



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Mariia Maaranen

# Yrityskulttuurin vaikutus työtyytyväisyyteen

Case: IT-alan kasvuyritys

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu  
Kasvuyrityksen johtamisen  
maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Mariia Maaranen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Yrityskulttuurin vaikutus työtyytyväisyyteen: Case: IT-alan kasvuyritys		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pekka Töytäri		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	83

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työntekijöiden kriteerit työelämälle ovat muuttuneet, sillä työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys ja arvot ovat nousseet keskeisiksi tekijöiksi työssä viihtymisen kannalta. Työelämän tärkeimmäksi mittariksi on noussut yrityskulttuuri ja työpaikalla viihtyminen. Yrityskulttuuri kertoo siitä, millaisia asioita yrityksessä arvostetaan, kuinka siellä toimitaan ja kohdellaan muita. Yrityskulttuurin keskiössä ovat ihmiset sekä työyhteisö ja siihen pystytään parhaiten vaikuttamaan johtamisella. Hyvällä johtamisella pystytään luomaan kannustava, hyvinvoiva ja menestyvä yritys. Yrityskulttuuri on myös merkittävä kilpailuetu, sillä se on jotain mitä toiset ei voi kopioida. Vahva yrityskulttuuri näyttää ulospäin houkuttelevana työpaikkana, mikä parantaa työnantajamielikuvaa ja näin ollen mahdollistaa parhaiden osaajien palkkaamisen.

Tässä tutkimuksessa selvitetään yrityskulttuurin vaikutusta työtyytyväisyyteen. Aihe on tärkeä, sillä yrityskulttuurilla on kokonaisvaltainen vaikutus niin työntekijän viihtyvyyteen, motivaatioon, hyvinvointiin kuin tyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys kertoo siitä, kuinka hyvin työntekijä viihtyy työssään ja kuinka tyytyväinen hän on siihen kokonaisuudessaan. Työtyytyväisyys koostuu useammasta tekijästä eikä se ole yksiselitteisesti mitattavissa. Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyttä tarkastellaan kolmen alateeman kautta, joita ovat viihtyminen, hyvinvointi ja ilmapiiri sekä sitoutuminen.

Tutkimus on tehty IT-alan yritykseen. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, sillä siinä korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioidensa antamia merkityksiä. Kohdejoukkoon valikoitui 14 henkilöä heidän työsuhteen keston ja roolin mukaisesti. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yrityskulttuurilla voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen, mitkä tekijät yrityskulttuurissa ovat kohdeyrityksen työntekijöille merkityksellisimpiä sekä millä keinoin kohdeyrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyttä voidaan parantaa.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että yrityskulttuurilla on vaikutusta työtyytyväisyyteen, sillä se millainen kulttuuri eli esimerkiksi arvot, toimintatavat, johtaminen tai ilmapiiri yrityksessä on, vaikuttavat siihen, kuinka hyvin henkilö siellä viihtyy eli onko esimerkiksi organisaatiossa vallitseva ilmapiiri sellainen, mikä lisää vai vähentää työtyytyväisyyttä. Kohdeyrityksen työntekijöille haastatteluaineiston mukaan merkityksellisimpiä asioita ovat luottamus, avoimuus, yhteisöllisyys, joustavuus ja sosiaalinen turvallisuus. Kohdeyrityksen työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa keskittymällä hyvinvointiin, kehittämällä esihenkilötyötä sekä rakentamalla avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä.

---

**AVAINSANAT:** (yrityskulttuuri, työtyytyväisyys, johtaminen, työhyvinvointi, työntekijäymmärrys, IT-ala).

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Johdatus aiheeseen	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	Yrityskulttuuri	10
2.1	Määritelmä	10
2.1.1	Kulttuurin tasot	12
2.1.2	Kulttuurin muuttaminen	14
2.1.3	Yksi vai useampi kulttuuri?	16
2.2	Yrityskulttuurin johtaminen	17
2.2.1	Kulttuurin johtamisen osa-alueet	19
2.2.2	Työntekijäymmärrys	21
2.2.3	Rekrytointien vaikutus yrityskulttuuriin	24
2.3	Työtyytyväisyyden ja yrityskulttuurin yhteys	26
3	Tutkimuksen metodologia ja toteutus	32
3.1	Tutkimuksen toteutus	32
3.2	Yritysesittely	34
3.3	Aineistonkeruumenetelmä	36
3.4	Aineiston analyysi	39
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	41
4	Tutkimustulokset	42
4.1	Mikä sai haastateltavat hakemaan kohdeyritykseen?	42
4.2	Yrityskulttuurin määritelmä	45
4.2.1	Havainnot yrityskulttuurista	48
4.2.2	Yrityskulttuurin johtaminen	54
4.3	Työtyytyväisyys	57
4.3.1	Viihtyminen	59
4.3.2	Hyvinvointi ja ilmapiiri	66

4.3.3	Sitoutuminen	70
5	Tulosten yhteenveto	75
5.1	Tutkimuksen arviointi ja pohdinta	75
5.2	Johtopäätökset	76
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	81
	Lähteet	83
	Liitteet	88
	Liite 1. Haastattelurunko	88
	Liite 2. Haastattelukutsu	90

## Kuviot

Kuvio 1. Kulttuurin kolme tasoa (Schein, 2016, s.18).	12
Kuvio 2. Yrityskulttuurin muutospainet (Kulmala & Rosvall, 2022, s.72).	14
Kuvio 3. Organisaatiokulttuurin ideaalitila (Luukka, 2019, s. 41).	18
Kuvio 4. Yrityskulttuurin johtamisen osa-alueet (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 43).	20
Kuvio 5. Organisaation menestysketju (Luukka, 2019, s. 117).	23
Kuvio 6. Yrityksen inhimilliset voimavarat (Viitala, 2021, luku 2.1.).	27
Kuvio 7. Onnellisuuden johtaminen (Leppänen & Rauhala, 2012, s.295).	31
Kuvio 8. Haastateltavien määrä ja valitsemiseen vaikuttavat taustatiedot.	35
Kuvio 9. Haastateltavien jakauma sijainnin ja työsuhteen keston mukaan.	36
Kuvio 10. Tutkimuksen viitekehys.	42
Kuvio 11. Asteikolla 1–5, kohdeyrityksen yrityskulttuuri tällä hetkellä.	53
Kuvio 12. Työtyytyväisyyttä tarkastellaan kolmen alateeman kautta.	57
Kuvio 13. Haastateltavien mukaan viihtyvyyteen vaikuttavat keskeiset tekijät.	59
Kuvio 14. Positiivisesti ja negatiivisesti viihtyvyyteen vaikuttavat asiat tällä hetkellä.	64
Kuvio 15. Haastateltavien sitoutuneisuus työhön asteikolla 1–3.	70
Kuvio 16. Työpaikan vaihtaminen.	71

## Taulukot

Taulukko 1. Keskiarvot (asteikolla 1–5), kuinka hyvin haastateltavat viihtyvät tällä hetkellä.	62
--	----

# 1 Johdanto

Tämä tutkimus käsittelee yrityskulttuurin vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tutkimus toteutetaan IT-alan kohdeyrityksessä. Tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään, miten yrityskulttuuri muodostuu ja mitkä tekijä siihen vaikuttavat sekä kuinka sillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tutkielman ensimmäinen luku johdattelee aiheeseen kuvaillen tutkimusongelmaa, sen pääteemoja sekä tutkimuksen rakennetta.

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Yrityskulttuuri on ilmiö, mikä ymmärretään usein eri tavoin ja yrityskulttuurin määritelmiä on yleensä niin monta kuin huoneessa on ihmisiä. Toiselle se voi tarkoittaa ilmapiiriä, kun taas toinen kokee sen asiaksi, mikä on vain päätetty. Tässä tutkimuksessa yrityskulttuuria tarkastellaan Leidenschaftin (2023) määritelmän mukaisesti:

*Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita, toimintatapoja sekä niiden ilmentymiä, jotka ohjaavat sen jäsenten käyttäytymistä, yhdistävät heitä ja erottavat yrityksen muista yrityksistä.*

Yksi yrityskulttuurin suurimmista ongelmista on se, kuinka voidaan johtaa asiaa, mitä ei ymmärretä tai mikä voidaan tulkita monella eri tapaa (Luukka, 2020, s.16). Myös Kulmala ja Rosvall (2022, s.18) nostaa yrityskulttuurin haasteeksi vaihtelevan ymmärryksen siitä, mistä yrityskulttuurissa oikeastaan on kyse ja toisaalta siitä, miten sitä pystytään konkreettisesti johtamaan. Heidän mukaansa yrityskulttuurin vaikuttavuus yrityksen arvomuodostuksessa on laajasti tunnistettu, mutta vain pieni osa johtajista kokee nykykulttuurin tukevan liiketoimintaa riittävästi.

Kun työntekijät nauttivat työnteosta ja haluavat tehdä parhaansa, he ovat myös yrityksen liiketoiminnalle kannattavampia. Tämä heijastuu positiivisesti työntekijätyytyväisyyteen sekä toimii parhaimmillaan kilpailuetuna. Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa kulttuuri, mikä sitoo yrityksen ihmiset, asiat ja tapahtumat yhdeksi kokonaisuudeksi. (Great Place To Work, 2023) Luukan (2017/2022) mukaan yrityskulttuurin perimmäisenä tehtävänä

on tuottaa toivottu työntekijäkokemus. ”Jotta voimme rakentaa yrityskulttuurin, joka tuottaa tuon toivotun työntekijäkokemuksen tulee meidän aidosti ymmärtää mitkä asiat työntekijöillemme ovat merkityksellisiä” (Luukka, 2017/2022).

Tämän tutkimuksen aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä organisaation menestymisen keskiössä ovat ihmiset. Henkilöstön viihtyvyys työpaikalla on avain asemassa, minkä takia tätä tutkimusta lähdettiin toteuttamaan. Yrityskulttuuria on jo jonkin verran tutkittu varsinkin kansainvälisesti sekä sen yhteyttä muun muassa työntekijäkokemukseen. Uutuusarvona tämä tutkimus tuo näkökulman suoraan yrityskulttuurin ja työtyytyväisyyden välille ja nimenomaan valitussa kohdeyrityksessä, missä asiaa ei ole ennen tutkittu.

Varsinkin IT-alalla on kova kilpailu osaavista työntekijöistä, jolloin työntekijöiden sitouttaminen työnantajaansa on erityisen tärkeää. Hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni ja samalla on erotuttava muista kilpailijoista. Yhtenä hyvänä kilpailuetuna voidaan pitää yrityskulttuuria, sillä sitä ei voida suoranaisesti kopioida. Samanlaisia käytänteitä, rakenteita ja prosesseja löytyy varmasti, mutta ne eivät yksinään tee kahden yrityksen kulttuureista samanlaisia (Great Place To Work, 2023). Harterin (2017/2022) mukaan organisaatiot menestyvät paremmin sitouttamisen suhteen, kun he kohtelevat työntekijöitään sekä oman että yrityksen tulevaisuuden sidosryhminä. Hänen mukaansa tämä tarkoittaa keskittymistä konkreettisiin suorituksen johtamisen toimenpiteisiin, kuten tehtävien ja sen odotuksien selventämiseen mahdollistaen tarvittavat resurssit ja olosuhteet työn suorittamiselle. Lisäksi kannustus luoda hyviä suhteita työkavereihin ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen ovat hyviä keinoja sitouttamiselle.

Tänä päivänä työntekijät arvostavat eri asioita kuin aikaisemmin. Palkankorotus ei enää riitä pitämään työntekijöitä, vaan esimerkiksi työn merkityksellisyys, arvostus, osaamisen kehittäminen sekä viihtyvyys ovat asioita, mitkä saavat työntekijät sitoutumaan. Varsinkin työntekijöiden tyytyväisyys on erityisen tärkeää, sillä se heijastuu kaikkeen tekemiseen. Työtyytyväisyys ei ole yksiselitteinen asia vaan enemmänkin useamman asian summa. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan tyytyväisyyttä, jonka työntekijä saa työhönsä ja

työsuhteeseensa liittyen. Tarkemmin määriteltynä työntekijöiden tyytyväisyys nähdään tyytyväisyytenä työntekijän työn ja työkontekstin elementtien ja näkökohtiin. (Furåker ja muut, 2012, luku 9.) ”Employee satisfaction describes how happy staff members are with their jobs” (Alig, 2023). Alig (2023) kiteyttää työtyytyväisyyden sen mukaan, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat omaan työhönsä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä yrityskulttuuriin vaikuttavista tekijöistä sekä osoittaa sen yhteys työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen avulla pyritään havainnollistamaan yhteys yrityskulttuurin ja työtyytyväisyyden välillä sekä kuinka yrityskulttuuri vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa pyritään lisäksi selvittämään keinoja, joilla yrityskulttuurista saadaan vahva ja yhteneväinen sekä luoda syvällisempi ymmärrys siitä, mitkä asiat ovat kohdeyrityksen työntekijöille merkityksellisiä ja millä keinoin voidaan työtyytyväisyyttä parantaa. Työntekijäymmärryksen kautta pystytään tunnistamaan keinoja, joilla saadaan yrityskulttuuria vahvemmakeksi.

*Tutkimuskysymys on; miten yrityskulttuurilla voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Tätä selvitetään alakysymyksien kautta; mitkä tekijät yrityskulttuurissa ovat kohdeyrityksen työntekijöille merkityksellisimpiä sekä millä keinoin kohdeyrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyttä voidaan parantaa.*

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti koostuu viidestä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Tämä ensimmäinen luku johdattelee lukijan tutkimuksen aiheeseen esittelemällä jo aiheesta tiedettyjä ja tutkittuja havaintoja sekä perustellen, miksi kyseistä aihetta on lähdetty tutkimaan. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan myös tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksella pyritään saamaan vastauksia.

Toinen luku käsittelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä, mikä rajautuu yrityskulttuurin, sen johtamisen ja työtyytyväisyyden pääteemoihin. Näiden pääteemojen alle on valittu alateemat, joiden avulla syvennytään valittuihin näkökulmiin tarkemmin.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologia eli tutkimuksen tieteelliset menetelmät. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus, valittu aineistonkeruumenetelmä sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään tutkimuksen kohdeyritys.

Neljäs luku esittelee lukijalle tutkimuksen tulokset perustuen haastatteluaineistoon. Alaluvut ovat jaoteltu haastatteluaineiston pääteemojen mukaisesti ja viimeisessä alaluvussa kuvaillaan keskeisimmät tutkimustulokset. Viimeisessä eli viidennessä käydään läpi tutkimustuloksien yhteenveto, johtopäätökset sekä tutkimuksen arviointi.

