

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi myyntityö

2024

Aliina Marttila

B2C organisaatiokulttuuri



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi myyntityö

2024 | 32 sivua

Aliina Marttila

## B2C Organisaatiokulttuuri

Tämä opinnäytetyö käsittelee business to customer (b2c) organisaatiokulttuuria. Työn tavoitteena oli selvittää, että millaiset organisaatiokulttuurit ovat mahdollistaneet business to customer yritysten menestyksen. Työn yhtenä tarkoituksena on kertoa lukijalle, että jokaisella yrityksellä on omanlaisensa kulttuuri, joka voi myös mahdollistaa yrityksen menestymisen. Yhtenä tärkeimpänä yrityksen menestystekijänä voidaan pitää sitä, että organisaatiokulttuuri on hyvin mietitty ja sitä noudatetaan oman työtiimin kanssa yhdessä.

Opinnäytetyössä toiminnallisessa osuudessa tehtiin puoli strukturoituja haastatteluja eri business to customer yrityksen edustajan kanssa. Kysymykset käsitelivät organisaatiokulttuuria, yrityksen arvoja sekä esihenkilötyötä.

Haastattelujen perusteella haastateltujen vastaukset olivat yhtenäisiä teorian kanssa. Suurimpia eroavaisuuksia oli yritysten arvojen laatimisessa sekä organisaatiokulttuurin selkeällä määrittelyllä.

Asiasanat:

Organisaatiokulttuuri, B2C-yritys, arvot

Bachelor's / Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Tradenom

2024 | 32 pages

Aliina Marttila

## B2C Organizational culture

This thesis is about b2c organizational culture. The purpose of the thesis was to find out what kind of organizational cultures can enable the company's success. One purpose was also to tell the reader that every company has its own organizational culture. One significant success factor can be considered a clearly thought out and followed organizational culture.

In the functional part of the thesis, semi-structured interviews were conducted with representatives of various b2c companies. The topics of the questions were organizational culture, values and managerial work.

Based on the interviews, the answers of the interviewees were in accordance with the theory. The biggest differences were in the formulation of the company's values and the clear definition of the organizational culture.

Keywords:

Organizational culture, B2C company, values

# Sisältö

<b>Käytetyt lyhenteet tai sanasto</b>	<b>6</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>7</b>
<b>2 Organisaatiokulttuuri</b>	<b>8</b>
2.1 Arvot	10
2.2 Johtaminen ja esimiestyö	11
2.3 Pääkulttuurityypit	13
<b>3 Menestynyt yritys</b>	<b>15</b>
3.1 Organisaatiokulttuurin vaikutus yrityksen menestymiseen	16
3.2 Menestyneen yrityksen mittaaminen	17
3.3 Miksi mittaaminen ja kehittäminen on tärkeää?	18
3.4 Tunnustukset	19
<b>4 Tutkimusosio</b>	<b>20</b>
4.1 Tehty tutkimus	20
4.2 Tulokset	20
<b>5 Johtopäätökset ja suositukset</b>	<b>25</b>
5.1 Johtopäätökset	25
5.2 Suositukset	27
5.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden tarkastelu	27
<b>Lähteet</b>	<b>29</b>

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.

## **Kuvat**

Kuva 1 Edgar.H.Scheinin organisaatiokulttuurimalli	9
Kuva 2 Pääkulttuurityypit	13
Kuva 3 Kannattavuus	17
Kuva 4 Organisaatiokulttuurin kehittäminen	18

## Käytetyt lyhenteet

B2C Business to customer eli yritys myy pääasiassa kuluttajille palveluitaan tai tuotteitaan. (B2BMyynti.fi, 2022)

B2B Business to business eli yritys myy pääasiassa palveluitaan ja tuotteitaan yrityksille. (B2BMyynti.fi, 2022)

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee aihetta organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri on kulttuuri, jota ilmenee erilaisissa yrityksissä sekä työympäristöissä päivittäin. Organisaatiokulttuuri sisältää monia käsitteitä, joita käydään läpi tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä kerrotaan hieman esihenkilötyöstä organisaatiossa sekä erilaisista organisaatiokulttuurimalleista.

Organisaatiokulttuureja on yhteensä niin paljon kuin on yrityksiäkin. Jokaisella se on omanlaisensa ja jokaisessa yrityksessä on omat pelisääntönsä sekä omat arvonsa, joiden pohjalta yritys toimii ja on olemassa.

Opinnäytetyössä tehtiin yhteensä neljä kappaletta puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut tehtiin sekä kirjallisesti, että suullisesti. Haastattelukysymykset lähetettiin ennakkoon sähköpostitse ja suullinen haastattelu tehtiin puhelimitse. Haastattelukysymykset oli teemoiteltu opinnäytetyön aiheosioihin liittyen. Haastattelujen kesto keskimäärin oli 10-25 minuuttia.

Tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää, erilaisten yritysten organisaatiokulttuuri sekä miten erilaiset organisaatiokulttuurit voivat mahdollistaa yrityksen menestyksen. Tulokset saatiin vertaamalla haastattelujen tuloksia teoriaan.

## 2 Organisaatiokulttuuri

Lähes kaikkialla on olemassa jonkinlainen kulttuuri. Kouluissa, työpaikoilla tai harrastuksissa ovat omat tavat sekä tottumukset joiden mukaan toimitaan. Organisaatiokulttuuri käsitteenä sisältää pieniä paloja asioita, joista siitä tulee yhtenäinen kokonaisuus. Organisaatiokulttuuriin kuuluu yrityksen tai työyhteisön yhteiset arvot, käyttäytymistavat ja säännöt. Organisaatiokulttuuri usein kertoo, kuinka yrityksen on tapana toimia ja käyttäytyä työyhteisössä. Erilaisia yritysten tapoja ja käyttäytymisiä on niin paljon kuin on yrityksiäkin. Jokaisella työyhteisöllä ovat omat tapansa toimia ja käyttäytyä päivittäin parhaakseen katsomillaan tavoillaan yleisesti sekä ongelmatilanteissa. Organisaatiokulttuurin tarkoituksena on saada yrityksen työntekijät toimimaan yrityksen arvojen ja normien mukaisesti. Organisaatiokulttuuri on usein melko pysyvä, mutta sitä voidaan myös halutessa muokata. Organisaatiokulttuurin tyyppisiä on olemassa erilaisia, joista kerrotaan lisää 2.3 luvussa. (Emergy. 2020.)

Edgar H. Schein on organisaatiokulttuurin pioneeri ja hänen kehittämänsä Scheinin mallin mukaan organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta eri osasta, jotka ovat artefakteista, arvoista ja perusoletuksista, kuten kuvasta 1 nähdään. Edgar Scheinin kehittämä organisaatiokulttuurimalli voi auttaa ymmärtämään yrityksen omaa organisaatiokulttuuria. (Denis.G, 2022)



Kuva 1 Edgar.H.Scheinin organisaatiokulttuurimalli (Tutkimuskammio 2012).

