



Yrityskulttuurin ominaisuuksien kartoittaminen muutosprosessin aikana

Elias Silvola

2024 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Yrityskulttuurin ominaisuuksien kartoittaminen muutosprosessin aikana

Elias Silvola
Tradenomi
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2024

Elias Silvola

Yrityskulttuurin ominaisuuksien kartoittaminen muutosprosessin aikana

Vuosi

2024

Sivumäärä

58

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli kartoittaa yrityksen X yrityskulttuuria. Opinnäytetyön tavoitteina oli selvittää, minkälaisena työntekijät kokevat työpaikkansa yrityskulttuurin ja mitä sen hyviä ominaisuuksia halutaan säilyttää entisellään muutosprosessin myötä sekä mitä kulttuurin ominaisuuksia halutaan kehittää. Yrityksessä on käynnissä iso yrityskulttuurin muutoshanke, jossa kehitetään muun muassa johtamista, viestintää ja muita yrityskulttuurin osa-alueita. Tästä syystä on tärkeää selvittää muutosta vahvistavan yrityskulttuurin nykytila.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee yrityskulttuuria ja sen kehittämistä. Ensimmäinen pääteema esittelee yrityskulttuurin keskeisiä osa-alueita, kuten yrityskulttuurin rakennetta, yrityksen arvoja ja etiikkaa ja viestintää sekä vuorovaikutusta. Teoria käsittelee myös motivaatiota ja sitoutumista, johtamistyyliä ja palkitsemista. Toinen pääteema käsittelee yrityksen kulttuurin kehittämistä keskittyen kulttuurin nykytilanteen arvioimiseen, tavoitekulttuurin määrittelyyn, muutosjohtajuuteen, viestintään, motivaatioon ja sitouttamiseen, koulutukseen, palkitsemiseen ja seurantaan ja arviointiin.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena syksyn 2024 aikana ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Otanta koostui yhdeksästä yritys X:n toimistotyöntekijästä. Teemahaastattelut koostuivat viidestä pääteemasta: arvoista ja uskomuksista, työilmapiiristä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, johtamistyylistä, palkitsemisestä ja tunnustamisesta.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen arvot ja he toimivat niiden mukaisesti työssään. Arvot koetaan toimiviksi ja hyvin jalkautetuiksi. Yritys on matalahierarkkinen ja muita työntekijöitä kunnioitetaan. Työtehtävät tehdään laadukkaasti ja nopeasti. Yrityksessä on vahva toisten auttamisen kulttuuri ja työtehtäviä tehdään myös yhdessä tilanteen vaatiessa. Yrityksen henkilöstö on hyvin tavoitteellinen ja työntekoa ohjaa monet erilaiset suoritusmittarit. Yrityksen johtamistyyliin ollaan tyytyväisiä ja sitä pidetään onnistuneena. Palkitsemis- ja tunnustamisjärjestelmät koettiin motivoiviksi ja yritykseen sitouttaviksi.

Keskeisimmät tutkimuksessa ilmenneet kehityskohteet liittyivät viestinnän selkeyttämiseen ja sen kehittämiseen ammattimaisemmaksi. Toinen keskeinen teema oli eriävistä mielipiteistä johtuva mielipaha, vaikka sama aihe on käyty jo kertaalleen läpi ja toive siitä, että tietyt ikävät tunteet voitaisiin unohtaa, jotta työntekijät pystyvät palaamaan työtehtäviinsä normaalisti.

Asiasanat: yrityskulttuuri, muutoksen johtaminen, viestintä, arvot, työilmapiiri

Elias Silvola

Mapping the Characteristics of Corporate Culture during the Change Process

Year

2024

Pages

58

The purpose of this thesis was to study the characteristics of company X. The company will undergo a major transformation, affecting leadership, communication and overall company culture. The objective was to identify the characteristics of company culture the way employees experience them.

The theoretical framework of the thesis examines company culture and its development. It includes key aspects such as communication, rewards, and the structure of company culture. example central parts of company's culture, communication, rewarding and structure of culture.

The theory also addresses motivation and commitment, leadership style, and rewarding. Another main theme focuses on the development of company culture, concentrating on assessing the current state of culture, defining the target culture, change leadership, communication, motivation and engagement, training, rewarding, and monitoring and evaluation.

The thesis was conducted as a qualitative study during the fall of 2024, and the used method was theme interviews. The interviewees were voluntary office workers from company X. The total number of the interviewees was 9. The theme interviews consisted of five different themes: values and beliefs, work atmosphere, communication, leadership style, rewarding and recognition.

The results of the interviews demonstrate that workers have internalized the company's values, and they act according to them in everyday life at work. The values are considered effective and well implemented. The company has a flat hierarchy, and employees respect one another. Work duties are carried out swiftly with high quality. Employees help one another when needed and the company has high goals when it comes to employee contribution, and they use a variety of KPIs to assess them. The employees are satisfied with the current leadership style in the company. The reward and recognition are regarded as motivating and engaging.

The key areas for development identified in the study were related to clarifying communication and making it more professional. Another issue is the frustration of employees repeatedly presenting opposing views, even after the matter has already been addressed, and the desire to move past these issues to continue working. A set of exercises were provided to the commissioner to help address these development targets.

Keywords: company culture, leading change, communication, values, work atmosphere

Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Toimeksiantajan esittely ja opinnäytetyön tausta	8
2	Yrityskulttuuri	9
2.1	Yrityskulttuurin osa-alueet	9
2.2	Yrityskulttuurin johtaminen	11
2.3	Viestintä ja vuorovaikutus	12
2.4	Arvot ja etiikka	13
2.5	Motivaatio ja sitouttaminen	14
2.6	Palkitseminen.....	15
3	Yrityskulttuurin kehittäminen	16
3.1	Kulttuurin nykytilanteen arviointi	17
3.2	Tavoitekulttuurin määrittely	18
3.3	Muutosjohtajuus.....	19
3.4	Muutoksesta viestintä	20
3.5	Muutosmyönteisyys.....	21
3.6	Muutokseen sitouttaminen.....	21
3.7	Työntekijöiden koulutus ja valmennus muutostilanteessa	23
3.8	Muutoksen seuranta ja arviointi.....	24
4	Laadullinen tutkimusmenetelmä	25
4.1	Tutkimusprosessi	26
4.2	Teemahaastattelu.....	28
4.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	29
5	Tutkimuksen toteuttaminen	30
5.1	Arvot ja uskomukset	31
5.2	Viestintä ja vuorovaikutus	35
5.3	Työilmapiiri	38
5.4	Johtamistyyli.....	40
5.5	Palkitseminen ja tunnustaminen.....	42
6	Tulokset ja johtopäätökset	44
	Kuviot	55
	Taulukot	55
	Liitteet	56

1 Johdanto

Yrityskulttuuri on yrityksen ytimessä. Se saa henkilöstön toimimaan ja ajattelemaan tietyllä tavalla. Se on merkittävä voima, josta näkyy vain pieni osa ulospäin. Yrityskulttuuria on usein kuvailtu jäävuorena. Pinta on näkyvissä, mutta se on vain pieni osa jäävuorta. Veden alla oleva osa on paljon suurempi. Globalisaation myötä yrityskulttuurit ovat entistä monimutkaisempia ja kansainvälisiä. Tarve ymmärtää kulttuuria on isompi kuin koskaan aikaisemmin. (Kuusela 2015, 13; Mullins & Christy 2016, 546.)

Yrityskulttuurilla on merkittäviä vaikutuksia yritykseen ja sen toiminnan menestyksellisyyteen. Näihin vaikutuksiin kuuluu esimerkiksi yrityksen innovaativisuus, työntekijöiden työtyytyväisyys ja motivaatio sekä työntekijöiden käyttäytyminen. Yrityskulttuuri vaikuttaa merkittävästi myös työntekijöiden ajattelu- ja toimintatapoihin. Samalla tavalla yrityksen tehokkuus ja yrityskulttuuri kulkevat käsi kädessä. Kulttuuri voi joko lisätä yrityksen arvoa tai vähentää sitä. (Mullins & Christy 2016, 545-546.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli selvittää, minkälaisena työntekijät kokevat yrityksen kulttuurin ja mitä kulttuurin ominaisuuksia halutaan säilyttää muutosprosessin myötä sekä mitä ominaisuuksia halutaan kehittää. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yrityskulttuurin ominaisuuksia.

1.1 Toimeksiantajan esittely ja opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen kuljetusalan yritys, joka on maayhtiö kansainvälisessä konsernissa. Liiketoiminta-alue käsittää laaja-alaiset logistiikan kuljetustehtävät. Tällä hetkellä yrityksessä on käynnissä laaja muutosprosessi, jossa kehitetään muun muassa johtamista, viestintää ja yleisesti yrityskulttuuria. Tästä syystä toimeksiantaja haluaa saada selvän näkemyksen siitä, minkälaisena työntekijät näkevät yrityskulttuurin ja mitkä sen vahvuudet sekä kehityskohteet ovat. Yrityksessä on myös kehitetty oma johtamismalli, jota arvioidaan tutkimuksessa. Yksi teemahaastatteluiden teemoista on johtamistyyli.

Yrityksessä panostetaan vahvasti yrityskulttuurin kehittämiseen ja sen aktiiviseen toteuttamiseen sekä esille tuomiseen. Muutosprosessin myötä yrityksessä halutaan jättää toimimattomat yrityskulttuurin ominaisuudet muutosprosessin myötä pois. Vastaavasti muutosprosessin myötä yrityksellä on ainutlaatuinen tilaisuus kehittää omaa yrityskulttuuriaan entistä paremmaksi. Muutosprosessi koetaan konkreettiseksi asiaksi, joka mahdollistaa hyvin myös yrityskulttuurin kartoittamisen. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset liittyvät yrityskulttuurin nykytilanteen kartoittamiseen ja kehittämiseen. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä on yrityskulttuurin nykytilanne?

2. Mitkä yrityskulttuuriin kuuluvat asiat halutaan säilyttää muutosprosessin myötä ja mitä asioita halutaan kehittää?

2 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuria voidaan määritellä eri näkökulmien kautta.-Siitä on olemassa monta määritelmää. Yrityskulttuuri tarkoittaa merkityksiä, jotka yrityksen jäsenet jakavat keskenään, erottaen yrityksen muista. Nämä merkitykset ovat esimerkiksi arvoja, uskomuksia ja oletuksia. Nämä arvot, uskomukset ja oletukset vuorostaan vaikuttavat siihen, mihin työntekijät kiinnittävät huomiota ja mitkä asiat ovat yrityksessä merkityksellisiä. Kulttuuri havainnollistaa, miten työntekijät näkevät yrityksen. Yrityksen jäsenten ei kuitenkaan tarvitse olla tietoisia kulttuurista, jotta se vaikuttaisi heidän ajattelutapoihinsa ja toimintaansa. (Robbins & Judge 2023, 549; Mullins & Christy 2016, 537.)

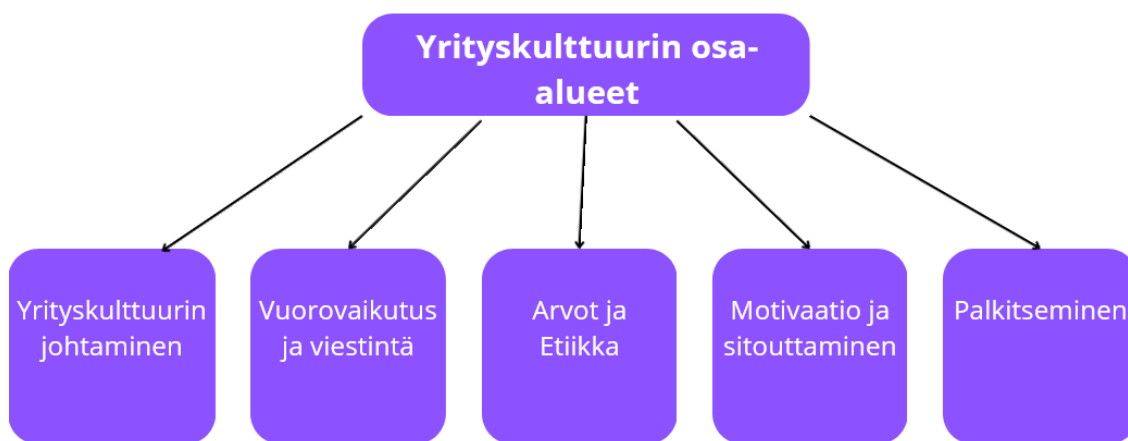
Sari Kuuselan (2015, 9-11) mukaan yrityksen kulttuuri ohjaa sitä, mitä yrityksen jäsenet tekevät, mihin he kiinnittävät huomiota ja mitä he pitävät tärkeänä. Kulttuuri muodostuu yhdessä opituista tavoista. Vaikka määritelmiä kulttuurille on monia, tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että hyvä kulttuuri tekee yrityksestä tuottavamman ja tehokkaamman. Yhtenäinen näkemys ulkoisista ja sisäisistä haasteista on edellytys yhtenäisen kulttuurin muodostumiselle. Kulttuuri yhdistää yrityksen jäsenet ja erottavat heidät muista yrityksistä. Se on kuitenkin osa kaikkea muuta kokonaisuutta yrityksessä: toiminta-ajatusta, strategiaa, rakenteita, tavoitteita, hierarkiaa, toimintamalleja ja rooleja. Kulttuurin pohja koostuu yrityksen perustehtävästä, rakenteesta ja toimintaympäristöstä. Strawser, Smith & Rubenking (2021, 3-) huomauttavat, että nopea muutos on suurin muuttuja nykypäivän yrityksissä. Teknologia ja globalisaatio kehittyvät koko ajan, mikä aiheuttaa muutospainetta entisestään.

2.1 Yrityskulttuurin osa-alueet

Scheinin mukaan yrityskulttuuri muodostuu kolmesta eri tasosta: artifakteista, omaksutuista uskomuksista ja arvoista sekä perusolettamuksista. Artifakteilla tarkoitetaan kaikkea sitä, minkä näkee, kuulee ja tuntee. Artifakti on siis laaja kokonaisuus, mikä koostuu esimerkiksi kielenkäytöstä, tunteiden näyttämisestä, pukeutumisesta, rutiineista ja seremonioista. Artifakteja voidaan myös kuvailla fyysiseksi ja sosiaalisiksi ympäristöksi. Myös työilmapiiri kuuluu tähän kokonaisuuteen. Tavat tehdä asioita työpaikalla kuuluvat tähän luokkaan. Artifakteja on kuitenkin vaikea alkaa tutkimaan ja analysoimaan, koska se on niin moniulotteinen ryhmä. Artifakteja on helppo havainnoida, mutta vaikea tulkita. Havainnoija pystyy havainnoimaan artifakteja, mutta ei välttämättä pysty kuvailemaan mitä kyseinen artifakti tarkoittaa kyseiselle ryhmälle tai yksilölle. (Schein 2017, 17-20; Mullins & Christy 2016, 538-539.)

Omaksutut uskomukset ja arvot taas tarkoittavat ihanteita, tavoitteita, arvoja, pyrkimyksiä ja ideologioita. Hyvänä esimerkkinä toimii tilanne, jossa ryhmä joutuu ratkaisemaan ongelman. Jokaisen tiimiläisen ratkaisu ongelmaan kertoo hänen omista uskomuksistaan, siitä mikä hänen mielestään toimii ja mikä ei toimi. Toinen esimerkki on tilanne, jossa yrityksen myynti on vähentynyt. Johtaja on sitä mieltä, että myynnin laskiessa pitää lisätä mainontaa. Tämä ajatus voi tarttua kokemattomiin työntekijöihin. Myynnin laskiessa pitää lisätä mainontaa. Mikäli mainonnan lisääminen lisää myös myyntiä, syntyy työntekijöille mielikuva ja uskomus, että myynnin laskiessa pitää lisätä mainontaa. Lopulta tästä uskuksesta tulee oletamus. Tämä on yksi tapa, miten yrityskulttuuri muovautuu jopa salavhkeisesti. (Schein 2017, 18-20.)

Perusolettamukset muovautuvat tilanteissa, joissa ongelma on ratkaistu jollakin tietyllä tavalla. Tästä tietystä tavasta tulee itsestäänselvyys, koska se on toiminut aikaisemminkin. Tällaisesta olettamuksesta tulee ohjenuora, miten toimia tulevaisuudessa vastaavanlaisessa tilanteessa. Olettamukset ovat tiedostamattomia tapoja toimia, jotka pohjautuvat aikaisemmin opittuihin ilmiöihin. Ylempänä oleva esimerkki kuvaa olettamuksen syntymistä. Olettamukset ohjaavat toimintaa ja vaikuttavat siihen, miten organisaation jäsenet näkevät, ajattelevat ja tuntevat eri asiat ja tilanteet. Olettamukset muokkaavat myös sitä, miten toimimme eri tilanteissa ja miten suhtautua erilaisiin asioihin. (Schein 2017, 22; Mullins & Christy 2016, 539.)



Kuvio 1: Yrityskulttuurin osa-alueet (mukaillen Cornelissen 2023, 187; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 12; Robbins & Coulter 2016, 494-510; Barrett 2017, 3, 25; Dyer 2023, 20-26; Carbery & Cross 2019, 140.)

Yllä kuviossa 1 on esitelty opinnäytetyössä käsiteltävät ja kaikkein keskeisimmät yrityskulttuurin osa-alueet. Ne ovat viestintä ja vuorovaikutus, motivaatio ja sitoutuminen, arvot ja etiikka, yrityskulttuurin johtaminen ja palkitseminen. Näitä kaikkia osa-alueita avataan tarkemmin seuraavien otsikoiden alla.

2.2 Yrityskulttuurin johtaminen

Yrityskulttuurin toimimisen edellytys on, että kaikki esihenkilöt jakavat saman yrityskulttuurin. Hetken inspiroiminen ja motivoiva puhe eivät riitä muokkaamaan yrityskulttuuria, vaan päivittäiset kokemukset ovat kulttuurin muokkaava voima. Esihenkilöiden tulee aina muistaa tämä yksinkertainen asia. Ei riitä, että työntekijöille sanotaan, että haluamme toteuttaa tietynlaisen muutoksen yrityksen sisällä. Työntekijöiden tulee myös ymmärtää, miksi muutos tehdään. Negatiiviset päivittäiset kokemukset voivat nakertaa työntekijöiden kiinnostusta ja motivaatiota muuttua. Kaiken kaikkiaan yrityskulttuurin johtaminen on erittäin monimutkainen ja vaikea kokonaisuus. Dyerin mukaan menestyksekkäät johtajat osaavat tuoda erilaiset tiimit yhteen ja tehdä oikeita päätöksiä. Erilaisten tiimien yhteen tuominen tarkoittaa johtajan kykyä kehittyä, nähdä isompi kuva ja rohkaista tiimien väliseen työskentelyyn. Oikeiden päätösten tekeminen sisältää kolme tärkeää muistettavaa asiaa: tunne omat vahvuudet ja heikkoudet päätöksentekijänä, käytä kriittistä ajattelua ja käytä todisteita kuten lähteitä päätöksenteossa. (Dyer 2023, 20-26.)

Yritys tarvitsee menestyäkseen taitavan ihmisten- ja asioiden johtajan. Taitava johtaja saa aikaan muutosta, luo visiota tulevaisuudesta ja innostaa työntekijöitä saavuttamaan vision. Yrityskulttuurin johtamisen tarpeellisuutta voidaan perustella yhdellä lauseella. Kulttuurilla on suora vaikutus yrityksen tehokkuuteen. (Judge & Robbins 2023, 400-401.)

Johtajan ominaisuuksiksi voidaan eritellä esimerkiksi persoonallisuus, sosiaaliset taidot, fyysinen ulkonäkö ja älykkyystekijät. Tätä kutsutaan johtamisen ominaisuusteoriaksi. Hyvän johtajan ominaisuuksiksi voidaan yleisesti luokitella ihmisten kanssa työskentelemisestä pitämisen, itsevarman esiintymisen, kurinalaisuuden ja sitoumuksissa pysymisen. Myös kehittynyt tunneäly on vahvasti sidoksissa johtamiseen. Tunneällyn ydinominaisuus on empatia. Empaattinen johtaja aistii työntekijöiden tarpeet, lukee työntekijöiden reaktiot ja kuuntelee mitä työntekijöillä on sanottavana tai mitä he eivät sano. Korkea tunneäly auttaa havaitsemaan sanomatta jääneet asiat tai ongelmat. (Judge & Robbins 2023, 400-401; Clifton & Harter 2019, 32.)

