



Daria Sharifi

# Toimivan työkuulttuurin ja -yhteisön luominen

Ideaallinen toimintakulttuuri sekä siihen vaikuttavat tekijät

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Toukokuu 2022

## Tiivistelmä

Tekijä:	Daria Sharifi
Otsikko:	Toimivan työkuulttuurin ja -yhteisön luominen
Sivumäärä:	37 sivua + 1 liite
Aika:	Huhtikuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaajat:	Lehtori Päivi Saariaho

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälainen on ideaalinen työkuulttuuri ja mitkä seikat siihen vaikuttavat. Tarkoituksena oli myös selvittää työkuulttuurin merkitys ja toteutuminen yrityksessä x. Opinnäytetyöllä haluttiin selvittää yrityksen x työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta, jotta saataisiin syvempi käsitys siitä, millaiseksi toimiva työkuulttuuri koetaan ja millaisia ominaisuuksia sen tulee sisältää.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin huhtikuussa 2022 anonymillä kyselylomakkeella, joka lähetettiin yrityksen x yhden osaston työntekijöille. Kyselyyn tuli vastauksia 40 henkilöltä, mikä kasvatti kyselyn luotettavuutta. Kyselyllä selvitettiin työntekijöiden yleisiä näkemyksiä työkuulttuurista sekä yksilöllisiä kokemuksia siitä, kuinka hyvin he kokevat työkuulttuurin toteutuvan yrityksen x sisällä.

Tutkimuskyselyn tulokset osoittivat, että yrityksen x työntekijät pitivät yleisesti työkuulttuuriin liittyviä seikkoja itselleen tärkeinä ja merkityksellisinä. Työntekijöiden omat kokemukset työkuulttuurin toteutumisesta yrityksessä x olivat myös hyvin pitkälti positiivisia, mikä kertoo ainakin osittain hyvin toimivasta työkuulttuurista yrityksessä.

Avainsanat: työkuulttuuri, työyhteisö, työilmapiiri

## Abstract

Author: Daria Sharifi  
Title: Creating an ideal workplace culture and community  
Number of Pages: 37 pages + 1 appendice  
Date: April 2022  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics and Business Administration  
Specialisation option: Leadership and Organizational Development  
Instructor: Päivi Saariaho, Senior Lecturer

---

The aim of this thesis was to find out what an ideal work culture is like and what kind of factors affect it. The purpose was also to find out the importance and implementation of work culture in company x. The thesis was used to find out different views and experiences about work culture amongst the employees in company x. The goal was to gain a deeper insight into what is seen as an ideal work culture and what kind of features it should include.

The thesis was completed as a quantitative study. The data was collected in April 2022 using an anonymous questionnaire amongst the employees of one department in company x. The survey received 40 responses in total, which raised the reliability of the study. The survey was used to find out the employees' general views about work culture, as well as their unique experiences on how they perceive the work culture specifically in company x.

The results of the study showed that the employees of company x generally placed a high importance on work culture. The employees' own experiences about the implementation of work culture in company x were also positive for the most part, which is a good indicator of a well-functioning work culture in the company.

Keywords: work culture, work community, work atmosphere

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Johdatus aiheeseen ja opinnäytetyön rakenne	1
1.2	Työn tutkimusongelma ja tavoite	2
1.3	Opinnäytetyön viitekehys	2
1.4	Tutkimusmenetelmä	3
2	Työkulttuuri	4
2.1	Työkulttuurin määritelmä	4
2.2	Toimivan työkulttuurin ominaisuudet	5
2.2.1	Yhteisöllisyys ja itseohjautuvuusteoria	5
2.2.2	Arvot	7
2.2.3	Toimintatavat	8
2.2.4	Perehdytys	10
2.3	Lakisäätöiset vaikutukset työkulttuuriin	11
3	Johtaminen	12
3.1	Teoria johtamisen vaikutuksista työkulttuuriin	12
3.2	Johtajuuden tehtäväalueet	13
4	Työilmapiiri	16
4.1	Työilmapiirin vaikutukset työkulttuuriin	16
4.2	Hyvän työilmapiirin rakenne	16
5	Työyhteisön moninaisuus	18
5.1	Monimuotoisuus työkulttuurin voimavarana	18
5.2	Moninaisuuden kerrokset työelämässä	19
6	Tutkimusmenetelmä ja toteutus	20
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta	20
6.2	Tutkimuksen toteutus	21
6.2.1	Aineiston keruu	21
6.2.2	Kyselylomakkeen laatiminen	22
7	Tutkimuksen tulokset	24

7.1	Vastaajien näkemys työkulttuurista yleisesti	24
7.2	Vastaajien näkemys työkulttuurista yrityksessä x	27
8	Tulosten analysointi yhteenvetona	30
8.1	Työkulttuurin merkityksellisyys yleisesti	30
8.2	Työkulttuurin toteutuminen yrityksessä x	31
9	Yhteenveto	32
9.1	Tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotus	32
9.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	34
9.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	35
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Kysely: Työkulttuurin merkitys ja sen toteutuminen yrityksessä x	

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus aiheeseen ja opinnäytetyön rakenne

Kulttuuri tarkoittaa kaikkea sitä, mitä ihmisyhteisöt siirtävät jälkeläisilleen. Tällainen laaja määritelmä kulttuurista pitää sisällään kaikenlaiset tiedot, taidot, tavat, arvot ja normit, joiden varaan ihmisyhteisöt rakentuvat. Muun muassa kieli, elinkeinot sekä uskonto ovat myös asioita, jotka kuuluvat kulttuurin piiriin. (Perälä & Weintraub 2021.) Kulttuuria syntyy ihmisyhteisöjen lisäksi myös pienemmissä yhteisöissä, kuten työyhteisöissä ja organisaatioissa. Työkulttuuri onkin merkittävä osa työelämää ja sen vaikutukset työpaikalla tapahtuvaan vuorovaikutukseen ovat huomattavia. Jotta organisaatio suoriutuisi hyvin sen kaikilla osa-alueilla, myös työkulttuuriin ja sen toimivuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Toimiva työkulttuuri edistää organisaation sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Se kertoo työpaikan toimintatavoista ja yhteisistä arvoista sekä luo pohjan työpaikan ilmapiirille. Toimivan ja positiivisen työkulttuurin edistäminen lisää myös luottamusta organisaatioon sekä johdattelee organisaatiota saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Tiivis työyhteisö sekä laadukas työilmapiiri ovat välttämättömiä tekijöitä toimivaa työkulttuuria ajatellen. Kun työkulttuuriin ja sen merkitykseen panostetaan, työilmapiiri paranee, työntekijät ovat sitoutuneempia ja organisaation tulos kasvaa. Voidaan ajatella, että hyvä työkulttuuri on avain yrityksen menestykseen. (Jääskeläinen 2021.)

Tämä opinnäytetyö on tehty tutkimustyyppisenä opinnäytetyönä. Työ alkaa johdannolla, jonka jälkeen siirrytään teoreettiseen viitekehykseen. Tämän jälkeen esitellään tutkimus sekä tutkimustulokset, joista tuodaan esille johtopäätökset. Lopuksi esitetään vielä päätäntö.

Valitsemani aihe rajautuu tässä opinnäytetyössä työ- ja toimintakulttuuriin sekä niihin vaikuttaviin tekijöihin. Tarkastelun kohteena ovat työyhteisölliset seikat,

työilmapiiri ja -hyvinvointi, johtamisen vaikutus toimintakulttuuriin sekä työyhteisön moninaisuus. Keskeisin aihe on työkuulttuuri, joka sivuaa myös johtamista sekä sosiaalisia näkökulmia, kuten yhteisöllisyyttä ja moninaisuutta.

## 1.2 Työn tutkimusongelma ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, minkälainen on ideaalinen työkuulttuuri sekä mitkä seikat siihen vaikuttavat. Lisäksi opinnäytetyössä pohditaan, millaisia asioita työkuulttuurissa arvostetaan ja pidetään merkityksellisinä. Tutkimuskysymyksen tarkoituksena on jäsentää tutkimusta ja esittää kysymyksiä, joihin pyritään vastaamaan tutkimuksen avulla. Tutkimus itsessään suoritettiin yrityksen x sisällä ja sen tulokset analysoitiin yrityksen x työntekijöiden vastausten pohjalta. Yritys x:n toimiala on internet-palvelut ja yrityksessä on yhteensä noin 300 työntekijää. Tutkimus lähetettiin kuitenkin vain yhdelle yrityksen osastoista, jossa on noin 70 työntekijää.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia toimivaa työkuulttuuria sekä selvittää ideaalisen toimintakulttuurin piirteitä. Tämän lisäksi opinnäytetyössä pyritään selvittämään onnistuneen toimintakulttuurin vaikutuksia muihin työelämän osa-alueisiin. Opinnäytetyön tavoitteisiin kuuluu myös selvittää tutkimuksella, minkälaiseksi yrityksen x työntekijät kokevat oman työpaikkansa toimintakulttuurin. Tarkoituksena on, että tutkimuksen avulla saadaan sovellettua teoreettista viitekehystä tutkimuksesta saatuun tietoon sekä selvitettyä yrityksen x työntekijöiden näkemyksiä aiheesta.

## 1.3 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu neljästä osiosta, joista ensimmäinen käsittelee työkuulttuuria. Työkuulttuurin teoriaosiossa esitellään työkuulttuurin määritelmä sekä toimivan työkuulttuurin osa-alueet ja haasteet. Toinen teoriaosio käsittelee johtamista. Johtamisella on suuri vaikutus toimivan toimintakulttuurin toteutumiseen ja osion tavoitteena onkin selvittää, miten johtamisen avulla voidaan edistää ideaalisen työkuulttuurin toimeenpanoa sekä millä tavoin eri johtamisen osa-alueet vaikuttavat työkuulttuuriin.

Kolmas osio on työhyvinvointia käsittelevä luku, jossa tuodaan esille sekä työhyvinvoinnin merkityksellisyyttä työpaikalla että toimivan työkuulttuurin positiivista vaikutusta työhyvinvointiin. Viimeisenä viitekehyksessä on erillinen, työyhteisön moninaisuutta käsittelevä osio. Moninaisuus on merkittävä osa yhteiskuntaa työelämän ulkopuolellakin, joten moninaisuuden huomioon ottamisella on vaikutusta myös työpaikalla toteutuvan työkuulttuurin toimivuuteen.

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on tuoda esille aiheeseen liittyvää tietoa kattavasti ja eri näkökulmista. Viitekehyksessä on käytetty useita ja laadukkaita eri lähteitä mahdollisimman monipuolisesti.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusosio suoritettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä kerää numeerisia tutkimusaineistoja (Vilpas 2013). Tämän työn tapauksessa aineisto kerättiin kyselylomakkeen (Liite 1) avulla, jossa kaikki kysymykset olivat strukturoituja kysymyksiä. Kysely käsitteli työkuulttuuriin liittyviä seikkoja sekä yleisestä näkökulmasta että yrityksen x työntekijöiden omien kokemusten pohjalta. Tutkimus toteutettiin siis kyselyllä, jonka kysymykset olivat kaikille vastaajille samat. Otosjoukkona oli yrityksen x työntekijät.

Määrällisen tutkimuksen tuloksena syntyi lukuarvoja sisältävä aineisto, jota analysoitiin tilastollisesti prosenttiluvuilla. Kaikkien kysymyksiä vastaukset olivat arvosteluasteikolla 1–5, minkä tarkoituksena oli tuottaa selkeä kuva yrityksen x työntekijöiden näkemyksistä sekä omista kokemuksista aiheeseen liittyen.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi tähän opinnäytetyöhön, sillä aiheeseen liittyviä kysymyksiä voitiin helposti analysoida numeeristen tulosten avulla, esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä eri osatekijöiden merkityksellisyyttä mitattaessa.

## 2 Työkulttuuri

### 2.1 Työkulttuurin määritelmä

Työkulttuuri on laaja käsite, joka voi tarkoittaa useampaakin eri asiaa. Työkulttuuri koostuu kirjoitetuista ja kirjoittamattomista säännöistä siitä, miten työorganisaatiossa tulisi käyttäytyä, työskennellä ja kohdata muita ihmisiä sekä mikä työympäristössä on sallittua ja mikä ei. Jokaisessa organisaatiossa on omanlaisensa kulttuuri. Kulttuurin ominaisuuksiin vaikuttaa se, onko kulttuuri tietoisesti valittu vai onko se kehittynyt ajallaan itsekseen. (Närvä 2021.)