Kuten kuvasta 1 nähdään Edgar.H.Scheinin organisaatiokulttuurimalli koostuu arvoista, artefakteista sekä perusolettamuksista. Ensimmäinen osatekijä on yrityksen arvot, joita yritys pitää tärkeänä ja muista erottavana. Arvot voivat myös olla osa yrityksen strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Artefakteihin kuuluvat kaikki näkyvät ja kuuluvat asiat sekä toimintatavat, kuten toimitilat, työvaatteet, sisustus ja työpaikkahuumori. Perusoletukset ovat asioita, ajatuksia tai uskomuksia, joita pidetään yrityksessä itsestään selvänä. Perusoletukset ovat yleensä tiedostamattomia ns. alitajunnassa/lihasmuistissa olevia opittuja asioita, jotka ovat organisaation jäsenille yhteneväisiä. (Tutkimuskammio. 2012.)

Organisaatiokulttuurin merkitys nykypäivänä on erittäin suuri. Jokaisessa yrityksessä organisaatiokulttuuri vaikuttaa taustalla merkittävästi. On tärkeää, että yrityksen organisaatiokulttuuri on määritelty tarkasti ja se, että yrityksen työntekijät ja johto ovat sisäistäneet ne hyvin. Selkeästi ja yhdessä määritelty organisaatiokulttuuri on avain yrityksen menestymiseen, kun on selkeästi ilmaistut arvot ja säännöt, jotka tukevat vahvasti yrityksen strategiaa. Parhaimmillaan yritys toimii kuten orkesteri, joka soittaa samoista nuoteista ja kuulostaa hyvältä eikä sekavalta. (Kupiainen.O-J, Kulmala.S, Rosvall.P, 2023)

Jokaisella yrityksellä on oma kulttuurinsa. Sellaiset organisaatiot, jotka eivät ole määritelleet omaa organisaatiokulttuuriaan, saa yrityksen kuulostamaan siltä, että sillä ei ole yrityksessä selkeitä normeja, tarkkaa suuntaa tai tietoa, mihin yritys on pyrkimässä. Työntekijöiden vaihtuvuus saattaa olla suurta näissä yrityksissä sekä asiakasmäärät ja tulokset voivat olla melko pieniä. (Greenled. 2019.)

## 2.1 Arvot

Organisaatiokulttuuriin kuuluu vahvasti myös arvot. Yrityksen arvot kertovat, mitä yritys eniten arvostaa ja pitää tärkeänä. Arvot ovat yrityksen ydin, jonka mukaan yritys toimii ja arvojen pohjalta yrityksen toiminta sekä tekeminen perustuu. Yrityksen arvot ovat usein kytkeyksissä yrityksen strategiaan eli suunniteltuun tavoitteeseen ja määränpäähän. Yrityksen arvot kertovat etenkin sen, että miten yritys pyrkii saavuttamaan haluamansa tavoitteensa. Selkeästi määritetyt arvot tekevät jokaisen yrityksen jäsenen työstä helpompaa, kun tietää miten yrityksessä toimitaan esimerkiksi ongelmatilanteissa tai erilaisissa päätöksenteko tilanteissa. Kun arvot ovat määritelty selkeästi työntekijöille, heidän on myös paljon helpompaa toimia niin kuin yrityksen arvoissa luvataan. Yrityksen arvoja voivat olla esimerkiksi laadukas palvelu, asiakaslähtöisyys sekä avoimuus. Nämä arvot kertovat siis sen, mitä yritys lupaa asiakkailleen ja miten sen työntekijät toimivat yrityksessä. (Brunou.S, 2010)

Yrityksen arvot kannattaa rakentaa koko organisaation henkilökunnan voimin. Tällöin pystytään ottamaan huomioon jokaisen näkemys organisaatiosta ja sen toiminnasta sekä jokainen yrityksen jäsen hyväksyy ja jakaa nämä arvot yhteisesti. Lisäksi organisaatio osoittaa sen, että tavoitteeseen pyritään yhdessä, kun kaikki työntekijät ovat luoneet yhteiset säännöt ja arvot, sekä sitoutuneet niihin. Tällöin voidaan välttyä myös yrityksen arvojen sekä normien väärinymmärryksiltä. (Lehtinen.E, 2018)

Yrityksen ei suositella asettavan liian montaa arvoa tai arvolupausta, koska arvolupausten liian suuri määrä voi aiheuttaa, että jokaista lupaus ei pystytä toteuttamaan kunnolla tai ollenkaan tai kaikkiin lupauksiin ei välttämättä pystytä antamaan parasta laatua. Arvot eivät siis saa jäädä pelkiksi sanoiksi, vaan arvojen tulee näkyä jokapäiväisessä käytännön työssä ja toiminnassa. Yrityksen kannattaa siis asettaa noin 2-4 arvolupausta ja keskittyä niiden toteuttamiseen kunnolla. (Brunou.S, 2010)

Arvot voivat olla merkittävä kilpailuetu yritykselle. On olemassa hyvin samantyyppisiä yrityksiä, mutta arvot ovat ne, joilla kilpaillaan ja erotutaan edukseen. Esimerkiksi jo työpaikkaa etsivä henkilö saattaa hakea yritykseen arvojensa perusteella. Myös asiakkaat voivat valita yrityksen tuotteita tai palveluja pelkästään jo sen arvojen perusteella. (Karjula.H, 2020)

## 2.2 Johtaminen ja esihenkilötyö

Johdon ja esihenkilön tehtävä yrityksessä on vähän niin kuin kapellimestarina toimiminen. Hänen tehtävänä on kuunnella, ohjata, auttaa sekä huolehtia siitä, että toiminta on juuri oikeaan suuntaa menevää eli sitä, mihin he strategiassaan pyrkivät. Organisaatiossa johdon tai esihenkilön yksiä tärkeimpiä tehtäviä on esimerkin näyttäminen työntekijöilleen. Esimerkkiä olisi hyvä näyttää konkreettisesti jokapäivä. Näin pystytään hyvin opettamaan, kuinka organisaatiossa on tapana toimia ja käyttäytyä päivittäin. (Kukkola.E, 2015)

Yrityksen esihenkilöillä ja johdolla on omanlaisensa tyyliä johtaa omaa työtiimiään. Oma johtamistyyli saattaa usein olla juuri sellainen, kuin olet persoonanakin. Joillakin voi olla hyvin määrällävä ja käskyttävä tyyli, jotkut johtavat esimerkillä ja jotkin antavat ainoastaan neuvoja. Ei ole olemassa vain yhtä ja ainoata parasta tapaa johtaa omaa työporukkaansa. Ihmiset ovat voineet tottua aivan erilaiseen johtamiskulttuuriin, jos on esimerkiksi tullut uuteen työpaikkaan. Esihenkilön olisi hyvä erottaa, että mihin asioihin laittaa enemmän aikaa. Esihenkilöt ovat usein hyvin kiireellisiä ihmisiä ja siten aikaa olisi hyvä käyttää sellaiseen toimintaan, joka edistää yrityksen tavoitteisiin pääsyä. (Jääskeläinen.H, 2020.)

