

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

ORGANISAATIOKULTTUURIN NYKYTILAN ANALYSOINTI JA KEHITTÄMINEN

Case: Yritys X

TEKIJÄ Elisa Kansanaho

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä Elisa Kansanaho	
Työn nimi Organisaatiokulttuurin nykytilan analysointi ja kehittäminen : Case Yritys X	
Päiväys 27.7.2024	Sivumäärä/Liitteet 65/4
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia Yritys X:n organisaatiokulttuurin nykytilaa, toiveiden mukaista kulttuuria sekä luoda konkreettisia kehitysehdotuksia kulttuurin kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä pohjatyö organisaatiokulttuurin kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii keskisuuri matkailualan yritys, joka on toiminut alalla kymmeniä vuosia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin monimenetelmätyönä, jossa hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselylomaketta sekä teemahaastattelua. Kyselyyn vastasi 31 yrityksessä työskentelevää henkilöä ja haastattelu teetettiin yhdelle johdon henkilölle. Kyselylomakkeessa hyödynnettiin Cameronin ja Quinin Kilpailevien arvojen viitekehukseen linkitettyä Organizational Culture Assessment (OCAI) -analysointityökalua, jonka avulla määritettiin vallitseva sekä toiveiden mukainen kulttuurityyppi neljän kulttuurityypin joukosta. Kyselyn avulla selvitettiin myös vastaajien näkemyksiä organisaatiokulttuurin kehityskohteista. Teemahaastattelu tarjosi kyselyn rinnalle syvällisempää tietoa tutkittavista asioista.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella havaittiin, että Yritys X:n organisaatiokulttuuri tukee suhteellisen hyvin toiveiden mukaista kulttuuria, mutta kehityskohteitakin löytyi. Yritys X:n organisaatiokulttuuri painottuu Kilpailevien arvojen viitekehuksessa klanikulttuuriin sekä hierarkkiseen kulttuuriin. Toiveiden mukainen kulttuuri taas painottui vahvasti yksin klanikulttuuriin, jolloin hierarkkisia piirteitä ei nähdä toivotuiksi piirteiksi. Keskeisimmiksi kehityskohteiksi osoittautuivat sisäinen viestintä, henkilöstöstä välittäminen sekä arvojen ja tavoitteiden kirkastaminen ja kommunikointi. Lisäksi kulttuurissa havaittiin muutamia ristiriitaisuuksia arvojen ja toiminnan välillä. Toiveiden mukainen kulttuuri on inhimillinen, yhteisöllinen, osallistava, muutoskykyinen ja vakaa, jonka tärkeä voimavara on henkilöstö ja tiimityö. Kulttuuria voidaan kehittää haluttuun suuntaan viestinnän parantamisella, palkitsemisella, arvojen kirkastamisella ja henkilöstöön panostamisella.</p>	
Avainsanat Organisaatiokulttuuri, organisaatiokulttuurin analysointi, organisaatiokulttuurin kehittäminen, johtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author Elisa Kansanaho	
Title of Thesis Analyzing and Developing the Current State of Organizational Culture : Case Company X	
Date 27.7.2024	Pages/Appendices 65/4
Client Organisation /Partners Company X	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis is to investigate the current and desired state of Company X's organizational culture and to provide concrete suggestions for its improvement. The objective of the study is to lay the groundwork for supporting the development of organizational culture. The client organization for this thesis is a medium-sized company in the travel sector that has been operating in the industry for several decades.</p> <p>The study was conducted using a mixed-methods approach, incorporating both qualitative and quantitative methods. Data collection methods included a survey and a semi-structured interview. Thirty-one employees from the company responded to the survey, and one member of the management team was interviewed. The survey employed the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), based on Cameron and Quinn's Competing Values Framework. The OCAI was used to identify the prevailing and desired culture types among the four culture types defined in the framework. The survey also explored respondents' opinions on areas for improvement in the organizational culture. The thematic interview provided additional in-depth information on the study topics, complementing the survey.</p> <p>The results of the study indicate that Company X's organizational culture supports the desired culture relatively well, although areas for improvement were identified. The organizational culture emphasizes clan culture and hierarchical culture within the Competing Values Framework. Clan culture was identified as the most desirable culture type, suggesting that hierarchical features should be reduced. Areas needing improvement in the current culture include internal communication, employee care, and the clarification and communication of values and goals. Additionally, a few contradictions between stated values and actions were noted. The desired culture would be humane, community-oriented, inclusive, adaptable, and stable, with key resources being personnel and teamwork. By improving communication, rewarding employees, clarifying values, and investing in personnel, it is possible to develop the culture toward the desired state.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Organizational culture, analysis of organizational culture, development of organizational culture, leadership</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	ORGANISAATIOKULTTUURI	9
2.1	Mitä organisaatiokulttuuri on?	9
2.2	Organisaatiokulttuurin tasot.....	10
2.3	Organisaatiokulttuurin piirteitä	13
2.4	Organisaatiokulttuurin johtaminen	14
2.5	Organisaatiokulttuurin rakentuminen.....	15
2.6	Millaisia vaikutuksia hyvällä organisaatiokulttuurilla on?	15
3	ORGANISAATIOKULTTUURIN ANALYSOINTI JA KEHITTÄMINEN.....	18
3.1	Organisaatiokulttuurin analysointi	18
3.2	Kilpailevien arvojen viitekehys.....	18
3.2.1	Kulttuurityypit.....	19
3.2.2	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	20
3.3	Muita organisaatiokulttuurin analysointimenetelmiä	21
3.4	Organisaatiokulttuurin kehittäminen	22
3.4.1	Askeleita organisaatiokulttuurin kehittämiseen.....	24
3.4.2	Organisaatiokulttuurin kehitysideoita Euroopan parhailta työpaikoilta.....	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
4.1	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä	27
4.2	Tutkimusaineiston kerääminen.....	27
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	30
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	32
5	TUTKIMUSTULOKSET	35
5.1	Teemahaastattelun tulokset.....	35
5.2	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) tulokset	38
5.3	Kehityskohteiden tulokset.....	44
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46
6.1	Organisaatiokulttuurin nykytila.....	46

6.2	Toivottu organisaatiokulttuuri	48
6.3	Nykyisen ja toivotun organisaatiokulttuurin väliset erot ja kehityskohteet	48
6.4	Kehitysehdotukset.....	50
6.4.1	Yrityksen arvojen määrittäminen	50
6.4.2	Sisäinen viestintä.....	51
6.4.3	Henkilöstön kuuntelu	52
6.4.4	Palkitsemisjärjestelmä.....	52
6.4.5	Työolojen kehittäminen.....	53
7	POHDINTA.....	54
7.1	Ajatuksia opinnäytetyöprosessista	54
7.2	Ammatillinen kasvu	55
7.3	Opinnäytetyön hyödyt	56
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	56
	LÄHTEET	58
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO	61
	LIITE 2: KYSELY.....	62
	LIITE 3: KEHITYSEHDOTUS MITÄ KUULUU? -KYSELY.....	65
	 KUVALUETTELO	
	KUVA 1 Organisaatiokulttuurin tasot (Mukaillen Schein 2009, 21).....	11
	KUVA 2 Organisaation menestysketju (Leidenschaft julkaisuaika tuntematon)	16
	KUVA 3 Kilpailevien arvojen viitekehys (Mukaillen Cameron & Quinn, 35)	18
	KUVA 4 Denisonin malli (Mukaillen Denison Consulting julkaisuaika tuntematon).....	22
	KUVA 5 Laadullisen haastatteluaineiston käsittely (Mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2022, 151)	32
	KUVA 6 Organisaation ominaispiirteet (n=31)	38
	KUVA 7 Organisaation johtaminen (n=31)	39
	KUVA 8 Henkilöstön johtaminen (n=31)	39
	KUVA 9 Organisaation yhtenäisyys (n=31).....	40
	KUVA 10 Strateginen painopiste (n=31)	41
	KUVA 11 Menestyksen kriteerit (n=31).....	41
	KUVA 12 Vallitseva kulttuurityyppi (n=31)	42
	KUVA 13 Vallitsevat kulttuurityypit vastaajaryhmittäin (n=31).....	43
	KUVA 14 Toivotut kulttuurityypit vastaajaryhmittäin (n=31).....	43

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1 Organisaatiokulttuurin määritelmiä.....	9
TAULUKKO 2 Great Place To Work -listattujen yritysten ideoita organisaatiokulttuurin kehittämiseen.....	25

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatiokulttuuria alettiin tutkimaan, kun havaittiin, ettei organisaatio, jolla on muodollinen valta, korkeasti koulutettu henkilökunta sekä hyvä markkina-asema, ei saavuttanutkaan tavoitteitaan. Organisaatiot alkoivat kysymään itseltään, mistä johtuu, että muodollisesti heikommat yritykset voivat menestyä vahvempia paremmin. Havaittiin, ettei muodollisilla tekijöillä ole suoraan yhteyttä organisaation sisäiseen todellisuuteen, joka ohjaa henkilöstön käyttäytymistä sekä ajattelua. Tätä organisaation sisäistä todellisuutta alettiin sittemmin kutsua organisaatiokulttuuriksi. (Harisalo 2021, 140.)

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus moniin tekijöihin organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri on tunnustettu merkittäväksi kilpailueduksi yritykselle, sillä oikeanlaisen kulttuurin omaava yritys voi olla jopa kaksi kertaa tuottavampi kuin keskivertoyritys (Mandatum 2018). Hyvällä kulttuurilla on todettu olevan merkitystä esimerkiksi yrityksen kannattavuuteen, tehokkuuteen, asiakastytytyväisyyteen sekä työnantajamielikuvaan. Tutkimukset myös osoittavat organisaatiokulttuurin kietoutuvan vahvasti siihen, millaisena työntekijät kokevat hyvän työpaikan. (Great Place To Work 2024.) Mikäli organisaatiokulttuurin myötä tavoitellaan kilpailuetua, tulee olla tietoinen, millainen kulttuuri organisaatiossa vallitsee. Organisaatiokulttuurin kehittämiseen tarvitaan ymmärrystä organisaation nykytilasta sekä tavoitteista, joiden pohjalta voidaan tehdä suunnitelmallisia ja konkreettisia toimenpiteitä. (Aava & Bang julkaisuaika tuntematon.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on Yritys X:n organisaatiokulttuurin nykytilan analysointi ja kehittäminen. Tutkimuksen tarkoitus on tutkia Yritys X:n organisaatiokulttuurin nykytilaa, toiveiden mukaista kulttuuria sekä luoda konkreettisia kehitysehdotuksia kulttuurin kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on koota ymmärrettävä kokonaiskuva nykyisen sekä toivotun kulttuurin keskeisistä piirteistä ja ominaisuuksista, joiden pohjalta laaditaan hyödynnettäviä kehitysehdotuksia organisaatiokulttuurin kehittämisen tueksi kyseisessä yrityksessä. Tutkimus rakentaa pohjan ja hyvät lähtökohdat organisaatiokulttuurin kehittämiseen sekä jakaa hyödyllistä tietoa organisaatiokulttuurin käsitteestä, piirteistä sekä sen vaikutuksista liiketoiminnan näkökulmasta. Tutkimuksen aihepiiri on laaja ja moniulotteinen, joten työ on rajattu käsittelemään organisaatiokulttuuria ilmiönä. Ilmiönä tarkasteleminen keskittyy kulttuurin keskeisten piirteiden hahmottamiseen sekä sen luonteen ymmärtämiseen.

Tämän opinnäytetyön aiheen valinnassa on vaikuttanut oma kiinnostukseni, sekä hyöty toimeksiantajaorganisaatiolle. Aiheen valitsemisessa on otettu huomioon toimeksiantajaorganisaatio ja sen tarpeet, jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman hyödyllinen. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus yritysten menestymiseen jatkuvasti kiihtyvässä kilpailussa (McGregor & Dosh 2015). Tutkimuksen toimeksiantajaorganisaationa toimii keskisuuri matkailualan yritys, joka on toiminut alalla kymmeniä vuosia. Tässä opinnäytetyössä yritystä puhutellaan nimellä Yritys X. Tutkimus toteutetaan kyseiselle organisaatiolle siksi, että organisaatiossa ei

ole aikaisemmin tutkittu tai tietoisesti kehitetty organisaatiokulttuuria. Tutkimus merkitsee Yritys X:lle mahdollisuutta alkaa tietoisesti johtamaan ja kehittämään organisaatiokulttuuria.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Millainen organisaatiokulttuuri yrityksessä vallitsee tällä hetkellä?

Millainen on toivottu, tavoitteita tukeva organisaatiokulttuuri?

Kuinka organisaatiokulttuuria voidaan kehittää haluttuun suuntaan?

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on jaettu seitsemään päälukuun. Ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimuksen perusta eli työn tausta, tarkoitus, aihe sekä tutkimuskysymykset. Toinen ja kolmas pääluku käsittelee työn teoreettista viitekehystä, jossa käydään läpi työn kannalta keskeiset käsitteet sekä teoreettiset lähtökohdat. Teoreettinen viitekehys on rakennettu tarkastelemaan organisaatiokulttuurin käsitettä, tasoja ja vaikutuksia sekä sen analysointia ja kehittämistä. Neljäs pääluku kuvaa tarkasti tutkimuksen toteutukseen liittyvät vaiheet eli tutkimusmenetelmät, aineistonkeruun, aineiston analysoinnin sekä luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät seikat. Pääluvussa viisi kootaan tutkimusmenetelmien avulla kerätty tieto tutkimustuloksiksi, jotka käydään jäsennellysti läpi. Luvussa kuusi esitetään tutkimustulosten pohjalta keskeisimmät löydökset ja johtopäätökset tiivistetyksi kokonaisuudeksi, joita peilataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Kuudes luku sisältää myös kehitysehdotuksia, jotka muodostuvat tutkimustulosten ja niiden perusteella tehtyjen johtopäätösten pohjalta. Seitsemäs, eli viimeinen pääluku sisältää pohdinnan, jossa käydään läpi omia kokemuksia opinnäytetyöprosessista, mukaan lukien sen onnistumiset ja kehityskohdat. Lisäksi pohdinnassa kuvataan omaa ammatillista kasvua sekä työn hyötyjä itselle sekä toimeksiantajaorganisaatiolle. Luvun lopussa esitetään myös jatkotutkimusehdotus tutkimuksen jatkamiseksi ja laajentamiseksi. Opinnäytetyön loppuun on lisätty opinnäytetyön kannalta tarpeelliset liitteet.

2 ORGANISAATIOKULTTUURI

2.1 Mitä organisaatiokulttuuri on?

Watkinsin (2013) mukaan vallitsee yksimielisyys siitä, että organisaatiokulttuuri on olemassa ja sillä on ratkaiseva rooli käyttäytymisen organisaation muokkautumisessa. Yhtä selvää yksimielisyyttä ei kuitenkaan ole siitä, mitä organisaatiokulttuuri todellisuudessa on, miten se vaikuttaa käyttäytymiseen tai miten sitä on mahdollista muuttaa (Watkins 2013). Sana *kulttuuri* on käännös latinankielisestä sanasta *cultura*, joka tarkoittaa maaperän hoitamista. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, kuinka maanviljelijä omalla toiminnallaan varmistaa tavoitteidensa mukaisen sadon. Tämä vertauskuva on käyttökelpoinen myös, kun puhutaan organisaatioista, sillä pohjimmiltaan organisaatiokulttuuria voidaan kuvailla perustana toiminnalle, jonka organisaatio tarvitsee menestyäkseen (Luukka, 2019, 18.) Organisaatiokulttuurista voidaan käyttää myös lyhennetyksi sanaa kulttuuri, jota tässä opinnäytetyössä käytetään luettavuuden kannalta synonyyminä sanalle organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen käsite, siksi sen määrittelyminen osoittautuu usein haastavaksi. Määrittelyä tekee haastavaksi erityisesti se, että organisaatiokulttuurille ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Kuuselan (2015, 25) mukaan tärkeää organisaatiokulttuuria määriteltäessä on huomioida organisaatiokulttuurin olevan osittain irrallinen kokonaisuus organisaation muodollisista rakenteista, sillä kulttuuriin vaikuttavat seikat ovat ihmisissä, ilmapiirissä sekä ympäristössä. Taulukossa 1 kuvataan organisaatiokulttuurin määritelmää viiden organisaatiokulttuurin asiantuntijan määrittelemänä.

TAULUKKO 1 Organisaatiokulttuurin määritelmiä

Asiantuntija	Määritelmä	Keskeistä
Schein (2009)	Organisaatiokulttuuri on yhteisön tiedostamattomia perusolettamuksia, jotka ovat syntyneet yhteisön opittua ratkaisemaan ulkoiseen sopeutumiseen sekä sisäiseen yhdentymiseen liittyviä seikkoja. Ongelmien ratkaisut nähdään oikeina tapoina toimia, tuntea sekä ajatella, jotka opetetaan uusille yhteisön jäsenille.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedostamattomat perusolettamukset • Ratkaisujen kautta opittu • Oikea tapa toimia, tuntea ja ajatella
Hofstede (2010)	Organisaatiokulttuuri on mielen kollektiivista ohjelmointia, opittua ajattelemista, tuntemista sekä käyttäytymismalleja, jonka avulla erotetaan yhteisö toisista ryhmistä.	<ul style="list-style-type: none"> • Mielen ohjelmointi • Opittuja toimintatapoja • Erottaa muista ryhmistä
Luukka (2019)	Organisaatiokulttuuri on tiedostettuja sekä tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat ryhmän ajattelua sekä käyttäytymistä yhtenäistään ryhmää sekä erottaen sen muista.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja • Toimintatapoja • Yhtenäistää ryhmää • Erottaa muista ryhmistä

Jatkuu seuraavalla sivulla.

TAULUKKO 1 (jatkuu).

Denison (2012)	Organisaatiokulttuuri on tapa, miten asioita tehdään silloin kun kukaan ei ole näkemässä. Kulttuuri on käyttäytymistä ohjaava ydinlogiikka ja mielen ohjelmisto, jotka opetetaan eteenpäin uusille jäsenille.	<ul style="list-style-type: none"> ● Tapa tehdä asioita ● Käyttäytymistä ohjaava ● Ydinlogiikka ja mielen ohjelmisto ● Opetettava
Kulmala & Rosvall (2022)	Organisaatiokulttuuri on aina jaettu ilmiö, joka ilmenee yhteisessä vuorovaikutuksessa, arvoissa ja käyttäytymisessä. Kulttuuri on läpileikkaava, vaikuttaen ryhmän asenteisiin, motivaatioon ja oletuksiin, jonka uudet jäsenet vaistomaisesti oppivat. Kulttuuri on kestävä, juurtuen yritykseen pitkiksi ajoiksi.	<ul style="list-style-type: none"> ● Jaettu ilmiö ● Läpileikkaava ● Vaistomainen ● Kestävä

Schein (2009, 39) määrittelee organisaatiokulttuurin yhteisön tiedostamattomina perusoletuksina, jotka ovat alkujaan opittu yhteisön jouduttua ratkaisemaan niin sisäiseen yhdentymiseen, kuin ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä seikkoja. Nämä ratkaisujen kautta opitut toimintatavat, muodostuvat ”oikeiksi tavoiksi toimia ja ajatella” (Schein 2009, 39). Scheinin (2009) määritelmästä poiketen Hofsteden (2010, 178) ja Denisonin (2012, 3) mukaan organisaatiokulttuuri on opittua mielen ohjelmointia, käyttäytymismallien ja toimintatapojen taustalla. Denison (2012, 3) määrittelee kulttuurin myös opetettavana ilmiönä. Luukan (2019, 24) mukaan organisaatiokulttuuri tarkoittaa tiedostettuja sekä tiedostamattomia arvoja, toimintatapoja sekä rakenteita. Nämä arvot, toimintatavat sekä rakenteet ohjaavat ajattelua ja toimintaa sekä käyttäytymistä (Luukka 2019, 24). Kuten Hofstede (2010, 178), myös Luukka (2009, 24) määrittelee organisaatiokulttuurin olevan ryhmää yhtenäistävä tekijä, samalla erottaen sen muista ryhmistä. Kulmalan & Rosvallin (2022, 12) mukaan organisaatiokulttuuri perustuu neljän piirteen ympärille. Ensimmäiseksi, organisaatiokulttuuri on *jaettu ilmiö*, sillä kulttuuri voi muodostua vain ryhmän sisäiseksi todellisuudeksi. Toiseksi organisaatiokulttuuri on *läpileikkaava*, joka kulkee läpi organisaation tasojen. Kolmanneksi kulttuuri on *vaistomainen*, joka ilmenee ihmisen luontaisena kykynä sopeutua uuteen kulttuuriin. Neljänneksi kulttuuri on *kestävä* eli toisin sanoen kulttuuri juurtuu organisaatioon vuosikymmeniksi. (Kulmala & Rosvall 2022, 12.)

Tässä opinnäytetyössä organisaatiokulttuurista käytetään seuraavaa määritelmää:

Organisaatiokulttuuri on ryhmän jaettuja ja tiedostamattomia arvoja sekä perusolettamuksia, jotka ovat muodostuneet yhteisten kokemusten ja ratkaisujen kautta. Yhteiset kokemukset ja ratkaisut ovat ajan myötä muodostuneet ryhmän jaetuiksi tavoiksi toimia, ajatella ja tuntea. Organisaatiokulttuuri on ryhmää yhtenäistävä ilmiö, joka samalla erottaa ryhmän muista ryhmistä.

2.2 Organisaatiokulttuurin tasot

Edgar H. Schein on yksi tunnetuimmista organisaatiokulttuurin tutkijoista. Schein on luonut tunnetun organisaatiokulttuuria esittävän mallin, joka kuvaa kulttuuria kolmena tasona (Kuva 1). Koska organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on tavallisesti haastavaa, Scheinin (2009, 21) malli havainnollistaa kulttuuria erilaisina kerroksina ulospäin näkyvästä sisäänpäin näkyviin. Scheinin (2009, 21) mukaan

vaarana organisaatiokulttuurin ymmärtämisessä on liiallinen yksinkertaistaminen, siksi hänen tapansa kuvailla kulttuuria on monitasoinen. Organisaatiokulttuurin käsittämisessä on tärkeää ymmärtää ja hallita syviä tasoja, sillä syvimmissä kerroksissa piilee kulttuurin oikea merkitys.



KUVA 1 Organisaatiokulttuurin tasot (Mukaiillen Schein 2009, 21)

Scheinin (2009, 22) mukaan organisaatiokulttuurin tasoista (Kuva 1) helpoiten tunnistettavissa olevat osat ovat artefaktit. Artefaktit ovat kaikkea sitä mitä organisaatiossa voi nähdä, kuulla sekä tuntea, ja siksi niiden tunnistaminen on helppoa. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi ulkoasuun liittyvät seikat, kuten työtilat, pukeutuminen, perinteet, viestintä, kommunikointi, ilmapiiri tai vallitseva tunnelma (Schein 2009, 22; Luukka 2019, 30). Luukan (2019, 31) mukaan artefakteiksi katsotaan myös toimintatavat asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa, palkitsemisjärjestelmät sekä virkistystoiminta. Artefaktit voivat viestiä esimerkiksi muodollisuudesta pukeutumistyyliin, harkitun kommunikoinnin sekä toimintatapojen perusteella, kun taas epämuodollisessa ympäristössä kommunikaatio voi olla nopeaa, yhteisöllistä ja pukeutuminen epämuodollista. Organisaatiokulttuurin havaitseminen artefaktien tasolla on suhteellisen vaivatonta, siitä syystä, että artefakteilla on välittömiä emotionaalisia vaikutuksia. Kuitenkaan artefaktit eivät selitä sitä, miksi organisaation jäsenet toimivat niin kuin toimivat, tai miksi organisaatio on ajan saatossa muotoutunut juuri sellaiseksi kuin se nyt on. (Schein 2009, 22.)

Scheinin organisaatiokulttuurin tasot -mallin keskimäinen kerros kuvaa organisaation ilmaistuja arvoja. Tämä taso katsotaan sisäänpäin näkyviin kerrokseen, jonka vuoksi niiden tunnistaminen vaatii perusteellista tutustumista organisaation toimintaan. Arvot ohjaavat organisaation toimintaa ja antavat perustelut sille, miksi toimitaan niin kuin toimitaan. (Schein 2009, 23.) Arvot saattavat olla tietoisesti luotuja ja julkisesti näkyvillä mutta ovat usein myös kirjoittamattomia ja luonnollisesti ajan saa-

tossa syntyneitä (Luukka, 2019, 32). Nämä ilmaistut arvot saattavat olla alun perin peräisin yrityksen perustajalta, jotka ovat ajan kuluessa juurtuneet vahvasti organisaation toimintaan (Schein 2009, 23).

Scheinin (2009, 23) mukaan arvot usein selittävät organisaation artefakteja. Arvoja ymmärtämällä voi saada selityksen esimerkiksi sille, miksi organisaatiossa on esimerkiksi paljon yhteisiä tiloja, kommunikointi avointa, tai konttorit ovat avokonttoreita suljettujen ovien sijaan. (Schein 2009, 23.) Näistä artefakteista päätellen organisaatiossa arvostetaan yhteisöllisyyttä sekä avoimuutta. Vaikka artefaktit heijastavat organisaation arvomaailmaa, niiden perusteella ei kuitenkaan ole mahdollista tehdä suoria johtopäätöksiä, vaan on aiheellista selvittää arvoja organisaatiossa työskenteleviltä ihmisiltä, miksi he toimivat niin kuin toimivat ja mikä vaikuttaa heidän ja koko organisaation toiminnan taustalla. Scheinin (2009, 25) mukaan on mahdollista havaita myös ristiriitoja artefaktien ja arvojen välillä, mitä enemmän seuraa ja tutkii yrityksen toimintaa. Esimerkiksi, mikäli näennäisesti asiakaslähtöisen yrityksen henkilökunta ei vaikuta ollenkaan palvelualltiilta, muodostuu arvojen ja käyttäytymisen välille selvä ristiriita. Ristiriidat voivat viestiä sitä, että syvemmällä on jotain joka todellisudessa ohjaa käyttäytymistä ja toimintaa ilmaistujen arvojen sijaan. Ymmärtääkseen sen, on tutustuttava vielä syvempään kulttuurin tasoon. (Schein 2009, 25.)

Schein (2009, 25) on nimennyt organisaatiokulttuurin tasot -mallin alimman kerroksen piileviksi perusolettamuksiksi. Nämä piilevät perusolettamukset ovat syvällä organisaatiokulttuurin ytimessä, jonka vuoksi niiden tunnistaminen on näistä kolmesta tasosta kiistatta haastavin. Perusolettamukset ovat oletuksia ja uskomuksia organisaation luonteesta, jotka tekevät siitä menestyneen (Schein 2009, 25). Piilevien perusolettamusten juuret ovat tavallisesti yrityksen historiassa. Keskeistä perusolettamusten muotoutumisessa on yrityksen perustajan sekä merkittävien johtajien arvomaailma ja uskomukset siitä, mikä tekee yrityksestä menestyksekkään. Organisaation perustajat sekä johtajat ovat niitä, jotka ovat iskostaneet arvojaan, uskomuksiaan ja oletuksiaan palkkaamiensa työntekijöiden ajatuksiin sekä toimintaan. Nämä arvot ja uskomukset ovat opetettu aina uudelleen ja uudelleen uusille jäsenille, mikä selittää sen, miksi niillä on usein vaikutusta myös tähän hetkeen, vaikka aikaa olisi kulunut vuosikymmeniä. Voidaan todeta, että piilevät perusolettamukset ovat tuotosta yhteisestä oppimisprosessista eli yhdessä opituista arvoista ja olettamuksista, jotka on todettu niin toimiviksi, että ne lopulta ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi eli "oikeiksi" tavoiksi toimia ja ajatella. Uskomukset ja olettamukset toimivat niin kauan, kun yritys jatkaa menestystään. (Schein 2009, 26–27.)