## 2 Yrityskulttuuri

Tässä luvussa esitellään yrityskulttuuriin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä aikaisempien tutkimusten sekä kirjallisuuden pohjalta. Yrityskulttuuria tarkastellaan sekä sen käsitteen määrittelemisen ja ominaisuuksien että yrityskulttuurin johtamisen kautta. Yrityskulttuurin johtamisen tarkastelu on rajattu johtamisen osa-alueisiin, työntekijäymmärrykseen sekä rekrytointiin. Viimeisessä luvussa määritellään työtyytyväisyys sekä siihen vaikuttavat tekijät.

### 2.1 Määritelmä

Yrityskulttuuri nousi tärkeäksi ja puhutuksi teemaksi 1980-luvulla, kun japanilaiset yritykset alkoivat menestymään länsimaalaisia yrityksiä paremmin niin tehokkuudessa, laadussa kuin henkilöstön sitouttamisessa. Organisaatiotutkijat ymmärsivät, etteivät erot kansallisissa kulttuureissa riittäneet selitykseksi vaan syitä piti lähteä etsimään organisaatioista itsestään. (Luukka, 2020, s.18–19) Seeckin (2012, s. 208) mukaan teollisuuden ongelmien voittamiseksi työyhteisöjen oli muututtava joustaviksi, luoviksi ja paremmin työntekijää motivoiviksi. Hänen mukaansa tähän haettiin keinoja organisaatiokulttuurin, sitoutumisen ja laadun teorioista (Barley & Kunda, 1992).

Määritelmässä on ollut kaksi rinnakkaista paradigmaa. Sosiologisen ajatuksen mukaan organisaatiolla on kulttuuri, kun taas sosiaaliantropologisen ajattelutavan mukaan organisaatio itsessään on kulttuuri. (Luukka, 2020, s.18–19) Luukan (2020, s.19) mukaan sosiologinen ajattelutapa on ottanut vallan ja yrityskulttuuria pidetään yrityksestä irrallisena asiana. Kulmalan ja Rosvallin (2022, s.23) mukaan *organisaatiolla on kulttuuri* -näkemyksellä on pidemmät juuret historiassa, kun taas *organisaatio on kulttuuri* -näkemys on noussut valtavirraksi myöhemmin ja nykyisin on todella suosittu tapa puhua kulttuurista metaforana, jolloin kulttuuri on kaikki.

Scheinin (2016, s.6) mukaan ryhmän kulttuuria voidaan määritellä kyseisen ryhmän jaettuna oppimisena ongelmia ratkaistaessa. Nämä opit esitetään uusille jäsenille oikeana

tapana hahmottaa, ajatella, tuntea ja käyttäytyä kyseisten ongelmien kohdalla. Siitä ne muodostuvat jatkumoksi uskomuksista, arvoista ja käyttäytymisnormeista, jolloin ne alkavat tulla itsestäänselvydeksi ja lopulta tiedostomattomaksi.

The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems. This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values, and behavioral norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness. (Schein, 2016, s.6)

”Yrityskulttuuri tai organisaatiokulttuuri tarkoittaa sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa” (Leidenschaft, 2023). Yrityskulttuurille ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää, mutta yrityskulttuurin tutkimuksista löytyy yhtäläisyyksiä, joiden pohjalta on mahdollista saada tarvittava ymmärrys siitä, mistä on kyse. (Kulmala & Rosvall, 2022, s.20) Luukka (2020, s.17) kuvailee yrityskulttuuria kulttuuriksi, jolla luodaan perusta selaiselle toiminnalle, jota organisaatio tarvitsee menestyäkseen. Yrityskulttuurista voidaan myös käyttää termiä organisaatiokulttuuri.

Vaikka yrityskulttuurille ei ole selkeää määritelmää, on muistettava, ettei ole olemassa organisaatiota, jolla ei olisi kulttuuria. Kaikilla yrityksillä siis on kulttuuri, joko tietoisesti tai tiedostamatta ja se on muodostunut päätöksien, tekojen ja tekemättä jättämisen kautta. Jotta kulttuuri voi mahdollistaa menestyksen, siihen tulee kiinnittää huomiota jo yrityksen ensi askeleista lähtien. Kulttuurin rakentaminen nolasta on aina helpompaa kuin olemassa olevan kulttuurin muuttaminen toisenlaiseksi (Luukka, 2019, s. 34) Kulttuuri on opittua ja siksi myös muutettavissa vaikka sitä ei suoraviivaisesti voikaan komentaa (Mattila, 2007, s. 35).

Yrityskulttuuria voidaan tarkastella neljän ominaisuuden kautta, joiden mukaan yrityskulttuuri on jaettu ilmiö, läpileikkaava, vaistomainen sekä kestävä. Yrityskulttuuri ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, yhteisissä arvoissa, käyttäytymisessä ja oletamuksissa. Se läpäisee organisaation eri tasoja ja näkyy käyttäytymistapoina, asenteina

ja oletuksina. Uutena työntekijänä myös vaistoaa eri tavat toimia ja ihmisenä pystymme sopeutumaan uusiin tilanteeseen ja tapoihin. Yrityskulttuuri on myös kestävä, sillä vaikka johto vaihtuisi, vanhat normit ja uskomukset pitävät pintansa. (Kulmala & Rosvall, 2022, s.20–21.)

Organisaatiokulttuurilla on siis merkitystä, koska kulttuuriset elementit määrittävät strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Jos organisaatiosta halutaan saada tehokkaampi ja toimivampi, niin tulee ymmärtää kulttuurin rooli organisaatioiden elämässä. (Schein, 2009, s.29)

### 2.1.1 Kulttuurin tasot

Schein (2016, s.17) mukaan yrityskulttuurilla on kolme tasoa, joiden kautta kulttuuria voidaan jäsenellä. Alla olevassa kuviossa on esiteltyä nämä kolme tasoa, jotka ovat artefaktit eli ilmentymät (artifacts), omaksutut uskomukset ja arvot (Espoused Beliefs and Values) sekä perusoletukset (Basic Underlying Assumptions).



**Kuvio 1.** Kulttuurin kolme tasoa (Schein, 2016, s.18).

Schein (2016, s.17) mukaan artefaktit nähdään ilmiöinä, jotka voi nähdä, kuulla tai kokea kohdatessaan uuden ryhmän, jolla on vieras kulttuuri. Niitä ovat esimerkiksi fyysinen ympäristö kuten toimiston sijainti, tyyli, logo, osoitustavat tai tunteiden ilmaisut, myytit

ja tarinat sekä havaittavissa olevat rituaalit. Näiden artefaktien joukossa on myös ryhmän ilmapiiri. Jotkut kulttuurianalyttikot näkevät ilmapiirin kulttuurin vastineena, mutta se on parempi ajatella osana taustaoletuksia ja siten kulttuurin ilmentymänä. (Schein, 2016, s.17)

Myös havaitut käyttäytymisrutiinit ja rituaalit sekä organisaatioprosessit ovat osa artefakteja, joiden avulla käyttäytyminen tehdään rutiiniksi. Tärkein asia tämän kulttuurita-son osalta on Scheinin (2016, s.18) mukaan se, että artefaktit ovat helppo havaita, mutta erittäin vaikea avata. Näiden ymmärtämiseksi vaaditaan joko se, että on osa ryhmää tarpeeksi kauan ja ihmiset selittävät syitä, miksi asiat hoidetaan tällä tavalla tai sitten proaktiivisesti kyseenalaistetaan pidempään ryhmässä olleilta, miksi he tekevät niin kuin tekevät.

Ryhmäoppiminen heijastaa lopulta jonkun yksilön alkuperäisiä uskomuksia ja arvoja – käsitystään siitä, miten asiat tulisi olla, toisin kuin mitä ne ovat. Kun ryhmä kokee ensimmäistä kertaa jonkin haasteen tai ongelman, ehdotukseksi nousee yksilön oma oletta- mus siitä, mikä toimii ja mikä ei, josta lähdetään työstämään ryhmänä eteenpäin. Schein (2016, s.19) nostaa esiin kolme huomiota, jotka on hyvä muistaa uskomuksien suhteen. Ensinnäkin tietyn arvon perusteella tehty ratkaisu ei välttämättä toimi luotettavasti. Vain ne uskomukset ja arvot, jotka voidaan empiirisesti testata ja jotka jatkavat luotettavasti ryhmän ongelmien ratkaisemista, muuttuvat oletuksiksi. Toiseksi tietyt arvoalueet, kuten moraaliset asiat, ei välttämättä ole ollenkaan testattavissa. Tällaisissa tapauksissa yhteis- ymmärrys sosiaalisen validoinnin kautta on silti mahdollista, mutta se ei ole automaat- tista. Kolmanneksi organisaation strategia ja tavoitteet voivat kuulua tähän kategoriaan, sillä niitä ei voi testata muulla tavoin kuin yksimielisyyden kautta, koska suorituksen ja strategian välinen yhteys voi olla vaikea osoittaa. (Schein, 2016, s.19–20)

Kolmantena tasona Schein (2016, s. 21) määrittelee perusolettamukset. Ne syntyvät, kun tietty ratkaisu on toiminut useampaan otteeseen ja näin ollen muodostunut itsestään- selvyudeksi. Perusolettamukset rakentuvat ajan saatossa ja voimistuvat ryhmässä, jolloin

niitä on hyvin vaikea alkaa muuttamaan. Yrityksen kulttuuri yksilön ja ryhmän tapaa suhtautua yksilöinä sekä toisiinsa.

### 2.1.2 Kulttuurin muuttaminen

Mikäli nykyinen kulttuuri ei tue liiketoiminnan tavoitteita, täytyy sitä pyrkiä kehittämään ja muuttamaan. Ensinnäkin on olennaista arvioida, kuinka iso muutos tarvitaan ja millainen muutosvalmius organisaatiossa on. Jos muutostarve ei ole kovin suuri, pienillä arkisilla teoilla ja kokeiluilla saadaan vahvistettua kulttuuria yllättävänkin tehokkaasti. (Kulmala & Rosvall, 2022, s.71) Heidän mukaansa muutostarpeita voidaan tarkastella neljän suunnan kautta, joista kaksi liittyy sisäiseen toimintaympäristöön ja kaksi vaikuttaa yrityksen ulkopuolelta.



**Kuvio 2.** Yrityskulttuurin muutospainet (Kulmala & Rosvall, 2022, s.72).

Sisäisiä muutospaineita voi olla esimerkiksi liiketoimintamallin muutos tai henkilöstöstä kumpuavat tarpeet kuten työn merkityksellisyys. Ulkoisina tekijöinä taas voidaan nähdä

esimerkiksi asiakaskokemus tai taloudellinen kannattavuus sekä ympäröivän yhteiskunnan muuttuvat arvot kuten vastuullisuus. (Kulmala & Rosvall, 2022, s.72).

Mattilan (2007, s. 107) mukaan muutosvalmiuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi yhteinen käsitys organisaation tilanteesta ja haasteista, henkilöstöresurssit, henkilöstön ja johdon taidot ja halu kehittyä sekä etenkin sisäisen viestinnän taso ja nopeus.

Kulttuuria voidaan johtaa, muotoilla ja sitä voidaan muuttaa, mutta siinä ei ole saavutettavissa pikavoittoja (Luukka, 2020, s.107). Yrityskulttuurin muutos vaatii systemaattisista ja pitkäjänteistä työtä. Kulttuuriset oletukset ovat yrityksessä niin syvällä, että kulttuurin muutos vaatii samanaikaisesti vanhasta poisoppimista, että uusien toimintatapojen omaksumista. (Leidenschaft, 2023) Luukkaan (2020, s.108) mukaan kulttuurimuutos johtaa tilanteeseen, jossa siihen sopeutumattomat työntekijät äänestävät jaloillaan, mikä tarkoittaa loppupeleissä kulttuurin muuttumista. Hänen mukaansa toisiaan vahvistavat, toistuvat kokemukset, muuttavat työntekijöiden uskomuksia ja vasta kun uskomukset muuttuvat, muuttavat työntekijät toimintaansa, minkä jälkeen aletaan saamaan tuloksia.

”Ihminen kaikkine tunteineen ja ajatuksineen on kulttuurin johtamisen ytimessä. Siksi on mahdotonta kuvitella onnistunut kulttuurimuutos, jossa ihmisten tarpeita ja erityispiirteitä ei otettaisi huomioon” (Kulmala & Rosvall, 2022, s.240). Yrityskulttuurin syvällisen ja inhimillisen luonteen vuoksi kulttuurimuutoksen johtaminen vaatii ymmärrystä siitä, mistä ihmiset motivoituvat ja mikä toisaalta estää motivaation syntymistä tai tuhoaa sitä. Muutos vaikuttaa myös tunnetasolla; myönteisiä tunteita kuuluvuudesta, luottamuksesta ja voimaantumisesta syntyy vain oikeissa olosuhteissa. (Kulmala & Rosvall, 2022, s.241)

Myös Schein (2009, s. 133) toteaa, että jonkin asian muuttaminen ei pelkästään tarkoita uuden oppimista vaan myös jonkin asian poisoppimista, joka on jo olemassa ja mahdollisesti esteenä. Kaikkein selvemmin kulttuurimuutoksen tarve tulee esiin, kun kaksi kulttuuria päättyy yhteen ja yrittää toimia yhdessä. (Schein, 2009, s.135)

### 2.1.3 Yksi vai useampi kulttuuri?

Yritysten yhdistymisessä kaksi kulttuuria kohtaa (Kulmala & Rosvall, 2022, s.80). Kun uusi organisaatio aloittaa toimintansa, kuulee fraasin ”otamme molemmista kulttuureista parhaat asiat” (Schein, 2009, s.22). Scheinin (2009, s.22) mukaan yrityskulttuureja yhdistäessä on kolme mahdollista mallia: kulttuurit ovat erilliset, toinen hallitsee tai ne sekoittuvat. Kulmalan ja Rosvallin (2022, s.80) mukaan tavoitteena on näistä viimeiseksi mainittu eli kulttuurien sekoittuminen.

