



# Positiivisen yrityskulttuurin luominen ja ylläpitäminen start- upyrityksessä

Case Herkkä Snacks Oy

Johanna Rita

Opinnäytetyö

Syyskuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

RITA, JOHANNA:

Positiivisen yrityskulttuurin luominen ja ylläpitäminen startup-yrityksessä  
Case Herkkä Snacks Oy

Opinnäytetyö 31 sivua, joista liitteitä 1 sivu  
Syyskuu 2022

---

Opinnäytetyö tehtiin startup-yritys Herkkä Snacks Oy:n yrityskulttuurin rakentamisen pohjaksi. Yritys on vielä nuori, mutta haluaa panostaa yrityskulttuuriinsa alusta lähtien. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada luotua Herkkä Snacksille mahdollisimman positiivinen yrityskulttuuri. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada koottua kyselyjen ja haastattelujen pohjalta Herkkä Snacks Oy:lle konkreettisia toimenpiteitä, joita voidaan soveltaa yrityksen toimintaan.

Hyvä yrityskulttuuri lähtee johtajien esimerkistä ja pienistä teoista, joten opinnäytetyö keskittyy muutamaaan pääkohtaan, joiksi valikoituivat rekrytointi, perehdytys ja työntekijöiden itsensä kehittäminen. Nämä aihealueet nousivat esille sekä työntekijöiden että Herkkä Snacks Oy:n perustajien haastatteluissa. Perehdyttämisessä ja rekrytoinnissa nähtiin myös eniten kehitettävää, minkä vuoksi kyseisiin aiheisiin oli luonnollista tarttua opinnäytetyössä.

Opinnäytetyössä perehdytään yrityskulttuurin tärkeimpiin kulmakiviin, tarkastellaan yrityskulttuurin merkitystä työelämässä sekä tarkastellaan erilaisia yrityskulttuurista tehtyjen kyselyiden tuloksia. Opinnäytetyö on toteutettu haastattelemalla Herkkä Snacks Oy:n perustajia ja tuotantotyöntekijöitä sekä keräämällä tietoa kirjallisuudesta. Yrityskulttuuri on aiheena laaja ja toisaalta myös käsitteenä vaikeasti selitettävä, mikä aiheutti haasteita opinnäytetyön aihealueen rajaamisessa.

Opinnäytetyön ensimmäisissä luvuissa kuvataan sitä, mitä yrityskulttuuri tarkoittaa ja mikä on sen merkitys yrityksen menestymiselle. Seuraavissa luvuissa kuvataan opinnäytetyötä varten tehdyt haastattelut ja lopuksi kootaan yhteen työkalut, joilla Herkkä Snacks Oy:n yrityskulttuurista saadaan rakennettua sellainen, että tuotantotyöntekijät viihtyvät siellä aidosti. Opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan tuotantotyöntekijöihin ja heidän haastatteluihinsa.

Herkkä Snacks Oy ymmärtää positiivisen yrityskulttuurin arvon yrityksen menestymisen kannalta, mikä oli selkeästi havaittavissa opinnäytetyön haastatteluista. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että yritys on selkeästi menossa oikeaan suuntaan ja pienillä muutoksilla kulttuuria voidaan kehittää entistä parempaan suuntaan.

Asiasanat: yrityskulttuuri, elintarvikeala, startup-yritys

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Bachelor of Business administration  
Entrepreneurship and team leadership

RITA, JOHANNA:

How to create and maintain positive organization culture in startup-company  
Case Herkkä Snacks Oy

Bachelor's thesis 31 pages, appendices 1 page

September 2022

---

This thesis is made for startup-company Herkkä Snacks Oy, which is food industry startup producing lentil snacks.

The objective of the thesis is to create a positive organization culture for Herkkä Snacks Oy. The purpose of the thesis is to get concrete steps that helps to create positive organization culture. The founders of Herkkä Snacks Oy understand the meaning of positive organization culture and they are willing to develop it in their company.

Data for this work was collected through half-structured interviews of founders of Herkkä Snacks Oy and their employees, which are working in lentil snack production. The solutions of this thesis are based on those interviews. The results indicated that there are several elements which support positive organizational culture while other needs improvement.

The results of this thesis indicate that positive organization culture is very important for company if it is willing to success. Positive organization culture needs constant work and is not going to happen in a moment. Especially the founders of the company have big roles to show their team how to maintain positive culture.

---

Key words: organization culture, leadership

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	HERKKÄSNACKS OY RITYKSENÄ.....	6
3	MITÄ YRITYSKULTTUURI?.....	7
3.1	Käsitteet.....	8
3.2	Yrityskulttuurin ominaisuudet.....	9
3.3	Yrityskulttuurin tasot.....	10
3.4	Yrityskulttuurin rakennusosat.....	12
3.5	Yrityskulttuurin vaikutus yrityksen menestykseen.....	13
3.6	Yrityskulttuurin tila.....	15
3.7	Kuinka yritys kulttuuri näkyy asiakkaalle?.....	16
3.8	Suomalaisen työelämän tila tutkimus.....	17
3.9	Millennialien työelämä tutkimus.....	18
4	YRITYSKULTTUURIN TUUKKAAMINEN.....	20
4.1	Esimiehen ja HR:n rooli kulttuurimuutoksessa.....	21
4.2	Perehdytyksen vaikutus yrityskulttuuriin.....	23
5	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	25
5.1	HerkkäSnacks Oy:n työntekijöiden haastattelut.....	25
5.2	HerkkäSnacks Oy:n perustajien haastattelut.....	27
5.3	Tulosten soveltaminen HerkkäSnacks Oy:n toimintaan.....	29
5.3.1	Rekrytointi.....	30
5.3.2	Perehdytys.....	31
5.3.3	Kehittäminen ja palkitseminen.....	33
6	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	36

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi startup-yritys Herkkä Snacks Oy ja yrityksen toimitusjohtaja Eetu Patronen. Opinnäytetyö käsittelee yrityskulttuurin merkitystä yrityksen menestymiseen ja sitä, kuinka yrityskulttuuria voi johtaa. Yrityskulttuurin merkitys nousee työelämässä koko ajan tärkeämmäksi, joten aihe on erittäin ajankohtainen. Työntekijät eivät enää tee koko elämän mittaista uraa yhdessä työpaikassa, vaan kaipaavat vaihtelua ja arvojensa mukaista työtä. Tämä aiheuttaa osaltaan haasteita työnantajalle.

Halusin tehdä opinnäytetyön yrityskulttuurista, sillä aihe on mielestäni mielenkiintoinen varsinkin startup-yrityksen näkökulmasta. Työntekijöiden sitouttaminen ja viihtyvyys on nykyään myös haastavaa, mikä lisäsi mielenkiintoa aiheeseen. Herkkä Snacks Oy:n tuotantotyö on fyysisesti raskasta, joten oli mielenkiintoista lähteä tutkimaan sitä, kuinka työntekijöiden sitoutuvuus ja työpaikassa viihtyminen olisi mahdollisimman hyvä. Olen myös itse ollut osakkaana Herkkä Snacks Oy:ssa vuodesta 2021 lähtien, joten positiivisen yrityskulttuurin ylläpitäminen on tämänkin takia minulle tärkeää.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada luotua Herkkä Snacksille mahdollisimman positiivinen yrityskulttuuri. Yritys pitää tärkeänä sitä, että hyvää yrityskulttuuria lähdetään rakentamaan alusta lähtien ja opinnäytetyötä käytetään tämän toiminnan pohjana.

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada koottua kyselyjen ja haastattelujen pohjalta Herkkä Snacks Oy:lle konkreettisia toimenpiteitä, joita voidaan soveltaa yrityksen toimintaan. Näiden toimenpiteiden on tarkoitus toimia vahvana alustana yrityskulttuurin rakentamiselle, jotta Herkkä Snacks Oy voitaisiin tulevaisuudessa tuntea työpaikkana, jossa on erinomainen yrityskulttuuri.

## 2 HERKKÄ SNACKS OY YRITYKSENÄ

Herkkä Snacks Oy on tamperelainen elintarvikealan startup -yritys, joka valmistaa vegaanisia linssisnackseja. Yritys on nuori, mutta sen tavoitteena on kasvattaa tuoteperhettä suuremmaksi ja tuoda markkinoille uusia, vastuullisesti tuotettuja elintarvikkeita. Tällä hetkellä valikoimissa olevia Herkkulinsssejä löytyy kolmea eri makua. Tuotteet valmistetaan uppopaistamalla ja maustamalla linssit, jonka jälkeen ne toimitetaan pakattavaksi kotimaiselle yhteistyökumppanille. Kyseistä tuotetta ei valmista Suomessa mikään muu yritys, ja Herkkä Snacks Oy haluaakin luoda uusia ja ainutlaatuisia elintarvikkeita perinteisten vaihtoehtojen rinnalle (Patronen & Suomi 2022).

Herkkä Snacks Oy:n arvoina ovat vastuullisuus, yhdessä tekeminen ja kestävyys. Läpinäkyvyys tuotannossa sekä ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä on tärkeää ja kaikki yrityksen osakkaat ovat sitoutuneet näiden arvojen noudattamiseen. Yrityksen omistaa kolmen henkilöosakkaan lisäksi Poppamies Oy. (Patronen 2022).

Koska yritys on vasta nuori, sillä ei vielä toistaiseksi ole kokoaikaisia työntekijöitä. Yrityksen markkinointiin on palkattu yksi henkilö, joka tekee töitä osa-aikaisesti. Tällä hetkellä tuotanto tehdään erissä muutaman kuukauden välein, jolloin mukana on osakkaiden lisäksi tarvittaessa muutamia ulkopuolisia työntekijöitä. Yhdessä työvuorossa työskentelee aina kaksi henkilöä yhtä aikaa, ja työvuoron pituus on noin 8 tuntia. Yrityksen kasvaessa ja tuoteperheen laajentuessa työntekijöitä tullaan tarvitsemaan enemmän samalla kun työtehtävät monipuolistuvat, liittyen kuitenkin ensisijaisesti elintarvikkeiden valmistamiseen. (Patronen 2022).

Tuotantotyö on fyysisesti raskasta, joten työntekijöiden sitoutuminen tulee olemaan tulevaisuudessa haasteena. Herkkä Snacks Oy:n tavoitteena on tukea työntekijöidensä hyvinvointia sekä henkisesti että fyysisesti, jotta työskentely ei tuntuisi liian raskaalta tai yksipuoliselta. Yritykselle on myös tärkeää, että työympäristössä vallitsisi hyvä ilmapiiri, ja että jokainen voisi tuntea olevansa osana yhteisöä. Työpaikasta halutaan tehdä paikka, jossa kaikkien yksilöllisiä tarpeita kuunnellaan ja jonne on hyvä tulla. Tähän yrityksellä on jo hyvä pohja,

sillä osakkaiden kesken vallitsee hyvä yhteishenki eikä ketään jätetä töiden kanssa yksin. Haasteena hyvän yrityskulttuurin ylläpitämisessä tulee kuitenkin olemaan henkilöstön kasvu. (Patronen & Suomi 2022).

