



# Yrityskulttuuri puhtauspalvelu- yrityksen kilpailuetuna

Johanna Tuppurainen

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2020

Restonomi amk  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Restonomi amk  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

TUPPURAINEN, JOHANNA:  
Yrityskulttuuri puhtauspalveluyrityksen kilpailuetuna

Opinnäytetyö 66 sivua, joista liitteitä 1 sivua  
Huhtikuu 2020

---

Ymmärrys yrityskulttuurin vaikutuksista yrityksen menestykseen on lisääntynyt ja monessa yrityksessä kulttuuria on alettu johtamaan ja kehittämään tietoisesti. Yrityskulttuuri vaikuttaa työhyvinvointiin, asiakaskokemukseen sekä toiminnan taloudellisuuteen ja tehokkuuteen. Johtamisella, esimiestyöllä, työyhteisötaidoilla sekä yrityksen rakenteilla on suuri merkitys kulttuurin muodostumiselle.

Puhtauspalveluala työllisti 68920 siivoustyötä tekevää ja 5151 esimiestä vuonna 2016. Alalla toimivia yrityksiä oli vuonna 2017 yhteensä 4224. Puhtauspalvelualan yritysten menestystä mitataan yleisesti taloudellisilla mittareilla ja yrityskulttuurin merkitystä ja vaikutuksia tuloksiin ei juurikaan tunnisteta tai hyödynnetä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa ne yrityskulttuurin elementit, jotka voivat auttaa puhtauspalveluyritystä menestymään markkinoilla. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjallisuuskatsausta ja systemaattista tiedonhakua. Aiempia tutkimustuloksia puhtauspalvelualalta oli niukasti saatavilla ja tutkimukseen sisällytettiin tietoa myös toimialan ulkopuolelta. Teoriaosuudessa selvitettiin yrityskulttuurin määritelmiä, tarkoitusta ja vaikutuksia, hyvän kulttuurin elementtejä sekä kulttuurin kehittämistä. Lisäksi selvitettiin johtamisen ja rakenteiden vaikutuksia yrityskulttuuriin sekä tutkittiin puhtauspalvelualan menestymisen esteitä ja mahdollisuuksia parantaa kilpailukykyään.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnistettiin seitsemän menestykseen vaikuttavaa yrityskulttuurin osa-aluetta, joita olivat luottamus, arvomaailma, työntekijä- ja asiakaskokemus, johtaminen ja rakenteet, vastuullisuus ja eettisyys sekä innovointikyky. Tuloksista tehtyjen johtopäätösten mukaan puhtauspalveluja tarjoavan yrityksen kannattaa rakentaa itselleen vahva kulttuuri, toimia vastuullisesti ja eettisesti, lisätä esimiesten läsnäolomahdollisuuksia automatisoimalla töitä, madaltaa organisaatorakennetta, rakentaa yhteistyöhön kannustava palkitsemisjärjestelmä, lisätä tiimien itseohjautuvuutta ja päätöksentekomahdollisuuksia sekä osallistaa henkilöstö ja asiakkaat kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Koska yrityskulttuurilla voidaan vaikuttaa ihmisiin sekä heidän tapaansa toimia, tuovat hyvinvoiva työyhteisö, positiivinen asiakaskokemus sekä palvelujen kannattavuus kilpailuetua.

---

Asiasanat: yrityskulttuuri, organisaatiokulttuuri, johtaminen, puhtauspalveluala, kilpailukyky

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management  
Service Business

TUPPURAINEN, JOHANNA:

Corporate Culture as a Competitive Advantage for a Cleaning Service Company

Bachelor's thesis 66 pages, appendices 1 pages

April 2020

---

Understanding the impact of corporate culture on the company's success has increased and many companies have begun to lead and develop their culture. Corporate culture affects well-being at work, customer experience and the economy and efficiency of operations. Management, managerial work, work community skills and company structures play an important role in the formation of corporate culture.

The cleaning service industry in Finland employed 68920 cleaning workers and 5151 managers in 2016. In 2017, there were 4224 companies in the sector. The success of cleaning service companies is generally measured by economic indicators, and the importance and impact of corporate culture on results is hardly recognized or exploited.

The purpose of the thesis was to identify the elements of corporate culture that may help a cleaning service company to succeed in the market. The research method was a literature review and systematic data retrieval. Previous research results from the cleaning service industry were limited and data outside the industry were also included. The theory section examined the definitions, purpose and impact of corporate culture, elements of excellent culture and the development of culture. The impact of management and organizational structures on corporate culture was explored as were the success obstacles and the potential for improving competitiveness.

Based on the literature review, seven areas affecting success were identified, such as trust, values, employee and customer experience, management and structures, responsibility and ethics, and innovation abilities. The results show that a company providing cleaning services should build a strong culture, act in a responsible and ethical manner, increase the presence of managers by automating work tasks, flatten the organisational structure, build a system of rewards that encourages cooperation, increase team self-guidance and decision-making and involve personnel and customers in development and innovation. Corporate culture influences people and how they operate, thus a healthy work community, a positive customer experience and a profitable business help bring competitive advantages in terms of services.

---

Key words: corporate culture, organizational culture, management, cleaning service industry, competitiveness

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	YRITYSKULTTUURI.....	6
	2.1 Mitä kulttuurilla tarkoitetaan?.....	6
	2.2 Miksi kulttuurilla on väliä?.....	11
	2.3 Millainen on voittajakulttuuri? .....	13
3	JOHTAMINEN JA ORGANISAATORAKENNE .....	18
	3.1 Johtaminen, esimiestyö ja työyhteisö terveessä kulttuurissa .....	18
	3.2 Terveen kulttuurin rakenteet ja työympäristö.....	25
	3.3 Miten rakentaa toivottu kulttuuri?.....	32
4	PUHTAUSPALVELUALAN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET .....	41
	4.1 Puhtauspalvelualan esittely.....	41
	4.2 Vastuullisuus osana yrityskulttuuria.....	42
	4.3 Yrityksen menestystekijät ja menestymisen esteet.....	44
5	TUTKIMUS JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	49
	5.1 Tutkimuksen aihe, menetelmä ja tavoitteet .....	49
	5.2 Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätökset.....	52
	5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	58
6	POHDINTA.....	60
	LÄHTEET .....	63
	LIITTEET .....	66
	Liite 1. Yrityskulttuurin menestystekijät .....	66

## 1 JOHDANTO

Yrityskulttuurin moninaisuus ja vaikutukset työyhteisöön kiinnostavat yhä enemmän työelämän- ja johtamisen asiantuntijoita sekä yritysjohtajia ja kulttuurityön johtamista pidetään tärkeänä osana yrityksen johtamisjärjestelmää. Sanonta, että ”kulttuuri syö strategian aamupalaksi” on kuvaava ja kertoo oikeanlaisen yrityskulttuurin tärkeydestä yritysten liiketoiminnan ja menestymisen kannalta. Yrityskulttuurilla on todistetusti suuri vaikutus yrityksen työntekijöiden työhyvinvointiin, asiakaskokemukseen sekä toiminnan taloudellisuuteen ja tehokkuuteen.

Puhtauspalvelualalla hintakilpailu on tunnetusti kovaa ja alan yritysten kilpailukykyä ja menestystä mitataan tyypillisesti taloudellisilla mittareilla, liikevaihdolla sekä tuloksella ja taseella. Usein tarjouskilpailujen ainoana kriteerinä on hinta ja halvimmalla palvelujaan tarjoava yritys voittaa. Tämä on arkipäivää erityisesti julkisissa hankinnoissa siitä huolimatta, että 1.1.2017 voimaan astunut laki julkisista hankinnoista (2016/1937) edellyttää kokonaisedullisuuden arvioimista, eli parasta hinta-laatusuhdetta.

Yritysvastuullisuus on jo monessa tarjouspyynnössä minimivaatimus mutta mitä vastuullisuus tarkoittaa, erityisesti puhtauspalveluyrityksen näkökulmasta ja miten vastuullisuus liittyy yrityskulttuuriin? Pärjääkö eettisesti toimiva puhtauspalvelualan yritys markkinoilla paremmin kuin vastuullisuudesta ja eettisyydestä piittaamattomat kilpailijansa?

Yrityskulttuurin merkitystä ja vaikutuksia liiketoiminnan menestykselle on tutkittu rajallisesti erityisesti puhtauspalvelualalla. Tämän opinnäytetyön pyrkimyksenä on teoriaviitekehysten kirjallisuuskatsauksen avulla tutkia yrityskulttuurin eri osatekijöiden vaikutuksia liiketoimintaan ja yrityksen kilpailukykyyn erityisesti puhtauspalveluja tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa menestystä mahdollistavia yrityskulttuurin elementtejä etsimällä vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin; *Voiko puhtauspalveluyritys hyötyä oman yrityskulttuurinsa kehitystyöstä ja sen avulla erottautua kilpailijoistaan? Voiko pitkäjänteisellä kulttuurityöllä löytyä ratkaisuja puhtauspalvelualan haasteisiin ja menestymisen esteisiin? Auttaako kulttuurin johtaminen yritystä menestymään?*

## 2 YRITYSKULTTUURI

### 2.1 Mitä kulttuurilla tarkoitetaan?

Antropologit ja sosiologit ovat tutkineet kulttuuria pitkään, jonka vuoksi kulttuurille löytyy monta määritelmää ja mallia. Kulttuurit jaotellaan sisällöltään, syvyydeltään ja laajuudeltaan makro- ja mikrotason kulttuureiksi sekä alakulttuureiksi. Makrotason kulttuurilla tarkoitetaan kansallisuuksia, ammattiryhmiä ja suuryrityksiä ja mikrotason kulttuurilla usein lyhytkestoisia ja vapaaehtoisesti valittuja pienryhmiä. Alakulttuurilla tarkoitetaan jonkin ryhmän omaa, pääkulttuurista poikkeavaa kulttuuria. (Schein & Schein 2017, 3.) Alakulttuurit ovat osa elinvoimaista yrityskulttuuria mutta oleellista on huolehtia siitä, että alakulttuurit eivät ole ristiriidassa yrityksen pääkulttuurin kanssa. Kansallisella ja alueellisella kulttuurilla on vaikutuksia yrityskulttuuriin, mikä tarkoittaa, että kulttuurillisia eroavaisuuksia saattaa esiintyä saman yrityksen eri toimipaikoissa. (Luukka 2019, 70.)

Kulttuuri on stabiili ja dynaaminen. Syvyydeltään kulttuuri kuvaa usein ryhmän tiedostamattomia ja osin näkymättömiä ominaisuuksia, minkä vuoksi niitä on hankala havaita. Kulttuuri on käsitteenä laaja ja kokonaisvaltainen ja vaikuttaa koko ryhmän ja organisaation näkökulmiin ja toimintaan. Kulttuuri kattaa sisäisen toiminnan lisäksi mission, strategian, rakenteet ja perustoiminnan prosessit sekä rituaalit, arvot ja käyttäytymisen. Organisaation kehittyessä yritykseen voi muodostua alikulttuureja, jotka saattavat olla ristiriidassa pääkulttuurin kanssa. (Schein & Schein 2017, 10-11.)

Bremerin (2018, 13) mukaan kulttuuri muodostuu ihmisten kokoontuessa. Kulttuuriin sisältyvät jäsenten väliset yhteiset ja jaetut maailmankatsomukset, arvot, uskomukset ja käyttäytymisen normit. Kulttuuri kertoo, miten asioita katsotaan, miten ajatellaan, tunnetaan ja tehdään päätöksiä. Kaikki tämä tapahtuu joko tietoisesti tai tiedostamatta, kun ihmiset kopioivat toisiaan ja pyrkivät sopeutumaan ja tulemaan hyväksytyksi ryhmän jäseneksi. Kulttuuri on ominaisuuksiltaan kokonaisvaltainen ja tunkeutuu kaikkialle ja on sekä näkyvää, että näkymätöntä. Suurin osa kulttuurista jää näkymättömäksi ulkopuoliselle, kuten ajatukset ja tunteet. (Bremer 2018, 13-14.)

Scheinin ja Scheinin (2017, 6) mukaan kulttuuri on tietyn ryhmän välistä oppimista, jonka avulla voidaan ratkaista ongelmia ja sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Kun opitut asiat koetaan toimiviksi ja oikeiksi, uusille jäsenille opetetaan oikeat tavat havainnoida, ajatella, tuntea ja käyttäytyä suhteessa vastaaviin ongelmiin. Ymmärtääksemme ryhmän kulttuuria, on meidän tiedettävä, millaista oppimista on tapahtunut ja missä ajassa ja millaisen johtamisen seurauksena. Jaettu oppiminen kertoo, keitä olemme ja miksi olemme olemassa. Opitusta muodostuu olettusten, uskomusten ja arvojen kaava, jotka antavat tarkoituksen päivittäisille aktiviteeteille ja töille ryhmässä. (Schein & Schein 2017, 6.)

Kulttuuri sisältää yksinkertaisia perusolettamuksia ja itsestäänselvyyksiä, jotka ovat tiedostamattomia ja kertovat arvojen lisäksi toivotusta käyttäytymisestä. Kulttuuri on ongelmanratkaisua ja ulkomaailmaan sekä sisäisen maailman integrointia ja sopeuttamista toisiinsa, kuten jaettu kieli ja puhetapa, ympäristön tarkkailu ja asiat, jotka saavat meidät tuntemaan itsemme hyväksi tai huonoksi. Jaetut ajatukset ja tunnetilat lisääntyvät ja vahvistuvat ryhmässä ajan myötä. Kulttuurista tulee vakaa ja jaettu ja sitä on vaikea muuttaa koska se tarjoaa jäsenilleen tarkoituksen ja ennustettavuuden. (Schein & Schein 2017, 7.)

Luukan (2019, 17) mukaan kulttuuri luo perustan toiminnalle, joka määrittelee organisaation menestyksen. Yrityskulttuurin suurimpia ongelmia on vaikeus ymmärtää kulttuuria ja sen vaikutuksia sekä tästä johtuvia haasteita johtamisessa (Luukka 2019, 16).

Luukka (2019, 25) määrittelee yrityskulttuuria kahdella erilaisella lähestymistavalla; ”yrityskulttuuri on yrityksen kaikki” sekä pidemmällä määritelmällä;

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista (Luukka 2019, 25).

Kulttuuri edellyttää aina ryhmää ja on ryhmän ominaisuus. Kulttuuri ohjaa ihmisiä sekä yksilö-, että ryhmätasolla. Yksilö joko sopeutuu vahvaan kulttuuriin tai lähtee. Kulttuuri luodaan yhdessä, ryhmän sisällä ja se heijastelee johtajaansa, hä-

nen arvomaailmaansa ja toimiaan. Kulttuuri on yksilöä vahvempi ja sisältää organisaation historian. Kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa ja uusi tulokas oppii havainnoimalla, seuraamalla, matkimalla ja noudattamalla annettuja ohjeita. Kulttuuri on jaettava ja se muodostuu yhteisistä jaetuista tavoista, tarinoista, symboleista ja sankareista, jotka erottavat heidät muista ryhmistä. Kulttuuri lähtee syvältä ja vaikuttaa oletusten, arvojen, symboleiden ja käyttäytymisen kautta. Perusolettamukset, arvot ja käytänteet ohjaavat käyttäytymistä. (Luukka 2019, 26-29.)

Kulttuuri vastaa viiteen kysymykseen; keitä olemme, miten asiat teemme, miksi näin teemme, miten, milloin ja missä toimimme. Jokaisella organisaatiolla on uniikki kulttuuri, koska kulttuuria on vaikea, ellei mahdoton kopioida. Kulttuuri opitaan kopioimalla toisiamme tietoisesti tai tiedostamatta, korjaamalla toisiamme ja valmentamalla heitä, jotka vielä eivät ole ymmärtäneet esim. kirjattuja ja kirjoittamattomia toimintatapoja. Tartutamme kulttuuria muihin myös tarinoidemme ja rituaalien avulla. (Bremer 2018, 40.)

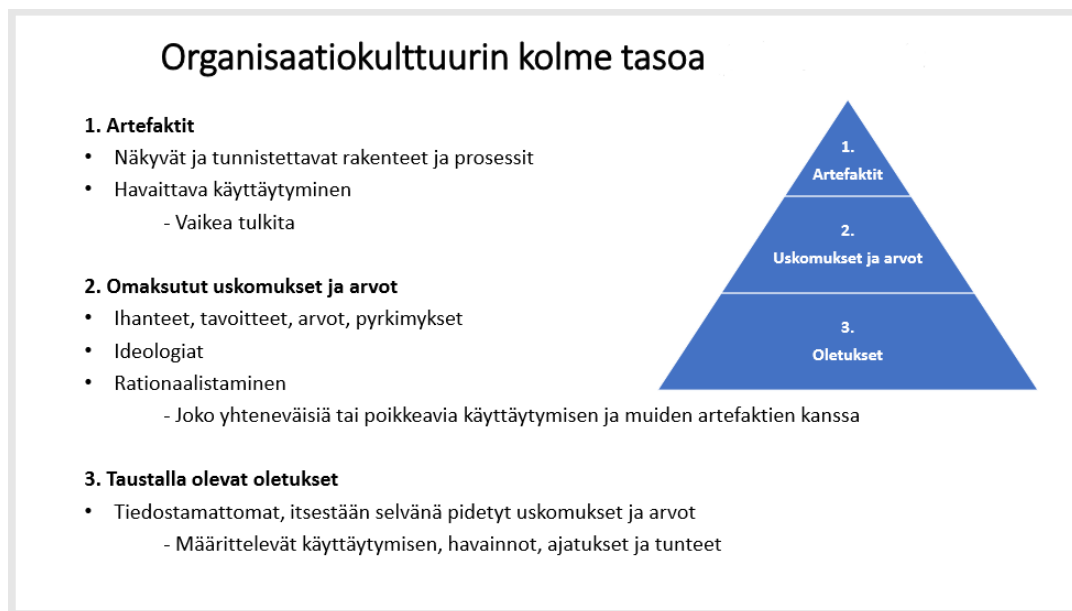
Ahlrothin (2017, luku 1) mukaan työntekijät ovat kulttuurinsa tuotteita, niin hyvässä kuin pahassa. Yrityskulttuurista välittäminen edellyttää yrityksen arvoista välttämistä. Yrityskulttuuri on tapa, jonka mukaan toimitaan ja tehdään töitä pomon poistuttua huoneesta ja käyttäytymisen tulee sopia vallitsevaan kulttuuriin. (Ahlroth 2017, luku 1.)

Kulttuurin johtamista ei tule nähdä erillisenä hankkeena, vaan se on osa jokapäiväistä työtä, joka perustuu yhteiseen arvomaailmaan ja kulttuuria tukevaan kivijalkaan. Yksilöiden kokemat aiemmat yrityskulttuurit ovat muokanneet ihmisiä ja aiemmin opittuja ja syvälle meneviä ja omaksuttuja käyttäytymismalleja on vaikea muuttaa. (Ahlroth 2017, luku 3.)

Kulttuuri opetetaan uusille jäsenille ja näkyvät elementit tulevat ensin ja kulttuurin syvempi olemus paljastuu vasta kun uusi jäsen on hyväksytty ryhmän jäseneksi ja ryhmän salaisuuksia jaetaan. Kulttuuri on näin ollen ryhmän sisällä tapahtuvaa oppimista ja tapaa selviytyä, kasvaa, sopeutua ympäristöön ja organisoitumiseen. Kulttuurin vahvuus riippuu yhteisen taustan ja oppimisen kestosta, jäsenten välisestä vakaudesta ja tunteiden intensiteetistä. (Schein & Schein 2017, 12, 15.)



Kulttuuria voidaan analysoida eri tasoissa sen mukaan, miten näkyvää se on ulkopuoliselle tarkkailijalle. Tasot vaihtelevat näkyvästä ja kosketettavasta tiedostamattomiin oletuksiin ja perusolettamuksiin. Scheinin tunnetun jäävuorimallin mukaan kolme päätasoa ovat (kuvio 1) Artefaktit, eli näkyvät ja tunnistettavat asiat, osittain näkymättömät tai näkyvissä olevat omaksutut arvot ja uskomukset sekä näkymättömät syvällä olevat perusolettamukset ja itsestäänselvydet. (Schein & Schein 2017, 17.)



KUVIO 1. Organisaatiokulttuurin kolme tasoa. Schein & Schein (2017, 17-22) mukailten.

Luukka (2019, 31) kuvaa artefakteja, eli kulttuurin ilmentymiä asioiksi, joita kuka tahansa perusaisteillaan pystyy havaitsemaan. Nämä ovat ilmiöt, jotka ovat nähtävissä, kuultavissa ja tunnettavissa kun tulet osaksi uutta ryhmää. Ilmiöt kuvaavat ryhmän fyysistä ympäristöä kuten yrityksen logoa, kieltä, teknologiaa ja tuotteita, tyyliä kuten vaatteita, tapoja ja näytettyjä tunteita, yrityksestä kerrottuja myyttejä ja tarinoita, kirjattuja arvoja sekä havaittavissa olevia rituaaleja ja seremonioita. Artefaktit kuvaavat ryhmän ilmapiiriä ja sisältää rakenteelliset ilmiöt kuten perussäännöt, muodolliset kuvaukset siitä, miten organisaatio toimii sekä kaaviot ja ohjeistukset. Huomionarvoista tässä kulttuuritasossa on, että vaikka se on helposti havaittavissa ja nähtävissä on se vaikeasti tulkittavissa ja purettavissa. Tämä tarkoittaa, että vieraat voivat kuvailla näkemäänsä ja tunteitansa

mutta eivät pelkästään tämän perusteella pysty osoittamaan niiden merkitystä ryhmän sisällä. Syvällisempi tulkinta edellyttää kysymysten esittämistä ryhmän jäsenille ja samalla on huomioitava, että tarkkailijan oma aiempi kulttuuritausta vaikuttaa tulkintoihin vahvasti. (Schein & Schein 2017, 17-18.)

