



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

MIKKO LEINONEN

# **Yrityskulttuurin johtamisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa**

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä(t) Leinonen, Mikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2022
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Yrityskulttuurin johtamisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK-tutkinto-ohjelma		
<p>Tämä kehittämistyö käsitteli yrityskulttuuria ja sen johtamisen kehittämistä kohdeorganisaatiossa. Kehittämistyö koostui teoriaosiesta ja tutkimusosiesta. Kehittämistyön tiedonkeruumenetelmät olivat haastattelu ja kysely. Kehittämistyössä kartoitettiin kohdeorganisaation yrityskulttuurin nykytila ja tulevaisuuden tavoitetila. Tämän jälkeen kehitettiin työkaluja kohdeorganisaation esihenkilöiden käyttöön. Kehittämistyön tuotoksena tehtiin yrityskulttuurin johtamisen ohjeistus kohdeorganisaation käyttöön.</p> <p>Kehittämistyön teoriaosuudessa käsiteltiin yrityskulttuuria ja yrityskulttuurin johtamista. Nämä kokonaisuudet tukivat kehittämistyön tutkimusosiota hyvin. Kyseisistä teoriakokonaisuuksista saatiin tarvittava teoretieto kehittämistyön tutkimuksen taustaksi.</p> <p>Kehittämistyön tutkimusosiossa tehtiin kolme teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation esihenkilöille. Haastattelujen lisäksi tutkimusosio piti sisällään koko henkilöstölle tehdyn kyselytutkimuksen. Tulosten perusteella kohdeorganisaation yrityskulttuuri ja sen johtaminen oli monilta osin hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla, mutta selviä kehityskohteitakin kyllä löytyi.</p> <p>Tutkimuksen jälkeen ja kehityskohteiden selvittyä suunniteltiin yrityskulttuurin johtamisen ohjeistus. Ohjeistus tehtiin kehittämistyön teorian ja saatujen tutkimustuloksien perusteella. Kehittämistyön konstruktio luovutettiin lopuksi kohdeorganisaation käyttöön.</p>		
Asiasanat: Yrityskulttuuri, yrityskulttuurin johtaminen, yrityskulttuurin johtamisen kehittäminen		

Author(s) Leinonen, Mikko	Type of Publication Master's thesis	Date December 2022
	Number of pages 72	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Developing the organization culture management in the target organization</b>		
Degree program Degree Programme in Management and Service Business		
<p>This development work dealt with organization culture and the development of its management in the target organization. The development work consisted of a theory section and a research section. The data collection methods for the development work were interview and survey. In the development work, the current state of the corporate culture of the target organization and the future target state were mapped. After this, tools were developed for the organization. As a result of the development work, organization culture management guidelines were made for the organization.</p> <p>The theory part of the development work dealt with organization culture and organization culture management. These entities supported the research part of the development work well. The theory components in question provided the necessary theoretical knowledge for the research background of the development work.</p> <p>Three thematic interviews were conducted in the research section of the development work. The interviews were carried out for the managers of the target organization. In addition to the interviews, the research section included a survey for the entire staff. Based on the results, the target organization's corporate culture and its management were in many ways at a good or very good level, but there were also clear areas for development.</p> <p>After the research and after finding out the development targets, guidelines for the management of the organization culture were planned. The instructions were based on the theory and the obtained research results of the development work. In the end, the construction of the development work was given for the target organization.</p>		
Key words organization culture, organization culture management, developing the organization culture management		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTA .....	7
2.1 Kohdeorganisaatio .....	7
2.2 Yrityskulttuurin johtaminen kehittämistyön kohteena .....	7
2.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	9
2.4 Keskeiset käsitteet, tietoperusta ja rajaus .....	10
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	12
3.1 Konstruktiivinen tutkimus lähestymistapana.....	12
3.2 Tiedonkeruumenetelmät .....	13
3.2.1 Haastattelu .....	14
3.2.2 Kysely .....	15
3.3 Aineiston analysointi .....	17
4 YRITYSKULTTUURI .....	19
4.1 Yrityskulttuurin määritelmä.....	19
4.2 Menestyvä yrityskulttuuri ja sen merkitys.....	25
4.3 Yrityskulttuurin arviointi ja sen muutos .....	28
5 YRITYSKULTTUURIN JOHTAMINEN .....	33
5.1 Yrityskulttuurin johtamisen tärkeys.....	33
5.2 Yrityskulttuurin johtaminen yhdeksällä eri osa-alueella .....	34
5.2.1 Valitsemisen merkitys yrityskulttuuriin.....	36
5.2.2 Innostaminen sitouttaa henkilöstöä.....	37
5.2.3 Viestiminen ei ole vain tiedonjakamista.....	38
5.2.4 Kuunteleminen kertoo arvostuksesta ja luottamuksesta .....	39
5.2.5 Kiittämisen tärkeyttä ei saa unohtaa .....	39
5.2.6 Henkilöstön kehittyminen on koko organisaation etu .....	40
5.2.7 Henkilöstöstä välittäminen vaikuttaa organisaation menestykseen.....	41
5.2.8 Onnistumisia pitää juhlistaa aktiivisesti .....	41
5.2.9 Jakaminen osoittaa aitoa välittämistä ja arvostusta .....	42
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	44
6.1 Kyselytutkimuksen tulokset.....	44
6.1.1 Yrityskulttuurin eri osa-alueiden nykytila ja tärkeys.....	45
6.1.2 Kehittämideoita yrityskulttuurin eri osa-alueille .....	55
6.2 Haastattelun tulokset.....	57
7 YRITYSKULTTUURIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN.....	61
7.1 Millaisilla toimenpiteillä kohdeorganisaation yrityskulttuuri vahvistuu.....	61

7.2 Esihenkilöiden käyttöön tarkoitettu ohjeistus.....	63
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	70
8.1 Tulosten tarkastelu.....	70
8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	71
8.3 Jatkokehitysehdotuksia.....	72

LÄHTEET

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Tämän kehittämistyön aiheena on yrityskulttuurin johtamisen kehittäminen. Työssä käsitellään yrityskulttuuria, sen johtamista ja yrityskulttuurin johtamisen kehittämistä. Kehittämistyön aihe on kohdeorganisaatiossa viime vuosina paljon käsitelty teema, joten se valikoitui nopeasti ja helposti aiheeksi. Aihe nähdään kohdeorganisaatiossa kiinnostavana ja sen kehittäminen koetaan hyödylliseksi. Vahvan yrityskulttuurin uskotaan lisäävän yrityksen kaupallista menestystä ja vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden jaksamiseen työssä.

Organisaation menestykseen vaikuttaa eniten asiakasuskollisuus. Asiakasuskollisuutta voidaan rakentaa hyvän asiakaskokemuksen avulla. Positiiviseen asiakaskokemukseen vaikuttaa suuresti mielekäs työntekijäkokemus ja työntekijäkokemukseen taas vaikuttaa vallitseva yrityskulttuuri. Näin ollen yrityskulttuurin johtamista kehittämällä parannetaan yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. (Luukka, 2019, s. 116–117.)

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaatio on helsinkiläinen matkailualan yritys. Yrityksen liiketoiminnan keskiössä on maailmanpyöräajeluiden ja siihen liittyvien oheispalveluiden myyminen.

Tässä kehittämistyössä kohdeorganisaation yrityskulttuurin johtamista ja jokapäiväistä esihenkilötyötä kehitetään niin, että organisaation johtaminen tukisi hyvää ja vahvaa yrityskulttuuria. Kehittämistyön aikana tutkitaan, millainen on kohdeorganisaation yrityskulttuurin nykytila. Lisäksi tutkitaan, millainen olisi yrityskulttuurin tavoitetila tulevaisuudessa. Näiden toimien jälkeen suunnitellaan ja tehdään kohdeorganisaation käyttöön yrityskulttuurin johtamisen ohjeistus. Kehittämistyön konkreettisenä tuotoksena suunniteltava ohjeistus on käytännönläheinen opas, josta esihenkilöt voivat helposti ja nopeasti löytää ohjeita ja käyttäytymismalleja jokapäiväisen johtamistyön tueksi.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHTA

Yrityskulttuuri on yksinkertaisesti kuvattuna yrityksen tyyli toteuttaa omaa strategiaansa. Yrityskulttuuri määrittelee sen, miten asiat useimmiten tehdään ja millaiset tavat toimia yrityksessä vallitsevat. Menestyvien yritysten tulee tiedostaa yrityskulttuurinsa, sekä heidän pitää myös kyetä rakentamaan, kehittämään ja johtamaan sitä. (Rossi, 2012, s. 14.) Tämän kehittämistyön myötä kohdeorganisaatio kykenee kehittämään ja johtamaan omaa yrityskulttuuriaan paremmin.

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on vuonna 2014 perustettu yksityisomistuksessa oleva yritys. Yrityksen kotipaikka on Helsinki. Organisaatiossa työskentelee ympärivuotisesti kahdeksan työntekijää. Vakituksessa työsuhteessa olevien työntekijöiden lisäksi yrityksen henkilöstömäärä kaksinkertaistuu kesäsesongin koittaessa.

Kohdeorganisaatio vastaa maailmanpyörän operoinnista ja tuottaa tähän liittyviä oheispalveluja alueella. Yrityksen pyrkimyksenä ja tavoitteena on tarjota asiakkaille kivoja elämyksiä sekä mahdollistaa kävijöille ikimuistoinen hetki Helsingin maisemia ja kaunista saaristoa ihaillessa. Yritys on avoinna ympäri vuoden. (Kortelainen, 2021.)

Pääsylippujen myynti maailmanpyöräajelulle on liiketoiminnallisesti yrityksen tärkein tuote. Tämän lisäksi yrityksen palvelutarjontaan kuuluvat hienostunut baari sekä sauna. Lisäksi yrityksen oheispalveluihin kuuluvat kesäisin avoinna oleva aurinkoterassi sekä vuoden ympäri kioskituotteita ja matkamuuistoja asiakkaille tarjoava myymälä. (Kortelainen, 2021.)

### 2.2 Yrityskulttuurin johtaminen kehittämistyön kohteena

Kaikilla organisaatioilla on yrityskulttuuri ja hyvin yksinkertaistettuna se on sitä, miten asiat organisaatiossa on tapana tehdä ja miten organisaation päivittäiset toiminnot muodostuvat. Vaikka kulttuuri löytyykin jokaisesta organisaatiosta, niin tärkeä eroavaisuus yritysten välillä on se, että parhaimmin menestyvät työpaikat johtavat

tietoisesti sekä rakentavat toimivaa yrityskulttuuria. Huonommin pärjäävät yritykset puolestaan eivät näe yrityskulttuurissaan selvää tavoitetilaa tai kantavaa ja ohjaavaa teemaa. (Rossi, 2012, s. 40–42.)

Usein ongelmana on se, että näkemys yrityskulttuurin nykytilasta voi olla organisaation johdon ja työntekijöiden mielestä hyvinkin erilainen. Ratkaisuna tilanteeseen johdon pitää tutustua yrityksen aitoon yrityskulttuuriin. Johdon tulee tiedostaa tavoitetilan ja nykytilan eroavaisuudet sekä johtaa kulttuuria toimeliaasti kohti yhteisesti asetettua tavoitetilaa. (Luukka, 2019, s. 86–95.) Kohdeorganisaation johdon mielestä yrityksessä vallitsee arvostava, toisia kunnioittava, tehokas ja omistautunut yrityskulttuuri. Myös tiimityöskentelyä, kommunikointia ja luottamusta vaaliva ilmapiiri on yrityksessä vahvasti läsnä. (Niemi, 2022.)

Yrityskulttuurin kokonaisvaltainen kartoittaminen on erittäin hyödyllistä kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaatiossa ei olla täysin tietoisia vallitsevasta yrityskulttuurista eikä organisaatiolla ole mitään työkaluja, joiden avulla yrityskulttuuria olisi mahdollista johtaa tietoisesti. Kehittämistehtävälle on siis olemassa selvä tarve kohdeorganisaatiossa.

Yrityskulttuuria vahvistamalla koko organisaatio vahvistuu ja kykenee jatkossa toimimaan paremmin ja tehokkaammin arjessa. Kun kohdataan ongelmia, niin niiden käsitteleminen ja hoitaminen on myös vahvemman yrityskulttuurin myötä helpompaa. Kaikki suhtautuvat eteen tuleviin tilanteisiin samalla tavalla, koska vastaukset ongelmien voittamiseen kumpuavat syvältä yrityskulttuurista.

Tämän kehittämistyön myötä kohdeorganisaation tietoisuus yrityskulttuurin nykytilasta lisääntyy ja se saa ohjeistuksen vahvemman yrityskulttuurin johtamiseen. Kohdeorganisaatiossa uskotaan vahvasti, että saavuttaakseen parempia tuloksia, olisi tärkeää vaalia yrityskulttuuria ja sen merkitystä huomattavasti nykyistä enemmän. Vahvan yrityskulttuurin omaavat yritykset ovat myös vahvempia kohtaamaan arjessa eteen tulevat haasteet. (Niemi, 2022.)



### 2.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää pysyä mukana muuttuvassa maailmassa. Enää ei riitä pelkkä sopeutuminen ympäristön muutoksiin, vaan nykyisin menestymisen vaatii jatkuvaa omatoimista kehittämistä. Yrityksen toimintojen kehittäminen vie usein aikaa ja kehittämistyön tavoitteet tulisi olla tarkoin määriteltynä ennen kuin aletaan suunnitella kehittämistyössä käytettäviä menetelmiä. (Ojasalo ym., 2018, s. 13–22.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation yrityskulttuurin johtamista. Tavoitteena on rakentaa kohdeorganisaation esihenkilöiden käyttöön oikeanlaisia työkaluja jokapäiväisen lähiesihenkilötyön avuksi. Näin voidaan kehittää yrityskulttuurin johtamista ja edistää ja vahvistaa yrityskulttuurin johtamisen taitoa kohdeorganisaatiossa. Lisäksi kehittämistyön tavoitteena on selvittää yrityskulttuurin nykytila ja tavoitetila kohdeorganisaatiossa.

Kehittämistyö aloitetaan tutkimalla kohdeorganisaation yrityskulttuurin nykytila. Nykytilan selvityksen jälkeen tutkitaan kohdeorganisaation yrityskulttuurin tavoitetila. Kohdeorganisaation nykytilan ja tavoitetilan tutkimisen jälkeen kehittämistyössä mietitään yrityskulttuurin johtamisen kehittämisen työkaluja, joiden avulla organisaatio kehittyy kohti tavoitetilaa. Kehittämistyön viimeisenä vaiheena on lopullisen tuotoksen suunnittelu ja tekeminen. Kehittämistyön tuotoksesta selviää yrityskulttuurin johtamisen tärkeimmät työkalut ja esihenkilöiden toimintamallit eri tilanteissa.

Kehittämistyön tutkimusongelma voidaan asettaa seuraavasti:

- Miten ja millaisilla työkaluilla kohdeorganisaation yrityskulttuurin johtamista voidaan kehittää niin, että johtaminen edistäisi yrityskulttuurin kehitystä?

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi kehittämistyössä etsitään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen on kohdeorganisaation yrityskulttuurin nykytila?
- Millainen on kohdeorganisaation yrityskulttuurin tavoitetila?
- Millä johtamisen työkaluilla tavoitetilaan pyritään?

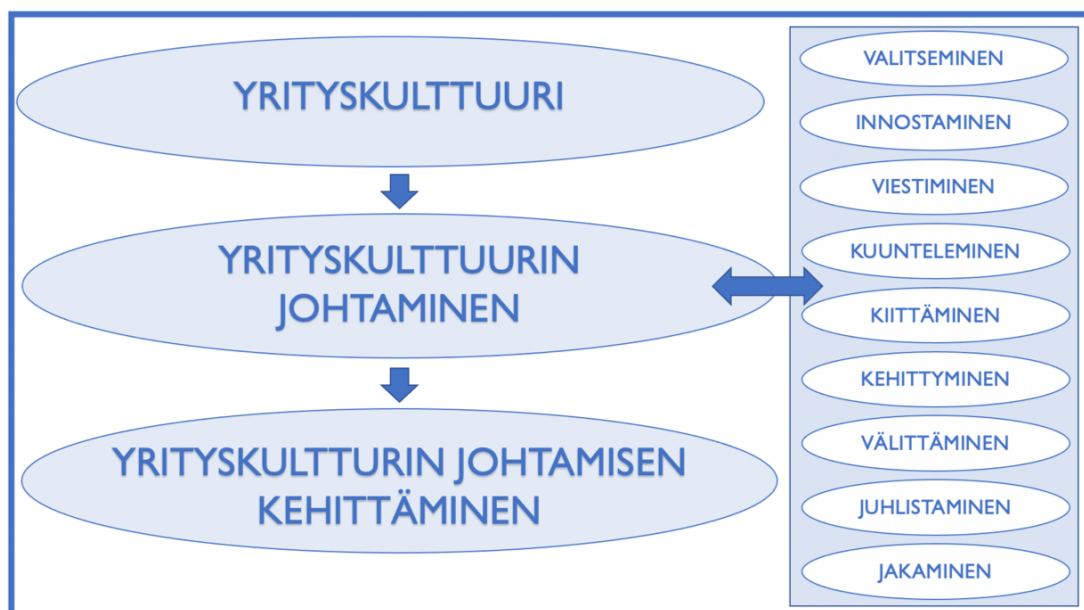
Näiden tutkimuskysymyksiä avulla suunnitellaan ja tehdään kohdeorganisaation esihenkilöille ohjeistus, joka käsittelee yrityskulttuurin johtamista. Ohjeistuksen avulla kohdeorganisaation esihenkilöiden on helpompi johtaa yrityskulttuuria päivittäin. Ohjeistus otetaan päivittäiseen käyttöön kohdeorganisaatiossa.

#### 2.4 Keskeiset käsitteet, tietoperusta ja rajaus

Kehittämistyötä tehdessä on tärkeää löytää sopiva näkökulma, miten kehittämistyö tehdään. Näkökulman jäsentämistä auttaa käsitejärjestelmä. Jo olemassa olevaa tietoa, jota kehittämistyössä hyödynnetään, voidaan kutsua tietoperustaksi. Tietoperustalle on olemassa muitakin ilmaisuja, kuten viitekehys tai teoreettinen tausta. Tietoperustan avulla kehittämistyön tekijä määrittelee työn keskeisimmät käsitteet sekä niiden väliset suhteet. (Ojasalo ym., 2018, s. 24–25.)

Tämän kehittämistyön keskeisiä käsitteitä ovat yrityskulttuuri, yrityskulttuurin johtaminen ja yrityskulttuurin johtamisen kehittäminen. Kehittämistyön tietoperustana käytetään organisaation yrityskulttuuria ja yrityskulttuurin johtamista käsittelevää kirjallisuutta.

Tutkimusongelman rajaamisen jälkeen kehittämistyön tekijä kerää aiheeseen liittyvää aineistoa. Aineistoa etsittäessä on tärkeää ymmärtää ja tiedostaa, mitkä osa-alueet ja millainen teoria on oleellista kehittämistyön kannalta. Tietoperustan tehtävänä on tuoda kehittämistyöhön liittyvä teoria osaksi käytännön tutkimusta niin, että näistä muodostuu ehjä kokonaisuus. (Heikkilä, 2014, s. 24.) Kokonaisuudessaan tämän kehittämistyön tietoperusta on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Kehittämistyön tietoperusta

Tämän kehittämistyön tietoperustan keskeiset teemat ovat yrityskulttuuri ja yrityskulttuurin johtaminen. Yrityskulttuuria tarkastellaan kehittämistyössä laajasti ja monipuolisesti. Kehittämistyössä pureudutaan lisäksi yrityskulttuurin johtamiseen. Pääpaino viitekehyksessä on yrityskulttuurin johtamisen yhdeksässä kriittisessä osa-alueessa. Great Place to Work instituutti on valinnut yhdeksän eri osa-alueita, joihin yrityskulttuurin johtamisessa tulisi erityisesti panostaa. Parhaissa työpaikoissa johtaminen eroaa erityisesti yhdeksän osa-alueen kohdalla. Nämä yrityskulttuurin johtamisen kriittiset osa-alueet ovat valitseminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. (Rossi, 2012, s. 42.)

Kehittämistyö rajataan koskemaan ainoastaan johtamisen kehittämistä yrityskulttuurin näkökulmasta. Kehittämistyö ei siis kehitä yrityskulttuuria, vaan yrityskulttuurin johtamista. Kehittämistyön tavoitteena on tutkimalla selvittää, millaisia työkaluja organisaation yrityskulttuurin johtamisessa olisi mahdollista hyödyntää, jotta se tukisi mahdollisimman vahvasti yrityksen siirtymistä kohti yrityskulttuurin visioitua tavoitetilaa.

### 3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Ennen kehittämistyössä käytettävien tutkimusmenetelmien valintaa on tärkeää miettiä, mikä soveltuisi kehittämistyön lähestymistavaksi. Lähestymistapaa valittaessa ei oteta kantaa opinnäytetyössä käytettäviin konkreettisiin menetelmiin, vaan lähestymistavan valinnan kautta on tarkoitus löytää ja täsmentää kehittämistyön laajempi tutkimusstrategia. Vasta lähestymistavan valinnan jälkeen on kehittämistyössä mahdollista keskittyä tiedonkeruumenetelmien valintaan. Menetelmiä on monenlaisia, joten parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi olisikin aiheellista käyttää useampia menetelmiä. (Ojasalo ym., 2018, s. 51, 104.)

#### 3.1 Konstruktiivinen tutkimus lähestymistapana

Lähestymistavaksi kutsutaan erilaisten menetelmien kokonaisuutta, jonka avulla voidaan ratkaista tutkimusongelma (Kananen, 2015, s. 63). On monia tapoja lähestyä kehittämistyötä. Yksi hyvin tyypillinen kehittämistyön lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen perimmäisenä pyrkimyksenä on tarkastella ennalta määritellyä ja tutkittavaa tapausta mahdollisimman tarkasti. Tapaustutkimuksen yksityiskohdallisen tiedon avulla kykenemme ymmärtämään kehittämisen kohteen kokonaisvaltaisesti. Toinen kehittämistyöhön soveltuva lähestymistapa on toimintatutkimus. Sen kautta pyritään tekemään muutoksia käytännön toimintoihin. Merkittävä huomio toimintatutkimukseen liittyen on, että siinä pyritään löytämään vastauksia siihen, miten asioiden tulisi olla, eikä tyydytä ainoastaan siihen, miten ne tällä hetkellä ovat. Kolmas kehittämistyötä tukeva lähestymistapa on konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiivinen tutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi erityisesti silloin, jos tavoitteena on saada aikaan uusi konkreettinen tuotos. Tämän lähestymistavan kautta löydetään usein käytännön ongelmiin uusia ja teoreettisesti perusteltuja ratkaisuja. (Ojasalo ym., 2018, s. 51–68.)

Lähestymistapana konstruktiivinen tutkimus on paras vaihtoehto, kun kehittämistyön tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos. Konstruktiivisen tutkimuksen kautta pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma mahdollisimman käytännönläheisesti. Tämä on mahdollista toteuttaa yhdistämällä jo olemassa olevaa teoretietoa sekä uutta

käytännöstä kerättävää infoa. Konstruktiiivisen tutkimuksen avulla voidaan löytää olemassa olevaan käytännön ongelmaan uusia ratkaisuja, jotka ovat samalla teoreettisesti perusteltuja. Olennaista konstruktiiivisessa lähestymistavassa on myös se, että lopullinen tuotos on tehty erityisesti kohdeorganisaation tarpeisiin. (Ojasalo ym., 2018, s. 65–66.)

Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi on monivaiheinen. Prosessi alkaa ongelman etsimisellä. Tämän jälkeen aiheesta etsitään syvällistä teoretietoa ja käytännöllistä tietoa. Prosessin seuraavassa vaiheessa laaditaan ratkaisu määriteltyyn ongelmaan. Kun ratkaisu on laadittu, pitää sen toimivuus testata ja osoittaa konstruktion oikeellisuus. Prosessin lopuksi pitää osoittaa ratkaisun uutuusarvo ja sen liittyminen teoriaan. Myös ratkaisun soveltamisalueen laajuutta pitää tarkastella lopuksi. (Ojasalo ym., 2018, s. 67.)

Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi on valittu konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivinen tutkimus valikoitui lähestymistavaksi, koska tämän kehittämistyön tärkeimpänä tavoitteena on luoda kohdeorganisaation esihenkilöille suunnattu ohjeistus. Ohjeistus tehdään kirjallisuudesta saadun tausta-aineiston ja kehittämistyön tutkimusaineiston perusteella. Kun konstruktio on valmis, niin se luovutetaan kohdeorganisaation esihenkilöiden käyttöön. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessiin kuuluva testausvaihe rajataan tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Koska yrityskulttuurin johtamisen muutos tapahtuu vain ajan kanssa, testausta ei tässä kehittämistyössä voida toteuttaa.

### 3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmät voidaan jakaa määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) tutkimusmenetelmiin. Määrällinen menetelmä perustuu siihen, että tiettyjä väittämiä testataan suurella vastaajamäärällä ja se soveltuu hyvin selvittämään esimerkiksi erilaisten väitteiden ja oletuksien paikkansapitävyyttä. Laadullinen menetelmä puolestaan perustuu tutkittavien pienempään määrään, mutta kuitenkin runsaaseen analysoitavaan aineistoon. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tarkoituksena on tarkastella suppeampaa aihetta ja pyrkiä löytämään siitä mahdollisimman paljon

syvällisempää tietoa. Paljon käytettyjä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän muotoja ovat erilaiset haastattelut. (Ojasalo ym., 2018, s. 104–105.)

Kehittämistyössä hyödynnettäviä menetelmiä pitää miettiä siinä vaiheessa, kun kehittämistyön tavoite on selvillä ja käytettävä lähestymistapa on päätetty. Kehittämistyössä on hyvä hyödyntää useampaa eri menetelmää. (Ojasalo ym., 2018, s. 11.) Tämän kehittämistyön tavoitteiden saavuttamista tukevat parhaiten laadulliset menetelmät, näin ollen tiedonkeruumenetelmiksi soveltuvat haastattelu ja kysely. Laadulliset menetelmät soveltuvat kehittämistyöhön erityisen hyvin, koska kohteena on suhteellisen pieni organisaatio, jonka kokonaisvaltainen ja laadukas tutkiminen on mahdollista toteuttaa.

### 3.2.1 Haastattelu

Yksi suosituimmista tiedonkeruumenetelmistä tutkimus- ja kehittämistyössä on haastattelu. Tämä johtuu siitä, että haastattelu soveltuu hyvin moniin erilaisiin kehittämistöihin. Sen avulla saadaan verrattain helposti oikeaa ja tarvittavaa tietoa aiheesta. (Ojasalo ym., 2018, s. 106.) Haastattelu eroaa arkisesta keskustelusta siinä, että sillä on aina asetettu päämäärä. Haastattelun tekijällä on pyrkimys saada haastateltavalta aitoa ja rehellistä tietoa halutusta aiheesta. Tämän tiedon saamiseksi haastatteluissa on tärkeää luoda luottamuksellinen ilmapiiri, mikä edistää aidon ja oikean tiedon saamista. (Hyvärinen ym., 2017, s. 47, 66.)

