

Mikko Vihelä

Yrityskulttuurin johtaminen ja rekrytoinnin merkitys Ruokaboksi Oy:lle

Yrityskulttuurin johtaminen ja rekrytinnin merkitys Ruokaboksi Oy:lle

Mikko Vihelä
Opinnäytetyö
Kevät 2022
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöhallinto

Tekijä: Mikko Vihelä

Opinnäytetyön nimi: Yrityskulttuurin johtaminen ja rekrytoinnin merkitys Ruokaboksi Oy:llä

Työn ohjaaja: Annukka Pitkänen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2022

Sivumäärä: 34

Yrityskulttuurin sanotaan olevan yksi keskeisimpiä tekijöitä yritysten menestystarinoissa. Tämä opinnäytetyö käsittelee Ruokaboksi Oy:n yrityskulttuuria, millaisilla keinoilla sitä johdetaan. Tutkimus käsittelee myös rekrytoinnin merkitystä yrityskulttuuriin. Opinnäytetyöni aiheenvalinta lähti liikkeelle ollessani kaksi kesää Ruokaboksilla töissä. Kiinnostuin niistä asioista, mitkä vaikuttavat yrityksen hyvään yleismeininkiin sekä toimihenkilöiden henkilökohtaiseen suhtautumiseen ihmisiin. Toimeksiantajana toimiva Ruokaboksi Oy toimii ruoan verkkokaupan yhtenä edelläkävijöistä Suomessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia toimeksiantajan yrityskulttuuria ja millainen vaikutus rekrytoinnilla on kulttuuriin. Tavoitteena on syventää ymmärrystä ja asiantuntemusta yrityskulttuurin piirteistä sekä rekrytointiperusteista.

Opinnäytetyön viitekehyksestä käy ilmi tutkimusmenetelmät, mitä on yrityskulttuuri, miten yrityskulttuuri näyttäytyy arjessa, miten yrityskulttuuria johdetaan ja ylläpidetään, miten yrityskulttuuri mahdollistaa menestyksen sekä miten rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa yrityskulttuurin luomiseen. Teoriaa täydennetään haastatteluiden avulla saaduilla käytännön toimintatavoilla. Tämän jälkeen tuodaan yleinen teoria sekä yrityksen toimihenkilöiden näkemykset yhtenäiseen muotoon.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kolmea yrityksen toimihenkilöä, kahta Oulun toimistolta, sekä yhtä henkilöä pääkaupunkiseudulta. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 3.1.-21.1.2022. Haastattelut toteutettiin Google Meet-palvelun välityksellä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Ruokaboksin yrityskulttuuri noudattaa yleisesti tunnustettua Giftwork-kulttuuria. Giftwork-kulttuurin etuna on sen leviäminen työpaikalta asiakkaille asti. Välittävä, kannustava, onnistumisiin pyrkivä ilmapiiri kannustaa työntekijöitä parempiin suoriin. Yrityskulttuuri luodaan tiimin tai ryhmän kesken, ja toimii yhdistävänä tekijänä. Rekrytointivaiheessa huomioidaan yrityskulttuuriin sopivuus erityisellä kammalla. Yhteiset arvot, motivaatio, rehellisyys sekä työmoraali ovat tavoiteltuja ominaisuuksia rekrytoitaessa.

Asiasanat: Yrityskulttuuri, Johtaminen, Rekrytointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Program in Business Economics, Option of Management and HRM

Author: Mikko Vihelä

Title of thesis: Leading organizational culture and relevance of recruiting in Ruokaboksi

Supervisor: Annukka Pitkänen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022

Number of pages: 34

Corporate culture is said to be a key factor in the success of companies. The topic of the thesis is corporate culture, corporate culture management and the importance of recruitment in corporate culture. Topics are addressed in general as well as for Ruokaboksi's perspective.

Qualitative research is used in the study, and the interviews are thematic interviews from an objective point of view. The interviews were conducted between 3 January and 21 January 2022. Three supervisors of the company were interviewed for the investigation.

Thesis was done by my own self-interest as to why in Ruokaboksi things goes as they do now. Corporate culture is important in terms of corporate attractiveness, productivity, well-being and customer feedback. Importance of corporate culture is recognized in the company. In recruitment, attention is paid, among other qualities, to how well a person fits into the group.

Managing a corporate culture, a giftwork culture plays a key role. Giftwork culture means a people-oriented approach to all stakeholders. Giftwork culture practices are in place in the company

In summary, the importance of corporate culture in the company has been recognized, and it is being worked on with determination by recruiting and managing sensibly.

Keywords: Organizational culture, corporate culture, recruitment, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	8
2.1	Laadullinen tutkimus.....	8
2.2	Teemahaastattelu.....	9
2.3	Tutkimuskysymykset	10
2.4	Aineistonhankintamenetelmät	10
2.5	Analyysimenetelmät	11
3	YRITYSKULTTUURIN MÄÄRITELMÄ.....	12
3.1	Yrityskulttuuri.....	13
3.2	Kulttuuri menestyksen mahdollistajana	15
3.3	Yrityskulttuurin johtaminen	16
3.4	Rekrytoinnin merkitys yrityskulttuurille.....	18
4	HAASTATTELUT.....	19
4.1	Yrityskulttuuri.....	19
4.2	Yrityskulttuurin johtaminen	20
4.3	Rekrytoinnin merkitys yrityskulttuuriin.....	20
5	TULOKSET	22
5.1	Mitä se yrityskulttuuri on?	23
5.2	Miten yrityskulttuuria johdetaan?	25
5.3	Miten rekrytointi vaikuttaa yrityskulttuuriin?	27
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	30
	LÄHTEET.....	32

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee Ruokaboksi Oy:n yrityskulttuuria, millaisilla keinoilla sitä rakennetaan ja johdetaan. Tutkimus käsittelee myös rekrytinnin merkitystä yrityskulttuuriin. Opinnäytetyön johdannossa esitellään opinnäytetyö sekä alaluvuissa tutkimuksen tausta, aiheenvalinta sekä tavoitteet. Toisessa luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmät, alaluvuissa laadullinen tutkimus, teema-haastattelu, tutkimuskysymykset, aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät. Kolmannessa luvussa määritellään yrityskulttuuri ja alaluvuissa kerrotaan, miten yrityskulttuuria johdetaan, miten kulttuuri mahdollistaa menestyksen sekä yrityskulttuurin merkitys rekrytoitaessa. Neljännessä luvussa avataan haastatteluiden myötä esille tulleet asiat teemoittain. Viidennessä luvussa esitellään tulokset, jokaiselle esille nousevalle asialle on omat alalukunsa. Kuudennessa luvussa esitellään johtopäätökset ja kehitysideat.

Opinnäytetyön viitekehuksesta käy ilmi, mitä on yrityskulttuuri, miten yrityskulttuuri näyttäytyy arjessa, miten yrityskulttuuria johdetaan ja ylläpidetään, miten rekrytinnilla voidaan vaikuttaa yrityskulttuurin luomiseen sekä täydennetään teoriaa haastatteluiden avulla saaduilla käytännön toimintatavoilla. Tämän jälkeen tuodaan ajatukset ja ohjenuorat konkreettiseen muotoon. Haastatteluiden avulla havainnoidaan Ruokaboksin yrityskulttuurin tilaa toimihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyö rajataan koskemaan vastuurooleissa olevia henkilöitä, sillä esimiesten tehtävä on luoda oppimiseen ja kehittymiseen kannustava ympäristö (Barry, Gloeckner, Kaiser 2020, 195–196.) Ihmiset muodostavat yrityskulttuurin, mutta johtoportaan mietitään toimintatavat, joilla yritystä johdetaan. Johtoportaan myös päätetään, ketä rekrytoidaan. Tästä syystä opinnäytetyö ja haastattelut keskittyivät vain päättävässä asemassa oleviin.

Kohdeyrityksenä on suomalainen ruoan verkkokauppa nimeltään Ruokaboksi Oy. Kyseessä on kasvuyritys, joka on moninkertaistanut liikevaihtonsa ja henkilökuntansa kuluneiden kahden vuoden aikana. Opinnäytetyö on tärkeä tehdä juuri tähän hetkeen, maailman muuttuessa jatkuvaa vauhtia digitaalisemmaksi sekä itseohjautuvammaksi. Yritysten pitää pysyä aallonharjalla, muuten paremmat tulevat vasemmalta ja oikealta ohitse. Yrityskulttuurin ollessa ratkaisevassa asemassa menestyksen kanssa muodostui tästä tutkimusongelma – miten yrityskulttuuria johdetaan ja mikä on yrityskulttuuria tukevan rekrytinnin merkitys ruokaboksille.