Asioiden johtaja voi johtaa autoritäärisesti, demokraattisesti tai aidosti. Autoritäärisessä johtamisessa johtaja tekee itse päätökset. Demokraattisessa johtamisessa päätöksiä tehdään yhdessä. Aidossa johtamisessa johtaja tarkkailee miten työntekijät pärjäävät työssään. Työntekijöille annetaan lisää vaikutusvaltaa omassa työssään samalla kun johtaja tarkkailee työtä. Johtaja on myös valmis auttamaan tarpeen vaatiessa. Ihmisten johtamiselle on enemmän tyylejä. Johtaja voi esimerkiksi tehdä päätöksiä ja olettaa työntekijöiden toteuttavan ne. Toisenlainen johtaja taas voi tehdä saman päätöksen huomioiden mahdollisen vastustuksen työntekijöiden puolelta. Konsultoiva johtaja esittelee ongelman ryhmälle ja kuuntelee työntekijöiden neuvoja ennen päätöksentekoa. Viimeisenä on johtaja, joka määrittää paljonko

resursseja käytetään päätöksentekoon, minkä jälkeen antaa päätöksen ryhmän tehtäväksi. Johtaja on tuolloin yksi ryhmän jäsen. (Mullins & Christy 2016, 317-318.)

Hyvä esihenkilö identifioi työntekijöiden tarvitseman tiedon, laittaa sen sopivaan kontekstiin ja kertoo sen eteenpäin työntekijöille. Tämä koskee kaikkia johtajia, ei vain toimitusjohtajaa. Avoin informaation välittäminen tuo nopeasti positiivisia vaikutuksia yritykseen. Usein informaatio välittyy johdolta työntekijöille ja toisinpäin. Usein johtaja voi tiedostaen tai tiedostamatta ajatella, että on parempi olla viestimättä avoimesti, jotta he eivät kuule negatiivisista asioista. Samalla he kuitenkin jäävät saamatta hyvät uutiset. Avoimuuden hyväksyminen työyhteisöön tarkoittaa sitä, että niin hyvät kuin huonotkin asiat otetaan vastaan ja niistä opitaan. (Dyer 2023, 24. 53-55)

2.3 Viestintä ja vuorovaikutus

Viestintä on perustoiminto, joka luo edellytyksiä työskennellä eri yhteisöissä, kuten yrityksissä. Se on tärkeää tehdä hyvin, sillä se voi olla keskeinen voimavara yhteisölle. Viestintä on yrityksen toiminnan ydintä. Viestintä mahdollistaa muun toiminnan yrityksessä. Jotta yritys voi onnistua kulttuurinsa muutoksessa, työntekijöiden pitää viestiä keskenään. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi päivittäisviestintää, tiedon vaihtamista ja yhteisöllisyyden rakentamista. Viestintä kulkee jokaiseen suuntaan, niin esihenkilöltä johdettaville kuin johdettavilta esihenkilöille. Viestintä on myös vuorovaikutusta. Muutosprosessissa viestintä on elintärkeä osa viedä viestiä eteenpäin yrityksessä. Viestintä voi olla esimerkiksi puhetta, kuuntelemista ja keskustelemista. Työelämän viestejä on monenlaisia. (Cornelissen 2023, 187; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 12.)

Varsinkin muutosviestinnässä on tärkeää aloittaa suunnittelemalla sekä selventämällä, mikä on viestin tavoite. Viestin suunnitteleminen on tärkeää, koska viesti rakentuu sen mukaan, mikä on viestin tavoite. Viestinnässä pyritään aina vaikuttamaan johonkin tai joihinkin. Viestinnässä vaikuttamisen ehtona on, että viestin lähettäjä on uskottava. Tämä varmistetaan käyttäytymällä oman aseman mukaisesti viestissä. Aristoteles jakaa vaikuttamisen retoriset eli tavat pyrkiä vaikuttamaan toiseen sanallisilla valinnoilla kolmeen luokkaan: eetokseen, paatokseen ja logokseen. Eetos tarkoittaa uskottavuutta, paatos tunneperäistä suostuttelua ja logos viestin sisällön ja perustelujen loogisuutta. Viestinnässä voidaan tosin käyttää myös järkeen vetoavaa perustelemista tunneperäisen suostuttelun sijaan. Kyse on pitkälti siitä, mikä tyyppi sopii parhaiten viestintätilanteeseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 12-13.)

Viestintä tekee johtamisen näkyväksi. Johtajan viestintä on myös yksi näkyvimmistä tavoista tulkita yrityskulttuuria. Johtaja tekee strategiasta selkeämmän, ymmärrettävän ja helpommin käytäntöön otettavan hyvällä viestinnällä. Jokaisen johtajan on tärkeää löytää oma johtamis-

viestintätapansa. Mikäli pyritään luomaan ketterää ja itseohjautuvaa kulttuuria, sitä enemmän on pidettävä huolta, että viestintä kulkee kaikille yrityksen jäsenille ja tieto kulkee vapaasti jäseneltä toiselle. Vuorovaikutusta täytyy tapahtua molempiin suuntiin, jotta viestintä on toimivaa. (Marjamäki & Vuorio 2021, 43-44.)

Strateginen viestintä tarkoittaa organisaation tavoitteiden suunnitelmallista viestintää. Pääasia strategisessa viestinnässä on, että se on tavoitteellista. Viestinnän takana on tavoite, joka halutaan saavuttaa viestinnällä. Myös viestinnän johtamisen pitää olla strategista. Tämän strategian täytyy olla selkeää ja konkreettista sanoitukseltaan. Strategian käytäntöön vieminen on jatkuvaa ja suunniteltua. Johtajan täytyy myös havaita viestinnän nykyinen tilanne ja tavoitetila. Onnistuneeseen viestintään kuuluu tavoitteiden asettaminen viestinnälle. Viestinnän tavoitteita pohtiessa täytyy huomioida, minkälaista viestintää tavoitteeseen pääsemiseen tarvitaan. Yllä mainittuja asioita johtaja voi pohtia ryhmässä, jotta viestinnän suunnittelu ja toteuttaminen ei jää vain yhdelle johtajalle. (Marjamäki & Vuorio 2021, 50-57.)

2.4 Arvot ja etiikka

Yrityksen arvo voidaan määritellä asiaksi, joka on työntekijöille tärkeä ja se ohjaa toimintaa. Arvot vievät yritystä sen haluamaan suuntaan. Koska se, miten ihminen ajattelee ja toimii, kuuluu yrityskulttuurin sydämeen, voidaan todeta arvojen olevan elintärkeä osa yrityskulttuuria. Arvojen toteutuminen yrityksessä on sidoksissa tehokkuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Mikäli johto ja esihenkilöt toimivat yrityksen arvojen vastaisesti, työntekijöiden sitoutuminen, viihtyvyys ja tehokkuus laskevat. Myös muutosprosessia on vaikea toteuttaa tällaisessa tilanteessa. Näin ollen voidaan väittää, että arvot ovat suorassa vaikutuksessa kulttuurillisen epäjärjestyksen tai järjestyksen kanssa. (Barrett 2017, 3, 25; Sackmann 2021, 18-23.)

Arvolla ei välttämättä aina viitata yllä kuvattuihin ihmisille tärkeisiin ihanteisiin tai asioihin. Sillä voidaan viitata myös arvoon eli merkitykseen, jota työntekijä tuo yritykseen. Tällainen arvo parantaa yrityksen tehokkuutta. Myös tämä osa-alue kuuluu yrityskulttuurin ytimeen. Yrityksessä onkin tärkeää muistaa, että ajattelutoiminta yleisesti kuuluu yrityskulttuuriin. Ajattelutoiminta heijastaa arvoja, merkityksiä ja monia muita asioita. Arvoa voidaan tuottaa teknisessä-, käsitteellisessä- ja sosiaalisessa mielessä. Teknisellä arvolla voidaan tarkoittaa tietomäärää ja tekniikoita, joita tarvitaan työn tekemiseen. Nämä tiedot ja tekniikat opitaan työpaikalla työn tekemisen ohessa. Käsitteellisellä arvolla tarkoitetaan sitä, miten ymmärtää yrityksen kokonaisuutena, mitkä yrityksen pienten asioiden suhteet toisiinsa ovat ja miten pienet asiat kytkeytyvät yritykseen kokonaisuutena. Käsitteellisellä arvolla tarkoitetaan siis isomman kuvan havaitsemista. Sosiaalisella arvolla tarkoitetaan ihmisten kanssa työskentelemistä tuotoksen aikaansaamiseksi. Parasta tulosta harvoin saadaan työskentelemällä yksin.

Ihmisten taitoja tulee hyödyntää yrityksessä, jotta tehokkuus nousee. (Goffee & Jones 2015, 81-83; Sackmann 2021, 18.)

Arvot voidaan helposti ottaa itsestäänselvytenä, mutta niitä pitää itse asiassa tuoda aktiivisesti esille. Tunneälyltään korkea ihminen toimii todennäköisemmin arvojensa mukaisesti. Tästä syystä kaikkien organisaatiossa tulee harjoittaa itsetutkiskelua, sillä itsensä tunteminen on tärkein työkalu arvojen onnistumiseen. Arvot ja etiikka kulkevat tiukasti käsi kädessä. Etiikalla tarkoitetaan hyvän ja huonon erottamista. Mikä tekee hyvästä hyvän ja huonosta huonon. Jokainen ihminen on oppinut näkemyksiä etiikasta jo lapsena. Yritystasollakin etiikkaa pitää harjoitella ja haastaa. Rehellisen kulttuurin painottaminen on merkittävä asia, jotta voidaan tuoda paremmin esille eettisen käyttäytymisen hyödyt yrityksessä. Etiikan toteuttaminen isossa yhteisössä ei ole helppoa ja se vaatii etiikan sisällyttämistä strategiaan. Juuri tästä syystä johdosta käsin täytyy eritellä, mikä on oikein ja miksi teemme asiat niin kuin teemme. (Burke 2024, 266; Mullins & Christy 2016, 511-517.)

2.5 Motivaatio ja sitouttaminen

Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä panostaa työhön ja työskentelee ahkerasti. Hän työskentelee energisesti tavoitteen saavuttamiseksi. On kuitenkin tärkeää huomioida, että suuri työpanos ei välttämättä johda haluttuun työtulokseen, sillä työpanos pitää linjata yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Motivaatio ja sitoutuminen vaikuttavat merkittävästi yrityksessä, varsinkin tehokkuuteen. Motivaatio, sitoutuminen ja joustavuus kulkevat vahvasti käsi kädessä. Myös mahdollisuus oppia ja hyvät suhteet kollegoihin ovat tärkeitä tekijöitä. Työntekijät eivät motivoitu samoista asioista. Jotkut työntekijät haluavat enemmän vapautta tehdä työtään, toiset haluavat viihtyisän työympäristön. Yrityksessä tuleekin olla erilaisia motivaatio- ja sitouttamismenetelmiä, koska työntekijöiden tarpeet ja halut vaihtelevat. (Robbins & Coulter 2016, 494-510.)

Yrityskulttuuri voi vaikuttaa vahvasti työntekijöiden motivaatioon ja sitouttamiseen. Seuraavaksi on lueteltuna neljä ominaisuutta, joita työntekijät haluavat ja tarvitsevat työpaikalla motivoituakseen, yhteys, tuki, ääni ja mahdollisuus. Yhteydellä tarkoitetaan työturvallisuutta, hyvää työilmapiiriä ja työskentelemistä yritykselle, jonka tarkoituksen ja toimintatavat he voivat jakaa. Tuki tarkoittaa työntekijöiden halua kokea arvostusta heidän omasta työpanoksestaan. He myös haluavat reilua ja vakiintunutta kohtelua. Äänellä tarkoitetaan työntekijöiden halua vaikuttaa asioihin, jotka vaikuttavat heidän työelämäänsä sekä halua osallistua yrityksen suunnan osoittamiseen. Mahdollisuudella tarkoitetaan työntekijöiden halua kasvaa työssä tehden työtä, joka tarjoaa merkitystä ja joustavuutta. (Cheung-Judge & 2021, 476-477.)

On kuitenkin tärkeää muistaa, että motivaatio ja sitoutuminen tulee myös työntekijästä itseltään. Työntekijöiden suhtautuminen työtehtäviin vaihtelee. Hän voi kokea ne motivoiviksi ja sitoutumista luoviksi. Maslowin ja McClellandin motivaatioteorioissa molemmissa mainitaan peruspsykologiset tarpeet, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Näitä tarpeita kutsutaan autonomian ja pätevyyden tarpeiksi. Autonomian tarpeella tarkoitetaan työn hallitsemisen tunnetta sekä vapautta työssä. Pätevyyden tarpeella puolestaan tarkoitetaan tunnetta, että työntekijä on hyvä työssään ja on ylpeä siitä. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, työntekijä on motivoitunut. Kun nämä tarpeet eivät ole tyydytetty, työntekijä ei todennäköisesti ole yhtä motivoitunut työssään. (Robbins & Judge 2023, 242-243.)

2.6 Palkitseminen

Palkitseminen on tärkeä osa työntekijän kokemusta yrityksessä, jossa hän työskentelee. Palkitsemisen tarkoitus on houkutella laadukkaita työntekijöitä yritykseen ja hyvittää työntekijöiden työpanos. Kulttuuri ja palkitseminen kulkevat tiukasti käsi kädessä, sillä palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja tehokkuuteen. Palkitsemisen strateginen osuus on palkitsemisjärjestelmä. Sillä tarkoitetaan laadittua suunnitelmaa, jonka mukaan hyvitetään työntekijöille heidän työpanoksensa. Palkitsemisjärjestelmä on yrityksen kulttuurin mukainen, sillä yrityksen strategia ja ajattelutapa vaikuttavat siihen, minkälainen palkitsemisjärjestelmästä muodostuu. (Carbery & Cross 2019, 140.)

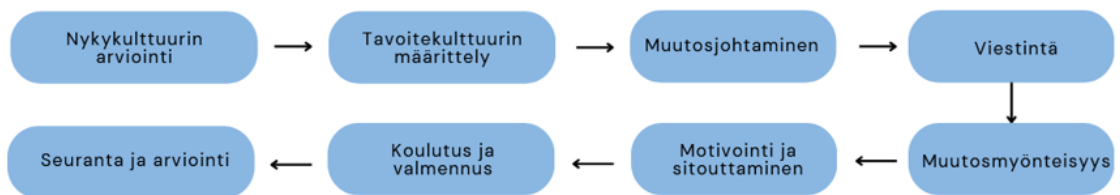
Palkka ja siihen kuuluvat lisät ovat merkittävin osa palkitsemista. Kuitenkin palkitsemiseen kuuluu myös näkymättömät asiat, joilla ei ole fyysistä muotoa, kuten asiat, joita työntekijät arvostavat ja saavat tulella töihin. Näihin asioihin voi kuulua esimerkiksi mahdollisuus kehittyä uralla ja ihmisenä ja tunnustuksen saaminen esihenkilöltä ja työntekijöiltä. Myös joustava työn tekeminen kuuluu tähän kategoriaan, koska sen avulla työntekijällä on paremmat työelinosuhteet. Mikäli työpaikalla on kuitenkin vain konkreettisia palkitsemistapoja, ne voivat olla esimerkiksi peruspalkan päälle tuleva bonus ja lisät sekä erilaiset työsuhte-edut. Etu voi olla esimerkiksi työsuhteauto, työterveydenhuolto, henkilökunta-alennus ja ruokaetu. (Torrington Hall, Taylor & Atkinson 2020, 508-512.)

Palkitsemisjärjestelmä on tärkeää sitouttaa yrityskulttuuriin. Tässä voidaan onnistua kysymällä itseltään erilaisia kysymyksiä yrityksen tavoitteisiin ja nykytilanteeseen liittyen, esimerkiksi mitä haluamme saavuttaa palkitsemisjärjestelmiä suunnitellessa ja kuinka paljon työntekijöiden edustajilla tai työntekijällä itsellään pitäisi olla valtaa palkkaneuvotteluissa. Tällaiset kysymykset auttavat hahmottamaan tilannetta, jossa palkitsemista suunnitellaan. Kuten yllä on kuvattu, palkitsemisella on suora vaikutus työmotivaatioon, joten aihe on moniulotteinen. Huonot päätökset palkitsemisen suhteen aiheuttavat motivaation vähenemistä, pienempää työtehokkuutta ja huonojen työntekijäsuhteiden kehittymistä. Tästä syystä palkitsemista

suunnitellessa tai toteuttaessa täytyy aina muistaa, että sillä on suora vaikutus yrityskulttuuriin. (Torrington ym. 2020, 507.)

3 Yrityskulttuurin kehittäminen

Yrityskulttuuria ei voi kehittää, jos sitä ei ymmärrä. Burke (2024, 212) on todennut Kotterin ja Heskettin (1992) viitaten, että on olemassa joukko tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuurin muokattavuuteen. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi halukkuus tehdä muutoksia kulttuurillisesti kankeissa toimintatavoissa ja painotus ongelmien tunnistamisessa ennaltaehkäisevästi. Muokattavuuteen vaikuttaa myös se, kuinka nopeasti ratkaisuja tehdään ja kuinka innovaatiopainotteinen yritys on. On sanomattakin selvää, että johdon erimielisyys aiheuttaa kehittämisprosessin epäonnistumisen jo suunnitteluvaiheessa. Tästä syystä johdolla täytyy olla yhteneväinen näkemys johdollisista ongelmista ja mahdollisuuksista. Niin johdon kuin työntekijöidenkin parissa tekojen ja sanojen tulee olla yhdenmukaisia ja suunnitelmissa painotuksen kuuluu olla pitkän aikavälin jaksolla. Nämä kaikki edellä mainitut osaltaan helpottavat yrityskulttuurin kehittämisprosessia.



Kuvio 2: Organisaatiokulttuurin kehittämisen vaiheet (mukaihen Mullins & Christy 2016, 538; Bolles 2021, 90-91; Dyer 2023, 33-46; Carbery & Cross 2019, 23; Jacobs & Crockett 2021, 54-55; Anderson 2022, 92-93; Viitala & Jylhä 2019, 280-282; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67; Myllymäki 2020, 64-65; Robbins & Judge 2023, 576-577; Barrett 2017, 26; Torrington ym. 2020, 368-386.)

Yllä kuviossa 2 on esitetty yrityskulttuurin kehittämisen tärkeimmät vaiheet. Nämä vaiheet käsitellään alapuolella yksitellen. Kulttuuria kehittäessä siinä tapahtuu aina muutos. Muutoksen saavuttaminen ei ole helppoa, sillä kulttuuri on usein juurtunut syvälle. Yrityskulttuurin kehittämislle löytyy paljon haasteita: vakiintuneissa käytännöissä pysyminen, ihmisen kognitiivinen eli älyllinen rajallisuus ja pelko sekä epävarmuus muutosta kohtaan. Kuitenkaan yrityskulttuurin kehittäminen ei ole mahdotonta. Muutos tarvitsee uusia tapoja toimia ja ajatella, joita esihenkilöt vievät jatkuvasti johdettavilleen, jotta kaikki yrityksen jäsenet alkaisivat toimia näiden uusien toimintatapojen ja ajattelumallien mukaisesti. (Mullins & Christy 2016, 538.)

Viestinnän pitää olla tietyn hyväksi koetun kaavan mukaista. Yrityksessä tulee vain löytää tämä hyväksi koettu kaava viestinnälle, josta työntekijät ja esihenkilöt pitävät. Myös asennoitumisella on merkittävä vaikutus kulttuurin kehittämiseen. Yrityksen asennoitumisella kritiikkiin, konfliktitilanteisiin, muutokseen, avoimeen viestintään ja suuremman autonomian antamiseen työntekijöille, on vaikutusta. Nämä kaikki vaikuttavat yrityksen kykyyn muuttua eli kehittyä. Yrityksen tarvitsee vain löytää heille itselleen sopivat työkalut kehittämisen avustamiseen. Tässä onnistutaan parhaiten ottamalla huomioon kaikki edellä mainitut osa-alueet, jotka vaikuttavat kehittämiseen. (Mullins & Christy 2016, 538; Voehl & Harrington 2016, 165.)

