

Maija Kankkunen

# Yrityskulttuurin kehittäminen

Case: Louhi Net Oy

---

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

3.12.2014

Tekijä(t) Otsikko  Sivumäärä Aika	Maija Kankkunen Yrityskulttuurin kehittäminen Case: Louhi Net Oy 62 sivua + 7 liitettä 4.11.2014
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulu tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ohjaaja(t)	KTM, Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämä kehittämistehtävä tehtiin Louhi Net Oy:lle, joka on osa Winterbackwoods-konsernia. Kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää yrityksen kulttuuria vahvemmaksi ja strategiaa tukevaksi.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia, että määrällisiä tutkimusmenetelmiä ja – mittareita. Kehittämistehtävän viitekehys perustuu kahteen isoon kokonaisuuteen: Great Place to Work instituutin määrittelemään yrityskulttuurin yhdeksään osa-alueeseen ja Edgar H. Scheinin määrittelemään yrityskulttuurin kolmeen eri tasoon.</p> <p>Ensimmäisen nykytila-analyysin avulla kartoitettiin yrityksen heikkoudet ja vahvuudet yrityskulttuurin yhdeksällä eri osa-alueella. Tarkentavien kyselyiden avulla selvitettiin ongelmien syitä ja seurauksia. Kyselyiden tulosten avulla päätettiin, millaisia toimenpiteitä lähdetään toteuttamaan yrityskulttuurin eri osa-alueiden kehittämiseksi. Kehittämistehtävän aikana tarkennettiin ja luotiin erilaisia toimintamalleja ja prosesseja, joiden avulla pyrittiin vaikuttamaan yrityskulttuurin ongelmakohtiin ja ratkaisemaan niitä.</p> <p>Kehittämishankkeen toinen nykytila-analyysi osoittaa, että yrityskulttuuri kehittyi hankkeen aikana parempaan suuntaan. Erityisesti yrityksen jakamisen- ja viestimisen kulttuuri kehittyi huomattavan paljon hankkeen aikana. Toteutettujen toimenpiteiden avulla pystyttiin vaikuttamaan myös yrityskulttuurin kahteen ensimmäiseen tasoon. Kolmanteen tasoon pystytään vaikuttamaan vasta ajan myötä, kun henkilöstölle on syntynyt positiivisia kokemuksia uusista käytännöistä.</p> <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda yritykselle työkalu, jonka avulla pystytään kehittämään yrityksen kulttuuria sekä mittaamaan sitä. Tämä tavoite saavutettiin hankkeen aikana ja jatkossa yrityskulttuuria mitataan vuosittain Louhi Net Oy:ssa.</p>	
Avainsanat	yrityskulttuuri, yrityskulttuurin kehittäminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Maija Kankkunen Developing Corporate Culture Case: Louhi Net Oy 62 pages + 7 appendices 4 November 2014
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>This study was made for Louhi Net Oy which is a part of the Winterbackwoods Group. The aim of the study was to develop a stronger corporate culture which would also support the strategy of the company.</p> <p>The research method selected was an action research. Both qualitative and quantitative research methods and metrics were used in this study. The theory of this thesis was based on two larger entities: the nine sections of corporate culture defined by Great Place to Work institute and the three different levels of corporate culture defined by Edgar H. Schein.</p> <p>The first analysis was made to identify the company's strengths and weaknesses on the nine sections of corporate culture. More specific surveys helped to identify the reasons and the results for the problems found. The results of these surveys also helped to decide what actions should be made to improve the corporate culture.</p> <p>The second analysis proved that the corporate culture was improved during the process. Especially the culture of communication developed remarkably. According to the research results, the completed actions had an influence also on the two first levels of the corporate culture identified by Schein but not a remarkable influence on the third level. It is possible to affect the third level of the corporate culture only after the employees have positive experiences with the new practices.</p> <p>As a result of the study, a useful tool was created to help the company develop and measure its corporate culture also in the future. From now on, Louhi Net Oy will measure its corporate culture annually.</p>	
Keywords	corporate culture, corporate culture development

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	1
1.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat	1
1.3	Kehittämistehtävän rajaus	2
2	Tutkimusongelma	3
2.1	Tutkimuskysymykset	3
2.3	Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit	3
3	Tutkimusmenetelmä	5
3.1	Toimintatutkimus	5
3.2	Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät	6
3.3	Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	8
4	Teoreettinen viitekehys	8
4.1	Mikä on yrityskulttuuri ja kulttuuristrategia?	10
4.2	Yrityskulttuurin tasot	10
4.2.1	Yrityskulttuurin ensimmäinen taso, henkilöstö, johtaminen ja tapa tehdä asioita	11
4.2.2	Yrityskulttuurin toinen taso, arvot, strategia ja luottamus	12
4.3	Johtaminen yhdeksällä osa-alueella	13
4.3.1	Valitseminen	14
4.3.2	Innostaminen	15
4.3.3	Viestiminen	16
4.3.4	Kuunteleminen	17
4.3.5	Kiittäminen	17
4.3.6	Kehittyminen	18
4.3.7	Välittäminen	19
4.3.8	Juhlistaminen	20
4.3.9	Jakaminen	20
4.4	Millainen on menestyvä yrityskulttuuri?	21
4.4.1	Supercell	23
4.5	Teorioita yrityskulttuurin muuttamisesta	24
4.6	Tutkimuksia ja hankkeita yrityskulttuurista	28
5	Kehittämistehtävän toteutus	29

5.1	Kehittämistehtävän lähtökohdat ja suunnittelu	29
5.2	Nykytila analyysi	29
5.2.1	Valitseminen ja jakaminen	32
5.2.2	Kehittyminen ja kiittäminen	33
5.2.3	Innostaminen ja viestiminen	34
6	Kehittämistehtävän tulokset	36
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	36
6.2	Toteutetut toimenpiteet	36
6.2.1	Jakaminen	37
6.2.2	Valitseminen	38
6.2.3	Kehittyminen	39
6.2.4	Kiittäminen	41
6.2.5	Innostaminen	42
6.2.6	Viestiminen	45
6.2.7	Kuunteleminen	46
6.2.8	Juhlistaminen	47
6.2.9	Välittäminen	47
6.3	Toimenpiteiden vaikutus yrityksen kulttuuriin	48
6.4	Louhen tavoite menestyvän yrityskulttuurin 9 eri osa-alueella	51
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	52
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	53
7.2	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	54
7.3	Jatkotoimenpiteet	56
7.4	Itsearviointi	56
	Lähteet	58

# 1 Johdanto

## 1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kehittämistehtävän toimeksiantajana on Louhi Net Oy. Kehittämistehtävän ohjaajana toimi yrityksen omistaja ja hallituksen puheenjohtaja Tapio Talvisalo. Toimin yrityksessä talouspäällikkönä ja kuulun yrityksen johtoryhmään. Työtehtäviini kuuluu myös henkilöstöhallinto. Toimin kehittämistehtävän vetäjänä, laadin kyselyt yhdessä johtoryhmän kanssa koko henkilöstölle, teen yhteenvedot kyselyiden tuloksista, toimin muutostoimenpiteiden läpiviejänä koko kehittämistehtävän ajan sekä raportoin kehittämistehtävän etenemisestä koko henkilöstölle. Kehittämistehtävä ja siihen liittyvät muutostoimenpiteet koskevat koko Louhi Net Oy:tä, mutta ei konsernin muita yhtiöitä.

Louhi Net Oy on palvelinten ja palveluiden isännöintiin (Hosting) keskittynyt suomalainen yritys. Palveluistamme vastaa 14 palvelinylläpidon asiantuntijaa. Louhen liikevaihto vuonna 2013 oli 2,9 miljoonaa euroa ja toiminta on kannattavaa. Louhi on aloittanut toimintansa vuonna 2003. Pääkonttorimme on Espoossa, Leppävaarassa. Yrityksen henkilöstö on nuorekasta, mikä näkyy yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Louhi Net Oy on osa Winterbackwoods konsernia. Winterbackwoods Oy omistaa 100 prosenttisesti Louhi Net Oy:n ja konsernin muita yhtiöitä ovat muun muassa Pilvi Cloud Company Oy, Roll D6 Oy ja Second Nature Security Oy. Winterbackwoods Oy:n omistaa 100 prosenttisesti Tapio Talvisalo, joka toimii myös opinnäytetyöni ohjaajana. Tapio Talvisalo on Louhi Net Oy:n hallituksen puheenjohtaja ja toimii varatoimitusjohtajana. Louhella ei ole tällä hetkellä valittuna toimitusjohtajaa. Konsernirakenne on kuvattu liitteessä yksi.

Louhi Net Oy on päivittänyt strategiaansa ennen tämän hankkeen aloittamista vuonna 2011 sekä hankkeen aikana vuonna 2014. Tarkemmin yrityksen strategiasta ja arvoista on kerrottu kappaleessa 6.2.5 Innostaminen. Yrityksen missiona on tarjota asiakkaan tietojärjestelmille katkoton jatkuvuus tulevaisuuteen. Louhi Net Oy:n visiona on olla Suomen johtava pilvipalveluiden ja virtualisoinnin asiantuntija, jonka liikevaihto on yli 10 miljoonaa euroa ja tulos yli 20 prosenttia. Yrityksellä on ammattitaitoinen ja työhönsä tyytyväinen henkilöstö. Automaatioaste on markkinoiden korkein. Louhi Net Oy:n arvot ovat: kehittyminen, vastuu, tiimityö, laatu ja asiakas.

## 1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Kehittämistehtävän lähtökohtana oli kehittää Louhi Net Oy:n yrityskulttuuria vahvemiksi ja strategiaa tukevaksi. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Louhi Net Oy:n yrityskulttuurin nykytila ja antaa yritysjohdolle välineet rakentaa yrityksen kulttuuri strategiaa tukevaksi.

Louhi Net Oy on muutaman vuoden aikana elänyt suuressa murroksessa. Louhi Net on erkaantunut entisestä emoyhtiöstä Smilehouse Oy:sta ja siirtynyt Winterbackwoods konserniin. Konserniin on perustettu uusia muun muassa yhtiöitä Roll D6 Oy ja Pilvi Cloud Company Oy. Louhi Net Oy on investoinut täysin omaan palvelinsaliin ja käynyt läpi TEKES rahoitteen tuotekehityshankkeen. Muutokset ovat olleet suuria, mikä on horjuttanut myös yrityksen kulttuuria merkittävästi.

Louhi Net Oy:n johto halusi tehdä yrityksestä menestyvän ja erityisesti hyvän työpaikan. Yrityksen toimintamallit eivät olleet johdonmukaisia ja ne eivät tukeneet hyvän ilmapiirin ylläpitämistä yrityksessä. Henkilöstön vaihtuvuus oli suuri ja yrityksen kirjoitetut arvot eivät näkyneet päivittäisessä toiminnassa. Nämä kaikki asiat heijastuivat yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, mikä hankaloitti yrityksen strategian toteuttamista ja asetettuihin tavoitteisiin pääsyä.

Yrityskulttuurin kehittäminen on Louhi Net Oy:lle tärkeää, koska päivittäisessä toiminnassa esiintyy sellaisia ongelmakohtia, jotka olisivat korjattavissa pienillä muutoksilla niin yrityksen henkilökunnan asenteissa, kuin koko organisaation, johto mukaan lukien, toimintatavoissa. Ongelmana on todennäköisesti ollut se, että asioita on lähdetty ratkomaan vain yhdestä näkökulmasta, ilman että koko organisaatio olisi otettu huomioon muutosten läpiviennissä. Yritys elää tällä hetkellä suuressa murrosvaiheessa, joten myös yrityksen kulttuuriin vaikuttaminen on helpompaa.

Louhi Netin johdosta kaikki ovat lukeneet Asta Rossin kulttuuristrategia kirjan ja se herätti johdon ajattelemaan asioita. Mitä jos nämä asiat (yhdeksän teemaa) kartoitettaisiin yrityksessä ja tehtäisiin paremmin Louhessa, muuttuisiko toiminta? Louhen johto uskoo vahvasti siihen, että yrityskulttuurin kehittäminen on erittäin hyvä keino lähteä ratkomaan päivittäisiä ongelmia, jotka estävät tällä hetkellä yrityksen menestystä ja kasvua. Tämän vuoksi olen valinnut tämän aiheen YAMK-tutkintoni opinnäytetyöksi.

### 1.3 Kehittämistehtävän rajaus

Tämä tutkimus keskittyy Great Place to Work instituutin määrittelemiin yhdeksään osa-alueeseen, jotka tulee olla kunnossa menestyvässä yrityskulttuurissa. Rajaus on tehty sen vuoksi, jotta aihealueesta ei tulisi liian laaja. Yrityskulttuuria ja sen muuttamista on tutkittu hyvin paljon ja erilaisia

elementtejä on paljon. Tukeuduin Great Place to Work instituutin määritelmiin, koska kyseinen instituutti on hyvin tunnettu suomessa ja kyseiseen tutkimukseen osallistuu vuosittain useita yrityksiä. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä on todella tapahtunut yrityskulttuurin muutosta parempaan ja menestyksekkäämpään suuntaan.

## 2 Tutkimusongelma

### 2.1 Tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistehtävän tutkimusongelma on kuinka Louhi Net Oy:n yrityskulttuuria voi kehittää strategiaa tukevaksi.

Tutkimusongelmaa tarkennettiin asettamalla sen jatkoksi tutkimuskysymyksiä, jotka määrittelevät ongelmaa tarkemmin. Tutkimuskysymykset ovat:

- Millä tasolla Louhen yrityskulttuuri on yhdeksällä eri osa-alueella?
- Mitkä ovat ne kriittisimmät osa-alueet, joihin tulee ensimmäiseksi tarttua?
- Mikä osa-alueista on yrityksessä tällä hetkellä vahvin?
- Mitä toimenpiteitä tulee tehdä, jotta yrityskulttuurista tulisi vahva ja menestyvä?

### 2.2. Kehittämistehtävän tavoitteet

Kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää:

1. Selvittää Louhi Net Oy:n yrityskulttuurin vahvuudet ja heikkoudet yhdeksällä eri osa-alueella.
2. Selvittää, kuinka yrityskulttuuria pystytään kehittämään vahvemaksi ja strategiaa tukevammaksi.
3. Tehdä yrityksestä parempi työpaikka toteutettujen toimenpiteiden avulla.
4. Luoda mittari, jolla pystytään mittaamaan yrityskulttuurin kehittymistä.

Yrityksen kulttuuri on menestyvä, mikäli pääsemme lähelle tahtotilaamme ja yrityksen arvot näkyvät päivittäisessä toiminnassa. Louhi Net uskoo, että jos henkilöstö on tyytyväinen ja motivoitunut, myös yritys menestyy hyvin ja saavuttaa asetettuja tavoitteita ja jopa ylittää ne. Tämän vuoksi yrityskulttuurin kehittäminen ja siihen liittyvien mittareiden käyttöönotto ja jatkuva seuranta on tärkeää.

### 2.3 Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit



Yrityskulttuuri muodostuu yhdeksästä osa-alueesta: valitseminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. Louhen KPI:ssa ei ole mittareita, jotka kertoisivat näistä osa-alueista, ainoastaan mittareita, jotka antavat osviittaa yrityskulttuurin nykytilasta. Key Performance Indicator, lyhennettynä KPI, tunnetaan myös muun muassa suorituskykyilmaisimena, keskeisenä suorituskyky mittarina, avainmittarina tai KPI- mittaristona. KPI mittariston tulisi keskittyä organisaation suorituskyvyn näkökulmasta siihen, mikä on kaikkein kriittisintä organisaation nykyiselle ja tulevalle menestykselle. (Aho, 2012.)

Yrityskulttuuria mittaava mittaristo saadaan hankkeen aikana rakennettua toteutettavien kyselyiden avulla. Prosessin ensimmäisen vaiheen kysely antaa yrityksen johdolle tiedon yrityskulttuurin nykytilasta ja mittaristoon lähtöarvot. Prosessin kolmannen vaiheen tulokset antavat mittaristoon vertailuarvot lähtöarvojen rinnalle. Näiden arvojen erotus kertoo ovatko tehdyt toimenpiteet muuttaneet mittarin tulosta. Prosessin vaiheet on kuvattu tarkemmin kappaleessa 3.2. Liitteessä kaksi on kyselylomake prosessin ensimmäisen vaiheen kyselystä.

Kyselyn avulla selvitetään yrityskulttuuriin liittyviä ongelmia ja seurauksia tasapuolisesti. Väittämien avulla saadaan selville eri aihealueiden kipupisteitä sekä osviittaa siitä, mitä asioita tulisi konkreettisesti kehittää ja korjata. Mittariston asteikoksi olen valinnut 1 – 4, 4 = täysin samaa mieltä, 3 = samaa mieltä, 2 = eri mieltä ja 1 = täysin eri mieltä. Valitsin tietoisesti asteikoksi 1 - 4 perinteisen 1 - 5 sijaan, jotta keskivaiheen, ei osaa sanoa vastauksille, ei olisi kyselyssä vaihtoehtoa. Mielestäni valitsemani asteikko kertoo todenmukaisemman tuloksen kuin asteikko 1 – 5. Asioista on oltava joku mielipide, ja jos kysymyksiin ei osaa vastata voi jättää vastauksen tyhjäksi. Jokaisesta aihealueesta on ennen väittämiä pieni esittely, jotta vastaaja saa kiinni siitä, miten hyvässä työpaikassa esimerkiksi toimitaisiin.

Tämän yrityskulttuurin mittariston avulla yrityksen johto ei olisi enää vain oletusten varassa, vaan olisi olemassa selkeä mittari, joka kertoo missä ovat kipupisteet ja ovatko tehdyt toimenpiteet vaikuttaneet positiivisesti vai negatiivisesti yrityskulttuuriin. Mikäli yrityskulttuuriin liittyvien mittareiden arvot muuttuvat positiiviseen suuntaan tämän kehitysprojektin myötä, tulisi myös yrityksen muiden mittareiden, esimerkiksi talouden- ja myynnin mittareiden, kohentua automaattisesti.

Yrityskulttuuriin liittyvää mittaristoa tulee alkuvaiheessa seurata tiheästi, jotta tiedetään tehdäänkö oikeita asioita vai ei. Kun yritys on päässyt lähelle mittareiden tavoitearvoja, voi seurantaa vähitellen vähentää, mutta sitä ei saa jättää kokonaan pois. Yrityksellä on aina kehitettävää toiminnassaan. Mikäli kehitystä ei tapahdu koko ajan, ei yritys pysty menestymään, koska maailmakin muuttuu jatkuvasti.

### 3 Tutkimusmenetelmä

#### 3.1 Toimintatutkimus

Tutkimusmenetelmänä käytän toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on laadullinen tutkimus, jonka avulla yritetään kehittää kohde organisaation toimintatapoja. Toimintatutkimuksessa tutkija yleensä osallistuu organisaation toimintaan muutenkin kuin tutkijana. (Heikkilä 2005, 15.)

Tässä kehittämistehtävässä yrityksellä oli selkeästi ongelma, joka tuli ratkaista. Erityisesti ensimmäisen kyselyn tulosten valmistuttua, tutkimuksen asiakokonaisuus selkiintyi ja tulokset antoivat paremman kuvan siitä, kuinka asioista lähdetään viemään eteenpäin. Tutkimuksen aikana luin hyvin paljon esimerkkejä siitä, kuinka eri yrityksissä toimitaan erilaisissa tilanteissa. Toimintatapojen skaala oli valtava. Olin koko kehittämistehtävän ajan tiiviissä vuorovaikutuksessa henkilöstön sekä yrityksen johdon kanssa. Olin aktiivisesti mukana kaikissa kehittämistoimenpiteissä, joita lähdettiin toteuttamaan yrityksessä kehittämistehtävän aikana.

### 3.2 Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Aineistoin hankinta- ja analysointimenetelmänä käytän kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätöksen syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan yleensä pientä määrää tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin myös toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkitavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2005, 16.)

Kvalitatiivisen tutkimuksesta tekee sen, että tunnen vastausjoukon erittäin hyvin, vastausjoukko on suppea ja tarkoituksenani on ymmärtää Louhi Net Oy:n yrityskulttuuria. Lisäksi kyselyissä käytetään avoimia kysymyksiä. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytän kyselylomakkeiden perusosassa, jossa on valmiita kysymyksiä ja vastaajan tulee valita väittämään joku valmiiksi asetettu vaihtoehto. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pystyn myös havainnollistamaan tuloksia taulukoin tai kuvioin.

Lähden selvittämään tutkimusongelmaani vaiheittain. Kuviossa yksi on kuvattu tutkimusprosessi.



Kuvio 1. Tutkimusprosessi

Ensimmäisessä vaiheessa teen kyselyn koko henkilöstölle, mukaan lukien johto. Kysely perustuu menestyvän yrityskulttuurin yhdeksään osa-alueeseen: valitseminen, innostaminen, viestiminen,

kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. Kyselyssä on jokaisesta aihealueesta 3-5 kysymystä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää yrityskulttuurin nykytila ja kartoittaa todelliset ongelmapisteet ja vahvuudet Louhen yrityskulttuurissa. Ensimmäisen vaiheen kyselyn tulokset käsitellään johtoryhmässä ja esitellään koko henkilöstölle.

Toisessa vaiheessa selvitetään ensimmäisessä kyselyssä esiin nousseita kipupisteitä. Laaditaan toinen kysely henkilöstölle, jonka tarkoituksena on selvittää ongelmien syitä ja seurauksia. Toisen vaiheen kysely toteutetaan kuudesta heikoimmasta osa-alueesta. Ensimmäisenä käsitelyyn otetaan huonoimman arvosanan saaneet, eli ongelmallisimmat kohdat ja sitten sitä seuraavat. Aina käsitellään vain muutama aihe-alue kerrallaan, jotta kyselystä saadaan mahdollisimman tiivis. Kyselyiden jälkeen yrityksen johdolla on tieto suurimmista ongelmista ja niiden syistä tarkemmalla tasolla. Toteutetun kyselyn jälkeen yrityksen johto laatii suunnitelman toimenpiteistä, jotka tulee toteuttaa ongelmakohtien parantamiseksi. Suunnitellut toimenpiteet pyritään toteuttamaan. Henkilöstö pidetään koko ajan tietoisena hankkeen etenemisestä.

