



## **Etätyön vaikutus yrityskulttuuriin: Organisaatio X**

Elina Karlsson

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Karlsson Elina
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Etätyön vaikutus yrityskulttuuriin: Organisaatio X
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 86 + 13
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan COVID-19 pandemian aloittaman laajan etätyön vaikutusta yrityskulttuurikokemukseen Organisaatiossa X.</p> <p>Yrityskulttuuri on ilmiö, jota on tutkittu laajasti. Yrityskulttuurista löytyy monia määritelmiä ja tutkimusmalleja. Yrityskulttuuri on ryhmässä syntyvä ilmiö, joka vaikuttaa ryhmän käytökseen ja ajattelumalleihin. Yrityskulttuuri ilmenee organisaatiossa näkyvien elementtien, arvojen sekä jaettujen oletusten kautta. Yrityskulttuuri voi olla organisaatiolle kilpailuetu tai vaihtoehtoisesti kehittymisen este. Yrityskulttuurin vaikutus organisaation toimintaan ja menestymiseen on merkittävä.</p> <p>Etätyö ei ole ilmiönä uusi, mutta COVID-19 pandemia teki etätyöstä laajasti käytössä olevan työskentelymallin nopealla aikataululla. COVID-19 pandemian myötä työelämään on muodostunut uusi käsite, hybridityö. Laajan etätyön vaikutuksista yrityskulttuuriin keskustellaan paljon, mutta varmaa tutkimustietoa ilmiöstä ei vielä ole. Laajan etätyön myötä perinteisiä yrityskulttuurimalleja on alettu kritisoida riittämättöminä suhteessa muuttuneeseen toimintaympäristöön. Pohdintaa käydään myös siitä, onko yhteiskunnallisilla muutoksilla todellisuudessa vaikutusta yrityskulttuuriin.</p> <p>Tämän työn tavoitteena on selvittää, millainen on laajan etätyön vaikutus yrityskulttuurikokemukseen kohdeorganisaatiossa. Työn toisena tavoitteena on tuottaa organisaation johdolle käsitteitä siitä, millaisena organisaation henkilökunta yrityskulttuurin tutkimushetkellä kokee.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin syyskuun 2022 ja maaliskuun 2023 välillä. Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista lähestymiskulmaa. Henkilökunnan näkemyksiä yrityskulttuurin nykytilasta tutkittiin kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksen tulosten taustavaikutuksia pyrittiin kartoittamaan johdon ryhmähaastattelulla.</p> <p>Kyselytutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 66,9%. Pääasiallisena huomiona nousi esiin se, että laajan etätyön vaikutuksia yrityskulttuuriin ei tunnistettu. Tutkimuksessa vertailtiin kahden eri työntekijäryhmän, laajan etätyön aikana aloittaneiden sekä ennen laajaa etätyötä aloittaneiden, kokemuksia. Kokemukset näiden vastaajaryhmien välillä olivat hyvin samanlaisia. Johdon ryhmähaastattelussa koettiin vastaajaryhmien pienien erojen selittyvän organisaation johdossa ja toimintamalleissa tapahtuneilla muutoksilla eikä varsinaisia etätyöstä johtuvia ilmiöitä tunnistettu.</p> <p>Yrityskulttuuri voi vaikuttaa organisaation menestykseen ratkaisevalla tavalla. Tilanteessa, jossa organisaation toimintaympäristö muuttuu, tulisi organisaation johdolla olla selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan niin organisaation toimintaa kuin yrityskulttuuria halutaan kehittää.</p>
<b>Asiasanat</b> Yrityskulttuuri, etätyö, arvot

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Työn rakenne .....	2
2	Yrityskulttuuri.....	4
2.1	Yrityskulttuuri tutkimuksessa .....	4
2.2	Yrityskulttuuri organisaatiossa .....	4
2.2.1	Ryhmäilmiö.....	4
2.2.2	Yrityskulttuurin rakenne.....	5
2.2.3	Yrityskulttuurin ominaisuudet .....	9
2.2.4	Arvojen merkitys .....	12
2.2.5	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	14
2.3	Yrityskulttuurin tutkiminen ja mittaaminen.....	15
2.3.1	Scheinin yrityskulttuurin tulkitsemismalli.....	15
2.3.2	Competing Values Framework.....	17
2.3.3	Culture Alignment Framework.....	19
2.3.4	Kulttuurin tila ja yrityskulttuurin kulmakivet Luukan mukaan.....	22
2.3.5	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	25
3	Etätyö.....	27
3.1	Etätyön määritelmä .....	27
3.2	Etätyön vaikutukset organisaatioon ja yrityskulttuuriin .....	27
3.3	Työhyvinvointi ja etätyö.....	30
3.4	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	31
4	Tutkimuksen toteutus .....	34
4.1	Kohdeorganisaatio .....	34
4.2	Tutkimuksen aikajana.....	37
4.3	Tutkimuksen toteutustapa .....	37
4.4	Analysointimenetelmät .....	41
5	Tulokset.....	42
5.1	Kyselytutkimus .....	42
5.1.1	Taustakysymykset .....	44
5.1.2	Yrityskulttuurin kulmakivet.....	49
5.1.3	Etätyö ja yhteisöllisyys .....	57
5.1.4	Culture Alignment Framework ja avoimet vastaukset.....	62
5.2	Johtoryhmän haastattelu .....	66
5.2.1	Muutokset organisaation johdossa ja toimintamalleissa .....	66

5.2.2	Arvotyöskentely .....	68
6	Pohdinta ja johtopäätökset .....	72
6.1	Pohdinta.....	72
6.1.1	Yrityskulttuurin kulmakivet.....	72
6.1.2	Etätö ja yhteisöllisyys .....	75
6.1.3	Culture Alignment Framework.....	76
6.2	Johtopäätökset.....	77
6.3	Kehitysehdotukset.....	79
6.4	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	80
6.5	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen .....	83
	Lähteet.....	84
	Liitteet.....	87
	Liite 1. Kyselyn läpikäynti organisaation yhteisessä palaverissa.....	87
	Liite 2. Kyselyn saatekirje .....	88
	Liite 3. Kysely .....	89

## 1 Johdanto

Tällä opinnäytetyöllä on kaksi yhtäaikaista tavoitetta. Työn pääasiallinen tavoite on kartoittaa laajan etätyön vaikutusta yrityskulttuurikokemukseen kohdeorganisaatiossa X. Työn toisena tavoitteena on tuottaa toimeksiantajaorganisaation johdolle tietoa siitä, millainen organisaation henkilökunnan kokemus yrityskulttuurista tutkimushetkellä on.

Opinnäytetyö on toteutettu kohdeorganisaatiolle, joka haluaa pysyä nimettömänä. Kohdeorganisaatio on leasingalalla toimiva yritys, joka on kasvanut vahvasti COVID-19 pandemian aikana. Organisaation liiketoiminnan kasvu on johtanut myös merkittävään kasvuun henkilöstömäärässä. Maaliskuun 2020 jälkeen, jolloin COVID-19 pandemia alkoi, organisaatiossa on aloittanut 68 uutta työntekijää, joka vastaa 55 % organisaation koko henkilöstöstä tutkimushetkellä.

Opinnäytetyön alkuperäinen aihe hahmottui vuoden 2022 aikana. Organisaation johdossa vuonna 2021 aloittaneet uudet työntekijät alkoivat puhua vahvasti yrityskulttuurin ilmentymistä ja johtamisesta organisaatiossa. Yrityskulttuuria ei ole kohdeorganisaatiossa tietoisesti tunnistettu ja näkökulma oli uusi. Organisaatiossa on ollut vahva yhteishenki, jonka on rakentunut yhteisen tekemisen kautta henkilökunnan keskuudessa. Tavoitekulttuuria ei ole organisaatiossa määritelty eikä yrityskulttuuria ole johdettu. Aiheesta keskustellessa muodostui tarve tutkia ja ymmärtää yrityskulttuurin nykytilaa organisaatiossa. Organisaation johto koki tarvitsevänsä tietoa henkilökunnan kokemuksista ja näkemyksistä voidakseen tehdä päätöksen siitä, miten yrityskulttuuria tulisi jatkossa organisaatiossa johtaa. Vahva henkilöstömäärän kasvu COVID-19 pandemian aikana nosti keskusteluun etätyön vaikutuksen yrityskulttuurikokemukseen ja pohdittiin, onko laajan etätyöaikana aloittaneiden työntekijöiden käsitys organisaatiosta samanlainen kuin ennen laajaa etätyötä aloittaneiden työntekijöiden kokemus. Näkökulma koettiin mielenkiintoiseksi ja siitä muodostui työn pääasiallinen tutkimusnäkökulma.

## 1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön avulla haetaan vastausta tutkimusongelmaan, *millainen on etätyön vaikutus yrityskulttuurikokemukseen*.

Tutkimusongelmaa pyritään selvittämään tarkemmin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Millainen on laajan etätyön aikana aloittaneiden työntekijöiden kokemus yrityskulttuurista?
- Millainen on ennen laajaa etätyötä aloittaneiden työntekijöiden kokemus yrityskulttuurista?
- Onko näiden työntekijäryhmien välillä havaittavissa eroja?

Tämän työn tavoitteena on muodostaa käsitys kohdeorganisaation nykykulttuurista sekä pyrkiä kartoittamaan, millainen vaikutus laajalla etätyöllä on yrityskulttuurikokemukseen ollut. Osatavoitteena on tuottaa organisaation johdolle käsitys yrityskulttuurin nykytilasta organisaatiossa.

Työ keskittyy yrityskulttuurin nykytilan sekä etätyön vaikutuksen kartoittamiseen. Työn lopputuloksena organisaation johdolla tulee olemaan käsitys siitä, mikä on yrityskulttuurin nykytila ja millainen on ollut etätyönvaikutus siihen. Tavoitekulttuurin määrittely sekä varsinaiset toimenpiteet, joita tutkimuksen perusteella mahdollisesti halutaan tehdä, on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

## 1.2 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta kappaleesta. Ensimmäinen kappale on johdanto työhön, jossa käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma. Kappaleet kaksi ja kolme muodostavat työn teoreettisen viitekehysten.

Kappaleessa kaksi käsitellään yrityskulttuuria ilmiönä ja määritellään yrityskulttuurin olennaiset käsitteet. Yrityskulttuuri on opinnäytetyön tärkein elementti ja tästä syystä myös laajasti käsitelty. Tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan yrityskulttuuria käsitteenä neljän eri teorian kautta. Työhön on valituista teorioista Schein sekä Cameron ja Quinn ovat yrityskulttuuritutkimuksen tunnetuimpien teorioiden luoja. Luukka sekä Groysberg, Lee, Price ja Cheng puolestaan edustavat uudempia 2010-luvun näkemyksiä yrityskulttuuriin.

Kappaleessa kolme käsitellään etätyötä. Etätyön pitkäaikaisista vaikutuksista käydään paljon keskustelua eikä varmaa tutkimustietoa asiasta vielä ole. Kappaleessa määritellään etätyö ilmiönä sekä pyritään kirjallisuuden kautta määrittelemään sen vaikutusta yrityskulttuuriin. Kappaleessa pohditaan myös etätyön vaikutusta työhyvinvointiin.

Kappaleessa neljä keskitytään tutkimuksen toteutustavan läpikäyntiin. Kappaleessa esitellään kohdeorganisaatio ja tutkimuksen aikajana. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen toteutustavoista ja analyysimenetelmistä.

Kappale viisi keskittyy tutkimustulosten esittelyyn. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jonka tuloksien taustavaikuttimia pyrittiin selvittämään haastattelun keinoin. Kappaleessa käydään ensin läpi kyselytutkimuksen tulokset ja tämän jälkeen käsitellään johdon ryhmähaastattelussa nousseita ilmiöitä.

Kappaleessa kuusi tutkimuksen tuloksia peilataan teorioihin, joita tutkimuksen toteutuksessa on käytetty. Pohdinnan jälkeen käydään läpi työn johtopäätökset sekä kehitysehdotukset, jotka tutkimuksen perusteella on pystytty tunnistamaan. Kappaleessa kuusi arvioidaan myös työn luotettavuutta sekä opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena.

## 2 Yrityskulttuuri

### 2.1 Yrityskulttuuri tutkimuksessa

Yrityskulttuurin tärkeys organisaation tehokkuuteen vaikuttavana tekijänä nousi laajaksi keskustelunaiheeksi ensimmäistä kertaa 1980-luvulla (Luukka 2019, 18) ja yrityskulttuurin käsite vakiintui johtamiseen liittyvänä kokonaisuutena 1980-luvun puolivälissä (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 57). Yrityskulttuurin elementtejä oli kuitenkin havaittavissa jo 1940-luvulla, kun henkilöresursseihin keskittyvät teoreetikot nostivat organisaation epämuodolliset, aineettomat, henkilökemiaan ja moraaliin liittyvät käytösmallit sitoutumisen kannalta tärkeämmiksi elementeiksi kuin organisaation muodolliset, materiaaliset sekä keskeiset kontrollit ja käytösmallit. Huomio siirtyi kuitenkin yrityskulttuuriin vaikuttavien taustaelementtien tutkimisesta yrityskulttuurin helpommin mitattaviin, määrällisiin aspekteihin kuten työntekijöiden asennoitumiseen. Uusi kiinnostus yrityskulttuurin vaikeammin ymmärrettäviä aspekteja kohtaan heräsi 1970-luvun lopussa. Uusien teorioiden myötä yrityskulttuuria ei enää pidetty vain organisaation rakentuvana ilmiönä vaan se nähtiin kilpailuetuna, jota yrityksen johdon on mahdollista sekä muuttaa että johtaa. (Önday 2016, 39004).

Yrityskulttuuri on yksi harvoista organisaatiotutkimuksen osa-alueista, joissa tutkijat ovat olleet yritysjohtoa edellä. Pääasiallisesti organisaatiotutkimus on pyrkinyt dokumentoimaan, selittämään sekä rakentamaan malleja yritysjohton havaitsemien organisaatioilmiöiden selittämiseksi. Yrityskulttuuritutkimuksen osalta tilanne on kuitenkin päinvastainen. Tutkimuksen kautta on pyritty tarjoamaan ohjausta ja työkaluja yritysjohdolle, joka on etsinyt uusia keinoja organisaation tehokkuuden parantamiseksi. (Cameron & Quinn 2011, 18)

### 2.2 Yrityskulttuuri organisaatiossa

#### 2.2.1 Ryhmäilmiö

Scheinin (2004, 28-29) mukaan kulttuuria alkaa muodostua jokaisessa ryhmässä, jolla on tarvittava määrä yhteistä historiaa ja yhteisiä kokemuksia. Erilaisia kulttuureja löytyy monelta organisaation tasolta, niin johdosta, tiimeistä kuin erilaisista työryhmistä. Yksilön käyttäytymisen taustalla vaikuttaa persoonallisuuden lisäksi ryhmään tai ryhmiin kuulumisen ja näissä ryhmissä vaikuttava kulttuuri. Kulttuurin olemassaoloa voi havainnoida tarkastelemalla ryhmän taustaa ja kokemuksia. Schein (2004, 36) kiteyttää kulttuurin olevan yhteinen mentaalinen malli, jota tietyn ryhmän tai organisaation jäsenet ylläpitävät itsestään selvänä.

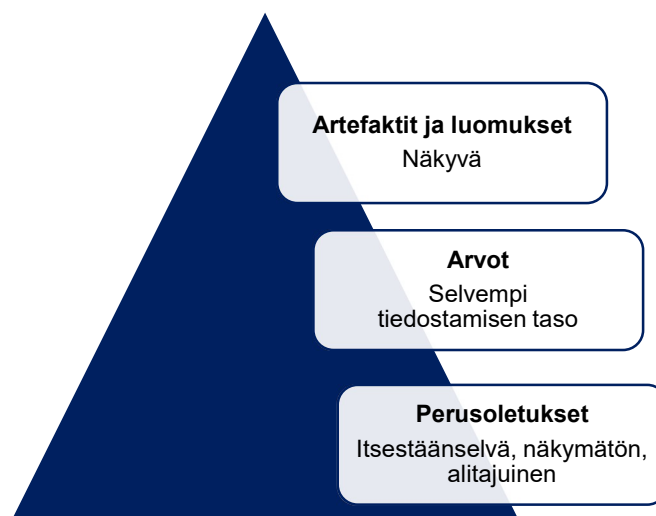
Luukka (2019, 26-29) on myös sitä mieltä, että kulttuuri edellyttää ryhmää. Hänen mukaansa yksilö osallistuu kulttuurin luomiseen sekä voi edustaa kulttuuria, mutta kulttuuri itsessään on ryhmän

ominaisuus. Kulttuuri toteutuu ryhmä jäsenten vuorovaikutuksessa. Kulttuuri on aina yksilöä vahvempi ja joissain tapauksissa se voi muodostua jopa ryhmää itseään vahvemmaksi.

Groysberg, Lee, Price ja Cheng (2018) ovat Scheinin ja Luukan kanssa yhtä mieltä siitä, että yrityskulttuuri on jaettu ryhmäilmiö. Heidän tulkintansa mukaan yrityskulttuuria ei voi esiintyä vain yhdessä yksilössä eikä yrityskulttuuri ole myöskään ryhmän yksilöiden ominaisuuksien keskiarvo. Yrityskulttuuri asuu yhteisissä käytösmalleissa, arvoissa ja oletuksissa. Yrityskulttuuri on ryhmän kirjoittamattomat säännöt. Yrityskulttuuri on kokonaisvaltainen ilmiö, joka vaikuttaa organisaation jokaisella tasolla. Yrityskulttuurin vaikutuksen voi havaita niin ryhmän käytösmalleissa, tavoissa sekä rituaaleissa kuin fyysisessä ympäristössä ja symboleissa. Yrityskulttuuri on kestävä elementti, joka ohjaa ryhmän jäsenien ajatus- ja toimintamalleja pitkällä aikavälillä. Kulttuuri kehittyy ryhmän yhteisten kokemusten kautta. Yrityskulttuurin kestävyyttä voidaan osittain selittää sillä, että ajan kuluessa kulttuuri voi muotoutua itseään vahvistavaksi. Organisaatioon hakeutuu jäseniä, jotka tunnustavat omia piirteitään organisaatiosta. Samanaikaisesti organisaatioon valitaan jäseniä, joiden koetaan sopivan organisaation toimintaympäristöön. Kulttuuri rakentuu ryhmässä, jossa yksilöt ovat samankaltaisia. Itseään vahvistavan kulttuurin muuttaminen ja siihen vaikuttaminen on vaikeaa. Vaikka yrityskulttuuri on luonteeltaan usein tiedostamaton, organisaation jäsenille kehittyy kyky tunnistaa kulttuuri. He reagoivat kulttuuriin vaistomaisesti. Yrityskulttuuri on organisaation hiljainen kieli, epäsuora tapa kommunikoida ryhmän sisällä.

### 2.2.2 Yrityskulttuurin rakenne

Scheinin (1991, 31-36, 2004, 30-35) mukaan yrityskulttuurin voi jakaa kolmeen eri tasoon (kuva 1). Nämä tasot ovat artefaktit ja luomukset (taso yksi), arvot (taso kaksi) sekä perusoletukset (taso kolme).



Kuva 1. Yrityskulttuurin tasot Scheiniä mukaillen (Schein 2004)

Kulttuurin näkyvin taso on taso yksi, artefaktit ja luomukset. Taso kuvaa ihmisen rakentamaa fyysistä sekä sosiaalista ympäristöä. Se on helppo havaita, sillä se edustaa sitä, mitä näkee, tuntee ja kuulee kun liikkuu organisaation tiloissa. Tason havaintojen perusteella ei kuitenkaan voi tehdä tulkinnoita siitä, mitä organisaatiossa todella tapahtuu ja miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät tietyllä tavalla.

Taso kaksi, arvot, heijastaa usein joltain organisaation jäseneltä opittua käsitystä siitä, miten asioiden tulisi olla. Nykytilaa verrataan tähän käsitykseen. Usein ryhmän perustajajäsen määrittelee omiin käsityksiinsä perustuvan kuvan todellisuudesta, jota vasten ryhmän jäsenet tekevät päätöksiä ja ratkaisuja. Ryhmä vakuuttuu arvon todenmukaisuudesta, mikäli siihen perustuvat päätökset ja ratkaisut tuottavat onnistuneita ja tavoiteltuja lopputuloksia. Arvot saattavat ajansaatossa muuttua organisaation itsestäänselvyyksiksi, uskomuksiksi ja oletuksiksi, jolloin ne siirtyvät pois tietoiselta tasolta.

Taso kolme, perusoletukset, rakentuu organisaatiossa yleisesti hyväksytyjen arvojen ja ratkaisujen kautta. Perusoletukset ovat organisaation itsestäänselvyksiä, joissa havaitaan vain vähän vaihtelua. Perusoletuksen vastaisesti käyttäytyvän henkilön käytöstä pidetään organisaatiossa käsittämättömänä. Kulttuurin tunnistamiseksi ja ymmärtämiseksi tulee kaivaa esiin näitä oletuksia, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan, mutta ovat organisaation jäsenten tietoisuuden ulkopuolella.

Cameron ja Quinn (2011, 18-19) kuvaavat yrityskulttuurin sisältävän kaikki organisaation itsestäänselvyksinä pidetyt arvot, oletukset, odotukset, muistot ja määritelmät. Heidän mukaansa yrityskulttuuri edustaa sitä, miten organisaatiossa on tapana asiat tehdä. Yrityskulttuuri ilmaisee työntekijöiden identiteetin ja edustaa kirjoittamattomia toimintamalleja, joiden avulla organisaatiossa toimitaan. Yrityskulttuuri edustaa hallitsevaa ideologiaa, jota ihmiset mielissään ylläpitävät. Kulttuuri on suurimman osan aikaa näkymätön, ellei sitä haasteta tai tehdä muuten näkyväksi.

Cameron ja Quinnin (2011, 19-20) mukaan yrityskulttuurin elementit voidaan jakaa neljään tasoon (kuva 2).



Kuva 2. Yrityskulttuurin elementit (mukaillen Cameron ja Quinn 2011)

Pyramidin alimmalla tasolla olevat julkilausumattomat perusoletukset ovat usein luonteeltaan itsensäselvyyksiä, joiden olemassaoloa organisaatiossa on vaikea havainnoida. Näiden perusoletuksien pohjalta muodostuvat seuraavan tason tietoiset sopimukset ja normit. Tällaiset toimintamallit ovat usein yhdessä sovittuja sääntöjä ja käytäntöjä, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan. Käytäntöjen taustalla saattaa usein vaikuttaa tiedostamaton perusoletus. Kolmannen tason artefaktit ja luomukset edustavat helposti havaittavissa olevia asioita kuten organisaation toimitiloja, pukeutumisnormeja sekä erilaisia logoja, joita organisaatiot käyttävät. Neljännellä tasolla on yrityskulttuurin selkein ilmentymä, kulttuurin vaikutuspiiriin kuuluvien henkilöiden käytös. Tämä taso edustaa organisaation jäsenten välistä vuorovaikutusta, työntekijöiden sitoutumista sekä innovatiivisuuden kannustamista ja hyväksyntää. (Cameron & Quinn 2011, 19-20)

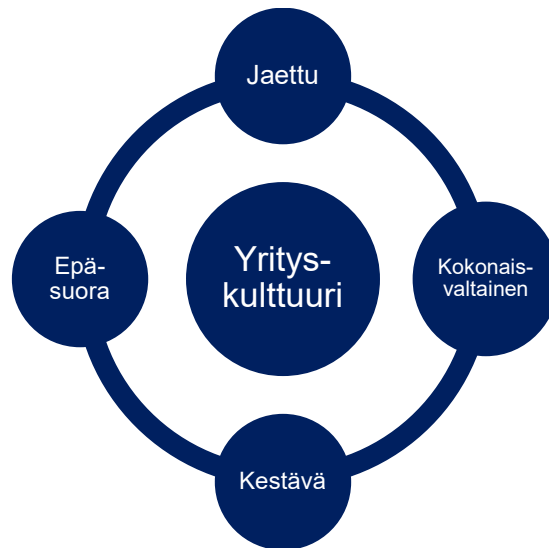
Luukan mukaan (2019, 25-29) yrityskulttuuri on yrityksen kaikki. Hän kiteyttää: ”*Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita, ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista.*” Luukan tulkinnan mukaan yrityskulttuuri rakentuu kuudesta keskeisestä ominaisuudesta (kuva 3).



Kuva 3. Yrityskulttuurin keskeiset ominaisuudet (mukaiillen Luukka 2019)

Luukan (2019, 25-29) mukaan yrityskulttuuri on aina ryhmään sidottu elementti. Kulttuuri on yhteisön ominaisuus, joka ohjaa käytös- ja ajatusmalleja niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Hänen mukaansa kulttuuri rakentuu organisaation arkipäivässä ryhmän tekemisten sekä tekemättä jättämisen kautta, kulttuuri luodaan tätä kautta yhdessä ryhmän sisällä. Vaikka yrityskulttuuri muodostuu organisaation sisällä, se määritellään myös usein suhteessa ulkomaailmaan. Kulttuuri on yleensä vahva heijastuma organisaation johtajasta ja hänen arvomaailmastaan. Kulttuuri opitaan ja se on myös opetettavissa. Kulttuuri kestää aikaa ryhmän käytöksen, toimintatapojen ja tarinoiden kautta. Uuden jäsenen aloittaessa työskentelyn organisaatiossa, adaptoituminen kulttuuriin tapahtuu keskimäärin muutamassa kuukaudessa. Adaptoitumisen jälkeen kulttuurin vaikutuksen kyseenalaistaminen vaikeutuu merkittävästi. Kulttuuri on jaettu, se yhdistää ryhmän jäseniä ja luo ryhmälle identiteetin. Lisäksi kulttuuri toimii elementtinä, joka erottaa ryhmän muista ryhmistä ja organisaatioista. Kulttuuria muodostuu silloin, kun yhteisöllä on yhteisiä, jaettuja tarinoita, tapoja ja symboleita. Kulttuuri on aina yksilöä vahvempi. Kulttuuri yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla.

Groysbergin ym. (2018) tutkimuksen mukaan yrityskulttuuri rakentuu neljästä eri ominaisuudesta, jotka ovat tunnistettu olemassa olevien yrityskulttuuriteorioiden pohjalta. Nämä neljä ominaisuutta ovat heidän määrittäksensä mukaan yleisesti hyväksytyjä yrityskulttuurin elementtejä (kuva 4).



Kuva 4. Yrityskulttuurin ominaisuudet (mukaillen Groysberg, Lee, Price ja Cheng 2018).

Groysbergin ym. mukaan yrityskulttuuri on jaettu, kokonaisvaltainen, kestävä ja epäsuora ilmiö. Yrityskulttuuri ilmentää yrityksen tavoitteita arvojen ja uskomusten kautta sekä ohjaa organisaation jäsenten käytöstä yhteisten, jaettujen oletuksien sekä sääntöjen kautta. Heidän mukaansa kulttuuri on organisaation ääneen lausumaton sosiaalinen toimintamalli. Se määrittelee, millainen toiminta on hyväksyttyä ryhmän sisällä. Kulttuuri voi parhaimmillaan myötävaikuttaa merkittävästi organisaation menestymismahdollisuuksiin.

### 2.2.3 Yrityskulttuurin ominaisuudet

Kulttuuri on monitasoinen käsite, jossa on kolme perustavanlaatuaista ja huomionarvoista näkökulmaa. Ensinnäkin kulttuuri on syvällä. Kulttuuria ei voi käsitellä pinnallisena ilmiönä, jota on helppo muuttaa. Kulttuuri hallitsee ihmistä enemmän kuin ihminen kulttuuria. Kulttuuri tarjoaa jokapäiväiseen elämään merkitystä ja ennustettavuutta. Kun opitaan toimivat toiminta- ja ajatusmallit, ne muuttuvat oletuksiksi, jotka ohjaavat sitä, miten asioita tehdään, miten ajatellaan ja mitä tunnetaan. Kulttuuri on laaja. Kulttuuri rakentuu ryhmässä, joka on oppinut selviytymään toimintaympäristönsään. Selviytyminen muovaa malleja siitä, millaiset suhteet ryhmän sisällä vallitsevat ja miten ryhmä suhtautuu organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin. Kolmanneksi, kulttuuri on pysyvä. Ihmiset eivät pidä epävarmuudesta eivätkä ennalta-arvaamattomuudesta. Ryhmän jäsenet haluavat pitää kiinni oletuksista ja uskomuksista, jotka luovat elämään ennakoitavuutta ja varmuutta. Kulttuurinmuutokset laukaisevat usein organisaation jäsenissä vastarintaa ja ahdistusta. (Schein 2004, 41)

Scheinin mukaan (2004, 17, 26-27) kulttuurilla on merkitystä jokaisen organisaation arjessa. Hänen mukaansa organisaatiossa tehdyillä päätöksillä saattaa olla odottamattomia ja jopa epäsuotuisia vaikutuksia organisaation toimintaan, mikäli päättäjillä ei ole tietoisuutta organisaatiossa vaikuttavista kulttuurisista aspekteista. Eri ikäisillä organisaatioilla kulttuurin merkitys toimintaan on erilainen. Nuorissa, kasvavissa organisaatioissa pyrkimyksenä on levittää ja vakiinnuttaa kulttuuriin niitä elementtejä, jotka koetaan menestyksen perustaksi. Keski-ikäisistä organisaatioista puolestaan löytyy todennäköisemmin kulttuurisia kerrostumia ja erilaisia alakulttuureja eri yksiköiden välillä. Ikääntyvän organisaation haasteita ovat kulttuurien yhtenäistäminen ja uudistaminen. Mikäli organisaatio ei ikääntyessään pysty muuttamaan ja sopeuttamaan kulttuuriaan esimerkiksi markkinoiden kehityksen mukaan, on riski, että kulttuurista tulee kehitystä rajoittava tekijä. Organisaation pitäessä kiinni niistä elementeistä, jotka rakensivat sen menestyksen, se voi tulla sokeaksi ulkopuolelta tuleville muutospaineille.

Luukan (2019, 116-117, 128) näkemys on, ettei yrityskulttuurilla ole itseisarvoa. Hänen mukaansa yrityskulttuuri on keskeinen elementti yrityksen menestyksen näkökulmasta ja se tulisi nähdä työkaluna, joka osaltaan edesauttaa organisaatiota tavoittelemaan haluttua päämäärää. Yrityskulttuuri on yksi organisaation menestysketjun osa-alueista.



Kuva 5. Organisaation menestysketju (mukaiillen Luukka 2019)

Organisaation menestysketju rakentuu neljästä eri osa-alueesta (kuva 5). Ketju alkaa työntekijäymmärryksestä, jonka tavoitteena on ymmärtää niitä asioita jotka ovat organisaation työntekijöille merkityksellisiä. Työntekijäymmärrys on avainasemassa, kun yrityskulttuurista halutaan muotoilla organisaation tavoitteita tukeva. Hyvin muotoiltu yrityskulttuuri puolestaan edesauttaa positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan yksittäisen työntekijän kokemusta työpaikastaan, sitä miten työntekijän odotukset ja organisaation todellisuus kohtaavat. Työntekijäkokemuksella on merkittävä vaikutus organisaation tarjoamaan asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus puolestaan on ratkaiseva asiakasuskollisuuteen ja sitä kautta koko organisaation menestykseen vaikuttava tekijä.

Cameron ja Quinn (2011, 2-6) näkevät organisaation toiminnan rakentuvan kuuden eri ehdon vaaraan, joista organisaation tulee täyttää ainakin osa toimiakseen menestyksekkäästi. Ensimmäisenä

ehtona on markkina, jolle uusien toimijoiden on vaikea päästä sisään. Vaikea markkina rajoittaa kilpailun määrää ja edesauttaa markkinalla jo toimivien organisaatioiden menestystä. Toinen ehto on tuote tai palvelu, joita on vaikea tai jopa mahdoton korvata. Mikäli tuotteelle tai palvelulle on vain vähän tai ei ollenkaan vaihtoehtoja, rajoittaa se jälleen kilpailun määrää. Kolmas ehto on organisaation koko markkinalla. Mitä suurempi markkinaosuus organisaatiolla on, sitä suuremmat mahdollisuudet sillä on vaikuttaa markkinaehtoihin ja kilpailun määrään. Neljäs ehto on asiakaskunnan rajalliset vaikutusmahdollisuudet. Asiakkaan liiketoiminnan ollessa riippuvainen organisaation tuotteesta tai palvelusta, on organisaatiolla enemmän vaikutusmahdollisuuksia markkinaehtoihin. Viides ehto on vastaavasti toimittajien rajalliset vaikutusmahdollisuudet. Kuudes ehto on organisaation kilpailijoiden välinen kilpailu. Organisaation kilpailijoiden keskittyessä haastamaan toisiaan, pystyy organisaatio välttämään tiukan kilpailutilanteen. Useimmilla organisaatioilla ei kuitenkaan ole edes osaa, saati sitten kaikkia näitä ehtoja puolellaan. Menestyvien yritysten taustalla onkin usein aineeton kilpailuetu, yrityskulttuuri. Menestyvät yritykset ovat kehittäneet yrityskulttuurin, joka on vahvempi kuin strategia, markkinaosuus tai tekniset ratkaisut. Vahva, yksilöllinen kulttuuri vähentää epävarmuutta organisaatiossa, sitouttaa sekä luo jatkuvuutta ja tulevaisuuden näkymiä.

Groysbergin ym. (2018) mukaan kulttuurin vaikutusta organisaation toimintaan arvioidessa, tulee organisaation toimintaympäristö sekä kulttuurin vahvuus ottaa huomioon. Maantieteellinen sijainti, toimiala, strategia, johtamistyyli sekä organisaatorakenne vaikuttavat lopputulokseen. He nostavat esiin, että kulttuuri, joka on aikaisemmin tukenut yrityksen menestystä ei välttämättä tee niin tulevaisuudessa. Lisäksi on huomioitava, että yhden organisaation menestystä tukeva kulttuuri ei välttämättä sovellu sellaisenaan kopioitavaksi toiseen organisaatioon. Mikäli kulttuuri, strategia ja johtamismallit tukevat toisiaan, vahva kulttuuri tuottaa positiivisia tuloksia organisaatiossa. Vastaavasti vahvalla kulttuurilla voi olla negatiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan, mikäli kulttuuri ja strategia eivät kohtaa.

Edellä kuvatut teoriat havainnollistavat yrityskulttuurin merkitystä organisaatiolle. Schein nostaa esiin eri ikäisten organisaatioiden kulttuurien erot. Siinä missä nuorissa organisaatioissa pyritään vakiinnuttamaan menestystekijöitä kulttuurin elementeiksi, vanhemmissa ja vakiintuneissa organisaatioissa alkuperäisiin menestystekijöihin tarrautuminen saattaa rajoittaa organisaation toimintaa. Myös Groysberg ym. nostavat esiin yrityskulttuurin kaksitahoisen roolin joko menestyksen tekijänä ja kilpailuetuna tai toimintaa hankaloittavana, negatiivisena elementtinä. Luukan näkemyksen mukaan oikein muotoiltu yrityskulttuuri on keskeinen tekijä organisaation menestysketjussa luoden asiakasuskollisuutta ja kilpailuetua. Cameron & Quinn puolestaan nostavat yrityskulttuurin jopa markkinoilla vallitsevia ehtoja suuremmaksi menestystekijäksi. Teorioiden pohjalta voidaan vetää johtopäätös, jonka mukaan yrityskulttuurilla on ratkaiseva merkitys organisaation menestykseen.

Organisaatiolle sopiva ja organisaation tavoitteita tukeva yrityskulttuuri tukee menestystä, mutta yrityskulttuuri voi muodostua myös tavoitteiden toteutumista ja kehitystä estäväksi elementiksi.

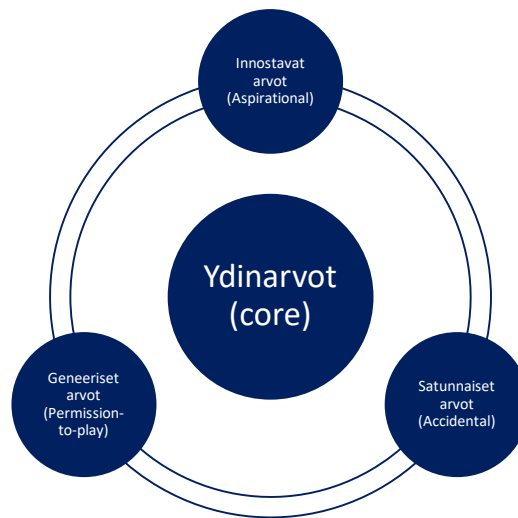
#### **2.2.4 Arvojen merkitys**

Edellä kuvatuissa yrityskulttuurimääritelmässä arvot nousevat esiin vahvana yrityskulttuurin osa-alueena. Schein (2004, 33-35) kuvaa arvoja määrittelemällä niiden kertovan miten asioiden tulisi organisaatiossa olla. Scheinin mukaan arvot peritään, yleensä ryhmän perustajalta. Arvot ovat usein tietoisia ja ilmaistuja, koska niillä on moraalinen tehtävä organisaation toiminnassa. Ilmaistujen arvojen avulla voidaan pyrkiä ennakoimaan organisaation jäsenien käytöstä ja ulosantia tiettyissä tilanteissa. Välillä kuitenkin sanottu ja tehty ovat ristiriidassa keskenään. Kun organisaatiossa ilmenevä käytös ja ilmaistut arvot ovat ristiriidassa keskenään, on kyseessä arvoriidat.

