



**LUT-kauppa-
korkeakoulu**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Organisaation arvojen merkitys hankintayksikölle
The meaning of organizational values to the supply unit**

06.01.2020

Tekijä: Mikaela Sarkola

Ohjaaja: Anni Tuppuru

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mikaela Sarkola
Tutkielman nimi: Organisaation arvojen merkitys hankintayksikölle
Akateeminen yksikkö: LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma: Kauppatieteet, Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja: Anni Tuppura
Hakusanat: organisaation arvot, arvoihin sitoutuminen, arvoista viestintä, arvojen yhteensopivuus, hankintayksikkö, hankinnat

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on selvittää, millainen merkitys organisaation arvoilla on sen hankintayksikölle. Aihetta lähestytään esittelemällä teoriaa sekä organisaation arvoista että hankinnoista, jotta tutkimuksen kysymyksiin saadaan vastattua teoriaan nojautuen. Tärkeiksi käsitteiksi tutkielmassa muodostuvat arvoista viestintä, niihin sitoutuminen, arvomaailmojen yhteensopivuus ja arvot hankintoja ohjaavana tekijänä.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena ja sen aineisto kerätään tekemällä kolme puolistrukturoitua teemahaastattelua tutkittavassa organisaatiossa. Aineisto analysoidaan sisällönanalyysin keinoin, jossa tavoitteena on löytää siitä ilmi tulevia merkityksiä. Analyysi tehdään teoriaohjautuvasti, liittäen tutkimuksen tuloksia aiempaan teoriaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että arvot merkitsevät hankintayksikölle sitä kulttuuria, jossa se toimii ja jonka mukaisesti sen tulee käyttäytyä niin organisaation sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien kanssa. Ne myös välillisesti vaikuttavat hankintayksikön työtehtäviin eettisten toimintaohjeiden kautta. Arvoista viestinnässä monipuolisuus ja jatkuvuus ovat suuressa roolissa. Organisaation ja omien arvojen yhteensopivuudella on tutkimuksen mukaan ainakin jonkinlainen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen.

ABSTRACT

Author: Mikaela Sarkola
Title: The meaning of organizational values to the supply unit
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, International Business
Supervisor: Anni Tuppuru
Keywords: organizational values, commitment to values, values communication, value fit, supply unit, purchasing

The purpose of this study is to understand the meaning of organizational values to its supply unit. The topic is approached by first presenting theories about both organizational values and purchasing. Communication of values, commitment to values, value fit and values as a driver of procurement are important concepts in this thesis.

The research is conducted as a qualitative case study and its data is collected by conducting three semi-structured thematic interviews in the case organization. The material is analyzed by means of content analysis, in order to find the meanings that emerge from it. The analysis is done in a theory-driven way, linking the results to the previous theory.

Based on the results of the study, it can be concluded that the meaning of organizational values to the supply unit comes from the organizational culture in which it operates and from the behaviors that are accepted in the culture with both internal and external partners. The values also indirectly influence the supply units work through code of conducts. In values communication, versatility and continuity play a major role. According to the study, the value fit between the organization and the employees has an effect on organizational commitment at least to some extent.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	2
1.2 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	3
1.3 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET	5
1.4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	5
1.5 TUTKIMUKSEN RAKENNE	6
2 ARVOT ORGANISAATIOISSA.....	7
2.1 ARVOJEN MERKITYS	7
2.2 ARVOT OSAKSI ORGANISAATION TOIMINTAA.....	9
2.3 ARVOIHIN SITOUTUMINEN ORGANISAATIOSSA	10
2.4 ARVOJEN VÄLITTYMINEN ORGANISAATIOSSA.....	12
3 HANKINNAT ORGANISAATIOISSA.....	15
3.1 HANKINTAYKSIKÖN TYÖNKUVA	15
3.2 HANKINTOJA OHJAAVIA TEKIJÖITÄ.....	16
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	19
4.1 AINEISTON KERÄYSMENETELMÄ	19
4.2 AINEISTONANALYYSI	20
4.3 AINEISTON KUVAILU	21
4.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	22
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	24
5.1 ARVOPROSESSI JA UUSIEN ARVOJEN MERKITYS HANKINTAYKSIKÖLLE.....	24
5.2 YHTEENSOPIVUUS JA ARVOIHIN SITOUTUMINEN ORGANISAATIOSSA	26
5.3 ARVOJEN VÄLITTYMINEN ORGANISAATIOSSA.....	28
5.4 ARVOJEN VAIKUTUS TYÖHÖN	31
6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO	34
6.1 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
6.2 TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA KÄYTÄNNÖN SOVELTUVUUS.....	37
6.3 JATKOTUTKIMUSAIHEET	37
LÄHDELUETTELO	38

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1 Johdanto

Tämä tutkimus käsittelee organisaation arvojen merkitystä sen hankintayksikölle. Organisaation arvoille löytyy lukemattomia määritelmiä, mutta usein ne ajatellaan asioiksi, joita pidetään organisaatioissa tärkeinä ja jotka halutaan tulevaisuudessa saavuttaa. Käsitteen laaja määritelmä ja arvoihin liitetyt subjektiiviset kokemukset itsessään tuovat jo haasteita arvojen jalkauttamiseen osaksi työntekijöiden arkea. Tämä tehdään yleensä arvoprosessin avulla, jossa arvot halutaan saada vaikuttamaan organisaation ja sen työntekijöiden toimintaan muun muassa viestinnän ja sitoutumisen kautta. Arvoja siis kuvataan toiminnanohjaajina, mutta erityisesti hankinnoissa on paljon muitakin ostotoimintaa ohjaavia tekijöitä, jotka usein huomioidaan ensin. Tästä syystä organisaation arvojen ja hankintayksikön toiminnan välistä yhteyttä onkin kiinnostavaa, mutta myös haasteellista tutkia.

Tutkimus siis käsittelee organisaation arvojen merkitystä hankintayksikön työssä. Aihe valikoitui sen perusteella, että sekä arvojen, että hankintojen roolit organisaatioissa ovat korostumassa. Niin arvot, kuin hyvä hankintojen johtaminenkin on nimetty organisaation menestystekijöiden joukkoon nykypäivänä (Peters & Waterman 2007, 327; Felea & Albastroiu 2012, 51). Arvoilla on toimintaa ohjaava vaikutus organisaatiossa ja hankinnoilla taas erityisen suuri rooli esimerkiksi vastuullisten arvojen toteutumisessa (Dolan, Garcia & Richley 2006, 27; Carter & Easton 2011, 47), joten se, kuinka organisaation arvot käytännössä näkyvät juurikin hankintayksikön työssä on mielenkiintoinen tutkimuskohde. Jotta saadaan selville, millainen merkitys arvoilla on hankintayksikölle, sivutaan tutkimuksessa myös organisaation arvoprosessia. Näin tehdään, koska sillä on vaikutus siihen, kuinka hyvin arvot saadaan osaksi organisaatiota ja sen työntekijöiden toimintaa. Prosessiin liittyy vahvasti myös arvoista viestintä ja niihin sitoutuminen, joten nämä ovat myös keskeisessä osassa tutkimusta.

Arvojen merkitystä on tutkittu aiemminkin työntekijöiden näkökulmasta, muttei juuri hankintayksikön kannalta. Esimerkiksi Mattila (2007) tutki arvoihin suhtautumista ja niiden vaikutuksia erilaisten organisaatioiden toimintaan juurikin työntekijöiden yksilöllisten käsitysten perspektiivistä, muttei käsitellyt tutkimuksessaan mitään tiettyjä

organisaation yksiköitä. Hankintojen kannalta taas esimerkiksi Maignan, Hillebrand ja Mcalister (2002) esittävät artikkelissaan muiden kuin taloudellisten kriteerien ottamista mukaan hankintaprosessiin ja näyttävät esimerkkien avulla myös arvojen sisällyttämistä vastuulliseen hankintaketjun johtamiseen. Dermolin ja Sircan (2018, 548-549) tutkimuksessa arvojen vaikutuksista organisaation suorituskykyyn kävi ilmi, että toimittajasuhteet ovat yksi ei-taloudellinen tekijä, johon voidaan positiivisesti vaikuttaa organisaation arvoilla ja missiolausumilla. He myös selvittivät, että työntekijöiden arvojen tunteminen näyttää liittyvän positiivisesti myös niiden sisällyttämiseen työprosesseihin, palvelujen ja tuotteiden laatuun, sekä organisaation säännöksiin. Se, millaisia nämä vaikutukset käytännössä olivat ei kuitenkaan selvinnyt tutkimuksessa.

Tämä tutkimus antaa uutta perspektiiviä arvoihin erityisesti organisaation hankintayksikön toiminnan ohjaajina, sekä tarjoaa käytännön esimerkin niiden merkityksestä, täyttäen tutkimuksessa olevan aukon arvojen ohjaavasta vaikutuksesta juurikin hankintayksikön omasta näkökulmasta. Tutkimuksesta on hyötyä myös arvokeskustelulle siinä mielessä, että se kuvaa syvällisemmin arvojen vaikutuksia yhden yksikön työhön. Se yhdistää kaksi nykypäivänä tärkeää menestystekijää, organisaation arvomaailman ja hankintojen johtamisen, ja kuvaa niiden välistä suhdetta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen merkitys organisaation määritellyillä arvoilla on sen hankintayksikölle. Tuloksissa siis selviää, onko kyseisen organisaation arvoilla vaikutusta sen hankintayksikön työhön, ja jos on, niin millaisia. Myös organisaation ja työntekijöiden arvojen yhteensopivuudesta saadaan kuva, sillä tällä on vaikutusta arvojen toteutumiseen ja niihin sitoutumiseen. Millaisia tulokset ovatkaan, niin niitä voidaan oletetusti ainakin osittain perustella sillä, kuinka arvoista on organisaatioissa viestitty. Tavoitteisiin päästää vastaamalla tutkimuskysymyksiin:

Päätutkimuskysymys:

”Millainen merkitys organisaation arvoilla on sen hankintayksikölle?”

Alatutkimuskysymykset:

”Kuinka arvot välittyvät organisaatiossa?”

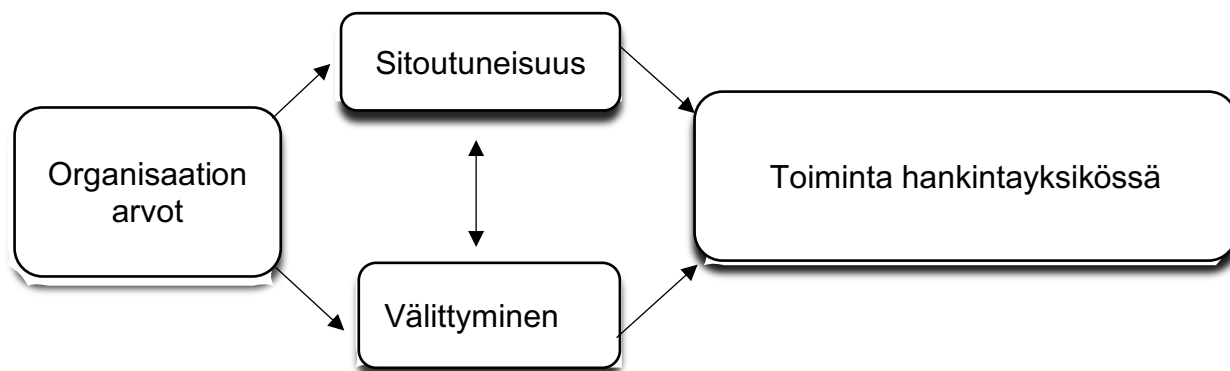
”Millainen merkitys organisaation ja työntekijöiden arvojen yhteensopivuudella on arvoihin sitoutumiseen?”

”Millä tavoin organisaation arvot ohjaavat hankintoja?”

