



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Suomen suurimpien työnantajien arvot

Author(s): Lehtonen, Tommi; Taipale, Tiina

Title: Suomen suurimpien työnantajien arvot

Year: 2021

Version: Published version

Copyright ©2021 Jyväskylän yliopisto.

Please cite the original version:

Lehtonen, T. & Taipale, T. (2021). Suomen suurimpien työnantajien arvot. In: Halonen, I., Houni, P., Jakonen, M. & Mutanen, A. (toim.) *Työn järjestyksiä*, 11-36. YFI julkaisuja, 11. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8939-2>

1.

Suomen suurimpien työnantajien arvot

Tommi Lehtonen ja Tiina Taipale

Yhä useammat johtamisopit ja -suuntaukset korostavat arvojen merkitystä. Vaikka arvoista ja arvojohtamisesta on kirjoitettu paljon ja aihealue on intensiivisen tutkimuksen kohteena (Blanchard & O'Connor 2003, Hofstede & Hofstede 2005, Mintzberg ym. 2005, Pruzan 1998; Lehtonen 2009), on vertailevaa tutkimusta työnantajaorganisaatioiden arvoista saatavilla häkellyttävän vähän. Eri yritysten ja organisaatioiden arvolistauksia on helppo löytää, mutta niiden yksityiskohtaista analyysia ja luokittelua on tehty kansainvälisesti vähän (van der Wal 2008, 467) ja Suomessa sitäkin vähemmän. Yksityisen sektorin ja julkisen sektorin arvoista on tehty paljon yleisluonteisia vertailuja ja selvityksiä (Jørgensen & Bozeman 2007, Bowman 1990, Goss 2003, Kaptein & Wempe 2002, Kim 2001, van der Wal 2006). Niissä rinnastetaan yksityisen ja julkisen sektorin arvomaailmoja sellaisilla käsitteillä kuin talous ja yhteisöllisyys, kannattavuus ja oikeudenmukaisuus, kilpailukyky ja lainmukaisuus. Eri sektoreita edustavien organisaatioiden arvoja on vertailtu ja analysoitu yksityiskohtaisesti selvästi vähemmän.

Tämän artikkelin tarkoitus on täyttää tätä aukkoa ja analysoida Suomen kymmenen suurimman työnantajan arvoja. Näin saadaan muodostettua edustava kuva suomalaisten työnantajaorganisaatioiden julkilausutuista arvoista. Tutkimus painottuu arvojen analysointiin, mutta myös arvoviestinnän näkökulmaan kiinnitetään huomiota. Tutkimusta ohjaavat seuraavat kysymykset:

- Millaisia arvoja erilaisilla organisaatioilla on ja miten nuo arvot esitetään organisaatioiden verkkosivuilla?
- Missä suhteessa eri organisaatioiden arvot ovat samanlaisia ja missä suhteessa erilaisia?
- Mihin asiayhteyteen arvot kuuluvat verkkosivuilla? Minkälaista järkeä arvot tuovat organisaation toimintaan ja sen esittelyyn?

Tutkimuksemme on laadullinen ja keskittyy verkkosivuilla julkaisutujen arvojen ja niitä koskevien esittelyjen sisällönanalyysiin. Pyrimme tunnistamaan organisaatioarvoja koskevia taustaoletuksia, joista osa on implisiittisiä ja osa taas julkilausuttuja. Tarkastelun pohjalta analysoimme, miten organisaation toimintaa kuvataan eri arvojen avulla. Tarkastelun kohteena on arvojen suhde niiden tehtävään ja asiayhteyteen eli arvojen käytön järki.

Tutkimuksen lähdeaineistoksi olemme valinneet organisaatioiden verkkosivut, koska ne ovat sekä organisaatioiden sisällä että varsinkin ulkopuolisille sidosryhmille, kuten asiakkaille ja sijoittajille, keskeinen tietolähde (von Herzen 2006, 99–100; Poutanen 2012). Olisi vaikea päästä käsiksi yritysten strategiaan dokumentteihin, elleivät ne ole juuri niitä, joita yritykset haluavat esittää verkkosivuillaan. Organisaatioarvoja koskevassa tutkimuksessa on usein todettu, että arvot kuuluvat strategian yhteyteen (Freeman ym. 1988, Williams 2002, Burnes & Jackson 2011). Samaan yhteyteen kuuluvat myös organisaation missio ja visio. Julkiset sivut ovat väylä, jota organisaatio käyttää kertoakseen itsestään ja tavoitteistaan mahdollisimman laajalle yleisölle, mukaan lukien ne, jotka ovat kiinnostuneita siitä työpaikkana.

Artikkeli etenee seuraavasti. Rajaamme ensin tutkimuksen näkökulman ja esittelemme tutkimustehtävän ja -menetelmän. Sen jälkeen luomme katsauksen tutkimuskirjallisuuteen ja teoreettiseen keskuste-

luun, jonka yhteydessä määrittelimme tutkimuksen keskeiset käsitteet. Tämän jälkeen esittelemme ja analysoimme tutkimuksen tuloksia. Lopuksi keskustelemme analyysin rajoituksista ja johtopäätöksistä – erityisesti siitä, millainen rooli arvoilla on työnantajaorganisaatioissa – sekä pohdimme jatkotutkimuksemme reittejä.

Aiempi tutkimus, tutkimustehtävä ja -menetelmä

Aiempi organisaatioarvoja koskeva tutkimus voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: arvon käsitteen analyysiin (Airaksinen 1987, Joyner & Payne 2002, Lehtonen 2009), arvojohtamista koskevaan keskusteluun (Freeman et al. 1988, Williams 2002, Bratianu 2008) sekä eri sektoreiden, erityisesti yksityisen ja julkisen sektorin eetosten vertailuun (van der Wal et al. 2006, van der Wal et al. 2008, Viinamäki 2008). Kaikki nämä ovat tämän tutkimuksen kannalta relevantteja, mutta erityisesti viimeksi mainituilla osa-alueilla on tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä esimerkkejä. Toisin kuin monet yrityksiä ja julkista sektoria vertailevat tutkimukset, tässä keskitytään yksityiskohtiin eli kohdeorganisaatioiden julkilausuttujen arvojen analyysiin ja luokitteluun. Seuraavassa luomme katsauksen aiempaan tämän tyyppiseen tutkimukseen.

Sabine Krolak-Schwerdt ja Johann Schneider (2005) vertailevat yksilö- ja organisaatioarvoja saksalaisen ja amerikkalaisen aineiston pohjalta. Jonkun mielestä ehkä yllättäen amerikkalaisessa aineistossa korostuu auktoriteetin hyväksyminen, kun taas saksalaisessa aineistossa tasa-arvo ja aineellinen menestys osoittautuvat keskeisiksi (Krolak-Schwerdt & Schneider 2005, 389–390). Constantin Bratianu (2008) tekee selkoa 50 amerikkalaisyrityksen tavasta esittää visionsa, missionsa ja arvonsa. Bratianun mukaan visio, missio ja arvot ovat tärkeitä, koska ne yhdessä ilmaisevat sekä yritykselle itselleen että ulkopuolisille sidosryhmille sen olemassaolon tarkoituksen.

Van der Wal kumppaneineen (2008) on selvittänyt julkisen sektorin ja yksityisen sektorin arvoja lähes 400 hollantilaiselta johtajalta. Vaikka sektorien on totunnaisesti nähty edustavan eri arvoja, niillä on van der Walin mukaan myös yhteisiä ydinarvoja, kuten tilivelvollisuus, asian-
tuntemus, luotettavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus. Virpi Juppoo (2009,

21–24; 2011, 89) on tutkinut suomalaisten yliopistojen arvoja muutosjohtamisen näkökulmasta. Yliopistojen tärkeimmiksi organisaatioarvoiksi osoittautuivat laatu, yhteisöllisyys ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Belohla kumppaneineen (2010) vertailee 17 minnesotalaisairaalan arvoja ja tulee tulokseen, että sairaaloiden kyky toteuttaa arvojaan riippuu monista tekijöistä, joista kokonaisturvallisuus on erityisen tärkeä. Tätä painotusta voi selittää turvallisuuskysymysten tärkeä rooli amerikkalaisessa oikeusajattelussa.