### 3 MITÄ ON YRITYSKULTTUURI?

Organisaatiokulttuuri eli yrityskulttuuri on terminä vielä nuori, sillä ensimmäisen kerran sen mainitsi vuonna 1951 Jacques Elliot kirjassaan *The Changing culture of a factory: a study of authority and participation in an industrial setting*. Yrityskulttuuri nousi puheenaiheeksi kunnolla 1980-luvulla, kun länsimaalaiset yritykset huomasivat japanilaisten päihittävän heidät tehokkuudessa ja työntekijöiden sitoutumisessa. Kun asiaa lähdettiin tutkimaan, huomattiin yrityskulttuurin olevan menestyksen keskiössä. (Luukka, 2019, 18.)

Yrityskulttuuria on vaikea määritellä, eikä sille siksi ole olemassa vain yhtä, selkeää käsitettä (Luukka, 2019, 16.) Yrityskulttuurin määritelmiä on yhtä paljon kuin on kulttuureitakin. Yrityskulttuuritoimisto Leidenschaftin mukaan yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen ja siinä työskentelevien ihmisten tapaa toimia. (Leidenschaft, n.d.). DealDashin perustaja William Wolfram taas on sanonut yrityskulttuurin olevan sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole näkemässä (Luukka, 2019, 20.) Great Place to Workin globaali toimitusjohtaja Michael C. Bush tiivistää yrityskulttuurin olevan "se fiilis, joka saa sinut lähtemään töihin tai vaihtoehtoisesti jäämään kotiin". Kulttuuri on ikään kuin kaikessa läsnä oleva, näkymätön voima, joka ohjaa asenteita, ajattelua ja toimintaa organisaatiossa. (Mellanen A. & K., 2020,153.) Näin ollen se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kaikkeen, mitä yritys on ja mitä se haluaa olla tulevaisuudessa (Luukka, 2019, 23.)

Leidenschaftin perustajan ja kirjailijan Panu Luukan mukaan yrityskulttuuri ja toimintakulttuuri sekoitetaan helposti keskenään. Voidaan kuitenkin ajatella, että toimintakulttuuri on sitä, kuinka yrityksessä toimitaan ja yrityskulttuuri kertoo, mitkä asiat kyseiseen toimintaan johtavat. Johtamiskulttuurista puhuttaessa yrityskulttuuri kulkee automaattisesti mukana, sillä yrityskulttuuri näkyy kaikessa johdon toiminnassa. (Luukka, 2019, 24.)

Yrityskulttuuria tutkinut Edgar Schein muistuttaa, ettei yrityskulttuuria pidä sekoittaa arvoihin, yritysfilosofiaan tai ilmapiiriin, sillä kulttuuri vielä toimii syvemmillä tasolla, vaikuttaen kuitenkin kaikkiin edellä mainittuihin (Schein,



1987, 322.)

### 3.1 Käsitteet

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi yrityskulttuuria ja sen ominaisuuksia, mutta seuraavissa kappaleissa on käyty läpi myös muita termejä, joita saatetaan helposti sekoittaa yrityskulttuurin kanssa. Esimerkiksi työnantajabrändi ja työhyvinvointi tarkoittavat eri asiaa kuin yrityskulttuuri, vaikka ne hyvin samankaltaisia ovatkin.

**Työnantajabrändin** tarkoituksena on tehdä yrityksestä työnhakijoiden silmissä kiinnostava (Great Place To Work 2021). Se siis viestii ulospäin siitä, millainen yritys se on (Emine 2021). Työnantajabrändi ei kuitenkaan ole sama asia kuin yrityksen maine, vaan se tarkoittaa sitä, millaisena työnantajana yritystä pidetään. Tietynlaisen työnantajabrändin avulla pyritään houkuttelemaan yritykseen tietynlaisia työntekijöitä ja helpottamaan rekrytointia kohdistamalla brändin markkinointi haluttuun kohderyhmään. Yrityksen sisäinen toiminta näkyy myös ulospäin, joten hyvä yrityskulttuuri on olennainen osa hyvää työnantajabrändiä. (Great Place To Work 2021.)

**Työhyvinvointi** on kokonaisuus, johon kuuluvat työ ja sen mielekkyys, sekä terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.). Työhyvinvoinnin perusta rakentuu sen ympärille, että kaikille työntekijöille annetaan mahdollisuus tehdä työnsä hyvin sekä fyysisesti että psyykkisesti turvallisissa olosuhteissa (Terveystalo, n.d.).

Työhyvinvointi on tärkeä osa työssä jaksamista, sillä hyvinvoinnin lisääntyessä myös työntekijän motivaatio, tehokkuus, luovuus ja työhön sitoutuminen kasvaa (Terveystalo n.d.). Se tulisi näin ollen nähdä myös liiketoimintaa edistävänä asiana, johon jokaisen työnantajan tulisi panostaa. Työhyvinvointi linkittyykin tiiviisti osaksi yrityksen arvoja, strategiaa ja visiota ja siitä huolehtiminen on olennainen osa hyvää yrityskulttuuria (Mellanen & Mellanen 2020, 226.)

### 3.2 Yrityskulttuurin ominaisuudet

Panu Luukka avaa yrityskulttuuria ja sen ominaisuuksia kirjassaan Yrityskulttuuri on kuningas (2019). Hänen mukaansa yrityskulttuuri koostuu kuudesta eri ominaisuudesta. Nämä ominaisuudet ovat (Luukka 2019, 25):

1. Kulttuuri on aina ryhmäilmiö
2. Kaikki ryhmässä olijat ovat osallisia kulttuurin luomiseen
3. Kulttuuri opitaan ja sitä voi oppia
4. Kulttuuri yhdistää ryhmän jäsenet toisiinsa
5. Kulttuuri on ryhmän käyttäytymistä, arvoja ja oletuksia
6. Kulttuuri on vahvempi kuin yksilö

On tärkeää muistaa, että syntyäkseen kulttuuri tarvitsee aina ympärilleen ryhmän, eli vähintään kolme henkilöä. Jokainen ryhmän yksilö osallistuu kulttuurin luomiseen, purkamiseen ja muuttamiseen, halusipa sitä tai ei. Kulttuurin synty ei vaadi aktiivisia tekoja, sillä se muodostuu ryhmässä olevien yksilöiden tekojen tai tekemättä jättämisten kautta. Usein se myös heijastaa johtajansa ominaisuuksia ja arvoja. Johtaja toimii suoraan esimerkkinä muille ryhmän jäsenille, joten vaikka jokainen yksilö voikin vaikuttaa kulttuuriin, mallia otetaan usein johtajasta ja tämän toimintatavoista. (Luukka 2019, 25-26.)

Yrityskulttuurin voi myös oppia, vaikka ryhmässä ei olisikaan ollut alusta lähtien. Kun ryhmään, esimerkiksi työpaikkaan, tulee uusi henkilö, hän oppii vallitsevan kulttuurin havainnoimalla ja tekemällä samoin kuin muut ryhmän jäsenet. Uusi jäsen sopeutuu ryhmän kulttuuriin keskimäärin 2-4 kuukaudessa, jonka jälkeen hän alkaa tiedostamattaan toimia sanoin kuin muutkin ryhmän jäsenet. Mikäli jäsen ei tuossa ajassa adaptoidu ryhmään, hän yleensä lähtee tai hänet laitetaan lähtemään. (Luukka 2019, 26.)

Yrityskulttuuri muodostuu siten, että ryhmän jäsenillä on joitain yhdistäviä tekijöitä: arvoja, tarinoita tai toimintatapoja. Nämä tekijät voivat olla hyvinkin pieniä, kuten esimerkiksi kenkien jättäminen eteiseen töihin tullessa. Ne voivat olla myös isompia, kuten tietynlaisia toimistoja tai toimitilat. Kulttuuri ei kuitenkaan ole vain näkyviä tekijöitä eli artefakteja, vaan jotain sellaista, mitä ei pysty näkemään. Se on ensisijaisesti ryhmän jäsenten yhteisiä arvoja,

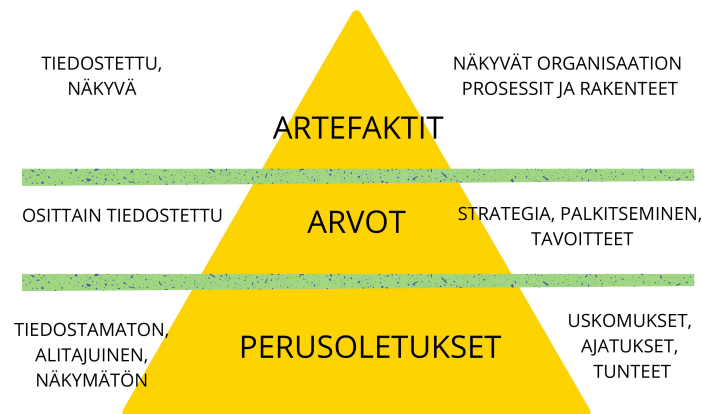
maailmankuvaa ja ajatusmaailmaa. Pelkkiä ulkoisia seikkoja kopioimalla ei koskaan pystytä kloonamaan kenenkään toisen yrityskulttuuria. (Luukka 2019, 27-28.)

Yrityskulttuuri itsessään on aina vahvempi kuin yksilö, joskus myös vahvempi kuin koko ryhmä. Esimerkiksi vanhan yrityksen toimintatapoja ja arvoja voi olla vaikea lähteä muuttamaan, mikäli ne ovat olleet vuosikausia samanlaiset. Luukka kuitenkin muistuttaa, että on myös yrityksiä, joiden kulttuuri on niin hataralla pohjalla, että yhden tai kahden yksilön vaikutus voi olla suurikin. Tätä tapahtuu varsinkin kulttuureissa, joita ei ole johdeta. Johdetussa kulttuurissa kulttuuri niin sanotusti valitsee ryhmänsä jäsenet: mikäli ryhmän jäsen ei sopeudu kulttuuriin, hän ei voi jatkaa ryhmässä. (Luukka 2019, 29.)

### 3.3 Yrityskulttuurin tasot

Edgar H. Schein (synt. 1928) toimi Massachusettsin Teknillisen Instituutin (MIT), Sloan School of Managementin professorina. Hän tutki paljon liikkeenjohtamisen urakehitystä ja sosialisoitumisprosessia, minkä ansiosta hän päätyi tutkimaan myös organisaatiokulttuuria. (Schein, 1987, 9.) Hän julkaisi ensimmäisen aiheeseen liittyvän kirjansa *Organizational Psychology* (suomeksi organisaatiopsykologia) vuonna 1965, jonka jälkeen hän kirjoitti vielä useita organisaatiokulttuuria käsitteleviä kirjoja.

Tämän lisäksi Schein kehitti kuuluisan organisaatiokulttuurin tasomallin, jota käytetään paljon vielä tänäkin päivänä. Hänen mukaansa yrityskulttuuri koostuu kolmesta eri tasosta: **perusoletuksista, arvoista ja artefakteista**. Alla oleva kolmio (kuvio 1) kuvastaa näitä tasoja. Arvot ja perusolelut näkyvät yrityksen sisällä, kun taas ulkopuolella nähdään ainoastaan artefaktit. (Schein 1987, 32-36.)