Alatutkimuskysymykset auttavat vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Työntekijöiden ja organisaation arvojen yhteensopivuudella on todettu olevan yhteys siihen, kuinka sitoutuneita organisaatioon ja sen tavoitteisiin ollaan (Boxx & Odom 1991, 205). Jotta arvot voisivat vaikuttaa organisaatiossa, täytyy niiden myös olla työntekijöiden tiedossa ja välittyä esimerkiksi sisäisen viestinnän avulla (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2002, 147). Näiden alatutkimuskysymysten avulla on siis mahdollista perustella tutkimuksen tuloksia. Jotta voitaisiin saada käsitys myös siitä, kuinka arvot käytännössä näkyvät juurikin hankintayksikön toiminnassa, on hyvä tutkia sitä, kuinka ne ohjaavat organisaation hankinta- ja ostotoimintaa.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys esittelee tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita, jotka pohjautuvat aiempaan kirjallisuuteen. Tämän työn teoreettinen viitekehys perustuu organisaation arvoille ja sille, millainen merkitys niillä on työntekijöiden toimintaan hankintayksikössä ja millä keinoin tämä on saavutettu. Nämä käsitteet ovat esitettyinä kuviossa 1. Näiden teemojen avulla pyritään ensin saamaan teoreettinen käsitys aiheesta, joka auttaa myöhemmin ymmärtämään empiria osion löydöksiä ja lopulta vastaamaan tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Aaltosen ja Junkkarin (1999, 60) mukaan organisaation arvot ovat asioita mitä pidetään organisaatioissa tärkeinä. Ne eivät ole vain sanoja, vaan niillä on merkitystä työntekijöiden toimintaa ohjaavina tekijöinä, jotka välittyvät läpi arjesta ja auttavat valintojen tekemisessä (Dolan et al. 2006, 27; Juholin 2004, 290). Onkin pohdittu, että voiko organisaatio menestyä ilman yksiselitteisesti määriteltyjä arvoja ja onko juuri se, että työntekijät onnistuvat toimimaan arvojen mukaisesti yksi organisaatioiden menestyksenlähteistä (Peters & Waterman 2007, 327; Bjerke 1999, 36). Organisaation arvot määritellään arvoprosessin avulla (Puohiniemi 2003, 29).

Jotta arvoista voidaan saada organisaatioissa hyötyä, tulee niiden luonnollisesti olla näkyvästi esillä ja välittyä työntekijöille esimerkiksi esitteiden, organisaation Intranetin ja esimerkin näyttämisen avulla (Aaltonen et al. 2002, 147). Määriteltyjen arvojen ulkoa osaaminen ei kuitenkaan riitä, sillä arvojen soveltaminen omaan työhön voi tapahtua vain keskustelun ja pohdinnan kautta (Juholin 2004, 38). Arvojen tulee siis välittyä läpi organisaation sisäisissä keskusteluissa, jotta ne näkyisivät myös toiminnassa.

Myös työntekijöiden ja organisaation yhteensopivuudella todettu olevan vaikutuksia siihen, kuinka arvot näkyvät organisaatiossa ja kuinka niihin sitoudutaan. Työntekijät haluavat työskennellä organisaatioissa, joiden arvoihin ja tavoitteisiin he voivat samaistua. Kun tämä toteutuu, ovat työntekijät sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä. Jotta työntekijä kuitenkin todella sitoutuu organisaatioon ja sen arvoihin, täytyy taustalla olla ymmärrys siitä, että työntekijän omalla toiminnalla on vaikutusta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Boxx & Odom 1991, 204) Työntekijän ja

organisaation arvojen ei ole välttämätöntä kohdata täsmällisesti, vaan tärkeintä on, ettei näiden arvojen välillä ole huomattavia ristiriitoja (Aaltonen & Junkkari 1999, 136). Arvojen merkityksen ymmärtäminen auttaa siis omistautumaan organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin.

Tässä tutkimuksessa arvojen vaikutuksia toimintaan tutkitaan hankintayksikön näkökulmasta. Hankintayksikön työtä on johtaa organisaation tarvitsemia hankintoja (Van Weele 2014, 28). Hankintayksikkö on erityisen otollisessa asemassa vaikuttaa toiminnallaan esimerkiksi vastuullisten arvojen toteutumiseen hankintaprosessissa (Carter & Easton 2011, 47). Usein arvot ohjaavat hankintoja eettisten toimintaohjeiden kautta (Treguer-Felten 2017).

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on rajattu käsittelemään vain yhtä organisaatioita, jotta voitaisiin saada syvällisempi kuva kyseisen organisaation arvojen merkityksestä sen hankintayksikölle. Jokaisella organisaatiolla on omat määritellyt arvonsa, joten usean organisaation vertailu olisi hankalaa, eivätkä tuloksetkaan olisi yleistettävissä arvojen subjektiivisen luonteen takia. Tutkittavassa organisaatioissa arvot ovat myös jo määriteltäviä, joten tutkimuksessa keskitytään lähinnä niiden vaikutuksiin eikä niinkään siihen, miten arvot luotiin. Tulokset kuvaavat myös vain sitä, millä tavoin arvot ovat juuri haastatteluhetkellä näkyneet organisaation hankintayksikön toiminnassa, eivätkä tulokset välttämättä olisi samoja toisena ajanhetkenä. Tutkimuksessa suoritettavien haastattelujen määrä on myös rajattu kolmeen aika- ja resurssisyistä, eikä hankintayksiköstä siis haastatella jokaista.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen keinoin. Menetelmänä toimii tapaustutkimus ja sen kohteena on yksi organisaatio. Aineisto hankitaan tekemällä kolme haastattelua tapausorganisaation hankintayksikössä. Nauhoitettu haastatteluaineisto litteroidaan ja analysoidaan sisällönanalyysin menetelmin.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu kuuteen pääluukuun. Johdannossa käsitellään tutkimuksen kulku sen aiheita, taustaa, rajoja ja rakennetta myöten. Johdannon jälkeen siirrytään käsittelemään tutkimuksen aiheen kannalta relevantteja teorioita kahdessa pääluvussa, jotka jakautuvat edelleen alalukuihin. Luvussa kaksi käsitellään organisaation arvoja, niihin sitoutumista ja niistä viestimistä. Kolmannessa luvussa käsittelyssä on organisaation hankintoja, hankintayksikköä ja hankintoja ohjaavia tekijöitä koskeva kirjallisuus. Luvussa neljä esitellään tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä, tutkimuksen luotettavuutta, sekä sen aineistoa. Luku viisi analysoi tutkimuksessa saatuja tuloksia tutkimuskysymyksiin, peilaten niitä aiemmin esitettyyn kirjallisuuteen aiheista. Viimeisessä luvussa tutkimus vedetään yhteen ja esitetään johtopäätökset tutkimustuloksista. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen käytännön sovelluksia ja jatkotutkimuskohteita.

2 Arvot organisaatioissa

Juholin (2004, 290) määrittelee arvot asioiksi, joita pidetään organisaatiossa tärkeinä, ja joiden odotetaan ohjaavan sen toimintaa. Ne määritellään usein arvoprosessin avulla, kun organisaatio kiinnostuu sitä ohjaavista arvoista, määrittelee ne ja lopulta saattaa ne käytäntöön (Puohiniemi 2003, 29). Jotta ne saataisiin vaikuttamaan käytännössä organisaation toimintaan, täytyy niihin olla sitoutuneita. Tämä tapahtuu vain viestinnän avulla, sillä on mahdotonta saada työntekijöitä sitoutumaan sellaiseen mistä he eivät ole selvillä. (Kauppinen 2002, 23)

2.1 Arvojen merkitys

Arvoille löytyy monia määritelmiä. Niitä kuvataan esimerkiksi asioiksi, joita pidämme tärkeinä, taipumuksiksi tavoitella tiettyjä päämääriä sekä käsitykseksi siitä, mitkä päämäärät ovat toisia parempia. (Aaltonen & Junkkari 1999, 60) Yhteisöissä ja kulttuureissa ne merkitsevät vallitsevaa tahtotilaa. Ne eivät ole vain sanoja, vaan niillä on toimintaa ohjaava vaikutus, joka välittyy läpi arjesta ja auttaa valintojen tekemisessä (Dolan et al. 2006, 27; Juholin 2004, 290). Puohiniemi (2003, ix) määrittelee arvot valintoja ohjaaviksi toimintaperiaatteiksi, joita käytetään valintatilanteissa, joihin ei ole muuta selkeää ohjeistusta. Tärkeintä Aaltosen et. al. (2002, 14) mukaan arvoissa on se mitä oikeasti tehdään. Arvojen tulisi näkyä teoissa, eikä olla vain sanoja, jotka eivät vaikuta käytännön elämään. Jotta yksilölle valkenee arvojen merkitys, on tärkeää pystyä näkemään arvojen mukaisen toiminnan syy-seuraussuhteet. Esimerkiksi sen, mitä positiivista jonkin arvon mukaisesta toiminnasta seuraa ja kuinka se vaikuttaa niin itseän kuin muihin. (Aaltonen et al. 2002, 28)

Aaltosen et al. (2002, 13) mukaan arvoista on keskusteltu aina yhteisöjen sisällä, jopa ennen kuin niitä vielä nimitettiin arvokeskusteluiksi. Arvoja kuitenkin alettiin määritellä julkilausumiksi erityisesti vasta 80-luvun alun jälkeen, kun niitä ensimmäistä kertaa kutsuttiin organisaation menestystekijäksi ja yhdeksi arvokkaimmista asioista, mitä organisaation johtajat voivat luoda (Ledford, Wendenhof & Strahley 1995, 5). Aaltosen ja Junkkarin (1999, 99) mukaan organisaatiokulttuuriin ja sen arvoihin alettiin kiinnittää huomiota sen jälkeen, kun huomattiin ettei rationaalisuus yksin selitäkään

organisaatioiden toimintaa, ja työyhteisön tyytyväisyydessä ja suorituksissa oli eroja, joita ei voitu selittää muuten kuin ymmärtämällä organisaatioiden mekanismeja. Aaltonen et al. (2002, 14) esittävät määriteltyjen arvojen yleistyneen vastauksena maailman monimutkaistumiselle. Arvojen korostuminen onkin niin tämän päivän kuin tulevaisuudenkin trendi organisaatioissa (McPherson 2019).

Guison, Sapienزان ja Zingalesin (2015) mukaan kun jonkin asian, kuten moitteettoman asiakaspalvelun, nostaa organisaatiossa arvon asemaan, saadaan siitä kolmenlaisia hyötyjä. Ensimmäiseksi, moitteettoman palvelun mainostaminen organisaation arvona houkuttelee ja sitouttaa organisaatioon työntekijöitä, jotka joko jakavat tai vähintäänkin kykenevät hyväksymään tämän arvon. Toiseksi määritelty arvo näyttää työntekijöille, ettei siitä saa poiketa, vaan sitä tulisi toteuttaa kaikissa tilanteissa. Kolmantena hyötynä asiakaspalvelun mainostaminen arvona nostaa sen sosiaalisen normin asemaan organisaatiossa, jonka mukaan käytöstä arvioidaan. Myös Schwartz ja Bilsky (1987, 551) toteavat, että organisaatioissa arvot ovat uskomuksia toivottavista tavoitetiloista ja käyttäytymisistä, jotka ylittävät tietyt tilanteet ja opastavat käyttäytymisen ja tapahtumien valintaa ja arviointia.

Nykypäivänä suurin osa pitääkin arvoja tärkeinä, mutta niiden oikeista hyödyistä organisaatioille ja sen työntekijöille on vieläkin epäselvyyttä. Mattilan (2007, 200) tutkimuksen mukaan organisaation arvojen merkitys työntekijöille onkin organisaatioissa hyvin vaihtelevaa, joissakin arvoihin suhtaudutaan jopa negatiivisesti, kun taas toisissa organisaatioissa ne ovat hyvinkin keskeisessä ja positiivisessa roolissa. Guiso et. al. (2015) puolestaan esimerkiksi epäilevät organisaatiossa mainostettujen arvojen merkitystä sen toimintaan, koska arvot ovat päällisin puolin helppo määritellä, joten ne löytyvät nykyään suurimmalta osaa organisaatioista vaikei niiden vaikutusta organisaation suorituskykyyn ole voitu helposti mitata.

Sillä onkin eroa, miten arvoja käsitellään organisaatiossa, eli ovatko ne vain lista epäselviä ilmauksia mitkä mikä tahansa organisaatio voisi laittaa kotisivulleen, vai ovatko ne arvolauseita, jotka tosissaan kuvaavat organisaation toimintaa ja sitä mihin kyseinen organisaatio pyrkii (Juuti 2015, 121). Myös Aaltonen et al. (2002, 96-97) esittävät kirjattujen organisaation arvojen saamaa kritiikkiä siitä, kuinka ne eivät ole arvoja lainkaan elleivät ne aidosti ilmaise sitoutumista toteuttaa niissä esitettyjä

päämääriä. Jos taas arvoihin sitoudutaan, voidaan niistä puhua todellisina arvoina, joiden halutaan näkyvän kaikissa arjen teoissa organisaatiossa ja joiden pohjalta tehdään päivittäisiä valintoja. Oikein käytettynä arvoilla siis on mahdollisuus antaa organisaation toiminnalle merkitys (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 20).