Näiden esimerkkien pohjalta huomio kiinnittyy seuraavaan. Ensinnäkin organisaatioarvojen tutkimuksessa vertailuasetyelmiä on karkeasti ottaen kahdenlaisia: eri sektoreiden välisiä ja sektorin tai toimialan sisäisiä. Lisäksi voidaan vertailla yksilöiden, johtajien ja henkilöstön arvoja sekä organisaatioarvoja. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiot edustavat eri sektoreita, mutta tarkoitus ei ole niinkään tunnistaa yksityisen ja julkisen sektorin eroja kuin erilaisia arvotyyppisiä, jotka voivat esiintyä yli sektorirajojen.

Suomen kymmenen suurinta työnantajaa on listattu Suomen Asiakastieto Oy:n verkkosivuilla. Suurimpia yrityksiä ja organisaatioita voitaisiin luokitella myös muilla perusteilla, kuten liikevaihdon tai yrityksen tuottaman arvonlisän mukaan (ETLA 2016). Tässä tutkimuksessa on valittu tarkasteltavaksi henkilöstöltään suurimpia yrityksiä (taulukko 1) kahdesta syystä. Ensinnäkin näin tulee tarkasteltua sekä yksityisiä yrityksiä että julkisen sektorin toimijoita. Suomen suurimpia julkisen sektorin työnantajia ovat Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (HUS), Posti, Helsingin yliopisto ja Kansaneläkelaitos (Kela). Yrityspuolella suurimpia työnantajia ovat StaffPoint Oy, SOL Palvelut Oy, Kesko Oyj, Nordea Bank Finland Abp, Lassila & Tikanoja Oyj sekä Nokia Solutions and Networks Oy.

Toisekseen suurimmat työnantajat ovat arvotutkimuksen kannalta tärkeä kohde, koska voidaan olettaa, että niillä on erityinen syy panostaa arvoihin ja arvojohtamiseen. Näin on paitsi henkilöstömäärän vuoksi myös siksi, että kyseiset organisaatiot ovat laajasti tunnettuja ja seurattuja: niillä on paljon sekä henkilö- että yritysasiakkaita. Julkisuus taas on organisaatioarvojen käytön ja arvojohtamisen keskeinen ulottuvuus. Arvoja koskeva viestintä rakentaa kuvaa organisaatiosta, joka ei ajlehti, vaan punnitsee tarkasti lähtökohtiaan ja tavoitteitaan (von Herzen 2006).

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty kohdeorganisaatioiden julkisilta verkkosivuilta syksyllä 2018. Arvot löytyvät usein organisaation yleisesittelyn tai strategian yhteydestä, mutta haimme arvoja koskevaa informaatiota myös sivujen hakutoiminnolla. Arvoja koskevien sivujen määrä kohdeorganisaatioissa vaihteli paljon. Yleisvaikutelmaksi kuitenkin jäi, että arvot ja niiden esittelyt sekä muut arvojen kannalta relevantit dokumentit löytyvät verkkosivuilta suhteellisen helposti.

Organisaatioiden arvoja voidaan lähestyä eri näkökulmista. Deskriptiivisestä näkökulmasta pyritään luomaan kuva organisaation arvoista ja siten paremmin ymmärtämään sen toimintaa, menestystä tai suhdetta toimintaympäristöönsä. Arvoja voidaan lähestyä myös soveltavasta tai normatiivista näkökulmasta. Silloin ehdotetaan, miten organisaation arvoja tulisi määrittellä, hyödyntää ja viestiä sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä näkökulma on vahvasti esillä erilaisissa johtamisopeissa ja johtamisen tutkimuksessa, joita esittelemme seuraavaksi.

Arvojen merkitys työelämässä ja johtamisessa

Johtamisen historiallisessa tarkastelussa voidaan tunnistaa erilaisia johtamisoppeja ja suuntauksia, joissa arvoilla ja arvojohtamisella on keskeinen rooli. Johtamisen historiallista kehitystä tutkineet Stephen Barley ja Gideon Kunda (1992) esittävät, että johtamisopit voidaan jakaa rationaalista ja normatiivista kontrollia painottaviin. Rationaalisen kontrollin näkökulmasta organisaatio on koneen kaltainen yksikkö, jonka johtamisessa korostuvat menetelmät, prosessit ja järjestelmät. Normatiivisen kontrollin näkökulmasta organisaatio on yhteisö, ”jossa jaetaan arvot ja sitoudutaan yhteiseen moraaliiin” (Seeck 2008, 33). Normatiivista retoriikkaa tai ideologiaa painottavat johtamisopit, kuten 1950-luvulla voimistunut ihmissuhdekoulukunta ja 1980-luvulta vahvasti vaikuttanut organisaatiokulttuurin johtaminen, korostavatkin jaettujen arvojen ja tavoitteiden merkitystä ja arvoja johtamisen välineenä (Barley & Kunda 1992). Tavoitteena on työntekijöiden arvojen, tavoitteiden ja uskomusten muokkaaminen työnantajan arvoja ja tavoitteita vastaaviksi ja palveleviksi (Barley & Kunda 1992; Seeck 2008).

Normatiivisista johtamisopeista erityisesti arvojohtaminen ja organisaatiokulttuurin johtaminen nivoutuvat kiinteästi toisiinsa. Organisaatiokulttuuria koskeva hahmottaminen luo usein pohjan arvojen tarkastelulle (Järvensivu 2007, 27). Erityisesti vahvan kulttuurin merkitystä korostavat johtamisopit painottavat organisaatiokulttuurin tuomaa liiketoimintaetua: ainutlaatuinen, työntekijöitä innostava ja sitouttava kulttuuri ei ole kilpailijoiden kopioitavissa. Vahva kulttuuri luodaan johtamisen keinoin muokkaamalla arvoja, uskomuksia ja jaettuja merkityksiä (Seeck 2008.) Arvojohtaminen (*values-driven management/leadership, value-based management, managing by values*) tiivistyy siten näkemykseen, että johdon tehtävänä on luoda vahvat arvot liiketoimintaetua luovan kulttuurin pohjaksi. Vahvan kulttuurin mukaista arvojohtamista on kutsuttu myös ”arvojen insinöröinniksi” (Järvensivu 2007).

Arvojohtamisen ja organisaatiokulttuurin johtamisen oppien mukaan johdon tai koko työyhteisön tehtävänä on kiteyttää strategiset arvot ja normit. Arvoja voidaan ja tulee hyödyntää vahvan vision luomiseen. Lisäksi tulee huolehtia siitä, että arvot toteutuvat organisaation toiminnassa. Tämä voidaan varmistaa paitsi rekrytointikäytännöillä (eli palkkaamalla työntekijöitä, jotka jakavat organisaation arvot), myös vahvistamalla arvoihin sitoutumista ja työyhteisöön osallistumista. Tämä voi tapahtua muun muassa koulutusohjelmilla, joiden sisältö nivotaan arvoihin, arvojen kommunikoinnilla eri yhteyksissä ja arvojen mukaisella palkitsemisella. (Järvensivu 2007; Seeck 2008.)

Organisaatiokulttuurioppi syntyi 1980-luvulla ja sen näkökulmia on sittemmin omaksuttu myös muihin johtamisoppiin, kuten strategiajohtamiseen. Arvojen merkitys näyttää uudelleen korostuneen 2010-luvulla, jolloin siirryttiin tavoittelemaan itseohjautuvia ja verkostomaisia organisaatioita. Hierarkiaa vieroksuissa organisoitumismuodoissa toiminnan suunnan toivotaan tulevan sääntöjen ja ohjeiden sijaan yhteisesti jaetusta arvomaailmasta, joka ohjaa tavoitteiden asettamista ja toimintaa.

Arvojohtamisen näkökulmasta arvojen viestimisessä organisaation verkkosivuilla onkin havaittavissa seuraavia perusolettamuksia:

- Arvot viestivät tuleville ja nykyisille työntekijöille yrityksen arvomaailmasta. Arvojen viestimisellä pyritään sitouttamaan heitä yrityksen tavoitteisiin.