Prosessin kolmannen vaiheen tarkoituksena on selvittää onko tehty oikeita vai vääriä asioita yrityskulttuurin rakentamisessa. Prosessin kolmas vaihe toteutetaan, kun kuusi huonoimman arvosanan saanutta osa-aluetta on käyty läpi vaiheessa kaksi. Valitsin tämän tavan tutkia asiaa, koska tämä tukee yrityksen strategiaa tehdä yrityksestä hyvä työpaikka. Yrityskulttuurin nykytila on ensin määriteltävä, jotta kulttuuria pystytään ohjaamaan haluttuun suuntaan. Yrityskulttuuri on hyvin ajankohtainen aihe tällä hetkellä ja tietoa on hyvin saatavilla tästä aihealueesta. Tämän tutkimuksen avulla yrityksellä on eväät lähteä rakentamaan parempaa yrityskulttuuria. Yrityskulttuurin nykytila on selvitetty, vahvuudet ja heikkoudet on kartoitettu. Lisäksi yritys tietää mitkä ovat ne ensimmäiset tärkeimmät kehityskohteet, jotka henkilöstö kokee tärkeimmäksi muuttaa. Yrityskulttuurin rakentaminen ja kehittäminen eivät lopu tähän koskaan. Yrityskulttuurin kehitystä tulee seurata ja mitata, jotta sitä pystyy kehittämään entistä enemmän yrityksen strategiaa tukevaksi.

### 3.3 Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Tutkimuksen validiteetti varmistetaan sillä, että pohjana käytetään Great Place to Work organisaation käyttämää viitekehystä menestyvästä yrityskulttuurista. Validiteetti ilmaisee, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 226).

Reliabiliteetti varmistetaan sillä, että tutkimuskysymykset ovat samat sekä tutkimuksen alussa että lopussa. Reliabiliteetti tarkoittaa mittarin tai menetelmän luotettavuutta (Hirsjärvi ym.). Lisäksi vastaajajoukko pyritään pitämään koko tutkimuksen ajan mahdollisimman samana. Tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan minä tutkijana.

Kyselyjen tulokset kertovat onko tutkimuksen aikana käytetty malli toimiva ja verifioitu. Verifiointi tarkoittaa tulosten todentamista. Mikäli kyselyn tulokset eivät muutu lainkaan, kertoo se siitä, että yrityksen johto ei ole pystynyt kehittämään tai toimeenpanemaan asioita, jotka kyselyiden avulla on tullut esille. Toimintatutkimuksessa esitetty malli yrityskulttuuristrategian rakentamisesta ei ole tällöin ollut toimiva, ainakaan juuri tutkimusajankohtana.

## 4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen viitekehyksessä mietitään mitkä teorian osa-alueet ovat oleellisia asian tutkimisen kannalta, määritellään tutkimukseen liittyvät käsitteet ja analysoidaan aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Viitekehys ohjaa tutkimuksen empiiristä työtä ja yhdistää teoreettisen ja empiirisen osan ehjäksi kokonaisuudeksi. (Heikkilä 2005, 26.)

Lähdin tutkimaan yrityskulttuurin viitekehystä tarkemmin sen jälkeen, kun olin lukenut Asta Rossin kirjan ja yrityskulttuuri oli valittu kehittämistyöni aiheeksi. Yrityskulttuurista ja siihen liittyvistä aihealueista löytyy hyvin paljon kirjallisuutta ja näin ollen myös paljon erilaisia näkökulmia. Kuviossa kaksi olen kuvannut tutkimukseni viitekehystä, eli sitä mistä menestyvä yrityskulttuuri rakentuu. Päätin pitää tutkimuksen keskiössä Great Place to Work instituutin valitsemat yhdeksän eri osa-alueita. Edgar H. Schein on kirjoittanut useita teoksia yrityskulttuurista, sen muuttamisesta sekä siitä, kuinka kulttuuria tulisi johtaa. Erityisesti hänen teorioistaan yrityskulttuurin tasojen määrittely oli mielestäni mielenkiintoinen ja sopiva tapa lähestyä omaa aiheitani yrityskulttuurin muutoksessa. Nostin viitekehykseeni myös yhtenä osa-alueena luottamuksen, jonka katsoin kuuluvan yrityskulttuurin toiselle tasolle.

Menestyvä yrityskulttuuri			
1. Valitseminen 2. Innostaminen 3. Viestiminen 4. Kuunteleminen 5. Kiittäminen 6. Kehittyminen 7. Välittäminen 8. Juhlistaminen 9. Jakaminen	Yrityksen omistajat	Perinteet ja uskomukset	Toimintanormit
	Strategia	Arvot	Luottamus
	Tapa tehdä asioita - tietoisesti		Henkilöstö
Johtaminen			

Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys

Päätin lähteä avaamaan tutkimukseni viitekehystä ensimmäiseksi määrittelemällä mitä yrityskulttuuri käsitteenä tarkoittaa. Tämän jälkeen tutustuin tarkemmin H. Scheinin määritelmään yrityskulttuurin erilaisista tasoista ja pureduin kulttuurin eri tasojen sisältöihin. Käsittelen viitekehyksessä tiiviisti teoriaa johtamisesta, arvoista ja strategiasta. Johtaminen, arvot ja strategia ovat aihe-alueina niin valtavia, että jouduin rajaamaan ne mahdollisimman tiiviiksi teoriaosuudessa, jotta viitekehys ei laajene liian suureksi kokonaisuudeksi. Käsittelen myös luottamusta, joka on tärkeä osa menestyvää yrityskulttuuria. Tämän jälkeen käyn läpi, kuinka johtaminen tulisi tapahtua Great Place to Work -instituutin määrittelemällä kulttuurin yhdeksällä osa-alueella. Kehittämistehtäväni aiheena oli kehittää Louhi Net Oy:n yrityskulttuuria paremmaksi, joten käyn viitekehyksessä läpi myös sitä, millainen menestyvä yrityskulttuuri on ja miten se ilmenee erilaisissa yrityksissä. Kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää ja muuttaa yrityksen kulttuuria, joten viitekehysten loppuosassa käsittelen teoriaa myös yrityskulttuurin muuttamisesta ja siitä onko se mahdollista ja millä keinoin. Aivan viitekehysten loppussa olen tutustunut yrityskulttuurista aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja hankkeisiin.

#### 4.1 Mikä on yrityskulttuuri ja kulttuuristrategia?

Lähden avaamaan tutkimukseni viitekehystä ensimmäiseksi määrittelemällä mitä yrityskulttuuri käsitteenä tarkoittaa. Yrityskulttuuri ilmentää sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan. Yrityskulttuuri saa muotonsa yrityksen perinteistä (Hampden-Turner, 1991). Yrityskulttuuri on niiden perusoletusten ja uskomusten kooste, joita yrityksen jäsenet ovat yleisesti omaksuneet pyrkiessään selviytymään ympäristössään ja pyrkiessään säilyttämään yhteisön kiinteyden. Nuo uskomukset toimivat heidän alitajunnassaan määrittäen itsestäänselvyyksinä pidetyt toimintatavat, joiden avulla yritys pyrkii selviytymään ympäristössään. (Juuti, 1997.) Yrityskulttuurilla on merkitystä, koska kulttuuriset elementit määrittävät strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Jos halutaan tehdä organisaatioista tehokkaampia ja toimivampia, niin täytyy ymmärtää kulttuurin rooli organisaatioiden elämässä. (H. Schein, 2009.)

Kulttuuristrategialla tarkoitetaan kokonaisvaltaista johtamista yrityksen kulttuurin kautta. Yrityskulttuuri on tapa toteuttaa strategiaa. Se miten asiat on tapana tehdä, on tapa, joka myös toteuttaa strategiaa. Menestyvät yritykset ovat tietoisesti rakentaneet ja johtavat yrityskulttuuriaan. Tyypillistä yritysmaailmassa kuitenkin on, että yrityskulttuuri on orgaaninen ja historian muokkaama tapa toimia, ilman selvää tavoitetilaa ja teemaa. (Rossi 2012, 14.)

#### 4.2 Yrityskulttuurin tasot

Kulttuuria pitää Scheinin (1987, 32) mukaan ymmärtää monella eri tasolla ja hallita myös syvempiä tasoja. Kuvio kolme kuvastaa kulttuurin eri tasoja.



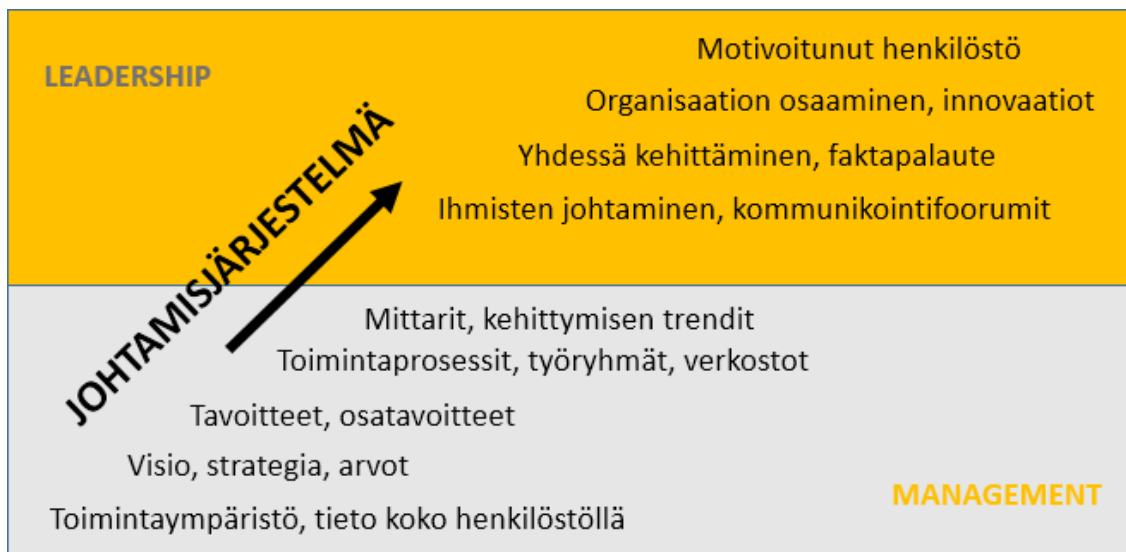
Kuvio 3. Kulttuurin eritasot. (Schein 1987.)

Kulttuurin helpoiten havainnoitava taso on organisaation rakenteet ja prosessit, eli se mikä on nähtävissä, kuultavissa ja tunnettavissa, kun liikkuu organisaatiossa. Näissä asioissa on paljon eroavaisuuksia yritysten välillä. Seuraava taso on ilmaistut arvot, päämäärät ja strategiat, jotka ovat erityisesti johdon tärkeitä työvälineitä. Ilmaistuilla arvoilla pyritään vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin ja

ne myös ovat tavoitteita asetetulle kulttuurille. Kolmas taso on pohjimmaiset perusolettamukset eli opitut arvot, uskomukset ja oletukset, jotka on opittu organisaation aikaisemmissa positiivissa kokemuksissa. Pohjimmaiset perusolettamukset ovat sellaista tietoa, jonka avulla työntekijät tietävät, kuinka juuri tässä organisaatiossa kannattaa ja tulee toimia. Kolmannen tason perusolettamukset ovat myös syy siihen miksi organisaatiokulttuurin muuttaminen on yleensä hidasta ja haasteellista. (Schein 1987, 32–38.)

#### 4.2.1 Yrityskulttuurin ensimmäinen taso, henkilöstö, johtaminen ja tapa tehdä asioita

Lähdin pohtimaan yrityskulttuurin ensimmäistä tasoa näkökulmasta, johon kuuluu henkilöstö, johtaminen ja tapa tehdä asioita, joita käsitellen seuraavissa kappaleissa. Johtamisen avulla pystytään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen. Johtamistaidon avulla tehtävät saadaan suoritetuksi ihmisten avulla ja heidän kanssaan. (Lämsä, 2013.) Johtaminen on monitahoinen asia ja sitä on vaikea lyhyesti kuvata. Johtaminen perustuu aina työpaikan toimintaympäristöön ja sen muutoksiin. Johtamisen keinoin vastataan ympäristön aiheuttamiin haasteisiin ja vastaavasti hyödynnetään ympäristön luomat mahdollisuudet. (Työturvallisuuskeskus 2013, 7.)



Kuvio 4. Johtamisjärjestelmä (Työturvallisuuskeskus)

Hyvä johtamisjärjestelmä reagoi muutoksiin ja pystyy hyödyntämään organisaation toiminnassa mahdollisuudet sekä ehkäisemään uhat. Johtamisjärjestelmä on looginen kokonaisuus, jonka perusta muodostuu johtamisen rakenteista. Asioiden johtamista kutsutaan myös termillä management. Kun rakenteet ovat kunnossa, johtamisen painopiste siirtyy vuorovaikutusjohtamiseen, jota kutsu-



taan myös termillä leadership. Vuorovaikutusjohtamisen tavoitteena on esimiehen ja työyksikön jäsenten motivoituminen, tavoitteiden saavuttaminen ja yhteinen kehittämisen ilmapiiri. Hyvä johtaminen edellyttää esimiehiltä henkilöstön oikeudenmukaista ja tasavertaista kohtelua. Johdon ja henkilöstön luottamuksellinen suhde on johtamisen selkäranka. Se ansaitaan molemminpuolisen arvostuksen, kunnioittamisen ja hyvän käyttäytymisen perustalta. Henkilöstön luottamusta lisää ihmisten osaamisen ja kokemuksen aito huomioiminen työpaikan kehittämistoiminnassa. (Työturvallisuuskeskus 2013, 7.)

#### 4.2.2 Yrityskulttuurin toinen taso, arvot, strategia ja luottamus

Yrityskulttuurin toinen taso koostuu arvoista ja strategiasta. Tutkimukseni viitekehyksessä nostan myös luottamuksen yrityskulttuurin toiselle tasolle. Arvoja ja strategiaa käsittelem tiiviisti seuraavaksi. Yrityksen arvot liittyvät vahvasti yrityskulttuuriin ja sen kehittymiseen. Arvot muodostavat työyhteisön hengen ja ilmapiirin. Ne ohjaavat kaikkea tekemistä ja muodostavat työpaikan kulttuurin perustan. (Työturvallisuuskeskus 2013, 8.) Arvot leviävät kaikkialle organisaatioon ja juurtuvat siihen. Arvot riippuvat organisaation historiasta, vahvoista johtajista, asiakkaista, kilpailupaineista ja monista muista tekijöistä. Vaikka arvot ovat pehmeitä, ne voivat olla erittäin vahva keino ohjata ja yhtenäistää toimintaa. (Karlöf & Helin, 2004.) Johdon ja esimiesten johdonmukaisella toiminnalla voidaan vahvistaa arvojen ohjaavuutta ja henkilöstön sitoutumista arvojen mukaiseen toimintaan. (Työturvallisuuskeskus 2013, 8.)

Strategia koostuu kokonaisvaltaisesta toimintatavasta, jolla resurssit kohdistetaan ja koordinoidaan niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan (Karlöf 1999, 201). Visio on näkymä, jota kohden halutaan kulkea, eli tila, joka halutaan saavuttaa. Strategiaa voidaan sanoa valituksi reitiksi kohti visiota. Strategia on joukko valintoja, joiden avulla visioon päästään. Visio muuntuu jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa. Strategiaa luotaessa otetaan huomioon yrityksessä jo olemassa olevat voimavarat ja mahdollisuudet niiden kasvattamiseen sekä toimintaympäristössä havaitut mahdollisuudet ja uhat. (Viitala 2002, 52.)

Luottamus on hyvin tärkeä osa menestyvää yrityskulttuuria. Luottavaisuus työelämässä tarkoittaa sitä, että työntekijä tietää, mitä odottaa esimieheltään vuorovaikutustilanteessa. Tai toisinpäin, esimies tietää, mitä odottaa alaiseltaan vuorovaikutustilanteessa.. Kalliomaa & Kettunen ovat listanneet 20 hyötyä luottamuksesta, jotka perustuvat erilaisiin tutkimustuloksiin sekä käytännön kokemuksiin erilaisissa yrityksissä. Luottamukseen perustuva johtaminen tuo yrityksiin ja organisaatioihin seuraavat vaikutukset ja hyödyt:

1. Vähentää organisaation kustannuksia.
2. Edistää spontaania sosiaalisuutta ja hyviä sosiaalisia suhteita.
3. Lisää esimiesten ja henkilöstön keskinäistä kunnioitusta.
4. Helpottaa yllättävien ongelmien ratkaisemista.
5. Nopeuttaa tuote- ja palvelukehitystä ja varmistaa brändin kehittymisen.
6. Edistää avointa ja tasa-arvoista keskustelua.
7. Lyhentää päätöksiin käytettävää aikaa.
8. Parantaa epävarmuuden sietoa.
9. Vähentää itsekkyyttä.
10. Parantaa yksilöiden suoritustasoa.
11. Edistää muutosta.
12. Nopeuttaa ristiriitojen ratkaisemista.
13. Lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta.
14. Rakentaa ja ylläpitää viihtyvyyttä
15. Edesauttaa oppimista.
16. Mahdollistaa viisaiden riskien ottamisen.
17. Toimii puskurina pettymyksissä.
18. Sitouttaa työntekijöitä.
19. Vähentää sairaspäiviä parantuneen työhyvinvoinnin vuoksi.
20. Edistää yrityksen sisäisten ja ulkoisten innovaatioiden syntymistä.

Entiset johtamistavat ovat pitkään pitäneet pintansa, mutta uudet työntekijöiden sukupolvet ja asiantuntijaorganisaatiot ovat muuttaneet johtamisen vanhat menetelmät. Nykyään johtamisen kulmakivenä voidaan pitää luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Suomen työpaikat ovat täynnä korkeasti koulutettuja työntekijöitä, jotka osaavat vaatia paljon esimiestyöltä ja haluavat kantaa vastuuta omasta työstään. Tällaisessa ympäristössä ei asemaan ja käskyysvaltaan perustuva johtaminen sovellu. Ihmiset viihtyvät paremmin työssään ja sitoutuvat siihen voidessaan itse ohjata omaa työtään ja saadessaan luottamusta työtä kohtaan. Yritykset käyttävät organisaatioiden henkilöstön potentiaalisesta innovaatiovoimasta vain osan, koska sieltä puuttuu luottamusta ihmisiin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11–19.)

#### 4.3 Johtaminen yhdeksällä osa-alueella

Parhaissa työpaikoissa johtaminen eroaa erityisesti yhdeksän osa-alueen kohdalla, jotka ovat valitseminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhli-

taminen ja jakaminen. (Rossi 2012, 42.) Seuraavissa kappaleissa kerron tarkemmin näistä yhdeksästä eri osa-alueesta sekä esimerkkejä siitä, kuinka parhaissa työpaikoissa on toimittu näillä yhdeksällä eri osa-alueella.

#### 4.3.1 Valitseminen

Parhaissa työpaikoissa uuden työntekijän rekrytointi eli valitseminen päätetään hakijan ja yrityksen arvo- ja kulttuuritartunnan perusteella. Giftwork-kulttuurin omaavissa yrityksissä haetaan ihmisiä, jotka pystyvät kasvamaan organisaation mukana, ja varmistetaan, että valittujen työntekijöiden arvot ovat linjassa organisaation arvojen kanssa. Arvo- ja kulttuuritartuntaisen valinnan vaikutukset näkyvät rekrytoinnissa siten, että sana hyvästä työpaikasta kulkee tehokkaasti ja hyviä työnhakijoita riittää erittäin paljon. Lisäksi työntekijöiden vahva kulttuuritartunta vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Uudet työntekijät myös toivotetaan tervetulleiksi yritykselle ominaisella tavalla. (Rossi 2012, 65–68.)

Uuden työntekijän rekrytointi on yritykselle yleensä yksi kauaskantoisemmista ja merkittävimmistä päätöksistä. Virheellisestä rekrytoinnista voi kärsiä niin yritys, asiakas kuin itse valittu työntekijä. Hyvin onnistunut rekrytointi taas voi tuoda yritykselle positiivista kehitysvoimaa sekä parempaa toiminnan laatua ja asiakaspalvelua. Uuden henkilön rekrytointi vaikuttaa yrityskulttuuriin, ja toisaalta taas yrityksen nykyinen yrityskulttuuri asettaa reunaehdoja rekrytoinnille. Hakuprosessissa edetään yleensä useamman vaiheen kautta, jonka avulla pyritään supistamaan hakijoiden joukkoa. Tarkan arvioinnin kohteeksi valittavien joukko pyritään saamaan mahdollisimman pieneksi, jotta valitsijoiden työ määrä pysyisi kohtuullisena. Henkilö arvioidaan tyypillisesti työkokemuksen, henkilötaustan, koulutuksen ja persoonallisuuden alueilta, jotka muodostavat henkilön osaamistason. Arvioinnissa voidaan käyttää myös simulaatioharjoituksia antamaan kuvaa henkilön ammatillisesta osaamisesta ja kyvyistä. Niissä henkilö saa ratkaistavakseen työtehtäviin liittyviä käytännön työtä muistuttavia ongelmanratkaisutilanteita. Osa rekrytointia on myös perehdyttäminen. Perehdyttämisen avulla tuetaan uutta työntekijää, kunnes hän on itse riittävän varma uusissa työtehtävissään. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan tukea uuden henkilön sitoutumista organisaatioon ja tehtävään. (Viitala 2002, 243–264.)

Esimerkiksi Rapal Oy:ssä rekrytointiprosessiin osallistuu tulevan esimiehen lisäksi myös hakijan tulevat työkaverit. Rekrytointihaastattelut toteutetaan tiimihaastatteluilla. Tiimin organisoituminen, tiimityötaidot ja henkilökemiat sekä haastateltavan osaaminen voidaan tiimihaastatteluissa todeta mahdollisimman totuudenmukaisesti ja haastateltava saa samalla hyvän käsityksen tulevasta työstään. Tällä tavoin työkaverit pääsevät vaikuttamaan rekrytointipäätökseen ja uuden työntekijän on helpompi aloittaa työssään, kun on jo tutustunut uusiin työkavereihin etukäteen. (Parhaat käytännöt,

2004.) Toinen esimerkki kulttuuritartuntaisesta rekrytointikäytännöstä on taas yhdysvaltalaisen internet-kenkäkauppa Zappoksen tapa tarjota 2 000 dollarin lähtöpalkkio yrityksen kolmen viikon perehdytyskurssin keskeyttävälle. Rahatarjouksesta kieltäytyvät solmivat hyvin vahvan psykologisen sitoumuksen yritykseen ja tulevat työntekijät jopa lausuvat Zappoksen arvoalan perehdytyskurssilta valmistuessaan. (Rossi 2012, 70.) Tämä Zappoksen esimerkki oli siis hyvin kärjistetty esimerkki siitä, kuinka yrityksen kulttuuriin voidaan perehdyttää ja sitouttaa työntekijä.

#### 4.3.2 Innostaminen

Innostavan kulttuurin tuloksena työntekijä haluaa omasta tahdostaan sitoutua yrityksen missioon ja tehdä sen eteen parhaansa. Johdon ja esimiesten työn todellinen mahdollisuus on auttaa työntekijöitä löytämään oman potentiaalinsa ja innostaa käyttämään sitä. Tämä onnistuu vain, mikäli johto luottaa työntekijöihinsä. Työn merkityksen syntyä ei jätetä pelkän viestinnän varaan, vaan yrityksen missiota eletään yhdessä yrityksen kulttuuria ja arvoja vahvistavin tavoin. (Rossi 2012, 94.)