Luukka (2019, 202) näkee organisaation arvojen liittyvän tiiviisti organisaation olemassaolon syyhyn ja suuntaan. Hänen näkemyksensä mukaan missio vastaa kysymykseen siitä, miksi organisaatio on olemassa. Vision avulla määritellään, minne organisaatio on menossa ja strategia kertoo mitä tekemällä tavoitteeseen päästään. Näiden elementtien lisäksi tulee vielä määritellä, miten organisaatiossa tulee toimia. Miten -kysymykseen vastaavat organisaation arvot.

Karlöf ja Helin Lövingsson (2006, 106-107) määrittelevät arvojen olevan perustavanlaatuisia periaatteita ja toimintatapoja, jotka määrittävät niin organisaation muodon kuin luonteen. Arvot liittyvät kaikkeen organisaation toimintaan, ne leviävät kaikkialle ja juurtuvat organisaatioon. Vaikka johto ja strategia muuttuisivat, arvot ovat pysyviä. He vertaavat arvoja liimaan, joka pitää organisaatiota kasassa erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa organisaation rakenne muuttuu. Luonteeltaan arvot voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Arvoja työstäessä pyritään yleensä vahvistamaan myönteisten arvojen vaikutusta organisaatiossa ja juurruttamaan ne yrityskulttuuriin. Samanaikaisesti pyritään pääsemään eroon kielteisten arvojen vaikutuksesta organisaation toimintaan. Arvoja työstäessä on ratkaisevan tärkeää aloittaa työ organisaation huipulta. Johdon toiminnan ja käytöksen tulee olla linjassa organisaation ilmaistujen arvojen kanssa. Ristiriita sanotun ja tehdyn välillä lähettää muuhun organisaatioon viestin, ettei johto itse usko arvoihinsa, eikä niitä siten tarvitse organisaation arkipäivässä huomioida.

Lencionin (2012, 93-98) näkemyksen mukaan arvot määrittelevät organisaation persoonallisuuden. Tärkeää arvojen tunnistamisessa ja määrittämisessä on erityyppisten arvojen olemassaolon ymmärtäminen. Hänen mukaansa arvot voidaan jakaa neljään eri kategoriaan (kuva 6).



Kuva 6. Neljä arvokategoriaa (mukaillen Lencionin 2012)

Ydinarvot sijaitsevat organisaation sydämessä. Ne ovat organisaatiossa periytyviä elementtejä eivätkä ne ajan kuluessa muutu. Ydinarvoille ominaista on, että ne eivät voi olla keksittyjä tai väkijäisiä eikä organisaatiota tulisi tarvita vakuuttaa niiden sopivuudesta.

Innostavat arvot ovat ominaisuuksia, jotka organisaatio kokee tavoittelemisen arvoiksi. Innostavat arvot eivät ole organisaatiossa luonnollisesti ilmeneviä eivätkä periydy, joten niiden implementointia organisaatioon tulee työstää tietoisesti.

Geneeriset arvot edustavat organisaation käytösmalleja. Geneeriset arvot ovat tärkeitä, mutta ne eivät ole elementtejä, jotka selkeästi erottavat organisaation toisesta. Esimerkkejä geneeristä arvoista ovat vilpittömyys, rehellisyys sekä kunniallisuus.

Satunnaiset arvot ovat arvoja, jotka ovat muodostuneet organisaatioon tiedostamatta, eivätkä ne aina välttämättä palvele organisaation etua. Satunnaiset arvot voivat esimerkiksi ohjata organisaation rekrytointipolitiikkaa suuntaan, jossa työntekijärakenne muodostuu hyvin homogeeniseksi. Satunnaisien arvojen mukainen toiminta saattaa pahimmillaan estää uusien ideoiden ja näkökulmien syntyä sekä estää organisaation jäsenten kehittymistä. (Lencionin 2012, 93-98)

Karlöf ja Helin Lövingssonin mukaan (2006, 53-57;62) organisaatio johto luo yritykselle DNA:n, joka muodostaa perustan organisaation toiminnalle. Ellei valvontaa ole, organisaation eri osien DNA:lla on kuitenkin riski mutatoitua. Jos kulttuuri ja tietoiset pyrkimykset ovat ristiriidassa, kulttuuri voittaa. Scheinin (2004, 51) mukaan organisaatiolla saattaa olla yhteinen toiminta-ajatus ja

strategia, mutta eri yksiköt saattavat organisoitua eri tavoin pyrkiessään saavuttamaan yhteiset päämäärät. Alakulttuurit syntyvät Scheinin mukaan organisaation kokonaiskulttuurin sisällä ja ne voivat olla toimivia ja tehokkaita organisaation eri osien toimiessa erilaisissa ympäristöissä.

Myös Cameron ja Quinn (2011, 21-22) nostavat esiin, ettei ole tavatonta, että organisaation sisällä vaikuttaa useita erilaisia kulttuureja. Saman organisaation sisältä saattaa löytyä toisistaan poikkeavia alakulttuureja esimerkiksi osasto- tai tiimitasolla. Vaikeudet ja haasteet esimerkiksi prosessien jalkauttamisessa organisaatioon ja muussa yhteistyössä saattavat olla heijastumia kahden tai useamman eri kulttuurin törmäyksestä. Alakulttuurit saattavat vaikuttaa organisaation suoritustason negatiivisesti, sillä osastojen yhteistyö ei erilaisten kulttuurien takia toimi. Alakulttuureista nousevien erojen korostaminen saattaa edesauttaa konflikteja ja eristäytymistä. Jokaisesta alakulttuurista löytyy kuitenkin yleensä myös piirteitä organisaatiotason kulttuurista. Organisaatiokulttuuria tutkittaessa voidaan keskittyä joko koko organisaation kulttuuriin tai pyrkiä selvittämään millaisia alakulttuureja organisaatiosta löytyy. Alakulttuureja tutkimalla ja vertailemalla pystytään löytämään jokaisessa alakulttuurissa vaikuttavat yhteiset, dominoivat asiat, joiden kautta voidaan rakentaa näkemys myös koko organisaation kulttuurista.

Luukan (2019, 70) näkemys on, että organisaatiolla voi olla vain yksi kulttuuri, mutta se voi ilmentyä erilaisena organisaation eri osissa. Organisaatiolla on yksi emokulttuuri, ja erilaiset alakulttuurit ovat emokulttuurin heijastumia. Hänen mukaansa alakulttuurit ovat hyväksyttävä ja organisaatiota rikastuttava elementti, kunhan ne eivät ole ristiriidassa emokulttuurin kanssa.

### **2.2.5 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Edellä on kuvattu yrityskulttuurin rakennetta neljän eri mallin avulla. Scheinin sekä Cameron & Quinin mallit edustavat yrityskulttuurin aikaisimpia malleja 1980-luvulta. Luukka sekä Groysberg ym. edustavat uudempaa, 2010-luvun loppupuolen näkökulmaa. Kaikki edellä esitellyt määritelmät poikkeavat toisistaan hieman, mutta mallien välillä on havaittavissa myös useita yhtäläisyyksiä. Kaikissa teorioissa toistuvia seuraavat elementit:

1. Yrityskulttuuri on ryhmän ominaisuus
2. Yrityskulttuuri rakentuu yhteisten kokemusten ja historian kautta
3. Yrityskulttuuri on perusoletuksiin nojaava ajatus- ja toimintamalli
4. Yrityskulttuurin keskiössä ovat arvot
5. Yrityskulttuuri on usein tiedostamaton

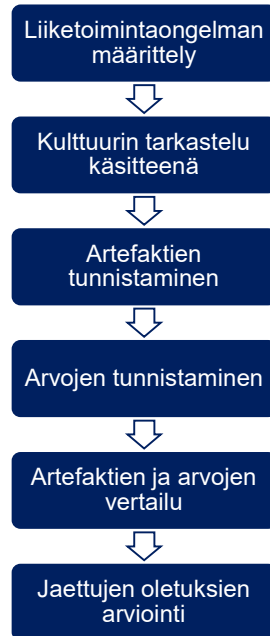
Karlöf ja Helin Lövingsson (2006, 53-57;62) näkevät yrityskulttuurin olevan työntekijöiden sisäinen kompassi, joka synnyttää yhteenkuuluvuuden tunteen. Alvesson ja Spicer (2016, 193;206-207) puolestaan kirjoittavat yrityskulttuurin olevan sekä suuntaa antava kompassi että vapautta rajoittava vankila. Kulttuuri opastaa ja tuottaa yhteenkuuluvuutta, mutta yhtäaikaaisesti se voi tehdä sokeaksi ja vaikeuttaa ajattelemista. Yrityskulttuurin yhteiset perusoletukset voivat muuttua yhteiseksi sokeudeksi, jolloin organisaatiossa vallitsevia ajatus- ja toimintamalleja ei enää osata kyseenalaisistaa. Myös perusoletuksia vastaan sotiva informaatio voidaan vahvan yrityskulttuurin organisaatioissa jättää helposti huomioimatta. Vahvan kulttuurin varjopuolia ovat tunnelivisio ja liika yhtenäistymisen, jolloin eriäviä mielipiteitä organisaatiossa jopa tiedostamattomasti rajoitetaan. Lepeley, Morales, Essens, Beutell ja Majluf (2021, luku 1.4) kokevat suurimman osan yrityskulttuurimalleista olevan perinteisiä, yleistasoisia ja kykenemättömiä kuvaamaan tai selittämään nykypäivän tietotyöyhteiskunnassa esiintyviä ilmiöitä.

## **2.3 Yrityskulttuurin tutkiminen ja mittaaminen**

### **2.3.1 Scheinin yrityskulttuurin tulkitsemismalli**

Scheinin mukaan (2004, 76-80) yrityskulttuurin arviointi on ajankohtaista viimeistään siinä vaiheessa, kun toiminnassa havaitaan ongelmia tai kun organisaatiossa tehdään strategista itsearviointia. Schein esittää, että yrityskulttuurin mittaamiseen käytetyt kyselyt eivät pysty mittaamaan kulttuuria kolmesta eri syystä. Ensinnäkään ei tiedetä mitä kysyä tai miten kysymykset tulisi asettaa. Tutkimuskysymykset keskittyvät usein julkilausuttuihin arvoihin sekä henkilöstösuhteisiin. Kulttuurin tärkeät elementit saattavat kuitenkin olla henkilösuhteista riippumattomia, jolloin kulttuurin tärkeimmät elementit jäävät tutkimuksen ulkopuolelle. Toiseksi yhteisistä prosesseista kysyminen on Scheinin mukaan tehotonta. Ryhmäilmiöstä ei tulisi kysyä kyselylomakkeen muodossa yksilöltä, vaan organisaation eri osa-alueista kootuista ryhmistä. Ryhmiä havainnoimalla saadaan käsitys, mistä asioista ryhmän jäsenet ovat yhtä mieltä ja miltä osin heidän käsityksensä eroavat. Kolmanneksi vastassa voi olla tilanne, jossa työntekijöiden kritisoidut asiat voivat olla mahdottomia muuttaa. Syy tähän voi olla, että kritisoidut asiat ovat syvällä kulttuurissa. Mikäli organisaatio ei ole halukas tekemään muutoksia työntekijöiden kritisoiimiin asioihin, tämä saattaa johtaa jopa yhteishengen ja motivaation laskuun. Kulttuuriset elementit ovat yleensä syvälle iskostuneita, eikä niiden muuttamiseen riitä uuden tavoitekulttuurin määrittely, vaan organisaation toiminnassa vaaditaan syvälinen muutos.

Vaikka kulttuuriset oletukset voivat olla tietoisuuden ulkopuolella, se ei tarkoita, etteikö niitä voisi saavuttaa. Yrityskulttuuria voi tulkita organisaation eri osa-alueista kasatun työryhmän kanssa pohdimmalla kuvan 7 mukaisia organisaation ulottuvuuksia.



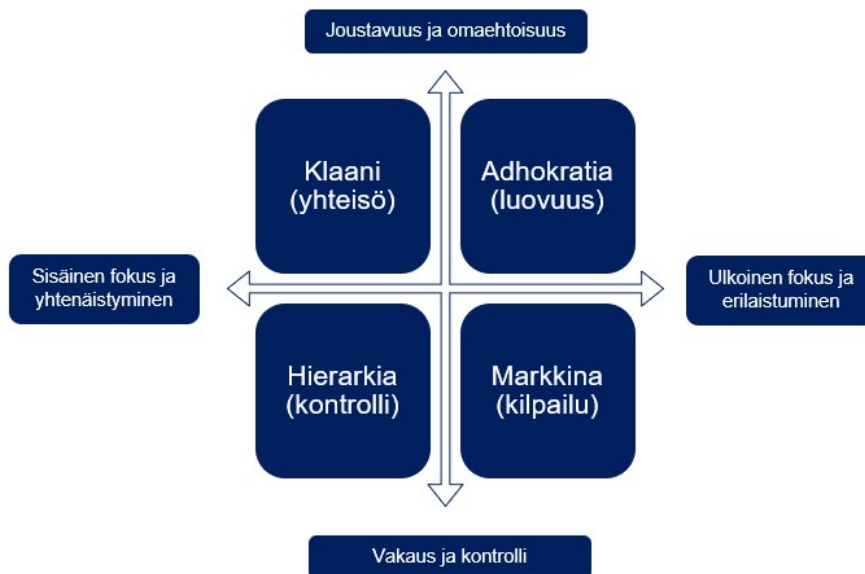
Kuva 7. Yrityskulttuurin tulkitsemismalli (mukaillen Schein 2004)

Tulkinta on hyvä aloittaa määrittelemällä liiketoimintaongelma, eli asia, johon toivotaan muutosta tai parannusta. Vaihtoehtoisesti käsiteltävä liiketoimintaongelma voi olla uusi strateginen suunta tai aikomus. Liiketoimintaongelmaa pohtiessa tulee keskittyä konkreettisiin parannusalueisiin ja sopia strateginen päämäärä, jota lähdetään tavoittelemaan. Tämän jälkeen tulisi kulttuuria, ja sen kolmea tasoa, tarkastella käsitteenä ja varmistua, että kaikki työryhmän jäsenet ymmärtävät mallin. Seuraava vaihe on artefaktien, eli organisaation näkyvän käyttäytymisen, menettelytapojen ja sääntöjen, tunnistaminen. Tässä vaiheessa pyritään tunnistamaan useampia artefakteja, jotka ovat luonteenomaisia kyseiselle organisaatiolle. Artefaktien tunnistamisen jälkeen tulisi organisaation julkilausutut arvot listata. Kun julkilausutut arvot on kartoitettu, tulee artefakteja ja julkilausuttuja arvoja verrata toisiinsa. Mikäli artefakteista ei pystytä tunnistamaan sellaisia elementtejä, jotka tukevat arvojen toteutumista, on todennäköisesti tunnistettu alue, jossa syvemmät oletukset ohjaavat toimintaa. Yleisenä periaatteena syvempien kulttuuristen arvojen tunnistamisessa on etsiä ristiriitoja ja epä johdonmukaisuuksia artefaktien ja julkilausuttujen arvojen välillä. Kulttuurin tärkeimmät elementit piilevät näissä ristiriidoissa ja epä johdonmukaisuuksissa, jolloin näkyvää käyttäytymistä ohjaa jokin syvä jaettu oletus. Kun jaetut oletukset on tunnistettu, tulee niitä arvioida miettimällä,

tukeeko oletus organisaatiota päämäärän tavoittelussa vai toimivatko jaetut oletukset päämäärään tavoittamista estävästi.

### 2.3.2 Competing Values Framework

Yksi tunnetuimmista yrityskulttuuriin tutkimiseen käytetty viitekehys on Kim Cameronin ja Robert Quinnin 1980 -luvulla kehittämä Competing Values Framework. Viitekehys on rakennettu Michiganin yliopiston tutkijaryhmän havaintojen perusteella. Mittavassa, vuonna 1983 toteutetussa, tutkimuksessa selvitettiin organisaatioiden tehokkuuden taustatekijöitä. Tutkimuksessa löydettiin kaksi elementtiä, joilla todettiin olevan erityisen vahva vaikutus tehokkuuteen. Ensimmäinen tekijöistä on organisaation fokus, jonka voidaan määritellä olevan joko ulkoinen tai sisäinen. Toinen tekijöistä on organisaation rakenne, jonka voidaan määritellä edustavan joko joustavuutta ja muutosta tai vaihtoehtoisesti vakautta ja kontrollia. Näiden elementtien avulla rakennettiin nelikenttä, jota hyödyntämällä organisaation kulttuuri voidaan jakaa neljään eri kulttuurityyppiin: hierarkiaan, markkinaan, klaaniin ja adhokratiaan, eli luovuuteen (kuva 8). (Cameron & Quinn 2011, 38-39; Luukka 2019, 422-427)



Kuva 8. Competing Values Framework (Cameron & Quinn 2011, Luukka 2019)

Hierarkisen kulttuurin tunnusmerkkejä ovat työympäristön muodollisuus ja strukturoitu työskentelytapa. Erilaiset säännöt ja prosessit ohjaavat ihmisten työskentelyä. Hierarkisessa kulttuurissa menestyvien johtajien ominaisuuksia ovat hyvät koordinointi- ja organisointitaidot. Tärkeänä pidetään sujuvaa työntekoa ja organisaatiota yhdistävät muodolliset säännöt, linjaukset ja toimintatavat.

Organisaatiolle tärkeitä tavoitteita ovat pysyvyys, ennustettavuus ja tehokkuus. (Cameron & Quinn 2011, 41-43)

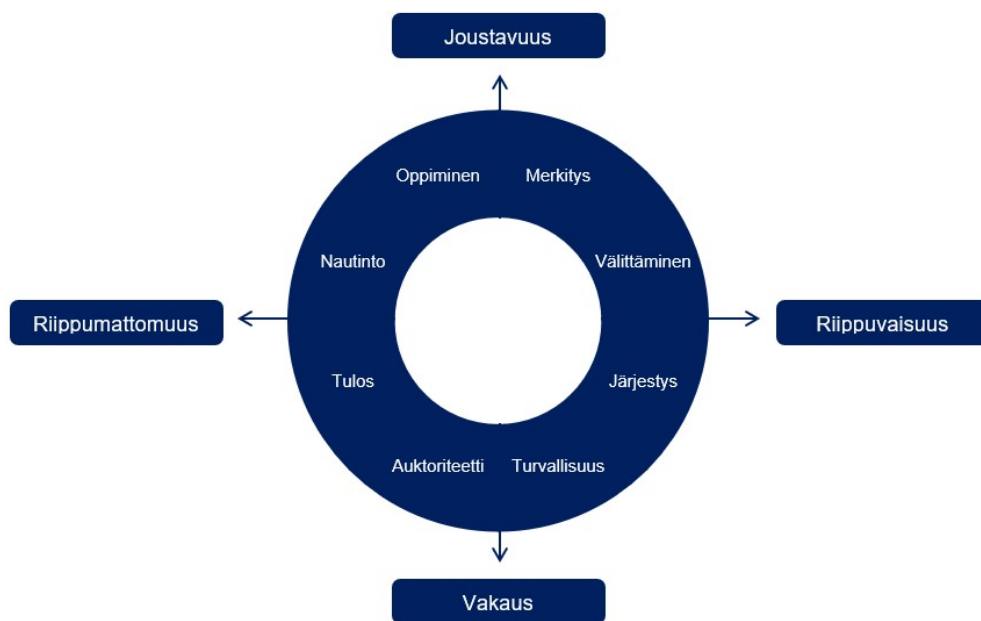
Markkinoihin ja kilpailuun keskittyvän kulttuurin tunnusmerkkejä on oletus siitä, että organisaation ulkopuolinen ympäristö on vihamielinen ja organisaation pääasiallinen tehtävä on parantaa sen kilpailuasemaa markkinoilla. Kilpailukeskeisessä kulttuurissa johdon rooli on ajaa organisaatiota kohti tuotteliaisuutta, tuloksia ja voittoja. Organisaatiossa korostetaan voittamisen tärkeyttä, menestystä mitataan markkinaosuudella. Organisaatioille tärkeitä tavoitteita ovat kilpailijoiden päihittäminen ja markkinajohtajuus. (Cameron & Quinn 2011, 43-46)

Klaanikulttuurin tunnusmerkkejä on välitön ja ystävällinen työympäristö, johon ihmiset antavat itsestään paljon. Klaanikulttuurissa toimivien johtajien rooli on toimia mentoreina, äärimmäisissä tapauksissa heidän voidaan jopa mieltää vanhempia vastaavaksi hahmoiksi. Organisaatiossa korostetaan yhteistyön, uskollisuuden ja perinteiden merkitystä. Työntekijät ovat hyvin sitoutuneita organisaatioon. Organisaatiolle tärkeitä tavoitteita ovat henkilöstön viihtyvyys, työilmapiiri ja välittäminen. (Cameron & Quinn 2011, 46-48)

Adhokratiaan, eli luovuuteen, keskittyvässä kulttuurissa keskitytään uusien tuotteiden ja palveluiden innovointiin ja tärkeinä asioina pidetään muutosvalmiutta ja nopeaa reagointia uusiin mahdollisuuksiin. Organisaatiossa korostetaan yksilöllisyyttä ja johdon rooli on viedä organisaatiota kohti uusia visioita ja innovaatioita sekä ottaa riskejä. Työntekotapa on dynaaminen ja yrittäjämäinen. Työntekijät antavat itsestään paljon ja ottavat riskejä. Organisaatiolle tärkeitä tavoitteita ovat uniikkien ja aitojen tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. (Cameron & Quinn 2011, 49-51)

### 2.3.3 Culture Alignment Framework

Culture Alignment Framework perustuu osittain aikaisemmin esiteltyyn Kim Cameron & Robert Quinnin kehittämään Competing Values Frameworkiin. Culture Alignment Frameworkin perustana on niin ikään kaksi akselia, joista pystyakseli kuvaa organisaation suhdetta muutoksiin. Vaaka-akseli kuvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta organisaatiossa, ottaen kantaa organisaation jäsenien itsenäisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Culture Alignment Frameworkin avulla yrityskulttuurista on tunnistettu kahdeksan eri pääelementtiä: merkitys, välittäminen, järjestys, turvallisuus, auktoriteetti, tulos, nautinto ja oppiminen (kuva 9). Mallin avulla pyritään selvittämään, minkä näistä kahdeksasta pääelementistä organisaatio kokee nykykulttuuriksi ja minkä se mieltää tavoittelemisen arvoiseksi tavoitekulttuuriksi. (Groysberg ym., 2018; Luukka 2019, 428-433)



Kuva 9. Culture Alignment Framework (mukaillen Groysberg ym 2018, Luukka 2019)

Merkitykseen keskittyvä kulttuuri korostaa toiminnassaan idealismia sekä epäitsekkästä toimintaa. Työympäristö on salliva ja myötätuntoinen ja ihmiset pyrkivät kehittämään pitkällä tähtäimellä kestäviä ratkaisuja. Mielenkiinto ympäristön kannalta kestäviin ratkaisuihin on organisaatiota yhdistävä voima. Johto korostaa yhteisten, organisaatiota suurempien päämäärien tavoittelua. Välittävän organisaation ytimessä vaikuttavat ihmissuhteet ja luottamus. Työympäristö on lämmin ja vastaanottava ihmisten tukiessa ja auttaessa toisiaan. Organisaatiota yhdistää uskollisuus. Johto korostaa vilpittömyyden, tiimityön sekä positiivisten ihmissuhteiden tärkeyttä.

Järjestyksestä korostava kulttuuri keskittyy kunnioitukseen, rakenteisiin sekä yhteisiin sääntöihin. Työympäristö on suunnitelmallinen, työntekijät haluavat noudattaa sääntöjä ja sopeutua ryhmään. Organisaatiota yhdistää yhteistyö. Johtajat korostavat yhteisten toimintamallien tärkeyttä.

Turvallisuutta arvostavan organisaation tunnusmerkkejä ovat suunnitelmallisuus, varovaisuus ja valmistautuminen. Työympäristö on luonteeltaan ennalta-arvattava, työntekijät ovat tietoisia liiketoiminnan riskeistä ja harkitsevat toimiaan tarkkaan. Organisaatiota yhdistää halu tuntea turvallisuutta sekä pystyä ennakoimaan muutoksia. Johto korostaa realismia sekä suunnitelmallisuutta.

Auktoriteetteja korostavan organisaation tunnusmerkkejä ovat vahvuus, päämäärätietoisuus ja rohkeus. Työympäristö on kilpailuhenkinen ja yksilöt tavoittelevat omaa etuaan. Organisaatiota yhdistää vahva valvonta. Johto korostaa itseluottamuksen ja dominoinnin tärkeyttä.

Tuloskeskeisen organisaation tunnusmerkkejä on toiminnan mittaaminen tulosten ja voittojen kautta. Työympäristö on tulosorientoitunut ja työntekijät pyrkivät huippusuorituksiin. Organisaatiota yhdistää pystyvyyden ja menestyksen tavoittelu. Johto korostaa tavoitteiden saavuttamista.

Nautinnon kulttuurissa korostuvat ilo ja innostuminen. Työympäristö on iloinen ja ihmiset tekevät asioita, jotka tekevät heidät onnelliseksi. Organisaatiota yhdistää leikkisyys ja yllytys. Johto korostaa spontaaniutta ja huumorintajua tärkeinä ominaisuuksina.

Oppivan kulttuurin tunnusmerkkejä ovat tutkiminen, kasvuhakuisuus ja luovuus. Työympäristö on kekseliäs ja avoin, työntekijät keksivät uusia ideoita ja tutkivat eri vaihtoehtoja. Organisaatiota yhdistää uteliaisuus. Johto korostaa innovointia, tietoa ja seikkailunhalua. (Groysberg ym. 2018)

Culture Alignment sekä Competing Values -viitekehyksiä vertaillen on mallien välillä havaittavissa monia yhtäläisyyksiä. Molemmat viitekehykset on rakennettu pysty- ja vaaka-akselien vaaraan. Kummassakin mallissa pysty akseli kuvaa organisaation muutosvalmiutta skaalalla joustavuus - vakaus. Groysbergin ym. (2018) mukaan joustavien kulttuurien elementtejä ovat organisaation monimuotoisuus, hyvä sopeutumiskyky sekä valmius ottaa muutoksia vastaan. Cameron ja Quinn (2011, luku 3.2) kuvaavat niin ikään joustavan organisaation olevan monipuolinen sekä sopeutumiskykyinen. Vakauteen painottuvat kulttuurit ovat Groysbergin ym. (2018) mukaan taipuvaisia pyrkimään ennustettavuuteen, johdonmukaisuuteen sekä nykytilan ylläpitoon. Myös Cameron ja Quinn (2011, luku 3.2) kuvaavat vakauteen painottuvia kulttuureja pysyviksi ja kestäviksi.

Vaaka-akseli kuvaa Culture Alignment -viitekehysessä ihmisten vuorovaikutusta skaalalla riippuvainen – riippumaton (kuva 9). Groysberg ym. (2018) kuvaavat riippuvaisuuteen painottuvan kulttuurien korostavan yhtenäisyyttä, ihmissuhteita ja tiimityötä. Riippumattomuuteen painottuvat kulttuurit puolestaan korostavat itsenäisyyttä, autonomiaa ja kilpailua.

Competing Values -viitekehysen mukaan vaaka-akseli kuvaa organisaation fokusta skaalalla sisäinen fokus ja yhtenäistyminen – ulkoinen fokus ja erilaistuminen (kuva 8). Cameron ja Quinn (2011, luku 3.2) kuvaavat sisäiseen fokukseen painottuvien kulttuurien korostavan toiminnassaan

yhtenäisyyttä sekä yksimielisyyttä. Ulkoiseen fokukseen painottuvat kulttuurit puolestaan korostavat erilaisuutta ja kilpailuasetelmaa.

Viitekehysten akselien lisäksi samankaltaisuuksia on havaittavissa erilaisissa kulttuurityypeissä. Competing Values -viitekehys nimeää neljä erilaista kulttuurityyppiä (kuva 8). Culture Alignment -viitekehys puolestaan tarjoaa kahdeksan eri vaihtoehtoa (kuva 9).

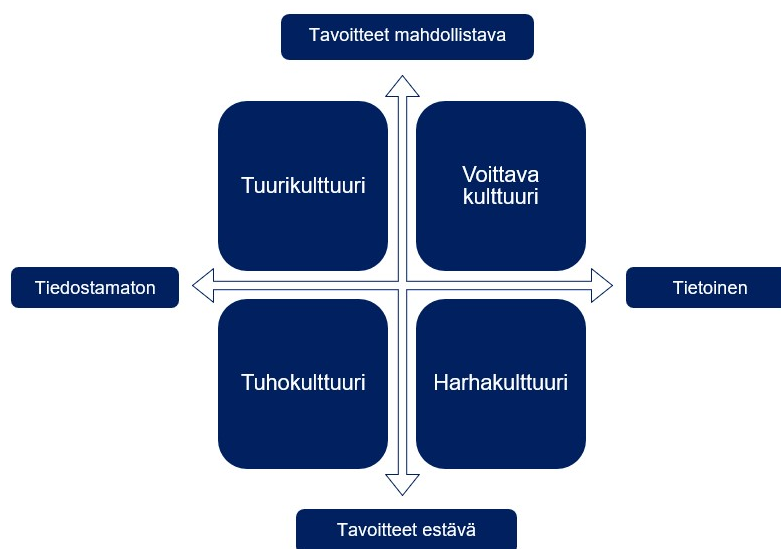
Cameron ja Quinn (2011, 41-43) kuvaavat hierarkista kulttuuria strukturoiduksi, sääntöihin keskittyväksi sekä pysyvyyteen ja ennustettavuuteen nojaaviksi. Groysbergin ym. (2018) mallissa vastaavat elementit löytyvät järjestykseen ja turvallisuuteen keskittyvien kulttuurien kuvauksista. Competing Values -viitekehysten mukaisen markkinoinnin ja kilpailuun keskittyvän kulttuurin piirteitä puolestaan ovat kilpailuaseman varmistaminen, voitontavoittelu sekä markkinajohtajuuden tavoittelu (Cameron & Quinn 2011, 43-46). Culture Alignment -viitekehysesessä vastaavia ominaisuuksia löytyy auktoriteettia sekä tulosta painottavissa kulttuureissa. (Groysberg ym. 2018)

Klaanikulttuurin piirteitä ovat ystävällisyys, yhteistyö, uskollisuus sekä sitoutuneisuus. Kulttuurissa korostuu välittäminen, viihtyvyys ja työilmapiirin tärkeys. (Cameron & Quinn 2011, 46-48). Culture Alignment -viitekehysten kautta tarkasteltuna samoja piirteitä löytyy nautinnon kulttuurista sekä välittävässä kulttuurissa. (Groysberg ym. 2018) Adhokratian, eli luovuuden, kulttuurin piirteitä ovat innovointi, muutosvalmius, visiointi sekä riskinotto. Tärkeänä pidetään uusien, aitojen tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. (Cameron & Quinn 2011, 49-51). Culture Alignment -viitekehysten mukaan edellä mainitut elementit ovat oppivan sekä merkitystä korostavan kulttuurin piirteitä. (Groysberg ym. 2018).

Yhteenvetona näiden kahden viitekehysten vertailusta voidaan todeta, että ne molemmat mallintavat yrityskulttuurin elementtejä hyvin samanlaisen mallin kautta. Culture Alignment -viitekehys tarjoaa enemmän erilaisia kulttuurityyppejä, mutta kuten edellä on todettu, niiden sisältö on hyvin identtinen Competing Values -viitekehysten kuvausten kanssa. Molempien viitekehysten akselit ja niiden kuvaamat organisaatioulottuvuudet ovat myös hyvin yhtäläisiä ja mittaavat samoja asioita.

### 2.3.4 Kulttuurin tila ja yrityskulttuurin kulmakivet Luukan mukaan

Luukka (2019, 42-43) esittelee kulttuurin tilat -viitekehysten, jonka avulla pystytään määrittelemään yrityskulttuurin nykytila organisaatiossa. Viitekehys ei kuvaa kulttuurin sisältöä, vaan antaa tutkijalle käsityksen siitä, mikä kulttuurin tila kartoitushetkellä on.



Kuva 10. Kulttuurin tilat -viitekehys (mukaillen Luukka 2019)

Kuva 10 havainnollistaa kulttuurin tilat -viitekehystä. Nelikentässä on kaksi akselia, joista vaak akseli käsittelee kulttuuria asteikolla tiedostamaton-tietoinen ja pysty akseli asteikolla tavoitteet estävä-tavoitteet mahdollistava. Luukan määrittelemät neljä yrityskulttuurin tilaa ovat voittava kulttuuri, tuurikulttuuri, tuhokulttuuri sekä harhakulttuuri. Voittavan kulttuurin tunnusmerkkejä ovat tietoisuus kulttuurista sekä sen tietoinen johtaminen oikeista lähtökohdista. Tuurikulttuurin elementtejä puolestaan ovat kulttuurin tiedostamattomuus sekä omistajien ja johdon intuitiivinen toiminta kulttuurin raameissa. Tuurikulttuuri rakentuu tiedostamatta sellaiseksi, että se tukee ainakin väliaikaisesti liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista. Tuurikulttuuri on tyypillinen nuorissa organisaatioissa. Tuhokulttuuri puolestaan tarkoittaa organisaatiolle tiedostamattomasti muodostunutta kulttuuria, joka estää organisaation saavuttamasta tavoitteitaan. Tuhokulttuuri muodostuu samalla tavalla kuin tuurikulttuuri, mutta tuhokulttuurissa johto ja omistajat tekevät intuitiivisesti vääriä päätöksiä organisaation kannalta. Harhakulttuurissa kulttuuria pyritään tietoisesti rakentamaan, mutta vääristä lähtökohdista. Rakennettu kulttuuri haittaa yrityksen liiketoimintaa ja estää sitä pääsemästä tavoitteisiinsa. (Luukka 2019, 42-43)

Luukka (2019, 176) tulkitsee yrityskulttuuria neljän eri elementin kautta. Näistä elementeistä rakentuu yrityskulttuurin perusta, jota hän kutsuu yrityskulttuurin kulmakiviksi. Nämä neljä elementtiä ovat organisaation ihmiskäsitys, arvomaailma, organisaation olemassaolon syy sekä suunta (kuva 11).



Kuva 11. Yrityskulttuurin kulmakivet (mukaillen Luukka 2019)

Organisaation, pääasiallisesti johdon ja omistajien, ihmiskäsitys määrittää ison osan yrityskulttuurista. Arvomaailma, rakenteet ja toimintamallit ovat lähes aina heijastumia johdon ihmiskäsityksestä. Negatiivinen ihmiskäsitys johtaa yrityskulttuurin rakentumiseen valvonnan ja epäluottamuksen ympärille. Positiivinen ihmiskäsitys puolestaan auttaa yrityskulttuuria rakentumaan luottamuksen ja avoimuuden ympärille. Organisaatiossa vallitseva ihmiskäsitys vaikuttaa organisaation kyvykkyyteen jo asennetasolla. (Luukka 2019, 183)

Luukka perustaa organisaation ihmiskäsityksen konseptin Douglas McGregorin 1960-luvulla kehittämiin X- ja Y-teorioihin. McGregor (2006, 45-66) on määritellyt X-teorian kuvaavan perinteistä ohjaukseen ja kontrolliin perustuvaa näkökulmaa. Y-teoria puolestaan kuvaa näkökulmaa, jossa yksilöllä ja organisaatiolla on yhteiset tavoitteet. Teoria X rakentuu kolmelle perusoletukselle. Ensimmäinen oletus on, ettei ihminen luonnostaan pidä työstä vaan pyrkii välttelemään sitä. Toinen oletus on, että luontaisen työnhonsa takia ihminen tulee pakottaa työhön jopa rangaistuksen uhalla. Työtä tulee valvoa ja johtaa. Kolmas perusoletus on, että ihmisellä ei ole kunnianhimoa ja hän pyrkii välttelemään vastuunottoa. Ihminen etsii ensisijaisesti turvallisuutta ja haluaa tulla johdetuksi. Y-teoria puolestaan rakentuu kuuden eri perusoletuksen varaan. Ensimmäinen oletus on, ettei ihmisellä ole synnynnäistä inhoa työtään kohtaan, vaan sekä fyysiset ja henkiset ponnistelut työn eteen ovat luontaisia. Toinen oletus on, että organisaation tavoitteisiin sitoutunut ihminen pystyy itse johtamaan itseään kohti tavoitteita, eikä valvontaa ja rangaistuksella uhkaamista tällöin tarvita. Kolmas oletus on, että jo sitoutuminen organisaation tavoitteisiin koetaan itsessään palkitsevaksi.