- Arvot viestivät tuleville ja nykyisille työntekijöille sekä asiakkaille työn tekemisen tavasta ja tähän sitoutuvasta toiminnan laadusta. Arvoilla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa.
- Omintakeiset arvot viestivät asiakkaille ja tuleville työntekijöille yrityksen ainutlaatuisuudesta, joka erottaa sen kilpailijoista. Arvot rakentavat mielikuvaa ja brändiä.
- Arvot auttavat tekemään päätöksiä itseohjautuvasti. Arvot ovat osa uudenlaista työn johtamista ja kontrollia.

Arvot nivoutuvat tiivistii myös toiseen viime vuosikymmeninä yleistyneeseen tapaan tarkastella yrityksen johtamista ja yhteiskunnallista roolia. Se on yritysten yhteiskuntavastuu (*corporate social responsibility*) eli yritysvastuu. Tämän keskustelun taustalla on globalisaation myötä tapahtunut suurten monikansallisten yritysten muodostuminen ja yritysten vallan lisääntyminen. Siten keskustelu yritys vastuusta koskee eri tavoin yritysten ja yhteiskunnan suhdetta. (Joyner & Payne 2002.) Sidosryhmien odotuksiin ja arvoihin vastaamisen tärkeyttä korostava sidosryhmäteoreettinen näkökulma onkin ristiriidassa esimerkiksi Milton Friedmanin (1970) esittämän ajatuksen kanssa, että yrityksen ainoa vastuu on tuottaa arvoa omistajilleen. Tästä omistajalähtöisestä näkökulmasta voidaan yritys vastuun korostaminen hyväksyä vain, jos se kasvattaa yrityksen arvoa ja omistajien voittoja. (Elo-Pärssinen 2007.)

Yritys vastuu ja yrityksen arvot linkittyvät toisiinsa, sillä arvot määrittävät yrityksen vastuullisuustoimintaa. Sidosryhmäteoreettisesta näkökulmasta vastuullisuuden johtamisessa onkin kyse omien ja eri sidosryhmien arvojen tunnistamisesta sekä erilaisten arvojen välillä tasapainoilusta (Elo-Pärssinen 2007, 13). Organisaatiot näyttäytyvät keskeisten sidosryhmien muodostamina järjestelminä ja vuorovaikutussuhteina eri sidosryhmien välillä (Parmar ym. 2010). Normatiivinen lähestymistapa ottaa kantaa siihen, miten ja miksi organisaation tulisi huomioida sidosryhmänsä. Vastuulla on useita eri ulottuvuuksia, kuten taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen. Nämä voivat painottua yritysten vastuullisuus lupauksissa eri tavoin esimerkiksi toimialasta riippuen. Tässä tutkimisissa organisaatioissa vastuullisuusarvot kytetään vahvasti toiminnan tekniseen laatuun ja luotettavuuteen. Vastuullisuuteen voidaan sitoutua myös eri tavoin ja eri tasoilla (esimerkiksi lainsäädännön vähimmäisvaat-

timusten mukaan, hyväntekeväisyyden harjoittamiseksi, yrityksen mission ja strategian toteuttamiseksi). Eri vastuullisuusvalintojen voidaan katsoa heijastelevan yrityksen omistajien tai sidosryhmien arvoja. (Elo-Pärssinen 2007.)

Yritysvastuun ja normatiivisen sidosryhmäteorian näkökulmasta vastuullisuudella ja vastuuarvoista viestimisellä on seuraavia tavoitteita:

- Vastuullisuudesta ja siihen nivoutuvista arvoista viestiminen kertoo eri sidosryhmille (esimerkiksi henkilöstölle, rahoittajille, asiakkaille, kansalaisille), miten organisaatio pyrkii toimimaan suhteessaan heihin ja mitä organisaatio odottaa heiltä.
- Vastuullisuudesta ja siihen liittyvistä arvoista viestiminen rakentaa organisaation brändiä luotettavana toimijana suhteessa eri sidosryhmiin.

Näin ollen arvoilla on osittain päällekkäisiä ja osittain eri tehtäviä. Ne näkyvät kilpailevina tai toisiaan täydentävinä ”järkinä” eli rationaliteetteina tavoissa, joilla arvoja määritellään ja arvoista viestitään. Foucault’n mukaan rationaliteetit ovat joukko päämääriä ja keinoja niiden saavuttamiseksi (Townley 2008, 3–5, 96–97). Organisaatioiden johtamisen näkökulmasta arvot ovat johtamisen keinoja strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Tämä näkyy muun muassa siinä, että arvojen määrittelyn ja arvoista viestimisen tavat ovat sidoksissa organisaatioiden toimintaa ohjaaviin johtamisoppeihin. Seuraavan empiirisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, missä määrin näitä arvojen erilaisia järkiä ja käyttötarkoituksia voidaan tunnistaa, kun analysoidaan Suomen suurimpien työnantajien arvoja.

Arvojen tarkastelu ja jaottelu

Organisaatioarvoja voidaan tarkastella paitsi normatiivisesta myös deskriptiivisestä näkökulmasta, jolloin keskitytään määriteltyjen tai tunnistettujen arvojen kuvailuun. Organisaatioarvot voidaan jakaa kahteen pääryhmään: toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin (eli organisaation perustehtävään) liittyviin arvoihin (esimerkiksi asiakaslähtöisyys,

oppimiskykyisyys, uudistusmyönteisyys, kasvuhakuisuus, taloudellinen kannattavuus) sekä yleisiin eettisiin arvoihin (esimerkiksi rehellisyys, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus). Eettisiä ovat arvot, jotka ovat yleisesti velvoittavia ja koskevat kaikkien ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä roolista, tehtävästä tai muista erityispiirteistä riippumatta (Airaksinen 1987, 62; Mizzoni 2010, 1–2, 5). Toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin liittyvät arvot ovat periaatteessa, vaikka eivät aina käytännössä, erottelevampia kuin eettiset arvot, jotka yleisen velvoittavuutensa vuoksi koskevat mitä tahansa ihmisen toimintaa.

Organisaatioarvojen valinnan taustalla ovat sisäinen ja ulkoinen tilanne, odotukset, toimintaympäristö ja organisaation historia. Nämä seikat yhdessä vaikuttavat siihen, mitkä arvot ovat organisaation kannalta relevantteja. Esimerkiksi Volkswagenin on ollut vuoden 2015 päästöhuujauskandaalin jälkeen luonteva korostaa pyrkivänsä entistä pontevammin rehellisyyteen ja lahjomattomuuteen (Volkswagen Group Code of Conduct 2017, Volkswagen Strategy 2025).

Arvojen yhteinen määrittely on tärkeää muun muassa siksi, että organisaation eri osapuolet, johto ja johdettavat, voivat tuntea tulleensa kuulluiksi ja huomioon otetuiksi. Lisäksi arvojen saavuttamista on voitava arvioida, mikä edellyttää arvojen operationalisointia eli mitattavaan muotoon määrittelyä tai muuta tapaa saada palautetta arvojen toteutumisesta. Vaikka arvot itse eivät olisi mitattavissa, ihmisten kokemusta arvojen toteutumisesta voi olla mahdollista selvittää (Kauppinen 2002, 20; Kujala & Kuvaja 2002, 162; Puohiniemi 2003, 216; Viinamäki 2008, 69–78).