2.2 Arvot osaksi organisaation toimintaa

Sitä, miten nämä arvot tulevat organisaatioissa määritellyiksi ja osaksi sen käytäntöjä kuvataan usein erilaisten arvoprosessien avulla. Puohiniemi (2003, 29) kuvaa arvoprosessia sarjana tapahtumia, jossa organisaatio ensin kiinnostuu sen toimintaa ohjaavista arvoista, sitten määrittelee niistä tärkeimmät ja lopulta pyrkii saamaan kaikki organisaatiossa sisäistämään ne. Prosessia kuvaavat päävaiheet ovat:

1. Muutostilanne
2. Aloite
3. Neuvottelut, sopimus
4. Arvokeskustelut
5. Arvojen määrittely
6. Arvojen edistäminen
7. Seuranta

(Puohiniemi 2003, 39)

Aaltonen et al. (2002, 131) taas kuvaavat arvoprosessia valuvana tiimalasina, jonka yläosassa ensin tarkastellaan organisaatiota ja niitä asioita mitä siellä arvostetaan. Sitten nämä esille tulleet asiat tiivistyvät yhteen tiimalasin keskellä ohuimmassa kohtaa, sen perusteella mikä on organisaation tulevaisuudessa tärkeää. Pohjalle tullessa määritellyt arvot ovat syntyneet ja alkaa niiden maastouttaminen, jossa ne yhdistetään käyttäytymiseen. Näin arvot ovat kulkeneet tiimalasin läpi ja muodostuneet koko organisaation kehittämisen perustaksi ja käytänteiksi, jotka helpottavat sen toimintaa. Edellisten arvoprosessi mallien lisäksi esimerkiksi Gehman, Trevino ja Garud (2013, 93) kuvaavat arvoprosessia esittäen huomion siitä, että arvot syntyvät vastauksina huolenaiheisiin, jotka nivotaan yhteen ja joista sitten luodaan

arvokäytäntöjä näiden selvittämiseksi. Prosessia he kuvaavat hajautetuksi, vuorovaikutteiseksi ja jatkuvaksi. Mattila (2007, 202) huomauttaa tutkimuksessaan, että kun työntekijät otetaan arvoprosessiin ja arvojen määrittämiseen mukaan, niin arvot koetaan positiivisemmassa valossa.

Organisaatiolle tulisi arvoprosessin avulla määrittää kahdesta maksimissaan viiteen tavoiteltavaa arvoa, kolmen ollessa ideaali. Arvoja ollessa liikaa on organisaation hankala tavoitella niitä kaikkia samaan aikaan, menettämättä fokusta ja arvojen ohjaavaa merkitystä. Menestyksen salaisuus ei olekaan varjella satunnaisesti valittuja arvoja vain koska muutkin, vaan löytää juuri ne arvot, jotka heijastavat aidosti organisaation identiteettiä, sitä mitä ollaan, sekä antaa sille samalla tulevaisuuden suunnan siitä, mitä halutaan olla. Arvojen rajaaminen kolmeen arvoon ei siltikään tarkoita, etteikö muillakin tärkeillä arvoilla olisi vaikutuksia organisaation toimintaan, sillä hyvin sisäistetyt tavoitearvot jopa tukevat organisaation muitakin arvoja. (Aaltonen et al. 2002, 97-102; Malbasic & Brcic 2012, 104)

Tämän tutkimuksen kannalta keskitymme arvoprosessin loppupäähän, erityisesti jo määritettyjen arvojen maastouttamiseen, tai toisin sanoen edistämiseen, eli siihen miten toimintaa ohjaavista arvoista saadaan oikeasti valintoja ohjaavia periaatteita organisaatiossa (Puohiniemi 2003, 171; Aaltonen et al. 2002, 131). Myös tämän prosessin onnistumista sivutaan, sillä tutkimuksessa organisaatiossa arvot ovat vasta määritettyjä. joten ne eivät välttämättä ole aivan vakiintuneet vielä. Tämä vakiintuminen toteutuu muun muassa sitoutumisen ja viestinnän avulla, joita käsitellään seuraavissa kappaleissa.

2.3 Arvoihin sitoutuminen organisaatiossa

Aaltosen ja Junkkarin (1999, 104) mukaan organisaation kulttuuria ja sen sisältämiä arvoja voidaan tarkastella sen mukaan, kuinka sitoutuneita tai sitoutumattomia niihin ollaan sen sisällä. Juholin (2004, 299) kuvaa sitoutumista aidoksi omistautumiseksi organisaation tavoitteita kohtaa, tukien niin omaa kuin muun yhteisön kehittymistä. Organisaatioon sitoutuneet työntekijät tekevät työtään koko sydämellään, organisaation arvoja edistäen ja niihin uskoen. Sitoutuessaan organisaatioon

työntekijä hyväksyy sen päämäärät ja tavat saavuttaa ne. Sitoutumista edistää, jos työyhteisö osoittaa arvostusta työntekijöiden toimintaa kohtaan. (Juuti 2015, 123; Aaltonen & Junkkari 1999, 104) Aaltosen et al. (2002, 42) mukaan parhaimmassa tilanteessa kaikki organisaatioissa työskentelevät ovat pystyneet sitoutumaan yhteisesti sovittuihin arvoihin.

Aaltosen ja Junkkarin (1999, 136) mukaan sitoutumisen kannalta on hyvät olosuhteet, kun organisaation ja työntekijän arvot ovat yhdensuuntaiset. Arvojen yhteensopivuus vaikuttaakin siihen, kuinka arvot näkyvät organisaatioissa, sillä se auttaa työntekijöitä omistautumaan organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Työntekijät haluavatkin työskennellä organisaatioissa, joiden arvoihin ja tavoitteisiin he voivat samaistua. Jotta työntekijä kuitenkin todella sitoutuu organisaatioon ja sen arvoihin, täytyy taustalla olla ymmärrys siitä, että työntekijän omalla toiminnalla on vaikutusta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Boxx & Odom 1991, 204) Arvojen yhteensopivuudella on vaikutusta sitoutumisen lisäksi myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen, suorituskykyyn ja koheesioon organisaatioissa, (Boxx & Odom 1991, 195; Bao & Li 2019)

Moynihanin ja Pandeyn (2008, 220) tutkimuksessa selvisi, että kun yksilön ja organisaation arvot ovat samansuuntaiset, ovat työntekijät siinäkin määrin sitoutuneempia organisaatioon, etteivät he ajattele eroamista. Posnerin, Kouzesin ja Schmidtin (1985) mukaan niiden työntekijöiden, joilla yhteensopivuus organisaation arvojen kanssa oli merkittävää, elämä tuntui menestyksekkäämmältä kuin niiden, joilla yhteensopivuus oli matala. Yhteensopivuudella oli sitoutumisen kautta vaikutusta esimerkiksi intoon työskennellä pidempiä päiviä. Yhteensopivuuden toteutuessa työntekijät olivat tietoisempia organisaation arvoista ja he myös ymmärsivät niiden merkityksen paremmin. Ne työntekijät, joiden arvot sopivat yhteen organisaation arvojen kanssa, myös näkivät organisaation tavoitteet tärkeämpänä, toimivat vastuullisemmin ja huomioivat muut sidosryhmät paremmin, kuin muut. (Posner, Kouzes & Schmidt 1985, 295-302) Täysin sitoutuneet työntekijät omaavat halun pysyä osana organisaatiota, he haluavat uskoa ja hyväksyä sen arvot ja päämäärät sekä tehdä töitä näiden eteen. Jotta tämä tapahtuisi täytyy organisaatioissa kiinnittää huomiota muun muassa niin tiimihenkeen, työntekijöiden mahdollisuuksiin edetä urallaan, kuin työn palkitsevuuteenkin. (Curtis & Wright 2001, 57-59).

Aaltonen et al. (2002, 41) esittävät, että koska organisaatiot koostuvat erilaisista yksilöistä, on täysin yhtenäisen arvopohjan rakentaminen tuskin mahdollista. Jos organisaation työntekijöiden ja organisaation arvojen välillä on kuitenkin liian suuri ristiriita, voi organisaatiossa työskentely ja sen arvoihin sitoutuminen olla hankalaa. Aaltonen ja Junkkari (1999, 136) kuitenkin esittävät, ettei työntekijän ja organisaation arvojen ole välttämätöntä kohdata täsmällisesti, vaan tärkeintä on, ettei näiden väliset ristiriidat ole huomattavia. Ristiriitojen ollessa liian suuria voi työntekijä pyrkiä kätkemään omat ihanteensa ja tästä syystä katkeroitua työelämässä (Juuti 2015, 123). Parhaimmillaan työntekijän oma eroava arvomaailma voi olla kuitenkin voimavara, joka antaa työhön energiaa, sekä johtaa uusiin näkemyksiin ja innovaatioihin organisaation sisällä. Tämä voi toteutua, jos organisaation arvot ovat kuitenkin sellaiset mitkä työntekijä pystyy vielä hyväksymään, eikä organisaatioissa paheksuta erilaisuutta. (Aaltonen & Junkkari 1999 136; Aaltonen et al. 2002, 136)

Arvojen yhteensopivuus ei kuitenkaan yksinään riitä varmistamaan arvoihin sitoutumista ja niiden näkymistä organisaation toiminnassa. Auster ja Freeman (2013 41) esittävätkin tutkimuksessaan, että yhteensopivuutta vielä tärkeämpää on arvoista keskustelu, sillä mikä inspiroi työntekijöitä organisaatiossa ei ole se mitkä määritellyt arvot ovat, vaan se mihin niillä yhdessä pyritään ja miten ne näkyvät kanssakäymisissä. Sparrow (2012, 38) toteaa myös, että saadakseen työntekijät aidosti sitoutumaan organisaatioon ja tuntemaan sen tarkoituksen, täytyy näistä olla viestitty riittävästi. Kauppinen (2002, 23) mukaan on mahdotonta saada ihmisiä sitoutumaan sellaiseen mitä he eivät tiedä. Sitoutuminen ei siis tapahdu käskemällä, vaan sen pohjana täytyy ymmärrys ja vapaaehtoinen hyväksyminen, joka voit tapahtua vain arvokeskustelun aidon dialogin kautta, jossa läpinäkyvyys ja aidosti kuunteleminen on tärkeää. (Kauppinen 2002, 178)

2.4 Arvojen välittyminen organisaatiossa

Aaltosen et al. (2002,147) mukaan, jotta arvot saataisiin näkymään organisaation toiminnassa, tulee niiden olla selkeästi esillä ja välittyä työntekijöille. Arvot tulevat eloon organisaatioissa vain, jos kaikki ovat niistä ja niiden tärkeydestä tietoisia. Elleivät

arvot ole selkeästi määriteltyjä ja viestittyjä, ei niillä pystytä ohjaamaan toimintaa organisaatiossa. (Puusa et. al. 2015, 248; Bjerke 1995, 36; Dermol & Sirca 2018, 533) Malbasic ja Brcic (2012, 100) ehdottavatkin, että jotta arvojen avulla voidaan saavuttaa menestystä, täytyy arvojen viestinnästä niin työntekijöille, asiakkaille, kuin muillekin sidosryhmille tehdä hyvät suunnitelmat.

Juholin (2004, 38) korostaa sitä, ettei määriteltyjen arvojen ulkoa osaaminenkaan vielä riitä, sillä arvojen soveltaminen omaan työhön voi tapahtua vain keskustelun ja pohdinnan kautta. Arvojen tulee siis välittyä läpi organisaation sisäisissä keskusteluissa, jotta ne näkyisivät myös toiminnassa. Sparrown (2008, 54) mukaan vain kaksisuuntaisen viestinnän avulla työntekijät voivat pinnallisen tietämisen lisäksi myös aidosti tuntea organisaatiota ohjaavat tekijät, kuten arvot, ja samaistua niihin. Juholin (2004, 304) kuvaakin organisaatioviestinnän tehtäväksi sanomien kommunikoimisen organisaation osien välillä, joka osaltaan mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Smythe (1997, 5) puolestaan esittää artikkelissaan organisaatioviestinnän yhdeksi tehtäväksi organisaatiokulttuurin omatuntona toimimisen. Jokapäiväisissä kanssakäymissä niin ylhäältä alas kuin organisaation läpi, työntekijät oppivat millaisia käytöksiä organisaatioissa palkitaan ja arvostetaan. Näin heille välittyvät roolimallit, joiden perusteella he mallintavat myös omaa käytöstään. Viestinnästä tulee yhä tärkeämpi osa organisaation kulttuurista omaatuntoa, kun suhteet niin työntekijöiden kuin toimittajienkin välillä tulevat tärkeimmiksi.

Organisaation sisäisen viestinnän keinot voidaan jakaa suoraan tai välitettynä tapahtuvaan viestintään, ja siitä edelleen vielä lähi- ja kaukoviestintään. Suoraa lähiviestintää ovat esimerkiksi organisaation muiden työntekijöiden ja esimiehen kanssa tapahtuva kasvokkainen vuorovaikutus tai osastonkokoukset. Suoraksi kaukoviestinnäksi taas lasketaan kasvokkain tapahtuvat viestintätilanteet, jotka ovat yleisluontoisempia, kuten kokoukset ja tiedotustilaisuudet. Viestintää, joka tapahtuu esimerkiksi sähköpostin, osaston omien ilmoitustaulujen tai Intranetin välityksellä kutsutaan välitetyksi lähiviestinnäksi. Välilliset kaukokanavat ovat esimerkiksi tiedotteet ja koko organisaation kattavat verkkoviestit. (Juholin 2004, 125) Chong (2007, 206) esittää arvojen viestintään mallia, jossa viestintä aloitetaan työntekijöiden saapumisesta yritykseen, jonka jälkeen jatketaan kohdennetuilla harjoituksilla, arvojen

viestimisellä tärkeissä organisaation tapahtumissa ja kokouksissa, sekä standardoiduilla viestinnän työkaluilla, kuten sähköpostilla.