Luukka (2019, 31) kuvaa Scheinin (2009) logiikkaa mallin taustalla seuraavasti; artefaktien tulisi ilmentää konkreettisesti muodossa kulttuurin arvoja, jotka rakentuvat organisaation ideologian, perusolettamusten sekä maailmankuvan päälle. Samaa logiikkaa voidaan kuvata päinvastoin alhaalta ylöspäin. Silloin logiikka voidaan kuvata organisaation jaetun ideologian olevan sanoitettu sitä tukeviksi arvoiksi ja visioiksi, jotka konkretisoituvat toimintana sekä artefakteina. (Luukka 2019, 31.)

2.3 Organisaatiokulttuurin piirteitä

Organisaatiokulttuuri ilmenee lukuisilla eri tavoilla kaikessa yrityksen toiminnassa. Organisaation johtamistyyli vaikuttaa hyvin voimakkaasti ja laajasti organisaatiokulttuuriin. Kuuselan (2015, 140) näkemyksen mukaan johtajien kautta määrittyy koko organisaation todellisuus. Johtajat ovat esimerkkejä kulttuurin ytimeistä, eli heidän kauttaan konkretisoituvat yrityksen arvot ja normit, vahvistaen tiimin merkitystä (Kuusela 2015, 145). Viitalan (2014, 18) mukaan johtaminen määrittää esimerkiksi sitä, kuinka päätöksenteko toteutuu, millaiset vaikutusmahdollisuudet henkilöstöllä on, kuinka henkilöstöön suhtaudutaan ja millaiset työolosuhteet heille suodaan, miten työ organisoituu sekä kuinka henkilöstöä palkitaan.

Luukan (2019, 183) mukaan keskeistä organisaatiokulttuurissa on myös johdon ihmiskäsitys, joka heijastaa organisaation arvomaailmaa, rakenteita ja normeja. Kulmala ja Rosvall (2022, 38) näkevät ihmiskäsityksen myös vaikuttavan organisaation ajatteluun, tulkintoihin, palkitsemiseen sekä päätöksentekoon. Ihmiskäsitys vaikuttaa siihen, miten ihmisiin ja henkilöstöön organisaatiossa suhtaudutaan. Negatiivinen ihmiskäsitys heijastaa usein epäluottamusta sekä valvontaa, kun taas positiivinen ihmiskäsitys korostaa luottamusta sekä avoimuutta (Luukka 2019, 183). Kulmalan ja Rosvallin (2022, 38–39) mukaan positiivisella ihmiskäsityksellä voidaan vaikuttaa myös ihmisten mahdollisuuksiin kasvaa ja kykyihin kehittyä, kun ihmisiin suhtaudutaan luottamuksen kautta.

Kulmalan ja Rosvallin (2022, 52) mukaan yrityksen arvot ilmentävät organisaatiokulttuuria sekä ohjaavat yrityksen tapaa toimia. Arvot auttavat erilaisia ihmisiä toimimaan yhdessä samojen toimintaperiaatteiden mukaan. Kulttuurin näkökulmasta arvot muodostavat myös yhteisöllisyyttä, mutta vain silloin kun ne ovat linjassa toiminnan kanssa. (Kulmala & Rosvall 2022, 52–54). Kuuselan (2015, 18) mukaan organisaatiokulttuuri ilmenee myös normien kautta, vaikuttaen siihen, mitä odotetaan, mitä pidetään tärkeänä ja mikä ei ole hyväksyttävää. Normien noudattaminen yhdistävä, edistää yhteistyötä, luo turvallisuutta sekä auttaa saamaan ryhmän jäsenyyden. (Kuusela 2015, 19).

Scheinin (2017, 3) mukaan organisaatiokulttuuri ilmenee käyttäytymisen säännönmukaisuuksina, erityisesti silloin kun henkilöstö on vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Välittyvä tunnelma, ilmapiiri, viestintätavat sekä kommunikointi ilmentävät kulttuuria. Luukan (2024, 258, 269) mukaan viestintä vaikuttaa hyvin keskeisenä osana organisaatiokulttuuria, sillä sen avulla voi luoda esimerkiksi psykologista turvallisuutta, oikeudenmukaisuuden, kuulluksi tulemisen sekä kunnioittamisen tunteita. Kulttuuriin vaikuttaa se, miten viestitään ja mitä viestitään. Heikko sisäinen viestintä luo epäluottamuksen kulttuuria, jossa työntekijät saattavat ajatella, ettei heihin luoteta, jolloin myös heidän luottonsa organisaation johtoon on heikko. Sisäisen viestinnän kulmakivi on avoin ja monikanavainen viestintä, joka tavoittaa koko organisaation. (Luukka 2019, 320.)

Viitalan (2014, 16–17) mukaan ilmapiiri on sekä organisaatiokulttuurin piirre, että sen seuraus. Ilmapiiri muodostuu siitä, miten organisaatiossa työskentelevät kokevat vallitsevan sosiaalisen ympäristön sekä johtamisen. Ilmapiiri voidaan hyvänä tai huonona, mutta myös esimerkiksi avoimena, voimaannuttavana, inspiroivana tai luottamuksellisena (Viitala 2014, 16–17). Ilmapiiriin lisäksi fyysisen ympäristön katsotaan ilmentävän organisaatiokulttuuria. Scheinin (2017, 3) mukaan myös työympäristön ulkoasu, sekä ulospäin nähtävät tavat vaikuttavat siihen, millaisena organisaatiokulttuuri nähdään.

2.4 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Pihan (2017, 151) mukaan organisaatiokulttuuri sekä johtajuus ovat kuin saman kolikon kääntöpuolet. Toista ei voi ymmärtää tai etenkin muuttaa ilman toista. Voidaan myös sanoa organisaatiokulttuurin olevan johtamista ja johtamisen organisaatiokulttuuria (Piha 2017, 151). Johtamisen avulla luodaan, kehitetään sekä säilytetään organisaatiokulttuuria sekä organisaation arvomaailmaa (Viitala 2014, 27). Luukka (2019, 16) siteeraa Scheinin toteamusta vuonna 1985 julkaistusta teoksesta *Organizational Culture and Leadership* seuraavasti: "On olemassa mahdollisuus, että ainoa asia, joka on oikeasti tärkeää, on kulttuurin luominen ja johtaminen", joka tiivistää ytimekkäästi organisaatiokulttuurin johtamisen merkitystä liiketoiminnassa.

Kulmalan ja Rosvallin (2022, 34) mukaan organisaatiokulttuurin johtaminen perustuu samoihin asioihin kuin johtaminen muissa yhteyksissä, eli johtajan sekä johdettavien väliseen suhteeseen, jonka avulla pyritään saavuttamaan yrityksen tavoitteet. Organisaatiokulttuurin johtamisen ydin onkin pyrkiä saavuttamaan tila ja olosuhteet, jossa työntekijät ovat menossa yhteiseen suuntaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Nikulan (2022, 31) mukaan johtajilla, sekä esihenkilöillä on ratkaiseva rooli kulttuurin toteuttamisessa. Johtajan tärkeä tehtävä on johtaa tietoisesti esihenkilöitä toimintamalleihin, tavoitteisiin ja osaamisen kehittämiseen, jotta johtamisen ja esihenkilötyön yhteneväisyys säilyy sekä toteuttaa oikeanlaista kulttuuria. Esihenkilöt peilaavat organisaation johtamista työntekijöihin, sillä esihenkilöiden käyttäytyminen ja arvot perustuvat muiden johtajuustasojen roolimalleihin eli usein ylimpään johtoon. Työntekijöiden kokemus organisaatiokulttuurista, rakentuu usein esihenkilöiden toiminnan sekä käytösmallien perusteella. (Nikula 2022, 36.) Viitalan (2014, 27) mukaan johtamisella voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin esimerkiksi johtamisen keinoilla, rekrytoinnilla, koulutuksilla, säännöillä, sidosryhmillä ja rakenteilla, kuten organisaatorakenteella, palkitsemisjärjestelmillä ja arviointijärjestelmillä. Yiingin ja Ahmadin organisaatiokulttuuria ja johtamiskäyttäytymisen vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen koskevan tutkimuksen mukaan hyvällä johtajuudella on merkittäviä vaikutuksia sitoutumiseen, ja sitä kautta myös työtyytyväisyyteen. Organisaatiokulttuurilla taas on vaikutus sitoutumisen ja työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen (Yiing & Ahmad 2009).

Organisaatiokulttuurin johtaminen vaatii ymmärtämistä menneestä, tästä päivästä sekä selkeän näkemyksen tulevaisuudesta, sillä kulttuuri on jatkuvasti liikkeessä sekä sisäisten, että ulkoisten muutosten vaikutuksesta. Organisaatiokulttuurin johtajan tulisi ymmärtää, kuinka tämänhetkinen kulttuuri on muodostunut, sillä menneisyydessä on selitys sille, kuinka ymmärrämme nykyistä kulttuurin tilaa. Tätä voidaan kutsua kulttuurin historiatietoisuudeksi, joka vaikuttaa tapaan toimia ja ajatella tässä nykyisyydessä, jonka pohjalta luodaan odotuksia tulevaisuuteen. (Kulmala & Rosvall 2022, 34.)

Kotterin ja Heskettin (1992, 84) mukaan näkyvin yksittäinen tekijä, joka erottaa suuret onnistuneet kulttuurinmuutokset epäonnistuneista on huippujohtaminen. Keskeistä kulttuurin muutoksen johtamisessa on vankka kokemus ja kyky ymmärtää kuinka muutosta saadaan aikaan. Johtajan on luotava tiimi, jolle luodaan selkeä visio ja strategia tämän vision saavuttamiseksi. Johtajan on tärkeää vakuuttaa muutoksen kannalta tärkeät ihmiset oikeaan suuntaan, sillä lopulta ihmiset ovat ne, jotka tekevät muutokset. (Kotter & Heskett 1992, 84.)

2.5 Organisaatiokulttuurin rakentuminen

Kulttuuri alkaa muodostumaan hyvin varhain, jo ensimmäisten ryhmän kokoontumisten aikana (Kuusela 2015, 47). Juutin (2006) mukaan organisaation perustuvaiheessa, sen perustajalla on näkemyksensä siitä, mikä on oikea tapa toimia. Tämän näkemyksen perustana toimivat perustajan kuvitelmat organisaation ja ympäristön välisistä syy-seuraus-suhteista sekä arvoista. Siitä huolimatta uskovatko organisaation jäsenet näihin uskomuksiin, on perustajalla valtaa viedä näkemyksensä läpi. Mikäli organisaation jäsenet todistavat nämä perustajan uskomukset ja näkemykset toimiviksi, muodostuvat ne jäsenten omaksumiksi malleiksi toimia. Lopulta malli toimii valintoja ja päätöksiä ohjaavana voimana, joka säästää jäsenten voimavaroja jatkuvalta ongelmien ratkaisemiselta. Jatkuvaan onnistuneeseen toimintaan johtava malli muuttuu ajansaatossa ihanteeksi, josta tulee ryhmän sisällä kaikkien omaksuma, jolloin sitä ei enää kyseenalaisteta. (Juuti 2014, 244.) Luukan (2019, 55) mukaan kulttuuri on usein johtajansa varjo, sekä hyvässä, että pahassa. Yrityksen perustajien arvo maailma, teot tai tekemättä jättämiset vaikuttavat osaltaan siihen, millainen kulttuuri organisaatioon syntyy (Luukka 2019, 27).

Scheinin (2017, 127) mukaan organisaatiokulttuuri on aina ryhmän sisäinen ominaisuus, jolloin keskeiseen rooliin kulttuurin rakentumisen ymmärtämisessä muodostuu myös ryhmädynamiikan teorit. Organisaation perustajat eivät tavallisesti ole tietoisia ryhmädynamiikasta, mutta sen olemassaolo vaikuttaa siihen, millainen kulttuuri organisaatioon rakentuu. Jokaisen ryhmän muodostumiseen on peruste, ja jokaisella jäsenellä on jonkinlainen rooli. Siitä huolimatta miten ryhmän perustajat roolit jakavat, jäsenet väistämättä kohtaavat identiteetti- sekä roolikysymyksen, joka kysyy omaa roolia kyseisessä ryhmässä suhteessa muihin jäseniin. Selvittääkseen identiteettinsä ja roolinsa, ryhmän on tunnistettava auktoriteettisuhteet, riippuvuussuhteet sekä jäsenten vaikutusvallat. Roolien tunnistaminen on välttämätöntä pystyäkseen luomaan sisäisen todellisuuden sekä ratkaisemaan ulkoisen ympäristön ongelmia. (Schein, 127.)

Kuuselan (2015) mukaan kokemus organisaatiokulttuurista alkaa syntymään yhdessä toimimalla ja vuorovaikutuksessa, jossa jäsenet alkavat toteuttaa kulttuuria, samalla mukautuen siihen itse. Kulttuuri muodostaa ryhmän sisäisen todellisuuden, jonka syntyminen vahvistuu vuorovaikutuksessa, jakamalla sekä tulkitsemalla yhdessä koettuja ja ratkaistuja asioita. Kulttuurin rakentuminen perustuu yhteisiin historiallisiin kokemuksiin ja niiden kautta yhdessä oppimiseen. Toisin sanoen kulttuuri on kokemusten, onnistumisien, tunteiden aikaansaannosta, joiden perusteella hyvät toimintatavat ovat jääneet käytäntöön. (Kuusela 2015, 47.)

2.6 Millaisia vaikutuksia hyvällä organisaatiokulttuurilla on?

McGregor ja Dosh (2015) esittävät vahvan organisaatiokulttuurin olevan yrityksen menestyksen kannalta ratkaisevassa roolissa. Organisaatiokulttuuri ei ole vain pehmeä tekijä, vaan osa organisaation strategista menestymistä (McGregor & Dosh 2015). Oikeanlaisen organisaatiokulttuurin vaikutukset ulottuvat laajasti läpi koko organisaation, joista keskeisimpiä käsitellään tässä alaluvussa.



KUVA 2 Organisaation menestysketju (Leidenschaft julkaisuaika tuntematon)

Organisaation menestysketju (Kuva 2) havainnollistaa sitä, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa osana organisaation menestysketjua. Leidenschaftin (Julkaisuaika tuntematon) mukaan asiakaskokemukseen ja sitä kautta myös asiakasuskollisuuteen vaikuttaa suorimmin työntekijäkokemus. Asiakaskokemukseen vaikuttaa se, millaisen kokemuksen he saavat ollessaan kohtaamisessa yrityksen henkilökunnan kanssa, sillä työntekijät siirtävät asiakkaille sen, miten heitä kohdellaan työpaikalla (Leidenschaft julkaisuaika tuntematon; Rossi 2012, 40). Toivotunlaiseen työntekijäkokemukseen merkittävimmin vaikuttaa oikein rakennettu organisaatiokulttuuri. Oikeanlaisen organisaatiokulttuurin rakentamiseen vaikuttaa työntekijäymmärrys eli ymmärrys siitä mitkä tekijät vaikuttavat yksilöiden motivaatio- sekä sitouttamistekijöihin. (Leidenschaft julkaisuaika tuntematon.) Erinomainen asiakaskokemus syntyy siis ketjureaktiona monien tekijöiden saattamana organisaation sisältä ulos (Rossi 2012, 40).

Cameronin ja Quinin (2006, 5) mukaan empiiriset tutkimukset ovat tuottaneet vaikuttavan joukon havaintoja organisaatiokulttuurin yhteydestä organisaatioiden suorituskykyyn sekä pitkän aikavälin tehokkuuteen. Kotterin ja Heskettin (1992, 11) organisaatiokulttuurin ja suorituskyvyn väliseen yhteyteen keskittyvän tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus pitkän aikavälin taloudelliseen suorituskykyyn. Suorituskykyä edistävä organisaatiokulttuuri on usein vahva, sopeutuva sekä omaa selkeät tavoitteet, arvot ja johtajuuden, jotka lisäävät henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. (Kotter & Heskett 1992, 16).

Viitalan (2014, 17) mukaan organisaatiokulttuurilla on vaikutusta organisaation sisäiseen ilmapiiriin. Ilmapiirillä on suoria vaikutuksia motivaatioon, työntekijöiden tyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin. Työn tuottama merkityksellisyyden tunne on voimakkaasti yhteydessä organisaatiokulttuuriin, jolla on myös vaikutus motivaatioon, työn tuloksiin, työhyvinvointiin sekä työhön sitoutumiseen. Merkityksellisyys koostuu usein mahdollisuudesta kehittyä, potentiaalın ilmaisemisesta, toisten auttamisesta tai yhteenkuuluvuuden tunteesta, joihin voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurilla. (Kulmala & Rosvall 2022, 32.) Dungerin (2023) organisaatiokulttuurin ja sitoutumisen suhdetta käsittelevän globaalin tutkimuksen mukaan kulttuuriset ulottuvuudet, kuten hyvä johtaminen, palkitseminen, oikeudenmukaisuus, yhteenkuuluvuus ja välittäminen vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen, joista merkittävimmin vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunne.

Organisaatiokulttuurilla on vaikutus myös uusien työntekijöiden rekrytointiin, nykyisten työntekijöiden pysyvyyteen sekä lähtemiseen (AESC julkaisuaika tuntematon). Sull, Sull ja Zweig (2022) esittävät, että myrkyllinen organisaatiokulttuuri on keskeisin vaikuttava tekijä työntekijöiden lähtemiseen.

Työntekijät, jotka kokevat vallitsevan organisaatiokulttuurin myrkylliseksi, jättävät yli 10 kertaa todennäköisemmin nykyisen työpaikkansa (Sull, Sull & Zweig 2022). Liikkeenjohdon konsultointiyritys MPS-Yhtiöiden teettämässä ammattilaisten työnhakututkimuksessa tulee ilmi, että 85 % työnhakijoista pitää organisaatiokulttuuria vaikuttavana tekijänä työnhakuvaiheessa. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille, että palkkaa tärkeämpi sitouttaja on kulttuurilliset asiat, kuten työyhteisö ja mahdollisuus kehittyä. (Silvonen 2020.)

Viitalan (2014, 17) mukaan ehto organisaatioiden elinkykyisyydelle jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on muutuskävykyisyys. Organisaation muutuskävykyyyteen vaikuttavat esimerkiksi oppimiskyky, luovuus ja innovatiivisuus, joiden vaatimus on niitä tukeva organisaatiokulttuuri. Tutkimukset ovat havainneet, että organisaatiokulttuurit, joissa arvostetaan tehtäväsuuntautuneisuutta, työn tuloksia sekä epähierarkkisuutta sekä osallistavaa johtamista, ovat joustavampia muutoksille. (Viitala 2014, 17.)

Organisaatiokulttuuri määrää organisaation ajattelu- sekä toimintatavat, jotka taas vaikuttavat siihen, millaisia tavoitteita asetetaan. Organisaatiokulttuuri ohjaa ajattelua ja toimintaa niin merkittävästi, että myös strategiset valinnat usein heijastavat kulttuuria. (Tanner 2024, 297.) Kulttuurilla on merkittävä vaikutus strategian toteutumiseen, silloin kun ne osataan yhdistää saumattomasti toisiinsa, sillä kulttuuri määrittää sen, miten strategia toteutuu tavallisessa arjessa (Great Place to Work, julkaisuaika tuntematon; Rossi 2012, 15). Onnistuneessa organisaatiokulttuurin ja strategian liitossa kulttuuri tukee strategiaa selkeyttämällä päämäärät ja sitouttaen henkilöstön niiden saavuttamiseen (Tanner 2024, 289). Sanotaan, että organisaatiokulttuurin ja strategian välissä ei ole tilaa ristiriidoille, sillä yrityksen toimintatapojen tulee olla sellaisia, joiden avulla strategia toteutuu (Rossi 2012, 15). Pahimmassa tapauksessa ristiriidassa olevat kulttuuri ja strategia aiheuttavat vastustusta ja konflikteja, joiden myötä strategia ei toteudu. Ristiriidat strategian ja kulttuurin välillä koituvat aina strategian kohtaloksi, sillä kulttuuri ei mukaudu strategiaan, vaan strategia tulee mukauttaa kulttuuriin. (Tanner 2024, 290.) Organisaatiokulttuurin ja strategian vuorovaikutussuhteesta onkin kehittynyt mullistava tekijä strategian muotoilussa, suunnittelussa ja etenkin onnistumisessa. (Rossi 2012, 15.)

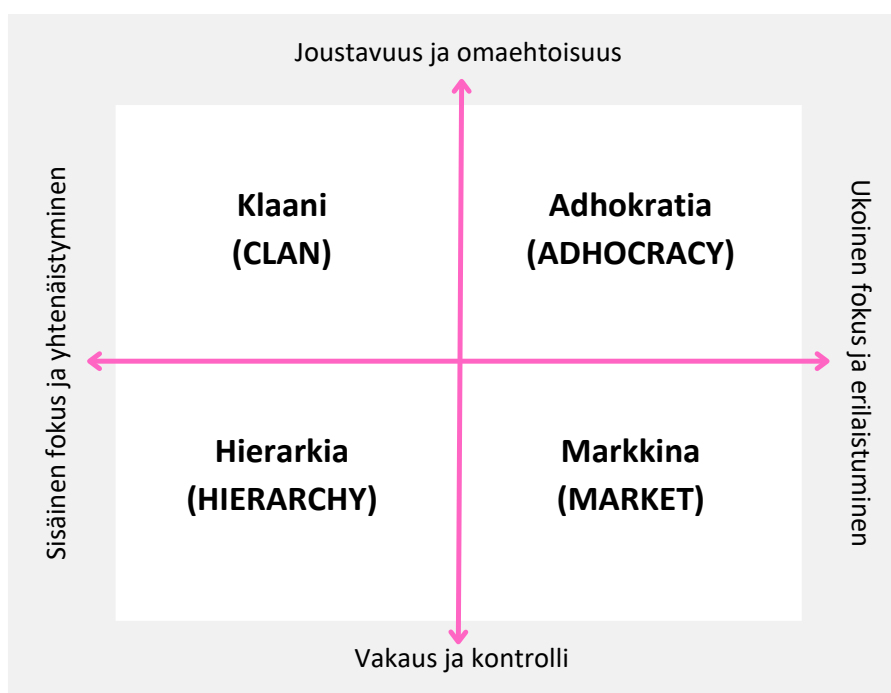
3 ORGANISAATIOKULTTUURIN ANALYSOINTI JA KEHITTÄMINEN

3.1 Organisaatiokulttuurin analysointi

Organisaatiokulttuurin kehittäminen edellyttää tietoisuutta kulttuurin nykytilasta, joka on mahdollista saada selville analysoimalla vallitsevaa kulttuuria. Analysointi valottaa organisaatiokulttuurin keskeisiä piirteitä, jonka pohjalta on mahdollista tehdä havaintoja kulttuurin tilasta. Ilman ymmärrystä vallitsevasta organisaatiokulttuurista, on mahdotonta myöskään kehittää organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri on niin laaja ja kattava kokonaisuus, ettei analysoinnissa ole mahdollista ottaa huomioon kaikkia kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä, joten keskeisten piirteiden määrittämiseen on hyödyllistä käyttää organisaatiokulttuurin analysointiin tarkoitettuja viitekehysjä. Viitekehukset kokoavat teoreettista pohjaa, joka kohdentaa kulttuurillisten ulottuvuuksien löytämistä ja havainnointia. Yksikään viitekehys ei ole oikea tai väärä, vaan olennaista on niiden perustuminen empiiriseen näyttöön. Viitekehysten valitsemisessa on tärkeää tutustua vaihtoehtoihin ja peilata viitekehysten ominaisuuksia tutkittavan organisaation tarpeisiin. Keskeistä viitekehysten käytettävyydessä on niiden kyky tuottaa jäsenneltyä ja luotettavaa tietoa, sekä tuoda esille käsiteltävät kulttuurin piirteet havainnollistamaan vallitsevaa organisaatiokulttuuria. (Cameron & Quinn 2006, 32–33.)

3.2 Kilpailevien arvojen viitekehys

Competing Values Framework (CVF) eli vapaasti käännettynä Kilpailevien arvojen viitekehys on Michiganin yliopiston tutkijaryhmän vuonna 1983 kehittämä viitekehys organisaatiokulttuurin analysointiin. Viitekehysten pääkehittäjinä ovat toimineet Robert Quinn sekä John Rohrbaugh. (Luukka 2019, 423.) Alun perin viitekehys on kehitetty organisaatioiden tehokkuuden indikaattoreita koskevan tutkimuksen myötä, jonka tarkoituksena oli saada selville mitkä tekijät tekevät organisaatiosta tehokkaan.



KUVA 3 Kilpailevien arvojen viitekehys (Mukaihen Cameron & Quinn, 35)

Tutkimuksessa nousi esille neljä pääindikaattoria (Kuva 3), jotka muodostuivat päinvastaisista arvoista eli joustavuus vs. vakaus sekä sisäinen vs. ulkoinen. Neljässä perusarvossa keskeistä on niiden päinvastaiset kilpailevat arvot, jotka sijaitsevat aina kehyksen vastakkaisilla puolilla, muodostaen jokaiseen neljännekseen kulttuurityypin näiden arvojen väliin. Kilpailevien arvojen viitekehyksen jokainen neljännes on nimetty, niiden merkittävimpien ominaisuuksien mukaan. Neljännesten nimet ovat johdettu tieteellisestä kirjallisuudesta, minkä mukaan erilaiset organisaatioiden arvot ovat liittyneet tiettyihin organisaatiotyyppisiin. Neljännekset selittivät ihmisten käyttäytymistä, perusoletuksia, suuntaviivoja sekä kilpailevia arvoja, jotka lopulta tunnistettiin organisaatiokulttuuria kuvaaviksi elementeiksi. (Cameron & Quinn 2006, 33–37.)

3.2.1 Kulttuurityypit

Hierarkkinen kulttuuri

Hierarkkiselle kulttuurille ominaista on vakaus, muodollisuus, ennakoitavuus sekä ohjeet ja säännöt. Johtaminen on selkeää, päätöksentekovalta on erittäin linjattua ja hallittua. Hierarkkisen kulttuurin omaavassa organisaatiossa on hierarkkisia tasoja, jotka määrittelevät vastuuta ja valtaa. Toiminta tällaisessa organisaatiossa on usein säädeltyä, tasaista ja ennakoivaa. Ennakoitavuus perustuu tarkkoihin toimintatapoihin ja sääntöihin, mikä takaa tasalaatuisen työn jäljen. Työntekijöillä ei tavallisesti ole mahdollisuuksia soveltaa tai vaikuttaa tapoihin, joilla työtä tehdään. Hierarkkisen kulttuurin omaava yritys on usein muodollinen mutta ensisijaisesti hyvin strukturoitu ja jäsenelty työpaikka. Johtajilta odotetaan ensisijaisesti hyvää koordinoitavuutta. Organisaation yhtenäistävä voima on säännöt ja ohjeet, joita kaikki noudattavat ja kunnioittavat, tavoitellen ennakoitavaa ja vakaata toimintaa. (Cameron & Quinn 2006, 37–38.)