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä mahdollisimman kattava käsitys Ruokaboksin nykyisistä toimintatavoista yrityskulttuurin suhteen, erilaisista oletuksista sekä arvoista ja muodostaa käsitys olemassa olevasta tiedon tilasta. Tutkimuksessa kerättiin myös kattavasti tietoa yrityskulttuurista kirjallisuuteen nojaten. Tutkimuksen tavoitteena on myös muodostaa selkeät ohjeet yrityskulttuurin tärkeydestä Ruokaboksille. Opinnäytetyön valmistuttua yrityksen päättävien osapuolten näkemykset sekä yleinen teoria ovat pakattuna yhdeksi kokonaisuudeksi. Näin toimien varmistetaan tiedon kirjallinen jatkuvuus ja samansuuntaisuus. Opinnäytetyön tarkoitus on vaikuttaa esimiesten työkalupakissa sekä myös rekrytoinnin apuna.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Usein organisaatioissa tarkasteltavat ilmiöt rakentuvat ihmisten kautta, ja niitä ylläpidetään ihmisten vuorovaikutuksen avulla. Toimijoille tällaiset ilmiöt ovat merkityksekkäitä ja tarkoituksellisia, ja tämän vuoksi niitä pystytään ymmärtämään selvittämällä, millaisia merkityksiä organisaation ihmiset niille antavat ja mitä tarkoituksia niiden ajatellaan palvelevan. Tämän vuoksi tutkimuksessa tulee hyödyntää sellaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, joiden avulla pääsee tutkimaan merkityksiä, kokemuksia ja ihmisiä, joiden kokemuspohjaiseen tietoon aineisto pohjautuu. (Juuti & Puusa 2020.) Edellä olevan ajattelun pohjalta toteutin opinnäytetyöni laadullisena tutkimuksena kokemuskokemellisuuden vuoksi.

2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus nosti päätään 1970- ja 1980-lukujen taitteessa organisaatiotutkimusten myötä, sillä laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkia ilmiöitä ja merkityksiä syvemmin sekä kokonaisvaltaisemmin. (Juuti & Puusa 2020; Eskola & Suoranta 1998.) Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus nojaa teoriaan niin tutkimuksen perusteluissa, kuin määrällisen tutkimuksen kritiikissäkin (Sarajärvi, Tuomi 2018.) Opinnäytetyöni on tutkimustyö, joten laadullinen tutkimustyö oli helppo valinta. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tulkita näkymättömiä, ihmisten välisiä ilmiöitä. Kvalitatiivinen tutkimus ottaa huomioon kaikkien haastateltavien äänen. (Juuti & Puusa 2020.) Laadullisessa tutkimustyössä teorian osuus on välttämätön, sillä tutkimuksen tarkoitus on kuvata, ymmärtää ja tulkita yrityskulttuuria tarkemmin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisen tutkimuksen etuja on myös mahdollisuus huomioida erilaiset tilannetekijät sekä toimintaympäristö. (Juuti & Puusa 2020.) Tutkimuksessa toimin yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa ja pyrin tutkimaan organisaation toimintatapoja yrityskulttuurin näkökulmasta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tarkastelee tutkimusongelmaa oman tietomääränsä pohjalta harkiten. Laadullisessa tutkimuksessa tulee huomioida tutkijan asema. Etsittäessä ja haastatteluiden avulla kerättyä tietoa käsitellään asiallisesti ja arvokkaasti. Tietoa heijastetaan tämän jälkeen aihepiiristä aikaisemmin kerättyihin tietoihin. (Grönfors 2011. 97.) Eskolan ja Suorannan (1998,

Tutkittavien näkökulma) mukaan tutkijan tehtävä on pysytellä mahdollisimman objektiivisena, pyrkiä olemaan sekoittamatta omia uskomuksia ja asenteita haastattelu- ja raportointitilanteissa.

2.2 Teemahaastattelu

Opinnäytetyössä empiirinen osa kerättiin henkilöhaastattelujen avulla. Haastattelujen avulla pääsee kosketuksiin haastateltavien ajatuksiin ja kokemuksiin, sekä tulkitsemaan ihmisten antamia merkityksiä asioille. Haastattelut tuovat tutkimukseen subjektiivista kokemusta. Tutkijana minulla on mahdollisuus tarkentaa haastateltavan vastauksia, mikä tekee tiedonkeruumenetelmästä joustavan. (Juuti & Puusa 2020, 6) Haastattelut ovat teemahaastatteluja. Teemahaastatteluissa lähdetään oletuksesta, että haastateltavat tuntevat tutkittavan aihepiirin, sekä tutkija on selvittänyt tutkimuskohteena olevan asian olennaisimmat tekijät. Teemahaastattelun etuja on sen vapaa liikkuvuus. Tutkija ohjailee haastattelua teemoittain kysymyksillä, mutta haastateltavilla on vapaus kertoa aihepiireistä kaiken tietämänsä. (Sama.) Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavaan aiheeseen. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat asiasta, ihmisten asioille antamat merkitykset sekä miten merkityksiä syntyy vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.1.)

Yrityskulttuurin merkityksen ymmärrys on aina henkilökohtainen kokemus, ja tämän vuoksi luotettavin tieto Ruokaboksin toimintatavoista yrityskulttuurin suhteen saadaan haastatteleamalla teemoittain yrityksen toimihenkilöitä. Valitsin haastateltaviksi kaksi Oulun toimipisteen toimihenkilöä sekä yhden toimihenkilön pääkaupunkiseudulta. Valintaa helpotti aiempi tietämys yrityksen toiminnasta, jonka ansiosta kykenin valitsemaan asioista vastuussa olevat haastateltavat. Lähetin haastateltaville WhatsApp-viestillä tiedustelun halukkuudesta osallistua tutkimukseeni. Jokainen suostui haastateltavaksi. Kerroin tutkimuksen sisällöstä, sekä haastattelevani heitä teemoittain. Haastateltaville kerroin haastatteluiden olevan vapaamuotoisia ja keskustelunomaisia, tarkoituksena oli, että haastateltavat kertovat kustakin aiheesta niin paljon kuin mieleen juolahtaa. Apukysymysten avulla keskustelu pidettiin raiteillaan. Haastattelut sovittiin joulun välipäivinä 2021, ja haastattelut toteutettiin tammikuussa 2022.

2.3 Tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymykset ovat keskeisimmässä roolissa opinnäytetyössä niiden ohjatessa opinnäytetyön sisältöä ja kokonaisuutta. Päätutkimuskysymyksiin vastataan koko opinnäytetyön mitassa. Opinnäytetyötä ohjaavat päätutkimuskysymykset ovat:

Miten yrityskulttuuria johdetaan ruokaboksilla?

Miten rekrytointi vaikuttaa yrityskulttuuriin?

Alatutkimuskysymykset tuovat syvyyttä päätutkimuskysymyksiin. Alatutkimuskysymykset myös selkeyttävät aihetta. Päätutkimuskysymyksiä selkeyttävät alatutkimuskysymykset ovat:

Mitä yrityskulttuuri tarkoittaa?

Millaisia arvoja ruokaboksilla halutaan työntekijöiltä löytyvän?

Ruokaboksin toimintaympäristön jatkuvan muutoksen keskellä esimiesten tulee olla selvillä hyvän yrityskulttuurin merkityksestä menestyksen mahdollistajana.

2.4 Aineistonhankintamenetelmät

Opinnäytetyö kohdistuu työelämän tueksi ja täyttämään kirjallisen ohjeistuksen puutteen. Tämän vuoksi opinnäytetyössä käytetään suurimmaksi osaksi ammatillisia lähteitä. Pääasiassa kirjoja mutta myös verkkosivuja ja raportteja. Aineistonhankinnassa käytetään Oula-Finnan OAMK kirjaston palveluita, Google Scholaria, Alma Talent verkkopalveluita, EBSCO liiketalouden artikkeleita sekä Theseusta. Perinteisellä Google-haulla löytyy myös, mutta lähteiden luotettavuus tulee selvittää.

Hakutuloksia etsiessä käytän seuraavanlaisia hakusanoja: Yrityskulttuuri, Yrityskulttuurin merkitys, Yrityskulttuurin johtaminen, Organisaatiokulttuuri, Organisaatiokulttuurin johtaminen, Johtaminen, Johtamisen merkitys, Rekrytointi, Rekrytoinnin merkitys, Työelämä, Corporate culture, Corporate growth, Organizational growth.

2.5 Analyysimenetelmät

Haastattelujen toteuttamisen jälkeen alkaa analysointivaihe. Jyväskylän yliopistossa kehitetty analysointirunko toimii erinomaisena apuna tässä opinnäytetyössä. Runko muodostuu seuraavista asioista:

1. Päättää aineiston kiinnostavimmat osat ja tee päätös. Tämä määrittää jo tutkimusongelmasissa ja tutkimuskysymyksissä.
2. Aineiston läpikäynti, erottelu ja kiinnostavien asioiden merkintä. Kaikki muu pois tutkimuksesta. Merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita ja tyypittele aineisto.
4. Yhteenvedon kirjoitus

Aineistolähtöisessä analyysissä luodaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aikaisemmillä havainnoilla, kerätyillä tiedoilla tai teorioilla on analyysin toteuttamisen ja lopputuloksen kannalta merkitystä, mutta analyysi toteutetaan aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisen analyysin haasteena on objektiivisuus. Käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja -kysymykset ovat tutkijan asettamia ja luonnollisesti vaikuttavat tuloksiin. Tutkijan yksi tärkein tehtävä onkin esittää neutraaleja kysymyksiä, ettei auttaisi haastateltavaa vastauksien antamisessa. Paikkaan aineistolähtöisen analyysin puutteita teoriaohjaavalla analyysillä. Teoria toimii analyysin apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiaineisto on siis pääroolissa, aikaisemman teorian tukiessa ja auttaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.2.)

