekehys tässä tutkimuksessa on ollut minusta rikasta. Aiheesta on löytynyt yllättävän hyvin materiaalia, suomalaisetkin tutkijat ovat kirjoittaneet arvoista kohtalaisen määrän tietoa, ja niitä olen paljon käyttänyt tukena. Haastavaa on ollut osata kirjoittaa niistä aiheista, jotka vastaavat työn tarkoitusta. Mielenkiintoista olisi kirjoittaa arvoista eri näkökulmista mutta tarpeellista on edetä 'punaisen langan' mukaan, jotta aihe ei rönsyile varsinaisen teeman ohitse.

Arvojen merkitys organisaatioiden toiminnassa on tulossa yhä tärkeämmäksi tekijäksi nykyisessä tietoyhteiskunnassa. Arvoilla voidaan saada aikaan paljon hyvää ja pääosin niiden avulla yritykset ponnistelevatkin parempaan toimintaan. Arvojen laatimista varten keskustelu on tärkeä väline ja uskon, että sen avulla parannetaan tulevaisuutta. Keskuskauppakamarin yrityskulttuuritutkimuksessa, jota viitekehyksessä on esitelty, on tutkittu suomalaisyrityksiä, ja tutkimus osoitti, että arvojen laatiminen on vähenemään päin. Tämä kertoo ehkä arvojen trendiluontoisuudesta; arvojen mukaan johtaminen alkaa olla ehkä vanha juttu ja yrityksillä saattaa olla paineita pitää johtamistapa uudistuvana. Mielestäni arvoja ei kuitenkaan voida ohittaa ja olisi tarpeellista edelleen miettiä, tutustua ja laatia organisaatioiden arvoja. Vaikka yritys ei varsinaisesti toimitakaan arvojohtamisen periaatteilla, arvoilla voi olla esimerkiksi henkilöstölle suuri merkitys. Mikäli ne on laadittu sanalliseen muotoon, on se aina parempi mutta ellei olisikaan, arvot ovat silti olemassa taustalla.

Tutkimus, jonka toteutin Rakennusalan työttömyyskassan henkilöstölle, osoitti, että arvoilla on todellista merkitystä käytännössä. Mielenkiintoista oli huomata se, että vuosikymmeniä samaa työtä tehneet työntekijät vasta nyt saattoivat ensimmäistä kertaa pohtia arvojen olemassaoloa ja niiden merkitystä omassa työssä. Monet haastateltavat sanoivat, että arvot ovat niin itsestäänselviä, että niitä ei edes ajattele sen kummemmin vaan ne tulevat ikään kuin selkäytimestä. Tämäkin oli mukava huomata, sillä asiakaspalvelutyötä tehdessä olisi ikävä havainto se, että esimerkiksi asiakkaan edun ymmärtäminen ei ole itsestäänselvä asia. Arvoprosessin meriitti ei olekaan arvojen nimeäminen ja laatiminen, vaan niiden tunnistaminen ja erittelemine yrityksen kokonaisuudesta. Arvoprosessissa enemmänkin paneudutaan arvoaiheen käsittelyyn ja tiedostamiseen, henkilöstölle annetaan mahdollisuus tiedostaa toimintaansa ja herätellään keskustelua.

Kokonaisuutena opinnäytetyö on melko tiivis. Mielestäni olen käsitellyt monipuolisesti arvoja, jalkautumista, organisaatiokulttuuria sekä arvojohtamista mutta asioita olisi voinut vielä laajemmin avata ja selittää. Myös lähdemateriaaleja olisin voinut enemmän etsiä ja hyödyntää. Työn tarkoitus on kuitenkin palvella toimeksiantajaa ja valittua tutkimusaihetta, niin toisaalta liiankin laajaa opinnäytetyötä en halunnut tehdä. Jonkin verran enemmän olisin vielä aiheeseen mielelläni paneutunut sisällön kartuttamiseksi mutta aikataulun vuoksi tämä versio on mielestäni tavoitteisiin nähden riittävä. Olen mielestäni pääosin onnistunut saavuttamaan omat tavoitteeni opinnäytetyössä että myös saanut vastattua toimeksiantajan asettamiin odotuksiin. Uskon, että tutkimustuloksilla on merkitystä ja todellista tarvetta toimeksiantajan puolella mutta se, ehditäänkö niitä soveltaa toiminnan kehittämiseen, jää arvoitukseksi. Mahdollista on kuitenkin jatkaa tutkimustyötä tulevaisuudessa ja myös tämä tutkimus voi olla suuntaa antamassa tai pohjana, mikäli jatkossa tehdään tutkimuksia organisaatiossa.