Johdon rooli viestinnässä on tulevaisuuden visioiden, tavoitteiden ja kulttuurin luominen organisaatioon. Esimies onkin organisaatioissa keskeinen viestijä, joka vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja viihtyvyyteen. (Juholin 2004, 126) Malbasic ja Brcic (2012, 101) huomauttavatkin, että organisaation johdolta tuleva arvojen viestintä vahvistaa viestiä ja organisaation arvojen toteutumista organisaatiossa, eikä tätä roolia voida täysin korvata muilta organisaation tasoilta tulevalla viestinnällä. He myös korostavat henkilöstöhallinnon roolia arvoista viestimisessä (Malbasic & Brcic 2012, 106).

Arvojen tuomisessa osaksi organisaatiota käytetään niin arjen tekoja ja viestintää, kuin organisaatiota koskevia suunnitelmia ja seurantaa. Arvojen viestimisessä organisaation työntekijöille voidaan hyödyntää muun muassa tiedotteita, esitteitä, organisaation Intranetiä ja esimerkin näyttämistä. Parhaat tulokset saadaan, kun käytetään viestinnän keinoja monipuolisesti. (Aaltonen et al. 2002, 147) Esitteiden ja julisteiden käyttö on siinäkin mielessä suotavaa, että arvot on hyvä visualisoida, jotta ne muistetaan helpommin (Puohiniemi 2003, 165). Tiedotteiden rooli puolestaan on tarjota perusinformaatiota nopeasti, joka pohjustaa kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Verkossa tapahtuva viestintä, kuten sähköpostit ja Intranet, on kuitenkin korvannut kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia organisaatioissa tehokkaana informointikanavana (Juholin 2004, 138-143; Malbasic & Brcic 2012, 115). Juholin (2004, 31) korostaa erityisesti esimerkin voimaa arvojen edistämässä, sillä vaikka sisäinen viestintä tukeekin organisaatioon, sen tavoitteisiin ja arvoihin sitoutumista ja siitä on hyvä aloittaa, niin täytyy arvojen välittyä työntekijöille myös esimerkin avulla, jotta ne saataisiin todella toimimaan.

3 Hankinnat organisaatioissa

Van Weele (2014, 3) kuvaa hankintoja organisaatioissa ulkoisten resurssien hallinnaksi niin, että kaikki organisaation toimintaansa tarvitsemien tuotteiden ja palvelujen tarjonta on varmistettu. Hankintojen avulla voidaan vaikuttaa moniin organisaation menestyksen kannalta tärkeisiin asioihin. Hyvien hankintakäytäntöjen avulla voidaan esimerkiksi parantaa myyntikatetta, jos materiaalien kustannuksia saadaan alas toimittajia kilpailuttamalla. Myös logistiset päätökset vaikuttavat organisaatioon sitoutuneet pääoman määrään, ja tätä voidaan vähentää hyvällä hankintojen suunnittelulla. Nykypäivänä myös yhteistyö toimittajien kanssa on entistä tärkeämpää kaikenlaisille organisaatioille ja pienetkin panokset suhteisiin voivat tuottaa hyötyä, sillä tuotteita valmistavat organisaatiot käyttävät suuren osan tuloistaan materiaalien ja palvelujen ostamiseen. (Van Weele 2014, 12-13; Zhou, Shou, Zhai, Li, Wood & Wu 2014)

Hoejmose, Roehrich ja Grosvold (2014) esittävät, että hankinnoilla on suoria vaikutuksia muuhunkin kuin vain organisaation tulokseen. Esimerkiksi vastuullisella toimitusketjujen johtamisella voidaan heidän mukaansa suojella organisaation mainetta, välttämällä kuluttajien boikotit ja negatiivisen uutisoinnin. Maineen suojeleminen onkin yksi syistä korostaa vastuullisuutta hankintojen johtamisessa. Vaaland ja Owusu (2012) ehdottavat, että tällainen vastuullinen toimitusketju saavutetaan, kun kaikki ketjun toimijat tuottavat arvoaan. Koska hankinnat vaikuttavat merkittävästi niin yrityksen menestykseen, kuin sen maineeseen, on hankintayksiköllä erityisen tärkeä rooli organisaatioissa (Hoejmose, Roehrich & Grosvold 2014).

3.1 Hankintayksikön työnkuva

Van Weele (2014) kuvaa hankintayksikköä tiiminä, joka hankintapäätöksiin osallistumisen lisäksi myös jakaa samat päämäärät ja riskit, joita hankintoihin liittyy. Zhou et. al. (2014) puolestaan korostavat hankintayksikön määritelmässään organisaation tavoitteiden saavuttamista resurssien organisoimisen avulla. Sen käytännön tehtäviä kuvataan tyypillisen hankinta- tai ostoprosessin avulla, jonka osat ovat esitetty kuviossa 2. (Van Weele 2014, 27-28)



Kuvio 2. Hankintaprosessi Van Weeleä (2014, 28) mukaillen.

Wilsonin ja Barbatin (2015) mukaan käytännössä organisaation hankintayksikön työhön kuuluu muun muassa organisaation ostojen hoitaminen, tuotannon suunnittelu, sekä neuvottelut ja sopimukset toimittajien kanssa. Nykypäivänä hankintayksikönkin työ on kuitenkin siirtymässä operationaalisista toimista strategisempaan päätöksentekoon, esimerkiksi tuotteen koko elinkaaren suunnitteluun ja yhteistyöhön toimittajien kanssa. Felea ja Albastroiou (2012, 49) esittävät artikkelissaan jaon hankintojen operationaalisiin, taktisiin ja strategisiin työtehtäviin. Päivittäiset operationaaliset tehtävät koostuvat muun muassa päätöksistä aikataulujen, tavaran lastausten ja tarjouksien suhteen. Taktisen tason päätöksiä päivitetään yhdestä neljään kertaan vuodessa ja niihin kuuluvat esimerkiksi osto- ja tuotantopäätökset, sekä varastointimenetelmät. Strategisen tason päätöksiä tehdään pitkällä aikavälillä asioista kuten tuottaako organisaatio itse tuotteensa vai ulkoistaako se tuotannon, mitä ja miten toimittajia valitaan, sekä kuinka paljon varastoja pidetään. Hankintayksikön jäsenet joutuvat usein tekemään esimerkiksi toimittajan valintaa koskevia päätöksiä epävarmoissa olosuhteissa. Koska näillä päätöksillä saattaa olla suuria vaikutuksia pitkälläkin aikatahtimella, on päätöksenteon avuksi kehitetty erilaisia ohjeita ja malleja. (Kull, Oke & Dooley 2014, 467-468)

3.2 Hankintoja ohjaavia tekijöitä

Enää organisaation hankintapäätöksiäkään eivät aja vain kustannussäästöt tai sidosryhmien vaatimukset, vaan myös esimerkiksi organisaation arvomaailma (Carter & Rogers 2008, 368; Maignan et. al. 2002). Aaltosen ja Junkkarin (1999, 260) mukaan arvoilla on vaikutuksia myös organisaation kumppanuussuhteisiin, sillä yhteistyötä toimittajien ja alihankkijoiden kanssa auttaa, jos kumppanien arvot ovat samansuuntaisia organisaation omien arvojen kanssa. Myös Dermolin ja Sircan (2018,

549) tutkimuksessa kävi ilmi, että toimittajasuhteet ovat yksi ei-taloudellinen tekijä, johon voidaan positiivisesti vaikuttaa organisaation arvoilla ja missiolausumilla. Monissa tapauksissa organisaation arvot muuttuvatkin ostotoimintaa ohjaaviksi periaatteiksi, sillä organisaatioita arvioidaan niin niiden omien käytäntöjen, kuin toimittajienkin käytäntöjen perusteella (Maignan et. al. 2002). Myös hankintayksikön työntekijöiden omilla arvoilla on tutkittu olevan vaikutuksia hankintoihin (Goebel, Reuter, Pibernik, Sichtmann & Bals 2018, 55). Maignan et. al. (2002) esittävät yhdeksi vastuullisen ostamisen askeleeksi juurikin ostoprosessien selkeyttämisen organisaation arvojen perusteella. Johdon tulisi siis selvittää, missä määrin organisaation arvot vaikuttavat ostotoimintaan ja sen perusteella suunnitella selkeät toimintaohjeet, jotka ovat riippumattomia sidosryhmien painostuksesta.

Tällaiset toimintaohjeet kulkevat usein nimellä code of conduct, eli eettiset toimintaohjeet, ja ne ovat tärkeä hankintoja ohjaava tekijä. Ne välittävät organisaation arvot kaikille sen sidosryhmille, samalla ohjaten toimintaa asettaen toimintaohjeita työntekijöille maailmanlaajuisesti. (Treguer-Felten 2017) Maignan et. al. (2002) esittävätkin artikkelissaan esimerkkejä siitä, kuinka yritykset ovat ottaneet arvot mukaan hankintaprosesseihin juurikin eettisten toimintaohjeiden muodossa. Syitä tähän ovat esimerkiksi olleet se, että on haluttu varmistua siitä, että tuotteita valmistavat yksilöt kaikkialla maailmassa saavat työskennellä turvallisissa oloissa ja heitä kunnioitetaan ja kohdellaan arvokkaasti. Bondy, Matten ja Moon (2004, 453) tunnistivat tutkimuksessaan kolmen tyyppisiä eettisiä toimintaohjeita: organisaation sisäisille ryhmille tarkoitetut, ulkoisille sidosryhmille tarkoitetut ja kolmansille osapuolille tarkoitetut.

Carter ja Jennings (2004, 168) toteavat, että organisaatiokulttuuri ja työntekijöiden arvot vaikuttavat myös vastuullisuuden toteutumiseen hankinnoissa. Vastuullisuus onkin yksi hankintoja nykypäivänä ohjaava tekijä (Guinipero, Hooker & Denslow 2012, 258). Esimerkiksi organisaatiossa, joissa arvostetaan reiluuutta ja vastuuta yhteiskuntaa kohtaan, toiminta johtaa myös vastuullisempiin hankintakäytänteisiin. Myös Vaaland ja Owusu (2012, 157-160) tukevat yhteyttä organisaation arvojen ja hankintakäytänteiden, kuten ostopäätösten ja kumppanien valinnan, välillä. He esittävät vastuullisen toimitusketjun muodostuvan organisaatioista, jotka yhdessä hyväksyvät, toteuttavat ja koordinoivat arvojaan, strategioitaan ja taktiikoitaan

saavuttaakseen vastuullisuuden kaikissa ketjun liiketoimissa. Organisaation hankintayksikkö onkin erityisen otollisessa asemassa vaikuttaa niin positiivisesti kuin negatiivisesti organisaation vastuullisuuteen niin sosiaalisissa-, kuin ympäristöasioissa. Näiden arvojen toteutumiseen hankinnoissa liittyy esimerkiksi toimittajien valinta sekä pakkaus- ja kuljetusvaihtoehdot. (Carter & Easton 2011, 47)

Hankinnoissa esimerkiksi toimittajan valintaan vaikuttavat kriteerit auttavat organisaatiota varmistamaan selvät roolit toimittajille, sekä tulosten ennustettavuuden. Toimittajan ominaisuudet kuten tuotekehitys mahdollisuudet, globaali toiminta-alue ja kyky mukautua teknologian muutoksiin, ovat tärkeitä toimittajan valintaa ohjaavia tekijöitä, kun valitaan strategisia kumppaneita. (Nair, Jayaram & Das 2015) Muita valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kustannuskriteerit, hinta, tekniset valmiudet, laatu, organisaation menestystekijät, palvelutaso, toimitus, toimitusvarmuus, läpimenoaika, kommunikoinnin helppous, taloudellinen tilanne, suoritushistoria, joustavuus, maantieteellinen sijainti sekä riskitekijät (Mwikali & Kavale 2012, 191-192; Tullous & Munson 1992, 18; Nair et. al. 2015).