Suomen suurimpien työnantajien organisaatioarvot

Suomen 10 suurinta työnantajaa on henkilöstömäärän mukaan seuraavat (julkisen sektorin työnantajat tummennetulla pohjalla):

Taulukko 1. Suomen suurimmat työnantajat (lähde: Suomen Asiakastieto Oy)

1.	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä	22 425
2.	Posti Oy	13 474
3.	StaffPoint Oy	12 641
4.	Helsingin yliopisto	7 205
5.	SOL Palvelut Oy	6 977
6.	Kesko Oyj	6 576
7.	Nordea Bank Finland Abp	5 875
8.	Lassila & Tikanoja Oyj	5 759
9.	Kansaneläkelaitos	5 583
10.	Nokia Solutions and Networks Oy	5 508

Tutkimme nyt näiden organisaatioiden arvoja sekä sitä, mistä nuo arvot ovat löydettävissä organisaatioiden verkkosivuilta. Tämän jälkeen jaamme näitä organisaatioarvoja eri ryhmiin, jotta niistä voitaisiin saada mahdollisimman valaiseva ja monipuolinen käsitys. Keskeinen jako on eettisiin ja ei-eettisiin arvoihin. Lisäksi esitämme, että ei-eettiset arvot voidaan jakaa toiminnan laatua kuvaaviin, yrityksen toimintaa ohjaaviin, työn tekemisen tapaa tai työasennetta kuvaaviin sekä vastuullisuus-sitoumuksia tai -lupauksia kuvaaviin arvoihin. Lopuksi keskustelemme havaintojen pohjalta, miten ja mihin organisaatioarvojen kommunikoinnilla pyritään luomaan järkeä.

1. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

HUS:n sivuilta löytyvät ensin sen asettamat ympäristötavoitteet. Ympäristöarvot ja -kysymykset ovat ymmärrettävästikin tärkeässä roolissa nykyorganisaatioiden arvomaailmassa ja -viestinnässä. Huoli maailman tilasta ja ekosysteemien kestävydestä yhdistää ihmisiä. HUS:n kolme tärkeintä ympäristöpäämäärää ovat ympäristötietoisuuden ja -johtamisen kehittäminen, ympäristöhaittojen jatkuva vähentäminen ja resurssi-

viisauden sisällyttäminen osaksi toimintaa. Näitä päämääriä luonnehditaan lyhyesti HUS:n ympäristöohjelmassa.

HUS:n strategiassa vuosille 2012–2016 on lueteltu, mutta ei selitetty, organisaatioarvot. Lisäksi vuoden 2018 tilinpäätöksessä kerrotaan HUS:n strategiaan liittyvät avaintavoitteet, jotka ovat arvonluonteisia. HUS:n eettisen toimikuntien tehtävänä on arvioida erityisesti lääketieteelliset tutkimushankkeet ja antaa niistä perusteltu lausunto. Myös tämä arviointi ilmaisee ja rakentaa HUS:n arvopohjaa ja -ratkaisuja.

HUS:n strategiassa nimetään seuraavat arvot:

Ihmisten yhdenvertaisuus

Potilaslähtöisyys

Luovuus ja innovatiivisuus

Korkea laatu ja tehokkuus

Avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus

Ensimmäinen arvo on eettinen eli kaikkia ihmisiä koskeva ja ketä tahansa velvoittava. Viimeinen on yhteisöllisten arvojen rypäs. Arvot 2.–4. ovat HUS:n tehtävän ja toimialan kannalta leimallisempia: asiakaisiin, tehokkuuteen ja toimivuuteen liittyviä. Silti nämäkin arvot ovat hyvin yleisluonteisia ja monitulkintaisia.

2. Posti

Missionsa mukaan Postin tehtävänä on pitää huolta kaupankäynnin ja arjen sujuvuudesta. Siinä missä HUS korostaa ympäristötavoitteita, Posti korostaa vastuullisuutta, joka jakautuu yritys vastuuseen, taloudelliseen vastuuseen, yhteiskuntavastuuseen ja henkilövastuuseen. Lisäksi Posti puhuu ”vihreästä logistiikasta” ja ilmaisee sitoutuneensa YK:n Global Compact -periaatteisiin. Global Compact on maailmanlaajuinen foorumi, jossa yritykset ja sidosryhmät tekevät tiivistä yhteistyötä kestävästä kehityksen puolesta.

Arvojen löytäminen Postin sivuilta on vaikeaa. Arvoista ei kerrota Postin strategiassa, joka on kuitenkin yleensä se konteksti, jossa organisaatiot esittelevät ja perustelevat arvojaan. Postin arvot löytyvät kuitenkin toisesta strategiasta liittyvästä dokumentista. Arvot ovat seuraavat:

Menestyminen asiakkaan kanssa
Kehittyminen ja innovointi
Vastuun ottaminen
Yhdessä onnistuminen

Lisäksi asiakaslupauksena esitetään, että Posti on helppo, nopea, luotettava ja vastuullinen. Myös Posti ilmaisee arvonsa laajahkoilla kuvauksilla siitä, millainen se haluaa olla. Postin muut arvot ovat organisaation perustehtävään liittyviä ja sitä tukevia, mutta vastuun ottaminen on yleinen eettinen arvo.

3. StaffPoint Oy

Vuokratyönvälitystä hoitava StaffPoint kutsuu arvojaan JALO-arvoiksi ja ne kerrotaan yrityksen etusivulla. Akronyymi JALO tulee arvojen alkukirjaimista:

Joustavuus
Asiakaslähtöisyys
Luotettavuus
Osaaminen

Arvot kerrotaan myös ”Työnhaku ja -ura” sekä ”StaffPoint-työnantajana”-otsikoiden alla. Työnhakijoiden odotetaan siis olevan kiinnostuneita mahdollisen työnantajansa arvoista tai heidän toivotaan tutustuvan niihin. Arvojen luettelemisen ja selittämisen lisäksi StaffPoint puhuu strategiansa ytimestä, joka muodostuu viidestä tavoitteesta: kannattavasta kasvusta, tuottavuudesta, johtajuudesta, tunnettuudesta ja strategisista kumppanuuksista. Niitä StaffPoint sanoo kehittävänsä työyhteisössä määrätietoisesti.

StaffPointin arvojen luonnehdinta on suunnattu paitsi työntekijöille myös asiakkaille ja muille sidosryhmille. Luonnehdinnat ovat markkinointityylisiä. Arvojen toteuttamisen kriteereistä ja arvioinnista StaffPointilla on vähän sanottavaa. Se jää oikeastaan sen varaan, mitä yritys sanoo osaamisen arvosta: ”Kehitämme osaamistamme jatkuvasti ja [...] otamme opiksi epäonnistumisistamme”.

4. Helsingin yliopisto

Helsingin yliopiston arvot esitellään strategian (2017–2020) yhteydessä. Arvot löytyvät verkkosivuilta melko helposti ja arvoja selitetään laajasti ja ymmärrettävästi. Tässä tarkastelluista organisaatioista Helsingin yliopisto erottautuu perusteellisimpana arvojensa esittelijänä ja selittäjänä.

Helsingin yliopiston arvot ovat seuraavat:

Pyrkimys tietoon ja totuuteen
Kriittisyys ja eettisyys
Moniarvoisuus
Tehokkuus
Sivistyksen luominen ja säilyttäminen
Yhteiskunnan perusarvojen kunnioitus

Näistä eettisyys on itsessään yleinen eettinen arvo. Muut arvot nousevat yliopiston tehtävästä, tieteen tuntomerkeistä ja yleisistä organisatorisista hyveistä, kuten tehokkuudesta.

5. SOL Palvelut Oy

SOL Palveluiden arvot löytyvät Perhe-otsikon takaa (SOL on perheyri-tyt). Yritys luonnehtii arvojaan muutamalla lauseella. Luonnehdintojen perusteella arvoja voidaan erottaa enemmän kuin mainitut viisi:

Asiakastyytyväisyys
Iloisuus
Luotettavuus
Luovuus
Yrittäjämäisyys

Näin on erityisesti kahden ensimmäisen arvon – asiakastyytyväisyyden ja iloisuuden – tapauksessa, joita luonnehditaan sellaisilla käsitteillä kuin hyvä palvelu, hyvä laatu, tyytyväisyys ja itsensä tärkeäksi tunteminen. Luotettavuuden arvo on eettinen perusarvo, kun taas muut arvot liittyvät enemmän SOL Palvelujen toiminnan vaatimuksiin ja tavoitteisiin sekä yrittäjämäiseen toimintatapaan.