Työkulttuuri pitää sisällään monta eri tasoa, joista se rakentuu. Nämä voivat olla konkreettisia asioita, kuten yrityksen brändi, rekrytointiprosessit ja yhteiset tapahtumat. Lisäksi työkulttuurin tasoihin sisältyy abstraktimpia asioita, kuten ihmiskäsitys, arvot, visiot ja tapa kohdata muita. Jokainen työntekijä osallistuu työkulttuurin rakentamiseen sekä vaikuttaa yleiseen, jokapäiväiseen arjen työelämään. (Närvä 2021.) Tiivistettynä työkulttuuri tarkoittaa työyhteisön jäsenten toimintaa ohjaavia sääntöjä sekä työyhteisössä yhteisesti hyväksytyjä arvoja.

Työkulttuuria voidaan kuvata vaihtoehtoisesti myös toimintakulttuurina. Toimintakulttuuri viittaa konkreettisemmin yrityksen sisällä oleviin toimintatapoihin. Houkuttelevan toimintakulttuurin saavat aikaan ihmiset, jotka tekevät motivoituneesti heille mielekästä työtä arvojensa mukaisessa työympäristössä. Vahva kulttuuri myös määrittää sen, toteutuuko yrityksen strategia vai ei. Kun toimintakulttuuri on onnistunut, se näkyy parhaimmillaan palkitsemis-, johto-, ja kehittämistavoissa. Kulttuuri ei ole koskaan valmis ja sitä täytyy jatkuvasti uudistaa ja kehittää yrityksen muutostempoon suhteutettuna. (Jakovuori 2018.)

## 2.2 Toimivan työkuulttuurin ominaisuudet

### 2.2.1 Yhteisöllisyys ja itseohjautuvuusteoria

Työyhteisöt muodostuvat yksittäisistä ihmisistä eli yksilöistä, joista jokainen on omanlaisensa. Työyhteisöt ovat nimenomaan yhteisöjä, sillä niihin kuuluvilla ihmisillä on keskenään jotakin yhteistä. Näitä ihmisiä yhdistävä tekijä on vähintäänkin sama työpaikka, mutta työyhteisön jäseniä voivat yhdistää monet muutkin asiat. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi arvot sekä käsitys siitä, mitä työpaikalla tehdään ja minkä takia. Kaikkien työyhteisön jäsenten ei toki tarvitse omata samanlaista arvomaailmaa, mutta työn sujumista auttaa huomattavasti se, että työntekijöillä on samansuuntainen käsitys työpaikalla tehtävistä asioista ja siitä, mihin niiden tekemisellä pyritään. Kun työyhteisössä ymmärretään, mitä siellä tehdään ja minkä takia, se tutkitusti innostaa, sitouttaa sekä auttaa työntekijöitä jaksamaan ja kokemaan työn iloa. Nämä ovat kaikki asioita, joista henkisen työhyvinvoinnin ulottuvuus koostuu. (Heinimäki 2018, 8, 11–12.)

Virtanen (2005, 63) puhuu sosiaalisesti vastuullisesta työyhteisöstä. Tämä viittaa ihmisten käyttäytymiseen toisiaan kohtaan sekä siihen, miten ihmiset toimivat työyhteisössä. Onnelliset työntekijät tarkoittavat onnellista työyhteisöä. Jotta työelämässä menestyy, ihmisen on edistettävä samalla myös yhteistä hyvää. Tällainen yhteisen hyvän tavoittelun motiivi löytyy onnellisuuden tavoittelusta, jolla on suuri merkitys työyhteisössä toimittaessa. Hyvänä optimistisena lähtökohtana voi pitää ajatusta siitä, että ihmisten onnellisuus heijastuu suoraan työyhteisön hyvään. (Virtanen 2005, 64.)

Eräitä tärkeimpiä ihmisen onnellisuuden peruselementtejä käsitellään Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämässä itseohjautuvuusteoriassa. Teoria esittää ihmisellä olevan kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Sen taustalla on ajatus siitä, että ihminen on aktiivinen organismi, joka ei reagoi ympäristöönsä, vaan on itseohjautuva. Ihminen hakee itselleen haasteita ja päämääriä, joiden vuoksi heidän elämänsä on rikkaampaa ja merkityksellisempää. (Martela 2014.)

Omaehtoisuus tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän voi vapaasti päättää itse tekemisistään. Sen edellytyksenä on valinnan- ja toiminnanvapaus, joiden vuoksi tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta. Sen sijaan motivaatio on lähtöisin yksilön sisältä, mikä voi tarkoittaa sitä, että yksilö nauttii tekemisestä itsestään tai kokee arvostavansa päämääriä, joita tekeminen edistää. Omaehtoisessa toiminnassa yksilö kokee siis motivaation lähtevän hänestä itsestään, eikä ympäristön tarjoamista palkkioista. (Martela 2014.)

Kyvykkyys puolestaan tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän saa asioita aikaan ja osaa työnsä. Kyvykkääksi itsensä kokeva työntekijä uskoo, että pystyy suorittamaan annetun tehtävän onnistuneesti. Ihmiset nauttivat huomattavasti enemmän sellaisista tehtävistä, jossa he menestyvät hyvin, kuin sellaisista, joissa suoritus jää jatkuvasti puutteelliseksi. (Martela 2014.)

Kolmas sisäisen motivaation lähde on itseohjautuvuusteorian mukaan yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys tarkoittaa tässä tarkoituksessa ihmisen tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Ihmiset ovat luonnoltaan laumaeläimiä ja haluavat tulla kohdatuksi aidosti. Kun koemme, että meistä välitetään, voimme hyvin. Lisäksi, kun koemme olevamme osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, olemme parhaimmillamme esimerkiksi työntekijöinä. (Martela 2014.)

Itseohjautuvaa työkuultuuria voi rakentaa monilla eri tavoilla, mutta sen toteuttaminen lähtee aina johdosta. Johtajuuden tulee olla valmentavaa. Valmentava johtajuus tarkoittaa sitä, että esihenkilön rooli on mahdollistava ja työntekijän kehitystä tukeva. Lisäksi valmentavassa johtamisessa käydään jatkuvaa vuorovaikutusta esihenkilön ja hänen tiiminsä välillä. Tällainen johtaminen kasvattaa myös luottamusta organisaation sisällä. Luottamus on työpaikalla työntekijöiden luottamusta johtoon ja päinvastoin. Luottamusta rakentavat muun muassa läpinäkyvä viestintä, avoin keskustelu sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. (Saranen Consulting 2020.)

Lisäksi työyhteisön sisällä on hyvä haastaa työntekijöitä sekä asettaa erilaisia päämääriä. Jotta ihminen pystyy paneutumaan täysillä työn tekemiseen, hänen

on tiedostettava työn tavoite. On hyvin hankalaa sitoutua työhön, jolla ei ole päämäärää tai tavoitetta. Kun työyhteisössä asetetaan yhteiset tavoitteet, syntyy helposti myös hyvä yhteishenki, jonka innoittamana asetetut tavoitteet saavutetaan. Samalla on myös tärkeää, että tehdystä työstä saa palautetta, sillä se saa työn tuntumaan tärkeältä ja siltä, että joku välittää annetusta työpanoksesta. Yhteistyö, yhteishenki ja tavoitteellisuus kulkevat kaikki käsi kädessä. (Virtanen 2005, 65–66.)

### 2.2.2 Arvot

Kaikissa organisaatioissa kilpailevat keskenään yhteiskunnalliset arvot, moraalit ja perinteet. Arvoista puhutaan nykypäivänä paljon, mutta niiden todellista merkitystä työkuultuurille ei usein tunnusteta. Arvot jäsentävät toimintaamme usein meidän tiedostamattamme ja ne heijastuvat valintoihimme. Työyhteisö taas toimii yhteisönä silloin, kun sillä on yhteinen arvopohja. On tärkeää, että sosiaalisesti vastuullinen ja tavoitteellinen työyhteisö tunnistaa arvonsa ja toimii niiden mukaisesti. (Virtanen 2005, 77.)

Jokaisessa työkuultuurissa on yhteisiä arvoja, jotka ovat muodostuneet tekemisen ja keskustelun kautta. Arvoja muodostuu työyhteisöön siksi, että ne vastaavat ihmisyhteisön peruskysymyksiin. Ahosen ja Pohjanheimon (2000, 15–16) mukaan on neljä käsitettä, joita arvokeskusteluissa usein tarvitaan: päämääräarvot, välinearvot, nykyarvot ja tavoitearvot. Päämääräarvoilla tarkoitetaan asioita, joita tavoittelemme niiden itsensä vuoksi. Työyhteisössä päämääräarvot kertovat organisaation perustehtävän, päämäärän tai olemassaolon tarkoituksen. Yrityksissä tällaiset arvot esitetään usein vision ja mission muodossa, mikä ilmaisee, mitä tehdään ja minkä vuoksi. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 15–16.)

Välinearvoilla tarkoitetaan hyvää ja tavoiteltavaa toimintatapaa. Työyhteisössä ne kertovat, millä tavalla voimme toimia saavuttaaksemme päämäärät. Kun keskustellaan yleisesti yrityksen arvoista, tarkoitetaan usein juuri näitä toimintatapaa koskevia välinearvoja. Nykyarvot puolestaan ovat niitä arvoja ja periaat-

teita, joiden mukaan nyt toimitaan. Ne ovat siis juuri tällä hetkellä toimintaa ohjaavia malleja. Viimeisellä käsitteellä eli tavoitearvoilla tarkoitetaan sellaisia arvoja, joiden toivottaisiin tulevaisuudessa toteutuvan. Nämä arvot eivät välttämättä ainakaan kokonaan toteudu organisaation toiminnassa, mutta ne ovat toiminnan periaatteita, joita pyritään tavoittelemaan. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 15–16.)

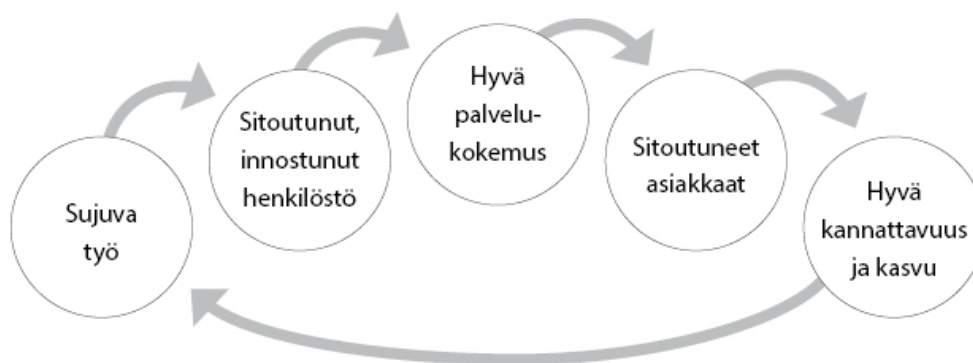
Arvojen voima on sitä merkittävämpi, mitä paremmin työyhteisössä jaetaan samansuuntainen ihmiskäsitys. Organisaation arvojen yhteensopivuus omien arvojen kanssa on tärkeää innostuksen, tehokkuuden ja hyvinvoinnin vuoksi. Jos arvot eivät sovi keskenään yhteen, työkyvyn menettämisen riski kasvaa merkittävästi. Arvot ovat myös tärkeä kulmakivi hyvän työilmapiirin muodostumiselle. Työyhteisöä vahvistavat usein toisten huomioon ottamiseen ja hyvinvointiin tähtäävät arvot, jotka innostavat pitkällä tähtäimellä työntekijöitä merkittävästi paremmin, kuin ”pelkkä” rahan tekeminen. (Aro 2018, 47–48.)

### 2.2.3 Toimintatavat

Itse työ ja toimintatavat yrityksen sisällä ovat suuressa roolissa työkuultuuria ajatellen. Työpsykologisesti ajateltuna kestävää työhyvinvointia saadaan aikaan vain parantamalla itse työtä ja työprosessia. Organisaatiossa on hyvä olla tietoa siitä, miten työ pitää organisoida, jotta se tukee ihmisten luontaista suorituskykyä, hyvinvointia ja terveyttä. (Aro 2018, 87.)

Harvardin malli, viralliselta nimeltään *Service-profit-chain* (palvelu-tulos-ketju) (Heskett & Sasser & Schlesinger 1997, 19) havainnollistaa palveluyrityksen arvonluontiketjua. Malli perustuu hyvin menestyvien palveluyritysten työn organisoimien sekä johtamisen käytäntöihin, ja onkin hyvä esimerkki mahdollisesta toimintatavasta organisaation sisällä. Sen keskeisin viesti on, että kaikki hyvä alkaa siitä, kun asiakaspalvelutyö sujuu hyvin ja organisaation rakenteet tukevat tätä palvelutyön onnistumista. (Aro 2018, 88.)