KUVIO 1. Scheinin malli (Schein 1987)

Ensimmäisellä tasolla ovat kulttuurin ilmentymät eli artefaktit. Nämä ovat ihmisten rakentamia, tiedostettuja ja ulospäin näkyviä asioita. Tämä on kulttuurin näkyvin taso, johon sijoittuvat mm. ryhmän työn tulokset, näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen sekä kirjoitettu ja puhuttu kieli. (Schein, 1987, 32.) Ulospäin tämä näyttäytyy konkreettisesti esimerkiksi toimiston ulkoasusta, rekrytointi-ilmoituksista tai vaikkapa siitä, kuinka sähköposteihin vastataan. Artefakteja ovat myös yrityksen palvelusvuosilahjat, pikkujoulut ja tapa palvella asiakkaita. (Luukka 2019, 31.)

Toisella tasolla ovat arvot. Arvot voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia – jokaisella yrityksellä on arvot riippumatta siitä, onko niitä sanoitettu vai ei. On myös otettava huomioon, että yrityksen sanoitetut arvot eivät aina välttämättä vastaa yrityksen todellisia arvoja. (Luukka 2019, 31.) Alla olevassa kuvassa on selitetty, kuinka arvot näkyvät esimerkiksi yrityksen strategioina, palkitsemisina sekä tavoitteina. Samassa kerroksessa vaikuttavat myös yrityksen visio, jaettu ymmärrys asioista sekä kollektiivisesti jaetut tunteen. (Luukka 2019, 32.)

Kolmannella tasolla olevat perusoletukset ovat kulttuurin ydin, arvojen ja artefaktien perimmäinen lähde. Ne ovat tiedostamattomia asioita, kuten arvoja, ideologiaa, maailmankatsomusta, tunteita, uskomuksia ja oletuksia. (Luukka 2019, 31.) Nämä perusoletukset ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä, ja kertovat ryhmän jäsenille, kuinka heidän tulisi ajatella, tuntea ja havainnoida (Schein 1987, 36). Perusoletukset ovat itsestäänselvyyksiä, näkymättömiä ja alitajuisia

(Schein 1987, 32.)

Mallin ideana on, että artefaktit ilmentävät yrityksen arvoja. Nämä arvot taas ilmentävät maailmankuvaa, ideologiaa ja olettamuksia. Sama kuvio toistuu myös toisinpäin: ideologia sanoitetaan arvoiksi, joka näkyy ulospäin artefakteina. Luukka mainitsee, että organisaatiotutkijat Kim S. Cameron ja Robert E. Quinn (2011) ovat lisänneet Scheinin mallin päälle vielä yhden kerroksen, eksplisiittisen käyttäytymisen. Eksplisiittisellä käyttäytymisellä tarkoitetaan sitä, että kaikkien kerrosten täytyy näkyä ihmisten käyttäytymisessä. Jos yrityksen arvoihin kuuluu vaikkapa avoimuus, organisaation jäsenten on toimittava avoimesti kaikissa toimissaan. (Luukka, 2019, 32).

### 3.4 Yrityskulttuurin kulmakivet

Intotalon Päivi Partanen kertoo webinaarissaan Yrityskulttuurin yhdeksän kulmakiveä kulmakivistä, joiden avulla organisaatiosta on mahdollista muovata kilpailukykyinen ja vetovoimainen työpaikka, jossa kaikki viihtyvät. (Partanen 2018.) Nämä kulmakivet ovat **merkityksellisyys, viestintä, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen, jakaminen ja rekrytointi** (Partanen 2018.)

Merkityksellisyyden tunne vahvistaa työntekijän motivaatiota, joka taas osaltaan vie yritystä eteenpäin. Viestinnässä taas on tärkeää ymmärtää, että jokaisen organisaation jäsen olisi perillä siitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja mihin suuntaan se on menossa. Se ei voi myöskään olla yksisuuntaista, ylhäältä alaspäin - tyylistä viestintää. Molemminpuolinen vuorovaikutus on äärimmäisen tärkeää väärinkäsitysten vähentämiseksi, mutta myös yhteisöllisyyden luomiseksi. Partanen muistuttaa, että viestintään nivoutuu myös kuuntelemisen tärkeys. Johtajan on tärkeä osata kuunnella sekä yksilöä, ryhmää että organisaatiota (Puro 2010, 53.)

Kiittäminen on neljäs kulmakivi, jolla yrityskulttuuria voidaan rakentaa vahvemmaksi. Pientenkin onnistumisten huomaaminen ja niistä kehuminen ruokkii positiivisuuden kierrettä, joka vaikuttaa jälleen vahvasti työmotivaatioon

sekä merkityksellisyden tunteeseen. (Partanen 2018.)

Työntekijät arvostavat nykyään myös enenevässä määrin mahdollisuutta kehittää itseään ja osaamistaan. Esimiehen on oltava kiinnostunut siitä, millaisia kehitys- ja oppimismahdollisuuksia työntekijä toivoo. Kun työntekijä kehittää omaa tietotaitoaan, hän kehittää samalla myös yritystä. (Partanen 2018.)

Päivi Partasen webinaarissa nousi esille myös esimiehen aito välittäminen. Yksilöiden tarpeet on otettava huomioon, sillä työntekijät kyllä näkevät, milloin esimies vain teeskentelee välittävänsä. (Partanen 2018.)

Juhlistaminen koetaan myös tärkeäksi. Juhlien ei tarvitse aina olla suurella budjetilla tehtyjä, vaan esimerkiksi yhteinen kahvihetki. Myös pieniä onnistumisia ja jopa epäonnistumisia voi ja kannattaa juhlia. (Partanen 2018)

Partasen mukaan hyvässä yrityskulttuurissa tärkeää on myös hyvän jakaminen ympärilleen. Jos esimiehet nostavat suurta palkkaa, mutta työntekijöille maksetaan vain minimimäärä, vaikuttaa se väkisinikin yrityskulttuuriin. Erilaiset kannustavat palkitsemisjärjestelmät ja myös hyväntekeväisyyteen osallistuminen viestivät, että yritys haluaa jakaa ympärilleen hyvää. (Partanen 2018.)

Viimeisenä kulmakivenä on rekrytointi. Rekrytoinnissa täytyy keskittyä nimenomaan sellaisiin ihmisiin, jotka sopivat juuri kyseisen yrityksen kulttuuriin. (Partanen 2018.) Panu Luukan mukaan yritykselle ei saisi olla tärkeintä se, kuinka paljon työhakemuksia tulee, vaan se, millaisia hakemukset ovat. Yritykselle on enemmän hyötyä muutamasta hyvästä hakijasta, kuin kymmenestä huonosta. Rekrytoinnissa ei siis kannata keskittyä siihen, että kaikki haluaisivat kyseiseen yritykseen töihin, vaan siihen, että tietynlaiset ihmiset haluavat sinne. (Luukka 2019, 271.)

### **3.5 Yrityskulttuurin vaikutus yrityksen menestykseen**

Yrityskulttuuri on suorassa yhteydessä yrityksen menestykseen ja näkyy jo heti rekrytoinnista lähtien. Kun kilpailu työntekijöistä on kovaa, yrityksen on pystyttävä houkuttelemaan työntekijöitä muutenkin kuin rahalla. (Hälsa 2020.) Great Place to Workin mukaan jopa 75 % työnhakijoista miettii työnantajamielikuvaa ennen hakemistaan kyseiseen työpaikkaan (Great Place to Work 2021). Nämä luvut vahvistavat käsitystä siitä, että kun yrityksellä on hyvä yrityskulttuuri, sillä on myös iso etu työnantajamarkkinoilla (Hälsa 2020). Ihmisillä on tarve tehdä työtä, jolla on merkitystä ja tuntuu mielekkäältä, ja tämän takia he etsivät työpaikkaa, joka sopii heidän arvoihinsa (Järvinen 2014, 79).

Great Place to Work on tutkinut yrityskulttuureja jo 30 vuoden ajan. Heidän mukaansa menestyvien yritysten salaisuus myös koronapandemian aikana oli luottamus kaikkien organisaation jäsenten välillä. Kun työntekijä kokee, että hänestä välitetään ja häneen luotetaan, hän on halukas antamaan myös itsestään enemmän, edistään näin ollen yrityksen menestystä. Great Place to Workin tutkimusten mukaan luottamisen lisäksi välittäminen on hyvän yrityskulttuurin yksi tärkeimmistä tekijöistä. Työntekijän näkökulmasta välittäminen näkyy johdon kiinnostuksena ihmisten hyvinvointiin sekä hyvänä työympäristönä ja etuuksina, jotka tukevat työntekijän elämää myös työpaikan ulkopuolella. Luottamusta taas lisäävät johdon oikeudenmukaisuus ja uskottavuus sekä muiden kunnioittaminen. (Great Place to Work 2022.)

Antell-ravintolat Oy:n toimitusjohtaja Tomi Lantto kertoo Intotalon haastattelussaan yrityskulttuurin olevan arvokkain omaisuus, mitä yrityksellä voi olla. Hänen mielestään se on jopa tärkeämpi, kuin yrityksen brändi. (Blomberg 2018). Panu Luukka taas muistuttaa, että kulttuuri kytkeytyy kaikkeen; siihen, mitä yritys on ja mitä se haluaa olla (Luukka 2019, 71.)

Yrityskulttuuri on siis kaikesta päätellen tärkeä kilpailuvaltti, johon tulisi kiinnittää huomiota. Yrityskulttuuri ei kuitenkaan ole kopioitavissa, sillä se on monen tekijän summa: strategian, rakenteiden, johtamisen, kilpailun, maantieteellisen sijainnin sekä aikakauden. On siis huomattava, että se kulttuuri, joka sopii yhdelle yritykselle, ei välttämättä sovi toiselle. (Mellanen & Mellanen 2010, 157.)

### 3.6 Yrityskulttuurin tilat

Organisaatioiden kulttuuriset tilat voidaan luokitella neljään eri ryhmään: tuuri, -tuho-, harha- ja voittavaan kulttuuriin. Alla oleva ruudukko kuvastaa tätä viitekehystä. Vaaka-akseli käsittelee kulttuuria tiedostamaton – tietoinen akselilla ja pystyakseli tavoitteet estävä - tavoitteet mahdollistava –akselilla. (Luukka 2019, 42).

Ideaali, toivottu kulttuuri on nelikentän oikeassa nurkassa. Voittavassa kulttuurissa organisaatio on tietoinen kulttuuristaan ja sitä johdetaan oikein. Organisaatiossa tiedetään, millaisella kulttuurilla sen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa, joten se on muokannut kulttuurinsa näiden tavoitteiden mukaisiksi. (Luukka 2019, 42.)