Markkinakulttuuri

Markkinakulttuurissa keskitytään organisaation sisäisten asioiden sijaan ulkoiseen ympäristöön. Tämän kulttuurityypin ensisijaisia tavoitteita ovat tulos, kannattavuus, markkinarakojen löytäminen sekä vahvat asiakaskunnat. Markkinakulttuurin omaavan yrityksen arvot perustuvat tyypillisesti kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Markkinakulttuuriin muodostuneet perusoletukset ovat, että lähtökohtaisesti ulkoinen ympäristö, kuten kuluttajat eivät ole hyvätahoisia, vaan ovat hyvin valikoivia sekä arvon tuntevia. Tällöin organisaation tulisi jatkuvasti kyetä parantamaan kilpailuasemiaan varmistakseen tuottavuuden, huipputulokset sekä mahdollisimman suuret voitot. Tekijät, joiden avulla uskotaan saavutettavan tavoitteita, ovat selkeä olemassaolon tarkoitus sekä kunnianhimoisen strategia. Markkinakulttuurin omaava yritys esiintyy hyvin tuloshakuisena työpaikkana, jossa kilpailu on kovaa. Organisaation yhtenäisyys perustuu ensisijaisesti tavoitteiden saavuttamiseen ja voittamiseen. Markkinakulttuurissa menestys mitataan markkinaosuuden perusteella ja pyrkimys markkinajohtajuuteen on korostuneen korkeassa arvossa. (Cameron & Quinn 2006, 39–40.)

Klaanikulttuuri

Klaanikulttuurin tyypillistä ovat sisäisiin asioihin keskittyminen ja ajatus siitä, että organisaatio on kuin ”perhe”. Klaanikulttuurissa huomio kiinnittyy tiimityöhön, yhteenkuuluvuuteen sekä osallistamiseen. Tässä kulttuurityypissä tavallista on keskittyä tiimien suoriutumiseen ja luoda henkilöstölle

mahdollisimman voimaannuttava sisäinen ympäristö. Ympäristöä pyritään kehittämään kuuntele- malla henkilöstön mielipiteitä ja kehitysideoita. Klaanikulttuurin perusoletuksia ovatkin uskomus siitä, että ympäristöä voidaan hallita parhaalla tavalla tiimityön avulla sekä henkilöstön kehittämällä. Or- ganisaation tärkein tehtävä on luoda inhimillinen työympäristö henkilöstölle ja sen myötä parantaa heidän suorituskykyään. Suhtautuminen asiakkaisiin on myönteistä, ja ne nähdään ikään kuin kump- paneina. Kaanikulttuurin omaava yritys on inhimillinen sekä ystävällinen työpaikka, jossa henkilöstö kommunikoi avoimesti ja kertovat paljon itsestään muille työntekijöille. Johtajien rooli on valmentaja- n tai mentorin kaltainen. Yhteenkuuluvuuden tunne on vahvasti läsnä ja sitoutuminen on korkealla tasolla. Klaanikulttuurille ensisijaisen tärkeitä asioita ovat tiimityöskentely, osallistaminen sekä yh- teisymmärrys. (Cameron & Quinn 2006, 41–43.)

Adhokratiakulttuuri

Englannin kielen sana *adhocracy* on alkujaan peräisin sanasta *ad hoc*, jolla tarkoitetaan jotain väliai- kaista tai tilapäistä, mikä selittää myös adhokraatia kulttuurin olemusta. Tyypillistä adhokratiakult- tuurille on sekä sisäisen, että ulkoisen toimintaympäristön muutokset, sekä toiminnan ennakoimatto- muus. Toiminta perustuu usein projekteihin, joiden valmistuttua projektia varten laaditut rakenteet ja organisointi poistuvat ja tilalle tulevat uudet tehtävät ja vastuut. Adhokratiakulttuurissa valta- sekä auktoriteettisuhteet ovat häilyviä. Johtajuus voi olla epäjohdonmukaista tai arvaamatonta, or- ganisaation vapaan rakenteen ja organisoimattomuuden vuoksi. Johtamisen tärkein painopiste onkin edistää luovuutta sekä innovatiivisuutta mahdollistaen tulevaisuuden visiot. Tämän kulttuurityypin käänttöpuolena voi kuitenkin olla epävarmuutta sekä epäselvyyttä, muuttuvan johtamisen sekä olo- suhteiden toimesta. Adhokratiakulttuurin omaava yritys näyttäytyy dynaamisena, yrittäjähenkisenä sekä innovatiivisena työpaikkana. Työntekijät ovat uskaliaita ottamaan myös riskejä saavuttaakseen organisaation tavoitteet. Adhokratiakulttuurissa hyvä johtaminen määritellään visionäärisenä ja inno- vatiivisena. Side organisaation sisällä perustuu kokeilemiseen sekä innovointiin. Työntekijältä odote- taan muutosvalmiutta sekä rohkeutta ottaa haasteita vastaan. Organisaatio tavoittelee nopeaa kas- vua sekä uusien resurssien hankkimista menestyäkseen. (Cameron & Quinn 2006, 43–45.)

3.2.2 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Organizational Culture Assessment Instrument eli lyhennettynä OCAI perustuu Kilpailevien arvojen viitekehukseen. OCAI:n tarkoituksena on toimia organisaatiokulttuurin analysointityökaluna, jonka avulla voidaan tunnistaa organisaatiokulttuurin piirteitä ja hallitsevia kulttuurityyppejä. (Cameron & Quinn 2006, 31.) OCAI-analyysiprosessi perustuu kuusivaiheiseen kyselylomakkeeseen (Lomake ja ohje liitteessä 2), johon vastaajat arvioivat teemoja oman kokemuksensa mukaan (Cameron & Quinn 2006, 23). Kyselyssä on kaksi saraketta, joista ensimmäinen kuvaa nykyistä kulttuuria ja toi- nen toiveiden mukaista kulttuuria. Ajatus kyselyn taustalla on siis analysoida nykykulttuuri sekä luoda kuvitelma toiveiden mukaisesta kulttuurista.

OCAI:n perustana toimivat kuusi teemaa, joita työkalu arvioi:

1. Organisaation hallitsevien ominaisuuksien tunnistaminen
2. Organisaation vallitseva johtamistyyli sekä lähestymistapa
3. Työntekijöiden johtaminen, työympäristö ja tapa kohdella työntekijöitä

4. Sidosmekanismit, jotka pitävät organisaation yhdessä
5. Strategiset painotukset, jotka määrittelevät, mitkä painopisteet ohjaavat strategiaa
6. Tekijät, jotka määrittelevät menestyksen

Cameron ja Quinnan (2006, 63) mukaan OCAI:n perusteella voidaan havaita vallitsevan organisaatiokulttuurin tyyppi, erot nykyisen ja toivotun kulttuurin välillä, vallitsevan kulttuurityypin esiintyvyys sekä kulttuurityyppien yhteensopivuus. Keskeistä kulttuurityypin tulkitsemisessa on selvittää, sopiiko kulttuuri yhteen pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Mikäli kulttuuria halutaan kehittää, on syytä tarkastella nykyisen ja toivotun kulttuurin eroja. Suuret erot havainnollistavat kehityskohtia, sillä ristiriitaisuudet kulttuurien välillä viestivät muutostarpeesta. Teemakohtaisia tuloksia tarkastellessa, on aiheellista selvittää ovatko ne keskenään linjassa. Linjassa olevat teemakohtaiset tulokset ovat lähtökohtaisesti positiivinen asia, sillä tällöin kaikki teemat korostavat samanlaisia kulttuurisia arvoja. Teemakohtaiset vaihtelut viestivät kulttuurisista ristiriidoista, joita ei voida suoraan tulkita esteeksi menestymiselle, mutta tutkimukset ovat todistaneet yhteneväisten kulttuurien olevan menestyksellä käämpiä. Ristiriitaiset kulttuurit saattavat estää tehokkaan suorituskyvyn ja aiheuttaen epätoivottuja tuntemuksia, arvojen ja käyttäytymisen ollessa ristiriidassa. (Cameron & Quinn 2006, 69–75.)

3.3 Muita organisaatiokulttuurin analysointimenetelmiä

Organisaatiokulttuurin analysointiin on olemassa myös useita muita käyttökelpoisia viitekehyksiä, joista suosituimpiin lukeutuvat Kilpailevien arvojen viitekehyksen lisäksi Hofsteden ja Denisonin mallit. Hofsteden Multi Focus Malli on tuotosta hollantilaisen sosiaalipsykologin Geert Hofsteden mittavasta kulttuuritutkimuksesta. Hofsteden tutkimus osoitti suurimman osan yksiköiden välisistä eroista selittyvän kuudella organisaatiososiologian käsitteisiin liittyvillä tekijöillä. Nämä kuusi tekijää muodostuivat organisaatiokulttuurin kuudeksi ulottuvuudeksi. (Hofstede Insights julkaisuaika tuntematon.) Nämä kuusi ulottuvuutta ovat:

D1 Organisaation tehokkuus: Prosessi vs. Tulos

D2 Asiakaskeskeisyys: Sisäinen vs. Ulkoinen

D3 Kontrolli: Rento vs. Kurinalainen

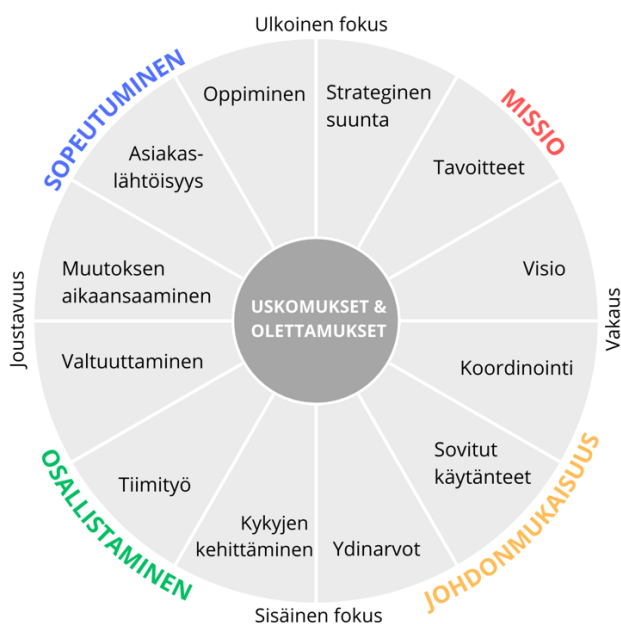
D4 Keskittyminen: Paikallinen vs. Ammattimainen

D5 Lähestyttävyyys: Avoin vs. Sulkeutunut

D6 Johtaminen: Työntekijä vs. Suoritus

Hofsteden Multi Focus Malli konkretisoi organisaation kulttuuria, arvioi eroja strategian vaatimaan organisaatiokulttuuriin, työn luonteen tuomia rajoituksia, muutosvalmiutta sekä konkretisoi toimenpiteitä, joiden avulla johdatetaan kulttuuria kohti strategian määrittelemää optimikulttuuria. Vallitsevan kulttuurin tulokset mallin pohjalta syntyvät henkilöstölle toteutetun kyselyn pohjalta, kun taas

optimikulttuuri määritellään johtoryhmälle toteutetun työpajan tuloksien perusteella. Optimikulttuurin määrittelyssä keskeisin vaikuttava tekijä on yrityksen nykyinen strategia. Muutostarpeet konkretisoituvat vallitsevan kulttuurin ja optimikulttuurin välisistä eroista. (Silvonen 2022.)



KUVA 4 Denisonin malli (Mukaillen Denison Consulting julkaisuaika tuntematon)

Denisonin malli on yhdysvaltalaisen professorin Daniel Denisonin 1990-luvulla kehittämä tieteelliseen näyttöön pohjautuva organisaatiokulttuurin analysoinnin viitekehys (Kuva 4). Viitekehys perustuu neljään keskeiseen pääelementtiin, jotka organisaation tulee hallita ollakseen tehokas. (Denison Consulting julkaisuaika tuntematon.) Denisonin mallin neljä pääelementtiä ovat *missio*, *johdonmukaisuus*, *osallistaminen* ja *sopeutuminen*, jotka mittaavat uskomusten ja oletusten ohjaamaa käyttäytymistä. *Missio* esittää organisaation suuntaa ja strategisia tavoitteita, *johdonmukaisuus* kuvaa organisaation yhtenäisyyttä ja toimintaa ohjaavia arvoja, *osallistaminen* havainnollistaa henkilöstön osallistamista, sitoutumista ja motivaatiota, ja viimeisenä *sopeutuminen*, joka korostaa organisaation kykyä reagoida muutoksiin, innovoida ja kehittyä. Denisonin mallin perustuu siihen, että organisaatiot, joilla on vahva suorituskyky näillä neljällä alueella, menestyvät toiminnassaan paremmin. (Denison Consulting julkaisuaika tuntematon.)

3.4 Organisaatiokulttuurin kehittäminen

Organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii systemaattista sekä pitkäjänteistä työskentelyä, saavuttamatta koskaan täysin valmista kulttuuria. Kulttuurin muutokset eivät ole vain haasteiden edessä tarpeellisia, vaan muutosten suunnitteleminen on järkevää myös menestysjaksojen aikana, sillä tällöin muutoksia voi jalostaa kiireettömästi. Ennakoiva kehittäminen auttaa valmistautumaan tulevaisuuden haasteisiin sekä uusiin mahdollisuuksiin. Organisaatiokulttuurin kehittämiseen on aiheellista suhtautua dynaamisena prosessina, sen sijaan, että se olisi lopullinen päämäärä. (Hofstede Insights julkaisuaika tuntematon.) Myös yrityksen tavoitteiden muuttuessa tulisi huomiota kiinnittää myös kulttuurin kehittämiseen. Kulttuuri, jonka avulla organisaatio on saavuttanut menestystä, ei automaatti-

sesti takaa menestystä tulevaisuuden tavoitteisiin. Kun yrityksen tavoitteet muuttuvat, on varsin tavallista, että nykykulttuuri ei enää pysty vastaamaan sellaisenaan uudenlaisiin tavoitteisiin. (Luukka 2019, 44.)

Kuten sanottua, organisaatiokulttuurin kehittämisen edellytys on ymmärrys vallitsevasta kulttuurista. Organisaatiokulttuurin nykytilan analysoinnin yhteydessä tai sen jälkeen on ajankohtaista määrittellä kulttuurin tavoitetila, joka määrittää kulttuurin kehityskohteet. Tavoitekulttuurilla tarkoitetaan kulttuuria, jonka uskotaan olevan ratkaisu menestykseen tulevaisuudessa. Kulttuurin nykytilan ja määritellyn tavoitekulttuurin erot vastaavat siihen, mitkä kulttuurin osa-alueet tarvitsevat kehitystoimenpiteitä. Tavoitetilan määrittelyssä on keskeistä tunnistaa, millaista kulttuuria organisaatiossa halutaan vahvistaa ja millaiset toimintatavat ja asenteet mahdollistavat menestyksen tulevaisuudessa. (Azets julkaisuaika tuntematon.) Pihan (2017, 157) mukaan kehityskohteita voi tarkastella myös sen kautta, onko kulttuurissa tekijöitä, jotka mahdollisesti estävät tavoitteiden toteutumisen. Oleellista on myös tunnistaa, minkälaisilla prosesseilla kulttuurin kehittäminen onnistuu, jotta koko henkilöstö saadaan osallistettua mukaan kulttuurin muutokseen (Azets julkaisuaika tuntematon).

Pihan (2017, 158) mukaan organisaatiokulttuurin muuttaminen on lähtökohtaisesti haastavaa ja monimutkaista mutta ei mahdotonta. Johtamisella on ratkaiseva rooli kulttuurin vahvistamisessa sekä kehittämässä mutta on selvää, että vanhoilla johtamisen malleilla on mahdotonta saada aikaan muutosta (Viitala 2014, 25; Piha 2017, 158). Kulttuurin kehittämisen haasteeksi osoittautuvat usein sitä toteuttavat ihmiset, jotka eivät halua hyväksyä uutta kulttuuria osaksi organisaation sisäistä todellisuutta. Kulttuurin muutoksia ei ole mahdollista ohjata yksin ylhäältä päin, vaan muutos tapahtuu jokaisen yksilön toiminnan tuloksena. (Piha 2017, 58.) Muutosvastaisuus on luonnollista ihmisluonteelle, mutta jatkuvaa muutosta voidaan hallita integroimalla se organisaatiokulttuuriin, jossa muutokset nähdään pelon sijaan mahdollisuuksina. Muutosten hallinta muuttuu ketterämmäksi, kun sen rinnalla on muutoksia tukeva organisaatiokulttuuri. (Klindworth, Sherrell & Andieh 2020.)

Pihan (2017, 158) mukaan kaikki kehittäminen lähtee siitä, kun kulttuurin kehityskohteet ovat kirkaana mielessä. Tärkeää organisaatiokulttuurin kehittämässä on tunnistaa mitä piirteitä halutaan säilyttää tai muuttaa. Kulttuuria on mahdollista muuttaa vain toiminnan kautta, sillä yksilöiden olettusten ja asenteiden muuttaminen sellaisenaan on mahdotonta. Organisaatiokulttuurien muutostarpeisiin on lukuisia syitä ja tarpeita, eikä niihin ole myöskään yhtä oikeaa ratkaisua. (Piha 2017, 158.) Muutostarpeeksi voidaan katsoa esimerkiksi itseohjautuvuuden puute organisaatiossa (Azets julkaisuaika tuntematon). Itseohjautuvuutta voidaan lähteä ratkaisemaan esihenkilötyön tai johtamiskulttuurin tarpeettomien rakenteiden ja toimintamallien purkamisella, jotka eivät palvele itseohjautuvuutta. Tilalle rakennetaan kulttuuria, joka palvelee nimenomaan itseohjautuvuutta, jossa itsensä johtaminen korostuu. (Azets julkaisuaika tuntematon.) Muutostarve voi myös koskea yrityksen arvoa, jota halutaan nostaa suurempaan kulttuurilliseen asemaan. Arvo voi esimerkiksi olla asiakaskeisyys, eli tavoitteena on tarjota hyviä asiakaskokemuksia. Tätä voidaan lähteä ratkaisemaan työntekijöiden palkitsemisen kautta, mikä lisää motivaatiota onnistua asiakaskohtaamisissa. Sanotaan, että se mitä palkitaan, myös vahvistuu. (Piha 2017, 158.)

3.4.1 Askeleita organisaatiokulttuurin kehittämiseen

Kuusela (2015, 191) on laatinut listauksen organisaatiokulttuurin kehittämisen muutosprosessiin liittyvistä vaiheista ja keskeisistä teemoista kulttuurimuutoksen johtamisen näkökulmasta. Listaus myös muistuttaa henkilöstön vaikutuksesta organisaatiokulttuurin kehittämisen mahdollistamiseen ja sitä myötä muutosten onnistumiseen.

1. *Ymmärrä vallitsevan kulttuurin piirteitä sekä ulkoisia että sisäisiä haasteita*

Ensimmäisessä kohdassa keskitytään organisaatiokulttuurin analysointiin, jonka tarkoituksena on tunnistaa kulttuurin keskeiset piirteet ja tavoitteet, jotta kehittäminen on mahdollista. Tärkeää on myös huomioida liiketoiminnan ja markkinoiden vaatimuksia ja haasteita, millaisia sisäisiä haasteita tai kriittisiä muutostarpeita (Kuusela 2015, 191).

2. *Vahvista yhteinen tahtotila suunnittelemiseen ja kehittämiseen*

Organisaatiokulttuurin kehittämisessä on tärkeää saada koko organisaatio mukaan muutokseen, jolloin on ensiarvoisen tärkeää luoda yhteinen tahtotila. Keskeistä tahtotilan luomisessa on yhdessä tekeminen ja suunnitteleminen. Erityisesti kulttuurimuutoksen alkuvaiheessa johdon panos näyttelee merkittävää roolia, mutta suunnitteleminen ja toteuttaminen on yhdessä tekemistä, jolloin siihen kannattaa osallistaa kokonainen tiimi. (Kuusela 2015, 191.)

3. *Rakenna organisaatiosta houkutteleva*

Kuuselan (2015, 191) mukaan vaikuttavin organisaatiokulttuuri syntyy houkuttelevan ryhmän ympärille. Ryhmän yhteishenki, kiinnostavat tehtävät, oppimisen mahdollisuus ja samaistuminen muokkaavat ryhmästä kiinnostavan, jonka osana ihmiset haluavat olla (Kuusela 2015, 191).

4. *Tarkista johtamiskäytännöt*

Organisaatiokulttuurin muutokset vaativat selvät tavoitteet sekä jatkuvaa keskittymistä johtamiseen. Kehittämisestä vastaavan johtajan tulee pitää itsensä ajan tasalla siitä, mitä on tapahtumassa. Kulttuurin kehittäminen vaatii johtajaltaan emotionaalista vahvuutta, taitoa olla ihmisten kanssa, ryhmän rakentamisen taitoa sekä kritiikinsietokykyä. (Kuusela 2015, 191.)

5. *Keskity ihmisiin ja anna tilaa oppimiselle*

Ihmiset ovat organisaatiokulttuurin kehittämisen keskipisteenä. Keskeistä on kuunnella, puhua, kehua, antaa vaikutusmahdollisuuksia sekä kannustaa ihmisten tekemää työtä kulttuurin kehittämisen eteen. Kulttuurin muuttaminen vie aikaa, jolloin myös ihmiset tarvitsevat aikaa. Kulttuurin uudet piirteet muodostuvat oppimalla, jolloin ihmiset opettelevat pois vanhasta, samalla omakuisen uutta kulttuuria. Ihmiset tarvitsevat aikaa muutoksissa, jolloin sitä on myös annettava riittävästi, jotta ei synny muutoksen aiheuttamaa vastarintaa. (Kuusela 2015, 191.)

6. *Vahvista kulttuuri todeksi*

Organisaatiokulttuurista muodostuu voimavara, silloin kun se rakennetaan vahvuuksien varaan. Kehittämisessä ja vahvistamisessa molemmissa, on keskeistä keskittyä vahvuuksiin ja muuttaa niitä asioita, jotka estävät yrityksen menestyksen. (Kuusela 2015, 191)

3.4.2 Organisaatiokulttuurin kehitysideoita Euroopan parhailta työpaikoilta

Organisaatiokulttuurin asiantuntijaorganisaatio Great Place To Work (2020) on listannut konkreettisia organisaatiokulttuurin kehittämisideoita Euroopan parhailta työpaikoilta (Taulukko 2). Listauksen yrityksille on myönnetty Great Place To Work -sertifikaatti merkiksi hyvästä organisaatiokulttuurista. Listauksessa on kuusi erilaista organisaatiokulttuuriin vaikuttavaa toimea, jotka on otettu käyttöön kyseisissä yrityksissä.

TAULUKKO 2 Great Place To Work -listattujen yritysten ideoita organisaatiokulttuurin kehittämiseen

Organisaatio	Toimenpide
Mandatum	<p>Lähtevien työntekijöiden tarkka kuuntelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksellinen keskustelu ennen työpaikan jättämistä • Kysymyksiä työtehtävistä, tiimistä, työhyvinvoinnista sekä työpaikan jättämisestä • HR-Parter tutkii keskusteluissa esille tulleita aiheita ja raportoi niitä kehittymisen tueksi
Aava & Bang	<p>Onnistujien äänestämisen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onnistumisia tuodaan näkyväksi viikoittain äänestämällä • Onnistujia palkitaan • Tavoitteena arvostaa toisten työtä
Visma	<p>Tavoitteita saavuttaneille ja arvoja noudattaneille meriittikorotuksia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meriittikorotuskierros • Ansoituneimmat saavat palkankorotuksia • Noin 40% saavat meriittikorotuksen vuoden aikana • Henkilöstö mukana korotusten päätöksenteossa
AbbVie	<p>Ongelmiin ennakoivaa apua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vuorokauden ympäri apua henkilökohtaisiin ongelmiin ja kriiseihin ilmaiseksi • Luottamuksellisia keskusteluja puhelimitse tai tapaamisen muodossa
SAS Institute	<p>Johto lähestyttäväksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimitusjohtaja kommunikoi globaalisti erilaisten kanavien kautta • Live-webcasteja ja tallenteita • Tietoa mm. markkinasta ja tulevaisuuden liiketoiminnasta • Tiedotukisista aina kerätään palautetta työntekijöiltä
Specsavers	<p>Perusteellinen perehdyttäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttäminen avainroolissa menestyksen kannalta • Perehdytys kestää kuukausia ja tapahtuu eri myymälöissä • Tavoitteena opettaa konsepti, työskentelytavat ja kulttuuri • Tutustutetaan työpareihin ennen kuin avaavat myymälän yhdessä

Great Place To Work (2020) esittää konkreettisia toimia, joiden avulla organisaatiokulttuuria on kehitetty (Taulukko 2). Taulukko havainnollistaa sitä, kuinka erilaisilla toimilla voidaan vaikuttaa siihen,

millaiseksi organisaatiokulttuuria halutaan rakentaa. Mandatumille on tärkeää pitää itsensä ajan tasalla siitä, miksi työntekijät päättävät jättää työpaikkansa. Mandatumin tarkoituksena on poimia näiden palautteiden perusteella kehityskohteita organisaation kulttuurista, tai muista organisaation osaluista. Aava & Bang haluaa tuoda näkyväksi työntekijöiden pienet ja isot onnistumiset ja hyvät teot, joiden tavoitteena on luoda kulttuuria, jossa arvostetaan itse työn tekemistä palkitsemisjärjestelmän avulla. Myös Visma on ottanut käyttöönsä palkitsemisjärjestelmän, mutta eroten Aava & Bangiin, palkitseminen perustuu ansioitumiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja arvojen noudattamiseen. Ansioituneet Visman työntekijät saavat palkankorotuksia, mikä luo henkilökohtaista motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseen. Abbvie on kehittänyt kulttuuriaan ottamalla käyttöön henkilökohtaista apua tarjoavan ympäri vuorokautisen palvelun henkilöstön tueksi. Palvelu tarjoaa apua erilaisiin henkilökohtaisiin ongelmiin ja kriiseihin matalalla kynnyksellä, mikä luo henkilöstöstä välittävää organisaatiokulttuuria. SAS Institute on nostanut tärkeäksi kulttuuriseksi näkökulmaksi johdon lähestyttävyyden. Siitä huolimatta, että johto ei ole fyysisesti tavoitettavissa, pyritään eri kanavien ja talleiden kautta saada kokemus siitä, että johto on lähestyttävä ja läsnä. Specsavers panostaa organisaatiokulttuuriinsa perehdyttämisen kautta, tarjoamalla uusille työntekijöille erittäin perusteellisen ja pitkän perehdytyksen. Perehdytyksessä pidetään tärkeänä opettaa työntekijöille Specsaversin konsepti, toimintatavat sekä organisaatiokulttuuri. (Great Place To Work 2020.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on monimenetelmäinen. Monimenetelmätutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa on integroitu elementtejä sekä laadullisesta, että määrällisestä tutkimuksesta (Mankki & Vilka 2024, 10). Mankin ja Vilkan (2024, 13) mukaan monimenetelmätutkimuksen avulla pystytään tavoittamaan ilmiötä moniulotteisemmin kuin yksin laadullisen tai määrällisen tutkimuksen menetelmin, mikä oli keskeisenä vaikuttavana tekijänä tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmien valinnassa. Monimenetelmätutkimuksessa laadullinen menetelmä tuottaa yksityiskohtaisen ja syvällisen ymmärryksen, kun taas määrällinen menetelmä tuottaa yleistettävämpää tietoa tutkittavasta asiasta. Monimenetelmätutkimuksen tulokset voivat vahvistaa, täydentää tai laajentaa toisiaan. (Mankki & Vilka 2024, 13–14.)