Neljäs oletus on, että oikeissa olosuhteissa ihminen oppii sekä hyväksymään vastuunsa että itsenäisesti etsimään vastuita. Viides oletus on, että suurin osa ihmisistä omaa sellaisia taitoja kuten mielikuvitus, kekseliäisyys sekä luovuus, ja pystyvät hyödyntämään näitä taitoja organisaation ongelmien ratkaisuun. Kuudes oletus on, että vallitsevien organisaatio- ja johtamismallien ollessa laajalti käytössä, ihmisen älyllinen potentiaali on vain osittain käytössä.

Arvojen määrittämisestä tehtäessä on ensiarvoisen tärkeää, että organisaation johto on tuottamassa niitä. Arvojen tulee organisaation ylimmän johdon mielestä olla sellaiset, johon johto kokee voitavansa aidosti sitoutua, ja joiden avulla he uskovat organisaation menestyvän. Arvot eivät voi olla vain sanahelinää, vaan niiden tulee heijastaa organisaation kulttuuria. Mikäli johto ei aidosti sitoudu arvoihin ja niiden mukaan toimimiseen, ei muu organisaatio todennäköisesti ota arvoja omaksi kompassikseen. (Luukka 2019, 224-225)

Organisaation synnylle on olemassa aina jokin syy. Perustajien tavoitteena on usein ollut vaikuttaa maailmaan jollakin tavalla. Yrityksen synnyn ja olemassaolon syy vaikuttaa myös organisaation kulttuuriin kertomalla, mikä organisaatiolle on tärkeää. Yrityksen olemassaolon syy vaikuttaa myös yrityksen arvomaailmaan. Organisaation toimintamallien ja kulttuurin tulisi aina rakentaa olemassaolon syyn pohjalle ja ohjata tätä kautta organisaation tekemistä ja innostaa sen työntekijöitä. Organisaation olemassaolon syy, missio, kytkee jokapäiväisen työn suurempaan kokonaisuuteen ja luo tarkoituksen sekä merkityksellisyyden tunteen. Missio ei ole strateginen lopputulema vaan organisaation ydintehtävä ja olemassaolon tarkoitus. Mission tulee olla totta, sen tulee perustua niin johdon kuin omistajien aitoihin motiiveihin. Missio ei ole markkinointia. (Luukka 2019, 226, 229-231)

Organisaatio tarvitsee vision, eli suunnan, johon halutaan mennä sekä tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Organisaatio tarvitsee suunnan niin itsensä kuin johtajiensa takia, mutta ennen muuta työntekijöidensä takia. Mikäli organisaatiolla ei ole selkeää suuntaa ja tavoitetta tulevaisuudessa, ei työntekijöillä välttämättä ole uskoa yrityksen tulevaisuuteen. Uskon puute heijastuu motivaatioon tehdä töitä. Visio on merkityksellinen myös yrityksen kulttuurin näkökulmasta, esimerkiksi kasvuyrityksen kulttuuri eroaa markkinoilla pitkään toimineen, asemansa vakiinnuttaneen yrityksen kulttuurista merkittävästi. Visio ei kuitenkaan ole sama asia kuin strategia. Visio on yrityksen päämäärää, tavoitesuunta. Strategia puolestaan määrittää konkreettiset toimenpiteet, joilla vision mukaiseen tavoitteeseen päästään. Strategiaa voidaan tarpeen mukaan muokata, mikäli valitut toimenpiteet osoittautuvat vääriksi tai hankaliksi toteuttaa, päämäärän pysyessä ennallaan. (Luukka 2019, 236-238, 241)

### 2.3.5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Edellä esitetyt neljä eri mallia yrityskulttuurin tutkimiseen edustavat kahta eri lähestymiskulmaa aiheeseen. Competing Values Framework sekä Culture Alignment Framework molemmat perustuvat yksilötasolla tehtäviin kyselytutkimuksiin. Schein ja Luukka puolestaan kritisoivat kyselytutkimuksella toteutettavia kulttuuritutkimuksia. Scheinin mukaan (2004, 76) kyselytutkimukset saattavat tuoda esiin muutamia näkyviä piirteitä, joitakin julkilausuttuja arvoja ja mahdollisesti muutaman perusolettamuksen. Pinnanalla vaikuttavat oletukset jäävät kuitenkin kartoituksen ulkopuolelle. Luukka (2019, 421; 439) on samoilla linjoilla kirjoittaessaan yrityskulttuurin olevan liian monimutkainen kokonaisuus tarkasteltavaksi rajoittavan nelikenttäanalyysin kautta. Hänen mukaansa kiinteä kysymyspatteristo tuo esiin näkemyksen siitä, millaiseksi organisaatio itsensä tulkitsee, mutta ei pureudu niihin juurisyihin, jotka ovat muovanneet organisaation sellaiseksi kun se on. Schein (2004, 102) korostaa, että kulttuuria tulisi arvioida yksilö- ja ryhmähaastatteluin, joista hän nostaa ryhmähaastattelut luotettavammaksi ja tehokkaammaksi vaihtoehdoksi. Myös Luukka (2019, 421-422) kuvaa haastatteluja, työpajoja sekä osallistuvaa havainnointia kyselytutkimusta luotettavammaksi tavaksi tulkita ja ymmärtää yrityskulttuuria.

Cameron ja Quinn (2011, 23-24) perustelevat kvantitatiivisen kyselytutkimuksen hyötyjä kuudella eri näkökulmalla. Heidän mukaansa kyselytutkimuksen etuja ovat käytännöllisyys, tehokkuus, osallistava toteutustapa, hallittavuus, validiteetti sekä tutkimukseen sisältyvä kvalitatiivinen näkökulma. Myös Groysberg yms (2018) mainitsevat kyselytutkimuksen positiiviksi puoliksi tuloksien ymmärrettävyyden, arvioinnin ja alakulttuurien tunnistettavuuden helppouden. Heidän mukaansa uusien johtajien tutustuttaminen kulttuuriin on kvantitatiivisen tutkimuksen kautta helppoa ja sen avulla pystytään myös tarkastelemaan yksilöllisten johtamistyylien vaikutusta kulttuurisiin aspekteihin.

Tässä tutkimuksessa tullaan soveltamaan Luukan Yrityskulttuurin kulmakivet -mallia sekä Culture Alignment Frameworkia. Luukan Yrityskulttuurin kulmakivet -mallin avulla pyritään kartoittamaan organisaation näkemyksiä missiosta, visiosta ja arvoista. Patel (kts. luku 3.2) on nostanut vastaavat elementit avainasemaan kulttuurin johtamistyökaluina etätyömaailmassa. Yrityskulttuurin kulmakivet -mallin hyödyntäminen tässä tutkimuksessa palvelee tätä kautta molempia työn tavoitteita.

Yrityskulttuurin nykytilan kartoitukseen harkittiin kahta eri vaihtoehtoa, Culture Alignment Frameworkiä sekä Competing Values Frameworkia. Culture Alignment Framework valittiin käytettäväksi malliksi kahdesta syystä. Kohdeorganisaatio toivoi käytettäväksi modernia viitekehystä, joka ottaa paremmin huomioon nykytyöelämän toimintamallit. Toisena syynä Culture Alignment Frameworkin valitaan toimi sen monipuolisemmat kulttuuriprofiilit. Competing Values Frameworkin mukaan organisaatio edustaa yhtä neljästä kulttuurityypistä, Culture Alignment Frameworkin

mukaan organisaation kulttuurityyppejä on kahdeksan. Monipuolisempien kulttuuriprofiilien avulla toivottiin tutkimuksen tuottavan monipuolisempaa ja parempaa tietoa.

## 3 Etätyö

### 3.1 Etätyön määritelmä

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, joka suoritetaan muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Etätyö voi olla luonteeltaan jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. Jatkuvalle etätyöllä tarkoitetaan jatkuvaa työskentelyä muualla kuin varsinaisella työpaikalla, esimerkiksi kotona. Säännöllinen etätyö on soveltuvana ajankohtana tehtävää etätyötä, esimerkiksi nimettynä viikonpäivänä. Satunnainen etätyö ei puolestaan ole etukäteen sovittua. Etätyölle tunnusomainen piirre on tietotekniikan käyttö. Etätyö mielletään usein ajasta ja paikasta riippumattomaksi, mutta käytännössä työntekijän usein oletetaan työskentelevän toimistoaikojen puitteissa. (Vilkman 2016, 12)

Akava ry (2019) puolestaan määrittelee etätyön olevan joustava, vapaaehtoisuuteen perustuva työn organisointitapa. Työ tehdään siellä, missä se on työntekijän, työnantajan ja tehtävän työn kannalta tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Etätyötä voidaan tehdä työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona, mökillä tai matkoilla. Etätyö soveltuu erityisesti asiantuntijatehtäviin, joissa vähintään osa töistä voidaan suorittaa etätyönä. Etätyötä tehdään pääsääntöisesti työnantajan laitteilla.

Kuisman ja Saurin (2021, 26) mukaan etätyön keskeisiä tunnusmerkkejä ovat, että työ, jota voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella ja työn organisointiin sekä toteuttamiseen käytetään tietotekniikkaa. Etätyötä voidaan tehdä kotona tai työnantajan järjestämissä tiloissa. Etätyö voi olla joko säännöllistä tai satunnaista.

Choudhury, Foroughi ja Larson (2020) jakavat etätyön kahteen erilaiseen käsitteeseen. Work-from-home (WFH), kotoa käsin tehtävä etätyö sekä Work-from-Anywhere (WFA), fyysisestä sijainnista riippumaton etätyö. WFH-käsitteellä viitataan etätyöhön, jota työntekijä tekee kotoaan, mutta edelleen kohtuullisen matkan päästä työnantajan varsinaisesta toimipaikasta. WFA-käsite puolestaan viittaa etätyöhön, jota työntekijä voi tehdä missä tahansa työnantajan varsinaisesta toimipaikasta riippumatta. Heidän mukaansa WFH-malli tarjoaa työntekijälle väliaikaista joustavuutta työntekemiseen ja työskentelymalleihin. WFA-malli puolestaan tarjoaa työntekijälle WFH -mallin etujen lisäksi mahdollisuuden valita työntekopaikan ilman riippuvuutta työnantajan varsinaisesta toimipaikasta.

### 3.2 Etätyön vaikutukset organisaatioon ja yrityskulttuuriin

Yrityskulttuuri on ryhmän ominaisuus, joka muodostuu ryhmän yhteisten kokemusten karttuessa (Schein 2004, 28). Etätyöorganisaatioiden yhdeksi suurimmaksi haasteeksi on nimetty henkilökohtaisten sosiaalisten kontaktien ja yhteisten kokemusten puute. Erilaisten, monimuotoisten yksilöiden alkaessa työskennellä yhdessä, yhteishengen luomisessa ja rakentumisessa menee aikaa. Etätyömaailmassa, jossa henkilökohtaisten kontaktien määrä ryhmän jäsenien kanssa on

rajallinen, luottamuksen luominen ja ihmissuhteiden rakentaminen voi olla vaivalloista. (Lepsinger & DeRosa, 2010, 6;10).

Shalev (2021, luku 28) nostaa esiin, että etätyöntekijät kokevansa itsensä usein yrityskulttuurin ulkopuolisiksi. Ulkopuolisuus ilmenee kokemuksina epätasa-arvoisesta kohtelusta sekä pelkona siitä, että kollegat toimivan työntekijän omien etujen vastaisesti. Etätyö on vaikuttanut myös ongelmatilanteisiin tarttumiseen ja melkein puolet etätyöntekijöistä antavat ongelmien ja epäkohtien vaijata itseään pitkiäkin aikoja. Lepsinger ja DeRosa (2010, 10) näkevät, että useimmat ihmiset eivät ole kyvykkäitä ratkaisemaan konflikteja ja etätyölle tyypillinen henkilökohtaisen kontaktin puute tekee tilanteiden käsittelemisestä entistä vaikeampaa.

Vilkmanin (2016, 50) mukaan työntekijä ei välttämättä koe itseään organisaation jäseneksi, ellei hän tunne kuuluvansa työyhteisöön. Etätyötä tekevä voi helposti kokea jäävänsä ulkopuoliseksi, mikäli vuorovaikutusta esihenkilön ja muun työyhteisön kanssa on rajatusti. Erityisesti tämä korostuu tiimeissä, joissa osa työskentelee varsinaisella työpaikalla ja on fyysisesti samassa tilassa, kun taas osa tiiminjäsenistä tekee etätyötä. Lepsingerin ja DeRosan (2010, 10) mukaan asetelmassa, jossa osa tiimistä työskentelee fyysisesti samassa paikassa ja osa etänä, on riskinä tiimin sisäisten alaryhmien muodostuminen. Alaryhmien muodostuminen saattaa haitata tiimin työskentelyä sekä informaation kulkua ja aiheuttaa luottamuspulaa.

Dobson (2020) nostaa esiin havainnon, jonka mukaan laajalla etätyöllä voi olla vakavia seurauksia. Kanadalaisen IT-alan yrityksen henkilökunnalle teettämän tutkimuksen mukaan 51 prosenttia yrityksen Amerikan yksikön työntekijöistä koki yhteyden yrityskulttuuriin heikentyneen etätyötä tehdessä. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kaipaivat erityisesti vuorovaikutusta kollegoidensa kanssa (57% vastaajista), yhteistyötä tiimiensä kanssa (53% vastaajista) sekä selkeää eroa työn ja vapaa-ajan välille (50% vastaajista). Grant, Wallace ja Spurgeon (2013, 542) puolestaan saivat selville, että etätyöhön liittyvällä yksinäisyydellä ja sosiaalisella eristäytyneisyydellä on todettu olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin. Positiiviseksi vaikutukseksi on koettu työrauha, jonka etätyö mahdollistaa. Negatiivisiksi elementeiksi puolestaan inhimillisten kohtaamisten sekä sosiaalisten tilanteiden puute. Myös Rope (2021, 92) nostaa esiin, että vaikka etätyö on koettu valtaosin positiivisena asiana, ihmiset kaipaavat työyhteisöään. Mitä pidempään etätyö on kestänyt, sitä suuremmaksi työyhteisön kaipuu on kasvanut.

Patelin (2021) mukaan COVID-19 pandemian aiheuttama laaja etätyö, sen pitkittynyt tarpeellisuus ja etätyön muodostuminen suosituksi työskentelytavaksi vaikuttavat organisaation yrityskulttuuriin pitkäaikaisesti. Ketterät organisaatiot, jotka ovat onnistuneet ylläpitämään yrityskulttuuriaan pandemian aikana, ovat kestäväällä pohjalla myös pandemian jälkeisenä aikana ja valmiimpia

kohtaamaan pandemian jälkeisen liike-elämän, jossa työntekijöiden fyysiset työskentelypaikat ovat hajautuneita. Hän nimeää neljä eri välinettä, joilla yrityskulttuuria voidaan johtaa etätyömaailmassa.

Hänen mukaansa yrityskulttuurin johtamisen välineenä tulisi käyttää organisaation visiota ja missiota, erityisesti silloin kuin työntekijät ovat hajaantuneet fyysisesti eri paikkakunnille. Visio ja missio toimivat punaisena lankana, jotka sitovat työntekijät organisaatioon. Vision ja mission tulisi näkyä jokaisessa aloitteessa, joka organisaatiossa tehdään. Toisena välineenä toimii arvojen vahvistaminen. Arvojen tulisi läpäistä jokainen organisaation taso riippumatta työntekijän sijainnista. Tämän toteutuminen edellyttää kohdistettuja sekä selkeitä tavoitteita. Kolmantena välineenä on kulttuuriryhmän perustaminen. Etätyöaikana on panostettu laajasti ratkaisuihin, jotka edesauttavat liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, mutta yrityskulttuurin kehittämiseen ja ylläpitämiseen ei ole panostettu vastaavasti. Kulttuuriryhmä koostuu organisaation jäsenistä, jotka ovat sitoutuneet rakentamaan ja ylläpitämään yrityskulttuuria. Kulttuuriryhmä voi järjestää esimerkiksi erilaisia virtuaalisia tapahtumia organisaation työntekijöille, joiden avulla voidaan liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi vahvistaa henkilöiden välisiä siteitä. Neljäntenä välineenä toimii saavutusten arvos-taminen. Erityisesti etätyöaikana on tärkeää nostaa saavutukset esiin, sillä etätyömaailmassa tiimi-leillä on rajatumpi näkyvyys toisten tiimien tekemiseen ja suoritukseen. Saavutusten esiin nosto lisää näkyvyyttä organisaation toisten yksiköiden tekemiseen sekä edesauttaa tiimejä sitoutumaan toisiinsa ja organisaatioon. (Patel, 2021)

(Lepeley ym., luku 1.1 & 1.2) kritisoivat perinteisiä yrityskulttuuriteorioita, jotka korostavat organisaation johdon roolia yrityskulttuuriin vaikuttavien ulkoisten ja sisäisten elementtien hallinnassa. Heidän mukaansa yhteiskunnassa ja organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuneet muutokset, joita COVID-19 -pandemia on kiihdyttänyt entisestään, ovat nostaneet vahvasti esiin yksityis- ja työelämän tasapainottamisen haasteet. Yksityis- ja työelämän tasapainottaminen on vaikeaselkoinen yhdistelmä, johon perinteiset yrityskulttuuriteoriat eivät pysty vastaamaan. Heidän mukaansa Life-Work-Continuum (LWC), yksityis- ja työelämän jatkumo, joka on uusi yrityskulttuurin ilmentymä, joka hyvin toteutettuna palvelee työntekijöiden tarpeita. LWC-mallin ydinviesti on, ettei yksityis- ja työelämää tulisi ajatella kahtena toisistaan erillisinä elementteinä. LWC-mallissa huomioidaan sekä yksityiselämän että työelämän osa-alueet kokonaisuutena yhdistäen siihen henkilön mielenkiinnonkohteet, kyvyt, aktiviteetit sekä vastuut.

Rope (2021, 146) nostaa esiin, että elämän ajattelu yhdenä kokonaisuutena, jossa työ ei ole muuta elämästä erillinen elementti, voi sopia joillekin ihmisille. Länsimaisessa kulttuurissa on kuitenkin pitkään opetettu ajatusmallia, jossa yksityiselämä ja työelämä pidetään toisistaan erillään. Etätyöorganisaatiossa yksityis- ja työelämän erottaminen toisistaan jää työntekijän omalle vastuulle tai vaihtoehtoisesti täytyy oppia pois ajatusmallista, jossa yksityiselämä ja työelämä mielletään erillisiksi kokonaisuuksiksi.

### 3.3 Työhyvinvointi ja etätyö

Työhyvinvointia voidaan kokonaisuutena tarkastella työhyvinvoinnin portaat -mallin kautta. Mallin pohjana toimivat ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve (kuva 12). Hyvinvoinnin edellytyksenä niin yksityis- kuin työelämässä voidaan pitää näiden tarpeiden tyydyttymistä. (Rauramo 2009, 1).



Kuva 12. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2009)

Rope (2021, 15-20; 60-62) on pohtinut työhyvinvoinnin rakennemallin toteutumista etätyön näkökulmasta. Psyko-fysiologiset perustarpeet ovat työhyvinvoinnin toteutumisen ydin. Mikäli nämä perustarpeet, tekijänsä mittainen työ sekä työn mahdollistama elämänlaatu, eivät täyty, työpaikanvaihto on todennäköinen. Etätyön ei koeta tuovan näiden perustarpeiden toteutumiseen merkittäviä muutoksia. Työn vaikutus elämänlaatuun voi kasvaa positiivisesti helpomman työ- ja vapaa-ajan yhdistämisen kautta. Erityisesti pitkällä aikavälillä huomiota etätyön näkökulmasta vaatii etätyöpiirteen ergonomia.

Turvallisuuden kokemukseen vaikuttavat työelämässä työn pysyvyys, turvallinen työ ja työympäristö sekä kokemus oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta työympäristöstä. Etätyön ei koeta merkittävästi vaikuttavan turvallisuuden tarpeen tyydyttymiseen. Tapaturmariskit ovat kotiympäristössä erilaiset kuin työpaikalla, mutta merkittävää turvallisuuden tunteeseen vaikuttavaa eroa ei ole. Liittymisen tarpeen tyydyttymiseen liittyvät yhteishengen kokemus, henkilöstöstä huolehtiminen sekä yhteistyö organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä. Etätyön näkökulmasta liittymisen tarve on todennäköisesti kaikkein ongelmallisimman, sillä yhteyden, ja sitä kautta yhteishengen, luominen on vaikeampaa etätyömaailmassa kuin kasvokkain tavatessa. Yhteisöllisyyden tunteen luominen koetaan haasteellisemmaksi. Myös henkilöstöstä huolehtiminen ja auttaminen

hankaloituvat etätyömaailmassa rajallisten sosiaalisten kontaktien myötä.

Arvostuksen kokemukseen vaikuttavat organisaation eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva visio, oikeudenmukainen palkka sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Etätyö ei luo esteitä arvostuksen tarpeen täyttymiseen, mutta huomionarvoista on, että esihenkilöiden tulee kiinnittää arvostuksen tunteen luomiseen enemmän huomioita etätyömaailmassa. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymiseen liittyvät organisaation oppimiskyky, oman osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudet, uuden tiedon tuottaminen sekä esteettiset elämykset. Etätyön näkökulmasta tarpeen tyydyttymiselle ei ole esteitä, mutta etätyömalli rajoittaa ryhädynamiikkaa ja tekee erityisesti ryhmätyöskentelystä ja ryhmässä ideoinnista haastavampaa. Etätyön tarjoama vapaus voi myös vaikuttaa itsensä toteuttamisen kokemukseen positiivisesti esimerkiksi työtapojen vapaamman määrittelyn kautta.

Grantin ym. (2013, 541) toteuttamassa tutkimuksessa kävi ilmi, että etätyöllä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Etätyön positiivisiksi vaikutuksiksi identifioituivat poisolojen vähentyminen sekä yksityis- ja työelämän yhdistämisestä aiheutuvan stressin pieneneminen. Negatiivisiksi elementeiksi tutkimuksessa puolestaan tunnistettiin ergonomiaan liittyvät haasteet ja istumisen lisääntyminen. Negatiiviseksi koettiin myös sosiaalisten kontaktien rajallinen määrä sekä työyhteisön epävirallisen tiedotuksen, puskaradion, ulkopuolelle jääminen, joka saattaa johtaa tärkeän tiedon heikompaan leviämiseen.

Tietoyhteiskunnassa erilaiset tekniset kommunikointilaitteet ja -kanavat ovat suuressa roolissa niin yhteisöllisyyden kokemuksen muodostumisessa kuin sosiaalisten kontaktien luomisessa ja ylläpitämisessä. Van Bel, Smolders, Ijsselsteijn & De Kort (2009) ovat kehittäneet Social Connectedness -mallin, jonka avulla yhteisöllisyyden kokemusta ja sosiaalisten kontaktien laatua voidaan mitata. Konseptin mukaan kokemus yhteisöllisyydestä rakentuu tunteeseen yhteenkuuluvuudesta ja samankaltaisuudesta. Sosiaalisten kontaktien laatuun puolestaan vaikuttavat ratkaisevasti sekä henkilön kokemus sosiaalisesta tilanteestaan että ihmissuhteiden tärkeydestä. Mallin avulla voidaan mitata yhteisöllisyyden ja sosiaalisten kontaktien laatua sekä yleisellä tasolla että spesifimmillä tasolla, esimerkiksi työyhteisön osalta.

### **3.4 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Yhteenvetona voidaan todeta etätyön olevan työtä, joka suoritetaan työnantajan varsinaisten toimintojen ulkopuolella. Etätyö voi olla luonteeltaan joko jatkuvaa tai ajoittaista. Jatkuvan etätyön suorittaminen poistaa työntekijän riippuvuuden työnantajan varsinaisesta toimipaikasta ja fyysisestä sijainnista, ja muistuttaa luonteeltaan Work-from-Anywhere (WFA) -mallia. Ajoittainen etätyö puolestaan edellyttää työntekijältä asuinpaikkaa, joka on kohtuullisen matkan päässä työnantajan varsinaisesta toimipaikasta. Ajoittainen etätyö muistuttaa luonteeltaan Work-from-Home (WFH) -mallia.

Ranki (2023, 5-7) toteaa COVID-19 pandemian jakaneen työelämän kahtia historiallisella tavalla. Jakautumiseen etä- ja lähityöntekijöihin vaikutti ratkaisevasti työn luonne, jonka seurauksena toimialakohtaiset erot etätöön osalta ovat suuria. Pandemiarajoitusten jälkeen on työelämään muodostunut uusi käsite hybridityö, joka vaikuttaa muodostuneen pysyväksi työnteon muodoksi. Hybridityöllä tarkoitetaan etä- ja lähityön yhdistelmää, jossa työntekijä tekee osan työstään työnantajan tiloissa ja osan etänä.

Etätöön positiivisiksi seikoiksi on yleisesti mielletty joustavuus, joka helpottaa työelämän ja yksityiselämän tasapainottamista, mahdollisuus häiriöttömään työympäristöön sekä työmatkoihin käytetyn ajan ja kustannusten pieneneminen. Etätöön haittapuoliksi koetaan etäännyminen muusta työyhteisöstä, irrallisuuden ja ulkopuolisuuden tunteet, työskentelyolosuhteiden ja ergonomian heikkous sekä etätöympäristön häiriöt. (Rope 2021, 72-76).

Luvussa 2.2.5 todettiin yrityskulttuurin olevan ensisijaisesti ryhmässä muodostuva ilmiö, joka rakentuu yhteisten kokemusten kautta. Etätöön haittapuoliksi tunnistetut ilmiöt etäännyminen muusta organisaatiosta sekä ulkopuolisuuden tunne voivat merkittävästi vaikuttaa yrityskulttuurin rakentamiseen sekä ylläpitämiseen. Spicer (2020) kuitenkin pohtii, onko COVID-19 pandemialla vaikutusta yrityskulttuuriin laisinkaan. Hänen mukaansa on epävarmaa, miten resilienttejä yrityskulttuurit todellisuudessa ovat ja onko yrityskulttuureissa todella havaittavissa muutoksia suurien yhteiskunnallisten tapahtumien myötä.

Ropen (2021, 76-77; 84) mukaan siinä missä erilaiset työtehtävät vaativat työntekijöiltä tietynlaisia ominaisuuksia, myös etätöskentely vaatii työntekijältä omanlaistaan osaamista. Vahvasti etätöitä tekevässä organisaatiossa korostuvat perinteisen, työtehtävään liittyvän osaamisen lisäksi myös etätöskentelyyn tarvittavat taidot. Muutos perinteisestä organisaatiosta etätöorganisaatioksi vaatii lisäksi paljon enemmän kuin pelkän päätöksen etätöistä. Se edellyttää yksilön etätötaitojen lisäksi organisaatiolta suunnitelmallisuutta ja uudenlaisia johtamistaitoja. O'Meara ja Cooper (2022, 22;29;43) ovat samoilla linjoilla ja kokevat etätöön vaativan muutoksia niin organisaation käytännöissä kuin kulttuurissa. Osa olemassa olevista työskentelymalleista soveltuu etätömaailmaan pienin muutoksin, esimerkiksi erilaiset yleisesti käytössä olevat pikaviestisovellukset sekä jaetut internetpohjaiset työtilat eivät sido työntekijää mihinkään fyysiseen sijaintiin. Muiden työelämän aspektien soveltaminen etätömaailmaan vaatii muutoksia kulttuurissa. Etätö ei ole ratkaisu, jolla esimerkiksi huonoa yrityskulttuuria voidaan paikata.

COVID-19 pandemian myötä työskentelytavat ovat muuttuneet ratkaisevasti ja pysyvästi. Etätö on noussut ajankohtaiseksi aiheeksi, jolla on sekä kannattajansa että vastustajansa. O'Mearan ja Cooperin (2022, 29) mukaan kaikki työpaikkojen käytännöissä tapahtuvat muutokset aiheuttavat vastarintaa, eikä etätö ole tästä näkökulmasta mikään poikkeus. Yleistä konsensusta etätöön

vaikutuksesta yrityskulttuuriin ei kuitenkaan ole vielä muodostunut. Keskustelua käydään mahdollisista pitkäaikaisista vaikutuksista sekä uusista yrityskulttuuriteorioista, joiden koetaan vastaavan paremmin nykytyöelämän tarpeita.

Etätyön vaikutusta yrityskulttuurikokemukseen kohdeorganisaatiossa tutkitaan käyttäen hyväksi Luukan Yrityskulttuurin kulmakivet -mallia sekä Social Connectedness -konseptia. Patel nostaa organisaation mission, vision sekä arvot tärkeiksi elementeiksi yrityskulttuurin johtamisessa etätyömaailmassa, joten näiden elementtien tutkiminen organisaatiossa on perusteltua. Social Connectedness -mittaristo valittiin tutkimuksen etätyökartoitusosioon siksi, että se mittaa yrityskulttuurin kannalta olennaisia elementtejä kuten jaettua ymmärrystä sekä yhteisiä kokemuksia. Mallin avulla voidaan mitata yhteisöllisyyden ja sosiaalisten kontaktien laatua sekä yleisellä tasolla että spesifimällä tasolla. Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään spesifiä mittaristoa, jossa muuttuja X on korvattu termillä "työkaveri".

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen kohdeorganisaatiosta, tutkimuksen käytännön toteutuksesta sekä käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi tilanteissa, joissa tutkimuskohdetta halutaan ymmärtää syvällisesti. Se soveltuu ihmisryhmien ja organisaatioiden sekä käyttäytymisen tutkimiseen. Tapaustutkimus soveltuu myös kahden eri tapauksen vertailuun. Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että tutkimuksessa hyödynnetään monenlaisia menetelmiä, sekä laadullisia että määrällisiä. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2018, 52-55)

Tällä opinnäytetyöllä on kaksi tavoitetta. Työn avulla pyritään ensisijaisesti kartoittamaan etätyön vaikutusta yrityskulttuurikokemukseen kohdeorganisaatiossa. Työn toisena tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaation johdolle tietoa yrityskulttuurin nykytilasta organisaatiossa. Tutkimus on pyritty toteuttamaan siten, että kerätty tutkimusaineisto tuottaa tietoa, joka tukee työn molempien tavoitteiden saavuttamista.

### 4.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on vuonna 2007 perustettu kotimainen leasingalalla toimiva yhtiö. Organisaation pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Lisäksi organisaatiolla on kaksi autoliikettä, jotka sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Varsinaisten toimipaikkojen lisäksi organisaatiolla on useita pieniä myyntiyksiköitä ympäri Suomea.

Yksikkö	Henkilöitä	Osuus koko henkilöstöstä
Myynti & markkinointi	75	60 %
Operaatiot	26	21 %
Talous & IT	17	14 %
Johto	6	5 %
<b>Yhteensä</b>	<b>124</b>	

Kuva 13. Kohdeorganisaation henkilöstörakenne yksiköittäin.

Tutkimuksen tekohetkellä organisaatiossa työskenteli 124 henkilöä (kuva 13). Organisaatio on myyntiorientoitunut, joka näkyy myös henkilöstön jakaumassa. 60 % henkilöstöstä (75 henkilöä) työskenteli organisaatoin myynti- ja markkinointiyksilössä. Myynti- ja markkinointiyksikön henkilöstöstä 23 % (17 henkilöä) työskentelee organisaation autoliikkeissä, muu myyntiorganisaatio on keskittynyt leasingmyyntiin. 40 % (49 henkilöä) organisaation työntekijöistä työskenteli tutkimuksen tekohetkellä organisaation muissa yksikössä. Organisaation työntekijöiden keski-ikä on 37 vuotta.

Organisaatio on kasvanut vahvasti viimeisen kahden vuoden aikana. COVID-19 pandemian aloittamana laajan etätyön aikana organisaatiossa on aloittanut 68 uutta työntekijää, joka vastaa 55 % organisaation henkilöstöstä. (Organisaation intranet 2023)

Kohdeorganisaation strategian ytimessä on sähköisen ja vastuullisen autoilun edistäminen. Ympäristö- ja yhteiskuntavastuut sekä yhtiön hallinnointitapa ovat olleet yhtiön tekemisen yksi pääfokuksesta syksyllä 2022 kun yritys julkaisi ESG-ohjelmansa. Organisaation tavoite on olla markkinajohtaja sähköisten ajoneuvojen leasingtoimialalla ja pyrkiä tätä kautta pienentämään kasvihuonepäästöjä ja ilmaston saastumista. Organisaatio on lanseerannut vuonna 2022 käyttöönsä tavaramerkin ”Sujuva autoilu”, joka on ollut vahvasti esillä niin yrityksen ulkoisessa kuin sisäisessä viestinnässä.

Organisaatiossa ei ole käyty aktiivista keskustelua arvoista ja yrityskulttuurista ennen tutkimuksen tekoa. Vuoden 2023 alusta lähtien johto on viestinnässään alkanut korostaa organisaation arvoja sekä puhumaan organisaation missiosta ja merkityksestä. Olen itse työskennellyt organisaation talousosastolla vuodesta 2021 lähtien. Olen pyrkinyt havainnoinnin kautta tulkitsemaan organisaation kulttuurin ilmentymiä Scheinin teoriaan peilaten.

Scheinin (2004, 31) mukaan yrityskulttuurin helpoimmin havaittava ilmentymä on artefaktit. Artefakteilla tarkoitetaan asioita, jotka voi nähdä, kuulla ja tuntea. Artefaktien tasolla kulttuuri on helposti havaittavissa. Kohdeorganisaatiossa kulttuurista välittyy epämuodollisuus ja vahva yhteisöllisyys, me-henki. Kaikkien toimipisteiden tilat ovat avokonttoreita eikä kenelläkään organisaatiossa ole omaa toimistohuonetta. Pukeutuminen on epämuodollista ja organisaatio kannustaa henkilökuntaa pukeutumaan rentoihin, organisaation logolla varustettuihin vaatteisiin antamalla vaatteita organisaation jäsenille lahjoina. Etätyömaailmaan epämuodollisuutta ja yhteisöllisyyden kokemusta on pyritty tuomaan linjaamalla, että kaikkien kalenterit ovat avoimia kaikille ja vain henkilökohtaiset tapahtumat merkitään yksityisiksi. Organisaatio on myös tuottanut valikoiman organisaation logolla varustettuja taustakuvia Teams -sovellukseen. Yhtenäisen linjauksen kautta organisaation jäsenet antavat vahvasti samankaltaista vaikutelmaa organisaatiosta sekä toisilleen että organisaation ulkopuolelle.

Yrityskulttuurin seuraava taso on Scheinin (2004, 32) mukaan organisaation ilmaistut arvot. Kohdeorganisaatiossa jokapäiväisen toimistoelämän kautta ilmaistuja arvoja ovat yhteisöllisyys, auttaminen ja tukeminen sekä ilo. Yhteisöllisyys välittyy vahvana esimerkiksi organisaation palkitsemismallien kautta. Organisaatiossa ei ole koko henkilökunnan kattavaa palkitsemisjärjestelmää, vaan tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan yhteisellä tekemisellä, esimerkiksi yhteisellä matkalla. Organisaatio panostaa vahvasti henkilökunnan hyvinvointiin ja organisaatiossa toimii aktiivinen kulttuuri- ja liikuntatoimikunta, joka järjestää henkilökunnalle erilaisia juhlia ja tapahtumia läpi vuoden.

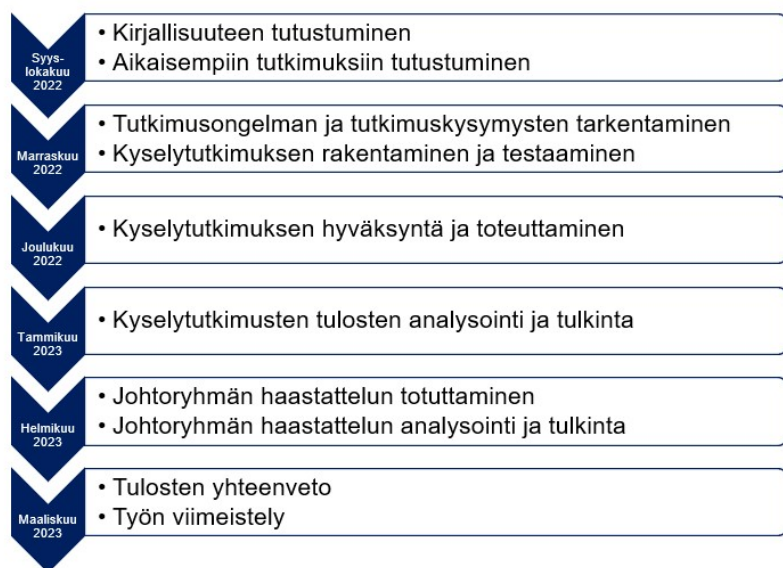
Liikuntatoimikunta järjestää esimerkiksi erilaisia urheilulajikokeiluja, joihin koko henkilökunta pääsee halutessaan osallistumaan.

