

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Restonomi

2015

Minna Vainionpää

ARVOJEN NÄKYMINEN TURUN TEKNOLOGIAKIINTEISTÖISSÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Minna Vainionpää

ARVOJEN NÄKYMINEN TURUN TEKNOLOGIAKIINTEISTÖISSÄ

Tämä on tutkimuksellinen opinnäytetyö yrityksen arvoista. Teoreettisena viitekehyksenä opinnäytetyössä toimii arvoja koskeva teoria, jossa tutkitaan keskeisimpiä asioita koskien arvojen toteutumisesta yrityksessä kuten arvotyyppejä, yrityskulttuuria, arvojen määrittelemistä ja arvojen jalkauttamista yritykseen. Toisena teoreettisena viitekehyksenä toimii yrityskuvaa koskeva teoria, joka pohjautuu näkemykseen, miten yrityksen arvojen arvioidaan toteutuvan asiakasnäkökulmasta. Tätä asiaa tutkitaan käsittelemällä yrityskuvan muodostumista, maineen vaikutusta yrityskuvassa ja tarkemmin vielä yrityksen arvojen arvioimista.

Arvojen toteuttamista ja toteutumista tutkittiin turkulaisen kiinteistösijoitusyhtiön, Turun Teknologiakiinteistöjen arvoista. Yrityksen arvoja ovat innovatiivisuus, vastuullisuus, positiivisuus ja avoimuus. Arvoja tutkittiin kahden tutkimuskohteen kautta, joita olivat Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstö ja osa heidän vuokraisistaan. Tavoitteena oli selvittää, miten Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstö toteuttaa yrityksen arvoja ja mitä syitä näiden toteutumiselle on. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää osan Turun Teknologiakiinteistöjen vuokralaisten kautta sitä, miten arvot toteutuvat heidän mielestään yrityksen toiminnassa. Tutkimusmenetelmänä Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstölle toimi teemahaastattelu, joka toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena toukokuussa vuonna 2015. Haastattelun analysointiin käytettiin kahta eri analyysitapaa, aineistolähtöistä analyysiä ja teoriaohjaavaa analyysiä. Tutkimusmenetelmänä Turun Teknologiakiinteistöjen osalle vuokralaisista toimi kysely, joka toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena syyskuun lopulla ja lokakuun alussa vuonna 2015. Kyselyssä käytettiin osaa teemahaastattelun tuloksista. Kyselyn vastaajat arvioivat näistä arvoista kerrotuista toteuttamistavoista niiden toteutumista käyttäen Osgoodin asteikkoa. Kyselyn tuloksia analysoitiin käyttämällä tyyppi-arvoa eli moodia.

Teemahaastattelun tulokset antavat monipuolisesti näyttöä siitä, miten Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstö toteuttaa yrityksen arvoja. Tulokset osoittavat myöskin sen, että arvojen toteutumisen syitä ovat henkilöstön tapa suhtautua arvoihin, yrityksen yrityskulttuuri, arvojen määrittely, henkilökohtainen käsitys arvon merkityksestä, arvojen ohjeistaminen käytännön toteutuksessa ja arvojen toteutumisen mittaaminen. Kysely Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteuttamisesta antaa myöskin näyttöä siitä, miten osa vuokralaisista arvostelee arvojen toteutumisen yrityksen toiminnassa. Tulokset osoittavat, että arvojen toteuttaminen Turun Teknologiakiinteistöissä toteutuu lähes täysin jokaisen arvon kohdalla.

ASIASANAT:

Arvot, Yrityskuva, Yrityskulttuuri

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Hospitality Management

2015 | 81

Juhana Lounela

Minna Vainionpää

THE VISIBILITY OF VALUES IN TURKU TECHNOLOGY PROPERTIES GROUP

The present bachelor's thesis is a research based study about company values. The theoretical framework is based on theories about corporate values and how they are shown to the customers and evaluated by them. The theoretical framework includes two themes. The first part of the theory is based on the company's values, most importantly, on the implementation of the values. The topics discussed cover the types of values, corporate culture, determining the company values and putting the values into practice. The second part of the theory focuses on the corporate image, which is based on the customer's perspective on how they evaluate the implementation of the company values. The second part focuses on how the corporate image is formed and how the reputation affects the corporate image and, more specifically, how the customers evaluate the implementation of the values.

The research object was a real estate company in Turku, called Turku Technology Properties Group. Turku Technology Properties Group's values are innovativeness, responsibility, positiveness and openness. These values were studied through two groups, which were, on the one hand, Turku Technology Properties Group personnel and, on the other hand, some of their tenants. The aim was to explore how Turku Technology Properties Group personnel implement the company values as well as analyze the reasons for their implementation. In addition to these, the aim was to study how some tenants of Turku Technology Properties Group evaluate the implementation of the values. The research method used with the Turku Technology Properties Group personnel was a theme interview which was conducted as a qualitative study in May 2015. In the analysis of the interviews two methods, the data-oriented analysis and the theory driven content analysis, were used. The research method used to gather data from the tenants of Turku Technology Properties Group was a survey which was conducted in the form of a quantitative study from the end of September to the beginning of October 2015. The survey questionnaire is based on a part of the results of the theme interviews. The respondents rated the statements by the Osgood scale and the results were analyzed using the mode values.

The results of the theme interviews show how Turku Technology Properties Group personnel implement the company's values in action. The results also show that the reasons for implementing the company values are the personnel's attitudes towards them, organizational culture, how the company values are determined, the personal understanding about the significance of values, the instructions for practical implementation of the values and measuring the implementation of the values. The results of the survey also show how some of the Turku Technology Properties Group tenants evaluate the values implementation: according to the respondents, Turku Technology Properties Group values are implemented very well.

KEYWORDS:

Values, Corporate image, Organizational culture

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ARVOT YRITYSTOIMINNASSA	8
2.1 Arvojen merkitys ja tarkoitus yleisesti	8
2.2 Arvot yritystoiminnan tukena	9
2.3 Arvotyypit	12
2.4 Yrityskulttuurin merkitys arvoissa	16
2.5 Arvojen määrittelemine	18
2.6 Arvojen jalkauttaminen yritykseen	21
3 TURUN TEKNOLOGIAKIINTEISTÖJEN ARVOT	27
3.1 Arvojen esittely	27
3.2 Henkilöstön teemahaastattelu yrityksen arvoista	27
3.2.1 Teemahaastattelun toteutus	29
3.2.2 Teemahaastattelun litterointi ja analysointi	30
4 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET	33
4.1 Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteuttaminen	33
4.2 Syyt arvojen toteutumiseen	39
4.3 Johtopäätökset tuloksista	45
4.4 Tulosten luotettavuus	48
5 YRITYSKUVAN ARVIOINTI ASIAKASNÄKÖKULMASTA	50
5.1 Yrityskuvan muodostuminen	50
5.2 Maineen vaikutus yrityskuvassa	53
5.3 Yrityksen arvojen arviointi	54
6 TURUN TEKNOLOGIAKIINTEISTÖJEN ARVOT VUOKRALAISTEN SILMIN	57
6.1 Kysely Turun Teknologiakiinteistöjen vuokralaisille	57
6.1.1 Kyselyn toteutus	58
6.1.2 Kyselyn analysointi	60
6.2 Kyselyn tulokset	61
6.3 Johtopäätökset tuloksista	65
6.4 Tulosten luotettavuus	67

7 POHDINTA	69
-------------------	-----------

LÄHTEET	72
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstölle	
Liite 2. Kysely Turun Teknologiakiinteistöjen vuokralaisille	
Liite 3. Kyselyn saatekirje Turun Teknologiakiinteistöjen vuokralaisille	
Liite 4. Kyselyn muistutusviesti Turun Teknologiakiinteistöjen vuokralaisille	

KUVIOT

Kuvio 1. Arvoavaruus (Aaltonen & Junkkari 2003, 98).	14
Kuvio 2. Esimerkki arvon normituksesta organisaatiossa (Kauppinen 2002, 178).	24
Kuvio 3. Yrityskuvan psykologinen muodostuminen (Grönroos ym. 1996, 53).	51

TAULUKOT

Taulukko 1. Innovatiivisuuden toteuttaminen.	33
Taulukko 2. Vastuullisuuden toteuttaminen.	35
Taulukko 3. Positiivisuuden toteuttaminen.	37
Taulukko 4. Avoimuuden toteuttaminen.	38
Taulukko 5. Innovatiivisuuden toteutuminen.	61
Taulukko 6. Vastuullisuuden toteutuminen.	62
Taulukko 7. Positiivisuuden toteutuminen.	63
Taulukko 8. Avoimuuden toteutuminen.	64

1 JOHDANTO

Yritysten julkilausutut arvot näyttäytyvät usein ulkopuoliselle henkilölle pelkinä mainoslauseina. Joka toisella yrityksellä voi huomata olevan samanlaiset arvot, mikä antaa skeptisen mielikuvan niiden todellisuudesta yrityksen toiminnassa. Yrityksen arvojen todellisuus yritystoiminnassa paljastuu silloin, kun yrityksessä vierailaan ja tavataan sen henkilöstöä. Tällöin arvojen todellinen merkitys yritystoiminnassa selviää; ovatko ne pelkkiä mainoslauseita vai ei. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yrityksen arvojen toteuttamista ja niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat arvojen toteutumiseen. Vastaavanlaista tutkimusta aiheesta ei ole aikaisemmin tehty.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Turun Teknologiakiinteistöjen arvoja ja niiden toteutumista yrityksen toiminnassa. Turun Teknologiakiinteistöjen toimintaa ohjaavat neljä arvoa. Nämä arvot ovat innovatiivisuus, vastuullisuus, positiivisuus ja avoimuus. Turun Teknologiakiinteistöt on turkulainen kiinteistösijoitusyhtiö. Se kehittää toimipaikkansa alueen kiinteistöjä ja palveluita sekä vuokraa toimitiloja yrityksille ja yhteisöille. (Turun Teknologiakiinteistöt 2015.)

Tutkimuskohteena toimivat Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstö ja osa heidän vuokralaisistaan. Opinnäytetyössä on käytetty seuraavia tutkimuskysymyksiä: Miten henkilöstö toteuttaa yrityksen arvoja ja mitkä tekijät vaikuttavat arvojen toteutumiseen sekä miten arvot näkyvät vuokralaisille. Tavoitteena on selvittää, miten Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstö toteuttaa arvoja ja mitkä tekijät vaikuttavat niiden toteutumiseen. Tämän lisäksi tavoitteena on saada tietoa osalta Turun Teknologiakiinteistöjen vuokralaisilta siitä, miten arvot toteutuvat heidän mielestään Turun Teknologiakiinteistöjen toiminnassa.

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja kyselyä. Teemahaastattelun avulla selvitettiin henkilöstön näkemystä siitä, miten Turun Teknologiakiinteistöjen arvoja toteutetaan toiminnassa, ja mitkä tekijät vaikuttavat niiden toteutumiseen. Kyselyn avulla selvitettiin vuokralaisten näkemystä siitä, miten he kokevat Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteutuvan yrityksen toiminnassa. Osaa

teemahaastattelun tutkimustuloksista käytettiin vuokralaisille tehdyssä kyselyssä kysymyksinä jatkotutkimuksen tavoin. Molemmat tutkimukset suoritettiin vuonna 2015.

Arvojen merkitystä yritystoiminnassa tutkitaan ensin teorian avulla. Ensimmäisessä teoriaosuudessa tuodaan esille keskeisiä elementtejä siitä, mitä arvot yritystoiminnassa lähtökohtaisesti tarkoittavat ja millaisia arvoja yrityksissä useimmiten esiintyy. Tämän lisäksi osiossa tuodaan esille tekijöitä, jotka vaikuttavat arvojen toteutumiseen yrityksessä. Näihin asioihin lukeutuvat yrityskulttuuri, arvojen määrittelemistä koskeva prosessi ja arvojen jalkauttamisen keinot. Teoriaosuuden jälkeen tutustutaan tarkemmin Turun Teknologiaakiinteistöjen arvoihin. Osiossa esitellään myös Turun Teknologiaakiinteistöjen henkilöstölle tehdyn teemahaastattelun toteutusta, joka toteutettiin toukokuussa 2015. Tämän lisäksi esitellään tarkemmin teemahaastattelun tulosten litterointia ja analysointitapoja, joiden avulla muodostettiin tutkimustulokset. Tutkimustulokset esitellään erikseen kappaleessa neljä.

Toisessa teoriaosuudessa käsitellään yrityskuvaa ja siitä muodostuvaa mielikuvaa asiakasnäkökulmasta. Kyseisen teoriaosion on tarkoitus antaa näkemystä siitä, miten yrityskuva muodostuu asiakkaan silmissä ja millä perustein yritystä ja sen toimintaa arvioidaan. Teoriaosuus toimii tukena opinnäytetyön toiselle tutkimukselle, kyselylle, joka toteutettiin Turun Teknologiaakiinteistöjen osalle vuokralaisista yrityksen arvojen toteutumisesta. Yrityskuvaa käsittelevän teoriaosuuden jälkeen esitellään osalle Turun Teknologiaakiinteistöjen vuokralaisille suunnatun kyselyn toteutusta ja tuloksia. Tutkimus toimii asiakasnäkökulmana sille, miten Turun Teknologiaakiinteistöt on onnistunut toteuttamaan arvoja vuokralaisten mielestä.

Opinnäytetyön lopussa pohditaan tarkemmin tutkimusten onnistumista ja teoriaviitekehysten sopimista tavoitteisiin. Pohdinnassa arvioidaan myös opinnäytetyön vahvuuksia ja heikkouksia. Tämän lisäksi kerrotaan myös mietteitä yrityksen arvojen ymmärtämisen haasteista.

2 ARVOT YRITYSTOIMINNASSA

2.1 Arvojen merkitys ja tarkoitus yleisesti

Sanalla arvo on olemassa erilaisia tarkoituksia ja merkityksiä, minkä vuoksi sitä kuvaillaan eri tavoilla. Yleensä arvosta puhuttaessa tarkoitetaan, että se on asia, jota pidetään tärkeänä. Arvo nähdään myös valintana. Valintatilanteissa arvo voidaan nähdä siten, että henkilön valitessa ja toimiessa jatkuvasti samalla tavalla, valinnoista tulee ennalta-arvattavia. Tällöin niitä voidaan sanoa arvoiksi niiden tunnistettavuuden vuoksi. Arvon mielletään myös olevan vakaumus jonkin asian paremmuutta kohtaan. Arvon kautta on myös taipumusta luoda päämääriä, joita halutaan tavoitella. Arvot ovat osa tunnetta ja järkeä, minkä vuoksi ne näkyvät vahvasti näissä ihmisen eri toiminnoissa. Arvo-käsitettä käytetään usein ilmaisemaan arvostuksia, ihanteita, hyveitä ja uskomuksia. (Aaltonen & Junkkari 2003, 59–61.) Nämä ovat kuitenkin enemmän tapoja ilmaista arvon kohdetta ja siihen liittyviä tuntemuksia. Arvojen sanotaan tulevan todeksi vasta teoissa, joissa ne ovat aina nähtävissä (Puohiniemi 2003, 22; Purjo 2014, 41). Sanat viestivät kuitenkin myös arvoista (Aaltonen ym. 2003, 83).

Arvot vaikuttavat ja ohjaavat henkilön käyttäytymistä joka hetki. Arvoilla on voimakas vaikutus jokaisen henkilön elämään; ne kanavoivat ja ohjaavat henkilöitä niin yksittäisellä kuin organisaatiotasolla. (Dolan ym. 2006, 27; Aula & Heinonen 2011, 143.) Arvot toimivat usein normeina asioille eli niitä pidetään sääntöinä, joita tulee noudattaa (Dolan ym. 2006, 37). Arvot näkyvät selkeimmin erilaisissa valinta- ja priorisointitilanteissa, jolloin niihin turvaudutaan (Aaltonen ym. 2003, 16; Puohiniemi 2003, 11). Tämä johtuu siitä, että arvot ovat aina taustalla päätöksenteossa (Dolan ym. 2006, 18). Kyseisissä tilanteissa arvopohjainen toimintatapa on väistämätön. Se johtuu siitä, että henkilö kuuntelee omia tunteitaan päätöstä tehdessä ja tukeutuu näin ollen arvoihin, jotka koskettavat tunteita. (Aaltonen ym. 2003, 19.) Arvot toimivat päätöksen tukena ja auttavat henkilöä toimimaan tilanteessa, joka on kenties uusi (Puohiniemi 2003, 11).

Jokaisella ihmisellä on olemassa arvoja, joita henkilö pitää tärkeänä (Puohiniemi 2003, 3). On kuitenkin mahdollista, että henkilöt jakavat samanlaiset arvot, mutta niiden merkitys voi olla erilainen henkilöiden kesken. Arvot ovat enemmänkin merkityksiä kuin faktoja. Ihmisillä on tapana antaa erilaisille asioille ja ilmiöille merkityksiä, joiden kautta arvotetaan asian merkitys itselle. Näiden kautta henkilö päätyy valittuihin johtopäätöksiin, jotka kertovat henkilön suhteen asiaan ja paljastavat näin taustalla vaikuttavat arvot. (Aaltonen ym. 2003, 73; Purjo 2014, 111.) Arvojen sanotaankin olevan henkilön toiminnan taustalla, mistä ne voidaan tunnistaa (Purjo 2014, 11). Tapa, jolla henkilö toimii esimerkiksi omassa työtehtävässään, on peräisin henkilön arvoista. Arvot kertovat esimerkiksi sen, miten tärkeänä asiana henkilö kokee oikeudenmukaisen kohtelun työpaikalla.

2.2 Arvot yritystoiminnan tukena

Yrityksissä arvojen tarkoitus on tukea liiketoimintaa. Kun yrityksessä on hahmotettu läpi organisaation yrityksen visio, päämäärä sekä siihen pääsemistä koskeva strategia, toimivat arvot niiden toteuttajina. Arvojen tarkoitus on tukea tätä suurta kokonaisuutta, jotta sen hallinnoiminen olisi johdonmukaisempaa yrityksen jokaisella tasolla. Arvot toimivat täten yrityksen strategian toteuttajina. Strategian toteutumiseen vaikuttavat pitkälti yrityksen arvot, joiden mukaan henkilöstö toimii yrityksessä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 230.)

Arvot ilmaisevat myös organisaation tahtoa eli toisin sanoen sitä, mihin asioihin siellä uskotaan ja mitä asioita siellä pidetään tärkeinä (Kauppinen 2002, 21; Aaltonen & Junkkari 2003, 61; Harisalo 2008, 267). Arvot ohjaavat työntekijää siinä, miten hänen tulee toimia ja käyttäytyä erilaisissa tilanteissa organisaatiossa (Speculand & Chaudhary 2008, 325). Arvojen ohjaava vaikutus voi jäädä useimmiten huomaamatta yrityksessä, koska ihmiset toimivat pitkälti rutiininomaisesti työtehtävissään. Rutiinien kautta pystyy kuitenkin tutkimaan yrityksen arvomaailmaa, koska ne eivät muodostu sattumalta. Niiden taustalla on aina jonkinlaiset arvot, jotka vaikuttavat rutiinien muodostumiseen. Esimerkiksi tehokkuuden korostaminen työtehtävissä kertoo nimensä mukaisesti arvosta nimeltä tehokkuus,

jonka mukaan työntekijän halutaan toimivan yrityksessä. Useimmiten yrityksissä ohjeistetaan toimimaan arvojen mukaisesti, jotta vältettäisiin mahdolliset virheet ja vääränlaiset työtavat. (Puohiniemi 2003, 3.)

Arvot toimivat yrityksessä johtamisen välineenä. Arvojen avulla on mahdollista saavuttaa taloudellisia tuloksia helpommin, koska henkilöstö toimii samojen toimintatapojen mukaisesti. Yrityksen arvot ovat näin ollen apukeino työntekijälle erilaisissa valinta- ja priorisointitilanteissa. Esimerkiksi jos yrityksen arvona on asiakkaan odotusten ylittäminen, tulisi tämän toimia ohjeena työntekijälle hankalissakin asiakaspalvelutilanteissa. Jos yrityksessä on jo olemassa ohjeistuksia tai rutiineja, joiden mukaan henkilöstö toimii, ei arvoihin tukeuduta. Niihin tukeudutaan useimmiten uusissa ja yllättävissä tilanteissa, jossa työntekijä ei tiedä miten tulisi toimia. Yrityksen arvojen ollessa henkilöstölle tarpeeksi selkeitä ja sisäistettyjä ne toimivat itsestään ilman, että henkilö joutuu miettimään, onko toiminta arvojen mukaista. Tämä on selkeä merkki yrityksen arvojen sisäistämisestä ja tähän pisteeseen tulee pyrkiä henkilöstön kanssa yrityksen arvojen suhteen. (Puohiniemi 2003, 11–12.) Arvoilla tulee tavoitella yrityksessä sitä tilaa, että ne toimivat ikään kuin itsestään henkilön toimesta (Markkanen 1999, 118). Tästä johtuen yrityksen arvojen tulee olla lähtökohtaisesti sellaisia, jotka ovat samantaisia kuin työntekijän omat arvot (Puohiniemi 2003, 8; Norman & Grant 2014, 24).

Jokaisen yrityksen toimintaa ohjaavat arvot; oli ne tietoisesti määritelty tai ei. Usein on myös niin, että arvoja ei välttämättä edes tiedosteta yrityksessä. Yrityksen toiminnasta on kuitenkin nähtävissä arvot, vaikka niitä ei olisi määritelty julkilausuttuun muotoon asti. Useimmat yritykset ovat kuitenkin halunneet määrittellä arvonsa muille nähtäväksi. Julkilausutut arvot viestivät ja antavat lupauksia siitä, minkälaista palvelua yritys tarjoaa ja miten yrityksen henkilöstö toimii. Julkilausutut arvot nostattavat näin ollen organisaatioon kuulumattomien ihmisten kuten asiakkaiden odotustasoa yrityksen toimintaa kohtaan. Jos asiakas huomaa yrityksen arvojen olevan vain pelkkiä sanoja, ei hän koe niiden vastaavan sitä odotustasoa, mitä yritys on luvannut itsestään ja sen toimintatavoista antaa. (Kauppinen 2002, 21.) Tällöin voidaan todeta, että yrityksen arvot ovat käytännön

ja sanojen tasolla ristiriidassa keskenään. Usein tämän kaltaisissa tilanteissa on taustalla jokin syy siihen, että miksi arvot eivät toteudu yrityksessä. Yksi mahdollinen syy on, että yritykset, joiden arvot näkyvät julkisesti kaikille, eivät osaa hyödyntää tai käyttää niitä kuten pitäisi (Norman & Grant 2014, 23). Arvot jäävät tällöin pelkästään sanoiksi yrityksessä. Yrityksen arvoista viestivät eniten kuitenkin teot (Goldsmith 2014, 69). Pelkkä sanallinen ilmaisu arvoista ei riitä vielä kertomaan sitä, toteutetaanko arvoja yrityksessä.

Julkilausutuilla arvoilla kuvataan myös niitä periaatteita, joilla yritys tekee töitä yhdessä asiakkaiden, sidosryhmien ja ympäristön kanssa. Arvot kertovat ennen kaikkea yrityksessä toimivista henkilöistä tai yhteiskunnallisen vastuun tukemisesta. (Aaltonen ym. 2003, 92.) Vahvat ja sisäistetyt arvot tuottavat myös tulosta yritykselle. Ne houkuttelevat yritykseen lahjakkuuksia, parempaa työvoimaa ja sitouttavat henkilöstön pidempiin työsuhteisiin. Työntekijöiden tuottavuus on sitä parempi, mitä vahvemmat arvot ohjaavat työtä. Vahvojen arvojen avulla pystytään myös ratkaisemaan organisaation sisäisiä ongelmia helpommin. (Kotler ym. 2011, 91.) Tästä huolimatta yrityksen arvoja pidetään usein pinnallisena keinona saada huomiota niin työntekijöiden keskuudessa kuin ulkopuolistenkin mielestä (Dolan ym. 2006, 18).