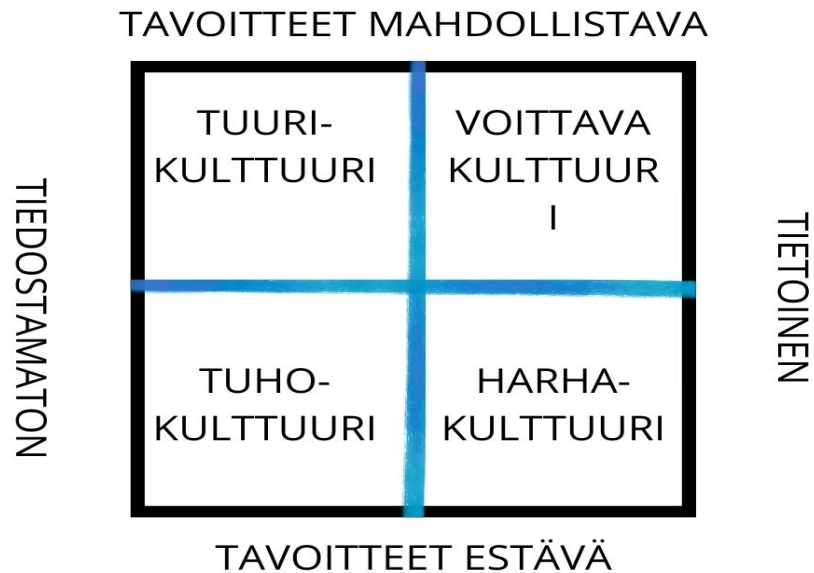
Toinen kulttuurinen tila on tuurikulttuuri. Tässä kulttuurissa asioita tehdään kyllä sattumalta, intuition varassa oikein, mutta kulttuuria ei varsinaisesti tiedosteta. Erityisesti nuoret yritykset ajautuvat tuurikulttuuriin, mutta siinä pysyttelemine ei ole tavoiteltavaa. Usein tuurikulttuuri kääntyy jossain vaiheessa väistämättä tuhokulttuuriksi. (Luukka 2019, 43.)

Tuhokulttuuri on kuin nurinkurinen tuurikulttuuri; kulttuuria ei tiedosteta, mutta toisin kuin tuurikulttuurissa, tuhokulttuurissa intuition varassa tehdään vääriä valintoja. Nämä valinnat vaikuttavat negatiivisesti yrityksen kulttuuriin. Tämä on tyypillistä nuorille yrityksille ja startupeille, mutta myös yllättävän monille pienille ja keskisuurille yrityksille. (Luukka 2019, 43.) Samalla lailla, kun yritys on sattumanvaraisesti joutunut tuhokulttuuriin, voi se myös vahingossa siirtyä tuurikulttuuriin. Tämä saattaa johtua pelkästään siitä, että johtoryhmään tulee tai sieltä lähtee yksi henkilö. Tuhokulttuurista voittavaan kulttuuriin siirtyminen sen sijaan vaatii jo suoranaista vallankumousta. (Luukka 2019, 48.)

Harhakulttuurin tilassa organisaatio kyllä pyrkii johtamaan kulttuuriaan, mutta lähtökohdat, joille kulttuuria rakennetaan, ovat organisaation tavoitteiden



näkökulmasta harhaiset ja väärät. Harhakulttuurin tilassa kulttuuri itse estää organisaation pääsemisen tavoitteisiinsa. (Luukka 2019, 44.) Mikäli organisaation johto havahtuu tilanteeseen ja aloittaa kulttuurin muutoksen, voi organisaatio pystyä siirtymään harhakulttuurista voittavaan kulttuuriin. Harhakulttuurista on kuitenkin helppo taantua myös tuhokulttuuriin.



KUVIO 2. Yrityskulttuurin tilat –viitekehys. (Luukka 2019.)

### 3.7 Kuinka yrityskulttuuri näkyy asiakkaalle?

Asiakas näkee ja kokee yrityksen kulttuurin parhaiten asiakkaiden ja yrityksen työntekijöiden välisessä rajapinnassa. Asiakas saa aidoimman kuvan yrityksen kulttuurista silloin, kun hän kohtaa yrityksen työntekijän tai ostaa yrityksen tuotteen tai palvelun. Se, ovatko tuotteet, palvelut ja kohtaamiset työntekijän kanssa hyviä vai huonoja, vaikuttavat asiakkaan kokemukseen yrityksen kulttuurista. (Luukka 2019, 40.)

Mikäli johto yrittää vaikuttaa asiakkaan mielikuviin ainoastaan markkinoinnin kautta, kulttuuri on hataralla pohjalla (Luukka 2019, 40.) Pelkkä markkinointi ei riitä vakuuttamaan asiakasta yrityksen hyvästä kulttuurista ja pahimmassa tapauksessa markkinointi ei edes vastaa todellisuutta. Huono palvelu tai tuote

antavat asiakkaalle negatiivisen kuvan yrityksestä ja sen kulttuurista, vaikka markkinoinnin kautta väitettäisiin muuta. (Luukka 2019, 41.)

Kun johto on tietoinen yrityksensä kulttuurista, ymmärtää sen nyky- ja tavoitetilan välisen eron ja johtaa kulttuuria aktiivisesti kohti tavoitetilaa, on työntekijöidenkin helpompi sisäistää kulttuuri. Työntekijöiden toiminnan kautta kulttuuri välittyy suoraan myös asiakkaalle, jolloin asiakas saa aidon kokemuksen yrityksen kulttuurista. (Luukka 2019, 41.)

### **3.8 Suomalaisen työelämän tila -tutkimus**

Vuonna 2022 Duunitori ja Great Place to Work tekivät Suomalaisen työelämän tila -tutkimuksen, jossa selvitettiin suomalaisten tyytyväisyyttä työpaikkoihinsa vuoden 2021 aikana. Tutkimukseen vastasi 2042 ihmistä. Tulosten mukaan vain neljä kymmenestä ihmisestä koki työpaikkansa hyväksi ja viestinnän, kehittämismahdollisuuksien sekä osallistamisen olevan kunnossa. Moni tutkimukseen osallistuneista kertoi pohtivansa yhä enemmän omia arvojaan sekä sitä, mitä työelämältä haluaa. Mikäli nämä asiat eivät toteutuneet omalla työpaikalla, uusia työllistymismahdollisuuksia alettiin herkemmin etsiä muualta. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa huomattiin myös koronapandemian vahva vaikutus työelämään, sillä etätyöskentelystä oli hyvin erilaisia kokemuksia. Koronapandemiaa ja siitä johtuvia nopeita työelämän muutoksia voidaankin pitää osasyynä siihen, miksi tulokset olivat huonompia, kuin vuoden 2016 Suomalaisen työelämän tila -tutkimuksessa.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä hyvän yrityskulttuurin olevan erittäin tärkeä kriteeri työnhakijan näkökulmasta. Kun työntekijä viihtyy työpaikassaan, hänen panoksensa on erilainen kuin sellaisella henkilöllä, joka ei ole työpaikkaansa tyytyväinen. Kun johtaja huolehtii työntekijöistään, työntekijät huolehtivat yrityksestä.

### 3.9 Milleniaalien kyselytutkimus

Milleniaaleiksi kutsutaan työelämän nuorimmassa aallossa olevia, 1980-2000-luvulla syntyneitä henkilöitä. Heidän arvonsa, asenteensa ja uskomuksensa ovat hyvin erilaisia kuin vanhemmilla ikäluokilla, mikä näkyy väistämättä myös työelämässä. (Mellanen & Mellanen 2020, 11.) He vaativat johtajalta välittämistä, luottamusta ja oikeudenmukaisuutta (Mellanen & Mellanen 2020, 143). Koska johtajalla on keskeinen osa yrityskulttuurin muodostamisessa, on tärkeää ymmärtää, millaista johtajuutta työntekijät toivovat (Luukka 2019, 55).

Atte ja Karoliina Mellanen ovat tutkineet milleniaalien tyytyväisyyttä omaan työhönsä ja esimiehiinsä kyselyiden, tutkimusten ja haastatteluiden avulla. Milleniaaleille suunnattuun kyselyyn vastasi yhteensä 1317 henkilöä, joista naisia oli 1148 ja miehiä 156. Kyselyyn vastasi 209 ei-milleniaalia, mutta muut vastaajat olivat syntyneet vuosien 1979 ja 2001 välillä. (Mellanen & Mellanen 2020). Kyselyssä haluttiin selvittää työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä työhönsä että esimieheen ja tuloksia tarkasteltiin nimenomaan milleniaalien osalta. Näin pyrittiin saamaan ymmärrystä kaikista niistä tekijöistä, jotka olivat milleniaaleille tärkeitä sekä työssä että esimiehissä. Tuloksista selvisi, että tärkeimpinä tekijöinä työssä pidettiin onnistumisen kokemuksia, mieluisaa ja oikeudenmukaista työyhteisöä, hyvää esimiestä sekä innostavia ja mielekkäitä työtehtäviä. (Mellanen & Mellanen 2020, 14.) Edellä mainittujen tärkeysjärjestys vaihteli hieman sukupuolesta ja iästä riippuen, mutta nämä ominaisuudet olivat selkeästi tärkeimpiä kaikille vastaajille. Huomionarvoista on se, että naiset kokivat kannustuksen 10 % tärkeämpänä kuin miehet. (Mellanen & Mellanen 2020,15.)

Lähes joka neljäs vastaajista koki, että nykyinen työ täytti hänelle tärkeimmät tekijät huonosti tai erittäin huonosti. Vain yhdeksän prosenttia vastaajista kertoi työn täyttävän äärimmäisen hyvin hänelle tärkeät asiat. (Mellanen & Mellanen 2020, 18.)

Kyselyn tuloksia tarkasteltaessa Mellanen & Mellanen huomasivat, kuinka tyytyväisyys omaan esimieheen oli selkeästi korrelaatiossa siihen, kuinka tyytyväisiä vastaajat olivat työpaikassaan (Mellanen & Mellanen 2020, 24). Tämä oli myös suorassa yhteydessä siihen, oliko vastaaja halukas sitoutumaan työpaikkaan pidemmäksi aikaa. Esimiehen tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat luottamus alaisen ja esimiehen välillä, reiluus ja tasapuolisuus, tavoitteiden ja odotusten selkeä kommunikointi, alaisen hyvinvoinnista huolehtiminen sekä arvostuksen osoittaminen. (Mellanen & Mellanen 2020, 21.) Vastauksissa ei ilmennyt suuria eroavaisuuksia vanhempien ja nuorempien vastaajien välillä. Suurimmat syyt työpaikasta lähtemiseen löytyivät työtehtävistä ja -paikasta, yrityskulttuurista sekä työn ja vapaa-ajan tasapainosta. (Mellanen & Mellanen 2020, 328.)

Atte ja Karoliina Mellanen käyvät kyselyn tuloksia tarkemmin läpi kirjassaan Hyvät, pahat ja milleniaalit (2020), jota on myös käytetty lähteenä tässä opinnäytetyössä. Heidän mukaansa milleniaalit näyttävät hakevan yrityskulttuurilta ennen kaikkea yhteenkuuluvuutta sekä luottamusta. (Mellanen & Mellanen 2020, 151.)

#### 4 YRITYSKULTTUURIN MUOKKAAMINEN

Kulttuurin muutosta ei voi käskää, mutta sitä voidaan kehittää (Mellanen & Mellanen 2020, 157). Kun kulttuuria lähdetään muuttamaan, on muistettava, että kyse on tavasta muuttaa yksilöiden asennetta, ajattelua sekä toimintatapoja. Muutos on vaikeaa eikä se tapahdu hetkessä. Se kuitenkin kannattaa, sillä hyvä ja innostava kulttuuri näkyy ulospäin ja näin ollen vetää ihmisiä puoleensa, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että ihmiset haluavat tulla tällaiseen paikkaan töihin. (Tiililä 2016, 117-118.)