Haastattelua suunniteltaessa kehittämistyön tekijän pitää miettiä sen rakennetta eli struktuuria. Haastattelu voidaan toteuttaa strukturoituna eli suunnittelemalla kysymykset hyvin ja tarkasti etukäteen. Haastattelu on mahdollista toteuttaa myös strukturoimattomana, jolloin kysymysten sisältö ja asettelu on vapaampaa. (Hirsjärvi ym., 2015, s. 208.) Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimallina on lisäksi puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa mietitään haastattelussa läpikäytävät teemat etukäteen, mutta kysymykset ja niiden esitysjärjestys ovat vapaammin aseteltavissa. Laadullisissa tutkimuksissa suositetaan usein strukturoituja tai puolistrukturoituja haastatteluja. (Hyvärinen ym., 2017, s. 21, 89.)

Kehittämistyön tekijä voi suunnitella ja päättää haastattelujen määrän etukäteen. Toinen vaihtoehto on kerätä aineistoa niin pitkään kuin haastatteluissa ilmenee tutkimusongelmaan liittyvää uutta tietoa. Tässä tapauksessa haastattelut lopetetaan, kun haastatteluiden aineisto kohtaa saturaatiopisteen, eli uudet haastattelut eivät enää tuota merkittävästi uutta tietoa. (Hirsjärvi ym., 2015, s. 182.)

Kehittämistyössä haastatellaan kohdeorganisaation esihenkilöt ja haastatteluiden aineistoa verrataan koko henkilöstölle tehdyn kyselyn tuloksiin. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on suunniteltu etukäteen, mutta niiden tarkat sananmuodot sekä järjestys voivat muuttua haastattelun kulun perusteella. Tämä haastattelumuoto on erittäin käyttökelpoinen tiedonkeruumenetelmä, jos halutaan tutkia jonkin ilmiön merkitystä. (Ojasalo ym., 2018, s. 106–109.) Yrityskulttuurin tavoitetilan tutkimisen osalta on hedelmällistä hyödyntää puolistrukturoitua haastattelua. Haastatteluiden avulla selviää, millainen olisi yrityskulttuurin tavoitetila kohdeorganisaatiossa. Haastatteluiden aineistoa hyödynnetään lopullisen konstruktion suunnittelussa.

### 3.2.2 Kysely

Kyselyn avulla voidaan kerätä tutkimusaineistoa laajasti, nopeasti ja tehokkaasti. Kysely voi kuitenkin olla jossain tapauksissa pinnallinen, mikä voi aiheuttaa ongelmia tulosten luotettavuuden suhteen. Myös vastaajien perehtyneisyys aiheeseen tai sen puute voi kyselyä toteutettaessa nousta ongelmaksi. (Ojasalo ym., 2018, s. 121.) Kyselytutkimuksen vahvuutena on mahdollisuus analysoida saatu tutkimusaineisto nopeasti. Tämä edesauttaa tutkimusongelman ratkaisemista. Kyselytutkimuksen heikkouutena voidaan puolestaan pitää pinnallisuuden lisäksi teoreettisesti vaatimatonta tutkimusaineistoa. Lisäksi kyselyyn liittyy aina epäilyksiä siitä, kuinka tosissaan vastaajat ovat tutkimuksen ottaneet ja ovatko he riittävän perehtyneitä asiaan. (Hirsjärvi ym., 2015, s. 195–198.)

Ennen kyselylomakkeen tekemistä, pitää kehittämistyön ja tutkimuksen tavoite olla selvillä. Kyselyiden kysymykset pitää aina miettiä ja suunnitella hyvin. Kyselylomake pitää tehdä kiinnostavaksi ja se kannattaa aina aloittaa helpoilla ja tärkeillä

kysymyksillä. Tämä sen takia, koska vastaaja keskittyy ja harkitsee vastauksiaan aina kyselyn alussa loppua tarkemmin. Kyselylomakkeen kysymysten pitää olla loogisessa järjestyksessä eteneviä ja kysymysten tarkoituksena on tuottaa luotettavaa aineistoa tutkimuksen tueksi. (Heikkilä, 2014, s. 45–47.) Kyselylomakkeita on erilaisia. Lomake voi olla vastaajan itse täytettävissä oleva lomake tai sellainen, jossa haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan puolesta. (Ojasalo ym., 2018, s. 121.) Kyselylomakkeen kysymyksissä voidaan hyödyntää avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai vaihtoehtoisesti liukuviin asteikkoihin perustuvia kysymyksiä (Hirsjärvi ym., 2015, s. 198–200).

Kyselylomakkeella keskitytään aina kehittämistyön kohteena olevaan ilmiöön. Lomakkeella olevat kysymykset käsittelevät tutkimusongelmaa ja niiden avulla pyritään löytämään vastauksia ja aineistoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Hyvän kyselylomakkeen tekeminen edellyttää laajaa tietoa ja osaamista tutkittavasta asiasta. Kyselylomakkeen rakenteeseen kuuluu kyselylomakkeen lisäksi kutsu tehtävään kyselytutkimukseen. (Kananen, 2015, s. 96–99.)

Tässä kehittämistyössä toteutetaan kysely organisaation vakituiselle henkilöstölle. Kyselyllä selvitetään kohdeorganisaation yrityskulttuurin nykytila. Saadun aineiston perusteella selviää, millaisena organisaation työntekijät yrityskulttuurin kokevat. Nykytilan lisäksi kyselyllä selvitetään tulevaisuuden tavoitetila. Kysely toteutetaan Microsoft Forms -lomakkeella. Kaikki organisaation työntekijät voivat täyttää lomakkeen työpäivän aikana. Organisaation vakituisen henkilöstön koko on kahdeksan työntekijää, joten kysely on helppo toteuttaa. Kysely toteutetaan syksyllä 2022. Kyselyyn liitetään saatekirje, josta selviää tutkimuksen sisältö, tavoite ja tekijä. Kyselyyn vastataan nimettömänä.

Kyselyssä on 18 avointa kysymystä. Yhdeksän kysymystä koskevat yrityskulttuurin nykytilaa ja toiset yhdeksän kysymystä koskevat yrityskulttuurin tavoitetilaa tulevaisuudessa. Lisäksi kyselyssä on yhdeksän monivalintakysymystä. Jokainen monivalintakysymys selvittää, millä tasolla yrityskulttuuri on eri osa-alueilla. Kaikissa monivalintakysymyksissä on viisi vaihtoehtoa. Lisäksi kyselyssä selvitetään kuinka tärkeänä vastaaja pitää yrityskulttuurin osa-alueita. Osa-alueiden tärkeys arvioidaan liukuvaan asteikkoon perustuen. Liukuvan asteikon liukumaväli on 1–5.



### 3.3 Aineiston analysointi

Kehittämistyö on erilaisten menetelmien kokonaisuus. Kehittämistyön onnistumisen kannalta on tärkeää valita oikeat menetelmät ja suunnitella miten niitä käytetään. Kaikkien kehittämistyössä käytettävien menetelmien perimmäinen tarkoitus on löytää ratkaisu asetettuun tutkimusongelmaan. Luotettavan ratkaisun löytymiseen tarvitaan aineistonkeruumenetelmien avulla kerättyä tietoa. Tiedon keräämisen jälkeen se voidaan käsitellä erilaisien analyysimenetelmien avulla. Joitain aineistoja voidaan käsitellä useammalla analyysimenetelmällä, mutta toiset aineistot ovat sidottuja tiettyihin analyysimenetelmiin. Kerätyn tiedon analysoinnin seurauksena kehittämistyössä voidaan löytää ratkaisuja ja saada tuloksia, joiden avulla kehittämistyölle asetettu ongelma ratkeaa. (Kananen, 2015, s. 80–83.)

Laadullisten menetelmien tutkimusaineisto on usein tekstimuotoista. Jos tutkimusaineisto on kovin laaja, niin se on hyvä yhdenmukaistaa ennen analysointia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi äänitteiden litterointia eli äänitteiden purkamista tekstimuotoon. Litteroinnin jälkeen koko aineisto tulee yhteismitallistaa. Yhteismitallistamisen avulla saadaan kerätty aineisto helpommin käsiteltävään muotoon. Kun aineisto on litteroitu ja yhteismitallistettu, voidaan perehtyä aineistoon ja lukea se huolellisesti läpi. Perehtymisen jälkeen aineisto tulee vielä luokitella ja tiivistää, minkä jälkeen sitä päästään analysoimaan ja tulkitsemaan. (Kananen, 2015, s. 88–89.)

Kerätyn aineiston analysointi, sen tulkinta ja näiden perusteella tehtävät johtopäätökset ovat tutkimuksen keskeisin osa. Tutkimusaineiston luominen ja aineiston sisällön tarkastaminen tapahtuvat kolmivaiheisesti. Tutkimusaineiston luominen aloitetaan tarkastamalla sen luotettavuus ja oikeellisuus. Lisäksi tarkastetaan, puuttuuko aineistosta tietoja tai löytyykö aineistosta mahdollisesti joitain muita virheitä. Tämän jälkeen voidaan täsmentää aineiston tietoja. Tietojen täsmentämistä voidaan tarvittaessa tehdä esimerkiksi haastattelemalla vastaajia uudelleen tai karhuamalla lomakkeita vastaajilta. Viimeisenä vaiheena aineiston luomisessa on aineiston järjestäminen ja tallentaminen. (Hirsjärvi ym., 2015, s. 221–222.)

Tässä kehittämistyössä tutkimusaineisto on kokonaisuudessaan tekstimuodossa. Kyselylomakkeisiin vastaaminen tapahtuu kirjoittamalla vastaukset. Myös

haastatteluiden vastaukset kirjataan sanatarkasti jo haastattelun aikana haastattelulomakkeeseen. Analyysivaiheessa tutustutaan saatuun aineistoon lukemalla se läpi useaan kertaan. Perehtymisen jälkeen pyritään löytämään kerätystä aineistosta yhteyksiä tietoperustan teoriaan. Sitä kautta on mahdollista löytää ratkaisuja tutkimusongelmaan.

## 4 YRITYSKULTTUURI

Ilmiönä yrityskulttuuri on monitahoinen ja laaja, jopa vaikeasti ymmärrettävä kokonaisuus. Yrityskulttuuri vaikuttaa koko organisaatioon, se on läsnä koko ajan ja kaikkialla. Yrityskulttuuria ei voida muuttaa hetken mielijohteesta, vaan se muokkaantuu aina ajan kanssa. Yrityskulttuuria määriteltäessä voidaan nähdä kolme eri kokonaisuutta. Nämä kokonaisuudet ovat ulkoinen säilyminen, sisäinen yhdentymisen ja syvät perusolettamukset. Tässä määritelmässä ulkoinen säilyminen tarkoittaa organisaation rakenteita ja prosesseja. Näiden lisäksi ulkoiseen säilymiseen voidaan luokitella organisaatiolle asetettu päämäärä, sen toiminta-ajatus ja rakennettu strategia. Sisäinen yhdentymisen tarkoittaa organisaation viestintää, yhteistä kieltä ja luotuja pelisääntöjä. Näiden lisäksi sisäiseen yhdentymiseen voidaan luokitella organisaation henkilöstön keskinäiset suhteet ja työpaikan identiteetti. Organisaation syvät perusolettamukset tarkoittavat sitä, miten organisaatiota ympäröivän kansallisen kulttuurin arvot ja oletukset näkyvät myös itse organisaation toiminnassa. (Schein, 2009, s. 41–45.)

### 4.1 Yrityskulttuurin määritelmä

Kaikki yrityskulttuurin tutkijat tunnustavat yksimielisesti yrityskulttuurin olemassaolon ja sen vaikutuksen organisaation jäseniin. Tutkijat eivät ole kuitenkaan löytäneet yhteistä näkemystä siitä, mitä kaikkea yrityskulttuuri tarkalleen pitää sisällään, mitä se tarkoittaa ja mitä se merkitsee. Tämän takia yrityskulttuurille on nykyisin olemassa paljon erilaisia määritelmiä. Useimmat yrityskulttuurin määritelmät pitävät sisällään samankaltaisen johtoajatuksen siitä, että yrityskulttuuri on organisaatiossa olevaa hiltaijaista ja kirjoittamatonta tietoa, minkä koko organisaatio ymmärtää ja hyväksyy. Lisäksi yrityskulttuurilla nähdään usein olevan suuri ja kokonaisvaltainen vaikutus koko organisaatioon, sen henkilöstöön ja toimintaan. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 177.)

Yrityskulttuuria tutkittaessa on tärkeää ymmärtää, ettei ole olemassa oikeanlaista tai väärää kulttuuria. Minkään kulttuurin ei voida sanoa olevan toista kulttuuria parempi tai huonompi. Yrityskulttuuri ja sen oikeellisuus tulisi aina suhteuttaa siihen, mitä organisaatio on tekemässä, millaisessa ympäristössä se toimii ja mihin se pyrkii. (Schein, 2009, s. 36.) Yrityskulttuurin analysointiin ja kehittämiseen liittyvä vaara on sen liika

yksinkertaistaminen. Tämän myötä yrityskulttuuriin ei suhtauduta organisaatiossa sen vaatimalla tarkkuudella ja vakavuudella, mikä osaltaan johtaa siihen, ettei sitä myöskään johdeta sen vaatimalla tavalla. (Piha, 2017, s. 141.)

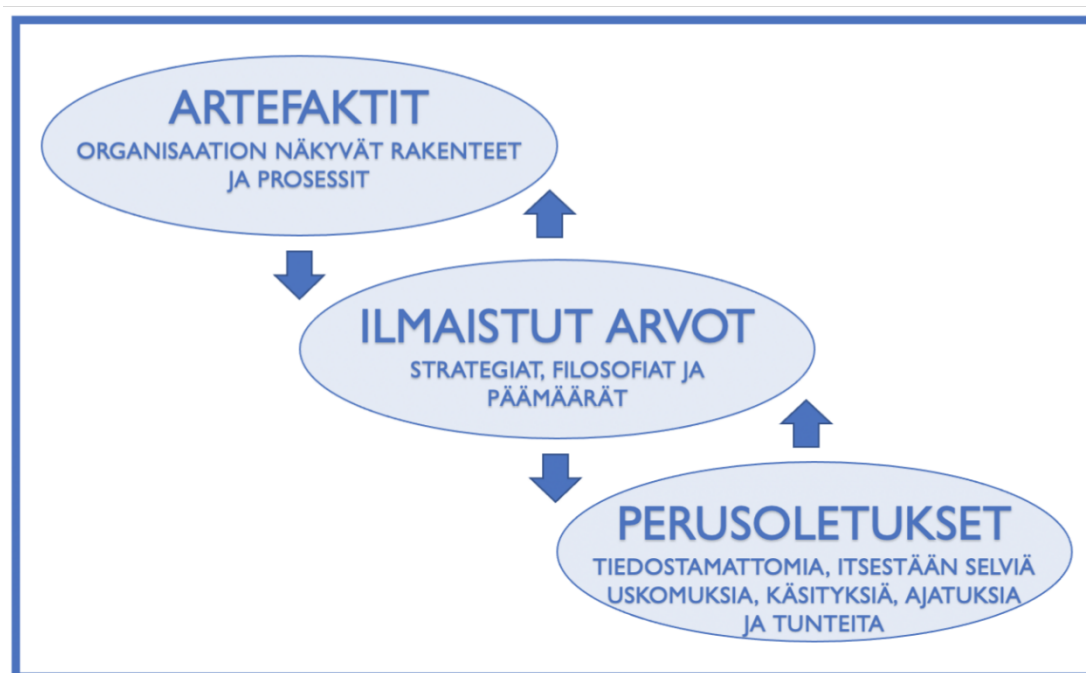
Yrityskulttuuri ei useinkaan ole sellaista, millainen sen sanotaan olevan tai millaiseksi se on organisaatiossa määritelty. Oikea ja aito yrityskulttuuri tulee esille ja näkyy organisaatiossa parhaiten silloin, kun kukaan ei ole katsomassa, kun ei tehdä asioita ainoastaan tekemisen takia. Yrityskulttuuri ohjaa organisaatiota toimimaan luontaisesti oikein. Yrityskulttuurin voidaankin helposti määritellä olevan yrityksen kaikki. (Luukka, 2019, s. 22–25.) Yrityskulttuuriin vaikuttavat aina kaikki organisaation jäsenet. Yrityskulttuurin muodostumisessa ja sen kehittämisessä ovat mukana niin yrityksen omistajat ja johto, kuin työntekijät ja heidän esihenkilönsä. Organisaation henkilöstö voi toimia yrityskulttuurin edistäjänä, osa voi puolestaan sabotoida sitä ja osa voi olla yrityskulttuurin suhteen täysin passiivinen osa henkilöstöä. (Luukka, 2019, s. 55–64.)

Yksi yrityskulttuuria kuvaava teoria tarkastelee yrityskulttuuria kolmella eri tasolla. Nämä kolme tasoa ovat näkyvät artefaktit, organisaation ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusoletukset. Näistä kolmesta tasosta artefaktit ovat helposti havaittavissa oleva taso. Se tarkoittaa kaikkea sitä, mitä organisaatiosta voidaan nähdä, kuulla ja tuntea. Millaisena organisaatio näyttäytyy, kun siihen tutustuu ja tarkkailee sitä. Artefaktien taso käsittää esimerkiksi toimistotilat ja huonekalut, työntekijöiden pukeutumiskoodin, organisaation yleisen ilmapiirin ja käyttäytymismallin. Artefaktien taso ei kuitenkaan kerro miksi organisaatiossa näkyvillä olevat asiat ovat niin kuin ne ovat. (Schein, 2009, s. 30–31.)

Yrityskulttuurin toinen taso on ilmaistujen arvojen taso. Tällä tasolla organisaatio ilmaisee, miksi ja miten asioita tehdään. Toinen taso pitää sisällään organisaation arvojen lisäksi sen itselleen asettamat mission, päämäärät ja toimintaa ohjaavat strategiat. Ilmaistut arvot voidaan nähdä tavoitekulttuurin mukaisiksi ajatuksiksi, joiden avulla ja kautta pyritään vaikuttamaan ja muokkaamaan yrityskulttuuria. Ilmaistut arvot ovat erityisesti organisaation johdolle tärkeitä työvälineitä ja auttavat heitä muokkaamaan kulttuuria tavoiteltujen ja ilmaistujen arvojen suuntaan. Ilmaistut arvot löytyvät organisaation sisältä. Organisaation ilmaistuja arvoja tarkasteltaessa löytyy usein

ristiriitaisuuksia henkilöstön toimintojen ja ilmaistujen arvojen välillä. Nämä ihmetystäkin aiheuttavat ristiriitaisuudet osoittavat, että henkilöstön ajatusten ja käsitysten syvällisempi taso ohjaa heidän päivittäisiä toimintojaan sekä yleistä käyttäytymistä. (Schein, 2009, s. 31–32.)

Yrityskulttuurin syvin ja kolmas taso on pohjimmaiset perusoletukset. Tämä taso muodostaa yrityskulttuurin ytimen. Perusoletukset ovat organisaatiossa ajan myötä koettujen, tehtyjen ja opittujen asioiden summa. Syvimmät perusoletukset ovat alun perin organisaation perustajien omia arvoja, näkemyksiä, ajatuksia, oletuksia ja uskomuksia. Ajan myötä näistä tulee organisaatiolle yhteisiä perusoletuksia, jotka ohjaavat toimintaa. Pohjimmaiset perusoletukset määrittävät näin ollen myös organisaation henkilöstön käyttäytymismalleja. Pohjimmaisten perusolettamusten voidaan nähdä muodostavan organisaation yrityskulttuurille sen luonnollisen perustan ja kasvualustan. Perusoletusten tasolla olevat asiat ovat organisaatiolle usein tiedostamattomia, mutta kuitenkin täysin itsestään selvyiksi. Vaikka pohjimmaiset perusoletukset syntyvät yrityksen perustamisvaiheessa, niin ne kehittyvät jatkuvasti organisaation menestyessä ja sen ratkoessa edessään olevia ongelmia. Pohjimmaisista perusoletuksista voidaan pitää organisaation mentaalisenä mallina, mikä on osaksi tiedostamaton, mutta kuitenkin kaikkien hyväksymä ja kaikille itsestään selvä. (Schein, 2009, s. 32–36.) Nämä kolme yrityskulttuurin tasoa on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Kulttuurin tasot (mukaillen Schein, 2009, s. 30)

Toisen yrityskulttuuriteorian mukaisesti yrityskulttuuri voidaan nähdä organisaatiossa vaikuttavana sosiaalisena voimana, joka toimii organisaation perustana. Yrityskulttuuri on organisaatiota yhdessä pitävä liima, joka antaa suunnan toiminnoille, asettaa sille rajat ja ohjaa päivittäistä tekemistä. Yrityskulttuuri tarjoaa organisaation jäsenille myös tietynlaisen turvallisuuden tunteen, minkä seurauksena arki on helpompaa ja päätöksenteko johdonmukaisempaa. Yrityskulttuuri ohjaa henkilöstöä toimimaan arjessa, hoitamaan asiat sovitulla tavalla ja kohtelemaan työkavereita kulttuurin mukaisesti. (Kuusela, 2015, s. 9–17.)

Tämän yrityskulttuuriteorian keskiössä on organisaation sosiaalinen arvostus. Sosiaalinen arvostus vaikuttaa merkittävästi yrityskulttuuriin, koska se ohjaa kaikkia sosiaalisia suhteita läpi koko organisaation. Sosiaalisen arvostuksen lisäksi yrityskulttuuriin vaikuttavat organisaation tunteet ja yleinen ilmapiiri. Tunteet ja ilmapiiri ovat merkittävä osa yrityskulttuurin ydintä. Organisaation ilmapiiri määrittää sallitut tunteet ja sen, miten niitä organisaation sisällä on sallittua missäkin tilanteessa osoittaa. Mitä enemmän tunteille annetaan tilaa ja mitä enemmän empatiaa organisaation ilmapiirissä on, niin sitä helpompi henkilöstön on kokea yhteenkuuluvuutta ja positiivista ryhmähenkeä. Kolmantena kokonaisuutena yrityskulttuuriin vaikuttavat organisaation normit ja säännöt. Nämä pitävät sisällään käytössä olevat toimintamallit. Organisaation

normit ja säännöt muodostuvat ja muokkaantuvat organisaation päivittäisessä toiminnassa. Nämä vahvistuvat ajan myötä ja muuttuvat hiljalleen osaksi yhteisesti hyväksyttyä yrityskulttuuria. (Kuusela, 2015, s. 19–24.)

Kolmannen yrityskulttuuriteorian mukaisesti yrityskulttuuri koostuu neljästä eri kerroksesta. Nämä neljä kerrosta ovat symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot. Tässä tarkastelussa yrityskulttuurin ensimmäisen ja uloimman kerroksen muodostavat symbolit. Tällä tarkoitetaan organisaatiossa käytettäviä sanoja, kuvia ja yleisiä toimintamalleja. Organisaation symbolit ovat helposti muutettavissa tai nopeastikin korvattavissa uusilla. Tämän takia symbolit muodostavat yrityskulttuurin uloimman kerroksen. (Hofstede ym., 2010, s. 8–10.)

Yrityskulttuurin toisen kerroksen muodostavat sankarit. Sankareilla tarkoitetaan organisaatiossa olevia persoonia, jotka voivat olla todellisia tai keksittyjä, eläviä tai kuolleita. Sankarit nauttivat syvää arvostusta ja heidän toimintansa hyvyttä ja onnistumisia korostetaan organisaatiossa. Sankarit ovat siis tietynlaisia esikuvia muille. (Hofstede ym., 2010, s. 8–10.)

Yrityskulttuurin kolmannen kerroksen muodostavat rituaalit. Näillä tarkoitetaan sellaisia toimintoja, jotka eivät ole elintärkeitä menestymisen kannalta. Rituaaleja pidetään kuitenkin erittäin tärkeinä organisaation sosiaalisen hyvinvoinnin rakentamisessa. Rituaaleilla tarkoitetaan organisaation tapoja kommunikoida, viestiä ja toimia. Rituaalit pitävät myös sisällään organisaation sosiaaliset tapahtumat, kuten esimerkiksi juhlistamiset ja palkitsemiset. Yrityskulttuurin neljännen ja syvimmän kerroksen muodostavat arvot. Arvot ovat yrityskulttuurin perusta ja ne ohjaavat koko organisaation toimintaa. Yrityskulttuurin arvojen muodostamaa kerrosta on myös hyvin hankala muuttaa, koska se on syvällä organisaation perustassa. (Hofstede ym., 2010, s. 8–10.)

Neljännen yrityskulttuuriteorian mukaisesti yrityskulttuuri rakentuu neljästä kerroksesta, mutta vähän toisella tavalla. Tässä näkemyksessä yrityskulttuurin kerrokset ovat ulkoinen kuva, organisaatiotaso, työyhteisötaso ja syvärakenne. Uloimpana kerroksena on helposti havaittava ulkoinen kuva. Tämä koostuu organisaation asemasta, viestinnästä, markkinoinnista, imagosta ja asiakassuhteista. Ulkoista kuvaa kyetään organisaatiossa luomaan ja muuttamaan tietoisilla ja hyvin konkreettisillakin

toimenpiteillä. Toiseksi ulommaisena kerroksena on organisaatiotaso. Tämä kerros pitää sisällään organisaation rakenteet, normit ja yleiset tavat ja säännöt, sekä käytännön johtamismallin. Myös tämän kerroksen muuttaminen tai siihen vaikuttaminen on kohtalaisen helppoa, koska rakenteita ja toimintamalleja voidaan aina pyrkiä muuttamaan syntyneen tarpeen mukaisiksi. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, s. 63–67.)

Yrityskulttuurin kolmantena kerroksena voidaan nähdä organisaation työyhteisötaso. Tämä kerros pitää sisällään esimerkiksi organisaation arvot, vuorovaikutuksen, kommunikoinnin, yhteistyön, verkostot ja tiedonkulun. Näiden kaikkien osa-alueiden kautta työyhteisötasolla vahvistuvat organisaation yleiset kulttuurilliset piirteet. Nämä määrittävät esimerkiksi sen, miten avoimia organisaatiossa ollaan, miten kannustetaan toisia tai kuinka luovasti organisaatiossa toimitaan. Sisimmäinen kerros yrityskulttuurin kuvauksessa on syvärakenne, joka muodostuu hitaasti vuosien kuluessa. Syvärakenne pitää sisällään organisaation yhteiset uskomukset, mielikuvat ja perusoletukset. Nämä toimivat perustana organisaation kaikelle ajattelulle, toiminnalle ja vuorovaikutukselle. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, s. 63–67.)

Tämän mallin mukaisen kolmen uloimman kerroksen muodostumiseen ja mahdolliseen muutokseen voidaan vaikuttaa organisaation jokapäiväisillä tavoilla ja teoilla. Sen sijaan syvärakenteeseen vaikuttaminen ja etenkin sen muuttaminen on vaikeampaa ja hidasta. Tämä johtuu siitä, että syvärakenne pitää sisällään paljon tiedostamattomia ja suoraan organisaation alitajunnasta tulevia toimintoja ja ajatuksia. Mitä vaikeammin yrityskulttuurin osa-alueet ovat havaittavissa, sitä haastavampaa niihin vaikuttaminen on. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, s. 74–75.)