SOL Palvelujen arvot ovat paitsi hyvinä ja tärkeinä pidettyjä ominaisuuksia myös toiminnan laatua ja tuloksia koskevia tavoitteita – siis organisaation visioon ja tulevaisuuden hahmotukseen kuuluvia. Näin on erityisesti kahden ensimmäisen arvon, asiakastyytyväisyyden ja iloisuuden tapauksessa. Ennen arvojensa kuvausta SOL Palvelut toteaa, että se ”ei olisi noussut yksittäisestä siivousliikkeestä arvostetuksi palveluyritykseksi ilman käytännön arvojen antamaa tukevaa pohjaa”. Näin yritys itse antaa arvoille suuren painoarvon omassa toiminnassaan ja kehityksessään. Arvojen lisäksi SOL:n sivuilla kerrotaan yrityksen johtamisfilosofiasta, mikä on poikkeuksellista. Vastuullisuusraportissa listataan SOL:n menetystekijät, jotka sisältävät myös arvoja. Yritys kertoo vastuullisuusraportissaan, että se noudattaa toiminnassaan YK:n Global Compact -periaatteita. Niitä ovat muun muassa yleismaailmallisten ihmisoikeuksien tukeminen ja kunnioittaminen. Vastuullisuusraportissa kerrotaan myös siitä, miten SOL kantaa ympäristövastuuta ja sosiaalista vastuuta. SOL:n johtamisfilosofian sanotaan perustuvan myönteiseen ihmiskuvaan.

SOL jättää verkkosivuillaan vierailevalle kuvan, että arvot ja arvokeskustelu ovat yritykselle tärkeitä, ja että arvoilla on keskeinen rooli yrityksen johtamisessa ja esimiestyössä.

6. Kesko Oyj

Keskon strategia, visio ja arvot löytyvät verkkosivuilta ’arvot’ -haulla suhteellisen helposti. Arvoja on ytimekkäästi yksi: ”asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme”. Se sisältää kuitenkin kaksi osaa: asiakaskeskeytyksen ja laadukkuuden. Molemmat liittyvät Keskon toimialan yleisiin vaatimuksiin, mutta eivät edusta eettisiä arvoja.

Keskon verkkosivuilla on arvoihin liittyvää tarkastelua myös muualla. Utisissa kerrotaan, että Kesko on maailman vastuullisin kaupan alan yritys (23.1.2018). Yrityksen menettelyohjeista (”K Code of conduct”) on sekä henkilöstö- että kumppaniversio. Tämä ohjeisto korostaa Keskon vastuullista toimintatapaa, jota yritys edellyttää myös yhteistyökumppaneiltaan.

Vuosiraportissa 2017 Kesko erottaa arvonluonnissa kolme ulottuvuutta: asiakasarvon, omistaja-arvon ja yhteiskunnallisen arvon. Tällä

yritys kertoo, että se haluaa ottaa toiminnassaan huomioon eri sidosryhmille tärkeitä näkökohtia.

7. Nordea Bank Finland Abp

Nordean arvot löytyvät suhteellisen helposti, mutta monen klikkauksen takaa, ”Tietoa Nordeasta” -osiosta ja ”Keitä olemme” -kohdasta. Arvot kerrotaan ”Tarkoitus ja arvot” -otsikon alla. On erikoista, että arvot on kerrottu vain englanniksi, vaikka muu teksti on suomeksi. Nordean arvot eivät ole kuitenkaan erityisen vaikeasti suomennettavia. Samalla sivulla kerrotaan lyhyesti, mitä arvot tarkoittavat käytännössä. Keskeistä on, että pankki kertoo pyrkivänsä jatkuvasti toteuttamaan arvojaan kaikessa, mitä tekee. Samalla sivulla on kaksi henkilöesittelyvideota, jossa Nordean työntekijät kertovat työstään ja siihen liittyvistä arvoista.

Nordean arvot:

Yhteistyö
Omistajuus
Intohimo
Rohkeus

Näistä rohkeus on klassinen luonteenhyve. Muut arvot ovat pankin toimintatapaan ja painopisteeseen keskittyviä.

Nordean mukaan arvot kertovat, mikä se on, mitä se tekee ja miten toimii yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Pankki kutsuu arvojaan ”sisäiseksi kompassiksi”. Nordea korostaa, että arvot ovat sen toiminnan ytimessä ja että arvoja on pohdittu tarkkaan, koska ne määrittelevät pankin toimintatavan ja auttavat tekemään oikeita päätöksiä. Arvonmäärittelyprosessia ei kuitenkaan esitellä. Nordean mukaan se ei keskity pelkästään saavutuksiin, vaan siihen, miten arvot ohjaavat pääsemään tavoitteisiinsa. Pankki kertoo myös, että se kouluttaa ja johtaa henkilöstöä arvojensa mukaisesti.

8. Lassila & Tikanoja Oyj

Lassila & Tikanojan verkkosivuilla ei nimetä yrityksen arvoja. Arvon-

luonteisia kysymyksiä käsitellään kuitenkin yrityksen vuosikertomuksessa 2017 ”Kiertotalouden käytännön tekijä”. Se löytyy linkkien ”Yritys”, ”Strategiamme” ja ”Vastuullisuus” takaa. Vuosikertomuksessa (s. 24–25) kerrotaan Lassila & Tikanojan yritys vastuuhjelmasta, jonka keskeiset arvonluonteiset osa-alueet ovat seuraavat:

Vastuullinen liiketoiminta
Ympäristövastuu
Vastuu henkilöstöstä
Vastuullinen toimitusketju
Aktiiviset sidosryhmäsuhteet

Yrityksen mukaan sen palveluilla on keskeinen rooli asiakkaiden vastuullisuuden varmistamisessa. Siksi Lassila & Tikanoja katsoo, että sen on huolehdittava myös oman toimintansa vastuullisuudesta ja vaatimuksenmukaisuudesta. Tätä korostetaan yrityksen ”Tapa toimia” -ohjeistossa.

Lassila & Tikanoja on asettanut yritys vastuulle mitattavat ja seurattavat tavoitteet. Yritys vastuuhjelman toteutumista ohjaa ja seuraa erillinen ohjausryhmä. Etenemisestä kerrotaan yritys vastuuraportissa, joka julkaistaan osana yrityksen vuosikertomusta.

9. Kansaneläkelaitos

Kelan arvot löytyvät toimintakertomuksesta vuodelta 2017. Siihen pääsee etusivulta kohdasta ”Tietoa Kelasta”. Toiminta-ajatuksensa mukaan Kela turvaa väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee itsenäistä selviytymistä eri elämäntilanteissa. Muuten Kelan arvoja ei selitetä tai taustoiteta.

Kelan arvot ovat seuraavat:

Ihmistä arvostava
Osaava
Yhteistyökykyinen
Uudistuva

Ihmisen arvostaminen on yleinen eettinen arvo. Muut arvot koskevat Kelan toiminnan laatua.

10. Nokia Solutions and Networks Oy

Nokia Solutions and Networks Oy:llä on samat arvot kuin koko Nokia-konsernilla. Arvolistauksen löytäminen Nokian sivuilta vaatii hieman etsimistä. Yhtiöllä on sekä suomen- että englanninkieliset sivut. Arvoista on enemmän englanninkielisillä sivuilla. Suomenkielisellä sivulla arvoja luetellaan parin klikkauksen päässä etusivulta ”Vastuullisuusstyömme pääperiaatteita” -otsikon alla. Tämä asiayhteys on ylipäänsä tavallinen organisaatioarvojen esittelyssä. Arvot kytketään vastuullisuuteen. Nokian suomenkielisellä sivulla näitä vastuullisuusstyön periaatteita mainitaan neljä, englanninkielisellä sivulla viisi. Tuo viides periaate on ilmaistu eri tavoilla yrityksen verkkosivulla ja toimitusjohtajan kirjeessä: *Connecting the world / Making change happen together*.

Arvoja käsitellään kahdessa paikassa: yhtiön vision yhteydessä ja toimitusjohtaja Rajeev Surin avoimessa kirjeessä. Sama kirje sisältyy myös Nokian kestävä kehityksen raporttiin ”People & Planet” (2017).