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska se soveltuu, kun halutaan tehdä syvällisempiä tulkintoja tietystä tutkimuskohteesta (Metsämuuronen 2008, 14). Menetelmä antaa tiedonlähteille mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin, joka helpottaa tutkijaa tulkitsemaan heidän kokemuksiaan aiheesta (Graebner, Martin & Roundy 2012, 278). Kun halutaan ymmärtää jonkin toiminnan merkitystä, kuten tässä arvojen merkitystä hankintayksikön työlle, niin tutkimuksen tiedonhankinnan strategiaksi soveltuu tapaustutkimus (Miles & Huberman 1994, 7). Flyvberg (2011, 314) kuvaa tapaustutkimuksen suurimmiksi hyödyiksi strategian soveltumisen syvälliseen ymmärtämiseen ja syy-seuraussuhteiden hahmottamiseen, kun taas tulosten yleistäminen saattaa olla hankalaa. Menetelmä siis sopii tutkimukseen, sillä tavoitteena on syvällisemmin ymmärtää yhden organisaation arvojen vaikutuksia hankintayksikön työhön juurikin työntekijöiden itsensä näkökulmasta, eikä tarkoituksena ole varsinaisesti yleistää tuloksia sopimaan muunlaisiin organisaatioihin.

4.1 Aineiston keräysmenetelmä

Aineistonhankinta ja sen käsittely ovat osa laadullista tutkimusta. Kun tutkimuksen tavoite on selvillä, valittiin menetelmä, millä aineistoa lähdettiin keräämään tutkimusta varten. Vaihtoehtoisia menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi ja kirjallisen aineiston käyttö (Metsämuuronen 2008, 37). Koska tapaustutkimukseen käyvät monet aineistonhankinnan menetelmät, kuten juuri edellä mainitut (Eriksson & Koistinen 2014, 30), tässä tutkimuksessa aineisto hankittiin tekemällä teemahaastatteluja tutkittavassa organisaatiossa. Ne soveltuvat hyvin silloin, kun tutkitaan esimerkiksi heikosti tiedostettuja asioita (Metsämuuronen 2008, 41), kuten tässä tapauksessa arvojen merkitystä toiminnassa. Tarkastelun kohteena näissä ovat keskeiset teemat, eivätkä niinkään yksittäiset kysymykset. Tässä haastattelumuodossa korostuu yksilöiden tulkinnat asioista ja niille annetut merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 48). Haastattelutapa soveltuu hyvin tutkimukseen, sillä siinä halutaankin ymmärtää työntekijöiden tulkintoja arvojen merkityksestä, mutta halutaan myös, että

haastattelut pysyvät saman teeman sisällä. Haastattelurunko suunniteltiin tutkimuskysymykset mielessä pitäen. (Liite 1).

Tutkimuksessa arvioitiin, että kolmella yksilöhaastattelulla saadaan vielä hallittavissa oleva määrä aineistoa, kuitenkin heijastaen yleisempää tilannetta organisaatiossa. Haastattelut toteutettiin etänä, Skype Business sovelluksen avulla. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa teemoittain järjestettyä haastattelurunkoa. Haastattelujen kesto oli 20-30 minuuttia, alkuvalmistelut pois lukien. Haastateltaville ei etukäteen kerrottu haastattelukysymyksiä, vain haastattelun aihe. Näin saatiin aitoja mielipiteitä, kun haastateltavilla ei ollut mahdollisuutta konsultoida toisiaan kysymyksistä tai miettiä vastauksia sen tarkemmin etukäteen. Aiheen lisäksi haastattelun alussa kerrottiin, miksi tutkimus tehdään ja mitä se tulee sisältämään. Haastateltaville kerrottiin myös, että aineisto kerätään täysin anonymisti, ilman minkäänlaisten henkilötietojen tallettamista, eli huolta tietosuojasta ei ole. Ainoa tunnistetiedoksi laskettava kysymys haastattelussa koski haastateltavan työtehtäviä, mutta koska kyseessä on suuri organisaatio vain näiden perusteella henkilön tunnistaminen ei ole todennäköistä. Myöskään organisaatiota ei tutkimuksessa mainittaisi. Haastattelut nauhoitettiin analyysivaiheen helpottamiseksi, ja tähän kysyttiin haastateltavien suostumus.

4.2 Aineistonanalyysi

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin, eli purettiin nauhoitetusta puhemuodosta kirjoitetuksi aineistoksi. Koska analyysin keskiössä ei ollut haastateltavien kielenkäyttö tai vuorovaikutus, litteroitiin aineistosta vain vastaajien puhutut lauseet erikoismerkkejä käyttämättä. Litterointi pidettiin anonyminä, ja tutkimuksen jälkeen alkuperäinen haastatteluaineisto hävitetään.

Litteroitua tekstiä analysoitiin sisällönanalyysin keinoin, jonka tarkoituksena on etsiä tekstin merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2006, 106). Tarkemmin tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa empiirinen tutkimus liitetään jo olemassa olevaan teoriaan, antaen kuitenkin aineiston ohjata tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2006, 116). Tämä analyysimenetelmä sopii tutkimukseen, sillä tarkoituksena ei ole

luoda uusia teoreettisia käsitteitä, vaan tutkia jo olemassa olevan teorian valossa tutkittavaa aihetta.

4.3 Aineiston kuvailu

Tutkittu organisaatio on suomalainen julkinen osakeyhtiö, jonka alla on useita niin suomalaisia kuin ulkomaisiakin tunnettuja brändejä. Organisaatio toimii maailmanlaajuisesti, tarjoten esimerkiksi kotiin liittyviä tuotteita kuluttajille. Organisaatio valmistaa tuotteitaan niin itse, kuin käyttää ulkomaisia toimittajia. Organisaation määritellyt arvot ovat juuri muuttuneet ennen tutkimuksen tekoa. Nykyiset kolme arvoa kuvastavat niin organisaatiota yhdistäviä tekijöitä, kuin tulevaisuuden tavoitteita. Organisaatio haluaa esimerkiksi *saada aikaan muutosta, arvostaa arkisia onnistumisia, sekä kasvaa kunnianhimoisesti kuitenkin unohtamatta tekojen vaikutusta*. Arvot ovat näkyvästi esillä esimerkiksi yrityksen nettisivuilla. Tutkimusta ei tehty toimeksiantona kyseiselle organisaatiolle tai muullekaan taholle, vaan tapausorganisaatio valikoitui tutkijan oman kiinnostuksen ja kontaktien perusteella.

Haastateltavat työskentelivät kaikki organisaation hankintayksikössä. Haastateltavat A ja B työskentelevät epäsuorissa hankinnoissa, kun taas haastateltava C tekee suoria hankintoja. Työtehtävät ovat eriteltynä alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastateltavien työtehtävät.

Haastateltavat:	Työtehtävät:
Haastateltava A	Epäsuorat hankinnat: Johtaa tiimiä, joka hankkii organisaatiota ja sen toimintoja tukevia palveluita, sekä osittain myös fyysisiä tuotteita. Tiimiläiset hankintakategorioiden managereita.

Haastateltava B	Epäsuorat hankinnat: Hankintakategorian vetäjä. Vastaa lähinnä myyntiin ja markkinointiin liittyvien palvelujen hankinnasta. Työtehtäviä muun muassa toimittajien valinta, toimittajayhteistyö sekä sopimus- ja hintaneuvottelut.
Haastateltava C	Suorat hankinnat: Toimittajasuhteet toimittajien kanssa, jotka valmistavat valmiita tuotteita, jotka myydään organisaation brändien alla. Esimerkiksi tuotekehitysprojektit, sopimus- ja hintaneuvottelut.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on hyvä tarkastella. Näitä kriteerejä laadullisessa tutkimuksessa ovat esimerkiksi tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys ja sen vahvistettavuus. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 136-137). Metsämuuronen (2008, 58) esittää myös, että hyvän laadullisen raportoinnin ominaisuus on esimerkiksi se, että tutkija on onnistunut pitämään mielessään erilaisia näkökulmia. Tätä haetaan usein myös triangulaation avulla. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodien, tiedonlähteiden, tutkijoiden ja teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa, jotta välttyttäisiin vain yhteen näkökulmaan keskittymiseltä ja keskenään riidassa olevilta tutkimustuloksilta (Tuomi & Sarajärvi 2006, 140-142).

Tässä tutkimuksessa triangulaatio toteutuu sillä, että tutkimusaineisto kerättiin useammalta tiedonantajalta, sillä haastateltavat työskentelivät erilaisissa rooleissa hankintayksikössä. Myös teoriaa käsiteltiin erilaisista näkökulmista, lähteitä yhdistellen. Tutkijana kuitenkin toimi vain yksi henkilö, kohteena yksi organisaatio sekä metodina vain yhdenlainen haastattelutyyppi, joten näiden seikkojen pohjalta voidaan miettiä, voisivatko tulokset muuttua asioiden ollessa eri tavoin. Tässä tutkimuksessa sen lisäksi, että teorioita on pyritty hakemaan monista lähteistä, myös empiriaosion

analysoinnin luotettavuutta on yritetty parantaa käyttämällä osittain myös suoria lainauksia haastatteluista. Tutkimus kuitenkin perustuu haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin aiheesta, joten sen vahvistettavuus heikkenee, sillä siitä tehtyjä tulkintoja ei välttämättä täysin pystytä tukemaan vastaavalla tutkimuksella eri kohteista. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty parhaan mukaan varmistamaan luotettavuus.

5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitetään haastatteluista saadut tulokset peilaten niitä tutkielmassa aiemmin esitettyyn teoriaan aiheesta. Kappaleen tarkoitus on analysoida aineistoa saaden vastauksia aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

5.1 Arvoprosessi ja uusien arvojen merkitys hankintayksikölle

Haastateltavat saivat haastattelun alussa kertoa, kuinka tuttuja tapausorganisaation arvoista oli heille tullut ja mitä ne heille merkitsivät. Tuli ilmi, että organisaatiossa oli tapahtunut viimeisen puolen vuoden sisällä uudistuksia, ja se oli saanut uudet arvot kesäkuussa suuressa lanseeraus kampanjassa. Organisaation uusien arvojen kautta se haluaa esimerkillään *saada aikaan muutosta, arvostaa arkisia onnistumisia, sekä kasvaa kunnianhimoisesti kuitenkin unohtamatta tekojen vaikutusta.* Arvoprosessista oli puhetta jo ennen arvojen julkistamista, joten kaikki olivat tietoisia tulevasta muutoksesta. Prosessia vedettiin maailmanlaajuisesti ja siinä oli ollut mukana vapaaehtoisia työntekijöitä ”values connectoreina” eri yksiköistä työskentelemässä arvoprojektissa mukana olleiden ja muiden työntekijöiden rajapinnassa. Tämä on myös teorian perusteella hyvä asia, sillä työntekijöitä on hyvä ottaa mukaan arvojen määrittelyyn, kuten Mattila (2007) tutkimuksessaan huomautti. Haastateltavat eivät kuitenkaan itse olleet mukana arvojen määrittelyssä.

Arvot olivat organisaatiossa vielä sen verran uudet, etteivät ne olleet vielä tulleet aivan selkärankaan haastateltavan A mielestä, vaikka hän huomauttaakin, ettei ne eroa organisaation edellisistä arvoista radikaalisti. Myös haastateltava C toteaa, että vaikka organisaatiossa määriteltiin uudet arvot, jotka nyt korostavat esimerkiksi arkisten onnistumisten juhlamista, on samoja asioita tehty jo ennen uusien arvojen julkistusta. Hän toteaaakin:

”Karavaani kulkee, vaikka arvot muuttuisivat matkan varrella, toiminta on pysynyt samana -- nice to know and nice to have, mutta mikään elämässä, toimintatavoissa tai työssä ei ole ehkä muuttunut sen jälkeen--.”

Vaikka tämän perusteella voisi ajatella, etteivät uudet arvot olisi tärkeitä tai arvoprosessi onnistunut, niin asia voi olla myös päinvastoin niin, että arvot juurikin ovat hyvin valittuja, sillä niiden tulisikin kuvata organisaation nykyistä toimintaa ja sen päämääriä kuvataksena organisaation identiteettiä (Juuti 2015, 121). Myös Aaltonen et. al. (2002, 96-97) esittävät, että jos kirjatut arvot olisivat ristiriidassa nykyisen toiminnan tai tulevaisuuden päämäärien kanssa, silloin voitaisiin ajatella, etteivät ne oikeasti kuvaa organisaation arvomaailmaa. Se, että toiminta ei ole paljoa muuttunut voi kuvata siis myös sitä, että arvot on onnistuttu määrittelemään hyvin, ehkä kuvaamaan entistä paremmin organisaation nykypäivää, minkä organisaatio sanookin myös nettisivuillaan uuden arvoprosessin tarkoituksena. Myös haastateltava C lisääkin perään:

”ehkä arvot ovatkin juuri sellaisia, ettei niiden muutos vaikuta yli työn, mutta pitkällä aikavälillä ne muokkaavat yrityksen kulttuuria”

Haastateltavien mielestä uudet arvot sopivat hyvin organisaatioon, mutta haastateltava C toteaa esimerkiksi, että arvot ovat aika yleispätevät, eivätkä mitenkään spesifisti liity juuri tähän organisaatioon tai sen toimialaan. Haastateltava A puolestaan mieltää, että arvot kuvaavat organisaatiota hyvin, mutta kolmesta arvosta kaikki eivät kuvaa jokaisen yksikön toimintaa samalla laajuudella. Hankintayksikköä tuntuu yleisesti haastateltavien mielestä kuvaavan parhaiten *muutoksen aikaan saaminen*. Muut arvot koetaan liittyvän ehkä enemmänkin esimerkiksi organisaation myymiin tuotteisiin.