Tässä tutkimuksessa yksi tutkimusmenetelmä ei ollut riittävä tuottamaan halutunlaisia tutkimustuloksia, siksi tutkimus toteutettiin monimenetelmätutkimuksena. Organisaatiokulttuuri aihealueena on moniulotteinen ja paikoin haastava tutkia, jolloin myös tutkimusmenetelmän valinnassa oli otettava huomioon se, että se tavoittaa riittävän monipuolisia ja luotettavia tuloksia. Vallitsevan kulttuurin tutkiminen vaatii syvällistä ymmärrystä mutta samanaikaisesti useiden organisaatiossa työskentelevien näkemyksiä, jotta tutkimustulokset ovat todenmukaisia. Opinnäytetyön aineistonkeruun suhteen oli selvää, että työssä tullaan käyttämään Kim Cameronin sekä Robert Quinin Kilpailevien Arvojen viitekehykseen linkitettyä *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* -analysointityökalua. Analysointityökalu vaikutti osaltaan tutkimusmenetelmien valintaan, sillä se oli tutkimuksen tavoitteiden valossa tuloksekkainta toteuttaa määrällisen tutkimuksen menetelmillä, sillä tällöin oli mahdollista saavuttaa suurempi joukko vastaajia. Kuitenkaan määrällisen tutkimuksen menetelmät eivät yksin olisi tuottaneet haluttua tulosta, jolloin päätin ottaa rinnalle täydentämään laadullisen tutkimuksen menetelmän, eli tässä tutkimuksessa teemahaastattelun. Teemahaastattelun avulla oli mahdollista syventää ymmärrystä tutkittavista asioista.

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Yhtenä aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin määrälliselle tutkimusmenetelmälle tyypillistä kyselylomaketta. Kysely on aineistonkeruumenetelmä, jossa kysymysten muoto on strukturoitu, eli kysely on kaikille vastaajille samanlainen kysymysten ja niiden järjestyksen osalta. Kyselylomake sopii menetelmäksi, kun tavoitellaan mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia tai käyttäytymistä. Vastaaja voi tehdä kyselyn omatoimisesti lukemalla itse kysymykset ja vastaamalla lomakkeeseen internetissä. Kysely on toimiva tapa kerätä aineistoa, kun tutkittavia on paljon tai heidät on vaikea fyysisesti tavoittaa. (Vilka 2007, 27.) Kysely valikoitui menetelmäksi siitä syystä, että sen avulla oli mahdollista tavoittaa suurempi joukko ihmisiä. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet huomioon ottaen kysely mahdollisti organisaatiokulttuurin kartoituksen läpi koko organisaation. Kyselyn avulla oli siis mahdollista kerätä numeerista ja vertailtavaa aineistoa riittävän yleistettävästi, kun tavoitteena oli mitata eri organisaatiokulttuurityyppien esiintymistä organisaatiossa.

Kyselylomakkeen suunnittelu suoritettiin huolellisesti, sillä lomakkeen luominen vaatii suunnitelmallisuutta sekä aihepiirin, että oman tutkimuksen tuntemista. Kyselyn suunnittelussa oli tärkeää määrittellä etukäteen, miten kerättyä aineistoa tullaan käsittelemään ja raportoimaan. Ennen lomakkeen luomista on tiedettävä tarkasti tutkimuksen tavoitteet, jotta kysely voidaan luoda vastaamaan tutkimuksen tavoitteita sekä palvelemaan sitä mitä sillä on tarkoitus mitata. (Heikkilä 2008, 47.) Kyselylomakkeen luomisessa on hyödynnetty Heikkilän (2008, 48) hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkejä, jotka ovat toimineet muistilistana koko lomakkeen rakentamisen ajan. Lomakkeessa on pyritty houkuttelevaan ulkoasuun, sekä tekstit, että kysymykset ovat selkeästi aseteltu. Kysely sisältää selkeät vastaamishjeet, joiden jälkeen kysely on rakennettu loogiseksi kokonaisuudeksi, jossa kysymykset on numeroitu ja ryhmitelty selkeästi. (Heikkilä 2008, 48.)

Kysely toteutettiin Webropol-työkalulla, joka mahdollisti kyselyn lähettämisen internetlinkkinä vastaajille. Kysely lähetettiin toimeksiantajan edustajan toimesta koko organisaation henkilökunnalle. Tutkimuksen kannalta ei koettu tarpeelliseksi kerätä henkilötietoja, jolloin kysely toteutettiin anonyminä. Tutkimuksen määrällisen osuuden vastaajaryhmäksi valikoitui koko organisaatio, koska kyselyn tavoitteena oli kerätä mahdollisimman kattavasti aineistoa läpi koko organisaation. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikkialla organisaatiossa, jolloin on tärkeää saada koko organisaation ääni kuuluviin, jotta tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia. Vastaajaryhmä koostui hyvin eri ikäisistä sekä eri pituisen työuran omaavista henkilöistä. Ikäjakauma koostui juuri työuran aloittaneista työntekijöistä lähes eläkeikään asti ja työurien pituudet vaihtelivat yhdestä kaudesta useisiin kymmeneen kausiin tai vuosiin. Kuten sanottua, kyselyn yhteydessä ei kerätty henkilötietoja, joten vastaajaryhmän tarkkaa ikä- tai sukupuolijakaumaa ei ole tiedossa.

Kysely sisälsi sekä laadullisia, että määrällisiä kysymyksiä. Kysely oli sisällöllisesti kolmivaiheinen (Liite 2). Ensimmäinen kysymys koski vastaajan roolia yrityksessä, sisältäen kolme vaihtoehtoa: Kausityöntekijä, vakituinen työntekijä ja johto/omistaja. Jokaisessa vastaajatyhmässä työskentelee useita henkilöitä, jolloin kyselyn anonymiteetti oli mahdollista säilyttää. Vastaajan roolin selvittäminen mahdollisti eri vastaajaryhmien näkemysten vertailun eli nähdäänkö nykyinen tai toivottu kulttuuri eri tavoin organisaation eri tasoilla. Vastaajaryhmien vertailu ei ole isossa roolissa tutkimuksen kannalta, mutta kehittämistä ajatellen sillä voi olla merkitystä, mikäli merkittäviä eroja vastaajaryhmien välillä ilmenee. Vastaajaryhmien väliset erot auttavat paikantamaan näkemyseroja sekä kohdentamaan kehitystoimenpiteitä. Kyselyyn vastasi 25 kausityöntekijää, viisi vakituista työntekijää ja yksi johto/omistaja -vastaajaryhmästä.

Kyselyn toisen osion tavoite oli selvittää Yritys X:n vallitseva kulttuurityyppi sekä toiveiden mukainen kulttuurityyppi. Kulttuurityyppien tutkimiseen käytettiin Cameron ja Quinin (Cameron & Quinn 2006, 26–28) teoksessa *Diagnosing and Changing Organizational Culture* esitettyä Kilpailevien arvojen viitekehykseen linkitettyä *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* -analysointityökalua. Analysointityökalu perustuu valmiiseen lomakkeeseen, jota hyödynnettiin osana laatimaani kyselylomaketta. OCAI-analysointityökalun lomake sisälsi kuusi organisaatiokulttuuria havainnollistavaa teemaa. Teemat olivat organisaatiokulttuurin ominaispiirteet, organisaation johtaminen, henkilöstön johtaminen, organisaation yhtenäisyys, strateginen painopiste sekä menestyksen kriteerit.

Kyselyn OCAI-osuus oli ohjeistettu ennen ensimmäistä kysymystä, jotta vastaaminen on vastaajille selkeää (Liite 2). Alkuperäinen OCAI-arviointilomake on englanninkielinen, joten se käännettiin ensin suomen kielelle. Kääntämisen jälkeen lomaketta muokattiin ymmärrettävyyden vuoksi selkeäkielisemmäksi, kuitenkin sisällön merkitystä muuttamatta. OCAI-analysointityökalua käytettiin lomakkeen luomisen, pisteytyksen sekä analysoinnin osalta Cameronin ja Quinin (2006) ohjeistuksen mukaisesti. Organisaatiokulttuurin analysointiin on olemassa useita käyttökelpoisia viitekehyksiä ja työkaluja, mutta tutkimuksessa käytetty viitekehys osoittautui vaihtoehtoista käyttökelpoisimmaksi. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet huomioon ottaen kyseinen viitekehys vastasi parhaalla tavalla käyttötarkoitusta, eli kysely oli vastaajille ymmärrettävä ja se tuotti hyödynnettävää aineistoa suhteessa tutkimuskysymyksiin. Viitekehysten käyttö osana tutkimusta antoi raameja myös tutkimuksen rajaukseen.

Kyselylomakkeen lopussa oli yksi avoin laadullinen kysymys (Liite 2), jonka avulla kerättiin tietoa organisaatiokulttuurin kehittämistarpeista. Kysymys oli avoin, jolloin kysymyksen asettelu, analysointi sekä raportointi tapahtui laadullisin menetelmin. Avoimen kysymyksen tarkoituksena oli kerätä vastaajien ajatuksia organisaatiokulttuurin kehityskohteista, joita hyödynnettiin kehitysehdotusten laatimisessa.

Toisena tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka on yksi tyypillisistä menetelmistä laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 59). Teemahaastattelun avulla kerättiin tietoa syvällisemmin vallitsevasta sekä toiveiden mukaisesta organisaatiokulttuurista. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kuvata strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotona, eli teemat ja kysymykset ovat ennalta määritettyjä, mutta niiden järjestyksestä tai kysymyksen muotoilu on sallittua muuttaa haastattelun aikana. Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on ominaista sen eteneminen teemojen varassa, antaen vapautta sekä tuoden tutkittavan äänen kuuluviin. Haastattelussa keskeistä oli vuorovaikutus, joka toi esille tulkinnat sekä niiden merkitykset keskusteltaville asioille. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 45.) Puolistrukturoitu teemahaastattelu valikoitui toiseksi menetelmäksi siksi, että tavoitteena oli kerätä syvällisempää tietoa ja antaa tutkittavalle tilaa kertoa näkemyksiään tutkittavasta aiheesta mahdollisimman vapaasti, kuitenkin pysyen keskeisissä asioissa teemojen avulla. Tutkimuksen aihe on paikoin hyvin syvälinen, jolloin haastattelun avulla oli mahdollista päästä riittävän syvälle tutkittavan aihepiirin tasoihin sekä tehdä tulkintoja haastateltavan kokemuksista ja näkemyksistä. Teemahaastattelu antoi myös vapautta lisäkysymyksiin sekä tarkentaviin kysymyksiin, joiden tarve oli tutkimuksen aihe huomioon ottaen todennäköinen. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on toimiva silloin, kun halutaan antaa tutkittavalle mahdollisuus tuoda omia näkemyksiään ja kokemuksiaan mahdollisimman vapaasti esille, merkitystä luovana ja aktiivisena osapuolena (Hirsjärvi & Hurme 2022, 31).

Teemahaastattelu toteutettiin yhdelle organisaation johdon henkilölle. Haastateltava valikoitui sen perusteella että, hänellä oli ymmärrystä organisaatiokulttuurista käsitteenä sekä hyvä tuntemus tutkittavasta organisaatiosta. Teemahaastattelussa käsiteltiin viittä eri teemaa (Liite 1), jotka valikoitui-
vat tutkimuskysymysten, teoreettisen viitekehysten sekä tutkimuksen tavoitteiden perusteella tuke-
maan ja laajentamaan kyselyn tuloksia. Teemahaastattelun teemat olivat organisaatiokulttuurin

muodostuminen, organisaatiokulttuurin tasot, organisaation johtaminen, henkilöstö sekä toivottu organisaatiokulttuuri.

Aineiston kerääminen alkoi tapaamisella toimeksiantajan kanssa, jossa havainnollistettiin perusteellisesti tapojani kerätä aineistoa tutkimusta varten. Aineistonkeruutavoista keskusteltiin aikaisemmin tutkimusta suunniteltaessa, jolloin aineistonkeruumenetelmiin oli saatu toimeksiantajan suostumus. Tapaamisessa käytiin läpi kysely sekä teemahaastattelun teemat, jotta toimeksiantajan edustaja on tietoinen millaista tietoa tulen keräämään ja miksi. Lisäksi teimme yhteisymmärryksessä suunnitelman, millaisella aikataululla etenemme aineistonkeruun suhteen. Aineistonkeruu aloitettiin viikolla 16, ensin kyselyn muodossa ja myöhemmin samalla viikolla toteutettiin myös teemahaastattelu. Webropol-kysely valmisteltiin, ja testattiin ennen sen lähettämistä vastaajille. Kyselyn vastausajaksi asetettiin aluksi viikko, mutta henkilöstön työkiireiden vuoksi vastausaikaa pidennettiin viikolla, jotta kaikki halukkaat pääsivät vastaamaan. Haastattelun ajankohta sovittiin etukäteen ja saavuin paikalle sovittuun aikaan. Haastattelu toteutettiin yrityksen toimitiloissa, erillisessä neuvotteluhuoneessa, jossa oli rauhalliset olosuhteet haastattelun pitämiseksi. Teemahaastatteluun varattu aika oli noin tunti, joka hieman ylittyi, sillä aihe herätti paljon keskustelua. Haastattelutilanne oli rento ja keskustelu oli melko vapaata, kuitenkin pysyen haastattelurungon teemoissa. Haastattelu äänitettiin haastateltavan suostumuksella myöhempää analysointia varten.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksen monimenetelmäisyyden vuoksi eri tutkimusmenetelmillä kerätty aineisto analysoidaan eri tavoilla, sen perusteella mikä aineistonkeruumenetelmä on kyseessä. Määrällisen aineiston analysointiin vaikutti tutkimuksessa käytetty viitekehys, jonka raameissa analysointi toteutettiin, eli Aineiston analysointi toteutettiin Cameronin ja Quinin (2006) määrittämällä tavalla. Tutkimuskysymykset sekä viitekehys selkeyttivät aineiston käsittelyä, sillä ne määrittivät, millaisia tutkimustuloksia kyseisellä menetelmällä haettiin.

Tutkimuksen määrällisen osuuden analysointi aloitettiin tutustumalla Webropol-työkalun raportointiin tutkimustuloksiin. Webropol laski automaattisesti OCAI-osion vastausten keskiarvoja, joka helpotti merkittävästi aineiston käsittelyä. Käsiteltävää tietoa oli kuitenkin paljon, jolloin ne taulukoitiin Exceliin, jolloin numeerisen tiedon hallinta oli selkeämpää. Tulokset taulukoitiin Exceliin jokaisen vastaajaryhmän kohdalla erilliseen taulukkokokonaisuuteen, joiden lisäksi koko organisaation tulokset vielä yhteen taulukkokokonaisuuteen. Yksi taulukkokokonaisuus sisälsi nykyisen kulttuurin sekä toivotun kulttuurin vastaukset erikseen. Taulukointi perustui jokaisen kyselyn teeman ja vastausvaihtoehdon vastauksien keskiarvon kirjaamiseen, joista laskettiin kunkin kulttuurityypin esiintymisen keskiarvo. Yksinkertaistetusti taulukoiden avulla laskettiin kunkin kulttuurityypin väittämien keskiarvoiset pisteet. Keskiarvot antoivat kokonaiskuvan siitä, mikä kulttuurityyppi kuvaa organisaation nykytilaa tai haluttua tulevaisuuden tilaa. Excel-taulukoinnin avulla oli mahdollista tehdä tutkimustuloksista grafiikoita, jotka vietiin raporttiin havainnollistamaan visuaalisesti tuloksia.

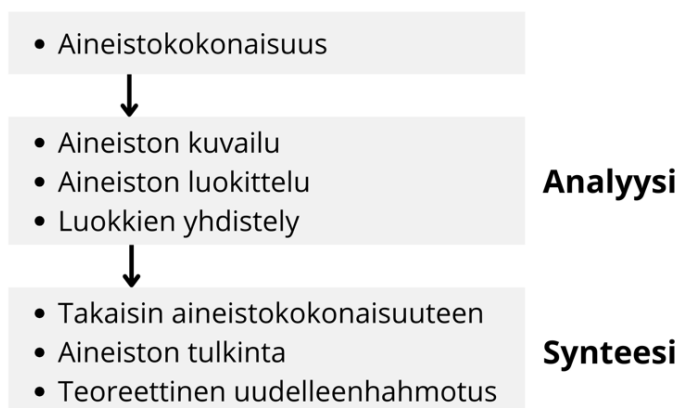
Kyselyn tuloksia analysoitiin vertailemalla nykyisen kulttuurin sekä toivotun kulttuurin eroja. Erojen paikallistaminen vaati teemakohtaisten tulosten läpikäymistä, jotta oli mahdollista havaita missä erot sijaitsivat. Nykyisen ja toiveiden mukaisen kulttuurin eroavaisuudet auttoivat ymmärtämään, mitkä

kulttuurityypit ovat yliedustettuina tai aliedustettuina suhteessa toivottuun tilaan. Tuloksia tulkittiin ja peilattiin suhteessa organisaation tavoitteisiin, jotta toimenpiteet kulttuurin muuttamiseen on aiheellisia. (Cameron & Quinn 2006, 69–75.)

Kyselyn lopussa oli yksi avoin laadullinen kysymys, jonka analysointi suoritettiin yksinkertaisesti lajittelemalla nostetut kehityskohteet. Lajittelu perustui eri teemoihin, joita kysymys nosti esille. Teemoja tarkasteltiin sen perusteella, kuinka paljon saman kehityskohteen vastauksia oli esillä. Lajittelun jälkeen analysoitiin kokonaiskuva jokaisesta eniten esille nousseesta kehityskohteesta. Vastauksia peilattiin myös muihin tutkimustuloksiin, jotta mahdolliset yhteydet niiden välillä oli mahdollista löytää.

Laadullisen aineiston käsittelyssä on useita vaiheita, joista keskeisimmät suuret linjat ovat analyysi ja synteesi (Hirsjärvi & Hurme 2022, 150). Analyysin vaiheissa eritellään sekä luokitellaan aineisto, kun taas synteessissä tavoitellaan kokonaiskuvan hahmottamista sekä tutkittavan ilmiön tarkastelua uudessa perspektiivissä (Hirsjärvi & Hurme 2022, 150). Teemahaastattelun purkaminen aloitettiin pian haastattelun jälkeen, jolloin haastattelutilanne ja sen sisältö oli vielä kirkaana mielessä. Teemahaastattelu toteutettiin vain yhdelle henkilölle, jolloin analyysiprosessi on aineiston määrän vuoksi kevyempi, noudattaen kuitenkin tiettyjä lainalaisuuksia.

Tutkimusaineistoa alettiin purkamaan ensin litteroimalla aineisto. Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelun kirjaamista sanasta sanaan kirjalliseen muotoon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 217). Litteroinnin jälkeen aineistoon tutustuttiin lukemalla huolellisesti litteroitu aineisto. Laadullisen analyysin tukena hyödynnettiin Hirsjärven ja Hurmeen määrittämiä (2022, 151) analyysin vaiheita, soveltaen niitä tähän tutkimukseen sopiviksi (Kuva 5). Analysointi aloitettiin aineiston kuvailemisella, jonka tarkoituksena oli kartoittaa tutkittavaa asiaa kerätyn aineiston pohjalta. Seuraavaksi aineisto luokiteltiin, jonka avulla luotiin pohja haastatteluaineiston myöhemmälle tulkinnalle ja yksinkertaistamiselle. Luokittelun perustana oli itse tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksessa käytetty teoria. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 151–155.) Aineisto luokiteltiin kulttuurin muodostumiseen, artefakteihin, arvoihin, perusolettamuksiin, johtamiseen, viestintään, henkilöstöön, toivottuun kulttuuriin, sekä kehityskohteisiin. Aineiston luokittelun jälkeen analysointi eteni luokkien yhdistelyyn, jossa luokittelujen välille etsittiin säännönmukaisuuksia, samankaltaisuuksia sekä mahdollisia korrelaatioita (Hirsjärvi & Hurme 2022, 156). Tämä konkretisoitui luokiteltujen ilmiöiden vertailuna, luokkien keskinäisten yhteyksien sekä syy-seuraus-suhteiden etsimisenä.



KUVA 5 Laadullisen haastatteluaineiston käsittely (Mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2022, 151)

Haastatteluaineiston käsittelyn synteisivaiheessa, oli aika hahmotella analysoidun aineiston kokonaiskuva ja tulkita sitä. Tulkitsemisessa oli tärkeää saada välitettyä näkökulma ja tulkinta, jonka myös lukija omaksuu. Keskeistä tulkitsemisessa oli tuoda ymmärrettävästi ja oikealla tavalla esille ne asiat, jotka ovat aineiston avulla löytyneet. Tulkinnan avulla tutkittava kohde hahmotettiin teoreettisesti uudella tavalla, verrattuna analyysin alkuvaiheen käsittelemättömään aineistoon. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 157–159.) Aineiston tulkitseminen tavoitteena oli tuoda esille tutkimuksen kannalta hyödyllisen, analysoidun haastatteluaineiston keskeiset asiat ymmärrettävästi ja välittää sen tulokset teoreettisesta näkökulmasta lukijalle.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tulee olla kokonaisuutena luotettava eli tuottaa tuloksia, jotka eivät ole muodostuneet sattumanvaraisesti. Luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin ajalta, korostaen johdonmukaista ja perusteltua työskentelyä. (Vilkkä 2021a, 131.) Luotettavuutta tarkastellaan tavallisesti eri tavoilla riippuen, oliko kyseessä määrällinen vai laadullinen tutkimus. Tämän alaluvun alla käsitellään tutkimuksen määrällisen ja laadullisen osuuden luotettavuus erikseen menetelmäkohtaisesti.

Määrällistä tutkimusta arvioidaan tavallisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä (Vilkkä 2021b, 152). Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän pätevyyttä eli kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä tuottaa tutkimustuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. (Vilkkä 2021b, 152–153.) Tässä tutkimuksessa määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi keskittyi Kilpailevien arvojen viitekehukseen linkitettyyn OCAI-analysointityökaluun. Koska kyseinen menetelmä oli valmis viitekehys, myös sen luotettavuus perustui kehittäjien perusteluihin sekä omiin kokemuksiini työkalun käytöstä. OCAI-analysointityökalun luotettavuus perustuu lukuisten tutkimusten näyttöön siitä, että työkalu mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Cameron & Quinn 2006, 153). Työkalun luotettavuudesta on tuotettu riittävästi näyttöä luomaan luotettavuutta, että työkalu vastaa tai jopa ylittää yleisimmin käytettyjen työkalujen luotettavuuden. OCAI on tarjonnut myös laajasti näyttöä siitä, että sillä on kyky tuottaa johdonmukaisia ja toistettavia tuloksia eri organisaatioissa. Viitekehukseen linkitetty analysointiprosessi on hyvin strukturoitu, joten sitä voidaan toistaa samalla tavalla myös eri tutkimuksissa. Oman kokemukseni perusteella voin vahvistaa Cameronin ja Quinin (2006) väitteet OCAI:n

luotettavuudesta. Analysointityökalulla oli kyky tuottaa tuloksia, jotka vastasivat siihen, mitä työkalulta luvattiin. Tutkimuksen tulokset eivät siis ole sattumanvaraisia, vaan suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisesti kerätty sekä raportoitu.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvataan tavallisesti yksityiskohtaisena ja läpinäkyvänä raportointina tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteutuksesta (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä kaavaa, mutta tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan Tuomen ja Sarajärven (2018, 118) tutkimuksen luotettavuutta havainnollistavan listan avulla:

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus. Tämän tutkimuksen kohteena on kymmeniä vuosia matkailualalla toiminut Yritys X. Tutkimuksen tarkoitus on tutkia Yritys X:n organisaatiokulttuurin nykytilaa, toiveiden mukaista kulttuuria sekä luoda konkreettisia kehitysehdotuksia kulttuurin kehittämiseen. Tarkoituksena on siis tehdä pohjatyö organisaatiokulttuurin kehittämiseksi.

Omat sitoumukseni tutkijana tässä tutkimuksessa. Yritys X on minulle entuudestaan tuttu organisaatio. Tutkimuksen vastaajaryhmässä on sekä tuttuja, että vieraita tiedonantajia. Luotettavuuden kannalta, olen tutkijana tarkastellut organisaatiota objektiivisesti, tutusta organisaatiosta huolimatta. Organisaation tunteminen vahvistaa tiedonantajien rehellisyyttä sekä molemminpuolista luottamusta.

Aineistonkeruu. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin laadullisen sekä määrällisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimusmenetelminä toimivat puolistrukturoitu teemahaastattelu sekä internetkysely. Aineistonkeruumenetelmät, aineistonkeruu sekä analysointi on kuvattu yksityiskohtaisesti luvussa 4.

Tutkimuksen tiedonantajat. Tiedonantajat valikoituivat sen perusteella mitä milläkin tutkimusmenetelmällä tavoiteltiin. Tutkimuksen määrällisen menetelmän avulla tavoiteltiin suurempaa vastaajaryhmää sekä vastaajia läpi koko organisaation, jotta tulokset olisivat mahdollisimman totuudenmukaisia. Tällöin oli loogista valita määrällisen osuuden vastaajaryhmäksi koko organisaatio. Tutkimuksen laadullisen menetelmän eli teemahaastattelun tiedonantajan valinnassa painoi ymmärrys kyseisen organisaation kulttuurin muodostumisesta, nykytilasta sekä organisaation tavoitteista. Sopivaksi tiedonantajaksi osoittautui organisaation johdon henkilö, jolla oli vahva tuntemus näistä aiheista.

Tutkija-tiedonantaja-suhde. Tiedonantajat olivat minulle osittain tuttuja sekä vieraita. Tutkimuksen toteuttaminen sujui toimeksiantajaorganisaation sekä tiedonantajien kanssa hyvin ja vaivattomasti. Tunnelma oli kaikkien tapaamisten osalta rento ja mukava. Tutkimuksen toteuttamisen aikana, en ole ollut tekemisissä koko vastaajaryhmän kanssa, jolloin heidän kommenttejaan tutkimuksen toteuttamisesta en ole toistaiseksi kuullut.

Tutkimuksen kesto. Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin kahden viikon aikana viikoilla 16 ja 17. Tutkimus on raportoitu kevään 2024 aikana.