Yrityksen arvoja tulee myös miettiä sidosryhmien näkökulmasta siten, kuinka arvot sopivat oman yrityksen arvoihin. Lähtökohtana on hyvä pitää sitä, että yhteistyökumppanit ovat samankaltaisia arvoilta ja tarkoitukseltaan. Näin yhteistyökumppanit pystyvät yhdessä viestimään asiakkaille arvojen merkityksestä selkeämmin. (Kotler ym. 2011, 113–114.) Samojen arvojen jakaminen mahdollistaa myös sen, että yhteistyökumppanit ymmärtävät paremmin toisiaan ja toistensa tarkoituspäriä. Lisäksi samat arvot vahvistavat ulkopuoliselle henkilölle näkemystä siitä, että arvot ovat yritykselle tärkeitä. Tästä johtuen niiden halutaan esiintyvän myös muiden sidosryhmien arvoissa. Sidosryhmien arvot voivat kuitenkin olla myös erilaisia kuin yrityksellä itsellä, mutta niiden tulee kuitenkin sopia keskenään yhteen, eikä aiheutaa liiaksi ristiriitaa keskenään (Kujala & Kuvaja 2002, 62).

Arvojen merkitys yrityksissä tulee kasvamaan tulevaisuudessa, joka johtuu markkinoiden kehitymisestä. Mitä kehittyneemmäksi yhteiskunta muuttuu, sitä enemmän ihmiset pyrkivät tyydyttämään omia inhimillisiä tarpeitaan. Tämän seurauksena ihmiset alkavat kiinnittämään enemmän huomiota asioiden sosiaalisiin vaikutuksiin ympäristövaikutusten ohella. Lisäksi yrityksen eettinen toimintatapa ja arvomaailma joutuvat tarkkailun kohteeksi. (Kotler ym. 2011, 113–114.)

2.3 Arvotyypit

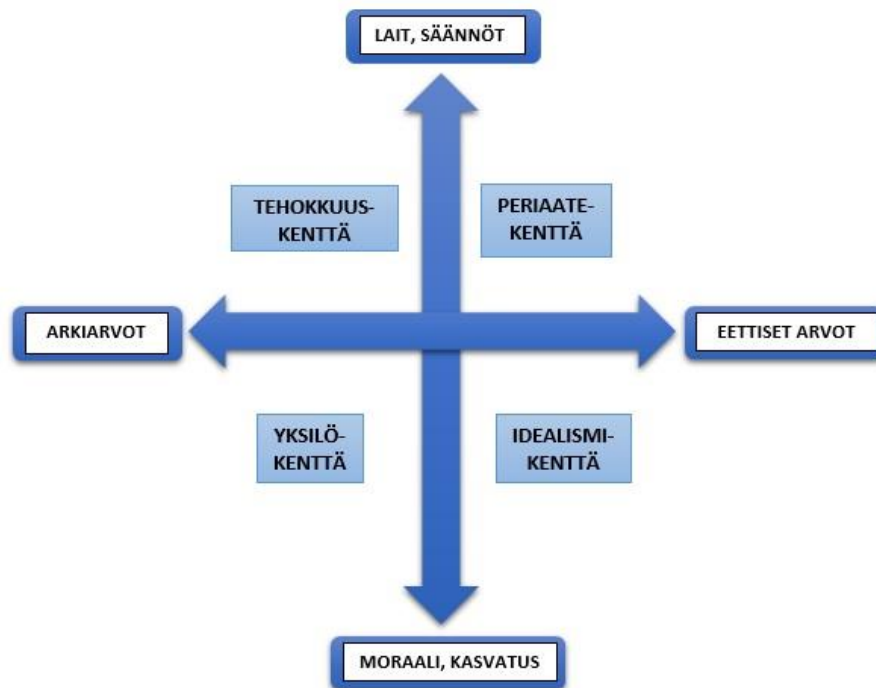
Yritysten julkilausuttuja arvoja tarkkaillessa voi tulla havainneeksi, että ne ovat samanlaisia muiden yritysten arvojen kanssa (Kauppinen 2002, 76; Puohiniemi 2003, 14). Kyseinen asia pätee myös silloin, kun yrityksen arvoja ei ole määritelty julkilausuttuun muotoon asti. Samalla voi huomata, että yritysten arvot ovat merkityksiltään samankaltaisia, mutta ne voivat esiintyä eri termeillä. Arvojen samankaltaisuus johtuu osittain toisen yrityksen arvojen kopioimisesta tai siitä, että yritykset ovat käyttäneet samaa asiantuntijaa arvojen määrittelemisen tukena. Nämä edellä mainitut asiat ovat yleisimpiä arvauksia siitä, miksi yritysten arvot ovat niin samanlaisia. Jos asiaa pohtii yleisesti työelämän näkökulmasta, tulee havainneeksi, että työelämän käytännöt ja työskentelytavat ovat pitkälti samanlaisia. Eri toimialan yritykset joutuvat ajasta ja paikasta riippumatta ratkomaan melko samankaltaisia asioita. (Puohiniemi 2003, 14.) Tästä johtuen yritysten arvot ovat pakostakin samanlaisia ja niissä esiintyy samoja elementtejä.

Yritysten arvoista löytyy usein viitteitä seuraavista asioista: Asiakkaat, henkilöstö, johtaminen, yhteiskuntavastuu, tuloksenteko, laatu, luotettavuus, turvallisuus, kehittyminen ja uudistuminen. Näitä edellä mainittuja asioita esiintyy lähes jokaisella yrityksellä joko yksinään tai yhdistelminä. Niitä esiintyy niin yrityksillä, joiden arvot on määritelty julkilausuttuun muotoon, kuin niillä yrityksillä, joiden arvoja ei ole määritelty näkyville. (Puohiniemi 2003, 18.) Kyseisistä asioista valitseminen yrityksen arvoiksi erottaa kuitenkin yritykset toisistaan. Tällöin paljastuu se, mitkä asiat merkitsevät yritykselle enemmän kuin toiset. Esimerkiksi yrityksen arvolis-

talta voi puuttua viittaukset turvallisuuteen ja laatuun, koska ne mielletään itseltään selviksi asioiksi. Tällöin yleinen toimintatapa asioissa on, että niissä odotetaan henkilöstön toimivan oman harkintakyvyn mukaan. Samoin organisaatioissa, joissa toiminta perustuu tuloshakuisuuteen, uupuvat yleensä viitteet inhimillisistä arvoista koskien tuloksetekijän huolehtimisesta. Tällöin arvoista voi tulkita sen, että tuloksetekijästä eli henkilöstöstä huolehtiminen on toissijainen asia yrityksessä. (Puohiniemi 2003, 41–42.) Asiaa voi selittää sillä, että arvot vaikuttavat kaikkeen yrityksessä esiintyviin asioihin; päätöksentekoon, riskien ottamiseen, ongelmien ratkaisuun, asioiden tärkeysjärjestykseen, investointeihin ja inhimillisten voimavarojen eli työntekijöiden käyttämiseen (Kauppinen 2002, 85).

Arvoiksi valitaan yleensä positiivisia arvoja, jotka keskittyvät yrityksen asioissa esimerkiksi luovuuteen, avoimuuteen ja asiakkaista välittämiseen. Pitkälti se johdetaan siitä, että arvoissa halutaan olevan enemmän hyviä kuin huonoja asioita. Se perustuu pitkälti haluun antaa hyvä kuva yrityksestä ja sen toiminnasta. On silti väistämätöntä, että yrityksen arvomaailmassa on mukana myös kielteisempiä arvoja. Niitä ei vain haluta tuoda julkisesti esille ja harvoin niistä edes keskustellaan yrityksissä arvoina. Lähtökohtaisesti arvoista keskustellaan yrityksissä hyvinä asioina. (Puohiniemi 2003, 40.) Yrityksissä tulee kuitenkin uskaltaa myös tunnistaa niitä arvoja, jotka eivät ole niin positiivisia. Näitä voivat olla esimerkiksi asiat, joita yrityksessä on välillä esillä kuten kiire.

Arvoja on olemassa tyypeiltään erilaisia. Jotkut arvot ovat enemmän arkisia ja toimintaan painottuvia, kun toiset arvot ovat enemmän perinteitä kunnioittavia ja sosiaalisia arvoja. (Aaltonen & Junkkari 2003, 81.) Arvoja tutkineet henkilöt ovat todenneet, että maailmassa on olemassa noin kuusikymmentä arvoa. Tämän jälkeen arvot ovat enemmänkin samankaltaisia, mutta eri sanoin ilmaistu. Näitä kuuttakymmentä arvoa on ryhmitelty useilla eri tavoin luoden niistä omia arvoteorioita. (Aaltonen & Junkkari 2003, 63.) Alla esiintyvä kuvio (Kuvio 1) on Aaltosen ja Junkkarin esittämä kuvaus arvoavaruudesta, jossa on erilaisia kenttiä, jotka kuvastavat yrityksissä esiintyvää arvomaailmaa (Aaltonen & Junkkari 2003, 98). Kyseinen kuvio antaa hyvän näkemyksen siitä, miten yrityksen arvoja voidaan luokitella, tunnistaa ja mihin kategoriaan ne kuuluvat.



Kuvio 1. Arvoavaruus (Aaltonen & Junkkari 2003, 98).

Kuvion vasemmassa yläreunassa olevan tehokkuuskentän arvoihin lukeutuvat toiminnalliset ja arkiset arvot. Kyseinen kenttä edustaa perinteistä liike-elämän kenttää ja niin sanottuja kovia arvoja. Näiden arvojen avulla taataan se, että toimintatapa toimii ja tuottaa myös tulosta yritykselle. Arvoina kyseisessä kentässä ovat esimerkiksi tehokkuus, raha, menestys, voitto ja saavutukset. (Aaltonen & Junkkari 2003, 82–83.) Kuvion oikeassa yläreunassa olevan periaatekentän arvot ovat pitkälti etiikkaan painottuvia. Kyseisen kentän arvot edustavat yhteiskunnallisen toiminnan arvostamista, joihin lukeutuvat esimerkiksi kansallinen turvallisuus, yhteiset hankkeet ja kunnan asioiden hoito. Arvoina kyseisessä kentässä ovat esimerkiksi tasa-arvo, ympäristönsuojelu, traditiot, perinteiden kunnioittaminen ja eettiset ohjeet. (Aaltonen & Junkkari 2003, 85–86.)

Kuvion vasemmalla alalaidalla olevan yksilökentän arvot edustavat yksilöllisiä perustarpeita. Arvot edustavat asioita, jotka vastaavat yksilön tarpeisiin olemassaolosta, selviytymisestä ja tarpeeseen kokea tyydytystä. Kyseisen kentän arvot voidaan mieltää asioiksi, joissa halutaan kokea elämän iloja ja nautintoja. Arvoina

kyseisessä kentässä ovat esimerkiksi yksityisyys, nauttiminen, itsekkyyden ja riippumattomuus. (Aaltonen & Junkkari 2003, 91–92.) Kuvion viimeinen kohta, oikealla alalaidassa olevan idealismikentän arvot edustavat etiikkaa ja myös estetiikkaa koskevia arvoja. Arvot edustavat uskomista kasvatukseen ja moraaliin kuin valmiiksi laadittuihin sääntöihin. Näitä arvoja arvostavat henkilöt pitävät myös tunteita arvossa. Tähän kenttään lukeutuvat pitkälti erilaiset aatteelliset yhdistykset, hyväntekeväisyysjärjestöt ja myös yritykset, jotka tukevat omassa yritystoiminnassaan etiikkaa enemmän kuin muut yritykset. Kyseisen kentän arvot edustavat pitkälti inspiraatiota, elämyksiä ja tunteita. Arvoina kyseisessä kentässä ovat esimerkiksi suvaitsevaisuus, eettisyys, moraalinen, yhteisöllisyys ja rehellisyys. (Aaltonen & Junkkari 2003, 88–89.)

Näistä neljästä edellä mainitusta arvokentästä yritykset muodostavat arvonsa. Monesti arvojen valinta voi olla yksipuolista ja painottua pelkästään vain yhteen tai kahteen kenttään. Tällöin vaarana on, että arvot ovat liian yksipuolisia ja ne voivat vaikuttaa heikentävällä tavalla yrityksen toimintaan. Esimerkiksi arvojen valitseminen pelkältä idealismin kentältä ei välttämättä palvele yritystä realistisella tavalla, jossa tarkoitus on kuitenkin tehdä taloudellista tulosta. Yrityksen arvojen kannattaisi tämän vuoksi sisältää arvoja myös muiltakin kentiltä kuin pelkästään yhdeltä. Parhaassa tapauksessa yrityksen arvot muodostavat kokonaisuuden näistä eri kentistä, jotka luovat selkeän arvokokonaisuuden. (Aaltonen & Junkkari 2003, 96.) Suotavaa on myös se, että arvokenttien edustamat arvot kattaisivat kaikki ne asiat, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiä (Puohiniemi 2003, 42).

Yritykset valitsevat yleensä kahdesta neljään arvoa (Aaltonen ym. 2003, 97; Puohiniemi 2003, 18). On kuitenkin mahdollista, että yritys on halunnut määrittellä ja valita enemmänkin arvoja, mutta hyvänä ohjeena voi pitää edellä mainittua lukemaa. Arvoja on parempi olla liian vähän, kuin liikaa. Jos arvoja valitaan useita, ne kadottavat helposti tarkoituksensa, jonka seurauksena ne eivät toimi enää ohjaavina tekijöinä yrityksessä. (Aaltonen ym. 2003, 97).

2.4 Yrityskulttuurin merkitys arvoissa

Yrityskulttuuri käsittää perinteisesti organisaation käyttäytymistä ja käytäntöjä. Hyvän yrityskulttuurin muodostaa selkeä ja toimiva missio, joka tukee ja ilmentää liiketoimintaa koskevia päätöksiä. Sen on tarkoitus vastata kysymykseen; miksi yritys on olemassa. Samojen arvojen jakaminen organisaatiossa ovat myös tärkeitä tekijöitä hyvässä yrityskulttuurissa. Ne ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä ja vaikuttavat liiketoiminnan käytäntöihin organisaation lupauksena eri sidosryhmille. Arvot toimivat yrityksessä johtavana ajatuksena, jonka mukaan siellä toimintaan. (Rosenthal & Masarech 2003, 4.)

Yrityskulttuuriin kuuluu kaksi osaa: näkyvä ja näkymätön. Näkyvä osa sisältää rationaalisuuden, tietoisuuden ja tiedostetut asiat, joita yrityksessä tapahtuu. Nämä asiat näkyvät organisaatiossa ja ne perustuvat kirjattuihin ja ääneen sanottuihin sääntöihin. Näkymätön osa on puolestaan organisaatiokulttuurin kannalta hankalampi. Sen ymmärtäminen ja tunnistaminen vie aikaa sen tiedostamattomuuden vuoksi. Siihen kuuluvat piilevät piirteet, joihin lukeutuvat asenteet, arvostukset, toimintaa ohjaavat arvot, uskomukset, tunteet, hiljainen tieto ja vuorovaikutussuhteet. Monet tutkijat ovat todenneet, että organisaation näkymättömällä osalla on vaikutusta organisaation toimintaan merkittävästi monessakin suhteessa. Asenteet vaikuttavat esimerkiksi siihen, että lähteekö henkilöstö mukaan toimintaan ja millä tavalla. Organisaatiossa vallitsevat perusoletukset määrittelevät usein myös sen, mihin toimiin henkilöstö on valmis ja mihin taas ei. Arvot kuuluvat näihin molempiin yrityskulttuurin osiin. Julkilausutut arvot kertovat siitä, että ne ovat organisaatiossa tietoisella ja näkyvällä osiolla. (Aaltonen ym. 2003, 94–95.)

Yrityskulttuuri ei muodostu sattumalta, vaan sen muodostumiseen vaikuttavat arvot. Yrityskulttuurin ytimessä vaikuttavat vahvasti arvot, jotka muodostavat yrityksen toimintatavat. (Puohiniemi 2003, 7-8.) Yrityksen arvomaailma ei myöskään muodostu sattumalta, vaan se muodostuu yrityksen henkilöiden tuoman yhteisen toimintatavan ja henkilöiden omien arvojen tuloksena (Puohiniemi 2003, 7; Kotler

ym. 2011, 86). Näin ollen henkilöt muodostavat omien henkilökohtaisten arvojensa kanssa yhteisen arvopohjan yrityskulttuuriin. Tämän pohjalta henkilöstö toimii yrityksessä erilaisissa tilanteissa. Yrityskulttuurin toimivuuteen vaikuttaa se, että jokainen henkilöstöön kuuluva henkilö haluaa toimia samojen arvojen mukaisesti. On myös tutkittu, että organisaation suorituskyky paranee, jos työntekijät jakavat samat arvot, oletukset ja uskomukset, jotka ovat linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. (Buller & McEvoy 2012, 48.)

Työntekijöiden arvojen ei tarvitse olla täysin samanlaisia keskenään. Samanlaiset arvot voivat vaikuttaa siihen, että yrityskulttuuri on liian yhdenmukainen. Se voi vaikuttaa pitkällä aikavälillä heikentävästi yrityksen toimintakykyyn. Työntekijöiden arvojen välillä on hyvä olla pieniä eroavaisuuksia, koska näistä syntyy eri tutkijoiden mukaan uusia innovaatioita, kun erilaiset mielipiteet kohtaavat organisaatiossa. Jokaisen työntekijän tulee sitoutua yhteisesti sovittuihin arvoihin yrityksessä. Tavoitteena tulee olla, että työntekijä hyväksyy yrityksen arvot omikseen. Arvojen kautta työntekijä pystyy saamaan niistä energiaa, ja uskaltaa tuoda myös omasta arvomaailmastaan asioita organisaatioon. (Aaltonen ym. 2003, 42.) Yrityksen arvot kannustavat myös työntekijöitä toimimaan paremmin yhteistyössä keskenään ja verkostoitumaan yrityksen ulkopuolella yhteisen hyvän vuoksi (Kotler ym. 2011, 89). Yhteisten arvojen jakaminen antaa näin ollen voimaannuttavan merkityksen organisaatiolle. Tällöin arvot integroivat ja vahvistavat samanaikaisesti organisaatiota ja sen työntekijöitä. (Kotler ym. 2011, 95.)

Tänä päivänä yrityskulttuuri saa paljon mainetta yritysmaailmassa siitä, että sen avulla on mahdollista saada parempia tuloksia liiketoiminnassa. Yritykset etsivät jatkuvasti parempaa kilpailuetua, joka on jotain harvinaista, jota kilpailijoiden on mahdotonta kopioida. Tästä johtuen useat eri alojen yritysjohtajat ovat huomanneet, että yrityskulttuuri voi olla tämä kaivattu kilpailuetu liiketoiminnalle. (Rosenthal & Masarech 2003, 3.) Yritysjohtajat ovat alkaneet ymmärtää, että keino menestykseen on työntekijöissä, jotka luovat ainutlaatuisen yrityskulttuurin yritykseen (Dolan ym. 2006, 20).

2.5 Arvojen määrittelemine

Arvoja määriteltäessä siihen liittyvä prosessi on yhtä tärkeä kuin lopputulema. Jo prosessin toteutus kertoo yrityksestä ja sen arvoista. Pitkä arvoprosessi kertoo, että yrityksen arvot ovat yritystoiminnan syvempiä asioita, ja niiden käsittely sekä ylläpitäminen ovat jatkuvaa. Lähtökohtaisesti arvoprosesseja tehdään kuitenkin eri tavoin ja eri syistä. Joskus yrityksen arvoprosessi voi olla tarkkaan mietitty ja jäsenneily. Tällöin yritys on määritellyt perustehtävänsä, visionsa, päämääränsä ja näihin pääsemiseksi tarkan strategian. Arvojen tehtävänä on tällöin toimia tekijöinä strategian toteuttamisessa ja onnistumisessa. Arvoja saatetaan määritellä yrityksissä myös siitä syystä, että muillakin yrityksillä on ne määritellyt. Arvoja ei kuitenkaan tule määritellä vain sen takia, että kilpaileva yritys on määritellyt ne. (Aaltonen & Junkkari 2003, 229–230.) Arvoilla tulee aina olla jokin tarkoitus yrityksen toiminnassa.

Arvojen määrittely alkaa yrityksissä perinteisesti siten, että henkilöstö tai johto keskenään tai erikseen pohtii, millaisten arvojen tulisi ohjata yrityksen toimintaa. Tyypillistä on, että arvoja aletaan määritellä irrallaan itse yritystoiminnasta ja sen historiasta. Usein myös kuulee, että yrityksen arvojen sanotaan vain tulevan jostakin ja niiden olevan tärkeitä asioita yritykselle. Tällöin käsittelemättä ja epäselväksi jää se, kuinka nämä tärkeät ja jostain tulevat arvot liittyvät yrityksen päivittäiseen tekemiseen. Jos arvoja aletaan määritellä liian erillään itse yrityksen toiminnasta, henkilöstöstä ja valloillaan olevasta yrityskulttuurista, on niiden toteuttaminen tulevaisuudessa mahdotonta. Tämä johtuu siitä, että arvoja ei voi vain valita ilman realistista näkemystä siitä, ovatko ne osa yrityksen toimintaa. (Puohiniemi 2003, 3–4.) Asiaa voi myös miettiä siten, että esimerkiksi ihmisen on vaikea muuttaa omaa luontaista toimintatapaansa joksikin muuksi. Tämä johtuu siitä, että arvot ovat syvällä ihmisessä, minkä vuoksi niiden muuttaminen tai valinta ei onnistu vain päättämällä. Sama asia pätee myös yrityksen arvojen kohdalla. Arvojen määrittely tulee alkaa tämän vuoksi pohtimalla ja tunnistamalla millaisia arvoja yrityksessä on tällä hetkellä ja alkaa näin ollen etsiä realistisimpia vaihtoehtoja yrityksen arvoiksi. (Puohiniemi 2003, 12.)

Yrityksen arvojen tulee olla ensisijaisesti sellaisia, jotka kertovat sen yrityskulttuurista. Arvoja määriteltäessä on hyvä ensin pohtia yrityksen yrityskulttuuria ja tunnistaa sieltä jo esillä olevia arvoja. Ristiriita yrityskulttuurin ja siitä irrallaan määriteltyjen arvojen kanssa on suurin syy siihen, miksi arvot jäävät useasti vain ajatuksen tasolle yrityksessä, eikä niitä näin ollen toteuteta. (Puohiniemi 2003, 7.) Arvojen toteuttaminen on henkilöstölle luonnollisempaa silloin, kun ne on määritelty sen mukaan, mitkä todellisuudessa ovat yrityksen arvoja. Yrityskulttuurissa esiintyviä arvoja harvoin kuitenkin hyödynnetään yrityksessä. Useimpien arvot ovat strategisia eli keksittyjä arvoja vailla todellisuus pohjaa yrityksen toiminnassa. Tämän vuoksi yrityskulttuurissa esiintyviä arvoja kannattaisi hyödyntää laajemmin ja tehokkaammin yrityksen määrittelemien strategisten arvojen sijaan. Todellisten, yrityskulttuurissa esiintyvien arvojen hyödyntäminen strategisesti antaa yritykselle pohjan toteuttaa elinkelpoista liiketoimintaa. Yritys pystyy toimimaan tehokkaammin, kun se keskittää piilevän energiansa eli yrityskulttuurissa esiintyvät arvot strategiaansa. Yrityskulttuurin muodostamat arvot ovat pitkälti ajanhukkaa yrityksessä, jos niitä ei ole yhdistetty ja huomioitu yrityksen liiketoimintaan strategisena hyötynä, jotka erottavat yrityksen toimintamallit kilpailijoista. Yrityksessä vallitsevien, todellisten arvojen käyttäminen strategisesti yrityksen liiketoiminnan tukena on keino luoda menestyvää liiketoimintaa. (Osborne 1996, 41.)

Yrityksen arvojen muodostumisen ja määrittelemisen taustalla vaikuttavat useasti myös muut yritystä koskevat tekijät, kuten yrityksen omistussuhteet, sen historia sekä yritysmuoto. Yrityksen historia muodostaa jo alkavan pohjan sille, mitä asioita yrityksessä on arvostettu ja halutaan arvostaa. Samoin yritysmuodon merkitys on suuri arvoja pohtiessa, koska monesti yksityisellä perheyhtiöllä ja monikansallisella pörssiyrityksellä on erilaiset arvostukset ja ajatukset toimintansa ja tavoitteidensa suhteen. Yrityksen toimialalla on myös vaikutusta siihen, mitä asioita alalla arvostetaan ja minkä vuoksi kyseinen yritys haluaa myös näitä arvostaa. Esimerkiksi informaatioteknologian alalla voisi kuvitella, että siellä toimiva yritys arvostaisi innovatiivisuutta kun taas palvelualalla arvona voisi olla asiakaslähtöisyys. Näiden asioiden pohjalta jokaiseen yritykseen muodostuu jo omanlaisensa arvomaailma. (Puohiniemi 2003, 7–8.)