Auttamisen ja tukemisen kulttuuri näkyy organisaatiossa sekä positiivisena että negatiivisena ilmiönä. Vahva auttamisen kulttuuri edesauttaa uuden työntekijän integroitumista yhteisöön, sillä vastaanotto on lämmin ja työyhteisö tukee uutta henkilöä aidosti. Negatiivisena ilmiönä auttaminen ilmenee silloin, kun se yhdistetään organisaation työskentelyn nopeuteen. Muutosten ja ideoiden nopea jalkauttaminen organisaatioon edellyttää useamman osaston panostusta eikä osastojen omia aikatauluja ja suunnitelmia kunnioiteta. Kulttuurista kumpuava oletus siitä, että apu on saatavilla heti kun sitä pyydetään, johtaa kokemukseen siitä, etteivät organisaation jäsenet kunnioita toistensa aikaa.

Ilo ja huumorintaju ovat suuri osa organisaation kulttuuria. Tunnelma toimistolla on välitön, vitsejä kerrotaan ja musiikki soi. Ilo näkyy pääasiallisesti positiivisena ilmiönä, mutta kääntöpuolensa on tälläkin. Jotkut voivat kokevat huumorin olevan välillä turhankin rankkaa ja toimistolla soiva musiikki voi häiritä keskittymiskykyä. Asiasta huomauttaneet henkilöt koetaan ilonpilaajiksi ja porukkaan sopimattomiksi.

Yrityskulttuurin vaikeimmin havaittava taso on yhteiset piilevät odotukset. Nämä ovat ajatus- ja käytösmaalleja, joita organisaation jäsenet ylläpitävät itsestään selvinä (Schein 2004, 34). Kohdeorganisaatiossa pitkään työskennelleet henkilöt ovat olleet avainasemassa mahdollistamassa organisaation kasvua ja kehittymistä. Pitkään organisaatiossa työskennelleet henkilöt ovat panostaneet organisaation kasvun eteen paljon, ja heille on muodostunut oletus organisaatiosta suurempana ja tärkeämpänä asiana kuin vain työpaikkana. Tällä työntekijäryhmällä on hyvin henkilökohtainen suhtautuminen organisaatioon. Pidempään organisaatiossa työskennelleiden henkilöiden on ajoittain vaikea hyväksyä uudempien työntekijöiden näkökulmaa, jossa organisaatio nähdään työpaikkana eikä henkilökohtaisena asiana. Myös yhteisöllisyys on osittain muodostunut itsestäänselvyydeksi. Vaikka yhteisöllisyyden kokemus organisaatiossa on vahva, kasvun myötä organisaatiossa on myös paljon sellaisia jäseniä, jotka eivät halua viettää vapaa-aikaansa työkavereiden seurassa. Tämä koetaan erityisesti pidempään organisaatiossa työskennelleiden työntekijöiden keskuudessa oudoksi.

## 4.2 Tutkimuksen aikajana



Kuva 14. Tutkimuksen aikajana.

Kuva 14 kuvaa tutkimuksen aikajanaa. Tutkimus toteutettiin loppuvuoden 2022 ja alkuvuoden 2023 aikana. Tutkimus toteutettiin koko henkilökunnan kattavana kyselytutkimuksena. Kyselytutkimuksen tulokset esiteltiin organisaation johtoryhmälle. Johtoryhmän haastattelun avulla pyrittiin saamaan syvempää ymmärrystä ilmiöistä, jotka kyselytutkimuksen vastausten taustalla vaikuttavat.

## 4.3 Tutkimuksen toteutustapa

Tutkimus toteutettiin koko henkilökunnan kattavana kyselytutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa koko henkilökunnan kokemus yrityskulttuurista sekä etätyön vaikutuksesta yrityskulttuurikokemukseen. Ojasalon ym. (2018, 121) mukaan kyselytutkimuksen soveltuvan käytettäväksi silloin, kun tavoitteena on kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimukset ovat tyypillisesti nopeita ja tehokkaita. Myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 195) nostavat esiin, että kyselytutkimuksen etuna on soveltuvuus laajan tutkimusaineiston keräämiseen tehokkaasti. Tutkimuksessa käytettiin myös kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö samassa tutkimuksessa on mahdollista, sillä niiden avulla voidaan selittää samaa tutkimuskohdetta, joskin eri tavoin. (Jyväskylän yliopisto, 2021). Myös Ojasalo ym. (2018, 134) nostavat esiin, että kyselyllä voidaan tuottaa sekä määrällistä että laadullista dataa, vaikka kyselytutkimus perinteisesti keskittyy määrällisen aineiston keräämiseen. Mikäli tutkimusmetodi olisi rajattu vain laadullisiin menetelmiin, esimerkiksi haastatteluihin, olisi tutkimus koostunut vain pienen joukon arvioista, eikä tulosta olisi voitu mieltää koko organisaation näkemystä vastaavaksi.

Työn tavoitteena oli organisaation koko henkilökunnan kokemuksen selvittäminen, joten tästä syystä kyselytutkimus oli perusteltu tapa tutkimuksen toteuttamiseen.

Määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään tyypillisesti prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä asioita. Kvantitatiivisen tutkimuksen onnistuminen edellyttää muun muassa riittävän suuren ja edustavan otoksen saamista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ilmiöitä kuvataan numeeristen suureiden avulla. Tyypillisesti pyritään selvittämään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus on hyvä työkalu olemassa olevan tilanteen kar-toittamiseen, mutta se harvoin pystyy selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 8).

Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa, koska tutkittavana oli koko henkilökunnan kokemus yrityskulttuurista. Ojasalo ym. (2018, 124) huomauttavat, että vastaajien perusjoukon ollessa pieni, on perustelua jättää otanta tekemättä ja toteuttaa kokonaistutkimus. Tällöin koko perusjoukosta kerätään tiedot. Myös Heikkilän (2014, 23) mukaan perusjoukon ollessa pieni on otantavirheen välttämiseksi kannattavaa tehdä kokonaistutkimus, eli tutkia jokainen perusjoukon jäsen. Vilkan (2007, 52) mukaan kokonaisotantaa käytetään tyypillisesti tutkimuksissa, joissa tutkimusaineiston havain-toyksiköiden määrä on alle sata. Tällöin puhutaan pienestä tutkimusaineistosta.

Tämä tutkimus toteutettiin Microsoft Forms -työkalun avulla. Kysely oli jaettu neljään osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue kartoitti vastaajien taustatietoja ja se sisälsi kuusi kysymystä. Kysymykset olivat luonteeltaan suljettuja. Toinen osa-alue kartoitti vastaajien kokemusta organisaation yrityskulttuurista Panu Luukan Yrityskulttuurin kulmakivet -mallin mukaisesti (kts luku 2.3.4). Osa-alue käsitti kuusi kysymystä, joista neljä oli avoimia kysymyksiä ja kaksi suljettuja. Kyselyn kolmannessa osa-alueessa selvitettiin etätöiden vaikutusta yhteisöllisyyden kokemukseen. Osio koostui kahdesta suljetusta kysymyksestä sekä 17 eri väittämästä, johon vastaajat ottivat kantaa Likertin asteikolla 1-7 (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä). Kyselyn neljäs osa-alue sisälsi neljä kysymystä ja se kartoitti vastaajien kokemuksia sekä organisaation että oman tiiminsä kulttuurin nykytilasta. Kartoituksen perusteena käytettiin Culture Alignment Frameworkia (kts luku 2.3.3). Vastaajien tuli arvioida, mikä kahdeksasta eri kuvauksesta parhaiten edustaa heidän kokemustaan sekä koko organisaation että heidän oman tiiminsä kulttuurista. Kuvaukset arvioitiin asteikolla 1-8 (1= sopivin kuvaus, 8 = sopimattomin kuvaus). Kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joiden kautta vastaajilla oli mahdollisuus kertoa kohdeorganisaation yrityskulttuurin tärkeimmistä ja huonoimmista piirteistä omin sanoin ja ilman rajoituksia. Kahteen viimeiseen kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista.

Ojasalo ym. (2018, 133) mukaan kyselylomake on välttämätöntä testata ennen laajamittaista käyttöä. Myös Hirsjärvi ym. (2009, 204) nostavat esiin, että kyselylomakkeen valmistelussa on suositeltavaa käyttää apuna esitutkimusta. Tällöin pystytään tarkistamaan kyselyn sisällön näkökohtia

sekä korjata kysymysten muotoilua saadun palautteen perusteella. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake testattiin seitsemällä henkilöllä ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista, jotta mahdolliset väärinymmärrykset ja epäselvyydet saatiin kartoitettua. Testiryhmästä viisi henkilöä oli organisaation ulkopuolisia henkilöitä ja kaksi organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä. Testiryhmän palautteen perusteella tehtiin muutoksia sekä kysymysten aseteluun että kyselyn rakenteeseen. Testiryhmän palautteen perusteella valittiin myös suositeltu kyselyn täyttämistapa.

Kyselystä informointiin organisaation henkilöstöä koko organisaation laajuudessa palaverissa 19.12.2022. Linkki ja QR-koodi kyselyyn toimitettiin henkilöstön sähköpostiin samana päivänä palaverin päättymisen jälkeen. Vastausaikaa oli viisi päivää, 23.12.2022 asti. Kyselystä lähetettiin henkilökunnalle kaksi muistutusta sähköpostitse, ensimmäinen 21.12.2022 ja toinen 23.12.2022. Kyselyn vastausaika pidettiin tarkoituksella lyhyenä, sillä pitkän vastausajan ei katsottu vaikuttavan vastausten määrään. Organisaation toimitusjohtaja toimi kyselyn puolestapuhujana ja kannusti työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Tämän katsottiin vaikuttavan vastausmäärään positiivisesti.

Ojasalo ym. (2018, 133) huomauttavat, että saatekirje on tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Saatekirjeen avulla vastaaja saa käsityksen siitä, missä tutkimuksessa on kyse ja päättää vastaako vai ei. Saatteen tulisi herättää vastaanottajassa luottamusta ja motivaatiota vastata. Saatteesta tulisi käydä ilmi seuraavat asiat:

1. Kuvaus, josta selviää mikä kysely tai tutkimus on kyseessä
2. Tutkimuksen tekijä sekä kohderyhmä
3. Tarpeellisuuden perustelu
4. Tutkimustulosten ja -aineiston käyttötavat sekä vastaajien anonymiteetin säilyminen
5. Maininta jokaisen vastaajan osallistumisen tarpeellisuudesta
6. Viimeinen vastausajankohta
7. Etukäteiskiitokset
8. Tekijän nimi/nimet

Koska tutkimuksesta oli informoitu organisaation henkilökuntaa suullisesti yhteisen palaverin aikana, kirjallinen saatekirje ei sisältänyt kaikkia edellä mainittuja asioita. Vastaajille kuitenkin tarjottiin tutkimuksesta kaikki tarpeellinen informaatio sekä tieto siitä, kenelle mahdolliset kysymykset tutkimuksen osalta voi osoittaa. Ensimmäisen kahden päivän aikana kyselyyn vastasi 41 henkilöä. Kyselystä lähetettiin kaksi muistutusta, ensimmäinen muistutus tuotti 28 uutta vastausta ja toinen muistutus 14 uutta vastausta.

Kyselytutkimuksen tuloksista keskusteltiin organisaation johtoryhmän kanssa johtoryhmän ryhmähaastattelussa. Haastattelun tavoitteena oli selvittää johdon näkemys kyselytutkimuksen tuloksista sekä saada käsitys siitä, millaisia elementtejä johto kokee vastausten taustalla vaikuttavan.

Laadullisen tutkimuksen avulla tyypillisesti pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymisen ja päätöksen syitä. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu yleensä pieneen tutkittavien määrään. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta, ei selvittää määriä. Tietoja kerätään tyypillisesti haastattelujen ja keskustelujen avulla. (Heikkilä 2014, 8). Ojasalon ym. (2018, 106-109) mukaan haastattelun tehtävänä voi olla tutkittavan asian selventäminen ja syventäminen. Avoin haastattelu on luonteeltaan sellainen tutkimusmenetelmä, joka soveltuu esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksien tulkintaan ja haastattelutilanteet voivat olla keskustelunomaisia ja epämuodollisia.

Haastattelua varten kyselytutkimuksen tulokset oli kerätty Power Point -esitykseen, joka toimitettiin johtoryhmän jäsenille haastattelua edeltävänä päivänä. Tulokset toimitettiin ennen haastattelua siitä syystä, että haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus tutustua tutkimustuloksiin ennen varsinaista haastattelutilannetta. Tämän toivottiin edistävän sujuvaa keskustelua varsinaisessa haastattelutilanteessa. Haastattelu toteutettiin Microsoft Teams -kokouksena 8.2.2023. Haastattelu kesti noin puolitoistatuntia. Haastatteluun osallistui seitsemän henkilöä. Osallistujat olivat organisaation toimitusjohtaja, talousjohtaja, kaupallinen johtaja, operatiivinen johtaja, HR-johtaja sekä business control -päällikkö.

Haastattelu nauhoitettiin Microsoft Teams -ohjelmiston avulla ja se kirjoitettiin tekstiksi eli litterointiin. Litterointi tehtiin manuaalisesti. Ojasalon ym. (2018, 110) mukaan litterointi voidaan tehdä yleis- tai kirjakielellä silloin, kun haastattelusta esiin nousevat asiat ovat kiinnostuksen kohteena. Sanatarkka litterointi on perusteltua silloin, kun itse sanoilla ja sanavalinnoilla on merkitystä tutkimuksen kannalta. Myös Ruusuvuori (2010, 424-425) nostaa esiin, että litteroinnin taso tulisi valita sen mukaan, millaista ilmiötä tai asiaa tutkitaan. Litteroinnin osalta vähempi tarkkuus on riittävä silloin, kun aineiston avulla pyritään selvittämään mitä on tapahtunut. Jos tarkoituksena taas on selvittää vuorovaikutuksen laatua tai sitä, miten tutkittavasta asiasta puhutaan, on tarkka litterointi perusteltua. Johtoryhmän haastattelun tavoitteena oli selvittää mitkä asiat kyselytutkimuksen tulosten taustalla vaikuttavat, joten litterointi tasoksi koettiin riittävän yleiskieli eikä sanatarkkaan litterointiin ollut tarvetta.

#### 4.4 Analysointimenetelmät

Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Forms -työkalulla. Tulokset siirrettiin analysointia varten Microsoft Excel -sovellukseen. Aineiston rajallinen koko edesauttoi Microsoft Excelin käyttöä analysointityökaluna.

Vilkan mukaan (2007, 119) muuttujasta on aina suositeltavaa selvittää useampia tunnuslukuja, sillä yhdellä tunnusluvulla ei aineistosta saa tarkinta tietoa. Keskiarvo, keskihajonta sekä prosenttitaulukot ovat kuvaajien lisäksi yleisimpiä tapoja analysoida ja havainnollistaa vastauksia, kun tulkitaan erilaisia mielipide- ja skaalakysymyksiä. (Kananen 2015, 292). Tämän tutkimuksen kvantitatiivisten vastausten analysointiin ja tulkintaan käytettiin keskiarvoa (mean), keskihajontaa (stdev) sekä vastausten prosentuaalista jakaumaa. Keskiarvo on helposti ymmärrettävä ja suosittu keskiluku. Keskiarvon huonona puolena on kuitenkin sen herkkyys poikkeamille, joka korostuu etenkin pienissä aineistoissa. Keskiluvun lisäksi on suositeltavaa käyttää hajontalukuja, jotka havainnollistavat muuttujien arvon vaihtelua. Keskihajonta on yleisimmin käytetty hajontaluku, joka soveltuu välimatka- ja suhdeasteikon muuttujille. Sen avulla kuvataan sitä, kuinka kaukana yksittäisen muuttujan arvot ovat keskiarvosta. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2021)

Kyselytutkimuksen avoimien kysymysten sekä johtoryhmän haastattelun analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa ei pyritä validoimaan ennalta valitun teorian tai hypoteesin paikkansapitävyyttä eikä tutkija päättää mikä on tärkeää, vaan teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana. Teemoittelun avulla voidaan aineistosta nostaa esiin keskeisiä aiheita. Aineiston teemoittelun yhteydessä voidaan esimerkiksi taulukointia käyttäen havainnoida, mitkä seikat ovat aineistossa keskeisiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15; 105). Kyselyn avoimet vastaukset luettiin läpi ja esiin nousivat toistuvat asiat eroteltiin erillisiksi havainnoiksi. Havaintoyksiköt yhdisteltiin teemoiksi perustuen niiden samankaltaisuuteen. Teemat nousivat aineistosta ja niiden valinta tehtiin perustuen tutkijan omaan tulkintaan. Tuloksissa kerrotaan havaintojen määrä per teema. Johtoryhmän haastattelun osalta litteroitu aineisto luettiin läpi useampaan kertaan ja aineistosta esiin nousseet toistuvat keskustelunaiheet eroteltiin kahdeksi eri teemaksi.

## 5 Tulokset

### 5.1 Kyselytutkimus

Kysely lähetettiin koko organisaation henkilökunnalle, yhteensä 124 henkilölle. Vastauksia saatiin 83 kappaletta ja vastausprosentiksi muodostui 66,9 %. Organisaation henkilöstö on jaettu työskentelytiimin mukaan neljään eri pääryhmään, myyntiin ja markkinointiin, operaatioihin, talouteen & IT-osastoon sekä johtoon. Vastausprosentteja voidaan tarkastella näiden henkilöstöryhmien kautta.

Yksikkö	Henkilöitä	Vastaajia	Vastaus-%
Myynti & markkinointi	75	46	61,3 %
Operaatiot	26	18	69,2 %
Talous & IT	17	15	88,2 %
Johto	6	4	66,7 %
Yhteensä	124	83	66,9 %

Kuva 15. Vastausprosentit henkilöstöryhmittäin.

Kuva 15 kuvaa vastausprosenttia henkilöstöryhmittä. Kuten kuvasta voi nähdä, henkilöstöryhmittäin laskettu vastausprosentti vastaa pääsääntöisesti kokonaisvastausprosenttia. Myynnin ja markkinoinnin -ryhmän vastausprosentiksi muodostui 61,3 % ja se on hieman kokonaisvastausprosenttia alhaisempi. Operaatioilla vastausprosentiksi muodostui 69,2 % ja johdon vastausprosentiksi 66,7 %. Keskimääräistä korkeampi vastausprosentti oli talous & IT-yksiköllä, 88,2 %.

85 % vastausprosenttia voidaan kyselytutkimuksessa pitää erinomaisena vastausprosenttina. Minkäli vastausprosentti on 70 % - 85 %, tasoa voidaan pitää hyvänä. Vastausprosentin ollessa 60 % - 70 %, tulokset ovat hyväksyttäviä, mutta tällöin on jo hyvä kiinnittää huomioita siihen, minkä tyyppiset vastaajat ovat jättäneet vastaamatta. (Mangione 1995, 60-61)

Vilkan (2007, 108) mukaan puuttuvat havainnot, eli tyhjät ja epäselvät vastaukset, voidaan käsitellä kahdella eri tavalla. Puuttuvat havainnot voidaan joko ottaa mukaan analyysiin ja käsitellä omana luokkana tai ne voidaan jättää kokonaan analyysin ulkopuolelle. Toteutetun kyselytutkimuksen kysymykset olivat kahta kysymystä lukuun ottamatta määritelty pakollisiksi, joten puuttuvat havainnot eivät muodosta ongelmaa tässä tutkimuksessa.

Tutkimukseen saatiin 83 vastausta, mikä tarkoittaa, että 41 henkilöä (33,1 %) ei vastannut kyselyyn. Vilkan (2007, 107) mukaan kadon laatu on tärkeää arvioida. Tutkimuksen kannalta on olennaista arvioida ketkä eivät ole vastanneet kyselyyn, onko kato ollut systemaattista vai ei-systemaattista, miten vastanneiden jakaumat asettuvat verrattuna perusjoukon jakaumiin, onko otos

kadosta huolimatta kokonaan edustava vai vaan osittain edustava ja pitääkö tuloksia painottaa josakin ryhmässä tai luokassa.

Yksikkö	Henkilöitä	Vastaamatta jättäneet kpl	Vastaamatta jättäneet %
Myynti & markkinointi	75	29	38,7 %
Operaatiot	26	8	30,8 %
Talous & IT	17	2	11,8 %
Johto	6	2	33,3 %
<b>Yhteensä</b>	<b>124</b>	<b>41</b>	<b>33,1 %</b>

Kuva 16. Vastaamatta jättäneiden jakauma.

Kuva 16 havainnollistaa vastaamatta jättäneiden henkilöiden jakautumista henkilöstöryhmittäin. Suurin määrä vastauksia jäi puuttumaan myynnin ja markkinoinnin henkilöstöryhmästä, jossa 29 henkilöä (38,7 %) ei vastannut kyselyyn. Vastaamatta jättäneiden henkilöiden osalta huomionarvoista on, että organisaation myynti ja markkinointiyksikön 75 työntekijästä 17 työntekijää (22,7 %) työskentelee vaihtoautoliiketoiminnan parissa. Vaihtoautoliiketoiminnan piirissä työskentelevistä 17 henkilöstä vain kolme on vastannut kyselyyn, muodostaen vastausprosentiksi 17,6 %. Alhaisen vastausmäärän perusteella voidaan todeta, etteivät tutkimuksesta saadut tulokset edusta vaihtoautoliiketoiminnan parissa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä.

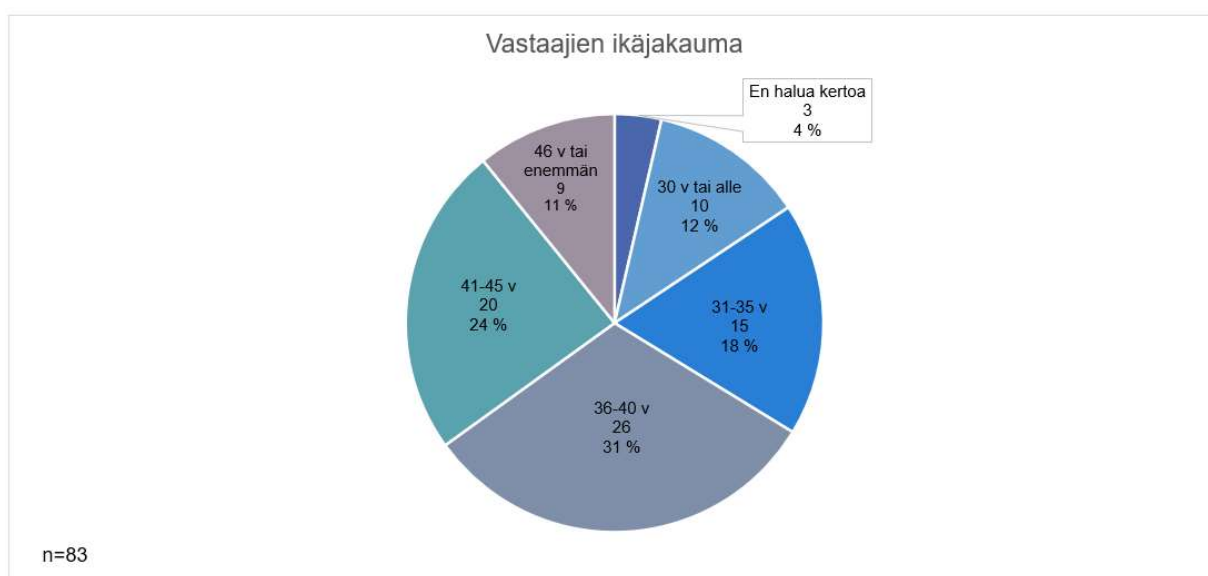


Kuva 17. Vastausten jakautuminen laajan etätyön näkökulmasta.

Kuva 17 havainnollistaa vastaajien jakautumista laajan etätyön näkökulmasta. 83 vastaajasta 39 henkilöä (48 %) on aloittanut työskentelyn organisaatiossa laajan etätyön aikana. Laajalla etätyöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä COVID-19 pandemian aloittamaa ajanjaksoa maaliskuusta 2020 lähtien. Ennen laajaa etätyötä vastaajista on organisaatiossa työskennellyt 44 henkilöä (52 %). Vastausten tasainen jakauma edesauttaa analyysin tekemistä näiden kahden työntekijäryhmän välillä. Laajan etätyöaikana aloittaneiden työntekijöiden ja ennen laajaa etätyöaikaa aloittaneiden työntekijöiden kokemusten vertailu on tutkimuksen pääasiallinen näkökulma.

### 5.1.1 Taustakysymykset

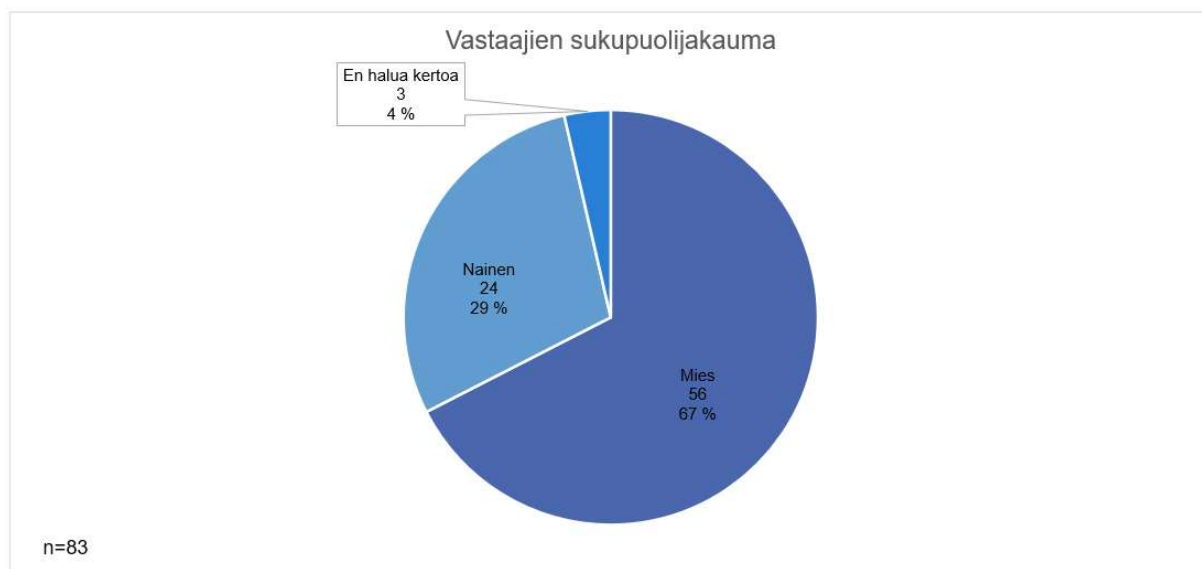
Taustakysymyksiä oli kuusi. Taustakysymyksillä selvitettiin vastaajien ikää, sukupuolta, työskentelytiimiä, pääasiallista työskentelypaikkaa, työskentelyaikaa organisaatiossa sekä roolia, jossa henkilö organisaatiossa työskentelee. Taustakysymyksiä avulla pyrittiin kartoittamaan eroja eri henkilöstöryhmien välillä. Taustakysymykset palvelevat pääasiallisesti tavoitetta tuottaa organisaation johdolle tietoa yrityskulttuurin nykytilasta ja mahdollisista eroista eri henkilöstöryhmien välillä. Taustakysymysten avulla tuotettuja henkilöstöryhmien välisiä vertailuja ei ole esitelty tässä työssä.



Kuva 18. Vastaajien ikäjakauma.

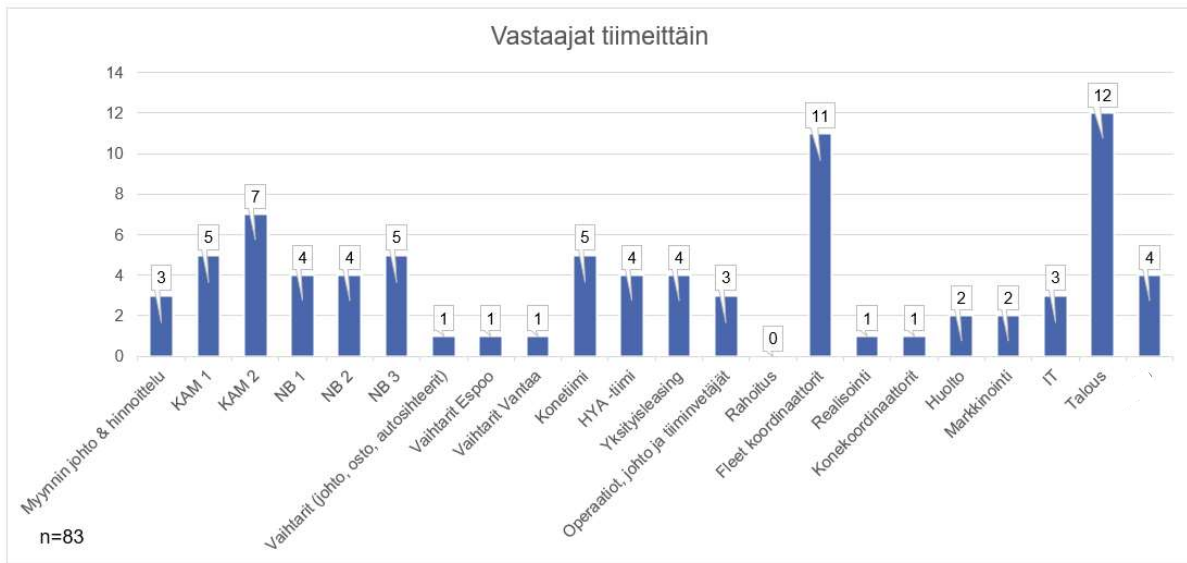
Kuvasta 18 voi havaita, että vastaajista 26 henkilöä (31 %) edustivat ikäluokkaa 36-40 vuotta. Organisaation henkilöstön keskimääräinen ikä on 38 vuotta, joten tämän kategorian nousu suurimmaksi ikäluokaksi vastaajien keskuudessa on loogista. Vastaajista 20 henkilöä (24 %) edustivat ikäluokkaa 41-45 vuotta ja 15 henkilöä (18 %) ikäluokkaa 31-35 vuotta. 10 vastaajaa (12 %)

edustivat ikäluokkaa 30 vuotta tai alle ja yhdeksän vastaajaa (11 %) edustivat ikäluokkaa 46 vuotta tai enemmän. Kolme vastaajaa (4 %) eivät halunneet kertoa omaa ikäänsä.



Kuva 19. Vastaajien sukupuolijakauma.

Kokonaisvastaajista (n=83) 56 henkilöä (67 %) ilmoitti sukupuolekseen mies (kuva 19). 24 vastaajaa (29 %) ilmoitti sukupuolekseen nainen ja kolme vastaajaa (4 %) ei halunnut kertoa omaa sukupuoltaan. Vastaajien sukupuolijakauma on organisaatiota edustava. Kysely lähetettiin 124 henkilölle, joista 88 henkilöä (71 %) oli miehiä ja 36 henkilöä (29 %) oli naisia.



Kuva 20. Vastajat tiimeittäin.

Kuva 20 kuvastaa vastausmääriä tiimeittäin. Tiimitasolla tarkasteltuna vastausmäärät ovat pieniä, jonka johdosta vastauksia on tulkittu suurempien henkilöstöryhmien kautta. Henkilöstöryhmittely käy ilmi kuvasta 21.

Myynti & markkinointi	46	Operaatiot	18	Talous & IT	15	Johto	4
Myynti johto & hinnoittelu	3	Operaatiot, johto ja tiiminvetäjä	3	Talous	12		4
KAM 1	5	Rahoitus	0	IT	3		
KAM 2	7	Fleet koordinaattorit	11				
NB 1	4	Realisointi	1				
NB 2	4	Konekoordinaattorit	1				
NB 3	5	Huolto	2				
Vaihtarit (johto, osto, autosihteerit)	1						
Vaihtarit Espoo	1						
Vaihtarit Vantaa	1						
Konetiimi	5						
HYA-tiimi	4						
Yksityisleasing	4						
Markkinointi	2						
Osuus kokonaisvastaajista (n=83)	55 %	Osuus kokonaisvastaajista (n=8)	22 %	Osuus kokonaisvastaajista (n=83)	18 %	Osuus kokonaisvastaajista (n=83)	5 %

Kuva 21. Vastaukset henkilöstöryhmittäin.

Kokonaisvastaajista (n=83) 46 henkilöä (55 %) kuului myynnin ja markkinoinnin henkilöstöryhmään. Operaatioiden henkilöstöryhmää edustavia vastaajia oli 18 (22 %), talouden ja IT:n henkilöstöryhmää edustavia vastaajia 15 (18 %) ja johdon henkilöstöryhmää edustavia vastaajia neljä (5 %).



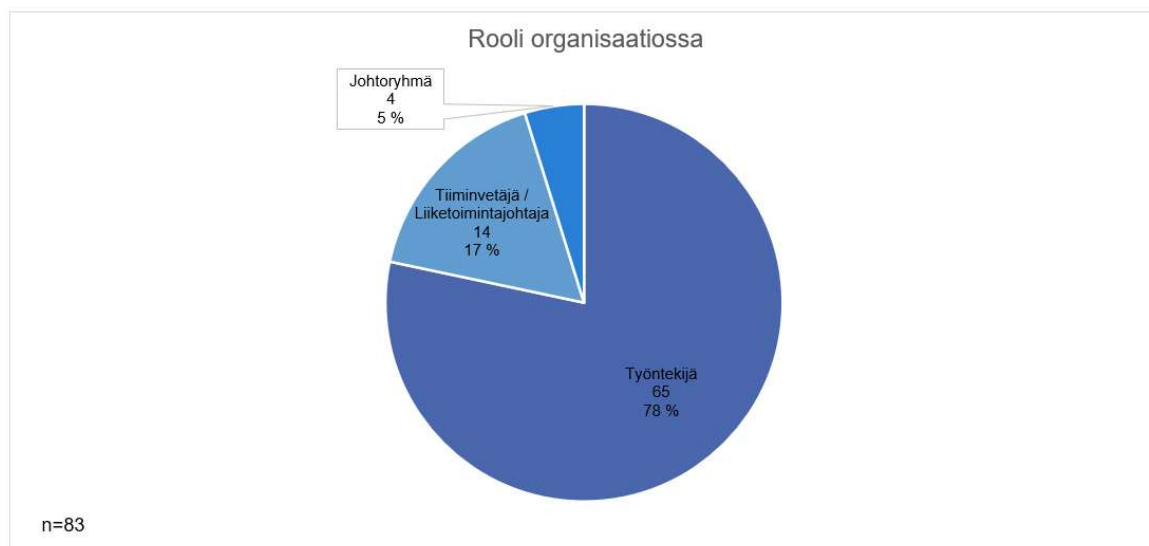
Kuva 22. Pääasiallinen työskentelypaikka

Kokonaisvastaajista (n=83) 37 vastaajaa (45 %) kertoi pääasialliseksi työskentelypaikakseen kotikonttorin (kuva 22). 32 vastaajaa (38 %) kertoi pääasialliseksi työskentelypaikakseen Porvoossa sijaitsevan toimipisteen, 11 vastaajaa (13 %) Espoossa sijaitsevan toimipisteen ja kolme vastaajaa (4 %) Vantaalla sijaitsevan toimipisteen.



Kuva 23. Vastaajien työskentelyaika organisaatiossa.

Kuva 23 kuvaa vastaajien työskentelyaikaa organisaatiossa. Kokonaisvastaajista (n=83) 23 vastaajaa (28 %) kertoi työskennelleensä organisaatiossa yhdestä kahteen vuotta. 21 vastaajaa (25 %) oli työskennellyt organisaatiossa kolmesta viiteen vuotta. Yhteensä 39 vastaajaa (47 %) olivat työskennelleet organisaatiossa joko alle vuoden, kuudesta kymmeneen vuotta tai yli kymmenen vuotta.



Kuva 24. Vastaajien rooli organisaatiossa.