Yrityskulttuuri voidaan määritellä myös pelkistetysti organisaation henkilöstön arjen kautta. Yrityskulttuurin voidaan todeta olevan yksinkertaisesti organisaation jokapäiväinen todellisuus. (Schabracq, 2007, s. 7.) Organisaation henkilöstön kautta yrityskulttuuria määriteltäessä, voidaan sen myös nähdä käsittävän henkilöstön samanlaisen maailmankatsomuksen, yhteisen tavan ajatella ja samanlaiset tavat toimia (Lämsä & Päivike, 2013, s. 176). Yrityskulttuurin voidaan nähdä kuvaavan organisaation henkilöstön käyttäytymistä ja arvostuksen kohteita (Hodges, 2016, s. 219). Yrityskulttuurin määritelmän vaikeutta ja laajuutta kuvaa myös se, miten sen voidaan nähdä olevan organisaation historian, arvojen, vuorovaikutuksen ja toimintatapojen kokonaisuus.



Yrityskulttuuri on siis organisaation kaikkien virallisten ja epävirallisten käytäntöjen ja toimintojen kokonaisuus. (Alahuhta, 2015, s. 134.)

#### 4.2 Menestyvä yrityskulttuuri ja sen merkitys

Menestyvä ja vahva yrityskulttuuri voidaan havaita tarkastelemalla organisaatiota yksityiskohtaisesti paitsi sisältä, niin myös sen ulkopuolelta. Vahva yrityskulttuuri tuo esiin organisaation tärkeimmät ja yhteisesti hyväksytyt asiat. Vahva yrityskulttuuri näkyy arjessa päivittäin, se heijastuu kaikkeen tekemiseen ja on havaittavissa organisaation pienimmissäkin askareissa. Tämän myötä kaikki organisaation jäsenet tekevät työnsä kulttuurin vaikutuksen alaisena sekä sen ohjaamana. (Luukka, 2019, s. 82–88.)

Yrityskulttuurin merkitys organisaatiolle on suuri. Yrityskulttuuri on vahva voima, jonka elementit määrittävät osaltaan organisaation strategiaa, sen päämääriä ja yleisiä toimintatapoja. Yrityskulttuurin voima on usein piilevä ja ainakin osittain tiedostamaton. Yrityskulttuuri vaikuttaa organisaation käyttäytymiseen, sen ajatuksiin, käsityksiin sekä tietysti myös organisaation toiminnan taustalla oleviin arvoihin. Jos halutaan kehittää organisaatiota tai tehostaa sen toimintoja, on erittäin tärkeää tiedostaa ja ymmärtää yrityskulttuurin olemassaolo ja sen merkitys. (Schein, 2009, s. 29.) On erittäin olennaista, että menestystä hakevalla organisaatiolla on vahva, sopiva ja terve yrityskulttuuri. Organisaation onnistunut yrityskulttuuri mahdollistaa paremman reagoinnin liiketoiminnan haasteisiin ja samalla se takaa pidempiaikaisen kilpailukyvyn organisaatiolle. (Alahuhta, 2015, s. 134.)

Organisaatioilla on aina omanlaisensa yrityskulttuuri. Se muotoutuu ajan saatossa, historian ja yhteisten kokemusten kautta. Menestyvä yrityskulttuuri vaikuttaa organisaatioon monella tasolla, mutta yksi sen keskeisimmistä tehtävistä on luoda yhteisesti hyväksytyt ja menestyksen takaavat toimintamallit organisaatioon. Näiden avulla henkilöstölle kirkastuu niin omat, kuin yhteisetkin tavoitteet. Tämä edesauttaa koko organisaation menestymistä. Peter Duckerin yleisesti tunnetun sanonnan mukaisesti organisaation strategia on yrityskulttuurille vain aamupala. Tämä tuttu sanonta kertoo ja korostaa yrityskulttuurin suurta merkitystä suhteessa organisaation strategiaan. Vahva ja

onnistunut yrityskulttuuri tukee osaltaan organisaation strategian onnistumista ja näin myös liiketoiminnallista menestystä. (Kuusela, 2015, s. 14–16.)

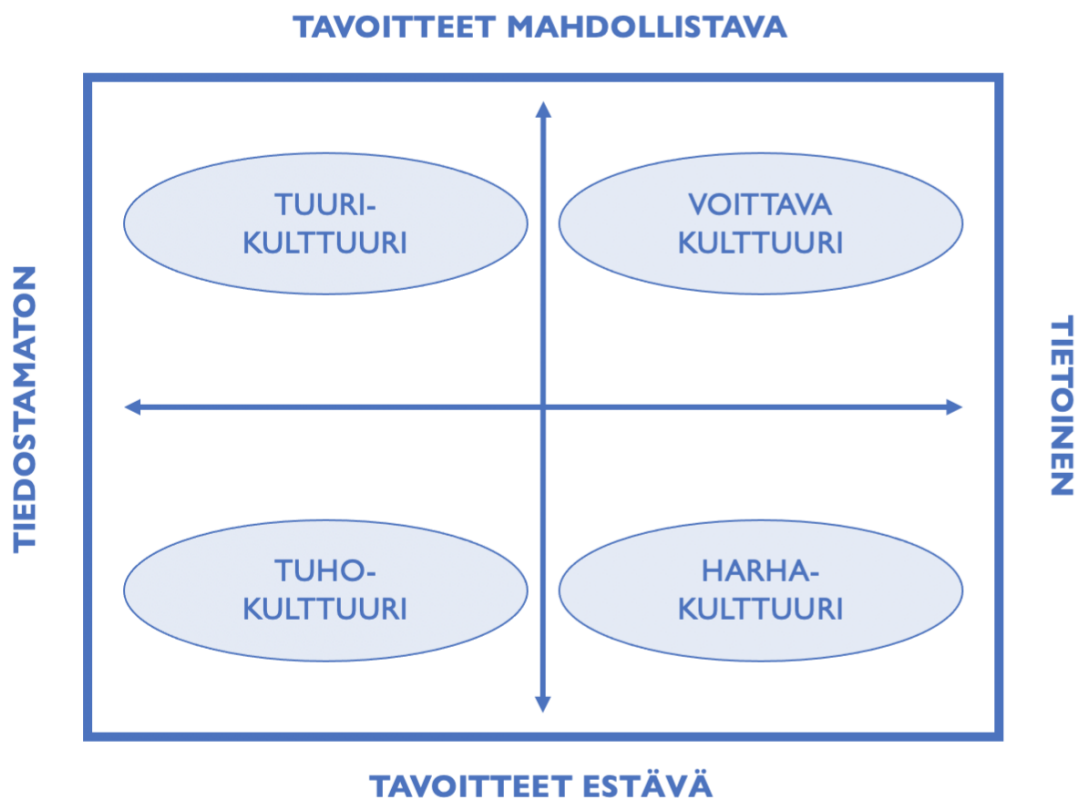
Tärkein yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa organisaation menestykseen on asiakasuskollisuus. Asiakasuskollisuuteen puolestaan vaikuttaa hyvä asiakaskokemus. Positiivisen asiakaskokemuksen suurin yksittäinen tekijä on mielekäs työntekijäkokemus. Mielekkääseen työntekijäkokemukseen ja työntekijän hyvinvointiin voidaan vaikuttaa organisaatiossa vallitseva yrityskulttuurin avulla. (Luukka, 2019, s. 116–117.) Organisaation henkilöstö toimii ja siirtää eteenpäin kaiken sen, miten he kokevat, että heitä kohdellaan. Yrityskulttuuri näkyy henkilöstön kautta aina myös asiakkaalle. (Rossi, 2012, s. 40–45.) Yrityskulttuuria ja sen merkitystä pitäisikin organisaatiossa miettiä aina tuloslaskelman ylimmän rivin kokonaisuutena (Luukka, 2019, s. 166).

Yrityskulttuurin vaikutus henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen on merkittävä. Vahva ja hyvä yrityskulttuuri lisää henkilöstön innostuneisuuden tunnetta työhön. Vahvan yrityskulttuurin omaava organisaatio on lisäksi valmiimpi liiketoiminnan ja toimintaympäristön muutoksiin. (Tiensuu ym., 2004, s. 94.) Yrityskulttuuri toimii myös organisaation identiteetin perustana. Sen avulla henkilöstölle kehittyy yhteinen identiteetti, mikä osaltaan edistää henkilöstön sitoutumista työtehtäviin. Vahvan yrityskulttuurin rakentaman identiteetin avulla henkilöstö ymmärtää paremmin myös organisaation pelisäännöt, toimintamallit ja yleisesti hyväksytyt käytännöt. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 177.)

Onnistunut yrityskulttuuri on helppoa rakentaa vahvalle perustalle. Vahvoissa yrityskulttuureissa voidaan havaita neljä erilaista kulmakiveä. Näiden kulmakivien varaan on mahdollista rakentaa vahva yrityskulttuuri. Yrityskulttuurin neljä kulmakiveä ovat yrityksen ihmiskäsitys, organisaation arvomaailma, yrityksen olemassaolon syy sekä sen suunta. (Luukka, 2019, s. 176.)

Yrityskulttuurin kokonaisuutta ja sen varsinaista tilaa organisaatiossa voidaan tarkastella nelikentän avulla. Yrityskulttuurin nelikentässä on kaksi eri ulottuvuutta. Nelikentän pystyakselin ulottuvuus on organisaation tavoitteet mahdollistava tai tavoitteet estävä yrityskulttuuri. Nelikentän vaaka-akselin ulottuvuus puolestaan on johdolle

tietoinen tai johdolle tiedostamaton yrityskulttuuri. (Luukka, 2019, s. 43.) Yrityskulttuurin tilaa kuvaava nelikenttä on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Kulttuurin tilat (mukaiillen Luukka, 2019, s. 43)

Yrityskulttuurin nelikentässä tavoitteet mahdollistava ja johdolle tietoinen yrityskulttuuri on nimetty voittavaksi kulttuuriksi. Tässä tapauksessa johto on hyvin tietoinen vallitsevasta yrityskulttuurista ja kykenee johtamaan sitä oikein. Jos yrityskulttuuri on tavoitteet mahdollistava, mutta johdolle tiedostamaton, niin voidaan puhua tuurikulttuurista. Tässä tapauksessa johtaminen on oikeanlaista ja yrityskulttuuri tukee menestystä, mutta sitä ei kuitenkaan tehdä tai johdeta tietoisesti. Voisikin sanoa, että tässä tapauksessa yrityskulttuuri ja sen johtaminen on oikeanlaista ihan sattumalta. (Luukka, 2019, s. 43.)

Tavoitteet estävä ja johdolle tiedostamaton kulttuuri on tuhokulttuuri. Se estää organisaatiota tuloksien saavuttamisessa ja tavoitteisiin pääsemisessä. Tuhokulttuurin johtaminen on lisäksi johdolle tiedostamatonta. Tavoitteet estävä mutta johdolle tietoinen kulttuuri on harhakulttuuri. Harhakulttuuria johdetaan kyllä tietoisesti, mutta tässä tilanteessa johdolla ei ole oikeanlaista ymmärrystä, millainen kulttuuri mahdollistaisi

tavoitteet. Kulttuuria johdetaan tietoisesti mutta väärin olettamusten perusteella. (Luukka, 2019, s. 43.)

Vahva yrityskulttuuri rakentuu johdon tahtotilan, sen suunnitelmien ja esimerkin avulla. Organisaation johdon on tärkeää pyrkiä luomaan yrityskulttuuri, jossa mahdolliset virheet käsitellään avoimesti. Virheistä organisaatio oppii aina jotain uutta ja kykenee niiden pohjalta kehittämään toimintojaan. Vahvaa yrityskulttuuria luodessa johdon on siis näytettävä koko organisaatiolle, että virheitä tapahtua, ne käsitellään avoimesti ja positiivisin mielin. Näin syntyy helpommin hyväksyvä uusi ja vahva yrityskulttuuri. (Goffee & Jones, 2015, s. 67.)

Vahva yrityskulttuuri on organisaation menestymisen kannalta äärimmäisen tärkeä kokonaisuus. Henkilöstön toimintamallit mukailevat aina yrityskulttuurin määrittelemiä arvoja, pelisääntöjä ja rajoja. Tämän takia yrityskulttuuri näkyy myös asiakkaalle organisaation henkilöstön kautta. Hyvänä esimerkkinä toimii arvostava ja kunnioittava yrityskulttuuri, jonka seurauksena työntekijä heijastaa arvostavan kohtelun ja siitä heränneen kiitollisuutensa myös asiakkaisiin ja työtovereihin. (Rossi, 2012, s. 40–42.)

#### 4.3 Yrityskulttuurin arviointi ja sen muutos

Yrityskulttuuria on vaikea tutkia ja arvioida luotettavasti. Tämä näkemys nojaa siihen, ettei kukaan oikeastaan koskaan varsinaisesti tiedä, mitä organisaatiolta pitäisi kysyä yrityskulttuuria tutkittaessa ja arvioitaessa. Kaikilla organisaatioilla on kulttuuriin nojautuvien oletusten ja uskomusten profiili, johon on todella hankala päästä käsiksi hyvälläkään kyselylomakkeella. Yrityskulttuurin tutkimisessa ja sen arvioinnissa mahdollisesti käytettävät kyselylomakkeet voidaankin siis nähdä jo lähtökohtaisesti olevan lähes turhia. Todella laajoista ja yleisluontoisista kyselyistä, jotka lähetetään organisaatiossa toimiville ryhmille, voidaan toki saada tietoa niistä asioista, jotka organisaatiossa koetaan tärkeiksi. (Schein, 2001, s. 76–78.)

Yrityskulttuuria tutkivat ovat jakaantuneet kahteen ryhmään. Nämä ryhmät ovat eri mieltä siitä, onko yrityskulttuuriin vaikuttaminen, sen muuttaminen sekä kehittäminen ylipäänsä mahdollista. Toisen koulukunnan näkökulma on se, että organisaatio on

yrityskulttuuri ja kulttuuri syntyy organisaatiossa päivittäin ja jatkuvasti. Tämän takia yrityskulttuurin muuttaminen on hyvin hankalaa tai ainakin täysin hallitsematonta. (Hodges, 2016, s. 218.)

Toinen näkökulma yrityskulttuurin muutokseen on suotuisampi. Sen mukaan yrityskulttuuria voidaan muuttaa helpommin. Tämän näkökulman mukaan yrityskulttuurin muuttaminen vaatii ihmisten käyttäytymisen muutoksen. Kun organisaatio tekee työnsä, työskentelee yhdessä ja käyttäytyy eri tavalla kuin ennen, niin samalla myös kulttuuri muuttuu. Muutos vaatii siis paitsi toimintamallien muutoksen, niin myös muutosta asennetasolla. (Hodges, 2016, s. 218–225.)

Yrityskulttuuri vaikuttaa organisaatioon vahvasti ja niin syvällä, että jopa organisaation jäsenen voi olla vaikea sitä kuvata. Tämän takia myös tutkijoiden on hankala havaita, hahmottaa tai muuttaa organisaation yrityskulttuuria. Yrityskulttuurin muuttaminen pinnallisoin keinoin ei ole mahdollista, yrityskulttuurin muutoksen voidaan sanoa olevan, ja samalla sen myös pitää olla, hyökkäys organisaation perustaa ja pysyvimpiä osia kohtaan. (Schein, 2009, s. 36–41.) Yrityskulttuurin muuttaminen on siis mahdollista. Sitä voidaan hitaasti muokata oikeaan suuntaan kehittyväksi. Kehitys ja yrityskulttuurin muutos on kuitenkin aina hidasta. (Alahuhta, 2015, s. 143.)

Organisaatiot rakentuvat aina ihmisistä ja siitä, miten he toimivat organisaation eteen. Ihmiset toimivat organisaatiossa aina yrityskulttuurin mukaisesti. Jos haluamme muuttaa organisaation toimintamalleja tai käytäntöjä, ollaan aina tekemisissä myös yrityskulttuurin ja sen muutoksen kanssa. (Piha, 2017, s. 134.) Yrityskulttuurin muutosta tehtäessä ja sitä vahvistettaessa pitää tiedostaa organisaation juuret, sen taustalla vaikuttavat asiat ja millainen sen identiteetti on. Lisäksi yrityskulttuurin kehittämistyössä tulee huomioida organisaation arvot, koska ne määrittelevät johdon tavoitteleman yrityskulttuurin muodon. (Alahuhta, 2015, s. 134–135.)

Yrityskulttuurin muutoksen lähtökohtana voidaan pitää organisaation johdon ymmärrystä kokonaisuudesta. Johdon on tunnistettava yrityskulttuurin nykytila, työyhteisöä motivoivat tekijät sekä millainen ilmapiiri organisaatiossa tällä hetkellä vallitsee. (Kuusela, 2015, s. 171.) Johdon tulisi tarkastella yrityskulttuurin nykytilaa henkilöstön ja asiakkaiden näkökulmasta. Tämä auttaa johtoa näkemään olennaiset asiat ja

elementit, joita organisaation olisi hyvä kulttuurinsa näkökulmasta tietoisesti vahvistaa. Yrityskulttuurin kehittäminen kannattaa aina rakentaa kulttuurin jo olemassa olevien vahvuuksien päälle. (Rossi, 2012, s. 34.)

Organisaation johdon lisäksi yrityskulttuurin muuttaminen vaikuttaa ja on aina riippuvainen koko henkilöstöstä. Henkilöstön sitoutuminen, kiinnostus ja motivaatio ovat erittäin olennaisia onnistuneen muutoksen aikaansaamisessa. Organisaation johdon sitoutumisen ja ymmärryksen lisäksi, koko henkilöstön on hyväksyttävä ja kyettävä samaistumaan tavoiteltuun muutokseen. (Kuusela, 2015, s. 133–134.) Yrityskulttuurin muuttaminen vaatii koko organisaation sitoutumisen lisäksi katsauksen organisaation perustehtäviin. Tämän avulla selviää, millaisia toimintoja organisaatiossa on ja miten ne sujuvat. Näin selviää prosessien ja työtehtävien sekä niiden organisoinnin selkeys koko organisaatiolle. Vasta laajan ja yksityiskohtaisen tarkastelun jälkeen, jos kaikki on kunnossa, on organisaatiossa mahdollista siirtyä syvemmälle, itse yrityskulttuurin muutokseen. (Kuusela, 2015, s. 150–152.)

Yrityskulttuurin muutoksessa ja sen kehittämisessä on tärkeää etsiä ja löytää oikeat tavat ja käsitteet, miten yhteisön ajatukset rakentuvat ja syntyvät. Näin kyetään varmistamaan organisaation yhteinen ymmärrys. Yrityskulttuurin muutoksessa onkin hyvä panostaa pelkän tiedon siirtämisen sijasta vuorovaikutukseen ja tiedon vaihtamiseen. Näin prosessista tulee koko organisaation yhteistä rakentamista, jonka avulla voidaan helpommin saavuttaa yhteinen ymmärrys. (Mönkkönen & Roos, 2019, s. 49–50.)

Yleisesti muutostilanteessa on hyvä muistaa, että muutosta perustellaan organisaatiossa aina järjellä, mutta kuitenkin se koetaan tunteella. Onnistunut muutos vaatii aina koko organisaation sitoutumisen emotionaalisella tasolla. Muutoksen esteenä on usein organisaatiossa oleva tieto siitä, että vanhasta on luovuttava ja uuteen on sopeuduttava. Tämä aiheuttaa usein pelkoa ja epävarmuutta. Tässä tilanteessa onkin tärkeää, että organisaation johto kykenee luomaan mahdollisimman tarkan kokonaiskuvan muutoksesta ja tulevasta. Tämä vähentää pelkoa ja epävarmuutta ja näin ollen edesauttaa tehokkaasti organisaation sitoutumista muutokseen. Koko organisaatio on saatava ymmärtämään, että muutos on hyvä asia ja siitä seuraa kaikille jotain hyvää. (Pirinen, 2017, s. 13–17.)

Yrityskulttuurin muutos ei ole koskaan yksinkertainen, eikä suoraviivainen prosessi. Muutosprosessi pitää sisällään monia eri toimintoja, jotka toteutuvat samanaikaisesti. Lisäksi on tärkeää muistaa, ettei yrityskulttuurin muutoksessa ole kyse ainoastaan organisaation toimintamallien muutoksesta. Muutos tapahtuu myös henkilöstössä sekä heidän välisissä suhteissaan. Tämän takia yrityskulttuurin muutos voidaan nähdä organisaation johdon aloittamana prosessina, mutta se kasvaa orgaanisesti koko organisaatiota koskevaksi muutokseksi. (Hyrkkö, 2015, s. 16–21.)

Uudesta yrityskulttuurista tulee osa organisaatiota ainoastaan konkreettisten tekojen, uusien toimintatapojen ja näiden jatkuvan toiston avulla. Organisaation johdon läsnäolo, yrityskulttuuriin sitoutuminen, päivittäinen työskentely ja erityisesti johdon osoittama esimerkki, ovat äärimmäisen tärkeitä asioita muutosprosessin onnistumisen kannalta. Tärkeää on myös se, että puheet ja teot ovat linjassa toistensa kanssa, näin organisaation epävarmuus muutosta kohtaan voidaan minimoida. Koska vanha kulttuuri ja sen arvot ovat juurtuneet henkilöstöön, niin stressaavassa tilanteessa voi henkilöstö palata helposti vanhoihin tuttuihin ja turvallisiin käytäntöihin ja toimintoihin. Tämän takia on tärkeää, että henkilöstöä muistutetaan jatkuvasti siitä, miksi valitut arvot ja tavoiteltu kulttuuri ovat tärkeitä organisaation tulevaisuuden kannalta. (Erkkilä, 2001, s. 63–64.)

Yrityskulttuurin muutos on monivaiheinen prosessi. Yksinkertaistettuna prosessi käynnistyy yrityskulttuurin nykytilan arvioinnilla ja tulevaisuuden tavoitetilan suunnittelulla. Tämän jälkeen organisaation on kartoitettava, pohdittava ja suunniteltava, millaisilla keinoilla se kykenee muuttumaan ja liikkumaan kohti määriteltyä tavoitetilaa. Kun nykytila ja tavoitetila ovat selvillä, niin organisaatiossa voidaan tehdä interventio, jonka jälkeen muutoksen tuloksia tulee vielä seurata ja yrityskulttuuria edelleen kehittää ja muokata tavoitellun kulttuurin suuntaiseksi. (Senior & Swailes, 2010, s. 130–131.)

Vaikka yrityskulttuurin muutos koetaan usein hitaana, niin on mahdollista, että se voi muuttua lyhyemmälläkin aikavälillä. Yrityskulttuuria on mahdollista muuttaa ja muokata kohti tavoitetilaa esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä tai järjestämällä työtehtäviä uudelleen. Myös muuttamalla organisaation rakenteita tai uudistamalla käytössä

olevia toimintamalleja ja sääntöjä voidaan yrityskulttuuria muokata. Lisäksi viestinnän ja vuorovaikutuksen parantaminen ja tehostaminen organisaatiossa voivat auttaa ja edistää yrityskulttuurin muutosta. (Viitala, 2005, s. 60.)

Hyvää ja vahvaa yrityskulttuuria rakennettaessa tulisi ensimmäisenä tunnistaa organisaation sisäiset ja ulkoiset haasteet. Lisäksi on tärkeää tiedostaa yrityskulttuurin nykytila ja nähdä sen vaikutus organisaation toimintoihin, prosesseihin ja perustehtävään. Tämän jälkeen pitää kyetä rakentamaan koko organisaation yhteinen tahtotila muutokseen. Tämä käsittää niin organisaation johdon kuin työntekijätkin. Kaikkien tulisi osallistua nykytilan arviointiin ja tavoitetilan suunnitteluun. Myös organisaation johtamiskäytännöt ja muutoksen toteutumisen seuranta pitäisi pohtia yhdessä. Psykologinen turvallisuus on myös hyvä huomioida muutosprosessin aikana, näin vältetään muutoksen aiheuttamalta tuskalta ja epävarmuudelta. Tärkeintä on huomioida organisaation ihmiset ja tehdä heistä koko muutosprosessin keskipiste. (Kuusela, 2015, s. 191–196.)

Yrityskulttuurin muuttaminen on mahdollista ja se voidaan nähdä myös yrityskulttuurin muotoiluna. Tämä pitää sisällään organisaation toimintamallien, käytäntöjen, organisaation rakenteiden ja muiden artefaktien muotoilemista. Myös organisaation arvoja ja syvemmällä olevia perusolettamuksia voi ja pitääkin muotoilla. Näitä kaikkia osa-alueita muotoilemalla voidaan saada aikaan kokonaisvaltainen yrityskulttuurin muutos. Yrityskulttuurin muotoilemisella tarkoitetaan toimintamallien kehittämistä ja päivittämistä tai jopa täysin uusien mallien luomista. Tavoitteena muotoilussa on, että toimintamallit tukisivat mahdollisimman hyvin tulevaisuuden tavoitetilaa. Yrityskulttuurin muotoilussa tärkeintä on, että kaikki organisaation toiminnot ja käytännöt käydään läpi ja niistä pyritään tekemään mahdollisimman hyvin tavoitetilaa tukevia. (Luukka, 2019, s. 99–100.)



## 5 YRITYSKULTTUURIN JOHTAMINEN

Yrityskulttuurin jatkuva tarkastelu ja kehittäminen ovat olennainen osa organisaation johtamista (Alahuhta, 2015, s. 140). Yrityskulttuurin johtaminen on erittäin tärkeää organisaatiolle. Oikeanlainen yrityskulttuurin johtaminen mahdollistaa ja luo tukevan pohjan organisaation mahdolliselle menestykselle. Vastuu vahvasta yrityskulttuurista on aina organisaation johdolla. Yrityskulttuuria oikein johtamalla, voidaan organisaation yrityskulttuuria ohjata lähemmäs asetettua tavoitetilaa ja saavuttaa toiminnoille määritellyt strategiset tavoitteet. (Liimatainen & Lähteenmäki, 2020, s. 119.)

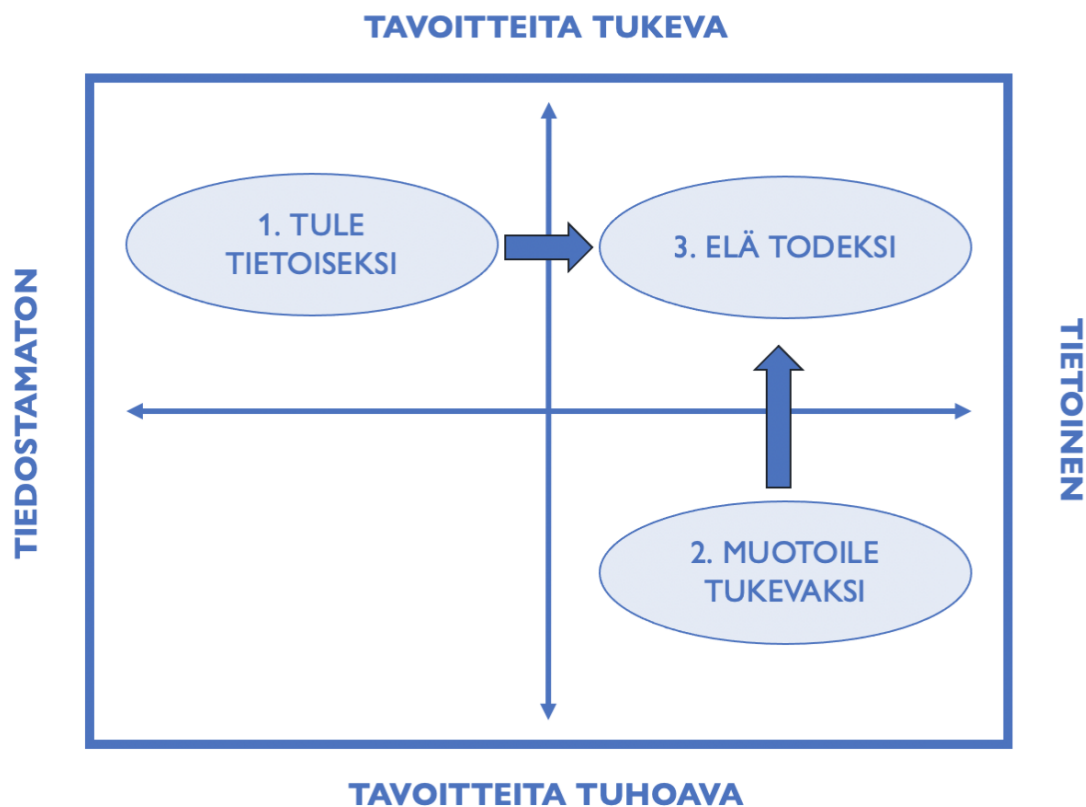
### 5.1 Yrityskulttuurin johtamisen tärkeys

Yrityskulttuurin johtamisessa voidaan nähdä olevan kyse ryhmäjäsennyden merkityksen ymmärtämisestä. Organisaation johdon pitää tunnistaa kulttuurin nykytila, sen hyvät ominaisuudet, mutta myös mahdolliset muutostarpeet. Johtamisen taustalla vaikuttavat aina ne asiat, joihin organisaation johto uskoo. Organisaation johdon on hyvä tiedostaa asetetut tavoitteet ja nähdä mihin suuntaan organisaatio on menossa. Tämän lisäksi johdon täytyy ymmärtää organisaation ihmissuhteet ja samalla vaalia ja antaa painoarvoa myös niille. Yrityskulttuurin johtamisessa on aina huomioitava paitsi asioiden, niin myös ihmisten johtaminen. Siinä kun on aina kyse liiketoiminnan lisäksi ihmisten ja yhteistyön johtamisesta. (Kuusela, 2015, s. 133–136.)