3.1 Kulttuurin nykytilanteen arviointi

Monessa yrityksessä esihenkilö ei tiedä, miten kulttuurin nykytilanne näkyy esimerkiksi työntekijöiden käyttäytymisenä. Esihenkilö voi myös käsittää väärin näkemänsä asiat, minkä takia kulttuuria hahmottelevien kysymysten kysyminen työntekijöiltä antaa oikeita vastauksia kulttuurin nykytilanteesta. Esihenkilö voi kysyä keskustelun aikana työntekijältä esimerkiksi mitkä ovat kolme asiaa, jotka työntekijä tarvitsee menestyäkseen tässä organisaatiossa. Vastaukset paljastavat paljon yrityskulttuurin nykytilanteesta. Esihenkilö voi myös itse luoda kysymyksiä, joita kysyy työntekijöiltä tavallisten keskustelujen aikana, kuten käytävällä tavatessa. Toinen tapa arvioida kulttuurin nykytilannetta on kyselyn teettäminen työntekijöillä. Kysely tarjoaa yksityiskohtaisempaa tietoa kulttuurista, kuten arvoista, uskomuksista ja toimintatavoista. (Bolles 2021, 90-91.)

Kulttuurin nykytilanteen arvioinnissa pitää varoa olemasta liian subjektiivinen. Puolueettomuus on tarpeellista onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi. Kulttuurin nykytilannetta voidaan lähteä arvioimaan yllä mainitun lisäksi myös arvioimalla näitä neljää kokonaisuutta: autonomiaa, kykyjen kehittämisen mahdollistaminen, tarkoitusta ja monipuolisuutta. Näiden neljän kokonaisuuden arvioinnin jälkeen pystytään saamaan kokonaiskuva siitä, miten yrityskulttuuri toteutuu ja näkyy. Autonomialla tarkoitetaan vapauden työntekijälle toimia työtehtävissään ennalta rajatun alueen sisällä itsenäisesti. Työntekijällä on vapaus tehdä työtään sallimatta kuitenkaan vastuun pääsemistä liian isoksi. Autonomia ei siis tarkoita sitä, että työntekijöille annetaan vapaat kädet tehdä työtään ilman rajoituksia, vaan rajat täytyy määrittellä ennen autonomian mahdollistamista. (Dyer 2023, 33-36.)

Seuraava kokonaisuus on kykyjen kehittämisen mahdollistaminen. Itsensä kehittäminen tuo mielihyvää ihmiselle. Ihmiset myös haluavat kehittyä. Yritykset voivat mahdollistaa työntekijöiden kykyjen kehittämisen lisäämällä samalla työtehokkuutta ja työpanosta. Tarkoitus motivoi työntekijöitä. Työntekijä, joka kokee työnsä tarkoitukselliseksi, on tuottavampi ja tehokkaampi. Tarkoitusta voi vahvistaa mahdollistamalla työtehtävien muokkaamisen työntekijöille

sopiviksi ja keskustelemalla siitä, mikä herättää työntekijässä tarkoitusta. Monipuolisuudella tarkoitetaan tässä kontekstissa luonteeltaan erilaisia ihmisiä. Tällä tarkoitetaan lahjakkaita työntekijöitä, joilla on erilaisia ominaisuuksia ja tyylejä toimia. Tässä puolestaan onnistutaan etsimällä työntekijöiden vahvuuksia. (Dyer 2023, 39-46.)

3.2 Tavoitekultuurin määrittely

Tavoitekultuurin määrittelyssä tulee ottaa huomioon sisäiset- ja ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tällaisia määrittelyyn vaikuttavia tekijöitä voi olla esimerkiksi yrityksen tai globaalin taloustilanteen muuttuminen ja teknologian kehittyminen. Näitä tekijöitä voi olla vaikea ennustaa etukäteen, mutta ne silti vaikuttavat tavoitekultuurin määrittelyyn ja tulevaisuuden suunnitteluun. (Carbery & Cross 2019, 23.) Tavoitekultuuria määriteltäessä pitää ottaa huomioon organisaation rakenne. Sillä, onko yritys rakenteeltaan tarkka ja kankea, on vaikutusta tavoitekultuurin määrittelyyn. Tässä asiayhteydessä rakenteella tarkoitetaan isoja osastoja, jotka kaikki tekevät eri tehtäviä. Tällöin viestintä usein kulkee esihenkilöltä seuraavalle. Isossa yrityksessä ei pystytä suunnittelemaan yhtä joustavasti tavoitekultuuria kuin esimerkiksi pienessä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että isot yritykset eivät voi suunnitella joustavaa ja toimivaa tavoitekultuuria. (Jacobs & Crockett 2021, 54-55.)

Yrityksen kulttuuri ja rakenne kehittyvät ajan kanssa moninaisten tekijöiden vaikuttaessa muutokseen. Kulttuuriin vaikuttavista tekijöistä voidaan tunnistaa seuraavat päätekijät: historia, toimialue ja teknologia, strategia, koko, sijainti, johto ja johtaminen ja ympäristö. Kiinnittämällä huomiota näihin tekijöihin tavoitekultuurin määrittelyssä pystytään vaikuttamaan selvästi siihen, millaiseksi kulttuuri muodostuu. Historialla tarkoitetaan tässä asiayhteydessä, mihin tarkoitukseen yritys alun perin perustettiin, kuinka vanha se on ja onko johdossa tai strategiassa tapahtunut merkittäviä muutoksia historian aikana. Toimialue ja tekniikka muokkaavat sitä, minkälaiseksi kulttuuri muodostuu. Toimialue määrittelee teknologian tarpeen, mikä omalta osaltaan muokkaa kulttuuria. Strategialla tarkoitetaan sitä, mitä tavoitteita yrityksessä muodostetaan. Sillä, kiinnitetäänkö huomiota kasvuun, työntekijöiden hyvinvointiin, lyhyen- vai pitkän aikavälin tavoitteisiin, tehokkuuteen, kehittymiseen tai hyvään johtamiseen, on merkittävä vaikutus siihen, minkälaiseksi kulttuuri muodostuu. (Mullins & Christy 2016, 542.)

Yrityksen koolla on suuri merkitys kulttuurin muodostumiseen. Isoissa organisaatioissa on yleensä monta osastoa, joiden keskinen viestintä voi olla vaikeaa ja riittämätöntä. Näin ollen kehitysprosessissa tulee ottaa huomioon yrityksen koosta johtuvat tekijät. Myös sijainnilla on merkittävä ero. Yritys voi sijaita esimerkiksi kaupunkialueella, vähän asutulla seudulla, Aasiassa, Amerikassa tai Euroopassa. Johto ja johtaminen ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä tavoitekultuuria määriteltäessä. Yrityksen johdon asennoituminen muutokseen on elintärkeä koko-

naisuus tavoitekultuurin määrittelyn kannalta. Viimeinen tavoitekultuuriin vaikuttava tekijä on ympäristö. Tällä tarkoitetaan sitä, millä tavalla yritys suhtautuu ulkoisiin muuttuviin tekijöihin. Sillä, suhtaudutaanko muutoksiin hitaasti ja kankeasti, vai joustavasti ja avoimesti, on suuri merkitys kulttuurin muodostumisen kannalta. (Mullins & Christy 2016, 542-543.)

3.3 Muutosjohtajuus

Hyvä johtaja näkee muutoksen tarpeellisena prosessina, joka kumpuaa sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Muutoksen edessä johtajan on tärkeää huomioida kaksi asiaa, työntekijöiden muutosvastarinta ja johdon tuen puuttumattomuus. Nämä kaksi asiaa määrittelevät merkittävästi muutokseen suhtautumisen ja sen onnistumisen. (Anderson 2022, 92-93.) Muutosprosessissa on tärkeää muistaa, että työntekijät eivät välttämättä suhtaudu muutokseen negatiivisesti, vaan siitä aiheutuviin vaikutuksiin heidän omaan työhönsä tai elämäänsä. Tämä johtajan kuuluu käsitellä työntekijöiden kanssa heti muutosprosessin alussa. Avoin keskustelu on usein paras tapa tehdä yhteistyötä työntekijöiden kanssa ja sitouttaa heidät muutosprosessiin. (Viitala & Jylhä 2019, 280-282.)

Myös työntekijöiden tiedottamis- tai yhteiskehittämistilaisuudet vähentävät muutosvastarintaa. Muuttuville asioille on tärkeää luoda tukiryhmiä, joissa työntekijät pääsevät käsittelemään muuttuvia asioita toisten kanssa. Yksi tärkeimmistä asioista on organisaation tietojärjestelmien yhdenmukaisuus viestinnässä. Kaikkien tietojärjestelmien pitää viestittää samoja asioita, jotta työntekijöille ei herää epävarmuutta siitä, mikä asia muuttuu ja mikä ei. Usein ihmiset eivät halua asioiden muuttuvan. Yllä mainituilla tavoilla tätä muutosvastarintaa voidaan heikentää, jotta ihmiset ottavat muutoksen vastaan mahdollisimman hyvin. Muutosjohtamista varten tarvitaan myös luottamusta johdon, esihenkilöiden, kehittäjien ja työntekijöiden kesken, sillä ilman luottamusta ei ole perustaa luottaa toisen sanoihin. (Myllymäki 2020, 76-78.)

Burke (2024, 291-292) on todennut Hoganiin (1994) viitaten, että johtajan persoonallisuus voidaan jakaa yleisesti viiteen persoonallisuusluokkaan. Nämä luokat ovat: henkisesti vakaa ja tunnevakaa, miellyttävä, tunnollinen, sosiaalinen ja avoin uusille ideoille ja kokemuksille. Mikäli yrityksessä halutaan panostaa muutosjohtamiseen, pitää johtajiksi valita sopivia henkilöitä. Sopiva henkilö usein omaa hyvät itsetuntemustaidot sekä edellä mainitun persoonallisuuden. Myllymäki (2020, 74-76) toteaa, että muutosta vastustaa muutosvastarinta. Muutosvastarinta voi lähteä liikkeelle esimerkiksi pelosta uutta ja tuntematonta kohtaan. Mitä esihenkilö voi tehdä tällaisessa tilanteessa? On tärkeää luoda positiivinen visio, joka samaan aikaan lisää muutostahtoa ja psykologista turvallisuutta. Työntekijöille on järjestettävä koulutusta muutokseen liittyen.

3.4 Muutoksesta viestintä

Muutosviestinnässä työntekijöiden tulee saada juuri heidän tarvitsemansa tieto. Tämä onnistuu kuuntelemalla kollegoita ja johdettavia. Muutosviestinnässä on elintärkeää viestiä muutoksesta tarpeellisena ja asioita muuttavana muutoksena. Muutosviestinnän tärkeä tehtävä on, että työntekijät hyväksyvät muutoksen ja sitoutuvat siihen. (Anderson 2022, 93.) Johtajan tulee huomioida muutostilanteessa, että viestinnän tarve kasvaa merkittävästi tavallisiin työskentelyolosuhteisiin verrattuna. Odotukset johtoa ja esihenkilöä kohtaan kasvavat huomattavasti niin kuuntelun, läsnäolon kuin kysymyksiin vastaamisen suhteen. Muutosviestintä kannattaa aloittaa mahdollisimman aikaisin. Mitä aikaisemmin työntekijät kuulevat muutoksesta ja pääsevät osallistumaan siihen, sitä paremmat onnistumismahdollisuudet muutoksella on. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.)

Viestinnän tulee olla selkeää. Kaikkien hyvien johtajien pitää osata viestintä, on sitten kyse puhe-, kirjallisesta- tai ei-verbaalisesta viestinnästä. Varsinkin muutosviestinnässä on tärkeää pitää sanat ja lauseet lyhyinä. Pitkät lauseet ovat vaikeammin ymmärrettäviä. Viestin päätaivoite pitää määritellä jo viestin alussa, jotta lukija tietää heti mistä on kyse. Miellyttävien ja kunnioittavien sanojen käyttäminen myös ongelma- tai kritiikkitalanteissa on elintärkeää. Viesti voidaan lopettaa pyytämällä selkeästi vastausta tai toimintaa viestin osoittamalla tavalla. Tälle vastaukselle tai toiminnalle pitää määrittää päivämäärä, johon mennessä se on tehtävä. Lopuksi kannattaa aina lukea viesti uudestaan, jotta se on mahdollisimman selkeä ja hyvä. (Anderson 2022, 167-168.)

Puheviestinnässä selkeys on avainasemassa. Lauseiden kuuluu olla lyhyitä ja sanojen yksinkertaisia, jotta kuulijat ymmärtävät selvästi. Liian nopea puhenopeus haittaa kuulijoiden ymmärtämistä, mistä syystä onkin tärkeää puhua sopivaan vauhtiin ja pitää taukoja, jotta kuulijat ehtivät sisäistää juuri puhutut asiat. Hyvä ryhti ja kuulijoihin katsominen sekä rauhallinen hengittäminen kuuluvat hyvän puhetaidon ominaisuuksiin. Äänen tason ja voimakkuuden muunteleminen pitää kuulijat kiinnostuneina. Keskustelua voi luoda esimerkiksi kysymällä kuulijoilta kysymyksiä. (Anderson 2022, 167.) Viestintä muokkaa yrityskulttuuria ja se voi selkeyttää tavoitteita, arvoja ja tehtäviä. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole. Tämä tehtävä kuuluu johdolle ja esihenkilöille. Yrityksessä tulee keskittyä näiden asioiden selkeään viestittämiseen työntekijöille. Saman tavoitteen eteen työskenteleminen voi jopa parantaa työilma- piiriä, tiimityöskentelyä ja sitoutumista. (Strawser, Smith & Rubenking 2021, 62.)

3.5 Muutosmyönteisyys

Kehittämisen prosessi on paljon helpompi tehdä yrityksessä, jossa suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti. Muutoksiin suhtaudutaan usein ajatellen, että muutos vahingoittaa jonkun asemaa. Kehittäminen lähtee johdosta liikkeelle. Johto ei saa pelätä kehittämistä ja siihen liittyviä riskejä. (Myllymäki 2020, 64-65.) Muutosmyönteisyyttä voidaan kehittää seuraavilla tavoilla: viestinnällä, osallistamalla, tukemalla ja sitouttamalla, positiivisten suhteiden kehittämistä, muutosten toteuttamista reilusti ja valitsemalla muutoksen hyväksyviä työntekijöitä. Muutostilanteessa viestintä on elintärkeää. Viestinnän tulee tasapainotella sidosryhmien, johdon, sijoittajien ja työntekijöiden etujen välillä. Viestinnän tulee myös olla selkeää. Työntekijöiden osallistaminen muutokseen lisää selvästi heidän muutosmyönteisyyttään. Tästä syystä työntekijöitä täytyy aina osallistaa muutosprosessiin, mikäli se on mahdollista. (Robbins & Judge 2023, 576-577.)

Muutostilanteessa yrityksen jäseniä tulee tukea ja sitouttaa muutokseen. Erilaiset koulutus- tai valmennusohjelmat auttavat työntekijöitä ja johtoa käsittelemään muutosta ja pärjäämään sen kanssa. Psykologia on osoittanut, että muutosta tuovan ihmisen kannattaa olla luotettu organisaatiossa. Ihmiset hyväksyvät muutoksen paremmin tilanteessa, jossa he luottavat muutosta tuoviin ihmisiin. Tästä syystä muutosta tuovan työntekijän on tärkeää pitää positiiviset välit kanssatyöntekijöihin. Muutokset täytyy myös toteuttaa reilusti, huomioiden kaikki sidosryhmät. Ilman reilua työntekijöille tulee helposti negatiivinen käsitys muutoksesta. Osa ihmisistä on luonteeltaan muutosvastaisia ja osa muutosmyönteisiä. Muutosmyönteisyys ja -vastaisuus liittyy vahvasti myös henkiseen älykkyyteen. Henkisesti älykkäät hyväksyvät muutoksen paremmin ja ovat valmiita ottamaan riskejä. (Robbins & Judge 2023, 577-578.)

Muutosmyönteisyyttä voidaan tukea kokeilukulttuurin luomisella. On paljon helpompaa olla muutosmyönteinen, kun kokeilemisen kulttuuri on tuttua eikä epäonnistumisista rangaista. Epäonnistumisiin suhtaudutaan rakentavasti ja muutosmyönteisessä organisaatiossa kannustetaan muutoksiin. Muutosmyönteisyydessä kannustetaan ottamaan riskejä, joita sisältyy joka muutokseen. Tämä on yleinen syy, minkä takia muutosta vastustetaan. On kuitenkin tärkeää muistaa, että liiallinen varovaisuus ja suunnittelu eivät myöskään johda tuloksiin. Muutosmyönteisyys tarvitsee näin ollen kurinalaista johtamista valmiina tekemään päätöksiä. (Myllymäki 2020, 64-65.)

3.6 Muutokseen sitouttaminen

Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät omaavat suuremman tuoton, tehokkuuden, asiakas-keskeisyyden ja pienemmän poissaoloprosentin. On siis sanomattakin selvää, että tähän alueeseen kannattaa panostaa yrityksessä. Parhaimmassa tapauksessa motivaatio ja sitoutumi-

nen eivät ole pelkästään henkilöstöhallinnon alue, vaan strategia miten organisaatiossa tehdään työtä. (Barrett 2017, 26.) Jacobsin ja Crockettin (2021, 148) mukaan työntekijä kysyy esihenkilöiltään kolme kysymystä: välitätkö minusta, voinko luottaa sinuun ja puolustatko minua. Esihenkilöiden on tärkeää vahvistaa näiden kysymyksien vastauksia, mikäli vastaukset ovat myöntäviä. Näitä kolmea teemaa pitää jatkuvasti näyttää toteen arjessa, jotta työntekijälle muodostuu vakaa positiivinen kuva esihenkilöstä. Vastuullisuus ja suora palaute rakentavat luottamusta. Luottamus rakentaa uskollisuutta. Uskollinen työntekijä pysyy yrityksessä, eikä koe tarvetta vaihtaa työpaikkaa.

Kyselyiden teettämisen sijaan esihenkilö voi kysyä palautetta ja mielipiteitä. Tällöin työntekijä kokee olevansa osa tulevaisuutta ja yrityksen suuntaa. Työntekijät olettavat, että isoihin asioihin puututaan. Kaikkiin pieniin asioihin ei voi puuttua, mutta työntekijät haluavat kokea, että heitä kuunnellaan yleisesti. Muutokseen sidottaessa esihenkilön tulee rakentaa luottamusta ja olla luotettava työntekijöiden silmissä. Tämä sitouttaa työntekijöitä paremmin muutokseen. Työntekijöiden tulee kokea, että palautteen kysyminen ja antaminen esihenkilölle ja kollegoille on helppoa. Muutokseen sitouttamisessa esihenkilön on hyvä pohtia sitä, milloin viimeksi yrityksessä on korjattu kehityskohde, joka on tullut työntekijöiltä ilmi. Työntekijät muistavat tämän tapaiset asiat ja osittain asennoituvat niiden kautta muutokseen. (Jacobs & Crockett 2021, 151-156.)

Esihenkilön on myös tärkeää pohtia, mitä aktiivisia toimia yrityksessä tarvitaan avoimuuden ja luottamuksen rakentamiseen. Työntekijät tarvitsevat heidän työhönsä tarvittavan tiedon, mistä syystä esihenkilön on tärkeää pohtia muutostilanteessa, onko jotain tietoa mikä auttaisi työntekijöitä tekemään työnsä vielä entistä paremmin ja näin lisäämään motivaatiota. Työntekijät motivoituvat, kun he saavat tehdä asioita, joista nauttivat. Tähän teemaan esihenkilöiden kannattaa panostaa, jotta muutostilanteista tulee mahdollisimman sujuvia ja helppoja. (Jacobs & Crockett 2021, 151-166.)