Nokia mukaan arvot ohjaavat yrityksen toimintaa, päätöksiä sekä vastuuta asiakkaita ja muita sidosryhmiä kohtaan. Nokia kertoo myös, että se pyrkii toteuttamaan arvoja laajasti ja monipuolisesti niin tavassaan ajatella, toimia ja käyttäytyä kuin tavassaan viestiä.

Englanninkielisellä sivulla puhutaan ”arvoja ohjaavista periaatteista” (*the guiding principles of our values*). Suomenkielisellä sivulla puhutaan yksinkertaisesti arvoista. Arvojen järjestys on erilainen erikielillä sivuilla.

Nokian arvot:

Kunnioitus	1.	Respect
Saavutukset	2.	Challenge
Uudistuminen	3.	Achievement
Haastaminen	4.	Renewal

Arvojen ja arvoja ohjaavien periaatteiden lisäksi Nokian verkkosivuilla ja toimitusjohtajan kirjeessä nimetään yhteiskuntavastuun avainalueet, jotka ovat arvonluonteisia. Myös nämä avainalueet ovat eri kieliversioissa hieman erilaiset.

Englanninkielisillä sivuilla mainitaan myös sellaisia arvoja kuin moninaisuus sekä sukupuolten ja seksuaalinen tasa-arvo. Tätä aihepiiriä käsittelee Nokian StrongHer -ohjelma, joka edistää sukupuolten tasa-arvoa. Sivuilla viitataan myös yleisiin ihmisoikeuksiin.

Kaiken kaikkiaan Nokian verkkosivuilla on paljon asiaa arvoista monessa eri paikassa. Yritysetiikan kysymyksiin erikoistunut Ethisphere -tutkimuslaitos nimesi Nokiaan vuonna 2018 yhdeksi maailman eettisimmistä yrityksistä (Ethisphere Institute 2018).

Keskustelu ja arviointi

Suomen suurimmat työnantajat viestivät verkkosivuillaan arvoista ja vastuullisuudesta, jotka kietoutuvat tiukasti yhteen. Yrityksen toimiala ja kansainvälisyys näyttävät vaikuttavan siihen, miten erityisesti yritys- vastuusta viestitään. Osalla toimijoista painottuu ympäristövastuu, kun taas osa korostaa esimerkiksi ihmisoikeuksia. Arvojen avulla pyritään luomaan eri sidosryhmille, erityisesti asiakkaille, kuvaa kunnollisesta ja luotettavasta toimijasta. Näin rakennetaan organisaation mainetta ja brändiä sekä toiminnan oikeutusta.

Arvojen avulla viestitään myös siitä, miten nykyisten tai tulevien työntekijöiden odotetaan tekevän työtään. Esimerkiksi Nokian liiketoiminnan etiikan periaatteet kertovat suoraan, mitä työntekijöiltä odotetaan. StaffPoint puolestaan nivoo arvot vahvasti rekrytointiviestintäänsä. Myös muiden yritysten arvoilla viestitään, suoraan tai epäsuorasti, miten yrityksessä toimitaan. Seuraavaksi tarkastelemme arvojen sisältöä yksityiskohtaisemmin muodostaaksemme käsityksen siitä, mitä yritykset pitävät hyvänä ja tärkeänä.

Useimmat tutkituista organisaatioista nimeävät neljä arvoa (taulukko 2). Eniten arvoja mainitsee Helsingin yliopisto (6) ja vähiten Kesko 1 (tai 2). Yhteensä arvoja (ja arvojen ryppäitä) mainitaan kymmenessä organisaatiossa 42, joista erilaisia on 32. Näistä arvoista vain 5 (n. 16 %) on yleisiä eettisiä arvoja. Loput 27 arvoa (n. 84 %) ovat organisaatioiden toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta relevantteja, kuten tehokkuus ja korkealaatuisuus (HUS), kehittyminen ja innovointi (Posti), osaaminen (StaffPoint), pyrkimys tietoon ja totuu-

teen (Helsingin yliopisto) sekä yrittäjyys (SOL) (taulukko 3).

Taulukko 2. Suomen suurimpien työnantajien arvot

HUS	Posti	StaffPoint	Helsingin yliopisto	SOL
<ul style="list-style-type: none"> • Ihmisten yhdenvertaisuus • Potilas-lähtöisyys • Luovuus ja innovatiivisuus • Korkea laatu ja tehokkuus • Avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus 	<ul style="list-style-type: none"> • Menestyminen asiakkaan kanssa • Kehittyminen ja innovointi • Vastuun ottaminen • Yhdessä onnistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Joustavuus • Asiakas-lähtöisyys • Luotettavuus • Osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Pyrkimys tietoon ja totuuteen • Kriittisyys ja eettisyys • Moniarvoisuus • Tehokkuus • Sivistyksen luominen ja säilyttäminen • Yhteiskunnan perusarvojen kunnioitus 	<ul style="list-style-type: none"> • Aurinkoisen tyytyväinen asiakas • Iloinen työn tekeminen • Luotettavuus • Arkiluovuus • Yrittäjyys
Kesko	Nordea	Lassila & Tikanoja	Kela	Nokia
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö • Omistajuus • Intohimo • Rohkeus 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuullinen liiketoiminta • Ympäristövastuu • Vastuu henkilöstöstä • Vastuullinen toimitusketju • Aktiiviset sidosryhmäsuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmistä arvostava • Osaava • Yhteistyö-kykyinen • Uudistuva 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnioitus • Saavutukset • Uudistuminen • Haastaminen

Kohdeorganisaatiot ovat valinneet selvästi enemmän toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiinsa liittyviä arvoja kuin yleisiä eettisiä arvoja. Tämä on ymmärrettävää, sillä organisaation toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta relevantit arvot yksilöivät organisaatiota paremmin kuin yleiset, kaikkia koskevat eettiset vaatimukset. Organisaatiokulttuurin ja arvojohtamisen hengessä arvoilla

ilmaistaan organisaation yksilöllistä luonnetta ja erityislaatua. Tämä ei kuitenkaan estä sitä, etteikö organisaatio voisi mainita myös eettisiä arvoja erityisesti, jos sille on hyvä syy.

Yleisiä eettisiä arvoja mainitsevat HUS (ihmisten yhdenvertaisuus), Posti ja Lassila & Tikanoja (vastuullisuus), Helsingin yliopisto (eettisyys, perusarvojen kunnioitus), SOL ja StaffPoint (luotettavuus) sekä Kela (ihmisten arvostaminen). Näistä seitsemästä organisaatiosta neljä on julkisen sektorin toimijoita. Yleisistä eettisistä arvoista ehkä yllättävin on Helsingin yliopiston mainitsema perusarvojen kunnioitus. Se luo kuvaa yliopistosta yhteiskunnan tukipylväänä.

SOL:in ja StaffPointin mainitsema luotettavuus herättää kysymyksiä, onko niiden toimialalla epäluotettavuus tai luottamuksen menettäminen yleistä tai yrityksen maineen ja menestyksen kannalta erityisen kohtalokasta. Miksi muuten yritys haluaa korostaa juuri luotettavuutta? Tämän tyyppisiin kysymyksiin voi organisaatio pyrkiä vastaamaan selittämällä arvojaan, kuten SOL ja StaffPoint juuri tekevät. Luotettavuus voi tarkoittaa henkilön ja organisaation moraalista ominaisuutta tai laitteen tai toiminnan teknistä laatua. Tätä moniselitteisyyttä SOL avaa sanomalla, että luotettavuus merkitsee lupausten pitämistä. Näin SOL tulkitsee luotettavuuden henkilöstönsä ja koko organisaation moraalisesti ominaisuudeksi: ”Asiakas voi luottaa meihin, työntekijämme voivat luottaa esimiehiinsä ja me luotamme palveluvastaaviimme.” Samalla SOL lupaa itse olla luotettava. StaffPoint puolestaan kertoo pitävänsä pienetkin lupauksensa. Lupausten pitämisen merkityksessä luotettavuus on eettinen perusnormi. Sen rikkominen olisi kenen tahansa yksilön ja minkä tahansa organisaation uskottavuuden kannalta ongelmallista, ellei peräti tuhoisaa.