Kulttuurin muuttaminen alkaa tulemalla tietoisiksi nykyhetkestä. Minkälainen on yrityksen tämänhetkinen kulttuuri? Millaisina puheina ja tekoina se näkyy? Kuinka se on muokkautunut sellaiseksi kuin se nyt on? (Mellanen & Mellanen 2020, 157.)

Tämän jälkeen asetetaan tavoitteet toivotulle kulttuurille. Haluttu lopputulos on pystyttävä määrittelemään ja sanoittamaan selkeästi, jotta se pystytään viestimään kaikille organisaation jäsenille. Koska itse yrityskulttuuri on vaikea määritellä sen abstraktin luonteensa vuoksi, on helpompaa korostaa viestinnässä konkreettisia toimia. Esimerkkinä voidaan puhua yrityksen kasvutavoitteisiin pääsemistä, joka vaatii kaikilta uudenlaista toiminta- ja ajattelumallia. Tällainen konkretia saa ihmiset ymmärtämään muutoksen tarpeen paremmin. (Mellanen & Mellanen 2020, 158.)

Kun tavoitteet on asetettu ja sanoitettu, on mietittävä, minkälaisia henkilöitä johto- ja avainhenkilöinä on. Edustavatko he toivottua kulttuuria? Vaikka kulttuuri onkin ryhmäilmiö, johtotehtävissä olevat henkilöt vaikuttavat kulttuurin muovautumiseen tahtomattaankin. He toimivat esimerkkeinä muille kaikille muille organisaation jäsenille, joten heidän on oltava täysillä mukana kulttuurin muutoksessa. Aina esimies tai avainhenkilö ei puolla kulttuurin muutosta, mikä voi johtaa hänen lähtemiseensä organisaatiosta. Heidän kouluttamisensa uuteen kulttuurin onkin tärkeää, jotta heidät saadaan hyväksymään muutos lähtemisen sijaan. (Mellanen & Mellanen 2020,158.) Maarit Tiililä kuitenkin muistuttaa, että hyvissä ja toimivissa tiimeissä on aina myös kyseenalaistaja. Mikäli joku

työntekijöistä kyseenalaistaa muutoksen, on syytä muistaa, että hän on erittäin tärkeä näkökulmien avartaja. Ehkä hän on ottanut huomioon jotain sellaista, mitä kukaan muu ei ole? Mikäli kyseinen henkilö on selvästi epäoleellisen kritisoija tai osoittaa "hiljaista vastarintaa", on käytökseen puututtava keskustelemalla rakentavasti hänen kanssaan ja selvitettävä syyt muutoksen vastustamiseen. (Tiililä 2016, 72.)

Kun avainhenkilöt ja esimiehet on saatu innostumaan kulttuurin muutoksesta, muutos tuodaan osaksi arkea. Johtajat alkavat muovaamaan kulttuuria omilla puheillaan ja toiminnoillaan, jolloin työntekijät alkavat ottaa hänestä pikkuhiljaa mallia. (Mellanen & Mellanen 2020,159.) Kulttuurin johtajien täytyy paitsi pystyä myymään uusi kulttuuri kaikille organisaation jäsenille, myös ymmärtää se, miksi vanha kulttuuri ei ollut hyvä. Hänen on havainnoitava jatkuvasti kulttuurin kehitystä ja mahdollisia huonosti toimivia osia. (Schein 1987, 331.) Jokaisen työntekijän tulisi myös päästä pohtimaan, kuinka uusi kulttuuri vaikuttaa juuri hänen työhönsä ja millaisia seurauksia sillä on koko organisaatiolle. Yksilön motivoituminen ja muutoksen sisäistäminen tapahtuu vasta silloin, kun hän ymmärtää, mitä häneltä odotetaan ja kuinka se vaikuttaa koko organisaatioon. (Mellanen & Mellanen 2020, 159.)

Lopuksi on vielä muistettava tarkkailla, että kokonaisuus tukee uutta kulttuuria. Vanhat tavat jäävät helposti elämään organisaation sisällä hidastaen näin ollen muutosta parempaan. Muutosta on mietittävä useista eri näkökulmista, jotta organisaation sisälle ei vahingossa unohdu haitallisia tai hidastavia tekijöitä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi vanhat perehdytys-, palkitsemis- tai kokouskäytänteet. (Mellanen & Mellanen 2020, 159.)

#### **4.1 Esimiehen ja HR:n rooli kulttuurin muutoksessa**

Kuten jo aiemmin on tullut ilmi, johtajuus kietoutuu tiiviisti kaikkeen, mikä liittyy yrityskulttuuriin: sen muodostumiseen, kehitykseen, muuttamiseen ja hajoamiseen (Schein 1987, 324). Vaikka kulttuuri syntyykin ryhmässä, on esimiesrooleissa olevilla henkilöillä suuri vaikutus kulttuurin luomisessa ja

ylläpitämisessä (Mellanen & Mellanen 2020, 158). Yrityskulttuurin ylläpito ei kuitenkaan ole ainoastaan esimiesten käsissä, sillä jokainen yksilö on myös osa sitä. Yksilöt pystyvät aktiivisesti vaikuttamaan kulttuuriin joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. (Luukka 2019, 64.)

Hyvän johtajan tulisi myös huomata, milloin yrityskulttuuria on tarpeen muokata. On muistettava, että yrityskulttuurin eteen on tehtävä koko ajan töitä, sillä sen voi helposti pilata tuudittautumalla siihen ajatukseen, että kaikki on hyvin. (Mellanen & Mellanen 2020, 154.) Yritystä perustamassa olleiden johtajien voi kuitenkin olla vaikea hyväksyä, että ne tekijät, jotka aikoinaan olivat tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta, voivatkin myöhemmin muuttua vaikeuksien lähteiksi (Schein 1987, 327).

Niin yrityskulttuurin muuttamisessa kuin ylipäätään johtamisessa, tärkeimpänä asiana voidaan pitää esimerkillä johtamista. Se ei tarkoita ainoastaan pyrkimystä vaikuttaa asenteisiin ja käytökseen, vaan myös työkavereiden kohtaamista ihmisinä. Mitä korkeammalla yrityksen hierarkiassa johtaja on, sitä suurempi merkitys on sillä, että hän huomioi myös nuorimmat ja lyhyimmän aikaa yrityksessä olevat yksilöt. (Mellanen & Mellanen 2020, 185.)

Esimiehen on osattava kuunnella alaisiaan tasapuolisesti ja antaen tilaa myös eriäville mielipiteille (Puro 2010, 17). Kun johtajan huomataan olevan aidosti kiinnostunut ympärillään olevista ihmisistä ja tapahtumista, on hänestä luonnollista ottaa mallia (Mellanen & Mellanen 2020, 185). Kun ennen esimieheltä vaadittiin raudanlujaa substanssiosaamista, nykyään arvostetaan hänen ymmärrystään paitsi työntekijöistään, myös itsestään (Mellanen & Mellanen 2020, 199).

Mikäli kulttuurin muutos ei lähde onnistuneesti liikkeelle, esimies ei saa suoraan syyttää siitä alaisiaan. Atte ja Karoliina Mellanen kehottavat johtajaa antamaan aina mahdollisuuksien mukaan onnistumisen ilo työntekijöilleen ja ottamaan itse vastuu epäonnistumisista. Johtajan tulisi aina ottaa vastuu työntekijänsä virheistä huolimatta siitä, oliko "syyllinen" työntekijä vai johtaja. Tällainen toimintatapa ei suinkaan ole aina helppoa, mutta vahvistaa työntekijöiden kunnioitusta ja sidettä johtajaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 184.)

Vaikka kulttuurin muuttaminen olisi kuinka tärkeä ja hieno asia, johtajaakaan ei aina jaksaa olla siitä innostunut. Innostusta ei voi puskea eteenpäin pakolla, sillä se saa aikaan vain tuhoa. Tällaisina hetkinä voi keskittyä vain siihen, että hommat tulevat kuitenkin tehdyksi. Pidemmän ajan tavoitetta kannattaa tarkastella päivä kerrallaan: mitä voin tänään tehdä kulttuurin muuttamiseksi? (Tiililä 2016, 65).

Johtajallakin voi kuitenkin olla huonoja päiviä. Tällöin on tärkeää puhua avoimesti ja rehellisesti sen sijaan, että patoa pahan olon sisälleen ja purskauttaa sen sitten työntekijöiden päälle. Johtajan aitous ja avoimuus antavat myös työntekijöille luvan puhua tunteistaan sen sijaan, että negatiivisia tunteita piiloteltaisiin ja hävettäisiin. (Tiililä 2016, 67). Mikäli esimies sen sijaan sivuuttaa omat ja muiden tunteet, eivät työntekijät useimmiten koe pystyvänsä kertomaan johtajalle omista henkilökohtaisista asioista – edes mukavista (Mellanen & Mellanen 2020, 199).

HR liitetään usein olennaisesti yrityskulttuuriin, mutta kulttuurin ylläpitäminen ja muuttaminen ei ole ainoastaan HR:n harteilla. Vaikka kyseisessä asemassa toimiva henkilö olisi kuinka pätevä, hän ei pysty pelastamaan kulttuuria sen huonolta johdolta. (Luukka 2019, 60). HR voi kuitenkin parhaimmillaan olla yrityskulttuuria tukeva taho, joka luo ihmisymmärrystä- ja näkökulmaa johtoryhmään. HR luo käytänteet ja tarvittaessa myös puuttuu kulttuurin vastaiseen toimintaan sekä työntekijöiden että esimiesten osalta. HR:n arvo näkyy sen luomissa rakenteissa, kuten rekrytoinnissa, perehdytyksissä ja koulutuksissa. (Luukka 2019, 58.)

## **4.2 Perehdytyksen vaikutus yrityskulttuuriin**

Hyvään yrityskulttuuriin kuuluu olennaisena osana perehdytys, jonka tavoitteena on antaa työntekijälle mahdollisimman hyvät valmiudet aloittaa uudessa työssään. Perehdytys ja vastaanotto säilyvät mielessä pitkään ja voivat vaikuttaa joko negatiivisesti tai positiivisesti uuden työntekijän mielikuvaan yrityksestä. (Luukka 2019, 287). Työntekijään kannattaa ottaa yhteyttä jo ennen ensimmäistä



työpäivää, jotta hänelle tulee tervetullut ja odotettu olo. Panu Luukka kertoo yrityksistä, joissa esimies on kirjoittanut kirjeen tai soittanut työntekijälle ja toivottanut tämän tervetulleeksi yritykseen. (Luukka 2019, 288). Yrityksessä tulisi myös olla kunnollinen, hyvin suunniteltu ja aikataulutettu perehdytysohjelma, jota pystytään soveltamaan aina uuden työntekijän aloittaessa (Luukka 2019, 291). Työyhteisön ja -tehtäviin tutustumisen lisäksi myös kohtaamiset johdon kanssa ovat tärkeitä, jotta esimiehet eivät jäisi kaukaisiksi ja pelottaviksi hahmoiksi (Luukka 2019, 294).