Luukan (2019, 31) mukaan seuraavan tason omaksutut uskomukset ja arvot voidaan selvittää kysymällä *miksi?* Miksi yritys ja siellä toimivat ihmiset toimivat kuten toimivat (Luukka 2019, 31)? Ryhmän yhteinen oppiminen alkaa jonkun henkilön alkuperäisistä uskomuksista ja arvoista, siitä miten hän haluaisi asioiden olevan. Kun ryhmä kohtaa uusia tehtäviä, asioita ja ongelmia, ensimmäinen ratkaisuehdotus juontaa tämän henkilön omista oletuksista ja siitä, mikä on oikein tai väärin ja mikä toimii ja mikä ei. Usein henkilöt, jotka vaikuttavat voimakkaimmin muuhun ryhmään toimivat ryhmänjohtajina tai -perustajina. Johtajan esittämiä ehdotuksia voidaan kyseenalaistaa ja haastaa ja asiasta voidaan väitellä ja erilaisia ratkaisumalleja testata. Kun ehdotus toimii, muuttuu ratkaisu jaetuksi arvoksi tai uskomukseksi ja lopulta jaetuksi olettamukseksi. Jotta tiettyihin arvoihin perustuvat ratkaisut toimisivat jatkossakin, on ratkaisutapoja testattava ja niiden toimivuutta ja luotettavuutta ongelmanratkaisussa arvioitava. (Schein & Schein 2017, 19.)

Strategia ja tavoitteet voivat perustua uskomuksiin ja arvoihin. Uskomusten ja arvojen testaus käytännössä ei aina ole mahdollista, vaan tavoitteena on päästä yksimielisyyteen. Yhteiset uskomukset ja arvot poistavat epävarmuutta ryhmässä, asioissa, jotka ovat ryhmän toiminnan kannalta kriittisiä. Omaksutut uskomukset ja moraalit tai eettiset säännöt pysyvät tiedostettuina ja ne ilmaistaan avoimesti, jotta ryhmän jäsenet osaavat toimia ja käsitellä tiettyjä tilanteita kuten myös opettaa nämä käyttäytymisen tavat uusille jäsenille. Uskomukset ja arvot ovat hyvin abstrakteja ja voivat olla keskenään ristiriitaisia. Esimerkiksi yritys voi väittää olevansa tasapuolisesti huolissaan osakkaista, asiakkaista ja työntekijöistä tai sanoa tarjoavansa parasta laatua halvimpaan hintaan. Omaksutut uskomukset ja arvot jättävät usein suuria osa-alueita käyttäytymisestä selittämättä, minkä vuoksi voimme kokea ymmärtävämme kulttuurin osia mutta ei kokonaisuutta. Pystyäksemme syvällisemmin ymmärtämään ja tulkitsemaan kaavaa ja ennustamaan tulevaisuuden käyttäytymistä oikein, on ymmärrettävä kokonaisvaltaisemmin taustalla olevat perusolettamukset. (Schein & Schein 2017, 19-21.)

Perusolettamukset syntyvät, kun ratkaisu tiettyyn ongelmaan toimii toistuvasti ja siitä tulee itsestäänselvyys. Ratkaisu, joka alussa oli pelkkä hypoteesi, jota vain aavistus tai arvo tuki, muuttuu asteittain ja sitä aletaan käsitellä totuutena. Taustalla olevat oletukset ovat niin itsestään selvänä pidettäviä, että eroavaisuuksia ryhmän sisällä ei juuri ilmene. Yhteisymmärrys on saavutettu ajan saatossa, kun tiettyjen uskomusten ja arvojen onnistunut implementointi on jatkunut menestyksekkäästi. (Schein & Schein 2017, 21-22.) Luukan (2019, 32) mukaan perusolettamusten havaitseminen sisältä päin on hankalaa koska olettamuksista on tullut tiedostamattomia.

Perusolettamukset eivät yleensä ole kiisteltävissä tai haastettavissa ja siksi hyvin vaikeita muuttaa. Nämä kertovat ryhmän jäsenille, miten asioita tulisi tulkita, ajatella ja tuntea. Perusolettamusten muuttaminen on vaikeaa koska se aiheuttaa epävakautta ja epävarmuutta kognitiivisiin ja ihmisten välisiin suhteisiin. Taustalla olevat perusolettamukset määrittelevät mitä meidän tulee huomioida, mitä asiat tarkoittavat, miten reagoida emotionaalisesti meneillään oleviin tapahtumiin ja mihin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä. Perusolettamuksista rakentuu oma ajatusmaailmamme tai henkinen karttamme ja koemme olomme mukavaksi muiden samoja olettamuksia omaavien kanssa. Erilaisuus aiheuttaa epämukavuutta ja haavoituvuutta koska emme ymmärrä tapahtumia tai teemme virhetulkintoja ja ymmärrämme väärin muiden toimia. On helppo ymmärtää miksi kulttuurin muuttaminen aiheuttaa niin paljon ahdistusta. (Schein & Schein 2017, 22-23.)

## **2.2 Miksi kulttuurilla on väliä?**

Luukan (2019, 34) mukaan kulttuurista tulee olla tietoinen ja sitä on johdettava, jotta se mahdollistaisi yrityksen menestyksen. Kulttuuri muodostuu johtamattakin mutta vaarana on, että kulttuuri ei vastaa toivottua kulttuuria. Oikeanlaiset arvot omaavat perustajat tai johtajat voivat kuitenkin tiedostamattaan tehdä kulttuurin kannalta hyviä valintoja ja päätöksiä. (Luukka 2019, 35.)

Organisaatiot tulisi rakentaa yrityskulttuuri ja strategia huomioiden, jotta tuloksellisuus ja kilpailukyky mahdollistuvat (Ahloth 2017, luku 4). Luukka (2019,

116) muistuttaa, että yrityskulttuuri toimii työkaluna, jonka avulla yritys tavoittelee päämääräänsä.

Oikein muotoiltu yrityskulttuuri vaikuttaa organisaation menestykseen monella tavalla. Työntekijäymmärrys ja -kokemus sekä asiakaskokemus- ja uskollisuus ovat osa-alueita, joihin on panostettava, jotta yrityksen menestys olisi mahdollista. On ymmärrettävää, mitkä asiat ovat työntekijöille ja asiakkaille merkityksellisiä, miten hyvin vastataan asiakkaiden odotuksiin kohtaamisien, tuotteiden ja palveluiden osalta ja miten nämä ovat yhteensopivia yrityksen kulttuurin kanssa. (Luukka 2019,116-117.)

Bremer (2018, 19) painottaa, että vaikka kulttuuri on osin näkymätöntä se vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn, innovaatioihin, muutosvalmiuteen, henkilöstövaihtuvuuteen ja sitoutumiseen ja se joko auttaa tai estää yritystä menestymästä. Useat tutkimukset osoittavat, että kulttuuri vaikuttaa lisäksi asiakas- ja työtyytyväisyyteen, laatuun ja virheiden määrään, rekrytointiin, henkilöstön haluun sitoutua yritykseen sekä yrityskauppojen ja fuusioiden onnistumiseen (Bremer 2017, 20-25).

Ahlroth (2017, luku 1) korostaa tarvetta investoida ihmisiin ja heidän osaamiseensa ja yrityskulttuurin kehittämiseen. Hänen mukaansa menestyviä yrityksiä kiinnostaa luovuus ja innovaatiot ja panostamalla ihmisiin ja heissä piileviin potentiaaleihin, luottamuksen synty ja uusien ratkaisujen löytyminen mahdollistuu. Yritykset, joilla on terve kulttuuri voivat kilpailla parhaista kyvyistä, mikä lisää yrityksen markkina-arvoa. Vietämme työpaikalla kolmasosan ajastamme, joten työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus kokonaisyhyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilöstö huolehtii yrityksen asiakkaista, kun taas pelon kulttuurissa työntekijät pyrkivät ennemminkin selviytymään arjestaan kuin tarjoamaan erinomaista asiakaspalvelua. (Ahlroth 2017, luku 1.)

Luottavaisessa ilmapiirissä ihmiset sitoutuvat helpommin työnantajaansa ja ovat valmiimpia joustamaan tarpeen mukaan. He haluavat osallistua työpaikkansa kehittämiseen ja löytää molempia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja. Liiallinen kontrollointi, jäykät prosessit ja erilaiset ohjesäännöt heikentävät luottamuksen kokemusta, joten ihmisille tulisi suoda enemmän vapauksia. (Ahlroth 2017, luku 3.)

Luottamus syntyy aidosta läsnäolosta, avoimuudesta ja rehellisyydestä ja luottamus on ansaittava tekojen kautta joka päivä (Ahlroth 2017, luku 1). Kun luottamus on molemminpuolista, vaikeatkin asiat uskalletaan tuoda esiin ilman pelkoa (Ahlroth, luku 2). Salmimies ja Ruutu (2013, luku 2) painottavat, että työyhteisöissä suhtaudutaan luottamukseen eri tavalla, mikä tulee huomioida varsinkin esimiestyössä. Luottamusta lisääviä tekijöitä ovat avoin viestintä, henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon, olennaisen tiedon jakaminen, odotuksista kommunikointi ja aidoista tuntemuksista kertominen. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 2.)

### **2.3 Millainen on voittajakulttuuri?**

Yrityskulttuuri koskee jokaista työyhteisön jäsentä ja he vaikuttavat siihen omalla toiminnallaan (Luukka 2019, 49). Siitä huolimatta yrityskulttuurin päävastuu tulisi aina olla yrityksen omistajilla, toimitusjohtajalla tai johtoryhmällä. Vallitseva kulttuuri heijastaakin usein johtajaansa, niin hyvässä kuin pahassa. (Luukka 2019, 51, 55, 60.)

Luukan (2019, 176) mukaan vahva ja ihmisläheinen yrityskulttuuri muodostuu vahvasta perustasta, neljästä kulmakivistä. Nämä ovat organisaation ihmiskäsitys, arvomaailma, missio sekä visio. Yrityksen ihmiskäsitys käy ilmi yrityksen johtajista ja heidän ymmärryksestään, asenteestaan ja uskonnuksesta ihmisistä ja ihmisten tarkoituksiperistä ja toiminnasta. Yrityksen arvot kuvaavat miten yrityksessä toimitaan. Arvot ilmaisevat haluttuja toimintatapoja ja ne tulee kirjoittaa suoraan ihmisille. Missio kertoo, miksi yritys on olemassa, mitä halutaan saavuttaa ja se antaa toiminnalle tarkoituksen. Mission parina toimii visio, joka ilmaisee yrityksen tulevaisuuden ja tavoitteet. (Luukka 2019, 176, 200, 202-229, 249.)

Bremer (2017, 27) tarkentaa, että kulttuurin muodostumiseen vaikuttavat markkinat, jossa yritys toimii, perustajan tai johtajan visio, arvomaailma sekä tapa toimia. Muita kulttuurin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen tarvitsemat työntekijät, heidän arvomaailmansa, taitonsa sekä käyttäytymisensä (Bremer 2017, 27). Ahlroth (2017, luku 3) muistuttaa, että ihmiset luovat kulttuurin teke-

mällä työtänsä ja organisaatiot luovat pelkät puitteet työnteolle. Yhteinen arvomaailma luo kulttuurille perustan. Arvoista johdetut yhteiset periaatteet toimivat päätöksenteon tukena arjessa. (Ahlroth 2017, luku 3.)

Hyvässä yrityksessä toimitusjohtaja on mukana koko sydämellään, ja hän sekä muu johto lunastavat työntekijöiden luottamuksen toiminnallaan. Hyvässä työkuultuurissa pyritään hankkiutumaan eroon johtajista ja työntekijöistä, jotka toimivat yrityksen arvojen vastaisesti. Johtajan on itse varmistettava, että hän toimii oikein voidakseen vaatia samaa työntekijöiltään. Huono käytös yksilötasolla voi kuitenkin johtua organisaatiossa vallitsevista olosuhteista, joten käyttäytymisen juurisyy kannattaa selvittää. Ihmisten käyttäytymisen ja arvomaailman on sovelluttava yrityksen kulttuuriin. (Ahlroth 2017, luku 1.)

Vahvassa yrityskulttuurissa eletään arvojen mukaisesti joka päivä. Mitä vahvempi kulttuuri yrityksellä on, sen luotettavampana yritystä pidetään. Halu tehdä töitä yritykselle tai yrityksen kanssa kasvaa kulttuurin vahvistuessa. (Sinek n.d.) Kun ryhmä toimii onnistuneesti yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti ja saa palautetta työstään, arvot muodostuvat osaksi ryhmän identiteettiä (Schein & Schein 2017, 8). Kilpailevien arvojen viitekehykseen perustuvan organisaatiokulttuurin arviointivälineen, OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) -työkalun avulla yrityksen arvomaailmaa voidaan selvittää ja analysoida (Cameron & Quinn 2006, 26-29).

Luukka (2019, 82) kuvailee vahvaa kulttuuria binääriseksi; se herättää tunteita puolin ja toisin. Kulttuurin tulee erottua muista ja sen on oltava tunnistettavissa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Kulttuuri kannattaa rakentaa vahvaksi, jotta se tuottaisi yritykselle mahdollisimman paljon kilpailuetua. Vahvassa yrityskulttuurissa nostetaan selvästi esille tärkeät asiat ja sisällytetään ne yrityksen kaikkeen toimintaan. (Luukka 2019, 82.) Myös Mäkiön (2019, 53) tekemä tutkimus osoittaa, että yrityskulttuurin avulla voidaan erottautua kilpailijoista ja saavuttaa kilpailuetua. Kulttuurin nähtiin vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin, työolosuhteisiin, uusien työntekijöiden houkuttelemiseen sekä yrityksen menestykseen. Tutkimukseen osallistuvat johtajat kokivat kuitenkin pystyvänsä vaikuttamaan kulttuuriin vain tiettyyn pisteeseen asti. (Mäkiö 2019, 2.)

Bremer (2017, 32) toteaa, että vahva kulttuuri on selvästi tunnistettavissa ja laajalaisesti jaettu organisaation sisällä. Arvot, kriteerit ja prioriteetit ovat selkeitä, yrityksellä on selkeä suunta ja kulttuuri antaa ihmisille energiaa. Vahvoissa kulttuureissa näkökulmat ovat keskenään yhteneväisiä ja puheet ja teot vastaavat toisiaan. Ihmiset voivat keskittyä yhteisiin ja jaettuihin tavoitteisiin, kun suunta on selvä. Tämä mahdollistaa tehokkaamman ja nopeamman toiminnan, joka vuorostaan houkuttelee toivottua työvoimaa ja asiakkaita. Vahva ja menestyksekkäs kulttuuri edellyttää muutoskykyä, oppimista ja joustavuutta. (Bremer 2017, 32-33.)

Kiirettä ihannoivassa kulttuurissa luovuus kärsii ja estää uusien innovaatioiden synnyn. Oleellista olisi tehdä oikeita asioita eikä vääriä asioita tehokkaammin. Yritykset, jotka kykenevät ylläpitämään tervettä organisaatiokulttuuria menestyvät pitkällä aikavälillä paremmin taloudellisesti. Kilpailuetu ei kuitenkaan ole koskaan pysyvää, ei organisaatioilla, eikä yksilöillä. Kulttuuri, jossa henkilöstön sisäinen motivaatio ja sitä myötä sitoutuminen yritykseen tunnistetaan, on oleellinen nykyajan ja tulevaisuuden yrityksissä. (Ahlroth 2017, luku 2.) Erilaisuuden hyväksyminen, ratkaisukeskeinen kyseenalaistaminen ja valtavirroista poikkeavat näkemykset auttavat yrityksiä uudistumaan ja olemaan kilpailijoitaan nopeampia. Ja koska jatkuvaa muutosta ei voida pysäyttää eikä tulevaisuutta luotettavasti ennustaa, on organisaatiot, prosessit ja käytännöt, rakennettava niin, että ne ovat helposti muutettavissa. (Ahlroth 2017, luku 3.)

Luukka (2019, 91) korostaa, että maailman parasta kulttuuria ei ole olemassaakaan eikä myöskään mittaria, jonka avulla tämän voisi todeta. Kulttuurin on sovittava juuri tiettyyn organisaatioon ja tilanteeseen ja on aika- ja kontekstisidonnainen. Tärkeintä on, että kulttuuri on yhteensopiva yrityksen mission ja vision kanssa. (Luukka 2019, 91-92.)

Ahlroth (2017, luku 1) painottaa hyvän kulttuurin investoivan henkilöstön osaamiseen ja kulttuurin kehittämiseen. Oleellista on piilevän potentiaalin tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä kannustus innovatiivisuuteen ja luovuuteen. Ihmisiä kannustetaan rohkeasti yrittämään, jotta onnistuminen olisi mahdollista. Epäonnistumiset nähdään oppimismahdollisuuksina, kun taas jatkuva virheiden välttely joh-

taa tekemättä jättämisen kulttuuriin, jossa ihmiset eivät uskalla ottaa riskejä. Ihmisille annetaan vaikutusmahdollisuuksia, heitä kuunnellaan ja he osallistuvat päätöksentekoon. (Ahlroth 2017, luku 1.)

Hyvä kulttuuri sallii tervettä vaihtelua esimerkiksi eri osastojen välillä ja vastavasti liian homogeenisen kulttuurin vaarana on, että riittävästi vaihtelua esimerkiksi ajattelutavoissa ei ole. Tärkeintä on, että ihmiset erilaisista taustoistaan ja tehtävistään huolimatta tuntevat olevansa osa organisaatiota, jossa arvomaailma on jaettu ja osallistuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on mahdollista. Epäterveeseen kulttuuriin muodostuu helposti niin sanottuja silloja, jotka aiheuttavat vastakkainasettelua ja jakavat työyhteisön ”heihin” ja ”meihin”. Tässä tapauksessa riskinä on, että tiimien omat tavoitteet menevät organisaation tavoitteiden edelle, kun tiimien uskomukset ja arvomaailma poikkeavat kokonaisuudesta. (Bremer 2017, 33.)

Hyvässä kulttuurissa ymmärretään, että viestintä on johtamisen ydin, se ulottuu kaikkialle ja se on avointa ja toimivaa. Ihmiset voivat hyvin ja yrityksessä on hyväntahtoista huumoria. Mahdolliset ongelmat käsitellään pikaisesti ennen niiden eskaloitumista. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on jatkuvaa ja rakentavaa ja mahdollistaa uusia ajattelutapoja ja oppimista. Palautetta hyödynnetään niin yksilötason kuin yrityksen toiminnan kehittämiseen. (Ahlroth 2017, luku 1.)

Hyvässä kulttuurissa ihmiset kokevat turvallisuudentunnetta. Matalat organisaatiot, jossa päätöksentekoa on hajautettu johdolta esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskenteleville lisää ymmärrystä yrityksen kokonaiskuvasta. Kiusaamisen nollatoleranssi on tärkeää ja kiusaajasta on päästävä eroon, hänen mahdollisista hyvistä taloudellisista tuloksista huolimatta. Ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen ja välittävä ja erilaisuudelle annetaan tilaa. Ihmiset uskaltavat olla aitoja ja näyttää heikkoutensa. Esimiesten positiivinen asenne on hyvä ominaisuus mutta sen on oltava aitoa, koska teeskentely vähentää luottamusta. (Ahlroth 2017, luku 2.)

Hyvässä työpaikassa organisaation rakenteet tukevat lähijohtamista ja yhteistyötä (Ahlroth 2017, luku 2). Ihmiset sitoutuvat yritykseen omasta halustaan ja heitä ohjaa vahva sisäinen motivaatio. Mekaanisen suorituskyvyn sijaan tulisi



keskittyä inhimillisen pääoman lisäämiseen, kuten innovointikykyyn. Vahva luottamus johdon ja työntekijöiden välillä yhdistää hyviä työpaikkoja. (Ahlroth 2017, luku 3.)

Kulttuurimuutostyö kannattaa aloittaa huolehtimalla työn mielekkyydestä ja arjen toimivuudesta, ei ylätason linjauksista ja erillisistä projekteista. Parhaissa työpaikoissa strategiaan on kirjoitettu halu pyrkiä tarjoamaan parempaa työpaikkaa. Koska mikään kilpailuetu ei ole pysyvää, tulee kilpailijoihin suhtautua kunnioituksella eikä ylimielisyydellä. (Ahlroth 2017, luku 1.) Toimintaympäristön muutosten huomioiminen työskentelytavoissa on tärkeää, jotta pysähtyminen vanhaan ei tapahtuisi. Siiloissa toimiminen ja tulosten osaoptimointi ja yksilötavoitteet aiheuttavat monessa organisaatioissa epätervettä kilpailua ja oman edun tavoittelua. Mittareiden ja esimerkiksi palkitsemisen tulisi kannustaa joukkuepelaamiseen. (Ahlroth 2017, luku 2.) Vaarallista yritykselle on, jos kovimmat kilpailijat tulevat oman talon sisältä (Ahlroth 2017, luku 3).