Jotta palkitseminen toimisi halutulla tavalla, ne pitää olla selitettynä selvästi kehityssuunnitelmassa. Tällöin palkitseminen ei ole erillinen osa yrityksen muutosta, vaan sitoutuu yhteen muutosprosessin kanssa. Palkitsemisjärjestelmän tehokkuutta ja toimivuutta pitää myös tarkastella, sillä palkitsemisjärjestelmä ei välttämättä toimi hyvin sellaisenaan. Palkitseminen eri muodoissa on työntekijöille erittäin tärkeä kokonaisuus, eikä johtajat saa vähätellä sen roolia. Palkitseminen kulkee käsi kädessä muutostilanteen kanssa. Kehitysprosessiin kuuluu työntekijöiden palkitseminen. Esihenkilöiden ja johdon on tärkeää muistaa, että työntekijät arvioivat toistensa tasa-arvoista kohtelua, reiluuutta, työpanosta, vapautta työtehtävissä ja työhyvinvointia osittain myös palkan mukaan. (Clifton & Harter 2019, 86.)

Työntekijöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen kuuluu myös palkitseminen. Koska palkitsemisella on merkittävä vaikutus yrityskulttuurin muodostumiseen, on syytä kiinnittää siihen

huomiota myös kulttuuria kehittäessä. Työntekijöitä tulee muistaa kehua hyvästä työstä verbaalisesti. Se ei kuitenkaan ole ainoa asia, mitä esihenkilö voi tehdä palkitsemisen saralla. ”Ajatus merkitsee”, kuten sanotaan, vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen. Tyytyväisyys puolestaan lisää kehitysprosessin onnistumismahdollisuuksia. (Dyer 2023, 136-138.) Yrityksissä, jotka ovat kehittyviä, työntekijät suhtautuvat palkitsemiseen positiivisemmin ja asennoituvat muutokseen paremmin kuin yrityksissä, joissa kehitys on hidasta ja vaikeaa. Tämä johtuu siitä, että jatkuvasti kehittyvissä yrityksissä työntekijät tunnistavat, että muutos on heille itselleen parempi vaihtoehto ja muutosta täytyy tapahtua. (Clifton & Harter 2019, 87.)

3.7 Työntekijöiden koulutus ja valmennus muutostilanteessa

Työntekijöiden kouluttaminen ja valmentaminen kehittävät tehokkuutta, yrityksessä pysyvyyttä ja sitouttavat työntekijöitä heidän työhönsä. Ne myös auttavat selviämään muutosprosessista. Kouluttamista ja valmentamista kannattaakin näistä syistä tehdä oli sitten kyseessä muutostilanne tai normaalit työtehtävät. Ensimmäisenä pitää huomata koulutuksen tarve. Muutostilanteessa koulutukselle herää tarve. Koulutustarpeen voi huomata työntekijä, esihenkilö tai yritys. Koulutuksen tarve työelämässä lähtee työmaailman muuttumisesta ja yrityksen sisäisistä muutostilanteista. Näin ollen muutostilanteessa henkilöstölle tulee tarjota koulutusta ja valmennusta muutokseen liittyen. Muutosta tapahtuu koko ajan ja koulutuksella opetetaan työntekijöille uusia asioita ja taitoja, joilla he pärjäävät tulevaisuuden työssä. Ratkaisukeskeinen ajattelutapa yrityksessä auttaa ongelman määrittelyssä. Ongelma voi joutua esimerkiksi työntekijän taitojen- tai tietojen puutteesta. (Torrington ym. 2020, 368.)

Esihenkilön yhdeksi tehtäväksi voidaan luonnehtia työntekijöiden kouluttamista ja valmentamista tavalla, joka mahdollistaa heidät tekemään työnsä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Hyvä esihenkilö osaa tasapainottaa yrityksen- ja työntekijöiden tarpeet. Työntekijän työn muokkaaminen hänen toivomaansa suuntaan lisää muutostilanteen onnistumisen mahdollisuuksia, koska esihenkilö yleisesti ottaen luottaa tällöin esihenkilöönsä ja viihtyy työssä. Esihenkilön kannattaa osallistua työntekijän urasuunnitelman laatimiseen, johon kuuluu olennaisena osana työntekijän kouluttaminen ja valmentaminen. Esihenkilön tulee ymmärtää työntekijöiden toiveita. Mitä enemmän esihenkilö tietää työntekijöistä, sitä enemmän hän pystyy motivoimaan, valmentamaan ja auttamaan heitä kasvussa ja muutokseen sopeutumisessa. (Harvard Business Review Press 2017, 175-182.)

Esihenkilö voi ehdottaa työntekijälle koulutusmahdollisuuksia, kuten kurseja, seminaareja, konferensseja, kirjoja ja henkilöstöhallinnolta konsultointia mahdollisista oppimismahdollisuuksista. Tämän jälkeen esihenkilön ja työntekijän pitää keskustella siitä, miten työtä saadaan muokattua enemmän heidän haluamaansa suuntaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi

mentorin etsimistä, väliaikaista työtehtävien muuttamista tai tehtävien teettämistä niillä alueilla, jotka kiinnostavat työntekijää. (Harvard Business Review Press 2017, 175-182.)

Työntekijöitä voidaan kouluttaa muutostilanteessa esimerkiksi mahdollistamalla koulutus- ja valmennuskursseja. Nämä kurssit keskittyvät johonkin tiettyyn aiheeseen tai aiheisiin. Ne voivat kestää noin puolesta päivästä moneen viikkoon ja niitä yleensä johtaa ulkopuolinen konsultti. Yritys voi palkata ulkopuolisen muutoskonsultin tukemaan muutosprosessissa onnistumista. Konsultit ovat ammattilaisia, jotka voivat tuoda merkittäviä uusia näkökulmia ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen. Kurssien heikkous on, että esihenkilö ei voi olla varma kuinka hyvin uusi omaksuttu tieto siirretään työpaikalle. Toinen tapa valmentaa työntekijöitä on työntekijän oman kehityksen painottaminen. Työntekijä on itse vastuussa omasta kehityksestään, joka voi sisältää esimerkiksi taitojen- ja asennoitumisen kehityksen. Työntekijä itse analysoi omia heikkouksiaan, vahvuuksiaan ja miten hän itse oppii parhaiten. Tässä prosessissa ei toki olla yksin, vaan työntekijä voi pyytää muilta apua esimerkiksi kysymällä aktiivisesti palautetta omasta toiminnastaan. (Torrington ym. 2020, 373-374.)

3.8 Muutoksen seuranta ja arviointi

Mitä konkreettisempi ja käsin kosketeltavampi tavoiteltu asia on, sitä helpompi sitä on arvioida. Esimerkiksi yrityskulttuurin kehittäminen voi olla vaikea aihe arvioida. Arvioitava asia voi olla käytännössä mitä vain, tavoite, muutos tai kehittämisprosessi. Esimerkiksi laskutusvirheiden vähentäminen on konkreettinen tavoite, jota voidaan helposti arvioida, kun taas johtamisen koulutusta on vaikea arvioida. Joka tapauksessa muutosta pitää seurata ja arvioida koko ajan. Yksi yleinen tapa arvioida muutosta on teettää kysely työntekijöille muutoksen jälkeen. (Torrington ym. 2020, 386.)

Torrington ym. (2020, 386-387) on todennut Kirkpatrickiin (1959) viitaten, että arvioinnin tasoja on neljä: reaktiotaso, oppimistaso, käyttäytyminen ja tulokset. Reaktiotasolla tarkoitetaan sitä, miten muutokseen on reagoitu. Oppimistasolla tarkoitetaan sitä, onko oppimistavoitteet saavutettu. Käyttäytymisellä tarkoitetaan sitä, miten työntekijöiden käyttäytyminen on muuttunut muutoksen jälkeen. Tuloksilla taas tarkoitetaan sitä, miten muutos on vaikuttanut työpanokseen.

Vastaus siihen, mitä pitäisi arvioida, on hyvin tapauskohtainen ja se riippuu tavoitteesta ja siitä, mihin organisaation alueisiin tavoite suunnataan. Kun tiedetään, mihin tavoite kohdistuu ja mikä tavoite on, voidaan alkaa suunnittelemaan mitä arvioidaan, miksi arvioidaan ja miten arviointi tehdään. Arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi Kirkpatrickin arvioinnin tasoja, jotka on kuvattu ylempänä, tai voidaan itse määritellä tavoitteen sisällä kokonaisuuksia, joita pyritään arvioimaan. Erilaisia mittareita voidaan käyttää niiden ollessa mahdollisia. Jotta

arviointi voi onnistua, pitää arvioinnin suunnittelu aloittaa jo muutosprosessin suunnitteluvaiheessa, jotta siitä muodostuu luonnollinen osa muutosprosessia. Tällöin arviointia on helpompi toteuttaa muutosprosessin lopussa. (Cheung-Judge & Holbeche 2021, 131-135.)

4 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan, ymmärretään ja tulkitaan ilmiö. Toisin kuin määrällinen tutkimus, joka perustuu lukuihin, laadullinen tutkimus perustuu lauseiden ja sanojen käyttämiseen. Yleistämistä ei tässä tutkimusmenetelmässä tehdä, vaan pikemminkin yritetään ymmärtää ilmiötä syvällisesti. (Kananen 2014, 18-19.) Laadullisessa tutkimuksessa saadaan selville tutkittavien oma kuvaus todellisuudesta. Tutkimusmenetelmän tavoitteena voidaan sanoa olevan tutkimuksen tulkintojen avulla saatavat havainnot, joita ei voida tehdä välittömällä havainnoinnilla. Tutkijan on tärkeää pystyä esittämään ”miksi”-kysymyksiä tutkimusaineistolle. Tällä tarkoitetaan sitä, että kahden vaihtoehdon valitsemisen sijaan tutkija ottaisi huomioon myös muita vaihtoehtoja. Tutkijan on hyvä muistaa laadullista tutkimusta tehdessä, että maailmassa merkitykset ovat moninaisia eivätkä yksinkertaisia. (Vilkkä 2021, Menetelmän erityispiirteet)

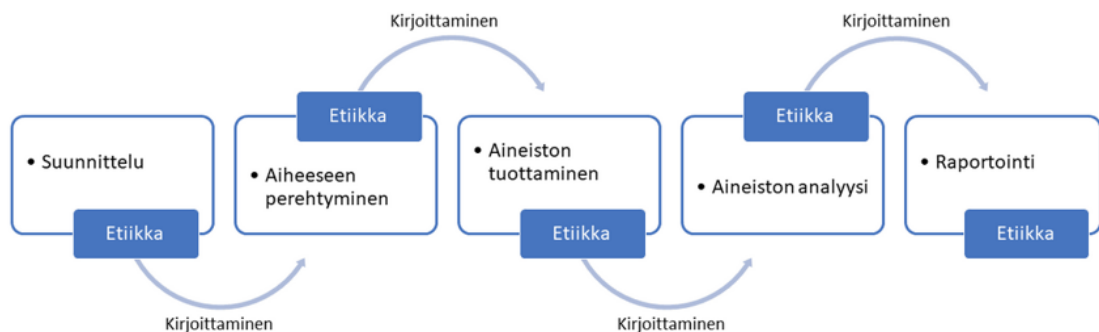
Laadullinen tutkimuksen tarkoituksena on oppia ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Se sopii parhaiten tilanteisiin, joissa ilmiöstä ei ole tietoa tai tutkimusta, ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys tai ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus. Laadullinen tutkimus auttaa kehittämään ilmiötä selittäviä teorioita ja oletuksia siitä, miten ilmiö toimii. (Kananen 2015, 70-71.) Tutkimuksessa tarvittava tieto voidaan kerätä monella eri tavalla, kuten haastatteluilla, havainnoinnilla ja kyselyillä. Nämä kaikki tavat sisältävät vielä omat alaryhmänsä. Esimerkiksi haastattelu sisältää monia erilaisia haastattelutyyppisiä, kuten syvähaastattelut, lomakehaastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. Tutkimuksesta riippuen voidaan myös tehdä yksi-, pari- tai ryhmähaastatteluita. Tutkimusaineistona voidaan käyttää esimerkiksi päiväkirjoja, kirjeitä, elämäkertoja, sanomalehtiä, ihmisen puhetta, kuvanauhoitteita, dokumenttiaineistoja, esineitä ja mainoksia. (Vilkkä 2021, Tutkimushaastattelun muodot.)

Tekoälyn tuleminen yleiseen käyttöön on vaikuttanut akateemiseen tutkimukseen merkittävästi. Tekoälyn potentiaali auttaa laadullista tutkimusta on valtava. Tällä hetkellä haaste onkin se, miten tekoälyn käyttämiseen suhtaudutaan. Tekoäly voi auttaa tutkijaa analysoimaan datamääriä nopeammin kuin ihminen. Tekoäly voi myös avustaa analysointiprosessissa analysoimalla aineistoja uusista näkökulmista. Tekoäly voi myös ennustaa tulevia trendejä, mikä auttaa tutkijaa luomaan tarkempia ennusteita. Aineiston analysointi voi olla aikaa vievää ja tekoäly voi esimerkiksi edellä mainituilla tavoilla tehostaa tätä prosessia. (Pesonen & Hannonen 2023, 1.)

Tekoälyä voidaan hyödyntää myös ideoiden luomisessa ja tekstin tarkastamisessa parantaen näin kirjoittamisen tehokkuutta. Ongelmaksi tekoälyn hyödyntämisessä muodostuu tekoälyn hyödyntämisen datan määrä. Tekoälyn luoma teksti ei välttämättä sisällä kaikista uusinta tietoa, se voi luoda virheellistä tekstiä ja saattaa olla puolueellinen luodessaan tekstiä. (Cardon, Fleischmann, Aritz, Logemann & Heidewald 2023). Tekoälyn hyödyntäminen akateemisessa kirjoittamisessa näin ollen pakottaakin organisaatiot ja ihmiset pohtimaan akateemista kirjoittamista ja sen sisältöä uudestaan. Akateeminen kirjoittaminen on kuitenkin aina ollut edellytys opiskelijoille ja opettajille akateemisissa organisaatioissa toimimiselle. (Valerie & Wagner 2024.)

4.1 Tutkimusprosessi

Laadullisessa tutkimuksessa on yleistä, että tutkimus ei etene vaihe vaiheelta eteenpäin mekaanisesti, vaan tutkimuksen eri vaiheet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vaiheet voivat täsmentää toisiaan ja siksi eri vaiheisiin kuuluvia tehtäviä saatetaan tehdä limittäin. Tutkimusprosessi kuitenkin alkaa aina suunnitteluvaiheella. Tässä vaiheessa ideoidaan tulevaa tutkimusta ja mitä se voisi sisältää. Tutkimusaiheen valinnan jälkeen on löydettävä sopiva tutkimusongelma eli tutkimuskysymys, jota lähdetään tutkimaan. Tutkimusongelma sisältää yhden tai useamman kysymyksen aiheesta, jota aiotaan tutkia. Ne ovat usein mitä- ja mitenkysymyksiä. Tutkimusongelman hyvä määrittely ja rajaaminen on tärkeää, jotta siihen löydetään tiivis vastaus. (Günther & Hasanen 2021.) Ongelmaksi voi helposti koitua aiheen liian vähäinen rajaaminen. Hyvässä tutkimuksessa aihe on rajattu kapeaksi kuitenkin syventyen aiheeseen syvälle. Tärkeää suunnittelussa on myös muistaa, että tekee tutkimuksen aiheesta, joka kiinnostaa kirjoittajaa itseään. (Hakala 2024, 16.)



Kuvio 3: Laadullisen tutkimuksen prosessi (Günther & Hasanen 2021.)

Yllä olevassa kuviossa 3 on selkeästi esitelty laadullisen tutkimuksen vaiheet. Suunnittelun jälkeen seuraava vaihe on aiheeseen perehtyminen. Tämä tarkoittaa käytännössä aiemmin tehtyyn tutkimukseen perehtymistä. Lukemalla kirjoja ja artikkeleita aihepiiriin liittyen lukija saa katsauksen siihen, miten aihetta on aikaisemmin lähestytty ja mitä tuloksia on saavutettu. Aiheeseen perehtyminen antaa myös tietynlaista näkökulmaa aiheeseen ja siihen, miten aihe nähdään. Tämä kaikki on elintärkeää kirjoitusprosessin onnistumisen kannalta. (Günther & Hasanen 2021.).

Aineistoa voidaan tuottaa esimerkiksi erilaisilla haastatteluilla, havainnoinnilla, kyselyillä ja dokumenteilla. Nämä neljä tapaa sisältävät vielä omia alaryhmiäänkin, joten aineistoa voidaan tuottaa monella eri tavalla. Aineistoa kerätään niin kauan, että voidaan todeta, että tutkimusongelma ratkeaa eli saavutetaan saturaatio. Saturaatio tarkoittaa aineiston kylläytymistä eli sitä, että lisääaineistoa keräämällä ei enää saada uusia oivalluksia tutkimuskysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittaville ei anneta valmiita vastauksia, joiden väliltä tutkittava voi valita, vaan tutkittavan annetaan vastata omin sanoin kysymyksiin. Tästä ilmiöstä aiheutuu kuitenkin se, että kerätty aineisto pitää pelkistää eli abstrahoida. (Kananen 2015, 128-131.)

Aineiston tuottamisen jälkeen aineisto pitää vielä analysoida. Aineiston analyysiä varten aineisto pitää tallentaa sellaiseen muotoon, josta sitä on helppo tarkastella ja analysoida. Haastatteluita tehdessä aineisto yleensä litteroidaan eli saatetaan tekstimuotoon. Aineistoa voidaan myös pelkistää, jotta aineisto olisi helppolukuisempaa. (Vuori 2021.) Teemoittelu tarkoittaa sitä, että tutkimusaiheistosta pyritään löytämään keskeisiä teemoja eli aihepiirejä. Sitä voidaan käyttää monissa eri aineenkeruumenetelmissä. Tutkimiskontekstissa teema tarkoittaa aiheita, jotka tulevat toistuvasti esille aineistossa. Teemoittelu on tärkeää siksi, että sen avulla aineistosta voidaan löytää asioita tai aiheita, joita ei muuten löydettäisi. Se ei kuitenkaan mene vielä kovinkaan syvälle aiheen sisälle, vaan sen jälkeen edetään vielä tarkempaan tyypittelyyn. (Hakala 2024, 102-103.)

Tyypittelyssä aineistosta yritetään löytää toistuvia aineistolle tyypillisiä ominaisuuksia tai merkityksiä. Se poistaa aineistosta ylimääräistä ja häiritsevää materiaalia, josta ei ole hyötyä tutkimukselle. Teemoittelu ja tyypittely voivat kuulostaa samanlaisilta metodeilta, mutta niissä on kuitenkin eroja. Tyypittelyssä aineiston analysointia viedään syvemmälle kuin teemoittelussa. Tyypittely kuvaa aineistoa laajemmin, sillä siinä ikään kuin kootaan koonnit yhteen. (Hakanen 2024, 111-112.)

Analysoinnin jälkeen viimeinen vaihe opinnäytetyössä on raportointi eli kirjoittaminen. Raportointi on prosessi, joka tapahtuu koko tutkimuksen ajan. Kirjoittaminen alkaa heti alussa, kun tutkija ideoi omaa tutkimustaan ja kirjoittaa ideoita ylös. Tutkijan pitää pystyä kirjoittamaan refleктоivaan ja mielekkääseen sävyyn. Lukijan pitää pystyä seuraamaan tutkijan kirjoittamia

ajatuksia ja ratkaisuja koko ajan. Epäselvä kirjoittaminen vähentää tutkimuksesta saatua hyötyä. (Günther & Hasanen 2021.)

Tutkimuksen kirjoittamisprosessi ei ole pelkkää tulosten raportointia, vaan jatkuvaa kirjoittamista erehdysten kautta. Kirjoittaessa voi vahingossa mennä aiheen ulkopuolelle tai kirjoittaa sekavaa tekstiä. Tällöin pitää korjata tai jopa poistaa teksti ja jatkaa kirjoittamista. (Alasuutari 2014, 280.) Tutkimuksen rakenne jaetaan yleensä kolmeen osaan: alkuosaan, runkoosaan ja loppuosaan. Alkuosa sisältää nimen, tiivistelmän ja sisällysluettelon sekä taustatiedot tutkimukselle. Runko-osa sisältää johdannon, tutkimuksen aihepiirin, tutkimusongelman, aineiston ja menetelmien esittelyn, analyysin, tulokset ja niiden arvioinnin sekä lähdeluettelon. Runko-osassa tutkimus jaetaan lukuihin ja alalukuihin. Loppuosassa on mahdolliset liitteet ja erilaiset hakemistot. Se voi myös sisältää aineistoa tarkemmin kuvaavia liitteitä. (Günther & Hasanen 2021.)