Usein yrityksen johdon tehtävä on myös rekrytoida uusia työntekijöitä tiimiinsä. Tällöin olisi hyvä, että henkilö on juuri sellainen, joka omaksuu yrityksen arvot. On tärkeää, että työntekijä toimii niin kuin yrityksessä on tapana toimia. Jos

esimerkiksi yrityksen arvoihin kuuluu yhdessä tekeminen/tiimityöskentely ja henkilö ei ole tiimityöskentelijä tyyppiä, tällöin häntä ei olisi hyvä palkata tiimiin mukaan. Palkkaamalla oikeita henkilöitä yritykseen, mahdollistetaan yrityksen menestyminen sekä tavoitteesen pääseminen. (Lantto. T. 2017.)

Yrityksen johdon tai esimiehen tehtäviin usein kuuluu myös työntekijöidensä motivointi sekä palkitseminen. Motivoinnin sekä palkitsemisen tarkoituksena on usein muistaa ja kiittää työntekijöitä hyvästä työstä. Kun yrityksen työntekijöitä kiitetään ja muistetaan tarpeeksi usein, tämä vaikuttaa myönteisesti työntekijään ja saattaa lisätä positiivista työmotivaatiota. Tällöin työntekijä voi lähteä innokkaana aamulla töihin ja saattaa tehdä työtään pitkäinkin. (STTK. 2018.) (Työterveyslaitos n.d.)

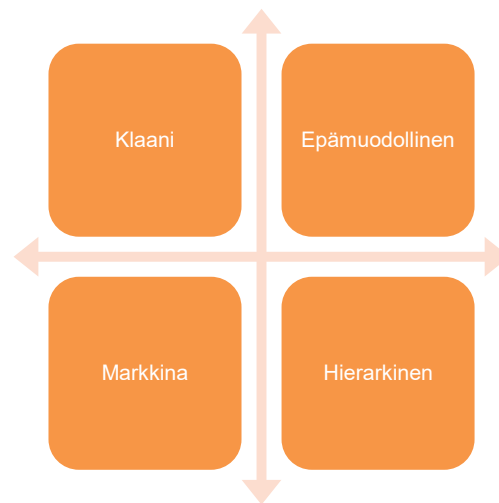
Työstä ansaittu palkinto voi olla aineellista tai aineetonta. Aineellisia palkintoja voivat olla esimerkiksi rahallinen bonus, lahjakortit tai mikä tahansa muu esine tai tavara. Aineettomia palkintoja ovat usein esimiehen tai johtajan positiivinen palaute. Positiivisen palautteen antaminen työstä on hyvin tärkeää antaa työntekijöilleen useamminkin. Kehujen antaminen lisää positiivista ilmapiiriä työyhteisössä sekä hyvää itseluottamusta omaa tekemistä kohtaan. Rakentavaa palautetta on tärkeää antaa aina, oli se sitten hyvää tai huonoa. Näin pidetään huoli siitä, että jokaisen toiminta on oikeanlaista yrityksen arvoihin ja normeihin nähden sekä vie yrityksen tavoitteita eteenpäin. (STTK. 2018.) (Jääskeläinen.H, 2020.)

Viestiminen kuuluu usein myös esimiesten tai johdon tehtäviin. Jokaisen työntekijän olisi hyvä olla perillä yrityksen tapahtumista. Ihanteellinen työpaikkaviestintä olisi mahdollisimman avointa. Tällöin kommunikointi tuntuu kaikkein rennoimmalta ja työpaikalla vallitsisi sellainen tunnelma, että salaisuuksia ei juuri ole. Myös luottamus johtoon lisääntyy, kun viestintä pysyy mahdollisimman avoimena. Etenkin viestimisen selkeyteen kannattaa kiinnittää huomiota, jotta välttyttäisiin ylimääräisiltä väärinymmärryksiltä. Asiat kannattaakin avata tiimilleen esimerkiksi kertoa uutena asiana ja tarvittaessa selittää taustat tarkemmin. Lopuksi voidaan vielä tiimin kesken varmistaa, että

viesti on ymmärretty hyvin. (Kankainen.S, 2019) (Code of conduct company. 2015.)

### 2.3 Pääkulttuurityypit

1980-luvun alkuvaiheessa alettiin tutkimaan enemmän kulttuuri käsitettä sekä sen vaikutusta yrityksissä. Aiemmin organisaatiokulttuurin käsitettä ei ole huomioitu, koska sitä pidettiin itsestäänselvänä asiana. (Quinn Association n.d)



Kuva 2 Pääkulttuurityypit (flixabout.com, 2020).

Cameron & Quinn kehittivät neljä eri pääkulttuurityyppiä, jotka eroavat toisistaan sen perusteella, mitä niissä arvostetaan eniten. Kuten kuvasta 2 nähdään, Cameron & Quinin kehittelemiä pääkulttuurityyppejä on neljä, jotka ovat klaanikulttuuri, hierarkinenkulttuuri, epämuodollinenkulttuuri sekä markkinakulttuuri. Vaikkakin Cameron ja Quinn ovat osanneet kehittää neljä pääkulttuurityyppiä, mutta yrityksissä voidaan nähdä näiden kulttuurien sekoituksia. (John, 2021)

Klaanikulttuurissa vallitsee enemmän sisäinen painopiste sijoittuu ja yritykset ovat hyvin reagointikykyisiä. Yrityksissä, jotka noudattavat klaanikulttuuria, reagoivat tehokkaasti ja nopeasti muutoksiin. Tiimityöskentelyä sekä yhteistyötä arvostetaan tässä kulttuurissa suuresti. Usein tämäntyyppisessä kulttuurissa työntekijä saattaa kokea yrityksessä kuuluvansa suureen perheeseen, jossa tavoitteisiin pyritään pääsemään yhdessä. Tällaisissa yrityksissä ollaan myös hyvin keskittyneitä ja kiinnostuneita yrityksen sisäisistä sekä ulkoisista tuloksista. (World of work project. 2019.)

Hierarkisessa kulttuurissa on usein tyypillistä se, että organisaatio on pysyvä sekä hyvin kontrollissa. Tämä organisaatiokulttuurityyppi keskittyy enemmän sisäisiin painopisteisiin ja pyrkii olemaan hyvin vakaa. Tässä kulttuurissa arvostetaan erityisesti sitä, että asiat tehdään juuri siten, kuin on aina tehty sekä ohjattu tekemään. Täten hierarkinen kulttuuri ei yleensä kannusta luomaan uusia muutoksia yrityksen organisaatiokulttuuriin. Hierarkista organisaatiokulttuuria noudattava yritys pitää yleensä tärkeänä sitä, että asiat hoituvat hyvin hallitusti ja järjestyksessä. (World of work project. 2019.)

Epämuodollinen kulttuuri keskittyy ulkoisiin painopisteisiin ja arvostaa organisaation reagointikykyä sekä joustavuutta. Joustavuus tarkoittaa epämuodollisessa organisaatiokulttuurissa sitä, että voidaan ottaa erilaisia riskejä sekä luoda uusia innovaatioita sekä ideoita, jotta pystytään vastaamaan ulkoisiin tarpeisiin. Tässä organisaatiokulttuurissa pyritään löytämään uusia tapoja menestyä kokeilemalla kaikkea uutta vapaasti sekä ottamaan myös riskejä. (Teknologiateollisuus, 2023.)

