



**jamk.fi**

# **Arvojen jalkauttaminen**

**Itab Shop Concept Finland Oy**

Alexi Mäihäniemi

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Liiketalouden ja hallinnon ala

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Mäihäniemi, Aleksi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2019
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Arvojen jalkauttaminen</b> Itab Shop Concept Finland Oy		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Ojanperä Riku		
Toimeksiantaja(t) Itab Shop Concept Finland Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin ITAB Shop Concept Finland Oy:lle, jonka arvojen jalkautumisen toteutumista arvioidaan. Tarkastelun alla olivat organisaation arvot ja organisaation 2018 keväällä jalkautettu arvo-ohjelma ACT. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten arvo-ohjelman arvot ovat jalkautuneet ja kuinka kaukana ne ovat organisaation oikeista arvoista.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin arvoihin ja arvojohtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin kyselyllä, joka laitettiin vastattavaksi yrityksen Suomen henkilöstölle. Kyselyn vastausprosentti oli noin 45 %. Kysely tehtiin pohjautuen teorialle sekä arvo-ohjelmalle ACT, ja sen vastauksia analysoitiin kvantitatiivisilla menetelmillä.</p> <p>Tulokset paljastivat ajatusten arvoista olevan ristiriitaisia ja varsinkin johdon toimintaan oltiin tyytymättömiä. Kyselyssä vain noin 45 % koki, että arvot eivät ole ristiriidassa toimeksiantajan todellisen toiminnan kanssa. Tulosten perusteella voitiin todeta arvojen jalkautumisen olevan vielä kesken ja sen tähän mennessä olleen jokseenkin epäonnistunut asetettuihin tavoitteisiin nähden. Johtopäätöksissä päädyttiin siihen, että organisaatiossa on tarvetta johdon aktiiviselle ja esimerkilliselle johtamistyölle. Kyselyn tulosten perusteella voitiin todeta, että johdon asettamia arvoja ja ohjeita ei oteta vakavasti, vaan ne nähdään enemmänkin keinona parantaa yrityskuvaa.</p> <p>Kehitysehdotuksissa tarjottiin kehityskeskustelujen lisäämistä, minkä tavoitteena oli sitouttaa koko henkilöstö yrityksen arvoihin ja luoda työyhteisöön yhteishenkeä. Sen lisäksi kehitysideana oli vuositeeman valitseminen ja sen puitteissa arvojen rakentaminen.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) arvot, arvojohtaminen, määrällinen tutkimus, kyselytutkimus		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> )		

Author(s) Mäihäniemi, Aleksi	Type of publication Bachelor's thesis	Date April 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 40	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Implementing values</b> Itab Shop Concept Finland Oy		
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Supervisor(s) Ojanperä Riku		
Assigned by Itab Shop Concept Finland Oy		
Abstract  <p>The thesis was carried out for ITAB Shop Concept Finland Oy, whose realization of values is evaluated. The values of the organization and the ACT program implemented by the organization in the spring of 2018 were reviewed. The aim of the thesis was to find out how the values of the value program have been implemented and how far they are from the actual values of the organization.</p> <p>The theoretical part of the thesis consisted of literature on values and value management. Quantitative research was chosen as the research method. The material was collected by a questionnaire that was given to the ITAB's Finnish personnel. The response rate was approximately 45 %. The survey was based on the theory and value program ACT, and its responses were analyzed using quantitative methods.</p> <p>The results revealed that the ideas of the values were contradictory, and there was dissatisfaction with the management. In the survey, only about 45% felt that the values did not conflict with the company's actual activity. The results showed that the implementation of the values was still in progress and so far, has been somewhat unsuccessful in relation to the set goals. The conclusions indicated that there is a need in the organization for active and exemplary work by the management. Based on the results of the survey, it was found that the values and instructions set by the management are not taken seriously but are rather seen as a way to improve the company's corporate image.</p> <p>The suggested development proposal was increasing the number of the company's development discussions, to get the entire personnel to adhere to the company values and to create team spirit in the work community. Another development idea was to select an annual theme and build values within it.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) values, value management, quantitative research, survey		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>5</b>
2.1	Kyselylomake .....	7
2.2	ITAB Shop Concept Finland Oy ja ACT .....	9
<b>3</b>	<b>Arvot ja arvojohtaminen.....</b>	<b>10</b>
3.1	Arvot .....	10
3.2	Arvojen jalkauttaminen .....	11
3.3	Motivointi ja yritysmaailma.....	12
3.4	Arvojohtamisen vaiheet .....	12
3.5	Strategia ja visio .....	13
3.6	Yrityskulttuuri ja muutos .....	14
3.7	Arvovalinnat, arvokeskustelu ja mittaaminen .....	15
3.8	Arvoristiriidat ja yhteiset arvot .....	16
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>17</b>
4.1	Kyselyyn vastaajat ja osallistuminen ACT-koulutukseen.....	17
4.2	Kyselyn väittämät .....	19
4.3	Ajatuksia arvoista .....	20
4.4	Esimies ja arvot.....	22
4.5	Arvot yrityksen prosesseissa .....	24
4.6	Arvokoulutus .....	26
4.7	Kyselyn avoin kysymys .....	28
<b>5</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>31</b>
5.1	Johtopäätökset .....	31
5.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	35

5.3 Kehitysehdotukset.....	36
<b>Lähteet .....</b>	<b>37</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>39</b>

## Kuviot

Kuvio 1. Vastausten keskiarvot väittämiin yrityksen arvoista. ....	20
Kuvio 2. Vastausten keskiarvo väittämiin esimiehistä ja arvoista. ....	23
Kuvio 3. Vastausten keskiarvo väittämiin arvojen yhteydestä henkilöstön toimintaan. .....	25
Kuvio 4. Vastausten keskiarvo väittämiin arvokoulutuksesta.....	27

## Taulukot

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden työskentelyikä ja asema.....	18
Taulukko 2. Olitko mukana organisaatioon 2018 keväällä jalkautetussa arvokoulutuksessa (ACT)? Voit vastata kyllä, vaikka et olisi päässytkään kaikkiin arvokoulutukseen liittyviin tilaisuuksiin.....	19
Taulukko 3. Kaikki työyhteisössä ymmärtävät arvot samalla tavalla.....	22
Taulukko 4. Saan esimiehiltäni palautetta työstäni vastausten jakautuminen .....	24
Taulukko 5. Arvot eivät ole ristiriidassa todellisen toiminnan kanssa .....	26
Taulukko 6. Arvoihin liittyvä koulutus on ollut vuorovaikuksellista .....	28

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka ITAB Shop Concept Finland Oy:n organisaation asettamat arvot ovat siirtyneet organisaatioon. Arvojen määrittely on nykyään olennainen osa organisaation johtamista. Nykyään käytännössä melkein jokainen suurempi yritys on nimennyt arvonsa. Vuonna 2009 tehdyssä Keskuskauppakamarin yrityskulttuuri tutkimuksessa 69 % yritysjohtajista kertoi, että heidän yrityksissään on määritelty arvot (Yrityskulttuuri 2009, 23). Kuitenkaan pelkkä arvojen nimeäminen ja julkaiseminen ei tarkoita sitä, että nimetyt arvot toteutuvat yrityksessä. Sen vuoksi tämä opinnäyte tutkii, kuinka ja mitkä arvot organisaation ovat siirtyneet. Ideana on varmistua oikeiden arvojen löytymisestä ja ymmärtämisestä.

Arvot muodostuvat ajatuksista, jotka kertovat miten ihmisten tulisi elää ja minkälaisia päämääriä heidän tuli tavoitella (Fisher & Lovell 2006, 152). Näistä arvoista koostuu organisaation identiteetti. Arvot eivät siis pelkästään vaikuta yksilön elämään, vaan myös erilaisten ryhmien, kuten yritysten toimintaan. Johtaminen on muuttunut armeijatyylisestä auktoriteetteihin perustavasta käskyttävästä johtamisesta yhteistyöjohtamiseen, jossa yksilöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa yhteisön päätöksentekoon. Yhteisön sisällä olevaan organisaatiokulttuuriin muodostuu yrityksen arvot. Arvot muodostavat kulttuurin perustan, joka ohjaa yksilöitä organisaatiossa. Arvojen määrittely on prosessi, joka muistuttaa strategian toimeenpanoa, koska molemmissa organisaation jäsenet ovat mukana niiden luomisessa.

Arvot vaikuttavat ihmisten valintoihin ja toimintaan. Usein työntekijä joutuukin miettimään työelämässä sitä, että vastaako työpaikkansa arvot omiaan. Jokainen joutuu käymään tämän arvokeskustelun itsensä kanssa. Esimerkiksi työntekijä voi joutua tilanteeseen, jossa joutuu punnitsemaan, ylittääkö hänen työpaikasta saamansa taloudellinen hyöty kyseisen työpaikan harjoittaman eettisesti kyseenalaisen toiminnan. Sama ajatus pätee kuluttajan tekemiin valintoihin siitä, ostaako eettisesti kyseenalaisesti toimivan yrityksen tuotetta halvalla vai kalliimmalla eettisesti oikein toimivan yrityksen tuotetta. Käsitys oikeasta ja väärästä vaihtelee yksilöittäin.

Yrityksillä on tapana tuoda arvonsa julkisuuteen positiivisessa valossa. Näin yritykset luovat arvoillaan itselleen hyvää imagoa sekä luottamusta jäseniinsä ja sidosryhmiinsä. Nykypäivänä arvojen vastaisesta toiminnasta kiinni jääminen on aiempaa

todennäköisempää kasvaneen avoimuuden ja kilpailun myötä. Siksi yrityksen on tärkeää toimia arvojansa mukaisesti, eikä vain keksiä liiketoiminnan kannalta hyviä arvoja paremman imagon toivossa.

Yritysten sisällä on paljon erilaisia ihmisiä, joilla on erilaisia käsityksiä arvoista. Yrityksen haasteena onkin löytää oikeat arvot, joihin yhteisön jäsenet pystyisivät samaistumaan tai ainakin hyväksymään. Siksi olisi tärkeää tutkia ja arvioida organisaation arvomaailmaa. Arvojen etsimiseen kuuluisi ottaa huomioon koko yritys, jotta pystyttäisiin ymmärtämään toisten ihmisten käsityksiä arvoista. Arvojen esittämisellä yritys pyrkii vaikuttamaan työntekijöidensä asenteisiin. Positiivisella arvojen kertomisella voidaan saada yritysten jäsenten työtehtävät tuntumaan entistä tärkeämmältä. Arvojen kertomisen avulla voidaan saada jollekin pieneltä tuntuva työtehtävä tuntumaan siltä, että sillä on merkitys ja vaikutus yrityksen kokonaiskuvaan.

## **2 Tutkimuksen toteutus**

### **Tutkimusongelma**

Opinnäytetyölle olennaista on määrittää tutkimusongelma, koska sen tarkoituksena on ohjata ja rajata tutkimusprosessia. Tutkimusongelmasta muodostetaan tutkimuskysymykset, joihin saadut vastaukset ratkaisevat tutkimusongelman. (Kananen 2015, 41, 55.) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on toimeksiantajan järjestämän arvokoulutuksen mukaisten arvojen jalkautuminen organisaatiossa. Tutkimuskysymyksinä ovat: Onko arvo-ohjelman arvot siirtyneet organisaatioon? Onko arvo-ohjelman arvot ja organisaatiossa vallitsevat arvot, kuinka kaukana toisistaan? Millä keinoilla arvojen sisäistämistä voidaan edistää? Tutkimustehtävänä on arvioida ja edistää haluttujen arvojen välittymistä organisaatiossa sekä kehittää arvo-ohjelmaa organisaation mukaiseksi.

### **Työn tarkoitus ja tavoite**

Tutkimuksen tarkoituksena on arvioida ITAB:in keväällä 2018 jalkautettua arvo-ohjelmaa ACT. Tutkimuksen tekijä on ollut yrityksessä töissä vuoden 2018 alusta. Työn teoriaosuus avaa tutkittavaa aihealuetta arvoista ja arvojohtamisesta. Tarkoituksena



on verrata tutkimuksesta saatuja tuloksia teoriaan ja muodostaa siten johtopäätöksiä. Tutkimuksen tavoitteena on arvioida arvojen jalkautumista ja esittää mahdollisesti uusia näkökulmia ITAB:in arvoista ja arvojohtamisesta. Työssä tutustumme organisaation arvo-ohjelmaan ja selvitämme, onko henkilöstössä esiintyvät arvot samoja kuin arvo-ohjelmassa esitetyt arvot. Ajatuksena on selvittää, kuinka hyvin henkilöstö on sisäistänyt organisaation arvot.