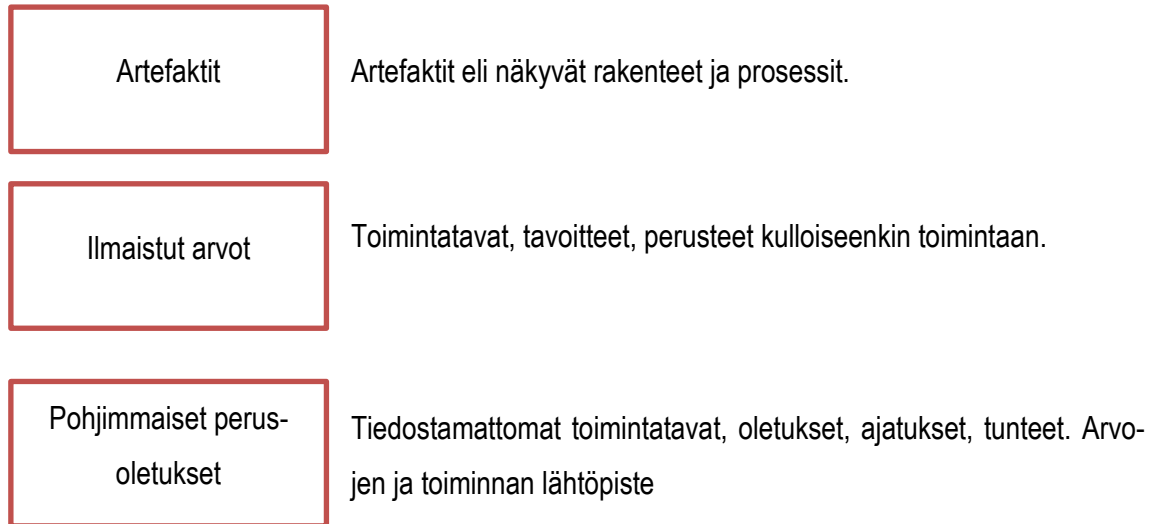
3 YRITYSKULTTUURIN MÄÄRITELMÄ

Yrityskulttuuria johtaakseen tulee tiedostaa yrityskulttuurin määritelmät. Kulttuuri muodostuu ihmisten vuorovaikutuksen tuloksena (Laaksonen & Lehto 2018.) Yrityskulttuuri on terminä varsin nuori. Luukan mukaan sana mainittiin ensimmäisen kerran vuonna 1951: ”Tehtaan kulttuuri on sen henkilökunnan tavanomainen ja perinteinen tapa ajatella ja tehdä asioita, jonka kaikki jäsenet enemmän tai vähemmän jakavat, ja jotka sen uusien jäsenten on opittava ja ainakin osittain hyväksyttävä, jotta heidät voidaan hyväksyä yhteisön jäseniksi” (2019, 16,18.) 70 vuoden kehitystyön tuloksena kulttuuria kuvaillaan seuraavasti: ”Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista.” (Luukka 2019, 26.)

Yrityskulttuuri on yrityksen koosta, paikasta ja sijainnista riippumatta aina olemassa. (Great Place To Work Suomi 2020.) Samankaltaiset organisaatiot toisistaan erottava kilpailutekijä on yrityskulttuuri. (Rohjeta Advisors 2021.) Päätökset tai niiden puutteet, teot tai tekemättä jättämiset muodostavat kulttuuria. (Luukka 2019, 3.) Kulttuuri siis muuttaa organisaatioiden luonnetta. (Morgan 2006.) Lyhyesti muotoiltuna yrityskulttuuri on kaikkea sitä mitä tapahtuu, kun pomo ei ole näkemässä. (Great Place to Work 2021.)

Scheinin (2001, 30) mukaan kulttuuria ilmenee kolmella eri tasolla, ja kulttuuria ymmärtääkseen tulee selvittää näiden vaikutukset toisiinsa. Ensimmäinen taso tarkoittaa kaikkea yrityksestä ulospäin näkyvää, pukeutuminen, sisustus, käyttäytymistavat. Ulkopuolisena näkee vain pienen osan kulttuurista. (Schein 2001, 30–32.) Kulttuuria paremmin ymmärtääkseen mennään tasolle kaksi, jolloin pitää kysyä ihmisiltä, miksi yrityksessä toimitaan näin? Kysymysten tarkoituksena on päästä ymmärtämään toimintatapoja, tavoitteita ja perusteita toimintaan. Mikäli kerrotut tavoitteet ja asiakaslupaukset ovat ristiriidassa ulkoisten artefaktien kanssa, kertoo se ajattelun ja käsitysten ohjaavan näkyvää käyttäytymistä syvemmällä tasolla. (Sama 30–32.) Tasolla kolme oleva piilevät olemukset tarkoittavat jo opittuja tapoja selviytyä hankalista tilanteista. Mikäli yrityksen perustaja on kasvattanut toimintansa moninkertaiseksi muutaman ensimmäisen vuoden aikana kovan kurin ja järjestyksen avulla, houkuttelee hän palvelukseensa ihmisiä, joille sopii kyseinen johtamistyyli. Tällaisista kokemuksista muotoutuu vallitseva tiedostamaton toimintatapa, ja näitä tiedostamattomia

toimintatapoja pidetään eniten organisaatiokulttuuria kuvaaviksi tekijöiksi. (Sama 32–35.) Tiedostamattomat toimintatavat yhdistävät ihmisiä jopa tietämättään. Yhteiset taustat, samanaikainen lapsuus ja elämäkokemukset muodostavat perusoletuksia, jotka myöhemmin hallitsevat yksittäisen ihmisen ajattelua.



(Kuvio 1. Yrityskulttuurin tasot. Mukailten Schein 2001)

3.1 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri muuttuu ihmisten vaihtuessa ja vuosien vieressä, mutta sitä voi myös tietoisesti kehittää. Muutos vaatii työtä, opittujen tapojen ollessa tiukassa. Muutokset kulttuurissa vaativat lukuisia toistoja, kokeiluja, uusia toimintatapoja sekä vanhojen tapojen taakse jättämistä. (Great Place To Work 2021.) Scheinin mukaan kulttuurin merkitys muuttuu yritysten kehitysvaiheissa. Kasvava yritys pyrkii levittämään kulttuuria, jonka avulla on saavutettu tuloksia. (2001, 26.)

Mielenkiintoisena huomiona kulttuuri tuo etnosentrismisiä muotoja esiin. Kun johonkin toimintatapaan on totuttu, kaikki siitä poikkeava nähdään epänormaalina ja sitä pyritään vastustamaan. (Morgan 2006, 125.) Tällainen omistautuminen tietynlaisiin kaavoihin ja toimintatapoihin saattaa myös jarruttaa taloudellista kasvua, joten omia toimintatapoja tulee osata tarkastella myös kriittisesti.

Luukan (2019, 25) mukaan yrityskulttuuria ymmärtääkseen ja sitä muuttaakseen tulee olla tietoinen yrityskulttuurin ominaisuuksista. Ominaisuuksia on kuusi, ja ne ovat seuraavat;

1. <i>Kulttuuri on ryhmään liittyvä ominaisuus</i>	2. <i>Kulttuuria luodaan ryhmän sisällä</i>
3. <i>Kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa</i>	4. <i>Kulttuuri yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmistä</i>
5. <i>Kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla</i>	6. <i>Kulttuuri on yksilöä vahvempi.</i>

Kuvio 2. Yrityskulttuurin ominaisuudet (Luukka 2019)

Kulttuuri on ryhmään sidonnainen ominaisuus. Yhteisten kokemusten myötä kulttuuri alkaa syntyä. Erilaisia kulttuureita ilmenee niin pienten tiimien kuin kokonaisten osastojen yhteydessä, yhdistävinä tekijöinä toimivat ammatillinen tausta, kokemukset kuin henkilökemiatkin. (Schein 2001, 26–28.)

Kulttuuri luodaan yhdessä ryhmän sisällä. Hyvässä yrityskulttuurissa ollaan oikeudenmukaisia toisia kohtaan, kannustetaan ja pidetään hyvää tekemisen meininkiä yllä. (Great Place To Work Suomi 2020) Yhteisistä toimintatavoista muodostuu oma kulttuuri.

Kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa. Jokainen ihminen kantaa mukanaan elämän aikana opittuja tapoja ajatella, tuntea ja toimia erilaisissa tilanteissa. Usein nämä toimintatavat opitaan jo lapsuudessa, ja niistä pois oppiminen on hankalampaa kuin uuden tavan oppiminen ensimmäistä kertaa. (Hofstede 1991, 4–5.) Se kuitenkin on mahdollista, josta lisää kulttuuri on yksilöä vahvempi -kohdassa.

Kulttuuri on ihmisiä yhdistävä tekijä. Etnisyys, työelämä, elintavat. Tavalliset arkiset tapahtumat herättävät keskustelua ihmisten kesken, ja toimivat yhdistävänä tekijänä henkilöiden jakaessa ajatuksiaan. (Korkiakoski 2019, 126–128.)

Sanonnan ”kulttuuri on seinissä” merkitys tarkoittaa yrityksen kulttuurin olevan yksittäistä henkilöä vahvempi. Arkikieleen käännettynä tämä tarkoittaa ”täällä on aina toimittu näin”. Uudet työntekijät

pursuavat ensimmäisen kuukauden aikana paljon uusia ideoita ja energiaa ja pyrkivätkin parantamaan tai muuttamaan olemassa olevia olosuhteita tai työtapoja. Ajan saatossa muutosvimma laantuu ja työntekijä asettuu aloilleen. Yksittäiselle ihmiselle vahva yrityskulttuuri tarkoittaakin joko adaptoitumista tai pois lähtemistä. Vahvan yrityskulttuurin kehittäminen ja jalkauttaminen on hankalaa, mutta onnistuessaan houkuttelee osajia, kasvattaa moraalialia, kehittää päätöksentekoa sekä yleinen työntekijöiden hyvinvointi kasvaa. (Luukka 2019, Yrityskulttuurin keskeiset ominaisuudet.)

Yrityskulttuuri on yksittäistä ihmistä vahvempi, mutta yksittäinen ihminen voi siitä huolimatta muuttaa yrityskulttuuria. Esimerkiksi yrityksen uusi johtaja voi kehittää ja muuttaa kulttuuria puhdistamalla johtoa eli hankkiutumalla eroon aikaisemman kulttuurin peräänkuuluttajista, jolloin maaperä on alttiimpi muutoksille. Toinen tapa on taistella vanhoja arvoja ja toimintatapoja vastaan, mutta haasteena on vanhojen tapojen tiukassa istuminen. Tämä tapa ei toimi keski-ikäisissä yrityksissä. Kolmantena tapana on oppia ymmärtämään vanhaa kulttuuria, ja tuoda pikkuhiljaa uusia toimintatapoja yritykseen, ja samalla häivyttää ja korvata vanhoja pois. Tällöin puhutaan kulttuurievoluutiosta ja tämä on vanhoille organisaatioille ainoa vaihtoehto. (Piha 2017, luku 4.5.2.)

3.2 Kulttuuri menestyksen mahdollistajana

Menestyvä yritys rakentuu vahvan yrityskulttuurin päälle. Vahva yrityskulttuuri vaatii vahvan perustan, jolle rakentaa. Luukan (2019, osa 3) mukaan perusta rakentuu neljästä kulmakivistä, joita ovat organisaation ihmiskäsitys, arvomaailma, olemassaolon syy ja suunta.

Halu ymmärtää ihmistä ja ihmisen erilaisuutta on organisaation ja johtajien ihmiskäsityksen keskeisin osa. Mikäli johdon ihmiskäsitys on positiivinen, organisaatiokulttuurin keskiössä ovat luottamus, avoimuus ja rehellisyys. Positiivisen ihmiskäsityksen omaavissa yrityksissä työntekijöitä pidetään itsenäisinä, osaavina, kehittyvinä, rajattomasti potentiaalia omaavina henkilöinä. (Sama, osa 3)

Organisaation arvomaailman tehtävänä on kertoa, miten toimimalla saavutetaan olemassaolon tarkoitus ja päästään tavoitteisiin. Arvot eivät ohjaa yrityksiä vaan ihmisiä. (Sama, yrityksen arvomaailma.) Arvot tuleekin kirjoittaa ihmisille, ei organisaatiolle, sillä ihmiset tekevät organisaatioista sen, mitä ne ovat.

Menestyvät ja ei-menestyvät yritykset erottuvat niistä syistä, miksi ne ovat olemassa. Mission omaavat yritykset ymmärtävät liittävät työnsä johonkin suurempaan. Missio tarjoaa syyn ja tarkoituksen työlle, joka toimii motivaattorina työntekijöille. Pihan (2017, luku 4.3) mukaan ilman missiota ei ole kulttuuria ja vastaavasti ilman kulttuuria ei ole missiota. Tämä ajatus perustuu siihen, että missio ei toteudu, mikäli yhteisö ei toteuta sitä. Toisaalta yhteisö ei motivoitu, mikäli yrityksellä ei ole missiota.

Menestyvän kulttuurin neljäs kulmakivi on suunta, tavoite tai visio, minne olemme menossa. Luukan (Sama) siteeraama Peter Vesterbacka kuvailee suuntaa seuraavasti: "Tavoitteen pitää olla sellainen, että kun kerrot sen jollekin, niin ihmiset alkavat nauraa. Jos näin ei käy, tavoitteesi on liian vaatimaton."

3.3 Yrityskulttuurin johtaminen

Lehdon & Laaksosen (2018) mukaan menestyvien yritysten kulttuurijohtamista on tutkittu maailmanlaajuisesti, ja tutkimuksista on onnistuttu rajaamaan yhdeksän osa-aluetta, joiden perusteella menestyvät yritykset eroavat muista työpaikoista. Nämä osa-alueet on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2. Kulttuurin osa-alueet (Lehto & Laaksonen 2018)

Yllä olevat osa-alueet painottavat keskittymistä jo yrityksille tuttuihin seikkoihin. Kulttuuria johdettaessa aloitetaan aina rekrytoinnista, jonka jälkeen johtamisen elementtejä aloitetaan pehmeiden

toimintatapojen avulla kehittämään. (Lehto & Laaksonen 2018.) Innostaminen (myös motivointi), viestiminen, kehittyminen, kiittäminen, kuunteleminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen ovat jo kotona opetettavia asioita, mutta toimivat todistetusti myös yrityskulttuuria johdettaessa. Mikäli työilmapiirissä on edellä mainittuja elementtejä, löytyy sieltä myös huumoripitoinen, toisensa hyväksyvä, virheet salliva, muut osallistava ja kokeiluihin innostava ilmapiiri. (Laaksonen & Ollila 2017.)

Yrityskulttuuri, jossa voi antautua keskusteluihin, edesauttaa itseohjautuvuutta ja tuo kokemuksen siitä, että työntekijä on arvokas ja häneen luotetaan. Vuorovaikutus ja läsnäolo ovat johtamisen tärkeimmät työkalut. Ihmiset ovat erilaisia mutta suurin osa ihmisistä kaipaavat kuulluksi tulemistä ja osallisuuden kokemuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 20–21.)

Kulttuuri on olemassa saavuttaakseen yrityksen tavoitteita. Yrityksen johto pyrkii täyttämään vision, mission ja strategian kysymykset, kulttuurin määritellesä ketä olemme, mitkä ovat arvomme ja mikä on osuutemme lopputuotteessa. Kulttuuri on yrityksen ajatusmaailma. Kulttuuriin kuuluu kokemukset, tarinat ja itse toiminta. Yrityskulttuuria johtaakseen tulee olla selvillä edellä mainituista seikoista, sillä kokemukset, tarinat, ja toiminnot ohjaavat työntekijöiden ajatusmaailmaa ja käyttäytymistä töissä. Juorujen levitessä ihmiset passivoituvat työnteon jäädessä vähemmälle, hyvin tehdystä työstä saatu palaute taas ruokkii tekemään jatkossakin työt kunnolla. (Ware 2018.)

Maailman parhaat yritykset suosivat johtamisessa Giftwork-kulttuuria. Giftwork-kulttuurissa ihmistä kohdellaan henkilökohtaisesti. Kulttuurissa käytetään luonteenomaisesti ylimääräistä aikaa, vaivaa ja energiaa ylittääkseen toisen osapuolen odotukset, jolloin osapuolelle jää myönteinen tunne sekä kokemus jostakin erityisestä. Tavanomaista tälle kulttuurille on suoriutua työpaikalla odotuksia paremmin, luottaen siihen, että työnantaja huomioi tämän tulevaisuudessa. Yllä oleva taulukko kuvaa hyvin Giftwork-kulttuuria. Taulukossa mainitut asiat ovat tapoja kertoa työntekijöille heidän tärkeydestään. Yrityskulttuurin heikkous ja vahvuus on sen leviäminen työpaikalta asiakkaille. Toivottu asiakaskokemus luodaankin yrityksen sisäisillä toiminnoilla. (Rossi 2015, 32–35.)