Kohdeorganisaatioiden ei-eettisiä arvoja voidaan jaotella monella eri tavalla. Seuraava seitsemänkohtainen jaottelu perustuu organisaatioiden arvolistauksista tunnistettaviin aihealueisiin. Ne ovat osaaminen, vastuullisuus, yhteisöllisyys, luonteenvahvuudet ja asenne, laatu ja tehokkuus, ydintoiminta sekä yrittäjyys ja omistajuus (taulukko 3). Eniten mainitaan osaamis- sekä laatu- ja tehokkuusarvoja. Molemmissa ryhmissä on viisi arvoa. Vähiten mainitaan yrittäjyys- ja omistajuusarvoja.

Taulukko 3. Suomen suurimpien työnantajien eettiset ja ei-eettiset organisaatioarvot

Ei-eettiset organisaatioarvot (27)

Osaamisarvot (5)

- Luovuus ja innovatiivisuus (HUS, SOL)
- Kehittyminen (Posti)
- Osaaminen (StaffPoint, Kela)
- Uudistuminen (Kela, Nokia)
- Haastaminen (Nokia)

Vastuullisuusarvot (4)

- Vastuullinen liiketoiminta (Posti, Lassila & Tikanoja)
- Ympäristövastuu (Lassila & Tikanoja)
- Vastuu henkilöstöstä (Lassila & Tikanoja)
- Vastuullinen toimitusketju (Lassila & Tikanoja)

Yhteisölliset arvot (3)

- Avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus (HUS)
- Yhteistyökyky (Posti, Nordea, Kela)
- Yhteiskunnan perusarvojen kunnioitus (Helsingin yliopisto)

Eettiset arvot (5)

- Ihmisten yhdenvertaisuus (HUS)
- Vastuun ottaminen (Posti, Lassila & Tikanoja)
- Eettisyys, perusarvojen kunnioitus (Helsingin yliopisto)
- Luotettavuus (StaffPoint, SOL)
- Ihmisarvo (Kela)

Luonteenvahvuudet ja asennearvot (4)

- Iloinen työn tekeminen (SOL)
- Intohimo (Nordea)
- Rohkeus (Nordea)
- Kunnioitus (Nokia)

Laatu- ja tehokkuusarvot (5)

- Asiakaslähtöisyys, potilaslähtöisyys (HUS, Posti, StaffPoint, SOL, Kesko, Lassila & Tikanoja, Kela)
- Tehokkuus (HUS, Helsingin yliopisto)
- Joustavuus (StaffPoint)
- Laatu (Kesko)
- Saavutukset (Nokia)

Ydintoiminnan arvot (4)

- Pyrkimys tietoon ja totuuteen (Helsingin yliopisto)
- Kriittisyys (Helsingin yliopisto)
- Moniarvoisuus (Helsingin yliopisto)
- Sivistyksen luominen ja säilyttäminen (Helsingin yliopisto)

Yrittäjyys- ja omistajuusarvot (2)

- Yrittäjyys (SOL)
- Omistajuus (Nordea)

Osaamisarvoja mainitsee viisi organisaatiota (HUS, SOL, Posti, StaffPoint, Kela, Nokia). Osaamisarvojen merkityksen voidaan ajatella korostuvan nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, jossa yrityksiltä odotetaan jatkuvaa innovatiivisuutta ja uudistumiskykyä. Korostamalla osaamista ja uudistumista yritys viestii paitsi asiakkailleen myös henkilöstölle, sijoittajille ja rahoittajille, että se arvostaa kykyä oppia ja luoda uutta.

Erityisesti Lassila & Tikanoja keskittyy vastuullisuusarvoihin, ja Postikin mainitsee vastuun ottamisen. Yhteisöllisiä arvoja mainitaan viidessä organisaatiossa (HUS, Posti, Nordea, Kela, Helsingin yliopisto). Luonteenvahvuuksiin ja asennearvoihin viitataan kolmessa organisaatiossa (SOL, Nordea, Nokia); selvimmin ne korostuvat Nordeassa. Näiden arvojen voidaan katsoa kertovan organisaation eetoksesta eli luonteenlaadusta. Voidaan olettaa, että ne pyrkivät antamaan itsestään kuvan ”persoonina” vahvistaakseen asiakkaidensa luottamusta ja mielenkiintoa. Erityisesti asenne- ja yhteisöarvot kertovat siitä, miten ja millä otteella töitä tehdään ja asiakkaan toimeksiannoista suoriudutaan. Yhteisö- ja asennearvot nivoutuvat organisaatiokulttuurijatteluun ja viestivät sekä työntekijöille että asiakkaille organisaation identiteetistä.

Laatu- ja tehokkuusarvoja mainitaan kaikissa muissa kohdeorganisaatioissa paitsi Nordeassa. SOL ja Nordea mainitsevat yrittäjyys- ja omistajuusarvot. Laatu- ja tehokkuusarvot sekä erityisesti yrittäjyys- ja omistajuusarvot kertovat asiakkaille, mutta myös muille sidosryhmille, että yritys ottaa asiakkaiden tarpeet huomioon ja tuottaa arvoa heille ja omistajille.

Tarkasteltujen organisaatioiden tehtävän ja toimialan kannalta leimallisista arvoista muutamat toistuvat. Seitsemän organisaatiota (HUS, Posti, StaffPoint, SOL, Kesko, Lassila & Tikanoja sekä Kela) mainitsee asiakaslähtöisyyden. Siitä on muutamia muunnelmia, kuten ’potilaslähtöisyys’, ’tyytyväinen asiakas’, ’aktiiviset sidosryhmäsuhteet’ sekä ’ihmistä arvostava’. Yhteistyökyvyn arvo toistuu kolmesti (Posti, Nordea, Kela) ja sen erilaisia muunnelmia ovat yhdessä onnistuminen (Posti) ja yhteistyö (Nordea). StaffPoint ja SOL mainitsevat luotettavuuden. Viisi eri arvoa mainitaan hieman eri sanoin kahdesti. Molemmat tehokkuuden maininneet organisaatiot edustavat – yllättävää tai ei – julkista sektoria (HUS, Helsingin yliopisto). StaffPoint ja Kela mainitsevat osaamisen;

Posti ja Lassila & Tikanoja puhuvat sekä eettisestä vastuusta että vastuullisuudesta osaamisena ja huolellisuutena; Kela ja Nokia mainitsevat uudistumisen; HUS ja SOL luovuuden.

Arvojen yhteneväisyys (n. 28 %) on sinänsä luonnollista, koska arvoissa on kysymys yleisimmän tason ihanteista ja tavoitteista. Ne ovat monissa organisaatioissa lähellä toisiaan, koska arvot koskevat ihmisten toimintaa. Arvojen yhteneväisyydessä ei siis välttämättä ole kyse niiden heikosta yhteydestä organisaation perustehtävään, vaan enemmän siitä, että inhimillistä toimintaa eri tahoilla yhdistävät samat lainalaisuudet. Tämä on kuitenkin ristiriidassa sen vaatimuksen kanssa, että arvojen tulisi olla omintakeisia ja tunnistettavia, jotta ne toimisivat vahvan ja ainutlaatuisen kilpailukykyä tuovan kulttuurin pohjana.

Vaikka ympäristökysymykset ja -arvot ovat nykyisin paljon esillä tiedotusvälineissä ja sosiaalisessa mediassa, vain Lassila & Tikanoja mainitsee omalla listallaan ympäristövastuun. Se tietysti sopii hyvin yrityksen toimialaan. Muun muassa HUS ja SOL tarkastelevat ympäristötavoitteita verkkosivuillaan laajasti muualla kuin arvolistalla.