### **Tutkimusmetodin valinta**

Tutkimusongelman selvittämiseksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimukselle oli päätetty tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät hyvissä ajoin ennen tutkimuksen toteuttamista, minkä vuoksi kvantitatiivinen tutkimus toimi parhaiten tutkimusongelman selvittämiseen. Tavoitteena oli toteuttaa objektiivisuuteen pyrkivä ja puolueeton tutkimus toimeksiantajan arvojen jalkautumisesta, mihin kvantitatiivinen tutkimus sopi parhaiten. Sen lisäksi tulosten haluttiin olevan mahdollisimman päteviä ja luotettavia, kun ne perustuvat kvantitatiivisen tutkimukseen kuuluvaan numeeriseen tietoon. (Aaltola & Valli 2015, 21, 23.)

### **Tutkimusasetelma**

Tämä kvantitatiivinen tutkimus tehdään kyselylomaketutkimuksena, jonka tutkimusasetelmaksi on valittu poikittaistutkimus, koska tarkoituksena on kerätä useilta vastaajilta tietoa yhdestä ajankohdasta. Poikittaistutkimuksen tavoitteena on tässä tutkimuksessa selvittää arvojen jalkautumisen onnistuminen, mitä kuvaillaan tutkimuksessa kyselyn tuloksista muodostetuilla analyyseilla. Tavoitteena ei ole kuitenkaan selvittää tälle ilmiölle syy-seuraussuhdetta vaan ilmiön esiintyvyyttä, mikä on tässä tutkimuksessa arvojen jalkautuminen. (Aaltola & Valli 2015, 121, 123.)

### **Työn rajaus**

Opinnäytetyöhön kuuluu järkevä ja realistinen rajaus, jotta pystytään keskittymään olennaiseen. Siksi on tärkeää muodostaa rajat, joiden avulla aihetta käydään läpi. Toimeksiantajan toiveen sekä tutkimuksen kannalta mahdollisimman suuren otannan vuoksi valittiin tarkasteluun toimeksiantajan koko Suomen henkilöstö. Henkilöstöä toimeksiantajalla on 70 työntekijää ja 36 toimihenkilöä (Työntekijät2018.doc; TOIMIHLÖT2018.doc). Työn teoria keskittyy käsittelemään arvoja ja arvojohtamista.

## Työn rakenne

Tutkimuksessa toteutetaan aiemmin mainittu kvantitatiivinen tutkimus, jonka tiedonkeruumenetelmänä käytetään kyselyä. Kysely toteutetaan verkkokyselynä sekä paperisena kyselynä tehtaan ruokalassa. Verkkokysely on tarkoitettu toimistossa työskenteleville, jotka käyttävät aktiivisesti sähköpostiaan, ja paperinen versio on tarkoitettu tehtaalla työskenteleville. Paperinen versio kyselomakkeesta tehtiin, koska tehtaan työntekijöiden vastaaminen sähköpostiin lähetettyyn verkkokyselyyn olisi ollut epätodennäköistä. Pelkästään paperisten versioiden käyttäminen tutkimuksessa olisi ollut myös hankalaa logistisista syistä. Työn rakenne on melko normaali ja perinteinen. Alussa kerrotaan opinnäytetyön idea, josta siirrytään teoriaosuuteen. Teoriaosuus käsittelee arvoja ja arvojohtamista. Siinä käydään kirjallisuus läpi tiivistetysti ja siihen on koottu tärkeimmät asiat tämän tutkimuksen kannalta. Teorian jälkeen esitetään kyselyn tulokset käyttäen taulukoita ja kuvioita. Pohdintaosuudessa muodostetaan tuloksista johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia teoriaa apuna käyttäen

### 2.1 Kyselylomake

Hyvin toteutetulle määrälliselle tutkimukselle edellytyksenä on hyvin laadittu kyselylomake. Kyselomakkeen laatimisen tärkeimmät vaiheet ovat sen suunnittelu, kysymysten muotoilu ja testaus. (Vilkkä 2007, 78.) Lomakkeen suunnittelu aloitettiin vasta, kun teoria oli muodostettu työhön. Lomakkeessa yhdistettiin arvojohtamisen ja arvojen teoriaa sekä ACT-koulutuksessa käsiteltyjä asioita kysymyksiin ja väitteisiin. Tavoitteena oli muodostaa kysymyksiä sekä väittämiä, jotka käsittelevät teoriaa, mutta ovat samalla vastaajille ymmärrettäviä.

Lomakkeen laatimiseen käytettiin hyvin aikaa, jotta saadaan haluttu tieto tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kysymysten ja väittämien tuli olla laadukkaita, ja kyselyyn ei haluttu vastaajalle liian paljon vastattavaa, mikä vaikuttaisi todennäköisesti negatiivisesti vastausprosenttiin. Kyselyn haluttiin mahtuvan yhdelle A4-paperille, koska monisivuinen paperikysely aiheuttaisi logistisia ongelmia. Taustakysymyksiä ei ollut montaa, koska kyselyn nimettömyyttä ei haluttu vaarantaa. Kohderyhmänä kyselyssä oli toimeksiantajan koko Suomen henkilöstö. Tutkimuksen kannalta oli parasta saada

otanta koko Suomen henkilöstön ajatuksista yrityksen arvoja ja arvoprosessia kohtaan. Tavoitteena oli, että kaikki pääsisivät ilmaisemaan mielipiteitään.

Kyselylomakkeella otettiin selvää toimeksiantajayrityksen työntekijöiden ja toimihenkilöiden ajatuksista ja mielipiteistä ACT koulutuksesta ja toimeksiantajan arvoprosessista sekä yleisesti ajatuksia sen arvoista. Lomakkeen alussa oli kaksi demografista kysymystä, josta siirrytään väittämiin arvoista, arvojen vaikutuksesta organisaatioon ja arvokoulutuksesta. Väittämiin vastaamiseen annettiin vastaajalle kyselyssä kuusi eri vaihtoehtoa, jotka olivat ”täysin samaa mieltä,” ”jokseenkin samaa mieltä”, ”ei eri eikä samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”täysin eri mieltä” ja ”en osaa sanoa”. Vaihtoehto ”en osaa sanoa” päätettiin lisätä, koska voi olla, että osalle käsitteet yrityksen toimeksiantajan arvoista ei ole tuttuja esimerkiksi juuri alkaneen työsuhteen vuoksi. Väittämien jälkeen viimeisenä kyselylomakkeessa oli avoin kysymys, jossa annettiin ”vapaa sana” liittyen yrityksen arvoihin. Avoimen kysymyksen avulla saatiin väittämien tulosten tueksi vastaajien itse muodostamia ajatuksia arvoista.

Kyselyaineiston hankinnassa käytettiin SurveyMonkey-kyselytutkimustyökalua sekä paperista versiota kyselystä. Kysely toteutettiin 5.11.2018, jolloin lähetettiin sähköisen kyselylomake sähköpostitse ja paperiset versiot kyselylomakkeesta laitettiin vastattavaksi ympäri tehdasta. Vastausajaksi asetettiin yksi työviikko eli 12.11.2018 kerättiin vastaukset. Sähköinen kyselylomake lähetettiin 63 henkilölle ja paperinen versio laitettiin vastattavaksi 70:lle henkilölle. Kyselyssä kerrottiin vastaajille, että kyselyyn vastataan nimettömästi ja kyselyn tulokset ovat luottamuksellisia. Näin tehtiin, koska kysely koettiin muuten vastaajalle arkaluontoiseksi.

Vastaajille kerrottiin, mistä kyselyssä on kyse, ja että se tehdään opinnäytetyötä varten. Vastaajille mainittiin myös, että vastaaminen kestää enintään muutaman minuutin. Kyselyn ohessa järjestettiin arvonta, jossa palkintona oli kolme ilmaista lounasta tehtaan ruokalassa. Ehtona arvontaan osallistumisille oli kyselyyn vastaaminen. Toimeksiantaja mahdollisti arvonnin ja sen palkinnot. Kyselyn toteutuksessa paperisten kyselylomakkeiden käsittely aiheutti ylimääräistä työtä pelkän sähköisen keruumenettelmän sijaan, mutta tämäkin luonnistui kuitenkin ilman suurempia ongelmia. Kyselylomake on nähtävissä opinnäytetyön liitteissä.

## 2.2 ITAB Shop Concept Finland Oy ja ACT

ITAB on globaali yritys, joka kehittää ja valmistaa myymälöiden kalusteita sekä on erikoistunut inspiroivien, käytännöllisten ja tehokkaiden myymäläympäristöjen suunnitteluun. Sillä on yli 30 maassa myyntitoimistoja sekä noin 20 omia tuotantolaitoksia eri puolilla Eurooppaa sekä Kiinaa. Myymäläkonseptien, kassapöytien, valaistuksen, sisustusten ja myymäläkalusteiden toimittajana ITAB on yksi suurimmista Euroopassa. (Tietoa ITABISTA 2018.) ITAB tekee lähinnä B2B-kauppaa ja on Suomen markkinoilla tällä hetkellä yksi johtavista yrityksistä alallaan.

ITAB:in keväällä 2018 teettämä koulutus ACT koostuu sanoista Ahead Consumer Together. Koulutuksen tavoitteena oli, että jokainen konsernissa tietää, ymmärtää ja keskittyy yhteisiin tavoitteisiin ja motivaatioon luoda asiakkaalle mahdollisimman paras ostokokemus. Koulutus toteutettiin erikseen osastoille eli myynnille, tuotannolle, suunnittelulle ja taloudelle. Teemana oli muuttuva maailma, globaali liiketoiminta ja vähittäiskauppa. Näihin asioihin mietittiin pienryhmissä uusia suuntia ja ideoita erilaisten kysymysten. Mietittiin, milloin arvot ovat yritykselle tärkeitä, mitä toimintasäännöt ovat ja kuinka arvot voivat auttaa ongelmatilanteissa.

Arvoiksi korostettiin innovatiivisuus, asiakkaan tyytyväisyys, laatu, kestävä liiketoiminta ja taloudellinen menestyminen. Koulutus kesti noin kolme tuntia, missä asioita käytiin läpi pienryhmissä luentomaisen opetuksen sijasta. Koulutuksessa sitouduttiin erilaisiin kehittämiseen liittyviin toimiin. Esimerkiksi myynnillä oli tehtävänä käydä muiden kuin oman asiakkaiden kaupoissa ja muodostaa kehitysideoita omaan toimintaan. Tutkimuksen teettäjän kokemuksen mukaan koulutuksessa kaikki osallistujat saivat mahdollisuuden osallistua keskusteluun ja asioiden läpikäymiseen.

## 3 Arvot ja arvojohtaminen

### 3.1 Arvot

Tässä luvussa on tarkoituksena käsitellä arvoihin ja arvojohtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Käsite arvo on hieman epämääräinen ja sen selittämistä varten tarvitaan yhteisiä käsitteitä, kuten arvoihin liittyvät käsitteet etiikka ja moraalit. Etiikka määrittää hyvän ja pahan, kun taas moraalit määrittävät oikean ja väärän. Nämä ohjaavat käyttäytymistämme niin yksilötasolla kuin kollektiivisella tasolla organisaatioissa. Tero J. Kauppinen kuvailee arvojen olevan ”eettisen koodin manifestit”. Arvoilla siis kerrotaan, mihin organisaatio uskoo. (Kauppinen 2002, 19, 21.)

Käsite arvo on määritelty eri kirjallisuuslähteissä monella eri tavalla. Brownin (1976) mukaan arvot eivät kerro oikeaa tai väärää, eivätkä kerro hyvää tai huonoa. Arvot ovat jokaisen henkilökohtaisia uskomuksia. (Brown 1976, 16.) Heiskanen & Salo (2007) mukaan arvot ja periaatteet tarkoittavat ihmisille tärkeitä asioita, joista ei suostuta luopumaan. Heiskanen & Salo (2007) mainitsevat myös, että arvot ohjaavat toimintaamme, havainnointiamme ja ajatteluamme niin työelämässä, johtamisessa kuin henkilökohtaisessa elämässä. (Heiskanen & Salo 2007, 120, 121.) Talouselämän artikkelissa Näin tuot arvot yrityksen arkeen (2011) kuvaillaan organisaation arvojen olevan valintoihin ohjaavia periaatteita, ja näin muodostavan organisaation kulttuurille perustan. Vaikka arvoista löytyy monia määritelmiä, on yrityksillä monesti vaikeaa yksiselitteisesti ilmaista arvojaan.