Arvojen merkityksestä organisaatiolle saatiin haastatteluissa samansuuntaisia vastauksia. Haastateltava B kuvaa organisaation arvoja:

”Ne on yrityksen perimmäinen eettinen linjaus, kuinka tämä yritys haluaa tätä bisnestä tehdä.”

Haastateltava C toisaalta kertoo arvoista, että:

”tietyllä tavalla kuvaa organisaatiota ja sen tahtotilaa, miten meillä ollaan ja tehdään töitä, ja ihmisten väliset tällaiset vuorovaikutustilanteet”

Nämä haastateltavien kokemukset arvojen merkityksestä ovat linjassa myös esimerkiksi Dolanin et. al. (2006, 27) ja Juholinin (2004, 290) määritelmien kanssa, joissa niitä kuvattiin yhteisöjen tahtotilaksi, jotka eivät ole vain sanoja vaan vaikuttavat siihen, miten organisaatiossa toimitaan.

Haastateltava B toi haastattelussa myös esille sen, että vaikka organisaatiossa on kolme kirjattua arvoa, niin ne eivät sulje pois muiden arvojen vaikutusta toimintaan, niin kuin myös Aaltonen et al. (2002, 97-103) mainitsivat, että kirjatut arvot jopa tukevat muidenkin arvojen toteutumista. Haastateltava B toteaaakin, että etenkin eettisyys on kaikkien arvojen taustalla, ja sen tulee näkyä kaikissa toimissa, ettei toimita ristiriidassa arvojen kanssa, kun tehdään bisnestä.

Haastatteluissa tulee myös esille se, että lyhyenä versionaan arvot ovat hieman abstrakteja, mutta kun niihin on liitettyä niitä kuvaavia lauseita, tulee niiden merkitys esille. Haastateltava A esimerkiksi sanoi:

”Arvoissa se ongelma, että pitää liikaa selostaa”

Myös haastateltava C huomautti, että:

”Otsikkotason arvot näkyy julisteissa ja presentaatioissa, mutta kun avattu useammalla virkkeellä niin se antaa sen kontekstin ja selittää enemmän.”

Esimerkiksi Juuti (2015, 121) korostaakin sitä, että arvoja täytyy määritellä myös lausein, ei vain epäselvänä listauksena. Yleisesti haastatteluissa kuitenkin tulee esille se, että arvot ovat jo lyhyessä ajassa tulleet haastateltaville tutuiksi, ja niiden merkitys on auennut esimerkiksi viestinnän avulla.

5.2 Yhteensopivuus ja arvoihin sitoutuminen organisaatiossa

Kaikki haastateltavat kokivat organisaation arvot sopiviksi omiin arvomaailmoihinsa, ja sellaisiksi, joihin on helppo sitoutua. Esimerkiksi Aaltosen et. al. (2002, 41) ja Juudin

(2015, 123) mainitsemia arvoriitioita ei tullut esille missään haastattelussa, eikä haastateltavilla siis ollut hankaluuksia sitoutua arvoihin. Tällöin ei siis tullut esiin myöskään arvoriitioista syntyviä ongelmia, kuten ongelmia organisaatiossa työskentelyssä ylipäänsä tai siitä syntyvää katkeruutta. Haastateltava C mainitsikin myös sen, että koska arvot olivat hänen mielestään suhteellisen yleispätevät ja väljiksi kirjoitetut, olisi erikoista, jos jonkun työntekijän omat arvot sosisivat niitä vastaan.

Haastateltava B nostaa esiin myös Guison et al. (2015) artikkelissa mainitun asian siitä, että kirjatut organisaation arvot houkuttelevat ja sitouttavat organisaatioon työntekijöitä, jotka jakavat sen arvot. Hän toteaaakin:

”Sopii yhteen omat arvot, olen ollut pitkään työelämässä enkä työskentelisi firmassa missä arvot ei sopisi omiin ja arvioin myös työnantajia sen perusteella – jos ei olisi linjassa olisin muualla töissä.”

Haastatteluissa ei kuitenkaan tullut selkeästi esiin, mitä hyötyjä arvojen yhteensopivuus olisi haastateltaville tuonut. Esimerkiksi Boxxin ja Odomin (1991, 195), sekä Baon ja Lin (2019) artikkeleissa arvojen yhteensopivuudesta saatuihin hyötyihin lukeutui asioita kuten parantunut työtyytyväisyys, suorituskyky sekä yhteishenki. Haastattelujen perusteella voitaisiin ajatella, että koska kaikki haastateltavat kokivat omat ja organisaation arvot yhteensopiviksi, tästä saatuja hyötyjä pidetään itsestään selvinä, eikä niitä tiedosteta. Tilanteessa, jossa arvot olisivat ristiriidassa ja työtyytyväisyys kärsisi siitä, saattaisi tämän huomata helpommin, kuin nyt tilanteessa missä asia on kunnossa. Voi myös olla, ettei arvojen yhteensopivuus ole kaikille niin tärkeässä roolissa, että sen vaikutuksiin kiinnittäisi huomiota. Haastateltava A toteaaakin, että työtyytyväisyyttä mitataan organisaatiossa muiden aspektien kuin arvojen kautta, mutta yleisesti hänkin kuitenkin kokee, että sillä on merkitystä, kuinka organisaation arvot heijastuvat omassa työympäristössä.

Haastateltava A tuo esille sen, että vaikka hänen onkin ollut helppo samaistua organisaation arvoihin, hänen tärkeysjärjestyksessään kaikki niistä eivät ole aivan samalla viivalla. Hän esimerkiksi mainitsee, että vaikka *arkisten onnistumisten juhlistaminen* toteutuu, tulee se lähinnä yksilöstä itsestään kuin organisaation tasolta, kun taas *muutoksen luominen* sopii hänelle ja hänen tiimilleen parhaiten. Myös

haastateltava B kokee työssään helpoimmaksi *muutoksen luomiseen* sitoutumisen ja sen toteuttamisen. Haastateltava A on myös jäänyt kaipaamaan joitakin arvoja, mitä hänen aikaisemmassa työpaikassansa on ollut, sillä kokee, että yhdessä tekeminen ja saavuttaminen olisivat tärkeitä, mutta puuttuvat nykyisen organisaation arvoista. Hän kuitenkin kokee näidenkin toteutuvan omassa tiimissään. Tästä voitaisiin päätellä, että arvojen yhteensopivuudella on merkitystä siihen, että organisaation arvoihin ollaan tyytyväisiä. Voidaankin todeta, että vaikka organisaatiolta puuttuisi jokin työntekijälle tärkeämpi arvo, niin se välttämättä tuota ongelmia, jos sitä voidaan jollain tasolla toteuttaa työssään.

Haastateltava C toteaa, että hankinnoissa korostuu arvoihin sitoutumisen sijasta eettisiin toimintaohjeisiin, sekä muihin organisaation toimintaohjeisiin sitoutuminen, jotka eivät suoraan liity arvoihin. Hänkin on kuitenkin huomannut arvoihin sitoutumista ympärillään, sillä toteaa *arkisten onnistumisten juhlintaan* liittyen haastattelussa:

”positiivisen palautteen antaminen on jollain lailla lisääntynyt organisaatiossa, jos joku tekee hyvin.”

Tästä voitaisiin päätellä, että organisaation jäsenet ovat siis ottaneet tämän arvon omakseen ja siihen on sitouduttu, jos se on lisääntynyt arvojen määrittelyn jälkeen.

5.3 Arvojen välittyminen organisaatiossa

Haastatteluissa käy ilmi, että uusista arvoista viestintä aloitettiin jo ennen kuin ne virallisesti lanseerattiin. Haastateltavat kertoivat, että viestintää vetivät vapaaehtoiset työntekijät, jotka toimivat ”values connectoreina” ja muutoksen edelläkävijöinä. Haastateltava B kokeekin eri puolilta organisaation yksikköjä ja toimipisteitä kerätyt ”connectorit” tärkeänä sille, kuinka arvot saatiin osaksi organisaatiota:

”hieno oivallus, että oli connectoreita, jotka keihäänkärkinä vei arvokeskustelua, oli mukana niin laadinnassa kuin viestinnässä, tosi hyvä idea”

Se, että samat työntekijät olivat mukana niin laadinnassa, kuin viestinnässä, voitaisiin ajatella auttaneen sitä, että viesti sisäistetään oikein. Jos viestintä arvoista olisi täysin ulkoistettu henkilöille, joille itse arvoprosessi ei olisi ollut tuttu, olisi heidän saattanut olla vaikeampaa viestiä arvoista tarkoituksenmukaisesti.

Itse julkaisutilannetta haastateltavat kuvasivat juhlalliseksi tilaisuudeksi, jossa henkilöstöpuolen johtaja esitteli uudet arvot. Samanaikaisesti oli jo kommunikaatiota yrityksen sisäisissä sähköisissä kanavissa, kuten Intrassa. Haastateltava A kuitenkin mainitsee viestinnässä olleen heikkouden. Sen jälkeen, kun uudet arvot lanseerattiin suuressa julkaisutilaisuudessa, oli ollut pidempi hiljainen vaihe, jolloin uusista arvoista ei ollut kuulunut. Tämä ehti jo aiheuttaa epäilystä arvoprosessia kohtaan ja haastateltava A muisteleeekin miettineensä:

”Mihis ne arvot nyt niinku häviskään, jopa sarkastinen (suhtautuminen).”

Lopulta arvoista viestiminen oli kuitenkin aktivoitunut taas, ja kaikki haastateltavat kuvasivatkin haastatteluissa arvojen viestinnän olevan monipuolista ja jatkuvaa. Arvot ovat haastattelujen perusteella positiivisesti esillä organisaation keskusteluissa. Esimerkiksi haastateltava C kertoo, että on nähnyt organisaation Yammer-kanavaan tehtyjä julkaisuja, joissa arvot yhdistetään omaan tekemiseen tai juhlistetaan onnistumista. Hän kuitenkin huomauttaa, että näiden julkaisujen takana on suhteellisen pieni määrä ihmisiä. Myös haastateltava B mainitsee, että arvoista viestimistä on:

”hienosti ylläpidetty postauksilla, joissa mainittu arvot osana viesti, linkitetään mihin ikinä postauksen aiheeseen”

Tästä voidaan päätellä, että arvoista viestintä on ollut hyvää, koska työntekijät pystyvät linkittämään omaa työtään ja onnistumisiaan arvojen toteutumiseen ja näkevät esimerkiksi Aaltosen et. al. (2002, 28) korostamat arvojen mukaisen toiminnan syy-seuraussuhteet ja sen, mitä positiivista arvojen toteuttamisesta on seurannut.

Arvot ovat organisaatiossa esillä niin postereissa, sähköisissä kanavissa, kuin keskusteluissakin. Aaltosen et. el. (2002, 147) mukaan parhaat tulokset arvojen

viestinnässä saadaan, kun viestinnän keinoja käytetään monipuolisesti, ja haastattelujen perusteella tämä toteutuukin organisaatiossa. Posterit visualisoivat arvot organisaatiossa ja näin auttavat niiden muistamista (Puohiniemi 2003, 165), kun taas muut julkaisut tarjoavat perusinformaatiota työntekijöille (Juholin 2004, 138). Haastateltavat A ja B kertoivat myös osallistuneensa työpajoihin, joissa arvoja käytiin erikseen läpi sen kannalta, miten ne vaikuttavat juuri heidän työhönsä ja miten ne tulee huomioida. Myös Juholin (2004, 304) korosti teoriassa tätä arvojen soveltamisen tärkeyttä omaan työhön juurikin keskustelun ja pohdinnan kautta. Samaa korosti myös Sparrow (2008, 54) joka totesi, ettei arvojen merkityksen ymmärtämiseen riitä vain yksisuuntainen tiedottaminen, vaan siihen tarvitaan, kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Yleisesti voidaan siis päätellä, että viestintä tosiaan on ollut hyvää ja monipuolista.