Kuvassa 1 on esitetty Aron (2018, 88) yksinkertaistettu malli palvelu-tulos-ketjusta. Johdon ei tule kiinnittää ensisijaista huomiotaan tulokseen ja markkinaosuuteen, eli seurauksiin, vaan syihin: miten kaikki työntekijät saadaan tuntemaan vastuuta ideaalisen asiakaskokemuksen synnyttämisestä ja asiakasuskollisuuden vahvistamisesta. Kun asiakaskokemus ja -uskollisuus ovat molemmat kohdallaan, asiakkaita tulee lisää ja he ostavat enemmän. Tällöin tulos ja markkinaosuus kasvavat kuin itsestään. Tällainen johto on kuitenkin hyvin vaativaa, sillä johdon täytyy osoittaa työntekijöille arvostusta sanojen ja tekojen muodossa. (Aro 2018, 88.)



Kuva 1. Yksinkertaistettu palvelu-tulos-ketju (Aro 2018, 88).

Ketjun ensimmäinen vaihe eli sujuva työ lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä parantaa työntekijäkokemusta ja työilmapiiriä. Puhutaan sisäisestä laadusta, joka lisää työntekijöiden sitoutumista ja uskollisuutta. Kun henkilöstö on sitoutunut ja uskollinen, tuottavuus kasvaa ja tällöin asiakasarvo lisääntyy. Asiakasarvon lisääntyessä asiakastyytyväisyys nousee, mikä puolestaan johtaa korkeaan asiakasuskollisuuteen. Lopuksi, kun asiakasuskollisuus on saavutettu, päädytään hyvään kannattavuuteen ja kasvuun. Hyvä kannattavuus ja kasvu taas kytkeytyy sisäisen laadun parantamiseen eli sujuvaan työhön. (Aro 2018, 89.)

Kun työ on organisoitu hyvin, sen tekeminen on häiriötöntä ja sujuvaa. Mitä paremmin työ on organisoitu, sitä vähemmän resursseja kuluu hukkaan, minkä

vuoksi hyvin organisoitu työ on myös työnantajan etu. Hyvän organisoinnin merkitystä korostetaan myös työpaikan ilmapiirissä. Kun ilmapiirissä ilmenee ongelmia, organisaatiopsykologiassa kehoitetaan kääntämään huomio työtehtävien ja -roolien selkeyteen työpaikan ihmissuhteiden tai työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien sijasta. Tämä on hyvä lähtökohta varsinkin silloin, kun esimiehet tai johto pyrkivät vaikuttamaan työilmapiiriin. (Aro 2018, 93.)

#### 2.2.4 Perehdytys

On monia tapoja perehdyttää uusia tulokkaita. Parhaimmillaan perehdytys tapahtuu kuitenkin niin, että uusi työntekijä otetaan suunnitelmallisesti mukaan työyhteisöön. Tämä tarkoittaa sitä, että hänet ohjataan työhön ja työtehtäviin siten, että sekä hänelle, että työyhteisölle on selkeää, mitä uusi työntekijä tekee ja miksi. Perehdyttäminen ei toki tarkoita vain uuden työntekijän perehdyttämistä uuteen työhön ja työympäristöön, vaan myös työyhteisön perehdyttämistä siihen, että yhteisöön tulee uusi jäsen. Onnistunut perehdytysprosessi osoittaa uuden työntekijän osaksi hyvän työkuultuurin luomista. (Heinimäki 2018, 14–15.)

Ideaalitilanteessa uudelle työntekijälle järjestetään myös perehdyttäjä, joka ottaa perehdytysprosessin vastuulleen. Tällainen perehdyttämisen malli helpottaa sitoutumista ja sosiaalistumista työyhteisön sisällä. Se merkitsee työhön perehdyttämisen lisäksi myös työyhteisöön, yrityskulttuuriin, yrityksen arvoihin sekä yrityksen toimintaympäristöön perehdyttämistä. Tällaista laajempaa perehdyttämistä voidaan hyvin käyttää myös vanhojen työntekijöiden kanssa, jolloin myös uudet tulokkaat pääsevät aloittamaan työt motivoituneessa ja sitoutuneessa työyhteisössä. (Heinimäki 2018, 14–15.)

Kun työntekijä aloittaa työt uudessa työyhteisössä, hänet opetetaan talon tavoille hiljalleen. Tähän saattaa kuulua virallista perehdyttämistä, mutta varsinaisesti työyhteisön toimintatavoille opitaan ajan kuluessa, kun on oltu mukana tiimissä jo hetken. (Heinimäki 2018, 88.)

Varsinainen työkuultuuri, johon uusi työntekijä pyritään sopeuttamaan, sisältää monenlaisia asioita: millaista on työtiimin vuorovaikutus, miten asioihin suhtaudutaan työyhteisön sisällä, millainen puhe on hyväksyttyä ja millainen ei. Konkreettisempia asioita voivat olla esimerkiksi, että millaisia juhlia työpaikalla järjestetään, miten kokouksia pidetään, miten tieto kulkee ja miten kiitetään tai annetaan palautetta. Työkuultuuriin kuuluu ne asiat, joihin yrityksessä uskotaan ja joita pidetään tärkeänä sekä se, millaiset arvot yrityksellä on. (Heinimäki 2018, 88.)

### 2.3 Lakisääteiset vaikutukset työkuultuuriin

Työelämää säätelevät useat eri lait, jotka pitävät sisällään määräyksiä muun muassa työsuhteesta, syrjintäkiellosta sekä työsopimuksesta. Työlainsäädännön keskeisin laki on työsopimuslaki, joka määrittelee työnantajan ja työntekijän velvollisuudet. Työsopimus on aina molemminpuolinen ja sekä työntekijän että työnantajan tulee noudattaa sitä. (Vernerin 2019.)

Työsopimuslain 2 luvun 1 §:n yleisvelvoitteen mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on lisäksi huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan tulee myös edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työnantajan yleisvelvoitteen lisäksi työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole perusteltua työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaessa (Työsopimuslaki). Yhdenvertaisesta kohtelusta ja syrjinnän kiellosta säädetään yhdenvertaisuuslaissa.

Yhdenvertaisuuslain 8 §:n mukaan ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansallisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä

on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. (Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.)

Tasa-arvosta ja erityisesti sukupuoleen perustuvasta syrjinnän kiellosta säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa. Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lisäksi lain tarkoituksena on estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.)

Työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin vaikuttaa heidän kokemuksensa tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta (Tasa-arvovaltuutettu.) Tasa-arvo ei saisi jäädä työpaikalla vain suunnitelmien tasolle. Yrityksen johto asettaa suunnan sille, vallitseeko yrityksessä tasa-arvo, ja sitä voi edistää jo rekrytointiprosessista alkaen. Yritysten johtoasemissa on usein huomattavasti vähemmän naisia, mikä on syytä ottaa huomioon rekrytoinnissa. Johtoryhmän ja yleisesti koko työpaikan moninaisuus kärsii, jos organisaatio on selkeästi nais- tai miesvaltainen. (Salminen 2022.)

### 3 Johtaminen

#### 3.1 Teoria johtamisen vaikutuksista työkuultuuriin

Johtamiskäytäntöjen nykylä historiassa ja kehityksessä on eri sukupolvia, joista jokaisella on oma vaikutuksensa työkuultuuriin. Clawsonin (2015) teoria erottaa nämä sukupolvet toisistaan kolmeen eri osaan: *Body*, *Brain* ja *Heart*. Nämä kolme sukupolvea ovat kehittyneet ulkoisen käyttäytymisen, osaamisen sekä ihmisten sisäisten tunteiden pohjalta (Aro 2018, 71–72).

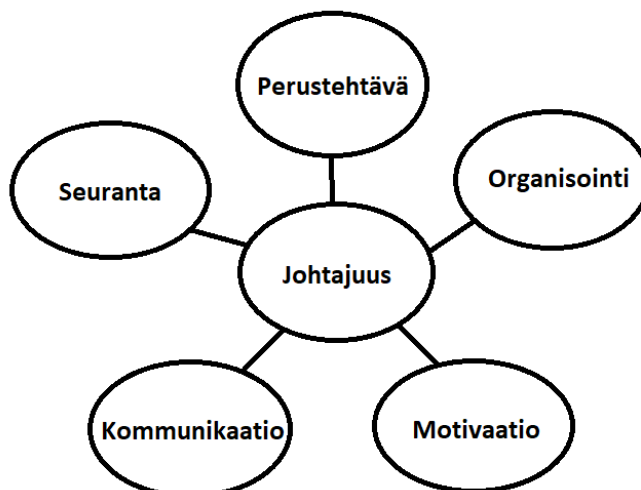
Toisen maailmansodan jälkeen syntynyt ensimmäinen sukupolvi *Body* kohdisti johtamisen päähuomion ulkoiseen käyttäytymiseen. Tämän sukupolven johtami-

sella pyrittiin muovaamaan ihmisten käyttäytymistä työssä. 1980-luvulla, kun toimihenkilöistyminen, työelämän demokratisoituminen ja tietotekniikka teki tuloaan, syntyi seuraava sukupolvi *Brain*. Tässä sukupolvessa keskityttiin työntekijöiden osaamiseen ja henkiseen suorituskyykyyn. Viimeinen sukupolvi *Heart* syntyi 2000-luvulla, kun elämän laatutekijät korostuivat ja maailma monimutkaistui. Kolmas sukupolvi keskittyy ihmisten sisäisen työmotivaation, sitoutumisen, tunteiden ja työilmapiirin merkitykseen. (Aro 2018, 71–72.)

Kolmannen tason johtaminen eli *Level Three Leadership* perustuu Clawsonin (2015) mukaan nimenomaan motivaation ja tunteiden arvostamiseen, kuten kolmas sukupolvi *Heart*. Tällä johtamiskäytäntöjen evoluution vaiheella on iso merkitys työilmapiiriasioihin, minkä vuoksi monet menestyneet yritykset soveltavat tätä kolmannen tason johtamista. Työyhteisön johtaminen voidaan jakaa ihmisten ja asioiden johtamiseen. Tämä on perinteinen tapa hahmottaa johtamista, sillä strategia tai prosessi eivät ymmärrä puhetta tai tunteita, mutta niitä toteuttavat ihmiset sen sijaan ymmärtävät, tuntevat ja saavat aikaan. (Aro 2018, 72.)

### 3.2 Johtajuuden tehtäväalueet

Johtajuuteen kuuluu viisi osa-aluetta, joiden avulla voidaan kehittää työkuultuuria: perustehtävä, organisointi, motivaatio, kommunikaatio ja toiminnan seuranta. Näiden viiden tehtäväalueen tavoitteena on, että johto voi jokapäiväisissä työtilanteissa viedä käytäntöön kehittyvän organisaation periaatteita ja työtapaa. Kuvassa 2 on esitetty nämä johtajuuden tehtäväalueet. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 42.)



Kuva 2. Johtajuuden tehtäväalueet (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 42).

Johtajuuden perustehtävä on määrittää, mitä koko organisaation, ryhmän tai yksilön on tehtävä. Jos organisaatiolla ei ole selkeää näkemystä siitä, mitä tehdään, se ei voi toimia tehokkaasti. Tehtävän määrittämisestä on hyvä keskustella organisaation sisällä ja jokaisen organisaation on syytä valita juuri sen omaan toimintaan sopiva käytäntö. Tällaisten keskustelujen toimintamalleja voi olla esimerkiksi kehityskeskustelut ja palaverit, joissa määritellään odotukset ja tavoitteet ainakin seuraavan toimintajakson ajaksi. Näiden keskustelujen tarkoituksena on täsmentää organisaation jäsenille oman työn päämääriä ja sisältöä sekä asettaa yhteisiä tavoitteita. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 43.)

Toinen johtajuuden tehtäväalue, työn organisointi, tarkoittaa jokapäiväisestä toiminnasta huolehtimista. Tällaista työn organisointia ovat muun muassa työnjako, tehtävien yhteensovittaminen, asioiden suunnittelu ja ennakointi, päätöksenteko ja palaverit. Organisointi voi tapahtua joko johtajakeskeisesti tai jaettuna useamman henkilön tai ryhmän toteutettavaksi. Johtajakeskeisessä toimintamallissa organisointi on esihenkilön päätettävissä, kun taas ryhmäkeskeinen malli mahdollistaa suuremmalle ryhmälle päätösvaltaa ja vastuuta työn organisoinnista. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 44.)