Heikko kulttuuri aiheuttaa hämmennystä eikä kulttuuri ole selvä kaikille. Yhteisiä arvoja ja kriteereitä ei ole määritelty tai niitä ei noudateta. Säännöt ja arvot voivat olla kirjattuna mutta ihmiset suhtautuvat niihin välinpitämättömästi tai epäilevästi eikä yhteistä tapaa toimia ole. Heikko kulttuuri enemmän syö energiaa kuin synnyttää sitä. (Bremer 2017, 32.)

### 3 JOHTAMINEN JA ORGANISAATORAKENNE

#### 3.1 Johtaminen, esimiestyö ja työyhteisö terveessä kulttuurissa

Luukka (2019, 306) muistuttaa, että johtamisen peruslähtökohtana on terve ihmiskäsitys. Työntekijät arvostavat johtajia ja esimiehiä, jotka antavat tukea, ovat kiinnostuneita alaisistaan ja heidän töistään ja tarjoavat apuaan tarvittaessa (Luukka 2019, 306). Ahlroth (2017, luku 1) painottaa arvojohtamisen tärkeyttä, mikä tarkoittaa, että työyhteisön yhteiset arvot ja periaatteet auttavat toimimaan arjessa yrityksen edellyttämällä tavalla.

Johtaminen tulee nähdä palveluammattina ja johtaja on olemassa henkilöstöään varten. Johtajan on sisäistettävä tämä ajattelutavoissaan ja toiminnassaan. Palveleva johtaja motivoituu muiden auttamisesta, ihmisten kehittämisestä ja työhyvinvoinnin lisääntymisestä. Ihmiset ovat erilaisia, jonka vuoksi johtajuuden on oltava yksilöllistä. (Luukka 2019, 308.)

Juutin ja Vuorelan (2015, luku 1) mukaan työskentelyä edistävällä johtamisella voidaan oleellisesti vaikuttaa työhyvinvointiin. Johtamisen lisäksi työn sisällöllä, työolosuhteilla, työyhteisön ihmissuhteilla ja ilmapiirillä sekä henkilöstön osaamisella ja omilla elämäntavoilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Johtaminen on tärkeä osa kokonaisuutta ja hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin osatekijöihin ja niitä voidaan kehittää. Hyvä johtaminen on jaettua, joka tarkoittaa, että sitoutuminen samaan päämäärään on kaikilla sama ja jokainen voi vaikuttaa lopputulokseen. Ihmiset ovat osa työyhteisöä ja he saavat olla mukana kehittämässä toimintaa. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1.)

Parhaissa yrityksissä henkilöstön kuunteleminen ja osallistaminen ovat tärkeä osa yrityksen johtamiskulttuuria. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden mielipiteet otetaan aidosti huomioon ja kaikki voivat vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon. Henkilöstön halu sitoutua muutokseen ja osallistua kehittämiseen vaatii, että johdon arvoalinnat ja strategia jollain tavalla kohtaavat työntekijän näkemyksen kanssa. (Ahlroth 2017, luku 1.) Työntekijöiden ja tiimien aito mahdollisuus osal-

listua oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen vähentävät myös erillisten projektityöryhmien tarvetta ja jalkautus jää turhaksi, kun sitoutuneet työntekijät vievät yhteisiä päätöksiä arjen työhön. (Ahlroth 2017, luku 4.)

Keskustelevan johtamisen on todettu edistävän työhyvinvointia. Tämä tarkoittaa, että esimies keskustelee alaistensa kanssa ja huomioi heidän mielipiteitään. Ihmisten on todettu olevan huonoja tottelemaan käskyjä mutta hyviä ratkaisemaan ongelmia, joten osallistaminen lisää työntekijöiden sitoutumista ja työmotivaatiota ja tuottaa uusia ideoita. Kaikki ihmiset pyrkivät lähtökohtaisesti onnistumaan työhönsä ja saavuttamaan heidän työnsä ja organisaationsa kannalta tärkeimpiä päämääriä ja tuloksia. Työntekijän asema ja rooli vaikuttaa siihen, mistä näkökulmasta onnistumista mitataan ja esimiehen ja työntekijän näkemykset voivat suuresti poiketa toisistaan, ellei yhteisiä mittareita ja kriteerejä ole. Tärkeää olisi saavuttaa yhteisymmärrys, eikä pelkästään pakkotilanne, jossa esimies määrää. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1.)

Ahlrothin (2017, luku 1) mukaan yrityksen johdolla on usein puutteellinen kokonaiskuva työhyvinvoinnista. Työntekijät kokevat oleellisena työhyvinvointia edistävänä asiana mahdollisuuden keskittyä työhönsä ilman suurempaa kontrollointia ja he haluavat tehdä sitä mukavassa työyhteisössä. Toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus ovat edellytyksiä onnistuneelle työyhteisöviestinnälle, ja viestintä kuuluu kaikille työyhteisössä toimiville. Liian usein viestintä on kuitenkin ulkoistettu erilliselle viestintäosastolle, ja viestinnän sisältö ei ole kytköksissä esim. yrityksen kulttuuriin. (Ahlroth 2017, luku 1.)

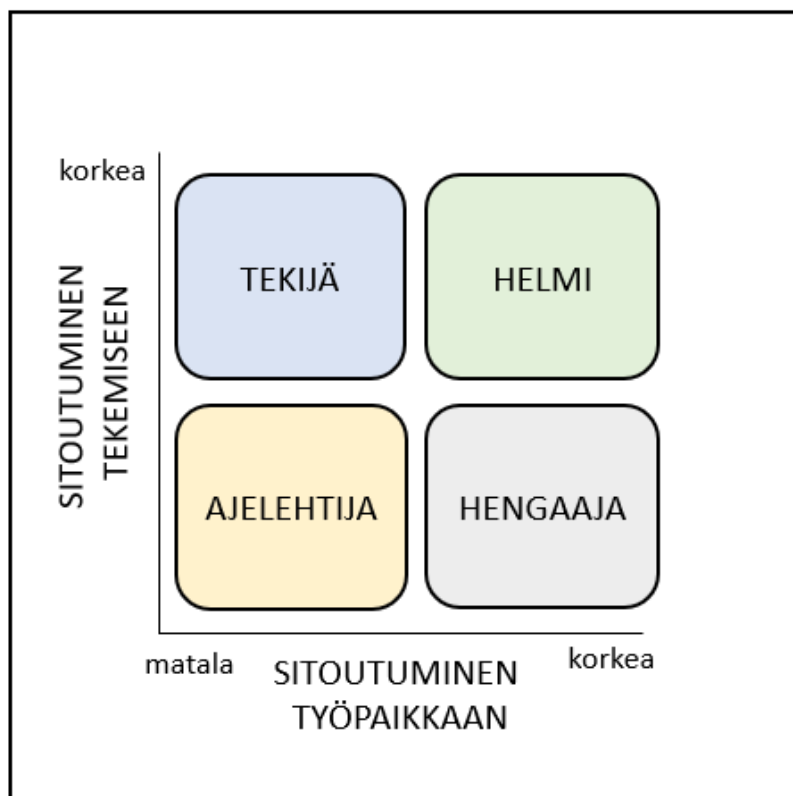
Ahlroth (2017, luku 1) muistuttaa, että esimiestyö on viestintää ja päivittäisiä vuorovaikutustilanteita, johon sisältyy niin sanallista kuin sanatonta viestintää sekä suunnan näyttämistä ja vaikuttamista. Hyvässä viestintäkulttuurissa asiat eivät tule suurena yllätyksenä, vaan viestintä on avoimuuteen pyrkivää (Ahlroth 2017, luku 1).

Hyvä johtaja ymmärtää avoimuuden ja aidon läsnäolon tärkeyden molemminpuolisen luottamuksen synnyttämisessä. Esimies nähdään enemmän kumppanina kuin pomona ja mahdolliset ristiriitatilanteet ja ongelmat käsitellään yhdessä sitä mukaan, kun ne ilmenevät. Yrityksessä tulisi olla toimiva palautekulttuuri, jossa

rakentavaa palautetta annetaan säännöllisesti myös esimiehille, jotta he voisivat kehittyä yhä paremmiksi työssään. (Ahlroth 2017, luku 1.)

Johtajan tehtävänä on mahdollistaa turvalliset työskentelyolosuhteet työpaikalla ja kaikkeen kiusaamiseen tulee puuttua heti. Puuttumatta jättäminen tai välinpitämättömyyden osoittaminen viestii työyhteisölle, että kiusaaminen on hyväksyttävää. Välittävässä ja avoimuutta korostavassa sekä erilaisuutta hyväksyvässä työyhteisössä luottamus kasvaa ja vähentää kiusaamista. Kiusaamiselle ja muulle työyhteisöä tuhoavalle käyttäytymiselle tulisi asettaa nollatoleranssi. (Ahlroth 2017, luku 2.)

Esimiestyöhön panostaminen ja esimiestyön roolin määrittäminen ovat tärkeä osa johtamista ja henkilöstön sitouttamista. Esim. puutteellinen palautekulttuuri voi johtaa mm. työntekijöiden alisuoriutumiseen, kun puutteelliseen toimintaan ei puututa. (Luukka 2019, 315.) Luukka (2019, 316) kuvaa työntekijän sitoutumisen määrää työhön ja työpaikkaan (kuvio 2) jakamalla heidät nelikenttään ja nimeämällä heidät Tekijäksi, Helmeksi, Hengaajaksi ja Ajelehtijäksi.



KUVIO 2. Työntekijän sitoutuminen työhön ja työpaikkaan Luukkaa (2019, 316) mukailten.

Tekijä on hyvin sitoutunut tehtävään työhön mutta vain vähän sitoutunut työpaikkaansa. Yrityksen näkökulmasta Tekijä on pääasiallisesti hyvä työntekijä koska hän pitää työstään ja hoitaa sen hyvin. Tekijän ongelmana on, että hän saattaa helposti vaihtaa työpaikkaa, jos häntä ei saada sitoutettua organisaatioon. Tämän onnistuessa hänestä tulee Helmi. Helmi sekä pitää työstään, että on sitoutunut organisaatioon. Hengaajat vuorostaan eivät ole sitoutuneita työhönsä mutta kovin sitoutuneita työpaikkaansa. He haluavat päästä mahdollisimman helpolla ja vähällä työllä ja nauttivat juuri kyseisen työpaikan tarjoamista eduista, kuten esim. lyhyestä työmatkasta, työkavereista, ilmaisesta kahvista tai työn osalta helpolla pääsemisestä. Ajelehtijoiden sitoutumisessa ja työmotivaatiossa on pahoja puutteita; niin työtehtäviin kuin työpaikkaan suhtaudutaan välinpitämättömästi. (Luukka 2019, 316-317.)

Esimiesten on ymmärrettävä vastuunsa ja syyt miksi heille on annettu kyseinen rooli. Esimiestyön on oltava tasalaatuista ja sen on sovittava juuri kyseisen yrityksen kulttuuriin, ei esim. aiemman työnantajan kulttuuriin. (Luukka 2019, 317.)

Juutin ja Vuorelan (2015, luku 1) mukaan vahva toimintakulttuuri ohjaa arjen toimintaa ja siksi olisi tärkeää pyrkiä eriävistä mielipiteistä huolimatta löytämään ratkaisuja arjen haasteisiin ja ristiriitoihin. Erilaisten näkökulmien hyödyntäminen ja käsitteleminen on tärkeää, jotta yhteisen ja vahvan toimintakulttuurin rakentaminen olisi mahdollista. Esimieheltä tämä vaatii osallistumista ja itsensä likoon laittamista ja tunnetason yhteistyötä muiden kanssa. Näin toimimalla voidaan saavuttaa yhteinen työskulttuuri, joka tarkoittaa yhteisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Kulttuuri kuvaa menneisyydessä kohdattuja ongelmia, joista on selvitty ja on tärkeä osa tulevaisuuden toiminnan ohjausta. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1.)

Luomalla yhteisiä mielikuvia ja merkityksiä työyhteisölle ja toiminnan ohjaaminen yrityksen perustehtävään sekä riittävien resurssien mahdollistaminen auttavat kirkastamaan työyhteisön yhteisiä päämääriä. Ihmisiä ohjaa alitajuiset ja tunnetasoiset mielikuvat ja reaktiot, jotka saattavat aiheuttaa erilaista tunnekuuhuntaa ja poiketa yrityksen perustehtävästä, mikäli työskentelyn aikana heränneistä tunteista tai syntyneistä kokemuksista ei puhuta. Alitajuisia mielikuvia ja reaktioita ovat taistelun- ja pakoreaktiot, riippuvuusreaktiot sekä parinmuodostusreaktiot. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1.)

Taistelu- ja pakoreaktiossa työyhteisössä etäännyttään perustehtävästä mm. runsaiden ristiriitojen, kateuden ja vihamielisyyden kautta. Tilanteessa etsitään syyllisiä ja niin kutsuttuja syntipukkeja ja ongelmat etäännytetään itsestä pois. Riippuvuusreaktiossa työyhteisön jäsenet kokevat häpeää ja syyllisyyttä ja esimies nähdään tilanteen ratkaisijana. Häneltä odotetaan ohjeistuksia tilanteen selvittämiseksi ja ohjeita tarkasti noudattamalla syyllisyyden tunne pienenee. Kolmas reaktio, eli parinmuodostus ilmenee yleisesti, kun yrityksissä asetetaan projekteja, joihin nimetään kyvykkäitä henkilöitä. Työyhteisöön syntyy kohtuuttomia odotuksia, jotka haittaavat työntekoa koska projektin odotetaan ratkaisevan työyhteisön ja työssä esiintyviä ongelmia. Projektien asettaminen aiheuttaa ongelmia, kun osa työyhteisöstä koetaan aktiivisina ja muut passiivisina taustalla odotavina. Myös projektin lopputuloksen kritisoiminen tai projektissa aktiivisesti toimivien työpanosten väheksyminen on tavallista. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1.)

Edellä kuvatut alitajuiset mielikuvat kohdistuvat esimiehen toimintaan joko suoraan, tai epäsuoraan. Hyvällä johtamisella kyseisiin mielikuviin ja reaktioihin voidaan vaikuttaa niin, että ajatukset kohdistuisivat jälleen perustehtävään. Taistelu- ja pakoreaktioiden ilmaantuessa työyhteisössä tulisi lisätä avoimuutta ja parantaa luottamusta. Riippuvuutta vähennetään kehittämällä monitaitoisuutta ja parantamalla yhteistoimintaa. Parinmuodostusta estetään valmentavalla johtamisella ja jakamalla ihmisille enemmän valtaa. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1.)

Hyvän johtamisen ohella myös hyvillä työyhteisötaidoilla ja alaistaidolla on merkitystä terveen yrityskulttuurin muodostumiselle. Niin johtajilta, esimiehiltä kuin alaisiltakin vaaditaan positiivista asennetta, hyviä vuorovaikutustaitoja, empaattisuutta, kykyä ratkoa ristiriitatilanteita, ammattimaista työtettä, kykyä vastaanottaa ja antaa palautetta, yhteisten pelisääntöjen ymmärtämistä ja kunnioittamista sekä toimimista työnantajan ja työyhteisön edun mukaisesti. Jokaisen tulisi pohtia omaa käyttäytymistään ja viestintätapaansa ja aloittaa tarvittava muutos itsestään. Kyseenalaistamalla itseämme mahdollistamme uuden oppimisen ja kehittymisen. (Ahlroth 2017, luku 2.)

Ahlroth (2017, luku 3) korostaa, että ihmisiä ei voida aktiivisesti sitouttaa työhönsä tai työpaikkaansa vaan halu ja motivaatio sitoutua lähtee jokaisesta ihmisestä itsestään. Sitoutuminen tarkoittaa totaalista henkistä ja fyysistä läsnäoloa

ja kumppanuutta. Hyvän esimiehen johdolla koko tiimi on sitoutunut yhteisiin päämääriin ja tekee hyvää tulosta. Sitoutuneet työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita ja huomattavasti tuottavampia kuin ei-sitoutuneet kollegansa. Heidän tekemistään ei ohjaa pelkät ulkoiset motivaatiotekijät kuten velvollisuudentunne tai palkka. Usein ihmiset haluavat sitoutua arvostamiinsa ihmisiin, kuten esimieheensä. Huono johtaminen vastaavasti johtaa työpaikan vaihtoon, koska työntekijä ei sitoudu epäterveeseen johtamiskulttuuriin. (Ahlroth 2017, luku 3.)

Epäterve johtamiskulttuuri keskittyy pelkästään numeroiden ja mekaanisen tehokkuuden johtamiseen ja ihmiset unohtuvat. Tilalla on armoton tehokkuuden ihannointi ja ihmisten mekaanisen suorituskyvyn vertaileminen keskenään. Kilpailu yrityksen sisällä työntekijöiden välillä voi olla jopa kovempaa kuin ulkopuolisiin kilpailijoihin. (Ahlroth 2017, luku 3.) Ahlrothin (2017, luku 3) mukaan vaarana on, että työntekijät jaotellaan mielivaltaisesti yrityksen sisällä heidän näennäisen tehokkuutensa tai ns. ”pärstäkertoimen” mukaan Tähtiin, Taviksiin ja tahtia hidastaviin Läskeihin, joista viimeksi mainitusta on päästävä nopeasti eroon.

Salmimies & Ruutu (2013, luku 1) toteavat, että johtajan sisäiset voimavarat, kuten optimismi, tunteiden säätely, sinnikkyys, eettisyys, rohkeus sekä usko omaan kyvykkyyteen sekä kyky ylittää itsensä toimivat onnistuneen johtamisen kivijalkana. Hyvällä johtajalla on hyvä itsetuntemus ja kyky johtaa itseään ja säätelämään tunnereaktioitaan ja käyttäytymistään (Salmimies & Ruutu 2013, luku 1).

Luukan (2019, 324) mukaan esimiehet tulisi kouluttaa valvojista valmentajiksi. Valmentava esimies voimaannuttaa, oivalluttaa, antaa vastuuta työntekijöilleen sekä seuraa heidän edistymistään. Toimimalla näin työntekijät kokevat osallisuutta ja pääsevät kehittymään ammatillisesti sekä käyttämään koko potentiaallinsa, mikä parantaa heidän työsuoritustaan. Valmentava johtajuus ja esimiestyö perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja luottamuksen rakentamiseen kannattaa panostaa. Luottamuksen kokemus mahdollistaa rehellisen ja avoimen viestintäkulttuurin. Valmentava esimies on kykeneväinen asettamaan itsensä toisten asemaan ja hän on empaattinen ja myötätuntoinen. Valmentava esimies on aktiivinen kuuntelija ja aidosti läsnä vuorovaikutustilanteissa ja hän pystyy ottamaan erilaiset näkemykset ja mielipiteet huomioon. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 2.)

Hyvä esimies on tasapuolinen arjessa ja varsinkin päätöksenteossa ja hän pystyy perustelemaan valintojaan, niitä kysyttäessä. Hän pitää lupauksensa ja on helposti lähestyttävä ja saatavilla kun apua tai tukea tarvitaan. Erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa esimiehen läsnäolon tarve korostuu ja häneltä vaaditaan epätäydellisyden ja epävarmuuden sietoa. Muutoksiin kannattaa varautua ennalta, jotta tulevaa voidaan johtaa hallitusti. Esimiehen tulisi opettaa työntekijöitään johtamaan itseään muutoksen keskellä koska uudet tilanteet luovat epävarmuutta. Lisäksi muutoksen on aina tapahduttava tiimitasolla, muuten muutospyrkimykset epäonnistuvat. (Ahlroth 2017, luku 4.)

Bremer (2017, 34-35) toteaa, että perinteinen pyramidimainen, ylhäältä alaspäin tapahtuva johtaminen ei enää ole perusoletus vaan tilalle on tullut verkostomainen johtaminen, missä johtajat ja ammattilaiset tekevät töitä yhdessä yhteisen tavoitteen eteen. Informaatio virtaa joka suuntaan. Johtaja toimii eräänlaisena fasilitaattorina ja valmentajana ja auttaa ihmisiä kehittymään ja onnistumaan työssään. Perinteisen johtajakeskeisen, eli mekaanisen ajattelutavan rinnalle ja haastajaksi on tullut seuraajakeskeinen, orgaaninen ajattelutapa ja molemmat ovat organisaatioissa tärkeitä. (Bremer 2017, 34-35.)

Mekaanisessa ajattelutavassa organisaatio nähdään koneena ja muutosta voidaan tarkasti ennustaa ja suunnitella. Johtaminen toimii pyramidin lailla ylhäältä alaspäin, johtajat nähdään tärkeimpinä, heillä on tarvittava tieto ja he kertovat työntekijöille mitä tehdä. Ajattelutavan mukaan fokus on mitattavissa tuloksissa ja virheiden korjaamisessa, jotta paluu normaalitilaan olisi mahdollista. Informaatio on niukkaa ja hidasta ja etusijalla ovat kilpailu ja tehokkuus. Orgaanisessa ajattelutavassa organisaatio toimii elävänä systeeminä, jonka tulevaisuutta ei tarkasti voida ennustaa tai kontrolloida vaan tulevaan tulee varautua ja tilanteita ratkaista sitä mukaan, kun niitä ilmenee. Johtajat toimivat koordinoijina taustalla ja alaisia ja johtajia pidetään tasavertaisena. Informaatio on runsasta ja oikea-aikaista ja se virtaa joka suuntaan. Johtaminen perustuu jaettuun tarkoitukseen ja yhteisiin tavoitteisiin ja fokus on vahvuuksissa, arvoissa ja toimivissa käytännöissä, jotta suoriutuminen ylittäisi normaalitason. (Bremer 2017, 35-36.)