Arvoprosessia tehdessä on hyvä miettiä, mihin kaikkeen arvot vaikuttavat; järkeen, tunteisiin, yhteisöön, elämäkokemukseen ja tulevaisuuden odotuksiin (Aaltonen & Junkkari 2003, 233). Arvojen määrittelemiseen on tästä johtuen hyvä käyttää organisaation koosta riippuen aikaa, arviolta noin kolmesta kuuteen kuukaudesta (Aaltonen ym. 2003, 130). Arvoja tulee lähestyä tässä vaiheessa aluksi tunnustellen (Aaltonen ym. 2003, 33). Niitä ei tarvitse heti löytää, koska monesti niiden löytäminen on työläs ja pitkä prosessi, joka vaatii myös syvällistä ymmärrystä niistä. Yrityksessä on hyvä arvioida jatkuvasti sitä, minkä pohjalta arvovallinnat myöhemmin tehdään; miksi juuri nämä ja kertovatko ne oikeasti yrityksen toiminnasta päivittäin. (Aaltonen ym. 2003, 87.) Arvoprosessilla tulee olla suunniteltu strategia, jota toteutetaan, seurataan ja arvioidaan. Tämä koskee niin itse prosessia kuin sen hyödyllisyyttä yritykselle. On hyvä pohtia moneen kertaan läpi, miksi arvoprosessiin lähdettiin; mitä tuloksia siltä odotettiin ja miksi. Näitä asioita kannattaa kirjata muistiin ja samalla pohtia erilaisia keinoja, miten näitä asioita voitaisiin mitata, että tuloksista olisi hyötyä yritykselle. Arvoprosessin onnistumista tulee myös arvioida. Yritys joutuu myös miettimään, mitä hyötyä arvoprosessista on varsinaiselle liiketoiminnalle ja ydintehtävälle; mitä tuloksia odotetaan saavuttavan, kun arvot toteutuvat. (Aaltonen ym. 2003, 92–93.)

Arvoista päättäminen vaikuttaa siihen, miten henkilöstö sitoutuu yrityksen arvoihin (Aaltonen ym. 2003, 84). Arvoissa on kuitenkin kyse siitä, että minkälainen merkitys arvolla on henkilölle, ja mitä hän ajattelee kyseisen arvon tarkoittavan. Tämä käsitys voi erota henkilöiden kesken merkittävästi, minkä vuoksi niistä tulee keskustella yrityksen arvoja määriteltäessä ja nimettäessä. (Purjo 2014, 111.) Erilaisista arvokäsityksistä keskusteleminen antaa hyvät suuntaviivat määritellä yrityksissä sitä, mitkä asiat edustavat kyseisen arvon toimintatapaa näistä eri näkemyksistä yhteisesti (Purjo 2014, 120). Esimerkiksi arvoiksi voidaan valita samankaltaisia käsitteitä, mutta eri termit erottavat ne toisistaan. Esimerkiksi asiakaslähtöisyys, asiakaskeskeisyys ja asiakastyytyväisyys ilmaisevat samaa asiaa eri termein. Jokin termi saattaa herättää enemmän tunteita työntekijöissä kuin toinen samaa asiaa tarkoittava. Hyvin yleistä on, että valitut termit ovat organisaatiolle tärkeitä. Yhdessä tehdyt valinnat luovat organisaatiota yhtenäisemmäksi ja henkilöstö on myös valmis seisomaan niiden takana organisaatiossa. Arvoja

valitessa on kuitenkin olemassa riski, että joudutaan tekemään kompromisseja. Tämä on usein arvoprosessin riskialtis vaihe, koska se jakaa helposti organisaation kahtia. Hyvään arvoprosessiin kuitenkin kuuluu, että valinnoista osataan keskustella toisia osapuolia kunnioittaen ja kuunnellen. (Aaltonen ym. 2003, 85.) Lopputuloksessa kannattaa pyrkiä siihen, että henkilöstö on tehtyihin valintoihin tyytyväinen.

Arvoprosessin hyötyjä on olemassa lukuisia. Sen avulla pystytään hallitsemaan mahdollisia muutoksia, joita yritys kohtaa toiminnassaan. Tarkkaan mietityt ja suunnitellut arvot luovat pysyvyyttä ja jatkuvuutta yrityksen kohdatessa muutoksia. Tällöin niistä on helpompi selvitä, kun henkilöstö tietää miten tulee toimia. Määritellyt arvot vaikuttavat myös positiivisesti asiakassuhteiden laatuun. Arvojen myötä yrityksen toiminta on johdonmukaisempaa ja asiakkaat tunnistavat paremmin yrityksen toimintatavat. Merkittävänä apuna arvot toimivat kuitenkin päätöksenteossa. Arvojen avulla on mahdollista luoda yrityksessä selkeät ja johdonmukaiset kriteerit ja linjaukset, jolloin jokainen yrityksessä työskentelevä ymmärtää, miksi ja miten päätöksiä tehdään. Julkilausutut arvot tuovat monesti myös energiaa henkilöstölle; kaikilla on selkeä päämäärä, jota tavoitellaan yhteisesti. Ne luovat myös parempaa työilmapiiriä yritykseen. Yhteiset arvot parantavat merkittävästi työmotivaatiota, joka vaikuttaa siihen, että henkilöstö haluaa pysyä samassa yrityksessä pitkään arvojen tuoman yhteisöllisyyden vuoksi. (Aaltonen & Junkkari 2003, 231.)

2.6 Arvojen jalkauttaminen yritykseen

Arvojen määrittelyä koskevat syyt eivät kuitenkaan ole se olennaisin asia arvoissa, vaan niiden aito toteutuminen. Tähän vaikuttaa olennaisesti se, miten niistä osataan keskustella yrityksessä. Sanat viestivät ensisijaisesti arvoista. Niiden merkitys ja ilmaisutapa muuttuvat usein myös itsestäänselvyyksiksi yrityksissä. Ihmisille on ominaista, että sisäistettyään asian sitä aletaan pitää itsestäänselvytenä. (Aaltonen ym. 2003, 81–83.) Arvojen sisäistäminen tapahtuu

pienien, arjessa tapahtuvien asioiden kautta. Käytännöt teot kertovat arvojen sisäistämistä enemmän, kuin suuret puheet. (Aaltonen ym. 2003, 74.)

Arvojen jalkauttaminen yritykseen on pitkäaikainen prosessi. Pienemmissä organisaatioissa se voi viedä noin kolme vuotta kun taas isommissa organisaatioissa se vie noin viisi vuotta. Olennainen osa arvojen jalkauttamista on johdon antama esimerkki ja tapa toimia niiden mukaisesti. Jos johto ei toimi arvojen mukaisesti, on sillä negatiivinen vaikutus niiden jalkauttamiseen yrityksen toimintatavoiksi työntekijöiden näkökulmasta. Näin ollen johdon tulee toimia esimerkkinä siitä, miten arvoja yrityksessä toteutetaan. (Kauppinen 2002, 41; Aaltonen & Junkkari 2003, 240.) Arvoihin keskittyvää johtamista kutsutaan nimensä mukaisesti arvojohtamiseksi. Kyseisessä johtamistavassa on pitkälti kyse siitä, että työntekijään vedotaan yrityksen arvoilla ja niihin liittyvillä merkityksillä. Arvojen kautta johtaja pystyy osoittamaan henkilöstölle sen, että henkilöstö edistää ja vaikuttaa yrityksen asioihin, jotka ovat myös heille merkittäviä. (Harisalo 2008, 268.) Esimerkiksi jos yrityksen arvona on rehellisyys, voidaan työntekijälle osoittaa, että työntekijän toimiessa kyseisen arvon mukaisesti työntekijä edistää kyseisen toimintatavan toteutumista yrityksessä. Tällä arvolla tulee kuitenkin olla myös merkitystä työntekijälle. Kun arvolla on merkitystä henkilölle, pystyy hän paremmin motivoitumaan ja toimimaan arvon mukaisesti (Markkanen 1999, 176). Arvojohtaminen on kasvava johtamistapa yritysmaailmassa, jonka kautta saadaan parempaa kilpailuetua ja tuetaan inhimillisempää yrityskulttuuria yrityksessä (Dolan ym. 2006, 4).

Arvojen jalkauttamisen alkuvaiheessa on tapana, että organisaatiossa tutkitaan, miten siellä ajatellaan ja koetaan asioita. Kyseistä asiaa nimitetään usein arvotutkimukseksi, jolla selvitetään henkilöstön ja johdon arvostuksia asioihin sekä niiden välistä suhdetta yrityksen määrittämiin arvoihin, toimintaperiaatteisiin ja päämääriin. Tällöin on mahdollista havaita mahdollisia epäkohtia, joissa arvojen toteutuminen ei tapahdu toivotulla tavalla. Yritys, jota arvot määrittävät, toteutetaan usein tämän tyyppisiä ilmapiiritutkimuksia säännöllisesti. Tällöin henkilöstön asioista saatu tieto kirjataan muistiin kyselymaisesti. Tämän tyyppinen nopea tutkimus ei välttämättä ole tarpeeksi riittävä pohtimaan arvojen syvyyttä ja toimintaa yrityksessä. Tutkimuksen on suositeltavaa olla syvällisempää ja siihen kannattaa

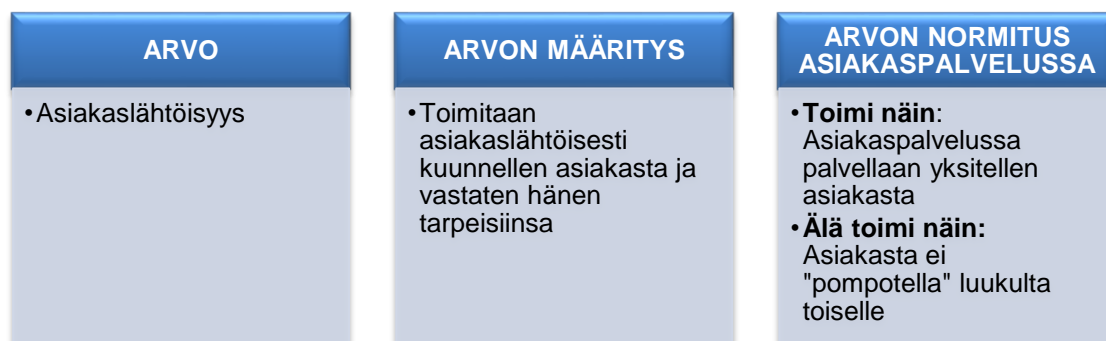
käyttää aikaa. Esimerkiksi syvähaastattelut ja keskustelut ovat parempi tapa saada laadukkaampaa tietoa yrityksen arvomaailman toteutumisesta. (Aaltonen ym. 2003, 134.)

Arvoista keskusteleminen ei välttämättä tapahdu yrityksissä puhumalla niistä nimellisesti. Yleensä niistä keskustellaan päivittäin, mutta harvoin niitä osataan nimetä juuri arvokeskusteluiksi. (Aaltonen ym. 2003, 13.) Se ei silti tarkoita, etteikö yrityksessä toteutettaisi arvoja. Ne voivat tulla esille henkilöstön sanoissa ja teoissa, mutta virallinen keskustelu arvoista on useimmiten koettu hankalaksi asiaksi yrityksissä (Puohiniemi 2003, 48). Arvo on käsitteenä varsin abstrakti, mikä vaikeuttaa siitä puhumista (Markkanen 1999, 174). Näin ollen arvoista keskusteleminen tapahtuu yrityksissä siten, että niistä käydään keskustelua työntekijöiden kanssa erilaisten työtilanteiden kautta, kuten esimerkiksi miten työntekijä toimisi hankalassa asiakaspalvelutilanteessa. Tämän kautta saadaan selville, minkälaisia arvovalintoja työntekijä toteuttaisi kyseisessä tilanteessa. Viralliset keskustelut arvoista eivät kuitenkaan ole tarpeettomia, koska niiden kautta pystytään löytämään selkeämmin arvoille oma muotonsa (Aaltonen ym. 2003, 81.)

Arvojen toiminnan seuraamisen tueksi tulee niitä tutkia ja ohjeistaa niiden toteutamisessa. Ohjeistusten kannattaa olla mahdollisimman helppoja ja käytännönläheisiä, jotta henkilöstö osaa toteuttaa arvoja oikein. Kysymyksinä voivat toimia esimerkiksi: Mistä arvon toimiminen on nähtävissä tai millainen on kyseisen arvon mukainen teko. Tämän tyyppisiä tapoja kutsutaan arvonormien hyödyntämiseksi arvojen jalkautuksessa yritykseen. Arvonormin avulla luodaan esimerkki siitä, miten arvoa sovelletaan yrityksessä käytännössä. Arvoista luodaan lauseita, joissa kerrotaan arvoa koskien mitä ja miten, kuten esimerkiksi ”Asiakaspalvelua kehitetään palautteen perusteella.” Tarkoituksena on tuoda esille käyttäytymismalli, johon henkilöstö voi tukeutua. Tätä on myös helppo havainnoida ja mitata täten arvon toteutumista yrityksestä esitetyn käyttäytymisen perusteella. (Aaltonen ym. 2003, 140–141.)

Arvon normituksessa on suotavaa käyttää apuna myönteiseen ja kielteiseen käyttäytymiseen liittyviä esimerkkejä määritellessä arvon toimintatapoja (Kauppi-

nen 2002, 112). Useimmiten arvot ovat yrityksissä liian epämääräisesti määriteltä, eikä niistä ole laadittu selkeitä ohjeistuksia arvon soveltamiseen yrityksessä. Sen seurauksena käy niin, että henkilöstö ei osaa toteuttaa arvoja yrityksen haluamalla tavalla. (Norman & Grant 2014, 24.) Alla oleva kuvio (Kuvio 2) havainnollistaa, miten arvon normitus voidaan toteuttaa organisaatiossa.



Kuvio 2. Esimerkki arvon normituksesta organisaatiossa (Kauppinen 2002, 178).

Arvojen jalkauttamisessa yrityksen käytännöiksi tulee niiden seuraamiseksi käydä säännöllisesti keskusteluja henkilöstön kanssa. Henkilöstön toimintatapoja tulee seurata säännöllisesti ja muistuttaa arvoista tarvittaessa sekä ohjeistaa mahdollisten toimintatapojen muutoksessa konkreettisesti. Arvoista tulee myös viestiä jatkuvasti. Kyseisten toimenpiteiden ei tule painottua vain arvojen jalkauttamisen alkuvaiheeseen, vaan niiden tulee kestää ja jatkua koko yritystoiminnan ajan. (Aaltonen ym. 2003, 147.) Useimmiten on kuitenkin niin, että yrityksen arvot ovat hyvin harvoin oikein laadittu, seurattu ja arvioitu (Dolan ym. 2006, 18). Moni yritys ei osaa hyödyntää tai käyttää arvoja lähtökohtaisesti oikein, minkä vuoksi ne jäävät keskeneräisiksi asioiksi yrityksissä (Norman & Grant 2014, 23–24). Tyypillistä on, että yrityksen arvojen toteuttaminen jätetään pelkästään niiden määrittelyyn, jonka jälkeen niiden annetaan olla. Tästä ja yrityksen osaamattomuudesta hyödyntää niitä oikein, jää niiden jalkauttaminen käytäntöön useasti uupumaan yrityksissä. (Kauppinen 2002, 75.)

Arvojen toteutumisen mittaaminen on usein vähäistä yrityksissä. Yksi mahdollinen syy tälle on, että harva yritys on luonut selkeitä normeja eli käyttäytymismalleja määritellyille arvoille, joita voisi mitata. (Kauppinen 2002, 113.) Moni yritys jää täten hyötymättä arvojen tuomista hyödyistä yritystoiminnassa (Norman & Grant 2014, 23). Toinen mahdollinen selitys tälle on, että yrityksen arvot sisältävät usein enimmäkseen eettisiä arvoja, joita ovat esimerkiksi rehellisyys, oikeiden mukaisuus ja kohtuus, joista on hankala luoda selkeää mittaristoa. Esimerkiksi jos yrityksen arvona on rehellisyys, voidaan sen toteutumista arvioida niin henkilöstön kuin sidosryhmien näkökulmasta, mutta numeraalinen mittaaminen on mahdotonta. Kyseisen arvon toteutumisen mittaaminen on ongelmallista, koska sen arviointi ei ole yksiselitteistä. Esimerkiksi sidosryhmään kuuluvat henkilöt voivat arvioida rehellisyyttä eri tavoin kuin henkilöstö, mikä vaikeuttaa luotettavan tiedon saamista asiasta. Tästä johtuen yrityksen arvoissa on hyvä olla toimintaa ohjaavia arvoja, joita ovat esimerkiksi asiakaslähtöisyys ja henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen. Näistä arvoista voidaan luoda selkeitä mittaristoja. Toimintaa ohjaavat arvot ovat usein niitä, joilla yritys voi seurata omien tavoitteiden ja strategioiden toteutumista numeraalisesti mittaamalla. (Kujala & Kuvaja 2002, 162–163.)

Arvojen toteutumattomuuteen voi olla myös muita esteitä, minkä vuoksi ne eivät toteudu käytännössä. Syitä on olemassa useita erilaisia. Yleisin niistä on, että arvot eivät merkitse yrityksen henkilöstölle niin paljoa, kuin mitä ne merkitsevät yrityksen johdolle. Esimerkiksi yrityksen arvot voivat olla yrityksen johdolle ylpeyden aihe ja asioita, joita halutaan vaalia. Nämä arvot eivät välttämättä merkitse samalla tavalla yrityksen henkilöstölle, jos ne eivät ole sellaisia, jotka henkilöstö kokee omiin arvoihin sopiviksi ja yrityksen toiminnassa todellisiksi. (Aaltonen ym. 2003, 28.) Arvovalintojen tekeminen on kuitenkin ennen kaikkea omien yksilöllisten arvojen ja organisaation arvojen sovittamista yhteen. Henkilö joutuu pohtimaan usein syviäkin asioita siitä, mikä on hänelle itselle ja organisaatiolle tärkeää sekä mitä arvot hänelle oikeasti merkitsevät. Joissakin organisaatioissa voi olla käytäntönä, että tehtävässä toimiminen vaatii sen, että työntekijä joutuu toimimaan vastoin omia arvojaan. Jos yrityksen arvot ovat selkeässä ristiriidassa työn-

tekijän omien arvojen kanssa, syntyy siitä arvokonflikti. Sen seurauksena työntekijä voi uupua niin henkisesti kuin fyysisesti, kun hän joutuu toimimaan ristiriitaisesti itseään vastaan. Pahimmassa tapauksessa raju arvokonflikti johtaa henkilön työhyvinvoinnin huononemiseen ja pahimmassa tapauksessa loppuun palamiseen. (Aaltonen ym. 2003, 88.) Tämän vuoksi jokaisen henkilön tulee miettiä tarkasti, että sopivatko yrityksen arvot omiin arvoihin, ettei tällaisia arvokonflikteja syntyisi. Yritys itse voi myös pyrkiä estämään tämän kaltaisia tilanteita rekrytoimalla työntekijöiksi vain sellaisia, jotka samaistuvat yrityksen arvoihin.

On myös mahdollista, että yrityksen tavoitteet ja toimintatavat ovat välillä ristiriidassa sovittujen arvojen kanssa. Tätä tulee kuitenkin välttää, koska sen on todettu rasittavan ja uuvuttavan henkilöstöä. (Aaltonen ym. 2003, 89–90.) On myös mahdollista, että yritys laiminlyö joko vahingossa tai tahallaan arvonsa. Liike-elämästä on 2000-luvun alusta lähtien tullut esille erilaisia tapauksia siitä, miten yritys toimii omien määrittelemiensä arvojen vastaisesti (Kotler ym. 2011, 83). Esimerkiksi vakuutusyhtiö AIG joutui esille siitä, että yhtiössä maksettiin korkeita bonuksia sen johtajille veronmaksajien rahoittamana. Huomionkohteeksi asia joutui sen vuoksi, että yritys oli määritellyt julkisiksi arvoikseen muun muassa arvot kunnioitus ja rehellisyys, joiden vastaisesti se oli toiminut. (Love 2009.) Tämän kaltaisissa tilanteissa yritys joutuu vastaamaan niin asiakkaiden kuin työntekijöiden pettymyksiin ja negatiiviseen palautteeseen toiminnastaan. Samoin sillä voi olla heikentäviä vaikutuksia yrityksen yrityskuvaan.

Yrityksessä voi olla, ja usein myös on työntekijöitä, jotka eivät välitä yrityksen arvoista. Näillä työntekijöillä on useimmiten negatiivinen vaikutus työntekijöihin, jotka ovat sitoutuneet yrityksen arvoihin. Näiden tilanteiden ennalta ehkäisemiseksi onkin tärkeää sitouttaa työntekijät yrityksen arvoihin. Työntekijät tulee sitouttaa lähtökohtaisesti aidoilla arvoilla, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa oikeasti. (Kotler ym. 2011, 85.) Arvojen tulee myös olla sellaisia, jotka ovat jokaiselle työntekijälle merkittäviä (Puohiniemi 2003, 3). Usein yrityksen arvoja koskeva välinpitämättömyys johtuu siitä, että työntekijä ei koe niitä itselle tärkeiksi, eikä näin ollen välitä niistä.

3 TURUN TEKNOLOGIAKIINTEISTÖJEN ARVOT

3.1 Arvojen esittely

Turun Teknologiakiinteistöjen toimintaa ohjaavat arvot ovat innovatiivisuus, vastuullisuus, positiivisuus ja avoimuus (Turun Teknologiakiinteistöt 2015). Näitä neljää arvoa on kuvailtu tarkemmin seuraavasti:

Innovatiivisuus. *Innovatiivisuus on Turun Teknologiakiinteistöille luovia ratkaisuja, villedä ideoita sekä uusia tapoja tehdä asioita. Se on avoimuutta erilaisille mahdollisuuksille ja herkkiä korvia asiakkaiden toiveille.*

Vastuullisuus. *Vastuullisuus tarkoittaa Turun Teknologiakiinteistöille kaikkea sähkön säästöstä ympäristösertifikaattien mukaiseen rakentamiseen. Se on tasavertaista kumppanuutta, hyvää hallintoa ja joustavia järjestelyjä. Se on joukkoliikennettä, kestäviä materiaali- valintoja ja hyvää henkilöstöpolitiikkaa.*

Positiivisuus. *Positiivisuus on Turun Teknologiakiinteistöille optimistista asennetta, avarakatseisuutta ja innostusta. Se on luottamusta, rakentavaa suhtautumista sekä halua keskittyä ongelmien sijaan niiden ratkaisemiseen.*

Avoimuus. *Avoimuus tarkoittaa Turun Teknologiakiinteistöille läpinäkyvää toimintaa, aktiivista tiedotusta sekä kuntalaisten ottamista mukaan yhtiön päivittäiseen tekemiseen ja tulevaisuuden kehittämiseen. Onko sinulla mielipiteitä Turun Teknologiakiinteistöjen hankkeista? Kerro ja vaikuta! (Turun Teknologiakiinteistöt 2015.)*

3.2 Henkilöstön teemahaastattelu yrityksen arvoista

Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen tutkimiseen käytettiin tutkimusmenetelmänä haastattelua. Haastattelu on yksi tiedonhankinnan muodoista, jonka avulla saa hankittua syvällistä tietoa. Haastattelu muistuttaa pitkälti keskustelua, mutta tarkoituksena on kysyä tarkempia perusteluita haastateltavan toiminnalle ja kerätä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 42.) Kyseisen tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstön pieni määrä, ja tarkoitus saada kvalitatiivista eli laadullista tietoa arvojen toteuttamisesta yrityksessä ja

syitä niiden toteutumiseen. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttäminen soveltuu tutkittavaan asiaan parhaiten, kun halutaan tutkia mahdollisia käyttäytymiseen liittyviä merkityksiä ja sitä koskevaa kontekstia syvemmin (Hirsjärvi & Hurme 2004, 27). Haastattelu perustuu vuorovaikutukseen kahden ihmisen välillä, minkä vuoksi kyseinen lähestymistapa antaa mahdollisuuden keskustella vaikeistakin asioista ja saada näin ollen syvällistä tietoa.