3.4 Rekrytinnin merkitys yrityskulttuurille

Yrityskulttuurin näkökulmasta rekrytointi on yksi tärkeimmistä prosesseista, ja se on sitä kahdesta syystä; rekrytinnin tehtävänä on valita kulttuuriin sopivat jäsenet ja toiseksi välittää sisäisesti, millaista työosaamista ja asennetta yritys arvostaa ja haluaa. (Luukka 2019, Rekrytointi - saat, mitä ansaitset.) Ypäin tutkimuksen mukaan yrityskulttuuri oli toiseksi tärkein seikka nuorten ammattilaisten valitessa työnantajaansa, edelle kiilaavat vain mielekkäät työtehtävät. (Academicwork 2021.) Duunitorin kansainvälisessä rekrytointitutkimuksessa vuonna 2020 työnantajapuolelta tärkeimmät tekijät rekrytointipäätöksissä olivat järjestyksessään motivaatio, sopivuus yrityskulttuuriin, työkokemus, erityistaidot sekä koulutus. (Great Place To Work Suomi 2020) Edellä mainittujen seikkojen perusteella rekrytinnin avulla pystytään ruokkimaan yrityskulttuuria ja yrityskulttuuri ruokkii vastaavasti rekrytointia. Yrityskulttuurin merkitys rekrytoitaessa on Forbesin (2012) artikkelin mukaan suuri. 89 % rekrytointivirheistä johtuu palkatun henkilön sopimattomuudesta yrityskulttuuriin.

Yrityskulttuuriin vahvasti kuuluvan arvopohjan yhteneväisyys on suurin kilpailuetu verrattaessa menestyneitä ja vähemmän menestyneitä yrityksiä. (Great Place To Work Suomi 2020) Esimerkkitaipauksena toimii Alfame, joka on sijoittunut kolmanneksi Great Place To Work:in johtamistoimia painottavassa tutkimuksessa vuodelta 2021. Alfamen arvopohja koostuu ahkeruudesta, yhteistyöstä sekä sisukkuudesta ja jokaiselta työntekijältä oletetaan löytyvän työkalut toimia talossa. Vaatimukset töissä suoriutumiseen löytyvät nettisivuilta, jossa työpaikkaa hakeva käy tarkistamassa, soveltuuko yritykseen töihin. (Alfame 2021.)

4 HAASTATTELUT

Haastattelut toteutettiin neutraalina henkilönä. Tutkijana tavoittelin ulkopuolisen asemaa pyrkien haastattelukysymyksissä ja keskustelujen aikana unohtamaan omat sisäpiirintiedot, jotta haastateluista saadaan irti itsestään selvyyksiä. Kuten edempänä onkin jo käynyt ilmi, niin opinnäytetyössä käsittelen yrityskulttuuria, yrityskulttuurin johtamista sekä rekrytoinnin merkitystä. Haastattelukysymykset liittyvät edeltäviin teemoihin.

Haastattelin kolmea Ruokaboksin toimihenkilöä, joista kaksi työskentelevät Oulun toimipisteellä, ja yksi pääkaupunkiseudulla. Koen että kolmella toimihenkilöllä on riittävä määrä sisäpiirintietoa, jotta haastattelutulokset ovat luotettavia.

4.1 Yrityskulttuuri

Haastateltavien vastauksissa yrityskulttuuri tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa mitä tapahtuu, kun aamulla mennään töihin ja illalla lähdetään töistä. Kulttuuri nähdään toiminta-, ja työskentelytapoina, itseohjautuvuutena sekä vastuunottona omasta työpanoksesta. Ruokaboksilla yrityskulttuuri tarkoittaa myös työaikoja, palkkaa, työoloja. Haastateltavien mukaan hyvän yrityskulttuurin luominen vaatii hyvää ihmistuntemusta, avointa, rentoa ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa voi nostaa hankaliakin asioita pöydälle keskusteltavaksi. Tärkeitä arvoja ruokaboksilla ovat rehellisyys, luotettavuus, hyvä työmoraali, positiivisuus, avoimuus, kunnioitus, vastuullisuus ja lupa olla erehtyväinen. Kukaan ei ole täydellinen mutta yhdessä opitaan ja mennään eteenpäin. Nämä arvot ovat jatkuvasti läsnä arjessa, sekä kuvaavat myös ruokaboksia tuotteena. Haastatteluissa tuli ilmi myös, miten paljon helpompaa on yrityksen arvojen mukainen toiminta, kun omassa elämässä toimii jo näiden arvojen mukaisesti.

Haastateltavien vastauksissa korostuu tietynlainen pitkäjänteisyysajattelu. Pidemmän tähtäimen suunnittelun avulla pyritään näkemään seuraavan kulman takana odottavat haasteet ja mahdollisuudet ennen muita alalla toimijoita. Ruokaboksin voimakas kasvu alleviivaakin tämän ajattelumallin olevan todella tärkeässä roolissa.

Yrityskulttuuriin kuuluu myös palkitseminen. Ruokaboksilla palkitaan ennen muuta tuloksen teosta. Kasvavassa yrityksessä tuloksen tekeminen on avainasemassa, joten yritystä hyödyttävät asiat tuovat palkintoja. Myös yhteiset hauskanpidot ja virkistysjuhlat kuuluvat palkitsemisiin.

4.2 Yrityskulttuurin johtaminen

Haastatteluissa yrityskulttuurin johtamisen osalta korostui arvojen mukainen toiminta sekä esimerkin voima. Kun johtajat tai esimiehet näyttävät edeltä käsin, miten työt hoidetaan ammattimaisesti ja tehokkaasti, on työntekijöiden helppo ottaa toimintatavoista mallia ja kokeilla itsekin. Ruokaboksilla esimiehet ovat läsnä, auttavat ongelmatilanteissa, motivoivat työntekijöitä ja kannustavat itseohjautuvuuteen. Yrityksessä pyritään eroon vastakkainasetteluista keskustelujen avulla. Vaikeiden asioiden esille nostaminen avaa uusia näkökulmia ja sitä kautta kehittymismahdollisuuksia.

Arkisessa johtamisessa fokus on tasapuolisuudessa, jokainen saa samat mahdollisuudet ja mitä sen jälkeen tapahtuu, on työntekijöistä itsestään kiinni. Yrityskulttuuria pyritään pitämään myös rentona ja nöyränä mutta ei nöyristelevänä. Ylimääräinen kyttäminen esimiesten puolelta on poissa, ja työntekijät pitävät itse huolen työnteon tehokkuudesta. Nöyryydellä tarkoitetaan oikeanlaista suhtautumista asioihin ja ihmisiin ympärillä, työpaikoilla kukaan ei ole toista suurempi tai parempi. Arjessa tuetaan tarvitsevia, ja tsempataan onnistujia.

Korona-aikana yrityskulttuurin johtaminen on hankalampaa osan työntekijöistä työskennellessä etänä, tähän ratkaisukeinoja ei käsitelty haastatteluissa.

4.3 Rekrytoinnin merkitys yrityskulttuuriin

Haastatteluissa jokainen haastateltava korosti oikean roolituksen olevan avainasemassa. Kokonaisuudessaan Ruokaboksilla on onnistuttu löytämään oikeanlaiset henkilöt oikeanlaisella motivaatiolla ja mentaliteetilla. Haastatteluissa korostui ”hyvän tyypin” etsiminen. Hyvät tyypit pyritään karjoittamaan haastatteleamalla perusteellisesti. Kun motivaatio, sosiaaliset taidot sekä halu toimia yrityksessä lokahtavat kohdalleen, ruokkivat ne automaattisesti työnteon, huumorin sekä vapauden ja vastuun kulttuuria.

Rekrytoinnissa suurin haaste on löytää sopivia tyyppejä, jotka sopivat kulttuuriin. Ymmärrys työelämän pelisäännöistä sekä usko yritykseen ja tuotteeseen auttavat rekrytoinnissa valitsemaan oikeat henkilöt töihin. Haastatteluiden perusteella yritykseen luottavat ja siellä työskentelemään haluavat ovat tavoiteltuja työntekijöitä.

5 TULOKSET

Koska haastatteluteemat on itse päätetty, pääteemoja ovat *Yrityskulttuuri*, *Yrityskulttuurin johtaminen* ja *Rekrytoinnin merkitys yrityskulttuuriin*. Teemoista nousi haastatteluiden myötä alaluokkia, jotka kuvasin oheiseen taulukkoon. Taulukon tarkoitus on selventää sekä itselleni että lukijalle, mihin lokeroon mikäkin luokka kuuluu. Tässä luvussa kerron tarkemmin, mitä nämä alaluokat tarkoittavat Ruokaboksilla.