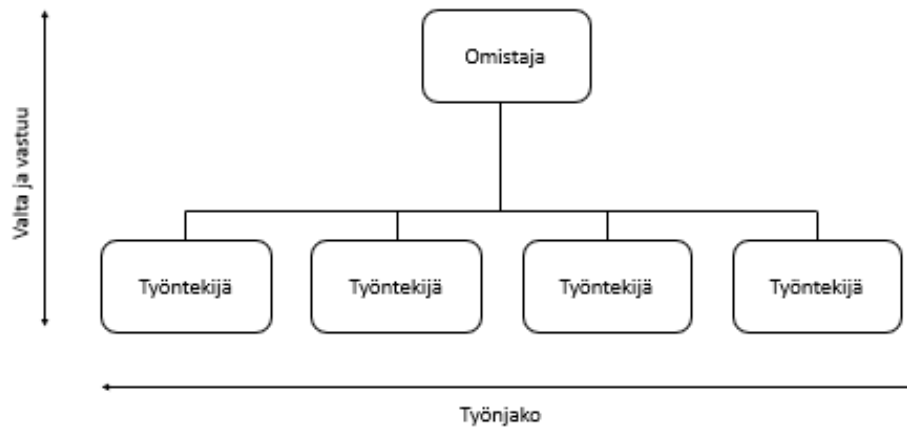
Autoritaarisen ja käskyttävän johtamistyylin on todettu aiheuttavan ristiriitoja työyhteisössä. Työntekijät purkavat aggressioitaan toisiinsa tai työhönsä koska eivät voi kohdistaa tunteitaan oikeaan lähteeseen, kuten esimieheensä. Liian autoritaarinen johtaminen hävittää myös työn ilon sekä oma-aloitteisuuden, ja työntekijät ryhtyvät hakemaan esimiehensä hyväksyntää tai elävät jatkuvassa pelossa. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1.)

### **3.2 Terveen kulttuurin rakenteet ja työympäristö**

Yhtä ainoa oikeaa organisaatiomallia ei ole, vaan yrityksen organisointitapaan vaikuttavat useat eri tekijät kuten esim. organisaation koko ja historia, työntekijöiden ja asiakkaiden odotukset sekä ympäristö ja teknologia. Tutkijaprofessori Jalosen (2017) mukaan byrokraattinen rakenne todennäköisesti lisääntyy, kun yritys kasvaa, sen toiminta on vakaata ja ennustettavaa ja jos otetaan käyttöön teknologioita, joihin liittyy toistoa ja vakiintuneita työtapoja.

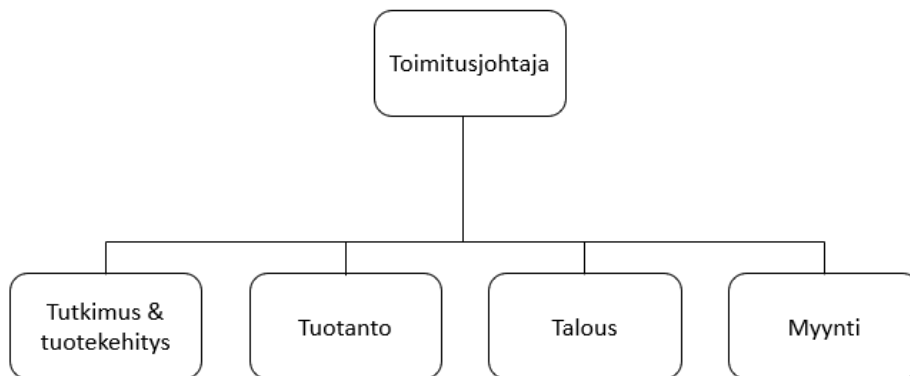
Organisaation muodollinen rakenne määrittää hierarkian ja vastuunjaon ja on perustana toiminnan mittaamiselle ja tulosten seurannalle. Samanlaiset toiminnot yhdistetään koska koordinointi ja oppiminen onnistuu paremmin samassa yksikössä. Organisaation toiminta, strategia ja ympäristö määrittelevät organisaatorakenteen, joka vaikuttaa tuotantoprosesseihin, yhteistyöhön ja vastuunjaokoon. Organisaatorakenteen tarkoituksena on saavuttaa tärkeimmät tavoitteet. Organisaatorakenne voi perustua esim. sijaintiin, tuotteisiin, asiakkaisiin, yhteisiin tehtäviin, eli funktioihin tai tuotantoprosesseihin. (Jalonen 2017.)

Jalonen (2017) jakaa organisaatorakenteet viiteen ideaalityyppiin; yksinkertaiseen, funktionaaliseen, divisioonaorganisaatioon, projektiorganisaatioon sekä matriisiorganisaatioon. Kuvio 3 esittelee yksinkertaisen organisaatorakenteen mallin, joka on tyypillinen pienissä yrityksissä, jossa omistajalla on päävastuu ja -valta.

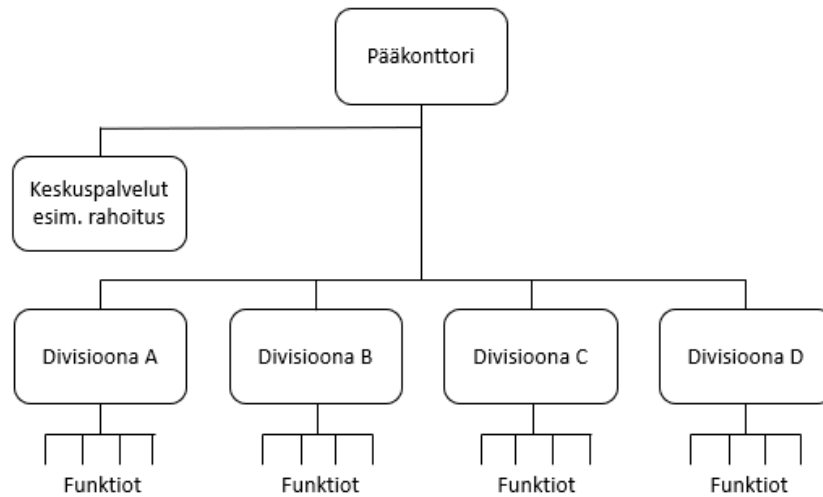


KUVIO 3. Yksinkertainen organisaatiorakenne mukaillen Jalonen (2017).

Funktionaalisessa rakenteessa vastuu jaetaan yrityksen tärkeimpien erikoistumisalueiden, kuten esim. tuotannon, tutkimuksen tai myynnin mukaan (kuvio 4). Divisioonaorganisaatio (kuvio 5) muodostuu erillisistä divisioonista, joiden vastuulla ovat erilaiset tuotteet, palvelut tai maantieteelliset alueet. (Jalonen 2017.)



KUVIO 4. Funktionaalinen organisaatiorakenne mukaillen Jalonen (2017).



KUVIO 5. Divisioonaorganisaation rakenne mukailen Jalonen (2017).

Projektiorganisaation rakenne koostuu väliaikaisista tiimeistä, jotka muodostetaan työskentelemään yhdessä sekä kantamaan vastuuta esim. sisäisistä tai ulkoisista sopimuksista ja tämän jälkeen lakkautetaan. Matriisiorganisaatiossa on samanaikaisesti useita rakenteellisia dimensiosta. Esim. organisaatio, joka muodostuu sekä tuotedivisioonista, että maantieteellisistä yksiköistä tai organisaatioista, joissa on omat tuotedivisioonat ja funktionaaliset erikoistumisalueet. (Jalonen 2017.)

Edellisten organisaatiomallien lisäksi tarvitaan myös uusia malleja, jotka tuovat vaihtoehtoja byrokratialle ja hierarkialle. Uudet rakenteet ovat epämuodollisia ja matalahierarkkisia ja päätöksenteko on paikallista. Monitaitoisuutta korostetaan työnjaon sijaan ja yhteisiä järjestelmiä ja tulosten seurantaan painotetaan. Verkostomainen työ on tyypillinen malli, joka tarkoittaa pitkäaikaisia yhteistyösuhteita kumppaneiden välillä sekä yhteisiä tavoitteita, sovittuja toimintatapoja sekä jaettuja resursseja. (Jalonen 2017.)

Myös Luukka (2019, 331) muistuttaa, että yhtä ainoata oikeaa organisaatorakennetta ei ole vaan tärkeintä on, että ihmiset kokevat olevansa osa yritystä, divisioona tai tiimiä. Yksikkökoko, jossa on enintään 200 ihmistä, on sopivan kokoinen koska tämä mahdollistaa sen, että ihmiset oppivat paremmin tuntemaan toisensa ja rakentamaan työn kannalta merkityksellisiä suhteita. Siilojen muodostu-

minen yrityksissä on väistämätöntä mutta niiden rajoja voidaan madaltaa aktiivisella työllä, esim. työnkierron ja yhteisten projektien ja tapahtumien kautta. Niin johtaminen kuin organisoituminenkin ovat alisteisia organisaation ihmiskäsitykselle, kuten esim. sille luottaako johto työntekijöihinsä. (Luukka 2019, 332-333.)

Itseohjautuvuus on ajankohtainen puheenaihe mutta itseohjautuvat organisaatiot ovat vielä harvinaisia. Organisaatiot toimialasta riippumatta voivat periaatteessa toimia itseohjautuvasti, mutta esteenä on usein itseohjautuvuuden sopimattomuus yrityksen nykyiseen kulttuuriin. Itseohjautuvuuteen siirtyminen edellyttää kokonaisvaltaista kulttuurin muutosta, missä pelkkä johtoryhmän päätös riittää. (Luukka 2019, 320.)

Tulevaisuuden globaalissa ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa organisaatioiden on jatkuvasti parannettava tehokkuuttaan, innovatiivisuuttaan ja nopeuttaan ja toiminnan parantamiseen on kehitettävä näitä tukevia rakenteita ja johtamisjärjestelmiä. Moni itseohjautuvuuteen pyrkivä organisaatio luo orgaanisia hajautettuja organisaatorakenteita, joissa työskenteleviltä ihmisiltä vaaditaan nopeaa oppimiskykyä ja innovointia sekä suurempaa vastuun kantamista omasta toiminnastaan ja työstään. (Lehtinen 2015.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa tiimit toimivat mahdollisimman vapaasti organisaation sisällä ja johtajuus on hajautettu tiimin jäsenten kesken. Tätä pidetään vaihtoehtona perinteisille, vielä tyypillisille hierarkkisille organisaatiomalleille. Itseohjautuvuus vaikuttaa positiivisesti itsetuntoon, työhyvinvointiin sekä yleiseen hyvinvointiin, luovuuteen ja oppimiskykyyn sekä tuottavuuteen. Nykyaikaisissa toimintaympäristöissä yksilöiden itseohjautuvuus lisää merkittävästi työn mielekkyyttä ja auttaa organisaatioita menestymään. Itseohjautuva organisaatiomalli ei kuitenkaan välttämättä sovi kaikkiin organisaatioihin mutta esim. asiantuntijayrityksissä mallin on koettu toimivan hyvin. (Lehtinen 2015.)

Hyvä organisaatorakenne mahdollistaa onnistuneen ja tehokkaan viestinnän ja vuorovaikutuksen. Luukan (2019, 335) mukaan tutkimukset osoittavat, että asia on kerrottava seitsemän kertaa, jotta ihminen muistaisi viestin sisällön. Viestijän

on otettava tämä fakta huomioon, kun hän haluaa vaikuttaa ihmisiin. Vaikka vastuu on sekä viestijällä, että vastaanottajalla, on viestijällä kuitenkin vahvempi vastuu siitä, että viesti ymmärretään oikein. (Luukka 2019, 335.)

Sisäisessä viestinnässä painotetaan nykyään läpinäkyvyyttä, mikä tarkoittaa, että kaikilla työntekijöillä tulisi olla pääsy organisaation sisäiseen tietoon, pois lukien työntekijöiden henkilökohtaiset tiedot, kuten esim. palkkatiedot. Tämä edellyttää salasanojen ja käyttöoikeuksien suojausten poistamista ja osoittaa, että työntekijöihin luotetaan. Läpinäkyvyyttä tulisi lisätä mutta se ei poista viestimisen tärkeyttä nyky maailmassa, jossa tietoa on saatavilla jopa liikaa. Tärkeää olisi auttaa työntekijöitä ymmärtämään, mikä on oleellista tietoa ja miten tietoa tulisi tulkita koska tiedon etsimiseen menee paljon kallisarvoista työaika. (Luukka 2019, 336.)

Sisäisessä viestinnässä on tärkeää, että työntekijät kokevat sen olevan aidosti avointa ja luottamukseen perustuvaa. Tunne salailusta tai ”tiedon panttaamisesta” luo epäluottamuksen kulttuuria, jossa työntekijät kokevat, että johto ei luota heihin ja he eivät luota johtoon. Parhaiten avoin viestintäkulttuuri rakentuu vuorovaikutuksen avulla, joka tarkoittaa, että kysyminen on sallittua ja vastaukset ovat rehellisiä. (Luukka 2019, 336.)

Avoimuuden lisäksi viestinnän tulisi olla monikanavaista ja -muotoista. Tämä tarkoittaa, että viestintävälineitä käytetään monipuolisesti niin, että ihmisten erilainen tapa ymmärtää asioita mahdollistuu. (Luukka 2019, 337.) Yritysjohdajien tavoitteena tulisi olla avoin ja keskusteluun kannustava yrityskulttuuri, jossa mahdollistetaan dialogi, viestintäkanavista tai -tilanteista riippumatta. Tämä tarkoittaa, että työntekijät voivat kommentoida puheenvuoroja ja esittää tarkentavia kysymyksiä. (Luukka 2019, 349.)

Toimiva viestintä on systemaattista ja jatkuvaa ja tarkoittaa, että sen eteen on nähtävä paljon vaivaa. Se, mitä sanotaan ja, miten se sanotaan ovat tärkeitä elementtejä yrityskulttuurin rakentamisessa ja vahvoissa kulttuureissa käytetyllä kielellä on suuri merkitys. Kun halutaan vaikuttaa viestin vastaanottajaan tai lisätä hänen ymmärrystään, viestin teema kannattaa tarinallistaa, eli kertoa asiat hel-

posti ymmärrettävän tarinan muodossa. Viestinnän tulisi olla osa jokaisen organisaatiossa työskentelevän työtä mutta päävastuu on yrityksellä ja sen on huolehdittava, että työntekijöillä on riittävä ja tarvittava tieto. (Luukka 2019, 338.)

Organisaatorakenteen tulisi mahdollistaa yhteistyö yrityksen jäsenten ja tiimien kesken. Nykyisessä tehokkuutta ja tuloksia korostavassa työelämässä on tavallista, että johtoryhmän jäsenillä on omat rajatut vastuualueensa sekä tulokorttinsa, johon on kirjattu henkilökohtaisia mittareita. Kollegoiden auttaminen ja tuen antaminen eivät ole ensisijaisesti mielessä, jos oma toimeentulo tai tulos ovat vaarassa. Osa-optimoinnin mahdollisuus heikkenee ja kollegoiden ymmärrys lisääntyy, mikäli johtoryhmän jäsenten välisiä raja-aitoja madalletaan ja mittarit sekä tulospalkkiot kannustavat yhteistyöhön. (Ahlroth 2017, luku 2.) Myös palkitsemiskäytännöillä on Ahlrothin (2017, luku 3) mukaan suuri vaikutus yrityskulttuuriin koska palkitsemiseen vaikuttavat vahvasti tavoitteet ja mittarit, jotka muokkaavat kulttuuria. Parhaat työpaikat ovat luopuneet yksilökohtaisista tavoitteista, koska vaarana on, että oman edun ajaminen lisääntyy, jopa asiakkaiden kustannuksella (Ahlroth 2017, luku 3).

Henkilöstöhallinnon rooli organisaatioissa vaihtelee paljon esim. yrityksen koon, organisaatiomallin ja strategian mukaan. Joissakin yrityksissä henkilöstöhallinnon toimintatapoja on muutettu mm. siten, että tehtävänä on jatkuvasti seurata rakenteiden ja järjestelmien toimivuutta suhteessa yrityskulttuuriin ja johtaa kulttuurikehitystyön operatiivista toimintaa. Rakenteeltaan henkilöstöhallinto on muuttumassa verkostomaiseksi ja organisaation kokonaisuutta ajattelevaksi. Ymmärrys ja tieto esim. eri liiketoiminnoista on tärkeää, jotta lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja loppuasiakkaille mahdollistuu. (Ahlroth 2017, luku 3.)

Yrityksen arvoista tulisi puhua myös rekrytointiprosessin sekä perehdytyksen aikana, jotta yhteisen arvomaailman rakentuminen olisi mahdollista. Tämä koskee niin työntekijöiden kuin johtajien rekrytointia. Rekrytointi on tärkeä osa yrityskulttuurin systemaattisessa johtamisessa. Työntekijän sopivuutta yrityskulttuuriin arvioidaan yhä useammin rekrytointitilanteissa ja pelkällä substanssiosaamisella tai työkokemuksella ei enää välttämättä saa haluamaansa työpaikkaa. Ongelmaksi saattaa muodostua, jos rekrytoijana toimii tuleva esimies ja hän toimii intuitioonsa luottaen ja palkkaa samanhenkisen tai itseään eniten miellyttävän kandidaatin.

Ongelmia aiheuttaa myös, jos ymmärrystä yrityksen todellisesta kulttuurista ei ole ja johdon edustajan kuvaus nykykulttuurista vastaa enemmän tavoitettavaa ihanekulttuuria kuin todellisuutta. Mikäli ehdokkaat palkataan virheellisen oletaman perusteella, eivät tuloksetkaan välttämättä ole hyviä. Hyvä rekrytointiosaaminen ja -kyky toimii yrityksen kilpailuetuna. (Ahlroth 2017, luku 3.)

Yrityksissä kannattaa kyseenalaistaa erillisten esimieskoulutusten hyödyllisyyttä, koska valtaosa esimiestäidoista ovat tavallisia työyhteisötaitoja, joiden tiedostaminen ja oppiminen olisi kaikille yrityksen jäsenille tärkeää, myös ylimmälle johdolle. Systemien muuttaminen ja päätöksenteko ovat usein johdon vastuulla mutta ongelmat heijastuvat lähiesimiesten arkeen. Johdon tulisi esim. muuttaa rakenteita sellaisiksi, että ne luovat yksilöille hyvät toimintaedellytykset ja mahdollistavat laadukkaan lähiesimiestyön. Tämä tarkoittaa usein sitä, että organisaatorakennetta on madallettava, kontrollointia vähennettävä ja päätösvaltaa ja vastuuta lisättävä tiimeille. (Ahlroth 2017, luku 2.)

Ahlrothin (2017, luku 4) mukaan esimiesposition automaattinen tarjoaminen palkkioksi hyvästä suorituksesta saattaa paisuttaa organisaatiota turhilla kerroksilla ja heikentää kilpailukykyä. Urakehitysmahdollisuuksia tulisi tukea muilla tavoin, kuten esim. tarjoamalla horisontaalisia uramahdollisuuksia vertikaalisten sijaan tai lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia nykyisessä työssä. Kaikki eivät sovi esimiehiksi ja on muistettava, että johtajuus on palveluammatti, jossa erikoistuminen tarkoittaa esimiesosaamisen kehittämistä. (Ahlroth 2017, luku 4.)

Myös fyysisellä työympäristöllä voidaan vaikuttaa yrityskulttuurin rakentamiseen. Nenonen (2005, 14) toteaa, että toimitilan tulisi tukea yrityksen ydinliiketoimintaa. ”Toimitila on toisaalta toiminnallinen, esteettinen ja tekninen rakennettu ympäristö, toisaalta se on jouhevaa työtä, viihtyisyyttä ja organisaation imagoa tukeva kokonaisuus” (Nenonen 2005, 14).

Työtilan fyysiset ominaisuudet, kuten valon määrä, ääniympäristö ja sisäilman laatu vaikuttavat tutkitusti työn tuottavuuteen ja työviihtyvyyteen. Työtilojen suunnittelussa tulisi lisäksi huomioida työntekijän vireystilaan ja aisteihin positiivisesti vaikuttavia ratkaisuja. Toimivat työtilat edistävät sosiaalista hyvinvointia ja yhteistyön tekemisen mahdollisuuksia mutta myös keskittymiselle ja rauhoittumiselle

soveltuvia tiloja. Menestyvät yritykset huomioivat tilojen käytettävyyden ja tarjoavat eri työprosesseille erityyppisiä tiloja, jotka lisäävät työn tuottavuutta, innovointikykyä ja tehokkuutta. (Nenonen 2005, 15-16.)

Toimivat työtilat ovat joustavia ja muunneltavissa muuttuvien tilanteiden, kuten esim. projektityöryhmän tai osastomuutosten mukaan. Seinien avulla rajataan usein tiettyjä työtiimejä tai osastoja toisistaan, joka joko edistää tai haittaa vuorovaikutusta. Myös virtuaaliset työtilat kuten esim. intranetti ja erilaiset sähköiset alustat vaikuttavat sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä työn tuottavuuteen. Työtilajärjestelyjen muutoksilla voidaan usein myös tukea organisaatiomuutosta. (Nenonen 2005, 16.)