Kulttuurit säilyvät erillisinä esimerkiksi konserneilla, niiden antaessa tytäryhtiöiden säilyttää erilliset identiteettinsä. Ratkaisuna voi olla kahden kulttuurin yhdensuuntaistaminen, jolloin ne eivät toimi vastakkain päämäärien mukaan tai jos yritykset toimivat eri maissa, voivat ne pitää omat kulttuurinsa. (Schein, 2009, s.22–23) Toinen vaihtoehto on se, että toinen kulttuureista hallitsee toista. Tämä toteutuu useimmiten silloin, kun yritys ostaa toisen yrityksen. Kolmantena vaihtoehtona Schein (2009, s.24) esittelee sekoituneen kulttuurin, jolloin väitetään otettavan parhaimmat piirteet molemmista yrityskulttuureista. Hänen mukaansa usein nähty muutosten vastustaminen uudessa organisaatiossa perustuu siihen tosiasiaan, ettei kulttuurisia kysymyksiä ole otettu lainkaan huomioon tehtäessä päätöksiä menettelytavoista. Kulttuurin johtaminen yhdistymistilanteessa onnistuu parhaiten, kun kahden yrityksen kulttuurit nähdään sopivan riittävän hyvin yhteen ja niiden erojen enemmänkin täydentävän toisiaan. (Kulmala & Rosvall, 2022, s.81)

Yritysten fuusioituessa asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen tasapaino ratkaisee lopputuloksen. (Pitkänen, 2007, s.147) Organisaatiossa toimivien henkilöiden, johdon ja henkilöstön aktiivinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tärkeitä muutoksen onnistumiseksi. Muutostilanteessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota vuoropuhelun organisointiin, jotta muutoksessa syntyneet jännitteet saadaan hallintaan. Mikäli jännitteitä ei hallita, nostaa se esille negatiiviset voimat ja konfliktit. (Pitkänen, 2007, s.150)

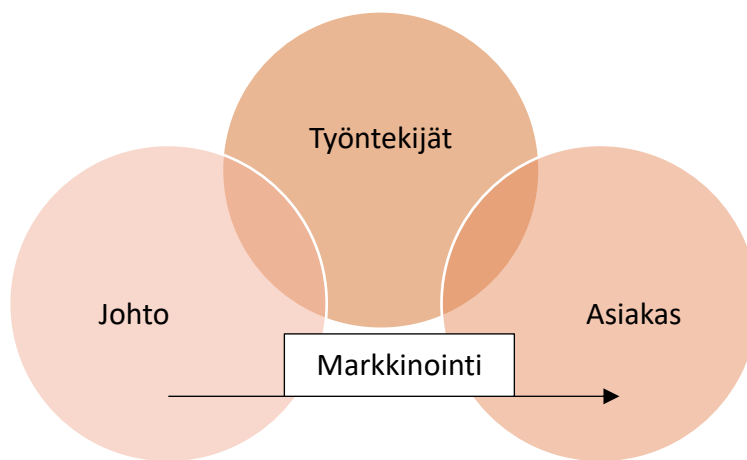
Sackmannin (2021, s. 66) mukaan myös yrityksen sisällä voi olla useampi alakulttuuri. Yrityksen kasvaessa eri osastoille, projekteille tai liiketoimintayksiköille voi muodostua omanlaisensa kulttuuri ajan saatossa. Mitä useammin ja tiiviimmin henkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään esimerkiksi projektitiimin kesken, sitä helpommin heille syntyy oma alakulttuuri.

## 2.2 Yrityskulttuurin johtaminen

Kulmalan ja Rosvallin (2022, s.18) mukaan kulttuurin merkitys strategisena kilpailuetuna on saanut monet johtajat ja hallitusammattilaiset kiinnostumaan kulttuurista ja sen kehittämisestä yhä enemmän. ” Tällä hetkellä yli 90 prosenttia ylimmästä johdosta kertoo kulttuurin olevan keskeisessä roolissa organisaation arvonmuodostuksessa, mutta samaan aikaan vain 16 prosenttia heistä kokee kulttuurin olevan sellaista kuin sen pitäisi olla.” (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 18) ”Niin kauan kuin johdon sitoutuminen puuttuu, ihmisten johtaminen ja sen kehittäminen on se osa-alue, joka joutuu säästöjen kohteeksi tiukassa taloustilanteessa tai kiireen keskellä. Kun on kiire tehdä tulosta, saatetaan priorisoida väärä asioita.” (Hälsa, 2022)

Luukkaan (2019, s. 38–39) mukaan yksi keskeisistä haasteista yrityskulttuurin johtamisen näkökulmasta on se, onko yritys tietoinen kulttuuristaan. Hänen mukaansa johdon tarinassa voi yrityksen kulttuuri olla luova, ketterä ja asiakaslähtöinen, kun taas työntekijät puhuvat luottamuksen puutteesta, syyllisiä etsivästä sekä sisäisiin prosesseihin keskittyvästä kulttuurista. Pahinta tällaisessa tilanteessa on se, että johto aidosti uskoo omaan tarinaansa eikä se kohtaa todellisuuden kanssa. ” We are at an inflection point: When it comes to workplace culture, there is a large gap between what leaders think is going on and what employees say is happening on the ground” (Sweet & Shook, 2020, s.5). Useampi tutkimus osoittaa sen, että johdon ja työntekijöiden käsitykset yrityskulttuurista eroavat toisistaan. Accenturen (2020) tekemän tutkimuksen mukaan 2/3 (68 %) johtajista kokee luoneensa voimaannuttavan ympäristön, missä työntekijät voivat olla omia itseään, kertoa huolenaiheista ja innovaatioista ilman pelkoa epäonnistumisesta, mutta vain 1/3 (36 %) työntekijöistä on samaa mieltä.

Alla oleva kuvio näyttää organisaation ideaalitulanteen, jolloin johto on tietoinen yrityksensä kulttuurista, ymmärtää tavoitetilan ja nykytilan eron ja johtaa kulttuuria aktiivisesti kohti tavoitetta. Työntekijät ymmärtävät, millaista kulttuuria tavoitellaan ja heidän kokemuksensa perusteella kulttuuri myös toteutuu arjessa, jolloin se viestii myös asiakkaille niin markkinoinnin kuin työntekijäkokemuksen kautta toteutuvasta kulttuurista. (Luukka, 2019, s. 41)



**Kuvio 3.** Organisaatiokulttuurin ideaalitila (Luukka, 2019, s. 41).

Kuuselan (2015, s.133) mukaan kulttuurin johtamisessa on kyse samoista tekijöistä kuin johtamisessa muutenkin; johtajan ja johdettavien välisestä suhteesta ja yhteistyötaidoista toteuttaa tavoitteet. Hänen mukaansa kulttuurin johtaminen samaistumisen kautta edellyttää esihenkilöltä panostusta vuorovaikutustilanteiden ja ryhmädynamiikan ymmärtämiseen sekä kykyä ihmissuhteiden, motivaation ja identiteetin johtamiseen samalla reagoiden toimintaympäristön muutoksiin. Hälsa (2022) mukaan asioiden käsitteleminen osallistaen ja innostaen, ihmiset sitoutuva, jolloin saadaan aikaan pitkäkestoisia tuloksia. Myönteinen yrityskulttuuri johtaa työntekijöiden ja yhteisön onnellisuuteen, mikä taas tuottaa tyytyväisiä asiakkaita, jotka lisäävät yrityksen tuottavuutta. (Leppänen & Rauhala, 2012, s.290)

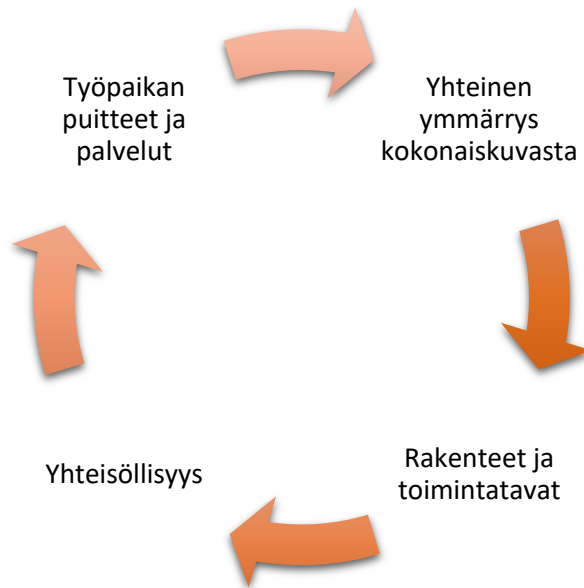
”Ihmisläheisen kulttuurin lähtökohta on hyvä ja laadukas johtaminen” (Hälsa, 2022). Ihmislähtöisessä työpaikkakulttuurissa lähtökohtana on tasa-arvoisuus, reiluus, turvallisuus ja työntekijän arvostus. Hyvinvointiin panostavan kulttuurin ylläpidon ja kehittämisen täytyy lähteä yrityksen sisältä käsin. Jotta positiivinen työilmapiiri säilyy, erilaisten konfliktien ratkaisu on edellytyksenä. (Metatavu, n.d.) Yrityksen johto, esihenkilöt ja muut avainasemassa työskentelevät henkilöt toimivat tärkeässä roolissa yrityskulttuurin luomisessa, sillä heidän käyttäytymisensä viestii ja symbolisoi kulttuuria tekemällä siitä konkreettista organisaation jäsenille. Heidän käyttäytymisensä ilmaisee, millainen käytös on hyväksyttävää ja samalla mitä heiltä vaaditaan. (Sackmann, 2021, s.261)

Kaikki yrityksen prosessit ja rakenteet pitää muotoilla yrityskulttuurista käsin (Leidenschaft, 2023). Jos kulttuuria ei johdeta, on riskinä yrityksen kasvaessa tai toimintaympäristön muuttuessa, että kulttuuri muodostuu menestyksen esteeksi. Yrityskulttuuri voi myös muuttua ajansaatossa riskiksi, mikäli se edustaa esimerkiksi sellaisia arvoja, jotka eivät ole yrityksen asiakaskunnassa enää yleisesti hyväksyttäviä. (Kulmala & Rosvall, 2022, s.35)

Kulttuuri on myös vahvasti sidoksissa strategisesti merkittäviin osa-alueisiin kuten brändiin. Yrityksen kulttuurin ja brändin on oltava linjassa keskenään, sillä muuten se voi pahimmillaan näyttäytyä aivan erilaiselta työntekijöille, partnereille, asiakkaille tai firman sisäisille funktioille. (Kulmala & Rosvall, 2022, s.36) Yrityskulttuurin johtaminen vaatii tinkimättömyyttä, pitkäjänteisyyttä ja systematiikka. Jos yrityskulttuurista haluaa oikeasti rakentaa kilpailutekijän yritykselleen, tulee kulttuurista rakentaa vahva. Vahva yrityskulttuuri tunnustetaan sekä sisä- että ulkopuolelta ja ihminen ymmärtää helposti onko kulttuuri hänen arvomaailmalleen ja toimintatavalleen sopiva. (Leidenschaft, 2023)

### **2.2.1 Kulttuurin johtamisen osa-alueet**

Kulmala ja Rosvall (2022, s. 42) jakavat kulttuurin johtamisen neljään osa-alueeseen: yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta, rakenteet ja toimintatavat, yhteisöllisyys sekä työpaikan puitteet ja palvelut.



**Kuvio 4.** Yrityskulttuurin johtamisen osa-alueet (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 43).

Yhteinen ymmärrys yrityksen kokonaiskuvasta mahdollistaa yhteisen toiminnan, koska se yhdistää koko henkilöstöä. Kokonaiskuva muodostuu yrityksen strategiasta, suunnasta ja perustehtävästä. Perustehtävällä tarkoitetaan sitä, että jokainen yritys pyrkii omalla toiminnallaan ratkaisemaan jonkin asiakkaan ongelman ja samalla vastaa kysymyksiin: miksi yritys on olemassa, mitä yritys tavoittelee ja miten ihmiset toimivat. (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 44)

Kulmalan ja Rosvallin (2022, s. 47–50) mukaan rakenteet ja toimintatavat voidaan jakaa työn organisointiin, päätöksentekoon, palkitsemiseen ja palautteeseen. Esimerkiksi palaute on hyvä merkki siitä, että ihmisen työ huomataan ja hänestä välitetään. Kulmala ja Rosvall (2022, s. 51) muistuttaa, että jos yrityksestä poistetaan ihmiset, eivät jäljelle jääneet rakenteet ja puitteet enää muodosta yritystä, työpaikkaa tai ainakaan yrityskulttuuria. Yhteisöllisyyden osa-alueina Kulmala ja Rosvall (2022, s.51) nostavat arvot, yhteistyön ja verkostot, yhteenkuuluvuuden sekä tunteet.

Paras tapa johtaa yrityksen kulttuuria on määrittää organisaatiolle selkeät arvot ja johtaa organisaatiota niiden avulla ja niiden kautta (Leidenschaft, 2023). Yrityksen arvoilla pyritään ohjaamaan yrityksen toimintatapoja, mutta se, että organisaatiolla on määritellyt arvot, ei vielä tarkoita mitään (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 53). Se, miten kohtaa, kuuntelee ja on aidosti läsnä, viestii erityisesti esihenkilön arvoista ja toimintatavoista. Läsnäolo vaatii pysähtymistä ja aikaa, sillä hyvilläkään johtamistaidoilla ei tee mitään, jos kalenteri on täynnä eikä yksinkertaisesti ehdi pysähtyä. (Hälsa, 2022)

Yhteenkuuluvuutta Kulmalan ja Rosvallin (2022, s. 61) mukaan ruokkii se, että ihmiset kokevat laajasti kuuluvansa joukkoon omana itsenään ja voivansa luottaa muihin yhteisön jäseniin. Organisaation monimuotoisuus ja inklusiivisuus tuovat mukanaan kattavan hyötypaletin, johon kuuluu muun muassa luovuutta, työhyvinvointia, taloudellista kannattavuutta ja hyvää mainetta (Työterveyslaitos). Kulmalan ja Rosvallin (2022, s. 63) mukaan tutkimukset osoittavat, että tunteet vaikuttavat monimaisesti oikeastaan kaikkeen inhimilliseen toimintaan. Tiimit, joissa puhutaan positiivisten tunteiden lisäksi negatiivisista asioista, luovat myös vahvemman psykologisen turvallisuuden. ” Kun johtaminen on aidosti ihmisläheistä, voidaan sen avulla luoda työpaikalle kulttuuri, jossa tunneilmasto, ilmapiiri, luottamus ja psykologinen turvallisuus kohtaavat” (Hälsa, 2022).