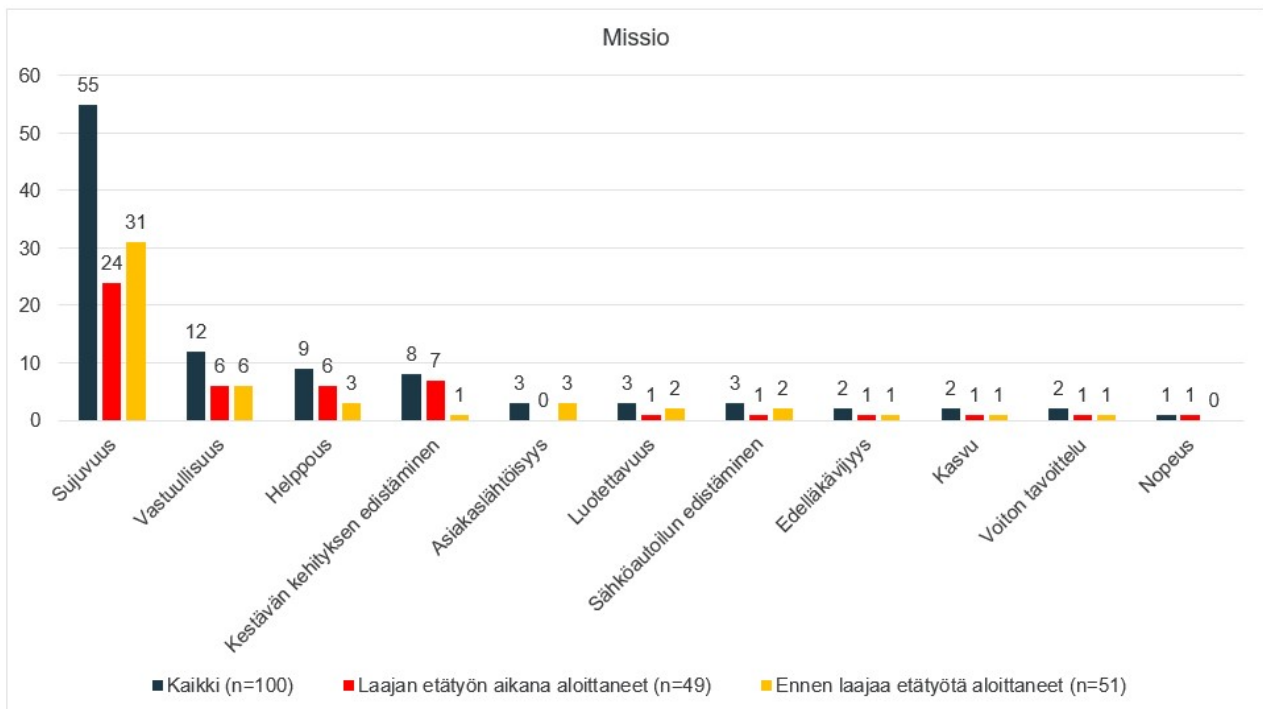
Kokonaisvastaajista (n=83) 65 vastaajaa (78%) kertoi olevansa organisaation työntekijöitä (kuva 24). 14 vastaajaa (17 %) kertoivat olevansa tiiminvetäjiä tai liiketoimintajohtajia ja neljä vastaajaa (5 %) kertoi olevansa johtoryhmän jäseniä.

### 5.1.2 Yrityskulttuurin kulmakivet

Tutkimuksen ensimmäinen osio perustui Panu Luukan Yrityskulttuurin kulmakivet -malliin. Vastaa- jia pyydettiin kertomaan näkemyksensä organisaation visiosta, missiosta, arvoista, DNA:sta sekä arvioimaan johdon ja oman lähiesihenkilön suhtautumista organisaation jäseniin.

#### Organisaation missio

Aineistosta nousi yhteensä 100 havaintoa (kuva 25). Havaintojen kokonaismäärä (n=100) jakautui tasaisesti laajan etätyön aikana aloittaneiden (49 % havainnoista) ja ennen laajaa etätyötä aloitta- neiden (51 % havainnoista) välillä. Kokonaisvastaajista (n=83) 11 vastaajaa (13,3 %) ei osannut sanoa, mikä organisaation missio on. Näistä 11 vastaajasta viisi (45 %) oli aloittanut työskentelyn laajan etätyön aikana ja kuusi (55 %) oli aloittanut ennen laajaa etätyöaikaa.



Kuva 25. Organisaation missio.

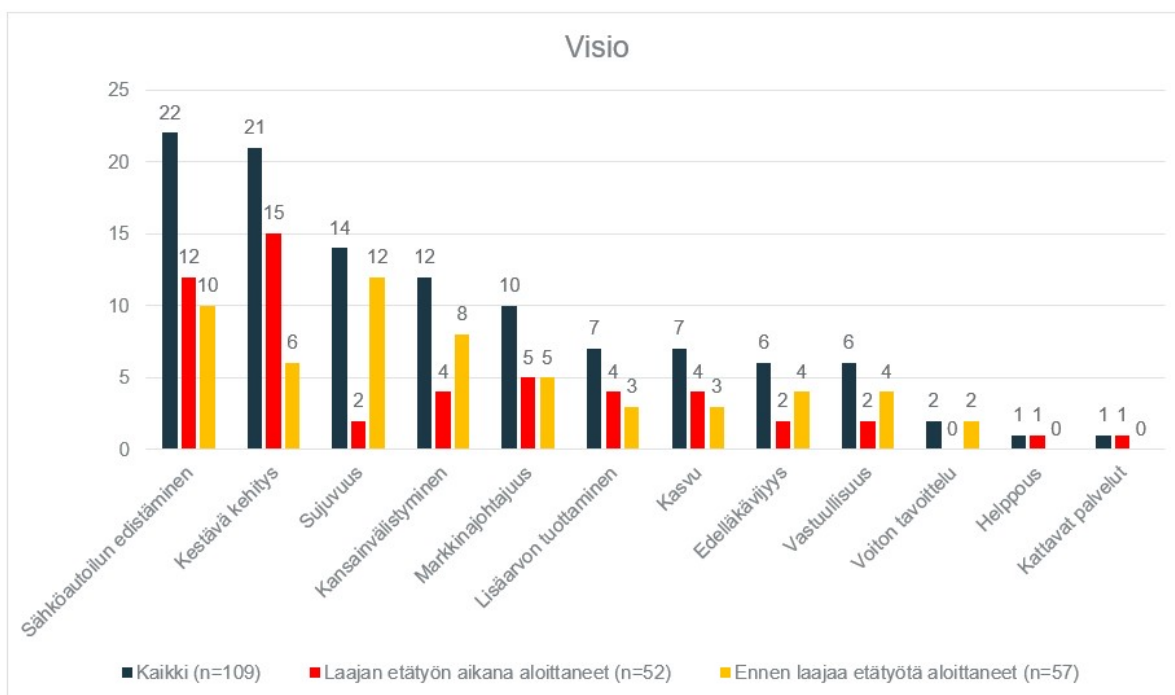
Kuvasta 25 voi havaita, että laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien ja ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien välillä ei ole huomattavissa merkittäviä eroja. Molempien vastaajaryhmien yleisin vastaus oli sujuvuus (55 % kaikista havainnoista). Sujuvuus korostuu enemmän ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien vastauksissa. Helppous ja kestävän kehityksen edistäminen puolestaan korostuvat enemmän laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien keskuudessa.

*”Tarjota sujuvaa autoilua vastuullisesti ja ympäristöystävällisesti.”*

*” Sujuva autoilu vastuullisella ja kestäväällä (vihreällä) tavalla.”*

Organisaation visio

Aineistosta nousi yhteensä 109 havaintoa (kuva 26). Havaintojen kokonaismäärä (n=109) jakautui tasaisesti laajan etätyön aikana aloittaneiden (47,7 % havainnoista) ja ennen laajaa etätyötä aloittaneiden (52,3 % havainnoista) välillä. Kokonaisvastaajista (n=83) 20 vastaajaa (24,1 %) ei osannut sanoa, mikä organisaation visio on. Vastaajista yhdeksän (45 %) oli aloittanut työskentelyn laajan etätyön aikana ja 11 (55 %) ennen laajaa etätyötä.



Kuva 26. Organisaation visio.

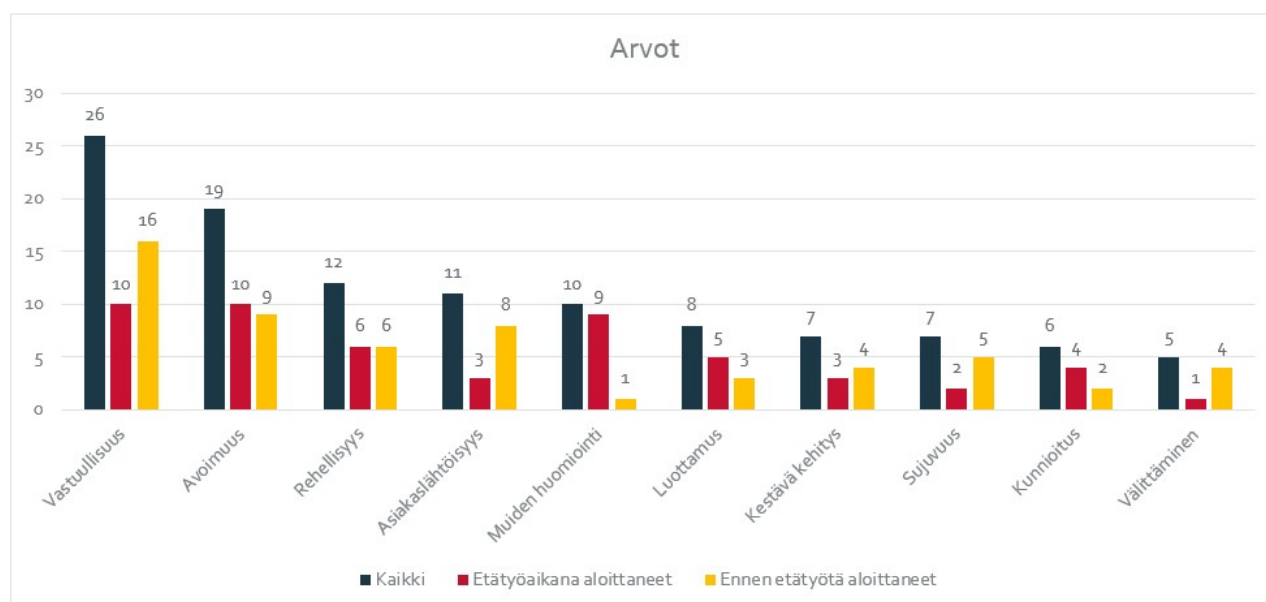
Vertaillen vastauksia laajan etätyön aikana aloittaneiden ja ennen laajaa etätyötä aloittaneiden välillä voidaan havaita joitakin eroja (kuva 26). Yleisin havainto sähköautoilun edistäminen (20 % kaikista havainnoista) jakautui tasaisesti kahden vertailtavan ryhmän kesken. Kestävän kehityksen korostuu selkeästi enemmän laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien vastauksissa. Sujuvuus ja kansainvälistyminen puolestaan korostuvat enemmän ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien vastauksissa.

*”Kansainvälistyminen, toiminnan jatkuva kehittäminen, vihreiden arvojen edistäminen mm. sähköautoilulla”*

*”Olla sähköautoilun edelläkävijä ja kasvaa Suomessa entistä merkittävämmäksi toimijaksi. Tulevina vuosina tulemme laajentamaan ulkomaisille markkinoille.”*

## Organisaation arvot

Aineistosta nousi yhteensä 156 havaintoa. Havainnoista tarkasteltiin tarkemmin sellaisia havain- toja, joiden lukumäärä aineistossa oli yli neljä kappaletta. Tarkasteltavien havaintojen kokonais- määräksi muodostui 131 havaintoa, joka vastaa 84 % koko aineiston havainnoista. Tarkastelun ul- kopuolelle jääneet 25 havaintoa koostuivat sellaisista havaintoyksiköistä, joita oli koko aineistosta noussut joko yksi tai kaksi kappaletta. Laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien havaintoja kerääntyi yhteensä 70 yksikköä (44,9 % kaikista havainnoista) ja näistä tarkastelun piiriin nousi 64 yksikköä (91,4 %). Ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien havaintoja kerääntyi yhteensä 86 yksikköä (55,1 % kaikista havainnoista) ja näistä tarkastelun piiriin nousi 67 havaintoa (77,9 %). Kokonaisvastaajista (n=83) 22 vastaajaa (27,7 %) ei osannut sanoa, mitkä organisaation arvot ovat. Näistä vastaajista 11 (50 %) oli aloittanut työskentelyn laajan etätyön aikana ja 11 (50 %) en- nen laajaa etätyötä.



Kuva 27. Organisaation arvot.

Kuvasta 27 voi päätellä, että havainnoissa ilmenee jonkin verran eroja tarkasteltavien ryhmien vä- lillä. Suurimman määrän havaintoja kerännyt arvo vastuullisuus painottuu enemmän ennen laajaa etätyötä aloittaneiden työntekijöiden vastausten havainnoissa. Vastaavasti myös arvo asiakasläh- töisyys on selkeästi useammin ilmenevä havainto ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien havainnoissa kuin laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien havainnoissa. Arvo muiden huo- mioon ottaminen puolestaan korostuu selkeästi laajan etätyön aikana aloittaneiden keskuudessa.

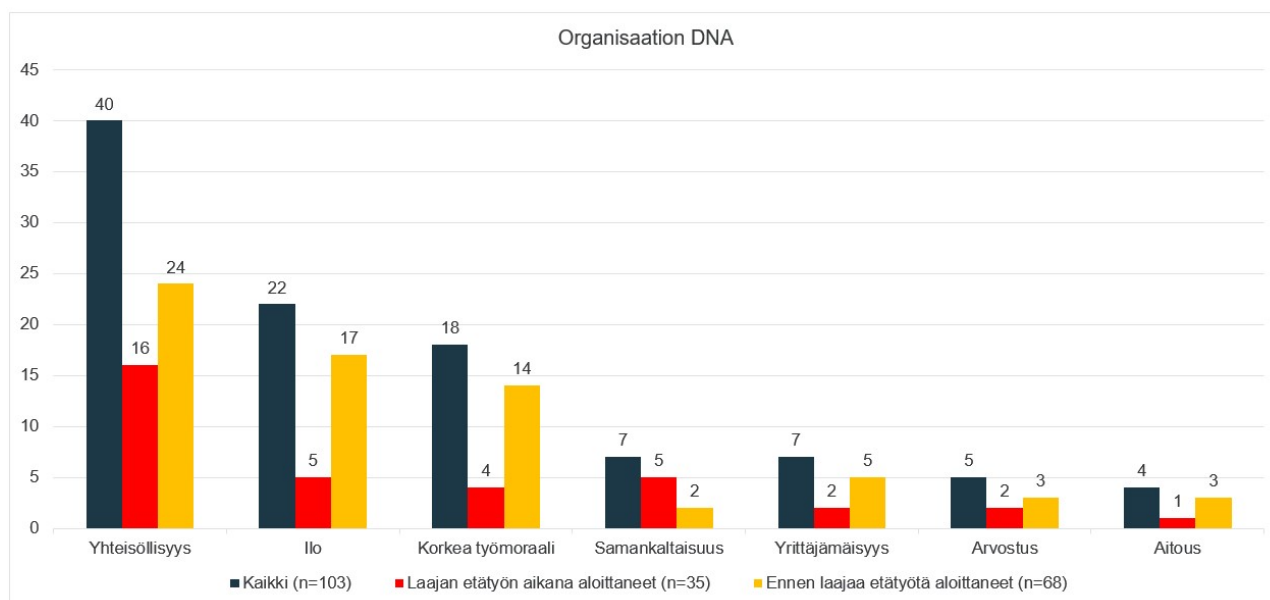
*” Avoimuus, toisten kunnioittaminen ja ystävällisyys.”*

*” Toimimme vastuullisesti, ammattimaisesti ja asiakaslähtöisesti.  
Ihmiset, vastuullisuus ja sujuva autoilu.”*

*” Avoimuus, tasapuolisuus, rehellisyys,  
toisten huomioiminen ja tukeminen, vapaus, vastuullisuus.”*

## Organisaation DNA

Aineistosta nousi yhteensä 142 havaintoa. Havainnoista tarkasteltiin tarkemmin sellaisia havain-  
toja, joiden kokonaishavaintomäärä aineistossa oli yli neljä kappaletta. Tarkasteltavien havaintojen  
kokonaismääräksi muodostui 103 havaintoa, joka vastaa 72,5 % koko aineiston havainnoista. Tar-  
kastelun ulkopuolelle jääneet 39 havaintoa koostuivat sellaisista havaintoyksiköistä, joita oli koko  
aineistosta noussut joko kolme tai sitä vähemmän kappaletta. Laajan etätyön aikana aloittaneiden  
vastaajien havaintoja kerääntyi yhteensä 52 yksikköä ja näistä tarkastelun piiriin nousi 35 yksikköä  
(67,3 %). Ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien havaintoja kerääntyi yhteensä 90 yksikköä  
ja näistä tarkastelun piiriin nousi 68 havaintoa (75,6 %). Kokonaisvastaajista (n=83) 26 vastaajaa  
(31,3 %) ei osannut sanoa, mitä termi ”Organisaation-DNA” tarkoittaa. Näistä vastaajista 18 (69,2  
) oli aloittanut työskentelyn laajan etätyön aikana ja kahdeksan (30,8 %) ennen laajaa etätyötä.



Kuva 28. Organisaation DNA.

Suurimmat havaintoyksiköt yhteisöllisyys (n=40), ilo (n=22) sekä korkea työmoraali (n=18) edusta-  
vat 77,7 % kaikista tarkastelun piirissä olevista havainnoista ja 56 % kaikista havainnoista (kuva  
28). Tarkastellessa havaintoja laajan etätyön aikana aloittaneiden ja ennen laajaa etätyötä

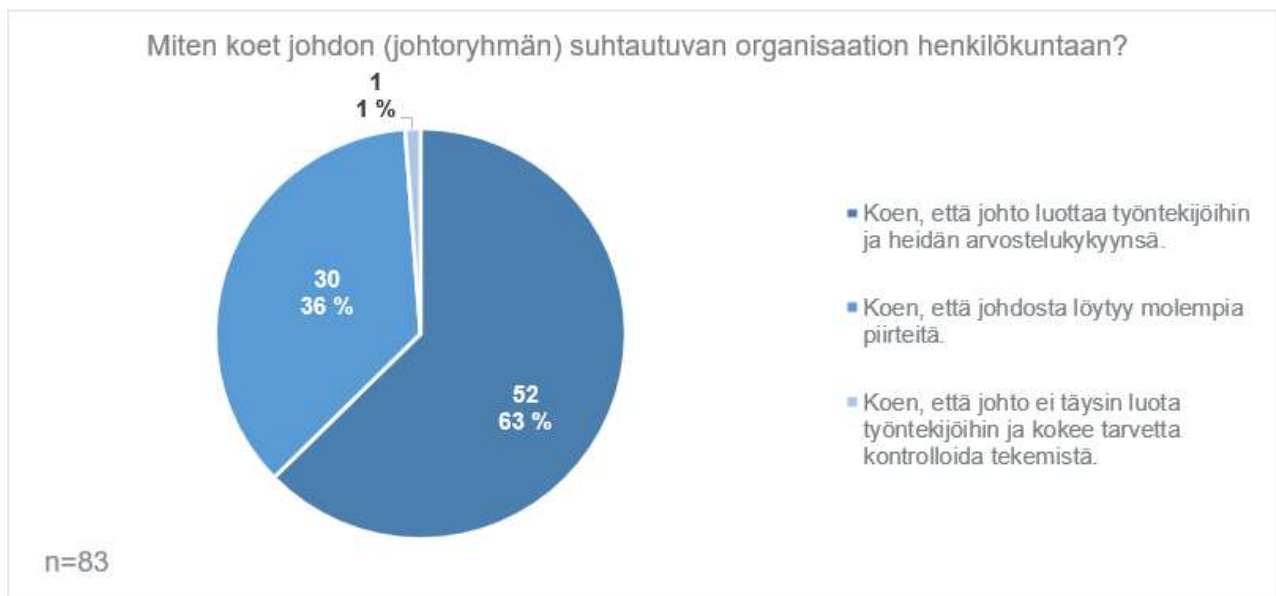
aloittaneiden vastaajien välillä on huomattavissa, että havainnot painottuvat näiden kolmen kategorian osalta enemmän ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien tuottamiin havaintoihin.

*” Yrittäjähenkinen asenne työntekemiseen. Tehdään töitä tosissaan, mutta ei vakavasti.”*

*” Ollaan samanhenkisiä ja erittäin työmotivoituneita.”*

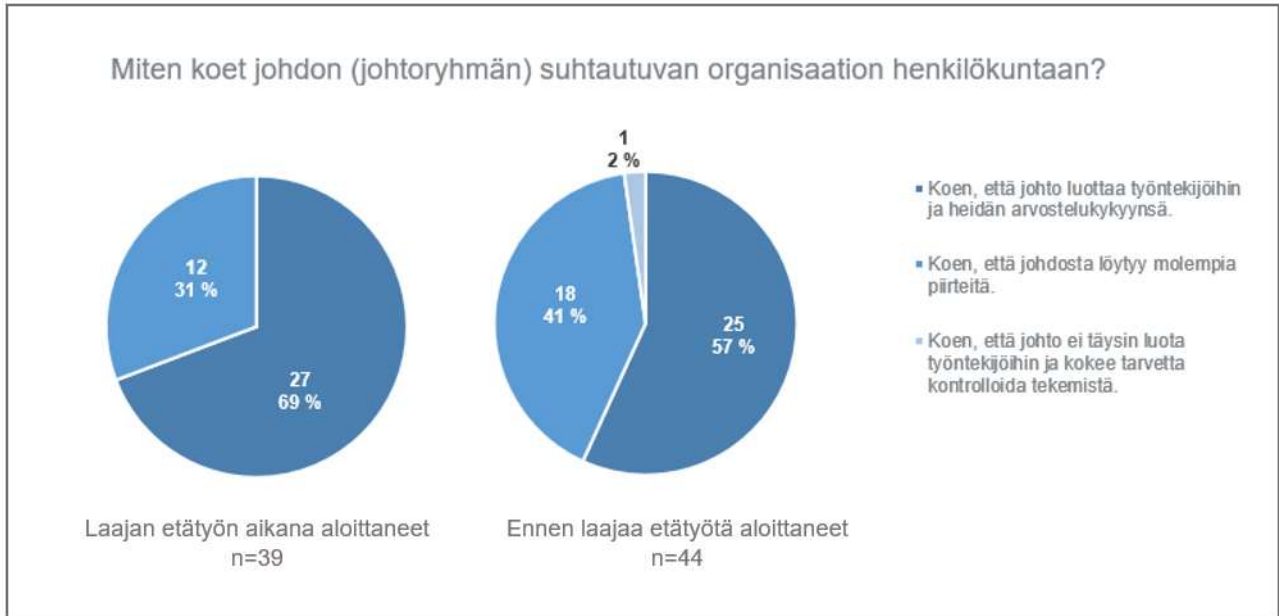
*” Organisaation DNA:ssa kumpuaa ”yrittäjähenkisyys”, sekä tekemisen meininki ilon kautta.”*

### Organisaation ihmiskäsitys



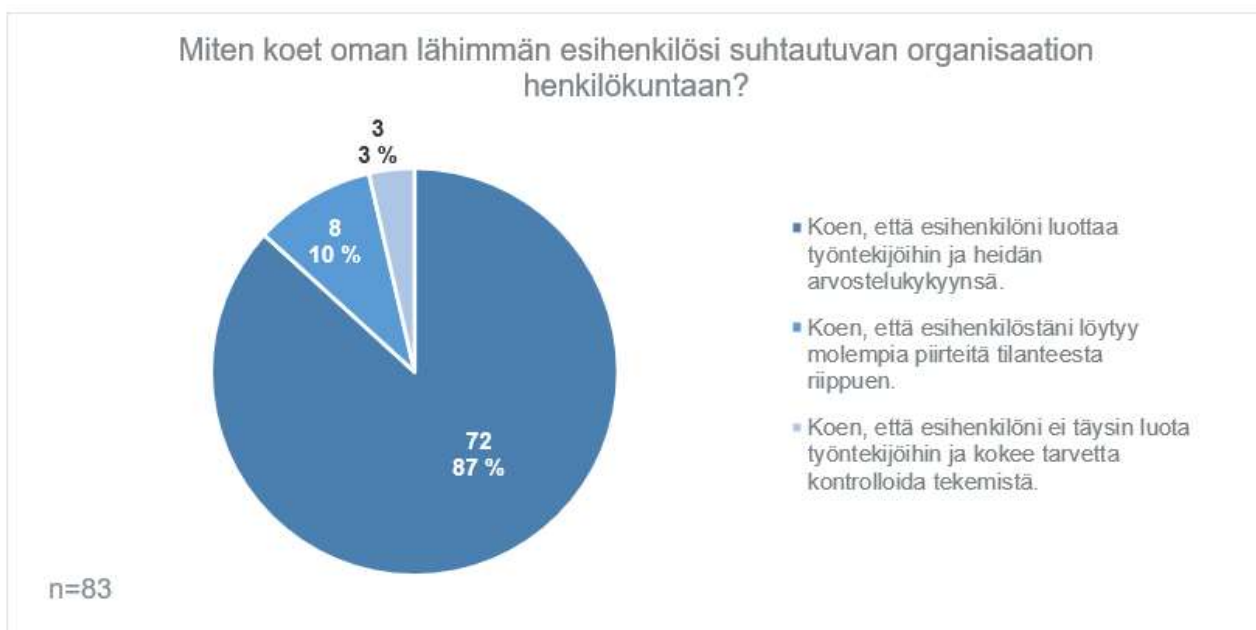
Kuva 29. Johdon suhtautuminen organisaation henkilökuntaan, kaikki vastaajat.

Kysyttäessä, miten organisaation jäsenet kokivat johdon suhtautuvan organisaation henkilökuntaan kokonaisvastaajien (n=83) vastaukset jakautuivat seuraavasti: 52 vastaajaa (63 %) koki, että johto luottaa työntekijöihin ja heidän arvostelukykyynsä. Vain yksi vastaaja (1 %) koki, että johto ei täysin luota työntekijöihin ja kokee tarvetta kontrolloida tekemistä. 30 vastaajaa (36 %) koki, että johdosta löytyy molempia edellä mainittuja piirteitä. Vastausten jakautumista on havainnollistettu kuvassa 29.



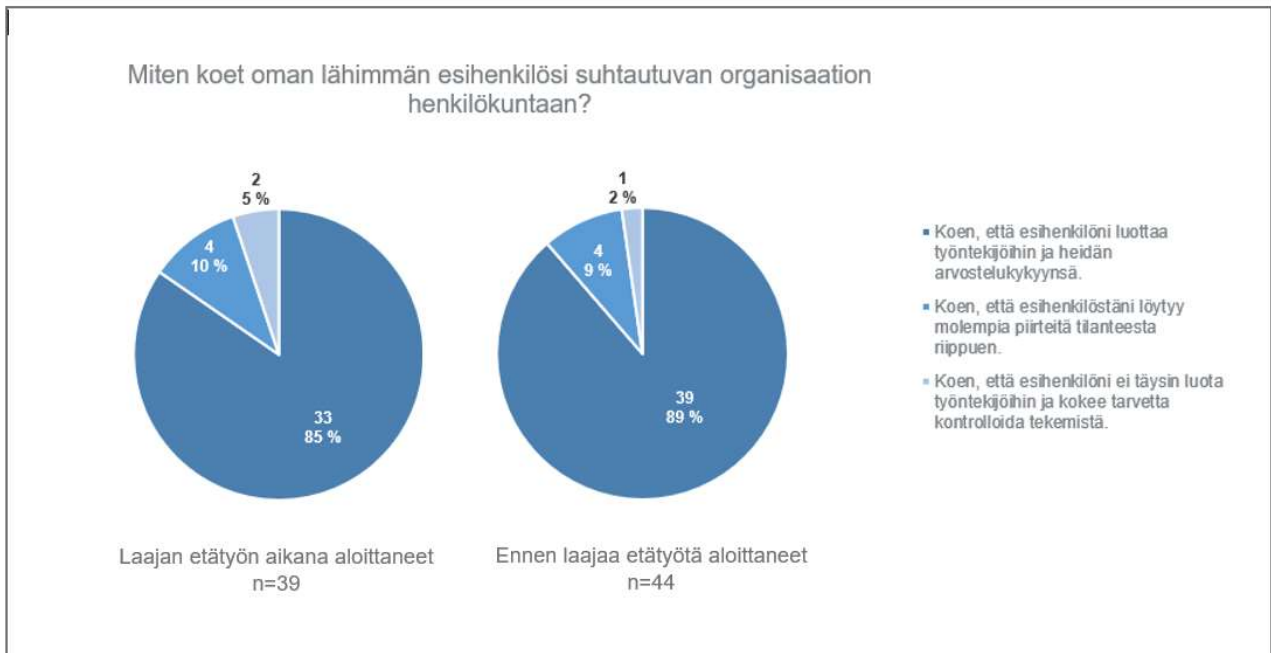
Kuva 30. Johdon suhtautuminen organisaation henkilökuntaan, eri vastaajaryhmät.

Tarkasteltaessa tuloksia laajan etätyönaika aloittaneiden ja ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien välillä, on havaittavissa pieniä eroja (kuva 30). Laajan etätyön aikana aloittaneista vastaajista 27 (69 %) koki, että johto luottaa työntekijöihin ja heidän arvostelukykyynsä. Yksikään vastaaja, joka on aloittanut työskentelyn organisaatiossa laajan etätyön aikana, ei kokenut, että johto ei luottaisi työntekijöihin. 12 vastaajaa (31 %) koki, että johdosta löytyy molempia piirteitä. Ennen laajaa etätyötä organisaatiossa aloittaneista vastaajista 25 (57 %) koki johdon luottavan työntekijöihin. Yksi vastaaja (2 %) koki, että johto ei luota työntekijöihin ja 18 vastaajaa (41 %) koki, että johdosta löytyy molempia piirteitä. Kokemus johdon luottamuksesta on suurempi laajan etätyöaikana aloittaneiden keskuudessa.



Kuva 32. Esihenkilön suhtautuminen organisaation henkilökuntaan, kaikki vastaajat.

Kysyttäessä, miten organisaation jäsenet kokivat oman esihenkilönsä suhtautuvan organisaation henkilökuntaan kokonaisvastaajien (n=83) vastaukset jakautuivat seuraavasti: 72 vastaajaa (87 %) koki, että heidän esihenkilönsä luottaa työntekijöihin ja heidän arvostelukykyynsä (kuva 32). Kolme vastaajaa (3 %) koki, että heidän esihenkilönsä ei täysin luota työntekijöihin ja kokee tarvetta kontrolloida tekemistä. Kahdeksan vastaajaa (10 %) koki, että heidän esihenkilöstään löytyy molempia edellä mainittuja piirteitä.



Kuva 33. Esihenkilön suhtautuminen organisaation henkilökuntaan, eri vastaajaryhmät.

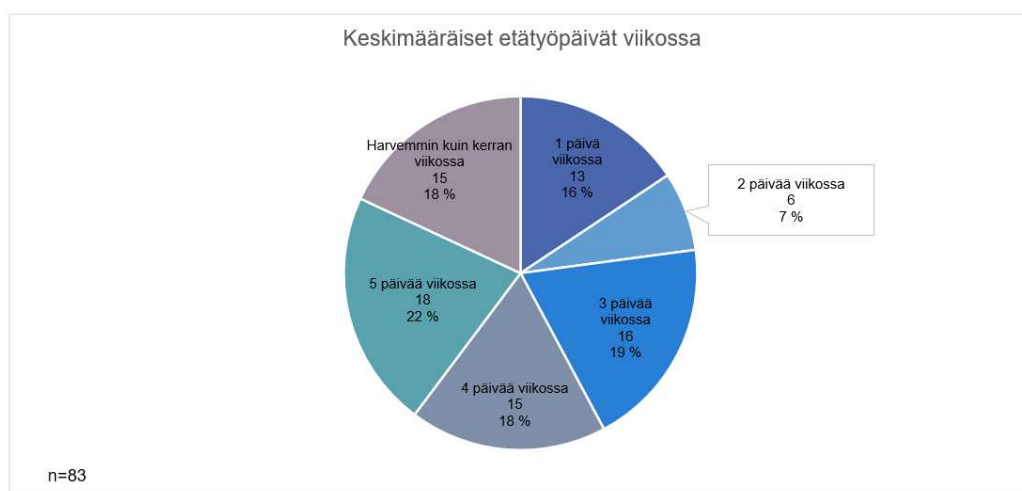
Tarkasteltaessa tuloksia laajan etätyönaika aloittaneiden ja ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien välillä, ei vastaajaryhmien välillä ole havaittavissa mainittavia eroja (kuva 33). Laajan etätyön aikana aloittaneista vastaajista 33 (85 %) koki, että heidän esihenkilönsä luottaa työntekijöihin ja heidän arvostelukykyynsä. Ennen laajaa etätyötä aloittaneista vastaajista 39 (89 %) koki samoin. Laajan etätyön aikana aloittaneista vastaajista kaksi (5 %) koki, ettei heidän esihenkilönsä luota työntekijöihin ja kokee tarvetta kontrolloida tekemistä. Ennen laajaa etätyötä aloittaneista vastaajista näin koki yksi vastaaja (2 %). Laajan etätyön aikana aloittaneista vastaajista neljä (10 %) koki, että heidän esihenkilöstään löytyy molempia piirteitä, ennen laajaa etätyötä aloittaneista vastaajista näin koki neljä vastaajaa (9 %).

### 5.1.3 Etätö ja yhteisöllisyys

Kyselyn kolmannessa osiossa tutkittiin etätöön vaikutusta yhteisöllisyyden kokemukseen ja sosiaalisten kontaktien laatuun. Vastaajilta kysyttiin kaksi taustakysymystä, jonka lisäksi heitä pyydettiin ottamaan kantaa 17 eri väittämään.

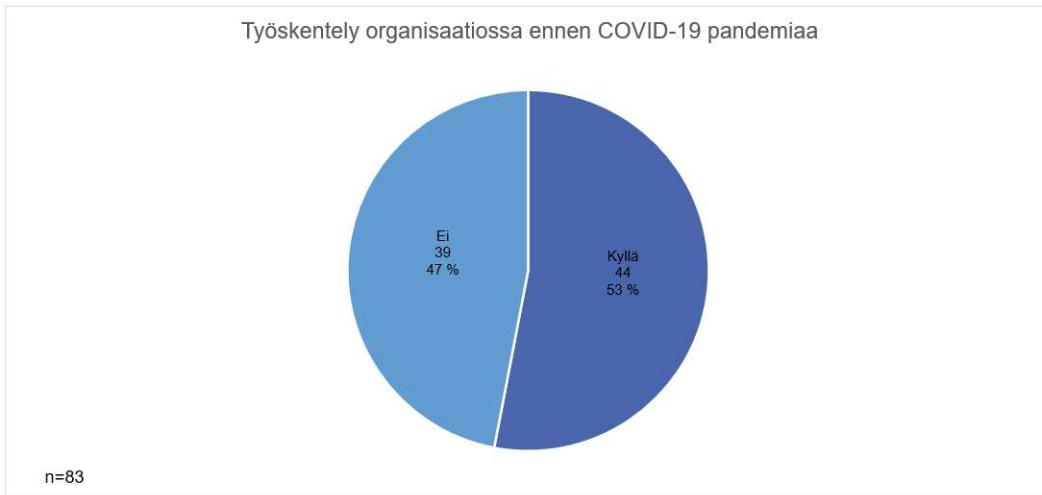
Taustakysymysten avulla kartoitettiin kuinka usein vastaajat etätöitä tekevät sekä ovatko he työskennelleet organisaatiossa ennen laajaa etätöaika.

Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa 17 eri väittämään Likertin asteikolla 1-7 (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä). Väittämät perustuivat Social Connectedness: Concept and measurement -tutkimuksen avulla kehitettyihin yhteisöllisyyden ja sosiaalisten kontaktien mittaustapaan (Van Bel ym. 2009). Vastaajat täyttivät mittaristosta spesifin yhteyden (Specific Connectedness) osion, jossa muuttuja X oli korvattu termillä ”työkaveri”.



Kuva 34. Keskimääräiset etätöpäivät viikossa.

Kuvasta 34 voi nähdä, että kokonaisvastaajista (n=83) 18 (22 %) kertoi työskentelevänsä etänä keskimäärin viitenä päivänä viikossa. Keskimäärin neljänä päivänä viikossa etänä työskentelee 15 vastaajaa (18 %) ja kolmena päivänä viikossa 16 vastaajaa (19 %). Kahtena päivänä viikossa etänä työskenteleviä vastaajia oli kuusi (7 %) ja yhtenä päivänä viikossa etänä työskenteleviä vastaajia 13 (16 %). 15 vastaajaa (18 %) kertoi työskentelevänsä etänä harvemmin kuin kerran viikossa.



Kuva 35. Työskentely organisaatiossa ennen COVID-19 pandemiaa.

Kuten kuvasta 35 voi nähdä, kokonaisvastaajista (n=83) 44 vastaajaa (53 %) on työskennellyt organisaatiossa ennen laajaa etätyöaikaa (kuva 35). 39 vastaajaa (47 %) on aloittanut työskentelyn organisaatiossa laajan etätyön aikana. Laajalla etätyöajalla viitataan tässä COVID-19 pandemian aloittamaan ajanjaksoon, joka alkoi maaliskuussa 2020.