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, joka tuki opinnäytetyön tavoitetta saada tietoa valitusta teemasta eli arvoista. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa on tyypillisesti spesifi teema, jonka varaan haastattelu on rakennettu. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastateltava vastaa omin sanoin kysymyksiin. Kyseinen haastattelumuoto mahdollistaa sen, että haastateltava pystyy kertomaan merkityksen omille ajatuksilleen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 66.) Teemahaastattelu soveltuu parhaiten haastateltavan henkilön kokemusten tutkimiseen. Kokemuksia tutkimalla pystytään saamaan sellaista tietoa, joka auttaa selvittämään mahdollisia epäkohtia ja ymmärtämään asioiden syvempää merkitystä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 16.) Teemahaastattelun valitseminen oli edellä mainituista asioista johtuen paras vaihtoehto tutkia arvojen toteuttamista Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstön kautta, koska teemahaastattelulle on ominaista se, että haastateltavat ovat kokeneet tilanteen, mistä tietoa etsitään. Haastattelu suunnataan siis tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin asiasta, joka on jollakin tavalla koettu (Hirsjärvi & Hurme 2004, 44).

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä, jotta haastattelu voidaan kohdentaa teemoihin. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 45.) Ennen haastattelun suunnittelua, arvojen merkitykseen ja tarkoitukseen yritystoiminnassa tutustuttiin aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kautta. Kyseinen tapa auttoi paremmin ymmärtämään aihetta, ja suunnittelemaan teemahaastattelurungon kysymyksineen määritellyn tavoitteen mukaiseksi. Suunnitteluvaihe on teemahaastattelun yksi tärkeimmistä kohdista, jossa tulee miettiä tarkasti kysymykset, joiden pohjalta halutaan saada tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 16). Haastattelukysymykset rakennettiin sen oletuksen perusteella, että Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstö

tietävät yrityksen arvot. Tämän vuoksi kysymykset muodostettiin siten, että henkilöstö osaa kertoa niistä itse. Teemahaastattelukysymykset (Liite 1) sisälsivät paljon kartoitettavia kysymyksiä Turun Teknologiakiinteistöjen arvoihin liittyen. Osan näistä haastattelukysymyksistä oli tarkoitus toimia keskustelun herättäjinä ja ylläpitäjinä, jotta keskusteluyhteys pysyisi haastateltavaan henkilöön. Haastattelu aloitettiin ensin kevyesti kyselemällä haastateltavan taustatietoja, jonka jälkeen edettiin pikku hiljaa itse aiheeseen syvemmin. Toiset kysymyksistä painotuitivat siihen, että tietoa saataisiin arvojen toteuttamisesta ja osa taas syihin niiden taustalla. Niiden oli tarkoitus tuoda ymmärrystä siitä, miten ja miksi arvot toteutuvat Turun Teknologiakiinteistöissä. Kysymysten kautta haluttiin esimerkiksi selvittää sitä, miten henkilö käsittää jokaisen arvon merkityksen. Kyseinen tieto on oleellinen arvojen tutkimisessa, koska arvojen merkitys voi vaihdella eri henkilön mukaan. Haastattelurunko ja kysymysten järjestys muotoiltiin mahdollisimman johdonmukaiseksi niin että haastateltava ymmärtäisi ne ja osaisi vastata niihin. Haastattelukysymyksiä ei testattu ennen haastattelun toteutusta, koska aihe ja sen kohderyhmä oli niin spesifi. Tämän vuoksi testausta oli mahdotonta tehdä muulle samankaltaisella kohderyhmälle.

Kysymysten valitsemisen lisäksi haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua harkinnalla. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia henkilöitä, joilta arvellaan saatavan parhaiten aineistoa tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 46.) Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin sen hetkinen Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstö, koska jokaiselta henkilöltä oli mahdollista saada tietoa aiheeseen liittyen.

3.2.1 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastatteluun osallistui Turun Teknologiakiinteistöjen sen hetkinen henkilöstö. Haastateltavina oli yhteensä kolmetoista henkilöä, kaksitoista työntekijää ja yksi toimitusjohtaja. Teemahaastattelun toteutus tapahtui toukokuun lopulla vuonna 2015, kolmena eri päivänä Turun Teknologiakiinteistöjen toimipisteessä.

Haastattelujen kesto oli puolesta tunnista aina viiteenkymmeneenviiteen minuuttiin asti vaihdellen eri henkilön mukaan. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä kahdeksan tuntia ja kaksikymmentä minuuttia.

Haastatteluaihana useampi haastateltava kertoi osan haastattelukysymyksistä olevan hämmentäviä. Voidaankin siis ajatella, että kysymysten muotoilu ei välttämättä ollut täysin onnistunut. Toinen mahdollinen syy voi olla se, että aiheesta puhuminen oli vaikeaa haastateltaville. Useampi haastateltava kertoi esimerkiksi sen, että ei ollut aikaisemmin tullut miettineeksi arvoja tällä tavalla, kuten ne kysymyksissä esitettiin. Lisäksi haastattelukysymykset koettiin pitkälti toistavan itseään, ja haastateltava turhautui näin ollen vastaamaan asiaan uudelleen tai miettimään vastaamista eri tavalla. Kysymysten oli kuitenkin tarkoitus tuottaa mahdollisimman paljon tietoa aiheeseen liittyen ja varmistaa henkilön näkemystä asiasta, minkä vuoksi useammat kysymykset olivat samankaltaisia. Haastatteluja litteroidessa ja analysoidessa vastaukset antoivat vahvistuksen haastateltavan näkemyksille Turun Teknologia kiinteistöjen arvoista, ja näin asiaan sai paremman ymmärryksen kokonaisuutena, kuten miksi henkilö vastasi tällä tavoin ja koki asiat tällä tavalla. Osa haastattelukysymyksistä tuotti myös toisenlaista tietoa koskien Turun Teknologia kiinteistöjen arvojen toteuttamista käytännössä, vaikka asiasta ei kysymyksessä kysytty. Näin ollen haastatteluvastauksia voidaan pitää onnistuneina ja luotettavina, vaikka ne tuottivatkin haastateltaville vaikeuksia.

3.2.2 Teemahaastattelun litterointi ja analysointi

Haastattelun purkaminen eli litterointi suoritetaan haastattelun lopussa. Tarkoituksena on puhtaaksikirjoittaa haastateltavan tai haastateltavien vastaukset, joka voidaan tehdä joko kirjoittamalla koko haastattelu tai osia haastattelusta. Aineiston litteroinnin tyyliin vaikuttaa se, kuinka paljon saatua tietoa tarvitaan tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 139.) Tämän opinnäytetyön haastatteluiden purkaminen tapahtui puhtaaksikirjoittamalla haastattelut kokonaan. Kaikkien haastatteluiden kokonaan puhtaaksikirjoittaminen auttoi paremmin ymmärtämään jokaisen haastateltavan vastauksia kokonaisuutena ja mahdollisia tekijöitä, miksi

henkilö kokee asiat omalla tavallaan. Jos haastattelut olisi purettu osittain, olisi ollut mahdotonta ymmärtää mahdollisia syy-seuraussuhteita esimerkiksi siitä, miten henkilö käsittää arvon ja miten näin ollen toteuttaa sitä käytännössä.

Litteroinnin jälkeen tapahtuu haastattelun analysointi. Tällöin on suositeltavaa, että saatuja vastauksia luetaan useasti läpi, että niiden merkitys ymmärrettäisiin vielä tarkemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 143.) Haastatteluja käytiin läpi useita kertoja tehden samalla muistiinpanoja haastateltavien vastauksista. Ensimmäisen kerran muistiinpanoja tehtiin heti haastattelun jälkeen jokaisen haastateltavan tuomista vastauksista. Tämän jälkeen muistiinpanoja tehtiin haastatteluja litteroidessa.

Haastattelujen analysointiin käytettiin kahta eri analyysimenetelmää, aineistolähtöistä ja teoriaohjaavaa analyysiä. Aineistolähtöisen analyysin käyttö perustui Turun Teknologiaakiinteistöjen arvojen toteuttamisen analysoimiseen, ja syyt niiden toteutumiseen haluttiin analysoida käyttäen teoriaohjaavaa analyysiä. Analysointiin otettiin mukaan vain ne asiat, jotka koskivat Turun Teknologiaakiinteistöjen arvojen toteuttamista ja syitä niiden toteutumiseen. Tutkimustuloksissa ei esiinny näin ollen kaikkea haastattelukysymysten vastauksia. Kaikkea tutkimusmateriaalia ei ole tarpeen analysoida, jos niitä ei pysty hyödyntämään tutkimuksen tarkoitukseen (Hirsjärvi & Hurme 2004, 135).

Aineistolähtöisessä analyysissä luodaan tutkimusaineistosta muodostuneen tiedon avulla teoreettinen viitekehys. Analyysiyksiköt muodostetaan aineistosta syntyneiden tulosten avulla siten, että ne sopivat myös tutkimuksen tarkoitukseen. Näin ollen teorialla tai aikaisemmillä havainnoilla ei ole merkitystä analyysin muodostamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Kyseinen analyysi toimi tukena Turun Teknologiaakiinteistöjen arvojen toteuttamisen analysoimiselle, jossa tulokset muodostettiin puhtaasti aineistosta syntyneestä tiedosta. Haastateltavat kertoivat jokainen erilaisia asioita siitä, miten arvoja toteutetaan niin tarkemmin kuin yrityksessä yleisesti. Haastatteluja analysoidessa vastauksista muodostui neljä erilaista paikkaa, missä arvoja voidaan tulkita esiintyvän: Työyhteisössä, asiakkaille, työyhteisössä ja asiakkaille ja yleisesti. Vastauksia tuotiin arvoista yksittäin tai kertoen niistä yleisesti viitaten yhteen tai useampaan arvoon. Tämän vuoksi

näitä teemoitettiin ja tyypiteltiin analyysiä varten. Teemoittelussa on kyse siitä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Lukumäärällä voi olla joko merkitystä tai ei, riippuen tutkimuksesta. Tyypittely tapahtuu usein teemoittelun jälkeen, jolloin teemojen sisältä etsitään samoihin ominaisuuksiin liittyviä asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Arvoista kerrottuihin vastausten määrään vaikutti se, että tiesikö haastateltava Turun Teknologiakiinteistöjen arvot ja minkälaisia kokemuksia henkilöllä oli kertoa asiasta. Tästä johtuen jokainen haastateltava tuotti joko yhden tai useamman vastauksen tai kenties ei ollenkaan.

Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteuttamisen syy-seuraussuhteita analysoitiin teoriaohjaavan analyysin avulla. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii tukena analyysin muodostamiselle, mutta analyysi ei pohjaudu kuitenkaan suoraan teoriaan. Analysointiyksiköt valitaan aineiston tuoman tiedon pohjalta, jolloin teoria toimii tukena analyysin muodostamiselle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.) Analyysiyksiköt muodostettiin haastateltavien vastausten perusteella. Tukena tässä analyysivaiheessa toimi koko ajan arvoja koskeva teoria, joka on opinnäytetyössä esillä kappaleessa kaksi. Teemoiksi muodostui kuusi asiaa, joiden voidaan tulkita olevan syitä Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteutumiseen. Syihin lukeutuivat seuraavat asiat: Henkilön tapa suhtautua arvoihin, yrityksen yrityskulttuuri, arvojen määrittely, henkilökohtainen käsitys arvon merkityksestä, arvon ohjeistaminen käytännön toteutuksessa ja arvojen toteutumisen mittaaminen.

4 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET

4.1 Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteuttaminen

Haastateltavat tuottivat monipuolisesti vastauksia kohdistuen arvojen toteuttamiseen. Alla olevista taulukoista (Taulukko 1, Taulukko 2, Taulukko 3, Taulukko 4) näkyy selkeämmin se, miten Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstö on kertonut toteuttavansa arvoja. Vastauksia arvojen toteuttamisesta on tuotu yksittäin. Vastaukset muodostavat näin ollen laajan kokonaisuuden jokaisen haastateltavan vastauksista. Jokaisella haastateltavalla oli viitteitä samoista asioista koskien arvojen toteuttamistapaa. Kaikkia taulukossa esiintyviä toteuttamistapoja ei voida yleistää toteutuvan jokaisen haastateltavan kohdalla.

Innovatiivisuus

Haastateltavista kaksitoista henkilöä muisti kyseisen arvon. Nämä henkilöt kertoivat erilaisia tapoja kyseisen arvon toteuttamisesta. Alla olevasta taulukosta (Taulukko 1) selviää tarkemmin, miten henkilöstö toteuttaa kyseistä arvoa yrityksessä:

Taulukko 1. Innovatiivisuuden toteuttaminen.

<u>TYÖYHTEISÖSSÄ</u>	<u>ASIAKKAILLE</u>
Uskaltaa sanoa vaihtoehtoja ääneen (työkavereille)	Asiakkaiden toiveet otetaan huomioon
Tehostetaan ja parannetaan toimintatapoja työtehtävissä	Tapahtumissa on ollut mahdollisuus askarrella oma toimisto (asiakkaalla/vuokralaisella)
Käytetään viimeisimpiä menetelmiä työtehtävissä	Yhdestä kiinteistöstä on mahdollista vuokrata pelkkää oleskeluoikeutta tilassa olemista varten
Automatisoidaan rutiineja työtehtävissä	Mahdollisuus pysäköidä mihin tahansa yrityksen parkkiruutuun
Hankkeiden suunnittelussa keksitään uusia asioita kuten aurinkopaneelien käyttämistä katolla	Vuokralaisen ilmoittaessa toimitilojen toimimattomuudesta mietitään mahdollisia toimenpiteitä monipuolisesti, kuten mitä voisi parantaa, voisiko tiloja

	muuntaa toisenlaiseksi tai kenties voiko vuokralaista siirtää muihin tiloihin
Omien villien ideoiden kertominen	Tarjotaan useammalle asiakkaalle tiloja (ei ole perinteinen tapa toimia kiinteistösijoitusyhtiöllä)
Taloushallinnon järjestelmiä ulkoistetaan ja niiden käytössä vältetään turhaa ajankäyttöä	Asiakkaille halutaan antaa luotto siihen, että yrityksessä asioidessa, että he saavat uudenlaisia ratkaisuja
Otetaan maailmalta tulevista suuntauksista oppia ja tuodaan niitä yritykseen	Vuokrasopimuksissa on olemassa vakiosopimuksia ja mahdollisuuksia räätälöidä niitä vuokralaiselle sopivaksi
<u>TYÖYHTEISÖSSÄ JA ASIAKKAILLE</u>	<u>YLEISESTI</u>
Mietitään miten asioita voidaan tuoda toimintaan sekä miten ne näkyvät rakennuksissa, vuokralaisissa ja työntekijöissä	Keksitään uusia ratkaisuja
Yrityksen toimistotilassa ei ole kaikille omia työpisteitä ja tätä mallia suositellaan myös käyttäjille	Arvostetaan uusia tapoja
Ollaan avoimia uusille ideoille (omille, työkavereiden ja ulkopuolisten)	Halutaan tehdä asioita uudella tavalla ja vähän eritavalla kuin normaalisti
Yrityksen toimistotila on avotoimisto, johon jokainen ulkopuolinen näkee	Yritetään olla trenditietoisia ja keksiä niitä myös itse
Luodaan uudenlaisia konsepteja ja toteutetaan niitä	Lähdetään tekemään ja kokeilemaan yllättäviäkin asioita
Matchmaking-palvelun käyttö	Aina ajatellaan ja etsitään uusia ideoita
Keksitään uutta toimintaa esimerkiksi tapahtumia	Otetaan vastaan uudenlaisia ajatuksia ja lähdetään toteuttamaan niitä
Investoidaan rohkeasti ja pelkäämättä huonoina aikoina investoimista	Seurataan ympärillä tapahtuvia asioita ja mitä voisi vielä tehdä
Mietitään keinoja miten voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin paremmin	Yritetään lanseerata uutta ajattelutapaa siitä, miten voidaan järjestää palveluita
Tilaratkaisuissa käytetään luovia ratkaisuja	Uskalletaan kokeilla asioita
Viestinnässä ei käytetä paljoa painatettua materiaalia, vain toimivia asioita kuten karttapostikortin käyttö	Pyritään ottamaan käyttöön uudenlaisia toimintatapoja
Viestintä tapahtuu pääosin sosiaalisessa mediassa	Keksitään ja kehitellään paljon uusia ideoita sekä ideoidaan rohkeasti
	Tehdään paljon asioita
	Otetaan oppia kaikesta
	Toimintatavoissa on käytössä joustavia elementtejä (ei ole tyypillistä kiinteistösijoitusyhtiössä)
	Aina mietitään miten asian voisi tehdä paremmin

	Mietitään mitä voisi vielä tehdä, mitä vielä ei ole
	Halutaan löytää jo huomisen tapa tehdä asioita
	Ollaan valppaana kaikelle uudelle ja villejä ideoita-kin otetaan vastaan
	Pyritään ottamaan käyttöön uudenlaista tekniikkaa

Vastuullisuus

Haastateltavista kymmenen henkilöä muisti kyseisen arvon Turun Teknologia-kiinteistöjen arvoksi. Nämä henkilöt kertoivat erilaisia tapoja kyseisen arvon toteuttamisesta. Kyseistä arvoa muistettiin haastateltavien kesken vähiten, mutta ei kuitenkaan kovin huomattavasti. Alla olevasta taulukosta (Taulukko 2) selviää tarkemmin, miten henkilöstö toteuttaa kyseistä arvoa yrityksessä:

Taulukko 2. Vastuullisuuden toteuttaminen.

TYÖYHTEISÖSSÄ	ASIAKKAILLE
Omassa toiminnassa miettiä kierrättämistä ja paperin käyttämistä	Pyritään olemaan hyvä yhteistyökumppani ja vuokranantaja sekä kiinteistönomistaja
Etsitään yhteistyökumppaneita, joiden kanssa voidaan viedä pidemmälle vastuullisuutta koskevia asioita	Kannetaan vastuu asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi
Ajatellaan ympäristöä omissa työtehtävissä	Remontoinnissa otetaan vastuu jokaista mahdollista osapuolta kohtaan
Henkilöstövastuu on otettu huomioon huomioimalla henkilöstön hyvinvointi ja kunnioittaminen	Tuetaan alueen yrityksiä tuomalla heidät esille ja käytetään heidän tuotteita
Henkilöstöstä huolehditaan työergonomian ja tilojen viihtyvyyden kannalta sekä yhteisten tapahtumien kautta	Asiakkaalle annetaan kattavasti ja avoimesti tietoja koskien vuokrasopimusta ja sopimuksessa esiintyvät asiat selitetään rehellisesti ja avoimesti
Haetaan yhteistyökumppaneita pitkälle aikavälille, jotka tuottavat sitä kautta säästöä energia-asioissa	Tunnuslukuja raportoidaan laajasti ja julkisesti sekä vertailukelpoisesti
Yrityksen viestinnässä käytetty materiaali on tarkkaan mietitty siitä näkökulmasta, kuten millainen viesti yrityksestä halutaan antaa	Autetaan ja tuetaan vuokralaisia mahdollisissa uusien maksuaikataulujen luomisessa, jotka ovat toteutuskelpoisia ja reiluja niin vuokralaiselle kuin yritykselle
Pidetään huolta työntekijöistä	Rakennusprojektiin hankittiin alueella toimivia Cleantech-alan yrityksiä mukaan, jotka tukevat myös ympäristövastuullisuutta

<u>TYÖYHTEISÖSSÄ JA ASIAKKAILLE</u>	<u>YLEISESTI</u>
Mietitään mitä tehdään ja miten se näkyy rakentamisessa ja prosesseissa	Toimissa mietitään vastuullisuutta, kuten se mitä jätetään jälkeen, on vastuullisesti toteutettu, tehty ja mietitty
Käytetään kierrätysmateriaaleja	Kiinteistöratkaisujen pitää olla kestäviä ja vastuullisia
Täytetään ympäristösertifikaattien vaatimukset	Halutaan luoda positiivinen jälki yhteiskuntaan huomioimalla sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu
Otetaan huomioon ekologisuus ja kestävä kehitys	Kaikessa toiminnassa yritetään ottaa huomioon kaikki mahdolliset osapuolet
Energiaratkaisuihin mietitään energiansäästöä, uusiutuvan energian käyttöä, aurinkopaneelien laittamista ja mahdollisuutta tuottaa paikallisesti	Ei tuhlata asioita
Hallinnollisissa asioissa noudatetaan niitä kriteereitä, joita täytyy noudattaa	
Hoidetaan lakiin ja muihin liittyvät asiat asiantuntijoiden avustuksella vastuullisesti	
Urakoinnissa toimii omat valvojat, jotka valvovat toimintaa vastuullisesti	
Suositaan julkisen liikenteen käyttöä ja sitä käyttämällä on helppo tulla yritykseen	
Otetaan vastuu kiinteistöistä kokonaisuudessaan	
Järjestetään polkupyöräilijöille paikkoja	
Ollaan vastuullisia omistajille	
Raporteissa tuodaan esille ympäristövastuun toteutumista koskevia tunnuslukuja	
Rakennusprojekteissa käytetään kestävämpiä ratkaisuja valituissa materiaaleissa ja teknologioissa	
Huomioidaan toiminnoissa vastuu yhteiskunnasta huolehtimisesta kuten säästämällä energiaa ja jätteitä lajittelemalla	

Positiivisuus

Haastateltavista henkilöistä kaksitoista muisti kyseisen arvon Turun Teknologia-kiinteistöjen arvoksi. Nämä henkilöt kertoivat erilaisia tapoja kyseisen arvon toteuttamisesta. Alla olevasta taulukosta (Taulukko 3) selviää tarkemmin, miten henkilöstö toteuttaa kyseistä arvoa yrityksessä:

Taulukko 3. Positiivisuuden toteuttaminen.

<u>TYÖYHTEISÖSSÄ</u>	<u>ASIAKKAILLE</u>
Henkilökunnalle on viestitty, että ei tarvitse pelätä virheiden tekemistä, vaan asioita tulee rohkeasti ratkaista	Kohdataan vuokralaisia ja muita ihmisiä hymyssä suin ja jäädään juttelemaan
Henkilöstöllä on positiivinen suhtautuminen yhdessä toimiessa	Asiakkaiden ongelmia ratkoessa kerrotaan niihin haettavan ratkaisuja ja ne hoidetaan
Virheitä sattuesssa jatketaan eteenpäin ja otetaan niistä opiksi	Annetaan vuokralaiselle uusi mahdollisuus, jos on jotain ongelmia esimerkiksi maksuaikataulun kanssa
Tuetaan toinen toista työssä auttamalla esimerkiksi työtehtävissä	Pyritään ratkaisemaan ongelmia hyvässä hengessä vuokralaisten kanssa
Työkavereita kohtaan yritetään olla hymyssä suin	Asiakkaalle tarjotaan tiloissa sellaisia ratkaisuja, jotta hän on niihin tyytyväinen
Työporukalla on hyvä yhteishenki	Suhtaudutaan positiivisesti asiakaskontakteihin
Asioihin suhtaudutaan niiden vaativalla vakavuudella ja ongelmia aletaan ratkaista	
Tehdään hyvillä mielin töitä	
<u>TYÖYHTEISÖSSÄ JA ASIAKKAILLE</u>	<u>YLEISESTI</u>
Ollaan ystävällisiä toisille	Etsitään aina ratkaisuja asioihin
Yhteistyökumppanien ja asiakkaiden asiakaspalautteisiin vastataan positiivisella asenteella ratkaisuja tarjoamalla	Ollaan rohkeita
Viestinnässä halutaan viestiä iloisia asioita ja viedä viestiä eteenpäin yrityksestä ja sen toiminnasta sekä alueesta	Toimitaan positiivisesti ja tehdään positiivisia asioita, jotka heijastuvat siihen yhteisöön, jossa toimitaan
Ongelmatilanteissa sovitaan osapuolten kanssa, että ongelmista otetaan opiksi ja kyseiset asiat eivät enää esiinny	Eteenpäin suuntautuva suhtautuminen kuten mitä seuraavaksi voisi tehdä
	Suhtaudutaan avoimesti kaikkiin uusiin asioihin
	Otetaan haltuun vaikeatkin asiat ja mietitään miten niissä päästään eteenpäin
	Asioihin suhtaudutaan lähtökohtaisesti, että ne ovat hyviä asioita ja ne pystytään hoitamaan

Avoimuus

Haastateltavista jokainen henkilö muisti kyseisen arvon olevan Turun Teknologia-kiinteistöjen arvo. Alla olevasta taulukosta (Taulukko 4) selviää tarkemmin, miten henkilöstö toteuttaa kyseistä arvoa yrityksessä:

Taulukko 4. Avoimuuden toteuttaminen.