Työpaikan puitteet ja palvelut kuvastavat konkreettista ja siksi suhteellisen helppoa tapaa ilmentää tavoitekulttuuria. Tila kertoo siitä, millainen työpaikka on kyseessä ja mitä siellä arvostetaan. Näitä voi olla esimerkiksi ekologisuus, joustavuus ja digitaaliset ratkaisut. (Kulmala & Rosvall, 2022, s.64–66)

### **2.2.2 Työntekijäymmärrys**

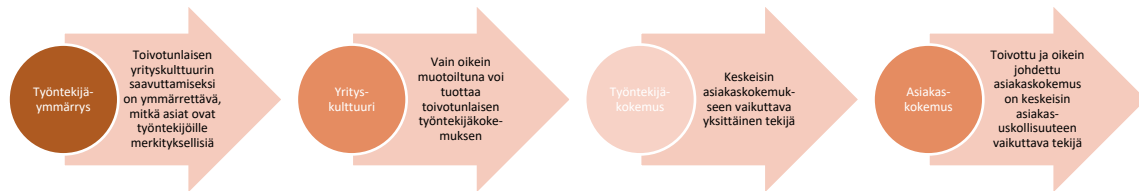
Luukkaan (2019, s. 119) mukaan työntekijäymmärrys on ymmärrystä yrityksen yksittäisiä työntekijöitä motivoivista ja sitouttavista asioista sekä näihin pohjautuvaa kokonaisymmärrystä työntekijöiden yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista organisaatiossa. ” Työntekijäymmärrys on yksilölähtöinen tapa ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä” (Luukka, 2019, s. 119). ”Liian usein johdamme

tiimiämme massana. Oletamme, että yksi ratkaisu sopii kaikille, korjaa kaiken ja motivoi kaikkia” (Luukka, 2021, s. 11).

Työntekijäymmärrys tarkoittaa kaiken tarvittavan tiedon oppimista työntekijöistä, kuten keitä he ovat, millaiset tarpeet ja tavoitteet heillä on sekä heidän nykyiset kokemuksensa, toiveet ja tulevaisuuden odotukset (Franz, 2022). Franz (2022) listaa kolme tapaa saavuttaa työntekijäymmärrys: kuuntele, määrittele ja samaistu. Hänen mukaansa on myös osattava kuunnella, mitä työntekijät näyttävät tai kertovat kokemuksistaan. Työn määrittelyssä taas auttaa puhuminen työntekijöiden kanssa, työtehtävien tunnistaminen sekä asiat, mitkä työntekijöitä motivoi. Kolmantena kohtana Franz (2022) listaa samaistumisen eli asettumisen työntekijöiden asemaan.

Tärkeintä on tunnistaa juuri ne merkitykselliset asiat, jotka ovat yksittäiselle työntekijälle tärkeimpiä sekä ymmärtää, miten ne toteutuvat arjessa ja millä tavoin ne voisi toteutua vielä paremmin. Työntekijäymmärrys perustuu aina systemaattisesti kerättyyn tietoon, ei oletuksiin. (Siqni) ”Ihminen tulee töihin psykofyysisenä kokonaisuutena, eikä hän voi jättää ilojaan tai murheitaan työpaikan ulkopuolelle” (Luukka, 2021, s. 9).

Alla oleva kuvio havainnollistaa organisaation menestysketjun. ”*Työntekijäkoke-  
musta* johdetaan ja siihen vaikutetaan *yrityskulttuurilla*. Jotta yrityskulttuurilla voidaan tuottaa toivotunlainen työntekijäkokemus, tulee organisaatiolla olla *työntekijäymmärrystä*. Näin muodostuu *yrityksen menestysketju*” (Luukka, 2019, s. 117).



**Kuvio 5.** Organisaation menestysketju (Luukka, 2019, s. 117).

”Työntekijäymmärryksen keskiössä on itsestään selvä ja banaali fakta: organisaatiot rakentuvat yksilöistä, yksittäisistä ihmisistä” (Luukka, 2021, s.4). Organisaation vahvin ja heikoin lenkki on aina yksilö. Yksilö on jäänyt ismien, uusien työkalujen ja monimuotoisten prosessien jalkoihin. Ei ole siis ihme, että valtaosa yrityksistä polkee paikoillaan ja ihmiset voivat niissä huonosti. (Luukka, 2021, s.4).

Hyvä ja toivotunlainen työntekijäkoke- mus ei tapahdu ilman johtamista. Työntekijäkoke- musta johdetaan tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä ja rakentamalla ymmärryksen pohjalta sellainen yrityskulttuuri, joka saa ihmiset toimimaan intohimoisesti kohti päämäärää. Yrityskulttuuri voidaan nähdä työkaluna toivotunlaisen työntekijäkoke- muksen johtamisessa. (Luukka, 2021, s. 5)

Useiden tutkimusten mukaan suurin asiakaskoke- muksen vaikuttava yksittäinen tekijä onkin asiakaskoke- muksen sijaan työntekijäkoke- mus (*employee experience, EX*). Kaikki lähtee siitä, että ymmärretään, mitkä asiat ovat organisaation henkilöstölle merkityksellisiä. (Luukka, 2021, s. 5) Työntekijäkoke- mus muodostuu työntekijän vuorovaikutuksesta ihmisiin, järjestelmiin, käytäntöihin sekä fyysiseen että virtuaaliseen työympäristöön.

Työntekijäkokemus on subjektiivista, se on kokonaisvaltainen vaikutus työhön ja organisaatioon yksilölle – kuinka työntekijät voivat, havaitsevat potentiaalinsa ja kyvykkyytensä sekä sen vaikutuksen heidän hyvinvointiinsa. (Miles, 2023) Moni tutkimus osoittaaakin, että kokemuksen mittaaminen on yritykselle hyödyllisempää ja kokonaisvaltaisempi kuin esimerkiksi pelkän tyytyväisyyden mittaaminen.

### 2.2.3 Rekrytointien vaikutus yrityskulttuuriin

Yrityksen rekrytointipäätökset ovat aina merkittävä mahdollisuus kulttuurin kehittämiseen (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 22). Luukkaan (2019, s. 255) mukaan rekrytointi on yrityskulttuurin kannalta yksi tärkeimmistä prosesseista, ellei peräti se tärkein. Hänen mukaansa ensinnäkin rekrytointin tehtävä on varmistaa, että vain kulttuuriin sopivat henkilöt pääsevät osaksi organisaatiota ja toiseksi, rekrytointi on yrityksen sisäistä viestintää vahvimmillaan. Se, ketä yritys rekrytoi kertoo yrityksen nykyisille työntekijöille, millaista osaamista ja asennetta organisaatio arvostaa.

*”Kulttuuriin sopivien rekrytointi tarkoittaa, että jos kulttuuri rakentuu avoimuudelle, haetaan avoimia ihmisiä, ei sellaisia, jotka haluavat pantata tietoa tai jotka eivät usko avoimuudesta olevan hyötyä. Jos kulttuuri arvostaa yksilösuorittamista, kannattaa etsiä ihmisiä, jotka ovat yksilösuorittajia, sillä yhteistyötä ja suorituksen tapaa arvostava työntekijä ei kilpailukulttuurissa viihdy, saati menesty” (Luukka, 2019, s. 256).*

Vahvan yrityskulttuurin tärkeys näkyy erityisesti aloilla, missä kilpailu on kovaa. Esimerkiksi ohjelmointiyrityksissä yhtenä kilpailuetuna näiden huipputekijöiden kalastamiseksi on yrityskulttuuri, joka vetää puoleensa. (Hälsa, 2020) Kansallisen rekrytointitutkimuksen 2022 mukaan sopivuus työpaikan kulttuurin on toiseksi tärkein tekijä rekrytointipäätöksen kannalta heti motivaation jälkeen (Vaisto, 2022).

Yrityskulttuurin ja rekrytointin yhteydessä kannattaa myös muistaa monimuotoisuus (Hälsa, 2020). Viime vuosina kulttuuriyhteensopiva-termin (*culture fit*) rinnalle on tullut termi kulttuuritäydennys (*culture add*). Kulttuuritäydennys tarkoittaa sitä, että organisaatioon palkataan ihmisiä, jotka ravistelevat ja kehittävät nykykulttuuria uuteen suuntaan. (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 22) Tästä voidaan käyttää myös termiä *Culture Build*,

jolloin henkilön kautta etsitään muutosta olemassa olevaan toimintakulttuuriin. (Bridge Impact). Kulmalan ja Rosvallin (2022, s.21) mukaan näiden kahden näkökulman kautta johto voi tietoisesti hyödyntää rekrytointia joko vakauttamaan ja vahvistamaan nykykulttuuria tai uudistamaan kulttuuria kohti haluttua suuntaa.

Sarpon (2016) mukaan rekrytoinnin pelikenttä alkaa jo oman yrityskulttuurin tunnistamisesta ja sen selkeästä viestimisestä niin talon sisä- kuin ulkopuolella. Rekrytointi on mahdollisuus vahvistaa organisaatiota ja kulttuuria, mutta se on myös haasteellista monien liikkuvien palasten takia. Kaikki käytänteet rakentavat ja vahvistavat haluttua kulttuuria, oli kyse sitten rekrytointi-ilmoituksesta tai haastattelutilanteesta. (Sarpo, 2016) ”Parhaat työpaikat erottuvat massasta positiivisesti rekryilmoituksissa ja -mainonnassa, koska ne ovat aitoja ja oman kulttuurin näköisiä” Sarpo (2016). Rekrytointi ei koskaan ole kampanja tai projekti, vaan pitkäaikaisten suhteiden rakentamista (Luukka, 2019, s.266). Rekrytointialan ammattilaisista 71 prosenttia kokee, että työnantajabrändillä on ratkaiseva rooli rekrytointien onnistumisessa (Karhunen, 2022).

Uuden henkilöstön rekrytointi vaikuttaa yrityskulttuuriin ja toisaalta yrityskulttuuri asettaa myös reunaehdoja rekrytoinnille. Esimerkiksi informaatioteknologian alan yritykset ovat voimakkaasti luoneet jatkuvan oppimisen kulttuuria, jolloin työntekijöiltä edellytetään korostunutta halua ja valmiuksia jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja muutokseen. (Viitala, 2014, luku 3) Lisäksi monilla yrityksillä on kovat kasvutavoitteet ja työnantajan näkökulmasta halutaan palkata yritykselle kannattavia ja tehokkaita työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneita yritykseen. Martelan (2015) mukaan jo rekrytointi vaiheessa kannattaa osaamisen lisäksi tarkastella henkilön innostuneisuutta tehtävää kohtaan, sillä innostunut työntekijä on tehokas sekä oppii myös enemmän. Hänen mukaansa innostunut tehokkuus on myös kestävää tehokkuutta.

Rekrytointi ei lopu työsopimuksen allekirjoittamiseen. Perekäytöksen aikana lunastetaan kaikki ne lupaukset, jota hakijalle on työnantajabrändin rakentamisen, rekrytointimarkkinoinnin ja hakijaviestinnän viitoittamalla polulla luvattu (Vikman, 2022).

Luukkaan (2019, s. 290) mukaan perehdytyksen tehtävä kulttuurisesta näkökulmasta on toivottaa työntekijä tervetulleeksi yhteisöön, opettaa hänelle yhteisössä selviytymisen keskeiset ja tärkeät asiat sekä tutustuttaa ja perehdyttää työntekijä työhönsä ja organisaation tapaan tehdä töitä. ”Perehdytyksen keskeisenä tavoitteena tulisi olla se, että uudelle työntekijälle annetaan parhaat mahdolliset eväät menestyä organisaatiossa” (Luukka, 2019, s.299).

Uuden aloittavan työntekijän tulohaastattelut sekä lopettavan työntekijän lähtöhaastattelut ovat myös hyvä nykykulttuurin tietolähde. Haastattelut tarjoavat arvokasta laadullista tietoa työntekijöiden kokemuksista, joissa pienetkin sävyt ja tulkinnat voivat olla suuressa roolissa. Tulo- ja lähtöhaastattelut tarjoavat siis ainutlaatuista dataa, sillä ne perustuvat joko puhtaalta pöydältä ja uusin silmin tehtävään arviointiin tai menneeseen peilaavaan arvioon vailla pidäkkeitä liittyen omaan tulevaisuuteen yrityksessä. (Kulmala & Rosvall, 2022, s.140)

Osaavista työntekijöistä tulee pitää kiinni ja muun muassa perehdytyksen antama ensivaikutelma on tähän merkityksellistä. Keskuskauppakamarin julkistamassa kyselyssä jopa 59 prosentilla yrityksistä on pulaa osaavasta työvoimasta ja 66 prosenttia yrityksistä kertoo osaajapulan rajoittavan yrityksen kasvua ja liiketoiminnan kehittämistä. (HS) Jokainen työntekijä tulee muistamaan aina sen ensimmäisen työpäivän sekä kenen kanssa tämän on jakanut. On tärkeää antaa uusille aloittaville vertaistuki, jonka kanssa jakaa kokemukset ja tunteet. Ideaalilanteessa perehdytyspäivät ovat keskitetty niin, että useampi uusi työntekijä aloittaa samana päivänä. Keskitetyt perehdytyspäivät ovat myös taoudellisempia, innostavampia sekä antavat työntekijälle vertaistuen. (Luukka, 2019, s. 292)

### **2.3 Työtyytyväisyyden ja yrityskulttuurin yhteys**

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulosta. Toisin sanoen se on työn henkilössä herättämä emotionaalinen reaktio,

mihin vaikuttavat monet tekijät kuten työn sisältö, työmäärä, työryhmän suhtautuminen henkilöön, esimiehen johtamistapa ja organisaation ilmapiiri. (Juuti, 2006, s. 27–28) Syventymällä henkilöstön voimavaroihin voidaan tunnistaa kokonaisvaltaisesti lähtökohdat ihmisen tyytyväisyyden muodostumiselle. Viitalan (2021, luku 2.1.) mukaan henkilöstöjohtamisen rooli on mahdollistaa yrityksen perustehtävän ja strategioiden toteutuminen huolehtimalla riittävästä ja oikeanlaisista henkilöstövoimavaroista, joista käytetään myös suomennosta inhimilliset voimavarat. Nämä ovat havainnollistettuna alla olevassa kuviossa.



**Kuvio 6.** Yrityksen inhimilliset voimavarat (Viitala, 2021, luku 2.1.).

Inhimillinen pääoma koostuu useista henkilöstöön liittyvistä tekijöistä. Keskeinen osa sitä on työntekijöiden osaaminen ja joskus siihen sisällytetään myös asenteet. Työssä ja työpaikalla tärkeinä korostuvat asenteet liittyvät erityisesti yksilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, joka puolestaan määrittelee myös sen, miten voimakkaasti työntekijä haluaa säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa. (Viitala, 2021, luku 2.1.)