Giftwork-kulttuurin yrityksessä autetaan henkilöstöä ymmärtämään, mikä heidän työnsä merkitys koko yrityksen erityisen mission ja menestyksen kannalta. Yrityksessä rohkaistaan henkilöstöä toimimaan yhdessä tavoin, jotka vahvistavat organisaation kulttuuria ja arvoja. (Rossi 2012, 94.) Työhön liittyvää innostumista ja iloa voidaan kutsua myös työn imuksi. Työn avulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä (Työterveyslaitos, 2013). On olemassa paljon esimerkkejä siitä, mitä ihmiset saavat aikaan kun ovat innoissaan tekemisestään. Motivaatio tulee silloin sisältä eikä ulkoisista palkkioista. (Jabe, 2014.)

Tutkimusten mukaan sisäisesti motivoituneet henkilöt saavuttivat parempia tuloksia ja olivat muita terveempiä. Ulkoisesti motivoituneet henkilöt saavuttivat tuloksia lyhyellä aikavälillä, mutta he voivat kuitenkin huonommin kuin sisäisesti motivoituneet ihmiset, vaikka saivat rahaa ja erilaisia palkkioita. (Jabe, 2014.) Myös Keskuskauppakamarin yrityskulttuuri 2009 tutkimuksessa oli tutkittu erilaisia motivaatiotekijöitä, jotka motivoivat henkilöstöä hyviin työsuorituksiin. Tutkimuksesta selviää että suurin motivaation tekijä on työn sisältö sekä johdon että henkilöstön mielestä. Muita tärkeitä tekijöitä olivat taloudelliset etuudet ja palautteen saaminen omasta työstä. (Keskuskauppakamari 2009, 17.)

Gallupin kansainvälisen tutkimuksen mukaan keskimääräisessä yrityksessä vain joka kolmas työntekijä on sitoutunut yritykseen, puolet ”käyvät vain töissä täällä” ja joka viides protestoi tyytymättömyyttään aktiivisesti muita mukaansa kapinaan (Rossi 2012, 90). Tutkimuksen tulokset kertovat mielestäni hyvin siitä, että yrityksissä ei yleisesti osata innostaa työntekijöitä ja heihin ei luoteta. Ilman

luottamusta ei johtaja voi innostaa (Rossi 2012, 93). Olen käsitellyt luottamusta tarkemmin kappaleessa 4.2.2.

Esimerkkinä innostamisen kulttuurista Management Eventsissä työntekijöistä koostuva ”Team Pride” – ryhmä järjestää aamiaistapaamisia henkilöstölle, jonka puheenaiheena ovat olleet onnistumisen tunne työssä, mieleenpainuvat kokemukset, palautteet ja tilanteet viime viikoilta, eli ne tilanteet, joissa työntekijät ovat kokeneet ylpeyttä. Tapaamisten myötä henkilöstö on paremmin oppinut ymmärtämään, mitä eri henkilöt tekevät työkseen ja miten kukin linkittyy organisaatioon. Lisäksi Team Pride palkitsee joka perjantai viikon onnistujan, josta tiedotetaan koko henkilöstölle. (Rossi 2012, 102.)

#### 4.3.3 Viestiminen

Viestiminen on hyvän työpaikan eri teemoista kaikkein tärkein. Viestiminen on työkalu, jota käytetään johtamisen aivan jokaiseen osa-alueeseen. Parhaissa työpaikoissa viestintää ei nähdä pelkästään tiedon välittämisenä, vaan sen kautta luodaan ja vahvistetaan luottamusta vuorovaikutussuhteissa. Parhaissa työpaikoissa avoimuus muodostaa viestimisen lähtökohdan. Myös henkilöstön halutaan ymmärtävän mahdollisimman laajasti, kuinka he voivat auttaa yritystä pääsemään tavoitteisiinsa. (Rossi 2012, 127.) Viestintä on kulttuurisesti määräytynyttä: se luo, uudistaa ja ylläpitää kulttuuria. Viestinnän avulla syntyy yhteisöllisyyttä. (Åberg 2006, 84.) ”Viestintä on tapahtuma, prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” (Åberg 2006, 93). Viestintä on yrityksen voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa kuten muitakin voimavaroja. Viestintä tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. (Åberg 2006, 96.) Tehokasta viestintää tehdään kolmella tasolla: puhumalla, kuuntelemalla ja osallistumalla. Alla olevassa taulukossa on eroteltu kaikki kolme tasoa, ja se mitä viestintä käytännössä osa-alueilla tarkoittaa ja mihin tulokseen viestintä johtaa.

Taulukko 1. Tehokkaan viestinnän kolme tasoa (Rossi 2012, 123–124).

Viestinnän tasot	Käytännössä	Tulos
1. Puhuminen	Tiedon jakaminen	Tietoisuus asiasta
2. Kuunteleminen	Kasvokkain keskustelu yhdessä ja työntekijöiden kysymyksiin vastaaminen	Asian merkitys omalle työlle ja käytännön vaikutukset
3. Osallistuminen	Työntekijöiden ideoiden ja ehdotusten tavoittelu ja palautteenanto työntekijöille	Osallistuminen ja sitoutuminen

Yrityksissä, joissa ei ole vahvaa viestimisen kulttuuria, viestintää lähestytään pelkkänä tiedonjakamisena, jolloin se tehdään ylhäältä alaspäin tapahtuvan viestimisen keinoin. (Rossi 2012, 123 - 124.) Esimerkiksi Taaleritehtaalla syödään koko henkilöstön kanssa yhteinen keittolounas. Lounaan agendalla on viikoittain pari teemaa henkilöstöltä tulleiden toivomusten mukaisesti. Lounas toimii yhtenä keskeisenä viestinnän ja henkilöstön kuuntelemisen kanavana. (Parhaat käytännöt, 2004.)

#### 4.3.4 Kuunteleminen

Hyvissä työpaikoissa työntekijöiden kuunteleminen ja heidän ehdotustensa aktiivinen tavoittelu ja toteuttaminen ovat jatkuva ja kiinteä osa kulttuuria. Johto tekee itsensä helposti lähestyttäväksi ja rohkaisee monin tavoin henkilöstöä kysymään kysymyksiä, ilmaisemaan huolenaiheita sekä antamaan palautetta. Kuunteleminen on keskeinen työkalu, kun työntekijöiltä halutaan vastuunottoa ja osallistumista. Useat johtajat ja esimiehet kuitenkin aliarvostavat kuuntelemista eivätkä järjestä sille tarpeeksi aikaa kalenteristaan. (Rossi 2012, 155.) Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen työhön, osaamiseen ja kehittymistarpeisiin määräajoin. Kehityskeskustelut onnistuvat parhaiten, jos esimiehellä on keskustelurunko tukenaan ja hän kirjaa sovitut asiat ylös jatkotoimenpiteitä varten. Kehityskeskusteluiden jälkeen esimiehen tulisi käsitellä esille nousseet kehitystarpeet ja käydä keskustelua siitä miten tarpeisiin voidaan vastata. (Viitala 2002, 196 - 203.)

Esimerkiksi Visma Solutions Oy:ssa tehdään joka keskiviikko Employee Mood Index – kysely, jossa jokainen työntekijä voi kertoa fiiliksestään asteikolla 1-5 ja antaa vapaamuotoista palautetta tai kysymyksiä. Palaute välitetään johtoryhmälle ja se käydään läpi joka toinen perjantai "Friday meeting" -tapahtuman yhteydessä. (Parhaat käytännöt, 2004.)

Pipelife Finland Oy:ssa on kehitetty mielenkiintoinen tapa työntekijöiden kuuntelemiseen. Pipelifessa paperisia oivalluslomakkeita ja laatikoita on levitetty joka puolelle tehtaita ja toimistotiloja. Kaikkia työntekijöitä rohkaistaan ja kannustetaan osallistumaan oman työnsä ja toimintaympäristönsä kehittämiseen. Pipelifen oivallustoiminnan tavoitteena on maksimoida päätöksentekovalta siellä, missä työ tehdään, ja taata jokaiselle vaikutusmahdollisuudet omaan tekemiseensä. Alkuun luottamusta prosessiin ei juurikaan ollut, vaikka osa bonuksista ansaittiin oivallustoiminnalla. Nykyään Pipelifen työntekijät uskovat vaikutusmahdollisuuksiinsa ja myös haluavat vaikuttaa. (Rossi 2012, 144.)

#### 4.3.5 Kiittäminen

Hyvässä työpaikassa luodaan huomioon ottaen kulttuurista palkitsemalla hyvästä työstä ja ylimääräisistä ponnistuksista säännöllisesti ja yllätyksellisin tavoin. Arvostus on palveluyritykselle johtamiskulttuurin kovin ydin: työntekijöiden arvostava kohtelu kertautuu loistavana asiakaspalveluna. Parhaissa työpaikoissa tunnustusta ei tarvitse odottaa tiettyyn määräaikaan, vaan sitä jaetaan jatkuvasti. Työntekijä voi luottaa, että hyvä työ ja ponnistelu huomiodaan. (Rossi 2012, 183.) Tutkimusten mukaan kukoistavissa ja taloudellisesti menestyvissä työyhteisöissä myönteistä kannustuspuhetta on vähintään kolminkertaisesti kielteiseen ja vähättelevään puheeseen verrattuna (Työterveyslaitos, 2013.)

Kiittämisen tulisi olla helppoa, mutta aina se sitä ei ole. Yksi tapa kiittää ei sovi kaikille. Kaikki eivät esimerkiksi ota mielellään vastaan julkista kiitosta, jolloin tällaisen ihmisen panoksen voi tuoda esiin julkisesti sivulauseessa ja kiittää erikseen henkilökohtaisesti. Kiittämisessä tulee olla erityisen tarkkana siinä, että tulee kiitettyä oikeaa henkilöä, ettei kiitos kohdistu väärään henkilöön. Monet esmiehet varovat julkisten kiitosten antamista, koska pelkäävät muiden kateutta. Kateutta ei pitäisi syntyä, kun kiitos annetaan aiheesta ja oikeille henkilöille. Kiittäminen on hyvä tapa ohjata organisaation tekemistä. (Lähteenmäki 2009.)

Kiitoksen aihetta ei pitäisi olla vaikea löytää, mutta kiittäminen näyttää olevan suomalaisille vaikeaa tai suomalaiset ovat kiitoksenkipeää kansaa. Mikäli kiittäminen on esimiehelle vaikeaa, hän ei ehkä tiedä mitkä työyhteisön vahvuudet ovat ja missä työpaikalla on onnistuttu. (Lähteenmäki 2009.) Esimerkiksi Solita Oy:ssä yksi työntekijöistä valitsee kerran viikossa henkilön, jonka haluaa palkita samppanjapullon ja pienen saatesanan muodossa. Seuraavalla viikolla tämä kiitoksen saanut henkilö valitsee vuorostaan hänen itsensä mielestä kiitoksen arvoisen työntekijän. Valinnasta kerrotaan yrityksen intranetissä. (Parhaat käytännöt, 2004.)

#### 4.3.6 Kehittyminen

Hyvässä työpaikassa luodaan jatkuvan oppimisen kulttuuri, jossa työntekijät voivat kehittää kykyjään ja kiinnostuksen kohteitaan. Lisäksi hyvässä työpaikassa tarjotaan työntekijöille kanavia kehittyä sekä ammatillisesti että ihmisenä. Ammatillisen kehittymisen lisäksi ihmisten kasvua tuetaan ja heidän toiveitaan, kykyjään ja kiinnostuksen kohteitaan sovitetaan aktiivisesti yhteen yrityksen strategisten suuntien ja tarpeiden kanssa. (Rossi 2012, 210.)

Henkilöstön kehittämisen työvaiheina voidaan pitää: 1. yrityksen nykyisen ja tulevan osaamistarpeen arviointi ja vertailu, 2. kehittäminen ja 3. arviointi. Kehittämistoimet voivat olla yksilökohtaisia tai koskea ryhmiä tai koko yhteisöä. Kehittämismenetelmiä ovat muun muassa työnkierrot, sijaisuuksien

hoito, työn monipuolistaminen ja vastuun lisääminen, ristiinkoulutus, projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen, mentorointi, työnohjaus sekä sisäiset että ulkoiset koulutukset. Myös kehityskeskustelut ja osaamiskartoitus ovat työkaluja yrityksen ja työntekijän kehittämiseen. (Viitala 2002, 196–203.)

Osaamiskartoitus on myös yksi työkalu organisaation kehittämiseen. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään, millaista osaamista yrityksessä on ja miten henkilöstön ja yksilöiden tulisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi tavoiteprofiilia. Henkilöstön osaamistarpeet määritellään usein työyksiköissä. Esimiehet tutkivat yhdessä alaistensa kanssa yksikkönsä tulevaisuuden tavoitteiden vaatimaa osaamista ja dokumentoivat sen mahdollisimman tarkkaan. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan työntekijöiden osaamistaso suhteessa tuleviin osaamistarpeisiin. Osaamiskartoituksen suurin hyöty on kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen. (Viitala 2002, 196 - 203.)

Esimerkiksi Smilehouse Oy:ssa on käytössä Nerd Moment eli sisäisen tiedonjakamisen tilaisuus, jonka kuka tahansa voi kutsua kokoon ja jakaa itsellään olevaa tietoa tai osaamista muille. Nerd momentissa voidaan myös jalkauttaa uusia työkaluja, työtapoja ja menetelmiä. Henkilöstöltä kysytään säännöllisesti, mistä aiheista he haluaisivat kuulla Nerd momenteissa. (Parhaat käytännöt, 2004.)

#### 4.3.7 Välittäminen

Välittäminen tarkoittaa ennen kaikkea työntekijöiden ja yrityksen menestyksestä välittämistä. Hyvässä työpaikassa tarjotaan erilaisia käytäntöjä ja ohjelmia, jotka vastaavat työntekijöiden erityisiin tarpeisiin työn ja muun elämän tasapainottamiseksi. (Rossi 2012, 235–236.) Viimeisen silauksen hyvälle työpaikalle antaa sen tapa huolehtia henkilöstönsä viihtyvyyttä tukevista liitännäispalveluista. Tällaisia palveluita ovat muun muassa terveydenhuolto, asuntoasiat, työpaikkaruokailu, loma- ja harrastus- ja virkistystoiminta sekä sisäinen suhdetoiminta. (Kauhanen 2012, 203.)

Liitännäispalvelut helpottavat usein työn ja muun elämän yhteensovittamista. Yrityksen kannattaa tarjota vain sellaisia henkilöstöpalveluja, jotka parhaiten täyttävät sekä yrityksen tarpeet että henkilöstön mielenkiinnon tarpeet. (Kauhanen 2012, 203.) Esimerkiksi SAS Instituten vakituisen henkilöstön etuihin kuuluu muun muassa sairauskuluvakuutus, ylimääräinen henkivakuutus, lisäeläkevakuutus ja matkavakuutus sekä laajennettu vapaa-ajan tapaturmavakuutus. Tämä on yksi SAS Instituten tavoista osoittaa arvostavansa työntekijöitään yksilöinä, ei ainoastaan työntekijöinä. (Parhaat käytännöt, 2004.)



#### 4.3.8 Juhlistaminen

Parhaissa työpaikoissa onnistumisia etsitään aktiivisesti ja niitä kerätään ja tuodaan esiin säännöllisellä systematiikalla sekä juhlistetaan persoonallisin, yrityksen kulttuurille ominaisin tavoin. Tällä tavoin vahvistetaan menestymisen kulttuuria. Silloin kun työntekijällä on töissä hauskaa ja hän nauttii työstään, antaa työntekijä myös parhaan työsuorituksen. (Rossi 2012, 267 – 268.)

Juhlistaminen on tehokas työkalu, joka vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen ja vahvistaa työntekijöiden halua tehdä parhaansa. Sitä voi ajatella myös viestintäkeinona, jonka avulla luodaan merkityksiä. Juhlistamisen merkitys on tarjota työntekijöille mahdollisuuksia menestyä, ja sitä kautta myös vahvistetaan tekijälle ja koko henkilöstölle, että asioiden eteen kannattaa tehdä paljon töitä. (Rossi 2012, 267 – 268.)

Juhlistaminen myös lisää yhteisöllisyyttä yrityksessä. Esimerkiksi Managements Eventsissä elää vahva juhlistamisen kulttuuri. Yrityksessä yhteisten ja jatkuvien juhlistamiskäytäntöjen määrä laskeaan jo kymmenissä, jonka lisäksi esimiesten omat luovat ja spontaanit juhlistukset laajentavat juhlistamisen valikoimaa. Managements Eventsissä järjestetään yrityksen yhteisiä tapahtumia, kuten pikkujoulut, kevään avec-juhla, syksyn kick off ja kesäjuhlat. Lisäksi järjestetään pienemmän joukon juhlistuksia, kuten saunaillat, tiimiaamupalat, perjantaikahvit, palvelusvuosijuhlat ja syntymäpäivät. (Rossi 2012, 267 – 268.)

Management Eventsissä järjestetään myös erilaisia tiimikilpailuja, joista voi voittaa erilaisia palkintoja. Kilpailuja ovat esimerkiksi, Alpine Ski-kilpailu, josta voi voittaa matkan Alpeille tai Pukukisa, josta voi voittaa uuden puvun ja illallisen. Lisäksi Management Eventsissä tehdään erilaisia nimityksiä, kuten esimerkiksi kuukauden asiakaspalvelija, vuoden myyntipäällikkö, kuukauden tiimijäsen ja vuoden työkaveri. (Rossi 2012, 267 – 268.)

Yritys jakaa myös palkkioita työhön liittymättömistä suorituksista, kuten parhaista liikuntasuorituksista voi saada lahjakortteja. Management Eventsissä toteutetaan myös välitöntä juhlistusta toimistolle myyntigongein, teemakappalein, kuohuvin ja esimiesten lahjakaapein. Työympäristö tarjoaa juhlistamisen mahdollisuuksia virvokejääkin ja karaokelaitteiston avulla. Juhlistamisen tavat ovat siis erittäin kattavat ja monenlaiset Management Eventsissä. (Rossi 2012, 267 – 268.)

#### 4.3.9 Jakaminen

Hyvässä työpaikassa jaetaan yhteisten ponnistelujen tulokset anteliaasti ja reilusti. Eurojen määrää enemmän työntekijät kaipaavat tunnetta välittämisestä ja arvostuksesta. Näitä mikään rahapalkka ei riitä yksin tyydyttämään. Kyse on hyvin pitkälti siitä, miten hyvin palkitsemista onnistutaan näiden viestien välittäjänä käyttämään. (Rossi 2012, 299.) Palkitseminen käsitteenä on hyvin laaja. Se käsittää sekä taloudelliset että aineettomat seikat. Sitä pidetään johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tukee yrityksen menestystä, kun palkitsemisperusteet on valittu oikein. Henkilöstön motivoinnissa palkitseminen on hyvin hienovarainen ja herkkä väline. (Kauhanen 2012, 108 - 109.)

Palkitseminen on myös viestintää. Esimerkkinä Google tarjoaa Mountain View:n kampuksella gourmetruokaa noin 10 000 työntekijälle. Lisäksi työntekijöille tarjotaan välipalahuoneet, joissa on tarjolla lisäenergiaa työpäivään. Kaikki tarjoillaan työntekijöille maksuttomana etuna. Ruoka viestii eri tavalla kuin raha, se kertoo välittämisestä. Tärkeäksi kokemansa tavoitteen puolesta työntekijä on valmis antamaan kaikkensa, mutta mikään rahasumma ei ole riittävä korvaamaan merkityksettömäksi koetulle työlle menetettyä aikaa. (Rossi 2012, 293 – 297.)

Great Place to Work instituutin vuosittaisessa Parhaat työpaikat -tutkimuksen kautta löytyy vuosittain yrityksiä, joissa alle 20 000 euroa vuodessa ansaitsevat työntekijät antavat työnantajalleen palkitsemisesta huipputulokset. Samasta tutkimuksesta löytyy myös yrityksiä, joissa reilusti yli 50 000 euroa vuosipalkkaa ansaitsevat asiantuntijat tuntevat olevansa palkkakuopassa. Tämä esimerkki kuvastaa erittäin hyvin sitä, että rahalla on yllättävän vähän tekemistä reiluksi koetun palkitsemisen kanssa. (Rossi 2012, 293 – 297.)

Esimerkiksi Enfossa on käytössä koko henkilöstön kattava voittopalkkiojärjestelmä, jonka kautta osa Enfon tuloksesta maksetaan palkkioeränä henkilöstörahasolle. Henkilöstörahaso on henkilöstön omistama ja hallitsema rahasto, jonka jäseniä ovat kaikki työntekijät johtoa lukuun ottamatta. (Parhaat käytännöt, 2004.)

#### 4.4 Millainen on menestyvä yrityskulttuuri?

Tutkimukseni tavoitteena on kehittää yrityksen kulttuuri vahvemmaksi ja menestyksekkäämmäksi. Hyvä yrityskulttuuri tulee myös määritellä, jotta kulttuuria voi johtaa. Usein yrityksissä, jossa puhutaan hyvästä yrityskulttuurista, ei sitä kuitenkaan ole määritelty. Yrityskulttuuri on joka tapauksessa olemassa, oli sitä määritelty tai ei (Seies 2013. 40). Yrityksen perusfilosofia ja henki vaikuttavat yri-

tyksen saavutuksiin huomattavasti enemmän kuin tekniset tai taloudelliset voimavarat. Hyvä yrityskulttuuri tuottaa henkistä hyvinvointia, jaksamista ja innostusta. Ilman sitä yritys ei pysty innovoimaan ja vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Hyvä yrityskulttuuri on tärkeä myös yrityksen houkuttelevuuden takia. (Tiensuu & Partanen & Aaltonen 2004, 94.)

”Kohtele työntekijöitäsi kuin asiakkaitasi. Yrityksillä, jotka tekevät niin, on huikea kilpailuetu.” (Arola 2014, 33). Tämä Tom Petersin sitaatti oli mielestäni mielenkiintoinen ja herätti minut miettimään mitä tällä käytännössä tarkoitetaan. Yritys pyrkii palvelemaan asiakkaitaan parhaimmalla mahdollisella tavalla, jotta asiakas olisi tyytyväinen, säilyisi asiakkaana ja ostaisi mahdollisesti myös lisää. Yritys pyrkii myös ylittämään asiakkaan odotukset, jotta asiakas yllättyisi positiivisesti ja kertoisi hyvästä palvelukokemuksestaan eteenpäin. Sitaatti sopii mielestäni mainiosti siihen, mitä työntekijä haluaisi työnantajansa olevan.