Kolmas johtamisen osa on motivaatio ja sen edellytysten luominen. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että johto pyrkii tarjoamaan organisaation jäsenille edellytykset motivoitua. Eri ihmiset motivoituvat eri asioista, minkä takia motivoinnin kohdalla täytyy korostaa sitä, että ihmisten motivaatiota ja sitoutumista haetaan heidän yksilöllisten tavoitteidensa kautta. Organisaatio voi siis käytännössä onnistua tavoitteidensa saavuttamisessa vain, jos ne muotoillaan niin, että kaikki organisaation jäsenet voivat samalla kokea saavuttavansa omia tavoitteitaan. Tällainen motivoimisen malli vaatii esihenkilöiltä erittäin hyviä ihmissuhdetaitoja sekä ihmiskeskeistä lähestymistapaa. Tällaisiin taitoihin kuuluu kyky kuunnella ja keskustella, jotta erilaiset toiveet, odotukset ja arvostukset tulevat ymmärretyiksi. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 45.)

Kuten edellä mainittiin, ihmiskeskeinen lähestymistapa on keskeinen piirre toimivassa organisaatiossa. Tällaiseen lähestymistapaan kuuluu myös vahva kommunikointi, joka onkin yksi johtajuuden viidestä tehtäväalueesta. Vaikka kommunikointi ei oikeastaan ole erillinen tehtävä, vaan väline toteuttaa kaikkia muita tehtäviä, niin sen merkitys on kuitenkin suuri. Johtajuuteen kuuluvaa kommunikointia voi olla esimerkiksi molemminpuolinen palautteenanto, oman ryhmän sisäinen vuorovaikutus, vuorovaikutus oman esihenkilön kanssa sekä eri ryhmien välinen tiedonkulku. Kommunikaatio on tärkeä työväline, jonka johto voi parhaiten käynnistää. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 44–45.)

Viimeinen johtajuuden tehtäväalue on toiminnan seuranta. Seurannalla tarkoitetaan sellaisen tiedon keräämistä tai tuottamista, joiden avulla voidaan arvioida tavoitteen saavuttamista. Seuranta liittyy siis vahvasti sekä tavoitteisiin että kehittämiseen. Kun tavoitteet ovat asetettu hyvin, niihin kuuluu kriteerit, joiden avulla pystytään arvioimaan tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi seurantatieto antaa suuntaa siihen, mihin asioihin olisi organisaatiossa kiinnitettävä huomiota. Mitä enemmän seurannalla voidaan kerätä toiminnasta tietoa, sitä paremmin saadaan impulsseja tavoitteiden saavuttamisen kannalta oikeaan suuntaan. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 49.)

## 4 Työilmapiiri

### 4.1 Työilmapiirin vaikutukset työkuultuuriin

Työilmapiiri on yksi keskeisimmistä asioista, joka määrittää ideaalisen työkuultuurin toteutumisen. Huonossa työilmapiirissä työntekijöillä on huomattavasti korkeampi riski uupumiseen, masentumiseen ja ahdistukseen. Työilmapiiriin on syytä panostaa, jotta kaikki organisaation jäsenet voisivat hyvin. Hyvä työilmapiiri kasvattaa tuloksellisuutta, innovatiivisuutta ja työhyvinvointia. Kun ilmapiiri on kohdallaan, työelämän laatu paranee. (Aro 2018, 9, 25–26.)

Hyvä työilmapiiri ei kuitenkaan ole itsestään selvää, vaan sen eteen täytyy tehdä töitä. Kaikki työyhteisön jäsenet on saatava mukaan määrätietoiseen, yhteiseen ponnisteluun, jotta työilmapiiriä voidaan parantaa. Hyvä ilmapiiri ei pysy yllä ilman ylläpitämistä, minkä vuoksi ilmapiiri luodaan käytännössä päivittäin uudestaan. Yleistä työilmapiiriä on helppo tulkita lyhyessäkin ajassa ja se välittyy myös asiakaspalvelussa sekä muussa toiminnassa eri sidosryhmien kanssa. Työilmapiiri ei ole syy, vaan seuraus työoloista. Se tulee asettaa päämääräksi, johon kaikki organisaation jäsenet ovat sitoutuneita. (Aro 2018, 9, 25–26, 40.)

### 4.2 Hyvän työilmapiirin rakenne

Työilmapiirin kivijalka muodostuu hyvistä arvoista. Tällaiset arvot, jotka lujittavat työyhteisöä, ovat usein pyyteettömiä, toisten huomioon ottamiseen ja hyvinvointiin tähtääviä arvoja. Suomalaisessa työyhteisössä nousee usein esille oikeudenmukaisuuden ja reilun pelin arvot. Luja arvojen mukainen toiminta organisaation sisällä luo vankan pohjan työilmapiirille. Kun työyhteisö on arvokas, sen jäsenet kokevat itsensä arvostetuiksi ja ovat ylpeitä työstään ja organisaatiostaan. (Aro 2018, 48–49.)

Hyvien arvojen lisäksi ehdoton hyvän työilmapiirin ominaisuus on ihmisten käytös työpaikalla. Huono käytös työyhteisön sisällä on erittäin haitallista ja se aiheuttaa paljon stressiä, pahaa mieltä ja haittaa sekä yksilön, että yhteisön ter-

veydelle. Jokainen haluaa olla työyhteisössä arvostettu jäsen ja tämän tulisi välittyä kaikessa vuorovaikutuksessa, mitä työpaikalla tapahtuu. (Aro 2018, 50–51.)

Työyhteisössä pitäisi olla sanomattakin selvää, että kaikki huono käytös sekä erityisesti syrjintä esimerkiksi sukupuolen, etnisen taustan tai uskonnollisen väkajuksen perusteella tulee torjua täydellisesti. On tärkeää, että työpaikalla luodaan selkeät käytösnormit. Tällaiset normit voidaan laatia code of conductin eli käyttäytymissääntöjen muodossa. Siinä tulee esittää sekä toivottu, hyvä käytös, että ei-toivottu, huono käytös. Code of conductissa tulee lisäksi ottaa kantaa huonon käytöksen sanktioihin eli toimintatapoihin silloin, kun joku rikkoo sääntöjä. (Aro 2018, 51, 56.)

Code of conduct on organisaation johdon antama ohje, joka antaa johdolle mahdollisuuden puuttua käytösongelmiin eri johtamisen keinojen avulla. Tämä johtuu siitä, että johdolla on juridinen sanktio-oikeus, jos sen antamia ohjeita lainlyödään tai rikotaan. Johdon toiminnalla on muutenkin huomattava vaikutus työilmapiiriin. Eri vallankäytön ilmiöt liittyvät hyvin läheisesti käyttäytymiseen työpaikalla ja se onkin yksi tärkeimmistä ihmisen työn teon motiiveista. Mitään ei voi saada aikaan ilman valtaa, minkä vuoksi voidaan sanoa, että valta on työn tekemisen voimavara. Toimivalta, eli oikeutus viedä tehtävä läpi, on työpaikalla kaikista vallankäytön lajeista tärkein. Valta toimii parhaiten silloin, kun sen määrä ja laatu on suhteutettu tehtävän vaatimukseen ja vastuisiin. (Aro 2018, 59.)

Hyvään vallankäyttöön kuuluu säästeliäisyys ja läpinäkyvyys. Säästeliäisyydellä tarkoitetaan sitä, että oman valta-aseman osoittamisen sijaan annetaan valtaa ja vastuuta alemmas. Hyvä johtaja delegoi tehtäviä ja päätöksentekoa myös alaisilleen. Läpinäkyvä vallankäyttö puolestaan tarkoittaa sitä, että valtaa ei käytetä väärin. Vallan tulee olla oikeudenmukaista, ja vaikka sitä onkin käytettävä viisaasti, niin sitä on käytettävä, kun siihen on tarve. Vääristynyt valtarakenne turmelee työyhteisön ja pahimmassa tapauksessa sieltä ei ole enää paluuta,

vaan työyhteisö joudutaan rakentamaan alusta asti uudelleen. (Aro 2018, 62–64.)

Kaiken edellä mainitun pohjalta voidaan todeta, että hyvän työilmapiirin toteutus lähtee hyvin pitkälti johdosta. Kun johdolla on korkea auktoriteetti, jota organisaation kaikki jäsenet kunnioittavat, on luontevaa lähteä rakentamaan työilmapiiriä, jossa kaikilla on hyvä olla.

## **5 Työyhteisön moninaisuus**

### **5.1 Monimuotoisuus työkuulttuurin voimavarana**

Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu on lähtökohta monimuotoiselle työyhteisölle. Monimuotoisuuden hyödyntäminen työpaikalla vaatii sen, että erilaisuutta ymmärretään, hyväksytään ja arvostetaan. Jokaisen yksilön vastuulla on huolehtia siitä, että työpaikalla on erilaisuutta salliva ja sitä hyödyntävä kulttuuri. Monimuotoisuus on voimavara, joka edistää organisaation toimintatapojen kehittymistä. (Työturvallisuuskeskus ry.)

Työvoiman moninaisuutta voidaan hyödyntää työyhteisössä monin eri tavoin. Koska työyhteisö on merkityksellinen työhyvinvoinnin voimavara, sen sosiaaliset suhteet ovat avainasemassa. Moninaisuus ei itsessään vaikuta työyhteisön toimivuuteen, vaan ratkaisevaa on se, miten moninaisuuteen suhtaudutaan organisaatiossa. Moninaisuuden lisääntyminen työyhteisössä haastaa organisaation toimimaan tavoilla, jotka arvostavat ja kunnioittavat moninaisuutta. (Collander & Ruoppila & Härkönen 2009, 66.)

Tasa-arvon ajatellaan olevan erilaisuuden ja moninaisuuden havaitsemista, kohtaamista, ymmärtämistä, suvaitsemista ja kunnioittamista. Työyhteisössä moninaisuus tuo helposti esiin kysymyksiä tasa-arvosta. Onko esimerkiksi uudella ja vanhalla työntekijällä samat oikeudet ja velvollisuudet? Onko eri kulttuurista tulevalta edellytettävä samanlaista käyttäytymistä, kuin valtaväestöön kuu-

luvilta? Usein etnisen ja kulttuurisen moninaisuuden kohtaaminen ei ole helppoa, sillä se haastaa ihmisen tulemaan tietoisesti omasta kulttuuristaan, kyseenalaistamaan sitä ja tarvittaessa jopa toimimaan sen vastaisesti. Tasa-arvon puute työpaikalla ilmenee muun muassa ennakkoluuloisena suhtautumisena, sortona, syrjintänä, sosiaalisina ongelmina, sekä työtehtävien ja palkan perusteettomina eroina. (Colliander ym. 2009, 66–69.)

Työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun tulee ilmetä toimintatapojen kautta sekä päätöksenteossa, että esimies-alais-suhteessa. Oikeudenmukainen toiminta päätöksentekoprosessissa on johdonmukaista, täsmällistä ja tarkkaa, ottaa kaikkien mielipiteet huomioon sekä noudattaa eettisyyden periaatteita. Tällöin ennakkoluulojen ei sallita vaikuttavan päätöksiin, päätettävästä asiasta kerätään tarpeeksi tietoa, päätöksenteossa noudatetaan sovittuja menettelytapoja ja kaikille annetaan mahdollisuus asioiden oikaisemiseen, kyseenalaistamiseen ja korjaamiseen. (Colliander ym. 2009, 69.)

Esimies-alais-suhteessa työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua puolestaan kuvaa se, millaista esimiehen käyttäytyminen alaisiaan kohtaan on, ottaako esimies alaisen näkökulman huomioon, pystyykö hän sivuuttamaan omat henkilökohtaiset ennakkoluulonsa ja onko hänen vuorovaikutuksensa rehellistä. Epäoikeudenmukainen kohtelu työpaikalla on keskeinen riskitekijä työntekijöiden hyvinvoinnille sekä työn tuloksellisuudelle. (Colliander ym. 2009, 69.)

## 5.2 Moninaisuuden kerrokset työelämässä

Moninaisuus kerrostuu työelämässä muun muassa sukupuoleen, ikään, etnisyyteen sekä arvo- ja kulttuuritaustaan. Moninaisuus voidaan kääntää voimaksi työpaikalla ja sillä voi olla positiivinen vaikutus sekä tuloksellisuuteen että yleiseen työpaikkakulttuuriin. Yksi yleisimmistä tasa-arvokysymyksistä työelämässä on naisten ja miesten välinen tasa-arvo. Sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisen takaamiseksi on olemassa monia keinoja lisätä naisten ja miesten ymmärrystä siitä, mitä merkitsee edustaa tiettyä sukupuolta ja minkälaisia etuja, ongelmia sekä odotuksia siihen liittyy. Tärkeää sukupuolten välisen tasa-arvon

kannalta on tiedostaa, että yksilöiden väliset erot ovat aina merkittävästi suurempia, kuin sukupuolten väliset erot. (Colliander ym. 2009, 283.)