Arvot voidaan jakaa normatiivisiin ja deskriptiivisiin arvoihin. Normatiiviset arvot ovat arvoja, jotka muodostuvat ajatuksista siitä, miten tulisi elää yhteisön ja oman käsityksen mukaan. Deskriptiiviset arvot ovat arvoja, jotka oikeasti ohjaavat jokaisen yksilön omaa toimintaa. (Aaltonen ym. 2003, 96.) Jotta arvot siirtyisivät organisaatioissa eteenpäin, on ne jalostettava normeiksi. Normittaminen johtaa taas arvojen mittaamiseen, millä pystytään kehittämään organisaatioissa kulttuurinmuutosta, strategian jalkauttamista, prosessien ja yhteistyön toimivuutta tai johtamisen arvonmukaisuutta. Mittaaminen onkin olennainen osa arvojohtamista, koska se perustuu arvojen tiedostamiseen, tunnistamiseen ja ymmärtämiseen. Ilman mittaamista arvojohtaminen ei toteudu. (Kauppinen, 2002 19, 21, 41.)

Yksilön arvot ja yrityksen arvot tulisi erotella toisistaan. Yrityksen arvoilla määritetään organisaatiokäyttäytymistä, kun taas yksilön arvot ovat taipumuksia ja ohjaavia tunteita. Yrityksen arvot on monesti julkaistu tekstin muodossa, minkä tavoitteena on tiedottaa ihmisiä arvoista. Yksilön arvot muodostuvat varhaisessa vaiheessa jokaisen elämää ja vaihtelevat riippuen ihmisistä. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 9, 376.)

### **3.2 Arvojen jalkauttaminen**

Aaltosen ja muiden (2003, 146) pitävät arvojen jalkauttamista arvoprosessin pisin-  
pänä ja työläimpänä vaiheena. Webley (1999, 177) mukaan yritykset käyttävät usein  
ehkä liiankin paljon resursseja arvojen määrittämiseen muun arvojen jalkauttamispro-  
sessin sijaan. Kun yritys on määrittellyt arvonsa, yrityksen tehtävänä on siirtää valitut  
arvot käytäntöön. Yrityksen muodostaman arvomallin kuuluu olla tarpeeksi selkeä ja  
helposti selitettävissä. Kun yritys esittää arvonsa, on olennaista kertoa, mitä yrityksen  
arvojen mukaan toimiminen merkitsee ja, miten arvojen vastainen toiminta vaikuttaa  
yritykseen. Arvot käsitetään yrityksen sisällä yrityskulttuuriksi ja ulkopuolelta katsot-  
tuna ne tunnistetaan yrityskuvana. Arvothan ovat abstrakteja asioita, jotka tulevat  
esiin vasta silloin, kun yritys osoittaa ja toteuttaa arvojaan sekä sen henkilöstö sisäis-  
tää ja edustaa yrityksen arvoja. Yrityksen arvot ovat kokonaan esillä silloin, kun yri-  
tyksen toiminta ja edustama symboliikka viestii arvoista. (Puohiniemi 2003, 177–  
178.)

Jalkauttamisprosessi voidaan eritellä neljään vaiheeseen: arvojen määrittämiseen, ar-  
vojen siirtämiseen yrityksen päätöksiin ja uskomuksiin, arvojen käytäntöön viemiseen  
sekä esimerkilliseen esimiestyöhön. (Kauppinen 2002, 169–176.) Jalkauttamisessa ar-  
vot tehdään todelliseksi, valintoja ohjaaviksi periaatteiksi (Puohiniemi 2003, 171). Ar-  
vojen jalkauttamisessa olisi hyvä pitää mielessä, miksi alun perin arvoprosessia alet-  
tiin toteuttamaan. Arvojen jalkauttamisesta saatujen tuloksien saaminen voi kestää  
organisaation koosta riippuen muutamia vuosia. Sen takia arvoprosessissa on huomi-  
oitava, että arvojen jalkauttaminen vie paljon enemmän aikaa verrattuna arvojen  
määrittämiseen. Arvojen kehittämiseen tulee suhtautua jatkuvana prosessina. Arvoja

tulisi pystyä kehittämään ajan ja olosuhteiden muuttuessa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 240.) Tolvilan (2013, 6) mukaan arvojen jalkauttaminen on onnistunut, kun yrityksen arvot ovat mukana sen strategiassa, johtamisessa, tavoitteiden määrittämisessä ja palkitsemisessa.

### **3.3 Motivointi ja yritysmaailma**

Motivointi käsitteenä on hävinnyt nykyään johtamiskielestä. Sen tilalle on tullut sitouttamisen synnyttäminen. Se tarkoittaa sitoutumisen tunteen virittämistä ihmiseen, mikä motivoi ihmistä sisältäpäin. Sitoutuminen on rakkauden kaltainen tunne. Molemmat ovat vapaaehtoisia tunteita, joita ei voi pakottaa ulkoisella paineella. Siksi organisaation tulisi mukauttaa prosessejaan sellaiseksi, joissa ihmisillä on mahdollisuus ”rakastua” työhönsä. Pelkästään käsite ”johtaminen” sisältää muiden ihmisten halun mukautua ja seurata. (Kauppinen 2002, 27–28.)

Yritysmaailmassa jokaista yritystä ohjaa tietynlaiset arvot, vaikka niitä yritykset eivät tiedostaisi. Vaikka arvoja ei olisikaan laadittu virallisesti, niin yrityksessä voidaan tehdä päätöksiä, joihin vaikuttavat yrityksen arvot. Arvojen muodostumiseen vaikuttaa yrityksen historia sekä sen perustajien ajatukset arvoista. Sen takia arvoja ei voida asettaa ulkopuolisen toimesta, vaan omat arvot tulisi löytää yrityksen omasta toiminnasta. Arvot on siis jo olemassa. Yritysten tehtävänä on vain tunnistaa arvonsa ja ilmaista ne oikein. (Puohiniemi 2003, 7–13.)

### **3.4 Arvojohtamisen vaiheet**

Ensimmäinen vaihe arvojohtamisessa on arvojen määrittely. Siinä asetetaan arvotavoitteet ja määritetään niiden toteuttamiseen vaaditut keinot. (Lehtonen 2015.) Monen organisaation arvojen käsittelyyn käytetty aika käytetään arvojen löytämiseen ja määrittämiseen, kun taas käytäntöön siirtäminen jää pois. Yleinen mielikuva organisaation arvoista onkin monelle ”arvohelinää”. (Kauppinen 2002, 75.)

Kauppinen (2002) linjaa neljä yleisintä arvokokonaisuutta: taloudelliset arvot, asiakasarvot, yhteistyöarvot, kehitykseen liittyvät arvot. Taloudelliset arvot käsittävät yksinkertaisuudessaan organisaation tuloksen tuomaa arvoa. Organisaatioilla ei ole tapana tuoda taloudellisten arvojen merkitystä esille samalla tavalla kuin esimerkiksi asiakasarvoja. Asiakasarvot voivat esimerkiksi tarkoittaa asiakkaan tarpeisiin vastaamista tai asiakaspysyvyyttä. Asiakasarvot ovat tärkeitä nykypäivän asiakeskeisillä markkinoilla. Yhteistyöarvot sisältävät sisäiseen tehokkuuteen, viestintään ja kokonaisoptimointiin liittyviä arvoja. Kehitykseen liittyviä arvoja ovat kehittyminen, innovatiivisuus ja uudistuminen. Arvokokonaisuuksista organisaation tehdyt arvovalinnat tekevät organisaatioista erilaisia ja vaikuttavat koko organisaatioon. (Kauppinen 2002, 76-77, 83, 85, 86.)

Arvojohtamisen toisessa vaiheessa ohjataan ja tuetaan arvojen toteutumista. Se toteutetaan esimerkin kautta eli johto näyttää mallia omalla tekemisellään ja valinnoillaan. Arvojohtaminen koostuu sanojen ja tekojen yhdistelmästä. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan arvojen toteutumista. Arviointiin osallistuu organisaation johto, henkilöstö ja sidosryhmät. Arvioinnin kautta organisaatio saa selville, miten arvot ovat toteutuneet. Arviointivaiheesta palataan takaisin ensimmäiseen vaiheeseen muokkaamaan arvovalintoja. (Lehtonen 2015.) Arvojohtamisen tarkoituksena on tehdä arvovalinnoista tietoinen osa johtamisprosessia (Kauppinen 2002, 86).

### **3.5 Strategia ja visio**

Strategisten valintojen perustaksi tarvitaan skenaarioita eli erilaisia näkemyksiä tulevaisuuden kehityssuunnista. Skenaarioiden läpikäyminen auttaa muodostamaan visioita, joka kertoo organisaation näkemyksistä ja tahdosta. (Kauppinen 2002, 92.) Vision tarkoituksena on määritellä yrityksen halutut tulevaisuuden suunnat. Hyvä visio saa olla hieman epärealistinen, että se olisi yritykselle tarpeeksi haastava. Hyvälle visiolle tulisi myös määritellä aikaraja, johon mennessä visio olisi toteutunut. (Kouzes ym. 2007.)

Visioiden merkityksen vuoksi tehokkaassa johtamisessa tulisi vaikuttaa ihmisten tulevaisuuden hahmottamisprosessiin. Vision hahmottamisprosessi on olennainen osa



organisaation strategista kontrollia. Hyvällä visiojohtamisella estetään huhut ja väärinymmärrykset. Visiojohtamisella pystytään tuomaan tahtoa organisaatioon. Esimerkiksi voidaan vaikuttaa organisaation arvoihin. Visiojohtaminen on proaktiivista reaktiivisen sijaan. (Kauppinen 2002, 93–94.) Visioilla siis pystytään vaikuttamaan kaikkiin organisaation prosesseihin. Sen vuoksi vision määritteleekin useimmiten johtoryhmä (Kouzes ym. 2007).

### 3.6 Yrityskulttuuri ja muutos

Aaltosen & Junkkarin (2003, 101) mukaan yrityskulttuuri on järjestelmä, jota linjaa odotukset, oletukset ja itsestään selvät säännöt. Yrityskulttuuri on yrityksen yhteisten arvojen järjestelmä. Yrityskulttuurilla erottaudutaan muista yrityksistä (Robbins & Judge 2015, 497.) Kulttuurin vaikutuksen näkyminen organisaation prosesseissa on huomattavasti suurempi kuin strategian. Siksi tulevaisuuteen johdettaessa on johtajan johdettava kulttuuria. (Kauppinen 2002, 107.) Aaltonen ja Junkkarin (1999, 103) mukaan arvot ovat tärkeä osa organisaatiokulttuurin muokkautumista. Työyhteisössä toiminnan sujumista varten on löydettävä yhteinen arvopohja. Ihmisten henkilökohtaisten arvojen seasta pitäisi löytää yhteiset arvot. Yhteiset arvot etenkin globaaleissa isoissa organisaatioissa saavat uuden merkityksen, koska harvoin strategiset linjaukset, visioit ja muut ovat eri maissa samanlaisia, mutta arvot taas pysyvät samana maasta riippumatta. Uutta kulttuuria luodessa on selvitettävä yhteiset arvot sekä niiden merkitys uudessa tilanteessa. Tässä prosessissa olennaista jalostaa arvoista normeja eli toimintaohjeita. (Kauppinen 2002, 107–109, 111.)

Kamenskyn (2010, 71,73) mukaan yrityksen arvojen tuominen julkiseksi on parhain keino ilmaista yrityksen kulttuuri. Yrityskulttuuri pohjautuu yrityksen arvoihin, joihin sen henkilöstö on sitoutunut (Robbins & Judge 2010, 255). Muutoksen johtamisen kannalta on tärkeää, että organisaatiolla on aidot ja kattavat arvot. Arvojen muuttuminen tuo mukanaan haasteita organisaatioille. Esimerkiksi vihreiden arvojen korostuminen on muokannut monen organisaation liiketoimintaa niiden mukaiseksi. (Kauppinen 2002 125, 162.)