Markkinakulttuuri nimensäkin mukaisesti on keskittynyt yrityksen asemasta markkinoilla ja haluavat jatkuvasti kehittää ja parantaa sitä. Asiakslähtöisyys on isossa roolissa tässä organisaatiokulttuurissa ja asiakslähtöisyyteen panostamalla markkinakulttuuria noudattava yritys pyrkii parantamaan omaa asemaansa markkinoilla. Yritykset ovat usein kilpailukykyisiä ja kilpailevat keskenään muiden yritysten kesken. (Businesscredit, 2022.)

### 3 Menestynyt yritys

Menestyvää yritystä lähdetään rakentamaan usein pala kerrallaan pohtien tiettyjä tärkeitä asioita liiketoiminnasta sekä yritysmaailmasta. Matka menestyvään yritykseen ei aina tarvitse kestää monia vuosia, mutta helposti sitä ei usein rakenneta. Usein voidaan pitää jo kovana saavutuksena sitä, että yritys on pysynyt pystyssä jopa viiden vuoden ajan. (Verkkohelppi. 2023. Olshin.S, 2022)

Menestyvä yritys osaa usein katsoa asioita tulevaisuuteen ja luoda sellaisia tuotteita/palveluita, joita tarvitsemme nykyhetkenä sekä tulevaisuudessa. Menestyvä yritys myy jotakin sellaista, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja mistä on tarvetta. Olisi hyvä tietää mitä markkinoilla eniten tarvitsimme, kenelle tuote tai palvelu kohdennetaan ja tyydyttääkö tuote tai palvelu asiakkaan tarpeet. Kilpailijoiden tuotteita/palveluja kannattaisi seurata ja katsoa, mitä asiakkaat arvostavat tai mitä eivät näissä tuotteissa tai palveluissa ja erottautua esimerkiksi sitä kautta kilpailijoista. (Verkkohelppi. 2023) (Olshin.S, 2022)

Sanayhdistelmä B2C on lyhennelmä englanninkielen sanoista business to customer ja tarkoittaa suomeksi yritystä, joka tekee liiketoimintaa asiakkaille/kuluttajille. B2C eroaa esimerkiksi B2B lyhennelmästä niin, että B2B yritykset tekevät taas bisnestä toisille yrityksille. (One.com n.d.)

B2C -yrityksillä asiakkaita on yleensä enemmän ja sen markkinointi usein tavoittaa paljon enemmän ihmisiä kuin B2B -yrityksillä. Esimerkkinä voidaan pitää tavallista ruokakauppaa, jonka asiakkaina ovat erilaiset ihmiset. B2C -yritysten asiakassuhteet voivat olla paljon lyhyempiä suuren asiakasmäärän vuoksi. Kuluttajan on siis helppoa vaihtaa esimerkiksi kaupasta toiseen haluttaessa. Asiakassuhteita ei ole usein hirveästi aikaa/resursseja parannella, mutta jotkin B2C -yritykset voivat tarjota esimerkiksi kanta-asiakkailleen tai

uusille tuleville asiakkaille erilaisia etuuksia tai tarjouksia, jotta asiakassuhde pysyisi mahdollisimman pitkään. (One.com n.d.)

B2C -yrityksen asiakkaat usein tekevät ostopäätöksensä esimerkiksi oman tai muiden kokemusten perusteella. Tällöin yritys voi herkemmin menettää asiakkaitaan vain jonkun kuuleman tai oman huonon kokemuksen perusteella. Ostoksien tekeminen eroaa myös huomattavasti kun yritys tekee liiketoimintaa kuluttajalle. Ostokset eivät usein ole kovin suuria ja ostoksia ja ostopäätöksiä tehdään usein paljon nopeammin. Esimerkiksi asiakas voi ostaa vain yhden maitotölkin kaupasta, kun taas jokin yritys voi ostaa 40 kappaletta maitotölkkejä omaan yritykseensä jälleenmyyntiin. Kuluttajille markkinointi on hieman erilaisempaa B2C -yrityksillä. Mainoksista halutaan usein tehdä esimerkiksi tunteisiin vetoavia, iskeviä ja etenkin mieleenpainuvia. (B2Bmyynti.fi, 2022)

### 3.1 Organisaatiokulttuurin vaikutus yrityksen menestymiseen

Menestykseen tähtäävällä yrityksellä tulisi olla arvot, strategia sekä visio organisaatiossa suunniteltu ja määritelty etukäteen. Näin on helpompaa sekä selkeämpää lähteä suuntaamaan kohti tavoitteita sekä menestystä. On suositeltavaa, että yrityksellä olisi jonkinlainen määritelty organisaatiokulttuuri, jonka yrityksen työntekijät osaavat kertoa ja jonka mukaan henkilökunta toimivat yhdessä päästääkseen toivomiin tavoitteisiinsa. Myöhemmässä vaiheessa kun on osattu määritellä yritykselle omanlainen organisaatiokulttuuri, on sitä helpompi lähteä kehittämään vielä paremmaksi tehokkaammaksi. (Kananen.H, 2022)

Hyvin rakennettu ja etenkin eettisesti toimiva organisaatiokulttuuri pitää yrityksen henkilökunnan töissä pidempään. Eettisesti toimiva organisaatio yleensä lisää viihtyvyyttä työpaikalla sekä työn imua, jolloin työntekijöillä on suurempi motivaatio tehdä töitä enemmän ja pidempään. Näin tulosta sekä menestystä syntyy paremmin kun työntekijät ovat positiivisella mielellä työpaikalla. (Venho.2018)

### 3.2 Menestyneen yrityksen mittaaminen

Yrityksen menestystä yleensä mitataan numeroin esimerkiksi tilikauden tuloksen sekä erilaisten kate- ja tuotto-%:n mukaan. Se on hyvin yleinen tapa mitata sekä kertoa, miten yritys pärjää markkinoilla. Yritystoiminta on kannattavaa silloin, kun yrityksen tuotot ovat kuluja suurempia. Yrityksen kannattavuutta pidetään usein yrityksen suurimpana toimintaedellytyksenä. (Tietoakseli, 2015).

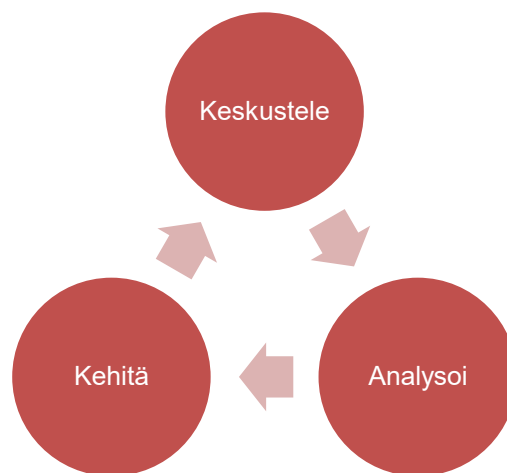


Kuva 3 Kannattavuus (Sotenavigaattori n.d.)

Kuvassa 3 on esitetty yrityksen kannattavuuden laskeminen tiivistettynä. Yrityksen tekemä tuotto muodostuu yleensä tehdyistä myynneistä (myyty kappalemäärä kerrottuna kappaleen hinnalla). Kulut koostuvat usein erilaisista menoista, kuten esimerkiksi sähkölaskuista, palkoista, vuokrista tai markkinointikustannuksista. Kun yrityksen tulos näyttää positiivista lukemaa, on tällöin yrityksen toiminta kannattavaa ja yritys pärjää markkinoilla hyvin. (Sotenavigaattori n.d.)