Aineiston analysointi ja raportointi. Tämän tutkimuksen ollessa monimenetelmäinen, myös aineiston analysointi on toteutettu eri tavoin määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän kohdalla. Laadullisen aineiston analysoinnissa käytettiin hyödyksi Hirsjärven ja Hurmeen (2022) määrittämiä analyysin vaiheita, jotka toimivat suunnannäyttäjinä analysoinnissa. Määrällisen aineiston analysointi perustui

Kilpailevien arvojen viitekehukseen linkitettyyn OCAI-analysointityökaluun, jota käytettiin tutkimuksessa vallitsevan ja toivotun organisaatiokulttuurin arviointiin. OCAI-analysointityökalun tuottaman aineiston analysointi toteutettiin työkalulle ominaisella, ennalta määrättyllä tavalla. Aineiston analysointi on kuvattu yksityiskohtaisemmin luvussa 4. Tutkimus on raportoitu perusteellisesti huomioiden jokaisen tutkimuksen vaiheen alusta loppuun. Tutkimuksen raportoinnissa on noudatettu Savonia Ammattikorkeakoulun raportointiohjeita.

Tutkimus on toteutettu eettisesti noudattaen Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan Hyvän tieteellisen käytännön (HTK) peruseriaatteita. Peruseriaatteiksi katsotaan eurooppalaisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, vastuunkanto sekä arvostus. Opinnäytetyössä on otettu huomioon tieteellisen toiminnan laatu niin suunnittelussa, menetelmissä kuin tiedon analysoinnissa. Työn on toteutettu rehellisesti, oikeudenmukaisesti sekä avoimesti kaikkia osapuolia kunnioittaen koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyöprosessissa on käytetty asianmukaisia toimintatapoja sekä aineistoa on käsitelty vastuullisesti ja jäljitettävästi. Työssä on ilmaistu huolellisesti käytetyn tiedon alkuperä asianmukaisilla lähdemerkinnöillä kunnioittaen tiedon alkuperäisiä tekijöitä. Tieteellinen työ on suunniteltu, toteutettu sekä raportoitu noudattaen avoimen tieteen periaatteita. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Toimeksiantajaorganisaation kanssa sovimme yhteisymmärryksessä, että yritys pidetään tunnistamattomana, jolloin yrityksen nimeä, eikä tarkkoja tietoja yritykseen koosta, henkilöstön määrästä tai sijainnista tulla mainitsemaan koko opinnäytetyöprosessin aikana. Tutkimuksen tekeminen on ollut kaikille osapuolille turvallista ja täysin vapaaehtoista. Tutkimuksen määrällinen osuus toteutettiin täysin anonyyminä, jolloin vastaajien henkilötietoja ei kerätty, eikä henkilöllisyyttä tunnistettu. Henkilötietojen keräämiseen ei nähty perusteita. Tutkimuksen laadullisessa osuudessa eli haastattelussa, haastateltavan henkilöllisyys oli vain tutkijan tiedossa, eikä tutkimuksen raportoinnissa tuotu esille haastateltavan henkilötietoja. Haastatteluun osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, jolloin haastateltava oli antanut suostumuksen haastattelun toteuttamiseen ja sen myötä saatavan tiedon käyttämiseen tässä opinnäytetyössä. Haastattelu äänitettiin haastateltavan suostumuksella myöhempää litterointia, analysointia sekä raportointia varten. Sähköpostin kautta lähetetyn Webropol-kyselyn saatekirjeessä informoitiin vastaajia siitä, mitä ollaan tekemässä, miksi tietoa kerätään ja mihin tietoa käytetään. Saatekirjeessä oli myös ilmoitettu kyselyn olevan anonyymi, jolloin heillä oli tiedossa, ettei heidän henkilötietojaan tulla keräämään. Tutkimusprosessin aikana kerätty tieto on säilytetty tutkijan henkilökohtaisella tietokoneella, lukuun ottamatta haastattelun äänitettyä tiedostoa, joka säilytettiin tutkijan henkilökohtaisessa puhelimessa. Tutkimusaineistoja ei ole opinnäytetyöprosessin jälkeen aiheellista säilyttää, joten ne poistetaan työn valmistuttua.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Teemahaastattelun tulokset

Organisaatiokulttuurin rakentuminen

Yritys on perustettu tyhjästä, itse tekemällä ahkeruuden ja kovan työn tuloksena. Perustaja on visiönääinen, rohkea sekä kunnianhimoinen, joka arvostaa ahkeruutta, itse tekemistä, ohjeiden noudattamista sekä yrityksen kehittymistä. Esille nousi perustajan erittäin vahva johtajuus sekä yrityksessä vallinnut hierarkkisuus, joka näkyi vahvasti monilla eri osa-alueilla. Hierarkkisuus näkyi johtajan merkittävänä valtana ja asiantuntijuutena, joka määrittäi kaikkea organisaation toimintaa. Johtamistyyli oli siis hyvin autoritääristä, ajatuksena ”johtaja suunnittelee, muut tekevät, niin kuin johtaja on suunnitellut”. Henkilöstö on ajateltu ”toteuttavana voimana”, joka mahdollistaa johtajan selkeät visiot. Henkilöstöä ei osallistettu päätöksentekoon, vaan odotettiin päätösten tulevan ylhäältäpäin. Yrityksen sisäinen viestintä ei ole ollut merkittävässä roolissa, jolloin avoimuutta ei ole erityisesti arvostettu. Yrityksen uskottiin menestyvän johtajan selkeiden visioiden siivittämänä, joita henkilöstö toteutti ahkerasti käytäntöön selkeiden ohjeiden avulla. Organisaatiokulttuuri on ollut alkujaan tietoisesti hyvin hierarkkinen, ja koettu se avaimena menestykseen. Perustaja on yhä mukana yrityksen toiminnassa, vaikuttaen yrityksen päätöksentekoon edelleen. Perustajan ajatusmaailma, arvomaailma sekä toimintatavat näkyvät edelleen organisaation kulttuurissa jossain määrin.

Artefaktit

Yrityksessä vallitsee rento tunnelma tilojen, pukeutumisen sekä kommunikaation suhteen. Fyysisessä ympäristössä ei ole muodollisia piirteitä, pukeutuminen on kaikilla organisaation tasoilla rentoa ja toimitiloissa vallitsee yhteisöllisyys. Yrityksen sosiaalinen ympäristö halutaan pitää rentona ja helposti lähestyttävänä niin kommunikointitapojen kuin tunnelman osalta. Kommunikaatio on henkilöstön keskuudessa melko suoraa, suhteellisen avointa ja yrityksessä vallitsee selkeä yhteisöllinen tunnelma. Tahti organisaatiossa on kova ja usein hyvin kiireinen. Organisaatiokulttuuria kuvattiin vertauskuvallisesti junaksi, joka kulkee kovaa eteenpäin ja tarpeen vaatiessa voi vaihtaa raidetta.

Arvot

Organisaatiossa ei ole varsinaisia määriteltyjä arvoja, mutta arvostuksen kohteita ovat hyvä palvelun laatu, asiakaskeskeisyys, ihmisten kunnioittaminen, inhimilliset työsuhteet sekä kehittyminen. Asiakaskokemus nousi kuitenkin keskeisimpänä yrityksen toimintaa ohjaavana yksittäisenä tekijänä. Yritys on hyvin fokusoitunut keskittämään resurssit tarjoamansa palvelun ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Kehittämisen arvostaminen perustuu palvelun laadun parantamiseen ja vetovoimaisuuden lisäämiseen asiakkaan näkökulmasta. Tämän varjopuolena henkilöstö jää vähäisemmälle huomiolle. Kuitenkin yrityksessä arvostetaan inhimillisiä työsuhteita, joka näkyy toiminnassa työnantajan sitoutumisena työntekijöihin. Yrityksessä halutaan säilyttää samat työntekijät vuodesta toiseen siitä huolimatta, että työntekijän työtahti olisi hidastunut tai mahdollisuudet säännöllisiin työtuntimääriin olisi estynyt, esimerkiksi iän, työkyvyn, opiskelun tai perhe-elämän vuoksi. Työnantaja on valmis ottamaan huomioon työntekijöiden henkilökohtaisen elämän työvuorosuunnittelussa joustavina työaikoina. Henkilöstö on suuremmassa arvossa nykyään, mitä se on alun perin ollut.

Perusolettamukset

Organisaatiossa vallitsee ajatus, että menestys saavutetaan tavoilla, jotka ovat todettu toimiviksi ja johtaneet nykyiseen menestykseen. Toimintatavat ”pyöriivät tiettyssä mallissa toistaen itseään”, eli menestys saavutetaan tasaisella tekemisellä ja vakaudella. Haastateltava mainitsi kuitenkin olevansa itse sitä mieltä, että menestyminen tulevaisuudessa vaatii tiimityötä, luovuutta sekä kehittymistä. Tämänhetkiset toimintatavat ovat hyvin juurtuneita, ja havaittu jopa pessimismisiä uusien asioiden oppimiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Vaikka muutosvalmius ei ole merkittävän korkealla tasolla, havaittiin, että esimerkiksi koronapandemian aiheuttamat muutokset onnistuivat hyvin, jolloin voidaan todeta, että organisaatio on kuitenkin jossain määrin muutoskykyinen. Organisaatiossa ei kuitenkaan haluta muuttaa asioita ilman, että voidaan olla varmoja muutoksen aikaansaamista hyödyistä, eli riskinotto ja uusien asioiden kokeileminen ei ole organisaation ideologian mukaisia. Ajatellaan, että ”miksi muuttaa, jos on jo toimiva koneisto”. Toimintaa ohjaa pääsääntöisesti käytännölläheisyys sekä toiminnallisuus. Uudet ideat ovat kuitenkin aina tervetulleita, ja niitä pyritään kuuntelemaan parhaalla mahdollisella tavalla, kuitenkin hyvin harkiten, ovatko uudet ideat vanhoja parempia. Muutokset ja uudistukset perustuvat tavallisesti siihen, mitä johto kokee tarpeelliseksi muuttaa tai uudistaa. Organisaatiokulttuurin ihmiskäsitys on pääsääntöisesti positiivinen, jolloin ihmisiin suhtaudutaan luottavaisesti sekä inhimillisesti.

Johtaminen

Organisaation johtamista voisi kuvailla demokraattisena, sillä tavoitellaan yhteisymmärrystä ja pyritään osallistamiseen. Johtaminen on muuttunut ajan kuluessa perustajan autoritäärisestä johtamistyylistä pehmeämpään johtamistyyliin. Koetaan, että johtamistyyli, jotka ovat ennen olleet toimivia eivät ole enää tarpeellisia, jonka vuoksi johtamiskulttuuri on muuttunut. Päätöksenteon tavoitteena on yhteisymmärrys ja esihenkilöitä sekä henkilöstöä osallistetaan tarpeen mukaan. Ajatellaan, että henkilöstöä osallistetaan esimerkiksi päätöksentekoon silloin, kun asia koskee heidän tekemää työtä, sillä heillä on paras käytännön kokemus asiasta. Osallistamista tavoitellaan mutta se ei kuitenkaan aina toteudu. Henkilöstön keskuudessa myös oletetaan, että päätöksenteko tapahtuu muualla, eli yksinomaan johdon toimesta. Päätökset pyritään tekemään lähtökohtaisesti yhteisymmärryksessä ja tarvittaessa osallistavasti. Päätöksentekoa ohjaavat tavallisesti toiminnallisuus, kustannustehokkuus sekä asiakaskokemus. Päätöksissä tavoitellaan vakautta ja sujumista, joka koetaan välttämättömäksi kaikelle yrityksen toiminnalle niin johdon, henkilöstön kuin asiakaskokemuksen kannalta. Organisaatio toimii asiakkaita varten, jolloin fokus on voimakkaasti asiakaskokemuksessa, mikä näkyy myös päätöksissä suuressa roolissa.

Johtamisen haasteena on jatkuva kiire, joka aiheuttaa merkittäviä haasteita sekä sisäiseen, että ulkoiseen toimintaan. Kiire näyttäytyy johdon läsnäolon puutteena sekä prioriteettilistan karsimisena. Työtehtäviä on runsaasti, jolloin ”ei pakolliset” asiat ja tehtävät jäävät kokonaan tekemättä. Tästä syystä henkilöstö jää vähäisemmälle panostukselle. Käytännön toimet jättävät suunnitelmallisuuden varjoonsa, jolloin päädytään elämään hetkessä. Ajatellaan, että organisaation toiminnassa on niin paljon muuttujia, että asioiden suunnitteleminen osoittautuu haastavaksi, sillä tilanteet voivat muut-

tua milloin vain. Haastateltava koki läsnäolon, säännönmukaisuuden, viestinnän sekä suunnitelmallisuuden johtamisen kehityskohteina. Uskotaan, että edellä mainittujen asioiden kehittäminen parantaisi toiminnan sujuvuutta sekä ajankäyttöä.

Sisäinen viestintä

Käytännön tasolla sisäinen viestintä on osoittautunut haasteeksi, ongelmat keskittyvät erityisesti sisäiseen tiedonkulkuun. Organisaation sisäiset viestintäkanavat ovat pääsääntöisesti kasvotusten tapahtuva viestintä, sähköposti sekä WhatsApp, joiden kautta viestitään silloin kun on tarvetta. Tuli ilmi, että tiedon oletetaan kulkevan läpi organisaation itsestään. Henkilöstön odotetaan pitävän itsensä ajan tasalla ilman, että kaikkea tarvitsee informoida. Lopputuloksena tieto ei kulje johdolta henkilöstölle, eikä päinvastoin. Koko organisaation tiedonkulun varmistaminen on osoittautunut haastavaksi, jolloin vastuu on siirtynyt entistä enemmän työntekijöille.

Henkilöstö

Henkilöstön toiminnalta odotetaan esisijaisesti oma-aloitteisuutta sekä itseohjautuvuutta. Näitä seikkoja perusteltiin sillä, ettei työnjohto ole aina paikalla, jolloin työntekijän on otettava vastuu työstään. Itsenäisen työskentelyn lisäksi tiimityöskentely on tärkeässä asemassa, ja etenkin se, että nähdään oman työn vaikutus osana kokonaisuutta. Organisaatio palkitsee henkilöstöä sesonkien jälkeen ”tsemppauksesta”, erilaisten tapahtumien muodossa, joihin henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa. Muutoin henkilöstöetuihin kuuluu omien palveluiden käyttöä sekä alennuksia. Vaikka organisaatiossa vallitsee hyvä ilmapiiri, henkilöstöllä on haastateltavan käsityksen mukaan uskomus siitä, että johto on jollain tavalla pahantahtoinen. Tämän uskotaan olevan yhteydessä siihen, miksi tietoa ei välitetä johdon tietoisuuteen, sillä ei haluta johdon puuttuvan työntekoon. Henkilöstöltä toivottaisiin enemmän vastuunkantoa, oman tekemisen vaikutuksen ymmärtämistä osana koko organisaation toimintaa, tiimityötä, muutosvalmiutta, avointa kommunikaatiota sekä luovuutta.

Johdon näkemykset tavoitteista ja toiveista

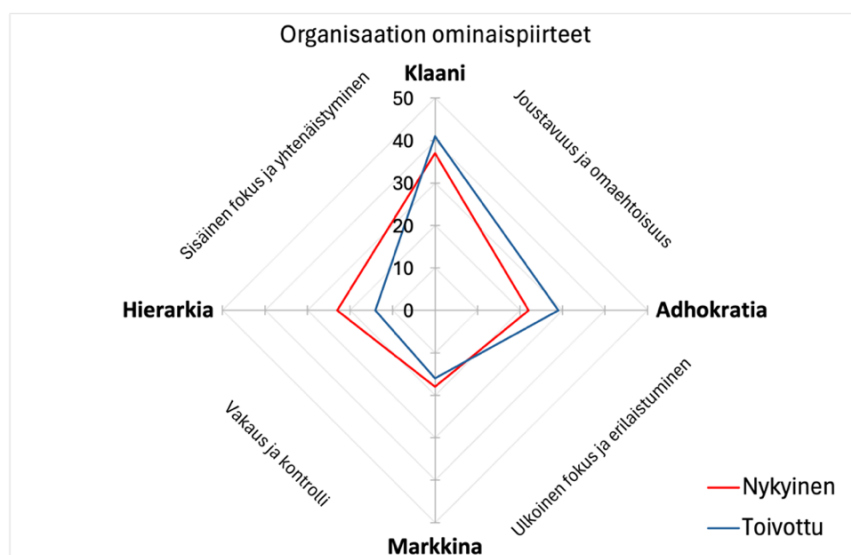
Organisaatiossa ei ole selkeästi määriteltyä strategiaa, mutta tavoitteiksi nimettiin entistä parempien asiakaskokemusten tuottaminen, nousujohteinen toiminta, kustannustehokkuus ja oman aseman parantaminen kilpailussa. Tavoitteet ovat suhteellisen selkeitä johdolle, mutta niitä ei ole tuotu riittävästi henkilöstön tietoisuuteen, sillä kaikki eivät osallistu koulutuksiin tai lue materiaaleja. Ajatellaan, että henkilöstö ei voi vaikuttaa tavoitteisiin, mutta ne olisi hyvä kommunikoida eteenpäin henkilöstölle.

Organisaation nykyisessä kulttuurissa erityisen hyviä asioita ovat vakaus, luottamus, ilmapiiri, yhteisöllisyyden tunne, virkistystoiminta, merkityksellisyyden tunteet, sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilökunta. Edellä mainitut seikat ovat myös toiveiden mukaisen kulttuurin ominaisuuksia. Lisäksi toivotulta organisaatiokulttuurilta toivottaisiin lisää avoimuutta, muutosvalmiutta, tiimityötä, osallistamista, itseohjautuvuutta sekä läsnäoloa. Viestinnän toivottaisiin olevan tehokasta ja avointa puolin ja toisin, jotta johto pystyisi vaikuttamaan mahdollisiin ilmeneviin kehityskohteisiin. Haastateltava kokee, että menestystä voitaisi saavuttaa juurtuneiden toimintatapojen lisäksi myös luovuudella ja innovatiivisuudella. Ihanteellista toivotussa kulttuurissa olisi se, että se mahdollistaisi panostamisen esihenkilöihin, ja sitä myötä myös muuhun henkilöstöön.

5.2 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) tulokset

OCAI-työkalun avulla selvitettiin millaiset organisaatiokulttuurityypit korostuvat organisaation nykyisessä kulttuurissa sekä toivotussa kulttuurissa. OCAI-työkalun tulokset käydään aluksi kuudessa osassa läpi, teema kerrallaan, samassa järjestyksessä kuin ne on esitetty kyselyssä. Kyselyn läpikäyminen teemoittain havainnollistaa teemakohtaisia eroja, joka mahdollistaa esiintyvyyden, ristiriitaisuuksien tai kehityskohtien paikallistamisen. Jokainen teema on esitetty kuvan avulla graafisesti, jotta tutkimustulosten numeerinen tieto on konkreettisempää. Teemakohtaiset tulokset on esitetty keskiarvoina kaikkien vastaajaryhmien tulosten pohjalta. Lopussa on yhteenveto näiden kuuden teeman pohjalta, eli kaikkien teemojen ja kulttuurityypien keskiarvot esittävät organisaatiossa vallitsevan ja toivotun organisaatiokulttuurityypin. Lisäksi vertailun vuoksi, yhteenveto on esitetty vastaajaryhmittäin, jotta mahdolliset erot ryhmien välillä voidaan havaita. OCAI:n tuloksissa havainnollistetaan kulttuurityypin esiintymistä Cameron & Quinin (2006) tavoin pisteiden avulla, eli jo aikaisemmin mainittuja keskiarvoja puhutellaan pisteinä. Mitä enemmän pisteitä kukin kulttuurityyppi on saanut, sitä enemmän se korostuu organisaatiossa.

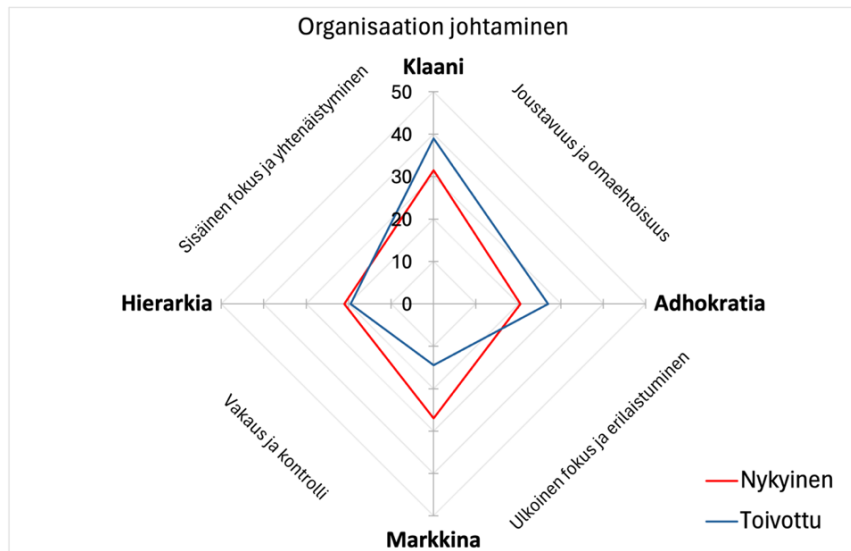
Organisaation ominaispiirteet



KUVA 6 Organisaation ominaispiirteet (n=31)

Organisaation ominaispiirteet painottuvat sekä nykyisessä kulttuurissa selkeästi eniten klanikulttuuriin (Kuva 6). Klanikulttuuri korostui nykyisessä kulttuurissa 37 pisteellä. Nykyisen kulttuurin ominaispiirteissä on klanikulttuurin lisäksi myös jonkin verran piirteitä hierarkkisesta kulttuurista (23 pistettä) sekä adhokratiakulttuurista (22 pistettä). Markkinakulttuurin esiintyy 18 pisteellä eli sen piirteitä on nykykulttuurissa vähiten. Klanikulttuuri esiintyi 41 pisteellä toivotussa kulttuurissa, eli klanikulttuurin esiintymistä toivottaisiin entistä enemmän verraten nykyiseen 37 pisteeseen. Toiseksi eniten toivottiin adhokratiakulttuurin esiintymistä 29 pisteellä, mikä on enemmän kuin nykyisessä kulttuurissa. Selvästi vähiten toivotussa kulttuurissa ominaispiirteiden osalta toivotaan markkinakulttuuria (16 pistettä) ja hierarkkista kulttuuria (14 pistettä).

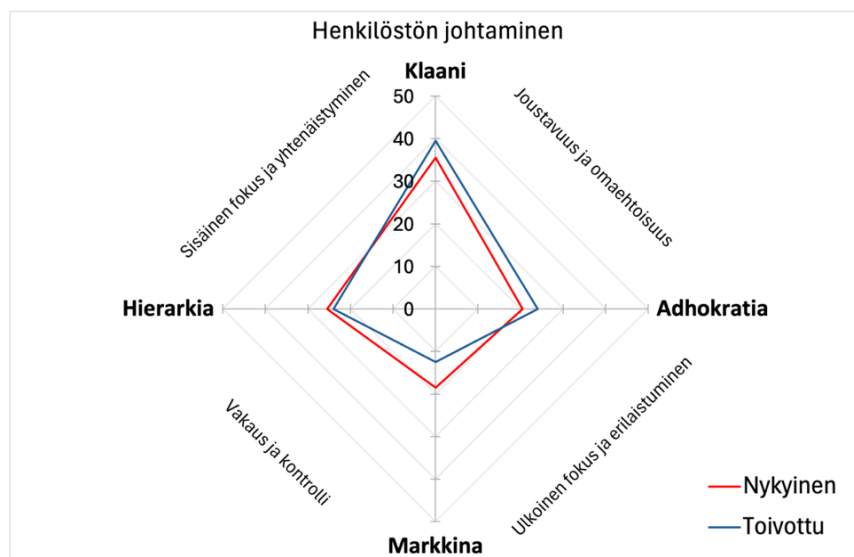
Organisaation johtaminen



KUVA 7 Organisaation johtaminen (n=31)

Organisaation johtamisen teemassa nykyisessä kulttuurissa korostuu eniten klaanikulttuuri pistein 31,5 (Kuva 7). Markkinakulttuuri esiintyy toiseksi eniten nykyisessä kulttuurissa 27 pisteellä. Adhokratiakulttuurin sekä hierarkkisen kulttuurin piirteitä on vähiten nykyisessä kulttuurissa, kuitenkin sijoittuen 20 pisteen paikoille. Toivotussa kulttuurissa klaanikulttuuri korostuisi eniten, ja nykyistä enemmän pistein 39. Klaanikulttuurin lisäksi adhokratiakulttuuria toivottaisiin toiseksi eniten (27 pistettä), joka on selvästi enemmän kuin nykyisessä kulttuurissa. Markkinakulttuuria (14,5 pistettä) sekä hierarkkista kulttuuria (19,5) toivottaisiin esiintyvän vähiten, ja samalla vähemmän kuin nykyisessä kulttuurissa.

Henkilöstön johtaminen

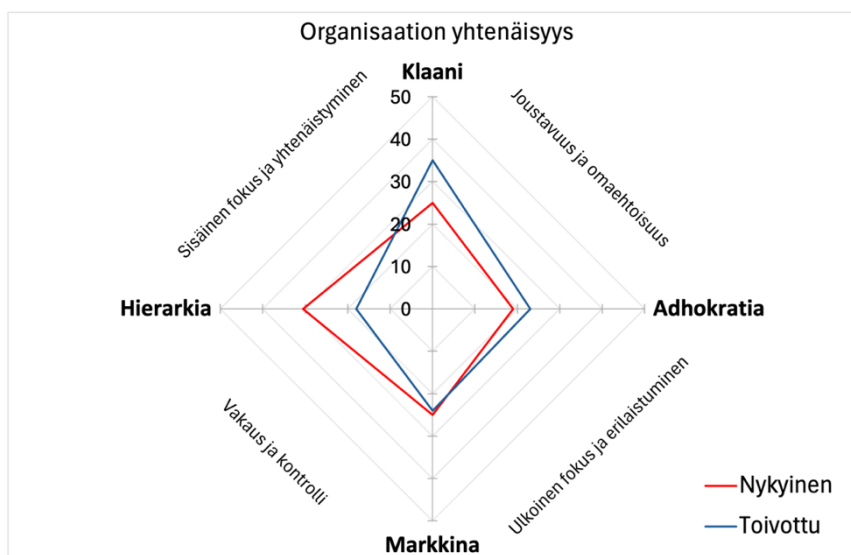


KUVA 8 Henkilöstön johtaminen (n=31)

Henkilöstön johtamisen teemassa nykyinen ja toivottu kulttuuri on lähes linjassa toistensa kanssa (Kuva 8). Klaanikulttuurin osuus nykyisessä kulttuurissa, muihin kulttuureihin verrattuna on selkeästi

isompi 35,5, muiden ollessa 18–25,5 välillä. Hierarkkinen kulttuuri esiintyy toiseksi eniten 25,5 pisteen osuudella. Vähiten nykyisessä kulttuurissa esiintyvät adhokratiakulttuurin 20,5 pisteellä sekä markkinakulttuuri 18,5 pisteellä. Toivotussa kulttuurissa esiintyy eniten klaanikulttuurin (39,5 pistettä) piirteitä. Toiseksi eniten esiintyy adhokratiakulttuuri pistein 24, joka on hieman enemmän kuin nykyisessä kulttuurissa. Vähiten toivotussa kulttuurissa esiintyvät hierarkkinen kulttuuri (24 pistettä) ja markkinakulttuuri (12,5 pistettä).