<u>TYÖYHTEISÖSSÄ</u>	<u>ASIAKKAILLE</u>
Kaikki otetaan työyhteisössä huomioon	Vuokralaisille ja käyttäjille pyritään lähettämään tiedotteet ajoissa koskien kiinteistöissä tapahtuvaa toimintaa esimerkiksi remonttia tai muuta heidän toimintaa häiritsevää asiaa
Suhtaudutaan avoimesti mahdollisiin muutoksiin esimerkiksi omista työtehtävissä	Kerrotaan avoimesti asioista asiakkaille
Keskustellaan avoimesti työntekijöiden kesken	Tiedotetaan vuokralaisille asioista
Pyritään työskentelemään rehdisti toisia työntekijöitä kohtaan	Kerrotaan tulevista toimintamalleista asiakkaille jos niille löytyy tarvetta, huomioidaan myös mitä asioille voisi tehdä ennen niiden toteutumista ja miten niitä voisi toteuttaa
Kaikki työntekijät toimivat avoimissa (yrityksen toimistotila) ja kaikki toiminta on avointa henkilöiden kesken	Jos joku kysyy jotain, siihen vastataan (asiakkaat/vuokralaiset)
Viestitään työkavereille omista työtehtävistä ja niiden vaikutuksista työkaverin tehtäviin	Voi tulla kysymään mitä tahansa (asiakkaat/vuokralaiset)
Kerrotaan avoimesti omista työtehtäviin liittyvistä dokumenteista, kuten mistä ne voi tarvittaessa löytää	Henkilökunta on helposti saatavilla ja asiakkaiden tavoiteltavissa toimipisteen sijainnin vuoksi
Työntekijät jakavat keskenään tietoa	
Jos tulee ongelmia tai virheitä, niistä keskustellaan ryhmässä ja pohditaan mitä asioille voisi tehdä	
Kunnioitetaan työyhteisöön kuuluvia henkilöitä	
<u>TYÖYHTEISÖSSÄ JA ASIAKKAILLE</u>	<u>YLEISESTI</u>
Henkilökunta on helposti saatavilla ja asiakkaiden tavoiteltavissa toimipisteen sijainnin vuoksi sekä kaikki ovat tervetulleita keskustelemaan	Toimitaan avoimesti joka päivä asioissa
Yhteistyökumppaneiden kanssa keskustellaan avoimesti molempien intresseistä luottaen, että toiminta on avointa	Toiminta on läpinäkyvää

Kerrotaan yrityksen kotisivuilla ja sosiaalisen median kanavissa mitä tapahtuu	Asioista puhutaan suoraan
Henkilöstön toimipiste on vuokralaisten keskuudessa ja avotoimistoon (yrityksen toimistotila) näkevät kaikki, että ollaan läsnä ja näkyvillä	Pyritään toimimaan rehellisesti ja avoimesti jokaista kohtaan
Toiminnassa on mahdollisimman vähän ei-julkisia asioita ja asioista halutaan kertoa koskien yrityksen tulevaa toimintaa ja tunnuslukuja niin työntekijöille kuin asiakkaille	Jos jokin asia on sovittu, niin sen eteen toimitaan
Oli asia positiivinen tai negatiivinen siitä kerrotaan avoimesti asiakkaalle kuten mistä on kysymys ja miten tilanne hoidetaan	Ollaan kiinnostavia yrityksen kotisivuilla
Uskalletaan edustaa kasvullisesti työntekijöinä yritystä kotisivuilla ja sosiaalisessa mediassa	Jos jollain on huolia tai ongelmia pyritään niissä tukemaan
Kirjanpitoa koskevat asiat kuten tunnusluvut on luotettavasti ja avoimesti kerrottu	
Viestintä on avointa ja tieto on julkista	
Otetaan yhteiskunnallista vastuuta siitä, että luodaan ympäristö, missä toiminta on kestävä ja missä ihmiset viihtyvät	

4.2 Syyt arvojen toteutumiseen

Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteuttamisen ohella selvisi syitä sille, miksi ne toteutuvat yrityksen toiminnassa. Nämä alla olevat tekijät selittävät pitkälti sen, mitkä asiat vaikuttavat arvojen toteutumiseen Turun Teknologiakiinteistöissä.

Henkilön suhtautuminen arvoihin

Jokainen haastateltava kertoi suhtautuvansa myönteisesti Turun Teknologiakiinteistöjen arvoihin. Jokainen haastateltava kertoi myös, että Turun Teknologiakiinteistöjen arvot ovat samanlaisia kuin haastateltavan omat arvot. Yksikään vastaajista ei kertonut, että Turun Teknologiakiinteistöjen arvot olisivat ristiriidassa omien arvojen kanssa. Viisi haastateltavista kertoi, että arvot kuvastavat hyvin yritystä ja sitä henkeä, mikä yrityksessä on ja mitä siellä noudatetaan.

Haastateltavien vastauksista voidaan tulkita, että yrityksen arvot ovat juuri sellaisia, joita henkilöstö tukee ja toteuttaa omassa toiminnassa. Myönteinen suhtautuminen Turun Teknologiakiinteistöjen arvoihin voidaan tulkita vaikuttavan siihen, että näitä arvoja halutaan toiminnassa toteuttaa. Tästä voidaan myös tulkita, että arvot kuvastavat Turun Teknologiakiinteistöjen toimintaa todellisuudessa. Jos arvot olisi koettu esimerkiksi sellaisiksi, etteivät ne olisi samanlaisia kuin henkilön omat arvot, voisi toteuttaminen olla hankalampaa. Se johtuu siitä, että arvojen toteuttamisessa on kuitenkin kyse siitä, että yrityksen arvot sopivat myös henkilön omaan henkilökohtaiseen arvomaailmaan. Haastateltavien vastaukset siitä, että Turun Teknologiakiinteistöjen arvot ovat samanlaisia kuin omat arvot, voidaan tulkita vaikuttavan niiden toteutumiseen myönteisesti.

Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuria kuvailtiin useamman haastateltavan myötä avoimeksi, rennoksi, yhteisölliseksi, positiiviseksi ja dynaamiseksi. Selkeästi eniten yrityskulttuurin kuvailtiin olevan avoin, jonka toi esille kaksitoista haastateltavaa eli lähes jokainen. Haastateltavat kertoivat tarkemmin siitä, että työyhteisössä on helppo puhua mistä tahansa asiasta ja kenenkä tahansa kanssa vain. Turun Teknologiakiinteistöjen toimipisteen vuoksi kerrottiin henkilöstöltä edellytettävän avoimuutta, koska henkilöstö toimii avotoimistossa ja yhteisessä työtilassa koko ajan. Rentoudesta kuvailtiin tarkemmin sitä, että yrityskulttuurissa ei ole selkeää hierarkiaa vaan se on enemmänkin kaveripiirin tapainen. Dynaamisuudesta kerrottiin, että Turun Teknologiakiinteistöissä tapahtuu ja tehdään asioita koko ajan sekä asioissa mennään voimakkaasti eteenpäin. Samoin viisi haastateltavista kertoi, että yrityksessä on havaittavissa välillä kiirettä. Yrityskulttuurin positiivisuudesta kerrottiin, että työilmapiiri on positiivinen ja työyhteisössä on hyvä yhteishenki, jossa uskotaan omaan tekemiseen. Kolme haastateltavaa kuvaili, että Turun Teknologiakiinteistöjen arvot kuvaavat yrityskulttuuria ja ne määrittelevät yrityksen yrityskulttuuria. Kaksi haastateltavaa myös kuvaili yrityskulttuurin olevan innovatiivinen ja asioita ajatellaan laatikon ulkopuolelta. Yksittäisiä kuvailuja yrityskulttuurista

kerrottiin, että se on joustava, nuorekas, rehellinen, välitön ja tulevaisuuteen katsova. Lisäksi kerrottiin, että työntekijöistä pidetään huolta ja työntekijät ovat ulospäinsuuntautuneita.

Haastateltavien vastauksista voidaan tulkita, että Turun Teknologiakiinteistöjen yrityskulttuuri tukee ja ilmentää yrityksen arvoja kuten avoimuutta ja positiivisuutta sekä myös kahden haastateltavan mielestä innovatiivisuutta. Turun Teknologiakiinteistöjen yrityskulttuurista onkin tulkittavissa juuri niitä asioita, mitä Turun Teknologiakiinteistöt on määritellyt arvoissaan. Näin ollen vastauksista voidaan tulkita se, että arvot peräisin yrityskulttuurista. Haastateltavien vastauksista voi myös tulkita sen, että henkilöstö toi esille pitkälti myönteisiä asioita. Tästä voidaan tulkita, että yrityskulttuurissa vallitsee hyvä yhteishenki henkilöstön kesken, joka vaikuttaa myönteisesti arvojen toteutumiseen.

Arvojen määrittelemisen

Haastateltavista henkilöistä neljä osasi kertoa yrityksen arvojen määrittelemisen prosessista. Vastaukset vaihtelivat paikoitellen, joten epäselväksi jäi se, miten tarkalleen ottaen arvoprosessi oli tehty. Se johtui siitä, että arvojen määrittelystä oli kulunut jo jonkin aikaa. Yhteisesti nämä neljä haastateltavaa henkilöä osasivat kertoa sen, että arvojen määrittelemisen oli tapahtunut yrityksen alkuaikoina vuonna 2012 ja siihen oli osallistunut Turun Teknologiakiinteistöjen sen aikainen henkilöstö. Arvoja oli alettu luoda yhteisen keskustelun ja pohdinnan kautta miettien, mitä yrityksessä ollaan ja halutaan olla. Arvoiksi haluttiin nimetä asioita, jotka ovat Turun Teknologiakiinteistöjä ja henkilöstön toimintaa kuvaavia arvoja. Arvoja oli alettu yhdessä ryhmätyöskentelyn kautta pohtia ilman valmista materiaalia, ja kirjoittaa niitä muistiin. Lopuksi arvoja oli karsittu ja niistä valittu yhteisen keskustelun tuloksena mieleiset. Arvoja oli vielä kiteytetty ja niistä oli luotu lauseita, jonka kautta arvoista oli syntynyt kyseiset nimet. Luodut arvot olivat yhteisen päätöksen tulos, joitten haluttiin sisältävän kaikki ne pienet asiat, jotka kuvaavat yritystä ja henkilöstön toimintatapaa. Arvojen luomisen kestosta kaksi haastateltavaa kertoi

erilaisia näkemyksiä. Yhteisesti kuitenkin nämä vastaajat kertoivat, että arvojen määrittelyyn oli käytetty aikaa useiden kokoontumisten myötä.

Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen määrittelystä voidaan tulkita se, että se on lähtökohtaisesti toteutettu oikein. Arvojen pohtiminen yhteisesti koko henkilöstön kanssa kertoo siitä, että arvoista on haluttu luoda juuri sellaisia, jotka kuvastavat näitä henkilöitä ja heidän toimintatapojaan. Samoin arvojen pohtiminen siitä näkökulmasta, mitä yrityksessä ollaan ja halutaan olla, kertoo todellisesta pohdinnasta. Tämän lisäksi arvojen määrittelyyn käytetty aika voidaan tulkita kertovan myös syvällisestä pohdinnasta. Tästä voidaan tulkita se, että Turun Teknologia-kiinteistöjen arvot eivät ole vain keksittyjä, vaan ne ovat todellisia ja henkilöstön toimintatapaa kuvaavia arvoja.

Henkilökohtainen käsitys arvon merkityksestä

Jokaisen haastateltavan käsitys arvon merkityksestä sisälsi samanlaisia asioita. Arvosta nimeltä innovatiivisuus kerrottiin, että se tarkoittaa rajojen rikkomista, uusien asioiden keksimistä ja asioiden tekemistä uudella tavalla. Lisäksi innovatiivisuudesta kerrottiin yksittäin, että se käsittää ajatusta asiakkaiden toiveiden ottamisesta huomioon ja asiakas voi luottaa siihen, että heille tarjotaan uudenlaisia ratkaisuja. Arvosta nimeltä vastuullisuus kerrottiin, että se liittyy laajasti kaikesta huolehtimiseen kuten sosiaaliseen ja ympäristövastuullisuuteen. Lisäksi vastuullisuudesta kerrottiin yksittäin, että asioissa noudatetaan niiden vaatimia kriteereitä kuten ympäristösertifikaattien noudattamista. Arvosta nimeltä positiivisuus kerrottiin, että se tarkoittaa halua ratkaista ongelmia ja asioissa halutaan nähdä lähtökohtaisesti hyviä asioita. Lisäksi positiivisuudesta kerrottiin yksittäin, että se tarkoittaa henkilöstön olevan tavoitettavissa ja heillä olevan aikaa asiakkaille sekä asioista viestitään positiivisesti. Arvosta nimeltä avoimuus kerrottiin, että asioista keskustellaan avoimesti niin työyhteisössä kuin asiakkaiden kanssa. Avoimuudesta kerrottiin myös yksittäin, että Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstöltä on mahdollista tulla kysymään mitä vain ja henkilöstöllä olevan kasvot,

joista heidät voi tunnistaa. Lisäksi avoimuudesta kerrottiin, että Turun Teknologia kiinteistöjen asioista halutaan tiedottaa julkisesti ja avoimesti.

Haastateltavien samankaltaisista käsityksistä arvojen merkityksen suhteen voidaan tulkita se, että arvot käsitetään haastateltavien kesken tarkoittavan samoja asioita. Tämän voidaan tulkita toimivan lähtökohtana sille, että henkilöstö toteuttaa arvoja samalla periaatteella. Arvojen merkityksessä ei ollut haastateltavien kesken esillä merkittäviä ristiriitoja. Haastateltavien vastauksissa oli kuitenkin joukossa pieniä eroja. Tämän voidaan tulkita osaltaan vaikuttavan siihen, että haastateltavat toteuttavat osittain arvoja eri tavalla.

Arvon ohjeistaminen käytännön toteutuksessa

Jokaisen haastateltavan vastauksista tuli esille se, että Turun Teknologia kiinteistöjen arvoja ei ole ohjeistettu sen tarkemmin siitä, miten niitä tulisi toteuttaa. Jokainen haastateltava kertoi, että arvot on käyty vain yleisesti läpi, kuten mitä ne ovat ja niiden tulee näkyä kaikessa Turun Teknologia kiinteistöjen toiminnassa. Yksi haastateltava kertoi, että arvoja ei ohjeisteta tarkemmin käytännön toteutuksessa, vaan ne käydään läpi, jos yritykseen tulee uusia työntekijöitä. Tämän lisäksi rekrytointiprosessin yhteydessä mietitään uuden työntekijän palkkaamisen yhteydessä hänen soveltumista Turun Teknologia kiinteistöjen arvomaailmaan.

Haastateltavat toivat kuitenkin yksittäin esille näkemyksiä siitä, miten arvoja on kuitenkin jollain tavalla ohjeistettu. Yksi haastateltava kertoi, että arvoista on ohjeistettu esimerkiksi sanomalla, että olkaa avoimia ja positiivisia kaikessa toiminnassa, koska se on toiminnan perusta. Arvojen ohjeistamisesta kaksi haastateltavaa kertoi, että arvot ovat itsestään selviä henkilöstölle. Yksi haastateltava totesi, että näkee arvot työyhteisöön kuuluvien henkilöiden keskuudessa, ja niitä ei tarvitse erikseen ohjeistaa, koska ne on sisäistetty jo toimintatavaksi. Yksi haastateltava kertoi, että arvot tulevat joka päiväisessä tekemisessä esille.

Kaksi haastateltava kertoi, että henkilöstön yhteisissä kokoontumisissa, viikkopalavereissa, arvot tulevat välillä esille ja yrityksen johto saattaa muistuttaa arvoista

jopa käytännön esimerkkienkin kautta. Virallista arvokeskustelua tai arvopohdintaa ei kuitenkaan ole, vaan ne tulevat ikään kuin siellä taustalla yhden haastateltavan mukaan. Yksi haastateltava kertoi, että arvot saatetaan välillä käydä läpi nopeasti, kuten kysymällä mitkä ne olivat. Yksi haastateltava koki, että arvoista keskustellaan tasaisesti isoissa palaverissa, jossa koko henkilöstö on mukana. Tällöin saatetaan käydä keskustelua siitä, miten esimerkiksi henkilöstö tuottaa palvelun asiakkaalle ja kuvastaako se yrityksen arvoja.

Haastateltavien vastauksista voidaan tulkita, että Turun Teknologiaakiinteistöjen henkilöstölle annetaan vapaat kädet toteuttaa yrityksen arvoja. Arvojohtamisessa tämä on hyvin tyypillistä, että henkilöstö saa vapaasti toimia arvojen puitteissa. Arvojen tulee olla lähtökohtaisesti sellaisia, että henkilö osaa itse toimia arvon mukaisesti. Yksikään haastateltavista ei kertonut, että arvojen toteuttaminen olisi vaikeaa tarkemman ohjeistuksen puutteen vuoksi. Yksi haastateltava kertoi, että Turun Teknologiaakiinteistöjen rekrytointiprosessin yhteydessä mietitään uuden työntekijän soveltumista yrityksen arvoihin. Tämän voidaan tulkita vaikuttavan siihen, että osa yrityksen henkilöstöstä kokee arvojen olevan toiminnan taustalla ja niistä ei tarvitse tämän vuoksi erikseen ohjeistaa, koska ne ovat jokaiselle Turun Teknologiaakiinteistöissä työskentelevälle henkilölle itsestään selviä.

Arvojen toteutumisen mittaaminen

Yksi haastateltava kertoi, että vastaa arvojen toteutumisen mittaamisesta. Arvojen mittaamista tapahtuu Turun Teknologiaakiinteistöissä, mutta niistä ei ole kuitenkaan luotu mitään erillistä mittaristoa, vaan yrityksen tulos toimii arvojen mittarina. Turun Teknologiaakiinteistöjen tuloslaskelmasta ja hallituksen asettamien tavoitteiden kautta päätellään se, miten arvojen toteutuminen on onnistunut. Tämän haastateltavan mukaan Turun Teknologiaakiinteistöissä ei myöskään käydä kerran vuodessa tai kuukausittain läpi sitä, miten yrityksen arvot ovat toteutuneet. Näitä asioita käydään läpi joka päivä arjessa esiintyvien ratkaisujen kautta yrityksen toiminnassa, josta on helposti nähtävissä, ovatko toimet arvojen mukaisia.

Haastateltavan vastauksesta voidaan tulkita se, arvojen mittaaminen on mietitty kovin yleisesti perustuen siihen perinteiseen näkökulmaan, mitä monesti pidetään hyvänä mittarina eli tuloslaskelmaa. Tarkemmin tuloslaskelma ei kuitenkaan kerro sitä, mitä arvoja on toteutettu hyvin ja mitä kenties heikommin. Arvojen toteutumisen seuraaminen arjessa esiintyvien ratkaisujen kautta voidaan tulkita olevan hyvä tapa seurata arvojen toteutumista. Tämä on myös hyvin tyypillinen tapa seurata arvojen jalkauttamista yrityksen käytäntöihin. Tyypillistä on myöskin se, ettei yrityksissä luoda arvojen määrittelemisen yhteydessä mittaristoa arvojen toteutumisen seurantaan.

4.3 Johtopäätökset tuloksista

Arvojen ulkoa muistaminen oli enemmistölle haastateltavista vaikeaa. Moni kertoi tarkistaneensa Turun Teknologiakiinteistöjen arvot vielä ennen haastatteluun tuloa. Tämän perusteella voidaan tulkita, että henkilöstö ei muista arvoja ilman niiden tarkistamista. Mahdollisia syitä arvojen ulkoa muistamisen puutteeseen voidaan ajatella olevan useita. Yksi varteenotettava vaihtoehto on, että arvot ovat liian samanlaisia keskenään. Useampi haastateltava toi tämän myös esille haastatteluaikana siten, että haastateltavat kertoivat arvojen nivoutuvan yhteen, minkä vuoksi niistä oli vaikea keskustella erillisesti oman arvonimen alla. Turun Teknologiakiinteistöjen arvoja peilatessa Aaltosen ja Junkkarin arvoavaruus-kuvioon (Kuvio 1) voi arvoista tulkita, että ne edustavat pitkälti periaate- ja idealismikentän arvoja. Arvot ovat näin ollen samankaltaisia, koska ne ovat samoista kategorioista. Tämän voidaan tulkita vaikuttavan niiden mieltämiseen samantyyppiseksi ja niiden näin ollen ”nivoutuvan yhteen” kuten useampi haastateltava toi esille. Suositeltavaa kuitenkin on, että yrityksen arvot sisältäisivät jokaisesta näistä neljästä arvoavaruus-kuvion kentistä yhden arvon ja muodostaen selkeän kokonaisuuden. Näin niiden sekoittaminen toisiinsa vältetään. Toinen mahdollinen syy arvojen ulkoa muistamisen puutteeseen voi olla, että Turun Teknologia-kiinteistöjen arvot ovat itsestäänselvyksiä henkilöstön mielestä, minkä vuoksi niitä on vaikea muistaa, ja puhua niistä nimellisesti. Tämän kautta asiaa ajateltuna voidaan tulkita, että henkilöstö siis kokee, että arvot vain ikään kuin ovat

toiminnan taustalla, kuten haastattelun yhteydessä useampi haastateltava totesi. Jos asiaa tarkastelee tästä näkökulmasta, voidaan todeta, että Turun Teknologiaihteistöjen arvot ovat todella onnistuneesti määritellyt, ja ne ovat todellisia. Arvojen tulee ensisijaisesti olla itsestäänselvyksiä ja niiden tulee välttää olemasta sellaisia, että ne eivät sulaudu henkilön toimintatapaan. On kuitenkin suotavaa, että arvot muistettaisiin nimeltä, vaikka ne olisivatkin itsestäänselvyksiä.

Turun Teknologiaihteistöjen arvojen toteuttamistavoista (Taulukot 1, 2, 3 ja 4) voidaan tulkita se, että arvojen toteutustavat noudattavat yrityksen arvoja. Vastauksista voi hyvin tulkita myös sen, että henkilöstö toteuttaa arvoja paikoitellen samalla tavalla yhteisesti, mutta joukossa esiintyy myös erilaisia toteutustapoja haastateltavien kesken. Haastateltavilla oli jokaisella erilainen toimenkuva yrityksessä, jonka voidaan tulkita vaikuttavan tapaan toteuttaa Turun Teknologiaihteistöjen arvoja. Haastateltavan toimenkuva saattoi esimerkiksi painottua enemmän asiakaspalveluun tai hallinnollisiin tehtäviin, jolloin tapa toteuttaa arvoja oli erilaista johtuen työtehtävästä. Asiakaspalvelun parissa työskentelevät haastateltavat kertoivat arvoista esimerkiksi asioita, joissa korostettiin asiakkaan tarpeiden huomioimista. Muut haastateltavat, joiden työtehtävien painopiste ei ollut asiakaspalvelun parissa vaan esimerkiksi hallinnollisissa työtehtävissä, korostettiin muita piirteitä kuten vastuullisen toiminnan tukemista. Tämän voidaan tulkita vaikuttavan siihen, miksi vastaukset tuottivat niin monipuolisesti tietoa kohdistuen arvojen toteuttamistapoihin.

Useammalle haastateltavalle oli vaikeaa kertoa arvojen toteuttamisesta käytännön kautta. Tämän vuoksi konkreettisia esimerkkejä arvon toteuttamisesta saattoi tulla vain yksi tai kaksi yhdeltä haastateltavalta. Tämän voidaan tulkita johtuvan kenties siitä, että arvoista oli vaikea keskustella ja tuoda mahdollisia esimerkkejä siitä, miten arvot näkyvät käytännössä haastateltavan mielestä. Useampi haastateltava toi tämän myös esille haastattelun yhteydessä, että ei ole miettinyt arvoja tällä tavalla, kuten miten niitä käytännössä toteutetaan. Yksi mahdollinen tekijä saattoi myös olla se, että Turun Teknologiaihteistöissä ei ole ohjeistettu kovin tarkasti arvojen toteutuksessa, minkä vuoksi haastateltava joutui kertomaan niistä omien näkemyksien mukaan. Tämän voidaan tulkita vaikeuttaneen

sitä, että haastateltavan oli vaikea tuoda esille käytännön kautta sitä, missä ja miten arvojen toteuttaminen tapahtuu. Jos haastateltavilla olisi ollut selkeää tietoa siitä, missä arvojen toteutuminen on ohjeistettu näkyvän, olisi niistä ollut mahdollisesti helpompi kertoa.