Myös Rossi (Rossi 2012, 40.) painottaa käsitettä Giftwork. Giftworkia tapahtuu, kun vuorovaikutus-tilanteessa osapuoli ylittää toisen odotukset. Esimerkiksi johto vahvistaa työntekijöiden giftwork-tekoja omilla giftwork-toimenpiteillään. Osapuolten välille rakentuu luottamussuhde. Positiivinen kehä pyörii ja tuottaa yhä uusia onnistumisia. Hyvässä työympäristössä työntekijät voivat keskittyä parhaan suorituksen tekemiseen ja kehittymiseen mahdollisimman hyvin sekä hyödyntää omia lahjojaan. Näin tuotetaan parhaat tulokset sekä asiakkaille että yrityksen omistajille. Vahvoissa ja menestyvissä yrityskulttuureissa painottuu giftwork-kulttuuri. (Rossi 2012, 40 – 41.)

Amerikkalainen konsultointiyhtiö Denison on määritellyt yrityskulttuurin päätekijöiksi sopeutumisen ja hyödyntämiskyvyn, osallistamisen, johdonmukaisuuden ja mission. Menestyvä yritys osaa hyödyntää ympäristön tuomat mahdollisuudet toiminnaksi. Osallistamalla yritys luo kyvykkyyksiä, omistajuutta ja vastuuta. Menestyvällä yrityksellä on myös missio, joka määrittelee yrityksen pitkän ajan välin tavoitteita, lisäksi yritys toimii johdonmukaisesti, jonka avulla se pystyy osoittamaan mille yrityskulttuuri, arvot ja prosessit rakentuvat. Denisonin Euroopan johtajan mukaan ”Yrityksellä ei ole mitään mahdollisuutta menestyä, jos se ei tiedä minne se on menossa, mitä asiakkaat siltä odottavat, jos henkilöstö ei pelaa yhteen, eivätkä rakenteet ole kunnossa. Eikä se onnistu edes, jos kolme neljästä osatekijästä on hyvällä mallilla. On oltava hyvä kaikessa.” (Jabe 2006.) Yrityksen johto vastaa yrityskulttuurista ja hänen tulee näyttää esimerkkiä alaisilleen (Jabe 2006.)

Denison on mitannut yritysten kulttuuria jo yli 20 vuotta ja tutkimuksista näkyy selvästi erot menestyneiden ja vähemmän menestyneiden yritysten välillä. Jos yrityksen pääoman tuotto prosentti ROI on yli 21, kaikki yrityskulttuurin osatekijät, eli sopeutumisen ja hyödyntämiskyky, osallistaminen, johdonmukaisuus ja missio, olivat vähintään 70 prosenttia maksimiarvoista. Jos taas ROI oli alle 6 prosenttia, arvot olivat vain 9 prosenttia maksimista. (Jabe 2006.)

Ari Rämö (2012) oli listannut huonon ja hyvän yrityskulttuurin toimintatapoja kärjistäen. Kirjoitus herätti miettimään, että miten Louhessa toimitaan: toimitaanko yrityksessä yrityskulttuuri 1.0 vai yrityskulttuuri 3.0 mukaan, vai jotain siltä väliltä? Yrityskulttuuri 3.0 -lista voisi olla esimerkkinä konkreettista asioista menestyvässä yrityskulttuurissa.

<b>Yrityskulttuuri 1.0</b>	<b>Yrityskulttuuri 3.0</b>
Arvostellaan	Arvostetaan
Virheitä haetaan	Onnistumisia tavoitellaan
Yes yes miehiä	Erilaisuutta toivotaan
Ongelmista ei puhuta	Ongelmat ovat mahdollisuus
Pomon ideat	Kaikki ideoivat
Tehdään kuten ennen	Joka vuosi muutoksia
Vastuuta ilman valtaa	Jokainen päättää itse
Johto on kuin liukas made	Johto on rehellinen
Tietoa pantataan	Kaikki on avointa
Pomo pomottaa kaikkia	Pomo auttaa kaikkia
Näkymättömiä ihmisiä	Kaikki mukana
Haetaan uutta duunia	Työssä viihdytään
Nuoret eivät viihdy	Nuoret pysyvät
YT-neuvottelut	Bonukset hyvästä työstä
Tappiota	Tulosta
"Tämä lista on syvältä"	"Tämä lista on hyödyllinen"
Historiallinen työelämä	Parempi työelämä 2020

Kuvio 5. Yrityskulttuuri 1.0 / Yrityskulttuuri 3.0 (Rämö 2012.)

Viitekehystä tutkiessani päädyin siihen, että jokaiselle yrityksellä on oma yrityskulttuurinsa, joten kulttuuriin liittyvät menestystekijät ovat myös erilaiset eri yrityksissä. Yrityskulttuuriin vaikuttaa ennen kaikkea tapa tehdä asioita. Supercell on mielestäni mainio esimerkki yrityksestä, jossa yrityskulttuuri on ollut avain menestykseen.

#### 4.4.1 Supercell

Supercell on vuonna 2010 perustettu suomalainen videopelien kehittämiseen keskittynyt yritys, joka on palkittu Pohjoismaiden parhaana startup yrityksenä vuonna 2012 ja vuonna 2013 nopeimmin kasvavana yrityksenä suomessa. Supercellin liikevaihto kasvoi vuodesta 2012 vuoteen 2013 jopa 562 prosenttia. Supercell on tunnettu erityisesti peleistä Clash of Clans ja Hay Day. Vuoden 2013

syksyllä yhtiön osakkeet hinnoiteltiin 2,2 miljardin euron arvoiseksi, kun yhtiön osakkeista 51 prosenttia myytiin japanilaiselle teleyritykselle. (Hulkko 2014, 38–43.)

Yrityksen organisaatiokaaviossa ylhäällä ovat työntekijät ja alimmaisena toimitusjohtaja. Supercellin tavoitteena on saada parhaat mahdolliset työntekijät ja luoda heille paras mahdollinen työympäristö. Yrityksen tavoitteena on rakentaa kulttuuri, johon kuuluvat tietyt arvot. Kulttuuri ja ihmiset ovat yritykselle tärkeimpiä asioita. Supercellin malli on luottaa vapauteen, vastuuseen ja intohimoon. Myös yrityksen prosessit, politiikat ja sääntökirjat on korvattu tällä mallilla. (Hulkko 2014, 38–43.)

Supercellissa kannustetaan työntekijöitä innovoimaan, jopa niin paljon, että virheistä palkitaan. Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paanasen mukaan yritys ei ota tarpeeksi riskejä, jos se ei tee tarpeeksi virheitä. Yrityksen tavoitteena on kuitenkin havaita epäonnistumiset mahdollisimman nopeasti ja toimia, eikä jatkaa liian pitkään väärällä tiellä.

Supercellin perusarvoihin kuuluu myös reiluus. Kenelläkään ei ole omaa huonetta eikä johdolla ole omaa palkitsemisjärjestelmää. Kaikille maksetaan sama bonuskerroin, jos bonuksia maksetaan. Supercellin työntekijät ovat kaikki yrityksen omistajia optio-ohjelman kautta.

Supercellissa jokainen työsuhde alkaa neljän kuukauden koeajalla ja työsopimus voidaan päättää, koeajan jälkeen. Kaikki eivät selviydy kovan suorituspaineen ja korkean tavoitetason ympäristössä. Työntekijöiden tulee ymmärtää, että kun yritykseen tulee töihin, saa samalla suuren vastuun. Supercellin toimitusjohtajan mielestä, yritys on hyvin huono työpaikka sellaiselle ihmiselle, joka ei osaa olla omatoiminen ja ottaa vastuuta. Yrityksessä ihmiset kokevat, että heihin luotetaan ja että menestys on heidän työpanoksestaan kiinni. Tämän vuoksi Supercellissa on kiva tehdä töitä. (Hulkko 2014, 38–43.)

#### 4.5 Teorioita yrityskulttuurin muuttamisesta

Yrityskulttuuria ja sen muuttamista on tutkittu paljon. Muun muassa Katzenbach, Steffen ja Kronley ovat tutkineet, että viiden periaatteen noudattaminen voi auttaa yritystä yrityskulttuurin muutoksessa. Nämä viisi periaatetta ovat strategian ja kulttuurin yhteensovittaminen, muutamaan tärkeään toimintatavan muutokseen keskittyminen, kulttuurin nykyisten vahvuuksien arvostaminen, määrämuotoisten ja vapaamuotoisten interventioiden yhdistäminen ja kulttuurikehityksen mittaaminen ja tarkkaileminen (Katzenbach, Steffen & Kronley, 2012.)

Jos strategia on ristiriidassa vallitsevan yrityskulttuurin kanssa, vanha yrityskulttuuri voittaa lähes aina. Strategian toteuttaminen on usein yrityksille hankalaa ja siinä epäonnistutaan. Vallitseva yrityskulttuuri tulee tuntea perusteellisesti, jotta strategia toteutuu. Strategia on hyvä, jos se saadaan käytännössä toimimaan. (Tiirikainen, 2012.)

Yrityskulttuurin muutos on haastavaa, koska ihmiset haluavat pitää kiinni kulttuurisista oletuksistaan, koska kulttuuri tekee elämästä ennustettavan. Ihmiset eivät pidä ennalta arvaamattomista tilanteista ja tekevät sen takia paljon työtä kulttuurin vakiinnuttamiseksi. Kulttuurimuutokset laukaisevat siten ihmisissä ahdistusta ja vastarintaa. Yrityksen kulttuuriin voidaan vaikuttaa, jos yrityksen johdolla on tuoreita ja järkeenkäyviä käsityksiä siitä, mitkä asiat hyödyttävät yritystä. Yrityksessä usein toimitaan siten niin kuin on totuttu tekemään, vaikka nähdään, että se ei tuota tulosta. Tietty toiminta on voinut olla tarkoituksenmukaista jossain vaiheessa yrityksen elinkaarta, mutta olosuhteiden muututtua vanha käytäntö ei enää välttämättä ole toimiva. (Tiensuu & Partanen & Aaltonen 2004, 95 - 96.)

Organisaatiokulttuuri voi olla muutosprosessia vahvistava tai sitä vastustava voima. Yleensä organisaation rakenteet ja prosessit saadaan yhtenäiseksi ilmaistujen arvojen ja strategian kanssa, mutta sitten pohjimmaiset perusolettamukset ovat ristiriidassa kahden muun yrityskulttuurin tason kanssa. Tämä aiheuttaa organisaatiossa muutosvastarintaa, mikä taas johtaa siihen, että kulttuurin muutosta ei tapahdu jokaisella kulttuurin tasolla. (Herranen, 2014.) Syvään juurtuneiden kulttuurien muuttaminen vaatii aikaa, on aina viisainta toimia olemassa olevan kulttuurin sisällä ja sitä muovaten. (Katzenbach & Steffen & Kronley, 2012.). Oman kulttuurin tunnistamisessa auttaa, kun sitä katsotaan työntekijän ja asiakkaan näkökulmasta. Tästä kuvasta voi sitten lähteä tunnistamaan niitä elementtejä, joita yritys tietoisesti haluaa kulttuurissaan vahvistaa. Kehitystoimenpiteet kannattaa aina paa-  
luttaa yrityskulttuurin olemassa oleville vahvuuksille. (Rossi 2012, 34.)

Yrityskulttuuriin liittyvät toimintanormit, jotka näkyvät päällepäin ja ilmentävät organisaation kulttuuria, ovat muutettavissa, kun muutokseen tietoisesti pyritään. Yrityksen arvoja, jotka ilmentävät kulttuurin syvintä olemusta, eli henkilöiden uskomuksia ja perusolettamuksia, on erittäin vaikea muuttaa. (Pitkänen 2006, 32.) Muutosprosessin ohjauksessa tarvitaan muutosvaikuttajia, muutosagentteja, jotka ovat valmiita pistämään itsensä likoon yhteisen asian puolesta. Hallittuun kulttuurimuutokseen kykenevä johtaja voi tulla organisaation sisältä, mutta usein tällainen johtaja ei ole halukas eikä kykenevä aikaansaamaan kulttuurin muuttamista edellyttävää johtajuutta eikä hallitse muutoksen keskellä syntyviä jännitystiljoja. (Pitkänen 2006, 49.)

Yrityskulttuuri voi muuttua lyhyelläkin aikavälillä merkittävästi, jos kyseessä on organisaation kriisi tai muu nopeisiin muutoksiin pakottava ilmiö. Yrityskulttuuria voidaan muuttaa esimerkiksi seuraavin keinoin:

- koulutuksen ja työtehtävien avulla
- rakenteita muuttamalla (organisaatorakenteet, palkitsemisjärjestelmät, arvointijärjestelmät jne.)
- toimintamalleja ja sääntöjä uudistamalla
- tekemällä asioita näkyviksi viestinnällisin ja visuaalisin keinoin
- luomalla avartavia yhteyksiä muihin organisaatioihin ja sidosryhmiin (Viitala 2002, 60.)

Yrityskulttuuria muutettaessa yrityksen pääomistajan tai hallituksen on tunnistettava muutoksen tarve todella selkeästi. Pahin este yrityskulttuurin muutokselle voi olla nimenomaan pääomistaja, toimitusjohtaja tai hallitus. (Tiirikainen, 2012.) Johdolla on hyvin keskeinen rooli yrityskulttuurin uudistamisessa. Johdon esimerkki toimii kulttuurin vahvistajana tai murtajana. (Viitala 2002, 60.)

Myös yrityksen henkilöstö on saatava tiedostamaan kulttuurin muutostarve riittävän hyvin (Tiirikainen, 2012). Yrityskulttuuria muutettaessa tulee olla selkeä tarina siitä mihin ollaan menossa ja miksi. Sama sanoma on kerrottava eri tavalla eri organisaation osissa ja tasoilla. Jokaisella yksilöllä pitää olla käsitys siitä miten muutos vaikuttaa omaan tehtävään, mitä se häneltä vaatii ja miksi muutos on tarpeellinen hänelle itselleen. (Seies 2013, 41.)

Yrityskulttuurin muuttaminen ei tapahdu hetkessä, vaan tulokset syntyvät ajan myötä. Yrityskulttuurin muuttaminen ei ole vain kehitysohjelma, vaan sen on siirryttävä osaksi arkea. Muutosta on ylläpidettävä vahvistamalla tavoiteltuja asioita erilaisin keinoin muun muassa tuomalla esiin esimerkkejä parhaista käytännöistä. (Hammarsten, 2013.)

Norpe Oy on kuitenkin esimerkkinä siitä, että yrityskulttuuria voi muuttaa nopeasti. Norpe Oy valmistaa kylmäkalusteratkaisuja. Vuonna 2010 yritys oli Pohjoismaiden markkinajohtaja, mutta tulos oli heikentynyt. Norpe päätti uudistaa johtonsa ja toimintonsa kaikilla osa-alueilla. Norpelle luotiin uusi strategia ja tavoitteeksi asetettiin olla alansa Euroopan johtaja. Vuonna 2012 yritys teki koko historiansa parhaan tuloksen ja vuonna 2013 saksalainen Viessman-konserni osti Norpen, joka antaa entistä paremmat mahdollisuudet olla Euroopan markkinajohtaja.

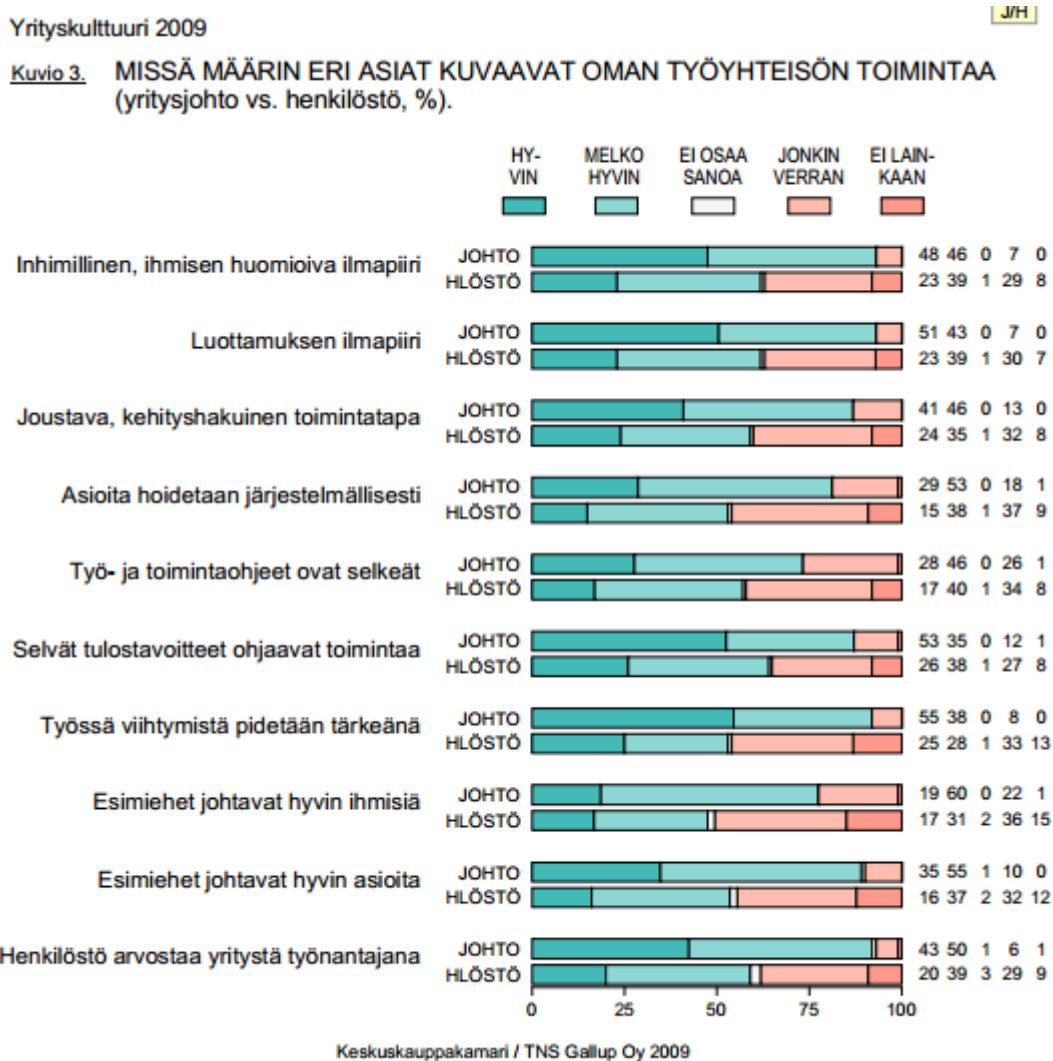
Norpessa tämä muutos saatiin aikaan kulttuurimuutoksella. Kun yrityksessä alettiin valmistella uutta strategiaa, oli yrityksellä selkeä käsitys siitä, että yrityskulttuurin on muututtava, jotta asetetut tavoitteet on tavoitettavissa. Norpe lähti kartoittamaan kulttuurin heikkouksia ja vahvuuksia. Norpessa lähdettiin myös luomaan yhteistä voittajakulttuuria, joiden ytimessä oli neljä teesiä: halu voittaa, yhdessä asiakkaan kanssa menestyminen, jatkuva parempaan suoritukseen pyrkiminen ja tehokas tiimityö.

Norpessa hyödynnettiin myös muutosagentteja yrityskulttuurin muutoksessa. Muutosagenteiksi koulutettiin osa henkilökunnasta. Agenttien tehtävänä on kuulostella mihin asioihin henkilöstö on tyytyväinen tai tyytymätön ja tuovat tiedon johdolle. Lisäksi muutosagentit vaalivat voittaja-asenteen kehittämistä arkipäivän työssä. Myös esimiehille järjestettiin kattava valmennus ja henkilöstölle järjestettiin useita tilaisuuksia, joissa käytiin läpi uuden yrityskulttuurin teesejä. Näin Norpe on osoittanut, että kulttuurin muutos ei välttämättä vie vuosikymmeniä, vaan lyhyessäkin ajassa voi tapahtua paljon. Hyviin tuloksiin on päästy, kun jokainen on ollut valmis kehittämään omaa työtään, muuttamaan totuttuja tapoja ja ponnistelemaan yhteisen tavoitteen puolesta. (Hokkanen, 2014.)



#### 4.6 Tutkimuksia ja hankkeita yrityskulttuurista

Vuonna 2009 julkaistu, Suomen Keskuskauppakamarin laatima yrityskulttuuriselvitys tutki yritysjohtajien ja yksityisellä sektorilla työskentelevien palkansaajien arvioita ja käsityksiä yrityskulttuurista, yritysten vastuullisuudesta ja työelämästä yleensä. Tutkimuksesta tulee erittäin selkeästi esille se, että henkilöstöllä ja johdolla on hyvin erilaiset näkemykset asioista. Kuviossa kuusi nähdään, että yritysjohton mielestä työyhteisön toiminta on huomattavasti paremmalla tasolla kuin henkilöstön mielestä.



Kuvio 6. Keskuskauppakamarin yrityskulttuuritutkimus 2009, työyhteisön toiminta

Tutkimus kuvastaa mielestäni hyvin sitä, että yritysjohto ei tunne henkilöstöään tarpeeksi, koska vastaukset eroavat kaikilla osa-alueilla toisistaan. Mitä lähempänä johdon ja henkilöstön vastaukset

olisivat toisiaan, sitä paremmalla tasolla näkisin myös yrityksen kulttuurin olevan. Kuviosta 6. nähdään, että yritysjohtajista lähes 90 prosenttia oli sitä mieltä, että yrityksessä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, työssä viihtymistä pidetään tärkeänä, henkilöstö arvostaa yritystä työnantajana ja esimiehet johtavat hyvin alaisiaan. Henkilöstöstä vain vähän yli puolet oli sitä mieltä, että yrityksissä tulosta-voitteet ovat selkeät ja ilmapiiri työyhteisössä luottamuksellinen ja ihmiset huomioiva.

On tärkeää, että Keskuskauppakamari laatii tutkimuksia yrityskulttuurista, mutta mielestäni vielä merkittävämpi asia on, että Suomen hallitus on aloittanut hankkeen paremman työelämän puolesta. Hanke kulkee nimellä Työelämä – 2020. Hankkeen visiona on tehdä Suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Hanke kokoaa työelämän kehittämiseksi tehtävää työtä yhteen ja tarjoaa työpaikoille apua ja välineitä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014.)