Toinen työelämässä esiintyvä merkittävä jakautuma on ikä. Laajan ikähaarukan myönteiset vaikutukset työyhteisössä voivat olla sosiaalisen vertailun, kateuden sekä tunnetason ristiriitojen ja kilpailun vähentyminen. On tutkittu, että ikämoninaisuus on yhteydessä moniin erilaisiin yksilöä ja työyhteisöä kuvaaviin seikkoihin. Näitä seikkoja ovat esimerkiksi stressioireiden ja työuupumuksen vähentyminen, työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen helppous, tasa-arvon toteutuminen ja se, miten aktiivisesti työyhteisössä toimitaan kiusaamisen, syrjinnän ja seksuaalisen häirinnän poistamiseksi. Ikämoninaisuuden osalta on painotettava, että se muodostuu työyhteisön sisällä voimavaraksi vain osaavan johtamisen tuella. (Colliander ym. 2009, 283–284.)

Monimuotoisuus eli diversiteetti toteutuu, kun organisaation sisällä on erilaisia taustoja, kokemuksia ja ajattelutapoja omaavia ihmisiä. Monimuotoinen henkilöstö voi synnyttää uusia ideoita ja innovaatioita helpommin, kuin henkilöstö, joka on täysin homogeeninen. Monimuotoisuus edistää myös joustavuutta, sillä monimuotoinen henkilöstö tarjoaa organisaatiolle hyvän tarttumapinnan erilaisiin sosiaalisiin verkostoihin. Monimuotoisuus on myös oleellinen osa organisaation toiminta- ja uudistumiskykyä ja sitä voidaan tietoisesti vahvistaa rekrytoimalla erilaisia ihmisiä. Esimerkiksi maahanmuutto nähdään monien yritysten työvoimatarjonnan ja uudistumisen kannalta oleellisena voimavarana. (Suutari & Lähdesmäki 2017.)

## **6 Tutkimusmenetelmä ja toteutus**

### **6.1 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Tämän opinnäytetyön tutkimus tehtiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kvantitatiivinen tutkimus tulkitsee ja kuvaa mittausmene-

telmillä, jotka keräävät numeerisia tutkimusaineistoja. Määrällinen tutkimus perustuu siis mittaamiseen, jonka tuloksena syntyy aineisto, joka sisältää lukuarvoja. Koska tulokset ovat numeerisia, niitä voidaan analysoida tilastollisesti. (Vilpas 2013.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen tutkimuksen, sillä tarkoituksena oli selvittää yrityksen x työntekijöiden näkemyksiä työkuluttuurista sekä yleisesti että omalla työpaikalla. Halusin tutkimukseen mahdollisimman paljon osallistujia, pitäen kuitenkin tulokset luotettavina. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollisti vastauksien tilastollisen analyysin, minkä vuoksi koin sen olevan kaikista sopivin tapa suorittaa tutkimus.

## 6.2 Tutkimuksen toteutus

### 6.2.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä Google Forms -kyselylomakkeella, joka lähetettiin yhdelle yrityksen x osastoista. Yritys x on internet-palvelujen toimialalla toimiva yritys, jonka henkilöstöön kuuluu yli 300 työntekijää. Osastolla, johon kysely lähetettiin, on yli 70 työntekijää. Kysely rajattiin vain yhteen osastoon, sillä yrityksen x sisällä olevia asiantuntijaosastoja on paljon, ja ne eroavat toisistaan merkittävästi sekä toimintatapojen että henkilöstön suhteen. Kyselyn lähettäminen koko yritykselle olisi ollut huomattavasti vaikeampi toteuttaa ja osastojen erilaisuus olisi mahdollisesti voinut vaikuttaa negatiivisesti tulosten luotettavuuteen.

Kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 40. Vastajaat osallistuivat kyselyyn anonyymisti ja vastausaikaa oli viikko, aikavälillä 4.-10.4.2022. Valitsin tämän aineistonkeruumenetelmän siksi, koska se oli nopea tapa kerätä tietoa ja käsitellä aineistoa. Kyselylomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat kaikille vastaajille samat.

## 6.2.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 20 kysymystä, joihin kaikkiin vastattiin lineaarisella asteikolla 1–5 (1 = ei lainkaan samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Valitsin kyseisen asteikon, koska sen avulla pystyi arvioimaan selkeästi vastaajien näkemyksiä työkuulttuurista. Kysymykset jaettiin puoliksi kahteen osioon, joista ensimmäinen käsitteli työntekijöiden yleisiä näkemyksiä työkuulttuurin merkityksestä. Toisessa osiossa oli sisällöllisesti samat kysymykset, mutta muotoiltuna eri tavalla niin, että ne käsittelivät työntekijöiden omia kokemuksia työkuulttuurista yrityksen x sisällä.

Ensimmäisen osion kysymykset työntekijöiden yleisistä näkemyksistä työkuulttuuriin liittyen olivat seuraavat:

1. Minulle on tärkeää, että työpaikallani on selkeät säännöt yrityksen toimintatavoista.
2. Minulle on tärkeää, että yrityksellä, jossa työskentelen, on hyvä maine/brändi.
3. Minulle on tärkeää, että työpaikallani järjestetään paljon yhteisiä tapahtumia (esim. virkistystilaisuudet, juhlat yms.)
4. Minulle on tärkeää, että työpaikkani ihmiskäsitys ja arvot vastaavat omiani.
5. Minulle on tärkeää, että työpaikkani on monikulttuurinen.
6. Minulle on tärkeää, että esihenkilöni puoleen voi kääntyä matalalla kynnyksellä.
7. Koen, että työpaikallani on oltava samanhenkisiä ihmisiä, jotta ideaalinen työkuulttuuri toteutuu.

8. Koen, että hyvä työkuulttuuri vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin sekä yrityksen yleiseen menestymiseen.
9. Koen, että voin omalla panoksellani vaikuttaa työkuulttuuriin.
10. Koen, että johdolla on suurempi rooli hyvän työkuulttuurin toteutumisessa, kuin työntekijöillä.

Kyselyn toisen osion kysymykset työntekijöiden omista kokemuksista yrityksen x sisällä olivat seuraavat:

11. Työpaikallani on selkeät säännöt yrityksen toimintatavoista.
12. Työpaikallani on hyvä maine/brändi.
13. Työpaikallani järjestetään paljon yhteisiä tapahtumia.
14. Työpaikkani ihmiskäsitys ja arvot vastaavat omiani.
15. Työpaikkani on monikuulttuurinen.
16. Voin kääntyä esihenkilöni puoleen matalalla kynnyksellä.
17. Työpaikallani on paljon samanhenkisiä ihmisiä.
18. Pystyn itse vaikuttamaan työpaikkani kuulttuuriin.
19. Olen tyytyväinen työpaikkani kuulttuuriin.
20. Työpaikallani panostetaan työhyvinvointiin.

Päädyin näihin kysymyksiin, sillä koin niiden käsittelevän keskeisiä aiheita työkuulttuuriin liittyen. Pysin laatimaan kysymyksiä, joihin olisi helppo vastata ja jotka olisivat konkreettisesti tunnistettavissa omasta työelämästä. Kysymysten sisältö

johdettiin teoreettisen viitekehyksen tiedoista siten, että niihin sisällytettiin samoja aiheita. Sekä viitekehyksessä että kyselyssä käsitellään muun muassa yrityksen toimintatapoja, arvoja ja ihmiskäsityksiä, monikulttuurisuutta, johtamiseen liittyviä seikkoja sekä työkuulttuurin merkityksellisyyttä.

## 7 Tutkimuksen tulokset

### 7.1 Vastaajien näkemys työkuulttuurista yleisesti

Kyselyyn vastasi 40 yrityksen x työntekijää. Kyselyn vastauksista saatu aineisto on analysoitu Google Formsin raportointityökalun avulla. Aineiston analyysin tuoksi on myös esitetty havainnollistavia kuvioita.

Kyselyn ensimmäisessä osiossa esitettiin kysymyksiä, jotka käsitelivät yrityksen x työntekijöiden yleisiä näkemyksiä työkuulttuurin merkityksellisyydestä. Kysymykset 1–6 selvittivät vastaajien henkilökohtaisia näkemyksiä siitä, kuinka tärkeitä eri työkuulttuuriin liittyvät seikat heille ovat. Näitä seikkoja olivat työpaikan säännöt, maine/brändi, yhteiset tapahtumat, arvot, monikulttuurisuus ja kynnys kääntyä esihenkilön puoleen. Vastaukset arvioitiin asteikolla 1-5, jossa pienin arvo oli 1 ja suurin arvo 5 (1 = ei lainkaan samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Kuviossa 1 on havainnollistettu kysymysten 1–6 vastaukset.

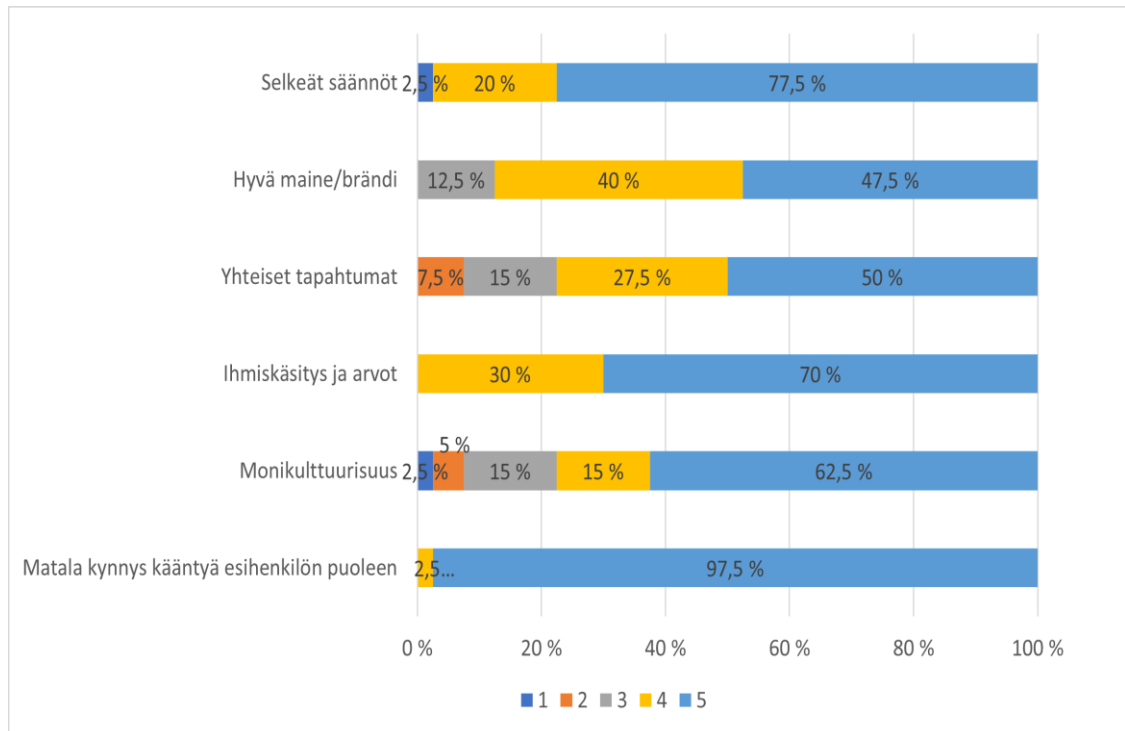
Ensimmäisessä kysymyksessä esitettiin väittämä ”Minulle on tärkeää, että työpaikallani on selkeät säännöt yrityksen toimintatavoista”. Suurin osa vastaajista, 77,5 prosenttia, vastasi vaihtoehdolla 5 eli täysin samaa mieltä ja vain 2,5 prosenttia vastaajista vastasi vaihtoehdolla 1 eli ei lainkaan samaa mieltä. Toisen kysymyksen väittämä ”Minulle on tärkeää, että yrityksellä, jossa työskentelen, on hyvä maine/brändi” sai yhteensä 87,5 prosenttia vastauksista vaihtoehdoilla 4 ja 5, mitkä olivat lineaarisen asteikon kaksi korkeinta vastausvaihtoehtoa.

Kolmannen kysymyksen väittämä ”Minulle on tärkeää, että työpaikallani järjestetään paljon yhteisiä tapahtumia (esim. virkistystilaisuudet, juhlat yms.)” sai jäl-

leen eniten vastauksia vaihtoehdoilla 4 ja 5. Näihin kahteen korkeimpaan vastausvaihtoehtoon tuli yhteensä 77,5 prosenttia vastauksista. Neljänteen kysymykseen eli ”Minulle on tärkeää, että työpaikkani ihmiskäsitys ja arvot vastaavat omiani” vastattiin todella yksimielisesti. 70 prosenttia vastaajista vastasi vaihtoehdolla 5 ja loput 30 prosenttia vaihtoehdolla 4 eli kaikki vastaajat olivat tämän kysymyksen väittämän kanssa hyvin samaa mieltä.