Yrityskulttuurin johtaminen on tärkeää, koska organisaation yrityskulttuuri muotoutuu usein johtajan varjoksi. Merkityksellistä on se, miten organisaation johto toimii ja viestii asioista. On siis paljon organisaation johdosta kiinni, millainen yrityskulttuuri organisaatioon muodostuu. (Luukka, 2019, s. 55–56.)

Vain huolella, pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti johdettu yrityskulttuuri voi muodostua kiinteäksi osaksi organisaatiota. Organisaation tulee olla hyvin tietoinen yrityskulttuurista ja tietoinen siitä, että kaikkien toimintojen tulisi tukea ja osaltaan edistää toivottua yrityskulttuuria. Yrityskulttuurin johtamisen yksinkertaistettu viitekehys havainnollistaa asian kolmivaiheisesti. Ensin organisaation täytyy olla tietoinen yrityskulttuurista. Tämän jälkeen yrityskulttuuria pitää onnistuneesti johtaa sekä muotoilla

tavoitteita tukevaksi. Lopulta tavoitteita tukeva yrityskulttuuri pitää vielä elää todeksi. Yrityskulttuuri ei ole lyhytkestoinen tai määritellyn aikavälin projekti. Se pitää ajatella organisaation tulevaisuutena ja päivittäisenä elämäntapana. (Luukka, 2019, s. 86–95.) Yrityskulttuurin johtamisen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Yrityskulttuurin johtamisen viitekehys (mukaillen Luukka, 2019, s. 91)

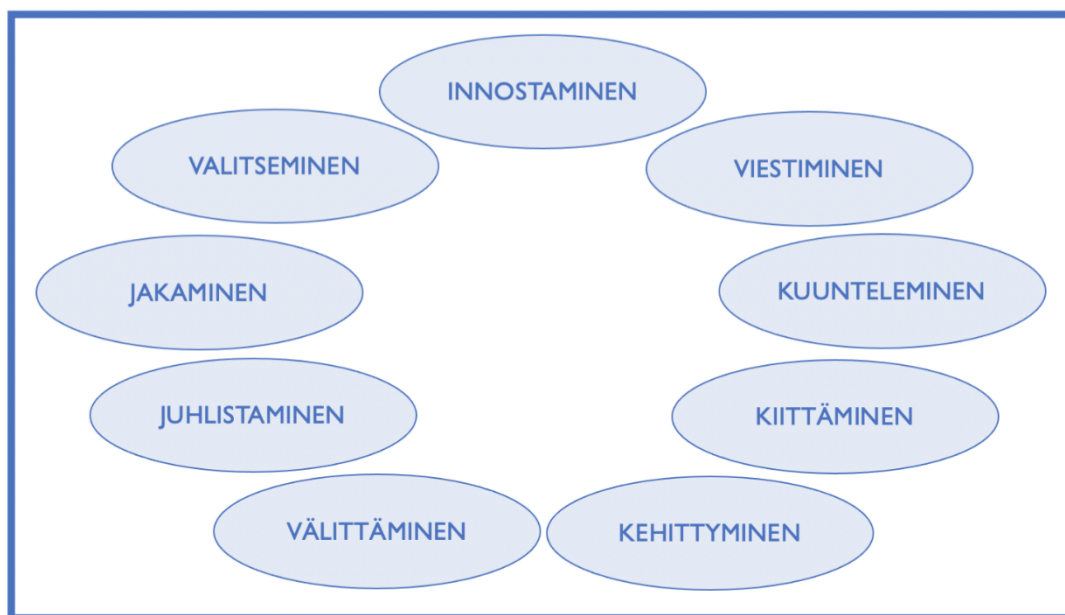
Yrityskulttuuri on vaikea kokonaisuus ymmärtää. Se on monitahoinen ja sen merkitys koko organisaation toimintaan on kiistaton. Tämän takia on erittäin tärkeää, että myös yrityskulttuuria pyritään johtamaan ja kehittämään kohti kulttuurin tavoitetilaa. Johtamisesta on kiinni se, miten organisaatio pystyy reagoimaan näihin yrityskulttuuriin vaikuttaviin tekijöihin ja muodostamaan itselleen toivotun yrityskulttuurin. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, s. 61–62.)

## 5.2 Yrityskulttuurin johtaminen yhdeksällä eri osa-alueella

Menestyneimpiä organisaatioita yhdistää kyky tunnistaa, rakentaa, kehittää ja johtaa tietoisesti omaa yrityskulttuuriaan. Vaikka yrityskulttuurin johtamisen vaikutus menestykseen on tunnistettu, ei sen johtamiseen ole monissa organisaatioissa luotu

minkäänlaisia suunnitelmia, saati tavoitteita. (Rossi, 2012, s. 14.) Ihannemaailmassa yrityskulttuurin johtamiseen kiinnitetään huomiota organisaation ensimmäisestä päivästä lähtien. Vaikka yrityskulttuurin johtamisella on mahdollista vaikuttaa itse kulttuuriin myös myöhemmissä vaiheissa, niin uuden rakentaminen on usein huomattavasti helpompaa, kuin vanhan muokkaaminen. (Luukka, 2019, s. 34.)

Liiketoiminnallisesti menestyvien organisaatioiden johtamisen on havaittu eroavan muista organisaatioista erityisesti yhdeksällä eri yrityskulttuurin johtamisen osa-alueella. Nämä yrityskulttuurin osa-alueet ovat valitseminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. (Rossi, 2012, s. 42.) Yrityskulttuurin johtamisen yhdeksän kriittistä osa-aluetta on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Kulttuurin johtamisen yhdeksän osa-aluetta (mukaillen Rossi, 2012, s. 42)

Näillä kriittisillä osa-alueilla menestymistä voidaan pitää erittäin tärkeänä (Rossi, 2012, s. 42). Yrityskulttuurin johtaminen tiedostetaan ja tunnustetaan erittäin tärkeäksi osa-alueeksi. Tästä huolimatta organisaatioita ei kuitenkaan usein johdeta sen pohjalta. Johtamisen perustana pidetään mieluummin organisaation prosesseja ja muita käytännölläheisiä toimintoja. Nämä ovat helppoja ja konkreettisia osa-alueita, jotka erottuvat organisaation arjessa. Yrityskulttuuri puolestaan nähdään usein liian isona ja sekavana kokonaisuutena, eikä sitä tämän takia haluta tai edes osata johtaa oikein. (Rossi, 2012,

s. 30.) Vaikka yrityskulttuuria pidetään vaikeasti johdettavana kokonaisuutena, niin on siinä kyse täysin samoista osa-alueista ja asioista, kuin kaikessa muussakin johtamisessa. Johdon on tiedostettava, että kyse on vuorovaikutuksen taidoista, ihmisten välisistä suhteista ja organisaation kyvystä saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Koko organisaation onnistuminen on kiinni ryhmän yhteisestä menestyksestä. (Kuusela, 2015, s. 133–135.)

### 5.2.1 Valitsemisen merkitys yrityskulttuuriin

Valitsemisella tarkoitetaan organisaation rekrytointiprosessia. Yrityskulttuurin johtamisen näkökulmasta on erityisen tärkeää tiedostaa, miten organisaation arvomaailma vaikuttaa prosessiin. Menestyneimpien organisaatioiden valitseminen, eli uuden työntekijän rekrytointi, tehdään vahvasti painottaen hakijan ja yrityksen arvo- ja kulttuuritartunnan yhteyttä. Tämän toimintamallin tarkoituksena on etsiä ja löytää työntekijä, jonka arvot ovat yhteneväiset organisaation arvojen kanssa. Tämä helpottaa uuden työntekijän sopeutumista uuteen ja mahdollistaa hänen kasvamisensa osaksi organisaatiota ja edelleen kehittymistä sen mukana. (Rossi, 2012, s. 65–70.)

Rekrytointi on useimmiten monivaiheinen prosessi. Rekrytointiprosessi pitää sisällään työpaikkailmoituksen tekemisen ja julkaisun, työhakemusten läpikäymisen, työnhakijoiden haastattelut ja lopullisen päätöksenteon. Organisaation kannalta on erittäin tärkeää onnistua rekrytoinnissa. Työntekijät ovat organisaation vahva voimavara, joten on erityisen tärkeää kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön valintaan. (Hyppänen, 2013, s. 198.)

Arvo- ja kulttuuritartunnan perusteella tehtävä rekrytointiprosessi vaikuttaa myös organisaation työnantajamielikuvaan ja saatavien hakemusten määrään. Tällä toimintamallilla on todettu olevan vaikutus työnhakijamäärien lisääntymiseen ja erityisesti hyvien työnhakijoiden määrä kasvaa. Sana hyvästä työnantajasta ja työpaikasta leviää työnhakijoiden keskuudessa nopeasti ja tämä näkyy myös rekrytoivassa organisaatiossa. Vahva yrityskulttuuri ja työntekijän kulttuuritartunta vähentävät myös henkilöstön vaihtuvuutta. Organisaatioon valitaan ainoastaan työntekijöitä, jotka soveltuvat

yrityksen kulttuuriin, viihtyvät ja menestyvät siinä ja kykenevät omalla toiminnallaan jopa kehittämään sitä. (Rossi, 2012, s. 65–70.)

Olellainen osa valitsemista on uuden työntekijän toivottaminen tervetulleeksi organisaation. Tämä tulee tehdä aina yrityskulttuurille ominaisella tavalla. Tämän lisäksi pitää huomioida uuden työntekijän perehdytys, mikä osaltaan viimeistelee onnistuneen valintaprosessin. Perehdytystä ei tulisi nähdä ainoastaan uusien työtehtävien esittelyinä, vaan sen pitää olla laajempi ja kokonaisvaltaisempi tapa toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi organisaatioon. Perehdytyksen avulla ja sen aikana rakennetaan kasvualusta työntekijöiden välisille suhteille ja saatetaan uusi työntekijä osaksi organisaation yrityskulttuuria. (Rossi, 2012, s. 65–70.)

### 5.2.2 Innostaminen sitouttaa henkilöstöä

Keskiverto yrityksessä ainoastaan kolmannes henkilöstöstä on aidosti sitoutunut organisaatioon, puolet työntekijöistä käy vain hoitamassa pakolliset työtehtävät ja vaikein viidennes protestoi tyytymättömyyttään. Yrityskulttuurin menestyksenkäs johtaminen vaatii innostavan tarinan. Sen merkitys on suuri, koska työntekijät haluavat aina löytää innostavasta tarinasta oman paikkansa ja olla osa sitä. On tärkeää tiedostaa, että innostaminen eroaa motivoinnista ja sitouttamisesta siinä, että innostamisessa työntekijä ei ole objektina. Innostunut henkilöstö on valmiimpi antamaan organisaatiolle täyden potentiaalinsa, eikä työtehtävien tekeminen rajoitu ainoastaan pakolliseen tai välttävään. (Rossi, 2012, s. 89–94.)

Organisaation johdon tulisi auttaa työntekijöitä näkemään kaikkien työtehtävien merkitys tärkeänä osana kokonaisuutta ja organisaation menestystä. Työntekijöiden ja heidän omien työtehtävien merkitystä tulisi korostaa päivittäin. Sitä ei voida tehdä ainoastaan viestinnän keinoin, vaan se pitää elää yhdessä ja jatkuvasti. Työntekijöitä tulee myös rohkaista toimimaan yrityskulttuurin ja organisaation arvojen mukaisesti ja niitä edistäen. Luottamus on tärkeä osa innostavaa yrityskulttuuria ja sen luomista. Sen avulla organisaation johto kykenee näkemään henkilöstössä olevan kasvupotentiaalini ja käyttämään sitä. Jos yrityskulttuuri on innostava, haluaa työntekijä varmemmin

sitoutua organisaatioon ja tehdä työtehtävänsä mahdollisimman hyvin. (Rossi, 2012, s. 89–94.)

### 5.2.3 Viestiminen ei ole vain tiedonjakamista

Organisaation viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää. Sisäisen viestinnän joukkoon kuuluu yrityksen työntekijät ja muut läheisesti organisaatioon liittyvät tahot. Ulkoinen viestintä tarkoittaa organisaation ulkopuolella tapahtuvaa viestintää. Ulkoisen viestinnän vastaanottajia ovat asiakkaat, media ja yhteistyökumppanit. Useimmissa organisaatioissa ainoastaan ulkoinen viestintä mielletään liiketoiminnan elinehdoksi. On kuitenkin tärkeä tiedostaa myös sisäisen viestinnän merkitys ja siihen liittyvät sisäisen viestimisen tavat ja tottumukset. (Kortesuo ym., 2014, s. 17–19.)

Vahvoissa yrityskulttuureissa onnistunut viestiminen on tärkeä osa organisaation toimintoja. Tärkeää viestinnässä on sen laatu, ei niinkään määrä. Viestintää ei tulisi lähestyä ainoastaan tiedonjakamisena. Vahvoissa yrityskulttuureissa viestintä nähdään kaikkien asiana ja viestimisen tulee tapahtua ymmärrettävästi ja läpi koko organisaation. Organisaation johdon on ymmärrettävä viestinnän merkitys organisaation menestyksen ja toimintakyvyn kannalta. Oikeanlainen viestintä lisää avoimuutta ja luottamusta organisaatioissa, lisäksi se rakentaa työntekijöille vahvempaa merkityksellisyyden tunnetta työstä. Vahvoissa yrityskulttuureissa viestintä nähdään kolmitasoisena kokonaisuutena. Ensimmäisellä tasolla pyritään jakamaan tietoa mahdollisimman laajasti ja lisäämään henkilöstön tietoisuutta organisaation asioista. Toisella tasolla kuunnellaan. Tällä tasolla keskustellaan henkilöstön kanssa ja vastataan heillä oleviin kysymyksiin. Tämä edistää työn merkityksellisyyden tunnetta henkilöstön keskuudessa. Kolmannella tasolla osallistutaan ja osallistetaan. Tällä tasolla pyritään kartoittamaan ja huomioimaan henkilöstöltä tulevat kehitysehdotukset ja ideat. Tämän seurauksena henkilöstö sitoutuu organisaatioon huomattavasti paremmin. (Rossi, 2012, s. 120–127.)

Viestimistä ja viestintää voidaan pitää hyvän työpaikan ja vahvan yrityskulttuurin näkökulmasta yhtenä tärkeimmistä teemoista. Yrityskulttuurin johtamisen jokainen osa-

alue vaatii onnistuakseen laadukasta viestintää. Onnistuneen viestinnän avulla rakennetaan luottamusta johdon ja henkilöstön välille. Viestinnän tulisi olla avointa, läpinäkyvää ja rehellistä. Viestinnän perimmäisenä tarkoituksena tulisi olla henkilöstön ymmärryksen lisääminen. Sen avulla henkilöstö näkee ja ymmärtää organisaation nykytilan. Tämän seurauksena jokainen työntekijä kykenee myös omalta osaltaan vaikuttamaan yrityksen menestykseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Rossi, 2012, s. 120–127.)

#### 5.2.4 Kuunteleminen kertoo arvostuksesta ja luottamuksesta

Vahvan yrityskulttuurin johtamisen yksi merkittävä osa-alue on kuunteleminen. Henkilöstöä tulee kuunnella ja heiltä tulevat ideat, ajatukset ja kehitysehdotukset on otettava huomioon. Organisaation johdon on järjestettävä kuuntelemiselle tarvittava aika. Kun organisaation johto arvostaa henkilöstöä ja luottaa työntekijöihin, muodostuu johdon prioriteetiksi järjestää aikaa henkilöstön kuuntelemiselle. Kuunteleminen ja henkilöstön huomioiminen on kiinteä osa onnistuneen yrityskulttuurin johtamista. Olennaista on tietysti löytää organisaatioon sopivat kuuntelemisen käytännöt. Henkilöstön kuuntelemisen kautta organisaation johto kykenee samalla osallistamaan henkilöstöä ja jakamaan heille vastuuta. (Rossi, 2012, s. 152–153.)

Kuuntelemisessä on kyse siitä, että organisaation johto on helposti lähestyttävä. Sen on rohkaistava ja kannustettava henkilöstöä kertomaan huolista, kyselemään mieltä askarruttavia kysymyksiä ja tietysti myös antamaan palautetta. Lisäksi johdon on kannustettava henkilöstöä ajattelemaan luovasti ja aidosti osallistumaan työtehtäviä koskevien päätöksien tekoon. Menestyvissä yrityskulttuureissa kuunteleminen nähdään tärkeänä työkaluna vastuunjakamisen ja henkilöstön osallistumisen lisäämisessä. (Rossi, 2012, s. 152–155.)

#### 5.2.5 Kiittämisen tärkeyttä ei saa unohtaa

Yrityskulttuurin johtamisen onnistuminen edellyttää kiitoksen jakamista. Vahvassa yrityskulttuurissa kiittämisen määrä tulisi maksimoida. On tärkeä huomioida ja jakaa kiitosta mahdollisimman monille, eikä ainoastaan muutamalle parhaiten

suoriutuneelle työntekijälle. Organisaation johto osoittaa henkilöstölle arvostusta kiittämällä heitä. Tämä on erittäin tärkeää organisaation menestymisen kannalta, koska johdon osoittama arvostus heijastuu aina työntekijöiden kautta myös asiakasrajapintaan. Kiittämislle ei ole mitään tarkkoja rajoja, organisaation johdon on hyvä tiedostaa, että kiittää voi paljon muustakin kuin normaaleista tai hyvin sujuneista työsuorituksista. (Rossi, 2012, s. 180–183.)

Vahvan yrityskulttuurin omaavassa organisaatiossa kiitetään ja palkitaan hyvin tehdystä työstä ja muista ylimääräisistä ponnistuksista. Kiittäminen on tärkeä osa arkea, se on säännöllistä ja yllätyksellistäkin. Henkilöstön ei tarvitse siis odottaa pitkiä aikoja ansaitsemaansa kiitosta, koska vahvoissa yrityskulttuureissa kiitosta jaetaan tarvittaessa päivittäin. Tämä johtaa siihen, että koko henkilöstö voi luottaa siihen, että hyvin tehty työ huomiodaan ja siitä saa kiitosta. Organisaation johdon on helppo tapa luoda tilaisuuksia kiittämislle, palkitsemislle ja juhlistamisllekin esimerkiksi erilaisten tavoitteiden avulla. (Rossi, 2012, s. 180–183.)

#### 5.2.6 Henkilöstön kehittyminen on koko organisaation etu

Vahvan yrityskulttuurin omaavassa yrityksessä ymmärretään kehityksen tärkeys ja siihen ollaan valmiita panostamaan ja investoimaan. Tämän avulla organisaatio saa henkilöstöltä parhaan panostuksen työtehtäviin. Mitä vahvempi kehittämisen ja kehittämisen kulttuuri organisaatiossa on, niin sitä varmempaa on myös organisaation menestyminen ja kasvu. Organisaation johdon on tärkeää tiedostaa ja mahdollistaa kehittyminen organisaatiossa ja samalla varmistaa todennäköisempi menestyminen tulevaisuudessa. (Rossi, 2012, s. 205.)

Organisaatiossa tulisi vallita jatkuvan oppimisen kulttuuri. Siinä henkilöstön on mahdollista kehittää taitojaan ja syventää tietojaan. Vahvan yrityskulttuurin omaava organisaatio tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden kehittyä paitsi ammatillisesti, niin myös ihmisenä. Valitettavan monissa organisaatioissa kehittäminen keskittyy edelleen työntekijän työtehtäviä koskeviin asioihin ja kehitys suunnataan ainoastaan näihin osa-alueisiin. Vahvassa yrityskulttuurissa henkilöstön kasvua edistetään muillakin osa-alueilla. Henkilöstön kykyjä, innostuksen aiheita ja kiinnostuksen kohteita pyritään



sovittamaan mahdollisimman laajasti organisaation tarpeita vastaaviksi ja strategiaan sopivaksi. Jatkuvan oppimisen kulttuurissa organisaation on mahdollista saada henkilöstöstä esiin huomattavasti laajempi potentiaali tukemaan omaa menestystään. (Rossi, 2012, s. 209–213.)

### 5.2.7 Henkilöstöstä välittäminen vaikuttaa organisaation menestykseen

Vahvan yrityskulttuurin omaavissa organisaatioissa välittäminen näkyy erilaisten käytäntöjen tai ohjelmien kautta. Nämä tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuden tasapainottaa henkilökohtainen elämä työn kanssa. Välittämisen perustana on ajatus, jonka mukaan ihminen huomioidaan aina kokonaisena. Välittävä kulttuuri huomioi ja välittää työn lisäksi ihmisen muutkin elämän osa-alueet. Tämä antaa mahdollisuuden työntekijälle tulla töihin kokonaisena, juuri sellaisena kuin oikeasti on, eikä hänen tarvitse piilotella mitään osia itsestään. Vaikka välittäminen usein kohdistuu henkilöstöön, niin on organisaation johdon hyvä ymmärtää, että sillä on suuri vaikutus myös organisaation menestykseen. Kun henkilöstö tuntee organisaation tuen ja välittämisen, siirtyy positiivisuus myös kollegoihin ja asiakkaisiin. Tämä luonnollisesti edistää myös organisaation menestystä. (Rossi, 2012, s. 231–236.)

Välittävässä yrityskulttuurissa on olennaista nähdä ja keskittyä yksittäisen ihmisen tarpeisiin. On tärkeää muistaa, että työntekijät ovat yksilöitä. Monet organisaatiot tarjoavat etuja työntekijöilleen ja osoittavat näin välittämistä. Olennaista on kuitenkin tämän lisäksi opastaa ja neuvoa yksilöitä hyödyntämään tarjottuja etuja. Se on enemmän yksilöstä välittämistä. Tämä aito välittäminen vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen ja se, miten työntekijöitä organisaatiossa kohdellaan yksilöinä, vaikuttaa erittäin vahvasti hyvän työpaikan kokemukseen. Kun työntekijä voi ja saa tulla työpaikalle juuri sellaisena kuin on, saa organisaatio varmasti käyttöönsä paljon keskivertoa suuremman työpanoksen. (Rossi, 2012, s. 232–237.)

### 5.2.8 Onnistumisia pitää juhlistaa aktiivisesti

Vahvimmat yrityskulttuurit huomioivat organisaation arjessa myös juhlistamisen. Henkilöstön onnistumisia etsitään ja niitä juhlistetaan aktiivisesti. Juhlistaminen

toteutetaan aina yrityskulttuurin mukaisin tavoin. Juhlistaminen vahvistaa menestymisen kulttuuria organisaatiossa ja lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä. Kun työntekijä kokee työnteon hauskaksi, on hän valmis antamaan parhaan mahdollisen työsuorituksen organisaation menestymisen edistämiseksi. (Rossi, 2012, s. 267–268.)

Juhlistamista voidaan pitää yrityskulttuurin työkaluna, jonka avulla henkilöstön kokemuksia työstä voidaan parantaa. Juhlistaa voi ja kannattaa monilla eri keinoilla. Sen tarkoitus on lisätä työn merkityksellisyyttä ja tarjota henkilöstölle menestymisen mahdollisuuksia. Juhlistaminen toimii myös organisaation viestintäkeinona. Sen avulla henkilöstölle viestitään, miten tärkeää on tehdä paljon töitä ja pyrkiä aina parhaaseen suoritukseen, jotta sitä voidaan juhlistaa. Juhlistamisen ansiosta henkilöstö haluaa usein tehdä parhaansa organisaation eteen. Organisaatio voi juhlistaa onnistumisia lukuisin eri keinoin, tärkeää on osata tehdä se persoonallisesti ja yrityskulttuurin mukaisesti. (Rossi, 2012, s. 267–268.)

#### 5.2.9 Jakaminen osoittaa aitoa välittämistä ja arvostusta

Jakaminen on myös tärkeä osa vahvaa ja kokonaisvaltaista yrityskulttuuria. Menestyvissä organisaatioissa jaetaan yhdessä saavutetut tulokset mahdollisimman reilusti. Organisaation johdon tulee jakaa ja palkita henkilöstöä anteliaasti yhdessä tehdystä työstä ja tuloksesta. Euroja tärkeämpää jakamisessa on henkilöstön kokemus arvostamisesta ja välittämisestä. Kun työntekijä kokee välittämisen ja arvostuksen tunteen, on hän valmiimpi antamaan täyden panostuksen työllensä. Jos taas työtehtävät koetaan merkityksettömiksi ja ilmapiiri ei ole arvostava, niin isokaan rahasumma ei motivoi henkilöstöä tekemään työtä mahdollisimman hyvin. Voidaankin todeta, että rahalla on lopulta aika vähän merkitystä onnistuneen palkitsemisen ja jakamisen kannalta. On hyvä kuitenkin tiedostaa, ettei jakaminen ja palkitseminen itsessään luo tulosta, mutta vahvistaa positiivista asennetta työtä kohtaan ja motivoi pyrkimään kohti parempia tuloksia. Organisaation johdon pitääkin miettiä tarkasti, millainen jakaminen ja palkitseminen viestii henkilöstölle arvostuksesta, välittämisestä ja myös siitä, että organisaatio haluaa henkilöstön yltyvän huippusuorituksiin. (Rossi, 2012, s. 297–299.)