### Ihmissuhteiden tärkeys

	MEAN	STDEV	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ihmissuhteiden tärkeys, kaikki vastaajat (n=83)</b>									
1. Vaikka emme pitäisi säännöllisesti yhteyttä, tunnen yhteenkuuluvuutta työkavereideni kanssa.	6.02	0.93	0.0 %	0.0 %	3.6 %	2.4 %	13.3 %	49.4 %	31.3 %
2. Vaikka emme olisi toistemme seurassa (fyysisesti), tunnen yhteenkuuluvuutta työkavereideni kanssa.	6.00	0.94	0.0 %	0.0 %	3.6 %	3.6 %	12.0 %	50.6 %	30.1 %
3. Ajattelen työkavereitani usein.	5.61	1.12	0.0 %	1.2 %	3.6 %	8.4 %	30.1 %	32.5 %	24.1 %
<b>Ihmissuhteiden tärkeys, laajan etätyön aikana aloittaneet (n=39)</b>									
1. Vaikka emme pitäisi säännöllisesti yhteyttä, tunnen yhteenkuuluvuutta työkavereideni kanssa.	6.05	0.90	0.0 %	0.0 %	2.6 %	2.6 %	15.4 %	46.2 %	33.3 %
2. Vaikka emme olisi toistemme seurassa (fyysisesti), tunnen yhteenkuuluvuutta työkavereideni kanssa.	5.92	1.05	0.0 %	0.0 %	5.1 %	5.1 %	12.8 %	46.2 %	30.8 %
3. Ajattelen työkavereitani usein.	5.31	1.31	0.0 %	2.6 %	7.7 %	12.8 %	28.2 %	25.6 %	23.1 %
<b>Ihmissuhteiden tärkeys, ennen laajaa etätyötä aloittaneet (n=44)</b>									
1. Vaikka emme pitäisi säännöllisesti yhteyttä, tunnen yhteenkuuluvuutta työkavereideni kanssa.	6.00	0.95	0.0 %	0.0 %	4.5 %	2.3 %	11.4 %	52.3 %	29.5 %
2. Vaikka emme olisi toistemme seurassa (fyysisesti), tunnen yhteenkuuluvuutta työkavereideni kanssa.	6.07	0.84	0.0 %	0.0 %	2.3 %	2.3 %	11.4 %	54.5 %	29.5 %
3. Ajattelen työkavereitani usein.	5.88	0.85	0.0 %	0.0 %	0.0 %	4.5 %	31.8 %	38.6 %	25.0 %
Täysin eri mieltä    Eri mieltä    Jokseenkin eri mieltä    En eri enkä samaa mieltä    Jokseenkin samaa mieltä    Samaa mieltä    Täysin samaa mieltä									
Keskiarvojen värikoodit $1.00 \leq x < 1.86$ $1.86 \leq x < 2.72$ $2.72 \leq x < 3.58$ $3.58 \leq x < 4.44$ $4.44 \leq x < 5.30$ $5.30 \leq x < 6.16$ $6.16 \leq x \leq 7.00$									

Taulukko 1. Ihmissuhteiden tärkeys. Keskiarvo, keskihajonta ja vastausten prosenttijakauma vastaajaryhmittäin.

Kokonaisvastauksia tarkasteltaessa (taulukko 1) voi havaita, että noin puolet vastaajista kokee olevansa samaa mieltä osion ensimmäisen ja toisen väittämän kanssa. Kolmannen väittämän osalta hajontaa vastauksissa on havaittavissa enemmän. Tarkasteltaessa vastauksia laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien ja ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien välillä, ei tuloksista nouse esiin merkittäviä eroja. Toisen ja kolmannen väittämän osalta on havaittavissa hieman

suurempaa keskihajontaa laajan etätönaikana aloittaneiden vastaajien vastauksissa verrattuna ennen laajaa etätöä aloittaneiden vastaajien vastauksiin verrattuna.

## Yhteyden laatu

	MEAN	STDEV	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Yhteyden laatu, kaikki vastaajat (n=83)</b>										
1. En ole tyytyväinen yhteydenpitoon työkaverieni kanssa.	2,23	1,31	33,7 %	39,8 %	8,4 %	7,2 %	9,6 %	1,2 %	0,0 %	
2. Minusta tuntuu, etteivät työkaverini ymmärrä minua.	1,90	1,18	48,2 %	31,3 %	8,4 %	8,4 %	1,2 %	2,4 %	0,0 %	
3. Yhteydenpito työkaverieni kanssa tuntuu pinnalliselta.	2,01	1,27	44,6 %	33,7 %	7,2 %	6,0 %	7,2 %	1,2 %	0,0 %	
<b>Yhteyden laatu, laajan etätönaikana aloittaneet (n=39)</b>										
1. En ole tyytyväinen yhteydenpitoon työkaverieni kanssa.	2,08	1,17	38,5 %	33,3 %	12,8 %	10,3 %	5,1 %	0,0 %	0,0 %	
2. Minusta tuntuu, etteivät työkaverini ymmärrä minua.	2,03	1,26	43,6 %	30,8 %	10,3 %	10,3 %	2,6 %	2,6 %	0,0 %	
3. Yhteydenpito työkaverieni kanssa tuntuu pinnalliselta.	2,18	1,45	43,6 %	28,2 %	7,7 %	7,7 %	10,3 %	2,6 %	0,0 %	
<b>Yhteyden laatu, ennen laajaa etätöä aloittaneet (n=44)</b>										
1. En ole tyytyväinen yhteydenpitoon työkaverieni kanssa.	2,37	1,41	29,5 %	45,5 %	4,5 %	4,5 %	13,6 %	2,3 %	0,0 %	
2. Minusta tuntuu, etteivät työkaverini ymmärrä minua.	1,79	1,08	52,3 %	31,8 %	6,8 %	6,8 %	0,0 %	2,3 %	0,0 %	
3. Yhteydenpito työkaverieni kanssa tuntuu pinnalliselta.	1,86	1,04	45,5 %	38,6 %	6,8 %	4,5 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	
Keskiaarvojen värikoodit	Täysin eri mieltä 1,00 ≤ x < 1,86	Eri mieltä 1,86 ≤ x < 2,72	Jokseenkin eri mieltä 2,72 ≤ x < 3,58	En eri enkä samaa mieltä 3,58 ≤ x < 4,44	Jokseenkin samaa mieltä 4,44 ≤ x < 5,30	Samaa mieltä 5,30 ≤ x < 6,16	Täysin samaa mieltä 6,16 ≤ x < 7,00			

Taulukko 2. Yhteyden laatu. Keskiarvo, keskihajonta ja vastausten prosenttijakauma vastaajaryhmittäin.

Taulukosta 2 voi nähdä, että kokonaisvastauksia tarkasteltaessa on havaittavissa, että kaikkien kolmen väittämän osalta vastaukset painottuvat vahvasti eri mieltä ja täysin eri mieltä -kategorioihin. Vastauksissa on myös havaittavissa jonkin verran hajontaa. Ensimmäisen väittämän osalta laajan etätönaikana aloittaneiden vastauksissa on havaittavissa vähemmän hajontaa kuin ennen laajaa etätöä aloittaneiden vastaajien keskuudessa. Ennen laajaa etätöä aloittaneiden vastaajien vastauksista 15,9 % painottuvat kategorioihin jokseenkin samaa mieltä ja samaa mieltä, laajan etätönaikana aloittaneiden vastaajien osalta vastaava luku on 5,1 %. Toisen ja kolmannen väittämän osalta laajan etätönaikana aloittaneiden vastaajien vastauksissa on havaittavissa enemmän hajontaa kuin ennen laajaa etätöä aloittaneiden vastaajien vastauksissa. Ennen laajaa etätöä aloittaneista vastaajista 52,3 % koki olevansa täysin eri mieltä väittämästä ”Minusta tuntuu, etteivät työkaverini ymmärrä minua.”

## Jaettu ymmärrys

	MEAN	STDEV	1	2	3	4	5	6	7
<b>Jaettu ymmärrys, kaikki vastaajat (n=83)</b>									
1. Minusta tuntuu, että työkaverini jakavat mielenkiinnon kohteeni ja ideani.	5,40	1,01	0,0 %	1,2 %	3,6 %	10,8 %	32,5 %	42,2 %	9,6 %
2. Minusta tuntuu, että minulla on paljon yhteistä työkavereideni kanssa.	5,40	1,03	0,0 %	2,4 %	2,4 %	8,4 %	37,3 %	38,6 %	10,8 %
3. Minusta tuntuu, että olen työkavereideni kanssa samalla aaltopituudella.	5,75	0,92	0,0 %	0,0 %	2,4 %	4,8 %	28,9 %	43,4 %	20,5 %
<b>Jaettu ymmärrys, laajan etätöyön aikana aloittaneet (n=39)</b>									
1. Minusta tuntuu, että työkaverini jakavat mielenkiinnon kohteeni ja ideani.	5,31	1,09	0,0 %	0,0 %	7,7 %	12,8 %	33,3 %	33,3 %	12,8 %
2. Minusta tuntuu, että minulla on paljon yhteistä työkavereideni kanssa.	5,46	0,98	0,0 %	0,0 %	5,1 %	7,7 %	35,9 %	38,5 %	12,8 %
3. Minusta tuntuu, että olen työkavereideni kanssa samalla aaltopituudella.	5,85	0,96	0,0 %	0,0 %	2,6 %	5,1 %	25,6 %	41,0 %	25,6 %
<b>Jaettu ymmärrys, ennen laajaa etätöyötä aloittaneet (n=44)</b>									
1. Minusta tuntuu, että työkaverini jakavat mielenkiinnon kohteeni ja ideani.	5,47	0,92	0,0 %	2,3 %	0,0 %	9,1 %	31,8 %	50,0 %	6,8 %
2. Minusta tuntuu, että minulla on paljon yhteistä työkavereideni kanssa.	5,35	1,06	0,0 %	4,5 %	0,0 %	9,1 %	38,6 %	38,6 %	9,1 %
3. Minusta tuntuu, että olen työkavereideni kanssa samalla aaltopituudella.	5,67	0,87	0,0 %	0,0 %	2,3 %	4,5 %	31,8 %	45,5 %	15,9 %
Keskiarvojen värikoodit									
Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä			
1,00 ≤ x < 1,86	1,86 ≤ x < 2,72	2,72 ≤ x < 3,58	3,58 ≤ x < 4,44	4,44 ≤ x < 5,30	5,30 ≤ x < 6,16	6,16 ≤ x < 7,00			

Taulukko 3. Jaettu ymmärrys. Keskiarvo, keskihajonta ja vastausten prosenttijakauma vastaajaryhmittäin.

Kokonaisvastauksia tarkasteltaessa voi todeta, että suurin osa vastaajista koki olevansa jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä kaikista kolmesta väittämästä (taulukko 3). Laajan etätöyön aikana aloittaneiden vastaajien ja ennen laajaa etätöyötä aloittaneiden vastaajien vastauksissa ei ole havaittavissa merkittäviä eroja minkään väittämän osalta.

## Yhteiset kokemukset

	MEAN	STDEV	1	2	3	4	5	6	7
<b>Yhteiset kokemukset, kaikki vastaajat (n=83)</b>									
1. Uskon usein tietäväni, mitä työkavereistani tuntuu.	5,36	1,00	0,0 %	1,2 %	3,6 %	10,8 %	36,1 %	38,6 %	9,6 %
2. Uskon usein tietäväni, mitä työkaverini ajattelevat.	5,12	1,00	0,0 %	1,2 %	4,8 %	16,9 %	41,0 %	30,1 %	6,0 %
3. Minusta tuntuu, että työkaverini usein tietävät mitä itse ajattelen.	4,77	1,27	0,0 %	4,8 %	13,3 %	21,7 %	25,3 %	30,1 %	4,8 %
4. Aistin, että työkaverini usein tietävät miltä minusta tuntuu.	4,88	1,39	0,0 %	4,8 %	15,7 %	16,9 %	22,9 %	28,9 %	10,8 %
<b>Yhteiset kokemukset, laajan etätöyön aikana aloittaneet (n=39)</b>									
1. Uskon usein tietäväni, mitä työkavereistani tuntuu.	5,31	0,99	0,0 %	0,0 %	5,1 %	10,3 %	46,2 %	25,6 %	12,8 %
2. Uskon usein tietäväni, mitä työkaverini ajattelevat.	5,10	0,96	0,0 %	0,0 %	5,1 %	17,9 %	46,2 %	23,1 %	7,7 %
3. Minusta tuntuu, että työkaverini usein tietävät mitä itse ajattelen.	4,56	1,28	0,0 %	5,1 %	17,9 %	23,1 %	28,2 %	20,5 %	5,1 %
4. Aistin, että työkaverini usein tietävät miltä minusta tuntuu.	4,67	1,47	0,0 %	5,1 %	23,1 %	17,9 %	20,5 %	20,5 %	12,8 %
<b>Yhteiset kokemukset, ennen laajaa etätöyötä aloittaneet (n=44)</b>									
1. Uskon usein tietäväni, mitä työkavereistani tuntuu.	5,42	1,01	0,0 %	2,3 %	2,3 %	11,4 %	27,3 %	50,0 %	6,8 %
2. Uskon usein tietäväni, mitä työkaverini ajattelevat.	5,14	1,04	0,0 %	2,3 %	4,5 %	15,9 %	36,4 %	36,4 %	4,5 %
3. Minusta tuntuu, että työkaverini usein tietävät mitä itse ajattelen.	4,98	1,24	0,0 %	4,5 %	9,1 %	20,5 %	22,7 %	38,6 %	4,5 %
4. Aistin, että työkaverini usein tietävät miltä minusta tuntuu.	5,09	1,29	0,0 %	4,5 %	9,1 %	15,9 %	25,0 %	36,4 %	9,1 %
Keskiarvojen värikoodit									
Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä			
1,00 ≤ x < 1,86	1,86 ≤ x < 2,72	2,72 ≤ x < 3,58	3,58 ≤ x < 4,44	4,44 ≤ x < 5,30	5,30 ≤ x < 6,16	6,16 ≤ x < 7,00			

Taulukko 4. Yhteiset kokemukset. Keskiarvo, keskihajonta ja vastausten prosenttijakauma vastaajaryhmittäin.

Tarkasteltaessa kokonaisvastauksia sekä vertailtavien vastaajaryhmien vastauksia voidaan havaita, että vastaukset ovat hyvin yhteneväiset jokaisen väittämän osalta eikä vastaajaryhmien välillä juuri ole eroja (taulukko 4). Vastaajat kokivat olevansa samaa mieltä ensimmäisestä

väittämästä ”Uskon usein tietäväni, miltä työkavereistani tuntuu”. Muiden väittämien osalta vastaajat kokivat pääsääntöisesti olevansa jokseenkin samaan mieltä väittämien kanssa.

## Läheisyyden taso

	MEAN	STDEV	1	2	3	4	5	6	7																														
<b>Läheisyyden taso, kaikki vastaajat (n=83)</b>																																							
1. Koen, että voin keskustella työkavereideni kanssa mistä vain.	5,69	1,05	0,0 %	1,2 %	4,8 %	2,4 %	27,7 %	43,4 %	20,5 %																														
2. Tunnen, että vuorovaikutukseni työkavereideni kanssa toimii hyvin.	6,02	0,85	0,0 %	0,0 %	1,2 %	2,4 %	20,5 %	44,6 %	31,3 %																														
3. Verrattuna muihin ihmisiin, kuinka läheinen olet työkavereidesi kanssa?	4,77	1,24	0,0 %	6,0 %	7,2 %	24,1 %	37,3 %	16,9 %	8,4 %																														
4. Verrattuna siihen, mitä tiedät muiden suhteista omiin työkavereihinsa, kuinka läheinen olet työkavereidesi kanssa?	4,88	1,37	1,2 %	6,0 %	7,2 %	20,5 %	30,1 %	24,1 %	10,8 %																														
<b>Läheisyyden taso, laajan etätöyön aikana aloittaneet (n=39)</b>																																							
1. Koen, että voin keskustella työkavereideni kanssa mistä vain.	5,74	0,98	0,0 %	0,0 %	5,1 %	2,6 %	25,6 %	46,2 %	20,5 %																														
2. Tunnen, että vuorovaikutukseni työkavereideni kanssa toimii hyvin.	6,08	0,80	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,6 %	20,5 %	43,6 %	33,3 %																														
3. Verrattuna muihin ihmisiin, kuinka läheinen olet työkavereidesi kanssa?	4,33	1,26	0,0 %	12,8 %	10,3 %	28,2 %	33,3 %	12,8 %	2,6 %																														
4. Verrattuna siihen, mitä tiedät muiden suhteista omiin työkavereihinsa, kuinka läheinen olet työkavereidesi kanssa?	4,36	1,29	0,0 %	12,8 %	10,3 %	25,6 %	33,3 %	15,4 %	2,6 %																														
<b>Läheisyyden taso, ennen laajaa etätöyötä aloittaneet (n=44)</b>																																							
1. Koen, että voin keskustella työkavereideni kanssa mistä vain.	5,65	1,11	0,0 %	2,3 %	4,5 %	2,3 %	29,5 %	40,9 %	20,5 %																														
2. Tunnen, että vuorovaikutukseni työkavereideni kanssa toimii hyvin.	6,00	0,89	0,0 %	0,0 %	2,3 %	2,3 %	20,5 %	45,5 %	29,5 %																														
3. Verrattuna muihin ihmisiin, kuinka läheinen olet työkavereidesi kanssa?	5,21	1,05	0,0 %	0,0 %	4,5 %	20,5 %	40,9 %	20,5 %	13,6 %																														
4. Verrattuna siihen, mitä tiedät muiden suhteista omiin työkavereihinsa, kuinka läheinen olet työkavereidesi kanssa?	5,40	1,28	2,3 %	0,0 %	4,5 %	15,9 %	27,3 %	31,8 %	18,2 %																														
<table style="width:100%; text-align:center; border:none;"> <tr> <td>Täysin eri mieltä</td> <td>Eri mieltä</td> <td>Jokseenkin eri mieltä</td> <td>En eri enkä samaa mieltä</td> <td>Jokseenkin samaa mieltä</td> <td>Samaa mieltä</td> <td>Täysin samaa mieltä</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td><math>1,00 \leq x &lt; 1,88</math></td> <td><math>1,88 \leq x &lt; 2,72</math></td> <td><math>2,72 \leq x &lt; 3,58</math></td> <td><math>3,58 \leq x &lt; 4,44</math></td> <td><math>4,44 \leq x &lt; 5,30</math></td> <td><math>5,30 \leq x &lt; 6,16</math></td> <td><math>6,16 \leq x \leq 7,00</math></td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>En ollenkaan läheinen</td> <td>En läheinen</td> <td>Jokseenkin läheinen</td> <td>Kokemukseni on neutraali</td> <td>Jokseenkin läheinen</td> <td>Läheinen</td> <td>Hyvin läheinen</td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>										Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä				$1,00 \leq x < 1,88$	$1,88 \leq x < 2,72$	$2,72 \leq x < 3,58$	$3,58 \leq x < 4,44$	$4,44 \leq x < 5,30$	$5,30 \leq x < 6,16$	$6,16 \leq x \leq 7,00$				En ollenkaan läheinen	En läheinen	Jokseenkin läheinen	Kokemukseni on neutraali	Jokseenkin läheinen	Läheinen	Hyvin läheinen			
Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä																																	
$1,00 \leq x < 1,88$	$1,88 \leq x < 2,72$	$2,72 \leq x < 3,58$	$3,58 \leq x < 4,44$	$4,44 \leq x < 5,30$	$5,30 \leq x < 6,16$	$6,16 \leq x \leq 7,00$																																	
En ollenkaan läheinen	En läheinen	Jokseenkin läheinen	Kokemukseni on neutraali	Jokseenkin läheinen	Läheinen	Hyvin läheinen																																	

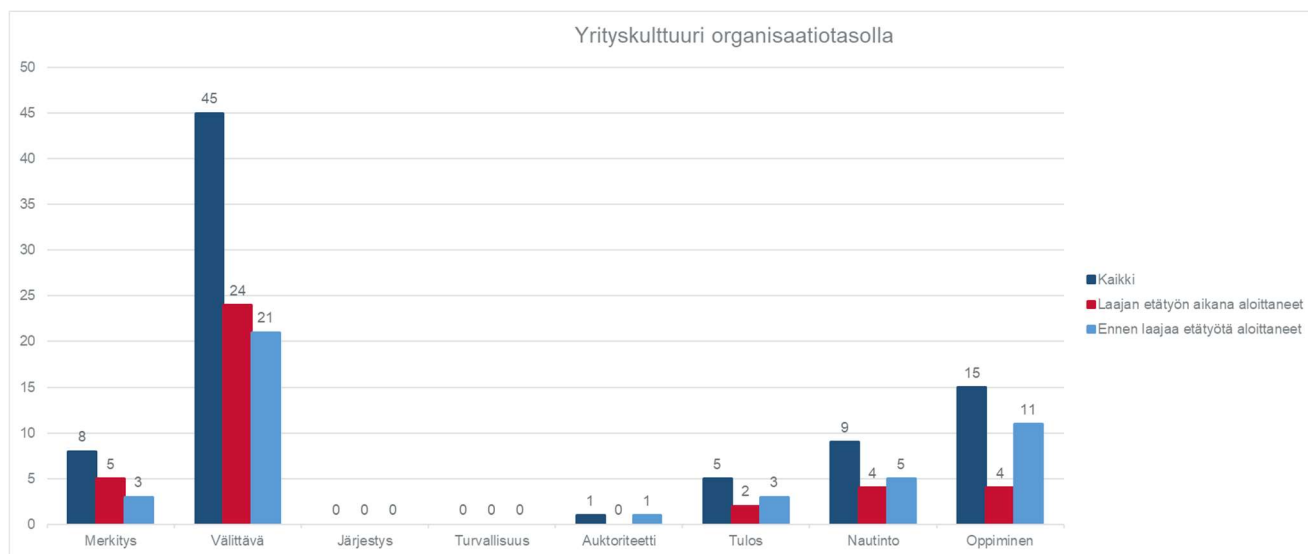
Taulukko 5. Läheisyyden taso. Keskiarvo, keskihajonta ja vastausten prosenttijakauma vastaajaryhmittäin.

Viidennen osion väittämät arvioitiin kahdella hieman toisistaan poikkeavilla asteikoilla. Ensimmäinen ja toinen väittämä arvioitiin asteikolla 1-7, jossa 1=täysin eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä. Kolmas ja neljäs väittämä arvioitiin asteikolla 1-7, jossa 1=en ollenkaan läheinen ja 7=hyvin läheinen (taulukko 5).

Kokonaisvastauksia tarkasteltaessa voidaan havaita vastaajien olevan samaa mieltä kahdesta ensimmäisestä väittämästä ja jokseenkin samaa mieltä kolmannesta ja neljännestä väittämästä. Tarkasteltaessa vastauksia eri vastaajaryhmien välillä on kuitenkin havaittavissa eroja. Ensimmäisen ja toisen väittämän osalta laajan etätöyön aikana aloittaneiden vastaajien keskiarvo on hieman ennen laajaa etätöyötä aloittaneiden vastaajien keskiarvoa korkeampi. Kolmannen ja neljännen väittämän osalta erot ovat vielä selkeämmät. Ennen laajaa etätöyötä aloittaneet vastaajat kokivat suhteensa työkavereihin olevan jokseenkin läheinen tai läheinen, laajan etätöyön aikana aloittaneet puolestaan kokivat suhteen työkavereihinsa olevan neutraali.

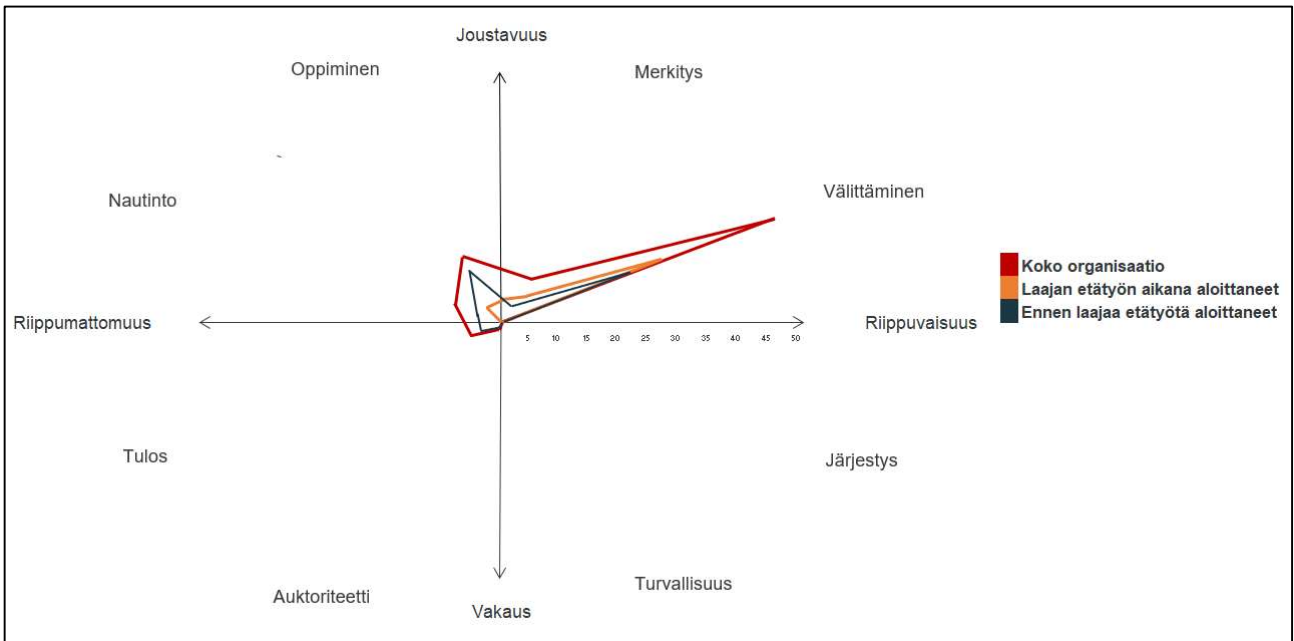
### 5.1.4 Culture Alignment Framework ja avoimet vastaukset

Kyselyn neljännessä osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan sekä organisaation kokonaiskulttuuria että oman työskentelytiiminsä kulttuuria käyttäen Culture Alignment Framework -mallia. Vastaajia pyydettiin järjestämään kahdeksan eri yrityskulttuuriväittämää järjestykseen sen mukaan, mikä heistä parhaiten ja huonoiten kuvasi organisaation sekä vastaajan oman tiimin kulttuuria. Tiimien kulttuuria kartoitettiin toimeksiantajan toiveesta eikä tiimikohtaisia tuloksia ole esitelty tästä työssä.



Kuva 36. Yrityskulttuuri organisaatiotasolla. Parhaimmin sopiva väittämä.

Organisaatiotasolla yli puolet, 54,2 % vastaajista (n=83), koki välittävän kulttuurin kuvaavan parhaiten organisaation nykykulttuuria (kuva 36). Laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien (n=39) keskuudessa välittävän kulttuurin koki parhaimmin sopivaksi kuvaukseksi 61,5 % vastaajista, ennen laajaa etätyötä aloittaneista vastaajista (n=44) puolestaan 47,7 %. Oppimisen kulttuurin koki parhaimmin sopivaksi kuvaukseksi 18,1 % kokonaisvastaajista. Laajan etätyönaikana aloittaneista vastaajista vain neljä vastaajaa (10,6 %) koki oppivan kulttuurin kuvaavan organisaation nykykulttuuria, ennen laajaa etätyötä aloittaneista vastaajista puolestaan 11 vastaajaa (25 %).

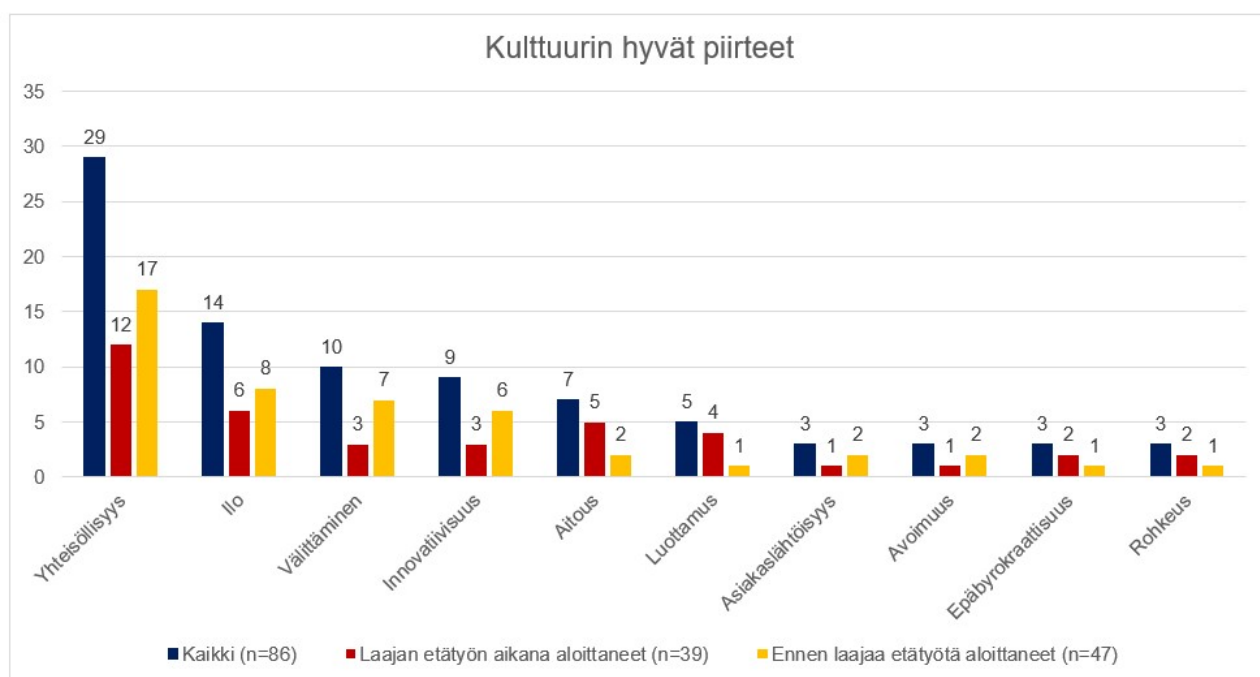


Kuva 37. Yrityskulttuuri. Culture Alignment Framework -malli.

Vastaukset sijoitettiin Culture Alignment Framework -mallin mukaiseen viitekehykseen (kuva 37), jonka avulla voidaan tulkita vallitsevan kulttuurityypin lisäksi organisaation sijoittumista joustavuus-vakaus sekä riippumattomuus-riippuvuus -akseleilla. Riippumattomuus-riippuvuus -akseli kuvaa organisaation jäsenten välistä vuorovaikutusta. Riippumattomuuteen painottuvat kulttuurit korostavat itsenäisyyttä, riippuvaisuuteen painottuvat kulttuurit puolestaan yhteisöllisyyttä. Joustavuus-vakaus -akseli kuvaa organisaation suhdetta muutokseen. Joustavuuteen painottuvat kulttuurit korostavat tyypillisesti innovaatioita ja ovat tulevaisuusorientoituneita. Vakauteen painottuvat kulttuurit korostavat sääntöjen noudattamisen tärkeyttä ja tehokkuutta. (Luukka 2019, 429-430).

## Avoimet vastaukset: Kulttuurin hyvät piirteet

Aineistosta nousi yhteensä 107 havaintoa. Havainnoista tarkasteltiin tarkemmin sellaisia havain- toja, joiden lukumäärä aineistossa oli kolme kappaletta tai enemmän. Tarkasteltavien havaintojen kokonaismääräksi muodostui 86 havaintoa, joka vastaa 80 % koko aineiston havainnoista. Tarkas- telun ulkopuolelle jääneet 21 havaintoa koostuivat sellaisista havaintoyksiköistä, joita oli koko ai- neistosta noussut joko yksi tai kaksi kappaletta. Laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien ha- vaintoja kerääntyi yhteensä 45 yksikköä (42 % kaikista havainnoista) ja näistä tarkastelun piiriin nousi 39 yksikköä (87 %). Ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien havaintoja kerääntyi yh- teensä 62 yksikköä (58 % kaikista havainnoista) ja näistä tarkastelun piiriin nousi 47 havaintoa (76 %). Kokonaisvastaajista (n=83) 38 vastaajaa (46 %) ei vastannut kysymykseen. Näistä vastaajista 19 (50 %) oli aloittanut työskentelyn laajan etätyön aikana ja 19 (50 %) ennen laajaa etätyötä.



Kuva 38. Kulttuurin hyvät piirteet.

Tarkastellessa havaintoja eri vastaajaryhmien välillä, on havaittavissa pieniä eroja (kuva 38). Tar- kasteluun nousseista havainnoista neljä suurimman määrän havaintoja kerännyttä teemaa yhtei- söllisyys (n=29), ilo (n=14), välittäminen (n=10) sekä innovatiivisuus (n=9) korostuvat hieman enemmän ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien keskuudessa. Viidenneksi suurin teema aitous (n=7) puolestaan korostui enemmän laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien keskuu- dessa.

” Huumorintaju, Pidämme toisistamme huolta ja välitetään. Ratkaistaan yhdessä ja aina saa apua.”

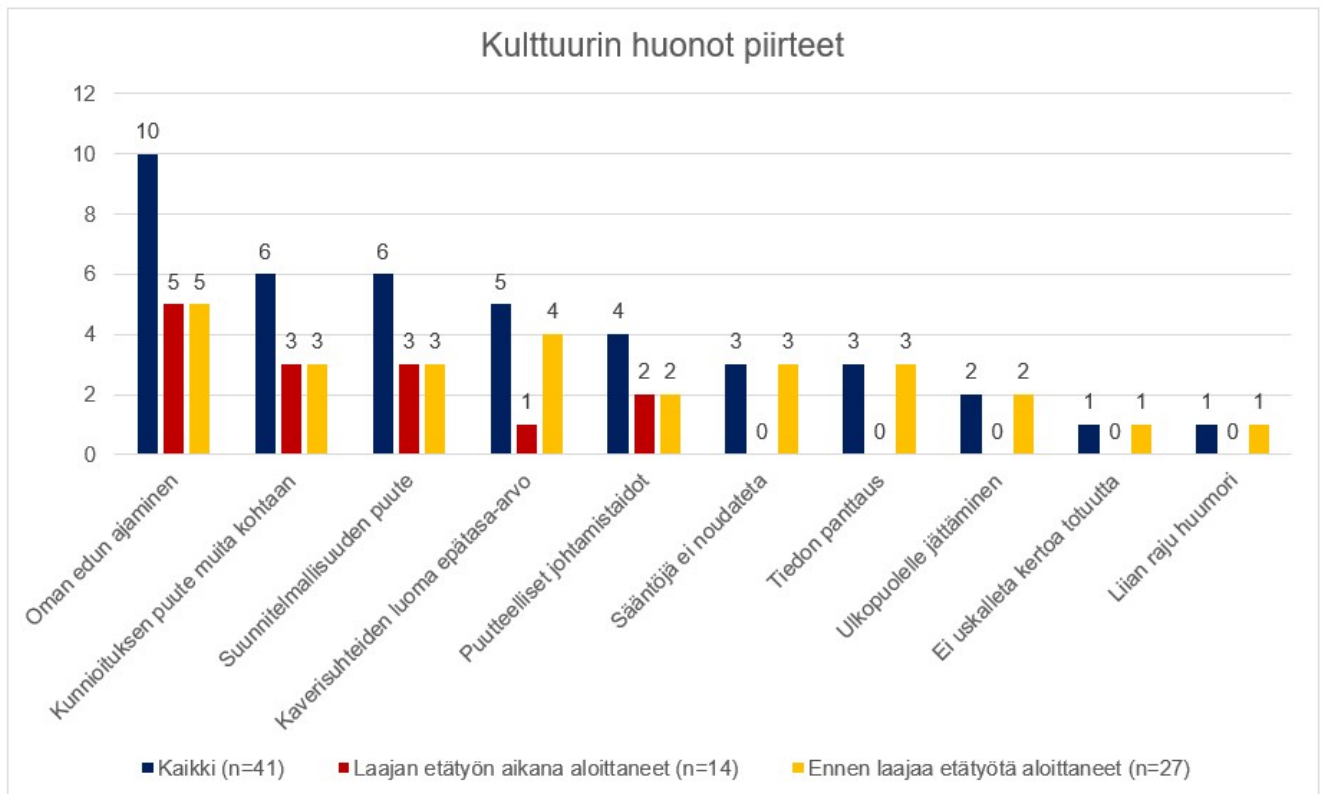
*” Hyvä yhteishenki ja auttavaisuus, osastosta riippumatta kaikki auttavat toisiaan. Sama (luultavasti) pätee talon ulkopuolisiin tahoihin, autamme asiakkaitamme, toimittajia jne. samalla ilolla.”*

*” Mahtava työyhteisö! Kaikki ovat valmiita tarvittaessa auttamaan ja apua kehtaa pyytää.*

*Johtoa on helppo lähestyä. Saa vastuuta ja luottamusta - ainakin minä koen, että minuun luotetaan ja se on erittäin tärkeää minulle.”*

Avoimet vastaukset: Kulttuurin huonot piirteet

Aineistosta nousi yhteensä 41 havaintoa. Havaintojen rajallinen määrä mahdollisti kaikkien havaintojen nostamisen tarkastelun piiriin. Laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien havaintoja kerääntyi yhteensä 14 yksikköä (34 % kaikista havainnoista). Ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien havaintoja kerääntyi yhteensä 27 yksikköä (66 % kaikista havainnoista). Kokonaisvastaajista (n=83) 54 vastaajaa (65 %) ei vastannut kysymykseen. Näistä vastaajista 28 (52 %) oli aloittanut työskentelyn laajan etätyön aikana ja 26 (48 %) ennen laajaa etätyötä.