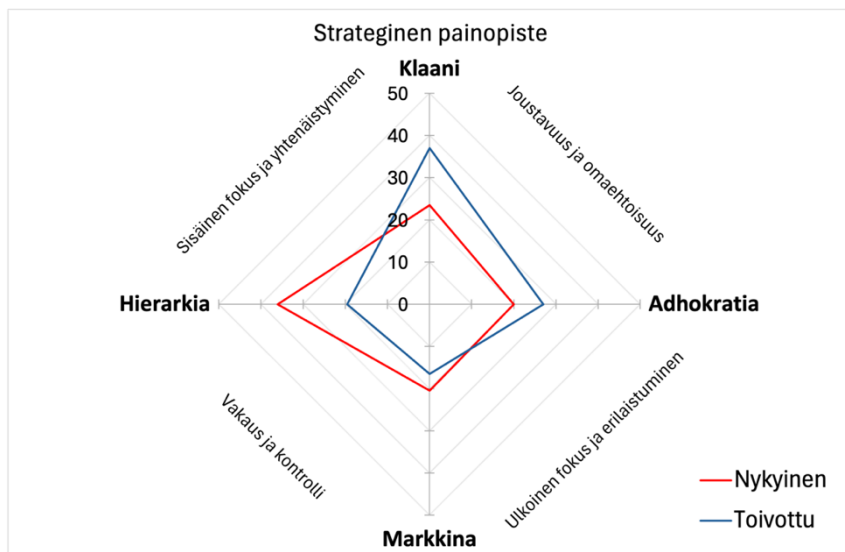
Organisaation yhtenäisyys



KUVA 9 Organisaation yhtenäisyys (n=31)

Organisaation yhtenäisyyden teemassa nykyinen kulttuuri painottuu eniten hierarkkiseen kulttuuriin pistein 30,5 (Kuva 9). Klaanikulttuuri ja markkinakulttuuri esiintyvät organisaation nykyisessä kulttuurissa noin pistein 25, kun taas adhokratiakulttuurin pisteosuus on 19, jolloin sen piirteitä esiintyy vähiten nykyisessä organisaatiokulttuurissa. Toivotussa kulttuurissa eniten esiintyy klaanikulttuuri pistein 35, mikä on selvästi nykyistä kulttuuria (25 pistettä) enemmän. Toiseksi vallitsevin kulttuurityyppi on adhokratiakulttuuri pistein 23. Markkinakulttuuri toivottu esiintyvyys on lähes linjassa nykyisen kulttuurin kanssa pistein 24. Suurin ero nykyisen toivotun kulttuurin välillä kohdistuu hierarkkiseen kulttuuriin, nykyisen ollessa 30,5, ja toivotun 18.

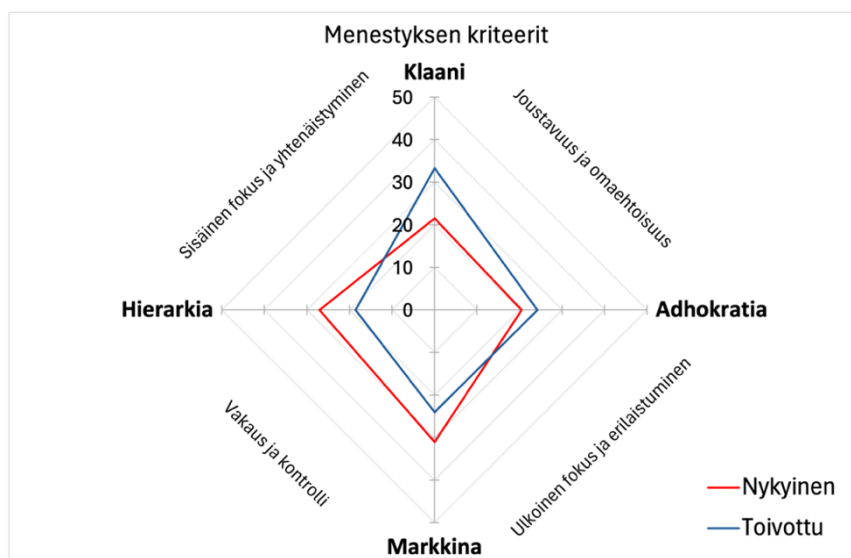
Strateginen painopiste



KUVA 10 Strateginen painopiste (n=31)

Strategisen painopisteen teema esittää merkittäviä eroja nykyisen ja toivotun kulttuurin välillä (Kuva 10). Nykyisessä kulttuurissa korostuu hierarkkinen kulttuuri pistein 36. Muiden kulttuurityyppien osuus on 20–23,5 pisteen välillä, jolloin voidaan tulkita hierarkkisen kulttuurin olevan selvästi hallitseva tässä teemassa. Toivotussa kulttuurissa klaanikulttuuri on selvästi ylitse muiden 33,3 pisteen osuudella. Myös adhokratiakulttuuri korostuu 27 pisteellä. Markkinakulttuuri (16,5 pistettä) ja hierarkkinen kulttuuri (19,5 pistettä) eivät nouse merkittävästi esille verrattuna muihin kulttuureihin.

Menestyksen kriteerit

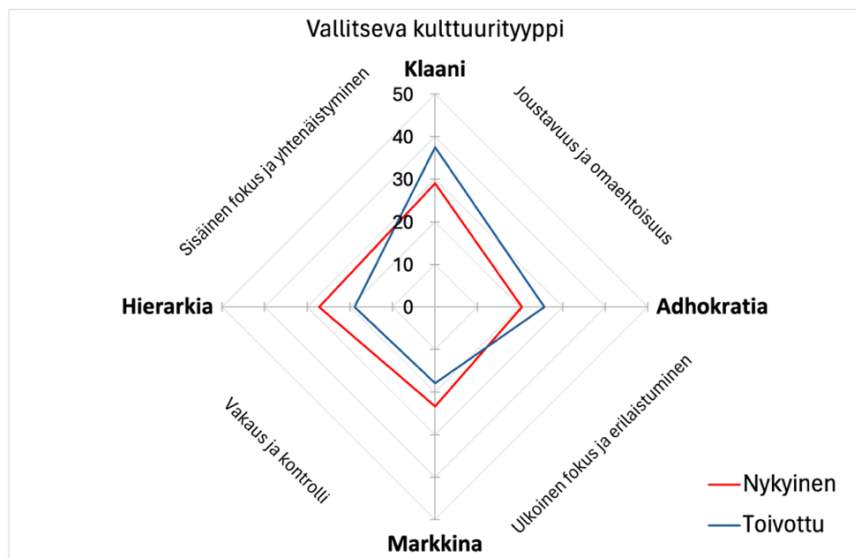


KUVA 11 Menestyksen kriteerit (n=31)

Menestyksen kriteerit teemassa nykyinen ja toivottu kulttuuri poikkeavat toisistaan selkeästi (Kuva 11). Nykyisessä kulttuurissa eniten korostuvat markkinakulttuuri 31 pisteen osuudella sekä hierarkkinen kulttuuri 27 pisteen osuudella. Vähiten korostuvat adhokratiakulttuuri 20,5 pisteellä ja klaanikulttuuri 21,5 pisteen osuudella. Toivotuin kulttuurityyppi on klaanikulttuuri pistein 33,3. Toivotussa

kulttuurissa adhokratia- ja markkinakulttuuri esiintyvät molemmat 24 pisteen paikoilla, mutta verraten nykyiseen kulttuuriin adhokratiakulttuurin piirteitä toivottaisiin hieman enemmän (nykyinen 20,5 pistettä) ja markkinakulttuurin piirteitä vähemmän (nykyinen 31 pistettä). Vähiten toivotussa kulttuurissa esiintyy hierarkkisia piirteitä (18,5 pistettä), joita toivotaan nykyistä (27 pistettä) vähemmän.

Vallitseva kulttuurityyppi

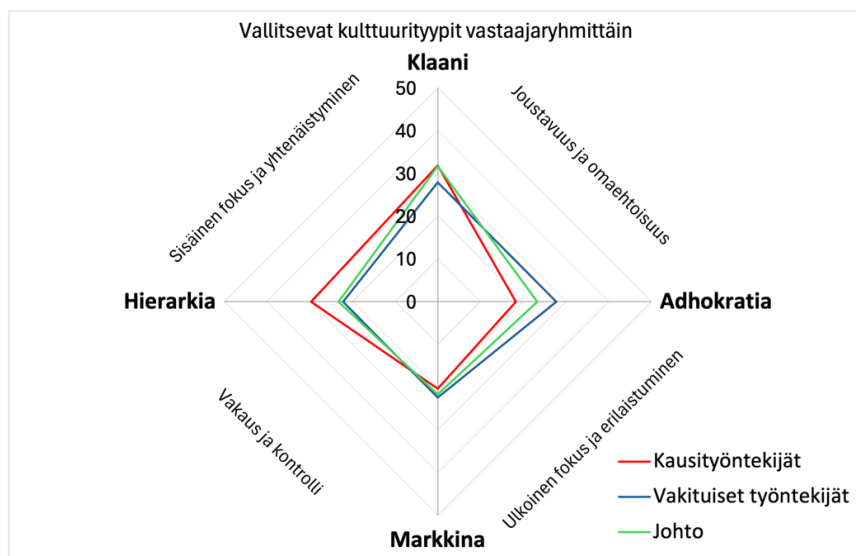


KUVA 12 Vallitseva kulttuurityyppi (n=31)

Vallitseva kulttuurityyppi (Kuva 12) on yhteenveto kaikista kuudesta edellä käydyistä teemoista. Yritys X:ssä vallitsee voimakkaimmin klaanikulttuuri pistein 29 sekä hierarkkinen kulttuuri pistein 27,2. Ero klaanikulttuurin ja hierarkkisen kulttuurin esiintymisessä on melko pieni, joten voidaan todeta, että nykyinen kulttuuri on yhdistelmä molemmista kulttuurityypeistä. Toiseksi vähiten pisteitä sai markkinakulttuuri pistein 23,4, ja vähiten adhokratiakulttuuri pistein 20,4. Kaikkia kulttuureita esiintyy yli 20 pisteen verran, jolloin niiden piirteitä on mahdollista havaita nykyisestä kulttuurista, mutta selvästi vähemmän kuin kahta hallitsevinta.

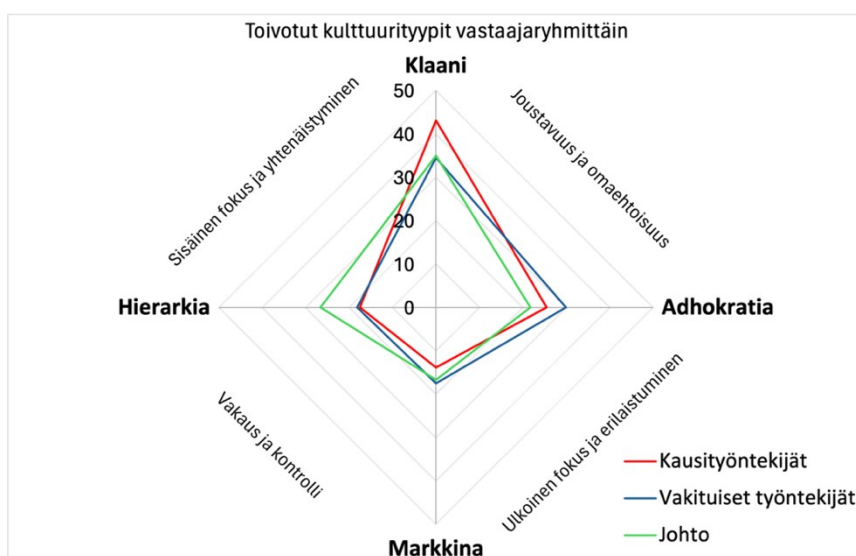
Toiveiden mukaisessa kulttuurissa korostuu klaanikulttuuri pistein 37,5, jota toivotaan nykyiseen kulttuuriin (29 pistettä) verrattuna esiintyvän enemmän (Kuva 12). Toiseksi eniten organisaation toivotussa kulttuurissa esiintyy adhokratiakulttuurin piirteitä pistein 25,7. Adhokratiakulttuurin hallitsevuus on kuitenkin selkeästi klaanikulttuuria vähäisempi. Vähiten toivotussa kulttuurissa näyttäytyy hierarkia- sekä markkinakulttuuri. Hierarkkisen kulttuurin pisteisuus on 18,9 ja markkinakulttuurin 17,9, jolloin voidaan todeta, että näiden kulttuurityyppien esiintymistä ei erityisesti toivota Yritys X:n organisaatiokulttuuriin. Sen sijaan adhokratia- sekä klaanikulttuurin piirteitä toivottaisiin esiintyvän nykyistä enemmän.

Kulttuurityypit vastaajaryhmittäin



KUVA 13 Vallitsevat kulttuurityypit vastaajaryhmittäin (n=31)

Nykyisen kulttuurin osalta, erot vastaajaryhmien välillä eivät ole merkittäviä (Kuva 13). Näkemykset klanikulttuurin sekä markkinakulttuurin esiintymisestä organisaatiossa on melko yhdenmukaisia. Erot klanikulttuurin kokemuksissa on 27,9–31,8 pisteen välillä ja markkinakulttuurin 20,4–22,4 pisteen välillä, joten voidaan todeta näkemysten olevan melko yksimielisiä näiden kulttuurityyppien suhteen. Adhokratiakulttuurin suhteen erot ovat suurimpia. Erot sijoituivat 18,2–27,7 pisteen välille, joista suurimmat erot olivat kausityöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden välillä. Vakituiset kokevat enemmän (27,7 pistettä) adhokratiakulttuurin piirteitä organisaatiossa verrattuna kausityöntekijöihin (18,2 pistettä). Hierarkkisessa kulttuurissa on havaittavissa myös eroja vastaajaryhmien välillä. Erot sijoituivat 22,2–29,7 pisteen välille, joista suurimmat näkemuserot olivat kausityöntekijöillä (29,7 pistettä) ja vakituksilla työntekijöillä (22,2 pistettä). Johdon näkemys sijoittui jokaisessa kulttuurityypissä kausityöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden välille.



KUVA 14 Toivotut kulttuurityypit vastaajaryhmittäin (n=31)

Toivotun kulttuurin suhteen vastaajaryhmien välisiä eroja on enemmän verraten nykyiseen kulttuuriin (Kuva 14). Vähiten eroja on markkinakulttuurin suhteen, jonka osalta vastaajaryhmien pisteet ovat jakautuneet 13,8–17,5 pisteen välille, joista suurimmat erot ovat kausityöntekijöiden (13,8 pistettä) ja vakituisten työntekijöiden (17,5 pistettä) välillä. Muissa kulttuuryytypeissä eroja vastaajaryhmien välillä on enemmän. Adhokratiakulttuurin suhteen erot osuvat 25,5–29,9 välille, joista vakituisten (29,9 pistettä) ja johdon (25,5 pistettä) väliset erot ovat suurimpia. Hierarkkisen kulttuurin osalta erot ovat 17,5–26,7 pisteen välillä, joista kausityöntekijät (17,5 pistettä) ja johto (26,7 pistettä) olivat eniten eri mieltä, mutta myös vakituiset työntekijät asettuivat kausityöntekijöiden kanssa suhteellisen samoihin lukuihin (18,2 pistettä). Klaanikulttuurin väliset erot olivat 34,5–43,1 pisteen välillä, joista johto sekä vakituiset työntekijät olivat samaa mieltä (34,5 pistettä), mutta kausityöntekijät olivat selvästi eri mieltä 43,5 pisteellä.

5.3 Kehityskohteiden tulokset

Internetkyselyn viimeisenä kysymyksenä oli avoin laadullinen kysymys, jonka tarkoituksena on selvittää vastaajien mielipiteitä organisaatiokulttuurin kehityskohteista. Kehityskohteet koskevat pääasiassa organisaatiokulttuurin artefakteja, sillä ne ovat helpoiten tunnistettavissa mutta viestivät osaltaan myös alemmista kerroksista (Schein 200, 22).

Selvästi suurimmiksi kehityskohteiksi nostettiin myös henkilöstöön liittyviä asioita kuten työolot, osallistaminen, työhyvinvointi sekä välittäminen. Organisaatiossa koetaan, että työolot ovat paikoittain puutteelliset. Työoloihin liittyvät vastaukset koskivat pääsääntöisesti työtilojen heikkoutta, turvallisuutta sekä puutteellisuutta. Työtilat ovat vanhat ja epäkäytännölliset, eikä taukotiloja ole riittävästi. Työtiloille toivottiin päivitystä niin käytännöllisyyden kuin työhyvinvoinnin nimissä. Useat vastaajat nostivat esille toiveen osallistamisesta ja vaikuttamismahdollisuuksista. Yleisesti ottaen, johdon toivottiin olevan enemmän läsnä työntekijöiden arjessa, jotta mahdollisuudet avoimeen vuorovaikutuksen olisivat mahdolliset. Kehityskohteena nähtiin myös henkilöstöstä välittäminen, johon voitaisiin vaikuttaa työhyvinvoinnin, työolojen ja kuuntelemisen parantamisella.

”Panostamista työntekijöiden terveyteen ja työolosuhteisiin, sekä asiakaspalvelutiloihin” V4

Useat vastaajat kokivat myös viestinnän kehityskohteeksi organisaation sisäisessä toiminnassa. Viestinnän haasteet kohdistuivat pääasiassa siihen, että organisaation sisäinen tiedonkulku on puutteellista. Erityisesti kausityöntekijät kokivat, että tiedonkulku ei läpäise koko organisaatiota. Sisäisen tiedonkulun tueksi ehdotettiin viestintäkanavan hankkimista osaksi organisaation sisäistä viestintää. Sisäisen tiedonkulun lisäksi koettiin, että organisaation sisäinen kommunikoinnissa sekä henkilöstön kuuntelemisessa on kehittämistä. Erityisesti kommunikointiin toivottiin avoimuutta. Viestintään liittyviä vastauksia tuli useita, joista nostoina seuraava:

”Sisäisessä viestinnässä on puutteita koska tieto ei aina kulje perille muuttuvista asioista ja tapahtumista” V19

Tavoitteiden epäselvyys nousi yhtenä kehityskohteena esille. Useat vastaajat kokivat, etteivät tiedä yrityksen tavoitteita, jolloin he eivät myöskään tiedä mihin suuntaan yritys on menossa. Toiveena esitettiin tavoitteiden selkeyttämistä sekä niiden jakamista koko organisaation tietoisuuteen. Myös

arvojen määrittäminen nostettiin kehityskohteena esille, mikä lisäisi myös ymmärrystä organisaation suunnasta.

”Tavoitteita tulisi selkeyttää, niin tiedettäisiin paremmin mitä kohti mennään” V14

Organisaation käytännön toiminnassa toimintatavat nähtiin paikoittain vanhanaikaisiksi ja tehottomiksi. Koettiin, että toimintatapoja olisi aiheellista päivittää tälle vuosikymmenelle. Tavat toimia eivät aina vastaa sitä, mitä toiminnalta haetaan. Tavat ovat todennäköisesti toimineet silloin, kun ne ovat juurtuneet organisaation toimintaan, mutta eivät palvele enää nykypäivänä.

”Toimintatapoja selkeämmiksi, nykyaikaisemmiksi ja tehokkaammiksi” V23

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku sisältää yhteenvedon keskeisistä tutkimustuloksista, johtopäätökset sekä konkreettisia kehitysehdotuksia organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Tutkimuksen tavoite oli luoda kokonaiskuva Yritys X:n organisaatiokulttuurin nykytilasta, sekä hahmotella tavoitteita tukeva organisaatiokulttuuri, joiden pohjalta luodaan kehitysehdotuksia. Luku on jäsennelty vastaamaan tutkimuskysymyksiin, joissa keskeisiä tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä peilataan työn teoreettiseen viitekehykseen.

6.1 Organisaatiokulttuurin nykytila

Opinnäytetyön yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millainen organisaatiokulttuuri yrityksessä vallitsee tällä hetkellä. Nykyistä kulttuuria analysoitiin sekä määrällisin, että laadullisin menetelmin. Teemahaastattelu sekä internetkysely täydensivät ja vahvistivat toisiaan sekä laajensivat tutkittavan kohteen tutkimustuloksia. Kyselylomake sisälsi *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*-analysointityökalun, jonka avulla selvitettiin vallitsevan ja toivotun kulttuurin tyypit, kun taas teemahaastattelu syvensi ymmärrystä kulttuurin piirteistä ja ilmenemisestä. Kulttuurin kehityskohteita kartoitettiin kyselyn lopussa olleen kysymyksen sekä haastattelun perusteella.

Tutkimuksen mukaan Yritys X:n organisaatiokulttuuri sijoittuu Cameron & Quinin Kilpailevien Arvojen -viitekehyksessä klaanikulttuurin sekä hierarkkisen kulttuurin välille, mikä tarkoittaa Cameronin ja Quinin (2006, 73) mukaan sitä, etteivät kaikki teemat korosta samoja kulttuurisia arvoja. Klaanikulttuurin esiintyminen nousi niukasti hierarkkisen kulttuurin edelle. Kilpailevien arvojen viitekehyksen akseleihin peilaten kaksi vallitsevinta kulttuurityyppiä sijoittuivat viitekehyksen pysty akselin vasemmalle puolelle eli sisäiseen fokukseen ja yhtenäistymiseen. Tämä näkyy Yritys X:n organisaatiokulttuurissa keskittymisenä keskimäärin enemmän organisaation sisäisiin asioihin eli prosesseihin ja yhtenäisyyteen. Vallitsevimmat kulttuurityypit ovat vaaka-akselin näkökulmasta sen molemmin puolin, jolloin kulttuurissa on samanaikaisesti piirteitä joustavuudesta, että pyrkimyksestä vakauteen, jotka esittävät Cameronin ja Quinin (2006, 33) mukaan vastakkaisia arvoja.

Klaanikulttuuri esiintyy Yritys X:n organisaatiokulttuurissa ominaispiirteissä sekä johtamisen osa-alueilla. Haastattelun tulosten mukaan organisaatiokulttuuri itsessään on ominaispiirteiltään hyvin inhimillinen sekä yhteisöllinen, mitkä kulkevat linjassa myös Cameron ja Quinin (2006, 42) määrittämien klaanikulttuurin piirteiden kanssa. Organisaation henkilöstön keskuudessa vallitsee yhteisöllisyys ja työntekijät ovat hyvin sitoutuneita organisaatioon, mikä vahvistaa Dungerin (2023) tutkimuksen tuloksia siitä, että yhteisöllisyyden tunteella on vaikutus työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Haastattelu vahvisti, että johtamisen tavoitteena on saavuttaa yhteisymmärrys. Osallistamista tavoitellaan, mutta siitä huolimatta henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ovat melko vähäiset, mikä viittaa Cameron ja Quinin (2006, 38) määrittämään hierarkkiseen kulttuurityyppiin, jossa henkilöstöllä tavallisesti ei ole vaikutusmahdollisuuksia siihen, miten työtä tehdään.

Hierarkkinen kulttuuri korostui erityisesti organisaation yhtenäisyydessä sekä strategisessa painopisteessä. OCAI:n mukaan organisaation yhtenäistävä tekijä on toimintatavat, jotka ovat ajansaatossa muodostuneet säännöiksi, ohjaten toimintaa ja tuoden siihen vakautta ja ennakoitavuutta. Strategisesta näkökulmasta vakaus ja ennakoitavuus nähdään avaimena menestykseen, sillä juurtuneet tavat ovat ennenkin tuottaneet menestyksestä toimintaa, mikä on Cameron ja Quinin (2006, 38)

mukaan hyvin tyypillistä hierarkkiselle kulttuurityypille. Sujuvuus ja toiminnallisuus on keskeisiä ja korostuneita piirteitä Yritys X:n organisaatiokulttuurissa.

Yritys X:n organisaatiokulttuurin ollessa sekoitus kahdesta kulttuurista, keskeistä on huomioida, että eri kulttuurityypit korostuvat eri kulttuurin piirteissä. Voidaan siis todeta, etteivät kaikki klanikulttuurin ja hierarkkisen kulttuurin piirteet korostu organisaatiokulttuurissa samanaikaisesti. Nykykulttuurin edustaessa sekä vakauden, että joustavuuden arvoja, voidaan tulosten valossa tehdä johtopäätös siitä, että vakaus esiintyy organisaation toiminnallisella puolella ja joustavuus sosiaalisessa ympäristössä. Toiminnallisuuden puolella odotetaan tasaista, ennustettavaa ja sujuvaa toimintaa, kun taas sosiaalisella puolella inhimillisyyttä, ystävällisyyttä sekä yhteisymmärrystä.

Yritys X:ssä menestys määritellään markkinaosuuden kautta, eli vallitsevassa kulttuurissa on pieniä vivahteita myös markkinakulttuurista. Markkinakulttuurin esiintyvyys kulttuurin kokonaiskuvassa on kuitenkin klanikulttuuria sekä hierarkkista kulttuuri selvästi vähäisempi. Cameron ja Quinin (2006, 45) määrittämä yrittäjähenkisyyteen ja innovatiivisuuteen painottuva adhokratiakulttuuri ei esiintynyt yhdessäkään teemassa vallitsevimpana kulttuurityyppinä, jolloin sen esiintyvyys kokonaiskuvassa oli tyypeistä merkityksettömin.

Scheinin (2009, 21) organisaatiokulttuurin tasot -malliin peilaten, Yritys X:n organisaatiokulttuurin artefaktit viestivät rennosta tunnelmasta läpi koko organisaation. Kommunikaatio on tuttavallista ja työyhteisössä vallitsee yhteisöllisyyden tunne, jotka ovat linjassa Scheinin (2009, 22) määrittelemän epämuodollisen kulttuurin piirteiden kanssa. Organisaation sisäinen viestintä on tehotonta, minkä vuoksi koetaan etäisyyttä johdon ja henkilöstön välillä. Etäisyys johdon ja henkilöstön välillä voi olla osaltaan yhteydessä henkilöstön kokemaan välittämisen puutteeseen. Yritys X:n arvot ovat määrittelemättömät, mutta ilmeni kuitenkin, että organisaatiossa arvostetaan asiakaskokemusta, ihmisten kunnioittamista, palvelun laatua, inhimillisyyttä sekä kehittymistä. Haastattelun mukaan kuitenkin eniten toimintaa ohjaavat toiminnallisuus sekä asiakaskokemus.