Pääteemat	Alaluokat
Yrityskulttuuri	Kaikki mitä työpaikalla tapahtuu työpäivän aikana Vastuunotto Luottamus Työmoraali Roolitus Ilmapiiri
Yrityskulttuurin johtaminen	Arvot Esimerkin voima Tasavertaisuus Palkitseminen Motivointi
Rekrytoinnin merkitys yrityskulttuuriin	Uusi ihminen Sopivuus Pätevyys Halu työskennellä yrityksessä

Taulukko 3. Pääteemat ja alaluokat

5.1 Mitä se yrityskulttuuri on?

Haastatteluiden myötä Ruokaboksin yrityskulttuuri avautuu meille lukijoille selkeämmäksi. Ruokaboksilla yrityskulttuuriin kuuluu yleisenä huomiona kaikki mitä työpaikalla tapahtuu, mutta tarkemmin vastuunotto omasta tekemisestä, ihmisten välinen keskinäinen luottamus, työmoraali, oikea roolitus sekä yleinen ilmapiiri. Avaan seuraavaksi nämä esiin nousseet asiat erillisinä alalukuina.

KAIKKI MITÄ TYÖPAIKALLA TAPAHTUU

Haastateltaessa yksi haastateltavista mainitsi yrityskulttuurin olevan kaikkia niitä toimintatapoja, joista ei puhuta ääneen. Vastaus viittaa hyvin Scheinin (2001) kuvailuihin siitä, miten kulttuuria ilmenee tiedostamattomallakin tavalla, sekä siitä miten kulttuuri on kaikkea työpaikalla tapahtuvaa toimintaa. Kulttuuria ymmärtääkseen ja johtaakseen tulee selvittää tiedostamattomat tavat, sillä nämä ohjaavat tekemistä.

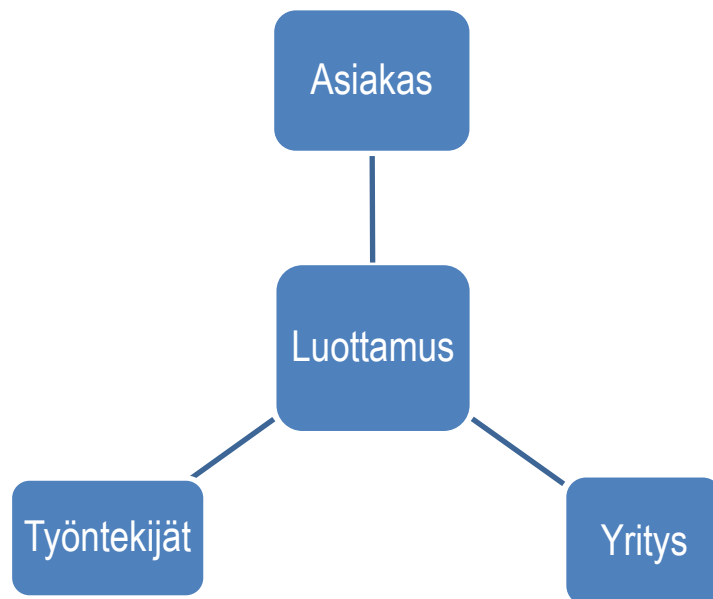
VASTUUNOTTO

Vastuunotto omasta tekemisestä on yksi tärkeimmistä asioista Ruokaboksille. Todellisissa työtilanteissa toimihenkilöt eivät ehdi vahtia työntekijöiden töiden edistymistä ja tuleeko kaikki tehtyä oikein. Näin ollen jokaisen työntekijän vastuulla on oppia tarvittavat taidot pärjätä arjen työnteossa, sekä tehdä töitä niille määrätynä aikana. Apua saa ja pitää kysyä tarvittaessa, mutta perusideana taustalla toimii vastuunkantaminen. Mikäli työntekijä omalla toiminnallaan vakuuttaa toimihenkilöitä, on hyväluontoinen kaveri istutettavissa uusiin tehtäviin.

LUOTTAMUS

Luottamus on ollut aina suomalaisten vahvuus, mutta luottamus vaatii myös toistoja. Toistettu luottamus lujittuu ja muuttuu tiedon kaltaiseksi pääomaksi. Haapalan ja Lehtipuun (2021) mukaan luot-

tamista kannattaa miettiä kolmesta eri näkökulmasta, ja oheisessa kuviossa asia avautuukin tarkemmin.



Kuvio 4. Mukailleen Luottamuskolmio (Haapala ja Lehtipuu 2021.)

Luottamuskolmiossa yrityksen ja työntekijöiden suhde tunnetaan kulttuurina, ja tällä viitataan yleiseen ilmapiiriin, joka työpaikalla vallitsee. (Haapala & Lehtipuu 2021, Luku 1.) Ruokaboksilla vallitseva keskinäinen luottamus parantaa ilmapiiriä ja hyvä ilmapiiri ruokkii työnteon tehokkuutta. Haastatteluissa jokainen haastateltava painotti luottamuksen merkitystä.

TYÖMORAALI

Yrityskulttuuriteemasta nousi työmoraali eri lailla esiin. Haastateltavat näkivät työmoraalin olevan tärkeä osa yrityskulttuuria. Kasvuyritys tarvitsee tuloksen tekijöitä, jolloin yrityskulttuuriin kuuluu työn tekeminen ilman käskytyä. Ruokaboksin tapauksessa työmoraalin varmistaminen tapahtuu rekrytointivaiheessa sekä koeajalla. Työntekijöiden korkea työmoraali mahdollistaa toimihenkilöiden keskittymisen omiin työasioihin, ilman että tarvitsee jatkuvasti katsoa alaisten perään.

ROOLITUS

Roolitukseen kuuluu olennaisesti tietoisuus siitä, mitä tehtäviä ja vastuita omalle sekä muiden kon-
tolle kuuluu. Roolitus nähtiin haastatteluissa muutenkin tärkeäksi seikaksi. Kun jokaisella työnteki-
jällä on roolit selvillä, tulee työnteosta tehokkaampaa sekä apua saa pyydettyä oikealta henkilöltä.
Haastatteluissa nousi esiin myös ajoittainen roolitusten ristiin meno. Tämän seurauksena syntyy
konflikteja, jolloin ihmiset pyrkivät tuomaan omia ajatuksia, kehitysehdotuksia ja mielipiteitä esiin.
Konfliktien tarkoitus on yleensä parantaa työnteon laatua kyseenalaistamalla nykyisiä toimintata-
poja tai haastamalla omaa toimintaa paremmaksi. Rakentava konflikti mahdollistaa myös uuden
luomisen yritykseen, muutosälykkyyden sekä saa aikaan sitoutumista, kun omaan työhön pääsee
vaikuttamaan. Pihan mukaan konfliktointi mahdollistaa menestyksen, joten oikeita asioita Ruoka-
boksilla ajetaan. (2017, luku 2.)

ILMAPIIRI

Ilmapiiri oli haastatteluiden perusteella todella tärkeä teema yrityskulttuurin näkökulmasta. Ilmapii-
rin osalta toimihenkilöt mainitsivat rentouden ja humoristisen ilmapiirin mutta myös vapauden tehdä
omaa työtään rauhassa. Kyttämisen ilmapiiri puuttuu, joka mahdollistaa tehokkaamman työnteon.

Hyvän ilmapiirin säilyttämiseksi Ruokaboksilla pyritään rekrytoimaan järkevästi, jotta egoilijat ja yli-
määräisen oman edun tavoittelijat jäävät ulkopuolelle. Myyntityössä palkka tehdään omalla työllä
ja vaivannäöllä mutta se ei tarkoita huonoa käytöstä. Keskinäinen kunnioitus lähtee aina yläpor-
tailta, ja sitä pyritään välittämään alas asti.

5.2 Miten yrityskulttuuria johdetaan?

Yrityskulttuurin johtamisesta haastateltavat nostivat esille arvojen mukaisen toiminnan, esimerkin
voiman, tasavertaisuuden, palkitsemisen ja motivoinnin. Avaan seuraavaksi näitä aineistoon pe-
rustuen ja omaa tulkintaa käyttäen.

ARVOJEN MUKAINEN TOIMINTA

Haastatteluissa kysyin Ruokaboksin arvoista ja vastaukseksi sain seuraavanlaisia sanoja: Avoimuus, rehellisyys, kunnioitus, vastuunotto, luottamus, parannetaan elämänlaatua, omistautuneisuus, vastuullisuus ja positiivisuus. Arvot määrittävät sen, millainen ajatusmaailma ohjaa yrityksen toimintaa.

Avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä arvoja. Vapaa keskustelu yrityksen tavoitteista ja toimintatavoista työntekijöiden kesken vähentää kitkaa, sekä jännitteitä kulisissa. Kun kriittistäkin palautetta pystytään antamaan ja vastaanottamaan, parhaassa tapauksessa konflikti selkeyttää tai muuttaa yrityksen haitallisia tai virheellisiä toimintatapoja. (Piha 2017, luku 2.)

Ruokaboksilla kunnioitus tarkoittaa hierarkiasta riippumatonta ihmisten kunnioitusta. Mikäli riitoja ilmenee, varmistetaan että asiat riitelevät, ei henkilökemiat. Vastuunotto, omistautuneisuus ja luottamus kulkevat käsi kädessä ruokaboksilla. Työntekijöiden ottaessa omasta työstään vastuun ja omistautuessa asialle, on toimihenkilöiden todella helppo luottaa työntekijöihin. Luottamus toimii myös toisinpäin. Kun toimihenkilöt toimivat sanojensa mukaisesti, kunnioittavat muita ja antavat työrauhan, luottavat työntekijät myös heihin.