### 3.3 Miksi mittaaminen ja kehittäminen on tärkeää?

Oman organisaation menestystä sekä kulttuuria olisi hyvä tarkastella ja mitata, jotta huomattaisiin, mihin suuntaan yritys on menossa. Yrityksen strategian sekä tavoitteiden hyvä suunnittelu veisi siihen suuntaan, johon yrityksen organisaatiokulttuuri on pyrkimässä. Jos yrityksen kulttuuria tai menestystä ei mitata tai tarkastella, on hyvin vaikeaa löytää keinoja, joilla organisaatio kulttuuria voitaisiin kehittää oikeaan suuntaan meneväksi. Tällöin osattaisiin kohdistaa oikeisiin asioihin aikaa sekä kehitystä. (Verona, 2021)



Kuva 4 Organisaatiokulttuurin kehittäminen (Ryba.K, 2022)

Kuvassa 4 esitetään, miten yritystä voidaan lähteä kehittämään kohti omaa tavoitetta. Ensimmäisenä tulisi lähteä keskustelemaan oman työporukan kanssa ja kysellä palautetta työntekijöiltä nykyisestä organisaation tilanteesta. Analysointi vaiheessa kerätään kaikki informaatio palautteista ja käydyistä keskusteluista. Analysointi vaiheessa voi käydä ilmi, mihin organisaation kannattaisi jatkossa keskittyä. Tähän kysymykseen pyritään vastaamaan ja sitä kautta parantamaan omaa organisaatiokulttuuria. Kehitä-vaiheessa lähdetään toteuttamaan uutta muokattua mallia työntekijöiden kanssa. On suositeltavaa

seurata, mitä muutoksia syntyy, jotta varmistetaan menestys myös tulevaisuudessa. (Ryba.K, 2022)

### 3.4 Tunnustukset

Erilaiset palkinnot sekä tunnustukset ovat myös yksi merkki menestyneestä yrityksestä. Palkintoja ja tunnustuksia voidaan jakaa erilaisista kategorioista kuten vuoden paras työpaikka, organisaatiokultturi tai vaikkapa palkinto miellyttävästä työpaikkakokemuksesta. Tällaisilla tunnustuksilla ja palkoinnoilla halutaan palkita ja nostattaa sellaisia yrityksiä, jotka ovat tehneet hyvää sekä esimerkillistä työtä ja ovat saaneet asiakkailta myös hyvää palautetta. Esimerkiksi Great Place To Work palkitsee yrityksen sertifikaatilla, joiden yrityskulttuuri innostaa ja kehittää parhaimpia työpaikkoja. (Great Place To Work, 2023)

## 4 Tutkimusosio

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyössä tehty tutkimus sekä sen tulokset.

### 4.1 Tehty tutkimus

Opinnäytteessä tehtiin syksyn 2023 aikana neljä puolistukturoitua haastattelua. Haastatteluun valittiin Varsinais-Suomalaisia yrityksiä, jotka ovat melko tunnettuja ja menestyneet hyvin omalla paikkakunnallaan. Haastatteluun osallistui neljä yrityksen edustajaa, jotka ovat yrityksessä eri asemassa olevia henkilöitä.

Haastattelut tehtiin puhelimitse ja niiden kesto oli 10-25 min. Kysymykset lähetettiin haastateltaville ennakkoon. Haastattelun tulokset kirjattiin ylös haastattelun edetessä. Haastattelun vastauksille tehtiin teemoittelu ja tulokset esitetään kappaleessa 4.2.

### 4.2 Tulokset

Tässä kappaleessa esitellään teemoitellut vastaukset

#### **Tietoisuus omasta organisaatiokulttuurista**

Haastatteluissa ilmeni, että yritykset eivät ole määritelleet selkeästi omaa organisaatiokulttuuriaan tai se on määritelty melko löyhästi. Samaan aikaan yrityksen edustajat kertoivat haastattelussa organisaatiokulttuurin olevan melko hyvin tiedostettu. Monessa yrityksessä organisaatiokulttuuri on muotoutunut itsestään ja osassa yrityksissä organisaatiokulttuuri kasvaa ja kehittyy yrityksen kasvaessa.

*”Uskoisin organisaatiokulttuurin olevan suureltaosin tiedostettu ainakin henkilökunnan osalta”-H1*

Haastateltujen vastaukset ovat osittain esitettyjen teorian mukaista, sillä jokaisessa organisaatiossa on oma organisaatiokulttuuri, mutta usein sitä ei ole määritelty selkeästi tai määrittely on tehty melko löyhästi esimerkiksi yrityksen arvojen kohdalla.

### **Yrityksien kilpailuetu**

Yrityksillä oli selkeästi erilaisia kilpailuetuja, joilla erottautua muista samantyyppisistä yrityksistä edukseen. Haastattelussa yritykset kertoivat sellaisia kilpailuetuja, joilla he tuovat asiakkaita yrityksen luokse tai positiivisia asioita, joita he tarjoavat yrityksessä työskentelevälle henkilölle. Yrityksessä oleva hyvä ilmapiiri sekä yrityksen hyvät toimintatavat ovat valttikortti yrityksen työntekijöiden pieneen vaihtuvuuteen. Samoin yrityksen hyvä brändi koettiin houkutusena sekä asiakkaille, että työpaikkaa hakevalle henkilölle. Työntekijälle halutaan tarjota parhaimmat työkalut työskentelyyn ja asiakkaille halutaan tarjota parasta laatua tuotteissa ja palveluissa. Asiakkaiden ja työntekijöiden samanhenkisyyttä pidettiin myös yhtenä kilpailuetuna. Kotimainen osaaminen sekä hyvä ilmapiiri tiimityöskentelyssä toistuivat haastateltavien vastauksissa.

*”Asiakkaat pitävät työskentelystä meidän kanssamme. Meidän työntekijät myynnissä ja muissa asiakasrajapintaan liittyvissä tehtävissä ovat saman henkisiä ja samanlaisista taustoista olevia tyyppejä”-H4*

Kilpailuedut muihin yrityksiin ovat usein yksi merkittävä tapa erottautua muista yrityksistä, (Karjula, H, 2020) Suurin osa haastatelluista pystyi määrittämään yrityksensä kilpailuedut.

## Artefaktit

Haastatelluista yrityksistä jokaisella oli omanlainen logo käytössä sekä työvaatteet, joissa yrityksen oma logo oli painatettu. Osassa yrityksissä kerrottiin myös työtiloista yksityiskohtaisesti, kuten mistä materiaaleista heidän työtilansa ovat. Eräessä yrityksessä työtilat olivat yhdenmukaiset jokaisessa toimipisteessä ja siten myös tunnistettavat ja erottautuvat.