Arvojen toteutumisen mittaamisesta selvisi tietoa yhdeltä haastateltavalta, joka kertoi vastaavansa arvojen toteutumisen seuraamisesta. Tältä haastateltavalta selvisi se, että Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteuttamisen seuraamisessa ei ole käytössä erillistä mittaristoa, vaan arvojen toteuttamista seurataan lähtökohtaisesti joka hetki. Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen johtamisesta voidaan tulkita puuttuvan selkeän mittariston käyttäminen, jolla arvojen toteuttamista seurattaisiin systemaattisesti. Turun Teknologiakiinteistöt voisi harkita mittariston rakentamista ja käyttämistä, jotta arvojen seuraaminen tapahtuisi selkeämpiä kanavia pitkin. Arvojen toteutumisen mittaaminen seuraamalla henkilöstön toimintaa päivittäin on hyvä tapa, mutta riskinä on se, että arvojen toteuttamisen seuranta tapahtuu hetkittäin. Tietojen kerääminen henkilöstön tavasta toteuttaa arvoja voisivat tuottaa hyvää tietoa, jonka avulla voisi seurata tarkemmin sitä, miten henkilöstö toteuttaa arvoja. Tämän lisäksi arvojen toteutumisen mittaaminen yrityksen tuloslaskelman kautta voidaan pitää hyvänä välineenä, mutta tarkemmin sieltä ei kuitenkaan selviä arvojen toteutumisen arviointia, vaikka yhtiön tulos olisi hyvä.

Turun Teknologiakiinteistöissä ei ole haastateltavien mukaan ohjeistettu tarkemmin sitä, miten arvoja tulee toteuttaa käytännössä. Haastateltavien henkilöiden henkilökohtainen käsitys arvon merkityksestä piti sisällään pitkälti samankaltaisia asioita, mutta pieniä eroja oli myöskin. Tämän voidaan tulkita vaikuttavan siihen, että Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteuttamistavoissa esiintyy pieniä eroja henkilöstön kesken. Turun Teknologiakiinteistöissä voisikin käydä syvempää keskustelua henkilöstön kesken siitä, mitä yrityksen arvot tarkoittavat ja miten niiden mukaan kuuluu käyttäytyä. Tämän tiedon avulla henkilöstöä voitaisiin neuvoa tarkemmin siitä, miten arvojen mukaan kuuluu yhteisesti toimia. Lähtökohtaisesti yrityksen arvojen toteutustapojen tulee olla samanlaisia, jotta esimerkiksi asiakkaat saavat samanlaista kohtelua yrityksen henkilöstöltä. Arvoista voisi

luoda esimerkiksi arvonormeja, kuten arvojen normittamiseen liittyvässä kuviossa (Kuvio 2) esiteltiin arvon normittamista. Näin henkilöstöllä olisi olemassa konkreettisempi tuki, johon tarvittaessa voisi tukeutua arvojen toteuttamisessa.

Turun Teknologiaakiinteistöjen arvojen toteuttaminen voidaan tulkita olevan monipuolista ja vaihtelevaa, jokaisen työntekijän kohdalla. Teemahaastattelun tuloksista voidaan tulkita, että Turun Teknologiaakiinteistöjen arvot toimivat yrityksessä johtavana ajatuksena, jonka mukaan henkilöstö toimii yrityksessä. Pitkälti tätä voidaan selittää niillä syillä, jotka teemahaastattelun tuloksista voitiin myös tulkita. Turun Teknologiaakiinteistöjen arvojen toteutumiseen on olemassa monia syitä, mutta tärkeimmästä tekijäksi voidaan nostaa arvojen määrittelyä koskeva prosessi, joka yrityksessä on toteutettu vuonna 2012 yhdessä henkilöstön kanssa. Arvojen määrittely on tärkein lähtökäsite sille, että yrityksessä määritellään todelliset ja realistiset arvot, jotka kuvastavat yritystä ja henkilöstön toimintaa. Kun määritellyt arvot ovat todellisia arvoja, joita henkilöstö tukee, toteutetaan niitä yrityksessä. Turun Teknologiaakiinteistöjen arvot määriteltä juuri tällä ajatuksella, että ne kuvastavat yritystä ja sen henkilöstön tapaa toimia.

4.4 Tulosten luotettavuus

Haastatteluaineiston luotettavuutta arvioidaan aineiston laadukkuudesta. Haastatteluaineiston laadukkuuteen vaikuttavat haastattelurunko, haastattelukysymysten sisäistäminen ja ymmärtäminen, haastattelun teknisen välineistön käyttö ja mahdollisten muistiinpanojen tekeminen haastattelun yhteydessä. Haastattelun aineiston laadukkuutta parantaa myös litteroinnin suorittaminen mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 184–185.) Laadullisessa tutkimuksessa ei suositella käytettäväksi validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä, joita käytetään perinteisesti kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden käsitteilyssä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa arvioida hiukan eri tavalla. Näitä asioita voidaan arvioida tutkimuksessa esimerkiksi siitä, miten hyvin tutkimustulokset kuvastavat tutkittavien henkilöiden käsityksiä. Lisäksi voidaan arvioida sitä,

miten tutkija on päätenyt kuvaamaan ja luokittamaan asioita juuri näin, kuten tutkimuksessa esitellään. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 188–189.)

Turun Teknologiaiinteistöjen henkilöstölle toteutettu teemahaastattelu ja siitä saatava aineiston määrä oli tiedoltaan kattavaa ja laadukasta. Teemahaastattelun aineisto tuotti haluttua tietoa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin siitä, miten Turun Teknologiaiinteistöjen henkilöstö toteuttaa arvoja ja mitä syitä niiden toteutumiseen on. Teemahaastattelukysymykset (Liite 1) tukivat näin ollen koko ajan tätä tavoitetta, minkä vuoksi tätä tietoa saatiin. Haastattelussa käytetyn ääninauhurin käyttö tuotti myös selkeää ja kuuluvaa tietoa, joka vaikutti aineiston litteroimisen selkeyteen. Haastatteluista tehtiin myös eri ajankohtina muistiinpanoja, jonka avulla saatiin tuotettua laadukasta tietoa ja tulkintaa tutkimustulosten johtopäätöksiin. Tutkimustulokset kuvastavat luotettavasti sitä näkemystä, miten haastateltavat niistä kertoivat kohdistuen arvojen toteuttamiseen. Sanamuotoja muutettiin hiukan, mutta asian merkitys ei kuitenkaan muuttunut. Turun Teknologiaiinteistöjen arvojen toteutumisen syitä kuvailtiin haastateltavien vastauksista mahdollisimman tiiviisti, mutta kuitenkin niin, miten niistä kerrottiin haastattelun yhteydessä.

5 YRITYSKUVAN ARVIOINTI

ASIAKASNÄKÖKULMASTA

5.1 Yrityskuvan muodostuminen

Yrityskuva eli toisin sanoen yrityksen imago koostuu niistä mielikuvista, joita yksittäisellä henkilöllä, yhteisöllä tai sidosryhmällä on muodostunut yrityksestä ja sen toiminnasta. Yrityskuva on subjektiivinen käsitys yrityksestä, josta on muodostunut muistijälkiä ja assosiaatioita eli mielikuvia henkilölle. Yrityskuva muodostaa henkilölle käsityksen siitä, minkälaista palvelua yritys esimerkiksi tarjoaa ja miten se toimii sidosryhmiään kohtaan. Nämä edellä mainitut asiat vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon ja tapoihin toimia yrityksen kanssa. (Vuokko 2003, 103–104.) Yrityskuvan muodostumiseen vaikuttavat yrityksen henkilöstön käyttäytyminen, mediajulkisuudessa toimiminen sekä yrityksen omat kotisivut. Lähtökohtaisesti yritys viestii koko ajan toiminnastaan erilaisilla elementeillä. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen nimi, sijainti, tuotteet, hinta ja palvelu. Lisäksi yrityksen visuaalinen ilme ja ulkonäkö viestivät yrityksen toiminnasta ja muodostavat asiakkaalle mielikuvia. (Vuokko 2003, 11.)

Hyvä yrityskuva on elintärkeä jokaiselle yritykselle, mutta varsinkin palveluorganisaatioille. Kyseisen alan organisaatioissa asiakkaiden kokemukset ja mielikuvat yrityksestä ratkaisevat, haluavatko asiakkaat asioida yrityksessä. Yrityksen tulee lähtökohtaisesti antaa realistinen ja todellisuuteen perustuva yrityskuva toiminnastaan asiakkaille. Jos yritys on esimerkiksi antanut toiminnastaan suuria lupauksia, vaikuttavat nämä myös asiakkaan odotuksiin samoin; palvelulta odotetaan suuria. Jos yrityksen toiminta ei vastaa näitä luvattuja lupauksia, vaikuttaa se asiakkaiden palvelutyytyväisyyden heikentymiseen. Asiakkaiden mielikuva yrityksestä ja sen toiminnasta muodostuu pitkälti palvelusta ja siitä saaduista kokemuksista. Näihin lukeutuvat esimerkiksi palvelun ystävällisyys, hinnan ja laadun välinen suhde sekä palvelun saatavuus, joita asiakas vertaa omiin odotuksiin. Yrityksestä syntyvään mielikuvaan vaikuttavat myös asiakkaan lähipiirin kertomat kokemukset yrityksen palvelusta, jotka voivat muokata asiakkaan omaa

ennakkokäsitystä yrityksestä. Lähipiirin kertomilla kokemuksilla voi olla yhtä suuri vaikutus asiakkaan muodostamaan mielikuvaan kuin asiakkaan omilla kokemuksilla. Nämä kokemukset, joko omat tai lähipiirin kokemat, muodostavat asiakkaalle tunteita ja asenteita yrityksen palveluita kohtaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Grönroos ym. 1996, 27–29.)

Yrityskuva muodostuu kahdesta eri elementistä: havainnoista ja todellisuudesta. Yrityskuva muodostuu siitä, millaiseksi yritystä ajatellaan, millaiseksi henkilö kokee sen toiminnan ja minkälaisia mielikuvia näistä asioista on muodostunut henkilölle. Yrityskuva on henkilön oma subjektiivinen eli omakohtainen käsitys. Se muodostuu henkilön omien asenteiden, tietojen, kokemusten ja tuntemusten pohjalta. (Grönroos ym. 1996, 52.) Grönroos, Kaivanto ja Salonen ovat tuoneet esille, miten yrityskuva muodostuu psykologisesta näkökulmasta asiakkaalle (Grönroos ym. 1996, 53). Alla oleva kuvio (Kuvio 3) havainnollistaa tarkemmin yrityskuvan psykologista muodostumista asiakkaan näkökulmasta.



Kuvio 3. Yrityskuvan psykologinen muodostuminen (Grönroos ym. 1996, 53).

Yrityskuvan muodostuminen tapahtuu henkilön omista mielikuvista koskien yritystä ja sen toimintaa. Näistä yrityskuvan elementeistä todellisuuteen perustuvia

ovat kuviossa esiintyvät informaatio ja kokemukset. Nämä asiat eivät perustu pelkkään henkilön mielikuvaan, vaan todellisiin tietoihin ja kokemuksiin. Henkilöllä on usein valmiina yritystä ja sen toimintaa kohtaan asenteita, tuntemuksia ja uskomuksia, vaikka todellista tietoa ja kokemusta ei olisi henkilölle muodostunut yrityksestä ja sen toiminnasta. Kuvion muut elementit, joita ovat arvot, tunteet, ennakkoluulot, asenteet, havainnot ja uskomukset kuvastavat näitä asioita. Ne perustuvat henkilön omiin subjektiivisiin näkemyksiin. (Grönroos ym. 1996, 53.) Näiden kaikkien kuviossa esiintyvien elementtien perusteella henkilön mielikuva yrityksestä ja sen toiminnasta on aina subjektiivinen ja omaan arvomaailmaan pohjautuva (Grönroos ym. 1996, 55). On olemassa esimerkiksi mahdollisuus, että asiakkaan subjektiivinen mielikuva yrityksestä ja sen toiminnasta ei välttämättä ole todellisuuteen perustuva. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi henkilön ennakkoluulot tai uskomukset yrityksestä ja sen toiminnasta, jotka voivat olla risitiriidassa yrityksen todellisen toiminnan kanssa. Yritys voi pyrkiä muuttamaan näitä asioita ainoastaan kuviossa esiintyvien elementtien, kokemusten ja tietojen kautta. Näillä on mahdollista muokata asiakkaan ennakkoluuloja ja asenteita yritystä kohtaan. Kuviossa esiintyviä elementtejä, kuten arvoja, tunteita, asenteita, ennakkoluuloja, havaintoja ja uskomuksia ei ole mahdollista muokata suoraan. Näiden asioiden muokkaamiseen tarvitaan kokemuksia. (Vuokko 2003, 111.)

Asiakkaan oma näkemys yrityksen toiminnasta vaikuttaa vahvasti henkilön ajatuksiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen yritystä kohtaan. Lähtökohtaisesti yrityskuvaan liittyvät tuntemukset ovat positiivisia, neutraaleja tai negatiivisia. Esimerkiksi positiivinen yrityskuva vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen siten, että yrityksen palveluita ja tuotteita ostetaan herkemmin kuin yrityksen, jonka yrityskuva on negatiivinen. Positiivinen yrityskuva vaikuttaa myös henkilön tapaan suhtautua yritykseen niin, että henkilö luottaa yritykseen. Negatiivinen yrityskuva vaikuttaa taas siten, että yrityksestä tulevat viestit ja kuullut puheet tuntuvat negatiivisilta. Huonot viestit laukaisevat vielä negatiivisemmän käsityksen yrityksestä ja sen toiminnasta henkilölle. Neutraali yrityskuva on taas henkilölle merkitykseltä välinpitämätön, joka ei muodosta minkäänlaisia tuntemuksia yritystä ja sen toimintaa

kohtaan. Tällöin on kuitenkin olemassa se riski, että yksikin huono viesti tai kuu-
lopuhe yrityksestä voi muuttaa yrityskuvan neutraalista negatiiviseen. (Vuokko
2003, 107–108.)

Asiakkaan näkemystä yrityksen yrityskuvasta on hyvä selvittää tutkimalla asiak-
kaan kokemuksia. Näitä asioita voi selvittää esimerkiksi asiakaspalautteen tai
henkilökohtaisen tapaamisen yhteydessä. Saatuja tietoja tulee tämän jälkeen ot-
taa huomioon esimerkiksi parantamalla yrityksen toimintaa asiakkaan toivomaan
suuntaan. (Vuokko 2003, 14.)

5.2 Maineen vaikutus yrityskuvassa

Yrityskuvasta puhuessa puhutaan usein myös käsitteestä nimeltä maine. Maine
on yrityskuvaa syvempi käsitys, joka perustuu joko henkilökohtaisiin kokemuksiin
tai jonkun toisen henkilön kokemukseen yrityksestä ja sen toiminnasta. (Vuokko
2003, 103.) Maine on muodostunut yrityksen tunnettuudesta, jotka ihmiset tun-
nistavat nimeltä ja maineelta (Pitkänen 2001, 17). Maine muodostuu yrityksestä
kerrotuista tarinoista, jotka kiertävät eri sidosryhmien keskuudessa. Näihin vai-
kuttavat oleellisesti henkilön omat kokemukset yrityksen palveluista ja myös yri-
tyksen julkisuudessa toimimisesta syntynyt mielikuva. Maine syntyy, kun yritys ja
sen sidosryhmään kuuluva henkilö, kuten esimerkiksi asiakas kohtaavat joko
suorissa tai välillisissä vuorovaikutustilanteissa. Maineen ongelmana pidetään
usein sitä, kuinka hallitsevia yrityksestä syntyneet mielikuvat ovat asiakkaalla
suhteessa todellisiin kokemuksiin. Jos esimerkiksi yrityksestä syntynyt mielikuva
on vääränlainen asiakkaalla, ja todellisuus yrityksen toiminnassa on toista, muo-
dostuu tästä vääränlainen maine yritykselle. Se voi pahimmillaan heikentää si-
dosryhmien kiinnostusta yrityksen palveluita ja tuotteita kohtaan. Tämän vuoksi
yrityksen on hyvä seurata, että vastaavatko yrityksestä ja sen toiminnasta kerro-
tut tarinat yrityksen toimintaa todellisuudessa. (Aula & Heinonen 2011, 12.) Tänä
päivänä eri sidosryhmien edustajat saavat haltuunsa tietoa yrityksistä nopeasti ja
helposti eri tiedotusvälineiden kautta. Tämä mahdollistaa sen, että tieto yrityk-

sestä ja sen maineesta selviää nopeammin kuin uskoisikaan. (Shamma & Hassan 2009, 327.) Esimerkkinä tästä voi pitää sosiaalista mediaa, jossa on mahdollista käydä niin suullista kuin viestinnällistä kommunikointia muiden ihmisten kanssa saaden laajasti tietoa asioista.

Maineen muodostumiseen vaikuttavat yrityksen menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Nämä synnyttävät yritystä kohtaan odotuksia, joita arvioidaan omista lähtökohdista yrityksen toimintaan kohtaan. Odotuksia on tyypillisesti erilaisia eri sidosryhmänjäsenillä kuten esimerkiksi asiakkailta, rahoittajilla ja omistajilla. (Aula & Heinonen 2011, 15.) Jokaisella näistä on omat näkemyksensä ja ajatukset, jotka poikkeavat toistensa odotuksista yrityksen toimintaa kohtaan. Tämä vaikuttaa myös yrityksen maineen rakentumiseen eri tavoin.

Mainetta ja samoin myös yrityskuvaa arvioidessa on kyse siitä, miten henkilöt havaitsevat, tulkitsevat ja arvioivat yritystä. Yritys ei voi itse rakentaa mainetta tai yrityskuvaa henkilöiden mieliin, vaan jokainen henkilö tekee sen itse omista lähtökohdistaan. Esimerkkinä tästä toimii henkilöiden tapa tulkita yrityksen viestejä, jotka eivät välttämättä ole tulkittu samoin, kuin mitä yritys on antanut ymmärtää. (Pitkänen 2001, 19.) Henkilö voi käsittää ne omalla tavallaan, joka voi poiketa yrityksen viestistä ja sen tarkoituksesta paljonkin. Se johtuu siitä, että ihmiset pohjaavat omat käsityksensä, kokemuksensa ja mielikuvansa aina subjektiivisesti. (Pitkänen 2001, 22.)

5.3 Yrityksen arvojen arviointi

Arvot kuvaavat sitä, kuinka ihmisten oletetaan toimivan vuorovaikutustilanteissa päivittäin (Markkanen 1999, 118). Yrityksen arvojen toteutumiseksi asiakas toimii arvioijana silloin, jos niissä on viitteitä asiakkaan palvelemista koskevista elementeistä. Jos esimerkiksi yrityksen arvona on ylittää asiakkaan odotukset, on kyseisen asian toteutuminen selvitettävä asiakkaalta kysymällä. (Puohiniemi 2003, 69.)

Yrityksen arvot näkyvät asiakkaalle kokonaan niiden hyvine ja huonoine puoli-
neen. Yrityksen arvojen luoma imago sisältää näin ollen aina kaksi puolta. En-
simmäinen puoli sisältää ne asiat, jotka perustuvat yrityksen tahtotilaan ja asioi-
hin, joita yrityksessä kerrotaan arvostettavan julkisesti. Toinen puoli sisältää ne
tiedostamattomat asiat, usein kielteiset asiat, joita yritys ei ole tuonut esille julki-
sesti. Esimerkiksi yrityksen julkilausutut arvot, jotka sisältävät pelkästään positiiv-
isia asioita, näyttävät asiakkaalle todellisemmin. Asiakkaalle näyttävät myös
myös näiden arvojen lisäksi ne kielteisemmät arvot, joita yritys ei välttämättä ole
määritellyt julkilausuttuun muotoon asti. Tästä johtuen yrityksen arvojen luoma
imago voi näyttää asiakkaalle eri tavalla. Asiakkaalle näyttää aina se haluttu
ja vähemmän haluttu puoli, josta yrityksen luoma imago muodostuu asiakkaalle.
Yrityksen arvojen luoma imago vaihtelee myös eri henkilön mukaan, koska hen-
kilöt arvottavat asioita lähtökohtaisesti eri tavalla. Esimerkiksi viranomainen, alan
asiantuntija ja asiakas näkevät sekä arvioivat eri lähtökohtiin perustuen yrityksen
imagoa. (Puohiniemi 2003, 187–188.)

Yrityksen mainetta arvioidessa kohdistuu arvioinnin kohteeksi yrityksen tekemät
arvovalinnat. Arvot tarjoavat yrityksestä omanlaisen mielikuvan, jonka tulee täyt-
tyä asiakkaan silmissä. Lähtökohtaisesti yrityksen toiminnassa arvovalintoja ar-
vioidaan kaikista yrityksen toimijoista ja toiminnasta. (Pitkänen 2001, 56–57.)
Yrityksen arvojen on oltava todellisia, jotta ne vastaavat sitä mielikuvaa, jota yri-
tys on luvannut itsestään ja sen toiminnasta antaa. Ihmisten mielikuvat yrityk-
sestä ja sen toiminnasta perustuvat enemmän tekoihin kuin sanallisiin keinoihin
viestiä yrityksen arvoista. Esimerkiksi jos yrityksen toiminnassa on usein havait-
tavissa viivästymisiä ja puutteellista tiedottamista asiakastilauksiin liittyen, arvioi-
daan näiden toteutumista yrityksen arvoihin perustuen. Jos yrityksen arvoina ovat
täsmällisyys ja avoimuus, ei niiden koeta kyseisten toimintatapojen kautta toteu-
tuvan. Tämän vuoksi yrityksen arvojen tulee näkyä jokaisen yritykseen kuuluvan
henkilön toiminnassa. (Pitkänen 2011, 95.) Yrityksen henkilöstö toimii näin ollen
tärkeimpänä viestinviejänä yrityksen arvoista asiakkailleen (Puohiniemi 2003,
22).

Yrityksen arvoissa on hyvä olla sellaisia arvoja, joissa on huomioitu sidosryhmien tarpeita. Lähtökohtaisesti yrityksen on hyvä tunnistaa, mitä tarpeita ja toiveita sen eri sidosryhmiin kuuluvilla henkilöillä on. Näitä asioita yritys voi halutessaan korostaa julkilausutuissa arvoissaan. Esimerkkinä tästä voi ajatella yrityksen omistajille suunnattua näkemystä siitä, että omistajien voitto halutaan maksimoida yrityksessä. Valitun sidosryhmän korostaminen yrityksen julkilausutuissa arvoissa on kuitenkin syytä tiedostaa yrityksessä, että mitä se viestii kyseiseen sidosryhmään kuulumattomille henkilöille. Tämä voi antaa muille sidosryhmään kuuluville henkilöille kuten esimerkiksi asiakkaille negatiivisen mielikuvan. (Kujala & Kuvaja 2002, 60.)

6 TURUN TEKNOLOGIAKIINTEISTÖJEN ARVOT VUOKRALAISTEN SILMIN

6.1 Kysely Turun Teknologiakiinteistöjen vuokralaisille

Opinnäytetyön toinen tutkimus, kysely Turun Teknologiakiinteistöjen osalle vuokralaisista, toimi jatkotutkimuksena ensimmäiselle tutkimukselle, joka tehtiin Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstölle. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia on mahdollista käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esimerkkeinä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 28). Opinnäytetyön toinen tutkimuskohde oli osa Turun Teknologiakiinteistöjen vuokralaisista, joita oli yhteensä kuusi. Kyselyn osallistujat valittiin harkinnanvaraisen näytteen kautta. Harkinnanvaraisessa näytteessä ei pyritä yleistämään tutkittavaa asiaa, vaan saamaan tarkempaa ymmärrystä asiasta tai jostakin ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 59). Jokainen kyselyn vastaaja edustaa omia yksittäisiä tarpeita, minkä vuoksi arvioimisen kriteerit ovat lähtökohtaisesti jokaisella vastaajalla erilaiset. Tämän vuoksi harkinnanvaraisen näytteen koettiin olevan toimivin ratkaisu saada tarkempaa ymmärrystä arvojen toteuttamisen arvioimisesta. Kyselyyn valittujen vuokralaisten kautta oli tarkoitus saada alustavasti kartoitettavaa tietoa siitä, miten Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstö on onnistunut toteuttamaan arvoja näiden kyselyyn valittujen vuokralaisten mielestä. Tästä johtuen kysely suunnattiin pienelle ryhmälle, joilta tätä tietoa haluttiin saada. Jokaisella kyselyyn vastaajalla oli yhteisenä tekijänä se, että he toimivat keskikokoisessa yrityksessä ja vuokralaisina Turun Teknologiakiinteistöissä. Yrityksen kokoluokan koettiin olevan tekijänä sellainen, jolla voisi mahdollisesti olla vaikutusta vastaamiseen. Jokaista vuokralaista edusti yksi henkilö, joka vastasi kyselyyn.