Puohiniemen (2003, 211) mukaan muutoksessa organisaation arvojen ei tulisi muuttua, vaan niiden tehtävänä on tukea muutoksen läpikäymistä. Arvoja tarvitaan muutoksissa, koska usein muutoksessa syntyy uusia ja yllättäviä tilanteita. Näissä tilanteissa mitataan arvojen lujuus. (Näin tuot arvot yrityksen arkeen 2011.) Tarve arvoille ei olisi hyvä syntyä muutostarpeen aikana vaan tilanteen niin vaatiessa. Silloin yleensä syntyy arvoja, joiden valinta pohjautuu ongelmalle ja ovat usein yksipuolisia. (Kauppinen 2002, 123, 125.) Yritystä ohjaavat arvot tulevat esiin sen jäsenten toiminnan kautta. Eli esimerkiksi yrityksen korostaessa ekologisuutta arvonaan, mutta todellisuudessa yrityksen jäsenten toiminta ei edusta ekologisuutta, tekee tuosta halusta arvosta epäuskottavan. Arvojen mukainen toiminta taas vahvistaa yrityksen julkituotuja arvoja. (Puohiniemi 2003, 182.)

### **3.7 Arvovalinnat, arvokeskustelu ja mittaaminen**

Perusohje arvojen valinnalle professori Tommi Lehtosen (2015) mukaan on valita sellaisia arvoja, joita organisaatio pystyy toteuttamaan ensisijaisen toimintansa avulla. Arvovalinnoista vastaavat organisaation johto. Arvovalintoihin vaikuttavat ihanteet, normit, uskomukset ja haasteet. Kauppisen (2002) mukaan jokaisen organisaation arvonmäärittämissä tulisi perustua näiden neljän lähteen analysoinnille. Arvonmäärittämissä tarkoituksena olisi käydä jokainen lähde läpi ja tehdä arvonmäärittämissä vuorovaikutteisesti synnyttämällä arvokeskustelua. Näin syvennetään sitoutumisen tasoa arvoihin. (Kauppinen 2002, 156–158.)

Keskustelusta voi syntyä vuorovaikutusta, jossa eroavaisuudet omissa arvoihanteissa johtavat valtataisteluun ja kilpailuun. Tämänkaltainen käytös on epäkypsällä pohjalla. Sitä varten yksilöltä vaaditaan hieman joustavuutta yhteisiä arvoihanteita etsiessä. Suomalaisessa melko homogeenisessä ympäristössä arvojen määrittely ei yleensä tuo haasteita, mutta globaalissa organisaatiossa, jossa eroja ihmisten välillä on huomattavasti enemmän, on arvojen määrittely myös vaikeampaa. Silloin selkeän arvojen määrittelyn tärkeys korostuu entisestään. (Kauppinen 2002, 158–159.) Arvovalinnoissa tulisi huomioida myös yrityskulttuurin vaikutus, koska arvot ovat yrityskulttuurin ydin ja ne tunnistetaan ja koetaan yrityskulttuurina (Puohiniemi 2003, 7, 186–

187). Tavoitteena on löytää yhteisiä arvoratkaisuja, joita organisaatio voi toteuttaa. Niitä määrittäessä organisaatio on tunnistanut vahvuutensa sekä heikkoutensa (Lehtonen 2015.)

Arvodialogissa jokainen ilmaisee, mitä tietty arvo merkitsee heidän työssään. Järjestelmällistä arvokeskustelua johtaa esimies ja sen tuloksena arvot sisäistyvät, johtaminen syvenee ja visioiden sisältö siirtyy arjen prosesseihin. Arvojohtamisella pystytään luomaan yhteinen strateginen ymmärrys organisaatioon. Ymmärryksestä syntyy organisaatioon toimintakulttuuri. Arvojohtamisessa olennaista on esimerkillisyys. Onnistunut arvojohtaminen edellyttää esimiehiltä esimerkkiä arvoja kohti. Esimerkillisellä johtamisella voidaan kehittää myös käytännön osaamista. Sen lisäksi arvojohtamisen onnistumista tulisi mitata. Esimerkiksi 360-asteinen johtamis palaute on yksi keino mitata arvojen toteutumista. Siinä kerätään palautetta esimiesten johtamisesta organisaation kaikista suunnista, ei ainoastaan alaisilta. (Kauppinen 2002, 174, 176, 182.)

### **3.8 Arvoristiriidat ja yhteiset arvot**

Paikallisiin tapoihin liittyvät normit ylittävät usein lainsäädännön normit. Esimerkiksi joissain maissa laissa lahjonta on kielletty, vaikka paikallisen tavan mukaan menestyminen markkinoilla edellyttää lahjontaa. (Kauppinen 2002, 160.) Kamensky (2006, 48–49) toteaa, että organisaation ei tulisi toimia arvojansa vastaan, vaikka siitä koituisi organisaatiolle taloudellista hyötyä. Nämä tilanteet aiheuttavat organisaatiossa arvoristiriitoja, jotka luovat sisäisiä paineita. Mielenkiintoinen arvoristiriita syntyy silloin, kun päinvastoin laki sallii eettisesti ja moraalisesti kyseenalaisen toiminnan. Esimerkiksi tupakkatuotteiden myynti on tämänkaltaista. Tupakoinnista johtuvat haitat ovat tiedossa, mutta silti sillä tehdään taloudellista hyötyä. (Kauppinen 2002, 160, 161.)

Yhteiset arvot ovat osana yhteisön muodostumisesta. Sidosryhmien tarpeet ohjaavat arvojen muodostumisesta, koska organisaatiota ei perusteta sitä itseään varten. Kolme tärkeintä ovat asiakkaat, henkilökunta ja omistajat. Arvovalintojen ilmaisuun tulisi vaikuttaa tulevaisuuden haasteet, sillä ne ovat myös strategisia valintoja. Arvojen

määrittelyssä tulee ottaa huomioon vain olemassa olevat arvot. Tavoitteelliset arvot ovat tulevaisuuden arvoja, joita ei ole vielä olemassa. Arvonmäärityksessä pitäisi valita arvot, jotka vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Johdon tulisi määrittää arvot, sillä alhaalta ylös muodostuvat arvot synnyttävät usein valtataistelun omien arvojen puolesta. Arvojen määrittäminen ei kuitenkaan ole vain johdon sisäinen keskustelu vaan koko organisaation kattava arvodialogi. Organisaation tulevaisuus ja menneisyys vaikuttavat arvovalintoihin ja niiden määrittämiseen. (Kauppinen 2002, 164–170.)

Arvojen jalkautusprosessissa on olennaista, että arvot tulevat ymmärretyksi. Jalkautusprosesseissa tärkeänä osana ovat koulutukset ja valmennukset. Niiden tarkoituksena on sitouttaa henkilöstöä arvoihin ja osallistua yrityksen mahdolliseen muutosprosessiin. Koulutuksessa voidaan käydä läpi henkilöstön yksilökohtaisia arvoja sekä yrityksen arvoja ja verrata niitä keskenään. Tämänkaltaisella arvokeskustelulla voidaan havaita yrityksen sisällä vallitsevia arvoristiriitoja. (Aaltonen & Junkkari 2003, 241–243.)

## 4 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi 47 toimeksiantajayrityksen toimihenkilöä ja työntekijää. Vastausprosentti oli laskettuna 106:n henkilöstöstä poistettuna tutkimuksen tekijä eli  $47/105=45\%$ . Vastausprosentti oli hyvä ottaen huomioon, että vastausaikaa oli vain viikko, ja osan henkilöstä tiedettiin olleen lomalla. Tavoitteena oli saada noin 50 vastausta ja siinä onnistuttiin. Kysely tehtiin paperisena ja sähköisenä versiona.

### 4.1 Kyselyyn vastaajat ja osallistuminen ACT-koulutukseen

Alla olevassa taulukossa voidaan nähdä kyselyyn vastanneiden työskentelyikä ja heidän asemansa yrityksessä. Kyselyn ensimmäisellä kahdella demografisella kysymyksellä oli tarkoituksena selvittää vastanneiden työskentelyikä ja asema. Näiden tietojen avulla voidaan tehdä vertailuja eri ryhmien välillä kyselyn tuloksista. Kysymyksistä muodostettiin allaoleva ristiintaulukointi, jonka avulla saadaan tiivistetty kokonaiskuva kyselyyn vastanneista.

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden työskentelyikä ja asema

	<b>Toimihenkilö</b>	<b>Työntekijä</b>
	<b>n = 25</b>	<b>n = 22</b>
<b>Työskentelyvuodet</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>alle vuoden</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>1-5 vuotta</b>	<b>12</b>	<b>32</b>
<b>yli 5 vuotta</b>	<b>80</b>	<b>68</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Taulukosta nähdään vastanneiden työntekijöiden olleen vähintään vuoden tai yli töissä. Vastaajan motivaatio vastata kyselyyn voi olla suurempi, kun oletetaan työntekijän tai toimihenkilön pidemmän työsuhteen vuoksi olevan enemmän sitoutunut yritykseen. Voidaankin havaita suurimman osan kyselyyn vastanneista olleen yrityksessä töissä yli 5 vuotta. Vastanneita toimihenkilöitä oli 25 ja työntekijöitä oli 22. Näitä sidosryhmiä verrataan enemmänkin tässä luvussa.

Seuraavassa taulukossa voidaan nähdä, kuinka moni kyselyyn vastanneista osallistui arvokoulutukseen (ACT). Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, että kuinka moni kyselyyn vastanneista senhetkisestä henkilöstöstä ovat osallistuneet ja ovat tietoisia 2018 kevään arvokoulutuksesta (ACT). Kysymyksellä myös haluttiin varmistua siitä, että kyselyyn vastanneet ymmärtävät kyselyn koskevan arvokoulusta (ACT)

Taulukko 2. Olitko mukana organisaatioon 2018 keväällä jalkautetussa arvokoulutuksessa (ACT)? Voit vastata kyllä, vaikka et olisi päässytkään kaikkiin arvokoulutukseen liittyviin tilaisuuksiin

	<b>Osallistujamäärä</b>
<b>Osallistuminen arvokoulutukseen</b>	<b>n = 47</b>
	<b>%</b>
<b>Kyllä</b>	<b>98 (n=46)</b>
<b>En</b>	<b>2 (n=1)</b>
<b>En osaa sanoa</b>	<b>0</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>

Taulukosta huomataan, että kyselyyn vastanneet olivat yhtä vastaajaa lukuun ottamatta päässeet mukaan toimeksiantajan järjestämään ACT-koulutukseen, jossa käytiin läpi sen arvoja sekä muita tulevaisuuden suuntia. Tulos on hyvä kyselyn kannalta, koska tiedämme, että lähes kaikki vastanneet ovat olleet mukana kevään arvokoulutuksessa ja osana arvoprosessia. Voidaan todeta, että kysely on kohdistettu oikealle kohderyhmälle.