Jakaminen ja palkitseminen eivät kuitenkaan ole organisaation johdon näkökulmasta helppo tai yksinkertainen asia. Organisaatio ja sen henkilöstö odottavat usein henkilökohtaista ja yksilöllistä huomiointia. Tämä onkin hyvä malli toimia, mutta johdon on hyvä tiedostaa, että myös koko muu työyhteisö tulisi ottaa huomioon. Jos näin ei tapahdu, voi yksittäisten ihmisten huomioiminen aiheuttaa kateutta muussa työyhteisössä ja näin jakaminen voi pahimmassa tapauksessa kääntyä sen perimmäistä tarkoitusta vastaan. (Kuusela, 2015, s. 73.)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusta ja kehittämistyötä tehdessä, on hyvä hyödyntää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Näin saadaan enemmän tietoa, uusia ideoita ja erilaisia näkökulmia kehittämistyön päätöksentekoa tukemaan. (Ojasalo ym., 2018, s. 40.) Tässä luvussa käydään läpi kehittämistyöhön liittyvän tutkimuksen tuloksia. Samalla niitä myös tulkitaan ja analysoidaan. Tutkimustietoa tähän kehittämistyöhön haettiin kohdeorganisaation vakituiselle henkilöstölle tehdyllä kyselyllä ja esihenkilöiden haastatteluilla.

### 6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Koko henkilöstölle tehdyn kyselytutkimuksen avulla selvitettiin kohdeorganisaation yrityskulttuurin nykytila ja tulevaisuuden tavoitetila. Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin, mitkä osa-alueet yrityskulttuurin johtamisessa ovat työntekijöiden mielestä tärkeitä. Kyselytutkimus loi hyvän perustan lopullisen ohjeistuksen tekemiselle. Lisäksi se antoi vastauksia tutkimuskysymyksiin ja auttoi ratkaisemaan tutkimusongelmaa.

Kyselylomake lähetettiin kaikille kohdeorganisaation vakituisille työntekijöille. Vakituksia työntekijöitä oli kohdeorganisaatiossa kahdeksan. Kaikille työntekijöille lähetettiin QR-koodi, jonka avulla he saivat kyselylomakkeen avattua. Lomakkeen alussa oli saateteksti (Liite 1). Kyselylomake tehtiin Microsoft Forms -ohjelmalla (Liite 2). Kaikki kahdeksan työntekijää vastasivat kyselyyn.

Kehittämistyön kyselylomake sisälsi yhdeksän aihealuetta ja jokaisesta aihealueesta oli neljä kysymystä. Näistä kysymyksistä yksi kysymys oli monivalintakysymys. Kaksi kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Yhdessä kysymyksessä käytettiin liukuvaa asteikkoa. Lomakkeen kysymyksien avulla pyrittiin löytämään vastaus asetettuun tutkimusongelmaan sekä asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

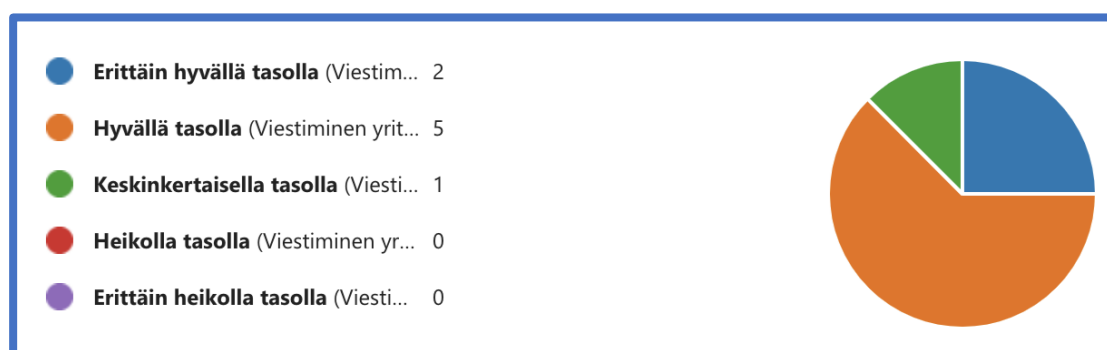
Kohdeorganisaation työntekijät vastasivat kyselylomakkeeseen täysin anonymisti. Kyselylomakkeen laatija päätyi anonymiin vastausmahdollisuuteen varmistaakseen mahdollisimman suuren vastausmäärän.

### 6.1.1 Yrityskulttuurin eri osa-alueiden nykytila ja tärkeys

Kyselylomakkeen perustana toimi teoretieto siitä, että menestyvien organisaatioiden toiminnassa on havaittu eroavaisuuksia erityisesti yhdeksällä osa-alueella. Nämä yrityskulttuurin osa-alueet ovat: valitseminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. Kyselylomakkeessa oli jokaisesta osa-alueesta yksi monivalintakysymys. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää, millä tasolla työntekijät kokevat organisaation yrityskulttuurin olevan tällä hetkellä.

Ensimmäinen monivalintakysymys koski viestintää kohdeorganisaatiossa. Viisi vastaajaa koki kohdeorganisaation viestimisen olevan hyvällä tasolla. Suurimman osan mielestä viestiminen yrityksessä on kokonaisuudessaan hyvin hoidettu. Se on pääosin avointa, rehellistä ja läpinäkyvää. Tarpeellinen informaatio on usein saatavilla ja ymmärrettävässä muodossa. Suurimman osan mielestä viestiminen on myös suunniteltu hyvin, mutta pientä kehitettävää vielä löytyy.

Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että viestiminen on erittäin hyvällä tasolla. Heidän mielestään viestiminen yrityksessä on erinomaisesti hoidettu. Se on aina avointa, rehellistä ja läpinäkyvää. Heidän mielestään viestiminen on suunniteltu tarkasti, eikä siinä nähdä parannettavaa. Yksi vastaajista puolestaan koki kohdeorganisaation viestimisen olevan keskinkertaisella tasolla. Hänen mielestään viestimistä on toki suunniteltu, mutta selviä kehityskohtia löytyy.



Kuvio 6. Vastauksien jakauma osa-alueesta viestiminen

Viestintää koskevan avoimen kysymyksen perusteella vastaajat kokivat viestimisen toimivan organisaatiossa verrattain hyvin. Organisaation viestintä herätti vastaajissa seuraavia ajatuksia:

- Viestiminen on hyvää ja avointa lähes aina.
- Viestiminen on ihan hyvällä tasolla nyt. Parannettavaa voi aina olla.
- Kaikki työhön liittyvä tieto on pääsääntöisesti tiedossa hyvissä ajoin.

Toinen monivalintakysymys koski kuuntelemista. Puolet vastaajista arvioi tämän osa-alueen olevan hyvällä tasolla. Heidän mielestään johdolla on usein aikaa kuunnella heitä. Myös uudet ideat, ajatukset ja kehitysehdotukset kuunnellaan ja huomioidaan usein, mutta ei välttämättä aina. Heidän mielestään organisaatiossa uskalletaan myös antaa palautetta aina kun tarvetta ilmenee ja kysyä askarruttavia kysymyksiä. Myös omista huolista organisaatiossa voi vapaasti puhua ja kertoa. Kokonaisuudessaan kuunteleminen on organisaatiossa hyvin hoidettu, mutta pientä kehitettävää vielä löytyy.

Kolme vastaajaa koki kuuntelemisen puolestaan olevan erittäin hyvällä tasolla. Heidän mielestään kuuntelemisen suhteen ei ole parannettavaa. Johdolla on aina aikaa kuunnella ja he kokevat johdon rohkaisevan heitä antamaan palautetta ja kysymään askarruttavia kysymyksiä sekä mahdolliset huolenaiheet. Myös tässä osa-alueessa yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kuunteleminen kohdeorganisaatiossa on keskinkertaisella tasolla ja siinä olisi selvästi kehitettävää.



Kuvio 7. Vastauksien jakauma osa-alueesta kuunteleminen

Kuuntelemista koskevan avoimen kysymyksen perusteella vastaajat kokivat kuuntelemisen toimivan organisaatiossa verrattain hyvin, mutta parannettavaa varmasti olisi. Kuunteleminen organisaatiossa herätti vastaajissa seuraavia ajatuksia:

- Johdolla on aina aikaa kuunnella minua.
- Rohkaisua voisi olla enemmän huoliin ja palautteeseen liittyen.
- Kuultujen kehitysideoiden toteutus tapahtuu, kun tapahtuu. Muuten kuunteleminen toimii erinomaisella tasolla.
- Kehitysideoita ja huolia on helppo tuoda esille ja ne huomioidaan hyvin.

Kolmas monivalintakysymys koski innostamista. Kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että innostaminen yrityksessä on hyvin hoidettu. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajat kokevat työtehtävien merkityksen olevan suurilta osin selvillä. Heidän työtehtäviensä merkitystä tuodaan hyvin esille ja sitä korostetaankin aina silloin tällöin. Heidän mielestään innostaminen on hyvin suunniteltua, se on melko yleistä, mutta pientä kehitettävää vielä löytyy.

Kaksi vastaajaa koki innostamisen olevan erittäin hyvällä tasolla. Heidän mukaansa se on erinomaisesti hoidettu osa-alue ja työtehtävien merkitys osana kokonaisuutta on täysin selvää. He näkevät ja ymmärtävät työtehtäviensä merkityksen ja sitä korostetaan ja tuodaan erinomaisesti esille. He eivät näe innostamisessa parannettavaa. Innostamisen osa-alue sai välittämisen osa-alueen kanssa parhaimman kokonaisarvion kyselytutkimuksessa.



Kuvio 8. Vastauksien jakauma osa-alueesta innostaminen

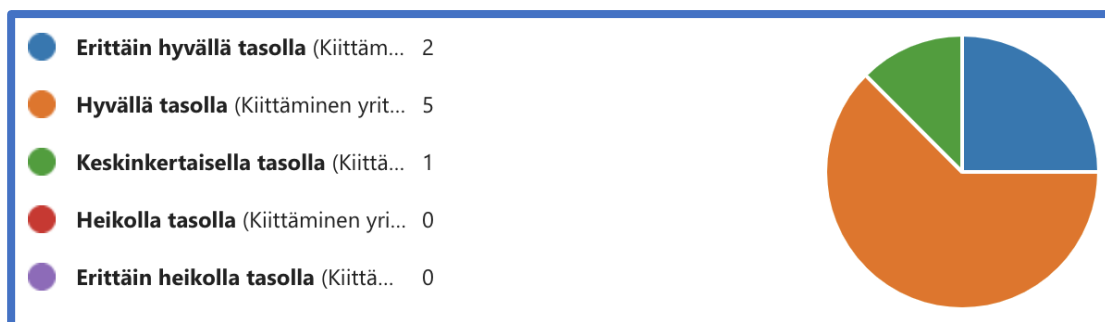
Innostamista koskevan avoimen kysymyksen perusteella vastaajat kokivat innostamisen toimivan organisaatiossa hyvin, eikä siinä paljon kehittämistarpeita ole. Innostaminen organisaatiossa herätti vastaajissa seuraavia ajatuksia:

- Työtehtävien merkitys on selvillä, mutta isoa kuvaa voisi kirkastaa.
- Ihmiset innostavat ja helpottaa ymmärtämään työtehtävien merkityksen.
- Ainakin uusia työntekijöitä innostetaan töihin.

- Ei korosteta päivittäin, eikä tarvitsekaan.

Neljäs monivalintakysymys koski kiittämistä. Myös tämän osa-alueen enemmistö näki olevan hyvällä tasolla. Viisi vastaajaa koki kiittämisen olevan kohdeorganisaatiossa hyvin hoidettu. Heidän mukaansa heitä kiitetään ja palkitaan useimmiten hyvin tehdystä työstä. Kiittäminen on heidän mielestään hyvin suunniteltua, sitä tapahtuu melko usein, mutta pientä kehitettävää vielä löytyy.

Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että kiittäminen organisaatiossa on erittäin hyvällä tasolla. Sitä tapahtuu usein, se on erinomaisesti hoidettu, eikä siinä nähdä parannettavaa. He kokevat saavansa kiitosta ja palkitsemista aina hyvin tehdystä työstä. Yksi vastaaja oli puolestaan sitä mieltä, että kiittäminen on normaalisti hoidettu ja se on näin ollen keskinkertaisella tasolla. Kiittämistä tapahtuu joskus, joten kehitettävää kyseisessä osa-alueessa selvästi vielä on.



Kuvio 9. Vastauksien jakauma osa-alueesta kiittäminen

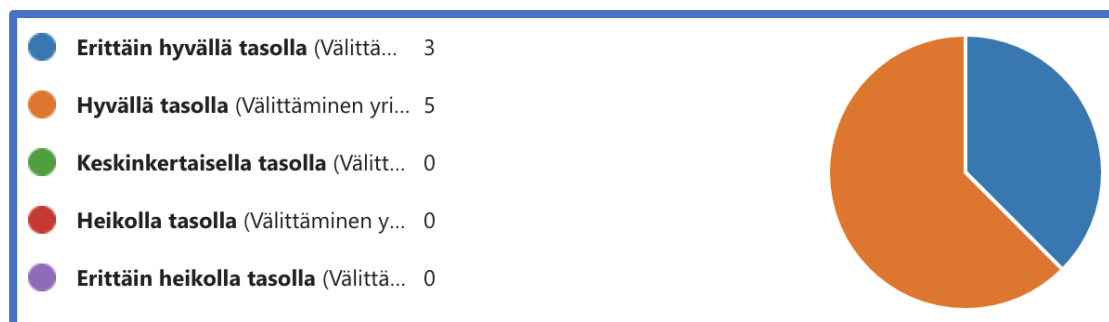
Kiittämistä koskevan avoimen kysymyksen perusteella vastaajat kokivat kiittämisen toimivan organisaatiossa mallikkaasti. Kiittäminen organisaatiossa sai eniten avoimia vastauksia ja se herätti vastaajissa seuraavia ajatuksia:

- Kiittäminen on aika yleistä, mutta paljon jää asioita myös huomaamatta.
- Hyvällä tasolla, päivittäin kiitetään pienemmistä ja isommista asioista.
- Vaihtelevaa, kiitosta tulee hyvin tehdystä työstä, mutta myös muutenkin.
- Kiittäminen edistää viihtyvyyttä ja yhteishenkeä.
- Mielestäni töissä kehutaan ja kiitetään usein ja se lisää jaksamista.
- Kiitetään kyllä ja palkitaankin jos on tehnyt jotain ekstraa.



Viides monivalintakysymys koski välittämistä. Viisi vastaajaa koki välittämisen olevan hyvällä tasolla. Heidät huomioidaan töissä kokonaisena ja muutkin elämän osa-alueet huomioidaan useimmiten. He voivat lähes aina tulla töihin omana itsenään, eikä oikeastaan koskaan tarvitse piilotella mitään tai pelätä muiden reaktiota. Välittäminen on siis hyvin suunniteltua, se näkyy yrityksen toiminnassa aika usein, toki pientä kehitettävää vielä löytyy.

Kolme vastaajaa koki välittämisen olevan erinomaisella tasolla. Heidät huomioidaan töissä kokonaisena. Myös muut elämän osa-alueet huomioidaan aina. He voivat aina tulla töihin juuri sellaisena kuin ovat, eikä koskaan tarvitse piilotella mitään tai pelätä muiden reaktiota. Heidän mielestään välittäminen on erinomaisella tasolla, eikä siinä nähdä parannettavaa. Välittämistä koskeva osa-alue sai kyselytutkimuksessa parhaimman arvion. Tämä kertoo henkilöstön kokevan välittämisen toimivan tällä hetkellä todella hyvin.



Kuvio 10. Vastauksien jakauma osa-alueesta välittäminen

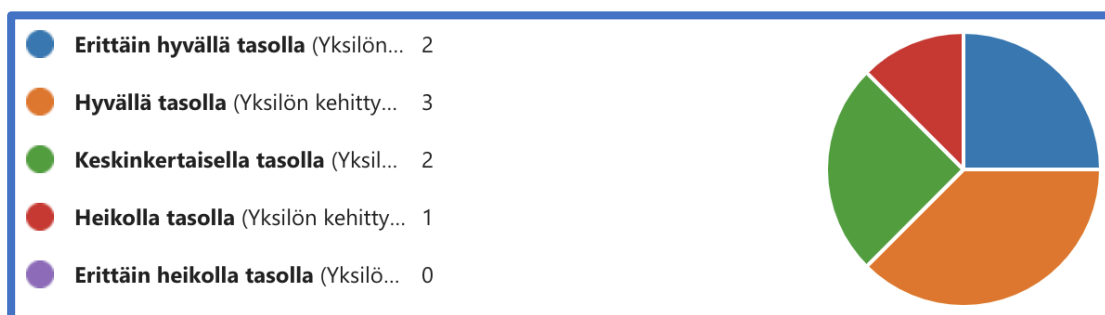
Välittämistä koskevan avoimen kysymyksen perusteella kaikki vastaajat kokivat välittämisen toimivan organisaatiossa hyvin tai erittäin hyvin. Myös välittäminen organisaatiossa sai paljon avoimia vastauksia ja se herätti vastaajissa seuraavia ajatuksia:

- Minut huomioidaan hyvin, minusta välitetään ihmisenä ja ollaan kiinnostuneita.
- Voin tulla töihin sellaisena kuin olen. Myös muut voivat tehdä samoin.
- Hyvin toimii, välitetään jokaisesta ja huomioidaan henkilökohtaisia ongelmiakin.
- Töissä on todella välittävä ilmapiiri ja koen, että työntekijät huomioidaan kokonaisina eikä ainoastaan työntekijöinä.

Kuudes monivalintakysymys koski kehittymistä organisaatiossa. Tämän osa-alueen vastauksissa oli eniten hajontaa. Kaksi vastaajaa koki osa-alueen olevan erittäin hyvällä tasolla. Heidän mukaansa yksilön kehittymiseen keskitytään organisaatiossa erittäin vahvasti ja yrityksessä vallitsee voimakas oppimisen kulttuuri. Heille tarjotaan usein mahdollisuuksia kehittyä paitsi ammatillisesti, niin myös ihmisenä.

Kolme vastaajaa oli puolestaan sitä mieltä, että kehittymisen osa-alue on organisaatiossa hyvällä tasolla. Heidän mukaansa yksilön kehittymiseen keskitytään organisaatiossa melko paljon ja yrityksessä on nähtävissä oppimista tukeva kulttuuri. Heille tarjotaan silloin tällöin myös mahdollisuuksia kehittyä.

Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että kehittymisen osa-alue on kohdeorganisaatiossa keskinkertaisella tasolla. Heidän mukaansa yksilön kehittymiseen keskitytään organisaatiossa jonkun verran ja yrityksessä vallitsee ainoastaan toisinaan oppimista tukeva kulttuuri. Yksi vastaajista oli myös sitä mieltä, että oppimisen osa-alue on heikolla tasolla. Hänen näkemyksensä mukaan yksilön kehittymiseen keskitytään organisaatiossa vain vähän. Yrityksessä ei vallitse oppimista tukeva kulttuuri. Lisäksi hänelle tarjotaan hyvin harvoin mahdollisuuksia kehittyä paitsi ammatillisesti, niin myös ihmisenä. Yksilön kehittymistä ei ole suunniteltu riittävästi ja siinä löytyy selviä kehittämiskohteita.



Kuvio 11. Vastauksien jakauma osa-alueesta kehittyminen

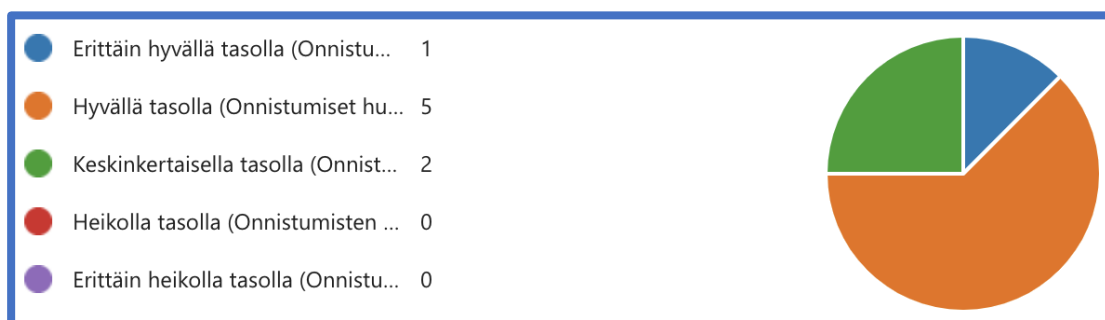
Kehittymistä koskevan avoimen kysymyksen perusteella vastaajat kokivat tämän osa-alueen vaativan eniten kehitettävää. Kehittyminen organisaatiossa herätti vastaajissa seuraavia ajatuksia:

- En koe, että kehittymistä kovinkaan paljoa olisi.
- Kaikille tarjotaan mahdollisuus kehittyä ja laajentaa työtehtävien kirjoa.

- Joissain työtehtävissä ei ole jatkuvalle oppimiselle varaa.
- Ongelmatilanteissa oppii uutta.
- Kykeneville voisi mahdollistaa uusien asioiden lisäoppimisen.
- Ammatilliseen kehittymiseen kannustetaan.

Seitsemäs monivalintakysymys koski onnistumisen huomioimista. Viisi vastaajaa koki tämän osa-alueen olevan hyvällä tasolla. Heidän mielestään onnistumiset huomioidaan ja niiden juhlistamiseen keskitytään yrityksessä melko paljon. Yrityksessä vallitsee keskivertoa vahvempi juhlistamisen kulttuuri ja onnistumisia juhlistetaan melkein aina kun onnistumisia ilmenee. Juhlistaminen ja onnistumisten huomioiminen on selvästi tärkeä asia, sitä tapahtuu melko usein, mutta pientä kehitettävää vielä löytyy.

Kaksi vastaajaa koki onnistumisen huomioimisen olevan keskinkertaisella tasolla. Heidän mielestään onnistumiset huomioidaan ja niitä juhlistetaan aina joskus. Juhlistaminen ja onnistumisten huomioiminen voisi olla näkyvämpääkin ja kehitettävää selvästi löytyy. Yksi vastaaja oli myös sitä mieltä, että tämä osa-alue on erinomaisella tasolla. Vastaajan mielestään onnistumiset huomioidaan ja niiden juhlistamiseen keskitytään yrityksessä todella paljon. Yrityksessä vallitsee voimakas juhlistamisen kulttuuri ja onnistumisia juhlistetaan usein. Juhlistaminen ja onnistumisten huomioiminen on selvästi erittäin tärkeä asia, se on hyvin hoidettu.



Kuvio 12. Vastauksien jakauma osa-alueesta onnistuminen

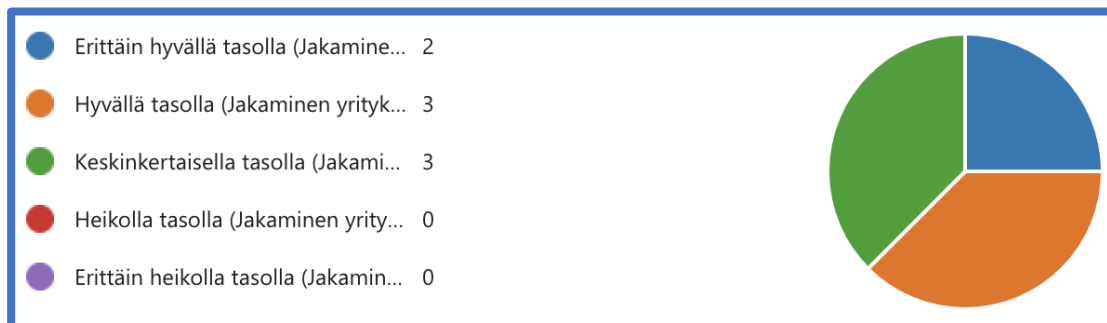
Onnistumista koskevan avoimen kysymyksen perusteella vastaajat kokivat onnistumisen huomioinnin toimivan organisaatiossa verrattain hyvin. Onnistumisen huomiointi organisaatiossa herätti vastaajissa seuraavia ajatuksia:

- Onnistumiset huomioidaan, mutta niitä voisi huomioida vielä enemmän.
- Muihin yrityksiin verrattuna melko onnistunutta ja juhlia on paljon.

- Henkilökohtaisten juttujen juhlistamista on, ei välttämättä työsuorituksen.
- Onnistumiset huomioidaan hyvin ja niitä juhlietaan tarpeeksi.

Kahdeksas monivalintakysymys koski jakamisen kulttuuria kohdeorganisaatiossa. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että jakaminen on normaalisti hoidettu ja se on keskinkertaisella tasolla. Heitä palkitaan joskus hyvin tehdystä työstä ja organisaatiossa tapahtuva jakaminen lisää vähän kokemusta arvostamisesta. Jakamisen osa-aluetta on jonkin verran suunniteltu, mutta selviä kehittämiskohteita löytyy.

Kolme vastaajaa koki jakamisen osa-alueen olevan hyvin hoidettu ja näkivät sen olevan hyvällä tasolla. Heitä palkitaan useimmiten hyvin tehdystä työstä ja organisaatiossa tapahtuva jakaminen tukee hyvin kokemusta arvostamisesta. Jakamisen osa-alue on hyvin suunniteltu, mutta pientä kehitettävää löytyy. Kahden vastaajan mielestä jakaminen on erittäin hyvällä tasolla. He kokevat, että heidät palkitaan aina hyvin tehdystä työstä ja organisaatiossa tapahtuva jakaminen lisää huomattavasti kokemusta arvostamisesta. Jakaminen on erinomaisesti hoidettu ja sitä tapahtuu todella usein.



Kuvio 13. Vastauksien jakauma osa-alueesta jakaminen

Organisaation jakamista koskevan avoimen kysymyksen perusteella vastaajat kokivat jakamisen toimivan organisaatiossa keskinkertaisesti tai paremmin. Jakaminen sai vähän avoimia vastauksia ja se herätti vastaajissa seuraavia ajatuksia:

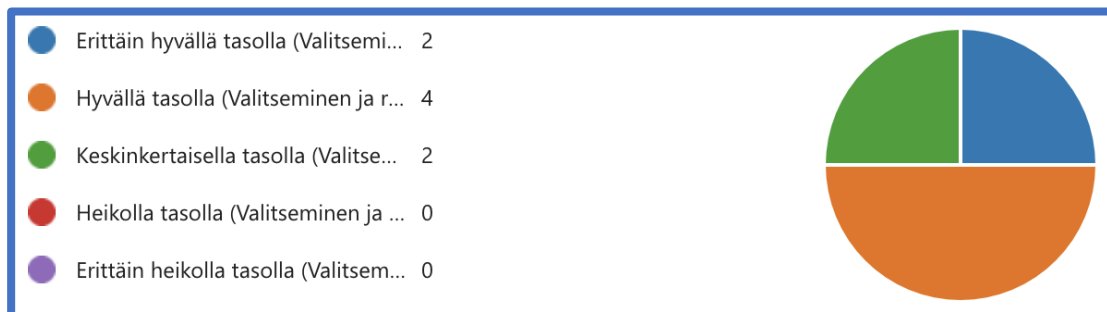
- Vuotuisesti syntymäpäiviä juhlietaan, ihan kivasti siis.
- Palkitaan hyvin tehdystä työstä.
- Kaikki ok, sopivasti erilaisia illanistujaisia ja juhlia.

Yhdeksäs monivalintakysymys koski valitsemista eli organisaation rekrytointia. Neljä vastaajaa koki tämän osa-alueen olevan hyvällä tasolla ja rekrytointi on hyvin hoidettu.

Valitsemisessa painotetaan selvästi myös hakijan ja yrityksen arvojen ja kulttuurin yhteyttä. Valitseminen ja rekrytointi on hyvin suunniteltua, mutta parannettavaa vielä löytyy.