## 5 Kehittämistehtävän toteutus

### 5.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja suunnittelu

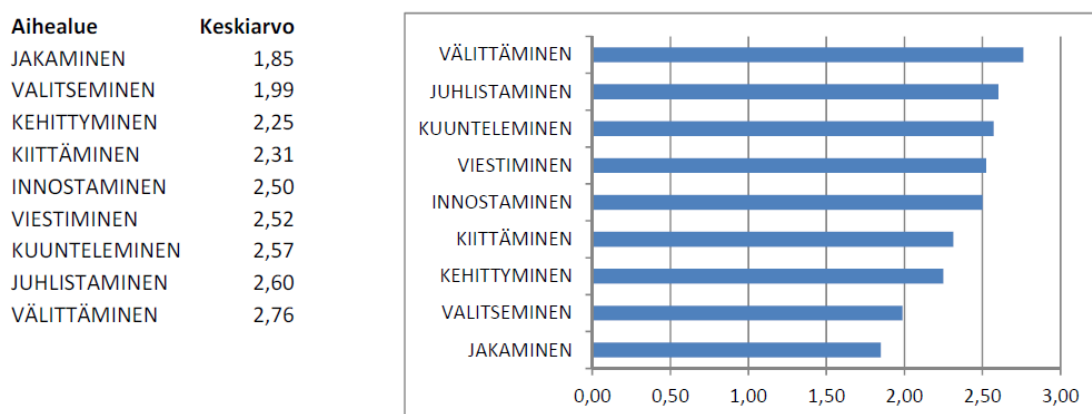
Kehittämistehtävä käynnistyi syksyllä 2012. Pohdimme yrityksen johtoryhmässä mistä henkilöstön tyytymättömyys johtuu ja miten yrityksen johto pystyisi vaikuttamaan siihen. Tapio Talvisalo, joka on yrityksen omistaja ja hallituksen puheenjohtaja, toimii myös Louhi Net Oy:n entisen emoyhtiön Smilehouse Oy:n osaomistajana ja hallituksen jäsenenä. Smilehouse Oy oli ottanut osaa Great Place to Work -instituutin parhaat työpaikat kilpailuun ja Talvisalo oli sitä kautta tutustunut Asta Rossin kulttuuristrategia kirjaan. Talvisalo kehotti koko yrityksen johtoryhmän tutustumaan kyseiseen kirjaan ja miettimään aihe-alueita Louhi Net Oy:n näkökulmasta. Kirja herätti johdon ajattelemaan, entä jos yhdeksän teemaa kartoitettaisiin yrityksessä ja tehtäisiin paremmin Louhessa, muuttuisiko toiminta? Tästä syntyi sopiva ja mielenkiintoinen aihe YAMK-tutkintoni opinnäytetyöksi.

Sain johtoryhmältä lähes vapaat kädet pohtia kuinka yhdeksän teemaa kartoitettaisiin yrityksessä ja kuinka tutkimus käytännössä toteutettaisiin. Tutkimukseen tuli kuitenkin osallistua koko henkilöstö eikä vaan osa siitä, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. Päädyin tämän vuoksi valitsemaan tutkimustavaksi koko henkilöstölle toteutettavat kyselyt haastatteluiden sijaan. Kyselyt laadittiin johtoryhmässä yhteisesti.

### 5.2 Nykytila analyysi

Tutkimuksen ensimmäinen kysely toteutettiin yrityksessä talvella 2013. Kysymyslomake 1 löytyy liitteestä kaksi. Ensimmäisen kyselyn tarkoituksena oli selvittää yrityskulttuurin yhdeksän eri osa-alueen nykytilaa Louhi Net Oy:ssa. Osa-alueet olivat: valitseminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. Lähdin pohtimaan kyselylomakkeen sisältöä ja kyselyiden asettelua tutustumalla tarkkaan näihin eri osa-alueisiin Asta Rossin kirjan avulla sekä tutustumalla muuhun aihealueeseen liittyvään kirjallisuuteen ja lehtiartikkeleihin. Kyselystä piti tehdä mahdollisimman tiivis ja helposti täytettävä, jotta henkilöstö jaksaisi paneutua kyselyyn. Laadin luonnoksen kyselylomakkeesta johtoryhmälle, jonka kävimme tarkemmin läpi ja teimme yhdessä muokkauksia kyselylomakkeeseen. Kysely toteutettiin perinteisellä paperilomakkeella ja se tuli palauttaa nimettömänä.

Ensimmäiseen kyselyyn tuli vastauksia 20 kappaletta ja vastausprosentti oli 87 prosenttia koko henkilöstöstä. Kyselyyn osallistui koko henkilökunta johto mukaan lukien. Yrityksen omistaja ja hallituksen puheenjohtaja ei osallistunut kyselyyn. Ensimmäisen kyselyn tulokset olivat hyvin mielenkiintoisia. Kuviossa seitsemän on yhteenveto tuloksista aihe-alueittain.



Kuvio 7. Yrityskulttuurin nykytila Louhi Net Oy:ssa talvi 2013

Valitsemisen keskiarvoksi muodostui 1,99. Henkilöstö oli sitä mieltä, että Louhen ulkoinen työnantajakuva ei vastaa yrityksen sisäistä todellisuutta ja henkilöstö ei suosittelisi työpaikkaa muille. Yrityksen koettiin kuitenkin jonkin verran panostavan rekrytointiin, mutta sitä ei toteuteta yhdessä henkilöstön kanssa.

Innostamisen keskiarvoksi muodostui 2,5. Henkilöstö oli sitä mieltä, että he luovat innostavaa työilmapiiriä ja Louhen tarjoamat työtehtävät ja haasteet ovat jonkin verran mielenkiintoisia ja innostavia. Puolet vastaajista koki, että ei saa tarpeeksi tukea ja kannustusta työn tekemiseen ja toinen puoli

vastaajista taas koki saavansa tarpeeksi tukea ja kannusta. Yrityksen henkilöstöstä yli puolet eivät muistaneet yrityksen arvoja.

Viestimisen keskiarvoksi muodostui 2,52. Henkilöstö koki, että yrityksessä ei viestitä tehokkaasti eikä avoimesti. Perjantaipalaverit ja koulutuspäivä koettiin kuitenkin hyödylliseksi.

Kuuntelemisen keskiarvoksi muodostui 2,57. Henkilöstö koki, että he ovat hyviä kuuntelemaan ja he pitävät esimiestä helposti lähestyttävänä ja saavat riittävästi tukea. Kehityskeskusteluita ei sen sijaan pidetty hyödyllisenä.

Kiittämisen keskiarvoksi muodostui 2,31. Henkilöstö koki, että heitä ei palkita onnistumisista ja yrityksen kulttuuriin ei kuulu kiittäminen. Henkilöstö kuitenkin itse koki jakavansa kiitosta muille. Tiimipisteystystä pidettiin myös hyvänä tapana palkita.

Kehittymisen keskiarvoksi muodostui 2,25. Tulosten mukaan yritys ei kouluta henkilöstöä riittävästi, mutta henkilöstö kokee, että saavat jonkin verran palautetta työstään ja kehittyvät työssään jonkin verran.

Välittämisen keskiarvoksi muodostui 2,76. Tulosten mukaan henkilöstöedut, työterveyshuolto ja tyky-päivät on hyvin hoidettu yrityksessä. Työntekijät kantoivat huolta työtovereiden jaksamisesta. Työnantajaa pidettiin jonkin verran joustavana, joka mahdollistaa työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhdistämisen. Sen sijaan työntekijät kokivat, että työnantaja ei valvo, että työstressiä ja ylikuormitusta ei syntyisi työntekijöille.

Juhlistamisen keskiarvoksi muodostui 2,6. Tulosten mukaan työntekijät kokivat iloa kun yritys menestyy. Henkilöstö piti työn tekemistä jonkin verran hauskana, mutta kokivat, että yrityksessä ei juhlita tarpeeksi, kun yritys onnistuu.

Jakamisen keskiarvoksi muodostui 1,85. Yrityksen johdon päätöksentekoa pidettiin epärealistisena ja suurin osa henkilöstöstä ei tiennyt kuinka bonus- ja provisiojärjestelmät yrityksessä toimivat.

Koko kyselyn keskiarvoksi tuli 2,41, joka kertoo selkeästi siitä, että yrityskulttuurissa oli paljon kehitettävää. Tuloksista huomataan, että parhaimmat arvosanat sai välittäminen, juhlistaminen ja kuunteleminen. Heikoimmat arvosanat sai taas jakaminen ja valitseminen, joihin yrityksen johto keskittyisi seuraavassa kyselyssä. Kävimme kyselyn tulokset johtoryhmässä tiiviisti lävitse ja pohdimme tulosten syitä ja seurauksia. Kyselyn tulokset käytiin läpi myös koko henkilöstön kanssa yhteisessä perjantaipalaverissa. Seuraavat tarkentavat kyselyt toteutettiin aihe-alueista valitseminen, jakaminen,

kehittyminen, kiittäminen, innostaminen ja viestiminen. Yrityskulttuurin yhdeksästä osa-alueesta välittämistä, kuuntelemista ja juhlistamista ei käsitelty tarkentavissa kyselyissä lainkaan, koska nämä aihealueet saivat ensimmäisestä nykytila-analyysistä parhaimmat arvosanat verrattuna kuuteen muuhun yrityskulttuurin osa-alueeseen. Näihin osa-alueisiin toteutettiin kuitenkin erilaisia toimenpiteitä ensimmäisen nykytila-analyysin pohjalta. Toteutetuista toimenpiteistä löytyy lisätietoa kappaleista 6.2.1 – 6.2.9.

### 5.2.1 Valitseminen ja jakaminen

Lähdin työstämään toista kyselyä sen jälkeen kun ensimmäisen kyselyn tulokset oli käyty läpi johtoryhmässä ja esitelty koko henkilöstölle. Toisessa kyselyssä keskityttiin aihealueisiin valitseminen ja jakaminen, jotta johto saisi tarkemmin selville miksi Louhelaiset kokevat jakamisen ja valitsemisen olevan huonolla tasolla. Lähdin miettimään tutkimuskysymyksiä ensimmäisen kyselyn tulosten perusteella ja tavoitteena oli tarkentaa aihe-alueiden syy- ja seuraussuhteita. Laatamani kyselylomake viimeisteltiin vielä johtoryhmässä ja päädyimme vielä lisäämään lomakkeeseen vapaita kysymyksiä, jotta saisimme mahdollisimman paljon tietoa irti henkilöstöltä. Kyselyyn kaksi saatiin vastauksia yhteensä 17 kappaletta, vastausprosentin ollessa 74 prosenttia.

Kyselystä kaksi selvisi, että henkilöstö haluaa osallistua uuden tiimijäsenen rekrytointiin. Tämä vastaus herätti johdon miettimään, että olisiko tässä syy siihen, miksi uudet henkilöt on otettu niin huonosti vastaan yrityksessä. Uusilla työntekijöillä on ollut paljon haasteita päästä mukaan yrityksen toimintatapoihin. Auttaisiko tähän se, että heti rekrytoinnin alkumetreillä henkilöstö pääsisi mukaan valitsemaan uutta työkaveria joukkoonsa?

Työntekijät tunnistavat itsensä Louhelaiseksi, joka on määritelty henkilö, joka on asiakaslähtöinen, hänellä on halua kehittyä ja oppia uutta, hän on motivoitunut kehittämään yritystä ja itseään. Hän tukee muita muiden tavoitteissa ja on luotettava osa tiimiä. Hän on reipas ja rohkea, myös mukavuusalueen ulkopuolella. Se että työntekijät tunnistavat itsensä Louhelaiseksi, on erittäin positiivista, sillä yrityksen joka päiväisessä toiminnassa sitä ei ole näkynyt kovin usein. Vastausten perusteella Louhelaisuus on nostettavissa paremmin esiin, kunhan toimintamallit ja yrityksen yhteishenki saadaan paremmalle tasolle.

Louhea pidettäisiin yrityksenä parempana työpaikkana, jos palkkataso olisi korkeampi. Tällöin Louhea suositeltaisiin myös muille. Louhelaiset kokivat, että tasa-arvoisuus kohentuisi huomattavasti, mikäli palkkaus olisi TESin mukainen ja yhtenäinen kaikille. Tämä tulos kyselyssä vahvisti sitä, mitä

on arveltukin olevan yksi suurimmista ongelmakohtista yrityksissä. Henkilöstölle on tärkeää, että palkitseminen on tasavertaista, ja että palkkaus on työehtosopimusten mukaista.

Louhen työntekijät haluavat kehittyä työssään ja tehdä sitä myös tulevaisuudessa. Kyselyn tulos on positiivinen, sillä työntekijät kokevat olevansa oikealla alalla ja kehittyä siinä. Työntekijää olisi huomattavasti vaikeampi motivoida työhönsä, mikäli olisi tiedossa, että ala on väärä ja haluaa tehdä muita työtehtäviä tulevaisuudessa. Kyselystä myös selvisi, että osa yksiköiden esimiehistä oli hoitanut uuden provisiomallin jalkauttamisen mallikkaasti ja osa taas ei. Tämä kertoo hyvin siitä, että johdon tulee vetää yhtä köyttä, jotta päästään mahdollisimman hyvin tuloksiin.

Myös toisen kyselyn tulokset käytiin läpi johtoryhmässä sekä esiteltiin koko henkilöstölle perjantai-palaverissa. Kyselyn tulosten läpikäynnin jälkeen lähdimme yhdessä johtoryhmän kanssa pohtimaan mitä toimenpiteitä lähdetään toteuttamaan, jotta jakaminen ja valitseminen saataisiin paremmalle tasolle yrityksessä. Johto teki tiivistä yhteistyötä omien alaistensa kanssa tiedustellen ja keskustellen aiheista vielä tiimin yhteisissä palavereissa. Toteutettavaksi toimenpiteiksi valikoitui rekrytointiprosessin määrittely sekä bonusjärjestelmän uudistaminen. Lisäksi myöhemmässä vaiheessa toteutettiin myös palkankorotusohjelman käyttöönotto, joka on kytketty tiiviisti yhtiön uudistettuun strategiaan. Lisää toteutetuista toimenpiteistä löytyy kappaleista 6.2.1 – 6.2.9.

## 5.2.2 Kehittyminen ja kiittäminen

Lähdin toteuttamaan kolmatta kyselyä muutama kuukausi toisen kyselyn tulosten läpikäynnin jälkeen. Kyselyssä kolme tutkittiin aihe-alueita kehittyminen ja kiittäminen, jotka olivat jakamisen ja valitseminen jälkeen huonoimman arvosanan saaneet osa-alueet. Lähdin taas miettimään tutkimuskysymyksiä ensimmäisen kyselyn tulosten perusteella ja tavoitteena oli tarkentaa aihe-alueiden syy- ja seuraussuhteita. Laatimani kyselylomake viimeisteltiin myös johtoryhmässä ja lomakkeelle lisättiin myös avoimia kysymyksiä, kuten toisessa kyselyssä tehtiin. Kolmas kysely toteutettiin kyselylomakkeella koko henkilöstölle.

Kyselystä ilmeni, että henkilöstö haluaisi osallistua erilaisiin koulutuksiin, mikäli yritys tarjoaisi siihen mahdollisuuden. Louhelaiset kokivat saavansa riittävästä työtehtäviä, jossa pystyvät kehittämään itseään, mutta työntekijöiden mielestä yritys ei kannusta opiskeluun. Tulokset kertovat siitä, että yrityksen tulisi kouluttaa henkilöstöä säännöllisesti ja kannustaa osallistumaan erilaisiin koulutuksiin ja seminaareihin. Kyselyn tulokset myös kertoivat, että louhelaiset eivät ole itse kovin aktiivisesti nostaneet esille heidän mielestään mielenkiintoisia koulutuksia. Tulokset kuvastavat hyvin sitä, että yri-

tyksestä puuttuu koko henkilöstön kattava koulutussuunnitelma ja prosessi, joka tukee koulutussuunnitelman ylläpidossa ja täytäntöön panossa. Kyselyssä myös ilmeni, että sisäisten koulutusten avulla pystyttäisiin huomattavasti laajentamaan työntekijöiden osaamista. Louhelaisilla on paljon erikoisosaamista, jota on vain muutamilla tai jopa yhdellä henkilöllä. Tämä taas aiheuttaa haasteita muussa liiketoiminnassa.

Kyselyssä osa-alueen kiittäminen vastaukset hajaantuivat selvästi. Suurin osa louhelaisista koki saavansa tarpeeksi kiitosta niin työtovereilta kuin esimiehiltään, kun taas osa koki saavansa kiitosta hyvin vähän niin työtovereilta kuin esimiehiltä. Kyselyssä selvitettiin myös sitä, että tulisiko vanha kuukauden työntekijä -palkinto ottaa jälleen käyttöön. Kyselyn tulos kertoi, että kuukauden työntekijä -palkinto oli hyvä tapa nostaa esille ansioituneita työntekijöitä.

Kolmannen kyselyn tulokset käytiin läpi johtoryhmässä ja esiteltiin koko henkilöstölle perjantaipalaverissa, kuten aikaisempien kyselyiden tulokset. Kyselyn tulosten läpikäynnin jälkeen lähdimme taas yhdessä johtoryhmän kanssa pohtimaan mitä toimenpiteitä lähdetään toteuttamaan, jotta kehittyminen ja kiittäminen saataisiin paremmalle tasolle yrityksessä. Esimiehet keskustelivat aihe-alueista alaistensa kanssa tiimien yhteisissä palaverissa. Toteutettavaksi toimenpiteiksi valikoitui tulosten perusteella ison koulutushankkeen käynnistäminen, johon sisältyi yhtenä osa-alueena koulutussuunnitelman ja osaamismatriisin laadinta sekä ulkoisten ja sisäisten koulutusten järjestäminen. Lisäksi kiittämisen kulttuuria päädyttiin kehittämään ottamalla käyttöön Kuukauden Vääpeli -palkinto. Lisää toteutetuista toimenpiteistä kappaleista 6.2.1 – 6.2.9.

### 5.2.3 Innostaminen ja viestiminen

Neljäs ja viimeinen aihe-alueita tarkentava kysely toteutettiin noin puoli vuotta kolmannen kyselyn tulosten läpikäynnin jälkeen. Kyselyssä neljä selvitettiin tarkemmin osa-alueiden innostaminen ja viestiminen tilaa Louhi Net Oy:ssä. Kyselylomakkeen laadinta toteutettiin samalla kaavalla kuin muut kyselyt. Neljäs kysely toteutettiin kyselylomakkeella koko henkilöstölle ja siinä oli myös avoimia kysymyksiä. Vastauksia tuli yhteensä 17 kappaletta.

Kyselystä selvisi, että suurin osa louhelaisista pitää työstään, mutta intohimoa voisi olla enemmän. Lisäksi suurin osa louhelaisista kokee, että häneen luotetaan, mutta 29 prosenttia vastaajista kokee, että häneen ei luoteta tarpeeksi. Tässä kohdassa vastaukset jakaantuivat selkeästi kahteen eri ryhmään. Louhelaiset luottavat esimiehiinsä. Suurin osa louhelaisista tekee työtä, josta todella pitää. On tärkeää, että työntekijät pitävät työstään, muuten innostuneisuutta työtä kohtaan on vaikea luoda.

Luottamus on innostuksen perusta. Kyselyn negatiivisimmat tulokset tulivat selkeästi johdon viestintätaitoista. Työntekijät kokevat, että johto ei pidä heitä tarpeeksi ajan tasalla tärkeistä asioista ja muutoksista. Louhelaisten mielestä johto ei esitä odotuksiaan selvästi ja johdolla ei ole selkeää näkemystä siitä, mihin suuntaan Louhi on menossa ja miten sinne päästään.

Neljännän kyselyn tulokset käytiin läpi taas johtoryhmässä sekä esiteltiin koko henkilöstölle perjantaipalaverissa, kuten aikaisempien kyselyiden tulokset. Kyselyn tulosten läpikäynnin jälkeen lähdimme taas yhdessä johtoryhmän kanssa pohtimaan mitä toimenpiteitä lähdetään toteuttamaan, jotta innostaminen ja viestiminen saataisiin paremmalle tasolle yrityksessä. Esimiehet keskustelivat aihe-alueista alaistensa kanssa, tiimin yhteisissä palavereissa. Toteutettavaksi toimenpiteiksi valikoitui tulosten perusteella strategian päivitys ja jalkauttaminen sekä arvojen selkeyttäminen. Viestintää päätettiin kehittää henkilöstön yhteisten perjantaipalaverien agendan lukitsemisella sekä sillä, että johtoryhmän pöytäkirjat ovat luettavissa koko henkilöstölle. Lisää toteutetuista toimenpiteistä kappaleista 6.2.1 – 6.2.9.



## 6 Kehittämistehtävän tulokset

### 6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

*Kuinka kehittää Louhi Net Oy:n yrityskulttuuri strategiaa tukevaksi?* Louhen yrityskulttuurin nykytila analysoitiin henkilöstölle tehdyillä kyselyillä ja niistä saadun palautteen avulla toteutettiin kehitystoimenpiteitä. Tutkimusprosessi on kuvattu kuviossa 1.

*Millä tasolla Louhen yrityskulttuuri on yhdeksällä eri osa-alueella?* Louhen yrityskulttuurin taso on kuvattu kuviossa 13.

*Mitkä ovat ne kriittisimmät osa-alueet, joihin tulee ensimmäiseksi tarttua?* Tutkimuksen ensimmäisessä nykytila-analyysissä selvisi, että kriittisimmät osa-alueet olivat valitseminen ja jakaminen. Tutkimuksen toisessa nykytila-analyysissä kriittisimmät osa-alueet olivat valitseminen ja kehittyminen.

*Mikä osa-alueista on yrityksessä tällä hetkellä vahvin?* Tällä hetkellä Louhen vahvin osa-alue on viestiminen.

*Mitä toimenpiteitä tulee tehdä, jotta yrityskulttuurista tulisi vahva ja menestyvä?* Toteutetut toimenpiteet on kuvattu kappaleessa 6.2 Toteutetut toimenpiteet.

### 6.2 Toteutetut toimenpiteet

Yritys on tehnyt kyselyiden tulosten perusteella paljon toimenpiteitä, joilla on pyritty kehittämään parempaa yrityskulttuuria. Ideoita toteutettaville toimenpiteille on otettu Great Place to Work instituutin listaamista parhaat käytännöt esimerkeistä aihe-alueittain sekä tutustuttu muuhun kirjallisuuteen ja journalismiin aihe-alueittain. Toteutetuissa toimenpiteissä on otettu huomioon yrityksen koko, liiketoiminta, henkilöstö ja olemassa oleva yrityskulttuuri, jotta toimenpiteet tukisivat parhaalla tavalla Louhi Net Oy:ta. Alla olevissa kappaleissa on esitelty merkittävimpiä toimenpiteitä, joita on toteutettu 1,5 vuoden aikana.