### **3.3 Miten rakentaa toivottu kulttuuri?**

Bremer (2017, 38) painottaa, että kulttuuriin on mahdollista vaikuttaa ja sitä voidaan kehittää. Tosin sitä ei voida kontrolloida ja muotoilla kuten mekaanisessa ajattelutavassa toivottaisiin. Orgaanisessa ajattelutavassa muutos- ja kehittämismahdollisuus tapahtuu avainhenkilöiden ja sosiaalisen liikehdinnän avulla. Positiivisen yrityskulttuurin kehittäminen on näin ollen mahdollista. (Bremer 2017, 38.)

Muiden ihmisten muuttaminen ei kuitenkaan ole mahdollista ja kulttuurinmuutos on mahdotonta ilman yksilön muutosta. Vaikuttamalla muihin ja kannustamalla heitä uudelleenlaiseen ajattelutapaan ja käyttäytymiseen, voidaan yhdessä tekeillä saada aikaiseksi kulttuurinmuutos, joka on ryhmädynamiikassa tapahtuvan kopioinnin, valmentamisen ja korjaamisen lopputulos. Kun enemmistö ihmisistä on muuttanut tärkeimpiä uskomuksiaan ja käyttäytymistään, on muutos mahdollista. (Bremer 2017, 38.)

Kulttuuritietoisuus on tärkeää ihmisten ja organisaatioiden menestykselle, koska se sitoo ihmiset yhteen ja antaa suunnan jaetuille arvoille, kriteereille ja tavoitteille. Suoritusta on mahdollista moninkertaistaa positiivisen kulttuurin avulla. Ihmisten tulisi olla proaktiivisia ja tietoisia kulttuurista, eivät reaktiivisia. (Bremer 2017, 39.)



Bremer (2017, 39) vertaa kulttuuria yrityksen salaiseksi kastikkeeksi, jota muiden on mahdoton kopioida ja se toimii ainoastaan kyseisessä yrityksessä. Mikäli kulttuuri on positiivinen, se mahdollistaa ihmisten ja suoritusten menestymisen (Bremer 2017, 39). Luukka (2019, 94) painottaa, että jokaisen organisaation on rakennettava itselleen sopivin kulttuuri, joka perustuu missioon ja visioon. Yksittäisiä parhaita käytäntöjä on mahdollista kopioida muista yrityksistä, mutta niiden on saatava istumaan omaan organisaatioon sopiviksi (Luukka 2019, 94-95).

Kurrosen (2011, 53) tekemän tutkimuksen mukaan yrityskulttuurin myönteisyyteen vaikuttavat tavoitteiden selkeys, työkokonaisuuksien järjestyminen, mahdollisuus oppia uutta, työnjaon tehokkuus, työyksiköiden välinen yhteistyö sekä mahdollisuus organisoida omaa työtänsä.

Positiivisessa kulttuurissa ihmiset ovat energisiä, he tuntevat olevansa osallisina organisaationsa toimintaan ja päätöksentekoon, joka vuorostaan mahdollistaa uuden oppimisen ja viihtymisen. Töissään viihtyvät ihmiset kokevat todistetusti parempaa työtyytyväisyyttä, luottoa omiin kykyihinsä sekä luovuutta ja rohkeutta, joka vuorostaan ennaltaehkäisee loppuun palamista. Organisaatiot voivat auttaa ihmisiä kukoistamaan luomalla positiivisen kulttuurin, jossa ihmiset kunnioittavat ja tukevat toisiaan. Positiivinen poikkeavuus tähtää normaalia parempaan lopputulokseen keskittymällä ajattelutapoihin ja pyrkimällä tunnistamaan piilevää potentiaalia. Positiivisessa organisaatiokulttuurissa huomio kohdistuu ihmisiin, positiivisen potentiaalın hyödyntämiseen, oppimiseen haastamiseen, keskittymiseen siihen mikä toimii hyvin, ihmisiä arvostamaan kysymiseen ja keskinäiseen luottamukseen. (Bremer 2017, 46-54.)

Sinekin (n.d.) mukaan arvot ja käyttäytyminen ovat yhtä kuin kulttuuri. Kulttuuri-muutostyö kannattaa aloittaa luomalla turvallinen työympäristö. Yhteisten haasteiden voittaminen on mahdollista, kun ihmisten välillä on turvallisuudentunnetta ja yhteenkuuluvuutta sekä yhteistyötä. Ympäristössä, jossa palautetta ja tunnustusta annetaan ja vastaanotetaan avoimesti ja toisista välitetään, mahdollistaa sekä yksilön, että työyhteisön kasvun. Ihmisten väliset suhteet toimivat suoritusten perustana ja suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen on tärkeää kulttuurinmuutoksessa. (Sinek n.d.)

Kulttuuria kannattaa johtaa muuten vaarana on, että kulttuuri johtaa organisaatiota (Luukka 2019, 95). Luukka (2019, 95) esittää kulttuurin johtamisen prosessina, johon kuuluu kolme keskeistä vaihetta. Tulemalla tietoisesti kulttuuristamme tunnistamme yrityksen nykyisen kulttuurin, toimintatavat, prioriteetit ja syyt, miksi toimimme kuten toimimme. Ulkopuolisen tutkijan tai uuden työntekijän avulla voidaan nykyistä toimintaa kyseenalaistaa ja selvittää syitä toiminnalle. Kun organisaatiolle on selvää mihin halutaan mennä, on kulttuuri muotoiltava niin, että se tukee päämäärään pääsemistä. Tämä tarkoittaa yrityksen rakenteiden, käytänteiden, rituaalien ym. artefaktien muotoilua niin, että ne vastaavat toivottua tavoitekulttuuria. Kulttuurin muotoileminen tulee tehdä kaikilla kolmella kulttuurin tasolla huomioiden taustalla olevat oletukset, omaksutut uskomukset ja arvot sekä artefaktit. Viimeisessä prosessin vaiheessa muistutetaan uuden kulttuurin elämistä kaikessa toiminnassa. Tämä on jokaisen yrityksen jäsenen vastuulla, mutta erityisesti johtajien. Kulttuurin vastaiseen toimintaan tulisi puuttua, ja toimintatavat sekä säännöt tulisi olla kaikille selvät. (Luukka 2019, 96-102.)

Kulttuurin kehittäminen alkaa aina nykytilanteen tunnistamisesta. Ryhmädynamiikka, uskomukset ja käyttäytyminen, on tunnistettava ennen muutosta. Kulttuurin ymmärtämiseen löytyy kaksi lähestymissuuntaa; havainnointi sekä viralliseen validiin kulttuurimalliin pohjautuva ja mittaukseen perustuva mielipidekysely. (Bremer 2017, 77.)

Havainnointi kuvaa antropologista tapaa, jossa tiedonkeruuta tehdään avoimin mielin. Havainnoimalla muun muassa tapahtumia ja seurauksia, käyttäytymistä, haastatteleamalla ihmisiä, seuraamalla ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta, päätöksentekoa, kokouskäytäntöjä sekä osallistumalla rituaaleihin ja tapahtumiin. Haittapuolena tässä lähestymistavassa on sen viemä aika sekä informaation monimuotoisuus ja yksityiskohtaisuus, jotka voivat tehdä kategorisoinnin vaikeaksi. (Bremer 2017, 77.)

Toinen tapa on virallisempi ja validi työkalu, joka pohjautuu tiettyyn kulttuurimalliin ja jonka tarkoituksena on vertailla omaa kulttuuria valmiiseen malliin. Yleensä työkalu sisällyttää koko organisaation jäsenet siten, että kaikki täyttävät kyselylomakkeen nykykulttuurin selvittämiseksi. Toinen vaihtoehto on, että muutosagentti

tai tutkija itse vertailee havaintojaan eri kulttuurityyppeihin ja tekee tämän perusteella oman henkilökohtaisen johtopäätöksen. Mallin haittapuolena on, että kysely voi aiheuttaa ihmisissä epämukavuutta tai nostattaa virheellisiä odotuksia. Kysely vastaa lisäksi ainoastaan siihen, mitä kysytään ja syytä olisi lisätä esimerkkejä päivittäisistä käyttäytymisistä tai muita huomioita. Kulttuurimuutostyössä havainnoinnin sekä kyselyn yhdistäminen, antavat nykykulttuurista kokonaisvaltaisemman kuvan. (Bremer 2017, 78-79.)

Cameron ja Quinn (2006, 23) esittelevät kyselytyökalun, joka pohjautuu yrityskulttuurin kilpailevien arvojen viitekehukseen sekä yrityskulttuurin arviointiin ja mittaamiseen, eli OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Työkalun avulla yrityksen nykykulttuuria voidaan diagnosoida sekä kehittää kohti toivottua kulttuuria. Kysely on lomakkeen muodossa ja ryhmän jäsenet vastaavat kuuteen osa-alueeseen; organisaation dominoivat piirteet, organisaation johtaminen, työntekijöiden johtaminen, organisaation liima, strateginen painopiste sekä menestyksen kriteerit. Kyselylomakkeesta löytyy myös kattavampi versio, mutta lyhyempikin antaa luotettavaa tietoa yrityskulttuurin tilasta. Kyselyä on hyödynnetty yli tuhannessa organisaatiossa ja kyselyn on todettu ennustavan yrityksen suorituskykyä. (Cameron & Quinn 2006, 23.)

Kysely muodostuu kuudesta osiosta, johon kaikkiin on neljä vastausvaihtoehtoa. Jokaisessa osiossa jaetaan 100 pistettä neljän vastausvaihtoehdon kesken siten, että pistejako vastaa yrityksen todellisuutta. Työkalun avulla ryhmän jäsenet vastaavat pisteyttämällä ensimmäiseksi kyselyn selvittääkseen yrityksen nykykulttuurin. Seuraavaksi he pisteyttävät saman kyselyn siten, että he kuvaavat toivottua tulevaisuuden kulttuuria niin, että kehittyminen vastaa tulevaisuuden vaatimuksia työympäristössä sekä huomioi yrityksen mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Vastausten perusteella saadaan yrityksen oma kulttuuriprofiili, joka kuvaa jäsenten perusolettamuksia yrityksen toiminnasta ja toimintaa ohjaavista arvoista. Kilpailevien arvojen viitekehys muodostuu neljästä merkittävästä kulttuurityypistä, jotka toimivat OCAI-työkalun perustana. (Cameron & Quinn 2006, 23-25, 31.)

OCAI-työkalun neljä kulttuurityyppiä ovat Klaani, Innovaattori, Markkina sekä Hierarkia. Klaani-kulttuuri on perheenomainen ja jaettuja arvoja ja tavoitteita ovat yhteenkuuluvuuden tunne, osallisuus, yksilöllisyys sekä yhteishenki. Innovaattori-kulttuurille ominaista on kyky vastata vaihteleviin olosuhteisiin sekä jatkuviin muutoksiin. Yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin lukeutuu pyrkimys olla edelläkävijöitä mm. innovoinnin sekä tuote- ja palvelukehityksen avulla varautumalla tulevaisuuteen. Innovaattorit ovat muuntautumisen- sekä sopeutumiskykyisiä, joustavia sekä luovia. Markkina-kulttuurille ominaista on kilpailukyky, tehokkuus ja tuloksellisuus. Markkina-kulttuurille taloudelliset luvut ja kannattavuus ovat asiakaslähtöisyyden ohella menestyksen avaimena. Markkina-kulttuuria ohjaa tiukka kontrolli ja pärjääminen kilpailumarkkinoilla. Hierarkia-kulttuuri on byrokraattinen, jossa säännöt, erikoistuminen, erillinen omistajuus, persoonattomuus sekä vastuullisuus ovat ydinarvoina sekä tavoitteina. Hierarkia-kulttuurin tavoitteena on luotettava, suorituskykyinen, ennustettava sekä sujuva toiminta ja tuotos. (Cameron & Quinn 2006, 37, 39, 41, 43.)

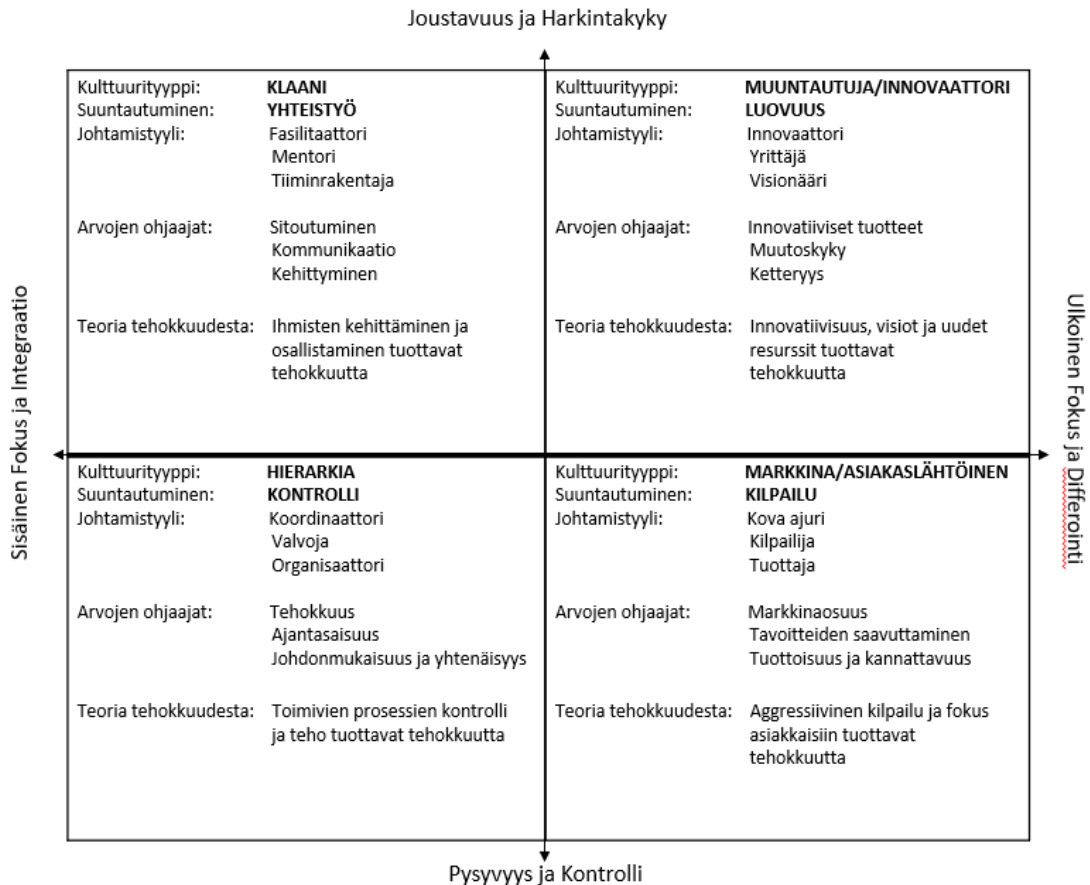
Yrityskulttuuri määrittää yrityksen ydinarvoja, olettamuksia, tulkintoja sekä lähestymistapoja ja työkalu on käytännöllinen apu, kun halutaan tunnistaa yrityksen ominaisia lähestymistapoja esim. yritysmuotoilussa, yrityksen elinkaaren kehittämisen vaiheista, laatuasioissa, tehokkuusteorioissa, johtamisen sekä henkilöstöhallinnon roolituksessa sekä johtamistaidoista (Cameron & Quinn 2006, 31).

Kuvio 6 kuvaa tyypillistä palvelualan kulttuuria, jossa näkyy, miten markkinalähtöisyys on korostettuna, hierarkia ja klaani -kulttuuri lähes yhtä vahvoja ja innovaattori -kulttuuri selvästi heikoin.



KUVIO 6. Tyypillinen palvelualan yrityksen kulttuuriprofiili Cameron & Quinn (2006, 78) sekä Ulla Santti (2019) mukailleen.

Kilpailevien arvojen viitekehukseen (Competing Values Framework) perustuva neljän eri kulttuurityypin johtamista, tehokkuutta sekä kilpailevia arvoja kuvaava esimerkki on esiteltyinä kuviossa 7. Kilpailevat arvot tehokkuuden näkökulmasta ovat jaettuna kahteen dimensioon, joista ensimmäinen painottaa joustavuutta ja harkintakykyä tai pysyvyyttä ja kontrollia ja toinen dimensio sisäistä integraatiota ja fokusta tai vaihtoehtoisesti ulkoista fokusta ja differentia. (Cameron & Quinn 2006, 34.)



KUVIO 7. Johtamisen, tehokkuuden ja organisaatioteorian kilpailevat arvot. Cameron & Quinn (2006, 46) mukailten.

Kulttuuriprofiilien tulkitseminen ja vertaileminen kannattaa tehdä useasta eri näkökulmasta. Tarjolla ovat ainakin kuusi vertailukohdetta; yrityksen hallitseva kulttuurityyppi, nykyisen ja toivotun kulttuurin eroavaisuudet, hallitsevan kulttuurin vahvuus, kulttuuriprofiilin ominaisuuksien sekä arviointiin osallistuvien jäsenten tulosten yhteneväisyydet, oman yrityksen kulttuuriprofiilin vertailu tutkittuun keskiarvoon sekä trendeihin. (Cameron & Quinn 2006, 69, 71.)

Oman kulttuurityypin tunnistaminen on tärkeää, koska yrityksen menestyminen on riippuvainen sen kulttuurin sopivuudesta vallitsevaan kilpailuympäristöön. Kulttuuriprofiilia kannattaa hyödyntää tulevaisuuden suunnittelussa ja kehittämisessä tunnistamalla esim. johtamiseen liittyviä tärkeimpiä ominaisuuksia ja käyttäytymismalleja, joita kannattaa vahvistaa. Nykykulttuurin ja toivotun kulttuurin eroavaisuuksien vertailu sekä tarkkailu määrittää tarvittavan kulttuurimuutoksen. Mitä suurempia erot näiden kahden profiilin välillä ovat sen suurempia muutoksia kaivataan. Muutostarvetta on harkittava tarkkaan miettimällä mitä toimia tulee lisätä, mitä tulisi vähentää sekä minkä on pysyttävä ennallaan. Hallitsevan kulttuurin vahvuuden määrittelee arviointityökalun tietyn kulttuurityypin korkea pistemäärä suhteessa muihin tyypeihin. Vahvoja kulttuureja yhdistävät yhtenäiset pyrkimykset, läpinäkyvyys sekä suorituskyky ympäristöissä, joissa edellytetään yhtenäisyyttä ja yhteistä visiota. Yksilölliset olosuhteet, toimiala sekä ympäristö määrittelevät onko enemmän tarvetta vahvalle kulttuurille kuin tasapainoiselle tai monivivahteiselle kulttuurille. (Cameron & Quinn 2006, 71-72.)

Kulttuurinen yhteneväisyys tarkoittaa, että yrityskulttuurin eri näkökulmat ovat linjassa läpi organisaation. Tämä tarkoittaa, että strategia, johtamistyyli, palkitseminen, henkilöstöhallinto sekä hallitsevat erityispiirteet kaikki jakavat samoja arvoja. Kulttuurinen eroavaisuus yrityksessä tarkoittaa usein muutostarpeen tiedostamista. Oman kulttuuriprofiilin vertaileminen yritysmaailman tutkittuun kokonaiskeskiarvoon tai oman alan keskiarvoon antaa tärkeää tietoa eri toimialojen kulttuurillisesta keskiarvosta. Tarvittaessa oman yrityksen kulttuuria voi pyrkiä muuttamaan keskiarvoa mukailevaksi mutta joissakin tapauksissa kulttuurityypiltään erilainen yritys voi hyötyä asetelmastaan olemalla oma uniikki itsensä. (Cameron & Quinn 2006, 73-75, 79.)

Tutkimustulokset osoittavat myös tyypillisiä trendejä kulttuuriprofiilien tarkasteluissa. Yritysjohdolla on tyypillisesti korkeammat Klaani pisteet kuin alemman tason esimiehillä ja johtajilla. Innovaattori-kulttuurityyppi on harvinaisin ja saa usein alhaisimmat pisteet. Lisäksi hallitsevana kulttuurityypinä Innovaattori on harvinaisempaa kuin muiden kolmen kulttuurityypin. Ajan saatossa yrityksillä on tapana siirtyä Hierarkia- ja Markkina- kulttuureihin, jossa pysyvät pitkään. Kaikki neljä kulttuurityyppiä ovat arvokkaita ja välttämättömiä ja niin ihmisten kuin asioi-

den johtamista tarvitaan. Paradokseja esiintyy kulttuuriprofiileissa ja kulttuuriprofiili saattaa esim. olla yhtä aikaa vahvasti Klaanimainen sekä Markkinaorientoitunut. Paradoksit saattavat viestiä, että yrityksen käyttäytyminen on sekä joustavaa, että ristiriitaista. (Cameron & Quinn 2006, 79-81.)



## 4 PUHTAUSPALVELUALAN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET

### 4.1 Puhtauspalvelualan esittely

Kakko, Koskinen, Ryyänen ja Vainio (2016) määrittelevät puhtausalan seuraavasti:

Puhtausala (tai puhdistuspalveluala) on monipuolinen ja laaja-alaisesti työllistävä palveluelinkeino. Puhdistuspalveluilla vaikutetaan ihmisten ja elinympäristön terveellisyyteen, viihtyisyyteen ja turvallisuuteen sekä kiinteistöjen kuntoon ja kestävyys. Suomessa puhtausalalla työskentelee noin 80 000 henkilöä hyvin vaihtelevissa tehtävissä. Puhdistuspalvelut sisältävät ensisijaisesti erilaisten toimitilojen ylläpito- ja perussiivoustehtäviä. Lisäksi työhön kuuluu toimintaympäristöstä riippuen muita palvelutehtäviä. (Kakko, Koskinen, Ryyänen & Vainio 2016.)