Kaksi vastaajaa koki tämän osa-alueen olevan erittäin hyvällä tasolla ja rekrytointi on erinomaisesti hoidettu. Valitsemisessa painotetaan erittäin paljon hakijan ja yrityksen arvojen ja kulttuurin yhteyttä. Valitseminen ja rekrytointi on erinomaisesti suunniteltua, eikä siinä ole parannettavaa.

Kaksi vastaajaa koki tämän osa-alueen olevan puolestaan keskinkertaisella tasolla. Valitseminen ja rekrytointi on normaalisti hoidettu. Valitsemisessa painotetaan muiden osa-alueiden ohella myös hakijan ja yrityksen arvojen ja kulttuurin yhteyttä. Valitsemista ja rekrytointia on suunniteltu, mutta kehittämiskohteita ja parannettavaa vielä löytyy. Tämän osa-alueen kohdalla on hyvä muistaa, että kohdeorganisaatiossa rekrytointeja hoitavat tällä hetkellä ainoastaan esihenkilöt. Valitsemiseen liittyvistä prosesseista ei ole välttämättä riittävästi tietoa koko henkilöstöllä.



Kuvio 14. Vastauksien jakauma osa-alueesta valitseminen

Organisaation valitsemista koskevan avoimen kysymyksen perusteella vastaajat kokivat valitsemisen toimivan organisaatiossa keskimäärin hyvin. Organisaation valitseminen herätti vastaajissa seuraavia ajatuksia:

- Hakijan ja yrityksen välistä suhdetta mietitään rekrytoinnissa.
- Rekrytoinnissa painotetaan hakijan persoonaa, niin että hän sopii hyvin joukkoon, tämän takia on aina hyvä porukka.
- Rekrytoinnit ovat onnistuneet hyvin.
- Aina on ollut hyvä meininki työntekijöiden kesken, joten tässä onnistutaan.

Nykytilaa arvioivien monivalintakysymysten lisäksi vastaaja sai arvioida jokaisen yrityskulttuurin osa-alueen tärkeyttä liukuvalla asteikolla. Liukuvan asteikon liukumaväli oli 1–5. Tämän kysymyksen avulla saatiin selville mihin osa-alueisiin kohdeorganisaatiossa kannattaisi panostaa ja mitä osa-alueita työntekijät arvostavat.

Vastauksien mukaan eniten arvostetaan kuuntelemista. Tämän osa-alueen keskiarvo oli 4,63. Toiseksi eniten työntekijät arvostivat välittämistä, jonka keskiarvo oli 4,50. Kolmanneksi ja neljänneksi eniten arvostettiin kiittämistä ja viestimistä, jotka molemmat saivat keskiarvoksi 4,38. Kuunteleminen, välittäminen, kiittäminen ja viestiminen ovat neljä eniten arvostettua osa-aluetta kohdeorganisaation työntekijöiden mielestä.

Viidenneksi eniten työntekijät arvostivat onnistumista. Tämä osa-alue sai keskiarvoksi 4,13. Tämän lisäksi valitseminen sai keskiarvoksi 4,00, ollen näin kuudenneksi arvostetuin osa-alue työntekijöiden keskuudessa. Kolme osa-aluetta sai arvostelussa keskiarvoksi alle 3,88. Nämä osa-alueet ovat innostaminen, kehittyminen, jakaminen. Osa-alueiden tärkeys on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Yrityskulttuurin osa-alueiden tärkeys asteikolla 1–5

YRITYSKULTTUURIN OSA-ALUE	KESKIARVO
VIESTIMINEN	4,38
KUUNTELEMINEN	4,63
INNOSTAMINEN	3,88
KIITTÄMINEN	4,38
VÄLITTÄMINEN	4,50
KEHITTYMINEN	3,88
ONNISTUMINEN	4,13
JAKAMINEN	3,88
VALITSEMINEN	4,00

Taulukosta näkee hyvin ne osa-alueet, joita työntekijät kohdeorganisaatiossa arvostavat. Yhdeksän osa-alueen kokonaisuudesta viittä osa-aluetta vastaajat arvostivat yli

4,00. Näihin osa-alueisiin tulee kehitysvaiheessa kiinnittää erityistä huomiota. Nämä eniten arvostetut viisi osa-aluetta sisällytetään tämän kehittämistyön ohjeistukseen.

### 6.1.2 Kehittämisideoita yrityskulttuurin eri osa-alueille

Kyselylomakkeen kaikissa yhdeksässä osa-alueessa oli lisäksi avoin kysymys osa-alueen kehittämistä koskien. Siinä tiedusteltiin millaista kehittämistä osa-alue vaatisi ja millaista toiminta olisi tulevaisuuden ihannemaailmassa. Vastaajien mielestä ainakin seuraavia kehitysehdotuksia pitäisi pohtia.

#### Viestiminen:

- Säännöllinen viikoittainen viestintä, esimerkiksi tärkeät asiat sisältävä sähköposti.
- Tieto ei aina kulje perille asti.
- Tiedon ja ymmärryksen lisääminen on hyvällä tasolla ja viestiminen on aitoa.
- Yhteisiä koulutuksia voisi olla säännöllisin väliajoin.

#### Kuunteleminen:

- Voisi rohkaista vielä enemmän kertomaan syvimpiä ajatuksia.
- Kuuntelemista tukevia tilaisuuksia voisi olla enemmän.
- Kehityskeskusteluja voisi olla säännöllisesti.
- Etukäteen sovittu ajankohta palautteelle olisi hyvä.
- Hyvä että voi sanoa suoraan, jos on jotain mielessä, tätä myös jatkossa.

#### Innostaminen:

- Isoa kuvaa voisi kirkastaa vielä enemmän ja innostaa sitä kautta.
- Uusia tapoja innostaa ja piristää voisi keksiä, esimerkiksi tiimipäivät.
- Ei tarvitse korostaa.

#### Kiittäminen:

- Kiitosta voisi tulla enemmänkin, usein joku kiva palkkio piristäisi.
- Kiittäminen on tärkeää myös huonoina aikoina.
- Lisää kiittämistä ja tsemppaamista vaan.

- Yhdenvertainen kiittäminen ottaen huomioon yksilöiden eroavaisuudet.

#### Välittäminen:

- Syvempää välittämistä ja avoimempia siteitä työntekijöiden kesken.
- Tutustumista toisiin työn ulkopuolellakin.
- Elämän muut osa-alueet täytyisi huomioida paremmin, ettei tulisi liikaa paineita tuurata vapaapäivinä. Pitäisi huomioida enemmän ihmisenä, ei pelkästään työntekijänä.
- Aina voisi huomioida enemmän, synnyttää luottamusta puolin ja toisin.

#### Kehittyminen:

- Kehityssuunnitelma voisi olla kiva.
- Työnantaja voisi tarjota koulutuksia työhön ja vapaa-aikaankin liittyen.
- Yhteisiä koulutuksia voisi järjestää enemmän ja muillakin osa-alueilla kehittymistä voisi miettiä.

#### Onnistuminen:

- Asetetaan aina kuukausittainen tavoite ja jos saavutetaan se, niin juhlistaan.
- Onnistumisia ei tarvitse juhlia enempää kuin nyt.
- Aina voisi juhlia enemmän.

#### Jakaminen:

- Voisi olla tulokseen sidottu palkkiojärjestelmä, kannustaisi aina tekemään parhaansa.
- Aina voi palkita lisää, se parantaa motivaatiota, ylimääräiset lomat tai palkka olisi hyviä vaihtoehtoja.
- Normaalista työstä ei tarvitse palkita, mutta erityisen hyvin tehdystä työstä palkitseminen olisi suotavaa.

#### Valitseminen:

- Persoonallisuutta voisi painottaa lisää ja sitä, miten sopeutuu joukkoon.
- Haastatteluissa voisi olla myös muutama työntekijä mukana.
- Mielellään haastatellaan ennen kuin otetaan töihin, vaikka olisi suurikin hätä.



Kaikista osa-alueista tuli hyviä kehitysehdotuksia. Isoilta osin vastauksista huokui, että osa-alueita on kohdeorganisaatiossa mietitty ja hyviä asioita vahvan yrityskulttuurin edistämiseksi tehdään. Tästä huolimatta kaikkiin osa-alueisiin tuli kahdesta neljään varteenotettavaa kehitysehdotusta, jotka osaltaan auttavat varsinaisen tutkimuskysymyksen ratkaisemisessa.

## 6.2 Haastattelun tulokset

Kyselyn lisäksi tutkimukseen sisältyi haastatteluja. Kehittämistyössä haastateltiin kohdeorganisaation esihenkilöt. Haastatteluiden aineistoa käytettiin tukemaan koko henkilöstölle tehdyn kyselyn vastauksia ja saatuja tuloksia. Haastatteluiden kysymykset laadittiin niin, että niiden vastaukset auttavat ratkaisemaan tutkimusongelman. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Kysymykset oli suunniteltu etukäteen, mutta niiden tarkat sananmuodot ja jopa järjestys saattoi muuttua haastattelun kulun perusteella (Liite 3). Puolistrukturoitu haastattelu on hyvin käyttökelpoinen tiedonkeruumenetelmä, jos halutaan tutkia ilmiön merkitystä (Ojasalo ym., 2018, s. 109). Haastattelut antoivat hyviä vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tukivat osaltaan kyselytutkimuksesta saatua aineistoa.

Tässä kehittämissä toteutettiin kolme haastattelua. Kaksi haastateltavaa toimii kohdeorganisaation esihenkilönä operatiivisella puolella ja yksi haastateltava toimii kehityspäällikkönä. Haastatteluissa keskityttiin yrityskulttuurin yhdeksän osa-alueen kehittämiseen, eli mitä osa-alueita tulisi kehittää ja miten. Haastatteluista saatu keskeinen informaatio kirjattiin muistiin heti haastattelutilanteessa. Kirjaamiseen käytettiin tekstinkäsittelyohjelmaa. Haastatteluiden jälkeen tekstit tiivistettiin ja jaettiin yrityskulttuurin yhdeksän osa-alueen mukaisesti segmentteihin.

Ensimmäisenä käsiteltiin kohdeorganisaation viestimistä. Haastateltavilta tiedusteltiin, miten viestimistä pitäisi kehittää tulevaisuudessa ja mitä sen osalta olisi mahdollista tehdä paremmin? Vastaajien mielestä viestintä on nykyisellään toimivaa, rehellistä, aitoa ja läpinäkyvää. Paljon parannettavaa ei nähty, mutta viestinnän määrän lisäämistä pidettiin potentiaalisena kehityssuuntana. Alla viestinnästä tulleita ajatuksia vastaajilta.

“Viestintä on rehellistä ja aitoa, jos nyt jotain haluaisi kehittää, niin säännöllinen sähköpostiviesti kaikille, vaikka kuukausittain voisi olla kiva.”

“Kommunikaatiota voisi kehittää ja lisätä. Tarvittavat viestintäkanavat ovat jo olemassa, mutta niitä tulisi hyödyntää enemmän. Näin olennainen ja epäolennainenkin tieto saavuttaisi kaikki.”

Toinen kysymys koski kohdeorganisaation kuuntelemista. Haastateltavilta kysyttiin, miten kuuntelemisen pitäisi organisaatiossa kehittyä tulevaisuudessa ja mitä tulisi tehdä paremmin, jotta kuunteleminen paranisi. Vastaajien mielestä kuunteleminen on nykyisellään hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla, mutta parannettavaa vielä löytyy. Yksi konkreettinen asia, joka tuli esiin on säännöllisten ja sovittujen kehityskeskustelujen pitäminen. Tämä nousi vahvasti esiin ja tulee ehdottomasti ottaa huomioon tutkimusongelman ratkaisemisessa. Alla kuuntelemisesta tulleita ajatuksia vastaajilta.

“Palautteen antamiselle pitäisi sopia etukäteen ajankohta. Esimerkiksi kehityskeskusteluja voisi olla säännöllisesti.”

“Suhteellisen pieni yritys kyseessä, joten johdon kuunteleminen sujuu varsin mutkattomasti.”

Haastattelun kolmas kysymys koski innostamista. Haastateltavilta kysyttiin, miten innostamisen pitäisi organisaatiossa kehittyä tulevaisuudessa ja mitä tulisi tehdä paremmin, jotta yrityskulttuuri olisi innostavampaa? Vastaajien mielestä tämä osa-alue tuntui vieraalta. Vastaajilla ei ollut montaa kommenttia kyseisestä osa-alueesta. Innostamisen koettiin toimivan nykyisin hyvin tai erittäin hyvin, eikä siinä varsinaisesti kehitettävää ole. Innostamisesta nousi esiin myös, ettei sitä tulisi liikaa korostaa. Työntekijät voivat kokea liian innostamisen ja työtehtävien korostamisen teennäiseksi ja tämän takia innostamisen kanssa pitäisi olla malttia. Vastaajat miettivät työntekijöiden innostamisen lisäämiseksi yhteisiä tapahtumia, jotka saattaisivat piristää työntekijöitä, innostaa heitä arjessa ja kehittää organisaation yhteishenkeä.

Neljäntenä käsiteltiin kiittämistä kohdeorganisaatiossa. Haastateltavilta kysyttiin, miten kiittämistä pitäisi kehittää tulevaisuudessa ja mitä olisi mahdollista tehdä paremmin. Vastaajien mielestä kiittäminen on nykyisellään hyvällä tasolla ja sitä selvästi

kohdeorganisaatiossa tapahtuu, mutta kaikki kuitenkin toivoivat sen lisääntyvän tulevaisuudessa. Alla kiittämisestä esiin nousseita ajatuksia vastaajilta.

“Lisää tsemppaamista ja kiittämistä arkeen. On erityisen tärkeää muistaa kiittää tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä, asemasta ja ihmisestä riippumatta.”

“Kiittäminen on hyvin yleistä organisaatiossa, mutta huomiota pitäisi kiinnittää kiittämiseen huonoinakin aikoina. Vaikka asiat eivät mene aina kuten suunnitellaan, niin useimmiten työntekijät tekevät kuitenkin työnsä kiitoksen arvoisesti.”

Viides kysymys haastattelussa koski välittämistä. Haastateltavat vastasivat välittämisen kehittämiseen liittyviin kysymyksiin. Vastaajien mielestä tätä osa-aluetta voi yksinkertaisesti kehittää lisäämällä välittämisen osoittamista. Välittämistä tulisi lisätä erityisesti työntekijöiden muut elämän osa-alueet huomioiden. Työntekijöille tulisi osoittaa enemmän kiinnostusta ja välittämistä myös työtehtävien ja työajan ulkopuolisten asioiden osalta. Heidän mielestään lisäämällä laajaa välittämistä elämän kaikilla osa-alueilla, syntyy syvempi luottamus puolin ja toisin.

Haastattelun kuudes kysymys koski kehittymistä. Haastateltavilta kysyttiin, miten kehittymistä organisaatiossa voisi tulevaisuudessa lisätä ja mitä tulisi tehdä paremmin. Vastaajien mielestä tätä osa-aluetta on vaikein kehittää. Haastatteluiden perusteella vastauksia tai kehitysehdotuksia ei oikeastaan tullut. Organisaation työtehtävät koettiin suhteellisen helpoiksi, näin ollen työntekijöiden ei tarvitse kovin pitkiä aikoja opetella tai kehittyä osatakseen työt ja onnistuakseen päivittäisissä tehtävissään.

Seitsemäs kysymys haastattelussa koski onnistumisen huomiointia kohdeorganisaatiossa. Haastateltavilta tiedusteltiin miten onnistumiset tulisi jatkossa huomioida, jotta yrityskulttuurista tulisi vahvempi? Vastaajien mielestä tämä osa-alue toimii tällä hetkellä erittäin hyvin, eikä onnistumisia tarvitse haastateltavien mukaan huomioida tai juhlistaa yhtään nykyistä enempää.

Kahdeksantena osa-alueena käsiteltiin jakamista kohdeorganisaatiossa. Haastateltavilta kysyttiin, miten jakamista pitäisi kehittää tulevaisuudessa ja mitä olisi mahdollista tehdä paremmin. Vastaajien mielestä jakaminen on nykyisin hyvällä tasolla,

mutta tulevaisuudessa sitä voisi nykyisestä vielä lisätä. Alla jakamisesta esiin nousseita ajatuksia vastaajilta.

“Aina voi palkita enemmän. Jakamista voisi lisätä palkitsemalla työntekijöitä palkan lisäksi ylimääräisillä lomapäivillä.”

“Normaalista työstä ei varsinaisesti tarvitse palkita, mutta jos työntekijä kunnostautuu erityisen hyvin ja tekee työnsä, niin palkitseminen olisi suotavaa.”

Yhdeksäntenä osa-alueena käsiteltiin kohdeorganisaation valitsemista eli rekrytointia. Haastateltavilta kysyttiin, miten valitsemista tulisi kehittää tulevaisuudessa ja mitä olisi mahdollista tehdä paremmin? Vastaajien mielestä valitseminen on nykyisellään hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla, mutta jotain kehitettävääkin siinä olisi. Haastatteluiden tärkeys ja erityisesti rekrytoitavan persoonan painottaminen voisi olla isomassa roolissa. Esille nousi myös mahdollisuus ottaa nykyisiä työntekijöitä mukaan rekrytointiprosessiin.

“Jossain vaiheessa voisi nykyinen työntekijä olla mukana haastattelussa tai muuten prosessissa.”

Haastattelut toimivat tässä kehittämistehtävässä laajemman kyselytutkimuksen rinnalla hyvänä lisänä tutkimusaineistoon. Haastatteluista ei varsinaisesti uusia kehittämisideoita saatu, mutta hyvää kyselytutkimusta tukevaa tietoa, jonka avulla kyetään varsinainen tutkimuskysymys ratkaisemaan.

## 7 YRITYSKULTTUURIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation yrityskulttuurin johtamisen nykytila ja tulevaisuuden tavoitetila. Tavoitteena oli saada kaikilta työntekijöiltä heidän näkemyksensä yrityskulttuurin johtamisesta organisaatiossa, sen nykytilasta ja kuvitteellisesta ihanneltilasta tulevaisuudessa. Kehittämistyössä keskityttiin yrityskulttuurin johtamisen yhdeksään osa-alueeseen ja voidaan todeta, että kaikki osa-alueet saivat tutkimuksessa hyvän arvion.

Nykytilan ja tulevaisuuden tavoitetilan selvittämisen jälkeen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää organisaation esihenkilöille ohjeistus, jota käyttämällä yrityskulttuurin johtaminen kehittyisi. Tutkimuksen perusteella erityisesti kuunteleminen, välittäminen, viestiminen, kiittäminen ja onnistuminen koettiin eniten tärkeiksi osa-alueiksi. Tämän kehittämistyön tuloksena syntyvässä ohjeistuksessa keskitytään näihin osa-alueisiin, koska ne ovat henkilöstön mielestä olennaisimpia.

### 7.1 Millaisilla toimenpiteillä kohdeorganisaation yrityskulttuuri vahvistuu

Kuunteleminen arvioitiin kyselytutkimuksessa tärkeimmäksi osa-alueeksi kohdeorganisaation työntekijöiden toimesta. Tämän osa-alueen selvä kehityskohta on säännöllisten kehityskeskustelujen järjestäminen tulevaisuudessa. Useampi vastaaja koki, että säännöllisin väliajoin tapahtuva kehityskeskustelu lisäisi kuuntelemista organisaatiossa. Kehityskeskustelun tulee olla ennalta sovittu, jotta siihen pystyvät molemmat osapuolet asianmukaisesti valmistautumaan. Tällä hetkellä organisaatiossa on käytössä ainoastaan satunnaisesti järjestettävä kehityskeskustelu työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Tätä mallia pitää ehdottomasti kehittää, jos halutaan kehittää yrityskulttuurin johtamista.

Kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että myös rohkaisua puhumiseen kaivattiin enemmän. Johdon tulisi tulevaisuudessa aktiivisemmin kannustaa ja rohkaista työntekijöitä puhumaan ajatuksistaan ja erityisesti huolistaan. Huolet ja palautteet voivat koskea tietysti työasioita, mutta myös muuhun elämään liittyviä murheita ja ajatuksia tulisi voida avoimemmin tuoda esille.

Kuuntelemiseen liittyen myös kolmas asiakokonaisuus tuli esiin vastauksissa. Yleisesti koettiin, että kehitysideoita on helppo tuoda esille, mutta niiden toteutuksessa koettiin olevan välillä turhan paljon viivettä. Vahvempaa yrityskulttuurin johtamista osoittaisi tässä tapauksessa kuultujen kehitysehdotusten käsittely ja toteuttaminen sovitussa ajassa.

Toiseksi tärkein osa-alue työntekijöiden mielestä on välittäminen. Vastauksien perusteella esihenkilöiden tulisi keskittyä työntekijöiden parempaan huomioimiseen tulevaisuudessa. Työntekijöiden elämän muiden osa-alueiden huomioiminen osoittaisi syvempää välittämistä. Myös tutustuminen työkavereihin ja työntekijöihin työpaikan ulkopuolella lisäisi luottamusta ja välittämisen tunnetta.

Kohdeorganisaation esihenkilöiden tulee siis muistaa arjessa tiedustella työntekijöiltä myös elämän muiden osa-alueiden kuulumisia ja osoittaa laajemmin välittämistä päivittäin. Lisäksi voisi kehittää pienimuotoisia ja säännöllisiä tapahtumia työporukan kesken. Näitä voisivat olla esimerkiksi lautapeli-ilta, karaokeilta, joogahetki tai jääkiekkopeli. Nämä olisivat varmasti kiva lisä organisaation isompien vuotuisten kesäjuhlien ja pikkujoulujen joukkoon. Näillä toimilla välittämisen tunne kohdeorganisaatiossa voisi kehittyä.

Seuraavaksi tärkeimmät osa-alueet työntekijöiden mielestä ovat viestiminen ja kiittäminen. Viestiminen kohdeorganisaatiossa on useimpien työntekijöiden mielestä hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Kaikki oleellinen tieto on useimmiten saatavilla. Viestiminen on avointa, rehellistä ja läpinäkyvää. Viestimistä voisi kehittää vahvaa yrityskulttuuria tukevaksi säännönmukaistamalla joitain viestintätoimia. Tämä voisi tarkoittaa vaikkapa sisäisen uutiskirjeen luomista kohdeorganisaatioon. Työntekijöille lähetetään nykyisin kahden viikon välein työvuorot, joten esimerkiksi se voisi olla hyvä paikka kerrata kuluneet viikot ja muistutella tulevista asioista. Tämä parantaisi tiedon kulkemista läpi organisaation. Kyselytutkimuksen aineistosta kävi ilmi, että myös säännöllisin väliajoin järjestettävät koulutuspäivät voisivat olla hyvä malli lisätä viestimistä kohdeorganisaatiossa.

Viestimisen kanssa yhtä tärkeäksi osa-alueeksi työntekijät arvioivat kiittämisen. Kiittäminen on kohdeorganisaatiossa myös useimpien työntekijöiden mielestä hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Kiittämistä tapahtuu aineiston perusteella paljon, työntekijöitä kiitetään arjen pienistä asioista ja erityisesti isommista ponnistuksista. Kiittämisen koetaan edistävän työssä viihtymistä ja jaksamista. Kiittäminen on omiaan myös kohottamaan yhteishenkeä. Tulevaisuudessa kiittämisen osalta tulisi keskittyä erityisesti kiittämiseen niinä päivinä, kun kaikki ei mene suunnitelmien mukaisesti. Kiittäminen huonompina aikoina lisäisi motivaatiota, toisi tunnetta turvallisesta ympäristöstä ja edistäisi vahvaa yrityskulttuuria. Myös työntekijöiden yhdenvertainen kiittäminen mainittiin kehitysmahdollisuutena.

Onnistumisten huomiointi ja niiden juhlistaminen arvioitiin kyselytutkimuksessa viidenneksi tärkeimmäksi osa-alueeksi kohdeorganisaation työntekijöiden toimesta. Kolme neljästä vastaajasta koki tämän osa-alueen olevan hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Kaikki vastaajat kokivat, että onnistumiset huomioidaan hyvin. Osan mielestä onnistumisia myös juhlistetaan ihan riittävästi. Toinen osa oli puolestaan sitä mieltä, että onnistumisia juhlistetaan kyllä, mutta ainahan niitä voisi juhlistaa enemmänkin.

Onnistumisen osa-aluetta olisi paras kehittää siis siihen suuntaan, että kohdeorganisaatiossa pyritään lisäämään erityisesti onnistumisten huomioimista, ja jakamaan nämä onnistumisen huomioimiset myös muiden työntekijöiden kesken. Lisääntyneen huomioimisen lisäksi onnistumisten juhlimista voisi myös lisätä pienemmillä asioilla arjessa, kuten kahvipullat onnistuneen kuukauden kunniaksi tai muilla vastaavilla tempauksilla. Nämä onnistumisen huomionosoitukset ja juhlistamiset on kovin helppo toteuttaa, mutta nekin tulisi kuitenkin suunnitella etukäteen. Näin varmasti myös onnistumisen osa-alueen johtaminen kehittyisi.

## 7.2 Esihenkilöiden käyttöön tarkoitettu ohjeistus

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli luoda kohdeorganisaation esihenkilöiden käyttöön ohjeistus yrityskulttuurin johtamisesta. Tässä onnistuttiin ja kyselytutkimuksen haastatteluiden ja kerätyn teorian pohjalta on kohdeorganisaation käyttöön tehty yrityskulttuurin johtamisen ohjeistus. Ohjeistus sisältää neuvot päivittäiseen työhön ja

säännöllisesti tehtävät toimenpiteet viidelle tärkeimmäksi koetulle yrityskulttuurin johtamisen osa-alueelle.

Ohjeistus on kuuden sivun mittainen lehtiö ja siinä on kuva jokaisesta viidestä tärkeimmästä osa-alueesta ja tekstillä avattu osa-alueen tärkeät asiat. Kuudennella sivulla on koottu kaikki osa-alueet yhteen ja tämä koontisivu toimii hyvänä muistutuksena esihenkilöiden toimiston seinällä. Ohjeistuksen sivut on esitelty kuvioissa 15–20.

Kuuntelemisen osa-alueen ohjeistuksessa esihenkilöitä muistutetaan kuuntelemisen tärkeydestä. Lisäksi ohjeistuksessa kehoitetaan esihenkilöitä kannustamaan ja rohkaisemaan koko työyhteisöä puhumaan avoimesti hyvistä ja huonoistakin tuntemuksista. Ohjeistuksessa mainitaan myös selvästi säännöllisten ja ennalta sovittujen kehityskeskustelujen pitämisestä ja vuotuisesta määrästä. Lisäksi ohjeistus painottaa, kuuntelemisen ja kuultuun reagoimisen tärkeyttä. Kuuntelemisen osa-alueen ohjeistus on esitetty kuviossa 15.



**MUISTA KUUNNELLA**

**KANNUSTA JA ROHKAISE**

Kannusta ja rohkaise kaikkia puhumaan avoimesti ja rohkeasti. Mitä sinulle kuuluu? Miten menee? Onko kaikki hyvin?

Muistuta työkavereitasi aina, että puhua voi työasioiden lisäksi myös muista aiheista. Kun toinen puhuu, muista kuunnella.

Muista erityisesti että omista huolista ei ole koskaan helppo kertoa.

**MUISTA KEHITYSKESKUSTELUT**

Muista säännölliset kehityskeskustelut, kaksi kertaa vuodessa.

Muista sopia kehityskeskustelut hyvissä ajoin ennakkoon.

Valmistaudu keskusteluun ja pyydä myös työkavereitasi valmistautumaan, näin voitte puhua oikeista asioista helpommin.