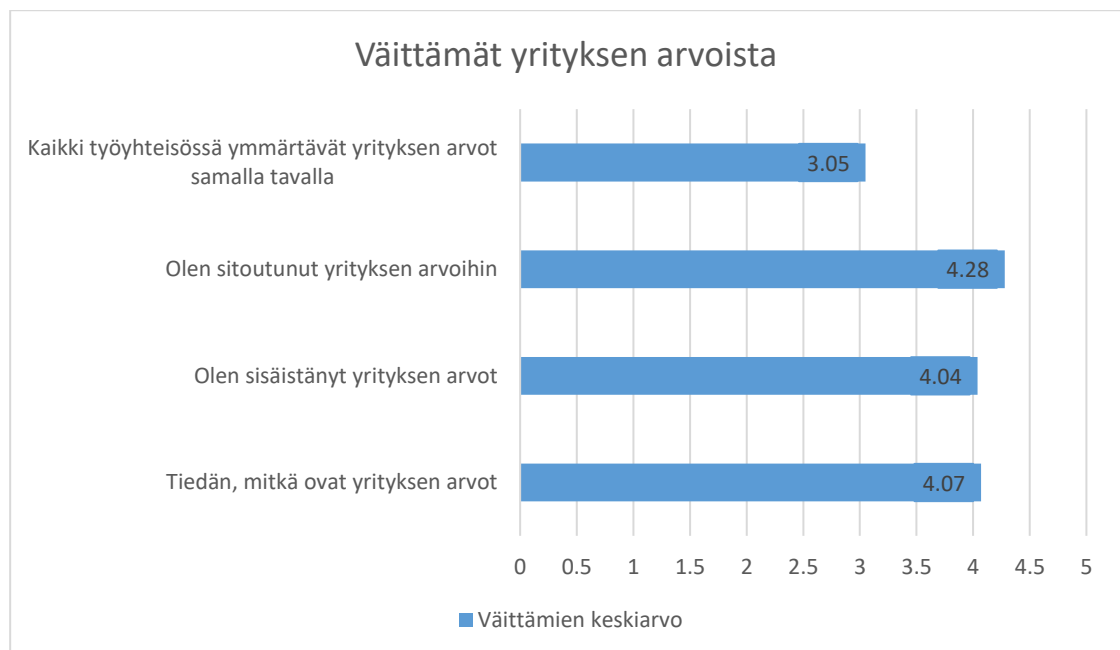
## 4.2 Kyselyn väittämät

Seuraavaksi käydään läpi kyselyn väittämien tuloksia frekvenssijakaumien ja keskiarvojen muodossa. Jokaisessa kuvioissa on väittämiin annettujen vastausten keskiarvo skaalalla 1-5. Vastausvaihtoehdothan olivat (1) täysin eri mieltä, (2) jokseenkin eri mieltä, (3) ei eri eikä samaa mieltä, (4) jokseenkin samaa mieltä, (5) täysin samaa mieltä ja (9) en osaa sanoa. Väittämien keskiarvoista on vaihtoehto ”en osaa sanoa” jätetty pois. Esitetyissä taulukoissa näkyvät vastausten prosenttijakaumat edellä mainittuihin vastausvaihtoehtoihin. Väittämien keskiarvoista on muodostettu keskiarvot. Näillä tuodaan lisää tietoa vastausten hajonnasta vaihtoehtoskaalalla. Vastauksen jakautumisesta esitetään prosenttiosuuksia. Tutkimuksen kannalta olennaiseksi koettiin ristiintaulukoida henkilön aseman vaikutusta väittämien vastauksiin. Luvun lopussa käydään läpi olennaisimpia vastauksia kyselyn avoimeen kysymykseen.

Kaikki laskut on tehty Excelissä ja kaikki tiedot kyselyn vastauksista ovat SurveyMonkey-käyttäjätillillä. Kaikki väittämät pohjautuvat aiemmin esitettyyn teoriaosuuteen ja toimeksiantajayrityksen ACT-koulutuksen materiaaliin.

### 4.3 Ajatuksia arvoista

Kyselyn ensimmäiset väittämät liittyivät yleisesti arvoihin ja niillä haluttiin selvittää, kuinka arvot käsitetään yrityksessä. Ensimmäisellä väittämällä haluttiin selvittää, tietääkö vastaajat yrityksen arvot. Toisella väittämällä selvitettiin, kuinka hyvin henkilöstö sisäistänyt arvot. Kolmannella väittämällä selvitettiin vastaajien sitoutumista yrityksen arvoihin. Neljännellä väittämällä haluttiin selvittää, kokeeko henkilöstö, että muut yrityksessä kokevat yrityksen arvot samalla tavalla. Haluttiin tietää, kuinka yhtenäiseksi yrityksen arvot koetaan. Alla olevassa kuviossa on esitetty vastausten keskiarvo vastausvaihtoehdoilla skaalalla.



Kuvio 1. Vastausten keskiarvot väittämiin yrityksen arvoista.

Vastaajista noin 83% vastasivat tietävänsä yrityksen arvot, joko vastaten täysin samaa mieltä tai lähes samaa mieltä väittämään ( $kh=0,88$ ). Samanlaisia prosenttiosuuksia oli väittämässä ”olen sisäistänyt yrityksen arvot” ( $kh=0,81$ ) ja ”olen sitoutunut

yrityksen arvoihin” ( $kh=0,72$ ), missä täysin tai jokseenkin samaa mieltä olleiden prosenttiosuus oli myös noin 83%. Näistä väittämistä erottui väittämä ”kaikki työyhteisössä ymmärtävät yrityksen arvot samalla tavalla” ( $kh=1,24$ ), koska vastaajista vain noin 40% olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin sen kanssa ja jopa noin 36% olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä. Huomioitavaa myös kyseisessä väittämässä oli, että täysin eri mieltä olivat noin 11% vastaajista. Väittämän keskihajonta 1,24 oli melko suuri eli väittämä jakoi eriäviä mielipiteitä. Selkeästi yrityksen henkilöstöllä on epäilyksiä siitä, että yrityksessä arvot ymmärrettäisiin samalla tavalla.

Alla olevassa taulukossa on verrattu työntekijöiden ( $kh=1,06$ ) ja toimihenkilöiden ( $kh=1,26$ ) mielipidettä väittämään ymmärtävätkö kaikki yrityksessä arvot samalla tavalla. Jopa noin 48% toimihenkilöistä oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä, kun taas työntekijöistä noin 23% olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä. Noin 68% työntekijöistä olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä, kun toimihenkilöistä vain noin 18% joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Tässä on havaittavissa mielenkiintoinen poikkeama henkilöstön aseman välillä siitä, miten henkilöstö kokee toisten ymmärtävän yrityksen arvot.

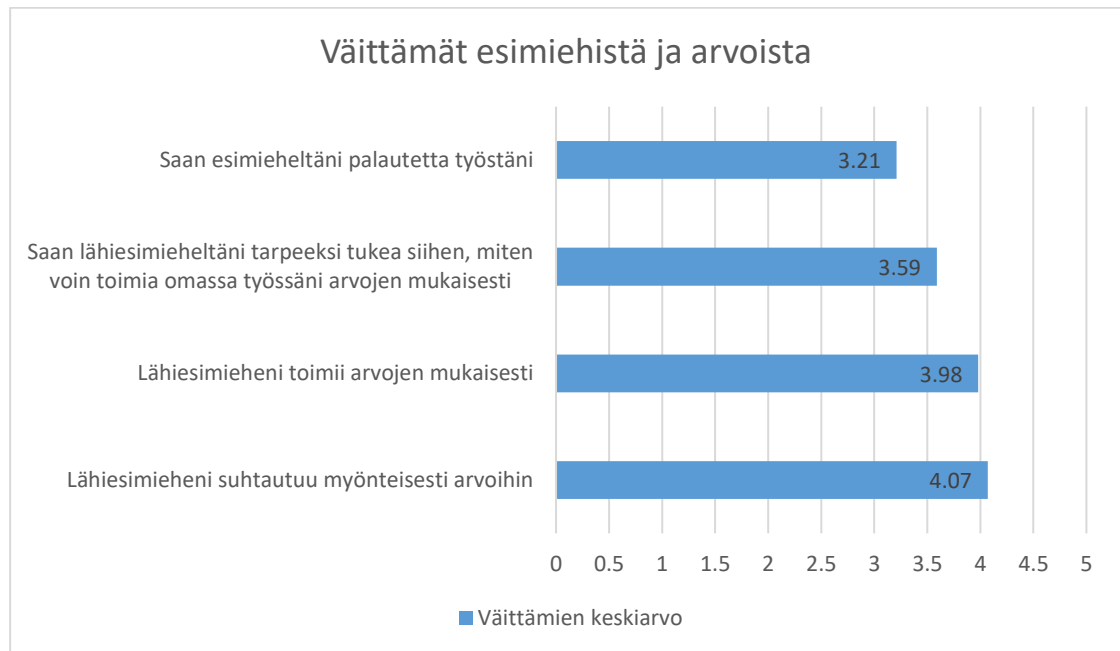


Taulukko 3. Kaikki työyhteisössä ymmärtävät arvot samalla tavalla

	<b>Toimihenkilö</b>	<b>Työntekijä</b>	<b>Yhteensä</b>
	<b>n = 25</b>	<b>n = 22</b>	<b>n = 47</b>
<b>Vastausvaihtoehto</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Täysin samaa mieltä</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
<b>Jokseenkin samaa mieltä</b>	<b>4</b>	<b>59</b>	<b>30</b>
<b>En samaa enkä eri mieltä</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>17</b>
<b>Jokseenkin eri mieltä</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>25</b>
<b>Täysin eri mieltä</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>11</b>
<b>En osaa sanoa</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### 4.4 Esimies ja arvot

Kyselyn seuraavat väittämät käsittelevät esimiesten toimintaa yritysten arvojen puitteissa. Esimiehiä koskevat väittämät valittiin, koska ne koettiin olennaiseksi osaksi yrityksen arvojen jalkauttamista. Väittämien tarkoituksena oli selvittää, millaista esimiesten toiminta on yrityksessä. Haluttiin tietää, kuinka esimiehet antavat palautetta alaisilleen sekä miten hyvin esimies tukee, toimii ja suhtautuu yrityksen asettamiin arvoihin. Tavoitteena oli väittämien tulosten avulla hahmottaa esimiesten toimintaa ja ajatuksia koskien asetettuja arvoja.



Kuvio 2. Vastausten keskiarvo väittämiin esimiehistä ja arvoista.

Huomataan kuviosta, että noin 77% vastaajista oli samaa mieltä siitä, että heidän lähiesimiehensä suhtautuu myönteisesti arvoihin ( $kh=0,81$ ). Suurin piirtein samalla tavalla vastaajista noin 72% oli samaa mieltä, että lähiesimies toimii arvojen mukaisella tavalla ( $kh=0,77$ ). Noin 55% vastaajista oli samaa mieltä, että he saavat tarpeeksi tukea lähiesimiehellään siihen, miten he voivat toimia työssään arvojen mukaisesti ( $kh=0,98$ ). Samaan väittämään noin 30% ei ollut samaa eikä eri mieltä. Pienimmän keskiarvon saaneeseen väittämään vastaajista jopa noin 30% oli eri mieltä siitä, että he saavat tarpeeksi tukea esimiehellään ( $kh=1,11$ ).

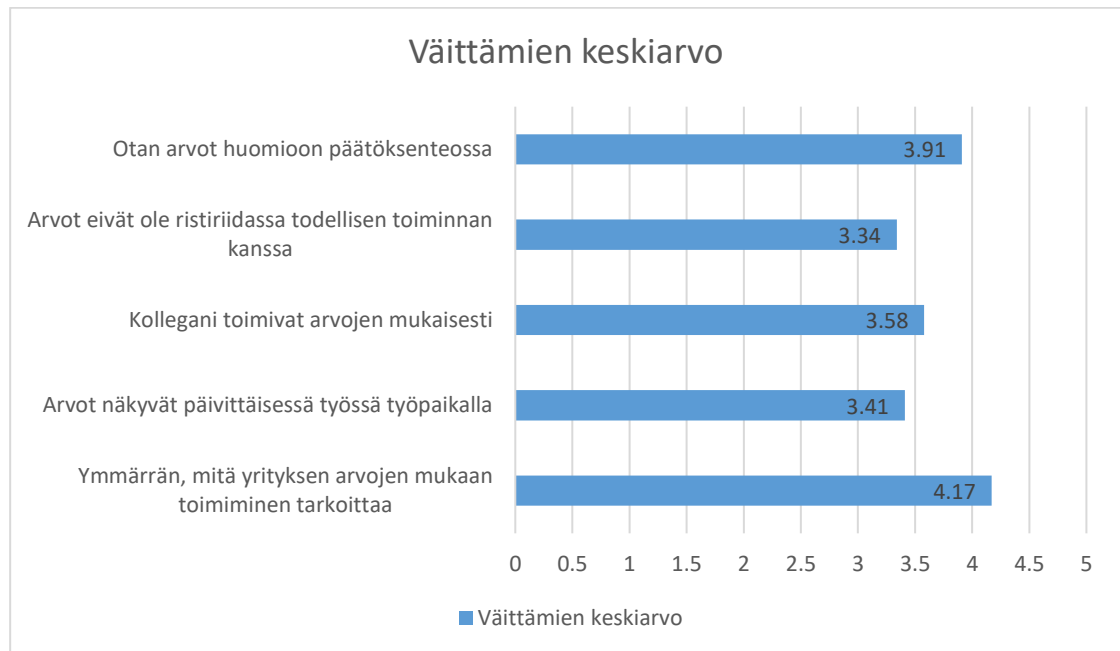
Alla olevasta taulukosta huomataan, että toimihenkilöt kokevat saavansa vähemmän palautetta työstään esimiehellään kuin työntekijät. Noin 40% toimihenkilöistä oli joihinkin eri mieltä tai täysin eri mieltä ( $kh=1,19$ ), kun taas noin 18% työntekijöistä oli joihinkin eri mieltä eikä kukaan työntekijöistä ollut täysin eri mieltä väittämästä ( $kh=0,96$ ). Kun otetaan huomioon, että poikkeuksia lukuun ottamatta kaikki työntekijät yrityksessä työskentelevät tehtaalla ja toimihenkilöt toimiston puolella, niin voidaan päätellä, että nämä erilaiset työympäristöt vaikuttavat palautteen saantiin esimiehiltä. Huomataan siis, että työntekijät saavat esimiehiltään paremmin palautetta työstä kuin toimihenkilöt.