Viides kysymys eli ”Minulle on tärkeää, että työpaikkani on monikulttuurinen” sai 62,5 prosentilta vastaajista vaihtoehdon 5. Tässä kysymyksessä oli kysymyksien 1–6 välillä eniten hajontaa. Suurimmalle osalle monikulttuurisuus ilmeni olevan tärkeää, mutta osalle se ei ollut lainkaan merkityksellinen tekijä. Kaikista tärkeimpänä koko kyselyssä pidettiin kysymyksen 6 väittämää ”Minulle on tärkeää, että esihenkilöni puoleen voi kääntyä matalalla kynnyksellä”. Tähän kysymykseen lähes kaikki eli 97,5 prosenttia vastasi vastausvaihtoehdolla 5 eli täysin samaa mieltä.

Kysymysten 1–6 vastauksista pystytään tulkitsemaan, että yleisesti suurin osa vastaajista piti niissä mainittuja seikkoja vähintään melko tärkeinä. Vähemmän tärkeitä seikkoja vastaajille olivat muun muassa yrityksen maine ja brändi sekä yhteiset tapahtumat.

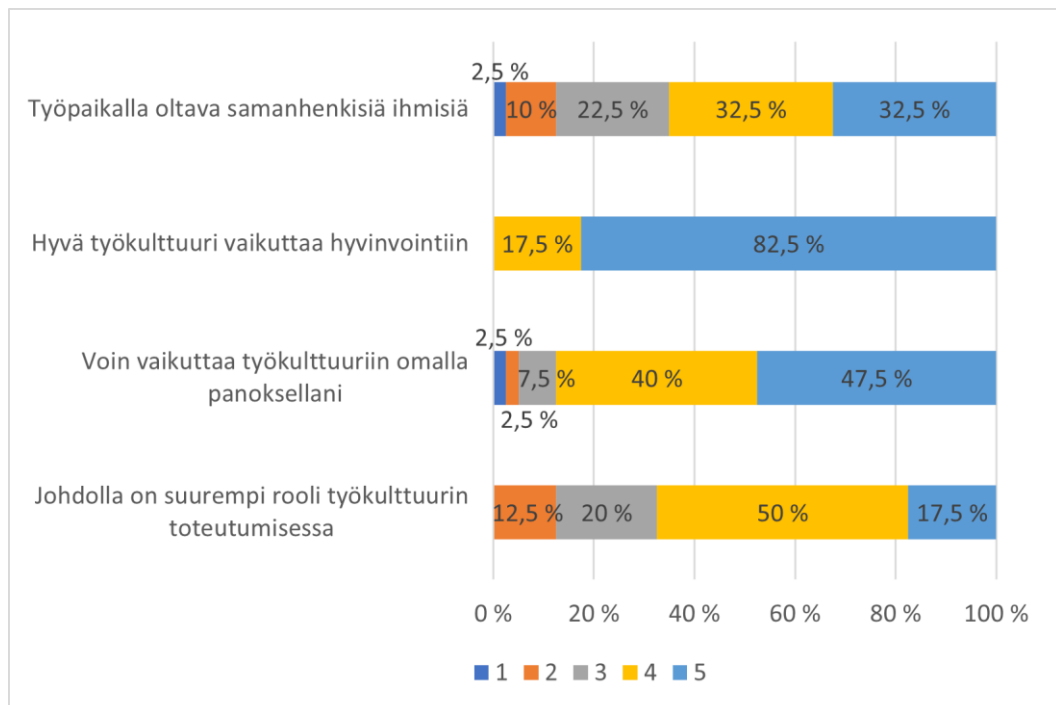


Kuvio 1. Kysymykset 1–6. Vastaajien näkemys eri työkuultuuriin liittyvien seikkojen tärkeydestä.

Kysymyksissä 7–10 selvitettiin vastaajien näkemyksiä siitä, millaisia asioita hyvän työkuultuurin toteutuminen vaatii, mitä seurauksia sen toteutumisella on sekä mitkä asiat sen toteutumiseen vaikuttaa. Kuviossa 2 on havainnollistettu kysymysten 7–10 vastaukset.

Näissä kysymyksissä oli jo selkeästi enemmän vaihtelevuutta vastausten välillä, kuin kysymyksissä 1–6. Kysymyksessä 7 esitettiin väittämä ”Koen, että työpaikallani on oltava samanhenkisiä ihmisiä, jotta ideaalinen työkuultuuri toteutuu”. Tähän kysymykseen vastattiin kysymyksistä 7–10 kaikkein jakautuvammin. 12,5 prosentille vastaajista samanhenkisyys ihmisten välillä ei ollut tärkeää, mutta loput vastauksista olivat jakautuneet melko tasaisesti vaihtoehtojen 3–5 välille. Kaikista yksimielisin vastaus kysymyksissä 7–10 oli kysymyksen 8 kohdalla, jossa oli väittämä ”Koen, että hyvä työkuultuuri vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin sekä yrityksen yleiseen menestymiseen”. Tähän kysymykseen peräti 82,5 prosenttia oli vastannut vaihtoehdolla 5 eli täysin samaa mieltä.

Kysymyksessä 9 eli ”Koen, että voin omalla panoksellani vaikuttaa työkuulttuuriin” oli eniten vastauksia vaihtoehdoilla 4 ja 5, yhteensä 87,5 prosenttia. Ensimmäisen osion viimeinen eli kymmenes kysymys esitti väittämän ”Koen, että johdolla on suurempi rooli hyvän työkuulttuurin toteutumisessa, kuin työntekijöillä”. Tämän kysymyksen kanssa yhteensä 67,5 prosenttia oli melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä eli oli vastannut vaihtoehdoilla 4 tai 5. Loput vastaajista olivat eri mieltä väitteen kanssa. Kysymysten 7–10 vastauksista pystytään tulkitsemaan, että ihmisten välinen samanhenkisyys sekä johdon vaikutus työkuulttuuriin jakoi enemmän mielipiteitä, kuin esimerkiksi työkuulttuurin vaikutukset työhyvinvointiin.



Kuvio 2. Kysymykset 7–10. Vastaajien näkemyksiä työkuulttuurin toteutumiseen ja vaikutuksiin liittyvistä asioista.

## 7.2 Vastaajien näkemys työkuulttuurista yrityksessä x

Kyselyn toisessa osiossa esitettiin kysymyksiä, jotka käsittelivät työntekijöiden omia kokemuksia työkuulttuurista yrityksen x sisällä. Kysymysten vastaukset ovat havainnollistettu kuviossa 3. Toisen osion kysymykset olivat sisällöltään lähes

samat, kuin ensimmäisessä osiossa, mutta muotoiltuna eri tavalla niin, että vastaukset olivat työntekijöiden omien kokemusten näkökulmasta.

Kysymyksen 11 väittämään ”Työpaikallani on selkeät säännöt yrityksen toimintatavoista” tuli jälleen eniten vastauksia kahdella korkeimmalla vastausvaihtoehdolla. Tähän kysymykseen 25 prosenttia vastasi vaihtoehdolla 5 ja 55 prosenttia vaihtoehdolla 4. Kysymys 12 eli ”Työpaikallani on hyvä maine/brändi” sai kyselyn kaikista kysymyksistä eniten vastauksia vaihtoehtoon 3. Lähes kaikki loppuista vastaajista olivat kuitenkin samaa mieltä väitteen kanssa, mutta korkea 42,5 prosentin vastausmäärä vaihtoehtoon 3 kertoo jonkin verran siitä, että yrityksen x työntekijät eivät välttämättä koe työpaikkansa mainetta ja brändiä kovinkaan hyväksi.

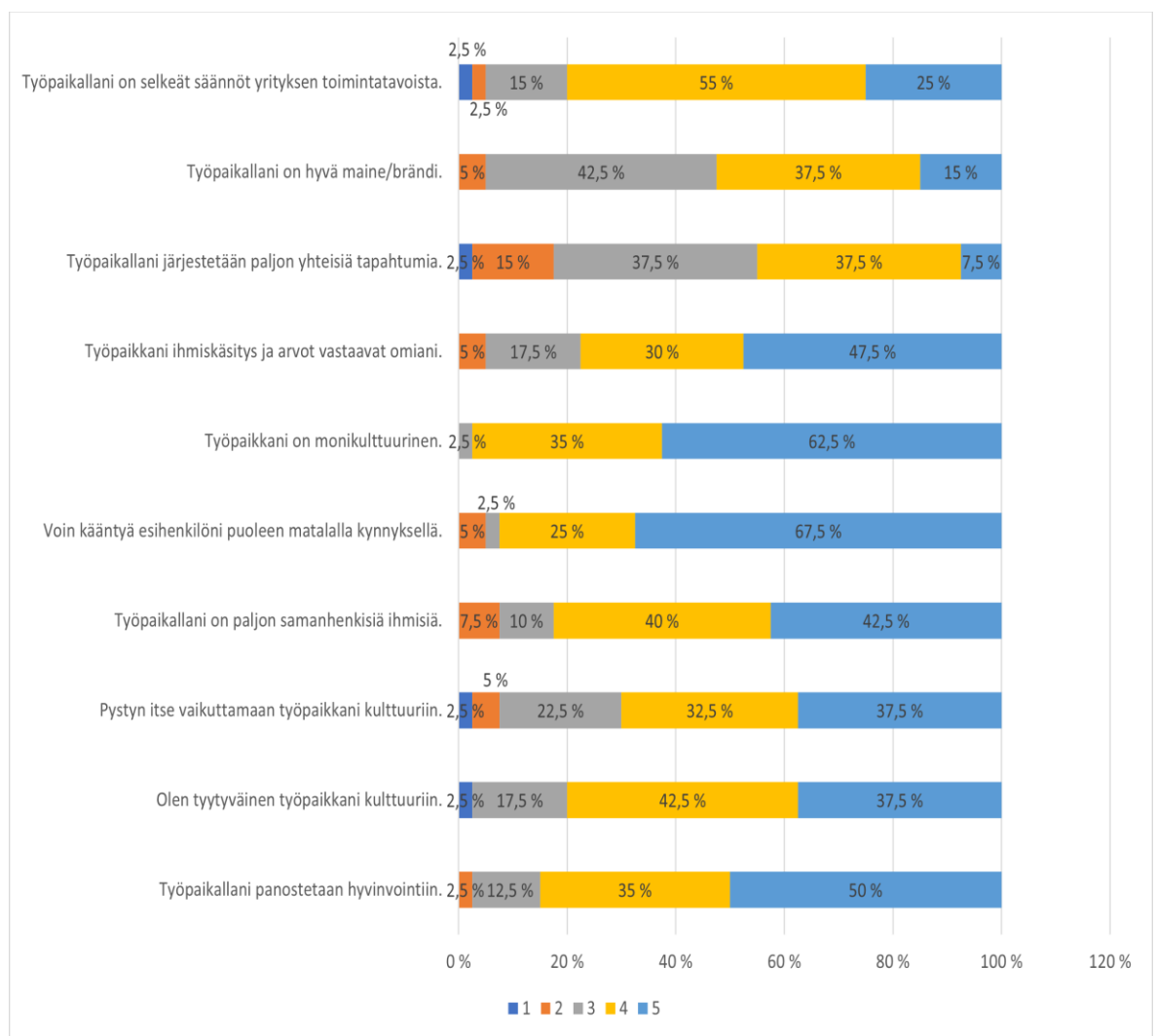
Kysymys 13 eli ”Työpaikallani järjestetään paljon yhteisiä tapahtumia” sai yhtä paljon vastauksia vaihtoehtoihin 3 ja 4, molempiin 37,5 prosenttia. Loput 25 prosenttia vastaajista olivat joko täysin samaa mieltä tai yllättävästi myös eri mieltä. Kysymyksessä 14 esitetty väittämä ”Työpaikkani ihmiskäsitys ja arvot vastaavat omiani” sai 47,5 prosenttia vastauksista vaihtoehdolla 5 ja 30 prosenttia vaihtoehdolla 4. Loput 22,5 prosenttia vastauksista tähän kysymykseen olivat jakautuneet vaihtoehdoille 3 ja 2.

Kysymykset 15 ja 16 saivat tämän osion yksimielisimmät vastaukset. Kysymys 15 eli ”Työpaikkani on monikulttuurinen” sai 97,5 prosentilta vastaajista kannatusta vaihtoehdoilla 4 ja 5. Kysymyksen 16 väittämä ”Voin kääntyä esihenkilöni puoleen matalalla kynnyksellä” oli myös lähes kaikkien vastaajien mielestä totta, sillä siihen tuli vastausvaihtoehtoja 4 ja 5 peräti 92,5 prosentilta vastaajista.