Tunnetuin työtyytyväisyysteoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria, joka pohjautuu niin sanotulle kriittisten tapausten menetelmälle, missä tarkastellaan toimeentulo- ja kannustetekijöitä. Useissa tutkimuksissa on todettu, että samat tekijät vaikuttavat sekä kokonaistyytyväisyyteen että kokonaistyytymättömyyteen. Odotusarvoteorian kannattajien mukaan, työtyytyväisyys on seurausta siitä, missä määrin työ tarjoaa henkilön arvostamille päämäärille ja tavoitteille toteutumismahdollisuuksia. (Juuti, 2006, s. 28)

Lawlerin odotusarvoteoreettisessa työtyytyväisyysmallissa tarkastellaan, mitä tyydytystä henkilö työstään saa ja sitä, mitä hän odottaa saavansa. Henkilö ikään kuin vertailee sitä, mitä hän saa ja mitä hänen tulisi saada. Tässä teoriassa samat tekijät vaikuttavat sekä palkkatyytyväisyyteen että suhtautumiseen niin esihenkilöön kuin työnsisältöön. Mallissa oletetaan, että työtyytyväisyys on seurausta siitä, että henkilö saa työstään palkkioita ja tyydytystä jokseenkin yhtä paljon kuin hän kokee, että hänen tulisikin saada. (Juuti, 2006, s. 29)

Juutin (2006, s.34) mukaan työtyytyväisyys ja vaihtuvuus linkittyvät toisiinsa. Mitä paremmin henkilöstö viihtyy, sitä pienempi on vaihtuvuuden todennäköisyys. Vaihtoalttiutta käsittelevien teorioiden mukaan henkilöt jatkuvasti arvioivat työtilannetta sekä sitä, jäävätkö he nykyiseen työhönsä vai pyrkivätkö he vaihtamaan työpaikkaa. Lisäksi työtyytyväisyys ja poissaolot ovat käänteisessä yhteydessä keskenään. Näiden välinen riippuvuus on vahvempi kuin työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden välillä. (Juuti, 2006, s. 34) Yksi keino vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, poissaoloihin ja vaihtuvuuteen, on lähijohtaminen. Se voi olla yrityksen menestymiselle valtava voimavara, jos se on ihmisiä arvostava, vuorovaikutteista sekä onnistumista tukeva. (Viitala, 2021, luku 2.11.)

Tutkimusten mukaan suomalaiset kokevat olevansa merkittävästi terveempiä kuin 10 vuotta sitten, mutta silti sairauspoissaolot ovat pysyneet samalla tasolla. Huonon esihenkilön alaisilla saattaa olla jopa 60 prosenttia enemmän poissaoloja kuin hyvän esihenkilön alaisilla. Lisäksi tutkimusten mukaan huono esihenkilötyö aiheuttaa vaihtuvuutta,

sillä 70 prosenttia itse irtisanoutuvista lähtee huonon esihenkilön takia. Hyvään johtamiseen tulisi panostaa, sillä sen myötä työtyytyväisyys paranee ja ihmisten työkyky, työhyvinvointi ja kaikki positiivinen kierre alkaa lopulta tuottaa tulosta. (Fountain Park, n.d.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin ”työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä”. Se rakentuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön itseensä (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto) sekä työympäristöön kuuluvista tekijöistä (johtaminen, työilmapiiri jne.). Kokonaisyhyvinvointiin vaikuttaa lisäksi yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat. (Viitala, 2021, luku 2.6.)

Viitalan (2021, luku 2.6.) mukaan pitkällä aikajänteellä tärkeintä on huolehtia työhyvinvoinnista vahvistamalla työn edellytyksiä työn mielekkyyden kokemuksiin ja työn imuun. Hänen mukaansa työn imua kokeva ihminen suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa, sitoutuu työhönsä, saa tuloksia aikaan, kehittyy, toimii työpaikalla muidenkin hyväksi ja on terveempi kuin henkilö, jolla työnimu on matala. Myös työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon sekä niiden kautta työn tuloksiin. Työpaikan ilmapiiri on sekä organisaatiokulttuurin ilmentymä että sen seurausta. (Viitala, 2021, luku 2.8.)

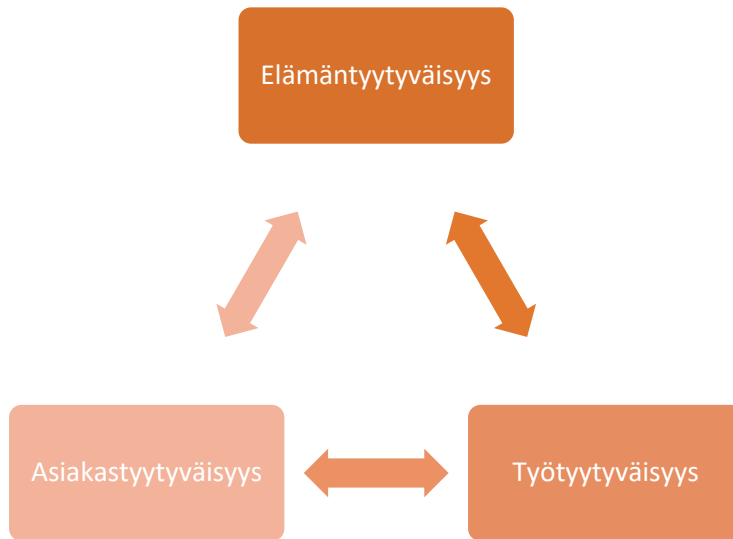
Aligin (2023) mukaan työtyytyväisyys kuvastaa sitä, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat työhönsä, kun taas sitoutuneisuus mittaa työntekijöiden kiinnostuneisuuden tasoa työtä kohtaan. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi kannattaakin tarkkailla molempia ominaisuuksia, sillä tyytyväinen työntekijä ei välttämättä ole aina sitoutunut työhönsä. Työntekijöiden tyytyväisyydessä on kauaskantoisia etuja, kuten tehokkuus, sitoutuneisuus sekä näiden heijastuminen myös asiakastyytyväisyyteen.

Jo 1960-luvulta lähtien työterveyspsykologit ovat tutkineet, mitkä asiat motivoivat työntekijöitä ja saavat heidät säilyttämään hyvän asenteensa. He alkoivat tutkimaan syitä työ-

tyytyväisyydelle ja käyttämään sitä tunteiden mittarina, mikä johti siihen, että luonnollisena lopputuloksena ajateltiin iloisen ja tehokkaan työntekijän olevan tyytyväinen työhönsä. (Dewe & Cooper, 2012, s.109)

Perinteinen keskustelu työntekijöiden psykologisista voimavaroista tyypistyy helposti tyytyväisyyden tarkastelemiseksi. Yleinen konsensus on, että tyytyväisyydellä on jonkinlainen myönteinen vaikutus organisaation tulokseen, mutta ei välttämättä kovinkaan suuri. Tämä voidaan selittää esimerkiksi sillä, että tyytyväisyyden mittaaminen ei esimerkiksi kerro työntekijän innostuksesta työhönsä. (Martela, 2015) Hänen mukaansa sen sijaan, että mitattaisiin tyytyväisyyttä, kannattaisi mitata innostuneisuutta. ”Työnantajalle innostunut työntekijä näyttäytyy tehokkaana, omistautuneena ja valmiina panostamaan työhön koko tarmonsaa ja tekemään enemmän kuin mitä häneltä vaaditaan” (Martela, 2015). Panostamalla vapaaehtoisuuteen, kyvykkyyteen, yhteiskuluvuuteen sekä hyväntekemiseen, voidaan vaikuttaa tutkitusti henkilön sisäiseen motivaatioon ja innostuneisuuteen positiivisesti.

Leppäsen ja Rauhalan (2012, s. 292) mukaan onnellisuuden ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tutkimus on lisännyt suosiotaan viime vuosina ja yhä enemmän uskalletaan puhua ihmisten elämäntyytyväisyyden sekä onnellisuuden yhteydestä yritysten menestymiseen ja tuottavuuteen. Useimmat tutkimukset ovat osoittaneet yhteyksiä tuottavuuden sekä ihmisten myönteisten tunteiden ja hyvinvoinnin välillä. Työllä on keskeinen merkitys onnellisuuteen ja innostumisen taustalla on yksilön tyytyväisyyttä ohjaavat tekijät, kuten merkityksellisyys, itsensä kehittäminen ja myönteinen ilmapiiri. (Leppänen & Rauhala, 2012, s.293) Alla oleva kuvio havainnollistaa kokonaisvaltaisen onnellisuuden johtamisen osa-alueet.



**Kuvio 7.** Onnellisuuden johtaminen (Leppänen & Rauhala, 2012, s.295).

Työntekijöiden tyytyväisyydellä on siis merkittävä rooli yrityksen jokapäiväisessä arjessa, mikä heijastuu lopulta kaikkeen tekemiseen. Yrityksen hyvä maine toimii esimerkiksi kilpailuetuna, sillä työntekijät ovat niin sanotusti yrityksen kasvot. Hyvinvoivat, motivoituneet sekä työssään kehittyvät ihmiset antavat yrityksestä positiivisen kuvan, ja työntekoa monin eri tavoin tukeva ilmapiiri näkyy varmasti myös tuloksessa. Ihmislähtöisyys on tässäkin avainsana, sillä kaikki lähtee yrityksen sisältä. Yrityksen johtamistavan- ja kulttuurin keskiössä tulee olla ihmisten hyvinvointi. (Metatavu, n.d.)

### 3 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus, menetelmän valinta ja tutkimusaineiston hankinta sekä aineiston analyysi ja luotettavuus. Luvussa esitellään myös tutkimuksen kohdeyritys, johon tutkimus on toteutettu.

#### 3.1 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on sen perustuminen ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun (Puusa & Juuti, 2020, s.59). Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen tärkeyttä voidaan perustella esimerkiksi sillä, että monet kohteet ovat näkymättömiä, abstrakteja, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä sekä tulkinnallisia. Laadullinen tutkimus jättää tilaa moniäänisyydelle ja kun tutkitaan ihmisiä, ilmiöt ovat aikaan ja paikkaan sidonnaisia ja näin ollen ne muuttuvat vuorovaikutuksen seurauksena ajan myötä. (Puusa & Juuti, 2020, s.62)

Hirsijärven ja muiden (2009, s. 161) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää uutta tietoa kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yrityskulttuurilla voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja millaisena yrityskulttuuri näyttäytyy arjessa. Tavoitteena oli tuoda ilmi kohdeyrityksen työntekijöiden työtyytyväisyys yrityskulttuurin näkökulmasta. Puusan ja muiden (2020, luku 3) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu ei ole luonteeltaan puhtaan tiedon esille kaivamista vaan vuorovaikutusta toisten, tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kanssa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöiden kokemuksia ja uskomuksia, minkä takia tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan.

Ihmisten kokemusten kuvaaminen edellyttää ihmisten elämismaailman sisälle pääsemistä ja kokemusten tulkintaa sekä pyrkimystä ymmärtää niitä samalla tavalla kuin ihmiset itse ne ymmärtävät. Laadullinen tutkimus liittyykin läheisesti fenomenologiaan, joka

on filosofinen suuntaus, missä ollaan kiinnostuneita ihmisen elämismaailmasta ja intentionaalisesta tietoisuudesta. (Puusa & Juuti, 2020, s.71) Hirsijärven ja muiden (2009, s. 164) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksena, ihmisten suosiminen tiedonkeruustrumenttina, laadullisten metodien kuten teemahaastatteluiden käyttö aineiston hankinnassa sekä tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä.

Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen piirteiden mukaisesti kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Kohdejoukkoon valikoitui yhteensä 14 henkilö heidän työsuhteen keston ja roolin mukaisesti. Näin ollen vahvistetaan tutkimuksen validiteettia, kun kohderyhmänä on eri puolilta organisaatiota valikoituneet henkilöt. Kohderyhmän tarkempi esittely käsitellään seuraavassa 3.2. alaluvussa.

Tutkittavien määrä on aina riippuvainen tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista, eikä lukumäärä ole ratkaiseva asia laadullisen tutkimuksen onnistumiseksi. Näytteeseen tulee sisällyttää niin monta tutkittavaa ja haastattelua kuin on tarpeen tarvittavan tiedon saamiseksi. (Puusa & Juuti, 2020, s.84) Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, jolloin se sallii haastateltavalle enemmän vapauksia vastata omin sanoin sekä esittää tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu on tehokas menetelmä oikein toteutettuna, sillä tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä tyystin. (Koskinen ja muut, 2005, s.104–105)

Myös tässä tutkimuksessa tutkimussuunnitelma on muotoutunut tutkimuksen edetessä. Aiheen ja ensimmäisten tutkimuskysymyksien hahmottuessa, aihe alkoi rajautua ja selkeytyä kirjallisuuskatsausta kirjoittaessa. Aikaisemmat tutkimukset ja teoriat selkeyttivät tutkimusongelmaa sekä ohjasivat esimerkiksi tarkastelemaan työtyytyväisyyden näkökulmasta oleellisia piirteitä yrityskulttuurin osa-alueista. Puusan ja juutin (2020, s. 80) mukaan tutkimusprosessi elää ja muotoutuu koko tutkimuksen keston ajan ja avoin ase-

telma korostaa tutkimuksen vaiheiden – aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin – kietoutumista yhteen. Tutkimusasetelman avoimuus ja joustavuus ovat luontaista ja oikeastaan ehto laadullisen tutkimuksen hengen toteutumiselle. (Puusa & Juuti, 2020, s.80)

### 3.2 Yritysesittely

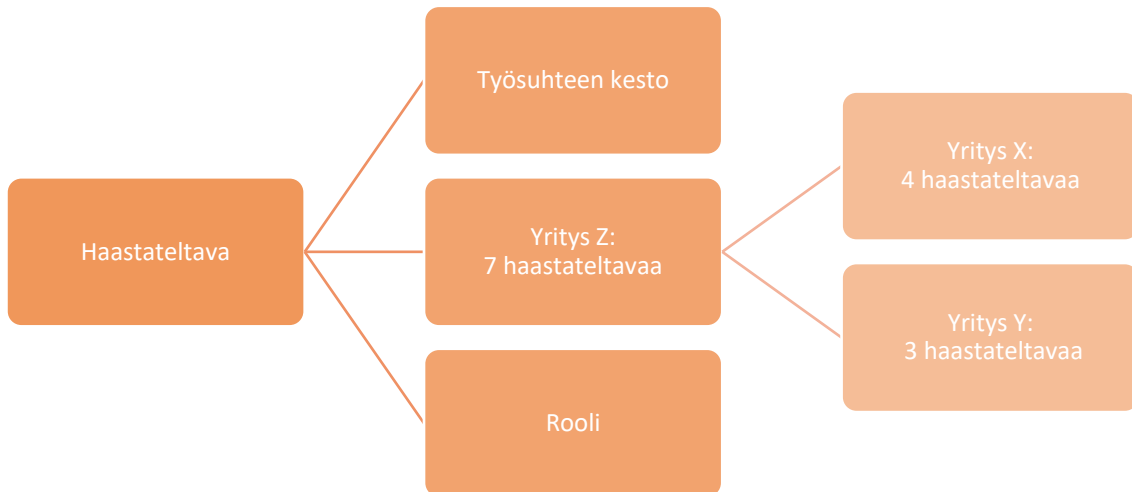
Tutkimus toteutettiin IT-alan kasvuyritykseen syksyllä 2023. Kohdeyrityksestä käytetään termiä yritys Z. Heinäkuussa 2022 tamperelainen ohjelmistoalan yritys X ilmoitti ostavansa helsinkiläisen digitaalisten palveluiden asiantuntijayritys Y:n. Liiketoimintakaupan ja kasvun mahdollistajana on pääomasijoitusyhtiö.