Taulukko 4. Saan esimiehiltäni palautetta työstäni vastausten jakautuminen

	<b>Toimihenkilö</b>	<b>Työntekijä</b>	<b>Yhteensä</b>
	<b>n = 25</b>	<b>n = 22</b>	<b>n = 47</b>
<b>Vastausvaihtoehto</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Täysin samaa mieltä</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>11</b>
<b>Jokseenkin samaa mieltä</b>	<b>28</b>	<b>45</b>	<b>36</b>
<b>En samaa enkä eri mieltä</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>23</b>
<b>Jokseenkin eri mieltä</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>23</b>
<b>Täysin eri mieltä</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>En osaa sanoa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### 4.5 Arvot yrityksen prosesseissa

Alla olevassa kuviossa noin 81% vastaajista vastasivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ymmärtävät, mitä yrityksen arvojen mukaan toimiminen tarkoittaa (kh=0,72). Isoin osa vastaajista noin 43% valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä arvojen näkymisestä päivittäisessä työssä työpaikalla (kh=0,86). Kuitenkin samasta väittämästä vastaajista noin 45% oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Noin 55% vastaajista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä: kollegani toimivat arvojen mukaisesti (kh=0,84). Väittämästä arvot eivät ole ristiriidassa todellisen toiminnan kanssa vastaajista noin 45% olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä (kh=1,05). Eniten väittämään vastattiin kuitenkin vaihtoehdolla ei samaa eikä eri mieltä (noin 32% vastaajista). Noin 72% vastaajista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että arvot otetaan huomioon päätöksenteossa (kh=0,74).



Kuvio 3. Vastausten keskiarvo väittämiin arvojen yhteydestä henkilöstön toimintaan.

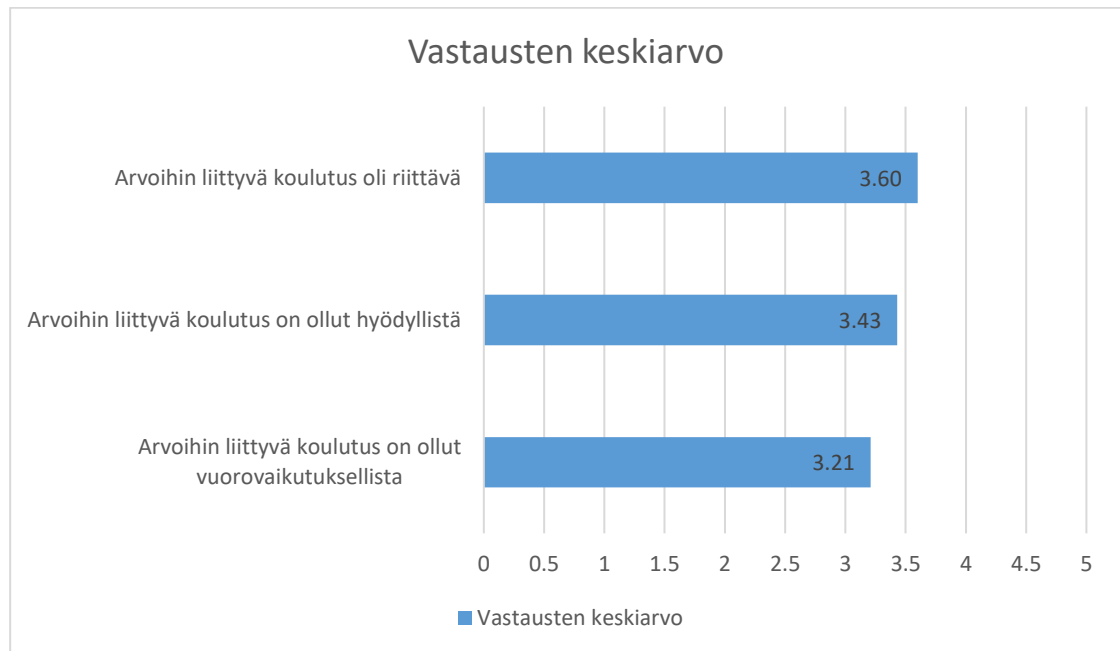
Alla olevassa taulukossa nähdään vastausten jakautuminen vastaajien työnkuvan välillä väittämään arvot eivät ole ristiriidassa todellisen toiminnan kanssa. Toimihenkilöistä noin 36% olivat jokseenkin eri mieltä väittämästä (kh=0,97). Työntekijöistä jokseenkin tai täysin eri mieltä samasta väittämästä olivat noin 8% (kh=0,78). Vaikka toimihenkilöistä kukaan ei ollut täysin eri mieltä siitä, että arvot eivät olisi ristiriidassa todellisten arvojen kanssa, kuitenkin suurin osa toimihenkilöistä olivat sitä mieltä, että arvot ovat jollain tavalla ristiriidassa todellisten arvojen kanssa. Voidaan siis päätellä, että toimihenkilöt kokevat yrityksen arvojen olevan enemmän ristiriidassa kuin työntekijät.

Taulukko 5. Arvot eivät ole ristiriidassa todellisen toiminnan kanssa

	<b>Toimihenkilö</b>	<b>Työntekijä</b>	<b>Yhteensä</b>
	<b>n = 25</b>	<b>n = 22</b>	<b>n = 47</b>
<b>Vastausvaihtoehto</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Täysin samaa mieltä</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>15</b>
<b>Jokseenkin samaa mieltä</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>30</b>
<b>En samaa enkä eri mieltä</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>32</b>
<b>Jokseenkin eri mieltä</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>21</b>
<b>Täysin eri mieltä</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>En osaa sanoa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### 4.6 Arvokoulutus

Seuraavasta kuviosta voidaan nähdä, että noin 38% vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä arvoihin liittyvä koulutus on ollut vuorovaikutuksellista ( $kh=0,88$ ). Samasta väittämästä oli kuitenkin noin 38% vastaajista täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Noin 51% vastaajista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että arvoihin liittyvä koulutus on ollut hyödyllistä ( $kh=0,95$ ). Noin 60% vastaajista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä arvoihin liittyvän koulutuksen olleen riittävä ( $kh=1,08$ ).



Kuvio 4. Vastausten keskiarvo väittämiin arvokoulutuksesta.

Alla olevasta taulukosta nähdään vastausten jakaumat työnkuvien välillä väittämään arvokoulutus on ollut vuorovaikutuksellista. Toimihenkilöistä 40% vastasivat olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että arvokoulutus on ollut vuorovaikutuksellista ( $kh=1,00$ ), kun taas samasta väittämästä jokseenkin eri mieltä olivat vain noin 5% työntekijöistä ( $kh=0,67$ ). Noin 50% työntekijöistä eivät olleet samaa eikä eri mieltä kyseisestä väittämästä. Taulukosta voidaan päätellä, että suurin osa toimihenkilöistä kokivat arvokoulutuksesta puuttuvan vuorovaikutuksellisuutta, kun taas työntekijöiden kokemus arvokoulutuksen vuorovaikutuksellisuudesta oli positiivisempi.

Taulukko 6. Arvoihin liittyvä koulutus on ollut vuorovaikuksellista

	Toimihenkilö n = 25	Työntekijä n = 22	Yhteensä n = 47
Vastausvaihtoehto	%	%	%
Täysin samaa mieltä	8	5	6
Jokseenkin samaa mieltä	24	40	32
En samaa enkä eri mieltä	28	50	38
Jokseenkin eri mieltä	40	5	24
Täysin eri mieltä	0	0	0
En osaa sanoa	0	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### 4.7 Kyselyn avoin kysymys

Avoin kysymys päätettiin ottaa mukaan kyselyyn, koska sillä annettiin vastaajille vapaa mahdollisuus ilmaista mielipiteensä arvoista. Näin saataisiin hyviä kehitysideoita koskien yrityksen arvoprosessia. Avoin kysymys oli muotoiltu kyselyssä näin: Mikä on mielipiteesi ACT:sta ja arvoista? (Vapaa sana). Kysymykseen saatiin yhteensä 18 vastausta. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen kannalta tärkeimpiä vastauksia.

*Arvot ohjaavat toimintaa. Jos arvoista on mainittu KERRAN ja tämän jälkeen ne eivät tule esiin millään tavalla, voidaan kyseenalaistaa tapa tuoda arvot esille ja itse arvot. Jos arvot eivät ole sen arvoisia, että niistä keskustellaankaan ovatko ne arvoja? Johtamisteoriassa arvot määrittelevät rajan, joiden väliin muodostuu polku, joka kuljettaa kohti tavoitteita. Tavoitteet ovat mitkä? Ja jos arvot ovat "tehty, koska on kiivaa tehdä arvoja", tuomalla koko asia esiin niin että yököttää ja konsernin ylin johto käsittelee henkilöstöä arvottomasti on tässä jotain*

*hämärää. Ahead: Etulyöntiasemassa pysyminen. Eli jokainen saa tehdä itse asiat, koska ei ole sinun asiasi. Tarvittava tieto, kun ei edes tiedä mitä paikallisen yrityksen johto ajattelee, groupista puhumattakaan. Consumer: Ajatteleminen miten saamme optimoitua oman tuotteen säästöinnovaatioilla niin huonoksi, ettei se kelpaa asiakkaillemme, vaan omaa tuotantoon. Together: Palaverissa käsitellään ENNAKKOON päätetyt asiat, jotka johtoryhmän jäsen on miettinyt etukäteen. Jos jokin eriävä mielipide, junnataan asiaa niin kauan kunnes ei jaksakaan kiinnostaa ja palaverin kumileima napsauttaa asian päälle "yhteisen päätöksen". Hauskuus yhdessä tulikin jo varmaan ilmi edellisistä. Kissanriittäisistä, saunailloista ja muista "tiimihengenkohtamistilaisuuksista" ei ole mitään hyötyä jos perusasiat ovat perällä. Lukaise vaikka mikä tahansa valitsemasi johtamis- tai esimiestyökirja ja poimi haluamasi tutkimus. Pitkäaikaiset työsuhteet tulevat kyllä, koska henkilökuntaa painetaan alas ja ei ihme että työsuhteet pitenevät, kun itsetunto niin alhaalla ettei tunne että osaa mitään ja sen johdosta hakeminen muihin työpaikkoihin on hankalaa. No lokeroittamalla kukin hoitamaan vaan asiaa, ilman ulkopuolisia virikkeitä toki taidotkin surkastuu kun ei tule uutta ulkouolista virikettä Rohkeutta pitää asiat omana tietonaan, kunnes homma niin perseellä ettei sitä voi enää korjata ja asia tulee välttämättä ilmi. ... Arvot kuinka ne on kirjattu ovat arvoja joihin olisi kiva sitoutua. Suurin osa niistä on arvoja joita arvostaa! Toteuttaminen tökkii. (eikä nyt ole kysymys YT:n pahasta olosta! Muista painottaa asiaa kun, jos kerrot asioista edelleen! On poimittu PIDEMMÄLTÄ ajalta. YT-ajatus on helppo matto jonka alle piilottaa mädättävä ongelma!) Yrityksellä on menossa pahanlaatuinen ongelma, jonka korjaaminen tarvitsee työtä (johtamistyötä), ei yhden iltapäivän palaveria. Johto, voisi panostaa johtamiseen, ei asioiden tekemiseen: Johda henkilökunta tekemään, älä kerro miten tehdä.*

Edellisestä vastauksesta huomataan, että vastaaja on perehtynyt aiheeseen, kun hän avaa arvokoulutuksen ACT:n merkityksen avaamalla sen osat Ahead, Consumer ja Together ja mitä ne hänen näkökulmastaan merkitsee. Vastauksesta havaitaan, että vastaaja kokee arvot asioina, joihin olisi hyvä sitoutua, mutta kuitenkin yrityksessä arvoihin sitoutumista ei ole tapahtunut. Vastaaja toivoo johdolta panostusta johtaa henkilökunta tekemään, eikä vain kertomaan, miten tulisi tehdä.