Kysymyksessä 17 esitettiin väittämä ”Työpaikallani on paljon samanhenkisiä ihmisiä”, mihin 82,5 prosenttia vastaajista pystyi samastumaan. Tämä vastausmäärä oli jakautunut jälleen vaihtoehtojen 4 ja 5 välille, joissa molemmissa oli lähes yhtä paljon kannatusta. Kysymyksen 18 väittämään ”Pystyn itse vaikuttamaan työpaikkani kulttuuriin” jakautui vastauksia eniten vaihtoehdoille 3–5. 22,5

prosenttia vastaajista vastasi vaihtoehdolla 3, mutta yhteensä 70 prosenttia vastauksista oli kuitenkin vaihtoehdoilla 4 ja 5.

Kysymys 19 eli ”Olen tyytyväinen työpaikkani kulttuuriin” sisälsi eniten vastauksia vaihtoehdoilla 4 ja 5, jotka 80 prosenttia vastaajista oli valinnut. Koko kyselyn viimeisessä kysymyksessä 20 esitettiin väittämä ”Työpaikkani panostetaan työhyvinvointiin”, jonka kanssa 85 prosenttia vastaajista oli vähintäänkin melko samaa mieltä. Tähän kysymykseen 50 prosenttia vastaajista olivat vastanneet vaihtoehdolla 5 ja 35 prosenttia vaihtoehdolla 4.



Kuvio 3. Kysymykset 11–20. Yrityksen x työntekijöiden kokemukset työkuultuurista omalla työpaikalla.

Koska toisen osion kysymykset koskivat työntekijöiden kokemuksia yrityksen sisällä, vastaukset vaihtelivat heti paljon laajemmin, kuin kyselyn ensimmäisessä osiossa. Kun vastaamisen tiedetään olevan täysin anonyymiä, on helpompaa vastata rehellisesti myös omaan työpaikkaan liittyviin kysymyksiin. Jälleen toisen osion tuloksista huomataan, kuinka vastausvaihtoehdot 3–5 ovat kaikkien kysymysten kohdalla yleisimpiä. Tämä merkitsee sitä, että suurin osa vastaajista ei ole kovinkaan eri mieltä esitettyjen väitteiden kanssa, mikä voidaan tulkita positiivisena tai vähintäänkin neutraalina asiana kysymyksestä riippuen.

Toisen osion kysymyksistä kaikista eniten sai kannatusta se, että esihenkilön puoleen voi kääntyä matalalla kynnyksellä sekä se, että työpaikka on monikulttuurinen. Vastausvaihtoehto 4 eli toiseksi korkein vaihtoehto oli hyvin tasaisesti esillä kaikkien kysymysten kohdalla. Kuviosta voidaan myös tulkita, että eniten eri mieltä oltiin kysymysten 12 ja 13 kohdalla, joissa väitettiin, että yrityksellä x on hyvä maine/brändi, ja että yrityksessä järjestetään paljon yhteisiä tapahtumia. Näidenkin kahden kysymyksen kohdalla vastausvaihtoehto 3, joka oli enemmän esillä muihin kysymyksiin nähden, on kuitenkin vielä keskitietä kulkeva, neutraali vastaus.

## **8 Tulosten analysointi yhteenvetona**

### **8.1 Työkulttuurin merkityksellisyys yleisesti**

Kyselyn ensimmäisessä osiossa oli 10 kysymystä, jotka esittivät erilaisia väitteitä siitä, kuinka tärkeiksi vastaajat kokevat eri työkulttuuriin liittyvät seikat. Ensimmäisen osion vastausten perusteella voidaan todeta, että lähtökohtaisesti kaikki asiat, joita pidettiin tärkeinä, saivat melko yksimielistä kannatusta. Erityisesti pinnalle nousivat sosiaaliset kysymykset sekä ihmiskäsityksiin ja arvoihin liittyvät asiat.

Uskon yksimielisyyden johtuvan siitä, että yleiset näkemykset ovat helposti muovautuneet muun muassa yhteiskunnallisten seikkojen ansiosta samansuuntaisiksi. Työyhteisö on sosiaalinen ympäristö, jossa tehdään päivittäin yhteistyötä muiden ihmisten kanssa, minkä vuoksi ihmiskäsityksiin sidoksissa oleva sosiaalinen vuorovaikutus koetaan usein tärkeäksi osaksi työkuultuuria.

Ensimmäisen osion kysymyksistä mikään ei ollut selkeästi erimielisyyttä herättävä, mutta vähemmän tärkeitä seikkoja yrityksen x työntekijöille olivat muun muassa työpaikalla järjestettävät yhteiset tapahtumat sekä yrityksen maine ja brändi. Yhteiset tapahtumat ja yrityksen brändi eivät ole yhtä konkreettisesti yhteydessä työntekoon ja työkuultuuriin, minkä uskon olevan syy sille, miksi näitä asioita ei pidetty yhtä tärkeinä sosiaalisiin kysymyksiin verrattuna.

Lähes kaikkiin ensimmäisen osion kysymyksiin tuli kuitenkin eniten vastauksia vaihtoehdoilla 4 ja 5, jotka olivat lineaarisen arvosteluasteikon kaksi korkeinta vaihtoehtoa. Tämä on selkeä merkki siitä, että yleisesti kysymyksissä mainitut työkuultuurin piirteet ovat yrityksen x työntekijöille suhteellisen tärkeitä.

## 8.2 Työkuultuurin toteutuminen yrityksessä x

Kyselyn toinen osio käsitti myös 10 kysymystä ja ne olivat sisällöltään miltei samat, kuin ensimmäisessä osiossa. Kysymykset olivat kuitenkin muotoiltu eri tavalla niin, että ne esittivät työkuultuurillisten seikkojen toteutumisen nimenomaan yrityksen x sisällä. Kontrasti vastaajien yleisten näkemysten ja omien, henkilökohtaisten kokemusten välillä oli huomattava. Yksimielisyys ei enää näkynyt omien kokemusten kohdalla yhtä vahvasti, sillä kokemukset ovat jokaiselle yksilöllisiä.

Toisen osion kysymyksistä huonoiten toteutuvia asioita pidettiin jälleen yhteisiä tapahtumia sekä yrityksen mainetta ja brändiä. Nämä kaksi asiaa nousivat koko kyselyssä vahvasti esille negatiivisemmassa valossa, kuin muut kyselyssä käsiteltävät työkuultuurin osa-alueet. Vaikka yhteiset tapahtumat ja yrityksen brändi eivät ensimmäisen osion perusteella olleet vastaajille erityisen merkityksellisiä, he osasivat kuitenkin tunnistaa niiden heikon toteutumisen yrityksen x sisällä.

Toisen osion tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että lähtökohtaisesti yrityksen x työntekijät kokevat kyselyssä mainittujen työkuulttuuristen seikkojen toteutuvan hyvin työpaikallaan. Osa kysymyksistä herätti jonkin verran enemmän erimielisyyksiä, kuin toiset, mutta alimpia vastausvaihtoehtoja 1 ja 2 tuli kyselyn molemmissa osioissa esille todella vähän, ainoastaan pari kappaletta.

## 9 Yhteenveto

### 9.1 Tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotus

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena oli selvittää, minkälainen on ideaalinen työkuulttuuri sekä mitkä seikat siihen vaikuttavat. Tätä tutkimusongelmaa saatiin jäsennettyä tutkimuksella, jonka tarkoituksena oli kerätä tietoa yrityksen x työntekijöiden näkemyksistä työkuulttuurista.

Kyselyn tulosten pohjalta voidaan todeta, että yrityksen x työntekijät arvostavat ja pitävät työkuulttuurissa tärkeinä pitkälti hyvin samoja asioita. Työntekijöiden kokemukset työkuulttuurista omalla työpaikalla olivat kuitenkin melko vaihtelevia. Erityisesti vastauksissa korostui matala kynnys kääntyä esihenkilön puoleen. Tämä oli seikka, joka oli ylivoimaisesti vastaajille tärkein työkuulttuurin piirre ja jonka koettiin toteutuvan hyvin yrityksessä x. Esihenkilön ja alaisten välinen vuorovaikutus on keskeinen osa toimivaa työkuulttuuria ja sen merkitys yrityksen x työntekijöille tuli selkeästi esille vastauksista.

Muita vastaajille tärkeitä työkuulttuuriin liittyviä asioita olivat työpaikan ihmiskäsitys ja arvot sekä selkeät toimintatavat, joskin näiden toteutuminen yrityksen x sisällä oli vastaajien mielestä vaihtelevaa. Kuulttuuri on työelämän ulkopuolellakin asia, mikä keskittyy laajasti ihmiskäsityksiin ja arvoihin. Kuulttuuri on kuitenkin loppujen lopuksi ihmisten itse luoma asia, joten ei ole juurikaan ihme, että meihin liittyvät arvot ja ominaisuudet ovat merkityksellisiä myös silloin, kun rakennetaan toimivaa työkuulttuuria.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellyt asiat eli toimivan työkuulttuurin ominaisuudet, johtaminen, työilmapiiri sekä työyhteisön moninaisuus olivat kaikki osa-alueita, jotka sisällytettiin kyselylomakkeeseen. Kysymyksiä toimivaan työkuulttuuriin liittyen olivat esimerkiksi arvoja ja toimintatapoja tutkivat kysymykset. Johtamisen näkökulmasta kysymykset käsittelivät puolestaan esihenkilön kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta sekä johdon vaikutusta työkuulttuuriin. Työilmapiiristä sekä työyhteisön moninaisuudesta esitettiin myös useampia kysymyksiä, jotka liittyivät muun muassa työhyvinvointiin, monikuulttuurisuuteen sekä henkilöstön homogeenisyyteen. Viitekehysten teoria sisälsi aiheita, joita oli helppo linkittää kyselyn toteuttamiseen, minkä vuoksi tulosten analysointi oli suhteellisen helppoa ja lisäksi palkitsevaa.

Työmotivaation ja -hyvinvoinnin sekä yleisen tuloksellisuuden kannalta työkuulttuurin tulee olla avoin, ihmislähtöinen ja hyvin johdettu. Tutkimustuloksista nousi esille erityisesti ihmiskäsitykseen ja arvoihin liittyvät seikat. Näitä pidettiin tärkeimpinä työkuulttuurin osa-alueina ja ne saivat eniten yksimielisiä vastauksia. Kun näkökulmaksi vaihtui yrityksen x sisällä toteutuvat työkuulttuurin piirteet, vastaukset olivat selkeästi vaihtelevampia ja esille nousi selkeämmin erimielisyyksiä henkilöstön sisällä. Vaikka työkuulttuuri olisi toimiva ja hyvin johdettu, on muistettava, että yksilöiden kokemukset saattavat erota todellisuudesta. Se, miten yksilöt kokevat työkuulttuurin, ei välttämättä ole suora heijastus organisaation toiminnasta, vaan enemmänkin suuntaa antava indikaattori siitä, mikä työntekijöille on tärkeää. Kaiken kaikkiaan koen, että tutkimuskyselyllä päästiin opinnäytetyön yhteen tavoitteeseen, joka oli selvittää työkuulttuurin merkitys ja toteutuminen yrityksessä x.

Jatkotutkimusehdotuksena on toinen kvantitatiivinen tutkimus, johon sisällytettäisiin tällä kertaa organisaation kaikki jäsenet yhden osaston sijaan. Tutkimuksessa keskityttäisiin myös enemmän niihin asioihin, jotka tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa saivat eniten negatiivisia tai neutraaleja vastauksia. Muutoin tutkimukseen voisi jättää samoja kysymyksiä, joita oli alkuperäisessä tutkimuk-

sessä. Tällä tavalla vastauksia saataisiin isommalta otosjoukolta ja lisäksi huomppia vastausvaihtoehtoja saaneet kysymykset voitaisiin peilata työkuulttuurin kehityskohteiksi yrityksessä.

Kvantitatiivinen tutkimus olisi jatkotutkimuksessa hyvä vaihtoehto, sillä se on nopea ja yksinkertainen tapa suorittaa kysely, joka tavoittaisi mahdollisimman suuren vastaajajoukon. Tämän tutkimuksen jälkeen toisena jatkotutkimusehdotuksena on puolestaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa keskityttäisiin yksityiskohtaisemmin pienemmän otosjoukon näkemyksiin ja kokemuksiin työkuulttuurista. Tällöin tuloksissa pystyttäisiin hyödyntämään laajempia ja henkilökohtaisempia vastauksia, kuin mitä lineaarinen arvosteluasteikko pystyy tarjoamaan.