*”Tilojen puolesta pyritään ylläpitämään tilan tuntua ja väljyyttä, logo on alusta asti yli kymmenen vuotta säilynyt samanlaisena. Logoa käytetään yrityksen työvaatteissa ja julkaisuissa.” -H1*

Artefaktit ovat melko tärkeä ja näkyvä osa organisaatiokulttuuria. Artefaktit voivat luoda yhteenkuuluvuuden sekä tasa-arvoisen tunteen ja korostaa työyhteisössä sitä, että toimitaan tiiminä. Lisäksi artefaktit kuten työtilat, työvaatteet ja logo ovat usein merkittävä osa yrityksen brändiä ja usein se antaa kuvan siitä, mitä se haluaa muille viestiä.

## Yrityksen arvot sekä arvojen näkyminen käytännössä

Arvot usein ohjaavat yrityksen toimintaa ja kertoo asiakkailleen sen, mitä se lupaa ja tarjoaa. Arvojen pohjalta usein lähdetään tekemään erilaisia päätöksiä sekä toimintoja yrityksessä. Arvoilla saatetaan usein myös tehdä ero muihin kilpaileviin yrityksiin. Haastateltavat mainitsivat keskimäärin noin 2-4 arvoa. Yrityksillä oli erilaisia arvoja liittyen yhteistyöhön, asiakaskeisyyteen sekä ekologisuuteen.

*”Ympäristö- ja humanit arvot ovat korkealla, joista asiakkaat ja työntekijät ovat ytimessä. Nämä jaetaan neljään arvoon: Avoimuus, vastuullisuus, vaikuttaminen ja ammattimaisuus”-H4*

Vastauksien perusteella hyvin vähän yrityksen arvojen laatumiseen oli osallistettu koko henkilökunta. Arvot oli useimmiten laadittu ylemmältä taholta kuten yrityksen omistajalta. Tähän osa yrityksen edustajista kaipasi muutosta. Haastattelussa osa vastaajista kuitenkin pohti arvojen laatumista koko henkilökunnan voimin jatkossa, jotta työntekijät olisivat vielä paremmin tietoisia

yrittäjien arvoista sekä toiminnasta. Perehdytyksessä kerrotaan usein myös yrityksen arvot ja siten uusi työntekijä oppii toimimaan niiden pohjalta.

*”Arvomme ovat varsin maanläheisiä ja siksi käytännössä myös mahdollisia toteuttaa”-H2*

Arvot toteutuvat yrityksissä konkreettisesti hyvin. Haastattelussa vastaajat osasivat kertoa hyviä esimerkkejä siitä, miten heidän edustamansa yrityksen arvot toteutuvat käytännössä päivittäin. Haastattelun tulos arvoista ja niiden toimimisesta käytännössä ovat suurimmaksi osaksi Brunoun teorian mukaisia.

### **Esihenkilötyö ja esimerkin näyttäminen**

Esihenkilö on usein merkittävä tekijä yrityksessä. Esihenkilötyön merkitys yrityksessä on usein suhteellisen suuri ja esihenkilö yleensä toimii yrityksessä suuntaa näyttävänä ja esimerkkinä yrityksen työntekijöille.

Yrityksien edustajat kuvailivat melko samantapaisia piirteitä siitä, millainen henkilö olisi heidän mielestä hyvä esihenkilö. Vastauksissa toistui moneen kertaan toisten kuuntelu sekä palautteen antaminen hyvässä ja pahassa. Hyvän esihenkilön tulee toimia esimerkillisesti yrityksen arvojen ja toimintatapojen mukaisesti. Hyvälle esihenkilölle uskalletaan tulla keskustelemaan lähes mistä tahansa asiasta luottamuksella. Selkeys sekä tietoisuus siitä, mitä kuuluu tehdä ja miten toimia tietyissä tilanteissa, on esihenkilöasemassa olevan tärkeää osata.

*”Hyvä esimies motivoi työntekijöitä, kuuntelee ja antaa palautetta mikäli tarvetta ilmenee. Hyvä esimies on läsnä silloin kun tarvetta on. Esimies mahdollistaa työntekijän hyvän työnteon ja on työntekijöitä varten, ei toisinpäin”-H1*

Motivointi kuuluu usein esihenkilön työtehtäviin. Haastateltavat kertoivat erilaisia tapoja ja keinoja, joilla esihenkilö motivoi työntekijöitään. Vastauksista kuului monesti rakentavan palautteen antaminen sekä työssä kehittymisen mahdollistaminen. Kannustaminen, kehuminen sekä palkitseminen olivat

keinoja, jotka toistuivat haastateltavien vastauksista. Nämä menetelmät esiintyivät tutkimuksessa kirjallisuudessa, kuten esimerkiksi Kukkola ja Jääskeläinen kuvasivat artikkelissaan.

### **Yritysten ansaitut palkinnot ja tunnustukset**

Lähes jokainen haastateltu yritys oli ansainnut jonkinlaisen palkinnon tai tunnustuksen. Palkintoja ja tunnustuksia oli ansaittu mm. asiakkailta, yritystoiminnasta, menestyksestä sekä taloudellisista tunnusluvuista. Palkinnot ja erilaiset tunnustukset ovat usein merkki siitä, että yritys tekee hyvää työtä ja tätä työtä kannattaa jatkaa edelleen. Palkinnot ja tunnustukset voivat antaa myös muille yrityksille inspiraatiota tavoitella samanlaista yritystoimintaa tai kehittää omaa toimintaansa samantapaiseksi.

*”Kauppalehden ilmoitus menestyvästä pienyrityksestä. Asiakkailta tullut palkinto/muistaminen yrityksen 10-vuotis päivänä.”-H1*

Haastattelussa ilmenneet keinot olivat Great place to work artikkelin mukaisia. Palkintojen tai sertifikaattien antaminen yrityksille on usein yksi esimerkki kiittää yrityksiä omasta toimivasta organisaatiokulttuuristaan sekä työyhteisöstään.

## 5 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä kappaleessa esitetään tehdyn työn johtopäätökset, suositukset sekä luotettavuuden ja toistettavuuden tarkastelu

### Johtopäätökset

Lähes kaikilla yrityksillä on olemassa jonkinlainen kulttuuri, johon kuuluu yrityksen tai työyhteisön yhteiset arvot, käyttäytymistavat ja säännöt. Se on yrityksen omaa tapaa toimia ja käyttäytyä työyhteisössä. Erilaisia yritysten normeja on niin paljon kuin on yrityksiä olemassa. (Emergy. 2020.)

Haastateltujen vastaukset ovat suurimmaksi osaksi esitettyjen teorian mukaista, mutta haastatelluista yrityksistä organisaatiokulttuuria ei oltu määritelty selkeästi tai se koettiin hieman puutteelliseksi. Yritykset olivat kuitenkin osanneet laatia itselleen erilaisia arvoja, joiden pohjalta toimivat sekä yrityksillä on olemassa omat sääntönsä, joista työntekijät ovat tietoisia. Ensimmäisessä kappaleessa laadittuja organisaatiokulttuuriin kuuluvia eri piirteitä oli jokaisella yrityksellä hyvin.