Kuva 39. Kulttuurin huonot piirteet.

Kuten kuvasta 39 näkee, suurin havaintoyksikkö oman edun ajaminen nousi havainnoissa esiin 10 kertaa (24 % kokonaishavainnoista). Havainnot jakoutuivat tasaisesti laajan etätyön aikana

aloittaneiden vastaajien sekä ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien kesken, molemmista tarkasteluryhmistä havainto nousi esiin viisi kertaa. Vastaava ilmiö on havaittavissa piirteiden kunnioituksen puute muita kohtaan sekä suunnitelmallisuuden puute osalta, näissäkin havainnoissa tarkastelun piirissä olevat vastaajaryhmät nostivat piirteet esiin yhtä monta kertaa. Kaverisuhteiden luoma epätasa-arvo puolestaan korostuu enemmän ennen laajaa etätyötä aloittaneiden keskuudessa.

*”Välillä nopeus voi olla haitallistakin. Fokus tulisi pysyä vaikka innostutaan helposti.”*

*”Että katsotaan omaan napaan, eikä mietitä firman parasta.*

*Ei tehdä asioita ohjeistuksien mukaan, vaan sooloillaan.”*

*”Melkein aina palkataan jonkun kaveri.”*

## **5.2 Johtoryhmän haastattelu**

Johtoryhmän haastattelun tarkoituksena oli selvittää johdon näkemyksiä asioista, jotka kyselytutkimuksen vastauksien taustalla vaikuttavat. Haastatteluaineistosta nousi esiin kaksi eri pääteemaa. Nämä teemat ovat organisaation johdossa ja toimintamalleissa tapahtuneet muutokset sekä arvotyöskentely organisaatiossa.

### **5.2.1 Muutokset organisaation johdossa ja toimintamalleissa**

Organisaation johto on vaihtunut syyskuussa 2019 ja uuden johdon myötä organisaation työskentely- ja toimintamalleissa on tehty muutoksia. Tämänhetkisessä johtoryhmässä on mukana vain kaksi henkilöä, jotka ovat olleet mukana johtoryhmätyöskentelyssä ennen näitä muutoksia.

Kyselytutkimuksen tuloksia tarkasteltiin organisaatiotasolla, jonka lisäksi kahden tarkastelussa olevan vastaajaryhmän vastauksia vertailtiin toisiinsa. Haastattelussa nousi toistuvasti esiin organisaation johdossa ja toimintamalleissa tapahtuneet muutokset.

*”Ennen nykyjohtoa ei puhuttu skaalautuvuudesta tai prosesseista, tehtiin vähemmän suunnitellusti asioita.”*

*”Uuden johdon myötä on tapahtunut paljon ja ennen laajaa etätyötä aloittaneet ovat olleet näkemässä ja kokemassa muutokset.*

*Ne henkilöt, jotka ovat aloittaneet laajan etätyön aikana, kokevat nykytilanteen vakiona.”*

Organisaation johdossa ja sitä kautta työskentely- ja toimintamalleissa tapahtuneet muutokset nousivat keskusteluun neljässä eri tilanteessa, keskustellessa visiosta, arvoista, organisaation ihmis- käsityksestä sekä nykykulttuurin huonoista piirteistä.

Kyselytutkimukseen vastanneet organisaation jäsenet määrittivät organisaation vision rakentuvan sähköautoilun edistämisestä, kestävästä kehityksestä, sujuvuudesta, kansainvälistymisestä sekä markkinajohtajuudesta. Organisaation johto koki mainittujen elementtien edustavan organisaation lyhyen tähtäimen päämääriä, ei visiota siitä mikä organisaation tavoitesuunta ja pitkän tähtäimen päämäärä on. Johto koki vastausten näkökulman kuitenkin loogisena, sillä organisaatiossa on viestitty muutoksista hyvin käytännönläheisesti ja konkreettisesti eikä esimerkiksi pidemmän aika- välin strategian kautta peilaten.

*”Näkökulma on se, että katsotaan lähelle, mikä on ollut yhtiön toimintamallikin.*

*Yhtiö on ollut muutosprosessissa ja on tehty paljon taktisia muutoksia.*

*Se myös näkyy ja on loogista, että päämäärät ovat lyhyen tähtäimen päämääriä.*

*Pyritty siihen, että henkilökunnalla pysyy hallittavuuden tunne ja turvallisuus.*

*Valtava muutos, joka yhtiössä on työskentelymalleihin tehty, näkyy vastauksissa.”*

Organisaation arvoista keskusteltaessa koettiin kahden tarkasteltavan vastaajaryhmän erot arvojen *asiakslähtöisyys ja muiden huomioon ottaminen* osalta erityisen mielenkiintoisiksi. Asiakslähtöi- syys korostui ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien havainnoissa ja muiden huomioon ot- taminen puolestaan laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien keskuudessa. Johto nosti esiin, että ennen organisaation toimintamalleissa tapahtuneita muutoksia, toimintaa tehtiin hyvin asiakas- lähtöisesti riippumatta siitä, miten asiakkaalle luvatut ratkaisut vaikuttivat muun organisaation teke- miseen. Nykyinen johto on pyrkinyt uudistuksillaan ohjaamaan organisaatiota pois tästä toiminta- mallista. Pohdittiin, onko toimintamallien uudistukset saatu jalkautettua pitkään organisaatiossa työskennelleisiin työntekijöihin.

*”Uudempien työntekijöiden mielestä muut pitää ottaa huomioon, mutta vastaavasti asiakslähtöi- syys alempana. Ajattelevatko vanhemmat työntekijät, että voit ”pyllistää” muulle organisaatiolle, kunhan asiakas on tyytyväinen? Näin minä tämän tulkitsen.”*

*”Vastauksissa näkyy vaikeat muutokset, joita organisaation toimintamalleihin on tehty. On alettu puhua enemmän siitä, että kaikki eivät voi sooloilla oman mielensä mukaan.*

*On korostettu, ettei asioita voi hoitaa vain asiakasnäkökulmasta siten, että siitä aiheutuu ongelmia muulle organisaatiolle.”*

Keskustellessa organisaation ihmiskäsityksestä, vertailussa olleen kahden eri työntekijäryhmän välillä oli havaittavissa pieniä eroja. Laajan etätyön aloittaneista vastaajista (n=39) 69 % koki johdon luottavan työntekijöihin ja heidän arvostelukykyyensä, ennen laajaa etätyötä aloittaneista vastaajista (n=44) vastaavasti koki 57 %. Johto koki, että vastausten taustalla vaikuttaa organisaatiomuutokset, joiden kohteena ennen laajaa etätyötä aloittaneet työntekijät ovat olleet.

*”Pitää muistaa, että samaan aikaan kuin etätyö on alkanut, organisaatiossa on alettu tekemään isoja muutoksia toimintamalleihin.*

*Tämä tarkoittaa, että ennen laajaa etätyötä aloittaneet ovat olleet näiden muutosten kohteena.”*

Nykykulttuurin huonojen piirteiden osalta erityisen huolestuttavaksi piirteeksi koettiin havainnon *oman edun ajaminen* korostuminen. Kokonaishavainnoista (n=41) oman edun ajaminen nousi esiin 10 kertaa (24 % kokonaishavainnoista). Havainnot jakautuivat tasan laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien ja ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien välillä. Ilmiöstä keskustellessa johto koki tämän kaltaisen toimintamallin olevan organisaation elinvoimaisuuden kannalta vaarallinen. Huolestuttavaksi koettiin myös se, että havaintojen suuri määrä suhteessa kokonaishavaintoihin kertoo siitä, ettei kyseessä ole yksittäistapaus. Keskustelusta nousi esiin, että ennen nykyjohdon aloittamista, organisaatiossa vallitsi kulttuuri, jossa epäkohtiin ei puututtu yhtä voimakkaasti kuin tällä hetkellä.

*”Pitää olla avoin sille, että organisaatiossa on vielä vuonna 2019 toimittu tällä tavalla hyvin vahvasti. Oli kahta totuutta, virallinen totuus ja käytävätotuus. Tällaista kulttuuria löytyy.*

*Organisaatiossa on edelleen 60 ihmistä, jotka ovat eläneet tässä maailmassa.”*

*”Toimintatapa on katkaistava ja organisaatioon pystyttävä viestimään, ettei tällainen toiminta ole ok missään olosuhteissa.”*

### **5.2.2 Arvotyöskentely**

Vuoden 2023 alusta lähtien johto on viestinyt organisaation arvomaailmasta voimakkaasti. Arvojen kirkastamisen eteen on alettu tekemään aikaisempaa systemaattisempaa työtä. Arvotyöskentelyn ajankohtaisuus korostui myös johtoryhmän haastattelussa, jossa teema arvotyöskentely, arvojen kirkastaminen ja jalkauttaminen organisaatioon nousi esiin neljää eri osa-aluetta läpikäydessä. Arvotyöskentelystä keskusteltiin vaihtoauto liiketoiminnan vastausten lukumäärästä keskustellessa, mission sekä organisaation DNA:n yhteydessä sekä kulttuurin hyviä piirteitä läpikäydessä.

Organisaation vaihtoautoliiketoiminnan parissa työskentelevistä 17 henkilöstä kyselytutkimukseen vastasi vain kolme henkilöä, joka muodosti vaihtoautoliiketoimintayksikön vastausprosentiksi 17,6 %. Alhainen vastausmäärä nousi esiin johdon keskustelussa. Alhaisen vastausmäärän koettiin johdun siittä, etteivät vaihtoautoliiketoiminnan piirissä työskentelevät henkilöt koe itseään osaksi kokonaisorganisaatiota vaan erillisen liiketoimintayksiköiden edustajiksi. Johto koki, että organisaation arvomaailman sekä kulttuurin jalkauttaminen vaihtoautoliiketoimintaan ovat asioita, jotka vaativat johtoryhmältä erityishuomiota.

*”Sujuvuus tulossa vahvana vaihtoautoliiketoiminnan arkeen vasta tänä vuonna (2023).  
Asiakaspolun sekä organisaation arvomaailman jalkautus alkamassa.”*

*”Arvojen jalkauttamiseen panostettava. Arvoihin sitouduttu tällä hetkellä löysästi.  
Vaatii sitoutumista koko johtoryhmältä, että arvot nostetaan kunnolla esiin.”*

Missiota kysyttäessä suurimman määrän havaintoja keräsivät elementit sujuvuus (n=55), vastuullisuus (n=12), helppous (n=9) ja kestävä kehityksen edistäminen (n=8). Havainnot edustavat 84 % kokonaisuutensa (n=100). Organisaation johto koki elementtien olevan samankaltaisia johdon ajatusmaailman kanssa. Sujuvuuden koettiin ylikorostuvan aineistossa ja tämän tulkittiin kertovan siitä, että henkilökunta on vastaanottava johdon tuottamalle viestinnälle. Myös missiota käsitellessä jalkauttamistyö organisaatioon nousi vahvasti keskusteluun mukaan.

*”Henkilökunnan näkemys ja johdon näkemys vastaavat toisiaan yllättävän hyvin.  
Missiota alettu vasta johdon toimesta jalkauttamaan, samankaltaisuus tarkoittaa,  
että maaperä on hyvä.”*

*”Kysely tehty ennen kuin johto määritellyt ja aloittanut mission jalkautusta.  
Silloin sujuvuus ollut hyvin vahvasti esillä.”*

Organisaation DNA:sta keskustellessa johto koki huolestuttavaksi sen, että 31 % vastaajista ei osannut nimetä organisaation DNA:n elementtejä. Tämän koettiin korostavan arvotyöskentelyn tärkeyttä. Kyselytutkimuksen tuottamat havainnot *ilo* sekä *korkea työmoraali* koettiin mielenkiintoisiksi. Näiden elementtien osalta havainnot painottuivat vahvasti ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien tuottamiin havaintoihin. Havainto ilo esiintyi aineistossa 22 kertaa. Havainnoista 77 % nousi ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien vastauksista. Havainto korkea työmoraali esiintyi aineistossa 18 kertaa, havainnoista 78 % nousi esiin ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien vastauksista. Johto koki, että näiden havaintojen osalta etätyöllä on ollut vaikutusta

työntekijöiden kokemukseen. Pohdittiin, että ilo ja korkea työmoraali eivät välttämättä välity organisaatiosta työntekijälle, joka tekee työtään pääasiallisesti etänä.

*”Jos aloittaa organisaatiossa uutena ja istuu yksin, muusta organisaatiosta erillään kotona töissä, siitä puuttuu ilo. Mahdollisesti myös korkea työmoraali puuttuu, jos ei identifioitu porukkaan?”*

*”Kova työmoraali rakentuu siitä, että töissä on kivaa, olettaisinkin. Kun tykätään olla töissä, se ruokkii myös työmoraalia. On yhteisöllisyyttä. Etätyöaikana aloittaneet eivät välttämättä koe tätä samalla tavalla.”*

*”Tutkimuksessa herättävää on se, että välillä unohtuu miten itselle itsestään selvät asiat eivät ole muille selviä. Tutkimus nostaa hyvin esiin asioita, jotka tukevat arvojen jalkautuksen tärkeyttä. Jos 31 % ei osaa kertoa, mistä organisaation dna rakentuu, tämä ei ole hyvä asia.”*

Nykykulttuurista keskustellessa korostui keskustelussa arvotyöskentely useammastakin näkökulmasta. Koettiin, ettei organisaatio ole vielä tilassa, jossa voidaan puhua koko organisaation kattavasta yrityskulttuurista. Lisäksi koettiin, että mahdollisten uusien liiketoimintayksiköiden integroiminen kulttuuriin on vaikeaa, jos johdolla ei ole selkeää käsitystä siitä, millainen organisaation tavoittekulttuuri on.

*”Nyt pitäisi päättää miten asioita aletaan viemään korkeammalle tasolle. Pitää päästä tilanteeseen, jossa voidaan puhua koko organisaation yrityskulttuurista. Uusille yksiköille hyvin tärkeää, että elävät organisaation kulttuuria.”*

*”.. varsinkin jos mennään ulkomaille ja ajatellaan, että kulttuuri pitäisi pystyä viemään täysin irralliseen uuteen yksikköön.”*

Nykykulttuurin hyvistä piirteistä keskusteltaessa erityistä huomiota sai avoin kommentti *”En tunnista sellaisia tekijöitä, jotka erotavat organisaation esim. kilpailijoista.”* Kommentin koettiin olevan hälyttävä ja korostavan arvotyöskentelyn tärkeyttä.

*”Tässä on syy, miksi arvojen jalkautus organisaatioon tulee tehdä. Ei ole hyvä, ettei henkilökunnan jäsenet tiedä, mitkä ovat asioita, jotka erottavat organisaation kilpailijoista. Ei osata sanoa mikä on erottava tekijä. Nämä (arvot) on saatava jalkautettua organisaatioon.”*

Organisaation toimitusjohtaja päätti haastattelun toteamalla, että organisaatiolla on selkeä tarve panostaa sekä arvojen kirkastamiseen että jalkauttamiseen ja tavoitekultuurin määrittelyyn. Keskusteltiin, että organisaation johdon on sitouduttava projektiin ja alkaa työstämään aihetta systemaattisesti.

*”Yhtiö on siinä vaiheessa, että uusi strategiakausi on alkanut.*

*Kiitorataa kehittää ja rakentaa yhtiötä on. Johdon näkemys arvoista ja olemassaolon tarkoituksesta on. Lisäksi on henkilökunnan näkemys nykytilanteesta. Seuraava steppi on hiominen. Kun johto on kirkastanut entisestään, tehdään jalkautus suunnitelma ja elementit viedään ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Löytyy ihmisiä ja yrityksiä, joita asiat puhuttelevat, sekä niitä, joita se ei puhuttele.*

*Tarkoittaa myös sitä, että kaikki henkilökunnan jäsenet eivät koe arvoja omakseen ja kyseenalaistavat organisaation sopivana työnantajana.”*

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tällä opinnäytetyöllä pyrittiin kartoittamaan vastausta tutkimusongelmaan, *millainen on etätyön vaikutus yrityskulttuurikokemukseen*. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi määriteltiin seuraavat tutkimuskysymykset:

K1: Millainen on laajan etätyön aikana aloittaneiden työntekijöiden kokemus yrityskulttuurista?

K2: Millainen on ennen laajaa etätyötä aloittaneiden työntekijöiden kokemus yrityskulttuurista?

K3: Onko näiden työntekijäryhmien välillä havaittavissa eroja?

Työn toisena tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaation johdolle käsitys yrityskulttuurin nykytilasta. Tässä kappaleessa tutkimuksen tuloksia peilataan tutkimuksessa käytettyihin teorioihin sekä esitellään tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset ja suositukset. Tuloksia tarkastellaan kahden tarkastelussa olevan työntekijäryhmän välillä ja täydennetään johdon ryhmähaasteluissa nousseilla havainnoilla.

### 6.1 Pohdinta

Tavoitteena oli kartoittaa koko henkilökunnan näkemys yrityskulttuurin nykytilasta ja etätyön vaikutuksesta yrityskulttuurikokemukseen. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 66,9 %. Vastausprosentin voidaan katsoa olevan hyväksyttävällä tasolla. (Mangione 1995, 60-61) Vaihtoautoliiketoiminnan parissa työskentelevien henkilöiden alhainen vastustaso koettiin kiinnostavaksi. Organisaation johto koki vastuskadon johtuvan siitä, etteivät vaihtoautoliiketoiminnan parissa työskentelevät henkilöt koe olevansa osa kokonaisorganisaatiota vaan erillisen liiketoimintayksikön edustajia. Vastuskadon taustalla voi vaikuttaa myös tutkimuksen etätyönäkökulma. Työluonteen takia vaihtoautoliiketoiminnan parissa työskentelevät henkilöt eivät pääsääntöisesti pysty etätyötä tekemään. On mahdollista, että vaihtoautoliiketoiminnan parissa työskentelevät henkilöt eivät ole kokeneet olevansa tutkimuksen kohderyhmää ja jättäneet tästä syystä vastaamatta.

#### 6.1.1 Yrityskulttuurin kulmakivet

Luukka (2019, 226, 229-231) määrittelee mission olevan organisaation ydintehtävä ja olemassaolon tarkoitus. Mission tulee olla totta, eikä se ole markkinointia. Henkilökunnan näkemys organisaation missiosta erosi kahden tarkastelussa olevan vastaajaryhmän välillä hyvin vähän. Erityisesti sujuvuus korostui havainnoissa (55 % kaikista havainnoista). Sujuva autoilu on organisaation rekisteröity tavaramerkki, joka on ollut vahvasti esillä sekä ulkoisessa että sisäisessä viestinnässä vuonna 2022. Vaikka sujuvuus varmasti edustaa organisaation ajatusmaailmaa ja asiakaslupaus, on pohdittava, onko se todella organisaation missio? Organisaation johto koki sujuvuuden ylikorostumisen positiivisena asiana, joka kertoo siitä, että organisaation jäsenet ovat vastaanottavia

johdon viestinnälle. Johto ei kuitenkaan koe, että sujuva autoilu olisi organisaation missio. Mikäli sujuvuus ei olisi ollut niin vahvasti esillä ennen tutkimuksen tekoa, henkilökunnan näkemys missiosta olisi todennäköisesti ollut toinen. Herää kysymys, onko henkilökunnalla todella käsitystä organisaation olemassaolon tarkoituksesta?

Organisaatio tarvitsee suunnan niin itsensä kuin johtajiensa takia, mutta ennen muuta työntekijöidensä takia. (Luukka 2019, 236-238, 241) Vision osalta kahden tarkastelussa olevan vastaajaryhmän välillä oli havaittavissa joitakin eroja. Yleisin havainto oli sähköautoilun edistäminen (20 % kaikista havainnoista). Tämän havainnon osalta ei merkittävää eroa vastaajaryhmien välillä ollut havaittavissa. Toiseksi yleisin havainto kestävä kehitys (19 % kaikista havainnoista) korostui laajan etätyön aikana aloittaneiden vastauksissa ja kolmanneksi yleisin havainto sujuvuus (13 % kaikista havainnoista) puolestaan ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastauksissa. Organisaation johto koki tutkimuksessa esiin nousseet havainnot organisaation lyhyen tähtäimen taktisiksi päämääriksi eikä varsinaiseksi visioksi. Näkökulma koettiin loogiseksi, sillä organisaatiossa ei ole johdon toimesta visiota viestitty, vaan viestintä on keskittynyt lyhyen tähtäimen tavoitteisiin. Vision osalta herää kysymys, onko organisaation millään tasolla määritelty selkeää sekä kirkasta tavoitesuuntaa? Henkilökunnan näkemyksistä nousseet havainnot koettiin lyhyen tähtäimen päämääriksi, eikä johdon haastattelussa noussut esiin näkemyksiä siitä, mikä organisaation visio johdon näkökulmasta on.

Arvojen tulee organisaation ylimmän johdon mielestä olla sellaiset, joiden avulla he uskovat organisaation menestyvän. Mikäli johto ei aidosti sitoudu arvoihin ja niiden mukaan toimimiseen, ei muu organisaatio todennäköisesti ota arvoja omaksi kompassikseen. (Luukka 2019, 224-225) Arvojen osalta vastaajaryhmien havainnot jakautuivat tasaisesti eikä merkittäviä eroja löytynyt. Arvot vastuullisuus ja asiakaslähtöisyys korostuivat hieman enemmän ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien keskuudessa, arvo muiden huomiointi puolestaan laajan etätyönaikana aloittaneiden vastaajien keskuudessa. Johdon haastattelussa nostettiin esiin, että aikaisemmin organisaatio on toiminut vahvasti asiakkaan ehdoilla huomioimatta ratkaisujen vaikutusta organisaation sisäiseen tekemiseen. Laajan etätyön aikana aloittaneet työntekijät ovat tulleet organisaatioon, jossa muiden huomioimista on korostettu ja toimintamalleja pyritty yhtenäistämään. Arvojen osalta on pohdittava, ovatko organisaatiossa pidempään työskennelleet henkilöt todella sisäistäneet nykyjohdon ajamat toimintamallit vai vaikuttaako heidän ajatteluunsa edelleen organisaatiossa aikaisemmin vahvasti korostunut asiakaslähtöisyys? Onko nykyjohto aidosti sitoutunut uusiin toimintamalleihin vai onko heidän käytöksessään havaittavissa elementtejä, jotka tuottavat ristiriitaisia signaaleja organisaatioon? Johto koki henkilökunnan näkemyksen arvoista vastaavaan johdon ajatusmaailmaa, mutta epäselväksi jäi miten hyvin arvot todellisuudessa kohtaavat ja mikä johdon näkemys arvoista on.

Organisaation ihmiskäsitystä tarkasteltaessa huomattiin, että laajan etätyön aikana aloittaneiden työntekijöiden kokemus johdon luottamuksesta on hieman vahvempi verrattuna ennen laajaa etätyötä aloittaneisiin työntekijöihin. Erot vastaajaryhmien välillä olivat kuitenkin hyvin maltillisia. Johdoryhmän haastattelussa nousi esiin, että organisaation aikaisempi johto ei ole toiminut täysin avoimesti, viestintä ja toiminta on ollut epä johdonmukaista, ristiriitaista ja vastaanottajasta riippuvaista. Ennen laajaa etätyötä aloittaneet työntekijät ovat olleet kokemassa aikaisemman johdon toimintamallit, josta epäluottamuksen kokemuksen koettiin kumpuavan. Laajan etätyön aikana aloittaneilla työntekijöillä ei ole organisaation historiasta nousevia kokemuksia, vaan heidän kokemuksensa rajoittuu nyky johdon toimintamalleihin. On lisäksi huomioitava, että etätyö itsessään rakentuu vahvasti luottamukseen työntekijän ja työnantajan välillä. Etätyömaailmassa luottamus on lähtökohdiana tekemiselle, joten laajan etätyön aikana aloittaneet saattavat pitää luottamusta myös oletusarvona. Organisaation ihmiskäsitystä tarkasteltaessa herää kysymys, miten organisaatiossa pitkään työskennelleet henkilöt saadaan vakuutettua toimintamallien muutoksesta? Ovatko organisaation historiasta kumpuavat kokemukset niin vahvoja, ettei niitä pystytä korvaamaan uusilla ajatusmalleilla? Lisäksi on pohdittava, rajoittuuko kokemus johdon epäluottamuksesta vain organisaation edelliseen johtoon vai onko nyky johdon omissa johtamismalleissa parannettavaa. Luukka (2019, 183) nostaa esiin, organisaatiossa vallitseva ihmiskäsitys vaikuttaa organisaation kyvykkyyteen sekä asenteisiin. Negatiivinen ihmiskäsitys johtaa yrityskulttuurin rakentumiseen valvonnan ja epäluottamuksen ympärille. Positiivinen ihmiskäsitys puolestaan auttaa yrityskulttuuria rakentamaan luottamuksen ja avoimuuden ympärille.

Yhteen vetona voidaan todeta, että henkilökunnan näkemykset ja kokemukset yrityskulttuurin kulkuväline -mallin mukaisista osa-alueista, missiosta, visiosta, arvoista ja organisaation ihmiskäsityksestä, ovat hyvin yhteneväisiä. Laajan etätyön aikana aloittaneiden työntekijöiden kokemuksissa on havaittavissa vain hyvin pieniä eroja verrattuna ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien kokemuksiin. Henkilökunnan näkemyksen ollessa yhtenäinen, toinen keskustelu on miten tämä näkemys korreloi johdon näkemyksen kanssa. Johto suhtautui henkilökunnan näkemyksiin pääasiassa positiivisesti, mutta hieman epäselväksi jäi miten hyvin henkilökunnan ajatukset kohtaavat johdon ajatusmaailman kanssa. Organisaatiossa ei ole tehty aktiivista arvotyöskentelyä eikä yrityskulttuuria ole tietoisesti johdettu. Johdolla ei ole selkeää käsitystä siitä, mikä organisaation tavoite kulttuuri on. Tämä huomioiden on loogista, että vertailu henkilökunnan kokemuksen ja johdon tavoitetilan välillä jää hieman epämääräiseksi.

### 6.1.2 Etätyö ja yhteisöllisyys

Tarkasteltaessa etätyön vaikutusta yhteisöllisyyteen (luku 5.1.3), laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien sekä ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien välillä on havaittavissa vain hyvin pieniä eroja. Ainoastaan kokonaisuutta *läheisyyden taso* tarkasteltaessa kahden eri vastaajaryhmän välillä oli havaittavissa selkeämpiä eroavaisuuksia.

Ennen laajaa etätyötä aloittaneet vastaajat kokivat läheisyyden kokemuksen vahvemmaksi verrattuna laajan etätyön aikana aloittaneisiin vastaajiin. Ennen laajaa etätyötä aloittaneet vastaajat kokivat olevansa läheisiä tai jokseenkin läheisiä työkavereidensa kanssa. Laajan etätyön aikana aloittaneet työntekijät kokivat suhteensa työkavereihinsa olevan neutraali.

Ilmiötä voidaan selittää kahdella eri taustamuuttujalla. On mahdollista, että etätyö ja siitä aiheutuva sosiaalisten kontaktien rajallinen määrä on eroa selittävä tekijä. Laajan etätyön aikana aloittaneet vastaajat eivät ehkä ole integroituneet organisaatioon yhtä vahvasti kuin ennen laajaa etätyötä aloittaneet vastaajat.

Toisaalta organisaation rekrytointimalli on pitkään perustunut organisaation jäsenten lähipiiriin kautta rekrytointiin. Toiminnan kasvaessa voimakkaasti on organisaatiossa rekrytointipolitiikkaa avattu myös organisaation jäsenten lähipiiriin ulkopuolelle. Organisaatiossa laajan etätyön aikana aloittaneiden henkilöiden joukossa on enemmän sellaisia henkilöitä, jotka ovat organisaation lähipiiriin ulkopuolelta tulleita työntekijöitä. Heillä ei ole läheistä suhdetta organisaation jäseniin rekrytointia edeltävältä ajalta. On loogista, että lähipiiriin kautta rekrytoidut henkilöt kokevat suhteen läheisemmäksi kuin lähipiiriin ulkopuolelta rekrytoidut henkilöt. Johdon haastattelussa kehityssuunta koettiin terveeksi. Organisaation elinvoiman kannalta on tärkeää, ettei organisaation henkilöstörakenne ole liian homogeeninen vaan se alkaa kehittyä monimuotoisemmaksi.

Scheinin (2004, 28-29) kulttuuri on ryhmäilmiö, jota alkaa muodostua kun ryhmällä on tarvittava määrä yhteistä historiaa ja yhteisiä kokemuksia. Etätyö ja yhteisöllisyys -osiossa kartoitettiin Social Connectedness -mallin avulla vertailussa olevien vastaajaryhmien kokemuksia yhteisistä kokemuksista sekä jaetusta ymmärryksestä, jotka ovat yrityskulttuurin rakentumisen näkökulmasta perustavanlaatuisia elementtejä. Myös näitä osa-alueita tarkasteltaessa kahden eri vastaajaryhmän vastaukset ovat lähes identtisiä. On otettava huomioon, että vaikka näiden kahden vastaajaryhmän vastaukset ovat skaalalla 1-7 hyvin samanlaisia, kokemus vastausten takana voi olla hyvin erilainen. Laajan etätyön aikana aloittaneilla vastaajilla ei ole kokemusta organisaatiosta missään muussa toimintaympäristössä kuin etätyömaailmassa. Heillä ei siten ole aikaisempaa kokemukseen perustuvaa vertailupohjaa.

Yhteenvetona etätyön ja yhteisöllisyyden osalta voidaan todeta, ettei tarkastelussa olevan kahden vastaajaryhmän välillä ole havaittavissa merkittäviä eroja. Yhteisöllisyyden kokemus on vahva

sekä laajan etätyön aikana aloittaneiden että ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien keskuudessa. Kokemukset, joihin yhteisöllisyyden tunne rakentuu saattavat kuitenkin erota toisistaan merkittävästi. Ennen laajaa etätyötä aloittaneita vastaajia ei myöskään pyydetty vertailemaan kokemuksiaan COVID-19 pandemiaa edeltäneisiin kokemuksiin vaan heitä pyydettiin arvioimaan kokemuksiaan yleisesti. Johdon ryhmähaastattelussa ei myöskään noussut esiin näkökulmia, jotka olisivat tukeneet ajatusta etätyön vaikutuksesta yrityskulttuuriin.

### 6.1.3 Culture Alignment Framework

Tarkasteltaessa kokemusta yrityskulttuurin nykytilasta, tarkastelussa olevan kahden vastaajaryhmän välillä oli havaittavissa vain pieniä eroja (luku 5.1.4). Molemmat vastaajaryhmät kokivat välittävän kulttuurin kuvaavan organisaation nykykulttuuria parhaiten (54 % kokonaisvastauksista). Groysbergin ym. (2018) mukaan välittävän kulttuurin ytimessä ovat ihmissuhteet ja luottamus. Työympäristöä kuvaillaan lämpimäksi ja vastaanottavaksi, yhdistävä tekijä on uskollisuus. Johdon viestinnän ytimessä ovat vilpittömyys, tiimityö ja ihmissuhteiden tärkeys. Luukan (2019, 430) mukaan yksi välittävän kulttuurin ominaisuuksista on, että kulttuuriin on helppo päästä sisään. Kyselytutkimuksessa välittävää kulttuuria kuvailtiin seuraavasti: ”Organisaatio on lämmin ja yhteisöllinen, täällä tuntee itsensä tervetulleeksi. Kaikki auttavat ja tukevat toisiaan. Tuntuu isolta perheeltä.”. Johdon haastattelussa kokemus isosta perheestä koettiin ristiriitaiseksi. Johdon mielestä kokemus organisaatiosta perheenä on positiivinen asia silloin, jos kokemus perustuu tunteeseen turvallisesta työympäristöstä, jossa uskalletaan toimia avoimesti. Negatiiviseksi asia koettiin silloin, mikäli organisaatio koetaan elämässä muuttumattomaksi vakioksi. Johto koki, että tällainen ajatusmalli on epäterve ja hankaloittaa organisaation kehittymistä.

Toiseksi parhaiten organisaation kulttuuria vastaajien mielestä kuvasi oppimisen kulttuuri, jonka valitsi 18 % vastaajista. Groysbergin ym. (2018) mukaan oppimisen kulttuurin elementtejä ovat luovuus, kasvuhakuisuus ja tutkiminen. Työntekijät keksivät uusia ideoita, työympäristö on kekseliäs, avoin ja utelias. Johdon viestinnän ytimessä ovat innovointi ja seikkailunhalu. Oppimisen kulttuuri korostui vahvemmin ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien keskuudessa, 73 % kaikista oppimisen kulttuurin valinneista vastaajista oli ennen laajaa etätyötä aloittaneita.

Välittävän kulttuurin ytimessä on vahva yhteisöllisyyden kokemus. Tutkimuksen Etätyö ja yhteisöllisyys -osiossa havaittiin, että organisaatiossa on vahva kokemus yhteisöllisyydestä. Tästä näkökulmasta on loogista, että välittävä kulttuuri koettiin organisaation nykykulttuuria parhaimmin kuvaavaksi vaihtoehdoksi. Johdon haastattelussa esiin nousseet näkökulmat ovat mielenkiintoisia, voiko organisaation kokeminen perheenomaiseksi haitata ja hidastaa kehitystä? Luna (2021) nostaa perhekulttuurin negatiivisiksi ilmentymiksi henkilökohtaisten ja ammatillisten rajojen hämärtyminen. Perhekulttuureissa henkilökunta on tunnetasolla sitoutunut organisaatioon, joka saattaa johtaa

ylikorostuneeseen uskollisuuteen työnantajaa kohtaan. Ylikorostunut uskollisuus voi johtaa liialliseen työskentelyyn ja uupumukseen, epäeettiseen toimintaan sekä epäkohtien sivuuttamiseen. Oppimisen kulttuurin ominaisuuksien, kuten innovoinnin ja luovuuden, korostuminen ennen laajaa etätötä aloittaneiden työntekijöiden kokemuksissa on mielenkiintoinen ilmiö. Organisaatio kokee itsensä edelläkävijäksi alallaan, mutta laajan etätöyön aikana aloittaneiden työntekijöiden vastauksissa ei ole havaittavissa innovoinnin ja luovuuden kokemusta samalla tasolla kuin ennen laajaa etätötä aloittaneiden työntekijöiden keskuudessa. Kyseessä voi olla pidempään organisaatiossa työskennelleiden työntekijöiden käsitys organisaatiosta, joka ei välttämättä enää vastaa todellisuutta? On myös mahdollista, että innovointi ja luovuus eivät ole etätöyömaailmassa välittyneet uudemmille työntekijöille yrityskulttuurin elementteinä.

Yhteenvedona Culture Alignment Frameworkin tuottamista tuloksista voidaan todeta, että kahden tarkastelussa olevan työntekijäryhmän käsitys organisaation nykykulttuurista on samankaltainen, vaikka eroja parhaimmin sopivan väittämän ulkopuolelta löytyykin. Välittävän kulttuurin on kuvattu olevan kulttuuri, johon pääsee helposti sisään. Kohdeorganisaation osalta voidaan tämän väittämän olettaa toteutuneen kokemusten samankaltaisuudesta johtuen. Erityisen mielenkiintoinen havainto on erilainen kokemus oppimisen kulttuurin ilmentymisestä sekä sen taustalla mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä.

Luvussa 2.3.3 vertailtiin Culture Alignment -viitekehyksen ja Competing Values -viitekehyksen yhteneväisyyksiä ja todettiin mallien olevan hyvin samankaltaisia. Competing Values -viitekehyksen mukaan tulkittuna, kohdeorganisaation kulttuuri sisältää vahvasti klanikulttuurin elementtejä. Klanikulttuuriin liitettyjä perusoletuksia ovat tiimityön tärkeys, asiakkaiden näkeminen yhteistyökumppaneina sekä hyvä ja viihtyisä työympäristö. Johdon roolin oletetaan olevan työntekijöiden tukemiseen keskittyvä sekä osallistumisen, sitoutumisen ja uskollisuuden vahvistaminen. (Cameron & Quinn 2011, luku 3.3.3) Kohdeorganisaation kokemus yhteisöllisyydestä on todella vahva. Missiota, visiota ja arvoja tutkittaessa usein esiin nousut ”sujuva autoilu” on organisaation asiakaspäätös. Mielestäni termin esiin nousu kertoo siitä, että organisaatiossa asiat koetaan vahvasti asiakasnäkökulman kautta.