Mahdollisimman nopea ja joustava liittäminen osaksi työyhteisöä on tärkeää paitsi uuden työntekijän, myös yrityksen kannalta. Kun työntekijä saadaan perille työpaikan arvoista ja säännöistä, hän pystyy myös sisäistämään yrityksen kulttuurin. (Mellanen & Mellanen 2020, 251.) Lyhytaikaisten työntekijöiden, kuten kesätyöntekijöiden, harjoittelijoiden ja sijaisten hyvä perehdytys on aivan yhtä tärkeää kuin vakituistenkin työntekijöiden. Negatiiviset kokemukset säilyvät mielessä pitkään ja niistä kerrotaan helposti myös muille. Tämä voi aiheuttaa pahimmillaan sen, etteivät työnhakijat halua edes hakea yritykseen töihin. (Joki 2009, 104.)

Perehdyttäjällä on tärkeä rooli siinä, kuinka hyvin uusi työntekijä saadaan integroitua työyhteisöön. Hänen on oltava kiinnostunut uudesta tulokkaasta ja tämän perehdyttämisestä, jotta kokemuksesta saadaan mahdollisimman onnistunut. (Joki 2009, 105). Panu Luukka suosittelee nimeämään uudelle työntekijälle oman henkilön, joka auttaa työntekijää ensimmäisinä viikkoina ja toimii ikään kuin tämän kaverina ja mentorina (Luukka 2019, 298). Uudelta työntekijältä kannattaa aina pyytää myös palautetta perehdyttämisprosessista ja hänen kanssaan pitäisikin säännöllisesti istua alas. (Luukka 2019, 299.)

On hyvä muistaa, että perehdyttäminen on tärkeää myös silloin, kun työntekijä palaa takaisin esimerkiksi äitiys- tai isyyslomalta, ulkomaankomennukselta tai pitkältä sairauslomalta. Pitkän poissaolon aikana käytännöt ovat voineet muuttua, joten on tärkeää saada työntekijä palatessaan taas ajan tasalle. (Joki 2016, 111.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kaikkia kolmea Herkkä Snacksilla töissä ollutta tuotantotyöntekijää sekä Herkkä Snacks Oy:n perustajia Janne Suomea ja Eetu Patrosta, jotka toimivat yrityksen tuotantopäällikkönä ja toimitusjohtajana. Kaikki haastattelut olivat puolistrukturoituja ja ne toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä kevään 2022 aikana. Yrityksen perustajia haastateltiin yhdessä, työntekijöitä haastateltiin yksitellen. Kvalitatiivista haastattelutapaa haluttiin käyttää siksi, että yrityksen nykytilanteesta saataisiin mahdollisimman tarkka ja ajankohtainen kuva. Tällä tavoin haastatteluista saataisiin mahdollisimman suuri hyöty opinnäytetyön ratkaisua ajatellen. Puolistrukturoidun haastattelun koettiin antavan laadukkaampaa dataa yrityksen nykytilasta, sen tavoitteista ja kehitysehdotuksista kuin täysin strukturoitu haastattelu.

Näiden haastattelujen tarkoituksena oli selvittää kahdesta eri näkökulmasta, kuinka Herkkä Snacksin perustajat sekä tuotantotyöntekijät kokivat yrityksen kulttuurin. Haastatteluissa haluttiin myös selvittää yrityksen kehityskohteet, jotta niihin voitaisiin pureutua tarkemmin ja niitä voitaisiin lähteä kehittämään. Perustajilta kysyttiin myös yrityksen kulttuurin tulevaisuuden näkymistä.

### 5.1 Herkkä Snacks Oy:n työntekijöiden haastattelut

Ensin haastateltiin Herkkä Snacks Oy:n kolmea työntekijää, jotka olivat toimineet tuotantotehtävissä. Työntekijöiden haastatteluissa kysyttiin seuraavia kysymyksiä:

- Millaisia asioita arvostat ja toivot työnantajaltasi?
- Mitkä ovat sinulle tärkeimmät asiat työpaikassasi?
- Mikä sinua motivoi työssäsi?
- Millainen on sinun mielestäsi hyvä yrityskulttuuri?
- Kuinka Herkkä Snacks Oy:stä voitaisiin tehdä työpaikka, jossa kaikki viihtyvät?

Kaikki haastattelijat toivoivat, että kynnys ottaa yhteyttä työnantajaan ja pyytää tältä apua olisi mahdollisimman matala. Empaattisuus, helposti lähestyttävyyys ja avoimuus nähtiin erittäin tärkeänä, kuten myös molemminpuolinen luottamus. Tasa-arvoa ei ainoastaan toivottu, vaan sitä pidettiin vaatimuksena. Esiin nousivat myös joustavuus, selkeä ohjeistus työtehtäviin sekä palautteen antaminen.

Kysyttäessä tärkeimpiä asioita työpaikasta, jokainen vastaaja mainitsi hyvän ilmapiirin. Vastaajat määrittelivät hyvän ilmapiirin tarkoittavan mm. turvallisuuden tunnetta, epäonnistumisen sallimista sekä sitä, että töitä tehdessä on myös hauskaa. Ilmapiirin lisäksi haastatteluissa nousi esille myös mm. oman itsensä toteuttaminen, työn mielekkyys ja intohimo työtä kohtaan. Nämä ominaisuudet nähtiin tärkeinä varsinkin sellaisessa työpaikassa, jossa voisi kuvitella työskentelevänsä pitkään.

Haastateltavilla oli paljon samoja vastauksia myös siinä, mikä heitä työpaikassa motivoi. Esiin nousivat erityisesti mahdollisuudet kehittää uraansa ja itseään, mutta myös palaute ja arvostus omaa työtä kohtaan koettiin tärkeiksi. Työkaverit sekä valta ja vapaus tehdä asiat omalla tavallaan olivat myös motivoivia tekijöitä. Raha ei ollut yhdelläkään vastaajalla kaikista suurin motivaation lähde, vaikka kaksi kolmesta vastaajista kertoikin tehneensä joskus erinäisiä töitä vain rahan takia.

Vastaajien mukaan hyvän yrityskulttuurin peruspilareina oli muissakin vastauksissa esille noussut tasa-arvo. Tämä tarkoitti vastaajien mukaan esimerkiksi nollatoleranssia kiusaamiselle ja häirinnälle, kunnioittavaa kohtelua sekä luottamusta ja avoimuutta esimiehen ja alaisen välillä. Palautteen antaminen ja läpinäkyvyys nähtiin myös tärkeinä tekijöinä hyvässä yrityskulttuurissa. Yksi vastaajista nosti esille myös sen, kuinka johtajien asenne ja olemus heijastuu suoraan työntekijöihin. Rento ja positiivinen johtaja luo ympärilleen rentoa ja positiivista asennetta, kun taas hermostunut ja tiuskiva johtaja levittää ympärilleen pelkoa ja epäluottamusta.

Haastattelun lopuksi vastaajilta kysyttiin, millä keinoilla Herkkä Snacks Oy:stä saataisiin tehtyä työpaikka, jossa kaikki viihtyisivät. Vastauksissa korostui se, että Herkkä Snacks Oy:ssä oli jo nyt rentoa ja hauskaa tehdä töitä. Tämä taas

heijastui suoraan yrityksen perustajien olemuksesta, sillä vaikka töitä tehtiin paljon, mukana oli aina huumoria. Vastajaat kokivat myös, että heihin luotettiin eikä virheiden tekemistä tarvinnut pelätä. Kukaan ei kytännyt toisten tekemisiä tai aikataulutannut sitä, kuinka nopeasti työntekijä tehtävänsä hoiti. Vaikka työ on raskasta ja toisinaan yksitoikkoista, hyvät työkaverit nähtiin suurena voimavarana ja motivaattorina tylsänkin työn jatkamiseen.

Kehitettävää löytyi aikataulutamisessa, sillä töitä saatettiin tarjota lyhyellä varoitussajalla, mutta työvuoro saattoi kuitenkin myös peruuntua nopeasti. Pehdyttäminen saattoi olla hyvinkin nopeaa ja vauhdikasta ja tämän takia esille nousikin kunnollisten pehdytyspäivien tärkeys. Pidempiaikaisten työntekijöiden sitouttamiseksi ehdotettiin omien vastualueiden antamista, jotta työntekijä pystyisi kehittämään itseään ja työtään. Pitkällä aikavälillä myös tiiviin työyhteisön kehittäminen nähtiin erittäin tärkeänä.

## **5.2 Herkkä Snacks Oy:n perustajien haastattelut**

Herkkä Snacks Oy:n perustajien haastattelussa kysyttiin seuraavia kysymyksiä:

- Millaisena koet Herkkä Snacksin yrityskulttuurin tällä hetkellä?
- Millaisen yrityskulttuurin haluaisit Herkkä Snacksilla olevan?
- Millaisia haasteita uskot yrityksen kulttuurin kohtaavan tulevaisuudessa?
- Kuinka tärkeänä pidät hyvää yrityskulttuuria yrityksen menestyksen kannalta?

Herkkä Snacks Oy:n tämänhetkisestä yrityskulttuurista kysyttäessä puheissa korostuivat erilaisuuden hyväksyminen, hyvä tiimihenki, vastuu sekä vapaus. Yrityksen tavoitteet ja arvot ovat tiedossa jokaisella osakkaalla, minkä johdosta kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja auttavat toisiaan. Huumori on mukana kaikessa, ja töitä tehdäänkin yrityksen perustajien mukaan "tosissaan, mutta ei totisena." Vaikka kaikki yrityksen osakkaat eivät työskentele yrityksessä täysipäiväisesti ja työtä tehdään usein etänä eri paikoissa, jokaiseen luotetaan. Myös avoimuus nousi haastatteluissa esille.

Kehitettävää löytyy vielä myynninjohtamistaidoista. Yrityksellä on ollut useampikin myyntitiimi, joita johtaessa ongelmaksi on muodostunut se, ettei kukaan osakkaalla ole juurikaan kokemusta myynnistä. Rekrytoinnissa ei myöskään ole onnistuttu löytämään muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta tarpeeksi omatoimisia henkilöitä, sillä myyntitiimin on luotettu osaavan tekevän töitä itsenäisesti.

Herkkä Snacks Oy:n tulevaisuudesta puhuttaessa esiin nousi vahvasti se, että yrityskulttuurin toivotaan pysyvän samanlaisena kuin se on tälläkin hetkellä: työntekijöillä on edelleen vapautta sekä vastuuta ja tiimihenki kaikkien välillä on hyvä. Esimerkillä johtaminen ja hyvän ilmapiirin vaaliminen on osakkaille tärkeää ja sen ymmärretään vaikuttavan olennaisesti hyvään yrityskulttuuriin. Esimiesten halutaan olevan helposti lähestyttäviä, mikä edellyttää sitä, että he eivät katoa omien töidensä taakse, vaan näkyvät ajoittain myös tuotannossa. Tasa-arvo esimiesten ja työntekijöiden välillä on tärkeää, jotta esimiehet eivät jää kasvottomiksi ja kaukaisiksi hahmoiksi, vaan työntekijöiden parasta ajatteleviksi henkilöiksi, jotka aidosti kuuntelevat. Tulevaisuudessa yrityksen menestys halutaan näyttää myös työntekijöiden palkitsemisilla.