Yritys X on vuonna 2001 perustettu ohjelmistoalan yritys ja se on lähtöisin Tampereelta. Yrityksen liikevaihto oli 6 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos -311 tuhatta euroa. Tiedot perustuvat yhtiön viimeisimpään tilinpäätökseen vuodelta 2022. Yritys Y on vuonna 1997 perustettu digitaalisen liiketoiminnan konsultointiyritys. Pääomasijoittana toimii suomalainen, vuonna 2018 perustettu yritys, joka keskittyy palvelusektorin toimialoihin tavoitteena saavuttaa merkittävää kilpailuetua ja arvonnousua.

Fuusioitumisen myötä haluttiin aloittaa puhtaalta pöydältä ja huhtikuussa 2023 syntyi uusi brändi, jolloin yritys X:n nimi vaihtui Z:ksi. Uuden brändin ja nimen myötä haluttiin luoda jotain uutta ja yhteistä, jonka päälle lähdetään rakentamaan tulevaa. Yrityksien yhdistymisen myötä henkilöstön määrä kasvoi ja lokakuussa 2023 henkilöstöä on noin 70 henkeä. Toimistot sijaitsevat Tampereella ja Helsingissä.

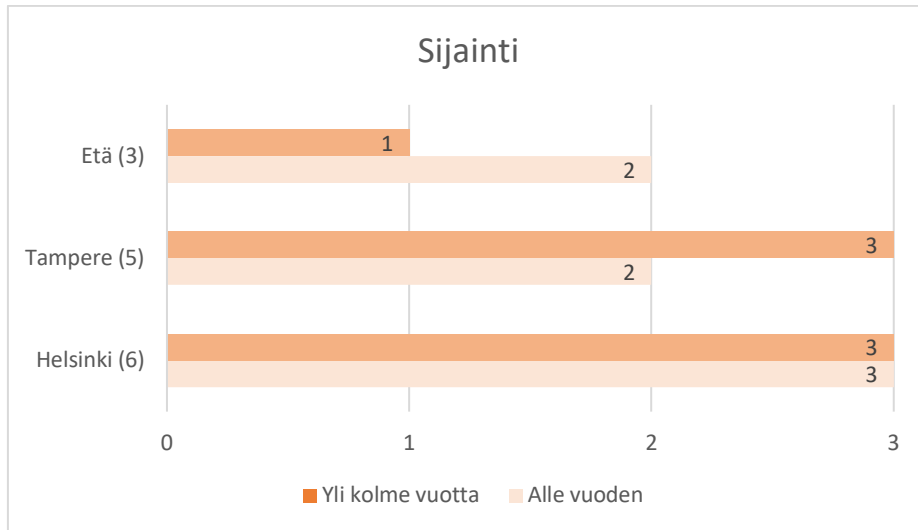
Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kohdeyrityksen Z yrityskulttuuria ja sen vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluna, haastatellen yhteensä 14 henkilöä. Haastateltavat ovat harkiten valittu käyttäen kriteereinä henkilön työsuhteen kestoa, roolia sekä sitä, onko henkilö siirtynyt yrityskaupan myötä yrityksestä X vai Y, vai onko hänet palkattu vuoden 2023 aikana, jolloin kummankaan (Yritys X tai Y:n) toimintatavat ja kulttuuri ei ole kerennyt juurtumaan. Tämän avulla

saadaan vertailua siitä, millaiseksi henkilö kokee yrityskulttuurin ja vertaako hän esimerkiksi olosuhteita aikaisempaan. Haastateltavien henkilöllisyys pysyy anonyymina, jolloin haastatteluaineiston käsittelyssä ja tutkimuksen tuloksissa viitattaessa haastateltaviin henkilöihin, käytetään numeroita 1-14.



**Kuvio 8.** Haastateltavien määrä ja valitsemiseen vaikuttavat taustatiedot.

Haastatteluun valittiin 14 haastateltavaa eri puolin organisaatiota. Haastateltavista puolet ovat työskennelleet yrityksessä yli kolme vuotta, kun taas puolet ovat olleet alle vuoden. Ne, jotka ovat olleet yli kolme vuotta, ovat siirtyneet joko yrityskaupan myötä yritys Y:stä tai nimen vaihdoksen myötä yritys X:stä, kun taas alle vuoden olleet käsitellään tässä tutkimuksessa suoraan yritys Z:lle tullessiin. Haastateltavat ovat myös valittu ja jaoteltu sen mukaan työskenteleekö pääsääntöisesti Helsingissä, Tampereella vai etänä. Yritys Z:lla on kaksi toimistoa Helsingissä ja Tampereella, joten muualta käsin työskentelevät luokitellaan etätyöntekijöiksi. Alla olevassa kuviossa on esitetty haastateltavat sijainnin mukaan.



**Kuvio 9.** Haastateltavien jakauma sijainnin ja työsuhteen keston mukaan.

### 3.3 Aineistonkeruumenetelmä

Haastattelutyyppit ovat laadullisessa tutkimuksessa tyypillisimpiä aineistonkeruumenetelmiä. Haastattelutyyppejä ovat muun muassa strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä syvähaastattelu. (Puusa ja muut, 2020, luku 6) Tutkimukseen valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu, sillä siinä korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioidensa antamia merkityksiä. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa. (Puusa ja muut, 2020, luku 6)

Teemahaastatteluiden kautta saadaan parhaiten tietoa työntekijöiden kokemuksista. Keskustelu valittujen teemojen ympärillä jättää jokaiselle haastateltavalle hieman tulkinnanvaraa ja mahdollisuuden selittää omia kokemuksia ja tulkintoja omin sanoin ilman liian strukturoitua tapaa vastata. Esimerkiksi strukturoitu haastattelu, missä kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat annettuna, ei toimisi tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, koska moni asia jäisi sanomatta tai mahdollisuus väärinymmärrykselle olisi

suuri. Puusan ja muiden (2020, luku 6) mukaan teemahaastattelun toteutuksen onnistumisessa keskeistä on tutkijan riittävä ymmärrys ilmiöön vaikuttavista tekijöistä ja sen kokonaisuudesta.

Teemojen suunnittelu on yksi tutkimusprosessin tärkeimmistä vaiheista. Haastatteluissa käydään läpi kaikki valitut teemat, mutta niiden järjestys, laajuus tai sanamuodot vaihtelevat haastateltavien mukaan. Joissain haastatteluissa tutkija voi olla lähinnä aktiivinen kuuntelija, kun taas toisessa haastattelussa enemmän kannustaja tai aktiivinen kysymysten esittäjä. (Puusa ja muut, 2020, luku 6) Kysymysrunkoa laadittaessa kannattaa miettiä erityisesti kysymysten muotoa, määrää, tyyppiä ja järjestystä (Koskinen ja muut, 2020, s.109). Heidän mukaansa hyvä haastattelurunko on pikemminkin haastattelijan muistin tuki kuin teoriaperusteinen kysymyslista.

Tutkimuksen haastatteluita varten oli laadittu etukäteen haastattelurunko, joka toimi haastattelun runkona. Jokainen haastattelu erosi toisistaan, jolloin kysymysrunkoa ei pystynyt noudattamaan systemaattisesti. Myös kysymysten sanamuotoja joutui tilanteen mukaan muokkaamaan tai selittämään tarkemmin. Osalle haastateltavista aihe oli vieraampi kuin toisille, mikä myös ohjasi esimerkiksi tarkentavien kysymyksien määrää. Kaikilta haastateltavilta kuitenkin kysyttiin samat kysymykset, toki aina hieman eri sanoin, poikkeuksena taustatiedoissa oleva kysymys *”mikä on saanut sinut pystymään yrityksessä”*, esitettiin vain heille, jotka ovat olleet yrityksessä pidempään.

Niin kuin mainittu, teemahaastatteluille tyypillistä ovat joustavuus ja pääasiana on nimensä mukaisesti pitäytyä haastattelun teemassa. Vaikka tutkimuksen jokainen haastattelu oli erilainen, jokaisen haastateltavan kanssa käytiin pääteemat läpi. Osa kysymyksistä oli eri tavalla muotoiltuja tilanteen mukaisesti, mutta tarkoituksena oli selvittää silti yhteneväisesti samoja teemaan liittyviä asioita. Myös haastattelijan omat oivallukset osassa haastattelussa herätti tarkentavia kysymyksiä, mitkä sai ajattelemaan tiettyjä asioita myös hieman eri näkökulmista. Tutkimuksen pääteemat yrityskulttuuri ja työtyyty-

väisyys olivat myös haastattelussa pääteemoina. Näiden teemojen alle rakennettiin syventäviä kysymyksiä, jolla saatiin esimerkiksi selvitettyä tarkemmin, mitkä asiat henkilöille ovat yrityskulttuurissa niitä merkityksellisimpiä tai mitkä asiat todellisuudessa vaikuttavat henkilön tyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja viihtymiseen töissä.

Luottamus on tärkeää haastattelututkimuksessa. Haastattelutilanteessa tutkijan tulisi kyetä sekä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri että motivoimaan haastateltavaa osallistumaan haastattelutilanteeseen täysipainoisesti. Tutkijan tulee huomioida myös, että tutkittava voi jännittää tutkimustilannetta, arastella nauhoitteen käyttöä tai antaa niin sanotusti sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, joiden hän uskoo noudattavan yleisesti hyväksytyjen vastausten linjaa. (Koskinen ja muut, 2005, s.108)

Haastatteluista toteuttaessa luottamus syntyi jokaisen haastateltavan kanssa. Luottamuksen muodostumisessa auttoi varsinkin se, että haastateltavat pysyvät anonyymeina sekä se, että haastateltava ja haastattelija ovat osittain tuttuja keskenään, sillä he työskentelevät samassa yrityksessä. Osa haastateltavista arasti enemmän haastattelun nauhoittamista ja vastauksien tunnistettavuutta. Pienessä yrityksessä jo pelkän roolin tai aseman mukaan voidaan yhdistää vastaukset tiettyyn henkilöön. Tämän huomioiminen on tärkeimmässä asemassa tulosten yhteenvedossa ja analysoinnissa. Haastatteluissa painotettiin myös rehellisyyttä ja rohkeutta antaa konkreettisia esimerkkejä, mitkä myös lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Haastateltavat valittiin sen mukaan, kuinka kauan on yrityksessä työskennellyt sekä millaisessa roolissa työskentelee. Seitsemän henkilöä haastateltavista on työskennellyt yrityksessä jo pidempään. Heistä kolme on tullut Yritys Y:stä ja neljä Yritys Z:sta, jotka yhdistyivät yrityskaupan myötä. Näiden seitsemän henkilön vastauksia verrataan tämän vuoden aikana palkattuihin seitsemään henkilöön. Näin ollen pystytään huomioimaan yrityskaupan mukana tulleiden henkilöiden sekä uusien aloittajien kokemuksia yrityskulttuurista ja työtyytyväisyyttä.

Haastattelut toteutettiin marraskuun 2023 puolivälissä kahden viikon ajanjaksolla. Kaikki haastattelut pidettiin Teamsin välityksellä, jotta haastattelu saatiin nauhoitettua ja litteoitua hyödyntämällä Teamsin omaa toimintoa. Haastateltaviin oltiin yhteydessä Slackin kautta pyytämällä heitä osallistumaan tutkimukseen. Haastattelukutsu löytyy liitteestä numero kaksi. Jokainen haastatteluun pyydetty henkilö suostui haastatteluun sekä haastatteluajat saatiin sovittua tutkijan toivomalla aikataululla. Haastateltaville ei lähetetty kysymyksiä etukäteen, jottei heille synny ennakkoluuloja tai harjoiteltuja vastauksia. Kutsuviestissä oli lyhyesti kerrottu tutkimuksen aihe, mikä sai heidät etukäteen pohtimaan haastattelun aihepiirejä. Myös tutkimuksen anonymiteettiä painotettiin niin haastattelukutsussa kuin varsinaisessa haastattelussakin.

Haastatteluihin oli varattu tunti per haastattelu, mikä osoittautui osassa haastatteluja liian tiukaksi ajaksi suhteutettuna haastattelukysymyksiin. Haastatteluissa saatiin hyvää keskustelua aikaiseksi sekä lisäksi käytännönasioiden, kuten nauhoitus- ja litterointilupa, antonyymisyys sekä haastattelun ja yleisesti tutkimuksen aikataulun läpikäymiseen noin 10 minuuttia haastatteluajasta. Moni haastateltavista koki aiheen erittäin ajankoh- taiseksi ja tärkeäksi, minkä takia haastatteluun varattu aika ei meinannut riittää. Haastattelurunko löytyy liitteestä numero yksi. Haastattelurunko toimi haastattelun tukena ja se sisältää paljon myös täydennyskysymyksiä, mitä osan haastateltavan kohdalla käytettiin.

### **3.4 Aineiston analyysi**

”Aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä” (Puusa ja muut, 2020, luku 9). Yleisesti ottaen aineiston analyysi aloitetaan aina lukemalla ja silmäilemällä aineistoa useampaan kertaan. Samalla tehdään muistiinpanoja esimerkiksi eri havainnoista kuten toistuvista teemoista. Olennaisia tekijöitä ovat aineiston koko, rakenne, aika aineiston valmistumisen ja analyysin välillä sekä tutkijan oma kohtainen tuntemus aiheesta. Kun aineistoa on käyty läpi useampaan otteeseen ja päästy tutustumisvaiheesta enemmän analyttisempaan vaiheeseen, alkaa tutkimusongelma hahmottua. (Koskinen ja muut, 2005, s.231–232)

Teamsin automaattinen litterointi sujuvoitti ja nopeutti aineiston analyysiä. Jokaisen haastattelun lopuksi tutkija tallensi litterointitiedoston sekä kun kaikki haastattelut olivat pidetty, tulostettiin ne vielä paperille analysoinnin jäsentelyn selkeyttämiseksi. Jokaisesta haastattelusta tutkija oli kirjoittanut lisäksi omat, lyhyet muistiinpanot excel-tiedostoon niin, että kysymys ja haastateltavan vastaus oli selkeästi yhdistettävissä toisiinsa. Excel-tiedosto oli tärkeä apuväline vastauksien hahmottamiseen ja vastaukset pystyttiin helposti myös värikoodaamaan hyödyntämällä alleviivaustuseja tulostettujen litterointimateriaalien kanssa. Litteroinneista poimittiin tärkeimmät nostot ja lauseet, joita pystyisi hyödyntämään suorina viittauksina tulosten yhteenvedossa.