Vastauksesta voidaan havaita epätyytyväisyyttä konsernin johdon tekemiin päätöksiin, niiden vaikutuksiin ja yrityksen tämänhetkiseen toimintaan. Kritiikkiä kohdistuu esimerkiksi yhdessä pidettyihin palavereihin ja niiden toteutukseen. Näiden lisäksi yrityksen tekemät säästöt, jotka ovat hänen mielestään vaikuttanut tuotteen laatuun, aiheuttaa vastaajassa epätyytyväisyyttä. Vastaajan mielestä johto "lokeroi" ja painaa alaisiaan alas niinkin pahasti, että alaisen itsetunto laskee. Oheisen



perusteella tarve oikeanlaiselle ja korjaavalle johtamistyölle yrityksessä on hälyttävän suuri.

*Mikään tällainen ohjeistus ei pysy mielessä ilman jatkuvaa ylläpitoa. Jos haluaisimme toteuttaa tätä todenteolla, vaatisi se jonkinlaisen suunnitelman toteutuksesta, resurssit ylläpitää annettuja ohjeita ja mittaaminen tapahtuneista muutoksista. Vuoden päästä tätä ei muista enää kuukaan*

*Arvoista ei jäänyt mieleen mitään, mitenkä yrityksen arvot näkyvät päivittäin. . . ei mitenkään.*

*Arvot ja todellisuus ristiriidassa. (=Toimimme kulutusta lisäävässä bisneksessä)*

*Act:sta ei ollut mielestäni mitään hyötyä, mikään ei ole muuttunut. Arvostus puuttuu täällä työntekijöitä kohtaan.*

*Pitäisi katsoa asioita enemmän asiakkaan silmin ja kaikkien olisi hyvä puhaltaa yhteen hiilleen. Tiedotus kuntoon ja työhyvinvointi.*

*Asiakas on tärkeä, mutta se ei saa ohjata yritystä liikaa.*

*Arvoja voisi aika ajoin kerrata ja monilla muillakin tavoilla yhdistää konsernin sisällä työskenteleviä ihmisiä.*

*Act ja arvot ovat hyviä ja tavoittelemisen arvoisia, mutta käytännössä toteutus välillä haastava.*

*”Hyvä ajatus, mutta konsernin ylimmän johdon toiminta ei sitä tue. Havaittavissa konsernijohdon panikointia liiketoiminnassa ja silloin kaikki arvot unohtuvat”*

*Arvoista ja miten niitä käytännössä toteutetaan olisi hyvä muistuttaa tasaisin väliajoin.*

*Yrityksellä pitää olla selkeät arvot toiminnassaan ja niitä tulisi myös vaalia ja kehittää!*

*Yrityksen arvot hyvä tiedostaa, mutta ensin pitää olla muut asiat yrityksessä kunnossa, jotta arvoja voidaan toteuttaa. Koulutusta muista aiheistakin tarvittaisiin, jotta työn suorittaminen helpottuu.*

Kuten luvun ensimmäisenä esitetystä vastauksesta on myös näistä vastauksista havaittavissa epätyytyväisyyttä konsernin ylimmän johdon toimintaan. Moni vastaajista kokee arvojen olevan ristiriidassa yrityksen toiminnan kanssa. Yrityksen arvojen käytännön toteutuksesta annetaan kritiikkiä, sekä vastaajat kokevat, että arvoista tarvittaisiin lisää kertausta. Eräs vastaaja koki, että arvot eivät näy mitenkään

päivittäisessä työssä. Yksi vastaaja koki jopa, ettei häntä ja muita työntekijöitä ei arvosteta yrityksessä.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa muodostetaan toteutetun kyselyn tuloksista johtopäätöksiä ja syitä kyselyn tuloksille. Lisäksi pohditaan kyselyn reliabiliteettia ja validiteettia. Myös pohditaan kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja voisi tehdä, jotta arvot olisivat paremmin sidoksissa organisaatioon. Tavoitteena oli selvittää, kuinka arvot ovat jalkautuneet toimeksiantajayritykseen ja mitä mieltä yrityksen arvoista sen henkilöstö on. Arvojen jalkauttaminen on jatkuva prosessi, mitä yrityksen tulisi jatkuvasti työstää. Kyselyn tulosten perusteella voidaan tiivistetysti sanoa, että arvojen jalkauttaminen ei ole onnistunut toimeksiantajan asettamiin tavoitteisiin nähden eli jalkauttaminen on vielä vaiheessa. Sen lisäksi kyselyssä arvoista ilmeni paljon ristiriitaisia mielipiteitä. Kyselyn ristiriidassa olevista ja negatiivisista ajatuksista osa voi varmasti liittyä toimeksiantaja yrityksessä tapahtuneeseen muutokseen, jossa noin vuosi sitten kaksi entistä kilpailijaa fuusioituivat yritysoson seurauksena. Toimeksiantajayrityksen henkilöstöstä ja samalla suurin osa vastaajista kuului yritysoson kohteena olleeseen yritykseen. Sen lisäksi kyselystä ilmeneviin negatiivisiin mielipiteisiin yritystä ja sen arvoja kohtaan voi osaan vaikuttaa myös kyselyn aikana olleet lomautusten uhat ja käynnissä olleet yt-neuvottelut.

### 5.1 Johtopäätökset

Väittämään ”tiedän, mitkä ovat yrityksen arvot” vastaajista noin 83% vastasivat tietävänsä yrityksen arvot, joko vastaten täysin samaa mieltä tai lähes samaa mieltä väittämään. Kuitenkin väittämään ”kaikki ymmärtävät yrityksen arvot samalla tavalla” vastaajista noin 36 % olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että arvot ymmärretään samalla tavalla. Jopa noin 11 % vastaajista olivat täysin eri mieltä siitä, että arvot ymmärretään samalla tavalla. Ajatukset arvojen ymmärtämisen eroavaisuudesta voi osaltaan johtua aiemmin mainitusta hiljattain tapahtuneesta yritysfuusiosta.

Usein kahden eri kulttuurien ja toimintatapojen yhdistyessä yrityksessä henkilöstön sisällä on epäilyksiä siitä, miten toiset ymmärtävät yrityksen arvot. Yrityskulttuurihan

pohjautuu yrityksen arvoihin, joihin henkilöstö on sitoutunut (Robbins & Judge 2010, 255). On hyvin mahdollista, että henkilöstön yhdistyessä, on herännyt vastarintaa uusia yhteisiä toimintatapoja ja yhteistä kulttuuria kohtaan. Sen takia tarve yhteisille arvoille ei tulisi syntyä muutostarpeen aikana vain tilanteen niin vaatiessa, koska silloin useimmiten syntyy arvoja, joiden valinta pohjautuu ongelmalle, ja ovat usein yksipuolisia (Kauppinen 2002, 123, 125). Kyselystä ilmeni, että henkilöstössä on havaittavissa epäilystä siitä, miten muut ymmärtävät arvot. Tämän vuoksi voidaan kyseenalaistaa yritysfuusion onnistumista, koska teoriassa muutoksen aikana yrityksen arvojen kuuluisi pysyä samana, ja niiden tulisi olla mukana tukemassa muutoksen läpikäymistä (Martti Puohiniemi 2003, 211). Tavoitteena olisi toiminnan optimaalista sujumista varten löytää toimeksiantajanyrityksessä yhteinen arvopohja (Kauppinen 2002, 107).

Kyselyssä havaittiin poikkeama henkilöstön aseman välillä väittämään ”kaikki ymmärtävät yrityksen arvot samalla tavalla”, kun noin 48 % toimihenkilöistä olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä, kun taas työntekijöistä vain noin 23 % olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä. Noin 68 % työntekijöistä olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä, kun toimihenkilöistä vain noin 18 % joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Poikkeama voi osaltaan selittyä sillä, että työntekijät kokevat muiden ajatusten yritystä ja sen arvoja kohtaan olevan samankaltaisempia, koska useimmiten he työskentelevät tehtaalla fyysisesti yhdessä ryhmänä, kun taas monilla toimihenkilöillä on omia yksilökohtaisia vastuualueita, joissa kanssakäymistä muiden kollegoiden kanssa ei välttämättä vaadita. Työnkuvien erilaisuus voi saada toimihenkilöt kokemaan, että toiset ymmärtävät yrityksen arvot eri tavalla kuin toiset.

Tuloksista huomataan, että toimihenkilöt kokevat saavansa vähemmän palautetta esimiehiltään kuin työntekijät. Noin 40 % toimihenkilöistä oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä, kun taas vain noin 18 % työntekijöistä oli jokseenkin eri mieltä eikä kukaan työntekijöistä ollut täysin eri mieltä siitä, että he saivat palautetta työstään esimieheltään. Myös tässä eroavaisuus johtua työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä siitä, että toimeksiantajan työpaikalla erilaisten työnkuvien vuoksi useimmiten työntekijät ovat enemmän tekemisissä lähiesimiehensä kanssa kuin toimihenkilöt, joilla on yksilökohtaisempia vastuualueita, joihin esimies ei välttämättä puutu. Jotta

toimihenkilöt kokisivat saavansa rakentavaa palautetta, voitaisiin tulevaisuudessa pitää enemmän kehityskeskusteluja tai muuten säännöllisen väliajoin molemminpuolisia keskusteluja työstä lähiesimiehen kanssa. Näitä säännöllisiä keskusteluja voitaisiin hyödyntää siten, että niihin liitettäisiin arvokeskustelua, jolla viedään arvonmäärittämisprosessia eteenpäin organisaatiossa sekä syvennetään henkilöstön sitoutumista arvoja kohtaan (Kauppinen 2002, 157–158). Arvokeskusteluilla voitaisiin kartoittaa työpaikalla olevia tiedostamattomia arvoja, ja sen avulla saataisiin uudet henkilöstön jäsenet ymmärtämään toimeksiantajan arvot.

Arvokeskusteluilla pystyttäisiin myös ehkäisemään henkilöstön sisällä koettuja arvoristiriitoja. Kyselyssä paljastui, että väittämistä arvot eivät ole ristiriidassa oikeiden arvojen kanssa noin 36 % toimihenkilöistä olivat jokseenkin eri mieltä, kun taas työntekijöistä jokseenkin tai täysin eri mieltä olivat vain noin 8 %. Voitiin siis päätellä, että toimihenkilöt kokevat arvojen olevan enemmän ristiriidassa kuin työntekijät kokevat. Näiden tulosten perusteella voidaan linjata arvoihin liittyneen koulutuksen jokseenkin epäonnistuneen, koska optimaalisen arvokoulutuksen tarkoituksena olisi keskustelun avulla havaita yrityksen sisällä vallitsevia arvoristiriitoja (Aaltonen & Junkkari 2003, 241–243). Voi olla, että koulutuksessa on havaittu arvoristiriitoja, mutta niiden korjaamiseksi ei ole tehty riittävästi toimenpiteitä kyselyn tulosten perusteella ainakaan toimihenkilöiden keskuudessa. Toimeksiantajayrityksessä olisi tehtävänä saada henkilöstö ymmärtämään yrityksen arvot samalla tavalla.

Arvokoulutuksesta (ACT) koettiin kyselyn tulosten perusteella toimihenkilöiden keskuudessa puuttuvan vuorovaikutusta, kun noin 40 % toimihenkilöistä vastasivat olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että arvokoulutus on ollut vuorovaikutuksellista. Työntekijöiden näkemys arvokoulutuksesta oli neutraalimpi, kun noin 50 % työntekijöistä eivät olleet samaa eikä eri mieltä kyseisestä väittämästä. Arvokoulutushan pidettiin erikseen eri osastoille. Osastoja ovat suunnittelu, talous, myynti ja tuotanto. Poikkeuksia lukuun ottamatta tuotanto koostuu työntekijöistä ja loput osastot koostuvat toimihenkilöistä. Voidaan siis kyseenalaistaa kyselyn tulosten perusteella koulutuksen vuorovaikutuksen tasoa ainakin myynnin, talouden ja suunnittelun osastojen suhteen. Seuraavan kerran, kun toimeksiantajayrityksessä järjestetään koulutuksia liittyen arvoihin, kouluttajan pitäisi huolehtia siitä, että koulutustilaisuus olisi mahdollisimman vuorovaikutuksellinen. Onnistuneessa arvojen jalkauttamisessa tulisi

osallistuttaa kaikki yrityksen jäsenet, koska yrityksen arvot ovat mukana sen strategiassa, johtamisessa, tavoitteiden määrittämisessä ja palkitsemisessa (Tolvila 2013, 6).