On valaisevaa muutenkin kiinnittää huomiota siihen, mitä arvolistoilta puuttuu. Vaikka kyseessä on Suomen suurimmat työnantajat, yksikään niistä ei mainitse henkilöstön hyvinvointia. Tosin Lassila & Tikanoja mainitsee henkilöstötyytyväisyyden, HUS keskinäisen arvostuksen, ja SOL:in mukaan työntekijän tulee tuntea itsensä tärkeäksi. Yleisesti ottaen henkilöstön näkökulma loistaa kuitenkin poissaolollaan. Syitä voi olla monia. Henkilöstön mainitsematta jättäminen voi kertoa ensinnäkin siitä, millaiseksi organisaatorakenne ymmärretään: henkilöstöllä ei ole ”ääntä” organisaation sisällä, niissä ollaan vain töissä, mutta demokraattinen ulottuvuus puuttuu. Henkilöstön mainitsematta jättäminen voi kertoa myös siitä, että arvolistat on suunnattu erityisesti asiakkaille ja sidosryhmille. Lisäksi organisaatiot voivat korostaa monella muulla tavalla olevansa hyviä työnantajia, vaikka eivät tuo sitä esille arvolistoissaan. Tämä näkyy erityisen selvästi StaffPointin sivuilla, joissa arvoja käsitellään ”Työnhaku ja -ura” sekä ”StaffPoint-työnantajana” -otsikoiden alla. Se, että henkilöstö jätetään mainitsematta voi kertoa myös siitä, että arvojen ajatellaan olevan organisaatiokulttuuriparadigman oppien mukaisesti koko organisaation kivijalka. Jos arvot ovat yhdessä jaetun arvomaailman kuvauksia, ei niissä tarvitse erikseen kuvata suhdetta hen-

kilöstöön, vaan tätä suhdetta kuvataan esimerkiksi sitoutumalla esimerkiksi osaamiseen (osaamisen kehittäminen), luottamukseen (luottamus henkilöstöön), yhteistyöhön ja keskinäiseen arvostukseen.

Kohdeorganisaatioista SOL:illa on levein arvopaletti. Se mainitsee osaamisarvon (luovuus), asennearvon (iloisuus), laatuarvon (asiakslähtöisyys) ja yrittäjyysarvon. Kapein arvopaletti on Lassila & Tikanojalla, joka keskittyy vastuullisuuteen. Toisaalta voidaan huomauttaa, että Lassila & Tikanoja kiinnittää huomiota vastuullisuuden eri ulottuvuuksiin: liiketoiminnan vastuullisuuteen, ympäristövastuuseen, vastuuseen henkilöstöstä ja vastuulliseen toimitusketjuun.

Arvoja voi luonnollisestikin tulkita ja ymmärtää niin organisaation johdon, henkilöstön, asiakkaiden kuin muiden sidosryhmien näkökulmasta. Arvojen esittelyn asiayhteys monilla verkkosivuilla on vastuullisuus, mille on tyypillistä, että lukijaksi oletetaan asiakas tai muu organisaatiota ulkopuolelta tarkasteleva. StaffPoint Oy erottuu muista tarkastelluista organisaatioista siinä, että arvojen esittely tapahtuu työnhakijoille suunnatussa verkkosivujen osiossa. StaffPoint haluaa siis esitellä arvojaan nimenomaan mahdollisille uusille työntekijöilleen, mikä tuo tarkasteluun sekä sisäpuolisen että ulkopuolisen ulottuvuuden.

Toistuvasti Suomen suurimmilla työnantajilla esiintyvissä arvoissa – asiakslähtöisyydessä ja yhteistyökyvyssä – ei ole juuri eroa sen suhteen, edustaako organisaatio yksityistä vai julkista sektoria. Julkisen sektorin organisaatiot mainitsevat eettisiä arvoja hieman enemmän kuin yksityiset yritykset, mutta ero on pieni (3:4).

Lopuksi

Tässä artikkelissa olemme tarkastelleet suurten suomalaisten työnantajien arvoja kiinnittäen huomiota paitsi siihen, minkälaisia arvoja erilaisilla organisaatioilla on, myös arvojen käytön järkeen. Tämän tutkimuksen perusteella arvojen tärkeä tehtävä on esittää organisaatiota myönteisessä valossa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Arvoilla viestitään yritysten ja organisaatioiden ”tuotteesta” ja tehdyn työn laadusta yrityksen ulkopuolelle. Arvoja suunnataan vähemmän organisaatioiden toimijoille ja työntekijöille. Erityisesti laatuun ja tehokkuuteen sekä

yrittäjyyteen ja omistajuuteen nivoutuvat arvot kertovat asiakkaille ja sijoittajille toiminnan vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta.

Arvoilla on kuitenkin käyttöä myös organisaatioiden itseymmärryksessä sekä toiminta- ja johtamiskulttuurin rakentamisessa. Osaamisarvoilla viestitään paitsi asiakkaille myös työntekijöille yrityksen pyrkivän jatkuvaan uudistumiseen, jopa edelläkävijyyteen. Osaamisarvoja, yhteistöllisyysarvoja sekä luontevahvuus- ja asennearvoja yhdistämällä yritykset voivat pyrkiä muodostamaan omaleimaisen kokonaisuuden, joka muodostaa toimintaa ohjaavan ja brändiä rakentavan arvomaailman. Osana brändin rakentamista yritys pyrkii kuvaamaan, millä asenteella siellä toimitaan ja tehdään töitä. Osa arvojen viestimisen järkeä onkin sitouttaa eri sidosryhmiä, erityisesti henkilöstöä, yrityksen tavoitteisiin.

Tutkimuksemme mukaan organisaatiot esittelevät arvojen parina vastuullisuutta. Viestimällä arvoja ja vastuullisuutta yhdessä organisaatiot rakentavat toiminnalleen oikeutusta ja hyväksyntää eri sidosryhmien silmissä. Lisäksi organisaatiot pyrkivät sitouttamaan myös kumppaneitaan ja asiakkaitaan vastuullisuuteen.

Arvojen määrittelyssä näyttää olevan järkeä erityisesti organisaation maineen hallinnan sekä toiminnan ohjauksen ja oikeutuksen näkökulmista. Arvojen käyttö on organisaatioille järkevää, sillä arvot näyttävät olevan organisaation johtamisen ja sen toiminnasta viestimisen välineinä. Arvoilla on siis välinearvoa. Viestityt arvot eivät kuitenkaan kerro arvojen käytännön toteutumisesta. Tästä herää jatkotutkimuksen arvoisia kysymyksiä: millainen on organisaation sisäinen näkökulma arvoihin? Missä määrin organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa kyetään pitämään mielessä arvoihin kirjattuja pitkän aikavälin ja yleisimmän tason tavoitteita? Viekö päivittäisten rutiinien ja ”tulipalojen sammuttaminen” kaiken ajan ja huomion? Jääkö voimia arvioida arvojen toteutumista? Ovatko arvot vain viestinnän ja johtamisen välineitä, vai voidaanko organisaatioiden havaita edistävän arvojensa mukaista ”hyveellistä” toimintaa laajemmin osana johtamista tai työn tekemistä tai yhteiskunnassa yleisesti?

Mitä enemmän arvoja hyödynnetään osana viestintää ja johtamista, sitä tärkeämmäksi näiden kysymysten tarkastelu muodostuu. Toisin kuin vastuullisuusjohtamisessa, jossa lupausten toteutumista on tapana seurata asetettujen tavoitteiden ja indikaattorien avulla, arvojohtami-

selle ei yleensä määritellä tarkkaa toteuttamisohjelmaa. Arvojen viestinnässä onkin vaarana, että päälle liimatut tai toiminnan kanssa ristiriidassa olevat arvot tekevät organisaatiossa työskenteleville sen toiminnasta entistä järjettömämpää. Tärkeä jatkotutkimuksen aihe olisikin, miten eri organisaatiot valitsevat ja määrittävät arvonsa sekä niiden toteutustavat, ja miten arvojen toteutumista arvioidaan ja mitataan. Lisäksi organisaatioiden toimintaa ohjaavia arvoja on syytä tarkastella erillään niiden omista arvolistoista. Silloin pyritään empirisesti havainnoiden tunnistamaan niitä arvoja ja hyveitä, jotka eri tilanteissa tosiasiallisesti ohjaavat organisaation toimintaa.