## 6.2.1 Jakaminen

Jakamisen eli palkitsemisen avulla pyritään tuomaan työntekijöille tunnetta välittämisestä ja arvostuksesta. Louhella oli useamman vuoden ollut käytössä bonusmalli, jonka harva työntekijä tunsi. Lisäksi malli oli vanhentunut eikä kannustanut yrityksen henkilökuntaa parempiin suorituksiin. Bonusmalli oli käytännössä yritykselle turha. Sen tuoma kannuste ei tuottanut työntekijöille arvostuksen tunnetta, koska työntekijät eivät tarkalleen tienneet, mistä bonus maksetaan ja kuinka siihen voi vaikuttaa. Bonusmalli uudistettiin kokonaisuudessaan ja siihen tehtiin muutoksia myös kehityshankkeen aikana. Työntekijöille maksetaan bonus kvartaaleittain. Maksettava bonus määräytyy yritystason ja yksikötason mittareiden sekä valmistuneiden hankkeiden mukaan. Mittarit on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Taulukko 2. Bonusmalli

<b>Bonus mittarit</b>	<b>Pisteasteikko</b>
Myyntitulos	0-2
Asiakastyytyväisyys	0-3
Tuloskortin onnistuminen	0-1
Hyvä Terveys	0-1
Yksikön mittarit	0-10
Valmistunut hanke	0-2

Lisäksi työntekijä voi kerätä lisäpisteitä innovaatioilla ja hyvällä asiakaspalautteella. Mikäli työntekijä valitaan kvartaalin työntekijäksi, annetaan hänelle myös lisäpiste. Jokainen yksikkö ehdottaa kvartaalin työntekijää ja kvartaalin työntekijä valitaan johtoryhmässä yksiköiden ehdotusten pohjalta.

Mitä enemmän työntekijä kerää pisteitä kvartaalin aikana sitä suurempi bonus työntekijälle maksetaan. Yksiköiden omat mittarit liittyvät vain yksikön työtehtäviin ja mittaavat näin työntekijän suoriutumista omissa tehtävissä, eikä koko yrityksen onnistumista.

Yrityksellä on erilaisia hankkeita, jotka on johdettu strategiasta. Hankkeen valmistuttua hankkeen työryhmäläiset saavat hankepisteitä. Valmistuneet hankkeet käydään läpi aina kvartaaliin päätteeksi johtoryhmässä. Nykyinen bonusmalli on siis hyvin tasavertainen kaikille työntekijöille ja työntekijät pystyvät omalla työllään vaikuttamaan maksettavan bonuksen määrään.

Bonusmalliin lisäksi yritykseen lanseerattiin keväällä 2014 palkankorotusohjelma. Ohjelma koskee koko yhtiön henkilökuntaa ja se luodaan aina vuodeksi kerrallaan. Korotukset sidottiin suoraan mitattaviin tavoitteisiin, joita mitataan kuukausitasolla. Mittareiden perusteella palkka nousee auto-

maattisesti määrätyn verran, jos yritys pääsee tavoitteisiin. Palkankorotusohjelman mittarit on esitetty liitteessä 4. Tämä mittaristo kertoo selkeästi sen pääseekö yritys tavoitteisiin vai ei, ja ovatko palkankorotukset aiheellisia koko henkilöstölle yrityksen menestymisen suhteessa. Mittaristoa seurataan viikoittain henkilöstön yhteisessä perjantaipalaverissa.

Nämä molemmat palkitsemisen, eli jakamisen työkalut rakennettiin yrityksen strategiasta jalostettujen liiketoiminnan avainmittareiden pohjalta. Louhen palkitsemisen mallit ovat sellaisia, että yrityksen menestyessä tuloksesta jaetaan suoraan työntekijöille. Kuten viitekehyksessä kerrottiin, palkitsemisen tulisi olla sellaista, että se tukee organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Louhen nykyiset palkitsemisen työkalut perustuvat juuri organisaation menestymiseen. Niillä myös kannustetaan henkilöstöä.

Jakamiseen liittyi rahallisten palkkioiden lisäksi myös muut etuudet, joilla luodaan ennen kaikkea välittämisen tunnetta työntekijöille. Louhi Net tarjoaa työntekijöilleen laajan terveydenhuollon, laajan vakuutusturvan myös vapaa-ajalla, virike- ja lounasedun, työpaikkaliikuntaa, kuntotarkastuksen vuosittain sekä välipalatarpeita, kuten hedelmät, puurot, myslit ja pähkinät, perinteisten kahvin ja teen lisäksi.

### 6.2.2 Valitseminen

Louhella ei ollut rekrytointia varten minkäänlaista prosessia tai toimintamallia olemassa. Rekrytoinnit hoidettiin vaihtelevaan tapaan ja tulokset olivat myös sen mukaisia. Kyselyjen mukaan henkilöstö halusi osallistua rekrytointiin. Tämän myötä yrityksen johto laati rekrytointiprosessin, jonka avulla rekrytoinneista tehdään selkeämpiä, yhdenmukaisia ja johon henkilöstö pääsee osallistumaan.

Rekrytointiprosessi on kuvattu liitteessä kolme. Prosessi koostuu seitsemästä eri vaiheesta. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on selvittää onko rekrytointi todella tarpeellinen. Toisessa vaiheessa laitetaan hakemus julkiseksi ja informoidaan henkilöstöä käynnistetyistä rekrytoinnista. Hakemukset lajitellaan kolmeen kategoriaan: ei, ehkä ja ok. Hakemukset käy läpi esimies, jonka tiimiin rekrytoidaan, mutta myös muut tiimin jäsenivät käyvät ne läpi.

Kolmannessa vaiheessa pidetään ensimmäiset haastattelut, johon kutsutaan kaikki sellaiset hakemuksen lähettäneet hakijat, jotka vaikuttavat tehtävään sopivalta. Ensimmäiseen haastatteluun osallistuu tuleva esimies ja joku tiimin jäsenistä. Haastattelussa käydään läpi hakijan yleistä olemusta sekä teknistä osaamista. Hakija voi päästä toiselle haastattelukierrokselle. Toiseen haastatteluun

osallistuu esimiehen lisäksi hallituksen puheenjohtaja ja joku muu johtoryhmästä. Toisessa haastattelussa käydään tarkemmin läpi hakijan soveltuvuutta juuri Louhi Net Oy:n työntekijäksi. Päätös rekrytoinnista tehdään aina johtoryhmässä. Rekrytoinnin etenemisestä viestitään henkilöstölle yhteisissä perjantai palavereissa sekä johtoryhmän pöytäkirjoilla, jotka ovat koko henkilöstön luettavissa.

Koeaika on osa rekrytointiprosessia. Koeajalle asetetaan tavoitteet, jotka tulee saavuttaa ja muutama haasteellisempi työtehtävä rekrytoitavalle. Mikäli rekrytoitava ei pysty suoriutumaan työtehtävistään toivotulla tavalla, ei rekrytointia toteuteta. Päätös lopullisesta rekrytoinnista tehdään johtoryhmässä, ennen koeajan päättymistä. Käyttöön otettu toimintamalli on todettu toimivaksi. Olemme tehneet onnistuneita rekrytointeja ja työntekijät ovat päässeet osallistumaan rekrytointiin.

Rekrytointiprosessi laadittiin sellaiseksi, että sitä voidaan hyödyntää kaikissa rekrytoinneissa. Prosessi ottaa huomioon kaikki vaiheet uuden henkilön valinnassa, jotta kaikki rekrytoinnit hoidettaisiin alusta loppuun saman kaavan mukaisesti. Prosessin avulla vähennetään myös väärän rekrytoinnin mahdollisuutta. Yritys on kiinnittänyt myös entistä enemmän huomiota hakijoiden asenteeseen ja arvoihin, kun aikaisemmin keskityttiin huomattavan paljon hakijan tekniseen osaamiseen tai koulutukseen ja työkokemukseen.

### 6.2.3 Kehittyminen

Toteutetuista kyselyistä tuli selkeästi ilmi, että henkilöstö halusi kehittyä työssään, mutta kehittymistä ei tuettu koulutuksilla tai muilla kehittämisen työkaluilla yrityksessä. Osa henkilöstöstä oli käynyt silloin tällöin koulutuksissa, mutta koulutukset eivät olleet lainkaan suunnitelmallisia tai että niillä olisi selkeä päämäärä tai tavoite. Tämän takia päädyimme toteuttamaan laajan koulutushankkeen, jotta kehittyminen ja koulutukset otettaisiin kokonaisvaltaisemmin haltuun yrityksessä. Koulutushanke käynnistettiin esimiehen vetämillä tiimihaastatteluilla. Haastatteluissa kartoitettiin henkilöstön halua kouluttautua ja kehittyä työssään.

Koulutushankkeen tärkeänä osana oli osaamismatriisin laadinta, jonka avulla kartoitetaan millaista osaamista yrityksessä on. Jokaisessa yksikössä on pääprosesseja, jotka voidaan jakaa erilaisiin kompetensseihin. Näin ollen jokaisella työntekijällä on kyseiseen työtehtävään liittyen oma osaamistasonsa. Osaamistaso pisteytettiin asteikolla 0 – 4 tarkoittaen seuraavaa; 0 = ei osaamista, 1 = jotain osaamista, 2 = riittävä osaaminen, 3 = hyvä osaaminen, 4 = erittäin hyvä osaaminen. Jokaisella yksiköllä laadittiin oma osaamismatriisi.

Jokainen työntekijä arvioi oman osaamisensa matriisiin, jonka jälkeen esimies teki oman arvionsa alaistensa osaamisesta. Lopuksi työntekijän osaaminen arvioitiin vielä yhteisesti esimiehen kanssa. Osaamismatriisi oli erittäin hyödyllinen työväline yrityksen osaamistason kartoittamisessa, koska sen avulla oli helppo löytää osaamisalueet, joihin tarvitaan koulutusta. Taulukko myös kertoo ketkä työntekijöistä pystyy kouluttamaan muita yrityksen työntekijöitä sisäisillä koulutuksilla. Olemme hyödynneet osaamismatriisia, kun olemme miettineet tulevia koulutustarpeita sekä sitä ketkä olisivat sopivia henkilöitä osallistumaan erilaisiin projekteihin ja hankkeisiin. Osaamismatriisia on myös päivitetty tarpeen vaatiessa. Taulukossa kolme on esimerkki osaamismatriisista.

Taulukko 3. Osaamismatriisi esimerkki

Teknologia-alue Teknologia	Liiketoimintakr.		Yksikkö				Yksikkö		
	Nyt	Tulev.	Hlö.	Hlö.	Hlö.	Hlö.	Hlö.	Hlö.	Hlö.
<b>Teknologia-alue</b>									
Teknologia	2	3	2	3	2	4	2	4	1
Teknologia	2	3	0	1	0	4	0	4	0
Teknologia	1	2	0	0	0	0	0	0	0
Teknologia	1	2	0	0	0	1	0	1	0
Teknologia	2		2	2	2	1	1	1	1
<b>Teknologia-alue</b>									
Teknologia	1	2	3	2	3	2	2	2	0
Teknologia	1	2	4	2	4	0	2	0	0
Teknologia	1	2	3	1	3	1	2	1	0
Teknologia	1	2	3	1	3	0	2	0	0
Teknologia	0	2	2	0	2	1	0	1	0

Osaamismatriisiin ja toteutettujen tiimihaastatteluiden myötä Louhi sitoutui Mercurin TOP ten ohjelmaan, johon kuului yhteensä kymmenen koulutusta aihe-alueilta myynti, tiimityö, projektijohtaminen ja esimiestyö. Näihin aihe-alueisiin yritys selkeästi kaipasi osaamista teknisen osaamisen lisäksi. Lisäksi osa henkilöstöstä lähetettiin teknisiin koulutuksiin, jotta yritykseen saataisiin enemmän sertifioitua osaamista. Henkilöstö koulutettiin laajalti ja hankkeelle asetettu tavoite toteutui erinomaisesti. Reilun vuoden aikana taloon tuli kolme uutta HDIN: sertifioitua henkilöä, F-secure, IBM - myynti sertifioinnit sekä Red Hat sertifiointi. Henkilöstö osallistui hyvin mielellään koulutuksiin.

Hankkeen aikana työstettiin myös koulutussuunnitelma, jonka avulla yritys voi hakea koulutusvähennystä verottajalta. Koulutusvähennys on elinkeinotoimintaa harjoittavan työnantajan verotuksessa tehtävä laskennallinen lisävähennys. Työnantaja voi vähentää elinkeinotoiminnan tulosta koulutusvähennyksen, joka on laskennallisesti noin puolet koulutusajan palkkakuluista. Koulutusvähennyksen saa enintään kolmelta koulutuspäivältä työntekijää kohden. Koulutusvähennyksen edellytyksenä

on, että työnantajan järjestämä koulutus perustuu työnantajan laatimaan koulutussuunnitelmaan. (Verohallinto, 2014.)

Lähdimme työstämään koulutussuunnitelmaa siten, että laadin hyvin tiiviin yhteenvedon siitä, mitä kaikkea koulutussuunnitelmaan tulee kirjata, jotta se on verottajan ohjeiden mukainen ja tukee myös yritystä koulutuksia suunniteltaessa. Välitin laatimani yhteenvedon esimiehille, jotka pohtivat yhdessä alaistensa kanssa millaisia koulutustarpeita heillä on lähitulevaisuudessa. Tämän jälkeen vedimme pohdinnat yhteen esimiesten kanssa ja laadin alustavan koulutussuunnitelman yritykselle.

Koulutussuunnitelma luonnos käytiin esimiesten kanssa läpi ja siihen tehtiin muutamia muutoksia, jotta se olisi mahdollisimman yhtenäinen. Koulutussuunnitelma hyväksyttiin tämän jälkeen henkilöstöryhmien edustajille, jotka kävivät suunnitelman läpi omien henkilöstöryhmien kanssa ja antoivat kommentit koulutussuunnitelmasta. Koulutussuunnitelmaa päivitettiin vielä henkilöstöryhmien kommenttien perusteella. Tämän jälkeen toimitin koulutussuunnitelman tarkistettavaksi yhtiömme tilintarkastajayhteisön vero-asiantuntijalle, joka piti laatimaamme koulutussuunnitelmaa verottajan vaatimusten mukaisena. Laadin koulutussuunnitelmasta tiivistelmän, jota hyödynnetään kumppanuuksuhteiden luomisessa. Koulutussuunnitelman tiivistelmä löytyy liitteestä 4.

Ulkoisten koulutusten lisäksi yrityksessä panostettiin sisäisiin koulutuksiin. Asiakaspalvelun työntekijät työskentelevät vuorotellen yhden päivän kuukaudessa tuotannossa syventäen osaamistaan teknisellä puolella. Lisäksi ulkopuolisissa koulutuksissa olleet henkilöt pitivät koko henkilöstölle lyhyen tiivistelmän koulutuksessa läpi käydyistä asioista. Nämä sisäiset koulutuspäivät otettiin innolla vastaan ja ovat käytössä edelleen. Kehityskeskustelut on myös tärkeä osa kehittymistä.

Päädymme näihin tapoihin kehittää yritystä ja henkilöstön osaamista, koska henkilöstöä ei ole tuettu yhtä kokonaisvaltaisesti kouluttautumisesta tai kehittymisestä. Koimme, että tiimihaastattelut olisivat oiva keino kannustaa henkilöstöä kertomaan toiveistaan, kuin aikaisemmin lähetetyt yksittäiset sähköpostit mahdollisista koulutuksista. Osaamismatriisin avulla yritys sai kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen osaamisen tasosta ja siitä, kuinka osaaminen vastaa yrityksen tulevaisuuden näkymiä ja nykyhetkeä. Osaamismatriisin avulla henkilöstöä oli helpompi ohjata koulutuksiin ja tukea heitä omassa kehittämisessään sisäisin koulutuksin.

#### 6.2.4 Kiittäminen

Louhessa oli muutama vuosi sitten palkittu työntekijä kuukauden sheriffiksi, eli sellainen henkilö, joka on jollain tapaa ansioitunut työssään. Tämä käytäntö päätettiin palauttaa, koska kyselyiden mukaan

se oli hyvä tapa antaa kiitosta työntekijälle. Palkinto nimettiin Kuukauden Vääpeliksi. Työntekijät laittavat kuukauden aikana ehdotuksia kiitosta ansainneista työntekijöistä lyhyellä perustelulla keittiön valkotaululle. Vääpeli valitaan yhteisesti perjantaipalaverissa äänestyksellä. Valittu Vääpeli saa palkinnoksi leffaliput tai viinipullon. Ehdotuksia Vääpeliksi tuli alkuvaiheessa runsaasti, mutta ehdotukset vähentyivät ajan myötä, eikä palkintoa pystytty jakamaan vähään aikaan lainkaan.

Yrityksen johto halusi kuitenkin säilyttää jonkinlaisen suoraan kiittämiseen liittyvän toimintamallin, päätettiin, että palkinto jaetaan johtoryhmän toimesta ansioituneelle työntekijälle. Valitun Vääpelin tulee itse jakaa palkinto eteenpäin seuraavassa kuussa ja taas vuorostaan seuraava Vääpeli jakaa palkinnon eteenpäin. Tämä malli lainattiin suoraan Solita Oy:n kiittämisen hyvistä käytännöistä, josta on kerrottu kappaleessa 4.3.5.

Louhessa kiittäminen näkyy myös yhteisissä perjantaipalavereissa, joissa nostetaan esille yrityksen onnistumisia ja tilanteita joissa jokin henkilö tai tiimi ansaitsee maininnan. Kiittämisen kulttuuria on mielestäni vaikea ja hidas kehittää, sillä se ei ole luontaista kaikille. Johdon vahva esimerkki kiittämisessä kannustaa henkilöstöäkin kiittämään työkavereitaan hyvästä työpanoksesta tai kiitosta ansainneesta asiasta. Tässä Louhella on vielä mielestäni kehitettävää.

#### 6.2.5 Innostaminen

Louhi päivitti strategiaansa jälleen keväällä 2014. Strategian päivittäminen oli välttämätöntä, koska edellinen strategia oli vanhentunut. Hosting-alalla tilanne on tällä hetkellä hyvin myrskyisä. Pilvipalvelut tulevat korvaamaan suuren osan perinteisistä palvelinpalveluista, koska pilvipalveluilla on ylivoimaiset hyödyt verrattuna perinteisiin rauta- tai virtualisointijärjestelmiin. Yrityksen missioksi asetettiin tarjota asiakkaan tietojärjestelmille katkoton jatkuvuus tulevaisuuteen. Louhi Net Oy:n visiona on olla Suomen johtava pilvipalveluiden ja virtualisoinnin asiantuntija, jonka liikevaihto on yli kymmenen miljoonaa euroa ja tulos yli 20 prosenttia. Visioon myös kirjattiin, että yrityksellä on ammattitaitoinen ja työhönsä tyytyväinen henkilöstö, ja automaatioaste on markkinoiden korkein.

Strategiaa työstettiin johtoryhmässä, vanhaa strategiaa päivittäen. Vanha strategiamalli oli työstetty Jukka Ala-Mutkan strategiamalliin perustuvan teorian pohjalta. Strategiamallissa yrityksen mantra, eli tahtotila, asetetaan keskelle ja siitä määritetään hallitsevat strategialogiikat eri näkökulmille. Näkökulmiksi määritetään asiakas, resurssit, operatiivinen toiminta ja kehittäminen. (Ala-Mutka 2008, 164.)

Strategiaa työstettäessä pidettiin koko henkilöstölle myös strategiapäivä. Strategiapäivän aikana koko henkilöstö pääsi osallistumaan strategiatyöhön. Henkilöstö jaettiin pieniin 3-4 hengen ryhmiin ja tehtävänantona oli miettiä, mitä tärkeitä asioita on liiketoiminnassa. Lisäksi pohdittiin, mitä pitää ottaa huomioon liiketoiminnassa ja mitkä asiat pitää olla kunnossa, jotta yritys menestyy. Asioita piti pohtia kolmesta eri näkökulmasta: yleisesti yritystoiminnassa, meidän toimialalla ja meidän toiminnassa. Asiat kirjattiin erivärisille postit -lapuille. Harjoituksen jälkeen pienryhmien tuli liimata laput strategia-aihioiden. Tämä harjoitus synnytti yritykselle hankkeita ja projekteja, jotka ovat koko henkilöstön mielestä tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta.



Kuvio 8. Keskeiset strategiat

Jokainen johtoryhmän jäsen otti vastuulleen yhden keskeisistä strategioista. Keskeiset strategiat on esitetty kuviossa kahdeksan. Jokaisen johtoryhmäläisen tuli ottaa oma vastuullaan oleva keskeinen strategia haltuun ja pohtia kuinka strategiaa tulisi toteuttaa yrityksessä. Strategiset toimenpiteet tuli järjestellä oikeaan toteutusjärjestykseen ja laatia toimintasuunnitelma aina vuoden 2015 loppuun asti. Tutkimukseni loppupuolella syksyllä 2014 tämä oli johtoryhmän jäsenillä vielä osittain kesken, mutta työn alla.

Kevään 2014 strategiapäivityksen yhteydessä päivitettiin myös yhtiön arvoja. Kuten taulukosta neljä näkee, perusarvot pysyivät samoina, mutta arvot tiivistettiin yhteen sanaan. Arvoista tuli huomattavasti selkeämmät ja helposti ymmärrettävät.



Taulukko 4. Uudet ja vanhat arvot

Vanhat arvot	Uudet arvot
Kehittyminen, eli innovointi, epäonnistumisten salliminen, virheistä oppiminen Yhtiön kannattavuuden vaaliminen Joukkuepeli, kaverin auttaminen, yhdessä oppiminen. Ammattitaito ja sen mukainen ulospäin näkyvä toiminta. Arvostamme asiakkaan palvelemista ja tyytyväisyyttä.	Kehittyminen Vastuullisuus Yhteistyö Laatu Asiakas

Alla on kerrottu tarkemmin arvoihin liittyvistä tarinoista, joka avaa paremmin arvojen tarkoitusta Louhessa. Kuviossa yhdeksän on kuvattu Louhen arvokierto.

Kehittyminen arvona Louhessa tarkoittaa, että Louhi auttaa muita kehittymään ja myös louhelaiset kehittävät itseään ammatillisesti. Osaamisen Louhi jalostaa yritykselle ja asiakkaille sopivaan muotoon, mm. kehittyvinä tuotteina ja palveluina. Kehittyminen jalostuu asiantuntijuudeksi, joka on pohja vastuullisuudelle.

Vastuullisuus arvona Louhessa tarkoittaa, että jokainen työntekijä ottaa vastuun omasta työstään ja työt tehdään aina hyvin loppuun asti. Louhi ottaa uudet työt ja tehtävät vastaan rohkeasti, eikä kaihda haasteita. Kun kaikki kantaa vastuun loppuun asti, se näkyy yhteistyönä.

Yhteistyö arvona Louhessa tarkoittaa, että tiimityöllä Louhi pääsee tuloksiin. Louhelaisten auttaessa työkavereitaan tehtävissään, auttaa se koko yritystä ja sitä kautta myös itse louhelaisia. Yhteistyössä tärkeintä on laatu.

Laatu arvona Louhessa tarkoittaa, että yritys tähtää aina laatuun. Louhelaiset tekevät asiat kerralla hyvin ja oikein, jolloin yritys ei joudu korjaamaan jälkiään. Louhi menee kriittisistä asioista siitä missä aita on korkein. Asiakas mittaa Louhea palvelun laadulla.

Asiakas arvona Louhessa tarkoittaa, että asiakas on Louhelle tärkein. Asiakkaan ongelmat ovat myös Louhen ongelmia. Asiakkaat maksavat Louhelle niiden poistamisesta ja ehkäisemisestä. Arvon tuottaminen asiakkaalle on Louhelaisten palkan peruste.