Tutkimusmenetelmänä toimi kysely, koska tarkoituksena oli saada kvantitatiivista eli määrällistä tietoa. Kvantitatiivisen menetelmän kuten esimerkiksi kyselyn käyttäminen sopii silloin käytettäväksi, kun tutkittavan ilmiön laajuudesta tai voimakkuudesta halutaan saada näyttöä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 27). Kyselyn avulla oli tarkoitus hankkia näyttöä siitä, miten Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstö

on onnistunut toteuttamaan arvoja. Kyselyä käytetään usein tutkimusmenetelmänä silloin, kun tutkittavien määrä on suuri ja vastaajat ovat toisistaan hajallaan (Vilkkä 2007, 28). Tässä tapauksessa kyselyn käyttämiseen tutkimusmenetelmänä päädyttiin siksi, että sen avulla oli helpointa saada vastauksia valituilta vastaajilta eli vuokralaisilta. Tutkimusaineiston keräämiseksi sopii parhaiten sähköinen kysely. Kyselyn etu on siinä, että vastaaja voi rauhassa miettiä vastauksiaan sekä antaa ne täysin anonyymisti. (Vilkkä 2007, 19.) Tämän vuoksi vuokralaisille suunnattu kysely toteutettiin sähköisenä verkkokyselynä syyskuun lopulla ja lokakuun alussa vuonna 2015.

6.1.1 Kyselyn toteutus

Kyselyn suunnittelu alkaa kysymysten määrän päättämällä. Määrää tulee miettiä siksi, ettei kyselyssä ole turhia ja pitkiä kysymyksiä, jotka kielivät vastaajalle kyselyn keskeneräisyydestä ja huonosta suunnittelusta. (Vilkkä 2007, 70.) Turun Teknologiakiinteistöjen osalle vuokralaisista suunnatun kyselyn kysymyksiä tuotiin mahdollisimman vähän, että kyselyyn vastaaminen olisi mielekästä. Kysymyksiä oli yhteensä kaksikymmentä. Kysymysten määrä jakaantui siten, että jokaisesta Turun Teknologiakiinteistöjen arvosta kysyttiin viisi kysymystä (Liite 2). Kyselyn kysymykset muodostettiin käyttäen osaa Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstölle suunnatun teemahaastattelun vastauksista. Kysymykset ovat näin ollen asioita, joita Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstö on kertonut arvojen toteuttamisesta teemahaastattelun yhteydessä. Kyselyn kysymykset valittiin asioista, jotka tulkittiin teemahaastattelun tuloksissa näkyvän asiakkaille.

Kysely rakennettiin mahdollisimman johdonmukaiseksi, että vastaajan olisi siihen helppo vastata. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että yhdestä arvosta kysyttiin kysymyksiä yksitellen. Vastausvaihtoehdot muodostettiin myös mahdollisimman johdonmukaiseen järjestykseen. Kyselyn järjestyksen tulee olla sellainen, että siitä on tunnistettavissa jonkinlainen idea. Lisäksi kysymysten johdonmukaisuus helpottaa kyselyyn vastaamista. (Vilkkä 2005, 87.) Jokaisesta arvoon kohdistuvat toteutustavasta luotiin Osgoodin asteikkoa käyttäen kysymyksiä siten, että yksi

kysymys sisälsi vaihtoehdot arvon toteutumistavasta täysin ja ei laisinkaan. Osgoodin asteikkoa käytetään usein liike-elämässä yrityskuvatutkimuksen selvittämisessä. Kyseisen asteikon ideana on asettaa ääripäihin vastakkaiset adjektiivit, joita arvioidaan joko viisi tai seitsemän portaisella asteikolla. (Vilka 2007, 47.) Kyselyn asteikon määräksi valittiin viisi portaisen asteikon käyttö, koska sen todettiin olevan tarpeeksi kattava. Kysymysten johdonmukaisuus on havaittavissa kyselyssä siten, että myönteiset arvon toteutustapaan liittyvät asiat on ryhmitetty vasemmalle, kun taas oikealla olevat arvoon liittyvät asiat ovat kielteisiä. Kyselyä ei testattu ennen sen lähettämistä. Tämän vuoksi kysely rakennettiin mahdollisimman selkeäksi ja ymmärrettäväksi.

Kysely laitettiin jakoon valituille vuokralaisille syyskuun lopulla vuonna 2015. Vastausaika oli lokakuun alkuvuokkaan asti. Kyselyn keräämisaika oli yhteensä yksitoista päivää. Kyselyn lähettäminen ja siitä muistuttaminen on tärkeää ajoittaa huolellisesti, ettei kyselyn vastausprosentti jää sen vuoksi toivottua alhaisemmaksi (Vilka 2007, 28). Kyselyn lähettäminen ajoitettiin alkuvuokkaan, jotta vastaajat huomaisivat pyynnön osallistumisesta kyselyyn mahdollisimman pian. Tämän lisäksi kysely lähetettiin vuokralaisille päivä sen jälkeen, kun Turun Teknologiakiinteistöt oli tiedottanut asiasta kyselyyn osallistuvia vuokralaisia.

Kyselyn tueksi laaditaan usein saatekirje. Tutkittavan motivoiminen vastaamiseen alkaa saatekirjeestä. Saatekirjeen sisältö tulee esittää hyvällä asiatyylillä. Saatekirjeessä tulee olla riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, koska sen perusteella henkilö yleensä päättää vastaamisesta tutkimukseen. (Vilka 2007, 65.) Viestissä on hyvä kertoa esimerkiksi mistä tutkimuksessa on kysymys, ketkä ovat tutkimuksen mahdollisia osapuolia ja mihin tarkoitukseen tutkimusta tehdään. Lisäksi on hyvä mainita mihin tarkoitukseen tutkimustuloksia käytetään ja miksi kyselyyn vastaaminen on mahdollisesti tärkeää vastaajan näkökulmasta. (Vilka 2005, 154.) Saatekirje (Liite 3) laadittiin mahdollisimman selkeäksi ja informatiiviseksi kyselyn tarkoituksen suhteen. Saatekirje lähetettiin sähköisessä muodossa, sähköpostitse vuokralaisille.

Kyselystä muistuttaminen tapahtuu aineiston keräämisen aikana, johon on varattu tavallisesti aikaa kymmenestä neljääntoista päivää (Vilka 2007, 106). Näin

ollen kyselyn muistutus on hyvä ajoittaa keskivaiheille aineiston keräämistä. Kyselyn muistutusviestin tarkoitus on pyrkiä vähentämään alhaista vastausprosenttia (Vilkkä 2007, 28). Kyselyn muistutusviesti (Liite 4) lähetettiin kyselyyn osallistuville vuokralaisille viikko sen jälkeen, kun kysely oli lähetetty vuokralaisille. Muistutusviesti oli ajoitettu lähetettäväksi tarkoituksenmukaisesti mahdollisimman keskelle kyselyn aineiston keräämistä, että mahdolliset viimeisetkin vastaajat vastaisivat kyselyyn.

6.1.2 Kyselyn analysointi

Lähtökohtana analyysin tekemiselle oli saada kartoitettavaa tietoa siitä, millä asteikolla yhdestä viiteen arvoja koskevat asiat toteutuvat valittujen vuokralaisten mielestä. Tämän vuoksi analyysissä huomioitiin sitä, mihin enemmistö vastauksista kohdistuivat. Lisäksi analyysissä kiinnitettiin huomiota vastaajien mielipiteiden jakautumiseen. Järjestysasteikkoa käytettäessä tulosten analysointi perustuu tyypillisesti siihen, että asiat jaetaan valitun ominaisuuden perusteella sellaisiin luokkiin, joissa näitä esiintyy joko enemmän tai vähemmän. Vaihtoehtoisesti järjestysasteikkoa voi käyttää myös silloin, kun valittua ominaisuutta halutaan tarkastella näkökulmasta paremmasta huonompaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 172)

Järjestysasteikon jakauman esittämiseen voidaan käyttää joko moodia tai mediaania. Suositeltavin tapa on käyttää keskiluvun esittämiseen mediaania järjestysasteikkoa käytettäessä. (Vilkkä 2007, 49.) Moodi ja mediaani ovat molemmat sijaintilukuja, jotka kuvaavat sitä, mihin mittauskohtaan sijoittuu suurin osa muuttujan havainnoista. Ne esittävät suurinta mitattua arvoa, jota halutaan tarkastella analyysin keskiössä. Moodi on tyyppi-arvo, joka kuvaa havaintoja siitä, missä niitä on eniten. Moodia on suositeltavaa käyttää silloin, kun sillä on mahdollista kuvata aineistosta selkeästi yleisimmin esiintyvää arvoa. Mediaani on taas keskiluku, joka kuvaa keskeisintä havaintoa jakaumassa. (Vilkkä 2007, 121.) Vastaajien pienen määrän vuoksi, aineiston analyysissä käytettiin moodia. Tämän avulla haluttiin kuvata sitä, miten Turun Teknologiaakiinteistöjen henkilöstö on onnistunut arvojen toteuttamisessa.

Turun Teknologiakiinteistöjen osalle vuokralaisista suunnatun kyselyn analysointitapa ei ole tyypillinen kvantitatiiviselle tutkimukselle. Kvantitatiivisen tutkimuksen analysointi tapahtuu usein, riippuen tutkimuksesta, tutkimalla mahdollisia muuttujia, muuttujien välistä riippuvuutta tai muuttujien vaikutusta toisiinsa numeerisesti (Vilkka 2007, 119). Tässä tutkimuksessa näiden asioiden analysoiminen numeerisesti ei kuitenkaan voida todeta antavan kannattavaa ja luotettavaa tietoa, johtuen vastaajien pienestä määrästä. Tämän vuoksi tulosten esittämistavassa ei esitetä perinteistä numeraalista tapaa todeta moodia, jota Osgoodin asteikon analysointiin voidaan käyttää. Muotona käytetään sanallista tulkintaa, missä moodin nähdään esiintyvän.

6.2 Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi valituista kuudesta vastaajasta kolme. Jokainen näistä tuotti yhden vastauksen yhteen kysymykseen. Vastauksia annettiin jokaiseen kysymykseen liittyen yhteensä kolme. Nämä vastaukset ovat esillä alla olevissa taulukoissa (Taulukko 5, Taulukko 6, Taulukko 7, Taulukko 8) numeraalisesti.

Kyselypohjan mukaisesti asiat on esitetty samalla tavalla, kuin ne kyselyssä kysyttiin kyselyyn osallistuvilta vuokralaisilta. Arviointiasteikkona kyselyssä toimi näkemys siitä, että numero yksi vastaa arvon toteutumista täysin, numero kolme keskinkertaisesti ja numero viisi ei laisinkaan. Näiden välille jäävät numerot, kaksi ja neljä, edustavat arvon toteutumista lähes täysin ja lähes ei laisinkaan. Näitä edellä mainittuja asioita tuodaan myös kyselyn tuloksissa esillä.

Innovatiivisuuden toteutuminen

Taulukko 5. Innovatiivisuuden toteutuminen.

	1	2	3	4	5	
Tarjotaan uusia asioita	1	1	1			Tarjotaan vanhoja asioita
Ideoita otetaan vastaan		3				Ideoita tyrmätään

Tarjotaan uudenlaisia ratkaisuja		2	1			Tarjotaan perinteisiä ratkaisuja
Toiveet otetaan huomioon	1	2				Toiveet jätetään huomiotta
Palveluja muokataan tarpeiden mukaan	1	2				Palveluja ei muokata tarpeiden mukaan

Taulukkoa katsoessa voi huomata vastaajien mielipiteiden jakautuvan selkeästi kohdassa ”Tarjotaan uusia asioita”. Tämän asian nähdään toteutuvan täysin, lähes täysin ja keskinkertaisesti. Kohdassa ”Ideoita otetaan vastaan” vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että asia toteutuu lähes täysin. Vastaajien mielipiteet jakautuivat myös kohdassa ”Tarjotaan uudenlaisia ratkaisuja” siten, että kaksi vastaajista koski tämän toteutuvan lähes täysin kun yksi vastaajista koki asian toteutuvan keskinkertaisesti. Viimeiset kohdat, ”Toiveet otetaan huomioon” ja ”Palveluja muokataan tarpeiden mukaan” arvioitiin toteutuvan samalla tavalla. Yhden vastaajan mielipide oli, että asia toteutuu täysin ja kahden vastaajan mielestä taas lähes täysin.

Vastuullisuuden toteutuminen

Taulukko 6. Vastuullisuuden toteutuminen.

	1	2	3	4	5	
Huolehtii asiakkaistaan mahdollisissa ongelmatilanteissa		3				Ei huolehdi asiakkaistaan mahdollisissa ongelmatilanteissa
Käyttää ympäristöystävällisiä tuotteita (esimerkiksi sähköä, materiaaleja) kiinteistöissä	1	2				Ei käytä ympäristöystävällisiä tuotteita (esimerkiksi sähköä, materiaaleja) kiinteistöissä
Tiedottaa kiinteistöjä koskevista asioista ajoissa	1	2				Tiedottaa kiinteistöjä koskevista asioista myöhässä
Huolehtii kiinteistöistä ja niissä ilmenevistä vioista	1	2				Ei huolehdi kiinteistöistä ja niissä ilmenevistä vioista

Ilmoittaa luotettavasti asioistaan (esimerkiksi tunnusluvut, mahdolliset toimet) vuosiraporteissa ja kotisivuilla	3				Ilmoittaa epärehellisesti asioistaan (esimerkiksi tunnusluvut, mahdolliset toimet) vuosiraporteissa ja kotisivuilla
---	---	--	--	--	---

Taulukkoa katsoessa voi huomata vastaajien olevan yksimielisiä kohdassa ”Huolehtii asiakkaistaan mahdollisissa ongelmatilanteissa”, joka koettiin toteutuvan lähes täysin. Vastaajien mielipiteet jakautuivat kohdassa ”Käyttää ympäristöystävällisiä tuotteita” siten, että yksi vastaajista koki asian toteutuvan täysin, kun kaksi vastaajista koki asian toteutuvan lähes täysin. Samalla tavalla mielipiteet jakautuivat kysymysten kohdalla ”Tiedottaa kiinteistöjä koskevista asioista ajoissa” ja ”Huolehtii kiinteistöistä ja niissä ilmenevistä vioista”. Yksi vastaaja koki näiden toteutuvan täysin, kun kaksi vastaajista koki näiden toteutuvan lähes täysin. Vastaajat olivat yksimielisesti samaa mieltä kysymyksen viimeisestä kohdasta ”Ilmoittaa luotettavasti asioistaan”, jossa kaikki vastaajat vastasivat tämän toteutuvan lähes täysin.

Positiivisuuden toteutuminen

Taulukko 7. Positiivisuuden toteutuminen.

	1	2	3	4	5	
Ongelmiani halutaan ratkaista	3					Ongelmiani ei haluta ratkaista
Asioiden ratkaisemisessa nähdään mahdollisuuksia	1	2				Asioiden ratkaisemisessa nähdään esteitä
Asioista viestitään myönteisesti	1	2				Asioista viestitään kielteisesti
Asioihin suhtaudutaan myönteisesti	2	1				Asioihin suhtaudutaan kielteisesti
Asiakaspalautteisiin suhtaudutaan myönteisesti	1	2				Asiakaspalautteisiin suhtaudutaan kielteisesti

Taulukkoa katsoessa voi huomata vastaajien olevan yksimielisiä kohdasta ”Ongelmiani halutaan ratkaista”, johon vastattiin asian toteutuvan täysin. Mielenpiteet jakautuivat kuitenkin kahdessa seuraavassa kohdassa ”Asioiden ratkaisemisessa nähdään mahdollisuuksia” ja ”Asioista viestitään myönteisesti”, samalla tavalla. Näissä yksi vastaaja vastasi asioiden toteutuvan täysin, kun kaksi vastaajaa vastasi näiden toteutuvan lähes täysin. Kohta ”Asioihin suhtaudutaan myönteisesti” jakautui myös vastaajien vastausten kesken. Kaksi vastaajista vastasi asian toteutuvan täysin, kun yksi vastaajista vastasi asian toteutuvan lähes täysin. Viimeinen kohta ”Asiakaspalautteisiin suhtaudutaan myönteisesti” jakoivat myöskin vastaajien vastaukset. Yksi vastaajista vastasi asian toteutuvan täysin, kun kaksi vastaajista vastasi tämän toteutuvan lähes täysin.

Avoimuuden toteutuminen

Taulukko 8. Avoimuuden toteutuminen.

	1	2	3	4	5	
Asioista kerrotaan avoimesti	1	2				Asioista jätetään kertomatta
Tapahtumista tiedotetaan sosiaalisessa mediassa ja yrityksen kotisivuilla		3				Tapahtumista ei tiedoteta sosiaalisessa mediassa ja yrityksen kotisivuilla
Yrityksen henkilöstö on esillä (esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, kotisivuilla, yrityksen toimipisteellä)	2	1				Yrityksen henkilöstö on piilossa (esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, kotisivuilla, yrityksen toimipisteellä)
Henkilöstö on helposti tavoiteltavissa	1		1	1		Henkilöstö on vaikeasti tavoiteltavissa
Yritys tiedottaa asioistaan sosiaalisessa mediassa ja yrityksen kotisivuilla		3				Yritys ei tiedota asioistaan sosiaalisessa mediassa ja yrityksen kotisivuilla

Taulukkoa katsoessa voi huomata vastaajien mielenpiteiden jakautuvan kohdassa ”Asioista kerrotaan avoimesti” siten, että yksi vastaajista vastasi tämän toteutuvan täysin, kun kaksi vastaajista vastasi asian toteutuvan lähes täysin. Kaikki

vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että kohta ”Tapahtumista tiedotetaan sosiaalisessa mediassa ja yrityksen kotisivuilla” toteutuu lähes täysin. Vastaajien mielipiteet jakoutuivat kohdan ”Yrityksen henkilöstö on esillä” siten, että kaksi vastaajista vastasi tämän toteutuvan täysin, kun yksi vastaajista vastasi asian toteutuvan lähes täysin. Kohdassa ”Henkilöstö on helposti tavoiteltavissa” vastaajien vastaukset jakoutuivat. Yksi vastaajista vastasi asian toteutuvan täysin, toinen vastaajista keskinkertaisesti ja kolmas vastaaja lähes ei ollenkaan. Vastaajat olivat yksimielisiä kohdan ”Yritys tiedottaa asioistaan sosiaalisessa mediassa ja yrityksen kotisivuilla”, jossa kaikki vastasivat asian toteutuvan lähes täysin.

6.3 Johtopäätökset tuloksista

Arvosta nimeltä innovatiivisuus voidaan tulkita sen toteutuneen varsin hyvin eri toteutustapojensa suhteen. Eniten vastaajien mielipiteet jakoutuivat kohdassa ”Tarjotaan uusia asioita”, josta ei ollut havaittavissa selkeää moodia. Muiden kyseisen arvon toteutustapojen toteutuminen jakautui tasaisesti vastaajien vastausten kesken. Kyseisen arvon ja siihen liittyvien toteutustapojen voidaan toteutuvan lähes täysin. Innovatiivisuuden toteuttaminen on siis lähes täysin toteutunut vastaajien mielestä.

Arvosta nimeltä vastuullisuus voidaan tulkita sen toteutuneen varsin hyvin eri toteutustapojen suhteen. Vastaajien mielipiteiden jakautumisessa ei ilmaantunut suuria eroavaisuuksia. Kaikki kolme vastaajaa olivat myöskin täysin yksimielisiä siitä, että toteutustavat ”Huolehtii asiakkaistaan mahdollisissa ongelmatilanteissa” ja ”Ilmoittaa luotettavasti asioistaan” toteutuvat lähes täysin. Vastuullisuuden toteuttaminen on siis lähes täysin toteutunut vastaajien mielestä.

Arvosta nimeltä positiivisuus voidaan tulkita sen toteutuneen varsin hyvin eri toteutustapojen suhteen. Vastaajien mielipiteiden jakautumisessa ei ilmaantunut suuria eroavaisuuksia. Kaikki kolme vastaajaa olivat myöskin täysin yksimielisiä siitä, että toteutustapa ”Ongelmiani halutaan ratkaista” toteutuu täysin. Positiivisuuden toteuttaminen on kuitenkin enemmistön vastaajien vastausten perusteella lähes täysin toteutunut.

Arvosta nimeltä avoimuus voidaan tulkita sen toteutuneen hyvin eri toteutustapojen suhteen. Eniten vastaajien mielipiteet jakautuivat kohdassa ”Henkilöstö on helposti tavoiteltavissa”, jossa vastauksia tuli kohtiin täysin, keskinertaisesti ja lähes ei laisinkaan. Näistä ei ollut havaittavissa selkeää moodia. Kaikki kolme vastaajaa olivat myöskin täysin yksimielisiä siitä, että toteutustavat ”Tapahtumista tiedotetaan sosiaalisessa mediassa ja yrityksen kotisivuilla” ja ”Yritys tiedottaa asioistaan sosiaalisessa mediassa ja yrityksen kotisivuilla” toteutuvat lähes täysin. Avoimuuden toteuttaminen on lähes täysin toteutunut vastaajien mielestä.

Kyselyn vastauksista pystyy hyvin havainnoimaan sitä, miten Turun Teknologia-kiinteistöjen henkilöstö on onnistunut arvojen toteutuksessa valittujen vuokralaisten mielestä. Lähtökohtaisesti tuloksista voi tulkita, että arvojen toteutus on hyvällä tasolla ja niiden toteutuminen yrityksessä lähentelee jopa sitä, että ne toteutuvat täysin. Näiden vuokralaisten voidaan tulkita olevan lähes täysin tyytyväisiä arvojen toteutumiseen Turun Teknologia-kiinteistöissä. Vastaajien vastauksissa esiintyi kuitenkin myös mielipiteiden jakautumista. Tämän voidaan tulkita johtuvan kenties siitä, että arvojen toteutustavat eivät välttämättä toteudu samalla tavalla jokaisen henkilöstöön kuuluvan toiminnassa. Tämän vuoksi vastaajilla voi olla erilaisia mielipiteitä asiasta, kuten kyselyn vastauksista voi hyvin tulkita.

Yleisesti vastauksista voi tulkita, että Turun Teknologia-kiinteistöt on tarjonnut vuokralaisilleen todellisuuteen perustuvan mielikuvan toiminnastaan arvoineen. Kyselyn vastaajien taustan eli vuokralaisuuden perusteella voidaan myös tulkita, että vastaukset ovat perustuneet kokemuksiin vastatun asian suhteen. Näiden voidaan tulkita olevan syitä sille, miksi vuokralainen on vastannut kysymykseen juuri tällä tavalla. Tarkemmin tuloksista ei voi kuitenkaan tietää ja tulkita sitä, mitkä vastauksista ovat kokemuksiin perustuvia, ja mitkä kenties pelkkään mielikuvaan perustuvia. On myös mahdollista, että Turun Teknologia-kiinteistöjen maine on myös vaikuttanut annettuihin vastauksiin. Onkin siis hyvä tiedostaa se, että vastaajien vastausten voidaan perustua näihin asioihin. Kyselystä on mah-

dotonta myös tulkita sitä, mitkä asioista ovat perustuneet vastaajan omiin ennakkoluuloihin, arvoihin ja uskomuksiin. Nämä tiedot kuitenkin vaikuttavat siihen, miten Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteutumista on arvioitu.

6.4 Tulosten luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioidaan tulosten pysyvyyden näkökulmasta eli siitä, että tutkimustulos pysyy täsmälleen samana riippumatta kuka toimii tutkijana. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja tarkkana, jos tämä edellä mainittu asia toteutuu. Reliabiliteetissa tarkastellaan myös mittaukseen liittyviä asioita kuten esimerkiksi otoskokoa ja sen laadun onnistumista, vastausprosenttia ja mahdollisia mittausvirheitä kohdistuen kysymysten vastausvaihtoehtoihin. Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä asiaa, mitä tutkimuksella on haluttu mitata. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, miten tutkija on onnistunut tuomaan mahdolliset käsitteet selkeästi esille mitattavaksi. Validiteettia voidaan pitää hyvänä, jos käsitteissä ei ilmene harhaanjohtavia asioita. (Vilkkä 2007, 149–150.) Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu näistä kahdesta edellä mainitusta käsitteestä. Kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä, kun tutkimus on tutkinut, mitä on pitänyt. Lisäksi kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä, kun kysymykset ovat mahdollisimman konkreettisia ja ymmärrettäviä sekä analyysimenetelmän käyttö tuottaa haluttua tietoa tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2007, 152.)