Juholinin (2004, 31) arvojen viestinnässä korostama esimerkin voima, ei kuitenkaan suoranaisesti ole käytössä organisaatiossa haastattelujen perusteella. On kuitenkin mahdollista, että jos esimies toimii arvojen mukaisesti, niin siihen ei kiinnitetä huomiota, vaan huomio kiinnittyisi asiaan vasta, jos hän esimerkiksi toimisi arvojen vastaisesti. Haastateltava B mainitseekin kuitenkin, että vaikkei koekaan, että esimies esimerkiksi suoranaisesti viestittäisi arvoja esimerkiksi, niin ne tulee esille:

”toki esimiehen työssä ja käyttäytymisessä, muttei alleviivaten vaan sisäänrakennetusti ja epäsuorasti”

Arvojen viestijänä haastattelujen perusteella ovat olleet niin ”values connectorit”, henkilöstöosasto, kuin organisaation muut työntekijät. Haastateltava A mainitsee, että myös esimiehet olleet mukana tiimiensä kanssa puolivuosisikatsauksessa:

”Jossa peilattiin mitä arvot merkitsevät minulle.”

Esimerkiksi Juholin (2004, 126) korostikin arvojen viestinnässä esimiehen roolia, joka tuntuu tapausorganisaatiossa olevan myös keskeinen. Myös Malbasic ja Brcic (2012, 101) huomauttivat ettei ylempää tulevaa viestintää voida täysin korvata muilta tahoilta tulevalla viestinnällä. Sitä, voidaankin siis pitää hyvänä, että haastattelujen perusteella myös viestijät ovat vaihtelevia.

Haastateltava C mainitsee viestinnän heikkoudeksi kuitenkin, että onnistumisten juhlistaminen ylikorostunut viestinnässä, kun taas kasvua korostava arvo jäänyt vähäiselle. Tässä voisi siis olla parantamisen varaa viestinnän suhteen, jotta kaikkien kolmen arvon merkitys tulisi paremmin selville, ja saataisiin nekin vaikuttamaan toimintaan. Myös haastateltava A mainitsi sen, että arkisten onnistumisten juhliminen ja muutoksen luominen olivat auneet helpommin, kuin arvo, joka korosti kasvua. Siihen koettiin tarvittavan eniten selitystä. Eli vaikka organisaatiolla oli määritelty kolme arvoa, kuten Aaltonen et. al. (2002, 97-102). suosittelivat, jotta fokusta ei menetetä, on ainakin organisaation hankinnoissa muiden kuin muutoksen luomisen ohjaavuus haastattelujen perusteella vähäistä.

5.4 Arvojen vaikutus työhön

Kaikki haastateltavat korostavat sitä, että organisaation hankinnoissa arvot eivät suoranaisesti ohjaa hankintoja, mutta niille perustuvat eettiset toimintaohjeet, eli code of conduct, puolestaan on keskeisessä asemassa. Näitä toimintaohjeita on niin henkilöstölle, kuin tavarantoimittajille ja valmistajille omansa, jotka sitovat ja määrittelevät toimintaa arvoja tarkemmin. Myös Bondy et. al. (2004, 453) tunnistivat tutkimuksessaan yleiseksi sen, että organisaatioilla oli hankinnoissa kolmen tyyppisiä toimintaohjeita sen eri sidosryhmille.

Eettisten toimintaohjeiden lisäksi hankintaa ohjaa tapausorganisaatiossa myös erilaiset säännökset, käytännön toimintaohjeet ja prosessit, joita löytyy esimerkiksi siihen, kuinka uusi toimittaja otetaan sisään tai kilpailutetaan. Haastateltava C toteaaakin, että näiden toimintaohjeiden lisänä:

”Arvot ovat ehkä pehmeämpi, ja kulttuuriin liittyvä, vaikuttavat enemmän taustalla”

Arvot siis ohjaavat toimintaa kulttuurin kautta. Tähän yhtyvät myös muut haastateltavat, sillä käy ilmi, ettei arvoja varsinaisesti pidetä yhtenä kriteerinä, jonka pohjalta hankintoja arvioidaan. Kuitenkin kaikki kokevat, että heidän tulee työssään käyttäytyä arvojen mukaisesti. Haastateltava B:n mukaan arvot ovat sellainen asia, jota ei työssä tietoisesti mieti tai sovelleta, mutta jotka kuitenkin taustalla määrittävät sitä,

kuinka toimitaan palveluntarjoajien tai yhteistyökumppanien kanssa. Hän kokee, että arvoilla voisi olla erityisesti vaikutusta toimittajanvalintaan, mutta siinäkin arvot ovat taustalla, kun taas ensisijaisia vaatimuksia ovat seikat kuten toiminnan ja tuotosten laatu, sekä kustannukset. Toimittajan valintaan siis vaikuttavat organisaatiossa samat asiat, joita esimerkiksi Mwikali ja Kavale (2012, 191-192) mainitsivat artikkelissaan.

Haastatteluista tulee ilmi, että koska eettiset toimintaohjeet perustuvat kuitenkin juuri organisaation arvoille ja ne ovat aina mukana hankintatehtävissä, niin organisaation arvot muuttuvat ostotoimintaa ohjaaviksi periaatteiksi niiden kautta. Tämä onkin tärkeää, koska kun organisaatiota arvioidaan niin sen omien käytäntöjen kuin toimittajienkin käytäntöjen perusteella (Maignan et. al. 2002), eivät ne voi olla ristiriidassa arvojen kanssa. Haastatteluissakin tulee ilmi, että arvot vaikuttavat myös yhteistyösuhteisiin, sillä haastateltava B mainitsee, että organisaatio luo vaatimuksensa omien arvojensa näkökulmasta, kun taas palveluntarjoaja vastaa omien arvojensa pohjalta. Myös haastateltava C korostaa sitä, että vaikei hän työssään varsinaisesti ajatella arvoja, tulee niiden mukaisesti kuitenkin itse käyttäytyä esimerkiksi toimittajasuhteissa, sillä niissä edustetaan organisaatiota. Voitaisiin siis ajatella, että organisaation ja sen kumppanien arvojen yhteensopivuudella on vaikutusta kumppanuussuhteeseen, kuten Aaltonen ja Junkkari (1999, 260) mainitsivatkin. Vaikka haastatteluissa kävi ilmi, ettei kumppanien arvoja suoranaisesti verrata omiin, niin jos molemmat osapuolet kuitenkin toimivat omien arvojensa perusteella kumppanuussuhteessa, niin yhteistyötä varmasti helpottaa se, ettei arvoissa ole syviä ristiriitoja.

Haastateltava B kokee arvojen vaikuttavan eri tavoin pidempiaikaisiin hankintatehtäviin kuin päivittäisiin, mutta korostaa että niiden pitää olla mielessä molemmissa. Muut haastateltavat kokivat arvot lähinnä eettisten toimintaohjeiden kautta, mutta korostivat sen merkitystä. Syy, miksei arvojen vaikutuksia omaan työhön osattu kuvata tarkemmin voi löytyä siitä, että kaikki kokivat niiden lähinnä vaikuttavan taustalla, ja käytännössä työ tehdään valmiiden jo määriteltyjen prosessien pohjalta. Tällöin tilaa arvovalinnoille ei jää niin paljoa, eikä niiden vaikutusta osata suoraan kuvata. Puohiniemi (2003, ix) määritteli, että arvoja käytetään valintatilanteissa, joissa ei ole muuta selkeää ohjeistusta.

Haastateltava A myös mainitsee sen, että kokee *muutoksen luomisen* sellaiseksi, jota hankintatiimi kuitenkin ”elää ja hengittää joka päivä” vaikkei se arvona tietoisesti ohjaisikaan päivittäistä työtä. Hän perustelee tätä sillä, että lähes kaikki hankintaprojektit ovat muutosprojekteja, joten tuo arvo vaikuttaa niihin erityisesti ja sopii hyvin työnkuvaan. Hän myös kokee, että hänen työllään on vaikutusta erityisesti sen arvon toteutumiseen. Myös muut arvot toteutuvat, mutteivat ole hänen tärkeysjärjestyksessään niin korkealla. Hän esimerkiksi työympäristössään kuitenkin juhlii tiiminsä onnistumisia, näin toteuttaen sitäkin arvoa myös työssään. Myös muissa haastatteluissa tuli ilmi, että juuri *muutoksen luominen* on se arvo, jota hankinnoissa toteutetaan. Haastateltava C toteaa lisäksi, että esimerkiksi strategisissa kumppanuussuhteissa voidaan saman lailla kuin yrityksen sisälläkin toteuttaa arvoja esimerkiksi juhlistaen onnistumisia.

6 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella organisaation arvojen merkitystä hankintayksikön työssä. Tutkimuksen johtopäätöksiin päädyttiin aihealueesta esitetyn teoriakatsauksen ja toteutettujen haastattelujen avulla. Tutkimuksen päätteeksi käsitellään myös toteutuneen tutkimuksen käytännönsovelluksia, sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Johtopäätökset

Jotta saatiin selvitettyä, millainen merkitys arvoilla on hankintayksikölle, käsiteltiin ensin sitä miten haastateltavat ylipäätään kokevat arvojen merkityksen organisaatioille ja taustoitettiin sitä, kuinka arvoja oli organisaatioissa määritelty. Tämän jälkeen selvitettiin arvoista viestintää, sitä kuinka niiden merkitys oli saatu avattua työntekijöille, ja kuinka esillä ne ovat organisaation sisäisessä viestinnässä. Seuraavaksi tarkasteltiin sitä, kuinka sitoutuneita arvoihin haastateltavat olivat ja kuinka hyvin organisaation arvot hyväksyttiin. Näiden perusteella pääteltiin, että arvoilla saattaisi olla vaikutuksia myös käytännön toimintaan ja tätä selvitettiin sillä, miten haastateltavat kokivat arvojen vaikutuksen omassa työssään ja kuinka ylipäänsä arvot ovat mukana hankintaprosessissa. Näin saatiin vastaukset niin päätutkimuskysymykseen, kuin sitä tukeviin alatutkimuskysymyksiin, jotka esitetään alla lähtien ensin liikkeelle alatutkimuskysymyksistä:

”Kuinka arvot välittyvät organisaatiossa?”

Arvot välittyvät organisaatiossa sen sisäisen viestinnän, mutta myös toiminnan kautta. Viestinnässä on käytetty monipuolisesti erilaisia kanavia ja tapoja. Arvot löytyvät organisaatiosta niin julisteissa, kuin pidemmin selitettynä arvolauseina organisaation sähköisissä kanavissa ja nettisivuilla. Arvot on liitettyä niin työntekijöiden omiin arkisempiin julkaisuihin, kuin organisaation johdon virallisiin tiedotteisiin, eli viestit myös tulevat eri tahoilta. Arvot myös näkyvät esimiesten ja muiden käytöksessä, vaikkei niitä tarkoituksenmukaisesti olekaan viestitty esimerkin avulla. Arvoista viestiminen ei siis ole ollut vain tiedottamista, vaan ne välittyvät myös toiminnan ja keskustelujen kautta organisaation eri tahoille. Haastattelujen perusteella

hankintayksikössä oltiin tyytyväisiä monipuoliseen viestintää, joskin tiettyjen arvojen korostuminen viestinnässä mainittiin sen heikkoutena. Yleisesti siis voidaan sanoa, että aineistosta vedetyt johtopäätökset tukivat teoriaa viestinnän ja sen monipuolisuuden tärkeydestä ja näillä on suuri merkitys arvojen sisäistämiseen organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksissa korostui myös viestinnän jatkuvuuden tärkeys, sillä tauot viestinnässä voivat aiheuttaa epäilyksiä arvoprosessia kohtaan.

”Millainen merkitys organisaation ja työntekijöiden arvojen yhteensopivuudella on arvoihin sitoutumiseen?”

Kaikki haastateltavat kokivat pystyvänsä sitoutumaan organisaation arvoihin, eivätkä heidän omat arvomaailmansa sotineet niitä vastaan. Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että ainakin osalle oman ja organisaation arvomaailman yhteensopivuudella on suuri merkitys, eikä työskentely organisaatiossa, jonka arvomaailmaa ei voisi hyväksyä, tule kuuloonkaan. Yhteensopivuuden merkitys näkyi myös siinä, että työntekijä voi jäädä kaipaamaan joitakin tiettyjä arvoja, joita hän pitää tärkeinä, mutta jotka eivät kuulu organisaation kirjattuihin arvoihin. Tällä ei kuitenkaan tuntunut olevan ratkaisevaa merkitystä, jos arvoa oli mahdollista kuitenkin toteuttaa omassa työssään.

Ne hyödyt, joita arvoihin sitoutumisesta oletetaan tulevan esimerkiksi työtyytyväisyyteen, jäivät kuitenkin pimentoon haastattelujen valossa. Tähän voi olla syynä se, ettei niitä joko tiedosteta tai sitten arvomaailmojen yhteensopivuus ei ole kaikille yhtä suurella roolissa. Tutkimuksessa kuitenkin siis varmistui se, että jonkinlainen merkitys organisaation ja työntekijöiden arvojen yhteensopivuudella tosiaan on ja oletettavasti siitä on hyötyä ainakin jossain määrin niin organisaation kuin työntekijöidenkin kannalta.