Kakon ym. (2016) mukaan ammatti- ja siivouksella tarkoitetaan, että siivoustyötä tekevät ovat ammattilaisia ja hoitavat työnsä ammattimaisesti. Usean tekijän yhteisvaikutus määrittää siivouksen onnistumisen ja siivoustyötä tekevän on tunnettava tiloissa tapahtuva toiminta ja sen vaatimukset siivoukselle ja siivoustiheydelle. Lisäksi hänen tulee tunnistaa liian laatu ja määrä ja valittava siivoukselle oikea ajankohta, menetelmä, välineet, aineet sekä koneet. (Kakko ym. 2016.)

Siivoustyötä tehdään monipuolisissa kohteissa kuten kouluissa, sairaaloissa, päiväkodeissa, liikuntapaikoissa, elintarviketiloissa, toimistoissa, palvelutaloissa sekä ihmisten kodeissa. Jokaisella kohteella on omat erityispiirteensä ja vaatimuksensa siivoukselle. (Kakko ym. 2016.)

Puhtausala on merkittävä työllistäjä ja tarjoaa monipuolisia työtehtäviä sekä kouluttamattomille ja koulutetuille työntekijöille. Moni suorittaa tutkinnon työn ohella oppisopimuskoulutuksena. Ammattinimikkeitä ovat esim. laitoshuoltaja, toimitilahuoltaja, siivooja, kodinhuolto ja palveluohjaaja. Siivoustyötä tehdään yksin tai tiimeissä osa- tai kokopäiväisesti ja yhä tavallisempaa on myös työajan jakautuminen kahteen osaan työpäivän aikana, esim. aamuun ja iltaan saman vuorokauden aikana. (Kakko ym. 2016.)

Tilastokeskuksen mukaan puhtauspalveluala työllisti vuonna 2016 yhteensä 68920 siivoustyötä tekevää ja 5151 siivoustoimen esimiestä. Siivoustyöntekijöistä 22 % olivat maahanmuuttajataustaisia. Vuonna 2017 puhtauspalvelualan yrityksiä oli yhteensä 4224, joista suurin osa pieniä ja keskisuuria, alle 250 työntekijää työllistäviä yrityksiä. Suurten yritysten markkinaosuus oli kuitenkin 43 % koko liikevaihdosta. (SSTL Puhtausala n.d.)

Siivouspalveluja tarjoavien yritysten koko ja organisaatorakenne vaihtelee suuresti ja palveluja tuotetaan joko omana palveluna tai ostopalveluna. Erilaiset siivouksen oheis- ja lisätehtävät, eli monipalvelutehtävät ovat yleistyneet kuten esim. ateria-, välinehuolto- ja vahtimestaripalvelut. Tämä mahdollistaa työtuntien riittävyyden sekä työtehtävien vaihtelun työpäivän aikana. Muita alan työtehtäviä ja toimenkuvia ovat esim. erilaiset myynti-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät sekä alan kouluttajat ja konsultit. Alan esimiehinä toimivat yleensä siivoustyönohjaaja, -johtaja tai palveluesimies. (Kakko ym. 2016.)

## **4.2 Vastuullisuus osana yrityskulttuuria**

Kokko (n.d.) toteaa vastuullisuuden olevan oikean ja väärän erottaminen toisistaan ja tämä näkyy yritystoiminnassa yksilöiden valintoina erityisesti silloin, kun kukaan ei ole näkemässä. Vastuulliset toimintatavat tulisi sisältyä jokaisen yrityksessä työskentelevän omaan arvomaailmaan. (Kokko n.d.)

Yrityskulttuuri vaikuttaa vastuullisuustyöhön ja -prosesseihin eikä pelkät ohjeet, raportit tai järjestelmät ole tae vastuullisesta toiminnasta. Vastuullisuuden ja eettisen toiminnan on oltava osa organisaation rakenteita, mittareita, palkitsemista ja sanktioita ja lisäksi sosiaalisiin normeihin, arvoihin ja johtamisen tapoihin tulisi pystyä vaikuttamaan. (Kokko n.d.)

Luukan (2019, 204) mukaan vastuullisuus on tyypillinen suomalaisen pörssiyrityksen arvo. Vastuullisuus on trendi, joka on saanut pysyvän paikan yritysmaailmassa ja yritysten tarjoamissa palveluissa ja tuotteissa. Yrityksen vastuullisuus jaetaan kolmeen osa-alueeseen; taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuullisuuteen. Menestyvän yrityksen johdon ja päättäjien tulisi huomioida kaikki

kolme osa-aluetta liiketoimintansa kehittämisessä. (Eljala 2019; Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2018.)

Taloudellinen vastuullisuus tarkoittaa, että yritys huolehtii omasta kilpailukyvystään ja kannattavuudestaan ja liiketoiminnallaan vaikuttaa positiivisesti sidosryhmiinsä, kuten henkilökunnan palkanmaksuun, verojen maksuun sekä tulojen maksamiseen alihankkijoilleen. Taloudellinen vastuu heijastuu myös sosiaaliseen vastuuseen ja yritys vaikuttaa toiminnallaan eri ihmisryhmiin ja yhteisöihin. Ympäristövuastuullisuus tarkoittaa oman toiminnan ympäristövaikutusten tiedostamista. (Eljala 2019.)

Yhä useammassa yrityksessä vastuullisuus huomioidaan yrityksen strategiassa, mikä kertoo sen olevan tärkeä osa yrityksen toimintaa. Yritysten hankinnoista vastaavat pitävät tarjoajan vastuullisuutta lähes yhtä tärkeänä kuin hintaa ja vastuullisuus vaikuttaa paljon ostopäätöksiin. (Eljala 2019.)

Eljalan (2019) mukaan yritykset, jotka kuvaavat vastuullisuuttaan konkreettisina arjen tekoina, synnyttävät eniten luottamusta ja asiakasuskollisuutta. Parhaassa tapauksessa yritys vastuullisuus näkyy niin yrityksen arvoissa kuin kulttuurissakin ja vastuullisuus on tärkeä osa päätöksentekoa. Kun kaikki vastuullisuuden osa-alueet ovat kunnossa, siitä kannattaa myös viestiä näkyvästi. (Eljala 2019.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun restonomi YAMK-opiskelijat (JAMK 2018) pohivat blogissaan siivousalan vastuullisuuden kehitysnäkymiä ja haasteita julkisella sektorilla. He lähestyivät aihetta haastattelemalla niin tilaajia kuin tuottajia ja selvisi, että vastuullisuus koetaan erityisesti ympäristövuastuullisuutena kuten aineiden ja tuotteiden ympäristöystävällisyytenä. Haastattelujen perusteella sosiaalinen vastuullisuus liittyi perehdytykseen, työhyvinvointiin, työturvallisuuteen sekä osaamisen kehittämiseen ja suurin vastuu toteutuksesta on esimiehillä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä myös teknologian kehittyminen koettiin positiiviseksi. Lisäksi lakien, työehtosopimusten ja asetusten noudattaminen koettiin tärkeäksi osaksi sosiaalista vastuullisuutta. (JAMK 2018.)

Julkisissa hankinnoissa hankintalaki ohjaa pitkälti hankintojen vastuullisuutta ja sopimukseen saattaa sisältyä esim. työllistämisvelvoite, eli työttömän työnhakijan

tai kehitysvammaisen henkilön työllistämisen tietylle ajanjaksolle (JAMK 2018). Taloudellisesti vastuullisesti toimivat yritykset varmistavat liiketoimintansa kannattavuuden ja kilpailukyvyn siten, että henkilöstön työllistäminen ja palkanmaksu on mahdollista ja asiakas saa haluamansa palvelun (Eljala 2019; JAMK 2018).

Siivouspalveluiden kilpailuttaminen julkisissa hankinnoissa koetaan haastavana, sillä tällä hetkellä painopiste on usein pelkässä alhaisessa hinnassa. Liian pienellä hinnalla voitettu siivouspalvelu johtaa usein siihen, että palveluntuottaja sortuu liialliseen kiireeseen ja sitä myötä laatu heikkenee tai palveluntuottajan taloudellinen tasapaino horjuu. Uusi hankintalaki tuli voimaan 1.1.2017, jonka mukaan myös laadulliset kriteerit ovat osana valintakriteerejä, mutta edelleen pelkkää hintaa käytetään ainoana vertailuperusteena. Tämä johtaa usein siihen, että palveluntuottajat alihinnoittelevat palvelunsa ja siivoustyötä tekevillä ei ole käytännössä mahdollisuutta suoriutua työstään annetulla työajalla ja sovitulla laatutasolla. Tämä heikentää sosiaalisen vastuullisuuden toteutumista. Hinnoittelun tulisi olla realistista, jotta voiton tekeminen olisi mahdollista. (JAMK 2018.) Riittävä työaika työn suorittamiseen on myös tärkeä osatekijä henkilöstön jaksamisessa.

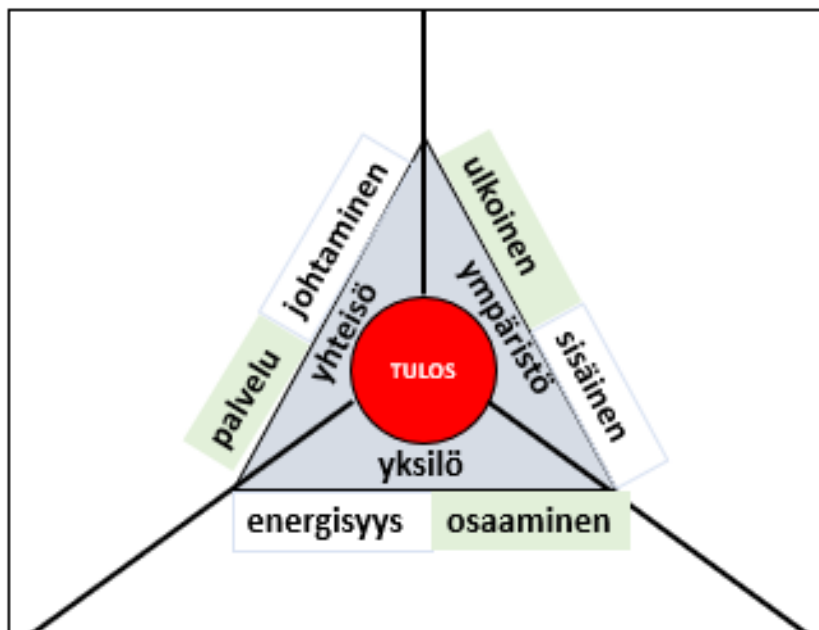
### **4.3 Yrityksen menestystekijät ja menestymisen esteet**

Korpi (2014, 25) toteaa, että yrityksen menestystekijöiden määrittely yksiselitteisesti on vaikeaa ja kansainvälisissä tutkimuksissa korostetaan usein taloudellisia mittareita, kuten liikevaihtoa ja pidempiaikaista kasvua. Korven tekemä tutkimus yrityksen menestystekijöistä ja menetyksen esteistä pohjautuu aihetta käsittelevään kirjallisuuteen sekä asiantuntijahaastatteluihin. Haastattelujen perusteella esille nousee seitsemän menestystekijää, joita ovat asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, hyvän tuloksen tekeminen ja kasvu sekä arvon luominen omistajilleen, yritys on hyvä työpaikka, yritys tarjoaa hyvän asiakaskokemuksen, yritys on itsenäinen ja itsetietoinen, yritys on radikaali ja erottuva sekä yritys on vastuullinen. (Korpi 2014, 25-27.)

Menestymistä estäviä tekijöitä ovat aidon asiakaslähtöisyyden puute, väärä tai huono johtaja, tekemisen meininki puuttuu, riittävä rohkeus puuttuu, yrityksen nykytila on epäselvä, organisaatio on liian hajautettu, luovuttaminen on vaikeaa ja yhteistyötä verkostojen kanssa ei tehdä (Korpi 2014, 27-29).

Tiiran (2014) mukaan menestystä ja kilpailuetua hakevan yrityksen ja yksilöiden tulisi jatkuvasti katsoa tulevaisuuteen ja päivittää liiketoimintamallejaan ja toimintatapojaan. Saavuttaakseen täyden potentiaalinsa, yrityksen tulisi kehittää kaikkia liiketoiminnan osa-alueita, jotta kasvu ja tuloksen tekeminen mahdollistuvat.

Kuvio 8 esittelee Tiiran (2014) luoman mallin huippuyritysten menestystekijöistä. Yksilöt ja ihmiset tulee nähdä yrityksen voimavarana, ja he mahdollistavat tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisen. Käyttämällä koneita ja laitteita, ihmiset toteuttavat strategiaa. Yritys tarvitsee energisiä osajia menestyäkseen ja ihmisten pätevyyttä ja osaamista tulee kehittää siten, että osaaminen vastaa heidän rooliensa vaatimuksia myös tulevaisuudessa. Osaamisen lisäksi ihmisillä tulee olla energiaa ja voimavaroja käyttää osaamistaan, mikä voi olla merkittävä kilpailutekijä. Energisyys vaikuttaa myös positiivisesti henkilöstön asenteeseen ja motivaatioon. (Tiira 2014.)



KUVIO 8. Huippuyritysten menestystekijät Tiiraa (2014) mukailleen.

Menestyvässä yrityksessä yksilön huippusuoritus ei riitä, vaan myös toimiva työyhteisö on tärkeä. Toimivan työyhteisön mahdollistamiseen vaikuttavat johtaminen ja esimiestyö sekä yksilöiden halu tukea ja palvella toisiaan. Työyhteisön yhteistyön sujuvuus vaikuttaa suoraan ulkoiseen palvelukykyyn ja siksi yhdessä toimimista tulisi kehittää. (Tiira 2014.) Lapin yrittäjien Salo (2018) painottaa menestyvän työpaikan rakentuvan johdon tai yrittäjän ja työntekijöiden yhteistyönä ja hyvä ilmapiiri auttaa yritystä menestymään. Viimeisenä menestyksen osa-alueena ovat Tiiran (2014) mukaan sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö. Sisäinen toimintaympäristö kuvaa prosesseja, menetelmiä ja sovittuja toimintamalleja sekä koneita ja laitteita. Ulkoinen toimintaympäristö tarkoittaa asiakkaita ja kilpailijoita, eli markkinoita. (Tiira 2014.)

Puhtauspalveluala on jo pitkään kärsinyt työvoimapulasta, suuresta vaihtuvuudesta ja melko alhaisesta työtyytyväisyydestä. Alaa ei juurikaan arvosteta, varsinkaan nuorten keskuudessa ja eläköityvien työntekijöiden tilalle ei löydy riittävästi uusia tulijoita. Myös osaavista esimiehistä on pulaa monipuolisista uramahdollisuuksista huolimatta. (Jarenko 2015, 1.)

Kohti kutsumuksellista puhtausalaa -hankkeen tavoitteena oli selvittää, miten puhtauspalvelualan vetovoimaisuutta voitaisiin kehittää parantamalla työn mielekkyyttä, palkitsevuutta ja merkityksellisyyttä. Hankkeessa selvitettiin hyvän työpaikan ominaispiirteitä hyödyntämällä tuoreita motivaatiotutkimusten tuloksia. Tutkimus osoittaa, että inhimillinen hyvinvointi perustuu kolmen tarpeen täyttymiselle, joita ovat tarve itsenäiseen toimintaan, tarve itsensä kehittämiseen ja aikaansaamiseen sekä tarve merkitykselliseen tekemiseen. (Jarenko 2015, 1.)

Jatkuvasti muuttuvat toimintaympäristöt ja -tilat, vaativat uudenlaista osaamista ja meneillään olevan Puhtausala kiinnostavaksi -hankkeen (PUHKI) tavoitteena on alan vetovoimaisuuden lisääminen, alan koulutus- ja työvoimatarpeen ennakointi ja alan koulutusten kehittäminen (Ikonen 2019). Monikulttuurisuus ja monipalvelujen yleistyminen aiheuttavat lisähaasteita alalle ja varsinkin esimiestyölle.

Ahon (2014, 62) tekemän tutkimuksen mukaan eniten ristiriitoja ja jännitteitä puhtausalan esimiestyössä aiheuttavat välineiden ja sääntöjen aiheuttamat haasteet ja esteet työn onnistuneelle lopputulokselle. Lisäksi omat voimavarat ja riittävä

esimiestyön osaaminen mietityttää alan esimiehiä. Alalla toimivilla esimiehillä ei välttämättä ole puhtausalan koulutusta tai esimieskoulutusta. Suurella osalla puhtausalalla toimivilla esimiehillä on kuitenkin pitkäaikainen työkokemus alalta, mikä koetaan tärkeäksi puhtausalan esimiestyön onnistumisen kannalta. Uusia haasteita aiheuttavat lisääntynyt monipalvelujen tarjoaminen asiakkaille, joka vaatii oman osaamisen kehittämistä vastaamaan myös muiden toimialojen osaamistarpeita. (Aho 2014, 62-63.)

Puhtausalan esimiesten työtehtävät ovat monipuolisia ja vaihtelevat organisaatiosta toiseen ja esimieheltä vaaditaan riittävän hyviä sosiaalisia taitoja. Alan esimiehiä yhdistäviä tekijöitä ovat paineet onnistua ja halu tehdä hyvää tulosta sekä halu toimia esimerkkinä, erityisesti työntekijöilleen. Koska alalle on haastavaa saada riittävästi osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä, haluaa moni esimies omalla innostavalla ja kannustavalla toiminnallaan toimia esikuvana ja luoda kokemuksia, jotka herättävät erityisesti nuorten kiinnostuksen alaan. Osaavan ja motivoituneen henkilöstön saatavuuden haasteet, korkea henkilöstövaihtuvuus sekä rajoitetusti tarjolla olevat kokoaikaiset työsuhteet aiheuttavat sen, että monelle siivoustyö toimii väliaikaisena läpikulkuammattina. (Aho 2014, 63-64.)

Yhteistyön sujuvuus eri sidosryhmien, kuten mm. henkilöstön, asiakkaiden ja tavaran toimittajien kanssa koetaan tärkeäksi osaksi onnistunutta esimiestyötä. Haasteita tuovat esimiesten itsensä ja työvälaineiden väliset ristiriidat, jotka vaikeuttavat työn organisointia, lisäävät työtaakkaa ja jaksamisongelmia sekä resurssien niukkuutta. Yleisesti ristiriitoja aiheuttavat vastuun ja vallan epätasapaino. Esimiehen vastuulla on tuottaa palvelut annetuilla resursseilla ja yrityksen toimintatapoja ja tulostavoitteita noudattamalla samanaikaisesti varmistaa, että asiakkaan kanssa solmittu palvelusopimus ja yhteiskunnan asettamat velvoitteet täyttyvät. Palvelujen kilpailuttamisessa tärkeimpänä valintakriteerinä on edelleen liian usein hinta. Tämä aiheuttaa esimiestyölle ja yhteistyölle haasteita, kun työhön varatut resurssit ja asiakaslupaus ovat ristiriidassa keskenään. (Aho 2014, 64.)

Menestyvä esimiestyö, johon myös esimies itse voi olla tyytyväinen edellyttää tasapainoilua tuloksen tekemisen, asiakaslupauksen täyttymisen, tasapainoisen

työyhteisön sekä lainsäädännön noudattamisen välillä. Positiivinen asenne työhön sekä periksiantamattomuus auttavat esimiehiä onnistumaan työssään. (Aho 2014, 65.)

Työnjaon ja valtasuhteiden epäselvät roolit ja toimivallat aiheuttavat usein ristiriitoja työyhteisössä ja siksi olisi tärkeää määritellä rajat toimivaksi työtiimin välillä. Toimiva työnjako synnyttää tiimin sisällä ja esimiehen ja tiimin välillä luottamusta, joka on edellytys esimiestyön onnistumiselle. Esimiehen tulee henkilöstön, asiakkaiden ja oman organisaation lisäksi muistaa huolehtia omasta jaksamisestaan ja työhyvinvoinnistaan, mikä loppukädessä hyödyttää kaikkia osapuolia. Riittävä läsnäolo työntekijöihin ja asiakkaisiin olisi tärkeää mutta tämä voi olla puhtauspalvelualalla haastavaa, kun asiakaskohteet ja työntekijät ovat hajallaan kaukana esimiehen toimipisteestä ja työntekijöiden työajat saattavat poiketa esimiehen työajoista. Puhtausalan esimiestyöhön liittyy lisäksi paljon rutiininomaisia toimitöitä, kuten raportointia, palkkojen syöttöä ym. sekä töiden organisointia ja sijaisjärjestelyjä. (Aho 2014, 65-66.)

Ahon (2014, 66) mukaan esimiestyön tulos jää vajavaiseksi, mikäli töitä ei kohdisteta ja painoteta tasapuolisesti henkilöstön, asiakkaiden ja oman organisaation kesken. Puhtausalan esimiehille tärkeitä osa-alueita ovat asiakaslupausten täyttyminen, tulostavoitteisiin pääseminen sekä alan imagon ja arvostuksen parantaminen. Tämä kaikki edellyttää, että esimiehen työ ja voimavarat kohdistuvat tai painottuvat tulosten kannalta tarkoituksenmukaisesti. (Aho 2014, 66.)