4.2 Teemahaastattelu

Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun tutkitaan menneisyyttä, tulevaisuutta tai tiettyä ilmiötä. Haastattelulla voidaan luoda aineistoa ilmiöön liittyen tai täydentää jo olemassa olevaa aineistoa. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, sillä se mahdollistaa tarkemman aineiston keräämisen. Se voi myös antaa syvällistä ja laaja-alaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Se voi kuitenkin olla hidas ja aikaa vievä tutkimusmenetelmä, mistä syystä on erittäin tärkeää rakentaa hyvä haastattelurunko. (Kananen 2015, 143.) Haastatteluista kerätty tieto on haastateltavien subjektiivinen, omakohtainen kokemus tutkittavasta ilmiöstä. Kun aineisto on kerätty haastatteluilla, tutkija voi tehdä analyysin haastatteluaineistoa hyödyntämällä. (Puusa 2020, luku 6.)

Teemahaastatteluissa valitaan tutkittavan ilmiön mukaan asiakokonaisuus eli teema, mikä vuorostaan muodostaa haastattelun sisällön. Teemoja voi olla monta yhdessä haastattelussa. Haastattelut voivat olla joko strukturoituja, puolistrukturoituja tai strukturoimattomia. Strukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ja niiden järjestys pysyvät samoina. Haastateltava ei vastaa omin sanoin vaan valitsee jonkin vastausvaihtoehdoista, jotka haastattelija on etukäteen tehnyt. Strukturoimattomassa haastattelussa haastattelija kysyy avoimia kysymyksiä, syventää haastateltavan vastauksia ja muodostaa haastattelun vastauksien perusteella. Puolistrukturoidussa haastattelussa, johon teemahaastattelu kuuluu, kysymysten muoto joko pysyy samana, tai haastattelija muuttaa niitä haastattelun aikana. Myös kysymysten järjestys voi muuttua. Haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin, koska vastausvaihtoehtoja ei puolistrukturoidussa haastattelussa ole. Teemahaastattelu on paras vaihtoehto silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta ja sitä halutaan ymmärtää. (Kananen 2015, 148; Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.2.2-4.2.3.)

Teemahaastattelussa on erittäin tärkeää, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkitusta ilmiöstä ja sen keskeisistä elementeistä. Teoriaosuus sekä tutkijan esiymmärrys muodostavat rakennusaineet teemarungolle, jota puolestaan hyödynnetään haastatteluiden ideomisessa ja toteuttamisessa. Toisin sanoen aihepiiriin perehtyminen ja siitä kirjoittaminen helpottavat haastattelutyötä. Myöskään teemojen suunnittelun tärkeyttä ei pidä aliarvioida. Teemojen päätehtävä on pureutua syvemmälle haastattelun osa-alueisiin, jotta tutkija voi löytää merkityksiä ja sisältöä esittämiensä kysymysten avulla. Teeman tarkastelu edellyttää monen näkökohdan tarkastelua ja huomioon ottamista ja siksi teema on laajempi kokonaisuus verrattuna yksinkertaiseen haastattelukysymykseen. Kuitenkin tutkijalle on tärkeää pohtia tarkasti, miten teemat ohjaavat haastattelua. Teemahaastattelussa oletetaan, että haastateltava on perehtynyt kyseiseen teemaan ja ymmärtää kontekstin. Jos näin ei ole, haastateltavien vastausten luotettavuus joutuu kyseenalaiseksi. Tästä syystä teemahaastattelu voi olla vaativa menetelmä. Haastattelutilanteet voivat olla erilaisia, mistä syystä tutkijan rooli haastattelussa voi vaihdella. Tutkija voi olla kannustaja, kuuntelija, huomioiden esittäjä tai suorien kysymysten kysyjä. (Puusa 2020, Teemahaastattelu.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida ja laskea paljon täsmällisemmin ja tehokkaammin kuin laadullisessa tutkimuksessa. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa tutkija muodostaa käsityksen tutkimuksensa luotettavuudesta oman arvioinnin ja tulostensa pohjalta. Yleiset tieteellisen tutkimuksen luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tulokset pysyvät samoina, jos tutkimus uusitaan. Validiteetti taas tarkoittaa sitä, että saadut tulokset ja niiden analyysi on tehty oikein. (Kananen 2014, 146-147.) Vilkan (2021, Tutkimuksen luotettavuus) mukaan tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, mikäli tutkimuksen kohde ja kerätty aineisto ovat yhteensopivia. Tutkijan tulee tehdä luotettavuuden arviointia koko ajan tutkimusta tehdessään, oli kyseessä teoriaosuus, aineiston kerääminen tai sen analysointi.

Tutkimuksen luotettavuuden maksimoimiseksi seuraavat asiat tulee olla tehtynä: tutkimusasetelma on oikea, tutkimusongelma on määritelty oikein ja tutkimusmenetelmä on valittu oikein. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi alkaa jo suunnitteluvaiheessa. Tällä tavalla päästään luotettavuuden kannalta parempaan tulokseen. Yleisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan käyttää tutkimuksen vahvistettavuutta, arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta, aineiston kylläntymistä ja mahdollisia aikaisempia tutkimuksia. (Kananen 2017, 176.) Koska laadullisessa tutkimuksessa arvioinnin kohteena on tutkijan esittämä tutkimusongelma, teoriaosuus, aineiston keruu ja sen analysointi, voidaan viime kädessä sanoa tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä olevan tutkijan rehellisyys ja avoimuus. Tutkijan itse

pitää tarkastella ja arvioida omaa toimintaansa jokaisen päätöksen jälkeen, jotta luotettavuus säilyy hyvällä tasolla koko tutkimuksen ajan. (Vilkkä 2021, Tutkimuksen luotettavuus.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön toimeksiantona oli kartoittaa, minkälaisena työntekijät näkevät yrityskulttuurin ja mitkä kulttuurin ominaisuudet halutaan säilyttää entisellään muutosprosessin myötä sekä mitä ominaisuuksia halutaan kehittää tulevaisuudessa. Keskeiset tutkimuskysymykset olivat: 1. Mikä on yrityskulttuurin nykytilanne? 2. Mitkä yrityskulttuuriin kuuluvat asiat halutaan säilyttää muutosprosessin myötä ja mitä asioita halutaan kehittää? Yrityskulttuuri on vahva osa yritystä ja johto halusi kartoittaa yrityskulttuuria tulevan ison muutosprosessin takia. Muutosprosessissa kehitetään muun muassa johtamista, viestintää ja yrityskulttuurin muita osa-alueita.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska toimeksiantaja halusi selvittää työntekijöiden ajatuksia, kokemuksia ja tuntemuksia yrityskulttuurista. Toimeksiantaja toivoi sanallisia näkemyksiä yrityskulttuurin vahvuuksista ja heikkouksista. Toimeksiantajan kokonaisvaltainen tavoite tutkimukselle oli syvällisen ymmärryksen saavuttaminen yrityskulttuurin osa-alueista.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska se mahdollistaa tarkentavien kysymysten kysymisen haastattelun aikana. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelulomaketta (liite 1), jossa oli rajattu käsiteltävät aiheet. Teemahaastattelun tarkoituksena oli saada tietoa haastateltavien näkökulmista ja erotella nämä näkökulmat myöhemmin analyysissä.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin yrityksen toimistotyöntekijöitä. Haastatteluihin haettiin sekä esihenkilöitä että työntekijöitä. Haastatteluja varten lähetettiin sähköposti, jossa kuvailtiin opinnäytetyön aihe ja tavoite sekä pyydettiin vapaaehtoisia osallistumaan haastatteluihin. Haastatteluihin ilmoittautui yhteensä 9 henkilöä. Haastateltavien työkokemus yrityksessä vaihteli kahdesta vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen.

Haastattelut toteutettiin syksyllä 2024 lokakuun aikana sähköisesti. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä videohaastatteluina. Aikaa haastatteluille varattiin 30 minuuttia. Haastatteluja varten laadittiin tietosuojalauseke, joka liitettiin yrityksen työntekijöille lähetettyyn sähköpostiviestiin. Tietosuojalausekkeessa mainittiin esimerkiksi, että tulokset ovat anonyymeja ja haastattelut tallennetaan aineiston keräämisen takia. Kysymykset lähetettiin samassa sähköpostiviestissä etukäteen, jotta haastattelut eivät kestäisi kolmeakymmentä minuuttia pitempään. Haastateltaville lähetettiin Teams-kutsu, jossa kuvailtiin haastattelu. Teams-kutsuissa oli liitettynä kysymykset vielä toisen kerran, jotta haastateltavat varmasti löytävät kysymykset ennen haastattelua.

Haastattelun aluksi esittäydettiin ja mainittiin, että Teamsin puhtaaksikirjoitustoiminto laitetaan päälle ennen haastattelun alkamista. Haastatteluissa käytiin läpi viisi teemaa: arvot ja uskomukset, viestintä ja vuorovaikutus, työilmapiiri, johtamistyyli ja palkitseminen ja tunnustaminen. Nämä samat teemat käsitellään teoriassa. Kysymykset käytiin läpi teemahaastattelurungon mukaisesti ja haastattelija kysyi tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan.

Aineisto litteroitiin peruslitterointia käyttämällä. Peruslitteroinnissa puhe litteroidaan sanatarkasti jättäen täytesanat, toistot ja yksittäiset äännähdykset pois, kuten niinku tai tota. Myös asiayhteyteen liittymätön puhe jätetään litteroimatta. Litteroinnissa tulee ottaa huomioon, että haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua. Vastaukset teemoiteltiin aihealueiden mukaisesti, joita haastattelussa oli viisi. Tutkimusraportti sisältää myös sitaatteja haastateltavilta, joka on tyypillistä teemoittelussa. (Tietoarkisto 2022.)

5.1 Arvot ja uskomukset

Ensimmäisenä haastattelussa kartoitettiin yrityksen arvoja ja uskomuksia muun muassa seuraavilla kysymyksillä:

- Uskomuksilla tarkoitetaan sitä, mitä ajattelutapoja organisaatiossa on. Miten asiat tehdään ja mikä on se perusajatus, juurisyy, minkä takia asiat tehdään juuri sillä tavalla kuin ne tehdään. Minkälaisia uskomuksia organisaatiossa on?
- Tunnistatko jonkin ajattelutavan, mikä ohjaa toimintaasi työssä?
- Mitä tavoitteita organisaatio on muodostanut?
- Toteutuuko organisaation arvot samalla tavalla kuin ne ovat kirjoitettuna ylös?
- Millä tavalla organisaation arvot toteutuvat organisaation jäsenien toiminnassa ja ajattelussa?
- Arvoihin ja uskomuksiin liittyen mitä asioita haluaisit pitää entisellään muutosprosessissa ja mitä asioita haluaisit kehittää?

Haastattelussa kysyttiin, toteutuuko yrityksen arvot samalla tavalla kuin ne on kirjoitettu ylös. Kaikki haastateltavat kokivat arvojen toteutuvan jokapäiväisessä toiminnassa vähintään melko hyvin. Neljä haastateltavaa mainitsi yrityksen arvojen olevan hyvin sisällytetty jokapäiväiseen työskentelemiseen. Osa haastateltavista tiedosti, että isossa yrityksessä on aina sellaisia, jotka eivät aktiivisesti toimi yrityksen arvojen mukaisesti.

Ne (arvot) on kyllä jalkautettu tosi hyvin ja meillähän on tällainen sisäinen koulutusohjelma. (Haastateltava 1)

No kyllä siinä näkyy, että just esimerkiksi kerralla oikein, niin kyllä ne näkyy silleen ehkä siitä että tavallaan just se nopeus millä asioita tehdään. Kyllä se näkyy paljon siinä omassa työssä, että asiat täytyy vaan saada tehtyä ja sitten kääritään hihat ja ruvetaan hommiin. (Haastateltava 4)

Kyllä ne ohjaa hyvinkin paljon tekemistä, että kunnioitetaan niin toisiamme kuin asiakkaita kuin kaikkia muitakin. (Haastateltava 3)

Arvojen viestintään ja niiden sisältöön oltiin yleisesti tyytyväisiä. Moni haastateltava mainitsi pitävänsä yrityksen arvoista, ja kaikki kokivat arvojen näkyvän työssä. Osa haastateltavista nosti esille työntekijöiden koulutukset, joihin kuuluu myös koulutus arvoista. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että arvot eivät näy tai toteudu työnteossa, mikä on erittäin hyvä merkki. Arvot ovat haastateltaville selkeät ja työntekijät ymmärtävät, miten he pystyvät toimimaan arvojen mukaisesti. Työntekijät myös toteuttavat arvoja työssään.

Osa haastateltavista kuvaili asiakaskeskeisyyden tärkeäksi uskomukseksi. Asiakkaille pyritään antamaan parasta mahdollista palvelua ja heidät pyritään pitämään tyytyväisinä. He myös kokivat, että asiakaskeskeisyys tulee yrityksen puolelta ja se on hyvin aktiivisesti esillä yrityksessä. Kolme haastateltavaa kuvaili asioiden nopeasti tekemisen tärkeäksi uskomukseksi. Tämä uskomus heijastuu yrityksessä piilevään ajattelutapaan, jonka mukaan työtehtävät tehdään heti ja laadukkaasti. Tätä uskomusta käsitellään alapuolella. Virheet korjataan mahdollisimman nopeasti ja jatketaan seuraavaan asiaan.

Suurin osa haastateltavista koki uskomukset vaikeaksi kokonaisuudeksi hahmottaa. Suuri osa haastateltavista mainitsi uskomuksen, että työtehtävät tehdään jollakin tietyllä tavalla. Kuusi yhdeksästä haastateltavasta kuvaili tiettyjen uskomusten ohjaavan heidän työn tekemistään. Nämä uskomukset kuvaillaan alapuolella tarkemmin. Osa kuvaili lainsäädännön ohjaavan työn tekemistä paljon. Heidän työtehtävissään lainsäädännöllä on iso vaikutus työtehtävien hoitamisessa, joten tulos ei ole yllättävä.

Meidän työntekijöiltä oletetaan myös kykyä toimia semmoisessa ympäristössä mikä liikkuu todella vauhdikkaasti. (Haastateltava 2)

Nää asiat pitää tehdä nopeasti ja kerralla oikein. (Haastateltava 4)

Osa haastateltavista kuvaili työntekijöihin luottamisen ja heidän kunnioittamisensa olevan hyvällä tasolla. Yrityksen kuvailtiin aidosti välittävän työntekijöistä ja heidän työpanokseensa luotetaan. Osa myös mainitsi arvojen näkyvän jokapäiväisessä työn tekemisessä.

Haastateltavilta kysyttiin, tunnistavatko he joitakin tiettyjä toimintatapoja, jotka ohjaavat heidän toimintaansa työssä. Viisi haastateltavaa mainitsi työtehtävien tekemisen laadukkaasti tärkeimmäksi ajattelutavaksi. Osa haastateltavista mainitsi tämän säännön liittyvän läheisesti yrityksen arvoihin. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että yrityksen puolelta

ohjataan vahvasti työntekijöiden ajattelutapoja. Työntekijöitä ohjataan arvoilla, säännöillä, kouluttamisella ja käytännön tavoilla.

Pyritään tietysti nopeasti ja kerralla oikein. (Haastateltava 2)

Mitä helpommin asiat ratkaistaan siinä vaiheessa kun asia on tuore, niin sitä vähemmän esimerkiksi se tuottaa kustannuksia tai sitten lisätyötä. (Haastateltava 5)

Peilaten sinne meidän arvoihin, että tehdään asiat kerralla oikein ja tehdään ne nopeudella ja semmoisella kyllä tähän pystytään asenteella niin ne on ehkä semmoisia mitkä ohjaa. (Haastateltava 6)

Kerralla oikein. (Haastateltava 7)

Haastatteluissa mainittiin myös kunnioitus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi. Nämä tekijät heijastuvat yrityksen arvoihin, jotka kaikki haastateltavat tiesivät. Myös yhtenäisyys nostettiin esiin. Yrityksessä on monta osastoa ja nämä osastot toimivat hyvin keskenään. Asiakaskeskeisyys nousi uudestaan esille. Haastateltavat mainitsivat sen nivoutuvan yrityksen arvoihin. Osa haastateltavista mainitsi suoritusmittareiden ohjaavan työssä ajattelemista. Suoritusmittarit koettiin tärkeäksi työtä arvioivaksi tekijäksi.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin mitä tavoitteita yritys on muodostanut. Kuusi haastateltavaa mainitsi suoritusmittarit, joita käytetään tehokkuuden ja tulosten seurantaan. Suoritusmittarit koettiin kaikista tärkeimmäksi yrityksen muodostamaksi tavoitteeksi. Niillä mitataan myös tavoitteiden onnistumista ja työhyvinvoinnin tilannetta. Suoritusmittareita kuvailtiin monia erilaisia, jotka mittaavat eri kokonaisuuksia. Viisi haastateltavaa kuvaili erikseen yritystä erittäin tavoitteelliseksi.

Tavallista toimintaa ohjaa vuositasolla asetetut tavoitteet ja niitä meillä on tosi paljon, että me ollaan tosi KPI orientoitunut yritys ja se näkyy ihan kyllä myös omassa työssä, että on ne tietyt tavoitteet mihin täytyy päästä. (Haastateltava 1)

Tulosta ja tehokkuutta mitataan ja näitä tavoitteita on asetettu hyvinkin paljon. (Haastateltava 4)

Tavoitteetkin liittyy siihen, että kuinka nopeasti ja tehokkaasti me saadaan asioita hoidettua. (Haastateltava 8)

Tulos ja tehokkuus eivät ole ainoat tavoitteet, joita mitataan, vaan haastateltavat mainitsivat myös työhyvinvoinnin, asiakastapaamisten ja tavoitteiden seurannan. Yrityksessä panostetaan työhyvinvointiin ja sen seuraamiseen. Asiakaspalvelua seurataan, jotta pystytään tarjoamaan asiakkaalle parasta mahdollista palvelua. Tavoitteita seurataan aktiivisesti erilaisilla kyselyillä. Avoin keskusteluilmapiiri mahdollistaa myös suullisen palautteen antamisen tavoitteiden seuraamiseksi.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten yrityksen arvot toteutuvat sen jäsenien toiminnassa ja ajattelussa. Osa haastateltavista mainitsi asioiden nopean tekemisen ja korkean työ-

moraalin. Myös haastavissa tilanteissa pystytään toimimaan ja työskentelemään. Osa myös mainitsi, että arvojen pohjalta arvioidaan työn tekemistä. Työntekijöitä kunnioitetaan samaan aikaan kun heiltä vaaditaan korkeaa työpanosta. Yhteisöllisyys oli tärkeä teema, jonka osa haastateltavista nosti esille. Työpaikalla on hyvä yhteisöllisyys ja toisten auttamisen kulttuuri. Apua tarvitsevia työntekijöitä autetaan ja työtehtäviä tehdään myös yhdessä tarvittaessa.

Moni haastateltava mainitsi, että kehitysprosessit ovat meneillään koko ajan, jotta arvojen toteutuminen työssä kehittyisi entisestään. Työntekijät kokevat, että arvoihin panostetaan yrityksessä ja työntekijöistä välitetään. Työntekijät pystyvät kertomaan omat mielipiteensä avoimesti ja ilman korkeaa kynnystä. Työntekijät myös itse pitävät huolen siitä, että he pääsevät yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Työntekijät pystyvät vaikuttamaan asioihin kertomalla oman mielipiteensä.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä asioita he haluaisivat pitää entisellään muutosprosessin myötä ja mitä asioita he haluaisivat kehittää arvoihin ja uskomuksiin liittyen. Kolme haastateltavaa mainitsi, että arvot ovat hyvät, eikä niissä ole mitään kehitettävää tulevaisuutta ajatellen. Osa haastatteliijoista koki, että muutosprosessin myötä olisi hyvä hetki pohtia yrityksessä olevia huonoja toimintatapoja ja ajattelutapoja sekä konfliktitilanteita. Suurin konfliktitilanne oli takaisin lähityöhön siirtymisestä aiheutunut mielipaha ja tyytymättömyys. Moni työntekijä olisi halunnut jatkaa etätöitä, mutta yrityksen ylimmästä johdosta tuli globaali ohje siirtyä takaisin lähityöhön. Esihenkilöt toivovat, että työntekijät ymmärtäisivät paremmin, että esihenkilöillä ei ole tässä asiassa sananvaltaa, vaan ohje on sama kaikissa yrityksen konttoreissa.