Turun Teknologiakiinteistöjen kysely osalle heidän vuokralaisistaan voidaan pitää osittain luotettavana. Tutkimuksen reliabiliteetti on hiukan kyseenalainen, koska kyselyn toistaminen uudestaan samoille vastaajille voi tuottaa erilaisen tuloksen. Tämä ei välttämättä kuitenkaan johdu tutkijan vaihtumisesta vaan siitä, että kokemukset vastattavan asian suhteen voivat muuttua vastaajilla. Kyselyn reliabiliteettia voidaan pitää myös hiukan kyseenalaisena siitä syystä, että kaikki vastaajat eivät vastanneet kyselyyn, mikä jätti vastausprosentin tavoiteltua alhaisem-

maksi. Kyselyn validiteettia voidaan pitää osittain luotettavana. Kyselyn kysymykset tuotiin mahdollisimman selkeästi esille, että vastaaja ymmärtäisi ne. Kyselyä ei kuitenkaan testattu ennen sen lähettämistä vastaajille, minkä vuoksi validiteettia on osittain vaikea arvioida siitä, että olivatko kysymykset ymmärrettäviä vastaajien mielestä. Kyselyn kysymykset mittasivat kuitenkin juuri niitä asioita, mitä tutkimuksessa haluttiin saada tietää. Kyselyn kokonaisluotettavuuden voidaan arvioida olevan osittain hyvä, näistä edellä mainituista asioista johtuen.

7 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö oli rohkea aloitus tutkia ja ymmärtää yrityksen arvomaailmaa. Aihe ei ole helpoin tutkimuskohde, ja siitä ei ole aikaisemmin tehty tämän kaltaista tutkimusta. Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää hyvänä pohjana sille, miten yrityksen arvoja voisi paremmin ymmärtää henkilöstön toteuttamana ja miten asiakkaat arvioivat arvojen toteutumista.

Yrityksen arvojen ymmärtäminen ei ole yksinkertainen asia. Arvojen toteutumista yrityksen toiminnassa on vaikea selvittää ilman, että ymmärtää, mitä ne juuri tässä yrityksessä tarkoittavat ja miten niitä ilmennetään. Tämän vuoksi yrityksen arvojen toteuttamisen selvittämiseen vaaditaan niin yrityksen henkilöstön kanssa keskusteluja kuin koko organisaation toimintaan tutustumista syvemmin. Yrityksen arvoihin tutustuminen kotisivujen tai muiden tietolähteiden kautta on lähtökohtaisesti tulkinnanvaraista, koska jokainen henkilö tekee omat johtopäätöksensä siitä, miten ja missä yrityksen arvoja ilmennetään. Esimerkiksi yrityksen ulkopuolinen henkilö voi tehdä omat johtopäätöksensä siitä, missä yhteyksissä yrityksen arvot näkyvät ja missä eivät. Yrityksellä itsellään voi taas olla tästä samasta asiasta täysin erilainen näkemys ja toteutustavat voivat poiketa tämän ulkopuolisen henkilön näkemyksistä.

Teemahaastattelun toteutus Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstölle auttoikin paremmin ymmärtämään, miten yrityksen arvot ilmenevät yrityksen toiminnassa. Arvoihin tutustuminen pelkkien Turun Teknologiakiinteistöjen tietolähteiden kautta ei olisi tuottanut näin syvällistä ymmärrystä asiasta. Se johtuu pitkälti siitä, että ulkopuolisen henkilön on vaikea ymmärtää ja myös uskoa pelkkien sanojen perusteella yrityksen toimimista arvoineen. Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstön näkemykset yrityksen arvoista auttoivatkin ymmärtämään sen, miten arvoja toteutetaan yrityksessä käytännössä. Tavot toteuttaa arvoja olivat myös erilaisia vaihdellen eri työtehtävän ja henkilön kohdalla. Kyseinen asia ei olisi selvinnyt tutustumalla Turun Teknologiakiinteistöjen arvoihin yrityksen kotisivujen kautta.

Opinnäytetyössä tehtyjen tutkimusten suhde aiheiden teoriaan voidaan pitää onnistuneena. Teemahaastattelun aineisto tuki arvoja koskevaa tietoperustaa, mikä auttoi ymmärtämään ja analysoimaan Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteuttamista ja toteutumisen syitä. Tähän vaikutti myös se, että aiheeseen tutustuminen ennen teemahaastattelun toteutusta, oli tärkeä tekijä onnistuneen teemahaastattelun toteutuksessa. Kyselyä koskeva tietoperusta antoi hyvän pohjan aiheelle ja vastausten tulkinnalle, vaikka vastauksista ei tarkemmin saanut selville sitä, että perustuvatko ne kokemuksiin vai mielikuviin. Tärkeänä tukena kyselyrungon rakentamisessa toimi teemahaastattelun aineisto, josta kysymykset tuotiin kyselyyn.

Opinnäytetyön heikkoutena voidaan pitää teemahaastattelun ja kyselyn testamattomuutta. Molemmista tutkimuksista saatiin kuitenkin tuotettua hyvää aineistoa, mutta testauksella olisi saanut selville sen, ovatko tutkimusten kysymykset ymmärrettäviä. Arvojen toteuttamisen tutkimista teemahaastattelun avulla voidaan pitää myös osittain heikkoutena. Kyseisen tutkimusmenetelmän käyttäminen oli hyvä tapa saada alustavaa tutkimustietoa arvoista, mutta tarkemman tutkimustiedon saaminen Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteuttamisesta jäi paikoitellen liian yleiselle tasolle, vaikka myös konkreettisia esimerkkejä saatiin esille jokaisesta arvosta. Opinnäytetyössä olisi voinut teemahaastattelun tueksi ottaa toiseksi tutkimusmenetelmäksi havainnoinnin, jonka avulla olisi voinut saada tarkempaa tietoa arvojen toteuttamisesta muun muassa havainnoimalla Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstön vuorovaikutuskäyttäytymistä vuokrailaisten kanssa. Nyt arvojen toteuttamistavat perustuivat siihen, miten haastateltava muisti ja osasi niistä kertoa. On hyvin mahdollista, että osa arvojen toteuttamistavoista jäi sanomatta, jota henkilöstö kuitenkin tekee yrityksessä. Tässä opinnäytetyössä tehdyn teemahaastattelun toteutuksen lähtökohtana oli se, että Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstö joutui omin sanoin kertomaan, mitkä ovat Turun Teknologiakiinteistöjen arvot. Näin ollen tieto jäi pitkälti siihen, mitkä arvot jokainen henkilöstöön kuuluva muisti, ja mitä niistä osasi kertoa. Tämän asian voidaan todeta olevan myös opinnäytetyön vahvuus. Teemahaastattelun aineiston tietoa voidaan pitää totuudenmukaisena ja luotettavana, koska haastateltava ei voinut tukeutua muuhun kuin omiin näkemyksiin.

Kyselyllä selvitetty tieto siitä, miten osa Turun Teknologiakiinteistöjen vuokralaisista arvioi arvojen toteutumista, oli tutkimustietona onnistunut. Vastaajien määrä oli pieni, mutta vastauksista pystyi selkeästi näkemään, mitä mieltä arvojen toteuttamisesta Turun Teknologiakiinteistöissä oltiin. Vastauksista ei kuitenkaan selvinnyt, millä perusteilla vastaukset olivat annettu; kokemuksiin vai mielikuviin perustuen. Jatkotutkimuksena asian suhteen olisikin paikallaan, että asiaa tutkitaisiin syvemmin eli mahdollisia syitä selvittäen.

Opinnäytetyön tutkimustuloksia voi Turun Teknologiakiinteistöissä hyödyntää monella eri tavalla. Kyseisessä yrityksessä voidaan ymmärtää teemahaastattelutulosten avulla paremmin sitä, miten arvoja käytännössä ilmennetään ja mitkä tekijät vaikuttavat arvojen toteutumiseen. Turun Teknologiakiinteistöjen osalle vuokralaisista suunnatun kyselyn tuloksista on mahdollista saada selville se, miten arvojen toteutumista yrityksen toiminnassa on arvioitu. Opinnäytetyön kyselyä on myös mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa Turun Teknologiakiinteistöissä asiakastutkimuksena kohdistuen arvojen toteutumisen arviointiin.

Yrityksen arvojen johtaminen tulee tähdätä ensisijaisesti siihen, että henkilöstö osaa itse niitä toteuttaa omatoimisesti. Tähän tarvitaan kuitenkin tukea yrityksen johdolta, jonka velvollisuus on näyttää esimerkkiä arvojen toteuttamisessa ja tarvittaessa ohjeistaa arvon toteuttamisessa henkilöstöä. Nämä edellä mainitut asiat eivät kuitenkaan onnistu, jos yrityksen arvot eivät edusta henkilöstön todellista toimintatapaa. Turun Teknologiakiinteistöissä ei ole havaittavissa tätä ongelmaa. Se kertoo siitä, että Turun Teknologiakiinteistöjen arvot eivät ole vain keksittyjä, ja jätetty pelkiksi sanoiksi yrityksen toiminnassa. Arvot ovat todellisia ja kuvaavat näin ollen Turun Teknologiakiinteistöjen henkilöstön tapaa toimia. Turun Teknologiakiinteistöt ja sen arvot toimivat hyvänä esimerkkinä siitä, miten yrityksen arvoja on mahdollista toteuttaa onnistuneesti henkilöstön toimesta.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, T.; Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2: maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.
- Buller, P. F. & McEvoy, G. M. 2012. Strategy, human resource management and performance: Sharpening the line of sight. *Human Resource Management Review*. Vol. 22. 43-56.
- Dolan, S. L.; Garcia, S. & Richley, B. 2006. *Managing by values: a corporate guide to living, being alive and making a living in the 21st century*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Goldsmith, M. 2014. Leaders make values visible. *Leadership Excellence*. Vol. 31. 69.
- Grönroos, E.; Kaivanto, K. & Salonen, J. 1996. Tehosta yrityskuvaasi!: kiinteistöpalveluyrityksen yrityskuva kilpailukyvyn varmistajana. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kauppinen, T. J. 2002. *Arvojohtaminen*. Helsinki: Otava.
- Kotler, P.; Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. *Markkinointi 3.0: tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen*. Helsinki: Talentum.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. *Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki: Talentum.
- Love, A. 2009. Flawed leadership values: The AIG Lesson. *BusinessWeek* 3.4.2009. Viitattu 26.8.2015. http://www.businessweek.com/managing/content/apr2009/ca2009043_853577.htm
- Markkanen, T-R. 1999. *Yrityksen identiteetin johtaminen: tulkintaa, viestintää ja sitoutumista*. Porvoo: WSOY.
- Norman, T. S. & Grant, E. I. 2014. Principles operationalize corporate values so they matter. *Strategy & Leadership*. Vol. 42. 23-30.
- Osborne, R. L. 1996. Strategic values: The corporate performance engine. *Business Horizons*. Elsevier Inc. Vol. 39. 41-47.
- Pitkänen, K. P. 2001. *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Helsinki: Edita.
- Puohiniemi, M. 2003. *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Espoo: Limor.
- Purjo, T. 2014. *Arvot ovat ihmisen toiminnan perusta*. Tampere: Tampere University Press.
- Rosenthal, J. & Masarech, M. A. 2003. High-performance cultures: How values can drive business results. *Journal of Organizational Excellence*. Vol. 22. 3-18.
- Shamma, H. M. & Hassan, S. S. 2009. Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 18. 326-337.

Speculand, R. & Chaudhary, R. 2008. Living organisational values: the bridges value inculcation model. Business Strategy Series. Vol. 9. 324–329.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turun TeknologiaKiinteistöjen www-sivut. Viitattu 24.10.2015. <http://www.teknologiakiinteistot.fi/fi/etusivu>

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

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

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Teemahaastattelu Turun Teknologia kiinteistöjen henkilöstölle

1. PERUSKYSYMYKSET

Ikä?

Kuinka kauan olet ollut töissä Turun Teknologia kiinteistöillä?

Mikä teet organisaatiossa? (Työtehtävä)

Kuinka paljon olet asiakkaiden kanssa kontaktissa? Millä tavalla?

- Oletko yhteydessä vuokralaisiin? Millä tavalla?

2. HENKILÖKOHTAISET KYSYMYKSET

Miten suhtaudut omaan itsenäsi yrityksen arvoihin?

- Mikä merkitys yrityksen arvoilla on sinulle henkilökohtaisesti?

Millainen yrityskulttuuri yrityksessä on?

- Millainen työilmapiiri töissä on?

3. ARVOKYSYMYKSET

A. Taustatietoa arvoista ja arvoprosessista

Mitkä ovat yrityksen arvot?

Kerro jokaisesta arvosta, mitä ne tarkoittavat mielestäsi?

Millaista käyttäytymistä kyseiset arvot edustavat? Kerro jokaisesta arvosta.

Missä ja milloin kuulit yrityksen arvoista ensimmäisen kerran?

- Miten arvoista on kerrottu?

Miten arvot on luotu?

Miten arvot on valittu?

- Kuka/Ketkä arvot valitsi?

Onko arvoja ohjeistettu noudattamaan? Millä tavalla?

Miten arvojen toteuttamista ja toteutumista seurataan yrityksessä?

- Kuka siitä vastaa?

Mikä tarkoitus arvoilla on yrityksessä?

B. Arvot käytännössä

Miten mielestäsi arvojen toteutuminen tapahtuu käytännössä? Kerro jokaisesta arvosta.

- Mitä arvoa/arvoja on helpoin toteuttaa? Miksi?
- Mitä arvoa/arvoja on vaikein toteuttaa? Miksi?
- Vedotaanko arvoihin päätöksenteossa? Kerro jokin tilanne/tilanteita missä esimerkiksi?
- Millainen käytös on arvojen mukaista? Kerro jokaisesta arvosta.
- Millainen käytös on arvojen vastaista? Kerro jokaisesta arvosta.

Kerro jokin tilanne/tilanteita, missä olet toteuttanut arvoja? Millä tavalla?

Mikä/mitkä on tärkeimpiä arvoja yritykselle? Miksi?

Noudatetaanko arvoja yrityksessä?

- Kuinka usein?

C. Arvot työntekijän mielestä

Mitä yrityksen arvot merkitsevät sinulle työntekijänä?

- Miten arvot vaikuttavat työskentelytapaasi?

Mikä/Mitkä arvoista on lähempänä omaa toimintaasi yrityksessä?

Missä arvot näkyvät mielestäsi eniten?

- Näkyvätkö arvot mielestäsi asiakkaille?
- Näkyvätkö arvot työntekijöiden keskuudessa?

Puhutteko töissä yrityksen arvoista?

- Minkälaisissa tilanteissa?

Kysely Turun Teknologiakiinteistöjen vuokralaisille

Kysely Turun Teknologiakiinteistöjen arvoista

Hyvä vastaaja,

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jossa tutkitaan Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteutumista. Tarkoituksena on selvittää, että miten Turun Teknologiakiinteistöjen arvot näkyvät mielestänne heidän toiminnassa. Kysely on suunnattu Turun Teknologiakiinteistöjen vuokralaisille, joista on valittu tietty määrä osallistujia. Teidän yrityksenne on yksi niistä.

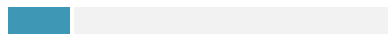
Vastaukset käsitellään anonyymisti.

Kiitos jo etukäteen!

Seuraavat kysymykset käsittelevät arvojen ilmentymistä Turun Teknologiakiinteistöissä.

Turun Teknologiakiinteistöjen arvot ovat innovatiivisuus, vastuullisuus, positiivisuus ja avoimuus. Näistä neljästä arvosta esitetään yksitellen kysymyksiä, joihin sinun tulee arvioida, että mikä kuvaa parhaiten arvon toteutumista Turun Teknologiakiinteistöissä.

Jokaisessa arvoon liittyvässä kysymyksessä on esillä asioita, jotka ilmentävät arvoa niin myönteisesti kuin kielteisesti. Arviointiasteikkona toimii 1-5. Numero yksi (1) tarkoittaa arvon toteutumista täysin, numero kolme (3) keskinkertaisesti ja numero viisi (5) ei laisinkaan.



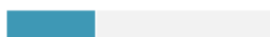
Kysely Turun Teknologiakiinteistöjen arvoista

1. Yksi Turun Teknologiakiinteistöjen arvoista on innovatiivisuus.

Alla esitettävät kysymykset ovat esimerkkejä siitä, että kuinka innovatiivisuus näkyy käytännössä. Valitse asteikosta se vaihtoehto, joka kuvaa mielestäsi parhaiten arvon toteutumista Turun Teknologiakiinteistöissä.

Jokaisessa arvoon liittyvässä kysymyksessä on esillä asioita, jotka ilmentävät arvoa niin myönteisesti kuin kielteisesti. Arviointiasteikkona toimii 1-5. Numero yksi (1) tarkoittaa arvon toteutumista täysin, numero kolme (3) keskinkertaisesti ja numero viisi (5) ei laisinkaan. *

	1	2	3	4	5	
Tarjotaan uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tarjotaan vanhoja asioita
Ideota otetaan vastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ideota tyrmätään
Tarjotaan uudenlaisia ratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tarjotaan perinteisiä ratkaisuja
Toiveet otetaan huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Toiveet jätetään huomiotta
Palveluja muokataan tarpeiden mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Palveluja ei muokata tarpeiden mukaan



Kysely Turun Teknologiakiinteistöjen arvoista

2. Yksi Turun Teknologiakiinteistöjen arvoista on vastuullisuus.

Alla esitettävät kysymykset ovat esimerkkejä siitä, että kuinka vastuullisuus näkyy käytännössä. Valitse asteikosta se vaihtoehto, joka kuvaa mielestäsi parhaiten arvon toteutumista Turun Teknologiakiinteistöissä.

Jokaisessa arvoon liittyvässä kysymyksessä on esillä asioita, jotka ilmentävät arvoa niin myönteisesti kuin kielteisesti. Arviointiasteikkona toimii 1-5. Numero yksi (1) tarkoittaa arvon toteutumista täysin, numero kolme (3) keskinkertaisesti ja numero viisi (5) ei laisinkaan. *

	1	2	3	4	5	
Huolehtii asiakkaistaan mahdollisissa ongelmatilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ei huolehdi asiakkaistaan mahdollisissa ongelmatilanteissa
Käyttää ympäristöystävällisiä tuotteita (esimerkiksi sähköä, materiaaleja) kiinteistöissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ei käytä ympäristöystävällisiä tuotteita (esimerkiksi sähköä, materiaaleja) kiinteistöissä
Tiedottaa kiinteistöjä koskevista asioista ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tiedottaa kiinteistöjä koskevista asioista myöhässä
Huolehtii kiinteistöistä ja niissä ilmenevistä vioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ei huolehdi kiinteistöistä ja niissä ilmenevistä vioista
Ilmoittaa luotettavasti asioistaan (esimerkiksi tunnusluvut, mahdolliset toimet) vuosiraporteissa ja kotisivuilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ilmoittaa epärehellisesti asioistaan (esimerkiksi tunnusluvut, mahdolliset toimet) vuosiraporteissa ja kotisivuilla




Kysely Turun Teknologiakiinteistöjen arvoista

3. Yksi Turun Teknologiakiinteistöjen arvoista on positiivisuus.

Alla esitettävät kysymykset ovat esimerkkejä siitä, että kuinka positiivisuus näkyy käytännössä. Valitse asteikosta se vaihtoehto, joka kuvaa mielestäsi parhaiten arvon toteutumista Turun Teknologiakiinteistöissä.

Jokaisessa arvoon liittyvässä kysymyksessä on esillä asioita, jotka ilmentävät arvoa niin myönteisesti kuin kielteisesti. Arviointiasteikkona toimii 1-5. Numero yksi (1) tarkoittaa arvon toteutumista täysin, numero kolme (3) keskinkertaisesti ja numero viisi (5) ei laisinkaan. *

	1	2	3	4	5	
Ongelmiani halutaan ratkaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ongelmiani ei haluta ratkaista
Asioiden ratkaisemisessa nähdään mahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asioiden ratkaisemisessa nähdään esteitä
Asioista viestitään myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asioista viestitään kielteisesti
Asioihin suhtaudutaan myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asioihin suhtaudutaan kielteisesti
Asiakaspalautteisiin suhtaudutaan myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asiakaspalautteisiin suhtaudutaan kielteisesti



Kysely Turun Teknologiakiinteistöjen arvoista

4. Yksi Turun Teknologiakiinteistöjen arvoista on avoimuus.

Alla esitettävät kysymykset ovat esimerkkejä siitä, että kuinka avoimuus näkyy käytännössä. Valitse asteikosta se vaihtoehto, joka kuvaa mielestäsi parhaiten arvon toteutumista Turun Teknologiakiinteistöissä.

Jokaisessa arvoon liittyvässä kysymyksessä on esillä asioita, jotka ilmentävät arvoa niin myönteisesti kuin kielteisesti. Arviointiasteikkona toimii 1-5. Numero yksi (1) tarkoittaa arvon toteutumista täysin, numero kolme (3) keskinkertaisesti ja numero viisi (5) ei laisinkaan. *

	1	2	3	4	5	
Asioista kerrotaan avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asioista jätetään kertomatta
Tapahtumista tiedotetaan sosiaalisessa mediassa ja yrityksen kotisivuilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tapahtumista ei tiedoteta sosiaalisessa mediassa ja yrityksen kotisivuilla
Yrityksen henkilöstö on esillä (esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, kotisivuilla, yrityksen toimipisteellä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yrityksen henkilöstö on piilossa (esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, kotisivuilla, yrityksen toimipisteellä)
Henkilöstö on helposti tavoiteltavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Henkilöstö on vaikeasti tavoiteltavissa
Yritys tiedottaa asioistaan sosiaalisessa mediassa ja yrityksen kotisivuilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yritys ei tiedota asioistaan sosiaalisessa mediassa ja yrityksen kotisivuilla



Kyselyn saatekirje Turun Teknologiakiinteistöjen vuokralaisille

Arvoisa vuokralainen, olet saanut kutsun osallistua opinnäytetyön kyselyyn

Hei,

Olen viimeisen vuoden restonomiopiskelija Turun ammattikorkeakoulusta ja toteutan opinnäytetyötä Turun Teknologiakiinteistöille. Opinnäytetyöni käsittelee Turun Teknologiakiinteistöjen arvoja, joita tutkin kahden eri tutkimuksen avulla. Toinen tutkimuksista on suunnattu pienelle ja valitulle ryhmälle Turun Teknologiakiinteistöjen vuokralaisista, joihin sinä kuulut. Haluan saada juuri sinun vastauksesi kyselyyn.

Vastaamalla edistät opinnäytetyöni tutkimusta ja annat tärkeää tietoa vuokralaisena Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteutumisesta heidän toiminnassaan. Vastaukset käsitellään anonyymisti.

Kyselyyn vastaaminen vie noin viisi (5) minuuttia. Vastausaika päättyy 2.10.2015 klo 23.55. Jos sinulla on ongelmia vastata kyselyyn tai mahdollisia kysymyksiä, otathan yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen minna.m.vainionpaa@edu.turkuamk.fi

Linkki kyselyyn:

<https://www.webpolsurveys.com/S/F8569AC9307D4787.par>

Kiitos!

Ystävällisin terveisin,

Minna Vainionpää

Minna Vainionpää

Restonomiopiskelija, Turun ammattikorkeakoulu

minna.m.vainionpaa@edu.turkuamk.fi

Kyselyn muistutusviesti Turun Teknologiakiinteistöjen vuokraisille

Arvoisa vuokralainen, vastaustasi odotetaan opinnäytetyön kyselyyn

Hei,

On kulunut tasan viikko siitä, että sait kutsun osallistua opinnäytetyön kyselyyn. Opinnäytetyö käsittelee Turun Teknologiakiinteistöjen arvoja, joiden toteutumista tutkitaan kyselyn kautta.

Kyselyyn on mahdollista vastata vielä muutaman päivän ajan. Vastaamalla edistät opinnäytetyöni tutkimusta ja annat tärkeää tietoa vuokralaisena Turun Teknologiakiinteistöjen arvojen toteutumisesta heidän toiminnassaan.

Kysely sulkeutuu tämän viikon perjantaina 2.10.2015 klo 23.55. Käythän antamassa vastauksesi siihen mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie vain noin viisi (5) minuuttia. Vastaukset käsitellään anonyymisti.

Linkki kyselyyn:

<https://www.webpolsurveys.com/S/F8569AC9307D4787.par>

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Minna Vainionpää

Minna Vainionpää

Restonomiopiskelija, Turun ammattikorkeakoulu

minna.m.vainionpaa@edu.turkuamk.fi