## 5 TUTKIMUS JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuksen aihe, menetelmä ja tavoitteet

Olen toiminut lähes 30 vuotta puhtauspalvelualalla ja kokemukseni mukaan yrityskulttuurista ei juuri alalla puhuta. Yrityskulttuurin merkitystä yrityksen toimintaan, kilpailukyvyn parantamiseen ja menestymiseen ei mielestäni ymmärretä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö jokaisessa työpaikassa olisi kulttuuria. Kuten Luukka (2019, 34) painottaa, yrityskulttuurista tulee olla tietoinen ja sitä tulisi johtaa, koska kulttuuri rakentuu ja muodostuu joka tapauksessa. Oman kokemukseni perusteella juuri näin usein tapahtuu, kun työyhteisössä ei puhuta kulttuurista ja yrityksen johto on tietämätön yrityksensä todellisesta kulttuurista. Vahva kulttuuri on helposti tunnistettavissa, ja suurin osa työyhteisön jäsenistä ovat siitä tietoisia (Bremer 2018, 32).

Kesällä 2019 osallistuin kurssille ”Innovatiivinen organisaatiokulttuuri”, johon sisältyi aihetta käsittelevään kirjallisuuteen tutustumisen lisäksi pienoistutkielman tekeminen valitussa yrityksessä. Tutkielman tarkoituksena oli haastattelujen ja OCAI -työkalun (Organizational Culture Assessment Instrument) (Cameron & Quinn 2006, 23) avulla diagnosoida yrityksen nykykulttuuria ja toivottua tulevaisuuden kulttuuria ja laatia tuloksista kulttuuriprofiilit. Profiilien pohjalta tuli laatia toimintasuunnitelma kulttuurin muuttamiseksi kohti tavoitekulttuuria. Kurssi oli mielestäni niin ajankohtainen, mielenkiintoinen ja opettavainen, että päätin kirjoittaa opinnäytetyöni yrityskulttuurista. Alun perin tarkoitukseni oli tehdä kattavampi konkreettinen tutkimus samaan yritykseen, mutta lopulta päädyin kuitenkin tekemään kirjallisuuskatsaukseen perustuvan tutkimuksen aiheesta.

Hirsjärven ym. (2004, 111) mukaan kirjallisuuskatsaus toimii tieteellisen tutkimuksen perustana ja keskittyy tutkimusongelman kannalta olennaiseen kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsaus osoittaa mitä tutkimuksia aiheesta on aiemmin tehty, mistä näkökulmasta aihetta on lähestytty ja miten tehdyt tutkimukset liittyvät omaan tutkimussuunnitelmaan. Olemassa oleva tieto tulee eritellä ja arvioida tarkasti, koska uuden tutkimuksen tuloksia verrataan aiempaan tietoon. Kirjallisuus-

katsausta varten on luettava aihetta käsittelevää kirjallisuutta, ajateltava ja arvioitava kriittisesti ja toisiinsa suhteuttaen erilaisia näkökulmia, tutkimusasetelmia ja -tuloksia. Tutkijan tulisi lisäksi huomioida tutkimuksissa havaitsemansa puutteet, näkemuserot ja ristiriitaisuudet. Hyvän asiantuntemuksen pohjalta tutkija pyrkii valitsemaan uuden tutkimuksen ja tutkimusongelman kannalta oleellisen tiedon ja käyttää ja kuvata sisältöä kirjallisuuskatsauksessaan riittävän yksityiskohtaisesti, luoden samalla aihetta kiteyttävät johtopäätökset. Tutkijan on oltava tulokinnassaan objektiivinen ja rehellinen. (Hirsjärvi ym. 2004, 112-113.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 57) kuvaavat suunnitelmallisen ja tavoitteellisen tutkimuksen olevan luova prosessi, johon sisältyy erilaisia vaiheita. Itse päädyin soveltamaan niin sanottua viiden askeleen mallia (Roth 1989, 7-8), joita ovat aiheen valinta, tiedon kerääminen, materiaalin arvioiminen, ideoiden, tulosten ja muistiinpanojen järjestäminen sekä tutkielman kirjoittaminen.

Aiheen valinnan jälkeen syvensin tietämystäni paneutumalla erityisesti yrityskulttuuria sekä johtamista ja esimiestyötä käsittelevään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Nopeasti selvisi, että yrityskulttuurin merkitystä erityisesti puhtauspalvelualalla on tutkittu hyvin vähän. Työkokemukseni alalta on pitkä ja koen aidosti, että yrityskulttuurilla on suuri merkitys yrityksen menestykselle, joten halusin lähestyä opinnäytetyöni aihetta nimenomaan puhtauspalvelualan näkökulmasta.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tehokkaasti testata johtopäätöksiä, esittää tutkimustuloksia tiivistetysti sekä arvioida tulosten johdonmukaisuutta (Salminen 2011, 9). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus voi tuoda esille puutteita aiemmissa tutkimuksissa ja näin ollen tuoda esille uusia tutkimustarpeita. Lähteiden laaja-alaisuus ei kuitenkaan ole välttämätöntä vaan tärkeintä on löytää vastaukset tiettyyn kysymykseen. Tärkeä osa systemaattista kirjallisuuskatsausta on näyttöön perustuva päätöksenteko, mikä tarkoittaa, että tutkitulla tiedolla tuetaan päätöksentekoa ja sen avulla pyritään löytämään tehokkaimmat ja tulokselliset toimintamallit. (Salminen 2011, 9-10.)

Tässä tutkimuksessa sovelsin Finkin (2005, 3-5) seitsenvaiheista kirjallisuuskatsauksen prosessia selventävää mallia. Vaiheisiin kuuluvat tutkimuskysymyksen

asettaminen, bibliografian tietokantojen ja www-sivujen valinta, hakutermien valinta, käytännön seulan asettaminen, metodologisen seulan asettaminen, katsauksen suorittaminen sekä hypoteesien tekeminen tuloksista. Kaikissa vaiheissa tärkeässä osassa ovat laaduntarkkailu ja materiaalin luotettavuuden arviointi. (Fink 2005, 54.)

Ensimmäisenä määrittelin tutkimuskysymykset, joihin toivoin löytäväni vastaukset. Kysymykseni ovat; *Voiko puhtauspalveluyritys hyötyä oman yrityskulttuurinsa kehitystyöstä ja sen avulla erottautua kilpailijoistaan? Voiko pitkäjänteisellä kulttuurityöllä löytyä ratkaisuja puhtauspalvelualan haasteisiin ja menestymisen esteisiin? Auttaako kulttuurin johtaminen yritystä menestymään?*

Seuraavaksi käytin seulontaa, johon sisältyi aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuden huolellisesti tutustuminen. Lähdekirjallisuuden seulontaa varten olin asettanut hakusanoja ja kriteerejä, jotka oletettavasti tukevat tutkimustani. Seulonnasta läpi päässeitä aiheita olivat; yrityskulttuuriin, johtamiseen, esimiestyöhön, yritysten menestymiseen ja kilpailukykyyn, vastuullisuuteen ja eettisyyteen sekä puhtausalaan liittyvät lähteet. Koska kriteeristö oli laaja, löytyi lähteitä runsaasti ja päädyin seulomaan niitä edelleen. Valintakriteereiksi asetin vuoden 2010 jälkeen julkaistut lähteet, joissa käsitellään useampaa alkuperäisen kriteeristön teemoja, esim. vastuullisuuden vaikutuksia kilpailukykyyn, johtamisen tai esimiestyön merkitys yrityskulttuuriin sekä puhtauspalvelualan johtamisen nykytila ja tulevaisuuden haasteet. Lisäksi pyrin löytämään laadukkaimmat lähteet, jotta niistä saatava tieto olisi mahdollisimman luotettavaa. Lopulta löysin omasta mielestäni tutkimustani parhaiten tukevat lähteet, joista lähes kaikkien julkaisuvuosi on 2010 jälkeen.

Kun tarvitsemani materiaali oli kerättyä, tutustuin niihin huolellisesti ja tein muistiinpanoja sekä tarkennettuja hakuja erityisesti valituista kriteereistä ja aiheista. Vertailin eri lähteiden sanomaa toisiinsa, pyrin löytämään ristiriitaisuuksia sekä näkökulmien eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Lähteistä poimimani samantyyppiset näkemykset yrityskulttuurin menestystekijöistä (liite 1) avulla muodostin johtopäätökseni tutkimustuloksesta. Lähdemateriaalin yhteneväisyydet koskivat erityisesti yrityksen arvomaailmaa, luottamusta, työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta, johtamista ja rakenteita, vastuullisuutta ja eettisyyttä sekä innovointikykyä.

## 5.2 Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä oli löytää ne yrityskulttuurin elementit ja osa-alueet, jotka vaikuttavat yrityksen menestymiseen, eli toisin sanoen työntekijöiden työhyvinvointiin sekä yrityksen toiminnan tehokkuuteen, taloudellisuuteen ja kilpailukykyyn. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin; *Voiko puhtauspalveluyritys hyötyä oman yrityskulttuurinsa kehitystyöstä ja sen avulla erottautua kilpailijoistaan? Voiko pitkäjänteisellä kulttuurityöllä löytyä ratkaisuja puhtauspalvelualan haasteisiin ja menestymisen esteisiin? Auttaako kulttuurin johtaminen yritystä menestymään?*

Kirjallisuuskatsauksen ja oman kokemukseni perusteella tein seuraavat johtopäätökset;

- 1) Puhtauspalvelualan yrityksen kannattaa panostaa vahvan yrityskulttuurin rakentamiseen
- 2) Puhtauspalvelualan yritysten kannattaa painottaa tavoitekulttuurissaan vastuullisuutta ja eettisyyttä
- 3) Puhtauspalvelualan yrityksen kannattaa automatisoida sellaiset työt, jotka oleellisesti vähentävät esimiesten läsnäoloa
- 4) Puhtauspalvelualan yrityksen kannattaa madaltaa organisaatorakennettaan
- 5) Puhtauspalvelualan yrityksen kannattaa ottaa käyttöön palkitsemisjärjestelmä, joka kannustaa joukkuepelaamiseen
- 6) Puhtauspalvelualan yrityksen kannattaa lisätä tiimien itseohjautuvuutta ja hajauttaa päätöksentekoa asiakasrajapintaan
- 7) Puhtauspalvelualan yrityksen kannattaa ottaa koko henkilöstö ja asiakkaat mukaan kehittämis- ja innovaatiotoimintaan

Tulokset osoittavat, että vahvan yrityskulttuurin rakentaminen kannattaa, koska se erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Kun kulttuurin ja työpaikan keskiössä ovat ihmiset eivätkä numerot, rekrytointi helpottuu ja vaihtuvuus vähenee. Ihmiset, jotka viihtyvät työssään haluavat myös palvella asiakkaitaan paremmin. Suomen Parhaat Työpaikat 2019 -kilpailun (Great Place To Work 2019; Luukka 2020)

pienien yritysten voittaja Koti Puhtaaksi Oy on osoitus siitä, miten terve ihmiskäsitys saadaan toimimaan yrityksen kilpailuetuna. Yrityksen toimitusjohtajan Saana Tynin mukaan yritys saa 5000 työhakemusta vuodessa, alan työntekijäpulasta huolimatta. (Luukka 2020.) Yrityskulttuuri heijastaakin johtajansa arvoa maailmaa ja siksi johtajan ja johtoryhmän soveltuvuutta tulisi mielestäni arvioida kriittisemmin yrityksissä.

Päävastuu yrityskulttuurista on yrityksen omistajalla, johtoryhmällä tai toimitusjohtajalla mutta koko työyhteisö osallistuu omalla toiminnallaan kulttuurin rakentamiseen. Yrityskulttuuria tulisi johtaa tietoisesti, muuten se johtaa itseään. Tämä tarkoittaa, että toivotunlainen kulttuuri saadaan vain johtamalla. (Luukka 2019, 34, 49, 51, 55, 60.) Johtamisen, esimiestyön ja työyhteisön lisäksi organisaation rakenteet ja työympäristö vaikuttavat kulttuurin muodostumiseen (Ahlroth 2017, luku 4). Suomessa puhutaan myös johtamis- ja toimintakulttuurista mutta nämä tulisi nähdä yrityskulttuurille alisteisena. Toimintakulttuuri kuvaa, miten yrityksessä toimitaan ja johtamiskulttuuri kertoo, miten organisaatiota johdetaan ja molempien muuttamiseksi tarvitaan yrityskulttuurin muutosta. (Luukka 2019, 24.)

Puhtauspalveluja tarjoava yritys on perustettu palvelemaan asiakkaitaan ja tuottamaan rahaa omistajille. Siksi on tärkeää, että yrityskulttuuri rakennetaan tätä missiota tukevaksi ja on ymmärrettävä, että asiakkaat toimivat yrityksen tulonlähteenä. Lisäksi yrityksen tulisi katsoa tulevaisuuteen ja pohtia mihin halutaan tähdätä ja miten sinne päästään. Vision ja strategian tulisi toimia tärkeänä osana yrityskulttuuria ja sen johtamista.

Yritysvastuullisuus on kuuma puheenaihe ja usein vähimmäisvaatimuksena tarjouskilpailuissa. Vastuullisuudestaan huolehtiva yritys menestyy oletettavasti paremmin markkinoilla koska ne saavat helpommin asiakkaita. Pelkällä markkinointipuheella ei kuitenkaan pärjätä vaan vastuullisuuden on oltava osa yrityskulttuuria ja arkea. Yrityksen on pystyttävä todentamaan vastuullisuutensa, esimerkiksi vastuullisuusraportin muodossa.

Puhtauspalvelualalla vastuullisuutta ajatellaan usein pelkästään ympäristö vastuullisuutena ja käytössä on ympäristömerkittyjä tuotteita tai kemikaalitonta siivousta. Jotkut yritykset suosivat kotimaisia tuotteita ja palveluita, mikä on hyvä

lisäosoitus vastuullisuudesta. Sosiaalisesta ja taloudellisesta vastuullisuudesta puhutaan harvemmin. Mielestäni erityisesti palvelujen alimitoittaminen ja alihinnoittelu osoittavat vastuullisuuden vastakohtaa ja epäeettisyyttä. Toimimalla näin luodaan kulttuureja, joissa menestyminen tarkoittaa voittamista ja rehellisyys on yliarvostettua. Yritysten kannattaisi mielestäni pohtia toimintansa eettistä puolta esimerkiksi pyrkimällä karsimaan vastuullisuudesta piittaamattomia asiakkaita.

Kangas (2016, 5) tutki eettisen organisaatiokulttuurin vaikutuksia sairauspoissaoloihin sekä esimiesten ja johtajien työpaikan vaihtoihin. Tutkimustulos osoitti, että yksilötasolla kokemus yrityksen vahvasta eettisestä kulttuurista vähensi yksilöiden sairauspoissaolojen määrää. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että oman esimiehen ja johdon eettinen esimerkillisyys vaikutti henkilöstön pysyvyyteen. Yrityksissä, joissa eettinen kulttuuri arvioitiin heikommaksi, työpaikanvaihdoksen syitä olivat mm. tyytymättömyys yritykseen tai työhön, arvokonfliktit sekä vähäinen työmotivaatio ja työhyvinvointi. (Kangas 2016, 5.) Puhtauspalvelualan yrityksissä vaihtuvuus ja poissaolojen määrä on usein suuri, joten vastuullisuutta ja eettisyyttä painottava yrityskulttuuri parantaa todennäköisesti työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä ja vähentää erityisesti sairauspoissaoloja.

Puhtauspalveluja tarjoavissa yrityksissä esimiesten työajasta suuri osa kuluu muuhun kuin lähijohtamiseen. Henkilöstömäärä esimiestä kohti on suuri ja asiakaskohteet sijaitsevat muualla kuin esimiehen oma toimipiste. Työntekijöiden työajat ja -päivät vaihtelevat ja töitä tehdään arjen lisäksi viikonloppuisin, pyhäpäivinä, iltaisin ja öisin. Moni tekee osa-aikatyötä esimerkiksi opiskelun ohella. Esimiehen on huomioitava työssään henkilöstön, asiakkaiden sekä oman organisaation tarpeet ja samalla huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Tyypillisesti suuri osa esimiehen työajasta kuluu poissaoloista johtuvien sijaisjärjestelyjen organisoimiseen, erilaisten raporttien kuten työkirjanpidon tekoon ja järjestelmien käyttöön. Järjestelmät ja prosessit vaihtelevat suuresti eri yrityksissä, kuten myös esimiehen tehtävät.

Takkuavat prosessit ja järjestelmät vievät paljon turhaa aikaa varsinaiselta esimiestyöltä ja vähentävät mahdollisuuksia olla läsnä työntekijöiden arjessa. Moni esimies tapaa alaisiaan ja asiakkaitaan harvakseltaan ja silloinkin muut kiireet

aiheuttavat sen, että tapaamiset ovat pikaisia tai kohtaamiset hoidetaan puhelimitse. Viestintä on tärkeä osa esimiestyötä ja sille on varattava paljon aikaa. Viestinnän ja läsnäolon merkitys kasvaa erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa. (Ahlroth 2017, luku 4.)

Puhtauspalveluyritysten tulisikin mielestäni pyrkiä vähentämään turhaa raportointia ja huolehtia siitä, että prosessit ja järjestelmät ovat toimivia ja lisäarvoa tuottavia. Sähköiset henkilöstöhallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmät sekä työvuorosuunnitteluohjelmat automatisoivat ja nopeuttavat erilaisia prosesseja, kuten työaikakirjanpitoa, poissaoloista aiheutuvaa raportointia, töiden kuittaamista sekä laskuttamista. Monessa yrityksessä käytössä olevat järjestelmät ovat kuitenkin keskeneräisiä tai kyseiseen yritykseen muuten sopimattomia. Esimiehet kannattaakin ottaa heti mukaan järjestelmien testiryhmään, jotta saadaan parhaiten heidän tarpeisiinsa soveltuvat järjestelmät ja ohjelmat. Esimiestyö tulisi nähdä palveluammattina, jonka tärkein tehtävä on tukea ihmisiä heidän työssään ja siksi ihmisten kohtaamisille ja läsnäololle on varattu runsaasti aikaa. Esimiehen vastuulla on lisäksi huolehtia, että työntekijöillä on riittävät ja parhaat mahdolliset työkalut ja resurssit käytössään niin, että he voivat onnistua työssään.

Puhtauspalveluja tarjoavien yritysten organisaatorakenteisiin vaikuttavat yleisimmin yrityksen koko sekä palveluvalikoima. Rakenteen tulisi olla sellainen, että laadukas lähijohtaminen ja viestintä ovat mahdollisia ja vastuiden ja vallan välinen suhde on tasapainossa. Tämä edellyttää mahdollisimman matalaa rakennetta, missä vastuu ja valta jakautuu tasaisemmin organisaatiossa ja viestintä kulkee kaikkiin suuntiin ja kaikille tasoille. Suurille yrityksille tyypillinen jakautuminen eri liiketoimintayksiköihin saattaa johtaa siihen, että kilpailu yksiköiden välillä haittaa toimintaa, mikä vuorostaan heikentää yrityksen tulosta.

Yritysten tulisi ottaa käyttöön uudenlaisia rakenteita ja johtamistapoja, että toiminta olisi mahdollisimman tuloksellista ja asiakaslähtöistä. Erillisten liiketoimintayksiköiden sijasta organisoitumisen ja johtamisen voisi jakaa asiakkuuksien mukaan verkostoihin. Kohti kutsumuksellista puhtausalaa -hankkeen tekemän tutkimuksen mukaan sekä siivoojat, että esimiehet kokivat hierarkkisen autoritäärisen johtamistavan heikentävän työn mielekkyyttä, heikentävän tiedonkulkua sekä synnyttävän epäluottamuksen ilmapiirin (Jarenko 2015).

Liiketoiminnan numeeriset tulokset toimivat tavallisesti palkitsemisen lähtökoh- tana, mikä tarkoittaa, että yritysjohto tuijottaa pelkkiä talouslukuja. Tavoitteet ja mittaristo asetetaan usein yksilötasolle tai yksikkötasolle, mikä heikentää yhteis- työhalua yli liiketoimintarajojen. Esimerkkinä yrityksessä toimiva erillinen myynti- organisaatio, jossa myynnin tavoitteena on tehdä mahdollisimman paljon kaup- paa pohtimatta sen suuremmin, miten myytävä palvelu resursoidaan ja hinnoitel- laan ja miten asiakkaalle annetun palvelulupauksen täyttäminen tuotannolta oi- keasti onnistuu. Samalla palvelutuotanto ja erityisesti esimiehet kamppailevat kohtuuttomien odotusten kanssa, kun asiakas, työntekijät ja oma organisaatio on saatava tyytyväiseksi.

Palkitsemisen tulisi mielestäni pohjautua muihinkin mittareihin kuin taloudellisiin lukuihin, kuten esim. asiakaskokemukseen ja -tyytyväisyyteen sekä asiakkaiden haluun suositella kyseistä yritystä muille. Tavoitteet, toimintasuunnitelmat sekä mittarit tulisi rakentaa esim. asiakkuuksien tai tiimien mukaan siten, että kannus- tetaan ihmisiä tekemään yhteistyötä yhteisen merkityksen ja hyvän kokonaistu- loksen puolesta.