Kyllähän edelleenkin hirvittävän paljon kipuilua on siitä toimistolle paluusta. (Haastateltava 2)

Tuntuu vähän turhalta semmoinen tietty nillittäminen siitä, että nyt joutuu olemaan 3 päivää viikosta toimistolla ja että sen haluaisin jättää pois sen nillittämisen. (Haastateltava 5)

Tavallaan se mitä mä toivoisin niin olisi se, että saataisiin vähän semmoista puhdasta pöytää ja sen osalta, että ihmiset ymmärtäisi, että miksi se on tärkeätä tulla sinne toimistolle. (Haastateltava 8)

Osa haastateltavista koki, että avointa keskustelukulttuuria tulee lisätä muutosprosessin myötä. Moni haastateltava otti esille yhteisymmärryksen tarpeen. Yhteisymmärryksen tarve heijastuu osittain myös edellä mainitusta konfliktitilanteesta. Haastateltavat halusivat säilyttää hyvän tiimihengen ja työmotivaation, jotka ovat tällä hetkellä erinomaisessa tilassa. Myös nykyinen kunnioittamisen kulttuuri ja hyvinvointiin sekä viihtyvyyteen panostaminen halutaan säilyttää nykyisellä tasolla. Arvot, ohjeet ja standardit haluttiin säilyttää samana.

Osa haastateltavista toivoi eteenpäin menemisen -ajattelutavan kehittämistä sekä tulevaisuuden katsomista. Haastatteluissa heräsi myös kehittämistoive, että vuokratyöntekijöitä koulu-

tettaisiin yhtä paljon kuin vakituisia työntekijöitä, jotta he pystyvät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Laitteiden raportoinnista toivottiin selkeämpää ja kattavampaa, jotta saadaan selville, mikä ongelma laitteessa on.

5.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Toinen tutkimusteema oli viestintä ja vuorovaikutus, jota kartoitettiin muun muassa seuraavilla kysymyksillä:

- Minkälaista puheviestintä organisaatiossa on? Esim. miten puhutaan muille työntekijöille.
- Minkälaista työntekijöiden kirjoitettu viestintä on organisaatiossa? Kuvaile viestintää.
- Minkälaista johdon kirjoitettu- ja puheviestintä on organisaatiossa? Kuvaile viestintää.
- Onko johdon kirjoitettu viestintä selkeää ja riittävää? Perustele.
- Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen mitä asioita haluaisit pitää entisellään muutosprosessissa ja mitä asioita haluaisit kehittää?

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä, minkälaista puheviestintä on yrityksessä. Neljä haastateltavaa koki puheviestinnän muita kunnioittavaksi. Moni haastateltava koki arvojen vaikuttavan yleiseen puheviestintään. Toinen yleinen haastattelusta herännyt ilmiö on, että puheviestintä koetaan yleisesti epämuodolliseksi ja vapaamuotoiseksi. Tätä ilmiötä kuvailtiin myöskin rentona ja matalahierarkisena puheviestintänä. Kolme haastateltavaa koki puheviestinnän matalahierarkisena. Työntekijät pystyvät jakamaan vitsejä esihenkilöiden ja ylimmän johdon kanssa tavatessaan, mikä kertoo matalahierarkisuudesta. Haastateltavat mainitsivat myös, että ylimmän johdon kanssa voi puhua rennosti, eikä heitä tarvitse pelätä aseman vuoksi.

Kyllä nyt lähtökohtaisesti aika semmoinen muita kunnioittava ja tietyllä tavalla aika matala hierarkkinen et siellä voi kahvihuoneessa heittää kelle vaan. Pientä small talkia, mutta että muita kunnioittaen. (Haastateltava 1)

Niin siis mun mielestä meillä on aika semmoinen epämuodollinen, epämuodollinen ilmapiiri koko yrityksessä, joten se on sellaista, että mäkin (esihenkilö) saatan tuolla käydä ihmisten kanssa juttelemassa ja että mitä kuuluu tyyppisiä juttuja. (Haastateltava 3)

No joo meillä kyllä mä sanoisin, että on kuitenkin aika rentoa tää oleminen täällä ja mutta että kyllä semmoinen tietty kunnioitus aina on sitten tuossa puheessakin että miten mä nyt sanoisin rennosti, mutta toista kunnioittavasti. (Haastateltava 4)

Siellä toimitusjohtaja istuu ihan työntekijän kanssa samassa pöydässä ja heittää läpändeerosta siinä missä johtoryhmän jäsenelle että meillä ei ole sellaista norsunluutornia varsinaisesti tuonne rakennettu että hierarkia on hyvin matala. (Haastateltava 6)

Puhekulttuuri koettiin yleisesti ystävälliseksi ja avoimeksi. Puheviestintää parantavaksi tekijäksi kuvailtiin aamuiset palaverit, joissa käydään nopeasti päivää läpi ja tervehditään kollegoita. Myös kuukausittaiset esihenkilöpalaverit ja neljännesvuosittaiset ylimmän johdon palaverit koettiin tärkeiksi. Neljännesvuosittaispalavereissa ylin johto viettää aikaa työntekijöiden kanssa ja vastaa heidän kysymyksiinsä. Näiden tekijöiden kuvailtiin muokkaavan puhekulttuurista matalahierarkisempaa ja avoimempaa.

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaista työntekijöiden kirjoitettu viestintä on. Heitä myös pyydettiin kuvailemaan viestintää. Viisi haastateltavaa koki, että kontekstilla on merkittävä rooli siihen, minkälaista kirjoitettu viestintä on. Teams-viestintä on epämuodollista, rentoa ja vastauksen oletetaan tulevan nopeasti. Yrityksen muodollisemmilla kanavilla sekä asiakastapaamisissa haastateltavat kokivat kirjoitetun viestinnän olevan muodollista ja kunnioittavaa.

Meillä on niin kun tällainen team chatti kanava missä me nyt tyylisesti toivotellaan hyvät huomenet ja saatetaan tiedottaa jotain työasioita, mutta lähinnä myöskin sellaista että kuka menee lounaalle minne ja että näitkö tällaisen hassun jutun että kanssa aika sellaista, että kirjoitettu viestintä on melko epänormaalia tosi monessa kanavassa siellä teamsissa sähköpostikin talon sisällä niin. (Haastateltava 1)

Ihan sellaista, niin kun toki teams on ehkä vähän rennompaa. Rennompaa kanavaa että siellä voi kyllä heittää ihan läppääkin ja kaikkea, mutta mielestäni sellaista ystävällistä ja rentoa. Rentoa, että itse en ole pahemmin ainakaan kohdannut, että joku olisi jotenkin kauhean tyyneä tai miten muuta tällaista, että toki sitten jos sähköpostia no riippuu vähän kelle laittaa, mutta sähköposti voi sitten olla vähän sellaista virallisempaa, mahdollisesti niin. (Haastateltava 5)

Teamsit niin sanoisin se on vähän semmoista rennompaa ja siellä sitten välillä viestitellään vähän ohi asiainkin, mutta tietysti mitä ulospäin viestitään asiakkaan suuntaan, niin se on sitten tietysti hyvinkin tarkkaan määritelty, että miten asioista viestitään ulospäin ja käytetään paljon kaikenlaisia pohjia esimerkiksi sähköpostissa, jossa on se tietty sävy jo sellainen, että ammattimainen sävy ja tällainen, että tällaista tavallaan puhekieltä vältetään sellaisessa viestinnässä. (Haastateltava 6)

Työntekijöiden kirjoitettua viestintää kuvailtiin yleisesti epämuodolliseksi ja rennoksi. Sama asia heijastuu puheviestinnässä. Tosin osa haastateltavista toivoi viestinnän olevan selkeämpää ja laajuudeltaan suurempaa. Nämä haastateltavat huomauttivat epäselvän ja riittämätön viestinnän vaikeuttavan heidän työtehtäviensä hoitamista. Osa haastateltavista koki viestintäkanavien määrän liian suureksi. He mainitsivat, että on vaikea pysyä ajan tasalla lukemalla viestejä kaikista kanavista, joita yrityksen viestinnässä käytetään. Yleinen mielipide kirjoitetusta viestinnästä on kuitenkin positiivinen.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, minkälaisena he kokevat johdon kirjoitetun- ja puheviestinnän. Seitsemän haastateltavaa koki johdon puheviestinnän selkeäksi, välittömäksi tai

inhimilliseksi. Puheviestinnän koettiin olevan hyvällä tasolla ja johdon kanssa on helppo puhua esimerkiksi käytävillä tai neljännesvuosipalaverissa, johon osallistuu koko toimisto.

Kirjoitettu viestintä koettiin puutteellisemmaksi. Neljä haastateltavaa koki, että johdon kirjoitettua viestintää pitäisi olla enemmän ja sen pitäisi olla selkeämpää. Osa haastateltavista mainitsi, että johdon lähettämät viestit voivat ajoittain olla vaikeasti ymmärrettäviä. Tällöin esihenkilöt ja työntekijät jäävät pohtimaan viestin sisältöä ja sen tarkoitusta. Osa haastateltavista myös mainitsi, että johdon viestintä tulee ajoittain liian myöhään ja he toivoivat, että johto pohtii viestinnän ajoittamista tarkemmin. Myös toisia mielipiteitä löytyi haastateltavien joukosta. Kaksi haastateltavista oli tyytyväisiä johdon kirjoitetun viestinnän nykytilanteeseen ja kokivat viestinnän hyväksi.

No mielestäni ihan selkeätä ja kuitenkin säännöllisesti ylin johto kyllä infoaa että missä mennään ja näin edespäin niin en näe silleen siinä varsinaisesti mitään ongelmaa, että selkeätä ja niin kun ei mitään silleen valitettavaa. (Haastateltava 1)

On hyvin matala hierarkia ja ei ole semmoista siiloutumista isommin firmassa, niin kyllä sekini niin kun on lähtökohtaisesti melko vapaata. Totta kai jälleen kerran riippuu kontekstista, että mitä kirjoitetaan, minkälaisella asialla ollaan liikenteessä, niin totta kai se vähän vaikuttaa siihen, että miten mimmoista viestintää on. Mutta totta kai onhan se nyt aavistuksen verran formaalimpaa, kun ehkä näin tiimien kesken. (Haastateltava 3)

Joo, ehkä kirjallisen viestinnän kohdalla, että sitä voisi olla jopa enemmän. (Haastateltava 4)

Jos ajattelee niin kun kirjoitettua viestintää ja näin niin se on välillä hieman tiimiläisille epäselvää, koska siellä ei välttämättä hirveästi taustoiteta tai niistä tiedotetaan aika myöhään niistä asioista. (Haastateltava 7)

Haastateltavilta kysyttiin, onko kirjoitettu viestintä selkeää ja riittävää. Viisi haastateltavaa koki, että viestintä on pääsääntöisesti selkeää ja riittävää, mutta poikkeuksia tähän on esiintynyt yrityksen lähimenneisyydessä. Nämä haastateltavat mainitsivat, että viestintä tapahtuu ajoittain myöhässä tai viestintä on epäselvää. Viestintä on tapahtunut liian myöhään, joka vaikeuttaa työn tekemistä. Osa haastateltavista mainitsi, että yrityksessä viestitään ajoittain asioista, jotka eivät ole työntekijöille olennaisia. Haastateltavat toivoivat, että heille viestitään ensisijaisesti heidän työhönsä liittyvistä asioista ja epäolennaiset viestittävät asiat eivät olisi tärkeässä roolissa.

Osa haastateltavista toivoi sisällöltään laajempaa viestintää. Tällä tarkoitettiin, että viestinnässä kiinnitetään huomiota sisältöön, viestin mahdolliseen taustaan ja tavoitteeseen. Haastateltavat toivoivat, että he hyötyisivät nykyistä enemmän viestinnästä, eikä viestintä herättäisi hämmästyksiä tai epävarmuutta viestin sisältöön tai tavoitteeseen liittyen. Osa haastateltavista oli tyytyväisiä viestintään ja kokivat, että se on selkeää ja riittävää.

Viimeisenä kysymyksenä viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen haastateltavilta kysyttiin, mitä he haluaisivat pitää entisellään tähän teemaan liittyen muutosprosessin myötä ja mitä asioita he haluaisivat kehittää. Neljä haastateltavaa toivoi, että viestintää kehitetään selkeämmäksi tulevaisuudessa. Tähän liittyen neljä haastateltavaa esitti ehdotuksen, että johto voisi harjoitella viestintää viestinnän ammattilaisen kanssa, joka voisi tuoda lisää ammattimaisuutta johdon viestintään. Haastateltavat nostivat esille myös kahden toimipisteen välisen viestinnän. He pohtivat, toteutuuko yhtenäinen ja samanlainen viestintä kahdessa eri toimipisteessä muutosprosessin jälkeen. Esihenkilöiltä toivottiin keskittymistä tähän asiaan.

Osa haastateltavista mainitsi myös, että viestintäkanavia on heidän mielestään liikaa. He kokivat, että kaikkia kanavia on vaikea seurata keskittyneesti ja ammattimaisesti, koska niitä on niin paljon. Nämä haastateltavat toivoivat myös linjausta eri viestintäkanaviin ja niiden käyttötarkoituksiin. Tällä linjauksella he toivoisivat selkeitä pelisääntöjä ja ohjeistuksia mitä viestitään missäkin kanavassa ja miten viestintä tapahtuu. Haastateltavat kokivat, että tämä helpottaisi heidän omaa viestintäänsä.

5.3 Työilmapiiri

Seuraavana teemana haastatteluissa oli työilmapiiri, jota kartoitettiin muun muassa seuraavilla kysymyksillä:

- Minkälainen työilmapiiri teidän tiimissänne on?
- Mitkä ovat vahvuudet teidän tiimissänne?
- Mitkä ovat kehityskohteet teidän tiimissänne?
- Näytetäänkö teidän tiimissänne tunteita?
- Millä tavalla tunteita näytetään?
- Mitä asioita haluaisit pitää entisellään muutosprosessin myötä ja mitä asioita haluaisit kehittää?

Kaikki haastateltavat kokivat, että yrityksessä on hyvä työilmapiiri. Osa haastatteliijoista mainitsi avoimuuden, rehellisyyden ja yhteisöllisyyden tärkeiksi ilmapiiriä parantaviksi tekijöiksi. Avoin keskustelukulttuuri koettiin toimivaksi ja sen kehittämistä avoimempaan suuntaan toivottiin lisää. Työntekijät auttavat toisiaan ja toisinaan tekevät työtehtäviä yhdessä tarpeen tullen. Toisten auttamisen kulttuuri on vahvasti läsnä työn tekemisessä. Työntekijät pystyvät

olemaan avoimia ja rehellisiä toisilleen, joka on johtanut siihen, että työpaikalla ei ole pautuneita tunteita. Ikävätkin tunteet voidaan näyttää työpaikalla ilman pelkoa.

Osa haastattelijoista koki naurun, huumorin ja matalahierarkisuuden ilmapiiriä parantaviksi tekijöiksi. Työssä näytetään paljon iloisia tunteita eikä esihenkilöiden ja johdon seurassa tarvitse olla varautunut tai pelokas. Usein iloisia tunteita näytetään juuri esihenkilöiden kanssa. Haastateltavat kokivat tiimensä tärkeimmäksi vahvuudeksi eri taustat. Neljä haastateltavaa mainitsi, että monenlainen osaaminen, koulutus ja tausta on työtehokkuutta lisäävä tekijä, koska tietotaidot ja kokemustaso vaihtelee työntekijöiden välillä. Tämä koettiin yksipuolisesti hyväksi tekijäksi.

Kolme haastateltavaa mainitsi, että työpaikalla saa olla oma itsensä, eikä kenenkään tarvitse esittää olevansa jotain muuta. Myös oman eriävän mielipiteen saa esittää, eikä tällöin tarvitse pelätä seuraamuksia. Osa haastateltavista mainitsi myös huumorin työn teon ohella olevan tärkeä vahvuus.

Työntekijöiltä kysyttiin, mitkä ovat kehityskohteet heidän tiimissään. Neljä haastateltavaa koki kehityskohteeksi viestinnän lisäämisen ja kehittämisen tiimissä. Viestinnällä on merkittävä vaikutus työilmapiiriin ja siitä toivotaan selkeämpää tulevaisuudessa. Tällä tarkoitetaan kaikkien työntekijöille olennaisten asioiden viestimistä ajoissa ja selkeästi.

Kolme haastateltavaa toivoi vastualueiden ja töiden selvempää jakamista tulevaisuudessa. Myös tällä tekijällä koettiin olevan vaikutus työilmapiiriin. Haastateltavat kokivat, että heidän tulee tietää tarkasti omat ja muiden vastualueet ja työnjako. Haastatteluissa ilmeni, että välillä töiden priorisointi ja oikeisiin asioihin keskittyminen ovat välillä vajavaisia. Vastuualueiden ja töiden selvän jakamisen myötä myös nämä ongelmat poistuvat.

Haastatteluissa kysyttiin myös, millä tavalla tunteita näytetään yrityksessä. Haastateltavista kahdeksan kertoi, että iloisia tunteita näytetään paljon. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi naurua ja hymyilyä. Kuusi haastateltavaa oli sitä mieltä, että myös negatiivisia tunteita saa näyttää. Negatiivisten tunteiden suhteen oltiin kuitenkin varauksellisempia ja haastateltavat toivoivat ”aikuismaista” kypsää toimintaa tällaisissa tilanteissa. Osa haastateltavista mainitsi, että negatiivisia tunteitakin saa näyttää, mutta kohteliaisuus ja kypsä käyttäytyminen tulee säilyttää niissäkin tilanteissa.

Kollegoilta saa myös tukea iloisissa ja ikävissä tunteissa ja kollegoille voi avautua ongelmasta luottamuksellisesti. Osa haastateltavista mainitsi myös, että kollegoiden tunteita pystytään lukemaan, oli kollegalla hyvä- tai huono päivä. Tunteita uskalletaan näyttää ja tiimeissä pystytään puhumaan niistä.

Viimeisenä kysymyksenä työilmapiiriin liittyen oli, että mitkä asiat haluaisit säilyttää entisellään muutosprosessin myötä ja mitä asioita haluaisit kehittää. Kaikki haastateltavat kokivat, että työilmapiiri on tällä hetkellä hyvä ja se halutaan säilyttää myös muutoksen jälkeen. Osa haastateltavista koki tärkeäksi mahdollisuuden olla oma itsensä töissä, ilman tarvetta esittää mitään muuta. Kolme haastateltavaa koki tunteiden näyttämisen tärkeäksi asiaksi, jonka he toivovat pysyvän ennallaan muutosprosessin jälkeenkin.

Ihan hirveästi en haluaisi jättää pois koska just toi tiimihenki ja toi sellainen että kaikilla on turvallinen olo olla töissä ja voi näyttää niitä tunteita niin sen haluan kyllä ehdottomasti säilyttää. (Haastateltava 3)

En mä oikein osaa sanoa ei mulla tule mitään mieleen sellaista että tarvitsisi jättää jotain pois. (Haastateltava 2)

Mun mielestä tää on lähtökohtaisesti tosi hyvällä tolalla. Ja ehkä semmoinen mulle on tärkeitä, että siellä työpaikalla saa olla oma itsensä ja hyväksytään toisten ominaisuudet semmoisena kuin ne on, että semmoinen aitous ja vilpittömyys. Se mun mielestä kantaa aika pitkälle sitten työelämässä, että mä haluaisin sen saada säilytettyä. (Haastateltava 6)

Mä toivoisin välillä, että me oltaisiin vähän vähemmän avoimia näiden tunteiden kanssa, että itselle on välillä vähän uuvuttavaakin olla tavallaan siinä tunteiden paljoudessa tässä mukana, että jotkut asiat on sellaisia, että ne voisi vaan ohittaa ja antaa mennä. (Haastateltava 7)

Mun mielestä se on tietyllä tavalla meidän voimavara semmoinen että ollaan avoimesti sitä mieltä mitä ollaan ja keskustellaan niistä asioista. (Haastateltava 9)

Osa haastateltavista koki tunteiden liiallisen näyttämisen kuormittavana tekijänä. He kokivat, että heidän oma työpanoksensa kärsii siitä, että työpaikalla näytetään heidän mielestään liikaa tunteita. Tähän ilmiöön liittyi toive, että käsitellyt asiat unohdettaisiin nopeammin ja jatkettaisiin työn tekoa. Toinen puolikas haastateltavista toivoi päinvastoin, että tunteita voidaan näyttää samalla tavalla myös muutosprosessin jälkeen, eikä asiaan tule muutoksia. Osa haastateltavista mainitsi, että he toivoisivat kasvokkain keskustelun ja lähityön pysyvän tulevaisuudessa. Nämä haastateltavat halusivat työskennellä toimistossa kollegoidensa kanssa.