Organisaatiokulttuurin yksi merkittävä osa on yrityksen omat arvot. Yrityksen arvot usein kertovat, mitä yritys eniten arvostaa ja lupaa omille asiakkailleen. Arvot ovat usein yrityksen perusta, joiden mukaan yritys pyrkii toimimaan ja täyttämään asiakkaille lupauksensa. Selkeästi määritetyt arvot tekevät yrityksen työntekijöiden työstä usein helpompaa, kun tiedetään miten kuuluu toimia missäkin tilanteissa. Yrityksen henkilöstön on myös helpompi miettiä toimintaansa kun on selkeästi selvillä yrityksen arvot. (Brunou.S, 2010)

Kun yrityksen arvot laadittaisiin yhdessä koko henkilöstön voimin, tällöin jokaisen näkemys ja ääni tulee kuuluviin sekä yhteisesti määritetyt arvot jokainen jäsen pystyy helpommin hyväksymään, jakamaan ja sitoutumaan

niihin. Arvoja ei kannattaisi olla liian monta, jotta fokus ja laatu eivät laskisi liikaa. Yrityksen olisi hyvä myös pitää lupauksensa, joten liian suuri määrä arvoja voisi vaikeuttaa lupauksien pitämistä. (Lehtinen.E, 2018)

Haastateltavat yritykset olivat laatineet sopivasti arvoja, joita heidän koko henkilöstön oli helppoa toteuttaa myös konkreettisesti jokapäivä. Lupaukset laadituista arvoista toteutuvat siten hyvin. Arvojen laatimiseen ei oltu käytetty koko henkilökunnan voimaa, vaan yrityksen arvot oli laadittu enimmäkseen yrityksen omistajalta.

Esihenkilön tehtävä yleensä on kuunnella, ohjata, auttaa alaisiaan sekä katsoa, että yrityksen toiminta on oikeaan suuntaan menevää. Organisaatiossa johdon tai esihenkilön merkittävimpiä tehtäviä on esimerkin näyttäminen työntekijöilleen konkreettisesti. Siten voidaan opettaa, kuinka yrityksessä on tapana toimia ja käyttäytyä jokainen päivä. (Kukkola.E, 2015)

Esihenkilön työhön usein myös kuuluu koko työporukan motivoiminen sekä palkitseminen. Motivoinnilla ja palkitsemisella halutaan usein kiittää työntekijää hyvästä sekä esimerkillisestä työstä. Yrityksen työntekijöiden kiittäminen sekä muistaminen hyvissä väliajoin vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin ja usein lisää myös työmotivaatiota. Työntekijöille palautteen antaminen on usein esihenkilön työtä. Hyvän ja huonon palautteen antaminen on tärkeää, jotta osattaisiin ohjata sekä opettaa työntekijän toiminta sellaiseksi, joka vastaa yrityksen organisaatiokulttuuria. Positiivinen palaute yleensä lisää vain varmuutta omaan tekemiseen ja lisää työmotivaatiota. (STTK. 2018.)

Yrityksien edustajat kertoivat, että hyvä esihenkilö osaa kuunnella ja antaa alaisilleen palautetta hyvässä ja pahassa. Hyvä esihenkilö toimii siten kuin opettaa. Esihenkilön tulee toimia esimerkkinä yrityksen arvojen ja sääntöjen mukaisesti ja mielellään opettaa tätä tapaa alaisilleen konkreettisesti. Hyvälle esihenkilölle uskalletaan puhua mistä tahansa asioista luottamuksellisesti.

Vastaajat korostivat myös esihenkilön selkeyttä ja tietoisuutta siitä, mitä hänen kuuluisi tehdä tietyissä tilanteissa ja tapahtumissa.

### Suosituksukset

Organisaatiokulttuurin parempi määrittely ja tiedostaminen selkeyttäisi yrityksen toimintaa ja tukisi omiin tavoitteisiin pääsemistä paremmin. Yhteiset säännöt, tavat ja arvot yhdistää koko henkilökuntaa ja edistää yrityksen organisaatiokulttuuria. Haastatteluissa yritykset kertoivat oman organisaatiokulttuurinsa olevan puutteellisesti tai epäselkeästi määritelty. Yrityksen edustajat kuitenkin tiedostivat yrityksen organisaatiokulttuurin. Olisi suositeltavaa määrittellä yrityksen organisaatiokulttuuri selkeästi, jotta osattaisiin toimia yrityksen arvojen ja normien mukaisesti. Selkeällä määrittelyllä välttyttäisiin myös toiminnan sekavuudelta.

Haastatteluissa jokaisessa yrityksessä arvot eivät olleet laadittu koko henkilökunnan voimin, vaan yrityksen omistaja esimerkiksi on laatinut yritykselleen arvot. Tähän osa yrityksissä kaipasi muutosta ja toivoisi, että arvoja voitaisiin yhdessä työporukan kanssa pohtia palaverissa tai muissa keskusteluissa. Olisi suositeltavaa, että yritys pystyisi muodostamaan arvonsa koko henkilökunnan voimin. Lisäksi olisi suositeltavaa, että yritykset määrittelevät itselleen arvonsa niin, että tekevät ne vielä paremmin näkyviksi osana toimintaansa.

### Luotettavuuden ja toistettavuuden tarkastelu

Opinnäytetyön luotettavuus on kohtuullisen hyvä, sillä sen menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Haastatteluihin vastasi neljä vastaajaa ennakkoon luotujen kysymysten perusteella ja kysymykset teemoiteltiin sekä raportointiin.

Opinnäytetyön toistettavuus on kohtuullisen hyvä, sillä suurin osa vastauksista oli teorian mukaisia. Luonnollisesti haastattelujen tuloksiin ja luotettavuuteen vaikuttaa haastattelujen kohderyhmä ja vastaajat.

