



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Kansainvälinen liiketoiminta	Päivämäärä	12.6.2006
Tekijä(t)	Suvi Lindroth	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	81
Otsikko	Yrityksen arvot ja niiden toteutuminen organisaatiossa Suomalaisen case yrityksen arvot suomalaisruotsalaisessa yhteistoiminnassa		
Ohjaaja(t)	KTT Kari Liuhto ja KTM Kaisa-Kerttu Hannula		

### Tiivistelmä

Yrityksmaailmassa arvot ovat nousseet viime aikoina esiin, kun yhteisellä arvopohjalla halutaan helpottaa yrityskauppojen jälkeistä integraation onnistumista, tai kun talouden näkymät ovat epävarmat tai muutos tarvitsee tukea. Kansainväliselle yritykselle yhteisten arvojen määrittelyä yhteisen toiminnan pohjaksi pidetään erityisen tärkeänä, koska yrityksen kasvaessa yrityksen ainoa yhteinen elementti saattaa olla yrityksen arvot.

Pro gradu -tutkielmassani keskityn arvoprosessin kokonaisuuteen suomalaisen case yrityksen suomalaisruotsalaisessa yhteistoiminnassa. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää *miten yrityksen viralliset arvot toteutuvat organisaatiossa?* Jotta pystyn vastaamaan tähän kysymykseen, jaan tutkimusongelmani arvoprosessin mukaisiin osaongelmiin. Arvoprosessi alkaa arvojen määrittämisestä, joten selvitan *millaiset arvot yrityksen viralliset arvot?* Pelkkä arvojen määrittäminen ei riitä kehittämään yrityksen toimintaa, joten selvitan *miten yritys toteuttaa arvojaan?* Saadakseni selville onko arvoprosessi onnistunut, selvitan *miten yrityksen arvot ohjaavat organisaation toimintaa?*

Haastatteluissa kävi ilmi, että case yrityksen motiivina arvoprosessin aloittamiseksi oli ollut toive saada arvoista apua hajanaisen yrityksen yhteisen toimintakulttuurin luomiseksi. Yrityksen johto, ulkopuolisen konsultin avustuksella, teki arvovalinnat ja henkilöstöltä kysyttiin lopuksi muodollinen hyväksyntä valituille arvoille. Valitut arvot jakautuivat neljään yleiseen arvoklusteriin ja niistä pyrittiin tekemään uskottavat kaikkien sidosryhmien kesken. Nuori case yritys piti arvojen merkitystä erityisen tärkeänä, kahden liiketoiminnan kivijalan yhteisenä suunnannäyttäjänä.

Yrityksen arvoprosessi oli käynnistynyt ennen haastateltujen kohteiden integrointia yritykseen, ja arvot oli yrityksessä lähes unohdettu muutamaksi vuodeksi. Arvoprosessin alun jälkeen arvoista ei käytännössä ollut viestitty yrityksen nettisivujen lisäksi lainkaan, eikä yksiköissä ollut pidetty varsinaista arvokoulutusta. Yllättäen kuitenkin Ruotsin yksikkö oli luonut omat arvonsa yrityksen virallisten arvojen alle ja normittanut ne ohjeiksi yksilötasolle, kun taas Suomen yksikön vallitsevat arvot osoittautuivat vastaamaan yrityksen virallisia arvoja ja osastojen toimintamanuaalit olivat verrattavissa normitettuihin arvo-ohjeistuksiin. Johdon roolia pidettiin molemmissa yksiköissä erittäin tärkeänä ja heidän toimintaansa arvojen mukaisena ja esimerkillisenä.

Tutkimuksen oleellisimmat löydökset olivat, että viralliset arvot toteutuivat yrityksen toiminnassa, vaikka niitä ei ollut normittamalla määritetty. Molempien yksiköiden toimintakulttuurit Suomessa ja Ruotsissa tukivat yrityksen virallisia arvoja eri tavoin. Yksiköt eivät pitäneet arvoja sidottuina kansallisuuteen, vaikka tulokset kansallisuudesta riippuen saivat hiukan erilaisia piirteitä. Haastateltavien omat arvot eivät myöskään olleet ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Asiakastyytyväisyyttä, henkilökunnan hyvinvointia ja toiminnan tulosta mitattiin, mutta näillä mittareilla ei toistaiseksi ollut kytkeä arvoihin.

Asiasanat	yrityksen arvot, arvojohtaminen, arvot kansainvälisessä liiketoiminnassa, suomalaisruotsalainen yhteistoiminta
Muita tietoja	