”Millä tavoin organisaation arvot ohjaavat hankintoja?”

Arvot ohjaavat hankintoja organisaatiossa lähinnä eettisten toimintaohjeiden ja hankintayksikön oman käyttäytymisen kautta. Näin ne vaikuttavatkin kaikkiin hankinnan tehtäviin, sillä esimerkiksi niin tarpeen määrittelyyn, kuin toimittajan valintaan vaikuttaa luonnollisesti ainakin hankintayksikön oma toiminta, jonka puolestaan tulisi olla linjassa arvojen ja niistä johdettujen eettisten toimintaohjeiden

kanssa. Nämä eettiset toimintaohjeet ovatkin suuressa roolissa organisaation hankinnoissa, niin sisäisissä toiminnoissa kuin suhteissa toimittajien kanssa. Niiden kautta myös arvoista tulee hankintoja taustalla ohjaava tekijä. Hankintoihin liittyy kuitenkin paljon muitakin tekijöitä, jotka puolestaan ohjaavat niitä. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset organisaation omat prosessit, se millaista laatua toimittajien toiminnalta ja tuotoksilta halutaan, sekä hankintojen kustannukset. Arvoilla on myös vaikutuksia organisaation kumppanuussuhteisiin esimerkiksi toimittajien kanssa, sillä molemmat toteuttavat omia arvojaan toimissaan. Organisaatioiden olisi tulosten perusteella hyvä kiinnittää siis huomiota siihen, kuinka hyvin arvot näkyvät hankintayksikön toimintaohjeissa ja kuinka ne toteutuvat yksikön omassa käyttäytymisessä ja suhteissa muiden toimijoiden kanssa. Tällä tavoin arvot todella vaikuttavat hankintayksikön toimintaan, eivätkä ne jää vain pinnalliselle tasolle.

Kun alatutkimuskysymyksiin on vastattu, päästään lopulta niiden avulla vastaamaan myös itse päätutkimuskysymykseen:

”Millainen merkitys organisaation arvoilla on sen hankintayksikölle?”

Organisaation arvoilla on niihin perustuvien eettisten toimintaohjeiden kautta suuri merkitys hankintayksikön työssä. Niiden vaikutukset eivät kuitenkaan lopu ohjeisiin, vaan arvot merkitsevät myös sitä kulttuuria, missä hankintayksikkökin toimii. Tutkimuksen perusteella ne merkitsevät esimerkiksi sitä, mitä organisaatioissa ollaan ja kuinka siellä työskennellään. Lisäksi ne vaikuttavat myös kaikkiin vuorovaikutustilanteisiin niin organisaatioiden sisällä kuin kumppanienkin kanssa.

Organisaation arvot vaikuttavatkin siis sen hankintayksikköön monin tavoin, sillä ne yleisesti määrittävät miten koko organisaatio toimii, ja samalla siis sen miten hankintayksikön odotetaan toimivan. Arvojen merkitystä voidaan kuitenkin myös epäillä sen perusteella, ettei hankintayksikön toiminta ollut muuttunut tapausorganisaatiossa kovinkaan huomattavasti arvojen muuttumisen jälkeen, joskin joitakin pieniä muutoksia oli ollut havaittavissa esimerkiksi arkisten onnistumisten juhlistamisen ja positiivisen palautteenannon suhteen. Tärkeää olisikin seurata organisaation arvoilla saatuja tuloksia, näin niiden merkitys ja niiden vaikutukset

esimerkiksi juuri hankintayksikköön on helpompi todeta. Seuranta olisi tärkeää myös siksi, että juuri näitä asioita pidetään organisaatioiden menestystekijöinä.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja käytännön soveltuvuus

Toteutuneesta tutkimuksesta on hyötyä siinä määrin, että se esittelee yhden käytännön esimerkin siitä, millainen merkitys organisaation arvoilla voi olla sen hankintayksikölle. Tämä saattaa hyödyttää arvoprosessin suunnittelua tai siitä viestimistä. Myös tutkittu organisaatio voi hyötyä tutkimuksesta, sillä se osaltaan kuvaa sitä, kuinka hyvin uudet arvot välittyvät organisaatiossa työhön asti. Tutkimus myös osaltaan täyttää teoriassa olevaa aukkoa tavoista, jolla arvot käytännössä vaikuttavat hankintayksikön toimintaan. Tutkimustulosten soveltuvuutta kuitenkin rajoittavat jo johdannossa esitellyt asiat, kuten tutkimuksen yksittäinen kohdeorganisaatio, aika- ja resurssirajoitteet, sekä tutkimuksen kertaluontoisuus ja aiheen subjektiivisuus.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Samasta aiheesta tehty, laajempi tutkimus olisi mielenkiintoinen ja täydentäisi entistä paremmin aiemmassa tutkimuksessa olevaa aukkoa juuri arvojen vaikutuksista hankintayksikölle. Tässä jatkotutkimuksessa olisi syytä kiinnittää huomiota tätä tutkimusta rajanneisiin seikkoihin ja ratkaista ne. Näin voitaisiin saada paremmin yleistettävissä olevia tutkimustuloksia aiheesta. Arvojen myös ollessa yksi nykypäivän trendeistä, olisi myös muita aiheeseen liittäviä tutkimusaukkoja hyvä täyttää. Arvojen merkitystä ja vaikutuksia voitaisiinkin jatkossa tutkia esimerkiksi eri osa-alueilta, kuten eri toimialoilta, eri toimintayksiköistä tai muuten erilaisista lähtökohdista.

Lähdeluettelo

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. (2003) *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Helsinki, WSOY.

Aaltonen, T. & Junkkari, L. (1999) *Yrityksen arvot ja Etiikka*. Helsinki, WSOY

Auster, E. R. & Freeman, R. E. (2013) Values and poetic organizations: beyond value fit toward values through conversation. *Journal of Business Ethics* 113, 1, 39-49.

Bao, Y. & Li, C. (2019) From moral leadership to positive work behaviours: The mediating roles of value congruence and leader-member exchange. *Frontiers of Business Research in China* 13, 6.

Bjerke, B. (1999) *Business leadership and culture*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.

Bondy, K., Matten, D. & Moon, J. (2004) The adoption of Voluntary codes of conduct in MNCs: A three-country comparative study. *Business and Society Review* 109, 4, 449-477.

Boxx, W .R & Odom, R. Y. (1991) Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and coheision: an empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management* 20, 2, 195.

Carter, C. R. & Easton, L. (2011) Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41, 1.

Carter, C. R. & Jennings, M. M. (2004) The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistic* 25, 1, 145-186.

Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38, 5, 360-387.

Chong, M. (2007) The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: singapore airlines' experience. *Corporate Reputation Review* 10, 3, 201-212.

Curtis, S. & Wright, D. (2001) Retaining employees – the fast track to commitment. *Management Research News* 24, 8/9, 56-60.

Dermol, V. & Sirca, N. T. (2018) Communication, company mission, organizational values, and company performance. *Social and Behavioral Sciences*, 238, 542-551.

Dolan, S. L., Garcia, S. & Richley, B. (2006) *Managing by Values*. Hampshire, Palgrave MacMillan.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 7.10.2019]. Saatavilla https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksiä_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Felea, M. & Albastroiu, I. (2012) Supply chain strategies. *Valahian Journal of Economic Studies*, 3, 3, 45-52.

Flyvberg, B. (2011). Case study. In: Norman K., Denzin and Yvonna S., Lincoln, eds. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4. painos. Thousand Oaks, Sage 14, 301-316.

Gehman, J., Trevino, L. K. & Garud, R. (2013) Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practises. *Academy of Management Journal* 56, 1, 84-112.

Goebel, P., Reuter, C., Pibernik, R., Sichtmann, C. & Bals, L. (2018) Purchasing managers' willingness to pay for attributes that constitute sustainability, *Journal of Operations Management* 62, 44-58.

Guiso, L., Sapienza, P. & Zingales, L. (2015) The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics* 117, 1, 60-76.

Graebner, M., Martin, J. & Roundy, P. 2012. Qualitative data: Cooking without a recipe. *Sage Journals* 10, 3, 276-284.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Højmoose, S. U., Roehrich, J. K. & Grosvold, J. (2014) Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 43, 1, 77-90.

Juholin, E. (2004) *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 3. painos. Helsinki, Inforviestintä Oy.

Juuti, P. (2015) *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. Jyväskylä, PS-kustannus.

Kauppinen, T. J. (2002) *Arvojohtaminen*. Helsinki, Otava.

Kull, T. J., Oke, A. & Dooley, K. J. (2014) Supplier selection behaviour under uncertainty: contextual and cognitive effects on risk perception and choice, *Decision Sciences* 45, 3, 467-505.

Ledford, G. E., Wendenhof, J. R. & Strahley, J. T. (1995) Realizing a corporate philosophy. *Organizational Dynamics*, 23, 3, 5-19.

Maignan, I., Hillebrand, B. & Mcalister, D. (2002) Managing socially-responsible buying:: How to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, 20, 6, 641-648.

Malbasic, I. & Brcic, R. (2012) Organizational values in managerial communication. *Journal of Contemporary Management Issues* 17, 2, 99-118.

Mattila M. (2007) Value processing in organizations – individual perceptions in three case companies. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 263.

McPherson S. (2019) Corporate responsibility: What to expect in 2019. [Verkkouutinen]. [Viitattu 12.10.2019] Saatavilla <https://www.forbes.com/sites/susanmcpherson/2019/01/14/corporate-responsibility-what-to-expect-in-2019/#33a03965690f>

Metsämuuronen J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3p. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis*. 2. painos. California: Sage.

Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2008) The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover Intention. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 18, 2, 205-227.

Mwikali, R. & Kavale, S. (2012) Factors affecting the selection of optimal suppliers in procurement management. *International Journal of Humanities and Social Science* 2, 14, 189- 193.

Nair, A., Jayaram, J. & Das, A. (2015) Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance, *International Journal of Production Research* 53, 20. 1-16.

Peters, T. J. & Waterman, Jr. R. H. (2007) *Menestyjän muotokuva*. HarperBusiness.

Posner, B. Z., Kouzes, J. M. & Schmidt, W. H. (1985) Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management* 24, 3, 293-309.

Puohiniemi, M. (2003) *Löytyretki yrityksen arvomaailmaan*. 1. painos. Espoo, Limor Kustannus.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2015) *Akatemiasta markkinapaikalle*. 6. painos. Helsinki, Talentum.

Treguer-Felten, G. (2017) The role of translation in the cross-cultural transferability of corporate codes of conduct. *International Journal of Cross Cultural Management* 17, 1, 137-149.

Tullous, R. & Munson, J. M. (1992) Organizational purchasing analysis for sales management. *The Journal of Personal Selling & Sales Management* 12, 2, 15-26.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2006) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 4. painos. Helsinki, Tammi.

Van Weele, A. J. (2014) *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning – M.U.A.

Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987) Toward a universal psychological structure of human values, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 3, 550-562.

Smythe, J. (1997) The changing role of internal communication in tomorrow's company. *Corporate Communications* 2, 1, 4-7.

Sparrow, J. (2012) *The culture builders: leadership strategies for employee performance*. Farnham, Gower Publishing Limited.

Vaaland, T. & Owusu, R, A. (2012) What is a responsible supply chain? International Journal of Business and Management, 7, 4, 154-171.

Wilson, K. & Barbat, V. (2015) The supply chain manager as political-entrepreneur? Industrial Marketing Management, 49, 67-79.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Taustaa:

- Kuinka tutut organisaation arvot ovat sinulle?
- Mitä ne merkitsevät sinulle?

Arvojen välittyminen organisaatiossa:

- Kuka viestii, miten, mitä kanavia käytetään?
- Millä tavoin arvojen edistämistä seurataan?
- Näkykö arvot organisaation suunnitelmissa tai muissa organisaatiota koskevissa julkaisuissa?
- Viestinnän monipuolisuus, vahvuudet, heikkoudet

Yhteensopivuuden vaikutus arvoihin sitoutumiseen:

- Ovatko organisaation arvot sellaiset, jotka sinun on ollut helppo hyväksyä?
- Yhteensopivuus, Sitoutuminen, mikä merkitys, kuinka vaikuttaa esim. yhteishenkeen, työtyytyväisyyteen yms.

Arvojen vaikutukset työtehtäviin:

- Yleiset työtehtävät
- Hankintoja ohjaavat tekijät: arvot
- Arvojen näkyvyys työtehtävissä, valinnoissa
- Hankintojen arvioimisen kriteerit: arvot
- Arvojen merkitys työssä: onko toiminnallasi mieleistäsi vaikutusta arvojen toteutumiseen?