**REAGOI KUULEMAASI JA TOIMI**

Kun sinulle kerrotaan kehitysehdotus, niin sovi sen käsittelylle aikataulu.

Näin kehitysehdotukset eivät jää roikkumaan, vaan saadaan kaikki varmasti maaliin.

Kuvio 15. Esihenkilöiden käyttöön tarkoitettu ohjeistus kuuntelemisesta




Välittämisen osa-alueen ohjeistuksessa esihenkilöitä muistutetaan työkavereiden huomioimisesta ja välittämisestä. Ohjeistuksessa painotetaan työntekijöiden työn ulkopuolisen elämän tärkeyttä ja kokonaisvaltaista välittämistä työkavereista. Ohjeistuksessa painotetaan kaikkien työkavereiden elämää myös työajan ulkopuolella. Ohjeistuksessa mainitaan myös yhdessä suunniteltujen tiimi-iltojen pitämisestä muutaman kerran vuodessa. Tiimi-illoissa teemana on joku täysin ei työhön liittyvä asia ja niiden aikana on mahdollista tutustua työkavereihin työn ulkopuolella. Näiden avulla välittämisen tunne työyhteisössä kehittyy. Välittämisen osa-alueen ohjeistus on esitetty kuviossa 16.



Kuvio 16. Esihenkilöiden käyttöön tarkoitettu ohjeistus välittämisestä

Viestimisen osa-alueen ohjeistuksessa esihenkilöitä kannustetaan viestimään paljon ja hyvin. Viestimisen tulee olla avointa, rehellistä ja läpinäkyvää. Ohjeistuksessa kehoitetaan esihenkilöitä kannustamaan kaikkia työntekijöitä viestimään riittävästi. Tavoitteena on saada koko henkilöstö viestimään aktiivisesti.

Ohjeistuksessa painotetaan ja muistutetaan kahden viikon välein lähetettävästä uutiskirjeestä. Tämä tapahtuu aina työvuorolistojen lähetyksen yhteydessä, joten se on mahdollisimman vaivatonta ja tuo varmasti paljon lisää viestimistä organisaatioon. Lisäksi ohjeistuksessa muistutetaan koulutuspäivän järjestämisestä aina keväällä, kun uudet kausityöntekijät ovat aloittaneet työnsä. Toki koulutuspäiviä järjestetään enemmänkin, jos tarvetta ilmenee. Viestimisen osa-alueen ohjeistus on esitetty kuviossa 17.



**VIESTI PALJON JA HYVIN**

**AVOIMESTI, REHELLISESTI, LÄPINÄKYVÄSTI**

Viestintä ja viestiminen on meillä ihan kaikkien asia. Tärkeintä viestinnässä on tiedon ja ymmärryksen lisääminen koko vrytyksessä.

Muistetaan aina viestiä ymmärrettävästi ja läpi koko organisaation. Vietin pitää tavoittaa kaikki ja aina.

**MUISTA UUTISKIRJEEN TÄRKEYS**

Uutiskirje lähetetään aina työvuorojen yhteydessä. Muista, että se on olennainen ja erittäin tärkeä osa säännöllistä viestintäämme.

Uutiskirjeessä voi kerrata kuluneet viikot ja muistutella tulevista asioista ja tapahtumista.

Uutiskirjeen tarkoitus on olla lyhyt, ytimekäs ja helposti ymmärrettävä läpileikkaus yrityksen asioista.



**PIDETÄÄN KOULUTUSPÄIVIÄ**

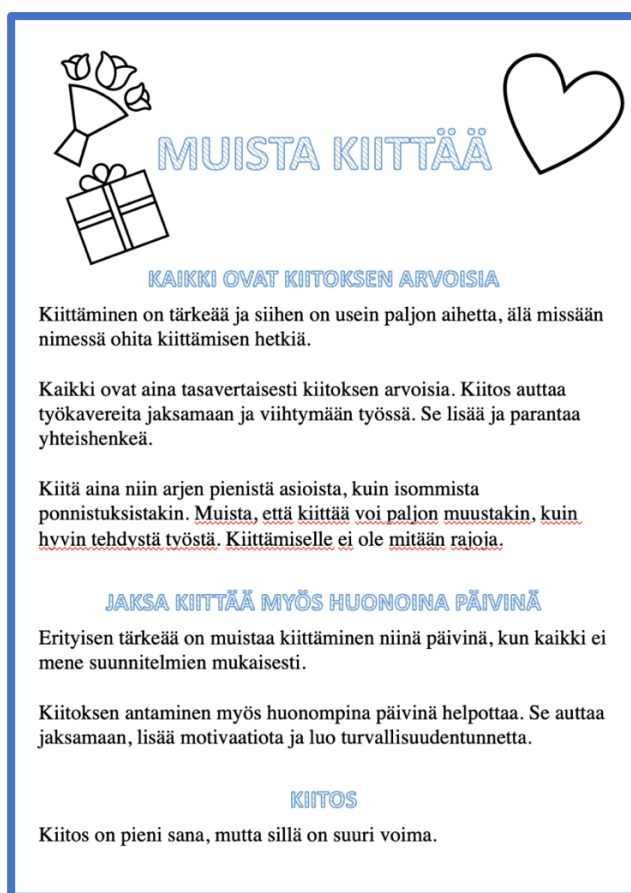
Säännölliset koulutuspäivät lisäävät myös tiedonkulkua yrityksessämme.

Pidetään koulutuspäivä aina keväällä, kun uudet kausityöntekijät ovat aloittaneet työnsä.

Kuvio 17. Esihenkilöiden käyttöön tarkoitettu ohjeistus viestimisestä

Kiittämisen osa-alueen ohjeistuksessa esihenkilöitä muistutetaan kiittämisen tärkeydestä. Kiittäminen koetaan usein hankalaksi ja kiitoksen sanominen usein unohdetaan. Jossain tilanteissa sitä jopa vähän vältellään. Ohjeistuksessa painotetaan kaikkien ansaitsevan kiitosta hyvin tehdystä työstä. Aina pitäisi muistaa kiittää, kun siihen aiheutta on.

Esihenkilöiden tulee tiedostaa, ettei kiittämislle ole mitään rajoja. Kiittää voi rohkeasti ihan mistä vaan. Ohjeistuksen tärkeimpänä viestinä painotetaan kiittämisen tärkeyttä huonoinakin päivinä. Kiittäminen auttaa työkavereita jaksamaan ja viihtymään töissä. Tämän takia on erittäin tärkeää muistaa kiittää myös silloin kun asiat eivät mene suunnitelmien mukaisesti. Kiittämisen osa-alueen ohjeistus on esitetty kuviossa 18.



Kuvio 18. Esihenkilöiden käyttöön tarkoitettu ohjeistus kiittämisestä

Onnistumisen osa-alueen ohjeistuksessa tuodaan esiin onnistumisten huomioimisen tärkeys. Työkaverin onnistuminen huomioidaan tietysti hänen kanssaan, mutta on hyvä tiedostaa, että onnistumisen voi jakaa myös muun työyhteisön kesken. Jos työntekijä ei suuresti nauti julkisesta kiitoksen saamisesta, niin kiittää voi vaikka sivulau-seessa.

Lisäksi ohjeistuksessa kehoitetaan esihenkilöitä suunnittelemaan ja järjestämään arjen keskellä pieniä juhlia, vaikkapa pullakahvit onnistuneen kuukauden kunniaksi. Näitä pieniä huomionosoituksia on helppo toteuttaa, mutta niidenkin tulee olla hyvin

suunniteltuja. Näin pienetkin asiat saavat isomman merkityksen, kun niiden eteen on nähty vaivaa. Ohjeistuksessa painotetaan myös juhlimisen tärkeyttä organisaatiossa. Onnistumisia kannattaa juhlistaa aina kun sille on aihetta. Aina ei toki tarvitse juhlia isosti, myös pienemmät juhlistamiset ovat kivoja. Onnistumisen osa-alueen ohjeistus on esitetty kuviossa 19.



Kuvio 19. Esihenkilöiden käyttöön tarkoitettu ohjeistus onnistumisesta

Ohjeistuksen kuudes sivu kokoaa kaikki viisi tärkeintä osa-aluetta yhteen ja sen on suunniteltu toimivan esihenkilöiden muistitauluna toimiston seinällä. Esihenkilöt voivat aina arjessaan vilkaista muistitaulua ja tarpeen tullen kaivaa koko ohjeistuksen esiin ja kerrata yrityskulttuurin johtamisen ohjeistuksia.

Näillä ohjeistuksilla ja toiminnoilla kohdeyrityksen yrityskulttuurin johtaminen kehittyy nykyisestä ja luo varmasti tulevaisuudessa vahvempaa kulttuuria. Osa-alueet yhteen kokoava ohjeistus on esitetty kuviossa 20. Kuten teoriaosuudesta kävi selväksi, yrityskulttuuri ei kehity tai muutu nopeasti. Se ottaa aikaa ja kehittyy hiljalleen. Kun

organisaatiolla on yrityskulttuurin johtamisen työkalut käsissään ja kyky käyttää niitä, niin yrityskulttuuri kulkee varmasti oikeaan suuntaan.



Kuvio 20. Esihenkilöiden käyttöön tarkoitettu ohjeistus kaikista osa-alueista

Yrityskulttuurin johtamisen ohjeistus on kokonaisuudessaan tuhti, mutta ytimekäs kokonaisuus. Ohjeistuksesta tehtiin tarkoituksella yksinkertainen ja helppo. Lyhyet, ytimekkäät ja helposti ymmärrettävät ohjeet jalkautuvat monimutkaisia käsikirjoja todennäköisemmin kohdeorganisaation yrityskulttuurin johtamiseen. Ohjeistus otetaan päivittäiseen käyttöön kohdeorganisaation arjessa.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kohdeorganisaation yrityskulttuurin johtamisen kehittäminen oli kehittämistyön keskiössä. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation yrityskulttuurin nykytila ja tulevaisuuden tavoitetila. Tämän lisäksi kehittämistyön tavoitteena oli tehdä kohdeorganisaation esihenkilöiden käyttöön yrityskulttuurin johtamisen ohjeistus.

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Kehittämistyössä onnistuttiin tutkimalla selvittämään kohdeorganisaation yrityskulttuurin nykytila ja tavoitetila. Lisäksi kehittämistyön avulla tehtiin kohdeorganisaation esihenkilöiden käyttöön yrityskulttuurin johtamisen ohjeistus. Tuotoksena valmistunut yrityskulttuurin johtamisen ohjeistus pitää sisällään yrityskulttuurin johtamiseen keskittyviä toimintaohjeita. Toimintaohjeiden avulla kohdeorganisaation esihenkilöiden on helpompi toimia vahvaa yrityskulttuuria edistäen. Kehittämistyön tuotos on esitelty kohdeorganisaation esihenkilöille ja se otetaan käyttöön kohdeorganisaatiossa.

Kehittämistyön avulla saadaan aikaan konkreettisia muutoksia johtamisessa. Vaikka kehitystyössä kehitettiin yrityskulttuurin johtamista, niin kehittämistyön vaikutus näkyy myös työntekijäkokemuksena, asiakaskokemuksena ja yrityksen menestymisenä. Tuotoksen myötä yrityskulttuuri kehittyy tulevaisuudessa tavoiteltuun suuntaan. Kehittämistyön tuotos vaikuttaa positiivisesti ja kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintoihin, työhyvinvointiin, asiakaskokemukseen ja kohdeorganisaation tulokseen.

Tämä kehittämistyö tehtiin kahdeksan henkilöä työllistävälle pk-yritykselle. Saatu hyöty on vielä arvoitus, mutta todennäköisesti se on tehdyn työn ja panostuksen arvoisen. Vaikka kehittämistyö on tehty suhteellisen pienelle organisaatiolle, niin tuotoksesta voi hyötyä muutkin organisaatiot. Kehittämistyön ohjeistus on myös helposti muokattavissa ja sitä on mahdollista muuttaa sekä skaalata muiden organisaatioiden tarpeisiin.

Kehittämistyö on kokonaisuutena onnistunut ja sille asetettu tavoite on saavutettu. Tässä vaiheessa ei koettu tarpeelliseksi tehdä ohjeistuksia kaikista kehittämistyössä läpikäydyistä yhdeksästä yrityskulttuurin johtamisen osa-alueesta. Tarkoituksenmukaisemmaksi katsottiin viiteen tärkeimpään osa-alueeseen keskittyminen. Kerralla tuleva liika informaatio hankaloittaisi toimintojen täytäntöönpanoa organisaatiossa. On parempi keskittyä aluksi tärkeimpiin asioihin ja laittaa kyseiset osa-alueet kuntoon.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luotettavuus eli reliabiliteetti on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pitää tarkastella kehittämistyön tutkimustuloksia, tutkimusprosessia ja tutkimusmenetelmiä. Kehittämistyössä luotettavuudella tarkoitetaan käyttökelpoisuutta. Kehittämistyön tiedon pitää olla hyödyllistä ja todenmukaista. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 121-122.)

Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa kiinnitetään huomiota siihen, miten hyvin kehittämistyössä mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Reliabiliteettia arvioitaessa tarkastellaan tutkimusasetelmien ja valittujen mittareiden toimivuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan myös vakuuttavuutta ja tutkijan avoimuutta. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 122-123.)

Kehittämistyön kysely oli laaja ja se tarkasteli yrityskulttuuri eri näkökulmista. Kysely tehtiin ainoastaan kahdeksalle henkilölle, mutta tämä piti kuitenkin sisällään koko henkilöstön. Kyselyn vastausprosentti oli erittäin hyvä. Kyselyn tulokset olivat melko yhdenmukaisia kaikkien vastaajien kohdalla. Mitään suuria eroja aineistossa ei ollut.

Haastattelu käsitteli kattavasti yrityskulttuuria. Haastatteluita tehtiin vain kolmelle henkilölle. Kyseessä on pieni organisaatio, joten enempää haastateltavia ei ollut. Haastatteluista kerätty aineisto oli samansuuntainen kyselystä kerätyn aineiston kanssa.

Kehittämistyön tutkimusaineisto oli vähäinen. Tämä johtui siitä, että kohdeorganisaationa oli pieni yritys, jossa on melko vähän henkilökuntaa. Jos saatavilla olisi ollut enemmän tutkimusaineistoa, niin se olisi lisännyt kehittämistyön luotettavuutta. Tästä

huolimatta, kehittämistyön prosessi oli kokonaisuudessaan onnistunut ja prosessissa käytetyt tiedonkeruumenetelmät olivat riittävän kattavat.

Saadut tutkimustulokset vastasivat erittäin hyvin kehittämistyön tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineiston perusteella saatiin selvitettyä kohdeorganisaation yrityskulttuurin nykytila ja tavoitetila. Lisäksi tutkimusaineiston perusteella kyettiin tekemään yrityskulttuurin johtamista kehittävä ohjeistus.

### 8.3 Jatkokehitysehdotuksia

Kehittämistyö on hyvä alku kohdeorganisaation yrityskulttuurin kehitystyölle. Vaikka ohjeistukset ovat helppoja muistaa arjessa ja yksinkertaisiakin toteuttaa, niin varsinainen muutos kohdeorganisaation yrityskulttuurissa tapahtuu ajan kanssa. Tämän kehittämistyön tuotosta voisi kehittää jatkossa tekemällä ohjeistuksen osa-alueista esihenkilöiden toimistoon seinätaulut. Yrityskulttuurin johtamisen tärkeyttä kuvastavat seinätaulut muistuttaisivat esihenkilöitä päivittäin yrityskulttuurin johtamisen työkaluista. Tämä varmasti edesauttaisi yrityskulttuurin johtamisen muistamista arjessa.

Lisäksi yrityskulttuurin johtamista voidaan kohdeorganisaatiossa edelleen kehittää neljän muun osa-alueen kohdalla. Tässä kehittämistyössä jätettiin valitsemisen, kehittämisen, innostamisen ja jakamisen osa-alueiden työkalut suunnittelematta. Näiden osa-alueiden johtamisen kehittäminen olisi varmasti tulevaisuudessa hyödyllistä. Tietysti on hyvä keskittyä ensin tässä kehittämistyössä käsiteltyihin osa-alueisiin ja ottaa suunnitellut ohjeistukset kiinteäksi osaksi jokapäiväistä yrityskulttuurin johtamista.



## LÄHTEET

- Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. (2015). Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Docendo.
- Erkkilä, K. (2001). Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet- Integraatio yrityskaupassa. WS Bookwell Oy.
- Coffee, R. & Jones, G. (2015). Why should anyone work here? What it takes to create an authentic organization. Harvard Business Review Press.
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). Tutki ja kirjoita. 20. painos. Tammi.
- Hodges, J. (2016). Managing and leading people through organizational change: The theory and practice of sustaining change through people. Kogan Page Limited.
- Hofstede, G., Hofstede, G-J. & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations. Software of the mind. McGraw-Hill.
- Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Edita.
- Hyrkkö, S. (2015). Organisaatiokulttuurin mittaaminen: Kyselytyökalun testaus ja luotettavuuden arviointi. Diplomityö. Aalto yliopisto. Sähkötekniikan korkeakoulu. Bioinformaatiotekniikan koulutusohjelma.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kortelainen, R. (1.4.2021). Henkilökohtainen keskustelu SkyWheel Helsingin Shift Managerin, Roosa Kortelaisen, kanssa.
- Kortesuo, K., Patjas, L. & Seppänen, L. (2014). Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. Kirjapaino Jaarli.
- Kuusela, S. (2015). Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum.
- Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. (2020). Kasvuun yritysostolla-Onnistu yrityskaupassa. BALTO Print.
- Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2013). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy.

- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2019). Työyhteisötaidot. 3.painos. Unipress.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005). Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Publishing Oy.
- Niemi, A. (30.3.2022). Henkilökohtainen keskustelu SkyWheel Helsingin Shift Managerin, Aatu Niemen, kanssa.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. WSOYpro.
- Piha, K. (2017). Konflikti päivässä- Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Alma Talent.
- Pirinen, H. (2017). Esimies muutoksen johtajana. 2. painos. Alma Talent.
- Rossi, A. (2012). Kulttuuristrategia. Kariston Kirjapaino Oy.
- Schein, E. (2001). Yrityskulttuuri-selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen laatukeskus Oy.
- Schein, E. (2009). Yrityskulttuuri-selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen laatukeskus Oy.
- Senior, B. & Swailes, S. (2010). Organizational change (4th ed.). Financial Times / Prentice Hall.
- SkyWheel Helsinki Oy. (2021). Haettu 24.1.2022 osoitteesta <https://www.sky-wheel.fi>.
- Schabraq, M. (2007). Changing organizational culture: The change agent's guidebook. John Wiley & Sons Ltd.
- Tiensuu, V., Partainen, V. & Aaltonen, J. (2004). Onnellinen organisaatio. Edita Prima Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Viitala, R. (2005). Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. In-foviestintä.

Kohdeorganisaation henkilöstölle lähetetty kyselytutkimuksen saateteksti:

Tutkimus organisaation yrityskulttuurista

Tässä kyselyssä tutkitaan, millaisella tasolla yrityksen yrityskulttuuri koetaan tällä hetkellä olevan. Lisäksi tutkitaan millainen olisi yrityskulttuurin tavoitetila työntekijöiden mielestä.

Menestyvien organisaatioiden toiminnassa on havaittu eroavaisuuksia erityisesti yhdeksällä osa-alueella. Nämä yrityskulttuurin osa-alueet ovat: valitseminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen.

Jokaisesta osa-alueesta on yksi monivalintakysymys. Kysymysten tarkoituksena on selvittää, millä tasolla organisaation yrityskulttuuri koetaan olevan kyseisillä osa-alueilla. Voit valita kaikista kohdista vain yhden, sopivimman vaihtoehdon. Monivalintakysymyksen jälkeen samasta osa-alueesta esitetään kaksi avointa kysymystä. Näiden kysymysten jälkeen sinua pyydetään vielä arvioimaan osa-alueen tärkeyttä asteikolla 1-5. Eli tutkimuksessa on yhteensä neljä kysymystä kaikista yhdeksästä osa-alueesta. Aikaa vastaamiseen menee noin 15 minuuttia.

Kyselyn toteuttaa: Mikko Leinonen

Kohdeorganisaation henkilöstölle lähetetty kyselytutkimus. Tutkimus toteutettiin Microsoft Forms -ohjelmalla.

1. **VIESTIMINEN** - Vahvoissa yrityskulttuureissa viestintä nähdään kaikkien asiana ja viestimisen tulee tapahtua ymmärrettävästi ja läpi koko organisaation. Viestinnän tulisi olla avointa, läpinäkyvää ja rehellistä. Viestinnän perimmäisenä tarkoituksena tulisi olla tiedon ja ymmärryksen lisääminen. \*

**Erittäin hyvällä tasolla** (Viestiminen yrityksessä on erinomaisesti hoidettu.

- Viestiminen on aina avointa, rehellistä ja läpinäkyvää. Koen aina saavani minulle tarpeellisen informaation ymmärrettävässä muodossa. Viestiminen on suunniteltu tarkasti, eikä näe siinä parannettavaa.)

**Hyvällä tasolla** (Viestiminen yrityksessä on hyvin hoidettu. Viestiminen on pääosin avointa, rehellistä ja läpinäkyvää. Koen usein saavani minulle tarpeellisen informaation ymmärrettävässä muodossa. Viestiminen on suunniteltu hyvin, mutta pientä kehitettävää vielä löytyy.)

- Keskinkertaisella tasolla** (Viestiminen yrityksessä on hoidettu normaalisti. Viestiminen on osittain avointa, rehellistä ja läpinäkyvää. Koen silloin tällöin saavani minulle tarpeellisen informaation ymmärrettävässä muodossa. Viestimistä on selvästi suunniteltu, mutta selvästi kehitettävää vielä löytyy.)

**Heikolla tasolla** (Viestiminen yrityksessä on hoidettu keskivertoa heikommin.

- Viestiminen ei ole kovin avointa, rehellistä, saati läpinäkyvää. Toivoisin saavani useammin minulle tarpeellisen informaation ymmärrettävässä muodossa. Viestimistä ei ole suunniteltu riittävästi, joten kehitettävää löytyy paljon.)

**Erittäin heikolla tasolla** (Viestiminen yrityksessä on hoidettu heikosti. Viestiminen ei ole lainkaan avointa, rehellistä, eikä läpinäkyvää. En saa oikeastaan koskaan minulle tarpeellista informaatiota. Viestimistä ei ole suunniteltu oikeastaan lainkaan.

- 

2. **VIESTIMINEN, NYKYHETKI** - Miten näet ja koet viestimisen toimivan tällä hetkellä? Tukeeko yrityksen viestiminen tiedon ja ymmärryksen lisäämistä työssäsi päivittäin? Onko viestiminen avointa, rehellistä ja läpinäkyvää? Kaikkia näitä vai vain jotain? (Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.) \*

3. **VIESTIMINEN, TULEVAISUUS** - Miten toivoisit viestimisen kehittyvän tulevaisuudessa? Millaista viestiminen olisi mielestäsi tulevaisuuden ihannemaailmassa? Mitä voisimme tehdä paremmin? Pitäisikö viestimisen olla rehellisempää, avoimempaa tai läpinäkyvämpää? Toivoisitko jotain muuta viestimiseen liittyen? (Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.) \*

4. **VIESTIMINEN** - Kuinka tärkeänä pidät tätä osa-aluetta (viisi tähteä, todella tärkeä tai yksi tähti, ei oikeastaan lainkaan tärkeä) \*



5. **KUUNTELEMINEN** - Henkilöstöä tulee kuunnella ja heiltä tulevat ideat, ajatukset ja kehitysehdotukset on otettava huomioon. Organisaation johdon on järjestettävä kuuntelemiselle tarvittava aika. On tärkeää rohkaista ja kannustaa kaikkia kertomaan huolet, kysymään askarruttavat kysymykset ja antamaan palautetta. \*

- Erittäin hyvällä tasolla** (Kuunteleminen yrityksessä on erinomaisesti hoidettu. Johdolla on aina aikaa kuunnella minua. Minua rohkaistaan antamaan palautetta ja kysymään minua askarruttavia kysymyksiä. Voin vapaasti kertoa mahdollisista huolistani. Koen, että uudet ideat, ajatukset ja kehitysehdotukset kuunnellaan ja huomioidaan. Kuuntelemisessä ei ole parannettavaa.)
- Hyvällä tasolla** (Kuunteleminen yrityksessä on hyvin hoidettu. Johdolla on usein aikaa kuunnella minua. Uskallan aina tarvittaessa antaa palautetta ja kysyä minua askarruttavia kysymyksiä. Voin myös vapaasti kertoa mahdollisista huolistani. Koen, että uudet ideat, ajatukset ja kehitysehdotukset kuunnellaan ja huomioidaan usein, mutta ei välttämättä aina. Kuunteleminen on hyvin hoidettu, mutta pientä kehitettävää vielä löytyy.)
- Keskinkertaisella tasolla** (Kuunteleminen yrityksessä on normaalisti hoidettu. Johdolla on silloin tällöin aikaa kuunnella minua. Joissain tilanteissa uskallan antaa palautetta, kysyä minua askarruttavia kysymyksiä ja kertoa mahdollisista huolistani. Koen, että uudet ideat, ajatukset ja kehitysehdotukset kuunnellaan ja huomioidaan aina silloin tällöin. Kuuntelemisessä löytyy selvästi kehitettävää.)
- Heikolla tasolla** (Kuunteleminen yrityksessä on hoidettu keskivertoa heikommin. Johdolla on harvoin aikaa kuunnella minua. En oikeastaan uskalla antaa palautetta, kysyä minua askarruttavia kysymyksiä tai kertoa mahdollisista huolistani. Yrityksessä kuunnellaan ja huomioidaan vain harvoin uudet ideat, ajatukset ja kehitysehdotukset. Kuuntelemisessä on selvästi puutteita, joten paljon kehitettävää löytyy.)
- Erittäin heikolla tasolla** (Kuunteleminen yrityksessä on hoidettu heikosti. Johdolla ei ole aikaa kuunnella minua. En uskalla antaa palautetta, kysyä minua askarruttavia

6. **KUUNTELEMINEN, NYKYHETKI** - Miten näet ja koet kuuntelemisen toimivan tällä hetkellä? Tukeeko kuunteleminen sinua työssäsi päivittäin? Onko kuuntelemiselle riittävästi aikaa? Rohkaistaanko sinua kertomaan huolet, kysymään askarruttavia asioita ja antamaan palautetta? huomioidaanko sinulta tulevat ideat, ajatukset ja kehitysehdotukset? *(Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.)* \*

7. **KUUNTELEMINEN, TULEVAISUUS** - Miten toivoisit kuuntelemisen kehittyvän tulevaisuudessa? Millaista kuunteleminen olisi mielestäsi tulevaisuuden ihannemaailmassa? Mitä voisimme tehdä vielä paremmin? Pitäisikö löytyä enemmän aikaa kuuntelemiselle? Pitäisikö sinun ideoita ja kehitysehdotuksia ottaa paremmin huomioon? toivoisitko enemmän aikaa askarruttaville kysymyksille tai mahdollisten huolien kertomiseen? Toivoisitko jotain muuta kuuntelemiseen liittyen? *(Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.)* \*

8. **KUUNTELEMINEN** - Kuinka tärkeänä pidät tätä osa-aluetta (viisi tähteä, todella tärkeä tai yksi tähti, ei oikeastaan lainkaan tärkeä) \*