## 6.2 Johtopäätökset

Peilattaessa tutkimuksen tuloksia tutkimusongelmaan *millainen on etätöyön vaikutus yrityskulttuurikokemukseen*, voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa ei havaittu etätöyön merkittävästi vaikuttaneen yrityskulttuurikokemukseen. Kahden tarkastelussa olleen työntekijäryhmän näkemyksissä ja kokemuksissa havaittiin vain pieniä eroja. Pääasiallisesti kokemukset olivat hyvin identtisiä. Huomion arvoista on, että organisaation johdossa ja toimintamalleissa tapahtuneet muutokset ovat

alkaneet ajallisesti vain muutamia kuukausia ennen COVID-19 pandemian alkua. Havaitut pienet erot vastaajaryhmien välillä voivat olla selitettävissä myös näillä organisaatiomuutoksilla.

Spicer (2020) pohtii, onko yhteiskunnassa tapahtuvilla muutoksilla todella vaikutusta yrityskulttuuriin vai pysyykö yrityskulttuuri samankaltaisena muutoksista huolimatta. Kohdeorganisaation osalta voidaan todeta, ettei selkeitä COVID-19 pandemian aiheuttamia muutoksia ole yrityskulttuurissa havaittavissa. Koen tutkimuksen tuottaman tuloksen yllättäväksi. Organisaatiossa on vahva yhteisöllisyyden kulttuuri, mutta odotin, että laajan etätyön aikana aloittaneiden työntekijöiden kokemus yrityskulttuurista olisi eronnut ennen laajaa etätyötä aloittaneiden työntekijöiden kokemuksesta enemmän.

Tutkimus toteutettiin vertailemalla kahta eri työntekijäryhmää toisiinsa. Laajan etätyön aikana organisaatiossa aloittaneilla työntekijöillä ei ole organisaatiosta muita kokemuksia kuin etätyöaika eikä heillä täten voi olla vertailupohjaa kulttuurin mahdollisesta muuttumisesta. Etätyön vaikutuksista olisi todennäköisesti saatu parempi käsitys haastatteleamalla organisaatiossa ennen laajaa etätyötä aloittaneita työntekijöitä. Tämä lähestymiskulma ei kuitenkaan olisi palvellut työn toista tavoitetta, joka oli koko organisaation henkilökunnan yrityskulttuurikokemuksen kartoittaminen.

Työn toisena tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaation johdolle tietoa yrityskulttuurin nykytilasta organisaatiossa. Kyselytutkimuksen tulokset esiteltiin johtoryhmälle haastattelutilanteessa. Johto koki tutkimustulosten vastanneen siihen tarpeeseen, joka heillä oli. Kohdeorganisaation näkökulmasta työn tavoite saavutettiin.

Johtoryhmän haastattelun myötä vahvistui käsitys siitä, ettei yrityskulttuuria ole organisaatiossa tietoisesti johdettu. Organisaation johdolla ei ollut selkeää, yksiselitteistä näkemystä organisaation missiosta, visiosta eikä arvoista. Dumitrașcun & Felegän (2019) mukaan missio, visio ja arvot voidaan käsitteinä kokea vaikeaselkoisiksi, mutta ne ovat organisaatiolle tärkeitä elementtejä. Heidän mukaansa missio edustaa organisaation ydintarkoitusta ja visio organisaation tavoitesuuntaa. Arvot voivat olla mission ja vision innoittamia ja edustavat tapaa, jolla organisaation jäsenet käyttäytyvät. Cady, Wheeler, DeWolf & Brodke (2011) nostavat esiin, että organisaation suorituskyvyn kannalta on tärkeää, että organisaation jäsenillä on selkeä käsitys siitä, keitä he ovat, mihin he ovat matkalla ja miten määränpäähän päästään. Selkeästi kommunikoidut missio, visio ja arvot toimivat ohjaajina niin organisaation toiminnassa ja auttavat niin organisaatiota kokonaisuutena kuin sen jäseniä pysymään oikealla tiellä.

Kysyttäessä johdon arvioita nykykulttuurista Culture Alignment Frameworkin mukaisten mallien mukaan, ei yhtä selkeää näkemystä ollut. Kulttuurin hyviä piirteitä kysyttäessä avoimista kommentista nousi esiin toimitusjohtajan nimi. Organisaation HR-johtaja koki tämän kertovan siitä, että

johdolla on selkeä omistajuus yrityskulttuurista, vaikka sitä ei tietoisesti ole johdettukaan. Luukka (2019, 43-44) kuvaa tuurikulttuurin olevan kulttuurin tila, jossa kulttuurisia asioita ei ole täysin tiedostettu, mutta johto pystyy intuitiivisesti toimimaan kulttuuria tukevasti. Tuurikulttuuri mahdollistaa hetkellisesti toivotunlaisen lopputuloksen, mutta se ei ole pitkällä aikavälillä toimiva ratkaisu. Tuurikulttuurin tunnusmerkit vastaavat mielestäni kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä vallitsevaa kulttuurin tilaa. Kulttuuri tukee organisaation tämänhetkisiä tavoitteita, mutta sitä ei johdon toimesta tietoisesti johdeta. Lisäksi tavoitekulttuurista ei ole selkeää näkemystä.

Tuurikulttuurilla on taipumus muuttua ajansaatossa tuhokulttuuriksi. Tuhokulttuurilla tarkoitetaan kulttuurin tilaa, jossa organisaatiolle muodostuu tiedostamatta kulttuurillinen tila, joka estää sitä pääsemästä tavoitteisiinsa. Tuurikulttuuri voi muuttua tuhokulttuuriksi kahdella eri tavalla. Toinen tapa on kuvitelma, että organisaation tavoitteita aikaisemmin tukenut kulttuuri toimii vastaavasti muuttuneessa toimintaympäristössä. Tilanteessa, jossa organisaatio muuttuu mutta kulttuuri ei, kulttuuri ei enää tue tavoitteiden saavuttamista. Toinen tapa tuhokulttuurin muodostumiseen on toimintatapojen muutos, jossa ei huomioida kulttuurinäkökulmaa. Toimintatapojen myötä myös kulttuuri muuttuu, mutta sitä ei tietoisesti johdeta tiettyyn suuntaan. Tällöin on olemassa riski, että kulttuuri taantuu sellaiseksi, ettei se enää tue organisaation tavoitteita. (Luukka 2019, 43-45)

Johtoryhmän haastattelun perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että organisaatiokulttuurin integroiminen uusiin liiketoimintayksiköihin koetaan tällä hetkellä haastavaksi. Tämä voi osittain selittyä sillä, ettei organisaation johdolla ole selkeää käsitystä siitä, millainen organisaation tavoitekulttuurin tulisi olla. Organisaation johdon tulisi työstää yhteinen näkemys siitä, millainen organisaation tavoitekulttuuri on. Tavoitekulttuurin määrittelyn kautta myös missio, visio ja arvot kirkastuvat, jolloin näiden elementtien jalkauttaminen organisaatioon helpottuu. Missio, visio ja arvot toimivat yrityskulttuurin peruspilareina niin lähi- kuin etätyössä.

### **6.3 Kehitysehdotukset**

Kohdeorganisaation johdolla ei ole tällä hetkellä selkeää kuvaa eikä yhteistä käsitystä siitä, millainen kulttuuri tukee organisaation tavoitteita jatkossa. Organisaation nykykulttuurin tarkastelu Competing Values -viitekehyksen kautta määritteli organisaation nykykulttuuriksi klaanikulttuurin. Klaanikulttuurin piirteitä ovat muun muassa joustavuus ja yhteisöllisyys.

Johdon haastattelussa nousi usein esiin toimintatavoissa tapahtuneet muutokset, joissa korostui prosessien yhtenäistäminen ja skaalautuvat, yhtenäiset toimintamallit. Sääntöjen ja prosessien mukaan toimiminen ovat Competing Values -viitekehyksen mukaan vahvasti hierarkisen kulttuurin elementtejä, joka on kulttuurityyppinä kontrolliin ja vakauten painottuva.

Koen, että organisaation kulttuuria ollaan toimintamallien kautta muuttamassa hierarkkisemmaksi, mutta muutoksen vaikutusta yrityskulttuuriin ei ole toistaiseksi huomioitu.

Mikäli organisaation johto haluaa, ettei toimintamallien kautta tapahtuva kulttuurimuutos aiheuta kulttuurin kehitystä tuhokulttuurin suuntaan, tulisi johdon ottaa aktiivinen rooli myös yrityskulttuurimuutoksen johtamisessa. Organisaation johdosta ei löydy yrityskulttuuriin perehtyneitä ammattilaisia, joten kehitystyö tulisi tehdä yhdessä aiheeseen perehtyneen ammattilaistahon kanssa. Toiminnan laajentuessa ja organisaation kasvaessa on olemassa riski kulttuurin kehittymisestä väärään suuntaan, ellei kenelläkään ole kulttuurista tietoista omistajuutta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys organisaatiossa vallitsevasta nykykulttuurista. Tutkimus ei kuitenkaan pureutunut kulttuurikokemuksen taustalla vaikuttaviin perusoletuksiin ja itsestäänselvyyksiin. Kulttuurin kokonaisvaltainen ymmärtäminen edellyttää näiden oletuksien, ajatus- ja käytösmallien sekä niiden taustavaikuttimien ymmärtämistä. Mielestäni organisaation kulttuuria olisi kannattavaa ja tarkoituksenmukaista jatkotutkia pureutumalla nykykokemuksen taustalla vaikuttaviin elementteihin.

#### **6.4 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkijan tulee aina arvioida tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Arviointi on tärkeää tulosten luotettavuuden kannalta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta ja johdonmukaisuutta. Tutkimuksen reliabiliteetin varmistaminen on vaikeaa silloin, jos tutkimusta ei voida toistaa. Uusi tutkimukseen ei takaa reliabiliteettia, sillä tutkittava aihe saattaa ajansaatossa muuttua. (Kananen 2011, 125-126) Vilkan (2007, 149) mukaan reliabiliteetti tarkoittaa sitä, ettei tutkimus anna satunnaisia tuloksia. Tutkimus, jonka reliabiliteetti on hyvä, antaa saman tuloksen toistettaessa, tutkijasta riippumatta. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan parantaa varmistamalla, että tutkimuksen otos on tarpeeksi suuri. Lisäksi tiedonkeruu ja tulosten käsittely tulee tehdä huolellisesti ja virheitä välttäen (Heikkilä 2014, 12).

Tämän tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 66,9 %. Vastauksia tarkastellessa havaittiin, että vaihtoautoliiketoiminnan piirissä työskentelevistä henkilöistä (17 henkilöä) vain kolme oli vastannut kyselyyn. Tämä johti johtopäätökseen, ettei tulosten voida katsoa edustavan vaihtoautoliiketoiminnan parissa työskentelevien työntekijöiden näkemyksiä. Havainto on tärkeä yrityskulttuurin nykytilan selvittämisen näkökulmasta, mutta sen merkitys ei ole yhtä suuri tarkastellessa vastauksia etätyön näkökulmasta. Vaihtoautoliiketoiminta on luonteeltaan sellaista, ettei työtä voi tehdä etänä. Tästä syystä näen, ettei vastauskadolla ole merkittävää vaikutusta etätyönäkökulman tarkastelussa. Kohdeorganisaatiossa oli ollut käynnissä yhtä liiketoiminta-aluetta koskevat yhteistoimintaneuvottelut, jotka oli saatu päätökseen noin kaksi viikkoa ennen tutkimuksen tekoheikettä. Yhteistoimintaneuvotteluiden piirissä oli yhdeksän henkilöä. Yhteistoimintaneuvotteluissa ei irtisanottu työntekijöitä, mutta neuvottelut ovat voineet vaikuttaa sekä vastaushalukkuuteen että vastausten

sisältöön. Yhteistoimintaneuvotteluiden piirissä olleiden henkilöiden määrä on kuitenkin rajallinen, enkä koe, että näiden henkilöiden vastaukset vääristäisivät tuloksia merkittävästi.

Kyselytutkimus toteutettiin organisaatiossa joulunalusviikolla ja vastausaika oli viisi päivää. Ajankohta on voinut vaikuttaa vastausten määrään, sillä joulunalusviikko on tyypillisesti kiireistä aikaa sekä työ- että yksityiselämässä. Lisäksi joulunalusviikko on suosittu aika lomalla, joka on saattanut vaikuttaa vastausmäärään. Pidempi vastausaika ei mielestäni olisi vaikuttanut vastausmäärään ratkaisevasti, sillä joulun jälkeisinä välipäivinä kohdeorganisaation henkilökuntaa oli lomalla joulunalusviikkoa enemmän.

Kyselytutkimus toteutettiin anonyyminä, jonka koettiin parantavan rehellisten vastausten saamista. Lisäksi painotettiin, että vastaukset tulevat vain tutkijan käyttöön. Kyselytutkimuksen kysymyksistä kaikki kahta kysymystä lukuun ottamatta oli määritelty pakollisiksi, eikä tyhjiä vastauksia täten ollut. Vastaukset olivat myös luonteeltaan asiallisia eikä epäasiallisia vastauksia jouduttu sulkemaan tarkastelun ulkopuolelle. Vastaukset tarkistettiin huolellisesti ennen tulkintojen tekemistä. Etätyön näkökulmasta kontrollikysymyksenä vertailtiin vastauksia kysymyksen 14 (Oletko työskennellyt organisaatiossa ennen laajaa etätyöaikaa?) sekä kysymyksen viisi (Työskentelyaika organisaatiossa) välillä. Vertailussa ei havaittu epäloogisia vastauksia.

Avointen vastausten teemoittelu tehtiin tutkijan oman tulkinnan mukaan. Tutkijan oma rooli organisaatiossa on reliabiliteetin näkökulmasta ristiriitainen elementti. Toisaalta tutkijalla on omiin kokemuksiin perustuvaa ymmärrystä organisaatiosta, joka edesauttaa avointen vastausten tulkintaa ja ymmärtämistä. Toisaalta tutkijan omat kokemukset ja ajatukset saattavat heijastua vastausten tulkinnassa. Tulkinta on pyritty tekemään huolellisesti ja neutraalisti, mutta ei kuitenkaan voida sanoa, että toisen tutkijan toteuttamana tulokset olisivat täysin identtisiä tämän tutkimuksen kanssa.

Validiteetin näkökulmasta pyritään varmistamaan, että oikeaa asiaa on tutkittu. Validiteettia voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta. Ulkoisen validiteetin näkökulmasta olennaista on, voiko tulosten katsoa olevan otosta edustavia. Sisällön näkökulmasta olennaista on, miten hyvin käytetyt tutkimusmenetelmät soveltuvat tutkittavan asian tutkimiseen. Teoreettisen validiteetin näkökulmasta olennaista on se, miten käytetyt tutkimusmenetelmät vastaavat tutkimusteoriaa. (Kananen 2011, 126-128) Heikkilän (2014, 11) mukaan validi tutkimus antaa keskimäärin oikeita tuloksia, ei sisällä systemaattisia virheitä sekä mittaa sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validin tutkimuksen tulisi mitata oikeita asioita ja kysymysten tulisi olla tutkimusongelman kattavia sekä yksiselitteisiä. Viikka (2007, 150) määrittelee validin tutkimuksen yhdeksi tunnusmerkiksi sen, että teoreettiset käsitteet on pystytty esittämään helposti ymmärrettävästi.

Tämän tutkimuksen validiteettia on pyritty varmistamaan kyselylomakkeen kattavalla testauksella ennen tutkimuksen toteuttamista. Testiryhmästä viisi oli organisaation ulkopuolisia testajia, joiden avulla pyrittiin varmistamaan kysymysten selkeys sekä kyselylomakkeen helppokäyttöisyys. Testiryhmästä kaksi henkilöä työskenteli organisaatiossa. Organisaatiossa työskentelevien testajien avulla pyrittiin varmistamaan, että kysely on organisaation näköinen ja ymmärrettävä. Testiryhmän palautteen perusteella kyselyyn tehtiin muutamia muutoksia ja esimerkiksi annettiin suositus vastata kyselyyn selainversiota hyödyntäen, sillä mobiiliversio koettiin käytettävyydeltään huonommaksi. Testiryhmän palautteen perusteella kyselyyn myös lisättiin mahdollisuus avoimeen kommentointiin kulttuurin hyvien ja huonojen piirteiden osalta.

Kyselytutkimus rakennettiin kolmen eri teorian perusteella. Ensimmäinen teoria oli Luukan Yrityskulttuurin kulmakivet -malli, jonka avulla tutkittiin organisaation henkilökunnan näkemyksiä missiosta, visiosta, arvoista ja organisaation ihmiskäsityksestä. Malli ei ole vertaisarvioitu, mutta missio ja visio sekä erityisesti arvot mainitaan useammassa tunnetussa yrityskulttuuriteoriassa yrityskulttuurin perustavanlaatuisina elementteinä (Schein 2004, 33-35 & Cameron ja Quinn 2011, 18-19). Etätyön vaikutusta yrityskulttuuriin tutkittiin Social Connectedness -mallin avulla, joka on vertaisarvioitu tutkimusmalli. (Van Bel ym. 2019) Tutkimus kartoittaa yrityskulttuurin kannalta olennaisia elementtejä kuten jaettua ymmärrystä sekä yhteisiä kokemuksia. Yrityskulttuurin nykytilaa tutkittiin käyttäen Culture Alignment Frameworkia. Viitekehys ei ole vertaisarvioitu eikä yleisesti käytetty yrityskulttuurin tutkimusmalli. Mallin pohjana on kuitenkin käytetty olemassa olevia, tunnettuja yrityskulttuuriteorioita. Luvussa 2.3.3 vertailtiin mallin yhdenmukaisuutta Competing Values -viitekehukseen, joka on yksi yleisimmistä yrityskulttuurin tutkimiseen käytetyistä malleista. Vaikka sekä Yrityskulttuurin Kulmakivet että Culture Alignment Framework sisältävät yrityskulttuurin näkökulmasta olennaisia elementtejä, voidaan tutkimusmallien katsoa vaikuttavan tutkimuksen validiteettiin. Validiteetti olisi todennäköisesti ollut parempi, jos tutkimuksessa olisi käytetty alan tunnetuimpien tutkijoiden kehittämiä, laajasti käytettyjä malleja.

Kyselytutkimuksen vastauksia tarkasteltaessa ei löytynyt vastauksia, jotka olisivat olleet epäasiallisia tai eivät olisi vastanneet esitettyihin kysymyksiin. Tulosten perusteella voidaan tehdä oletus, että kysymykset on pystytty esittämään selkeästi siten, että vastaajat ovat ymmärtäneet mitä heiltä on kysytty. Yrityskulttuuri on vaikeaselkoinen käsite, jonka avaaminen yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi on haastavaa. Vastausten käytettävyyden perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että käytettyjen tutkimusmallien avulla yrityskulttuurin elementit on pystytty yksinkertaistamaan siten, että vastaajien on ollut helppo ymmärtää mitä heiltä kysytään.

## 6.5 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen

Koen, että opinnäytetyöprosessi on sujunut hyvin ja opinnäytetyöhön suunniteltu puolen vuoden toteutusaika oli riittävä. Tein opinnäytetyötä työni ohessa, jonka koin välillä haasteellisena sekä jaksamisen että aikatauluttamisen näkökulmasta. Koin teoriaosuuden kirjoittamisen haastavana, koska yrityskulttuuri oli minulle aiheena uusi. Taustatutkimus, aiheeseen perehtyminen ja sen sisäistäminen vaativa niin paljon aikaa kuin työskentelyä. Myös etätyöteorian koin haastava, sillä laajan etätyön vaikutuksista organisaatioihin on paljon spekulointia ja vähän varmaa tietoa. Koen kuitenkin, että sain sekä yrityskulttuurin että etätyön osalta olennaiset aihealueet ja käsitteet käsiteltyä kattavasti. Kyselytutkimuksen tulosten tutkiminen, havainnollistaminen ja analysointi oli työn sujuvin ja mielenkiintoisin osa-alue. Koen, että sain tulokset esitettyä hyvin ja ymmärrettävästi. Kyselytutkimukseen saatiin tarpeeksi vastauksia, jotta sen antamien tulosten voidaan katsoa edustavan kohdeorganisaation näkemyksiä, pois lukien vaihtoautoliiketoiminta. Kokonaisuutena olen kuitenkin tyytyväinen tutkimuksen onnistumiseen.

Lisäksi vastaukset jakautuivat tasaisesti laajan etätyön aikana aloittaneisiin vastaajiin sekä ennen laajaa etätyötä aloittaneisiin vastaajiin, joka mahdollisti etätyön vaikutusten tutkimisen luotettavalla tasolla. Koen, että kyselytutkimuksen avulla saatiin kartoitettua paljon yrityskulttuurin kannalta olennaisia asioita ja tuottamaan organisaation johdolle se tieto, mitä he tarvitsivat.

Johtoryhmän haastattelun osalta koin ristiriitaisuutta. Koen, että haastattelussa saatiin hyvää lisätietoa nykykulttuurikokemuksen taustatekijöihin, mutta etätyönäkökulman osalta haastattelu ei tuonut lisää näkemyksiä. Toisaalta erot laajan etätyön aikana aloittaneiden vastaajien ja ennen laajaa etätyötä aloittaneiden vastaajien välillä olivat todella pieniä. Tulokset eivät tästä näkökulmasta ehkä vaadi tämän enempää tulkintaa ja selvitystä.

Etätyön vaikutusta olisi ollut mielenkiintoista tutkia myös haastatteleamalla organisaatiossa pidempään työskennelleitä henkilöitä. Uskon, että tämän tyyppisen lähestymiskulman kautta olisi saatu tarkempaa tietoa etätyön vaikutuksesta yrityskulttuurikokemukseen, vaikkakin tämän tyyppinen tutkimustapa olisi rajannut aineiston tiettyyn työntekijäryhmään.

Yrityskulttuuri ei ollut minulle aiheena tuttu ennen opinnäytetyön aloittamista. Koen, että opinnäytetyön myötä osaamiseni ja ymmärrykseni yrityskulttuurin vaikutuksesta organisaation toimintaan on kehittynyt valtavasti ja oppimiskäyräni opinnäytetyön aikana on ollut jyrkkä. Yrityskulttuuri on aiheena monitahoinen ja vaikeaselkoinen, mutta koen, että olen sisäistänyt oppimani asiat hyvin ja pystyn havainnoimaan organisaatiossa tapahtuvia asioita ja ilmiöitä yrityskulttuurin näkökulmasta. Odotan mielenkiinnolla organisaation mahdollisia jatkotoimenpiteitä tutkimuksen avulla tunnistettuihin kehityskohteisiin.

## Lähteet

Akava ry. Tietoa työstä. Etätö. 27.5.2019. Luettavissa: <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>. Luettu: 18.10.2022.

Alvesson, M. & Spicer, A. 2016. The Stupidity Paradox. Profile Books Ltd. London.

Cady, S., Wheeler, J., DeWofr, J. & Brodke, M. 2011. Mission, Vision and Values: What Do They Say? *Organizational Development Journal*, 29, 1, s. 63-78.

Cameron, K. & Quinn, R. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Third edition. Jossey-Bass. San Francisco.

Choudhury, P., Foroughi, C. & Larson, B. 2020. Work-From-Anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2020, 1, s. 1302-1307.

Dobson, S. 2020. Strong culture needed for remote work success. *Canadian HR Reporter*, 33, 9, s. 1-4.

Dumitrașcu, M. & Felegă, L. 2019. Mission, Vision, and Values of Organizations, the Catalysts of Corporate Social Responsibility. *Audit Financiar*, 17, 153, s. 142-148.

Grant, C., Wallace, L. & Spurgeon P. 2013. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35, 5, s. 527-246.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Yo-Jud Cheng, J. 2018. The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*, 96, 1, s. 44-57.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus>. Luettu: 21.1.2023.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto. Aineiston analyysimenetelmät. Määrällinen analyysi. 28.11.2021. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmät/maarallinen-analyysi>. Luettu: 21.1.2023.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Suomen Yliopistopaino Oy. Jyväskylä

Kananen, J. 2011. Rafting Through the Thesis Process. Step by step guide to thesis research. JAMK University of Applied Sciences. Jyväskylä.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia -sarja. Julkaisu nro 121. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Luna, J. 2021. The Toxic Effects of Branding Your Workplace a "Family". Harvard Business Review. Luettavissa: [The Toxic Effects of Branding Your Workplace a "Family" \(hbr.org\)](https://hbr.org). Luettu: 5.3.2023.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi ja miten? 3. painos. Alma Talent Oy. Helsinki.

Lencioni, P. 2012. The Advantage. Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business. Jossey-Bass. San Francisco.

Lepeley, M-T., Morales, O., Essens, P., Beutell, N. & Majluf, N. 2021. Human centered organizational culture: global dimensions. Routledge. New York.

Lepsinger, R. & DeRosa, D. 2010. Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance. Jossey-Bass. San Francisco.

Mangione, T. 1995. Mail Surveys: Improving the Quality. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks.

McGregor, D. 2006. The Human Side of Enterprise. Annotated edition. McGraw-Hill Companies Inc. New York.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-5. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

O'Meara, S. & Cooper, G. 2022. Remote Workpalce Culture. Kogan Page Limited. London.

Organisatio X. 2023. Intranet. Henkilöstörakenne. Luettu: 8.1.2023.

Patel, K. 2021. How To Maintain Corporate Culture As Remote Work Continues. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/06/15/how-to-maintain-corporate-culture-as-remote-work-continues/?sh=10a7d2182b8a>. Luettu 16.11.2022.

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitos. Helsinki.

- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Rope, T. 2021. Kalsariduunit. Etätöön ilot ja kirot. Tammertekniikka. Tampere.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). Haastattelun analyysi, s. 424–431. Vastapaino. Tampere
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Toinen vedos. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen Yliopisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Luettu: 22.1.2023.
- Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Schein, E. 2004. Yrityskulttuuri – selviytymisopas - tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen Laatukeskus Oy. Helsinki.
- Shalev, K. 2021. Ideas for Helping Remote Colleagues Bond. HBR Guide to Remote Work. Harvard Business School Publishing. Massachusetts. E-kirja. Luettu: 6.1.2023.
- Spicer, A. 2020. Organizational Culture and COVID-19. Journal of Management Studies, 57, 8, s. 1737-1740.
- Van Bel, D., Smolders, K., Ijsselsteijn, W. & De Kort, Y. 2009. Social connectedness: Concept and measurement. Intelligent Environments, 2009, 2. s. 67-74.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. 2021. Kvantitatiivinen käsikirja. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>. Luettu: 25.2.2023.
- Önday, Ö. 2016. Organization Culture Theory: From organizational culture of Schein to appreciative inquiry of Cooperrider & Whitney. Elixir Organizational Behaviour, 2016, 92, s. 39002-39008.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselyn läpikäynti organisaation yhteisessä palaverissa

#### Yrityskulttuuritutkimus

- Opinnäytetyö: Yrityskulttuurin nykytilan kartoitus
- Tarkoituksena tuottaa selvitys siitä, mikä on organisaation henkilökunnan kokemus yrityskulttuurista tällä hetkellä
- Kyselytutkimus, linkki sähköpostiin aamupalaverin jälkeen.  
Voi täyttää myös puhelimella, selain kuitenkin suositeltu vaihtoehto (selkeämpi).
- Toteutettu Microsoft [Formsin](#) avulla, vastaukset nimettömiä ja vain Elinan nähtävillä
- **Vastausaikaa 23.12.2022 asti – vie noin 10-15 min!**

#### Yrityskulttuuritutkimus

- Jaettu neljään eri osa-alueeseen:
  1. Vastaajan taustatiedot
  2. Yrityskulttuurin kulmakivet:  
Visio, missio, arvot, organisaation ihmiskäsitys
  3. Etätyön vaikutus yrityskulttuuriin
  4. Vallitseva kulttuuri organisaatiossa ja omassa tiimissä

## Liite 2. Kyselyn saatekirje

Moi kaikki!

Kuten aamupalaverissa mainitsin, opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ylempää AMK-tutkintoa ja teen opinnäytetyönäni yrityskulttuurikartoitusta organisaatiolle.

Toivon, että jokainen teistä pystyy käyttämään ajastaan noin 10–15 minuuttia vastaamiseen **tämän viikon aikana**.

Kysely on jaettu neljään eri osa-alueeseen:

1. Vastaajan taustatiedot
2. Yrityskulttuurin kulmakivet  
Näkemyksenne organisaation visiosta, missiosta, arvoista, DNA:sta ja organisaation ihmiskäsityksestä.
3. Etätöön vaikutus yrityskulttuuriin  
Näkemyksenne erilaisiin väittämiin asteikolla 1 - 7.
4. Yrityskulttuuri organisaatiossa ja tiimissänne  
Valitkaa kahdeksasta eri kuvauksesta mielestänne parhaiten ja huonoiten sopiva. (Järjestystä voi muuttaa klikkaamalla kuvauksen sisältäviä laatikoita ja raahaamalla niitä listassa eri kohtaan).

Kyselyyn pääsee täältä:

LINKKI

Myös QR -koodia voi käyttää, mutta suosittelen vastaamaan kyselyyn selaimen kautta.

Kysely on selkeämpi ja helpompi täyttää kunnon ruudulta.

KUVA QR -KOODISTA

Kiitos kaikille vastauksista jo etukäteen!

Elina

## Liite 3. Kysely

# Yrityskulttuuritutkimus

Tervetuloa vastaamaan yrityskulttuuritutkimukseen!  
Kyselyyn vastaaminen kestää noin kymmenen minuuttia.

\* Required

## Vastaajan taustatiedot

### 1. Ikä \*

- 30 v tai alle
- 31-35 v
- 36-40 v
- 41-45 v
- 46 v tai enemmän
- En halua kertoa

### 2. Sukupuoli \*

- Mies
- Nainen
- Muu
- En halua kertoa

### 3. Tiimi, jossa työskentelet \*

- Myynnin johto & hinnoittelu (1000)
- KAM 1 (1110)
- KAM 2 (1120)
- NB 1 (1130)
- NB 2 (1140)
- NB 3 (1150)
- Vaihtarit (johto, osto, autosihteerit) (1600)
- Vaihtarit Espoo (1610)
- Vaihtarit Vantaa (1620)
- Kone tiimi (1710)
- HYA -tiimi (1720)
- Yksityisleasing (1800)
- Operaatiot, johto ja tiiminvetäjät (4100)
- Rahoitus (4110)
- Fleet koordinaattorit (4120)
- Realisointi (4130)
- Konekoordinaattorit (4170)
- Huolto (4200)
- Markkinointi (5000)
- IT (6000)
- Talous (8100)
- (8300)

## 4. Pääasiallinen työskentelypaikka \*

- Espoo
- Porvoo
- Vantaa
- Kotikonttori

## 5. Työskentelyaika \*

- Alle vuosi
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

## 6. Rooli organisaatiossa \*

- Työntekijä
- Tiiminvetäjä/Liiketoimintajohtaja
- Johtoryhmä

## Yrityskulttuurin kulmakivet

Tässä osiossa kartoitetaan yrityskulttuurin kulmakivien toteutumista

### 7. Mikä on \_\_\_\_\_ missio? \*

Missio on organisaation ydintehtävä ja olemassaolon tarkoitus.  
Mikäli et tiedä mikä \_\_\_\_\_ missio on, kirjoita se vastaukseksi.

### 8. Mikä on \_\_\_\_\_ visio? \*

Visio kuvaa organisaation päämäärää ja tavoitesuuntaa.  
Mikäli et tiedä mikä \_\_\_\_\_ visio on, kirjoita se vastaukseksi.

### 9. Mitkä ovat \_\_\_\_\_ arvot? \*

Arvot ovat organisaation peruseriaatteita ja toimintatapoja, jotka määrittelevät organisaation luonteen.  
Jos et tiedä mitkä \_\_\_\_\_ arvot ovat, kirjoita se vastaukseksi.

### 10. Mitä on \_\_\_\_\_ -DNA? \*

\_\_\_\_\_ työntekijöillä on sanottu olevan yhteinen nimittäjä, \_\_\_\_\_ -DNA.  
Jos et tiedä mitä se pitää sisällään, kirjoita se vastaukseksi.

11. Miten koet johdon (johtoryhmän) suhtautuvan henkilökuntaan? \*

- Koen, että johto luottaa työntekijöihin ja heidän arvostelukykyynsä.
- Koen, että johto ei täysin luota työntekijöihin ja kokee tarvetta kontrolloida tekemistä.
- Koen, että johdosta löytyy molempia piirteitä.

12. Miten koet oman lähimmän esihenkilösi suhtautuvan henkilökuntaan?

- Koen, että esihenkilöni luottaa työntekijöihin ja heidän arvostelukykyynsä.
- Koen, että esihenkilöni ei täysin luota työntekijöihin ja kokee tarvetta kontrolloida tekemistä.
- Koen, että esihenkilöstäni löytyy molempia piirteitä tilanteesta riippuen.

## Etätyö ja yhteisöllisyys

Tässä osiossa kartoitetaan etätyön vaikutusta yrityskulttuurikokemukseen

13. Kuinka monena päivänä viikossa työskentelet etänä (keskimäärin)? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Harvemmin kuin kerran viikossa

14. Oletko työskennellyt \_\_\_\_\_ ennen laajaa etätyöaikaa?  
Laajalla etätyöajalla viitataan tässä COVID-19 pandemian aloittamaan ajanjaksoon (03/2020 lähtien). \*

- Kyllä
- En







## Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurin on määritelty olevan yrityksen sielu.

Seuraavaksi sinun tulee arvioida sekä \_\_\_\_\_ että oman tiimisi sielua asteikolla 1-8 (1=sopivin kuvaus, 8 =huonoimmin osuva kuvaus).

21. Arvioi, mikä alla olevista väittämistä kuvaa \_\_\_\_\_ sielua.

(1=sopivin kuvaus, 8 =huonoimmin osuva kuvaus).

Voit siirtää alla olevat väittämät haluamaasi järjestykseen. \*

\_\_\_\_\_ on lämmin ja yhteisöllinen, täällä tuntee itsensä tervetulleeksi. Kaikki auttavat ja tukevat toisiaan. Tuntuu isolta perheeltä.

\_\_\_\_\_ on idealistinen, epäitsekkäs ja myötätuntoinen. Pyrimme tekemään kestäväää kehitystää ja pitkäkestoisia ratkaisuja tulevaisuutta ajatellen.

\_\_\_\_\_ on kekseliäs, avomielinen ja luova. Keksimme uusia ideoita ja etsimme aktiivisesti vaihtoehtoisia ratkaisuja.

\_\_\_\_\_ on iloinen, innostava ja leikkimielinen. Meille spontaanisuus ja huumorintaju ovat tärkeitä. Työntekeminen on ilo!

\_\_\_\_\_ keskittyy tulokseen, voittamiseen ja saavutuksiin. Me pyrimme huippusuorituksiin ja tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää!

\_\_\_\_\_ on vahva, päättäväinen ja rohkea! Meillä on kilpailuhenkinen ympäristö, jossa jokainen pitää parhaiten huolen itsestään.

\_\_\_\_\_ on suunnitelmallinen ja ennustettava. Huolellisuus ja muutoksiin varautuminen on meille tärkeää, realismi edellä!

\_\_\_\_\_ on järjestelmällinen ja kunnioitukseen perustuva. Meille yhteiset toimintatavat ja käytännöt ovat tärkeitä. Asiat tehdään sääntöjen mukaan.

22. Arvioi nyt oman tiimisi sielua asteikolla vastaavien väittämien avulla.  
(1=sopivin kuvaus, 8 =huonoimmin osuva kuvaus).

Voit siirtää alla olevat väittämät haluamaasi järjestykseen.

\*

Tiimini on lämmin ja yhteisöllinen, täällä tuntee itsensä tervetulleeksi. Kaikki auttavat ja tukevat toisiaan. Tuntuu isolta perheeltä.

Tiimini on idealistinen, epäitsekäs ja myötätuntoinen. Pyrimme tekemään kestäväää kehitystä ja pitkäkestoisia ratkaisuja tulevaisuutta ajatellen.

Tiimini on kekseliäs, avomielinen ja luova. Keksimme uusia ideoita ja etsimme aktiivisesti vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Tiimini on iloinen, innostava ja leikkimielinen. Meille spontaanius ja huumorintaju ovat tärkeitä. Työntekeminen on ilo!

Tiimini keskittyy tulokseen, voittamiseen ja saavutuksiin. Me pyrimme huippusuorituksiin ja tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää!

Tiimini on vahva, päättäväinen ja rohkea! Meillä on kilpailuhenkinen ympäristö, jossa jokainen pitää parhaiten huolen itsestään.

Tiimini on suunnitelmallinen ja ennustettava. Huolellisuus ja muutoksiin varautuminen on meille tärkeää, realismi edellä!

Tiimini on järjestelmällinen ja kunnioitukseen perustuva. Meille yhteiset toimintatavat ja käytännöt ovat tärkeitä. Asiat tehdään sääntöjen mukaan.

23. Sana on vapaa! Mitkä asiat ovat mielestäsi **kulttuurin ytimessä**? Mikä tekee organisaatiosta sen, mitä se on?

24. Entä onko **kulttuurissa** mielestäsi **elementtejä**, joita siinä ei pitäisi olla?