5.4 Johtamistyyli

Seuraava teema haastattelussa oli johtamistyyli, jota kartoitettiin muun muassa seuraavilla kysymyksillä:

- Mikä johtamistyyli on mielestäsi toimiva ja minkä takia se on toimiva?
- Missä johtamistyyliä on kehitettävää ja mitä siinä pitäisi kehittää?

- Mitä asioita haluaisit pitää entisellään muutosprosessi myötä ja mitä asioita haluaisit kehittää?

Neljä haastateltavaa mainitsi erikseen yrityksen johtamistyyliin olevan toimiva. Yritys on lanseerannut oman johtamistyylin, jota koulutetaan esihenkilöille aktiivisesti. Nämä haastateltavat mainitsivat arvojen tasapainottamisen tärkeyden johtamisessa. Myös työtehokkuuden ja inhimillisyyden tasapainon löytäminen johtamisessa koettiin tärkeäksi teemaksi. Kuusi haastateltavaa totesi, että johtamiskoulutukseen panostetaan paljon yrityksessä. Yritys käyttää paljon rahallista panosta johtajien kouluttamiseen, mikä koettiin erittäin hyväksi asiaksi.

Viisi haastateltavaa mainitsi, että johtajan tulee johtaa yrityksen arvojen kautta. Nämä haastateltavat kokivat, että tällä hetkellä arvojen kautta johtaminen toteutuu hyvin yrityksessä. Osa haastattelijoista oli sitä mieltä, että työntekijöitä tulee antaa vastuuta työn teossa. Työntekijöille annetaan vastuuta tehdä työtehtäviä, mutta he voivat pyytää apua ja tukea esihenkilöltä tai kollegoilta. Nämä haastateltavat kokivat, että tällä hetkellä vastuuttaminen toteutuu työpaikalla.

Osa haastateltavista mainitsi kunnioittamisen tärkeyden, tasapuolisuuden ja mahdollisuuden olla oma itsensä tärkeiksi johtamisen ominaisuuksiksi. Matalahierarkisuus koettiin myös tärkeäksi johtamisen ominaisuudeksi. Johtajalle tulee myös pystyä antamaan palautetta ja johtajan tulee myös itse osata antaa palautetta johdettavilleen.

Haastateltavilta kysyttiin, missä johtamistyyliissä on kehitettävää ja mitä siinä pitäisi kehittää. Kaksi haastateltavaa koki, että johtamisessa ei ole kehitettävää. Muut seitsemän haastateltavaa tunnistivat kehityskohteita. Näihin kuuluu esimerkiksi johtaminen ja olemalla avoin kanssatyöntekijöille.

Osa haastateltavista toivoi enemmän palautteen antamista esihenkilön toimesta. Palautteen antaminen kytkeytyy ilmapiiriin muodostumiseen. Osa haastateltavista toivoi, että esihenkilö mahdollistaa omalla toiminnallaan tunteiden näyttämisen kulttuurin. Tällä tarkoitettiin, että niin hyviä kuin huonojakin tunteita saa näyttää työpaikalla, eikä niitä tarvitse padota itseensä.

Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin johtamistyyliin liittyen, mitä asioita he haluaisivat pitää entisellään muutosprosessin myötä ja mitä asioita he haluaisivat kehittää. Viisi haastateltavaa koki johtamisen tilanteen olevan yleisesti hyvällä tolalla. Neljä mainitsi johtamisen koulutukseen panostamisen olevan erittäin hyvällä tasolla. Johtajiin ja heidän kouluttamiseensa panostetaan yleisesti paljon yrityksessä.

Meillä on kyllä tosi hyvällä tolalla ja tähän satsataan paljon että jokainen esihenkilötyössä toimiva niin saa riittävät eväät sitten siihen työhönsä. (Haastateltava 1)

Ei oleteta olevan ammattilainen heti syntyessään, vaan että siihen saadaan tosi paljon koulutusta. Ja on hyvää semmoista tukiverkostoa siinä ympärillä, jonka kanssa voi sparrailla ja pohtia asioita. (Haastateltava 2)

Se (johtamismalli) on todella niin kun hyvin mietitty ja silleen konkreettinen malli että tavallaan se että johdetaan ihmisiä kunnioittamalla mutta sitten kuitenkin niin me tarvitaan niitä tuloksia myös että ei voi olla liikaa semmoista haihattelua ja että vitsi sä teet hyvää työtä vaikka oikeasti sä et tekisi niin kun tarpeeksi hyvää työtä että siinä mun mielestä semmoinen hyvä balanssi. (Haastateltava 3)

Mun mielestä kaikki on johtamistyylin osalta erittäin mallillaan. Mä en lähtisi jättää pois ihan hirveästi asioita että sama semmoinen matala hierarkkinen meininki mukaan ja se että aina voi kaikesta keskustella ja kaikkien kanssa voi keskustella, niin kyllä sen haluan säilyttää. (Haastateltava 7)

Osa haastateltavista mainitsi tukiverkoston tärkeyden ja johtamistyylin matalan hierarkian. Matalaan hierarkiaan sisältyy valmentava johtaminen, jota osa johtajista hyödyntää. Tämä malli koettiin työntekijäystävälliseksi. Yhdessä tekemisen kulttuurin säilyttäminen koettiin tärkeäksi teemaksi muutosprosessin myötä. Osa haastattelijoista koki, että arvojen kautta johtaminen on joissakin tiimeissä enemmän epätasapainossa kuin toisissa tiimeissä. Tähän toivottiin tarkkasilmäisyyttä muutosprosessin myötä.

Osassa haastateltavissa heräsi toive, että esihenkilöt olisivat enemmän perillä työntekijöiden asioista ja heidän työtehtävistään. Tällöin esihenkilö ymmärtää paremmin työntekijöitä ja heidän päivittäisiä työtehtäviään. Yksi haastateltava mainitsi myös, että hän toivoo muutosprosessin myötä luopumisen vanhakantaisista ajattelu- ja toimintatavoista. Tällä tarkoitettiin tietynlaisen sovinismin esiintymistä työpaikalla. Esihenkilöiltä toivottiin muutosta siihen, miten toimitaan sovinismin esiintyessä töissä.

5.5 Palkitseminen ja tunnustaminen

Viimeisenä teemana haastatteluissa oli palkitseminen ja tunnustaminen, joita kartoitettiin muun muassa seuraavilla kysymyksillä:

- Mitä mieltä olet organisaation palkitsemisjärjestelmästä?
- Mitä asioita haluaisit pitää entisellään muutosprosessin myötä ja mitä asioita haluaisit kehittää?

Kaikki haastateltavat kokivat, että palkitsemis- ja tunnustamisjärjestelmät ovat tällä hetkellä hyvällä tolalla. Viisi mainitsi, että niitä on määrällisesti paljon ja ne keskittyvät eri asioihin. Järjestelmiä kuvailtiin rakenteellisesti onnistuneiksi ja hyviksi. Kaksi haastateltavaa koki, että palkitsemis- ja tunnustamisjärjestelmiä on liikaakin, eikä työntekijät välttämättä tiedä kaikkien olemassaolosta tai niiden merkitystä.

Osa haastateltavista koki, että palkitsemis- ja tunnustamisjärjestelmät eivät saa työntekijöitä kiinnostumaan tarpeeksi, eikä niistä viestitä tarpeeksi. Palautteen antamisen kulttuuria toivottiin lisää muutosprosessin myötä. Yksi haastateltava mainitsi myös, että kaikki työntekijät eivät kiinnostu tai välitä samoista palkinnoista. Johdon ja esihenkilöiden toivottiin tiedostavan tämä. Järjestelmien tavoitteet koettiin nyt realistisiksi, mutta ne voisivat olla vieläkin realistisempia tulevaisuudessa.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä asioita he haluavat pitää entisellään muutosprosessin myötä ja mitä asioita he haluaisivat kehittää. Neljä haastateltavaa ei keksinyt kehitysehdotuksia ja he olivat tyytyväisiä palkitsemis- ja tunnustamisjärjestelmiin. He haluavat pitää järjestelmät entisellään.

Toi palkitsemisjärjestelmä se rahallinen, että pohdittaisiin enemmän sitä, että sillä työntekijällä on oikeasti mahdollisuus päästä niihin tavoitteisiin ja kuunneltaisiin ehkä enemmän sitä työntekijää, että mitä hän haluaisi siihen. Ja sitten ei rahallinen palkitseminen, niin se että onko vähän liikaa eri juttuja mistä äänestetään kuukausittain tai vuosittain. (Haastateltava 6)

Mä näkisin että se ja se on aika laaja se mitä sieltä löytyy että. Ja kaikki haluan pitää entisellään. Enkä mitään halua jättää pois. (Haastateltava 3)

No mielestäni se on ihan hyvä, että niitä on niin kun eri mahdollisuuksia, koska varmasti eri tiimeille vaikka sopii eri noin tunnustamisen järjestelmät ja sitten sekin, että kun meillä on niitä äänestyksiä, niin sitten pystyy myös työntekijät ihan itse palkitsemaan niitä kollegoita. Tavallaan, että jos ne äänestää vaikka vuoden työntekijäksi niin ei ole tässäkään mitään valitettavaa, että haluaisin jättää mitään pois, että kyllä nää mielellään otan mukaan niin. (Haastateltava 8)

Fyysiset tavarapalkinnot tai tuommoiset on mun mielestä vähän mennyttä aikaa. Meillä on edelleen semmoinen extra mail palkinto, jota me jaetaan ihan fyysistä tavaraa, niin mun mielestä se on ehkä vähän sellainen vanhentunut, että jos jostain haluaisi ihan eron, niin mielestä se voisi olla vaikka se, että kaikki tommoiset palkitsemiset voisi olla jotain aineetonta. (Haastateltava 7)

Osa haastateltavista mainitsi, että järjestelmät ovat nyt realistisemmat kuin aikaisemmin, mutta jotkin palkitsemis- ja tunnustamisjärjestelmät ovat vieläkin hieman epärealistisia palkoituksittain. Työntekijöitä on kuunneltu aikaisemmin järjestelmien toimivuudesta ja niitä on muokattu työntekijöiden mielipiteiden perusteella. Haastateltavat myös toivoivat, että palkitsemis- ja tunnustamiskulttuuri pysy samantyyppisenä molemmissa toimistoissa.

Neljännesvuosi- ja vuoden työntekijä palkitsemisessa tulisi kehittää viestintää, jotta se tavoittaisi kaikki työntekijät. Myös henkilökohtaista palkitsemista toivottiin lisää. Tällä tarkoitettiin sekä palautteen antamista että rahallisia palkintoja. Yleinen mielipide järjestelmistä oli, että henkilökuntaan panostetaan paljon rahallisesti.

6 Tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyön toimeksiantona oli kartoittaa yrityksen x organisaatiokulttuuria. Toimeksiantaja halusi selvittää, mitä toiminta- tai ajattelutapoja yrityksessä halutaan pitää entisellään muutosprosessin myötä ja mitä työntekijät haluaisivat kehittää. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset, johtopäätökset, kehityskohteet ja vahvuudet kuvataan taulukossa 1. Muut tulokset esitetään kirjallisesti tässä kappaleessa.

Teemahaastattelujen perusteella arvoilla ja uskomuksilla on suuri vaikutus yrityksen työntekijöiden toimintaan ja ajattelutapaan. Työntekijöillä ilmeni ajattelutapa, että työtehtävät tehdään laadukkaasti mutta nopeasti. Kaikki työntekijät tuntevat yrityksen arvot ja tietävät, miten ne tuodaan esille omassa työssään. Suoritusmittarit mittaavat työntekijöiden työn tekemistä ja organisaatiota kuvailtiin hyvin tavoitteelliseksi. Toisia työntekijöitä autetaan työpaikalla ja hankalia työtehtäviä tehdään myös yhdessä. Arvoihin, ohjeisiin ja standardeihin ollaan tyytyväisiä, eikä niistä haluta luopua.

Yrityksessä kuvailtiin olevan avoin keskustelukulttuuri, jota toivottiin myös enemmän tulevaisuudessa. Avoimeen keskustelukulttuuriin liittyy vahvasti yhteisymmärrys, jota toivotaan lisää tulevaisuudessa. Työntekijöissä esiintyy laajaa tyytymättömyyttä ja vastakkainasettelua lähi-työhön paluusta. Esihenkilöt eivät kuitenkaan voi vaikuttaa globaaliin sääntöön, joten tässä tilanteessa niin työntekijät kuin esihenkilötkin kokevat negatiivisia tunteita etätyön mahdollisuuden poistumisesta. Tosin haastateltavat kuvailivat, että yrityksessä pystytään keskustelemaan ongelmista ja haastavista tilanteista.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen teeman tuloksina voidaan nostaa puheviestinnän ystävällinen ilme ja muiden kunnioittaminen viestinnässä. Arvot vaikuttavat laajasti puheviestintään ja sen sisältöön. Puheviestintä on epämuodollista, vapaamuotoista ja matalahierarkista niin työntekijöillä kuin ylimmällä johdolla. Kirjoitetussa viestinnässä kontekstilla koettiin olevan laaja merkitys. Teams-viestintä koettiin vapaamuotoisena ja yrityksen tiedotuskanavat muodollisena viestintänä.

Kirjoitetun viestinnän tyytyväisyydessä oli hajontaa. Osa koki viestinnän olevan riittävää ja selkeää, osa ei. Viestinnästä toivottiin selkeämpää ja paremmin ajoitettua. Haastateltavat myös ehdottivat, että johto voisi sparrailla eli harjoitella viestinnän ammattilaisen kanssa viestinnän taitoja. Yrityksessä on myös käytössä paljon viestintäkanavia, joihin toivottiin linjausta, joka sisältäisi vähintään seuraavat tiedot: mikä kanava soveltuu mihinkin viestintään, miten milläkin kanavalla viestitään ja mikä on odotettu vastausaika milläkin kanavalla.

Haastatteluiden seuraava teema oli työilmapiiri. Yrityksessä on hyvä työilmapiiri ja työntekijät viihtyvät töissä. Yrityksessä on vahva toisten auttamisen- ja tukemisen kulttuuri. Yritys on myös erittäin matalahierarkinen, eivätkä työntekijät kokeneet vaikeaksi puhua ylimmälle

johdolle tai olla heidän kanssaan samassa tilassa. Työntekijä saa olla oma itsensä, eikä hänen tarvitse esittää olevansa jotain muuta.

Vastuualueiden ja töiden selvempi jakaminen vaikuttaa työilmapiiriin ja sitä myös toivottiin tulevaisuuden osalta. Tällä tarkoitettiin työtehtävien ja vastuiden jakamista selvästi tavalla, jolla työntekijät ymmärtävät helposti heidän omat tehtävänsä. Tähän tarvitaan entistä selkeämpää viestintää ja dialogia työntekijöiden kanssa. Osa koki tunteiden liiallisen näyttämisen kuormittavaksi tekijäksi.

Haastateltavilta kysyttiin johtamistyylistä yrityksessä. Yrityksen oma johtamistyyli on toimiva ja siitä pidetään. Yrityksessä panostetaan paljon johtajien kouluttamiseen. Johtajan tulee johtaa yrityksen arvojen kautta. Matala hierarkia koetaan yrityksessä tärkeäksi johtajan ominaisuudeksi. Yksi haastateltava toivoi pääsemistä eroon vanhakantaisista ajattelumalleista, kuten sovinismista.

Viimeisenä teemana haastatteluissa oli palkitseminen ja tunnustaminen. Palkitsemis- ja tunnustamisjärjestelmät ovat tällä hetkellä hyvällä tasolla ja niihin ollaan keskimäärin tyytyväisiä. Ne ovat rakenteellisesti onnistuneet ja niitä on monipuolisesti. Palkitsemis- ja tunnustamisjärjestelmistä viestimistä tulisi kehittää kattavammaksi. Vuosineljänneksen työntekijä- ja vuoden työntekijä palkinnot eivät tavoita viestinnällään kaikkia. Viestintää voitaisiin kehittää kattavamaksi, selkeämmäksi ja paremmin ajoitetuksi.

Järjestelmiä pohtiessa tulisi myös muistaa, että kaikki työntekijät eivät innostu tai motivoitu samoista palkinnoista ja tunnustuksista. Kaikki työntekijät eivät sovi samaan muottiin, minkä takia palkitsemis- ja tunnustamisjärjestelmienkin pitää olla monipuolisia. Järjestelmät tulisi käydä vielä yksilöllisesti läpi, jotta ne olisivat monipuolisia ja realistisia. Jotkin järjestelmät on koettu hieman epärealistisiksi.

Viestinnän aloittamista pohtiessa kannattaa pohtia, mikä kanava soveltuu parhaiten kyseiseen viestiin. Viestinnässä tulee pohtia aluksi, pyritäänkö lukijoita suostuttelemaan vai vedotaanko järkeen. Kaksipuolinen perustelu tarkoittaa, että samassa viestissä perustellaan puolesta ja vastaan. Tällainen viestintä on järkeen vetoavaa ja se otetaan todennäköisesti paremmin vastaan. Lisäksi viestiä tehdessä on hyödyllistä käydä tämä nopea tarkistuslista läpi, jotta kaikki listan asiat on huomioitu viestissä: kanavavalinta, sisältö, rajaus ja näkökulma sekä tekstin rakenne. Näiden lisäksi tulee tarkistaa tyyli ja sävy, käsitteiden käyttö ja täsmällisyys, perustelu sekä viimeistely. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 13-15.)

On olemassa paljon erilaisia harjoituksia niin yksilölle kuin tiimeille, jotka lisäävät avointa keskustelukuluttuuria ja yleisesti joustavuutta työelämässä. Harjoituksesta riippuen ne voivat kehittää esimerkiksi viestintää, työilmapiiriä ja työtehokkuutta. Harjoituksia löytää helposti netistä ja kirjallisuudesta. Ne vähentävät ahdistusta, vähentävät työuupumusta ja rakentavat

psykologista turvallisuutta tiimissä. Yksi tällainen harjoitus on The Anxiety Wall eli ahdistusseinä. (Ozenc & Hagan 2019, 113-130.)

Toinen harjoitus on nimeltään Burn the Argument eli polta perustelu. Tämä harjoitus auttaa siirtymään aikaisemmasta tunteita herättävästä konfliktitilanteesta eteenpäin. Etätyöstä lähi-työhön siirtyminen oli aiheuttanut konfliktitilanteita yrityksessä, joten tämän tyyppiset harjoitukset auttavat tunnetasapainon saavuttamisessa. Työntekijät pystyvät päästämään tunteitaan ulos tämän harjoituksen avulla. Harjoitus toimii antamalla ensin konfliktin rauhoittua päivän tai kaksi. Tämän jälkeen konfliktiin osallistuneet tulevat yhteen, jonka jälkeen he vastaavat kysymyksiin kirjoittamalla lappuselle vastaukset. Tämän jälkeen lappuset poltetaan. (Ozenc & Hagan 2019, 132-133.)

Nämä henkilöt voivat tehdä erilaisia harjoituksia ahdistuksen ja tunteiden sivuuttamisen varmistamiseksi. Yrityksessä kannattaa hyödyntää erilaisia harjoituksia laajasti, koska niitä on tarjolla paljon ja ne soveltuvat eri tilanteisiin. On helppoa löytää juuri omaan- tai tiimin taroitukseen sopiva harjoitus.