Tässä opinnäytetyössä tehdyn kvantitatiivisen tutkimuksen voisi toteuttaa myös muissa organisaatioissa. Kyselylomakkeessa esiintyvät aiheet koskettavat yleisesti lähes kaikkia työelämässä olevia ihmisiä, joten sen suorittaminen lähes millä tahansa työpaikalla olisi mahdollista. Kyselyn avulla organisaation johto saisi arvokasta tietoa siitä, millaiseksi työntekijät kokevat työkuulttuurin. Tuloksista saatua tietoa voisi jälkeinpäin hyödyntää työkuulttuurin kehittämisessä hattuun suuntaan.

## 9.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa kvantitatiivisen tutkimuksen kielessä tutkimuksen johdonmukaisuutta sekä saatujen tulosten tarkkuutta (Paaso 2021). Luotettavuuden takaamiseksi on huomioitava, että tutkimuskohde on tarpeeksi kattava. Valitsin opinnäytetyössäni tutkimuskohteeksi yrityksen x yhden osaston, jossa on suuri määrä työntekijöitä. Tavoitteena oli selvittää mahdollisimman suuren otosjoukon näkemyksiä työkuulttuurista, sillä mitä vähemmän vastaajia vastaisi kyselyyn, sitä heikompi tutkimuksen luotettavuus olisi. Tutkimukseen vastasi kuitenkin 40 henkilöä, mikä on tarpeeksi suuri lukumäärä oletukselle, että tulokset ovat tarkkoja ja tutkimus on luotettava.

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkitaan tarpeeksi kattavasti ja tehokkaasti juuri sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Epäonnistunut otanta tai esimerkiksi tutkimuksen ajankohta voivat vaikuttaa kielteisesti validiteettiin. Tutkimusasetelman lähtökohta alusta alkaen on ratkaiseva tekijä tutkimuksen koko pätevyyteen, minkä vuoksi tutkimuksen kokonaisvaliditeetin kannalta on tärkeää, että myös jokainen yksittäinen tutkimusosa on validiteetiltaan hyvä. (Paaso 2021.) Tekemäni tutkimuksen kyselylomakkeessa oli selkeät ja helposti ymmärrettävät kysymykset, jotka tukivat tutkimusongelman ratkaisua. Kysymysten selkeys on olennaista, sillä väärin ymmärretyt kysymykset johtaisivat helposti tulosten vääristymiseen ja näin ollen tutkimuksen epäpätevyyteen ja -luotettavuuteen. Kyselylomake oli kokonaisuudessaan selkeästi rakennettu ja sen osioiden eri näkökulmat olivat selkeästi erotettavissa toisistaan, vaikka kysymysten sisältö säilyikin pääasiassa samana. Voidaan todeta kyselyn olevan kokonaisuudessaan pätevä, sillä se oli tarkasti toteutettu.

### 9.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aiheen valinta tapahtui pitkälti pohtimalla suorittamieni kurssien sisältöä sekä omia kokemuksiani, joista voisin rakentaa tarpeeksi kattavan kokonaisuuden. Minulle oli jo alkuvaiheilla selvää, että työkuulttuurin eri osa-alueisiin syventyminen kiinnostaa minua. Tämä johtuu siitä, että ollessani töissä yrityksessä x, olen huomannut hyvän työkuulttuurin ja -ilmapiirin todellisen merkityksen. Tiedostan viihtyvyyteni yrityksessä olevan vahvasti sidoksissa työpaikan kulttuuriin, minkä innoittamana halusin syventyä ideaaliseen työkuulttuuriin sekä sen vaikutuksiin. Aiheen valittuani tiesin myös heti, että tulisin käyttämään tutkimuksessa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä halusin suorittaa määrällisen kyselyn, joka tavoittaisi mahdollisimman paljon vastaajia.

Aloitin opinnäytetyöni suunnittelun 2021 syksyllä ja tarkoituksenani oli saada työ valmiiksi keväällä 2022. Keskustelin suuntautumisoijaajani kanssa opinnäytetyöprosessista syksyn aikana ja vuodenvaihteen jälkeen aloitin prosessin kunnolla. Tiesin alusta alkaen, että valmistukseni 2022 kesällä, aikatauluni tulisi olemaan haastava.

Muuttaisin omassa opinnäytetyöprosessissani ajankäytön hallinnan. Vaikka aikatauluni haastavuus oli tiedossa jo ennen kirjoittamisen aloittamista, olisi ollut prosessin kannalta sujuvampaa jakaa työmäärää tasaisemmin käytössäni olevalle aikavälille. Vaikeinta opinnäytetyön kirjoittamisessa oli teoreettisen viitekehysten kirjoittaminen. Opinnäytetyön aihe on laaja ja sitä oli ajoittain haastavaa rajata työn kannalta olennaiseksi. Myös asiatekstin tuottaminen oli oma haasteensa, sillä tieteellinen teksti sisältää paljon muistettavaa, mitä täytyi pitää koko kirjoitusprosessin aikana vahvasti mielessä.

Opin opinnäytetyöprosessin aikana haastamaan itseäni asiatekstin tuottamisessa sekä itsevarmuuden rakentamisessa. Opinnäytetyön kirjoittamisesta minulla ei ollut ollenkaan aikaisempaa kokemusta, joten toisinaan kirjoittaminen tuntui epävarmalta. Koin lähteiden käyttämisen antoisaksi, sillä onnistuin löytämään työni kannalta todella hyviä kirjallisuuslähteitä, minkä vuoksi mielenkiinto työni aihetta kohtaan ei päässyt missään vaiheessa laskemaan. Opinnäytetyöprosessi oli kaikin puolin palkitseva ja koin saavani siitä paljon irti.

## Lähteet

Ahonen, Jorma & Pohjanheimo, Esa 2000. Asian ytimessä: Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. 2. painos. Palmenia, Helsinki.

Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent, Helsinki.

Clawson, James G 2015. Level Three Leadership: Getting Below the Surface. 5. painos. Prentice-Hall, New Jersey.

Colliander, Annaliisa & Ruoppila, Isto & Härkönen, Leena-Kaisa 2009. Yksilöllisyys sallittu: Moninaisuus voimaksi työpaikalla. PS-kustannus, Jyväskylä.

Heinimäki, Jaakko 2018. Arvon porukka. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Heskett, James L. & Sasser, W. Earl & Schlesinger, Leonard A 1997. The Service Profit Chain. The Free Press, New York.

Jakovuori, Riikka. Rohkeus ja uudistuva toimintakulttuuri ratkaisee organisaation menestyksen. Alma Talent blogi. Päivitetty 8.11.2018. <https://tapahtumat.almatalent.fi/blog/rohkeus-ja-uudistuva-toimintakulttuuri-ratkaisee-organisaation-menestyksen>. Viitattu 3.4.2022.

Jääskeläinen, Henni. Yhteinen työkulttuuri hybridiorganisaatiossa – mitä kannattaa ottaa huomioon? Brik-lehden artikkeli. Päivitetty 29.9.2021. <https://brik.fi/brik-lehti/yhtenainen-tyokulttuuri-hybridiorganisaatiossa/>. Viitattu 2.5.2022.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Martela, Frank. Itseohjautuvuusteoria – eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Tietokirjailijan blogi. Päivitetty 4.4.2014. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>. Viitattu 3.4.2022.

Närvä, Jenni. Toimiva työkuulttuuri on jokaisen vastuulla – 4 vinkkiä, miten kannat kortesi kekkoon. Barona-urasivun blogi. Päivitetty 2.9.2021. <https://careers-blog.barona.fi/toimiva-tyokulttuuri-on-kaikkien-vastuulla>. Viitattu 2.4.2022.

Paaso, Eija. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Tietoarkisto 2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>. Viitattu 3.4.2022.

Perälä, Mika & Weintraub, Daniel. Mitä kulttuurilla tarkoitetaan? Opetushallituksen julkaisu. Päivitetty 11.3.2021. <https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/mita-kulttuurilla-tarkoitetaan>. Viitattu 2.5.2022.

Salminen, Esa. Miten tasa-arvo saavutetaan työelämässä? Katso viisi oikeasti toimivaa vinkkiä työpaikoille. Duunitori-sivun artikkeli. Päivitetty 19.3.2020. <https://duunitori.fi/tyoelama/tasa-arvo-kateissa-viisi-vinkkia>. Viitattu 5.4.2022.

Saranen Consulting. Itseohjautuvuus työelämässä. Päivitetty 24.8.2020. <https://www.saranen.fi/blogi/itseohjautuvuus-tyoelamassa>. Viitattu 3.4.2022.

Suutari, Timo & Lähdesmäki, Merja. Monimuotoisuus rikastuttaa työelämää. Tutkimushankkeen kotisivujen artikkeli. Päivitetty 13.11.2017. <http://weallfinland.fi/monimuotoisuus-rikastuttaa-tyoelamaa/>. Viitattu 8.4.2022.

Tasa-arvovaltuutettu. Tasa-arvon edistäminen työpaikalla. <https://tasa-arvo.fi/tasa-arvon-edistaminen-tyopaikalla>. Viitattu 5.4.2022.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuskeskus ry. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus\\_yhdenvertaisuus\\_ja\\_tasa-arvo#705fcd29](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo#705fcd29). Viitattu 5.4.2022.

Vernerit 2019. Työlainsäädäntö. Verkkopalvelun julkaisu. Päivitetty 2.10.2019. <https://verneri.net/yleis/tyolainsaadanto>. Viitattu 4.4.2022.

Vilpas, Pertti 2020. Organisaation kehittämis- ja tutkimustoiminta. Luento. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita, Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325

# Kysely: Työkulttuurin merkitys ja sen toteutuminen yrityksessä x

## Kysely työkulttuurin merkityksestä sekä sen toteutumisesta työpaikalla

Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa yrityksen x työntekijöiden näkemyksistä työkulttuuriin liittyen. Kyselyssä on kaksi osiota, joista ensimmäinen käsittelee työkulttuurin eri osa-alueiden merkityksellisyyttä työntekijöiden näkökulmasta. Toinen osio sisältää kysymyksiä siitä, millaiseksi yrityksen x työntekijät kokevat työkulttuurin omalla työpaikallaan. Kaikki vastaukset ovat anonyymejä ja käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen vie noin 3 minuuttia. Kiitos osallistumisesta!

### Työkulttuurin merkitys

Minulle on tärkeää, että työpaikallani on selkeät säännöt yrityksen toimintatavoista. \*

1 2 3 4 5  
Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Minulle on tärkeää, että yrityksellä, jossa työskentelen, on hyvä maine/brändi. \*

1 2 3 4 5  
Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Minulle on tärkeää, että työpaikallani järjestetään paljon yhteisiä tapahtumia (esim. virkistystilaisuuudet, juhlat yms.) \*

1 2 3 4 5  
Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Minulle on tärkeää, että työpaikkani ihmiskäsitys ja arvot vastaavat omiani. \*

1 2 3 4 5  
Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Minulle on tärkeää, että työpaikkani on monikulttuurinen. \*

1 2 3 4 5

Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Minulle on tärkeää, että esihenkilöni puoleen voi kääntyä matalalla kynnyksellä. \*

1 2 3 4 5

Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Koen, että työpaikallani on oltava samanhenkisiä ihmisiä, jotta ideaalinen työkuulttuuri toteutuu. \*

1 2 3 4 5

Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Koen, että hyvä työkuulttuuri vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin sekä yrityksen yleiseen menestymiseen. \*

1 2 3 4 5

Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Koen, että voin omalla panoksellani vaikuttaa työkuulttuuriin. \*

1 2 3 4 5

Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Koen, että johdolla on suurempi rooli hyvän työkuulttuurin toteutumisessa, kuin työntekijöillä. \*

1 2 3 4 5

Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

## Työkulttuuri omalla työpaikallani

Työpaikallani on selkeät säännöt yrityksen toimintatavoista. \*

1 2 3 4 5  
Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Työpaikallani on hyvä maine/brändi. \*

1 2 3 4 5  
Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Työpaikallani järjestetään paljon yhteisiä tapahtumia. \*

1 2 3 4 5  
Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Työpaikkani ihmiskäsitys ja arvot vastaavat omiani. \*

1 2 3 4 5  
Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Työpaikkani on monikulttuurinen. \*

1 2 3 4 5

Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Voin kääntyä esihenkilöni puoleen matalalla kynnyksellä. \*

1 2 3 4 5

Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Työpaikallani on paljon samanhenkisiä ihmisiä. \*

1 2 3 4 5

Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Pystyn itse vaikuttamaan työpaikkani kulttuuriin. \*

1 2 3 4 5

Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Olen tyytyväinen työpaikkani kulttuuriin. \*

1 2 3 4 5

Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä

Työpaikallani panostetaan työhyvinvointiin. \*

1 2 3 4 5

Ei lainkaan samaa mieltä      Täysin samaa mieltä