Vastuullisuus, elämänlaadun parantaminen ja positiivisuus ovat ruokaboksilla niin sisäisiä kuin ulkoisia arvoja. Ruokahävikki ja heräteostokset vähenevät, ja samalla terveellinen ruokailukulttuuri leviää asiakkaille. Hyvinvoiva ihminen on todennäköisesti myös positiivisempi.

ESIMERKIN VOIMA

Haastatteluissa keskustelu yrityskulttuurin johtamisesta sivuutti kaikkien kanssa enemmän ja vähemmän esimerkin avulla näyttämistä. Ruokaboksilla toimintatavat näytetään ensin, sen jälkeen työntekijät pääsevät itse kokeilemaan perässä. Tällainen toimintatapa luo muistijäljen, jonka myötä työntekijät osaavat itse tehdä perässä hetken kuluttua. Esimerkkiä näytetään myös käyttäytymistavoissa, taukokäyttäytymisessä kuin työaikojen noudattamisessa. Toimihenkilöt omalla toiminnallaan näyttävät miten käyttäytytään kunnolla, pidetään hauskaa ja huolehditaan töiden etenemisestä, luonnollisesti työntekijät seuraavat perässä. Ihminen on sisimmässään laumaeläin.

TASAVERTAISUUS

Ruokaboksilla uskotaan mahdollisuuksien tasa-arvoon. ”jokainen lähtee samalta viivalta, mutta rehellisesti sanottuna kaikki eivät pääse samaan lopputulokseen.” Jokaiselle työntekijälle pyritään

antamaan samanlaiset eväät suoriutua omassa työssään, ja lähtökohdat rohkaisevat työntekijöitä antamaan parhaansa, jotta panos huomataan. Voimakkaan kasvun myötä johtamisen ja yhteisen kulttuurin näkökulmasta on tärkeitä säilyttää jokaiselle työntekijälle samanlainen kohtelu, periaatteet, tavoitteet sekä käytänteet.

PALKITSEMINEN

Ruokaboksilla palkitaan yritystä hyödyttävistä asioista. Työntekijöiden kaupat, onnistuneet yritysyhteistyöt ja saavutetut tavoitteet päivä-, viikko-, kuukausi- kuin vuositasolla ovat palkitsemisperusteita. Palkintoja on niin euromääräisiä, kuin esimerkiksi lyhyempiä työpäiviä, herkuttelutilaisuuksia ja virkistäytymisiä. Palkitsemisen tarkoituksena on antaa työntekijöille kuva, että tekemisistä pidetään kirjaa ja niistä myös palkitaan. Palkitsemisen tarkoituksena on luoda työntekijöille merkityksellisyyden tunnetta sekä vahvistaa sitoutumisen kokemuksia.

MOTIVOINTI

Esimiesten puoleinen kunnioitus työntekijöitä kohtaan kasvattaa luottamusta ja autonomian eli itsemääräämisen kokemusta. Itsemääräämisen kokemuksia saava työntekijä motivoituu paremmin toimimaan työelämässä. Motivaatio mahdollistaa tuottavuuden ja näkyy suoraan yritysten taloudellisessa tuloksessa. (Molander & Piha 2019.) Mikäli itsemääräämisen kokemuksia ei saa tarpeeksi, tulee muiden osa-alueiden, esimerkiksi työolojen, ilmapiirin tai palkkauksen olla paremmalla tolalla, jotta yritykselle tuottavat työntekijät jäävät yritykseen töihin. Ruokaboksilla motivointia tapahtuu kannustimien avulla, työntekijöiden keskinäisellä kisailulla sekä lyhyemmillä työpäivillä tavoitteiden täytyttyä. Nämä ovat hyviä tapoja saada työntekijöistä tarvittavat resurssit käyttöön. Työntekijät näkevät palkinnon silmiensä edessä, jolloin motivaatiota ei tarvitse etsiä yrityksen missiosta tai visiosta.

5.3 Miten rekrytointi vaikuttaa yrityskulttuuriin?

Yhteenvedona esiin nousee muutama eri ominaisuus, miten rekrytointi vaikuttaa yrityskulttuuriin ja näitä ovat uuden tyyppin vaikutus, sopiiko kyseinen henkilö kulttuuriin, onko henkilö tarpeeksi pätevä ja haluaako henkilö sitoutua yrityksen tarinaan mukaan.

Yrityksissä keskeisintä pääomaa ovat motivoituneet, osaavat, innostuneet ja hyvällä asenteella varustetut työntekijät. Muita tärkeitä aineettomia pääomia ovat brändi mutta myös yrityksen maine

niin työnantajana kuin yhteiskunnallisena toimijana. (Laihonen ym. 2013, 35–38.) Nämä johtopäätökset pätevät myös Ruokaboksin tapauksessa. Jotta nykyisen kaltainen, voimakkaasti kasvusuuntainen tilanne saadaan ylläpidettyä, tarvitaan onnistunutta rekrytointia ja systemaattista yrityskulttuurin johtamista.

UUDEN TYYPIN VAIKUTUS

Jokainen työntekijä tuo oman mausteensa yrityksen kulttuuriin. Uuden työntekijän aloittaessa alkaa perehdytys, talon tapoihin tutustuminen ja joissakin tapauksissa myös kyseenalaistaminen. Vanhemmissa työntekijöissä uuden työntekijän mukaan tulo saattaa aiheuttaa epävarmuutta, mutta myös innostusta sekä halua näyttää uudelle tekijälle, ”kyllä täällä osataan”. Valitettavasti kaikki työntekijät eivät ole vastuunarvoisia, mutta koeajan aikana tämä huomataan herkästi.

SOPIVUUS

Kaikki ihmiset eivät tule toisten kanssa toimeen. Sopivuus yrityskulttuuriin on yksi suurimpia tekijöitä, miksi ihmiset vaihtavat työpaikkaa (Forbes 2012). Ruokaboksin tapauksessa Oulun toimistolla on noin 30 työntekijää. Iloinen, positiivinen ja tulokseen pyrkivä työporukka vaatii tiedostamattaankin uusilta työntekijöiltä samanlaista käytöstä. Räikeästi eri lailla ajattelevat ja käyttäytyvät tuovat muutoksia taloon. Konfliktit ja toiminnan järjestyksen haastaminen perustelluin argumentein auttavat yritystä eteenpäin. Toimintaa muuttaakseen mahdollisten mielipide-erojen tulee liittyä yrityksen toimintaan, eikä henkilökohtaisiin asioihin.

PÄTEVYYS

Yleisesti ruokaboksista puhuttaessa työntekijöiltä vaaditaan erilaisia asioita, mutta pätevyys ei ole kriteeri numero 1. Kuten edellä on jo käynytkin ilmi, niin hyväluontoinen työntekijä on istutettavissa uusiin tehtäviin. Kuitenkin vaaditut asiat tulee hallita, ja oma henkilökohtainen kompetenssi tulee olla riittävällä tasolla, jotta pystytään itsenäiseen työntekoon. Haastatteluissa kävi ilmi, *”ei riitä, että on ahkera, vaan pitää tehdä myös tulosta.”*

SITOUTUNEISUUS

Voimakkaasti kasvava yritys tarvitsee stabiilia sisäistä ympäristöä. Tämän vuoksi jokainen rekrytointi lähtee oletuksesta, että rekrytoitu henkilö on halukas sitoutumaan yrityksen tarinaan ja tulevaisuuteen. Lyhytaikaiset työntekijät ovat kalliita yrityksille. (Rotko 2021.) Tämän vuoksi Ruokaboksilla selvitetään rekrytointivaiheessa henkilön halukkuus työskennellä yritykselle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää kohdeyrityksenä toimivan Ruokaboksi Oy:n yrityskulttuuria, millaisia toimintatapoja toimihenkilöt haluavat välittää eteenpäin työntekijöille, mitä yrityskulttuuri ylipäätään tarkoittaa, miten yrityskulttuuria johdetaan sekä millainen vaikutus rekrytoinnilla on tähän kaikkeen. Lähtöolettan mukaan yrityskulttuuri on yritysten menestyksessä keskeinen tekijä. Tähän lähtökohtaan peilaten halusin tutkia, miten teoria vastaa tähän oletukseen, sekä millainen ajatus kohdeyrityksessä on yrityskulttuurin tärkeydestä.