Organisaatiolla on hierarkkinen historia, joka näkyy edelleen jossain määrin nykyisessä kulttuurissa, mikä on linjassa Kuuselan (2015, 47) esittämän seikan kanssa siitä, että kulttuuri on historiallisten tapahtumien tuotosta. Hierarkkinen historia ei näy enää johtamisessa, vaan elää henkilöstön perusolettamuksissa, mikä vahvistaa Scheinin (2009, 25) väitteen perusolettamusten juurtumisesta kulttuurin pitkiksiin ajoiksi. Johtamistyylin muutos hierarkkisesta demokraattiseen on vaikuttanut osaltaan myös kulttuurin muutokseen mutta muutos on läpäissyt kulttuuria vain pintapuolisesti, eli perusolettamukset eivät ole pysyneet tahdissa mukana. Tämä näkyy organisaatiossa kohtaamattomina odotuksina johdon ja henkilöstön välillä. Johto odottaa nykyään henkilöstöltä ensisijaisesti itseohjautuvuutta, mutta henkilöstön uskomukset juontavat juurensa hierarkkiseen johtamistyyliin. Uskomus siitä, kuinka yritys menestyy, perustuu vahvasti siihen, kuinka perustaja on luonut menestyksen, jolloin ne nähdään ainoina oikeina tapoina toimia. Tämä tukee Scheinin (2009, 25) väitettä siitä, kuinka perustaja iskostaa kulttuuriin oman näkemyksensä siitä, kuinka menestys saavutetaan. Organisaation ihmiskäsitys on positiivinen, inhimillinen ja luottavainen, mikä näkyy luottamuksena henkilöstöä kohtaan, vahvistaen Luukan (2019, 183) väitteen siitä, että positiivisella ihmiskäsityksellä on vaikutus luottamuksen ja avoimuuden kokemuksiin organisaatiossa.

6.2 Toivottu organisaatiokulttuuri

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millainen on toiveiden mukainen, tavoitteita tukeva organisaatiokulttuuri. Toivottua kulttuuria hahmoteltiin samoin keinoin, kuin nykyistä kulttuuria. Toivotun kulttuurin profiili on hahmoteltu kysely- sekä haastatteluaineiston perusteella tehdyistä havainnoista ja johtopäätöksistä.

OCAI:n mukaan toiveiden mukainen kulttuuri painottuu kaikilta osin ja kaikkien vastaajaryhmien toimesta klaanikulttuuriin. Toivotussa kulttuurissa painottuu siis sisäinen fokus, yhtenäistyminen sekä joustavuus. Toiveiden mukaisessa organisaatiokulttuurissa on myös hieman piirteitä adhokratiakulttuurista, jonka esiintyminen nykyisessä kulttuurissa oli kaikista kulttuurityypeistä vähäisin. Klaanikulttuuri edustaa joustavuutta sekä sisäistä fokusta ja yhtenäistymistä, kun taas adhokratiakulttuuri joustavuutta ja ulkoista fokusta ja erilaistumista. Kulttuuriin toivotaan klaanikulttuurin piirteiden lisäksi hieman yrittäjämäisyyttä, vapautta ja innovatiivisuutta, jotka ovat Cameronin ja Quinnin (2009, 45) mukaan adhokratiakulttuurin keskeisiä piirteitä. Klaanikulttuurin esiintyminen tutkimuksessa oli kuitenkin niin merkittävä, että adhokratiakulttuurin esiintymisestä voidaan puhua vain häivähdyksenä. Toiveiden mukainen kulttuuri olisi selkeälinjaisemmin klaanikulttuuriin painottuva, jolloin vältetään Cameronin & Quinnin (2009, 25) mukaan ristiriitaisuudet eri kulttuurityyppien välillä.

Toiveiden mukainen kulttuuri on kuin suurperhe, jossa vallitsee luottamus ja avoin keskusteluilma-piiri. Kulttuurin keskiössä on tiimityö, yhteisöllisyys sekä osallistava demokraattinen johtaminen. Fyysinen ja sosiaalinen ympäristö on yhteisöllinen, avoin sekä voimaannuttava. Sisäinen viestintä on tehokasta ja tavoittaa koko organisaation, jolloin Luukan (2019, 320) mukaan vältetään epäluottamus johdon ja henkilöstön välillä. Organisaatiossa kuunnellaan tarkasti henkilöstön mielipiteitä ja kehitysideoita. Organisaation olemassaolon tarkoitus on luoda hyvä työympäristö, jonka avulla myös henkilöstön suorituskyky paranee, mikä on Cameronin ja Quinnin (2006, 41–43) mukaan klaanikulttuurin perimmäinen tarkoitus. Johtaminen perustuu yhteisymmärryksen saavuttamiseen. Kulttuurin ihmiskäsitys on myönteinen, jonka myötä ihmisiin suhtaudutaan positiivisesti ja inhimillisesti. Klaanikulttuurille tyypillinen perusoletus on uskomus siitä, että ympäristöä voidaan hallita parhaiten tiimityön avulla sekä henkilöstön kehittämisellä. Kaikki edellä mainitut piirteet ovat Cameronin ja Quinnin (2006, 41–43) mukaan klaanikulttuurille tyypillisiä piirteitä.

6.3 Nykyisen ja toivotun organisaatiokulttuurin väliset erot ja kehityskohteet

Nykyisen ja toivotun kulttuurin välillä oli havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös selkeitä eroavaisuuksia. Sekä nykyisessä, että toivotussa kulttuurissa hallitsevin kulttuurityyppi oli klaanikulttuuri. Nykyisessä kulttuurissa esiintyi myös merkittävästi hierarkkisen kulttuurin piirteitä, joita ei toivottu niin suuressa määrin toiveiden mukaiseen kulttuuriin. Kehityskohteena nähdään hierarkkisten piirteiden vähentäminen ja adhokratiakulttuurin piirteiden lisääminen. Vaikka hierarkkinen kulttuuri ja klaanikulttuuri edustavat vastakkaisia arvoja, tutkimus osoitti niiden yhdistymisen olevan mahdollista. Tämä aiheuttaa kuitenkin pieniä kulttuurisia ristiriitoja, mikä on linjassa Cameron & Quinnin väitteen kanssa siitä, että useamman kuin yhden kulttuurityypin hallitsevuus voi kieliä ristiriidoista arvojen ja toiminnan välillä.

Keskeisiä nykyistä ja toivottua kulttuuria yhdistäviä tekijöitä ovat klaanikulttuurin hallitsevuus ja piirteet, joita ovat yhteisöllisyys, luottamus, merkityksellisyyden tunteet, sitoutuneisuus puolin ja toisin sekä demokraattinen johtaminen. Sekä nykyisessä, että toivotussa kulttuurissa esille nousi vakaus, joka on Cameronin ja Quinnin (2006, 37) mukaan hierarkkiselle kulttuurityypille ominaista, jolloin hierarkkisen kulttuurin piirteet eivät ole täysin pois suljettu toivotussa kulttuurissa. Nykyisen ja toivotun kulttuurin välillä ilmeni myös useita eroja. Suhteessa toivottuun kulttuuriin, nykyiseen kulttuuriin toivottiin lisää henkilöstöön panostamista, tiimityötä, avointa ja tehokasta viestintää, osallistamista, muutoskykyisyyttä sekä innovatiivisuutta. Erot toivottuun kulttuuriin esiintyvät selkeinä kulttuurin kehityskohteina.

Yrityksen tavoitteiksi nimettiin entistä paremmat asiakaskokemukset, kasvu, kustannustehokkuus ja oman aseman parantaminen kilpailussa. Työntekijöiden sitoutuneisuus vaikuttaa laajasti kaikkien tavoitteiden saavuttamiseen, sillä sitoutuminen kertoo hyvästä ilmapiiristä sekä merkityksellisyyden tunteista, joilla on Viitalan (2014, 17) ja Kulmalan ja Rosvallin (2022, 32) mukaan on suoria vaikutuksia sitoutumiseen. Myös yhteisymmärrystä tavoitteleva johtaminen katsotaan nykyistä sekä toivottua kulttuuria yhdistäväksi tekijäksi, eli se nähdään toiveiden mukaista kulttuuria tukevaksi elementiksi. Myös Yiingin ja Ahmadin (2009) tutkimus viittaa siihen, että hyvä johtajuus lisää henkilöstön sitoutumista. Käytännöllisyyteen ja toiminnallisuuteen orientoitunut organisaatiokulttuuri tukee hyvin myös kustannustehokkuuteen liittyviä tavoitteita.

Tavoitteet paremmista asiakaskokemuksista vaativat muutoksia organisaatiokulttuuriin, erityisesti henkilöstöön panostamiseen. Asiakaskeskeisyyteen keskittynyt kulttuuri aiheuttaa ristiriidan arvojen ja toiminnan välille, kun samanaikaisesti arvostetaan asiakaskokemusta, mutta henkilöstö on vähäisellä huomiolla. Toiminta ei kulje linjassa Leidenschaftin (Julkaisuaika tuntematon) näkemyksen kanssa siitä, että hyvä asiakaskokemuksen voi saavuttaa ainoastaan hyvän työntekijäkokemuksen avulla, mikä taas on mahdollista tuottaa sitä tukevan kulttuurin tuotoksena. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että henkilöstö on hyvin sitoutunut ja kokee merkityksellisyyttä, siitä huolimatta, että henkilöstöön ei panosteta riittävästi. Yhteys tähän löytyy organisaation joustavuudesta, jolloin puutteet henkilöstöstä välittämässä annetaan anteeksi. Kasvuun liittyvien tavoitteiden peilaaminen nykyiseen kulttuuriin nostaa esiin seikkoja, jotka eivät suoranaisesti tue tätä tavoitetta. Innovatiivisuuden, muutoskyvykkyyden sekä henkilöstöön panostamisen vähäinen esiintyvyys luo haasteita kasvulle ja etenkin uuden luomiseen. Oman aseman parantamiseen kilpailussa pätevät samat haasteet kuin kasvuun liittyvissä haasteissa.

Yritys X:n organisaatiokulttuuri vaatii jäsentelyä ja selkeyttämistä. Organisaatiokulttuuri on yhdistelmä vanhoja opittuja hierarkkisia mekanismeja ja uudenaikaista johtamista, jolloin niiden yhdistyminen aiheuttaa käytännön toiminnan sujuvuuden kannalta haasteita. Organisaation sisäiset odotukset ja oletukset eivät nykypäivänä kohtaa, jolloin lopputulokseksi syntyy sekavuutta ja ristiriitaa. Voimakas hierarkkinen historia on läsnä koko organisaation perusolettamuksissa, jolloin henkilöstön opitut toimintatavat eivät kohtaa nykypäivän johtamiskulttuuriin, jossa odotetaan itseohjautuvuutta. Yritys X:n organisaatiokulttuuri tarvitsee perusteellista jäsentelyä siitä, mitä yrityksenä halutaan saavuttaa ja millaisena yrityksenä halutaan näyttäytyä henkilöstölle sekä asiakkaille. Arvojen ja tavoit-

teiden, sekä johtamiskulttuurin selkeyttäminen toisi parempia mahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiseen, mikä viittaa Kotterin ja Heskettin (1992, 11) tutkimukseen, jonka mukaan selkeät tavoitteet, arvot ja johtajuus mahdollistaisi yritykselle parempaa suorituskkyä, lisäten samalla henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista niihin.

Yritys X:n vallitseva organisaatiokulttuuri sisältää paljon toivottuja elementtejä, mutta selkeitä kehityskohteita. Toivotut elementit keskittyivät erityisesti klaanikulttuurin piirteisiin, jotka tukevat toiveiden mukaista organisaatiokulttuuria. Kulttuurityyppien yhdistyminen ei aiheuta merkittäviä esteitä menestymisen kannalta, mutta kehittämistoimenpiteillä kulttuuria on mahdollista muuttaa merkittävämmäksi kilpailueduksi. Nykyisen ja toiveiden mukaisen kulttuurin kokonaiskuvaa vertaillen voidaan havaita kulttuurin tukevan suhteellisen hyvin toivottua kulttuuria ja samalla myös organisaation tavoitteita.

6.4 Kehitysehdotukset

Tutkimustulosten pohjalta on kehitysehdotuksia Yritys X:n organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Kehitysideat perustuvat organisaation kulttuuriin vaikuttaviin haasteisiin, tavoitteisiin, ristiriitoihin sekä nykyisen ja toivotun kulttuurin välisiin eroihin. Kehitysehdotukset on muotoiltu mahdollisimman konkreettiseksi, jotta niiden vieminen käytäntöön on vaivattomampaa.

6.4.1 Yrityksen arvojen määrittäminen

Ensimmäisenä kehitysehdotuksena on prosessi arvojen kehittämiseen, jonka tarkoituksena on kirkaistaa organisaation arvot. Arvoilla on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin rakentumisessa, sillä arvot ohjaavat organisaation toimintaa (Schein 2009, 23). Arvojen määrittelyn haasteena on se, että arvot jäävät vain iskulauseiksi, eivätkä johda konkreettiseen toimintaan ja tekoihin. Arvojen sanallisen tai kirjallisen määrittelyn lisäksi on tärkeää integroida ne osaksi toimintaa, ohjaamaan päätöksentekoa, käytöstä ja organisaatiokulttuuria. (Lencioni 2002.) Yritys X:llä on jo olemassa olevaa arvopohjaa, mutta kehityskohde on se että, ne eivät ole täysin selvät johdolle eikä etenkin henkilöstölle. Yrityksen lähtötilanne huomioon ottaen, olen laatinut yksinkertaisen prosessin arvojen kirkastamiseen:

1. Yhteinen arvokeskustelu

Yhteisen arvokeskustelun avulla on mahdollista saada selville, mitä toimintaa yritykseltä toivotaan ja vastaavatko toimintatavat sitä mitä yrityksessä arvostetaan. (Kulmala & Rosvall 2022, 201.) Arvokeskustelun kokoonpanon valitseminen ja määrä perustuu omaan harkintaan, mutta keskeistä on osallistaa henkilöitä organisaation eri tasoilta, jotta saadaan mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia. Arvokeskustelussa tuodaan esille havaintoja, jotka ovat osallistujien näkökulmasta tärkeitä tavoitteiden kannalta (Kulmala & Rosvall 2022, 201). Keskustelussa voidaan pohtia miten nykyiset arvostuksen kohteet toteutuvat toiminnassa, mahdollistavatko ne menestystä, mikä ohjaa päätöksenteossa ja mitä arvoja yritys haluaa edustaa (Luukka julkaisuaika tuntematon, 30). Havainnoista kootaan noin viisi tärkeintä asiaa, jotka etenevät jatkojalostukseen arvojen kehittämisessä. Arvokeskusteluja voi toteuttaa useamman, mikäli se koetaan tarpeelliseksi.

2. Arvojen määrittäminen

Onnistuneiden arvokeskustelujen pohjalta on mahdollista määritellä yrityksen arvoja. Tämäkin prosessin vaihe on syytä tehdä yhdessä tiimin kanssa, jotta yhteisymmärrys arvoista säilyy. Arvoille ei ole yhtä oikeaa määrää, mutta tässä tapauksessa laatu korvaa määrän. Arvojen tulee olla mieleenpainuvia mutta yksinkertaisia, jotta ne ovat helposti muistettavia. Arvojen kehittämisessä on tärkeää kiinnittää huomio niiden autenttisuuteen, jotta ne heijastavat yrityksen todellista identiteettiä sekä ydintä. Lisäksi arvojen tulee olla niin konkreettisia, että ne on mahdollista integroida osaksi toimintaa. (Pope & Waeraas 2023.)

3. Arvojen jalkauttaminen

Kun arvot ovat määritellyt, on ensiarvoisen tärkeää panostaa niiden jalkauttamiseen, jotta vältytään vain sananhelinäiltä. Arvojen jalkauttaminen tarkoittaa yksittäisen tilaisuuden sijaan systemaattista ja jatkuvaa toimintaa niiden esillä pitämiseen. Mikä tärkeintä, arvoja tulee elää todeksi joka päivä, jotta ne integroituvat osaksi organisaation toimintaa. (Luukka julkaisuaika tuntematon, 30.) Mitä enemmän arvokeskusteluissa on osallistettu henkilöstöä, sitä vaivattomampaa myös jalkauttaminen on, kun osallistujat ovat päässeet itse vaikuttamaan prosessiin. Määritellyt arvot kannattaa viestiä myös organisaation ulkopuolelle esimerkiksi verkkosivuille, sekä huomioida myös monipuolisesti markkinoinnissa.

4. Arvojen seuranta

Varmistaakseen arvojen jalkautumisen, on aiheellista seurata niiden onnistumista systemaattisesti. Arvoja on mahdollista seurata esimerkiksi hakemalla palautetta niiden toteutumisesta, havainnoimalla ympäristöä sekä seuraamalla arvojen toteutumista arkisessa toiminnassa.

6.4.2 Sisäinen viestintä

Tutkimuksessa nousi esille haasteita sisäisen viestinnän osa-alueilla, mikä aiheuttaa haasteita arkisessa toiminnassa. Erityisesti haasteet keskittyvät sisäiseen tiedonkulkuun, mikä saa aikaan etäisyyden tunnetta johdon ja henkilöstön välillä. Tavoitteiksi sisäisen viestinnän suhteen esitettiin sujuva tiedonkulku puolin ja toisin sekä avoimempi keskusteluympäristö, jossa kaikki saavat esittää näkemyksiään ja asioitaan kaikille osapuolille. Seuraavaksi on esitelty muutamia konkreettisia toimia sisäisen viestinnän kehittämiseksi:

1. Viestintäkanava

Sisäistä viestintää voisi tehostaa viestintäkanavan avulla, joka mahdollistaisi koko organisaation kommunikoinnin yhdessä palvelussa. Erilaisia suhteellisen saman toimintaperiaatteen omaavia viestintäkanavia on useita olemassa, jolloin niistä voi valita organisaation tarpeisiin sopivimman. Viestintäkanava kattaisi koko organisaation, jolloin tiedottaminen olisi vaivattomampaa ja nopeampaa, sekä vastavuoroisempaa. Viestintäkanavan sisällä voi perustaa pienempiäkin ryhmiä, jolloin eri tiimit voivat viestiä myös omien ryhmien sisällä ainoastaan heitä koskevista asioista.

Tarkoituksena olisi siis helpottaa ja nopeuttaa viestin kulkemista organisaation sisällä, välttääkseen tiedon kulun katkokset ja epätietoisuuden.

2. *Sisäisen viestinnän ”pelisäännöt”*

Sisäisen viestinnän pelisäännöillä havainnollistetaan sitä, kuinka organisaatiossa kommunikoidaan ja viestitään. Pelisäännöillä ei tarkoiteta kankeita kaavoja vaan ensisijaisesti odotuksia ja jossain määrin myös sääntöjä. Ensisijaisen tärkeää pelisääntöjen toteuttamisessa on kommunikoida ne koko organisaatiolle niin, että kaikki tietävät millaista sisäistä viestintää suositaan. Tällä hetkellä tilanne Yritys X:ssä oli viestinnän suhteen epäselvä, jolloin odotukset ovat aiheellista kommunikoida. Esimerkiksi kun toivotaan avointa keskustelua, palautteenantoa, itseohjautuvuutta asioiden selvittämiseksi aktiivisen informoinnin sijaan tai mitä tahansa muuta. Tärkeää olisi, että kaikki ymmärtävät sisäisen viestinnän samalla tavalla, jolloin on mahdollista saada myös toiminnasta sujuvampaa sekä arvojen mukaista.

3. *Kommunikointi*

Kommunikoinnilla tässä yhteydessä tarkoitetaan kaiken keskeisen tiedon jakamista läpi organisaation. Keskeiset asiat ovat esimerkiksi organisaation yhteinen suunta ja tavoitteet, eli tärkeää olisi, että kaikki tietää mitä kohti ollaan menossa ja miten. Keskeistä on myös kommunikoida arvot ja asiat, jotka ohjaavat toimintaa arkisissa valinnoissa ja ongelmissa. Tärkeää on myös tehdä kaikille osapuolille selväksi, mitä yrityksenä tahdotaan edustaa ja mitä toimenpiteitä tai käyttäytymistä se vaatii. Nämä asiat ovat usein jo tiedossa, mutta ensisijaisen tärkeää on kommunikoida ne selkeästi koko organisaation tietoisuuteen, jotta ne voivat myös näkyä toiminnassa.

6.4.3 Henkilöstön kuuntelu

Organisaation henkilöstössä usea näki henkilöstöstä välittämisen sekä kuuntelemisen kulttuurin kehityskohteena. Kehitysehdotukseksi on luotu kuukausittainen anonyymi palautekysely nimeltä *Mitä kuuluu-kysely*. Kyselyn tarkoituksena on kuunnella säännöllisesti henkilöstön kuulumisia sähköisen kyselyn avulla. Kyselyn avulla henkilöstö saa mahdollisuuden kertoa miten töissä sujuu. Kysely sisältää kolme kysymystä, joista ensimmäinen kartoittaa, miten töissä menee, toinen selvittää, mitkä asiat ovat hyvin, ja kolmas kysymys kartoittaa mitä voisi kehittää. Säännöllisistä palautekyselyistä hyötyy koko organisaatio, sillä sen avulla johto tulee tietoiseksi henkilöstön ajatuksista ja kokemuksista, kun taas henkilöstö kokee tunnetta siitä, että heistä välitetään. Välittämiseen ja kuuntelemiseen panostaminen vahvistaisi klanikulttuurin piirteiden esiintymistä organisaation kulttuurissa, kuten tutkimustulosten mukaan toivottiin. Kyselyehdotelma liitteenä (Liite 3).

6.4.4 Palkitsemisjärjestelmä

Ehdotan kehitysehdotukseksi palkitsemisjärjestelmää, sillä sen avulla on mahdollista saavuttaa monia hyötyjä. Palkitsemisjärjestelmällä on mahdollista ruokkia positiivista organisaatiokulttuuria, tukea oikeasuuntaista kehitystä sekä kannustaa ja motivoida työntekijöitä hyviin suorituksiin. (Kulmala &

Rosvall 2022, 192). Yritys X esitti tärkeänä yksittäisenä tekijänä asiakaskokemuksen, joka on ensisijaisen tärkeää ja siihen halutaan myös panostaa. Asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa palkitsemisen kautta, sillä se mitä palkitaan, myös vahvistuu (Piha 2017, 158).

Palkitsemisjärjestelmän tarkoitus on palkita työntekijöitä onnistumisten johdosta. Tutkimuksen teoriaosassa esitetty Aava & Bangin toimenpide organisaatiokulttuurin kehittämiseen toimii tässä kehitysehdotuksessa inspiraationlähteenä. Kehitystoimenpiteen tarkoituksena on palkita onnistujia tasaisin väliajoin, esimerkiksi viikoittain, tai kerran kuukaudessa. Onnistuminen voidaan määritellä esimerkiksi hyvinä asiakaskohtauksina, kivana työkaveruutena, hyvänä asiakaspalautteena, arvojen noudattamisena, tavoitteen saavuttamisena tai minä tahansa muuna. Raamit palkitsemiselle on kuitenkin hyvä esittää, jotta sen avulla pystytään ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan, esimerkiksi asiakaskokemukseen tai organisaatiokulttuurin vahvistamiseen.

Onnistuneiden työntekijöiden valitsemisen voi toteuttaa kahdella erilaisella tavalla; Työntekijät äänestävät keskuudestaan onnistujan, esimerkiksi Mitä Kuuluu -kyselyn yhteydessä tai esihenkilö valitsee, kuka ansaitsee palkinnon onnistumisestaan. Palkitsemisen suuruus ja tapa on riippuvainen organisaation omista resursseista, mutta esimerkiksi pieni rahallinen bonus tai lahjakortti jonnekin on usein hyvä motivaattori. Palkinnon tulee kuitenkin olla riittävän ”suuri”, jotta se oikeasti motivoi tekemään työtä paremmin.

6.4.5 Työolojen kehittäminen

Henkilöstöstä välittäminen nousi keskeiseksi kehityskohteeksi tutkimustulosten perusteella. Nousi esille, että työntekijät kokevat työolot paikoin heikoiksi niin turvallisuuden kuin käytännöllisyyden nimissä. Hyvillä työoloilla voidaan viestiä henkilöstölle välittämistä ja kunnioittamista, mitkä ovat myös Cameronin ja Quinnin (2006, 42) klanikulttuurille ominaisia piirteitä, joita toivottiin organisaatiokulttuuriin entistä enemmän. Tämän kehitysehdotuksen toimenpiteiden mahdollistaminen riippuu organisaation käytössä olevista resursseista, mutta parannuksia on mahdollista tehdä myös vähemmillä resursseilla.

1. Työtilojen turvallisuuden ja toiminnallisuuden edistäminen

Työtilojen turvallisuuden ja terveellisyys tarkistaminen ja siihen liittyvien toimenpiteiden toteuttaminen, tavoitteena parantaa työhyvinvointia.

2. Yhteisten tilojen priorisointi

Yhteisten taukotilojen ja sosiaalitulojen parantaminen, edistämään yhteisöllisyyttä sekä työhyvinvointia. Yhteisillä tiloilla voidaan välittää osaltaan haluttua kulttuuria henkilöstölle, mikä vaikuttaa kulttuurin kokonaisvaltaiseen toteutumiseen (Schein 2009, 25).

7 POHDINTA

7.1 Ajatuksia opinnäytetyöprosessista

Opinnäytetyöprosessi alkoi työn aiheen valinnasta, jonka suhteen painoi oma mielenkiinto, hyöty toimeksiantajayritykselle sekä ammatillisen osaamisen kehittyminen. Aihepiirin valitseminen oli suhteellisen selkeä mutta aiheen tarkentamisessa oli tarkasteltava toimeksiantajayrityksen tarpeita ja työn todellista hyötyä. Toimeksiantajaorganisaatio sekä asettamani toiveet ja tavoitteet huomioon ottaen, muodostui aihe-ehdotus, jonka esitin organisaatiolle. Aihe-ehdotukseni otettiin hyvin vastaan ja se koettiin mielenkiintoiseksi ja tarpeelliseksi. Lähdimme toteuttamaan opinnäytetyöprosessia ehdottamalla aiheella. Aihe oli tarpeellinen organisaatiolle siksi, että organisaatiokulttuuria ei ollut aikaisemmin tutkittu eikä varsinaisesti johdettu.

Opinnäytetyöni keskittyi tarkastelemaan toimeksiantajaorganisaation organisaatiokulttuurin nykytilaa, toiveiden mukaista organisaatiokulttuuria sekä kulttuurin kehittämistä. Aiheen rajausta oli pohdittava tarkoin, sillä itse aihepiiri oli todella laaja ja monimuotoinen. Ajatus työn taustalla oli tarkastella organisaatiokulttuuria ilmiönä kyseisessä organisaatiossa, jolloin myös aiheen rajaus määrittyi sen mukaan. Aihepiirin epäkonkreettisuus aiheutti myös rajauksen kuvailemisen haasteen, sillä varsinaisia raameja organisaatiokulttuurille on mahdoton asettaa. Raamit oli kuitenkin tutkimuksen kannalta asetettava, jolloin kuvailen rajausta organisaatiokulttuurin luonteen esiintymisen tarkastelemisena. Teoreettinen viitekehys on rakennettu hahmottamaan organisaatiokulttuuria ja sen esiintymistä ymmärrettävästi ja tutkimuskysymyksiin nojaavasti. Aiheen rajausta oli tarkasteltava koko prosessin ajan, jotta työ pysyi johdonmukaisena.