**KEHITTYMINEN** – Pohja kaikelle.

**VASTUULLISUUS** – Omasta työstä

**YHTEISTYÖ** – Tiimityöllä pääsemme tuloksiin

**LAATU** – Parempi laatu nyt

**ASIAKAS** – Asiakas on tärkein



Kuvio 9. Arvokierto.

Arvoja alettiin jalkauttaa henkilöstön toimintaan niin kutsuttujen arvotaulujen avulla. Jokainen yksikkö laati oman arvotaulun. Kuukauden aikana keskityttiin aina yhteen arvoon, ja jokaista arvoa varten valittiin yksiköstä arvon lobbaaja, jonka tehtävänä oli varmistaa arvon jalkautuminen yksikön toiminnassa. Yksiköt täyttivät omaan arvotauluunsa miten yksikkö toimii arvon mukaan, eli miten arvo näkyy jokapäiväisessä toiminnassa. Arvotaulut käsiteltiin joka kuukauden päätteeksi perjantai palaverissa yhteisesti. Arvotaulut valmistuvat lokakuussa 2014, jolloin jokaisen yksikön oma arvotaulu ripustetaan yksikön tilan seinälle, jossa arvotaulu on muistuttamassa työntekijöitä arvojen mukaisesta toiminnasta. Arvotaulujen avulla pystytään myös puuttumaan konkreettisesti arvojen vastaiseen toimintaan.

Valitsimme tämän tavan kehittää innostumista, koska yrityksen strategia oli vanhentunut ja henkilöstö ei tunnistanut yrityksen arvoja. Henkilöstö otettiin mukaan strategiatyöhön ja sitä työstetään eteenpäin kokoajan. Strategiatyön avulla pyrittiin luomaan merkityksen tunnetta työntekijöille. Arvotaulujen avulla arvot pystytään tehokkaammin jalkauttamaan henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan. Aikaisemmin arvot ovat olleet vain sanahelinää yrityksen verkkolevyllä tai intrassa, mutta arvotaulujen avulla sanat konkretisoituvat käytännön tekemiseksi.

#### 6.2.6 Viestiminen

Johto antoi tehtäväksi pienelle työryhmälle laatia yhteenvedon yrityksen viestintäkäytännöistä. Viestintätavat ja -mallit käytiin läpi yhteisesti henkilöstön kanssa. Lisäksi yrityksen johtoryhmän pöytäkirjat laitettiin koko henkilöstölle julkisesti jakoon.

Yrityksellä on ollut käytössä jo pitkään niin sanotut perjantaipalaverit, mutta niiden agenda ja toistuvuus on vaihdellut laajasti. Perjantaipalaverikäytäntöä täsmennettiin ja agenda lukittiin, jolloin yhteisistä palavereista saatiin pysyvä ja toimiva väline viestinnän kehittämiseen koko henkilöstölle. Viestintä on pysynyt tämän yhteenvedon myötä säännöllisempänä ja avoimempana kuin aikaisemmin. Henkilöstö lukee johtoryhmän pöytäkirjat heti niiden julkaisun jälkeen blogista. Perjantaipalaveriinkin on osallistunut hyvin koko henkilöstö ja siellä on onnistuttu käymään agendan mukaiset asiat ja muut ajankohtaiset tiedottamista vaativat asiat. Palavereissa on syntynyt myös vapaamuotoista keskustelua, ja henkilöstö on voinut esittää kysymyksiä. Viitekehyksessä kerroin, että viestintää tulee tapahtua kolmella tasolla, jotta se on tehokasta, eli puhumalla, kuuntelemalla ja osallistumalla. Perjantaipalaverissa nämä kaikki tehokkaan viestinnän tasot hyödynnetään.

### 6.2.7 Kuunteleminen

Ensimmäisessä kyselyssä tuli ilmi, että palautetta annetaan liian vähän ja ideoiden esiin tuominen koetaan haasteelliseksi. Yksinkertaiseksi ratkaisuksi ideoiden esiintuomiseen hankittiin postilaatikko, joka nimettiin aloite- ja palautelaatikoksi. Jokainen voi laittaa laatikkoon palautetta, aloitteita, kehitysehdotuksia ja ideoita, joko nimettömänä tai omalla nimellään. Aloite- ja palautelaatikon sisältö luetaan viikoittain johtoryhmässä ja yhteisesti pidettävissä perjantaipalavereissa. Aloitelaatikon idea otettiin Great Place to Work instituutin parhaista käytännöistä, joissa kerrottiin Pipelife Finlandin oivallustoiminnasta. Tästä on kerrottu enemmän viitekehyksessä.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä kanava niin kuuntelemiseen kuin kiittämiseen. Kehityskeskusteluita ei pidetty Louhessa säännöllisesti. Tai jos niitä pidettiin, niissä ei käytetty minkäänlaista pohjaa eikä keskusteluista arkistoitua. Näin ollen kehityskeskusteluista päätettiin kehittää siten, että otettiin käyttöön työeläkeyhtiö Varman kehityskeskustelupohjat ja keskustelut päätettiin pitää säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa.

Varma tarjoaa valmiin pohjan esimiehelle ja työntekijälle. Lomakkeiden avulla kehityskeskusteluista saadaan saman sisältöisiä, riippumatta esimiehestä tai työntekijästä. Kehityskeskusteluissa arvioidaan mennyttä kautta, tulevaisuuden haasteita työssä, osaamisen kehittämistä, esimies ja työyhteisötaitoja, sekä työhyvinvointia. Päädyimme Varman valmiisiin pohjiin, koska ne olivat sisällöltään kattavat. Oli myös turhaa käyttää työaikaa kehityskeskustelulomakkeiden laatimiseen, kun sellaisia löytyy jo valmiina.

Kehityskeskustelulomakkeiden lisäksi otettiin käyttöön Varman tarjoama Evita-peili, jonka työntekijä täyttää ennen kehityskeskustelua. Evita-peili käydään läpi aina kevään kehityskeskusteluissa yhdessä esimiehen kanssa. Evita-peilin pohjana käytetään Evita-ympyrää, joka kuvaa työhyvinvointiin keskeisimmin vaikuttavia osa-alueita. Nämä osa-alueet ovat johtaminen, osaaminen, työyhteisö, motivaatio, elämäntilanne ja terveys. Evita-peilissä vastataan erilaisiin kysymyksiin, joissa työntekijä herätetään pohtimaan omaa työhyvinvointiaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kyselyn lopussa saa palautteen siitä, millä tasolla osa-alueet ovat. Evita-peilin voi täyttää internetissä ja tulokset saa pdf-muotoon. Näin tulokset ovat helposti arkistoitavissa. Evita-peilin avulla esimies saa tarkemman kuvan työntekijän työhyvinvoinnista.

Näiden toimenpiteiden avulla kehitettiin selkeät kanavat työntekijän kuuntelemiseen. Työntekijän pitäisi kuitenkin uskaltautua keskustelemaan esimiehensä kanssa juuri silloin, kun siltä tuntuu, eikä vain odottaa kehityskeskusteluita tai ainoastaan laittaa palautteita laatikkoon. Esimiehet ovat kuuntelemisessa avainroolissa. Heidän tulisi järjestää aikaa alaisilleen ja tiedustella myös aktiivisesti itse työntekijöiden kuulumisia. Pelkkä kuunteleminenkaan ei riitä, vaan työntekijöiltä tulevat kehitysehdotukset tulisi huomioida ja toteuttaa, mikäli ehdotukset ovat toteuttamisen arvoisia.

#### 6.2.8 Juhlistaminen

Juhlistaminen oli ensimmäisen kyselyn mukaan hyvällä tasolla jo ennestään, mutta silti yritys päätti panostaa tähän lisää järjestelmällä yhteisen illanvieton tai päivän kerran kvartaalissa, jotta koko henkilöstö saataisiin viettämään myös vapaa-aikaa yhdessä. Illanviettoihin on osallistunut paljon työntekijöitä, ja illat ovat olleet erittäin onnistuneita henkilöstön mielestä. Louhelaiset ovat käyneet yhdessä Vermon raveissa, viettäneet pikkujouluja, järjestäneet talviolympialaiset ja pitäneet tyky-päivän keväisin Lohjan Kisakalliolla.

Yrityksen yhteisten tapahtumien lisäksi Louhessa järjestetään pienimuotoisempia illanviettoja. Työntekijät pelaavat töiden jälkeen toimistolla Playstationia tai lähtevät lasilliselle läheiseen pubiin. Yrityksen onnistumisia nostetaan esille henkilöstön yhteisessä perjantaipalaverissa ja juhlan kunniaksi, tarjotaan työntekijöille kahvin kanssa makeita leivonnaisia.

#### 6.2.9 Välittäminen

Louhen työeläkevakuutukset ovat Keskinäisessä työeläkevakuutusyhtiössä Varmassa. Varma tarjoaa asiakkailleen erilaisia palveluita liittyen työhyvinvointiin ja yksi niistä on Hyväksi-portaali. Hyvä

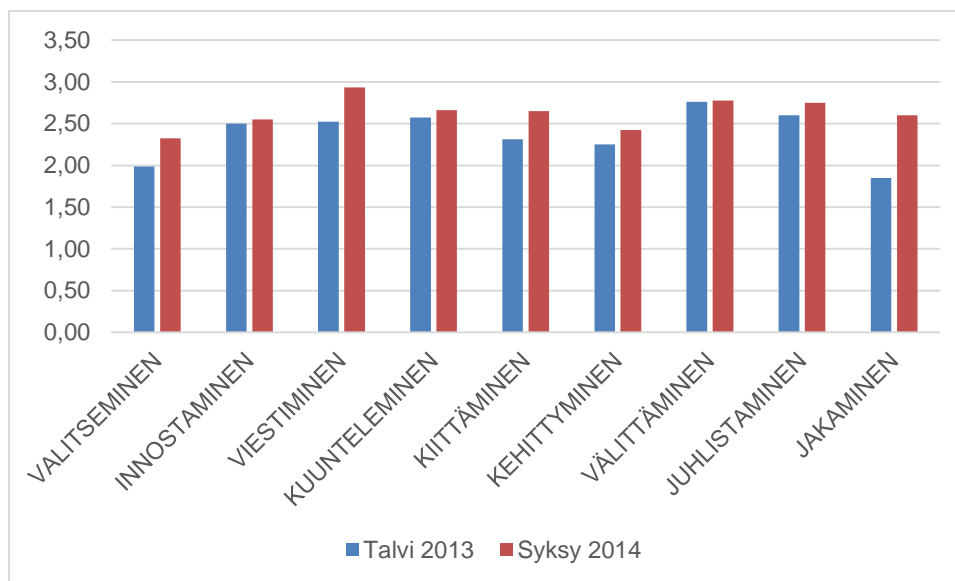
työkyky -toimintamallin suunnitteluun ja tekemiseen osallistui yrityksen johto. Päävastuu mallin suunnittelussa oli minulla. Toimintamallin tarkoituksena on havaita työkykyä uhkaavat ongelmat riittävän varhain ja tarttua niihin myönteisellä tavalla. Tavoitteena on tukea työntekijöitä työssä selviytymisessä ja varmistaa samalla työn sujuvuus ja työyhteisön toimivuus. Toimintamallin tavoitteena on vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeitä sekä parantaa keskustelukulttuuria ja yhteistä vastuunottoa. Hyvä työkyky -toimintamalliin on kerätty yhteen keinoja, kuinka Louhi Net Oy:ssa toteutetaan työkyvyn varhaista tukea, millaiset ovat sairaspoissaolojen käytännöt ja kuinka työterveyshuolto on järjestetty yrityksessä.

Yritys otti työntekijöilleen myös laajan sairaanhoitovakuutuksen, jonka avulla perusterveydenhuolto pystyttiin laajentamaan myös erikoislääkärin palveluihin. Lisäksi yritys on vakuuttanut työntekijänsä vapaa-ajan tapaturmavakuutuksella ja matkavakuutuksella. Henkilöstö on ollut hyvin tyytyväinen laajempiin vakuutuksiin, koska oma vakuuttamistarve vähenee ja tarjottu terveydenhuolto on laadukasta ja tehokasta.

Välittämiseen, kuten myös jakamiseen, kuuluu yhtenä osa-alueena työnantajan tarjoamat muut edut. Louhi Net tarjoaa työntekijöilleen virike- ja lounasedun, työpaikkaliikuntaa, kuntotarkastuksen vuosittain sekä välipalatarpeita, kuten hedelmät, puurot, myslit, pähkinät, perinteisten kahvin ja teen lisäksi. Nämä muut etuudet tuovat työntekijöille tunnetta välittämisestä.

### 6.3 Toimenpiteiden vaikutus yrityksen kulttuuriin

Viimeinen kysely tehtiin alkusyksystä 2014. Kysely oli järjestyksessään viides ja sen tarkoituksena oli selvittää onko toimenpiteet yrityskulttuurin kehittämiseksi tehonneet ja mitä vaikutuksia toimenpiteillä on ollut. Kysely viisi oli täysin vastaava kuin kysely yksi. Kysely tehtiin vain Louhi Net Oy:n työntekijöille, koska Pilvi Cloud Company Oy:n ja Roll D6 Oy:n liiketoiminta eriytettiin Louhi Net Oy:sta joulukuussa 2013. Katsoin, että vaikka osa Pilvi Cloud Company Oy:n ja Roll D6 Oy:n työntekijöistä olivat työskennelleet Louhi Net Oy:n palveluksessa tutkimuksen aloitusvaiheessa ja vastanneet ensimmäiseen kyselyyn, olivat yritysten kulttuurit kuitenkin erkaantuneet yritysjärjestelyiden myötä toisistaan niin selkeästi, että päätin jättää heidät pois viimeisestä kyselystä. Vastauksia kyselyyn kertyi 10 kappaletta. Louhi Net Oy:n henkilöstön määrä oli tuolloin 12 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi tuli 83 %.



Kuvio 10. Yrityskulttuurin muutos.

Kuten kuviosta käyminen nähdään, yrityskulttuurin muutosta on tapahtunut kaikilla yhdeksällä osa-alueella, verrattuna talveen 2013. Kyselyiden välissä oli noin 21 kuukautta, jonka aikana työstettiin osakyselyitä sekä kehitettiin toimintatapoja. Erityisesti jakaminen ja viestiminen ovat kehittyneet yrityksessä huomattavasti parempaan suuntaan. Tarkemmat tulokset muutoksesta löytyy liitteestä kuusi.

Valitsemisen kehittämiseksi yritykseen määriteltiin rekrytointiprosessi. Talvella 2012 valitseminen keskiarvoksi muodostui 1,85 ja syksyllä 2014 toteutetussa kyselyssä valitsemisen keskiarvoksi muodostui 2,33. Muutosta tapahtui parempaan 17 prosenttia. Kehittämistyön aikana Louheen on rekrytoitu viisi uutta työntekijää ja 80 prosenttia rekrytoinneista on onnistunut erinomaisesti. Yritys on ollut erittäin tyytyväinen rekrytointeihinsa.

Innostamisen kehittämiseksi yrityksessä päivitettiin strategiaa ja laadittiin arvotaulut. Talvella 2012 innostamisen keskiarvoksi muodostui 2,5 ja syksyllä toteutetussa kyselyssä innostamisen keskiarvoksi muodostui 2,55. Muutosta tapahtui vain hieman parempaan, ainoastaan kaksi prosenttia. Tuloksista voi kuitenkin päätellä, että innostamisen kulttuuri on pysynyt samana kehittämistyön aikana.

Viestimisen kehittämiseksi yrityksen viestinnästä tehtiin lyhyt yhteenveto ja perjantaipalavereiden agenda lukittiin. Lisäksi johtoryhmän pöytäkirjat laitettiin koko henkilöstön nähtäville. Toimenpiteet tuottivat tulosta, sillä talvella 2012 viestimisen keskiarvoksi muodostui 2,52 ja syksyllä 2014 keskiarvo oli 2,93. Muutosta parempaan tapahtui siis 16 prosenttia.

Kuuntelemisen kehittämiseksi yritys otti käyttöön säännölliset kehityskeskustelut sekä palautelaatikon. Kuuntelemisen keskiarvo talvella 2012 oli 2,52 ja syksyllä 2014 keskiarvo oli 2,66. Muutosta tapahtui siten vain kolme prosenttia. Voidaan siis todeta, että kuuntelemisen kulttuuri ei kehittynyt toimenpiteistä huolimatta parempaan suuntaan merkittävästi. Esimiestyö on avainasemassa kuuntelemisessä.

Kiittämisen kehittämiseksi yritys otti käyttöön Kuukauden Väepeli -palkinnon. Kiittämisen keskiarvo talvella 2012 oli 2,31 ja syksyllä 2014 keskiarvo oli 2,65. Muutosta tapahtui siten 15 prosenttia parempaan suuntaan. Kiittämiseen liittyy myös osaltaan bonusmalli, joka uusittiin kehityshankkeen aikana. Bonusmallin koettiin parantuneen huomattavan paljon kehityshankkeen aikana, jopa 66 prosenttia.

Kehittymisen parantamiseksi yritys toteutti koulutushankkeen, jossa laadittiin koko yrityksen kattava koulutussuunnitelma ja osaamismatriisi, otettiin käyttöön sisäiset koulutukset ja osallistuttiin ulkopuolisiin koulutuksiin. Kehittymisen keskiarvo talvella 2012 oli 2,25 ja syksyllä 2014 keskiarvo oli 2,43. Muutosta tapahtui parempaan suuntaan kahdeksan prosenttia. Erityisesti henkilöstön mielipide siitä, että kouluttaako yritys tarpeeksi henkilökuntaansa nousi merkittävästi, jopa 82 prosenttia. Kehittymisen tärkeä osa-alue on palaute. Henkilöstö koki, että palautetta ei anneta edelleenkään riittävästi. Palautteen anto oli jopa hieman laskenut talven 2012 tuloksista.

Välittämisen parantamiseksi yritys laati Hyvä työkyky -toimintamallin ja laajensi huomattavan paljon henkilöstön vakuutusturvaa. Välittämisen keskiarvo talvella 2012 oli 2,76 ja syksyllä 2014 keskiarvo oli 2,78. Muutosta ei siis tapahtunut välittämisen alueella lainkaan. Kyselyssä tuli ilmi, että henkilöstö kokee, että työnantaja ei valvo riittävästi sitä, että työstressiä tai ylikuormitusta ei syntyisi. Tämä tulos johtuu todennäköisesti siitä, että Louhi on yrityksenä pieni ja osa henkilöstöstä on hyvin tärkeässä roolissa, jotta yrityksen tarjoamat palvelut pysyvät hallinnassa. Ratkaisu tähän ongelmaan on ennen kaikkea osaamisen laajentaminen ja sisäiset koulutukset. Osaaminen ei siirry hetkessä työntekijältä toiselle vaan se vaatii aikaa. Toimenpiteitä tämän asian parantamiseksi on kuitenkin jo tehty ja niitä tulee tehdä vielä lisää, jotta asia saadaan paremman tasolle.

Juhlistamisen lisäämiseksi yritys järjestää joka kvartaali henkilöstölle jonkinlaisen illanvieton. Juhlistamisen keskiarvo talvella 2012 oli 2,6 ja syksyllä 2014 keskiarvo oli 2,75. Muutosta tapahtui parempaan kuusi prosenttia. Kysely tehtiin syksyllä heti kesälomien päätyttyä, joten töihin paluu voi olla osa syynä siihen, että työn tekemistä ei koettu niin hauskaksi kuin talvella 2012 tehdyssä kyselyssä, vaikka tulos olikin korkeampi kuin ensimmäisessä kyselyssä.

Jakamisen parantamiseksi yritys päivitti bonusmalliaan sekä otti käyttöön palkankorotusohjelman. Jakamisen keskiarvo talvella 2012 oli 1,85 ja syksyllä 2014 keskiarvo oli 2,6. Muutosta tapahtui parempaan jopa 41 prosenttia. Henkilöstö ymmärtää nyt paljon paremmin mihin bonukset perustuvat ja kuinka palkankorotusohjelma toimii.

Tuloksista nähdään, että muutosta on tapahtunut joillakin osa-alueilla enemmän ja joillakin vähemmän. Toteutetuilla toimenpiteillä yritys on pystynyt vaikuttamaan oleellisesti yrityskulttuurin ensimmäiseen tasoon, eli näkyviin organisaation prosesseihin ja rakenteisiin. Ensimmäinen taso voidaan ajatella sisältävän tavan tehdä asioita ja johtamistavan, jolla vaikutetaan henkilöstöön. Toteutetuilla toimenpiteillä on vaikutettu myös yrityskulttuurin toiseen tasoon, eli strategiaan ja arvoihin. Ilmeisesti vaikutukset eivät ole vielä ulottuneet kolmannelle tasolle, eli pohjimmaisiiin perusolettamuksiin. Tämä tarkoittaa, että yritys ei ole päässyt vielä irti täysin vanhoista toimintatavoista tai olettamuksista. Yrityksen omistaja on myös säilynyt samana. Yrityskulttuurin kolmas taso onkin kaikista haasteellisin osio koko yrityskulttuurin muuttamisessa.

#### 6.4 Louhen tavoite menestyvän yrityskulttuurin 9 eri osa-alueella

Tässä kappaleessa kerron mitkä ovat Louhen tavoitteet menestyvän yrityskulttuurin yhdeksällä eri osa-alueella tulevaisuudessa. Louhi Net Oy:n yrityskulttuuri on menestyvä, kun asetetut arvot näkyvät päivittäisessä työssä ja pääsemme toteuttamaan strategiaamme.

Valitseminen osalta tavoitteena on, että Louhi tunnetaan hyvänä työpaikkana ja henkilökunta suosittelee sitä muille. Rekrytoinnit hoidetaan huolellisesti ja henkilökunnan vaihtuvuus on vähäinen.

Innostaminen osalta tavoitteena on, että työntekijät muistavat yrityksen arvot ja toimivat niiden mukaan. Louhelaiset ovat motivoituneita työhönsä ja johto innostaa työntekijöitään tekemään parhaansa. Yhtiön bonus- ja provisiomallit innostavat työntekijöitä yliverntaisiin suorituksiin. Johto ja työntekijät luottavat toisiinsa täysin.

Viestiminen tavoitteena yrityksessä on, että viestintä on avointa ja sitä tehdään paljon. Koko henkilöstö viestii tehokkaasti ja perjantaipalavereissa on suuri osanotto.

Kuunteleminen tavoitteena on, että Louhessa järjestetään säännöllisesti keväisin ja syksyisin kehityskeskustelut. Esimiehet ovat helposti lähestyttävissä ja alaisten kehitysajat otetaan aina huomioon.



Kiittämisen osalta tavoitteena on, että yrityksen kulttuuriin kuuluu kiittäminen, joko sanallisesti tai erilaisin palkinnoin. Kuukauden työntekijä -palkinto on arvostettu meriitti työyhteisössä.