Haastatteluissa toivottiin enemmän palautteen antamista johtajien ja esihenkilöiden toimesta. Paras aika antaa palautetta on tilanteen aikana. Palaute toimii parhaiten juuri silloin, kun tilanne on vielä tuoreena kaikkien mielessä. Palautteen antamista voi pohtia reaaliajan reaktiona työntekijän tai kollegan työsuoriutumiseen. Tämä tapa myös lisää palautteen antamista, koska sitä annetaan spontaanisti tilanteiden tapahtuessa eikä suunnitellusti harkituissa tilanteissa. (Harvard Business Review 2017, 156-157.)

Yrityksessä toivottiin pääsemistä eroon vanhakantaisista ajattelumalleista, kuten sovinismista. Myös tämän tapaisessa tilanteessa voidaan käyttää erilaisia harjoituksia, kuten The Doctor is in eli tohtori on paikalla. Tämä harjoitus on tarkoitettu tiimeille, joissa on ilmaantunut ongelmia henkilöiden kesken. ”Tohtori” on keskustelun fasilitoija, joka johtaa keskustelua, priorisoi asiat, rakentaa sitoutumista tiimiläisten kanssa ja suunnitelman rakentaa voimakkaampia suhteita tulevaisuudessa. (Ozenc & Hagan 2019, 117.)

Taulukko 1: Tulokset, johtopäätökset, vahvuudet ja kehitysehdotukset

Tulokset	Johtopäätökset	Vahvuudet	Kehitysehdotukset
Työtehtävät tehdään laadukkaasti mutta nopeasti. Kaikki työntekijät tuntevat yrityksen arvot ja tietävät, miten ne tuodaan esille omassa työssään.	Yrityksen arvot on jalkautettu ja sisäistetty hyvin. Työntekijät tietävät ne ja toimivat niiden perusteella säännöllisesti.	Panostetaan paljon arvoihin ja yrityskulttuurin kehittämiseen.	Nykyisten toimintamallien jatkaminen.
Suoritusmittareita on paljon ja ne mittaavat työntekijöiden suoriutumista.	Yritys on hyvin tavoitteellinen voiton ja työpanoksen suhteen.	Onnistuneesti saavutettu inhimillisyyden ja tehokkuuden välimaasto. Työntekijöille annetaan paljon vastuuta, mutta heistä myös pidetään huolta.	Vaikea kontrolloida. Avoimen palaute- ja keskustelukulttuurin lisääminen, jotta dialogi toimii työntekijöiden suunnasta esihenkilön suuntaan ja toisinpäin. Erilaiset tiimiharjoitukset.

<p>Toisia työntekijöitä autetaan työtehtävissä. Työtehtäviä tehdään myös yhdessä tilanteen vaatiessa. Matalahierarkisuus kaikessa puheviestinnässä.</p>	<p>Yritys on hyvin inhimillinen ja ihmisläheinen. Yrityksessä on hyvä työilmapiiri</p>	<p>Onnistuneesti saavutettu inhimillisyyden ja tehokkuuden välimaasto. Hyvä työilmapiiri, jossa työntekijät viihtyvät.</p>	<p>Erilaiset tähän tarkoitukseen sopivat harjoitukset työilmapiirin, avoimen keskustelukulttuurin ja avoimen palautteen antamisen kulttuurin kehittämiseksi.</p>
<p>Avointa keskustelukulttuuria toivotaan enemmän tulevaisuudessa. Esimerkiksi lähityöhön paluu on luonut tyytymättömyyttä yrityksessä.</p>	<p>Eri mielipiteistä keskustelemista tulisi kehittää yrityksessä. Mielipiteet tulee käsitellä ja jättää taakse sopivana ajankohtana.</p>	<p>Yrityksessä saa ilmaista mielipiteen. Ei tarvitse pelätä oman mielipiteen ilmaisemista.</p>	<p>Erilaiset tähän tarkoitukseen sopivat harjoitukset työilmapiirin, avoimen keskustelukulttuurin ja avoimen palautteen antamisen kulttuurin kehittämiseksi.</p>
<p>Puheviestintä muita kunnioittavaa, vapaaehtoista, ystävällistä ja matalahierarkista.</p>	<p>Puheviestintään ollaan tyytyväisiä yrityksessä ja se halutaan pitää entisellään.</p>	<p>Inhimillisyyden ja ihmisläheisyyden korostaminen. Ilman ihmisiä yritys ei tuota työpanosta.</p>	<p>Nykyisten toimintamallien jatkaminen.</p>
<p>Kirjoitettu viestintä osittain epäselkeää ja huonosti ajoitettua.</p>	<p>Osa työntekijöistä on tyytymättömiä johdon viestintään. Viestintään halutaan olevan ammattimaisempaa.</p>	<p>Halu panostaa viestintään.</p>	<p>Sparraus viestinnän ammattilaisen kanssa. Kaksiapuolisen perustelun mahdollinen käyttö sekä tarkistuslista viestiä luodessa.</p>
<p>Viestintäkanavia on paljon ja osa työntekijöistä kokee niiden paljouden sekoittavaksi ja työlaatua heikentäväksi.</p>	<p>Viestintäkanavien määrää on syytä tarkastella kriittisesti.</p>	<p>Halu panostaa viestintään.</p>	<p>Kanavien määrän ja sisällön tarkastelu. Selkeät ja tarkat linjaukset eli ohjeet viestintäkanavien käyttämiseen.</p>

<p>Vastuualueiden ja töiden jakaminen on osittain epäselvää. Tämä on herättänyt hämmennystä työympäristössä.</p>	<p>Vastuualueet ja työtehtävät tulisi jakaa selkeästi tavalla, jolla kaikki ymmärtäisivät. Tällöin työilmapiiri paranee ja työtehokkuus nousee.</p>	<p>Halu kehittää työilmapiiriä ja työympäristöä paremmaksi.</p>	<p>Selkeämpi dialogi työntekijöiden kanssa vastuualueista ja työtehtävistä. Erilaiset tähän tarkoitukseen sopivat harjoitukset.</p>
<p>Tunteiden liiallinen näyttäminen on kuormittavaa. Osa taas kokee tunteiden laajan näyttämisen tärkeäksi.</p>	<p>Hajonta tunteiden näyttämiseen suhtautumisessa.</p>	<p>Molemmat puolet ovat käsitelleet asiaa itsekseen.</p>	<p>Entistä selkeämpi dialogi tiimin työntekijöiden välillä mukaan lukien esihenkilö. Erilaiset tähän tarkoitukseen sopivat harjoitukset työilmapiirin parantamiseksi, vahvojen tunteiden käsittelemiseksi tiimissä ja vahvojen tunteiden unohtamiseksi. Sovinnin, rasmin tai muun vastaavan ilmetessä Tohtori-harjoitus on toimiva.</p>
<p>Yrityksen oma johtamistyyli on toimiva ja siihen ollaan tyytyväisiä. Yrityksessä panostetaan paljon johtajien kouluttamiseen. Matala hierarkia koettiin tärkeäksi tekijäksi.</p>	<p>Yleinen mielipide johtamisesta on erinomainen. Johtamistyyli koetaan arvokkaaksi. Työntekijät ovat tyytyväisiä siitä, että johtajien kouluttamiseen panostetaan niin paljon.</p>	<p>Koulutukseen panostaminen. Arvoista lähtevä johtaminen. Ihmisläheinen johtaminen.</p>	<p>Enemmän palautteen antamista johtajien ja esihenkilöiden toimesta. Palauteharjoitus, joka on kuvattuna pohdinnassa. Myös muut palautteen antamista parantavat harjoitukset ovat hyödyllisiä.</p>

<p>Palkitsemis- ja tunnustamisjärjestelmiin ollaan keskimäärin tyytyväisiä. Ne ovat rakenteellisesti onnistuneet ja niitä on monipuolisesti.</p>	<p>Palkitsemis- ja tunnustamisjärjestelmät on mietitty tarkasti ja niissä kuunnellaan myös työntekijöiden mielipiteitä. Pienempiä kehityskohteita löytyy kuten aina.</p>	<p>Monipuolisuus, tarkasti suunniteltu.</p>	<p>Kehittää vuosineljänneksen työntekijä- ja vuoden työntekijä - palkintojen viestintää selkeämmäksi ja laajemmaksi, jotta se tavoittaa kaikki. Kaikki palkitsemisjärjestelmät eivät innosta kaikkia työntekijöitä. Jokainen kiinnostuu eri asioista. Joidenkin järjestelmien tavoitteisiin on vielä vaikea päästä, joten tavoitteita voitaisiin laskea tarvittaessa.</p>
--	--	---	---

Tutkimus toteutui suunnitellusti. Haastateltavia oli aluksi tarkoitus saada kymmenen, mutta yhdeksän haastateltavaa on riittävä määrä. Aineisto alkoi kylläntymään haastatteluissa, sillä tietyt yläpuolella mainitut teemat esiintyivät jatkuvasti haastatteluissa. Teemahaastattelut sopivat hyvin tutkimusmenetelmäksi, koska se sallii jatkokysymysten kysymisen, eikä haastatteluita ole liikaa määritelty etukäteen. Esille nousseet teemat nousivat haastateltavien vastauksista ilman jatkokysymyksiä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kysymykset olivat myös osittain päällekkäisiä, mikä mahdollisti kysymysten aiheiden laajan pohdinnan haastattelun aikana. Tekoälyä on hyödynnetty lähteiden etsinnässä Finna-hakukoneella.

Haastatteluiden aikana vastaukset olivat usein samoja. Aineisto kylläntyi yhdeksällä haastattelulla yllättävän hyvin. Joitakin yksittäisiä vastauksiakin oli, kuten tarve kytkeä sovinismi pois. Yleisesti ottaen vastaukset olivat hyvin samoja kaikilla haastateltavilla. Jälkikäteen ajateltuna haastateltavilta olisi pitänyt kysyä enemmän apukysymyksiä, jotta haastatteluista olisi voitu saada vielä tarkempia tuloksia.

Yrityksen iso koko ja moninaisuus vaikeuttaa huomattavasti tulosten yleispitävyyttä. Tosin tuloksia kuvailtiin hyvin samanlaisiksi kaikissa osastoissa, koska yrityskulttuuri on sama kaikissa toimipisteissä samoin kuin arvot. Yrityksessä pyritään siihen, että yrityksen kulttuuri on samanlainen kaikissa maanosissa, maissa ja osastoissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kartoittaessa yrityskulttuurin tilannetta ja yrityskulttuurin osa-alueita, joita halutaan

säilyttää entisellään muutosprosessin myötä ja asioita, joista tulee luopua tai kehittää eteenpäin.

Jatkotutkimuksena yrityksessä voidaan paneutua jokaiseen kehityskohtaan erikseen ja yksilöllisesti. Kehityskohtien ratkomisessa voitaisiin käyttää erilaisia harjoituksia ja ennen kaikkea avointa mieltä. Tämä toimenpide auttaisi yritystä kehittymään näissä kehityskohteissa, muokaten yrityskulttuurista vielä eheämmän ja toimivamman, johon kaikki yrityksen jäsenet ovat tyytyväisiä. Tutkimuksen myötä erilaisten harjoitusten käyttäminen ongelma- tai kehitystilanteissa voisi tulla yleiseen käyttöön tilanteen vaatiessa.

Opinnäytetyöprosessi meni yleisesti ottaen hyvin. Kirjoittaminen oli johdonmukaista ja haastatteluista tuli hyvin aineistoa. Isoin ongelma tutkimusprosessin aikana oli aiheen rajaaminen, koska yrityskulttuuri on erittäin laaja kokonaisuutena. Aihe saatiin rajattua hyvin keskeisiin osa-alueisiin. Jälkikäteen ajateltuna haastatteluiden aikana olisi pitänyt kysyä enemmän tarkentavia kysymyksiä. Tällä tavalla kerätyn aineiston määrä olisi noussut entisestään.

Lähteet

Painetut lähteet

Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Anderson, P. 2022. How management works : the concepts visually explained. 2nd edition. London : Dorling Kindersley Limited.

Barrett, R. 2017. The values-driven organization : cultural health and employee well-being as a pathway to sustainable performance. 2nd edition. New York: Routledge.

Burke, W, W. 2024. Organization change : theory and practice. 6th edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Bolles, G.A. 2021. The next rules of work : the mindset, skillset, and toolset to lead your organization through uncertainty. London: Kogan Page.

Carbery, R. & Cross, C. 2019. Human resource management. 2nd edition. London: Macmillan International Higher Education.

Clifton J. & Harter, J.K. 2019. It´s the manager : Gallup finds the quality of managers and team leaders is the single biggest factor in your organization´s long-term success. New York: Gallup Press.

Cornelissen, Joep. 2023. Corporate communication : a guide to theory & practice. 7th edition. London: Sage.

Cheung-Judge, M-Y. & Holbeche, L. 2021. Organization development : a practitioner´s guide for OD and HR. 3rd edition. London: Kogan Page.

Dyer, C. 2023. The power of company culture : how any business can build a culture that improves productivity, performance and profits. 2nd edition. London: Kogan Page.

Goffee, R. & Jones, G. 2015. Why should anyone work here? : what it takes to create an authentic organization. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Jacobs, J. & Crockett, H. 2021. Designing exceptional organizational cultures : how to develop companies where employees thrive. London: Kogan Page.

Hakala, J.T. 2024. LAADULLISEN TUTKIMUKSEN ABC : Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus.

Harvard Business Review Press. 2017. The Harvard Business Review manager´s handbook : the 17 skills leaders need to stand out. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas : näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena : yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.

Marjamäki, P-L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen : strategiasta tuloksiin.

Mullins, L.J. & Christy, G. 2016. Management & organisational behaviour. 11th edition. Harlow, England: Pearson.

Myllymäki R. 2020. Kehittämisen ihannetilanne : luo kehittämiselle edellytyksiä, poista esteitä ja hidasteita. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.

Ozenc, K. & Hagan, M. 2019. Rituals for work : 50 ways to create engagement, shared purpose, and a culture that can adapt to change. Hoboken; New Jersey: John Wiley & Sons.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2023. Organisational behaviour. 19th edition. Harlow, England: Pearson.

Robbins, S.P. & Coulter M.K. 2016 Management. 13th edition. Boston: Pearson

Strawser M.G., Smith, S.A. & Rubenking, B. 2021. Multigenerational communication in organizations : insights from the workplace. New York: Routledge.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. 2020. Human resource management. 11th edition. Harlow, England; New York: Pearson.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2024. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Voehl, F. & Harrington, H.J. 2016. Change management : manage the change or it will manage you. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group.

Sähköiset lähteet

Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Schein, E.H. 2017. Organizational culture and leadership. 5th edition. Hoboken: Wiley.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2., painos. Helsinki: Gaudeamus.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää - kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Cardon, P., Fleischmann, C., Aritz, J., Logemann, M. & Heidewald, J. The Challenges and Opportunities of AI-Assisted Writing: Developing AI Literacy for the AI Age. Viitattu 27.9.2024. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23294906231176517>

Valerie, A. & Storey, F. AI Technology and Academic Writing: Knowing and Mastering the "Craft Skills". Viitattu 27.9.2024. <https://www.igi-global.com/gateway/article/full-text-pdf/325795>

Günther, K. & Hasanen, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.9.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>

Pesonen, J. & Hannonen, O. 2023. Tekoäly tutkimuksen työkaluna. Matkailututkimus 19. Viitattu 8.10.2024. <https://journal.fi/matkailututkimus/article/view/135929/84900>

Tietoarkisto. 2022. Aineistohallinnan käsikirja: Kvalitatiivisen datan käsittely. Tampereen yliopisto. Viitattu 13.11.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>

Kuviot

Kuvio 1: Yrityskulttuurin osa-alueet. (Mukaillen Cornelissen 2023, 187; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 12; Robbins & Coulter 2016, 494-510; Barrett 2017, 3, 25; Dyer 2023, 20-26; Carbery & Cross 2019, 140.)	10
Kuvio 2: Organisaatiokulttuurin kehittämisen vaiheet (Mukaillen Mullins & Christy 2016, 538; Bolles 2021, 90-91; Dyer 2023, 33-46; Carbery & Cross 2019, 23; Jacobs & Crockett 2021, 54-55; Anderson 2022, 92-93; Viitala & Jylhä 2019, 280-282; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67; Myllymäki 2020, 64-65; Robbins & Judge 2023, 576-577; Barrett 2017, 26; Torrington ym. 2020, 368, 386.)	16
Kuvio 3: Laadullisen tutkimuksen prosessi (Günther & Hasanen 2021.)	26

Taulukot

Taulukko 1: Tulokset, johtopäätökset, vahvuudet ja kehitysehdotukset	47
--	----

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko	57
--------------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Arvot ja uskomukset

Arvoilla tarkoitetaan tässä kontekstissa organisaation arvoja. Uskomuksilla tarkoitetaan sitä, mitä ajattelutapoja organisaatiossa on. Miten asiat tehdään ja mikä on se perusajatus, juurisyy, minkä takia asiat tehdään juuri sillä tavalla kuin ne tehdään.

- Olettamuksella tarkoitetaan sitä, että tehdään asiat jollakin tietyllä tavalla, koska oletetaan tämän tietyn tavan toimivan. Esim. organisaatiossa voi syntyä olettaus, että markkinoinnin lisääminen lisää myyntiä, jos näin on tapahtunut aikaisemmin. Mitä oletuksia organisaatiossa on?
- Uskomuksilla tarkoitetaan sitä, mitä ajattelutapoja organisaatiossa on. Miten asiat tehdään ja mikä on se perusajatus, juurisyy, minkä takia asiat tehdään juuri sillä tavalla kuin ne tehdään. Minkälaisia uskomuksia organisaatiossa on?
- Tunnistatko jonkin ajattelutavan, mikä ohjaa toimintaasi työssä?
- Mitä tavoitteita organisaatio on muodostanut?
- Toteutuuko organisaation arvot samalla tavalla kuin ne ovat kirjoitettuna ylös?
- Millä tavalla organisaation arvot toteutuvat organisaation jäsenien toiminnassa ja ajattelussa?
- Arvoihin ja uskomuksiin liittyen mitä asioita haluaisit pitää entisellään muutosprosessissa ja mitä asioita haluaisit kehittää?

Viestintä ja vuorovaikutus

Tässä kontekstissa viestinnällä ja vuorovaikutuksella tarkoitetaan kirjoitettua viestintää kuten sähköpostiviestejä ja puheviestintää organisaation jäseneltä toiselle.

- Minkälaista puheviestintää organisaatiossa on? Esim. miten puhutaan muille työntekijöille.
- Minkälaista työntekijöiden kirjoitettu viestintää on organisaatiossa? Kuvaile viestintää.
- Minkälaista johdon kirjoitettu- ja puheviestintää on organisaatiossa? Kuvaile viestintää.
- Onko johdon kirjoitettu viestintää selkeää ja riittävää? Perustelee.
- Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen mitä asioita haluaisit pitää entisellään muutosprosessissa ja mitä asioita haluaisit kehittää?

Työilmapiiri

Työilmapiirin muodostaa esimerkiksi yhteishenki, miten kanssatyöntekijöitä kohdellaan ja kaikkeen kiusaamiseen tai syrjintään puuttuminen.

- Minkälainen työilmapiiri teidän tiimissänne on?
- Mitkä ovat vahvuudet teidän tiimissänne?
- Mitkä ovat kehityskohteet teidän tiimissänne?
- Näytetäänkö teidän tiimissänne tunteita?
- Millä tavalla tunteita näytetään?
- Mitä asioita haluaisit pitää entisellään muutosprosessin myötä ja mitä asioita haluaisit kehittää?

Johtamistyyli

- Mikä johtamistyyli on mielestäsi toimiva ja minkä takia se on toimiva?
- Missä johtamistyyliässä on kehitettävää ja mitä siinä pitäisi kehittää?
- Mitä asioita haluaisit pitää entisellään muutosprosessi myötä ja mitä asioita haluaisit kehittää?

Palkitseminen ja tunnustaminen

Tällä tarkoitetaan työntekijän työpanoksen hyvittämistä fyysisillä tai ei-fyysisillä palkinnoilla.

- Mitä mieltä olet organisaation palkitsemisjärjestelmästä?
- Mitä asioita haluaisit pitää entisellään muutosprosessin myötä ja mitä asioita haluaisit kehittää?