9. **INNOSTAMINEN** - Oman työtehtävän merkitys tärkeänä osana kokonaisuutta ja organisaation menestystä. Omien työtehtävien merkitys on selvää, se käy ilmi ja sitä korostetaan usein, jopa päivittäin. \*

- Erittäin hyvällä tasolla** (Innostaminen yrityksessä on erinomaisesti hoidettu. Työtehtävieni merkitys osana kokonaisuutta on minulle täysin selvää. Näen ja ymmärrän päivittäin tehtävieni merkityksen. Työtehtävieni merkitystä tuodaan erinomaisesti esille ja sitä jopa korostetaan päivittäin. Innostaminen on erinomaisesti suunniteltu, se on päivittäistä, enkä näe siinä parannettavaa.)
- Hyvällä tasolla** (Innostaminen yrityksessä on hyvin hoidettu. Työtehtävieni merkitys osana kokonaisuutta on minulle suurilta osin selvillä. Useimmiten näen ja ymmärrän tehtävieni merkityksen. Työtehtävieni merkitystä tuodaan hyvin esille ja sitä korostetaan aina silloin tällöin. Innostaminen on hyvin suunniteltua, se on melko yleistä, mutta pientä kehitettävää vielä löytyy.)
- Keskinkertaisella tasolla** (Innostaminen yrityksessä on normaalisti hoidettu. Työtehtävieni merkitys osana kokonaisuutta on osittain selvä, mutta osittain myös epäselvä. Aina joskus näen ja ymmärrän tehtävieni merkityksen. Työtehtävieni merkitystä tuodaan ja korostetaan harvoin. Innostamista on jotenkin suunniteltu, mutta selviä kehittämiskohteita löytyy.)
- Heikolla tasolla** (Innostaminen yrityksessä on hoidettu keskivertoa heikommin. Työtehtävieni merkitys osana kokonaisuutta on melko epäselvä. Näen ja ymmärrän tehtävieni merkityksen kokonaisuuden kannalta vain harvoin. Työtehtävieni merkitystä ei oikeastaan tuoda esille eikä erityisesti korostetaan. Innostamista ei ole suunniteltu riittävästi, joten kehitettävää löytyy paljon.)
- Erittäin heikolla tasolla** (Innostaminen yrityksessä on hoidettu heikosti. Työtehtävieni merkitys osana kokonaisuutta on täysin epäselvä. En ymmärrä

10. **INNOSTAMINEN, NYKYHETKI** - Miten näet ja koet innostamisen toimivan tällä hetkellä? Helpottaako yrityksen innostaminen ymmärrystä omien työtehtäviesi merkityksestä? Onko omien työtehtäviesi merkitys sinulle selvää, koetko ymmärtäväsi millainen vaikutus työtehtävilläsi on kokonaisuuteen? Korostetaanko työtehtäviesi merkitystä yrityksessä usein, jopa päivittäin? Kaikkia näitä vai vain jotain? (Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.) \*

11. **INNOSTAMINEN, TULEVAISUUS** - Miten toivoisit innostamisen kehittyvän tulevaisuudessa? Millaista innostaminen olisi mielestäsi tulevaisuuden ihannemaailmassa? Mitä voisimme tehdä paremmin? Pitäisikö innostamisen tuoda työtehtävien merkitystä enemmän ja paremmin esille? Pitäisikö työtehtävien merkitystä korostaa useammin? Toivoisitko jotain muuta innostamiseen liittyen? (Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.) \*

12. **INNOSTAMINEN** - Kuinka tärkeänä pidät tätä osa-aluetta (viisi tähteä, todella tärkeä tai yksi tähti, ei oikeastaan lainkaan tärkeä) \*



13. **KIITTÄMINEN** - Vahvan yrityskulttuurin omaavassa organisaatiossa kiitetään ja palkitaan hyvin tehdystä työstä ja muista ylimääräisistä ponnistuksista. Kiittämiselle ei ole mitään tarkkoja rajoja, organisaatiossa on tarpeellista tiedostaa, että kiittää voi paljon muustakin kuin normaaleista tai hyvin sujuneista työsuorituksista. \*

- Erittäin hyvällä tasolla** (Kiittäminen yrityksessä on erinomaisesti hoidettu. Minua kiitetään ja palkitaan aina hyvin tehdystä työstä. Kiittämistä ei ole varsinaisesti sidottu ainoastaan työsuorituksiin, vaan yrityksessä kiitetään usein myös monista muistakin asioista. Kiittäminen on erinomaisesti suunniteltua, sitä tapahtuu todella usein, enkä näe siinä parannettavaa.)
- Hyvällä tasolla** (Kiittäminen yrityksessä on hyvin hoidettu. Minua kiitetään ja palkitaan useimmiten hyvin tehdystä työstä. Joskus minua kiitetään työtehtävien lisäksi myös ihan muusta asiasta. Kiittäminen on hyvin suunniteltua, sitä tapahtuu melko usein, mutta pientä kehitettävää vielä löytyy.)
- Keskinkertaisella tasolla** (Kiittäminen yrityksessä on normaalisti hoidettu. Minua kiitetään ja palkitaan joskus hyvin tehdystä työstä. Kiittämistä on kyllä suunniteltu, mutta selviä kehittämiskohteita löytyy.)
- Heikolla tasolla** (Kiittäminen yrityksessä on hoidettu keskivertoa heikommin. Minua kiitetään ja palkitaan vain harvoin, vaikka suoriudun työtehtävistäni hyvin. Kiittämistä ei ole suunniteltu riittävästi, joten kehitettävää löytyy paljon.)
- Erittäin heikolla tasolla** (Kiittäminen yrityksessä on heikosti hoidettu. Minua ei kiitetä eikä palkita koskaan, vaikka suoriudun työtehtävistäni hyvin. Kiittämistä ei ole

14. **KIITTÄMINEN, NYKYHETKI** - Miten näet ja koet kiittämisen toimivan tällä hetkellä? Edistäkö yrityksen kiittäminen viihtyvyyttä ja jaksamista työssäsi? Kiitetäänkö ja palkitaanko yrityksessä hyvin tehdystä työstä ja muista ylimääräisistä ponnistuksista? Kiitetäänkö yrityksessä muistakin asioista vai ainoastaan hyvin tehdyistä työsuorituksista? Kaikkia näitä vai vain jotain? *(Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.)* \*

15. **KIITTÄMINEN, TULEVAISUUS** - Miten toivoisit kiittämisen kehittyvän tulevaisuudessa? Millaista kiittäminen olisi mielestäsi tulevaisuuden ihannemaailmassa? Mitä voisimme tehdä paremmin? Pitäisikö kiittämisen olla yleisempää? Toivoisitko, että sinua kiitetään ja palkitaan aina hyvin tehdyistä työsuorituksista ja muista ylimääräisistä ponnistuksista? Millainen kiitos olisi tärkeää? Millainen palkitseminen olisi kohdallaan? Toivoisitko jotain muuta kiittämiseen ja palkitsemiseen liittyen? *(Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.)* \*

16. **KIITTÄMINEN** - Kuinka tärkeänä pidät tätä osa-aluetta (viisi tähteä, todella tärkeä tai yksi tähti, ei oikeastaan lainkaan tärkeä) \*



17. **VÄLITTÄMINEN** - Välittämisen perustana on ajatus, minkä mukaan ihminen huomioidaan aina kokonaisena. Välittävä kulttuuri huomioi työn lisäksi ihmisen muutkin elämän osa-alueet. Tämä antaa mahdollisuuden työntekijälle tulla töihin kokonaisena, juuri sellaisena kuin oikeasti on, eikä hänen tarvitse piilotella osia itsestään. \*

- Erittäin hyvällä tasolla** (Välittäminen yrityksessä on erinomaisesti hoidettu. Minut huomioidaan töissä kokonaisena ja muutkin elämäni osa-alueet huomioidaan aina. Voin aina tulla töihin juuri sellaisena kuin olen. Minun ei koskaan tarvitse piilotella mitään osia itsestäni eikä pelätä muiden reaktiota. Välittäminen on erinomaisesti suunniteltua, en näe siinä parannettavaa.)
- Hyvällä tasolla** (Välittäminen yrityksessä on hyvin hoidettu. Minut huomioidaan töissä kokonaisena ja muutkin elämäni osa-alueet huomioidaan useimmiten. Voin lähes aina tulla töihin juuri sellaisena kuin olen. Minun ei oikeastaan koskaan tarvitse piilotella mitään osia itsestäni tai pelätä muiden reaktiota. Välittäminen on hyvin suunniteltua, se näkyy yrityksen toiminnassa aika usein, toki pientä kehitettävää vielä löytyy.)
- Keskinkertaisella tasolla** (Välittäminen yrityksessä on normaalisti hoidettu. Minut huomioidaan aika usein töissä kokonaisena ja muutkin elämäni osa-alueet otetaan huomioon aina silloin tällöin. Töihin voin useimmiten tulla juuri sellaisena kuin olen. Minun ei oikeastaan koskaan, tai todella harvoin, tarvitse piilotella mitään osia itsestäni tai pelätä muiden reaktiota. Välittämistä on selvästi suunniteltu, mutta kehittämiskohteita kyllä löytyy.)
- Heikolla tasolla** (Välittäminen yrityksessä on hoidettu keskivertoa heikommin. Minut huomioidaan vain harvoin kokonaisena töissä ollessani. Muut elämäni osa-alueet otetaan huomioon vain harvoin. Joskus voin tulla töihin juuri sellaisena kuin olen. Joskus minun tarvitsee piilotella osia itsestäni. Joskus muiden mahdolliset reaktiot pelottavat minua. Välittämistä ei ole suunniteltu riittävästi, joten kehitettävää löytyy paljon.)
- Erittäin heikolla tasolla** (Välittäminen yrityksessä on heikosti hoidettu. Minua ei huomioida kokonaisena oikeastaan koskaan. Muitakaan elämäni osa-alueita ei oteta huomioon. En koe voivani tulla töihin omana itsenäni. Koen tarvetta piilotella osia

18. **VÄLITTÄMINEN, NYKYHETKI** - Miten näet ja koet välittämisen toimivan tällä hetkellä? Huomioidaanko yrityksessä ihminen aina kokonaisena? Otetaanko ihmisen muutkin elämän osa-alueet huomioon? Koetko voivasi tulla töihin juuri sellaisena kuin olet vai onko sinulla tarvetta piilotella joitain asioita itsestäsi? Kaikkia näitä vai vain jotain? *(Avoim kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.)* \*

19. **VÄLITTÄMINEN, TULEVAISUUS** - Miten toivoisit välittämisen kehittyvän tulevaisuudessa? Millaista välittäminen olisi mielestäsi tulevaisuuden ihannemaailmassa? Mitä voisimme tehdä paremmin? Pitäisikö työntekijöitä huomioida enemmän ihmisenä? Pitäisikö muutkin elämän osa-alueet huomioida nykyistä paremmin? Pitäisikö töihin voida tulla enemmän omana itsenään? Toivoisitko jotain muuta välittämiseen liittyen? *(Avoim kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.)* \*

20. **VÄLITTÄMINEN** - Kuinka tärkeänä pidät tätä osa-aluetta (viisi tähteä, todella tärkeä tai yksi tähti, ei oikeastaan lainkaan tärkeä) \*





21. **KEHITTYMINEN** - Organisaation johdon on tärkeää tiedostaa ja mahdollistaa kehittyminen organisaatiossa ja samalla varmistaa todennäköisempi menestyminen tulevaisuudessa. Organisaatiossa tulisi vallita jatkuvan oppimisen kulttuuri. Vahvan yrityskulttuurin omaava organisaatio tarjoaa kaikille mahdollisuuden kehittyä paitsi ammatillisesti, niin myös ihmisenä. \*

- Erittäin hyvällä tasolla** (Yksilön kehittämiseen keskitytään yrityksessä erittäin vahvasti. Yrityksessä vallitsee voimakas oppimisen kulttuuri ja minulle tarjotaan usein mahdollisuuksia kehittyä paitsi ammatillisesti, niin myös ihmisenä. Yksilön kehittyminen on kokonaisuudessaan erittäin hyvin hoidettu, siinä ei ole mitään parannettavaa.)
- Hyvällä tasolla** (Yksilön kehittämiseen keskitytään yrityksessä melko paljon. Yrityksessä vallitsee toisinaan oppimista tukeva kulttuuri ja silloin tällöin minulle tarjotaan mahdollisuuksia kehittyä paitsi ammatillisesti, niin myös ihmisenä. Yksilön kehittymistä suunnitellaan paljon, mutta toki pientä kehitettävää vielä löytyy.)
- Keskinkertaisella tasolla** (Yksilön kehittämiseen keskitytään yrityksessä jonkun verran, eli normaalisti. Toisinaan yrityksessä vallitsee oppimista tukeva kulttuuri ja silloin tällöin minulle tarjotaan mahdollisuuksia kehittyä paitsi ammatillisesti, niin myös ihmisenä. Yksilön kehittymistä on varmasti mietitty, mutta selvästi kehitettävää vielä löytyy.)
- Heikolla tasolla** (Yksilön kehittämiseen keskitytään yrityksessä vain vähän. Yrityksessä ei oikeastaan vallitse oppimista tukeva kulttuuri. Hyvin harvoin minulle tarjotaan mahdollisuuksia kehittyä paitsi ammatillisesti, niin myös ihmisenä. Yksilön kehittymistä ei ole suunniteltu riittävästi, parannettavaa ja kehitettävää löytyy paljon.)
- Erittäin heikolla tasolla** (Yksilön kehittämiseen ei keskitytä yrityksessä lainkaan. Yrityksessä ei vallitse oppimista tukeva kulttuuri. Yrityksessä ei tarjota

22. **KEHITTYMINEN, NYKYHETKI** - Miten näet ja koet kehittymisen toimivan tällä hetkellä? Vallitseeko yrityksessä jatkuva oppimisen kulttuuri? Tarjotaanko yrityksessä kaikille mahdollisuus kehittyä paitsi ammatillisesti, niin myös ihmisenä? Kaikkia näitä vai vain jotain? *(Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.)* \*

23. **KEHITTYMINEN, TULEVAISUUS** - Miten toivoisit kehittämiseen keskityttävän tulevaisuudessa? Millaista se olisi mielestäsi tulevaisuuden ihannemaailmassa? Mitä voisimme tehdä paremmin? Pitäisikö yrityksessä vaalia enemmän oppimisen kulttuuria? Pitäisikö yrityksessä tarjota enemmän mahdollisuuksia kehittyä paitsi ammatillisesti, niin myös ihmisenä? Toivoisitko jotain muuta kehittämiseen liittyen? *(Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.)* \*

24. **KEHITTYMINEN** - Kuinka tärkeänä pidät tätä osa-aluetta (viisi tähteä, todella tärkeä tai yksi tähti, ei oikeastaan lainkaan tärkeä) \*



25. **ONNISTUMINEN** - Vahvimmat yrityskulttuurit huomioivat organisaation arjessa myös onnistumisen ja juhlistamisen. Henkilöstön onnistumisia etsitään ja niitä juhlistetaan aktiivisesti. Juhlistaa voi ja kannattaa monilla eri keinoilla. Sen tarkoitus on lisätä työn merkityksellisyyttä. \*

- Erittäin hyvällä tasolla (Onnistumiset huomioidaan ja niiden juhlistamiseen keskitytään yrityksessä todella paljon. Yrityksessä vallitsee voimakas juhlistamisen kulttuuri ja onnistumisia juhlistetaan usein. Juhlistaminen ja onnistumisten huomioiminen on kokonaisuudessaan erittäin hyvin suunniteltu ja hoidettu, siinä ei ole mitään parannettavaa.)
- Hyvällä tasolla (Onnistumiset huomioidaan ja niiden juhlistamiseen keskitytään yrityksessä melko paljon. Yrityksessä vallitsee keskivertoa vahvempi juhlistamisen kulttuuri ja onnistumisia juhlistetaan melkein aina kun onnistumisia ilmenee. Juhlistaminen ja onnistumisten huomioiminen on selvästi suunniteltua, sitä tapahtuu melko usein, mutta pientä kehitettävää vielä löytyy)
- Keskihertaisella tasolla (Onnistumisten huomioiminen ja niiden juhlistaminen on yrityksessä normaalisti hoidettu. Onnistumiset huomioidaan ja niitä juhlistetaan aina joskus, jos aihetta ilmenee. Onnistumisten huomioimista on kyllä suunniteltu, mutta kehittämistä vielä löytyy.)
- Heikolla tasolla (Onnistumisten huomioiminen ja niiden juhlistaminen on yrityksessä hoidettu keskivertoa heikommin. Onnistumiset huomioidaan ja niitä juhlistetaan ainoastaan harvoin. Onnistumisten huomioimista ei ole suunniteltu riittävästi, joten kehitettävää löytyy paljon.)
- Erittäin heikolla tasolla (Onnistumisten huomioiminen on yrityksessä todella heikosti

26. **ONNISTUMINEN, NYKYHETKI** - Miten näet ja koet onnistumisen huomioimisen ja onnistumisten juhlistamisen toimivan tällä hetkellä? Etsitäänkö yrityksessä mielestäsi onnistumisia ja juhlistetaanko niitä aktiivisesti? Lisääkö onnistumisten huomioiminen ja niiden juhlistaminen työn merkityksellisyyttä? Kaikkia näitä vai vain jotain? (Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.) \*

27. **ONNISTUMINEN, TULEVAISUUS** - Miten toivoisit onnistumisten huomioimisen ja niiden juhlistamisen kehittyvän tulevaisuudessa? Millä tavalla onnistumiset tulisi huomioida ja miten niitä tulisi juhlistaa mielestäsi tulevaisuuden ihannemaailmassa? Mitä voisimme tehdä paremmin? Pitäisikö onnistumiset huomioida useammin, tulisiko niitä aina mielestäsi juhlistaa? Toivoisitko, että onnistumisesi huomioidaan ja niitä juhlistetaan aina, kun aihetta siihen olisi? Toivoisitko jotain muuta onnistumisten huomiointiin ja niiden juhlistamiseen liittyen? (Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.) \*

28. **ONNISTUMINEN** - Kuinka tärkeänä pidät tätä osa-aluetta (viisi tähteä, todella tärkeä tai yksi tähti, ei oikeastaan lainkaan tärkeä) \*



29. **JAKAMINEN** - Organisaation johdon tulee jakaa ja palkita henkilöstöä anteliaasti yhdessä tehdystä työstä ja tuloksesta. Huomioitavaa on, että usein euroja tärkeämpää jakamisessa on kokemus arvostamisesta ja välittämisestä. Jakamisen keinoja on siis monia. \*

- Erittäin hyvällä tasolla (Jakaminen yrityksessä on erinomaisesti hoidettu. Minua palkitaan aina hyvin tehdystä työstä. Jakaminen lisää kokemustani arvostamisesta huomattavasti. Jakaminen on erinomaisesti suunniteltua, sitä tapahtuu todella usein, eikä näe siinä parannettavaa.)
- Hyvällä tasolla (Jakaminen yrityksessä on hyvin hoidettu. Minua palkitaan useimmiten hyvin tehdystä työstä. Jakaminen tukee osaltaan kokemustani arvostamisesta. Jakaminen on hyvin suunniteltua, sitä tapahtuu melko usein, mutta pientä kehitettävää vielä löytyy.)
- Keskinkertaisella tasolla (Jakaminen yrityksessä on normaalisti hoidettu. Minua palkitaan joskus hyvin tehdystä työstä. Jakaminen lisää vähän kokemustani arvostamisesta. Jakamista on kyllä suunniteltu, mutta selviä kehittämiskohteita löytyy.)
- Heikolla tasolla (Jakaminen yrityksessä on hoidettu keskivertoa heikommin. Minua palkitaan vain harvoin, vaikka suoriudun työtehtävistäni useimmiten hyvin. Jakaminen ei varsinaisesti lisää kokemustani arvostamisesta. Jakamista ei ole suunniteltu riittävästi, joten kehitettävää löytyy paljon.)
- Erittäin heikolla tasolla (Jakaminen yrityksessä on heikosti hoidettu. Minua ei palkita koskaan, vaikka suoriudun työtehtävistäni useimmiten hyvin. Jakaminen ei lisää

30. **JAKAMINEN, NYKYHETKI** - Miten näet ja koet jakamisen toimivan tällä hetkellä? Edistääkö yrityksen jakaminen kokemustasi arvostamisesta? Palkitaanko yrityksessä hyvin tehdystä työstä ja muista ylimääräisistä ponnistuksista? Palkitaanko yrityksessä myös yhteisesti tehdyistä työsuorituksista ja saavutetusta tuloksesta? Kaikkia näitä vai vain jotain? *(Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.) \**

31. **JAKAMINEN, TULEVAISUUS** - Miten toivoisit jakamisen kehittyvän tulevaisuudessa? Millaista jakaminen olisi mielestäsi tulevaisuuden ihannemaailmassa? Mitä voisimme tehdä paremmin? Pitäisikö jakamisen ja palkitsemisen olla yleisempää? Toivoisitko, että sinua palkitaan aina hyvin tehdyistä työsuorituksista ja muista ylimääräisistä ponnistuksista? Millainen palkitseminen olisi kohdallaan? Toivoisitko jotain muuta jakamiseen ja palkitsemiseen liittyen? *(Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.) \**

32. **JAKAMINEN** - Kuinka tärkeänä pidät tätä osa-aluetta (viisi tähteä, todella tärkeä tai yksi tähti, ei oikeastaan lainkaan tärkeä) \*



33. **VALITSEMINEN** - Menestyneimpien organisaatioiden valitseminen, eli uuden työntekijän rekrytointi, tehdään vahvasti painottaen hakijan ja yrityksen arvo- ja kulttuuritartunnan yhteyttä. Tämän toimintamallin tarkoituksena on etsiä ja löytää työntekijä, jonka arvot ovat yhteneväiset organisaation arvojen kanssa. \*
- Erittäin hyvällä tasolla (Valitseminen ja rekrytointi on erinomaisesti hoidettu. Valitsemisessa painotetaan erittäin paljon hakijan ja yrityksen arvojen ja kulttuurin yhteyttä. Valitseminen ja rekrytointi on erinomaisesti suunniteltua, enkä näe siinä parannettavaa.)
- Hyvällä tasolla (Valitseminen ja rekrytointi on hyvin hoidettu. Valitsemisessa painotetaan selvästi hakijan ja yrityksen arvojen ja kulttuurin yhteyttä. Valitseminen ja rekrytointi on hyvin suunniteltua, mutta pientä kehitettävää vielä löytyy.)
- Keskinkertaisella tasolla (Valitseminen ja rekrytointi on normaalisti hoidettu. Valitsemisessa huomioidaan muiden osa-alueiden ohella myös hakijan ja yrityksen arvojen ja kulttuurin yhteys. Valitsemista ja rekrytointia on kyllä suunniteltu, mutta joitain kehittämiskohteita kyllä vielä löytyy.)
- Heikolla tasolla (Valitseminen ja rekrytointi on hoidettu keskivertoa heikommin. Valitsemisessa ei varsinaisesti huomioida tai ainakaan anneta merkittävästi painoarvoa hakijan ja yrityksen arvojen ja kulttuurin yhteydelle. Valitsemista ja rekrytointia ei ole suunniteltu riittävästi, joten kehitettävää löytyy paljon.)
- Erittäin heikolla tasolla (Valitseminen ja rekrytointi on hoidettu todella heikosti. Valitsemisessa ei huomioida eikä anneta painoarvoa hakijan ja yrityksen arvojen ja kulttuurin yhteydelle. Valitsemista ja rekrytointia ei ole suunniteltu oikeastaan
34. **VALITSEMINEN, NYKYHETKI** - Miten näet ja koet valitsemisen ja rekrytoinnin toimivan tällä hetkellä? Edistääkö yrityksen valitseminen ja rekrytointi yrityskulttuurin kehitystä? Painotetaanko valitsemisessa ja rekrytoinnissa riittävästi hakijoiden arvomaailmaa, kulttuuritartuntaa ja persoonallisuutta? Kaikkia näitä vai vain jotain? *(Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.)* \*
- 
35. **VALITSEMINEN, TULEVAISUUS** - Miten toivoisit valitsemisen ja rekrytoinnin kehittyvän tulevaisuudessa? Millaista valitseminen ja rekrytointi organisaatiossa olisi mielestäsi tulevaisuuden ihannemaailmassa? Mitä voisimme tehdä vielä paremmin? Miten rekrytointiprosessia voisi kehittää? Haluaisitko osallistua tulevan työntekijän haastatteluun, joko henkilökohtaisesti tai ryhmässä? Pitäisikö valitsemisessa ja rekrytoinnissa painottaa enemmän hakijoiden arvomaailmaa, kulttuuritartuntaa ja persoonallisuutta? Toivoisitko jotain muuta valitsemiseen ja rekrytointiin liittyen? *(Avoin kysymys, johon voit vastata ihan vapaasti mitä ikinä mieleesi tästä osa-alueesta tulee.)* \*
- 
36. **VALITSEMINEN** - Kuinka tärkeänä pidät tätä osa-aluetta (viisi tähteä, todella tärkeä tai yksi tähti, ei oikeastaan lainkaan tärkeä) \*



HAASTATTELU YRITYSKULTTUURIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISESTÄ.

Miten toivoisit viestimisen kehittyvän tulevaisuudessa? Mitä voisimme tehdä paremmin? Miten saisimme viestimisestä rehellisempää, avoimempaa ja läpinäkyvämpää?

Miten toivoisit kuuntelemisen kehittyvän tulevaisuudessa? Mitä voisimme tehdä vielä paremmin? Miten löytäisimme enemmän aikaa kuuntelemiselle? Miten ottaisimme paremmin huomioon ideoita ja kehitysehdotuksia? Pitäisikö järjestää enemmän aikaa huolien kertomiselle?

Miten toivoisit innostamisen kehittyvän tulevaisuudessa? Miten voisimme innostaa kaikkia enemmän tulevaisuudessa?

Miten toivoisit kiittämisen kehittyvän tulevaisuudessa? Mitä voisimme tehdä paremmin? Pitäisikö kiittämisen olla yleisempää? Millainen kiitoksen pitäisi olla? Pitäisikö palkita enemmän?

Miten toivoisit välittämisen kehittyvän tulevaisuudessa? Miten voisimme välittää ja huomioida työntekijöitä enemmän ja kokonaisesti ihmisenä? Voisiko muitakin elämän osa-alueita huomioida nykyistä paremmin?

Miten toivoisit kehittymiseen keskittyvän tulevaisuudessa? Mitä voisimme tehdä paremmin? Miten voisimme tarjota enemmän mahdollisuuksia kehittyä paitsi ammatillisesti, niin myös ihmisenä?

Miten toivoisit onnistumisten huomioimisen ja niiden juhlistamisen kehittyvän tulevaisuudessa? Pitäisikö onnistumiset huomioida useammin, tulisiko niitä aina mielestäsi juhlistaa?

Miten toivoisit jakamisen kehittyvän tulevaisuudessa? Pitäisikö jakamisen ja palkitsemisen olla yleisempää? Miten voisimme palkita hyvin tehdyistä työsuorituksista ja mistä muista asioista pitäisi palkita? Mikä olisi hyvää palkitsemista?

Miten toivoisit valitsemisen ja rekrytoinnin kehittyvän tulevaisuudessa? Miten rekrytointiprosessia voisi kehittää? Pitäisikö kaikkien osallistua työntekijän haastatteluun tai muuten valintaan? Pitäisikö rekrytoinnissa painottaa enemmän hakijoiden arvomaailmaa, kulttuuritartuntaa ja persoonallisuutta?