Kehittymisen tavoitteena on, että louhelaiset haluavat kehittyä työssään jatkuvasti, jotta ammattitaito säilyy korkealla tasolla. Louhelaiset osallistuvat aktiivisesti koulutuksiin ja sisäisiä koulutuspäiviä järjestetään useita vuoden aikana.

Välittäminen osalta tavoitteena on, että yritys valvoo ja huolehtii, että työstressiä ja ylikuormitusta ei synny työntekijöille. Louhi on joustava työntekijöilleen ja mahdollistaa työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhdistämisen. Työntekijöillä on hyvät edut ja työterveydenhuolto.

Juhlistaminen tavoitteena on, että työntekijät juhlivat paljon yhdessä ja juhliin osallistuvat lähes kaikki louhelaiset. Myös yrityksen onnistumisia juhlitaan.

Jakaminen osalta tavoitteena on, että louhelaiset pitävät yrityksen bonus ja provisiojärjestelmää kannustavana ja selkeänä. Mikäli yrityksellä menee hyvin, se näkyy myös työntekijöille hyvinä palkkioina.

Yrityksen missiona on tarjota asiakkaan tietojärjestelmille katkoton jatkuvuus tulevaisuuteen. Yrityksen suuntana eli visiona on olla Suomen johtava pilvipalveluiden ja virtualisoinnin asiantuntija, jonka liikevaihto on yli kymmenen miljoonaa ja tulos yli 20 prosenttia. Louhi tavoittelee merkittävää kasvua nykyiseen toimintaansa nähden. Yrityksen visioon on myös kirjattu, että yrityksellä on ammattitaitoinen ja työhönsä tyytyväinen henkilöstö. Yritys on selkeästi sisäistänyt sen, että kasvua ja menestystä ei tule ilman motivoitunutta henkilöstöä. Yrityksen kulttuuria tullaan kehittämään tämän kehittämishankkeen jälkeenkkin.

Kun kehittämishankkeen viimeisen kyselyn tulokset olivat selvillä, oli johtoryhmä samaa mieltä siitä, että kehittämishanke on ollut antoisa. Hanke antoi yritykselle työkalun, jonka avulla pystytään kehittämään yrityksen kulttuuria. Kehittämishankkeen nykytila-analyysi tullaan tekemään jatkossa vuosittain. Ennen kehittämishankkeen aloitusta yrityksen kehitystoiminta oli keskittynyt täysin yksiköiden oman ydinosaamisen kehittämiseen eikä niinkään koko yritystä koskeviin asioihin. Kehityshanke vahdutti yrityksen miettimään asioita enemmän henkilöstön näkökulmasta kuin aikaisemmin.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

## 7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Yrityskulttuuri aiheena oli mielestäni hyvin mielenkiintoinen. Toimin koko konsernin talouspäällikkönä ja hoidan myös kaikki HR-asiat, joten aihe sopi hyvin työnkuvaani. Ongelmaksi kehittämishankkeen aikana muodostuivat konsernissa toteutetut yritysjärjestelyt, joka vaikuttivat yrityksen kulttuuriin merkittävästi. Osa Louhen työntekijöistä siirtyi konserniin perustettaviin yhtiöihin, joihin syntyi täysin oma yrityskulttuurinsa. Päätin kuitenkin viedä kehittämishankkeen loppuun keskittymällä ainoastaan Louhi Net Oy:hyn ja sen yrityskulttuuriin, kuten alkuperäinen suunnitelma olikin. Kehittämistehtävän aihe koettiin yrityksessä tärkeäksi, mikä oli myös ehtona koko kehittämishankkeen onnistumiselle. Ilman koko yrityksen tukea ja panostusta ei kehittämistoimenpiteitä olisi pystytty toteuttamaan.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan kehittämishankkeen piti valmistua jo talvella 2013, mutta aikataulu osoittautui erittäin haasteelliseksi ja aikataulu venyi vuodella. Aikataulun pidentyminen oli kuitenkin kehittämishankkeen tuloksia ajatellen suotuisa. Kehittämishanke kesti vajaat kaksi vuotta, jonka aikana saatiin toteutettua monia erilaisia toimenpiteitä. Toteutetut toimenpiteet alkoivat myös tuottaa tulosta. Kehittämishankkeen aikataulun pidentymiseen vaikuttivat omien henkilökohtaisten kiireiden lisäksi konsernissa tehdyt yritysjärjestelyt talvella 2013. Kehittämistehtävän toteutunut aikataulu on esitetty taulukossa viisi.

Taulukko 5. Kehittämishankkeen aikataulu.

	Syky 2012	Talvi 2012/2013	Kevät 2013	Syky 2013	Talvi 2013	Kevät 2014	Syky 2014
Aiheen valinta	x						
Viitekehys esitelmä		x					
1. kysely nykytilan kartoitus		x					
2. kysely			x				
3. kysely			x				
4. kysely				x			
Kehitystoimenpiteet			x	x	x	x	x
5. kysely nykytilan kartoitus							x
Tulosten esittely							x
Raportti valmis							x

Kehittämistehtävän toteutus onnistui mielestäni hyvin ja ylitti jopa omat odotukseni. Toteutetut kyselyt antoivat tarkoituksen mukaisesti hyvin tietoa kehittämiskohteista yrityksessä. Kehittämistehtävän aikana toteutetut toimenpiteet herättivät aluksi epäilystä siitä, ovatko uudet toimintamallit käytännössä toimivia vai eivät. Joitakin käyttöönotettuja toimintamalleja jouduttiin päivittämään käyttöönoton jälkeen, mutta suurimmalta osin toimintamallit, epäilyksistä huolimatta, olivat käyttökelpoisia.

On kuitenkin muistettava, että toimintamalleja pitää jatkuvasti kehittää, jotta ne palvelevat yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen toiminta kuitenkin kehittyy jatkuvasti.

Kehittämistehtävä koettiin erittäin tärkeäksi Louhi Net Oy:ssa. Yrityksen toimintamallit eivät olleet johdonmukaisia eivätkä ne tukeneet hyvän ilmapiirin ylläpitämistä yrityksessä. Yrityksen strategia ja arvot eivät näkyneet päivittäisessä toiminnassa. Nämä kaikki asiat heijastuivat yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, mikä hankaloitti yrityksen kasvua ja asetettuihin tavoitteisiin pääsyä.

Yrityskulttuurin vaikuttavat monet erilaiset asiat ja sen muuttaminen vie paljon aikaa. Yrityskulttuurin kehittäminen ei päättynyt Louhi Net Oy:ssa tähän kehittämishankkeeseen, vaan yrityskulttuurin kehittämistä ja mittaamista jatketaan myös tulevaisuudessa. Kehittämishanke on antanut yritykselle työkalun, jonka avulla pystytään kehittämään yrityskulttuuria vahvemmaksi ja strategiaa tukevaksi.

Työeläkeyhtiö Varma halusi kirjoittaa käynnistetystä kehittämistehtävästäni myös omille kotisivuilleen, koska olimme hyödyntäneet heidän tarjoamiaan työkaluja henkilöstön työhyvinvointiasioissa. Asiakastarina löytyy liitteestä 6. Louhen mielestä oli erittäin hienoa, että saimme näkyvyyttä positii-visessa mielessä ja kehittämishanke huomioitiin myös työeläkeyhtiössämme.

## 7.2 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Kehittämistehtävän teoriaosuus koostui kahdesta isosta kokonaisuudesta eli Great Place to Work instituutin määrittelemästä yrityskulttuurin yhdeksästä osa-alueesta sekä Edgar H. Scheinin määrittelemästä yrityskulttuurin kolmesta eri tasosta. Viitekehyksessä käsittelin lyhyesti myös yrityskulttuurin eri tasojen sisältöä. Kehittämistehtävässä toteutettiin toimenpiteitä kaikilla yrityskulttuurin yhdeksällä eri osa-alueella. Toimenpiteet pyrittiin toteuttamaan kaikilla yrityskulttuurin eri tasoilla. Mielestäni tämä yhdeksän osa-alueen valinta kehittämistehtäväni viitekehyksen keskiöön onnistui hyvin, koska yritys pystyi toteuttamaan kehitystoimenpiteitä kehittämishankkeen aikana kaikilla osa-alueilla. Osa-alueet oli myös selkeästi jaoteltu ja alueista oli käytännön esimerkkejä paljon saatavilla, joka vaikutti paljon kehittämistehtävän toteutukseen. Yrityskulttuurin kehittäminen yhtenä isona kokonaisuutena olisi ollut hyvin haastavaa, mutta jaettuna hieman pienempiin osa-alueisiin yrityskulttuurin kehittämistyö oli huomattavasti selkeämpää.

Kehittämistoimenpiteiden nopea toimeenpano oli mahdollista siksi, että yritys on kooltaan suhteellisen pieni ja yrityksen johto oli sitoutunut kehittämistyöhön. Yrityksessä ei myöskään aikaisemmin ollut olemassa käytäntöjä tai toimintamalleja. Tämän myötä toimintamalleja käyttöönotettaessa ei myöskään syntynyt vastarintaa yhtä paljon, joka hankaloittaa aina muutosten läpivientiä.

Yhdeksään osa-alueeseen toteutetut toimenpiteet vaikuttivat erityisesti yrityskulttuurin ensimmäiseen ja toiseen tasoon. Yrityskulttuurin ensimmäinen taso koostui tavasta tehdä asioita, henkilöstöstä ja johtamisesta. Yrityskulttuurin toinen taso koostui taas strategiasta, arvoista ja luottamuksesta. Toteutetuilla toimenpiteillä pystyttiin vaikuttamaan erityisesti tapaan tehdä asioita, koska useita toimintamalleja uudistettiin kehityshankkeen aikana yrityksessä. Toimintamallien uudistuessa myös johtamistapojen oli ainakin osittain muututtava.

Viitekehys oli itselläni hyvin hallussa, mutta tietoa olisi pitänyt pystyä valuttamaan tehokkaammin esimiesten ja johtoryhmän käyttöön. Esimiehet ovat kuitenkin itse vastuussa siitä, millaista esimerkiksi näyttävät alaisilleen ja kuinka hoitavat asioiden eteenpäin viemisen omassa yksikössä. Kehittämistehtävän toteutuksessa olisi pitänyt entistä enemmän paneutua myös esimiestyön tärkeyteen ja siihen millaisia vaikutuksia hyvällä johtamisella on koko organisaatioon. Jos nyt lähtisin toteuttamaan tutkimusta uudelleen, sisällyttäisin tutkimukseen vain johdolle ja esimiehille tarkoitetun osion, jossa selvitettäisiin sitä kuinka heidän toimintansa on muuttunut kehittämissä tehtävän aikana. Mikäli esimiesten ja johdon toimintatavat eivät kehity, eivät henkilöstö ja koko yritys pysty myöskään kehittymään.

Yrityskulttuurin toiseen tasoon eli strategiaan, arvoihin ja luottamukseen pystyttiin ainakin osittain vaikuttamaan kehityshankkeen aikana. Yrityksen strategia ja arvot päivitettiin henkilöstön kanssa kehityshankkeen aikana. Jokainen yksikkö laati oman arvotaulun, joka kuvastaa yksiköiden jokapäiväistä toimintaa yrityksen arvojen mukaisesti. Uuden strategian ja arvojen kautta on pystytty vaikuttamaan yrityskulttuurin toiseen tasoon.

Luottamuksen kehittyminen on yrityksessä vielä kesken. Luottamuksella tarkoitettiin sitä, että toinen osapuoli tietää, mitä odottaa toiselta osapuolelta vuorovaikutustilanteessa. Yrityksessä on viimeisten vuosien aikana tapahtunut paljon niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita. Mikäli toiminta olisi ollut tasaisempaa ja menestystä olisi tullut, olisi luottamus paremmalla tasolla yrityksessä. Viimeisten vuosien aikana muutoksia on ollut niin paljon, että henkilöstö ei ole pystynyt luottamaan tulevaisuuteen. Mikäli yritys pystyy pitämään toimintansa tasaisempana lähivuosina ja liiketoiminta kehittyy positiivisesti, uskon myös luottamuksen rakentuvan yrityksessä.

Yrityskulttuurin kolmas taso, eli perinteet, uskomukset ja toimintanormit, osoittautui vaikeimmaksi osa-alueeksi koko työssä. Yrityskulttuurin kolmas taso voi muuttua vasta sitten, kun uusista toimintavoista ja johtamisen käytännöistä on syntynyt positiivisia kokemuksia niin henkilöstölle kuin johdolle. Positiivisten kokemusten myötä onnistutaan vaikuttamaan ihmisten perusolettamuksiin ja perinteisiin. Positiivisia kokemuksia pystytään synnyttämään, mikäli yritys kehittää päämäärätietoisesti toi-

mintaansa henkilöstöään aktiivisesti kuunnellen ja arvojen ja strategiensa mukaisesti toimien. Yrityskulttuurin kolmannen tason kehittyminen vie kuitenkin aikaa huomattavasti kauemmin kuin muiden yrityskulttuuritasojen kehittyminen.

### 7.3 Jatkotoimenpiteet

Kehittämistehtävää suunniteltaessa tuli ilmi, että aihe on hyvin laaja ja yrityskulttuurin muutos ei tapahdu hetkessä vaan se vaatii aikaa. Yrityskulttuurin muutos vaatii koko yrityksen sitoutumisen muutoksen läpiviemiseksi. Kehittämishankkeen aikana toteutettiin useita toimenpiteitä, mutta toteutetut toimenpiteet ovat vain pieni osa koko muutostarpeesta. Muutostoimenpiteitä tulee tehdä jatkossakin vielä paljon, jotta asiat saadaan toimimaan halutulla tavalla. Pelkkä toimintamallien muuttaminen ei kuitenkaan muuta yrityskulttuuria. Muutosta pitäisi saada aikaan myös ihmisten perusolettamuksissa, eli yrityskulttuurin kolmannella tasolla. Uskon, että muutosta tulee tapahtumaan myös olettamuksissa, sen jälkeen, kun uudet toimintamallit on saatu jalkautettua hyvin yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja muutoksesta on syntynyt positiivisia kokemuksia koko organisaatiolle.

Kehittämishankkeen viimeisestä kyselystä kävi kuitenkin ilmi, että yrityksen tulee lähitulevaisuudessa panostaa ennen kaikkea siihen, että työntekijöille ei synny stressiä eikä ylikuormitusta työsään. Lisäksi yrityksen tulee keskittyä uuden strategian jalkauttamiseen ja luoda sitä kautta lisää innostumisen kulttuuria yrityksessä. Stressiä ja ylikuormitusta työssä voidaan välttää sillä, että osaamista jaetaan yrityksessä eikä erikoisosaaminen ole vain muutamilla ihmisillä. Osaamisen jakaminen onnistuu ennen kaikkea sisäisillä koulutuksilla sekä prosessien ja toimintamallien kuvantamisella. Sisäisiin koulutuksiin onkin jo yrityksessä panostettu. Prosessien- ja toimintamallien kuvantaminen on otettu yrityksen roadmapille yhdeksi suureksi hankkeeksi lähitulevaisuudessa. Strategian jalkauttaminen on yrityksessä vielä kesken, koska uusi strategia julkaistiin vasta keväällä 2014. Ja nämä toimenpiteet ovat vain muutamia monien joukossa. Yritystä tulee kehittää jatkuvasti, jotta menestymiseen on mahdollisuus.

### 7.4 Itsearviointi

Kehittämistehtävän teko kehitti sekä minua että koko organisaatiota henkilöstöjohtamisessa. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma oli kokonaisuudessaan kattava ja koulutuksen myötä olen saanut lisää ymmärrystä yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisen eri osa-alueisiin. Opiskelujeni aikana työtehtäväni ovat laajentuneet ja vaatavuustaso on noussut merkittävästi. Toimin tällä hetkellä koko konsernin talouspäällikkönä ja konsernissa on tapahtunut opiskelujeni aikana merkittäviä muutoksia. Louhi Net Oy on erkaantunut vanhasta emoyhtiöstään. Louhen ympärille on rakentunut uusi

konserni ja liiketoimintoja on siirrelty uusiin yhtiöihin. Konserni hakee vahvaa kasvua lähitulevaisuudessa, myös kansainvälisesti. Koulutusohjelmaan liittyvät opinnot ovat hyvin tukeneet niin nykyisiä kuin tulevia työtehtäviäni.

Kehittämistehtävän aikana tutustuin syvemmin henkilöstöjohtamiseen ja siihen liittyviin osa-alueisiin, joista minulla ei aikaisemmin ollut paljoakaan tietoa. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa erittäin mielenkiintoiselta ja toivoisinkin, että pääsisin entistä enemmän toteuttamaan tulevissa haasteissa juuri henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä.

Kehittämishanke todisti minulle sen, että jos jotain asiaa ei yrityksessä pysty mittaamaan, on kehittämistyö todella haastavaa, koska ei ole kuvaa siitä onko kehittämistoimenpiteet tuottanut tulosta vai ei. Kun on selkeä mittari, on kehittämistoimenpiteiden toteuttaminenkin helpompaa. Kyselyiden tulosten läpikäynti oli todella mielenkiintoista niin minulle kuin koko johdollekin. Kyselyistä johto sai paljon sellaista informaatiota irti, jota ei muuten tulisi koskaan johdon tietoisuuteen. Yrityksen johdon on huomattavasti helpompi tehdä päätöksiä, kun selkeät faktatiedot ovat olemassa eikä johto ole pelkkien olettamuksien varassa. Toteutetut päätökset ovat silloin myös perusteltavissa.

## Lähteet

- Aho, Mika 2013. Pari sanaa mittareista. Rongo Oy. <http://rongo.fi/blogi/pari-sanaa-mittareista>. Päivitetty: 5.6.2012. Luettu: 18.2.2013.
- Ala-Mutka, Jukka 2008. Strategiamalli. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki.
- Arola, Janne 2014. Johtajien on kuunneltava työntekijöitä. Accountar Journal 2014 (1), 33.
- H. Schein, Edgar 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- H. Schein, Edgar 1987 ja 2009. Yrityskulttuuri-selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Esa Print Oy, Tampere.
- Hammarsten, Heidi 2014. Kulttuuri muuttuu ministeriössäkin. Fakta 2014 (11), 29.
- Hampden-Turner, Charles 1991. Yrityskulttuuri, Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Herranen, Juha 2014. Organisaatiokulttuuri ja kulttuurin muutos. <http://www.aktantti.fi/pdf/OrganisaatiokulttuuriMuutos.pdf>. Luettu 26.8.2014.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hokkanen, Mona 2014. Kulttuurimuutoksella kohti Euroopan mestaruutta. <http://www.tekes.fi/Global/Ohjelmat%20ja%20palvelut/Ohjelmat/Liideri/Case%20Norpe%20netti-versio%20PDF.pdf>. Luettu 10.9.2014
- Hulkko, Kustaa 2014. Kaikki pelaa. Suomen kuvalehti 2014 (23), 38-43.
- Jabe Marjatta 2006. Kulttuuri on yrityksen DNA. Fakta 2006 (6).
- Jabe, Marjatta 2014. Vapaus, virtaus ja vastuu ruokkivat toisiaan. Fakta 2014 (1), 36-37.
- Juuti, Pauli 1997. Yrityskulttuurin murros. 3 painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Karlöf, Bengt 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. WSOY, Porvoo.
- Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Katzenbach, Jon R. & Steffen, Ilona & Kronley, Caroline 2012. Näin syntyy pysyvä kulttuurin muutos. Fakta 2012 (9), 48-54.
- Keskuskaupakamari 2009. Yrityskulttuuri 2009. Päivitetty 3.3.2009. [http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri\\_2009\\_web\\_1.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf) Luettu 10.9.2014.
- Lähteenmäki, Pekka 2009. Kiitti, mutta väärin kiitetty. Päivitetty 5.10.2009. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/kiitti+mutta+vaarin+kiitetty/a2067066> Luettu 31.8.2014

Nortio, Jukka 2013. Louhessa luotiin työhyvinvointimalli tyhjästä. Päivitetty 16.5.2013. <https://www.varma.fi/fi/ajankohtaista/asiakastarinat/pages/louhessa-luotiin-tyohyvinvointimalli-tyhjasta.aspx> Luettu 16.5.2013.

Parhaat käytännöt, 2014. Great Place to Work. Päivitetty 1.1.2014. <http://www.parempityoelama.fi/parhaat-kaytannot/> Luettu 5.9.2014.

Pitkänen, Jaakko 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6751-5>. Luettu 23.1.2013.

Rossi, Asta 2012. Kulttuuristrategia. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Rämö, Ari 2012. Yrityskulttuuri 3.0. Päivitetty: 10.12.2012. <http://www.parempityoelama.fi/2012/12/yrityskulttuuri-3-0/> Luettu: 23.8.2014.

Seies, Eeva-Riitta 2013. Sinä olet malli muutoksessa. Fakta 2013 (8), 40-41.

Suni, Henrik 2014. Hyvä työ on tekijänsä näköinen. Accountar Journal 2014 (1), 29-30.

Tiensuu, Vesa & Partainen, Väinö & Aaltonen, Jarno 2004. Onnellinen organisaatio. Edita Prima Oy, Helsinki.

Tiirikainen, Vesa 2012. Ajatuksia yrityskulttuurin muuttamisesta. Bisnes & It. Päivitetty: 11.3.2012. <http://www.bisnes-it.com/wordpress/?p=2403>. Luettu: 23.1.2013.

Tiirikainen, Vesa 2012. Mitä teet, kun yrityskulttuuri estää strategian toimeenpanon? Bisnes & It. Päivitetty: 25.2.2012. <http://www.bisnes-it.com/wordpress/?p=2399>. Päivitetty: 25.2.2012. Luettu: 23.1.2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Työelämä 2020 –hanke. [http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama\\_2020\\_-hanke](http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_-hanke) Luettu 10.9.2014.

Työterveyslaitos 2013. Mitä voin tehdä työyhteisön jäsenenä? Päivitetty 20.6.2013. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/mita\\_tyopaikoilla\\_voidaan%20tehda/mita\\_voin\\_tehda/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mita_tyopaikoilla_voidaan%20tehda/mita_voin_tehda/sivut/default.aspx). Luettu 27.8.2014.

Työterveyslaitos 2013. Työn imu. Päivitetty 5.11.2013. [www.ttl.fi/tyonimu](http://www.ttl.fi/tyonimu). Luettu 27.8.2014.

Työturvallisuuskeskus 2013. Menestyvä työpaikka – tuottavuus ja hyvinvointi. Erweko Oy.

Verohallinto 2014. Työnantajan koulutusvähennys. Päivitetty 10.2.2014. [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Verohallinnon\\_ohjeet/Tyonantajan\\_koulutusvahennys\(31685\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Tyonantajan_koulutusvahennys(31685)) Luettu 23.5.2014.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.