Itseohjautuvat organisaatiot ovat vielä harvinaisia mutta tämä ei tarkoita, etteikö itseohjautuvuutta tulisi lisätä yrityksissä. Puhtauspalveluja tarjoavat yritykset ovat usein kulttuuriltaan kilpailukeskeisiä ja resurssitehokkuutta korostavia sekä hie- rarkkisia, ylhäältä alaspäin johdettavia. Ideointi ja innovointi sekä yhdessä teke- minen on harvinaisempaa. Prosessit ovat hitaita, kun johto tekee päätökset, mikä vuorostaan heikentää henkilöstön työssä viihtymistä sekä asiakastyytyväisyyttä. Reklamaatio- ja palauteprosessit ovat usein myös monimutkaisia ja hitaita erityi- sesti suurissa hierarkkisen rakenteen omaavissa yrityksissä.

Pienissä yrityksissä ainakin osittainen itseohjautuvuus on tavallisempaa, ja hen- kilöstöä osallistetaan paremmin päätöksentekoon. Itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää organisaatorakenteiden madaltamista, kontrollin vähentämistä ja luot- tamusta. Organisaation ihmiskäsitys on joko ihmisiin uskova tai heidän tarkoitus- periään epäilevä. Kun päätöksentekoa hajautetaan, asiakasrajapinnassa työs- kentelevät voivat palvella asiakkaitaan nopeammin. Itseohjautuvuutta mahdolis- tava yrityskulttuuri parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja halua sitoutua työ-



hönsä ja parantaa asiakaskokemusta. Kohti kutsumuksellista puhtausalaa -hankkeen näkemyksen mukaan tulevaisuuden siivoojat voisivat toimiva osaavasti ja tavoitteellisesti itseohjautuvissa tiimeissä ja esimiehet toimisivat tiimiensä valmentajina (Jarenko 2015).

Organisaatioiden ketteryys ja innovointikyky auttaa pärjäämään nopeatempoisessa ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Puhtauspalvelualan yrityksissä innovaatiotoiminta nähdään kuitenkin usein yrityksen toiminnasta erillisenä osana, johon pelkästään ylin johto ja mahdollisesti esimiehet osallistuvat. Monessa varsinkin isommassa yrityksessä henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä aloitteita tai ehdottaa ideoitaan täyttämällä ideointikaavakkeen, johon johto sitten tutustuu viikkojen tai kuukausien päästä. Luonnollisesti suurin osa aloitteista jää hyödyntämättä, ja aloitteentekijälle jää mielikuva, että hänen panostaan ei arvosteta. Yritysten tulisikin tarkasti miettiä vastaako aloite- ja innovaatiotoiminta yrityksen nykyisiä ja tulevaisuuden tarpeita ja onko viestintä avointa ja rehellistä organisaation sisällä. Innovaatiot nähdään myös turhan usein pelkinä ”maailmaa mullistavina” keksintöinä, eikä esim. prosessin tai toiminnan parantamista, pienillä yksinkertaisilla toimilla mielletä innovaatioiksi.

Mielestäni yritysten tulisi muistaa mikä heidän ydintehtävänsä on ja panostaa ydintehtävää tukeviin tai parantaviin innovaatioihin. Innovaatioiden kohdalla kannattaisi pohtia, ovatko ne oikeasti helpottamassa henkilöstön arkea tai tuomassa lisäarvoa asiakkaille nyt tai tulevaisuudessa. Ennakointi ja tulevaisuuteen ennakkoluulottomasti katsominen ja varautuminen ovat usein menestyvän toiminnan takana (VTT n.d).

Puhtauspalvelualalla toimivien yritysten on hankala erottautua kilpailijoistaan, joten panostamalla koko henkilöstön innovointikykyä ja -halua parantavaan yrityskulttuuriin, voidaan erottua kilpailijoista. Nikulan (2017, 61) tekemä tutkimus osoittaa, että yrityskulttuurilla on suuri merkitys siihen, että henkilöstö saadaan mukaan toiminnan kehittämiseen. Ihmiset haluavat osallistua, kun he kokevat tulevansa kuulluksi ja heidän ideoitaan ja näkemyksiään arvostetaan. Uusia toimintamalleja kehitysideoiden esiintuomiseksi tarvitaan myös. (Nikula 2017, 49, 61.) Myös asiakkaiden ottaminen mukaan toiminnan ja palveluiden kehittämiseen ja

innovointiin auttaa parhaimmassa tapauksessa avartamaan näkökulmia ja löytämään uusia tuotteita, palveluja tai toimintatapoja, joista kaikki voivat hyötyä.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Yrityskulttuuri on käsitteenä laaja ja siksi hyvin vaikea määritellä. Kiistatonta on kuitenkin se, että kulttuurilla on suuri merkitys yrityksen ja siinä toimivien ihmisten toimintaan ja suoritukseen. Kaikilla yrityksillä on kulttuuri ja se voi joko edistää tai haitata yrityksen menestymistä. Muuttuvassa maailmassa kulttuurin huomioiminen kaikessa tekemisessä on tärkeää yrityksen toimialasta riippumatta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrityskulttuurillisia elementtejä ja kilpailukykyä ja menestystä edistäviä osa-alueita erityisesti puhtauspalvelualan yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen reliabelius mittaa tulosten toistettavuutta ja luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2004, 216). Koska tämä tutkimus pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen ja omiin subjektiivisiin huomioihin, on virhetulkintojen olemassaolo mahdollinen. Tutkijan tekemät valinnat, ennakoasenteet ja oletukset lopputuloksista ja tulosten tulkitseminen objektiivisesti on haastavaa, kun tietoa ja kokemusta löytyy niin paljon.

Puhtauspalvelualan ja yrityskulttuurin tutkimuksia oli hankala löytää ja useimmat lähteet kuvasivat esimerkkejä erityisesti asiantuntijaorganisaatioista, kuten ICT-alan yrityksistä. Yrityskulttuuriin vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin samat toimialasta riippumatta, joten tutkimustuloksiani voi mielestäni pitää luotettavina myös puhtauspalvelualalla. Ihmiset vaikuttavat yrityskulttuuriin kaikkialla ja heidän arvonsa, käyttäytymisensä ja toimintatapansa muodostavat kulttuurin. Johtamistyyli, organisaatorakenne ja viestintä ovat olennaisia kulttuurin elementtejä kaikkialla ja muuttamalla näitä voidaan muuttaa kulttuuria.

Suomen parhaat työpaikat 2019 -tittelin (GPTW 2019; Luukka 2020) pienten yritysten joukossa voittanut puhtauspalveluja tarjoava yritys Koti Puhtaaksi Oy on mielestäni hyvä osoitus siitä, että luomalla ihmisiin, arvoihin, missioon ja visioon pohjautuva yrityskulttuuri voidaan saavuttaa hienoja tuloksia niin työyhteisön ja asiakkaiden kuin taloudellisuuden kannalta.

Käyttämäni lähteiden samansuuntainen sanoma sekä pitkä, lähes 30 vuoden kokemus erilaisista puhtausalan yrityksistä ja kulttuureista sekä helpotti, että vaikeutti tutkimuksen tekemistä. Pohdin moneen kertaan olinko osannut valita juuri oikeat lähteet, kun niiden tulokset olivat niin samansuuntaisia. Tutkimuksen validiutta arvioitaessa tutkijan tuleekin pohtia, onko tutkimustulos pätevä ja mitattiinko tutkimusongelman kannalta oikeita asioita ja oikeilla menetelmillä (Hirsjärvi ym. 2004, 216).

Tutkimuksen tekeminen pelkästään kirjallisuustutkimuksena oli mielestäni erittäin haastavaa. Mielenkiintoista olisikin päästä tekemään laajempi tutkimus johonkin puhtauspalvelualan yritykseen. Olisi antoisaa päästä tekemään kokonaisvaltainen tutkimus eri menetelmiä, kuten esimerkiksi OCAI -työkalua (Cameron & Quinn 2006, 23) ja havainnointia hyödyntäen. Kilpailevien arvojen viitekehyksen testaaminen aidossa ympäristössä voisi auttaa puhtauspalvelualan yritystä tunnistamaan omat vahvuutensa, heikkoutensa, mahdollisuutensa sekä uhkansa. Nykykulttuurin tunnistaminen ja tavoitetilan määrittäminen voisi auttaa yritystä rakentamaan tulevaisuuden visiota tukevan toimintasuunnitelman.

## 6 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyön tekemisen alkuvuodesta 2020 tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsaus menetelmänä oli haastava ja minulle menetelmänä vieras ja lähdemateriaalin valitsemiseen ja tutustumiseen meni suunniteltua enemmän aikaa. Opinnäytetyön prosessi on ollut raskas mutta antoisa ja mielestäni olen oppinut paljon uutta, erityisesti yrityskulttuurin vaikutuksista yrityksen ja ihmisten kaikkeen toimintaan.

Kaikilla yrityksillä on yrityskulttuuri ja se on muodostunut joko tietoisesti rakentamalla ja johtamalla tai tiedostamatta. Koko työyhteisö osallistuu yrityskulttuurinsa rakentamiseen mutta päävastuu on yrityksen omistajalla, toimitusjohtajalla tai johtoryhmällä. Yrityskulttuurista kannattaa rakentaa vahva ja kilpailijoista erottuva, jotta se tuo kilpailuetua muihin. Yrityskulttuurin perustana on yrityksen ihmiskäsitys, arvomaailma, missio sekä visio ja strategian tulisi tukea kulttuuria. Terve ihmiskäsitys, eettisyys ja vastuullisuus ovat arvoja, jotka auttavat yritystä menestymään.

Yrityskulttuuri muodostuu, kun ihmiset kohtaavat ja oppivat yhdessä. Heidän taustansa ja aiemmat kokemuksensa kulttuurista vaikuttavat siihen, miten he ajattelevat, käyttäytyvät ja toimivat. Kulttuuri on sekä näkyvää, että näkymätöntä ulkopuolisille ja siksi vaikeasti tulkittavissa. Kulttuurin kerroksia ovat artefaktit, eli näkyvät osat, osittain näkyvät ja näkymättömät omaksutut arvot ja uskomukset sekä näkymättömät taustalla olevat oletukset.

Yrityskulttuuria on mahdollista muuttaa mutta sen perusteellinen muuttaminen vie paljon aikaa. Se kuitenkin kannattaa, jos nykykulttuurin ja tavoitekulttuurin erot ovat suuria. Yritykseen tai toimialaan sopimaton kulttuuri heikentää yrityksen toiminnan taloudellisuutta ja tuloksellisuutta ja ihmisten työhyvinvointia. Myönteinen yrityskulttuuri edistää ja kehittää organisaation toimintaa ja työyhteisön hyvinvointia. Myönteisessä kulttuurissa arvot ovat tiedostetut ja yhteiset, ihmiset kokevat tulewansa arvostetuksi työssään, normit ja säännöt ovat yhteisesti hyväksytyjä, viestintä ja vuorovaikutus on avointa ja ihmisiä osallistetaan päätöksentekoon.

Kulttuurinmuutostyöhön sisältyy yleisesti kolme päävaihetta, joita ovat nykykulttuurin tunnistaminen, tulevasta tavoitekulttuurista sopiminen sekä muutosta vaativien toimien määrittäminen. Konkreettisen toimintasuunnitelman avulla muutosta aletaan elämään arjessa. Muutostyöhön kannattaa osallistaa ihmisiä kaikista organisaation tasoista, jotta muutosten eläminen arjessa olisi mahdollisimman tehokasta. Muutos lähtee ihmisistä itsestään.

Johtamisen ja organisaatorakenteen tulisi soveltua haluttuun yrityskulttuuriin. Organisaatorakenteen madaltaminen, itseohjautuvuuden lisääminen ja päätöksenteon hajauttaminen johtajilta esim. tiimeille lisää sisäistä motivaatiota ja halua sitoutua yritykseen ja työhön. Henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen kehittämistyöhön ja innovaatiotoimintaan avartaa lisäksi näkökulmia ja tuo uusia ratkaisuja, kun terve kyseenalaistaminen lisääntyy. Yhteistyöhön kannustaminen ja sitä tukeva palkitseminen saa ihmiset toimimaan epäitsekämmiin niin, että tiimit, asiakkaat ja yritys hyötyvät.

Hyvä johtaminen on oikeudenmukaista, ihmisläheistä ja arvostavaa ja yrityskulttuuri heijastaa johtajaansa ja hänen arvojaan. Johtajan on oltava helposti lähestyttävä ja hänen tehtävänä on rakentaa luottamusta, koska ilman luottamusta ihmiset eivät koe psykologista turvallisuutta. Johdon ja esimiesten tehtävänä on toimia esimerkkinä ja luottamus on ansaittava. Luottamusta lisää aito läsnäolo ja avoin ja arvostava viestintä ja vuorovaikutus. Muutos- ja kriisitilanteissa esimiehen rooli korostuu ja läsnäolon ja viestinnän tarve lisääntyy.

Kirjallisuuskatsauksen ja oman kokemukseni perusteella puhtauspalveluyritys voi hyötyä ja erottautua kilpailijoistaan kehittämällä yrityskulttuuriaan. Alalla ei vielä laajemmin ymmärretä kulttuuria ja sen vaikutuksia koko liiketoimintaan. Kulttuuria on vaikea, ellei mahdoton kopioida ja ainutlaatuinen kulttuuri tuo kilpailuetua alalle, jossa asiakaspalvelun onnistuminen on merkittävä menestystekijä.

Pitkäjänteinen kulttuurityö auttaa yritystä löytämään ratkaisuja haasteisiin ja menestymisen esteisiin tunnistamalla ensimmäisenä nykykulttuuri ja määrittelemällä tavoitekulttuuri. Kulttuurin kehittämiseen tulisi osallistaa koko henkilöstö ja tavoitteet ja toimintatavat tulisi määritellä yhdessä ja niiden mukaan tulisi kaikkien elää. Kulttuurin johtaminen tietoisesti ja tavoitteellisesti auttaa yritystä menestymään,

kun menestymisen esteet tunnistetaan ja esteiden vaikutusten minimointi tai poistaminen tehdään yhteistyössä. Yrityksen valintojen ja toiminnan tulisi tukea yhteistyön tekemistä kaikilla organisaation tasoilla.

## LÄHTEET

Aho, A-K. 2014. Puhtausalan esimiestyö ja sen kehittyminen. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent Oy

Bremer, M. 2018. Developing a positive culture where people and performance thrive. Carlsbad: Motivational Press.

Cameron, K. & Quinn, R. 2006. Diagnosing and changing organizational culture. Hoboken: John Wiley & Sons Incorporated.

Eljala, J. tutkimuspäällikkö. 2019. Yritys, tee vastuullisuus näkyväksi – se vaikuttaa ostopäätökseen. Suomalaisen Työn Liitto. Luettu 14.3.2020. <https://studio.kauppalehti.fi/onhan-siina-avainlippu/yritys-tee-vastuullisuus-nakyvaksi-se-vaikuttaa-ostopaatokseen>

Fink, A. 2005. Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Great Place To Work 2019. Suomen parhaat työpaikat 2019. Luettu: <https://www.greatplacetowork.fi/parhaat-tyopaikat/suomen-parhaat-ty%C3%B6paikat/2019>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ikonen, S. 2019. Puhtausala kiinnostavaksi -hanke 1.3.2019-28.2.2021. Siistiä sisätyötä – puhtausalan monet mahdollisuudet. Koulutusmateriaali 1.11.2019. Luettu 25.3.2020. <https://www.avi.fi/documents/10191/14873805/Seija+Ikonen+31.10.2019/4177a73c-26c9-4a0d-922f-9625d84663b2>

Jalonen, K. tutkijatohtori. 2017. Organisaatorakenne ja organisointi. Luentomateriaali 15.11.2017. Espoo: Aalto yliopisto.

Jarenko, K. 2015. Kohti kutsumuksellista puhtausalaa. Hankkeen loppuraportti. Helsinki: Filosofian Akatemia Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2018. Siivousalan vastuullisuuden kehitysnäkymät ja haasteet julkisella sektorilla. Blogiteksti julkaistu 23.3.2018. Luettu 14.3.2020. <https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2018/03/23/siivousalan-vastuullisuuden-kehitysnakymat-ja-haasteet-julkisella-sektorilla/>

Kakko, L., Koskinen, M., Ryyänen, P. & Vainio A. 2016. Siivous turvaa elin- ja työympäristösi turvallisuuden ja viihtyisyyden. Luettu 13.3.2020. Helsinki: SSTL ry. [https://puhtauspankki.fi/site/assets/files/7648/siivous\\_turvaa\\_elin- ja\\_tyoymparistosi\\_turvallisuuden\\_ja\\_viihtyisyyden\\_1\\_7\\_2016.pdf](https://puhtauspankki.fi/site/assets/files/7648/siivous_turvaa_elin- ja_tyoymparistosi_turvallisuuden_ja_viihtyisyyden_1_7_2016.pdf)

Kangas, M. 2016. The role of ethical organizational culture in preventing sickness absence and turnover in organizations. University of Jyväskylä. Studies in education, psychology and social research 567.

Kokko, A. N.d. Yrityskulttuuri ei syö pelkkiä strategioita, myös compliance maistuu mainiosti. Helsinki: Fountain Park Oy. Luettu 14.3.2020. <https://www.fountain-park.fi/yrityskulttuuri-ei-syo-pelkkia-strategioita/>

Korpi, J. 2014. Kohti huippuunsa viritettyä yritystä. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinäytetyö.

Kurronen, E. 2011. Myönteinen organisaatiokulttuuri: tutkimus organisaation kehittämisestä. Hallintotiede. Tampere: Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397.

Lehtinen, E. yritysvalmentaja. 2015. Itseohjautuva organisaatio – johtajuuden loppu vai sen uusi tuleminen? Blogi. Julkaistu 28.09.2015. Luettu 29.02.2020. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2015/09/28/itseohjautuva-organisaatio-johtajuuden-loppu-vai-sen-uusi-tuleminen/>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent Oy.

Luukka, P. 2020. Yrityskulttuuri on kuningas. Jaksot 1-4. Podcast-tallenne. Viitattu 24.3.2020. <https://open.spotify.com/show/2ZYxW4TTfJZhnL58s4bZYP>

Mäkiö, S. 2019. Organizational culture in Finnish startups and growth companies: a leadership perspective. Jyväskylä University School of Business and Economics. Pro gradu -tutkielma.

Nenonen, S. 2005. Tuottava työympäristö. Maankäyttö 1/2005, 14-16.

Nikula, P. 2017. Innovatiivisuus organisaation menestystekijänä. Liiketalouden ja matkailun ala. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Opinäytetyö.

Salo, P. toimitusjohtaja. 2018. Menestyvä yritys rakennetaan yrittäjän ja henkilöstön yhteistyönä. Artikkel. Lapin Yrittäjät. Julkaistu 1.3.2018. Luettu 15.3.2020. <https://www.yrittajat.fi/lapin-yrittajat/a/uutiset/571385-menestyva-yritys-rakennetaan-yrittajan-ja-henkiloston-yhteistyona-valjasta-avuksesi>

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: WSOYpro.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsausten tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

Santti, U. lehtori. 2019. Organisaation kilpailevien arvojen määrittäminen. Opetusmateriaali. Innovatiivinen organisaatiokulttuuri. N.d. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.



Schein, Edgar H. & Schein, Peter A. 2017. Organizational culture and leadership. Hoboken: John Wiley & Sons Incorporated.

Sinek, S. N.d. Transform your culture. Videoita. Katsottu 25.3.2020. <https://simonsinek.com/transform-your-culture/>

SSTL Puhtausala ry. N.d. Toimialatietoa. Luettu 1.4.2020. <https://puhtausala.fi/tietoa-alasta/toimialatietoa>

Tiira, M. 2014. Huippuyritysten menestystekijät. Artikkel. Bisnesenergia. Julkaistu 30.3.2014. Luettu 15.3.2020. <http://www.bisnesenergia.fi/huippuyritysten-menestystekijat/>

VTT Oy. N.d. Ennakointi ja innovaatiopolitiikka. Luettu 25.3.2020. <https://www.vttresearch.com/fi/palvelut/ennakointi-ja-innovaatiopolitiikka>

## LIITTEET

Liite 1. Yrityskulttuurin menestystekijät

TUTKIMUS/LÄHDE	Luottamus	Arvomaailma	Työntekijäkokemus	Asiakaskokemus	Johtaminen/ rakenteet	Vastuullisuus/ eettisyys	Innovatiivisuus
Ahluoth, A.	X	X	X	X	X	X	X
Aho, A-K.	X	X	X	X	X	X	X
Aktas, E. ym.		X			X		
Bremer, M.	X	X	X	X	X	X	X
Cameron, K. & Quinn, R.	X	X	X	X	X	X	X
Eljala, J.	X	X	X	X	X	X	
Great Place To Work	X	X	X	X	X	X	X
Juuti P. & Vuorela, A.	X	X	X	X	X	X	X
Kangas, M.	X	X	X	X	X	X	X
Kohti kutsumuksellista puhtausalaa	X	X	X	X	X	X	
Kokko, A.	X	X		X	X	X	
Korpi, J.	X	X	X	X	X	X	X
Kurronen, E.	X	X	X	X	X		
Lehtinen, E.	X	X	X		X	X	X
Luukka, P.	X	X	X	X	X	X	X
Mäkiö, S.	X	X	X	X	X	X	X
Nikula, P.	X	X	X	X	X		X
Salmimies, R. & Ruutu, S.	X	X	X		X	X	X
Salo, P.	X	X	X	X	X		X
Schein E. & Schein, P.	X	X	X	X	X	X	X
Sinek, S.	X	X	X	X	X	X	X