## Lähteet

- B2Bmyynti.fi, 2022. "B2B vs. B2C myynti ja niiden erot". Viitattu 10.10.2023. <https://www.b2bmyynti.fi/blogi/b2b-vs-b2c-myynti-ja-niiden-ero>
- Brunou. S, 2010. "Arvot – Sanahelinää vai toimintamalli?". Viitattu 4.10.2023. [Arvot &#8211; sanahelinää vai toimintamalli? | Visma Blog](#)
- Businesscredit, 2022. "Asiakaslähtöisyys yrityksen arjessa". Viitattu 21.11.2023. <https://www.businesscredit.fi/blog/asiakaslahtoisuus-yrityksen-arjessa>
- Code of conduct company. 2015. "Mistä muodostuu eettinen organisaatiokulttuuri?". Viitattu 6.3.2023. <https://www.codeofconduct.fi/2015/06/25/mista-muodostuu-eettinen-organisaatiokulttuuri/>
- Denis. G, 2022. "Edgar Schein's Organizational Culture Model". Viitattu 12.10.2023. [https://expertprogrammanagement.com/2022/09/edgar-schein-culture-model/?utm\\_content=cmp-true](https://expertprogrammanagement.com/2022/09/edgar-schein-culture-model/?utm_content=cmp-true)
- Emergy. 2020. "Organisaatiokulttuuri, ilmapiiri vai tunneilmasto?". Viitattu 10.2.2023. <https://emergywork.com/fi/organisaatiokulttuuri-ilmapiiri-vai-tunneilmasto/>
- Flixabout.com, 2020. "Competing Values Framework introduction the tool OCAI by Robert E Quinn and Kim S Cameron". Viitattu 31.10.2023. [https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=9Aanaa\\_iHqU&cbid=1](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=9Aanaa_iHqU&cbid=1)
- Great Place To Work, 2023. "Yrityskulttuurin johtava asiantuntija". Viitattu 5.11.2023. <https://greatplacetowork.fi/>
- Greenled. 2019. "Mistä on hyvä organisaatiokulttuuri tehty ja miten sillä menestytään?". Viitattu 23.2.2023. <https://greenled.fi/ajankohtaista/mista-on-hyva-organisaatiokulttuuri-tehty-ja-miten-silla-menestyaan/>
- John, 2021. "Organisaatiokulttuurimuutos – 6 hyötyä suorituskyvyn parantamiseen". Viitattu 5.11.2023. <https://drom.fi/organisaatiokulttuurimuutos-6-hyotya-suorituskyvyn-parantamiseen/>
- Jääskeläinen.H. 2020. "Hyvä esimies vai hyvä asiantuntija – kumpi sinä olet?" Viitattu 7.4.2023. [https://brik.fi/brik-lehti/hyva-esimies-vai-hyva-asiiantuntija/?gclid=EALaIqobChMlvLzN2LXK\\_QIVRQuiAx3kXQHxEAMYAiAAEgIcMPD\\_BwE](https://brik.fi/brik-lehti/hyva-esimies-vai-hyva-asiiantuntija/?gclid=EALaIqobChMlvLzN2LXK_QIVRQuiAx3kXQHxEAMYAiAAEgIcMPD_BwE)
- Kananen. H, 2022. "Nämä ominaisuudet yhdistävät menestyviä kasvuyhtiöitä". Viitattu 5.11.2023. <https://www.kalevamedia.fi/yrityksille/2022/08/08/nama-ominaisuudet-yhdistavat-menestyvia-kasvuyhtioita/>

- Kankainen. S, 2019. "Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esihenkilöille". Viitattu 5.11.2023. <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>
- Karjula. H, 2020. "Yrityskulttuuri on parhaimmillaan häikäisevä kilpailuetu". Viitattu 5.11.2023. <https://halsa.fi/blog/yrityskulttuuri-on-parhaimmillaan-haikaiseva-kilpailuetu/>
- Kukkola. E, 2015. "Johtamisen perusperiaate19: Johtaminen on viestintää ja kykyä saada ihmiset ymmärtämään toisiaan". Viitattu 5.11.2023. <https://peruspelijaohtaja.com/2015/10/03/johtamisen-perusperiaate-19-johtaminen-on-viestintaa-ja-kyky-saada-ihmiset-ymmartamaan-toisiaan/>
- Kupiainen. O-J, Kulmala. S, Rosvall. P, 2023. "Organisaatiokulttuurin rakentajina yksilöt ovat keskeisessä roolissa". Viitattu 5.11.2023. <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/organisaatiokulttuurin-rakentajina-yksilot-ovat-keskeisessa-roolissa/#746b216b>
- Lantto. T. 2017. "Rekrytoinnin pitää perustua strategiaan ja arvoihin". Viitattu 2.5.2023. [https://www.youtube.com/watch?v=KD494EY\\_Kcs](https://www.youtube.com/watch?v=KD494EY_Kcs)
- Lehtinen. E, 2018. "Miten vahva organisaatiokulttuuri rakennetaan?". Viitattu 12.10.2023. <https://esalehtinen.blogijanne.fi/2018/01/29/miten-vahva-organisaatiokulttuuri-rakennetaan/>
- Olshin. S, 2022. "Menestyksen mitta". Viitattu 30.10.2023. <https://mitesbisnekset.fi/menestyksen-mitta>
- One.com, n.d."Mitä ovat B2B (business to business) ja B2C (business to consumer)?". Viitattu 30.10.2023. <https://www.one.com/fi/verkkomarkkinointi/mita-tarkoittaa-b2b-ja-b2c>
- Quinnassociation.com, n.d. "Robert E. Quinn and Kim. S Cameron's Culture Typology". Viitattu 21.11.2023. [https://www.quinnassociation.com/en/culture\\_typology](https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology)
- Ryba. K, 2022. "Measuring Company Culture: What, Why and How". Viitattu 30.10. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/measuring-company-culture>
- Sotenavigaattori, n.d. "Kannattavuus kunnossa". Viitattu 2.10.2023. <https://sotenavigaattori.fi/kannattavuus-kunnossa/>
- Sttk. 2018. "Palkitseminen ruokkii motivaatiota". Viitattu 14.3.2023. <https://www.sttk.fi/2018/02/14/palkitseminen-ruokkii-motivaatiota/>

Teknologiateollisuus, 2023. "Yrityskohtaisuus tuo joustavuuden". Viitattu 21.11.2023.

<https://teknologiateollisuus.fi/fi/tyoelama/tyomarkkinajarjestelman-kehittaminen/yrityskohtaisuus-tuo-joustavuuden>

Tietoakseli. 2015. "Miten yrityksesi taloudellista menestystä mitataan?". Viitattu 2.10.2023. <https://www.tietoakseli.fi/blogi/liiketoiminnan-kehittaminen/miten-yrityksesi-taloudellista-menestysta-mitataan/>

Tutkimuskammio. 2012. "Organisaatiokulttuurin tasot". Viitattu 10.2.2023. <https://tutkimuskammio.wordpress.com/2012/12/11/organisaatiokulttuurin-tasot/>

Työterveyslaitos. n.d. "Työn imu". Viitattu 25.3.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Venho. K. 2018. "Organisaatiokulttuuri on merkittävin menestyksentekijä". Viitattu 21.9.2023. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/27/organisaatiokulttuuri-on-merkittavin-menestyksentekija>

Verkkohelppi. 2023. "Menestyvä yritys – 9 ohjetta". Viitattu 20.9.2023. <https://verkkohelppi.com/menestyva-yritys/>

Verona, 2021. "Todellinen organisaatiokulttuuri näkyy arjen teoissa ja valinnoissa". Viitattu 22.11.2023. <https://www.verona.fi/todellinen-organisaatiokulttuuri-nakyy-arjen-teoissa-ja-valinnoissa/>

World of work project. 2019. "The Cameron and Quinn Competing Values Culture Model". Viitattu 2.5.2023. <https://worldofwork.io/2019/10/cameron-quinns-competing-values-culture-model/>

1. Onko yritys määritellyt organisaatiokulttuurinsa? Onko se tietoinen omasta organisaatiokulttuuristaan?
2. Millä tavoin yrityksen organisaatiokulttuuri tuo ns. kilpailuetua, joita muilla ei ole?
3. Mitä artefakteja, kuten työvaatteet, työtilat, tunnusvärit, logo, sisustus yrityksessä on?
4. Millaiset arvot yrityksessä on?
5. Miten yrityksen arvot on laadittu? Miten henkilökunta on osallistettu niiden laatimiseen?
6. Miten yrityksen arvot toteutuvat konkreettisesti yrityksen toiminnassa?
7. Millainen on mielestäsi hyvä esihenkilö?
8. Millaista esimerkkiä esihenkilö näyttää työntekijöilleen?
9. Miten esihenkilö motivoi työntekijöitä?
10. Onko yritys ansainnut jonkinlaisia tunnustuksia/palkintoja?