Teemahaastattelusta kerätyn aineiston analyysissa on selkeä rakenne kysymyspatteriston perusteella, mikä auttaa jäsentelemään aineistoa ja poimimaan toistuvia teemoja vastauksista. Mindmapit ja muistiinpanot auttoivat sisäistämään aineistoa. Haastatteluiden litterointimateriaali oli myös erinomainen apu vastauksien läpikäyntiin ja hahmottamiseen.

Myös eri värien käyttäminen muistiinpanoissa auttaa jäsentelemään ajatuksia. Kun tulokset alkoivat hahmottua, kaaviot ja kuviot olivat paras tapa niiden esittämiseen. Niitä hyödynnetään toistuvien teemojen ja johtopäätöksien havainnointiin. Lisäksi haastattelussa on kysytty kolme asteikkokysymystä numeerisen datan saamiseksi. Nämä antavat vaihtelua avoimiin kysymyksiin sekä jäsentelevät vastauksia.

Hirsijärven ja muiden (2009, s. 224) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysitapana voidaan tyypillisesti pitää ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Heidän mukaansa analyysimenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi teemoittelua, tyypittelyä, sisällönerittelyä tai keskusteluanalyysiä. Koskisen ja muiden (2005, s.229) mukaan pahin virhe, minkä tutkija voi tehdä, on kerätä aineisto ja kuvata se ilman selkeää tulkintaa. ” Tulkinalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä” (Hirsijärvi ja muut, 2009, s. 224).

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

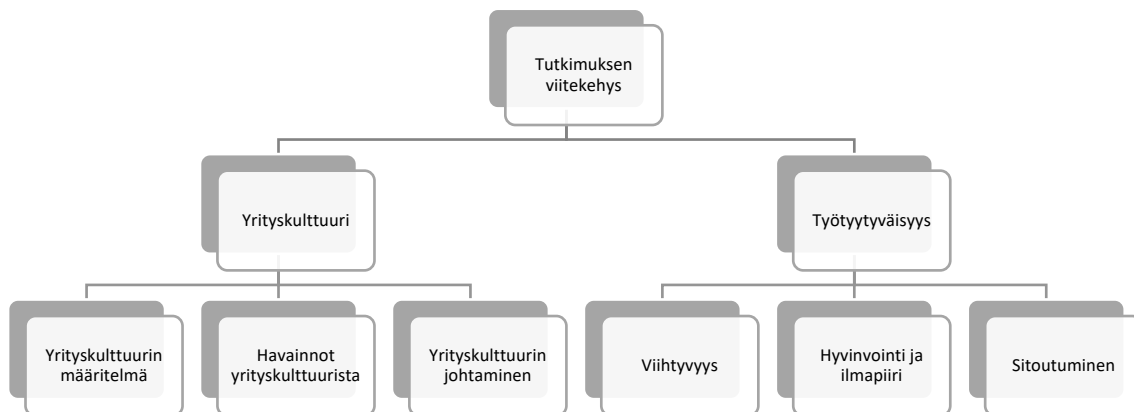
Hirsijärven ja muiden (2009, s. 232) mukaan tutkimuksen validius kertoo tutkimusmenetelmänkyvystä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Heidän mukaansa tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sekä tuloksien tulkintojen ja vastauksien saattaminen teoreettiselle tasolle. Luotettavuutta voidaan koventaa myös tuomalla suoria lainauksia haastattelusta. Haastatteluun valitut henkilöt ovat eri taustoilla (työsuhteenkesto, vastuualue, sukupuoli, sijainti ja ikä) olevia työntekijöitä, mikä lisää tutkimuksen validiteettia.

Teemahaastatteluiden pyrkimys on saavuttaa avoin, rehellinen ja luottamuksellinen keskustelu, jolloin työntekijöiden on helpompi avautua ja kertoa omista mielipiteistään. Koska haastattelija on yksi kohdeyrityksen työntekijöistä, on se myös tämän tutkimuksen etuna, sillä haastattelija pystyy samaistumaan haastateltavan ajatuksiin ja olemaan helposti lähestyttävä. Tietenkin tässä on puolensa ja puolensa. Monesti voi olla niinkin päin, että henkilön on helpompi avautua varsinkin ongelmatilanteista tuntemattomalle. Vaarana tässä haastattelussa voi olla se, että haastateltavat antaisivat yleisesti hyväksytyjä vastauksia tai kaunistelisi asioita.

Puusan (2020) mukaan luottamuksen syntymiselle on oleellista, että haastattelutilanne ei muistuta kuulustelua ja haastateltava pyrkii niin sanotusti puhumaan samaa kieltä haastateltavien kanssa. Haastattelun luottamukselliseen ilmapiiriin on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi esittelemällä tutkimus, kertomalla haastateltavien anonymiteetistä sekä valitsemalla rauhallinen tila, jossa ei ole muita ihmisiä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 66–68).

## 4 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tuloksia yrityskulttuurin vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Tulokset esitellään alla olevan kuvion mukaisesti haastatteluaineistosta nostettujen teemojen perusteella. Pääteemoina haastatteluaineistossa ovat yrityskulttuuri ja työtyytyväisyys, joita tarkennetaan niihin liittyvillä alateemoilla, kuten yrityskulttuurin määrittelmä, havainnot sekä sen johtaminen. Työtyytyväisyys taas muodostuu pienemmistä osioista kuten viihtymisen, hyvinvoinnin ja ilmapiirin sekä sitoutumisen alateemoista.



**Kuvio 10.** Tutkimuksen viitekehys.

Haastatteluaineisto sisältää myös taustakysymyksiä, kuten miksi henkilö on alun perin hakenut kyseiseen yritykseen töihin ja millainen mielikuva heillä yrityksestä oli syntynyt. Taustatietojen perusteella on tehty johtopäätöksiä sekä vertailuja vastausten kesken.

### 4.1 Mikä sai haastateltavat hakemaan kohdeyritykseen?

Haastateltavilta kysyttiin, mikä sai heidät alun perin hakemaan kyseiseen yritykseen X tai Y. Suurin osa haasteltavista oli joko headhuntattu tai sitten heillä oli tuttuja kyseisessä

yrityksessä töissä, joilta he olivat yrityksestä kuulleet. Verkostojen merkitys korostui vastauksissa, sillä noin puolet vastaajista oli kuullut yrityksestä X tai Y tutun kautta. Muutamille haastateltavista yritys oli täysin tuntematon, jolloin taas nettisivujen ja esimerkiksi blogipostausten merkitys oli isossa roolissa mielikuvan luomisessa.

*En ollut hakenut töitä, mutta tunsin kollegan ja tiesin, että jos hän on tullut firmaan, niin on varmasti mielenkiintoisesta firmasta kyse ja sitten lisää motivaatiota tuli kun kuuli yrityksen kasvutavoitteista ja millä tavalla kunnianhimoisesti lähdetään kasvattamaan yritystä ja myös sitten strategian kohdista erityisesti tuohon verkkokaupan ja dataan liittyen.*  
(Haastateltava 6)

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan mielikuvaa yrityksestä ennen työsuhteen alkua. Moni kuvaili yritystä X ja Y:tä matala hierarkkiseksi, itseohjautuvaksi, värikkääksi ja rennoksi. Verkostojen kautta henkilöille oli välittynyt mielikuva pidetystä työpaikasta, edistyksellisistä teknologioista ja vapaudesta päättää itse asioista. Henkilöt, joille yritys ei ollut niin tuttu, kiinnostuivat yrityksen kunnianhimoisista kasvutavoitteista ja strategiasta. Myös työn joustavuus esimerkiksi etätönsuhteen, nähtiin vaikuttavana tekijänä. Yritys X on myös tunnettu asiantuntijuudestaan sekä haastavista projekteista, mikä veti osaa puoleensa.

*Mä niin kun kiinnitin huomiota siihen, kuinka tota pidetty työpaikka (yritys X) oli ja se oli semmoinen niin kun ihmisläheinen.* (Haastateltava 10)

*Oli niin kuin aika matala tai lättänä organisaatio silleen, että ei ole paljoa johtajia ja semmoinen niin kun että itseohjautuva saa olla ja niin kun saa tota itse päättää monia asioita.*  
(Haastateltava 2)

Varsinkin blogit ja nettisivut olivat tehneet vaikutuksen ja luoneet mielikuvaa ihmislähtöisestä, välittävästä ja hyvästä ilmapiiristä muodostuvasta yrityksestä sekä merkittävänä asiana osalle haastateltavista oli jäänyt mieleen *office abroad*, jolloin henkilöstö lennätetään etelän lämpöön viikoksi etätöihin.

*Mukava ilmapiiri ja semmoinen ihmisistä välittävä ilmapiiri. Ja sitten sekin niin kun kaikki hyvä tuotto tai se ei mene niinku työnantajalle tai bisnekseen vaan työntekijöihin. Eli panostetaan työntekijöihin, kaikki nää edut ja kaikki mitä työntekijöille halutaan niin kun esim se office abroad. (Haastateltava 8)*

Osan rekrytointiprosessit eivät olleet sujuvia ja kahdella haastateltavista ne olivat venyneet useamman kuukauden mittaisiksi. Moni kuitenkin arvosti esimerkiksi rehellisyyttä jo haastatteluvaiheessa yrityksen tilanteesta sekä siitä, ettei luotu epärealistisia mielikuvia.

*No mulle annettiin aika tota rehellinen kuva, kiitos siitä. Arvostan sitä enemmän kuin, että mä olisin tullut johonkin, mikä ei ollut totta, että tiesin millaiseen aika sekavaan, käyttäisin jopa sanaa kaaottiseen tilanteeseen olin tulossa. (Haastateltava 7)*

Kaiken kaikkiaan suurin osa nosti esiin sen, että heti työsuhteen alussa oli tervetullut olo ja pääsi osaksi porukkaa. Tätä kuitenkin varjosti perehdytyksen puutteellisuus varsinaisen työhön perehdyttämisen osalta. Suurin osa haastateltavista kuvaili perehdytystä sekavaksi ja puutteelliseksi eikä sitä ollut mietitty loppuun asti. Moni koki joutuvansa niin sanotusti syvään päätyyn heti työsuhteen alussa ja itsenäisesti selvittämään esimerkiksi laskutukseen tai tuntikirjaukseen liittyvät asiat. Kuitenkin tätä helpotti se, että ihmiset olivat auttavaisia ja ystävällisiä ja apua saa aina kun sitä pyysi. Myös yleiset perehdytysosiot nähtiin toimivina.

*Kulttuuri on ollut niinku tossa tosi tärkeä osa. Se on osa firman identiteettiä ja just avoimuus. Ja sitten kyllä se mun mielestä heti näkyi. Tuli heti vaikka oli etänä niin semmoinen tosi tervetullut fiilis. Vaikka sitten toki kun tekin pitkään etänä näkemättä juuri ketään muita, niin onhan se vähän erilaista työskentelyä, mutta silti niinku tunsit kuuluvansa joukkoon. (Haastateltava 9)*

*Eka viikko oli niinku silleen, että yritys perehdytti hyvin niinku yrityksen asioihin, siihen mä olin tyytyväinen. Mut mua ei perehdytetty mun duuniin oikeastaan ollenkaan. Tai näytettiin järjestelmä, missä ympäristössä pyöritään ja loppu oli sitten sitä itse opiskelua. Paremminkin varmasti niinku jälkeenpäin oppinutkin sillä, että joutui tekemään itse. Mutta oli se kyllä, alku oli rankkaa kun ei saanut apua, sen takia kun ei edes tiennyt mihin tarvitsee apua, koska ei osaa kysyä niitä kysymyksiä mitä pitäisi tai mihin tarvitsisi apua. (Haastateltava 4)*

## 4.2 Yrityskulttuurin määritelmä

Yrityskulttuurin määrittelyssä nousi yhteneväisiä teemoja. Ensinnäkin kaikissa vastauksissa korostui ihmiset. Yrityskulttuuri muodostuu ihmisistä, jotka ovat siellä töissä sekä käytänteistä, jotka ovat muodostuneet ajansaatossa sekä niistä tavoista, miten ihmiset kohtelevat toisiaan. Yrityskulttuuri määrittelee sen, missä määrin esimerkiksi uskalletaan pitää hauskaa tai kuinka epäonnistumisiin suhtaudutaan. Se muodostuu siitä, kuinka ihmiset kohtaavat toisensa toimistolla ja puhutaanko työntekijöiden keskuudessa vain työasioista vai myös henkilökohtaisesta elämästä.

*Mun mielestä se muodostuu tavallaan siitä ihmisten tekemisestä ja ihmisten niinku olemisesta millä tavalla he kohtaa toiset ihmiset ja ylipäättänsä työn tekemisen tai keskustelun tai muuta, että se hioutuu pikku hiljaa niinku kaiken kaikkiaan, mutta toki siinä pitää olla tavallaan näitä edellytykset, että annetaan sen yrityskulttuurin kehittyä eikä sitä niinku ammuta alas heti kättelyssä, että tää ei ole niin kun oikea malli tai muuta, että mun mielestä se pitäisi luonnollisesti kehittyä ja antaa tilaa ihmisille. (Haastateltava 5)*

*Keskustellaanko muustakin kuin työasioista. Onko se semmoista hirveän asiallista vai onko se vapaamuotoista semmoista humoristista? Siihen vaikuttaa myös sitten tietysti johtamiskulttuuri. Kokeeko ihmiset olevan arvostettuja ja halutaanko, että ne ovat pysyvä osa yritystä vai vaan mitkä voi vaihtaa milloin vaan, että tuntevatko he olonsa korvaamattomaksi vai ovatko he helposti korvattavissa? Panostetaanko ihmisiin vai siihen että saadaan äkkiä tehtyä jotain tehokkaasti ja niinku siihen talouspuoleen. Ja tietty viestintä ja luottamus. (Haastateltava 8)*

Haastateltavien mukaan yrityskulttuurin nähdään muodostuvan ajan saatossa. Sillä on perinteet ja arvot, mitkä juurtuvat yrityksen toimintaan. Kulttuurin muodostuminen on hidasta ja se hioutuu pikkuhiljaa, ja sen kehittyminen vaatii hyvät edellytykset, kärsivällisyyttä sekä periksiantamattomuutta.