Koska tuotantotyö on fyysisesti raskasta, työntekijöiden hyvinvointia pyritään aktiivisesti tukemaan esimerkiksi fysioterapia – ja liikuntasetelietuuksien muodossa. Työntekijöitä palkitaan hyvin tehdystä työstä, eikä urakehityksen tahdota olevan sidoksissa siihen, kuinka monta vuotta työntekijä on firmassa ollut. Yhteisöllisyys on tärkeää paitsi firman sisällä, myös sen ulkopuolella. Asiakkaat halutaan yhtä lailla osaksi Herkkä Snacksin perhettä, jotta heitä pystyttäisiin palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Rekrytoinnin onnistuminen on isossa roolissa, jotta työntekijöiksi löydetään juuri Herkkä Snacksille sopivia henkilöitä. Työnhakijoilta vaaditaan omatoimisuutta, hyvää fyysistä kuntoa, tiimihenkeä sekä aitoa kiinnostusta yritystä ja sen arvoja kohtaan. Myös motivaatiotekijöitä on syytä miettiä, sillä esimerkiksi henkilö, jota motivoi joustavat työajat, ei todennäköisesti nauttisi olostaan yrityksessä, jossa tuotantotyön aikataulussa joustaminen on haastavaa. Toisaalta tällainen motivaattori toimisi hyvin henkilöllä, joka tekisi esimerkiksi myyntiä tai markkinointia.

Haasteina nähdään yrityksen nopea kasvu, jolloin samanlaisen yrityskulttuurin ylläpitäminen voi olla vaikeaa. Osakkailta vaaditaan jatkuvaa työskentelyä voittavan yrityskulttuurin eteen. Suurten muutosten ja kasvun johdosta osakkailta voi unohtua yrityksen arvot ja se, kuinka isossa roolissa ne ovat yrityksen menestyksen ja hyvän yrityskulttuurin kannalta.

Kaiken kaikkiaan perustajien puheissa toistui se, kuinka tärkeänä hyvän yrityskulttuurin ylläpitäminen on yrityksen menestyksen kannalta. Toimitusjohtaja Eetu Patronen kertoi sen olevan erittäin oleellista, sillä "hyvä joukkue on aina vahvempi kuin hyvä yksilö." Tuotantopäällikkö Janne Suomi taas viittasi yrityskulttuurin tärkeyteen seuraavasti: "mikäli minun pitäisi arvioida hyvän yrityskulttuurin tärkeys asteikolla nollasta viiteen, vastaan kuusi."

### **5.3 Tulosten soveltaminen Herkkä Snacks Oy:n toimintaan**

Haastattelujen perusteella voidaan yksimielisesti sanoa Herkkä Snacks Oy:n yrityskulttuurin olevan erittäin tärkeää työntekijän sitoutumisen ja viihtymisen kannalta. Nämä asiat ovat suoraan yhteydessä yrityksen menestykseen.

Koko yrityskulttuuria ei pysty laittamaan kerralla uusiksi, eikä sellaiseen ole tällä hetkellä edes tarvetta. Työntekijät ja perustajat olivat yhtä mieltä siitä, että ilmapiiri yrityksessä oli rento, tasavertainen ja avoin. Ilmapiirin suhteen ei siis koettu olevan tarvetta muutoksille. Hyvä ilmapiiri onkin hyvä lähtökohta vahvan ja positiivisen yrityskulttuurin luomiselle.

Tavoitteena onkin pystyä luomaan edellytykset sellaiselle kulttuurille, että työntekijät saataisiin viihtymään yrityksessä mahdollisimman pitkään. Haastattelujen pohjalta suunniteltiin muutamia toimenpiteitä, joita noudattamalla Herkkä Snacks Oy:n yrityskulttuuria saadaan vietyä kestävämpään suuntaan. Nämä toimenpiteet liittyvät rekrytointiin, perehdyttämiseen, sekä itsensä kehittämisen mahdollisuuksiin. Aiheet valikoituivat sekä työntekijöiden että perustajien haastatteluissa esiin tulleiden kehityskohteiden pohjalta. Yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteena on kasvattaa yritystä, joten erityisesti rekrytoinnilla ja perehdytyksellä tulee olemaan nykyistä suurempi rooli. Itsensä kehittäminen

taas edesauttaa työntekijän sitoutumista huomattavasti.

### 5.3.1 Rekrytointi

Tällä hetkellä Herkkä Snacks Oy:llä on kolme tuotantotyöntekijää, joita pyydetään ensisijaisesti töihin tuotantopäivien tullessa tietoon. Koska tuotantopäivät voivat olla milloin vain, kaikki kolme eivät aina ole käytettävissä, joten lähes joka tuotannossa on mukana myös joku uusi työntekijä, joka on sillä kerralla saatu mukaan. Rekrytoinnissa käytetään Herkkä Snacks Oy:n perustajien verkostoja, joista moni on opiskelija, eikä näin ollen ole aina saatavilla. Opiskelijoita on kuitenkin helppo saada mukaan, eikä vakituisten työntekijöiden rekrytoiminen olisi järkevää, sillä tuotantopäiviä on niin harvoin.

Tällä hetkellä rekrytointi on erittäin nopeatempoista johtuen tuotannon aikatauluista. Lyhyellä varoitusajalla on joskus erittäin haastavaa saada työntekijöitä. Ratkaisuna tähän voidaan miettiä rekrytoinnin hoitamista etukäteen, vaikka tuotannon ajankohtaa ei vielä tiedettäisi. Tämä toimisi niin, että tuotantotyöstä kiinnostuneista opiskelijoista kerättäisiin ryhmä, jolle pidettäisiin yksi yhteinen koulutuspäivä, jonka aikana kaikki perehdytettäisiin työhön. Kun tuotannon ajankohta olisi selvillä, nopeimmat halukkaat voisivat varata työvuoron itselleen. Näin välttyttäisiin siltä, että työntekijöitä joudutaan etsimään viime hetkellä, miettien joka kerta sitä, kuka heidät perehdyttäisi.

Tulevaisuudessa Herkkä Snacks Oy:n tavoitteena on kuitenkin saada yritys pyörimään niin, että tuotantotyöntekijöitä voidaan rekrytoida työskentelemään tuotannossa täysipäiväisesti (Patronen 2022). Tällöin on erittäin tärkeää, että työntekijöiden rekrytointiin varataan hyvin aikaa, sillä oikeanlaisten henkilöiden löytämiseen on paneuduttava huolellisesti. Rekrytointia helpottaa kuitenkin huomattavasti myös se, että kun tuotanto pyörii koko ajan, ei nopean aikataulun rekrytoinneille ole enää tarvetta, toisin kuin tällä hetkellä. Rekrytoinnin tärkeyttä ei kuitenkaan sovi vähätellä. Ennen rekrytointia on mietittävä, mitkä ovat ne ominaisuudet, joita työntekijöiltä toivotaan. Näitä voivat olla esimerkiksi hyvä fyysinen kunto, mieltymys arkisiin suoritettavaan päivätöihin, kiinnostus elintarvikealaan sekä tiimityöskentelytaidot. Myös motivaatiotekijöihin on syytä

kiinnittää huomiota. Esimerkiksi joustavat työajat, etä- tai istumatyö tai yksin työskentely eivät ole mahdollisia Herkkä Snacks Oy:n tuotannossa (Patronen 2022).

Yrityksen työntekijöitä voi myös hyödyntää rekrytoinnissa, sillä heillä on lopulta parhain näkemys siitä, millaista työnteke on. Tämä myös tukee Herkkä Snacks Oy:n perustajien näkemystä siitä, että kaikki työntekijät ovat samanarvoisia huolimatta siitä, mikä kunkin henkilön työtehtävä on. Työntekijöille välittyy se, että yrityksessä välitetään työntekijöiden mielipiteistä, heidän arviointikykyensä luotetaan ja heidän ajatuksensa ovat tärkeitä. Kuten tämänhetkisten tuotantotyöntekijöiden haastatteluista kävi ilmi, luottamuksen osoittaminen nähtiin tärkeänä ja motivoivana. Kaikkien kolmen tuotantotyöntekijän motivaatiotekijänä olivat myös mieluisat työkaverit, joten tällä tavoin olisi myös mahdollisuus itse vaikuttaa tuleviin työkavereihin.

Myös uudelle työntekijälle voi olla huomattavasti helpompaa aloittaa, kun hän on nähnyt etukäteen yhdenkin tulevan työkaverinsa (Luukka 2019, 288).

### **5.3.2 Perehdytys**

Perehdyttämisen tärkeys nousi esiin sekä kirjallisuudessa että työntekijöiden haastatteluissa. Koska Herkkä Snacks Oy on vielä kovin pieni, perehdyttämiseen liittyy myös käytännön haasteita, sillä suuria tuotetilauksia saattaa tulla hyvinkin lyhyellä varoitusajalla, mikä taas vaikeuttaa tuotannon aikataulutusta. Perehdyttäminen edellyttää sitä, että uuden työntekijän kanssa tehdään koko työpäivä yhdessä. Tämä taas saattaa aiheuttaa haasteita aikataulujen kanssa, sillä nopeiden tuotetilausten vuoksi kalentereissa on yleensä jo paljon muita tehtäviä. Perehdyttämiseen voi olla siis ajoittain vaikea löytää aikaa.

Perehdytys on kuitenkin erittäin tärkeä osa yrityskulttuuria, joten se olisi saatava sujuvaksi ja hyvin suunnitelluksi. Perehdytyksellä on suuri merkitys siinä, kuinka hyvin työntekijä integroituu työyhteisöön ja millainen hänen ensivaikutelmansa yrityksestä on. Mitä paremmin työntekijän ensimmäinen päivä alkaa, sen



parempi tunne hänelle todennäköisesti yrityksestä jää. (Joki 2009, 105).

Työntekijöiden haastatteluissa yksi vastaaja kertoi, että perehdytys oli nopeatempoista eikä aina niin sujuvaa. Tämä ongelma tiedostetaan myös yrityksen perustajien puolelta. Tämän takia perehdytys valittiin yhdeksi osa-alueeksi siihen, kuinka yrityskulttuuria pystyisi parantamaan.

Tätäkin aihetta lähdettiin tarkastelemaan sekä nykyisestä tilanteesta, jossa tuotantotyöntekijöitä on vain muutama, sekä tulevaisuuden visiosta, jossa tuotanto pyörii päivittäin. Tämänhetkisen tilanteen ratkomiseksi yhtenä vaihtoehtona voisi olla se, että Herkkä Snacks Oy:n kolme kokeneinta työntekijää valjastettaisiin perehdyttämään myös uudet tulokkaat. Tätä on jonkin verran jo tehty, kun kokenut työntekijä on laitettu työvuoroon uuden työntekijän kanssa. Perehdyttäminen olisi kuitenkin tärkeä tehdä mielekkääksi myös perehdyttäjälle, sillä jos kokenut työntekijä joutuu joka kerta työvuorossa ollessaan perehdyttämään uuden työntekijän, voi se tuntua raskaalta. Olisi tärkeää myös kysyä perehdyttäjältä itseltään, sopiiko hänelle, että hän perehdyttää uuden työntekijän sen sijaan, että asiasta vain ilmoitetaan. Toisaalta se, että työnantaja luottaa kokeneemman työntekijän osaavan perehdyttää uusi työntekijä, osoittaa myös arvostusta ja luottamusta. Kokeneemmalle työntekijälle voisi kuitenkin myös esimerkiksi maksaa perehdytyksestä hieman ekstraa tai heitä voisi palkita muilla keinoin.