LÄHTEET

- AALTONEN Tapio, HEISKANEN Erika, INNANEN Pekka, 2003: Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo, WSOY.
- AALTONEN Tapio, JUNKKARI Lari, 1999: Yrityksen arvot & Etiikka. Juva, WSOY.
- AALTONEN Tapio, LUOMA Mikko, RAUTIAINEN Raija, 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Juva, WSOY.
- COLE Gerald, 1995: Organisational Behaviour. Thomson Learning.
- ESKOLA Jari, SUORANTA Juha, 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä, Vastapaino.
- EUROPARLAMENTTI, verkkosivut. [Viitattu 1.10.2014.] Saatavissa: <http://europarlamentti.info/fi/arvot-ja-tavoitteet/arvot/>
- FAZER. Verkkosivut. [Viitattu 30.9.2014] Saatavissa: <http://www.fazergroup.com/fi/vastuullisuus/sponsorointi-ja-yhteistyokumppanuudet/>
- HAKANEN Matti, 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki, Multiprint Oy.
- HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE Gert Jan, MINKOV Michael, 2010. Cultures and Organizations. The McGrawHill Companies.
- KAMENSKY Mika, 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki, Talentum Media Oy.
- KAUPPINEN Tero, 2002. Arvojohtaminen. Keuruu, Otavan kirjapaino Oy.
- KESKUSKAUPPAKAMARI, verkkosivut. Yrityskulttuuri 2009. [viitattu 15.10.2014] Saatavissa: http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf
- KOSKINEN Ilpo, ALASUUTARI Pertti & PELTONEN Tuomo, 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä, Vastapaino.
- LAAMANEN, Kai, 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu, Otavan kirjapaino Oy.
- LÄMSÄ Anna-Maija, HAUTALA Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki, Edita Prima Oy.
- LÄÄKÄRILIITTO. Verkkosivut. Lääkärietiikka. [Viitattu 14.10.2014.] Saatavissa: <http://www.laakariliitto.fi/liitto/etiikka/laakarivala/>
- MARKKANEN Pentti, 2012. Yrityksen liiketoiminta -kurssin oppimateriaali, Savonia-ammattikorkeakoulu.
- PUOHINIEMI, Erkki 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo, Limor kustannus.
- RAKENNUSLIITTO 11/2007. Rakennus-liitto ry:n ja Rakennusalan työttömyyskassan säännöt. Liittokokous, Kalevaprint Oy.
- RAKENNUSALAN TYÖTTÖMYYSKASSA. Verkkosivut. [Viitattu 30.9.2014] Saatavissa: <http://rakennuskassa.fi/tietoa-kassasta/kassan-saannot/>
- RUOKOLAINEN, Päivi 2014-01-08. Esimies. [Haastattelu] Kuopio: Rakennusalan työttömyyskassa.
- SCHWARTZ, arvokehä. [Viitattu 26.9.2014] Saatavissa: <http://www.helsinki.fi/sosiaalityo/tietoa/sosweb/sivut/tekstiversiot/arvot.htm>
- SIVISTYSSANAKIRJA. Verkkosivut. [Viitattu 26.9.2014.] Saatavissa: <http://www.suomisana-kirja.fi/arvo>

LIITTEET

HAASTATTELULOMAKE

Rakennusalan työttömyyskassan henkilöstön arvojen jalkautumiskysely

1. POHJATIEDOT

- Työurasi Rakennusalan työttömyyskassassa on
 - alle 5 vuotta
 - 5-10 vuotta
 - 10 - 15 vuotta
 - yli 15 vuotta

2. HAASTATTELUKYSYMYKSET

- Osallistuit koulutuspäiville viime joulukuussa ja käsitteitte siellä työyhteisön arvoja. Mitkä työpaikan arvot muistat tai osaat nimetä?

- Arvot olivat siis jäsenyytyväisyys, hyvinvoiva työyhteisö, tehokkuus/tuloksellisuus sekä eettisyys. Mitä tämä/ nämä muut arvot sinulle merkitsevät? Näkyvätkö ne esimerkiksi toiminnassasi, ja miten?

- Muuttiko arvojen esille tuominen näkemystäsi/ ymmärrystäsi? Millä tavoin?

- Mitä mielestäsi pitäisi tehdä, jotta arvot näkyisivät jokapäiväisessä toiminnassa? Vai onko tilanne mielestäsi jo toimiva? Muita kommentteja?

Kiitos osallistumisestasi! 😊

ORGANISAATION ARVOT

RAKENNUSALAN TYÖTTÖMYYSKASSAN ARVOT
HYVÄKSYTTY JOULUKUUSSA 2013

Jäsenyytyväisyys. Palvelemme jäseniämme yksilöllisesti ja tasapuolisesti siten, että he saavat tarvitsemansa palvelun ja mahdolliset perustelut viiveettä, itselleen ymmärrettävässä muodossa ja siten, että he kokevat tulevansa kuulluiksi, arvostetuiksi ja ymmärretyiksi.

Hyvinvoiva työyhteisö. Ymmärrämme työtovereidemme merkityksen ja oman merkityksemme heille. Arvostamme jokaista työtoveriamma. Teemme työmme aina niin, että toisen on helppo siitä jatkaa, autamme työtoveriamme, annamme tarvittaessa korjaavat palautteet asiallisesti ja otamme saamamme palautteet asiallisesti vastaan. Esimiehet kohtelevat kaikkia työyhteisön jäseniä arvostaen ja tasapuolisesti. Työyhteisön jäsenet saavat tarvitsemansa ohjeet, koulutukset ja työvälineet.

Tehokkuus ja tuloksellisuus. Haluamme turvata nopealla päätöksenteolla jäsenen taloudellisen toimeentulon. Pyrimme tekemään asiat kerralla oikein ja mahdollisimman pitkälle valmiiksi. Annamme työtovereillemme heidän tarvitsemansa työrauhan. Työskentelemme tehokkaasti ottaen oppia muilta ja antaen osaamistamme muille. Olemme työyhteisössämme aktiivisia ja tuomme kehitysjatoksiamme yhteiseen keskusteluun. Ohjeistamme myös jäsenistömme niin hyvin, että työskentelymme on sujuvaa.

Eettisyys. Toimintamme perusta on lakien ja sovellutusohjeiden noudattaminen ja jäsenistön tasa-arvoinen kohtelu. Eettisyyttä on myös päätösten selkeys ja ymmärrettävä perustelu. Jäsenen on voitava kokea kaikissa tilanteissa, että hänen kohtelunsa on tasapuolista ja perustuu voimassa oleviin säännöksiin. (Rakennusalan työttömyyskassan arvot, 2013)