Teoria vahvistaa edellä mainitun lähtöolettan. Yrityskulttuuri on suurin kilpailuerotus yritysten välillä. Ihmiset muodostavat kulttuurin, ja määrätietoisella, esimerkin omaisella, välittävällä johtamistavalla pystytään luomaan yritykseen halutun kaltainen yrityskulttuuri. Ruokaboksilla hierarkia on matala, yhteisöllisyys on vahvaa, sekä toiminta tähtää kasvuun. Yleisesti Ruokaboksilla tehdään töitä hyvällä asenteella. Työntekijät uskovat yritykseen ja tuotteeseen sekä välittävät työyhteisöstä. Nämä asiat yhdessä muodostavat Giftwork-kulttuuria, joka on tutkitusti toimiva tapa luoda luottamukseen perustuva, onnistumisiin pyrkivä ja ennen kaikkea taloudellista tulosta tekevä yrityskulttuuri.

Rekrytointivaiheessa kartoitetaan sopivat ihmiset töihin. Onnistuneesti rekrytoidut ammattimaiset työntekijät ymmärtävät vaatimukset, oman roolinsa, työelämän pelisäännöt sekä saavat vapauksia tehdä oman työnsä. Ruokaboksin yhtenäiset arvot ja mukava työyhteisö sitouttavat sitoutunutta henkilöstöä entisestään, joka taas mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen eteenpäin kokeneiden työntekijöiden pysyessä yrityksessä. Ruokaboksin kulttuuri kumpuaa työntekijöistä itsestään. Ruokaboksin kulttuuri on menestyksessä keskeisessä roolissa. Kohdassa 3.2 mainitut neljä menestymiseen vaadittavaa tukipilaria, arvomaailma, olemassaolon syy ja suunta sekä organisaation ihmiskäsitys täyttyvät.

Haastatteluiden perusteella päättelen, että toimihenkilöt ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, sillä yrityksen arvot, toimintatavat ja käytännöt olivat kaikilla hyvin tiedossa. Toimihenkilöiden keskinäinen kommunikaatio on varmasti yksi tärkeimmistä syistä Ruokaboksin menestykseen. Loppukaneettina vähän miinuksiakin. Tutkimusmateriaali jäi mielestäni hieman vajavaiseksi, mistä suurimman vastuun otan itse. Oma henkilökohtainen haastattelukompetenssi ei ollut haastatteluvaiheessa riittä-

vällä tasolla tai rohkeus ei riittänyt pyytämään haastateltavia avaamaan jokaista asiaa vielä erikseen. Tutkimusta tehdessäni mielessä kävi monta kertaa koronan mukanaan tuoma etätyöskentely. Jatkotutkimusaiheena voisi selvittää, miten yrityskulttuuria johdetaan etäaikana. Myös tutkimus siitä, miten työntekijät itse näkevät yrityskulttuurin työpaikalla voisi olla mielenkiintoinen tutkimusaihe.

LÄHTEET

Academic Work 2021. YPAI-tutkimusraportit. Hakupäivä 7.12.2021. <https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai-lataa>.

Alfame 2021. Alfame jälleen kärkisijoilla suomen parhaiden työpaikkojen listalla. Hakupäivä 7.12.2021. <https://www.alfame.com/ajankohtaista/alfame-jalleen-karkisijoilla-suomen-parhaiden-tyopaikkojen-listalla>.

Barry, Karla, Gloeckner, Gene & Kaiser Leann 2020. Managerial Coaching Competencies Used by Managers for Performance Improvement. PIQ 34 (2), 195–196.

Castellano, William 2014. Practices for Engaging the 21st Century Workforce: Challenges of Talent Management in a Changing Workplace. Inc. New Jersey. <https://learning.oreilly.com/library/view/practices-for-engaging/9780133086386/ch08.html#ch08lev1sec3>.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Hakupäivä 16.12.2021. <https://www.elibslibrary.com/reader/9789517685047>.

Forbes 2012. The most important reason people fail in a new job. Hakupäivä 17.1.2022. <https://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2012/04/25/the-most-important-reason-people-fail-in-a-new-job/>.

Great Place To Work 2021. Yrityskulttuuri. Hakupäivä 17.11.2021. <https://greatplacetowork.fi/yrityskulttuuri/>.

Great Place To Work 2020. Yrityskulttuurin merkitys rekrytinnissa-webinaari. Hakupäivä 7.12.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=oiWDsGSBBhA>.

Grönfors, Martti 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. Hämeenlinna: Sofia. Hakupäivä 16.12.2011. http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf.

Haapala, Jaana & Lehtipuu, Unna. 2021. Luottamus kysymys. Alma Talent Bisneskirjasto. Hakupäivä 25.1.2022. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAJBCXE-TEB#/kohta:LUKU\(\(20\)1\(\(20\)Luottamus\(\(20\)on\(\(20\)ihmeliima\(:Onks\(\(20\)luotto?\(:Pyri\(\(20\)luottamuksen\(\(20\)valioliigaan/piste:tEU](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAJBCXE-TEB#/kohta:LUKU((20)1((20)Luottamus((20)on((20)ihmeliima(:Onks((20)luotto?(:Pyri((20)luottamuksen((20)valioliigaan/piste:tEU).

Hofstede, Geert 1991. Cultures and organizations: Software of the mind. New York: McGraw-Hill.

Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Hakupäivä 10.11.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent Bisneskirjasto. Hakupäivä 17.2.2022. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAGBGXDTEB#/kohta:3\(\(20\)Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokemus,\(\(20\)sen\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\(\(20\)ja\(\(20\)mittaaminen\(:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokemuksen\(\(20\)rakennuspalikat\(:Yrityskulttuuri/piste:tTe](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BAGBGXDTEB#/kohta:3((20)Henkil((f6)st((f6)kokemus,((20)sen((20)kehitt((e4)minen((20)ja((20)mittaaminen(:Henkil((f6)st((f6)kokemuksen((20)rakennuspalikat(:Yrityskulttuuri/piste:tTe).

Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita. 250–254. Hakupäivä 12.12.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7084-6>.

Laihonen, Harri, Hannula, Mika, Helander, Nina, Ilvonen, Ilona, Jussila, Jari, Kukko, Marianne, Kärkkäinen Hannu, Lönnqvist, Antti, Myllärniemi, Jussi, Pekkola, Samuli, Virtanen, Pasi, Vuori, Vilma, Yliniemi, Terhi. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Hakupäivä 7.2.2022. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/116695>.

Lehto, S. & Laaksonen, H. (2018). Yrityskulttuurin johtaminen on yhteistoimintaa. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 99, 11–16. Hakupäivä 30.11.2021. <https://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/99-Tyon-ilolla.pdf>.

Luukka, Panu. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki. 16,18,25,26. Hakupäivä 22.11.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/HAG-BFXDTEB#/kohta:OSA\(\(20\)1\(\(20\)\(\(7c\)\(\(20\)Mist\(\(e4\)\(\(20\)puhumme,\(\(20\)kun\(\(20\)puhumme\(\(20\)yrityskulttuurista/piste:tG](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/HAG-BFXDTEB#/kohta:OSA((20)1((20)((7c)((20)Mist((e4)((20)puhumme,((20)kun((20)puhumme((20)yrityskulttuurista/piste:tG).

Molander, Inka & Piha, Maria. 2019. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin muotoilu. Theseus. Hakupäivä 7.2.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170620/Molander%20Inka%20ja%20Piha%20Maria.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Morgan, Gareth 2006. Images of organization. California: Sage Publications.

Piha, Kirsi 2017. Konflikti päivässä: kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 9.2.2022. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EAG-BBXTBBAED#/kohta:LUKU\(\(20\)2\(\(\(20\)KONFLIKTI\(\(20\)ON\(\(20\)RAT-KAISU\(\(20\):2.1\(\(20\)Mist\(\(e4\)\(\(20\)oikein\(\(20\)on\(\(20\)kysymys?\(\(20\)/piste:b1010](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EAG-BBXTBBAED#/kohta:LUKU((20)2(((20)KONFLIKTI((20)ON((20)RAT-KAISU((20):2.1((20)Mist((e4)((20)oikein((20)on((20)kysymys?((20)/piste:b1010).

Rohjeta Advisor Oy 2021. Yrityskulttuurin johtaminen. Hakupäivä 22.11.2021. <https://www.rohjeta.com/yrityskulttuurin-johtaminen>.

Rossi, Asta 2015. Kulttuuristrategia2. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. Hakupäivä 15.12.2021. <https://kauppakamaritieto-fi.ezp.oamk.fi:2047/ammattikirjasto/teos/kulttuuristrategia-2012#kohta:Kulttuuristrategia>.

Rotko, Oliver 2021. Miten virherekrytoinnin hinta lasketaan. Hakupäivä 15.2.2022. <https://atalent.fi/blog/miten-virherekrytoinnin-hinta-lasketaan>.

Schein, Edgar, H 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tampere: Suomen Laatuokeskus.Koulutuspalvelut Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hakupäivä 3.1.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Työelämä 2020, Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Hakupäivä 9.12.2021. http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen_johtamisen_tila/mobile/index.html#p=13.

Ware, Jim 2018. The leader's role in getting culture right. p31-32. Hakupäivä 13.12.2021. <https://web-s-ebscobhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=d671c7b6-60c2-4694-83e5-e4d72979b653%40redis>.