Esimerkiksi se, että kokenut työntekijä pääsisi mukaan vaikkapa koulutuspäivien suunnitteluun vahvistaisi jälleen työntekijän luottamusta siihen, että hänen ammattitaitoaan ja mielipiteitään arvostetaan. Hyvin suunnitellut koulutuspäivät taas antaisivat uudelle työntekijälle luottamusta siihen, että hänen tuloonsa on valmistauduttu ja perehdytykseen on oikeasti käytetty aikaa. Kun uudet työntekijät ovat oppineet tehtäviinsä, voi heistä tietenkin ajan mittaan tulla myös itse perehdyttäjiä. Samaa systeemiä voidaan käyttää sekä nyt, kun työntekijämäärä on pienempi, mutta myös tulevaisuudessa, kun tuotanto pyörii päivittäin.

Joka tapauksessa olisi tärkeää, että uutta työntekijää varten olisi määritelty selkeästi yksi perehdyttäjä, joka on päävastuussa henkilön perehdyttämisestä tehtäviinsä. Kuten Panu Luukka mainitsee, perehdyttävältä kannattaa myös

pyytää palautetta (Luukka 2019, 299). Tämä voisi tapahtua esimerkiksi ensimmäisen viikon jälkeen. Näin myös perehdyttäjän toimintatapoja voidaan tarvittaessa muokata ja parantaa. Tämä antaa myös perehdyttäjälle mahdollisuuden oppia ja kehittyä, samalla kun perehdytettävä oppii antamaan palautetta.

### 5.3.3 Kehittäminen ja palkitseminen

Herkkä Snacks Oy:n perustajien ja työntekijöiden haastatteluissa korostui itsensä kehittämisen tärkeys. Esimerkiksi kahdessa edellisessä luvussa mainitut rekrytoinnit sekä koulutuspäivien suunnittelut yhdessä kokeneempien työntekijöiden kanssa ovat mainioita väyliä näyttää ja kehittää osaamistaan, mutta tärkeää olisi myös miettiä, mitä työntekijä itse haluaa. Olisiko hänellä uusia ideoita vaikkapa tuotannon tehokkuuden tai ergonomian parantamiseksi vai haluaisiko hän lähteä maistattamaan tuotetta messuille ja kauppoihin? Vaikka työntekijä olisikin pääasiassa tuotannossa, työn mielekkyyttä voisi lisätä esimerkiksi satunnaiset tuotteiden maistatustyöt. Entä mikä on työntekijän haave hänen urapolkunsa suhteen?

Koska Herkkä Snacks Oy:n ilmapiiriin mainittiin olevan jo ennestään rento ja hauska, on työntekijöiden todennäköisesti helppo kertoa haaveistaan ja uratoiveistaan. Näiden haaveiden ja toiveiden pohjalta voidaan miettiä, mitä Herkkä Snacks Oy voisi työntekijöilleen tarjota, jotta yritys pystyisi auttamaan työntekijöitään saavuttamaan nämä haaveet ja tavoitteet. Mahdollistamalla lisäkoulutusten mahdollisuudet ja tukemalla työntekijöitään yritys saa työntekijän todennäköisesti entistä paremmin sitoutumaan yritykseen. Pienillä teoilla voidaan osoittaa välittämistä ja tuoda esille sitä, kuinka tärkeää yritykselle on se, että työntekijä viihtyy. Työntekijöiden tulevaisuuden toiveita uransa suhteen voisi kysyä jo työhaastattelussa, jotta ylipäätään tiedetään, pystyykö Herkkä Snacks Oy auttamaan työntekijää tämän tavoitteiden kanssa. Mikäli henkilön tavoitteet ovat ristiriidassa sen työn kanssa, jota hän hakee, kannattaa pohtia, onko hän oikea henkilö kyseiseen työhön.

Yrityksen taloudellisen menestyksen tulisi näkyä myös työntekijöille erilaisin palkitsemiskeinoin. Esimerkiksi bonukset tai palkankorotukset ovat erittäin helppo väylä osoittaa, että johto ei nautiskele menestyksestään yksin, vaan jakaa voittoaan myös muille. Tämä osoittaa myös sen, että yrityksen menestys on kaikkien työntekijöiden panoksen tulosta.

Myös arjen pienet palkitsemiset ovat tärkeitä. Tuotantotyö on raskasta ja siinä tulee usein hiki, joten yksinkertaiset asiat, kuten tarjolla olevat virvoitusjuomapullot tuotantotilojen jääkaapissa ovat huomaavainen ele työntekijöitä kohtaan. Tätä on muutaman kerran jo tehtykin, mutta eleestä voisi tehdä itsestään selvän tavan. Työntekijöiden muistamiset esimerkiksi merkkipäivinä ovat myös pieniä, mutta todella tärkeitä eleitä osoittaa välittämisestä. Pikkujoulut, kesäjuhlat yms. ovat paitsi palkitsevia, myös tiimiyyttäviä tapahtumia (Partanen 2018).

Työntekijöiden fyysisestä kunnosta huolehtiminen on myös tärkeää, jotta työntekijä ylipäättään jaksaa tehdä työtään. Tulevaisuudessa liikuntaselitte ovat helppo tapa muistaa työntekijöitä, mutta tämän lisäksi yritys voisi järjestää myös ohjattua liikuntaa tiettyinä päivinä. Tällainen voisi olla esimerkiksi yrityksen yhteinen urheiluvuoro, jolla harrastettaisiin erilaisia urheilulajeja ja johon osallistuminen olisi tietenkin vapaaehtoista. Säännölliset hieronta- tai fysioterapiakäynnit olisivat myös erinomainen lisä työntekijän hyvinvoinnista huolehtimiseen. Näillä tavoilla osoitetaan jälleen kerran, että työntekijä on yritykselle tärkeä.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyö lähti tarpeesta löytää keinoja positiivisen yrityskulttuurin ylläpitämiseen Herkkä Snacks Oy:lle. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada luotua Herkkä Snacks Oy:lle mahdollisimman positiivinen yrityskulttuuri. Yrityksen perustajat tiedostavat jo ennestään positiivisen kulttuurin tärkeyden, joten opinnäytetyössä keskityttiin ideoimaan tätä ajatusta tukevia konkreettisia toimenpiteitä.

Opinnäytetyö toteutettiin haastattelemalla Herkkä Snacks Oy:n kahta perustajajäsentä sekä kolmea tuotantotyöntekijää. Haastatteluissa ilmenneisiin kehityskohtiin tartuttiin ja niitä lähdettiin työstämään eteenpäin. Tuloksena syntyi konkreettisia keinoja, joiden käyttöön ottamisella nähdään positiivisia vaikutuksia Herkkä Snacks Oy:n yrityskulttuuriin. Opinnäytetyössä ei haluttu lähteä kuitenkaan ideoimaan yrityksen kaikkia toimintatapoja uusiksi, sillä muutokset on helpompi tehdä yksi askel kerrallaan. Työntekijöiden haastatteluista tuli myös ilmi, että yritys tekee myös paljon asioita oikein, joten kaikkea ei ole edes tarvetta lähteä muuttamaan.

Haastatteluissa korostui se, että Herkkä Snacks Oy:n ilmapiiri koettiin jo ennestään hyvänä sekä työntekijöiden että yrityksen perustajien mielestä. Positiivisen yrityskulttuurin ylläpitäminen vaatii kuitenkin jatkuvaa työtä, ja yrityksen perustajat tiedostavat sen hyvin. Jatkuvan työn tärkeys korostui erittäin paljon myös aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa. Tiedonhaussa huomattiin myös se, kuinka laaja aihe yrityskulttuuri kaiken kaikkiaan on, ja kuinka se näkyy yrityksen kaikissa toimintatavoissa.

Opinnäytetyötä tehdessä tuli ilmi, että yrityksen perustajilla on vahva tahto saada Herkkä Snacks Oy:sta työpaikka, jossa oikeasti viihdytään. Tämä helpottaa huomattavasti myös opinnäytetyössä ideoitujen toimenpiteiden viemistä käytäntöön. Opinnäytetyön tekeminen olisi ollut huomattavasti vaikeampaa, mikäli Herkkä Snacks Oy:n perustajat eivät olisi nähneet positiivista yrityskulttuuria merkityksellisenä.

## LÄHTEET

- Blomberg U. 2018. Intotalo. Viitattu 11.3.2022. <https://www.intotalo.com/pida-huolta-yrityskulttuurista/>
- Great Place to Work 2021. 8 tapaa luoda houkutteleva työnantajabrändi. Viitattu 12.2.2022  
<https://greatplacetowork.fi/blogit/tyonantajabrändi-ja-tyontekijakokemus/>
- Great place to work. 2021. Suomen parhaat työpaikat 2021 raportti. Viitattu 1.2.2021 <https://greatplacetowork.fi/oppaat/suomen-parhaat-tyopaikat-2021-raportti/>
- Great place to Work. n.d. Yrityskulttuuri. Viitattu 2.3.2022.  
<https://greatplacetowork.fi/yrityskulttuuri/>
- Hiltunen, M. Tuotantotyöntekijä. 2022. Haastattelu 7.3.2022 Tampere
- Hälsa. 2020. Yrityskulttuuri on parhaimmillaan häikäisevä kilpailuetu. Viitattu 1.3.2022. <https://halsa.fi/blog/yrityskulttuuri-on-parhaimmillaan-haikaiseva-kilpailuetu/>
- Joki M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.
- Järvinen K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Alma Talent.
- Leidenschaft. n.d. Yrityskulttuuri. Viitattu 23.2.2022.  
<https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/>
- Luukka P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent.
- Mellanen A. & K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Atena kustannus.
- Mellanen A & K. n.d. Milleniaalit kyselytutkimus. Luettu 22.3.2022.  
<https://www.atena.fi/media/millenniaalit-kyselytutkimus.pdf>
- Parikka, E. Tuotantotyöntekijä. 2022. Haastattelu 9.3.2022. Tampere
- Partanen P. 2018. Yrityskulttuurin 9 kulmakiveä. Katsottu 20.3.2022.  
[Yrityskulttuurin 9 kulmakiveä. Intotalon webinaari, Päivi Partanen.](#)
- Patronen, E. Toimitusjohtaja. 2022. Haastattelu 21.3.2022. Tampere
- Puro J. 2010. Kuunteleva organisaatio. Management Institute of Finland MIF.
- Rantanen S. 2021. Yrityskulttuuri työnantajabrändin kivijalkana. Emine. Viitattu 13.2.2022 <https://emine.fi/yrityskulttuuri-tyonantajabrändin-kivijalkana/>
- Schein E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin + Göös.
- Salo, M. Tuotantotyöntekijä. 2022. Haastattelu 8.3.2022. Tampere
- STM. n.d. Työhyvinvointi. Viitattu 20.2.2022.  
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suomi, J. Tuotekehityspäällikkö. 2022. Haastattelu 21.3.2022. Tampere

Terveystalo. n.d. Työhyvinvointi lisää motivaatiota ja tuottavuutta. Viitattu 20.2.2022.

<https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/tyohyvinvointi/#Mist%C3%A4%20ty%C3%B6hyvinvointi%20rakentuu>

Tillilä M. 2016. Innosta onnistumaan yhdessä. Helsingin seudun kauppakamari.