Opinnäytetyön suunnittelussa tiedostin aihepiirin haasteet, sillä organisaatiokulttuurin teoriaan löytyy lukuisia erilaisia määritelmiä ja näkemyksiä, jolloin johdonmukaisen teoratiedon ja tutkimuksen tuottaminen vaati paljon suunnitelmallisuutta, teoratiedon käsittelyä ja sen yhtenäistämistä. Teoreettisen viitekehysten rakentamisessa haastavaa oli luoda looginen ja johdonmukainen kokonaisuus, sillä aiheeseen ei ollut yhtä selkeää totuutta, vaan paljon monenlaista tietoa. Koen kuitenkin onnistuneeni kokoamaan selkeän kokonaisuuden tutkimukseni kannalta keskeisistä asioista, jotka lopulta olivat peilattavissa tutkimuksen johtopäätöksiin. Teoriatietoa organisaatiokulttuurista oli saatavilla paljon, niin suomalaisista kuin kansainvälisistä lähteistä. Myös aiempaa tutkimustietoa oli saatavilla, mutta sen integroiminen tämän tyyppiseen tutkimukseen ei ollutkaan kovin yksinkertaista, sillä tähän tutkimukseen sopivan tutkimustiedon löytäminen olikin suhteellisen haastavaa. Tutkimukseni luonteen vuoksi tutkimustiedon peilaaminen johtopäätöksiin ei ollut kovin suoraviivaista, sillä tutkimuksen tulokset olivat hyvin kartoittavia ja kuvailevia, eikä ennalta määriteltyjä odotuksia tulosten suhteen ollut. Opinnäytetyötä tehdessäni mietin, että olisi voinut olla selkeämpää keskittyä vain yhteen näkökulmaan liittyen organisaatiokulttuuriin, mutta tällöin olisin joutunut luopumaan käyttämästäni OCAI-arviointityökalusta, joka oli itselleni tärkeä ja mielenkiintoinen elementti tässä tutkimuksessa.

Tutkimusmenetelmien valinta osoittautui suhteellisen selkeäksi, kun tutkimuskysymykset ja tavoitteet olivat selkeästi mielessä. Tutkimusmenetelmien valinnat osoittautuivat onnistuneiksi suunnitte-

lun sekä toteutuksen osalta. Asia, mitä olisin voinut tehdä toisin aineistonkeruun suhteen, olisi laadullisen osuuden teemahaastattelun toteuttaminen useammalle kuin yhdelle henkilölle tai toteuttanut sen ryhmähaastattelun muodossa, jolloin tutkimustulokset olisivat olleet entistä monipuolisemmat ja luotettavammat. Aineistonkeruumenetelmien suhteen haastavimmaksi osuudeksi osoittautui teemahaastattelun sisällön suunnitteleminen. Itse teemat olivat suhteellisen selkeät opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta, mutta teemoihin liittyen kysymysten asettelu oli suhteellisen haastavaa. Kysymysten suunnittelussa haastavaa oli laatia kysymykset, joiden vastaukset vastaavat tavoitteiden mukaisia odotuksia. Organisaatiokulttuurin epäkonkreettisuus loi haasteen kysymysten muotoiluun, kun huomioon oli otettava myös kysymysten selkeys ja ymmärrettävyys haastateltavan näkökulmasta. Jälkikäteen ajateltuna, olisin voinut laatia haastattelurungosta vielä selkeämmän ja jäsennellymmän, jotta se olisi pysynyt johdonmukaisempana ja selkeämmin yhteydessä teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen määrällinen osuus toteutettiin kyselyn muodossa, joka lähetettiin koko organisaation henkilöstölle. Jo ennen kyselyn lähettämistä tiedostin kyselyyn liittyvän mahdollisen haasteen, eli riittävän vastaajamäärän saamisen. Tiedostin myös kyselylomakkeen haastavuuden, mikä saattoi näkyä vastaajamäärässä. Harmillista oli, että osasta vastaajaryhmistä vastausten määrä jäi hyvin vähäiseksi odotuksiin nähden, mutta onneksi tutkimuksen kannalta tuloksia tarkasteltiin pääasiassa koko organisaation tulosten perusteella, ei yksin vastaajaryhmien. Punnitsin vaihtoehtoja kyselylomakkeen vastausmuodon helpottamiseksi, mutta lopulta en halunnut muuttaa alkuperäistä OCAI-työkälulle määriteltyä vastaussääntöä, sillä muuttamisella olisi menetetty alkuperäisen työkalun loogikka, mikä olisi vaikuttanut tutkimuksen luotettavuuteen. Kaikesta huolimatta laadulliset sekä määrälliset aineistonkeruumenetelmät toteutettiin suunnitelmien mukaisella tavalla, ja tuottivat tutkimuksen tavoitteisiin nähden toivotunlaisia tuloksia.

7.2 Ammatillinen kasvu

Oma ammatillinen kasvu kuului opinnäytetyöni yhdeksi tavoitteeksi. Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuudessaan hyvin opettavainen kokemus, sekä koen sen koonneen koko opiskeluaikana oppimiani asioita ja taitoja. Olen ollut kiinnostunut organisaatiokulttuurin aihepiiristä jo ennen opinnäytetyöprosessia, jolloin osaamiseni teorian tiedon suhteen oli jo kohtalaisen hyvällä tasolla. Osaamiseni näkyi työn suunnittelussa melko selkeinä suunnitelmina siitä, miten aion työn pääpiirteissään rakentaa. Koen kuitenkin prosessin syventäneen huomattavasti aiheen teoriaosaamistani organisaatiokulttuurista ja sen vaikutuksista liiketoimintaan. Opin entistä enemmän lähteiden etsimisestä sekä niiden soveltamisesta tutkimukseen. Itse tutkimuksen tekeminen oli uutta, minkä vuoksi opiskeltavaa oli paljon. Opin tutkimuksen tekemisestä paljon kirjallisuuden sekä käytännön tekemisen kautta. Haastavimmaksi tutkimuksen vaiheeksi koin tutkimuksen toteutuksen raportoimisen, joka vaati erityisen huolellista tekemistä sekä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmien tuntemista. Kokonaisuudessaan ymmärrän nyt, miten tämän tasoisia tutkimuksia tehdään, ja mitä kaikkea on otettava huomioon tutkimuksen suunnittelussa sekä toteutuksessa niin teoreettisesti kuin käytännössä.

Opinnäytetyöprosessi on opettanut entisestään itseohjautuvuutta, mikä on välttämättömyys työn etenemisen ja sen valmistumisen kannalta. Opinnäytetyön tekeminen on ollut hyvin itsenäistä, lukuun ottamatta tapaamisia ohjaajani kanssa, jotka ovat osaltaan tukeneet prosessin etenemistä.

Ammatillisen kasvun kannalta itseohjautuvuus on ensiarvoisen tärkeä ominaisuus nyt ja tulevaisuudessa. Toteutin opinnäytetyöni yksin, jolloin vastuu koko työstä oli minulla itselläni, alusta loppuun saakka. Koen sen vahvistaneen vastuuntuntoani, kun työmäärää ja tehtäviä ei ollut mahdollista jakaa parin kanssa. Työn suunnittelussa ja tekemisessä oli oltava aina askeleen edellä, miettien jokaisen valinnan vaikutusta työn tavoitteiden onnistumiseen, jolloin hetkessä eläminen ei ollut vaihtoehto. Haastavaa opinnäytetyöprosessin aikana oli hyväksyä keskeneräisyys, sillä kerralla oli mahdollista saada valmiita. Koen prosessin siedättäneen minua hyväksymään oman tekemiseni epätäydellisyyttä ja antamaan tilaa myös hetkelliselle sekavuudelle.

7.3 Opinnäytetyön hyödyt

Opinnäytetyöni on rakentanut pohjan organisaatiokulttuurin kehittämiseksi, jolloin työni toimii ponnahduslautana tulevaisuuden kulttuurin kehittämiseen. Organisaatiokulttuurin analysointi on aikaa vievä projekti, vaatii myös merkittävästi aiheeseen perehtymistä tai ulkopuolisen apua, jolloin työni tuottama hyöty on konkreettinen. Uskon opinnäytetyöni lisänneen vallitsevan organisaatiokulttuurin tiedostamista toimeksiantajaorganisaatiossa, ja sen myötä myös sen kriittistä tarkastelua. Vaikka itse aihe ei ole käsinkosketeltava, pyrin tuottamaan mahdollisimman konkreettista ymmärrystä organisaatiokulttuurin nykytilasta sekä kehitysehdotuksista. Uskon työni herättäneen ajatuksia kiinnittämään huomiota organisaatiokulttuuriin nyt ja tulevaisuudessa sekä johdon, että henkilöstön keskuudessa. Tarkastelin organisaation kulttuuria objektiivisesta näkökulmasta, jolloin tutkimukseni antaa uutta näkökulmaa asioihin, jotka ovat olleet organisaation sisällä itsestään selviä. Koen myös tärkeäksi välittää toimeksiantajaorganisaatiolle ymmärryksen siitä, miksi organisaatiokulttuuria kannattaa johtaa ja kehittää, jotta organisaatiosta on mahdollista saada entistä enemmän potentiaalia irti. Uskon laatimieni kehitysehdotusten olevan organisaation tulevaisuudelle hyödyllisiä, mikäli ne viedään konkreettisesti käytäntöön.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöprosessi herätti paljon ajatuksia myös jatkotutkimusaiheista. Esitän kaksi jatkotutkimusehdotusta, joista toinen koskee vallitsevimpien kulttuurityyppien vaikutusta esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja toinen tässä tutkimuksessa esitettyjen kehitysehdotusten toimeenpanon vaikutuksia organisaatiokulttuuriin.

Ensimmäinen jatkotutkimusehdotus on tutkia vallitsevimpien kulttuurityyppien, eli tässä tapauksessa klaanikulttuurin ja hierarkkisen kulttuurin vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Jatkotutkimusta voi soveltaa myös johonkin toiseen aihepiiriin kuin työtyytyväisyyteen. Jatkotutkimuksen tarkoituksena olisi tarkentaa millaisia vaikutuksia kulttuurityypeillä on tutkittavaan asiaan tarkemmin, eli onko eri kulttuurityypeillä positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen voisi toteuttaa määrällisenä, jotta kaikkien organisaatiossa työskentelevien äänet saadaan kuuluviin ja tutkimus olisi mahdollisimman todenmukainen ja luotettava. Tällä jatkotutkimusehdotuksella kartoitetaan, millaisia vaikutuksia kulttuurityypeillä on työtyytyväisyyteen, ja palvelevatko kyseiset kulttuurityypit työtyytyväisyyttä kyseisessä yrityksessä.

Jatkotutkimus voisi koskea myös kehitysehdotuksien toimeenpanon vaikutuksia organisaation toimintaan pidemmällä aikavälillä. Riippuen tutkimuksen laajuudesta sekä resursseista, tutkimus voisi

keskittyä yhteen tai useampaan näkökulmaan. Näkökulmilla tarkoitan vaikutuksia esimerkiksi työntekijäkokemukseen, sitoutumiseen, motivaatioon tai yleisesti siihen, miten kulttuurin kehittäminen on vaikuttanut organisaation toimintaan. Tutkimus voitaisiin toteuttaa määrällisenä tutkimuksena, jossa aineisto kerättäisiin kyselylomakkeiden muodossa niiltä, keneltä aineistoa ensisijaisesti tarvitaan, eli mahdollisesti vastaajaryhmänä voisi toimia koko organisaatio. Tutkimus toteutettaisiin pitkittäistutkimuksena kahdessa osassa eli teettäisi kysely ennen kulttuurin kehitystoimien aloittamista sekä esimerkiksi 1–2 vuoden kuluttua kehitystoimien toimeenpanosta. Tutkimuksen tarkoituksena olisi selvittää, minkälaisia vaikutuksia kulttuurin kehittämistoimenpiteillä on ollut tutkittavaan organisaatioon.

LÄHTEET

- Aava & Bang julkaisuaika tuntematon. Organisaatiokulttuuri. Verkkojulkaisu. <https://bang.fi/palvelumme/viestintä/yrityskulttuuri>. Viitattu 11.5.2024.
- AESC julkaisuaika tuntematon. The business of belonging. Verkkojulkaisu. <https://www.aesc.org/insights/magazine/article/business-belonging>. Viitattu 11.5.2024.
- Azets julkaisuaika tuntematon. Organisaatiokulttuuri luo perustan. Verkkojulkaisu. <https://www.azets.fi/johtaminen/organisaatiokulttuuri/>. Viitattu 24.5.2024.
- Cameron, Kim & Quinn, Robert 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass.
- Denison Consulting julkaisuaika tuntematon. Introduction to the Denison Model. Pdf-tiedosto. <http://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> Viitattu 26.5.2024.
- Dunger, Susann 2023. Culture meets commitment: How organizational culture influences affective commitment. Verkkojulkaisu. Emerald Insight. Julkaistu 28.2.2023. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1108/IJOTB-09-2022-0173>. Viitattu
- Great Place To Work 2020. 13 ideaa yrityskulttuurin kehittämiseen Euroopan parhailta työpaikoilta. Verkkojulkaisu. Julkaistu 10.9.2020. [https://greatplacetowork.fi/artikkelit/13-idea-yrityskulttuurin-kehittämiseen-euroopan-parhailta-tyopaikoilta/](https://greatplacetowork.fi/artikkelit/13-idea-yrityskulttuurin-kehittamiseen-euroopan-parhailta-tyopaikoilta/). Viitattu 4.5.2024.
- Great Place To Work 2024. Suomen parhaat työpaikat huomioivat työntekijäkokemuksen strategiasaan. Verkkojulkaisu. Julkaistu 20.3.2024. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/suomen-parhaat-tyopaikat-huomioivat-tyontekijakokemuksen-strategiassaan/> Viitattu 12.5.2024.
- Harisalo, Risto 2021. Organisaatioteoriat. E-kirja. Helsinki: Tietosanoma. Viitattu 12.4.2024.
- Hofstede Insights julkaisuaika tuntematon. Organizational Culture What you need to know. Verkkojulkaisu. <https://www.hofstede-insights.com/organisational-culture>. Viitattu 26.5.2024.
- Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 16.5.2024.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert & Minkov, Michael 2010. Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. E-kirja. New York: McGraw-Hill. Viitattu 14.5.2024.
- Juuti Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Klindworth, Kelli, Sherrell, Rob, Ahdieh, Navid 2020. Continuous Transformation Starts with Culture. Verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Julkaistu 10.11.2020. <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/northhighland/ContinuousTransformationStartswithCulture.pdf>. Viitattu 14.5.2024.
- Kotter, John & Heskett, James 1992. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.
- Kulmala, Sanna & Rosvall, Petra 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 2.4.2024.
- Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 14.3.2024.

- Lencioni, Patrick 2002. Make Your Values Mean Something. Verkkojulkaisu. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>. Viitattu 27.5.2024.
- Leidenschaft julkaisuaika tuntematon. Yrityskulttuuri. Verkkojulkaisu. <https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/>. Viitattu 22.4.2024.
- Luukka, Panu julkaisuaika tuntematon. Pieni arvo-opas. Leidenschaft. Pdf-tiedosto. <https://leidenschaft.fi/wp-content/uploads/2022/12/Pieni-arvo-opas-final.pdf>. Viitattu 23.5.2024.
- Luukka, Panu 2024. Tulevaisuuskyvykäs organisaatio. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 28.5.2024.
- Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 3.1.2024.
- McGregor, Lindsay, Doshi, Neel 2015. How Company Shapes Employee Motivation. Verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Julkaistu 25.11.2015. <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>. Viitattu 25.5.2024.
- Nikander, Pirjo, Hyvärinen, Matti & Ruusuvoori, Johanna 2010. Haastattelun analyysi. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 12.5.2024.
- Nikula, Susa 2022. Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen: Johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 17.4.2024.
- Perälä, Essi 2018. Yrityskulttuurista ylivoimaa. Verkkojulkaisu. Mandatum. Päivitetty 10.1.2019. <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2018/yrityskulttuurista-ylivoimaa/>. Viitattu 4.5.2024.
- Piha, Kirsi 2017. Konflikti päivässä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 14.3.2024.
- Pope, Shawn, Arild Waeraas 2023. How to Create Company Values That Actually Resonate. Verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Julkaistu 31.10.2023. <https://hbr.org/2023/10/how-to-create-company-values-that-actually-resonate>. Viitattu 20.5.2024.
- Rossi, Asta 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki: Kauppakamari.
- Schein, Edgar 2009. Corporate Culture: Survival Guide. E-kirja. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Viitattu 4.3.2024.
- Schein, Edgar 2017. Organizational Culture & Leadership. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons. Viitattu 16.3.2024.
- Silvonen, Jan 2020. MPS-Yhtiöiden ammattilaisten työnhakututkimus: Organisaatiokulttuuri on ratkaiseva uuden työpaikan valinnassa. Julkaistu 11.2.2020. https://www.mps.fi/blogi/tyonhakututkimus-organisaatiokulttuuri-on-ratkaiseva-uuden-tyopaikan-valinnassa?_gl=1*dszy3i*_up*MQ..&gclid=EAIaIQobChMIvI2s6LyUhgMVyRiiAx3evQr-BEAAAYASAAEgJFCfD_BwE. Viitattu 14.5.2024.
- Silvonen, Jan 2022. Hofsteden Multi Focus Method Osa 3. MPS People Analytics Blogi. 3.8.2024. <https://www.mps.fi/blogi/tukeeko-organisaatiokulttuurimme-yrityksemme-strategiaa-osa-3>. Viitattu 13.5.2024.
- Sull, Donald, Sull, Charles & Zweig Ben 2022. Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. Verkkojulkaisu. MIT Sloan Management Review. Julkaistu 11.1.2022. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>. Viitattu 16.5.2024.
- Tanner, Riikka 2024. Strategiasta käytäntöön: 80/20-sääntö uudistumisen vauhdittajana. E-kirja. Viitattu 14.4.2024.

- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 13.5.2024
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelemine Suomessa. Pdf-tiedosto. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu 9.5.2023.
- Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 10.5.2024.
- Vilkka, Hanna & Mankki, Ville 2024. Johdatus Monimenetelmätutkimukseen. E-kirja. Jyväskylä: Santalahti-kustannus. Viitattu 26.4.2024.
- Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vilkka, Hanna 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 15.4.2024.
- Vilkka, Hanna 2021b. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 13.4.2024.
- Watkins, Michael 2013. What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? Verkkojulkaisu. Harvard Business Review. Julkaistu 14.4.2013. <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>. Viitattu 24.5.2024.
- Yiin, Huey & Ahmad, Kamaryl 2009. The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. Verkkojulkaisu. Emerald Insight. Julkaistu 6.2.2009. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/01437730910927106/full/html>. Viitattu 23.5.2024.

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teema 1: Kulttuurin muodostuminen

- Miten yritys on perustettu ja millainen perustaja yrityksellä on ollut?
- Millainen arvomaailma ja johtamistyyli perustajalla on ollut?
- Millaiset toiminta- ja ajattelutavat ovat vallinneet yrityksessä?
- Mitkä asiat ovat tehneet yrityksen menestyksekkääksi?
- Näkyvätkö perustajan arvot- ja toimintatavat edelleen, jos näkyvät miten?

Teema 2: Organisaatiokulttuurin tasot

- Millainen yrityksen fyysinen ympäristö, tunnelma ja ulkoasu?
- Millainen on välittyvä ilmapiiri, käyttäytyminen, kommunikaatio, viestintä?
- Millaiset arvot yrityksellä on nykyään ja miten ne näkyvät toiminnassa?
- Millaisilla keinoilla uskotaan, että onnistutaan ja menestyään?
- Miten ihmisiin organisaatiossa ja sen ulkopuolella suhtaudutaan?
- Missä edellä mainituissa asioissa olisi kehitettävää ja miten?
- Kuvaile symbolisesti nykyistä kulttuuria.

Teema 3: Johtaminen

- Miten yritystä johdetaan?
- Mitä johtamisessa korostetaan ja miten se ilmenee toiminnassa?
- Onko kulttuuri syntynyt tiedostetusti vai tiedostamatta?
- Näkyykö perustajan johtamistyyli edelleen toiminnassa, jos kyllä, miten?
- Miten päätökset tehdään ja mikä ohjaa päätöksentekoa?
- Miten johtamista voisi kehittää?

Teema 4: Henkilöstö

- Millaisia ominaisuuksia ja toimintatapoja henkilöstöltä odotetaan?
- Toteutuvatko nämä ominaisuudet ja toimintatavat?
- Miten työntekijöitä palkitaan?
- Miten henkilöstön toimintaa voisi kehittää?

Teema 5: Toivottu organisaatiokulttuuri

- Millaisia ovat yrityksen strategia ja tavoitteet ja kuinka ne näkyvät toiminnassa?
- Miten yrityksen sisäinen toiminta näitä tavoitteita?
- Mitä asioita halutaan säilyttää organisaatiokulttuurissa ja miksi?
- Millainen kulttuuri tukisi tulevaisuuden tavoitteita ja miten sellainen saavutettaisiin?

LIITE 2: KYSELY

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Mikä seuraavista kuvaa rooliasi yrityksessä? *

- Kausityöntekijä
- Vakituinen työntekijä
- Johto/omistaja

Ohjeistus vastaamiseen:

- Lue kyseessä olevan kategorian neljä väittämää (a. - d.) läpi.
- Vastaa sarakkeeseen "**Nykyinen**". Jaa 100 pistettä neljän väittämän (a.- d.) kesken, sen perusteella, kuinka selkeästi kukin väittämä esiintyy mielestäsi yrityksessä **nyt** suhteessa muihin väittämiin.
- Vastaa sarakkeeseen "**Toivottu**". Jaa 100 pistettä neljän väittämän (a.- d.) kesken, sen perusteella, kuinka **toivoisit** kunkin väittämän esiintyvän yrityksessä suhteessa muihin väittämiin.

(Kenttiin on sallittua vastata mitä tahansa 0-100 väliltä, kunhan kunkin sarakkeen neljän kentän yhteissummaksi muodostuu 100)

Alla esimerkki vastaamisesta.

Esimerkki:	Nykyinen	Toivottu
a. Organisaatio on kuin perhe. Ihmiset kommunikoivat avoimesti toisilleen. *	40	50
b. Organisaatio on toiminnallinen ja yrittäjähenkinen. Ihmiset ovat ahkeria ja valmiita kokeilemaan uusia asioita. *	30	30
c. Organisaatio on tulorientoitunut. Kilpailuhenkisyys ja aikaansaaminen vahvasti esillä. *	20	20
d. Organisaatio on erittäin kontrolloitu. Säännöt ja ohjeet ohjaavat vahvasti toimintaa. *	10	0
	= 100 pistettä	= 100 pistettä

1. Organisaation ominaispiirteet

	Nykyinen *	Toivottu *
a. Organisaatio on kuin perhe. Ihmiset kommunikoivat avoimesti toisilleen.	_____	_____
b. Organisaatio on toiminnallinen ja yrittäjähenkinen. Ihmiset ovat ahkeria ja ovat valmiita kokeilemaan uusia asioita.	_____	_____
c. Organisaatio on tulorientoitunut. Kilpailuhenkisyys ja aikaansaaminen vahvasti esillä.	_____	_____
d. Organisaatio on erittäin kontrolloitu. Säännöt ja ohjeet ohjaavat vahvasti toimintaa.	_____	_____
	Kenttien yhteenlaskettu summa: 0	Kenttien yhteenlaskettu summa: 0

2. Organisaation johtaminen

	Nykyinen *	Toivottu *
a. Johtamisessa korostuu opettaminen, osallistaminen ja henkilöstöstä välittäminen.	_____	_____
b. Johtamisella kannustetaan henkilöstöä ideoimaan sekä kehittämään uutta.	_____	_____
c. Johtamisessa korostuu tulokset. Johtamistyyli on voimakas ja määrätietoinen.	_____	_____
d. Johtamisessa korostuu tehokkuus. Panostetaan järjestelmällisyyteen sekä selkeyteen.	_____	_____
	Kenttien yhteenlaskettu summa: 0	Kenttien yhteenlaskettu summa: 0

3. Henkilöstön johtaminen

	Nykyinen *	Toivottu *
a. Henkilöstön johtamisessa korostuu tiimityö, yhteisymmärrys sekä osallistaminen.	_____	_____
b. Henkilöstön johtamisessa korostuu vapaus, uusien asioiden kokeileminen ja toiminnan kehittäminen. Työntekijän yksilöllisyys korostuu.	_____	_____
c. Henkilöstön johtamisessa korostuu korkea vaatimustaso, kilpailuhenkisyys ja saavutukset.	_____	_____
d. Johtamisessa korostuu työn jatkuvuus, mukavuus, vakaus ja ennakoitavuus.	_____	_____
	Kenttien yhteenlaskettu summa: 0	Kenttien yhteenlaskettu summa: 0

4. Organisaation yhtenäisyys

	Nykyinen *	Toivottu *
a. Sitoutuminen korkealla tasolla. Työyhteisössä vallitsee luottamus.	_____	_____
b. Yhtenäisyys perustuu kehittämiseen ja ideointiin. Tavoite olla kilpailijoita edellä.	_____	_____
c. Yhtenäisyys perustuu asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen	_____	_____
d. Yhtenäisyys perustuu tarkkojen sääntöjen ja ohjeiden noudattamiseen.	_____	_____
	Kenttien yhteenlaskettu summa: 0	Kenttien yhteenlaskettu summa: 0

5. Strateginen painopiste

	Nykyinen *	Toivottu *
a. Panostetaan henkilöstön kehittämiseen. Luottamus, avoimuus ja osallistaminen korostuvat.	_____	_____
b. Arvostetaan uusien asioiden kokeilua. Uusien mahdollisuuksien havainnointi ja niihin tarttuminen korostuvat.	_____	_____
c. Pyrkimys kilpailijoiden voittamiseen korostunut. Tavoitteiden saavuttaminen keskiössä.	_____	_____
d. Arvostetaan vakautta. Tehokkuus, kontrolli ja asioiden sujuminen keskiössä.	_____	_____
	Kenttien yhteenlaskettu summa: 0	Kenttien yhteenlaskettu summa: 0

6. Menestyksen kriteerit

	Nykyinen *	Toivottu *
a. Menestys määritellään henkilöstön kehittymisen, tiimityön, työntekijöiden sitoutumisen sekä henkilöstöstä välittämisen kautta.	_____	_____
b. Menestys määritellään kehittymisen ja edelläkävijyyden kautta.	_____	_____
c. Menestys määritellään suurimman markkinaosuuden kautta.	_____	_____
d. Menestys määritellään tehokkuuden, aikatauluissa pysymisen ja alhaisten kustannusten kautta.	_____	_____
	Kenttien yhteenlaskettu summa: 0	Kenttien yhteenlaskettu summa: 0

Miten organisaation sisäistä toimintaa voisi kehittää? *

LIITE 3: KEHITYSEHDOTUS MITÄ KUULUU? -KYSELY

Mitä Kuuluu? -Kysely**1. Miten työpaikalla menee?**

- Todella hyvin
- Hyvin
- Kesinkertaisesti
- Heikosti
- Erittäin heikosti

2. Mitkä asiat ovat hyvin työpaikalla?

3. Missä asioissa voisimme kehittyä?