Kyselyn avoimessa kysymyksessä vastaajat pääsivät esittämään vapaasti mielipiteensä arvoista, arvokoulutuksesta ja yleisesti organisaatiosta. Eräässä vastauksessa arvot nähtiin asioina, joihin olisi hyvä sitoutua, mutta kuitenkin vastaajan mielestä arvoihin sitoutumista ei ole tapahtunut yrityksessä. Sama vastaaja toivoi johdolta panostusta johtaa henkilökunta tekemään, eikä vain kertomaan, miten asiat tulisi tehdä. Tästä vastauksesta saatiin sellainen mielikuva, että organisaatioissa on oikeanlaisen johtamisen puutetta. Voidaan myös päätellä, että johto on asettanut arvot, mutta ei ole tehnyt tarpeeksi niiden sitouttamisen eteen. Kyseisen vastauksesta voidaan tulkita, että arvojohtamisen ensimmäisen vaihe eli arvojen määrittely on toteutunut toimeksiantajayrityksessä. Arvojen määrittely on tapahtunut koulutuksen ACT muodossa, jossa on asetettu arvotavoitteet ja määritetty niiden toteuttamiseen vaaditut keinot. (Lehtonen 2015.)

Avointen kysymysten vastauksista voitiin yleisesti havaita epätyytyväisyyttä konsernin johdon tekemiin päätöksiin, niiden vaikutuksiin ja yrityksen tämänhetkiseen toimintaan. Huolestuttavinta oli, että erään vastaajan mielestä johto ”lokeroi” ja painaa alaisiaan alas niinkin pahasti, että alaisen itsetunto laskee. Sen lisäksi yksi vastaaja koki, ettei häntä ja muita työntekijöitä arvosteta yrityksessä. Tällaiset ajatukset johdon tulisi yrittää havaita mahdollisimman hyvin ja korjaamaan näin kokevan alaisen työympäristö sellaiseksi, jossa alainen voi työskennellä ilman näitä huonon olon tunteita. Moni vastaajista koki arvojen olevan ristiriidassa yrityksen toiminnan kanssa ja eräs vastaaja oli sitä mieltä, että arvot eivät näy mitenkään päivittäisessä työssä. Voidaan siis sanoa, että oikeiden arvojen määrittely on jokseenkin epäonnistunut.

Myös arvojen jalkauttamisen käytännön toteutuksesta annettiin kritiikkiä ja arvoihin kaivattiin kertausta. Eli arvojohtamisen toinen vaihe ei ole kyselyn tulosten perusteella onnistunut. Toisessa vaiheessahan ohjataan ja tuetaan arvojen toteutumista. Se kuuluisi toteuttaa esimerkin kautta eli johto näyttää mallia omalla tekemisellään ja valinnoillaan. (Lehtonen 2015.) Tässä kohdassa voidaan todeta arvojohtamisen epäonnistuneen, kun kyselyn avoimesta kysymyksestä ilmenee tyytymättömyys johdon oman esimerkin ja aktiivisen päivittäisen johtamistyön puutteeseen. Tämä on johtanut siihen, että johdon asettamia arvoja ja ohjeita ei oteta vakavasti, vaan ne

nähdään vain keinona parantaa omaa yrityskuvaa. Henkilöstön ei voida olettaa sitoutuvan haluttuihin arvoihin, jos johto ei ole sitoutunut arvoihin.

Kolmas vaihe eli arvojen toteutumisen arviointi voidaan tulkita onnistuneeksi, kun toimeksiantaja tuki tätä tutkimusta ja oli mukana auttamassa arvojen toteutumisen arviointia. Tämän tutkimuksen jälkeen yrityksen tulisi palata ensimmäiseen vaiheeseen muokkaamaan arvovalintoja ja strategiaa arvojen jalkauttamisen osalta. (Lehtonen 2015.) Tämän tutkimuksen perusteella voitaisiin tehdä jatkotutkimus, jossa selvitettäisiin syy- ja seuraussuhteita arvojen jalkautumisen epäonnistumiselle. Tämän luvun viimeisessä alaluvussa annetaan kehitysehdotuksia toimeksiantajalle arvojen jalkauttamisen suhteen tutkimuksen tulosten perusteella.

## **5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Molemmilla käsitteillä reliabiliteetilla ja validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa tutkitaan ja mitataan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten pysyvyyttä. Eli onko tutkimuksen tulokset toistettavissa niin, että saadaan samat tulokset (Kananen 2011, 118-119.)

Kanasen (2011, 123) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetista varmistumiseen riittää tutkimuksen vaiheiden ja perusteltujen ratkaisujen riittävä dokumentointi. Tutkimuksen validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen validiteettiin, joka tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä verrattuna perusjoukkoon, ja sisäiseen validiteettiin, joka tarkoittaa tutkimusprosessin systemaattista luotettavuutta. Sisäisestä validiteettia voidaan parantaa dokumentoimalla tutkimusprosessi tarkasti ja määrittää käsitteet teoriaan pohjautuen. (Kananen 2011, 124.)

Tutkimuksen otannassa ei ole virheitä, koska kysely lähetettiin ja laitettiin vastattavaksi koko tarkastelun alla olevalle perusjoukolle. Kyselyssä esiintyneet väittämät ja avoin kysymys perustuivat aiemmin opinnäytetyössä esitettyyn teoriaan. Vastausprosentti kyselyyn oli 45% ja vastaajia oli 47, mikä on tarpeeksi yleistäviin päätelmiin tähtääviin tulosten paikkaansa pitävyydelle perusjoukossa (KvantiMOTV 2010).

## 5.3 Kehitysehdotukset

### Kehityskeskustelut

Toimeksiantajan olisi hyvä keskittyä kehityskeskustelujen määrään ja laatuun ja ottaa selville, minkälaisia arvoja yrityksessä on. Samalla johto kertoisi alaisilleen, mitä toimeksiantajan arvot tarkoittavat. Ne voisivat olla esimerkiksi laadukkaan tuotteen valmistus ja vastuullinen toiminta markkinoilla. Tärkeää olisi keskustella näistä alaisen kanssa ja saada molemminpuolista palautetta. Yhteisellä keskustelulla voidaan löytää nämä yhteiset arvot, joiden etsimiseen osallistuvat johdon lisäksi myös alaiset. Tarkoituksena on siis luoda esimiehen johtamaa järjestelmällistä arvokeskustelua, jonka tuloksena arvot sisäistyvät, johtaminen syvenee ja visioiden sisältö siirtyy arjen prosesseihin (Kauppinen 2002, 174). Arvokeskustelussa käydään läpi henkilöstön yksilökohtaisia arvoja sekä yrityksen arvoja ja verrataan niitä keskenään. Näin voidaan havaita yrityksen sisällä vallitsevia arvoristiriitoja. (Aaltonen & Junkkari 2003, 241–243.) Tavoitteena olisi sitouttaa koko henkilöstö yrityksen arvoihin, ja luoda työyhteisöön yhteishenkeä, jossa työskennellään yhteisten tavoitteiden eteen. Kuitenkin jotta arvot oikeasti siirtyisivät ja arvojohtaminen toteutuu, vaaditaan esimiehiltä omaa esimerkkiä arvoja kohti (Kauppinen 2002, 174, 176). Kehityskeskustelujen ideana olisi myös mitata, kuinka arvojen jalkautuminen on edennyt. Yksi keino olisi Kauppisen (2002, 182) mainitsema 360-asteinen johtamispalautte, jossa kerätään palautetta esimiesten johtamisesta organisaation kaikista suunnista, ei ainoastaan alaisilta.

### Teema

Tämä kehitysidea on jo toteutuksen alla yrityksessä eli ideana on valita toimeksiantajan tilanteeseen ja ajankohtaan sopiva teema, minkä puitteissa tehdään yhdessä töitä teeman tavoitteiden eteen. Teemaksi valittiin tässä tapauksessa kannattavuus, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksessä tehtäisiin laadukkaita ratkaisuja välttäen turhia virheitä. Käytännössä tavoitteena on tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Teeman avulla voidaan muodostaa jatkuvuutta ja yhteishenkeä, mikä auttaa yhteisten arvojen jalkauttamisessa. Teemasta olisi hyvä muistuttaa säännöllisin väliajoin ja tarkkailla teeman edistymistä yrityksessä esimerkiksi säännöllisillä palaverilla.

## Lähteet

- Aaltola J. & Valli R. 2015. Ikkunoita tutkimus metodeihin 1. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen / Juha T. Hakala. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta / Jaana Vastamäki. Jyväskylä: PS-kustannus
- Aaltonen, T., Heiskanen, E., Innanen, P., 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: Sanoma Pro.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.
- Brown, M. A. 1976. Values: a necessary but neglected ingredient of motivation on the job. The Academy of Management review.
- Fisher, C. & Lovell, A. 2006. Business Ethics and Values. Individual, Corporate and International Perspectives. Pearson Education Limited. Second edition.
- Heiskanen, E., Salo, J., 2007. Eettinen johtaminen – tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov M. 2010. Cultures and organizations. Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3 rd edition. McGraw–Hill companies.
- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum
- Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Kyselyaineiston dokumentointi ja raportointi 2010. KvantiMOTV. Viitattu 15.4.2019 <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html>
- Yrityskulttuuri 2009. Keskuskauppakamari. 2009. Helsinki.
- Kouzes, J., Posner, B., 2007. The leadership challenge. 4.P. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lehtonen T. 2015. Yliopiston arvot ja arvojohtaminen. Asiantuntijablogi. Vaasan Yliopisto. Viitattu 10.7.2018. [https://www.univaasa.fi/fi/blogs/expert/ajatusyhteys/yliopiston\\_arvot\\_ia\\_arvojohtaminen/](https://www.univaasa.fi/fi/blogs/expert/ajatusyhteys/yliopiston_arvot_ia_arvojohtaminen/)
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor Kustannus



Näin tuot arvot yrityksen arkeen 2011. Verkkoartikkeli. Talouselämä. Viitattu 10.7.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-tuot-arvot-yrityksen-arkeen/Od910dd6-f2cd-3892-9855-f8b461078054>

Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2015. Organizational Behavior. Global Edition. 16th edition. Edinburgh: Pearson Education Limited

Tietoa ITABISTA 2018. ITAB-verkkosivut. Viitattu 10.6.2018 <https://itab.com/fi/tietoa-itabista/tietoa-itabista/>

TOIMIHLÖT2018.doc. G-asema. Hallinto ITAB. Henkilöstö

Tolvila, A. 2013. Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri – case Tapiola ryhmä. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.

Työntekijät2018.doc. G-asema. Hallinto ITAB. Henkilöstö

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

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

## Liitteet

### Kysely organisaation arvoista

Tämä kysely koskee keväällä pidettyä ACT-koulutusta sekä yrityksen arvoja

Huom. tämä kysely ei koske vuokratyöntekijöitä. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja sen tulokset ovat luottamuksellisia.

1. Montako vuotta olet työskennellyt organisaatiossa?

- alle vuoden
- 1-5
- 5 vuotta tai yli

2. Työskentelen.

- Toimihenkilönä
- Työntekijänä

3. Olitko mukana organisaatioon 2018 keväällä jalkautetussa arvokoulutuksessa (ACT)? Voit vastata kyllä, vaikka et olisi päässytkään kaikkiin arvokoulutukseen liittyviin tilaisuuksiin.

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

4. ) Vastaa seuraaviin väittämiin.

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

**JATKUU TOISELLA PUOLELLA!**

5.)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Lähiesimieheni suhtautuu myönteisesti arvoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni toimii arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan lähiesimieheltäni tarpeeksi tukea siihen, miten voin toimia omassa työssäni arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Ymmärrän, mitä yrityksen arvojen mukaan toimiminen tarkoittaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvot näkyvät päivittäisessä työssä työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegani toimivat arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvot eivät ole ristiriidassa todellisen toiminnan kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan arvot huomioon päätöksenteossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Arvoihin liittyvä koulutus on ollut vuorovaikutuksellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvoihin liittyvä koulutus on ollut hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvoihin liittyvä koulutus oli riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.) Mikä on mielipiteesi ACT:sta ja arvoista? (Vapaa sana)

---



---

Kiitos vastauksista!!