*Mä ajattelen, että kulttuuri on semmoinen asia, jota toistetaan, kunnes siitä tulee niin kuin itsestäänselvyys. Se muodostuu toisaalta työntekijöistä, mutta sitten toisaalta odottaa niin kun johdolta semmoisia tiettyjä linjauksia tai johtamista myös siinä puolessa, että esim. arvot ovat osa kulttuuria ja miten niitä vaalitaan ja katsotaan, että ne toteutuvat.*  
(Haastateltava 3)

Yrityskulttuuri kertoo sen, onko yrityksen keskiössä ihmiset vai painottuuko se enemmän numeroihin ja tehokkuuteen. Haastateltavat nostivat esiin esimerkiksi sen, kokeeko työntekijät olevansa korvaamattomia ja arvostettuja vai nähdäänkö heidät vain resursseina. Moni kokee, että pohjimmiltaan kyse on myös arvoista, mitkä näkyvät arjessa tekoina. Heidän mukaansa se, mitä kerrotaan ulospäin, pitäisi olla linjassa sisäisen toiminnan kanssa.

*Yrityskulttuuri paljastaa niinku sen, että minkälainen se yritys oikeasti on, että voidaan sanoa eri asioita ulospäin, mutta yrityskulttuuri kertoo oikeasti, että millainen yritys todellisuudessa on. Se on paljon vuorovaikutusta. Tapaa kuunnella toisia ja reagoida niihin, että jos herää joku huoli tai muu siellä yhteisössä niin miten se otetaan vastaan? Miten siihen reagoidaan? Miten kommunikoidaan näistä asioista? Se on hyvin tärkeä osa sitä. Ehkä niinku perimmäisin tapa kohdella toisia.* (Haastateltava 14)

Yrityskulttuurin muodostumisessa korostuu yrityksen johtamiskulttuuri ja sisäinen viestintä. Kulttuurin muodostuminen nähdään pitkälti syntyvän johtamisen kautta. Haastateltavien mukaan johto pystyy omalla tekemisellään näyttämään joko esimerkkiä ja innostamaa tai päinvastoin. Johto määrittelee suunnan ja linjaukset sekä näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan siitä, millainen käytös on hyväksyttävää. Tärkeänä nähdään

myös avoimuus virheiden suhteen. Se, että annetaan tilaa myös virheille ja myönnetään ne. Avoimella viestinnällä rakennetaan lisäksi luottamuksen ilmapiiriä ja niin, että sanat ovat linjassa tekojen kanssa. Haastateltavien mukaan kulttuuri nähdään kuitenkin myös sellaisena, mitä ei voida pakottaa vaan enemmänkin vain ohjata.

*Mun mielestä se lähtee sieltä niinku johdosta. Johto vähän niinku sillä omalla toiminnallaan ja niinku sanomisillaan ja päätöksillään määrittelee sitä suuntaa, mihin se yrityskulttuuri on menossa. (Haastateltava 12)*

*Semmoinen välittömyys ja se, että ei hienostella asioita, jos ne on perseellään niin ne on perseellään. Että se on mun mielestä sairaan työyhteisön merkki, että kaikki on ihan todella hienosti koko ajan, että siis ei varmasti ole. Että niinku se että asiat on huonosti, niin sitten on huonosti ja sitten tehdään jotain sille. (Haastateltava 11)*

*Se on yhteisö ja yksilöt ja johto. Ja ehkä kulttuuri on semmoista mitä ei niinku voi tavallaan pakottaa. Sitä voi koittaa ohjata, mutta sitä ei voi niinku ylhäältä päin mun mielestä luoda tai sitten se ei ole sitä oikeata kulttuuria. (Haastateltava 7)*

Yrityskulttuuri muodostuu niistä ihmisistä, keitä yrityksessä on töissä. Muutama haastateltavista korosti sitä, että jokainen henkilö tuo mukanaan oman persoonansa ja jokainen myös arvostaa eri asioita, minkä takia onkin erityisen tärkeää, että jo rekrytoinnissa huomioidaan henkilön soveltuvuus yrityksen kulttuuriin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkien tulisi olla samanlaisia vaan enemmän sen kannalta, kuinka henkilö tulisi yrityksessä viihtymään, miten arvot sopivat yhteen omien arvojen kanssa ja millaista vaikutusta henkilö toisi mukanaan.

Merkityksellisimpinä asioina haastateltavat nostivat esiin luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin, oikeudenmukaisuuden, yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteen sekä arvostuksen ja sosiaalisen turvallisuuden.

*Se just semmoinen vapaus ja luottamus olisi sellaisia. Ja semmoinen olo, että kokee olonsa arvostetuksi ja tärkeäksi osaksi. (Haastateltava 13)*

*Luottamuksen ilmapiiri on tosi tärkeä ja mun mielestä sellainen lähtökohta ainakin itselle siihen kaikkeen tekemiseen, että pitää olla sellainen fiilis, että muhun luotetaan ja että mä voin luottaa myös muihin ihmisiin. Ei just ole sellaista mikromanageerausta. Se on osoitus mun mielestä siitä epäluottamuksesta. (Haastateltava 12)*

*Yleisestikin semmoinen, että minkälainen se yleisfiilis työntekoon on, jos se on niinku innostavaa ja mahdollisuus oppia, niin ne ovat niinku tosi tärkeitä. Ja myös sitten tota vielä yhtenä kohtana semmoinen, niinku tavallaan tietty oikeudenmukaisuus myös, että kohdellaan työntekijöitä hyvin. (Haastateltava 6)*

*On niin kun turvallista jokaisen nostaa asioita esille. Ja myös se, että se kommunikointi eri työntekijätasojen välillä on niinku avointa. Se on oikeastaan se semmoinen perusta sille kulttuurille. (Haastateltava 9)*

*Se, että on sosiaalinen turvallisuus kaiken aikaa ja pystyy sen kautta olemaan hyvin avoin ja rehellinen. Ja läpinäkyvää että niinku asioista pystytään puhumaan ja just tavallaan ehkä myös tulee sieltä, että annetaan palautetta niin hyvää kuin huonoa ja luodaan pikkuhiljaa sitä niinku tavallaan turvallisuutta. Ja näytetään esimerkkejä itse myös ja yksi no mitä mä tässä firmassa ehkä enemmän niinku toivoisin vielä niin luoda sitä turvallisuutta myös tehdä virheitä, että toki ei pidä toistaa samaa virhettä montaa kertaa, mutta niistä pitäisi pystyä oppimaan ja ehkä tulee niinku esimerkin kautta, että sitten sieltä ylhäältä alaisille näytetään ja osoitetaan se, että hej, mekin tehdään virheitä, että se on ihan sallittua. (Haastateltava 5)*

#### **4.2.1 Havainnot yrityskulttuurista**

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan yrityskulttuuria tällä hetkellä. Suurin osa ei osannut sitä suoranaisesti kuvailla, sillä he kokivat, ettei sellaista juuri nyt ole tai että se on pirstaleinen. Moni kokee myös, että yrityskulttuuri on henkilöitynyt eli se vaihtelee vahvasti sen mukaan, keneltä kysyy.

*Mun mielestä se ei ole ehkä ihan vielä sellaista, niinku käsinkosketeltavaa mitä voisi kuvata. (Haastateltava 7)*

*Mun mielestä uudistumassa kokonaan toi yrityskulttuuri, että mä en oikein niinku osaa sanoa, että millainen tällä hetkellä on se yrityskulttuuri, koska yritys ei voi itse vaan päättää sitä, että millainen se on, kun kyllähän siihen vaikuttaa ne ihmiset, jotka siellä on. Ja nytkin meillä tuntuu, että on niinku puolet taas yhtäkkiä vaihtunut. (Haastateltava 10)*

*Hyvänä asiana, ettei pelätä muutosta. Mennään niiku määrätietoisesti eteenpäin siinäkin, mutta sitten se on ehkä osoittautunut sellaiseksi vähän hallitsemattomaksi. (Haastateltava 4)*

*On halua, että olisi jotain yrityskulttuuria. Tällä hetkellä se on nyt vähän ympäri tavallaan, että se ei ole kovin orgaanista. (Haastateltava 1)*

Kulttuurin nähdään olevan murrosvaiheessa, edelleen saatetaan puhua yrityksistä X ja Y tai miten aikaisemmin asioita on tehty. Yrityskaupan jälkeen yritys X on ollut vahvasti esillä, mutta ostettu yritys Y on pyyhkiytynyt pois. Uuden brändin lanseeraamisen jälkeenkin yritys X:n nimi tulee monessakin asiassa esiin, mikä nähdään hidastavan uuden yrityskulttuurin muodostumista. Tietynlainen pohja ja runko yrityskulttuurille on olemassa, mutta se on hyvin vahvasti muovautumistilassa ja jatkuva muutos on horjuttanut sitä. Yrityksessä on ollut myös paljon vaihtuvuutta ja moni pitkään yrityksessä työskennellyt henkilö on lähtenyt, mikä aiheuttaa sen, ettei niin sanottua kulttuuriperimää ole.

*Ei ole tavallaan sellaisia niin kun vanhoja tyyppejä, jotka jotenkin toisivat sitä kulttuuria uusille ihmisille vaan tuntuu, että uudet ihmiset, meidän pitää muodostaa se itse. Että semmoinen ehkä kulttuuriperintö on vähän niinku hävinnyt tässä. Tai tulee semmoinen olo, että ehkä täällä on ollut joskus tai kuulee muilta niinku juttuja, että näin tehtiin ennen ja ennen meillä näin ja tällöisiä. Jotenkin tuntuu, että on joku kultainen aika mitä muistellaan kaiholla, joka on nyt hävinnyt. (Haastateltava 3)*

*Myös se, että kun tuli nimenvaihdos, että yritys X, keneltä brändi lähti pois ja tuli yritys Z, niin silti niin moni asia on vielä yritys X nimellä, mutta yritys Z ei näy käytännössä missään. Niinku se yritys Z olisi pyyhitty pöydän alle ja se justiinsa, että yritys X:n oisi pitänyt poistaa se nimi niin se näkyy edelleen todella monessa paikassa, että on työkalujen tunnuksia, nimiä jne. (Haastateltava 1)*

Suurimpana huolenaiheena nousi esiin yrityskulttuurin muuttuminen työntekijälähtöisestä enemmän asiakaslähtöiseen ja tulosta tavoittelevaan kulttuuriin, jolloin keskitytään vahvemmin numeroihin, tehokkuuteen ja laskutusasteeseen. Haastateltavilta nousi huoli siitä, etteivät työntekijät ole keskiössä vaan ihmiset korvataan numeroilla.

*Onhan se muuttunut tässä aika paljon, että alussahan se oli aika työntekijälähtöinen, mutta nythän se on vähän enemmän muuttunut sellaiseksi asiakaslähtöiseksi. (Haastateltava 2)*

*Ja jotenkin just se, että mennään tosi paljon niinku raha edellä. Ollaan koko tää aikamenty niin tota vaikka ymmärrän toki jos on vaikea taloudellinen tilanne niin silloin varmasti pitääkin mennä. Mutta jotenkin se semmoinen, että sitten on tuntunut tosi yksi puoleiselta ja kaikki on mennyt niinku sen ehdoilla. Ja tuntuu että no mitä se kulttuuri sitten on niinku, että onko se kulttuuri nyt sitä, että raha on se tärkein? Ja varmasti joo, että kaikille riittää töitä ja näin, niin se on tärkeä asia. Mutta se että onko jotain muita tapoja millä me voitaisiin saada sitä semmoista yhteishenkeä ja vähän jotain mikä ei vaatisi niinku rahaa hirveästi niin tuntuu, että se on niinku vähän ollut poissa. (Haastateltava 12)*

*Aikaisemmin oli ehkä enemmän sitä aikaa niin kun niitten työkavereiden kanssa vähän höpistä, että ei tarvinnut olla niin hirveän tehokas koko ajan. Meillä muuttui se laskutus systeemi ja ne tuntikirjaukset sillain, että siitä tuli vähän semmoista, tavallaan se oli vähän niinku viesti työntekijöille, että nyt ei sitten tehdä mitään muuta kuin just sitä työtä, eikä niin kun sillain, että täytyisi muistaa, että työnteko ei aina ole sitä niska limassa painamista vaan että se on sitä kaikkea muutakin mitä siellä töissä tapahtuu. (Haastateltava 8)*

*Mä tiedän että monia muitakin ihmisiä ahdistaa jotenkin se numeroiden tuijottaminen, mutta on järkevää että katsotaan jollain tasolla numeroita, mutta ehkä sitten mä koen myös että, jos niitä painotetaan liikaa esimerkiksi just vaikka laskutusaste, se hirveä korostaminen mitä on nyt ollut, niin se johtaa moniin semmoisiin asioihin, että kuka haluaa enää auttaa ketään muuta jos sä et ole varma että se nostaa sun laskutusastetta tai kuka haluaa osallistua mihinkään firman kehittämiseen, kun se automaattisesti on laskutusasteen aleneminen, että en mä ole esimerkiksi niinku kokenut että kannattaisi lähteä mihinkään task forceihin mukaan, koska se tarkoittaa sitten laskutusaste laskee ja työmäärä vaan lisääntyy. (Haastateltava 13)*

Luottamuksen koetaan horjuneen jatkuvien, nopeiden muutoksien takia sekä siksi, ettei asioista ole viestitty riittävän avoimesti. Osa haastateltavista kaipasi enemmän sitä, että sanat ja teot kohtaisivat eli se mitä sanotaan, olisi linjassa tekojen kanssa.

*No mun mielestä niinku kyllä ihan hyvällä suunnalla, mutta ehkä tota toivoisi tosiaan sitä, että virheitä sallittaisiin ja sitä näytettäisiin ja niistä puhuttaisiin ehkä enemmän ja sitten viestinnällisesti avoimuutta, että puhuttaisiin vielä jotenkin avoimemmin asioista, että mun mielestä on tosi hyviä steppejä otettu, tää Q & A juttu ollut mun mielestä tosi jees. (Haastateltava 5)*

*Menisi linjassa se mitä sanotaan ja tehdään eikä sillain, että sanotaan sitä ja tehdään muuta ja ettei muutettaisi niin kun asioita vaan sen takia, että halutaan olla jotain isoa ja niin kuin muut, vaan tehtäisiin sen takia, mikä on järkevää ja että siinä on joku hyvä syy eikä niin, että tää nykyinen tapa on huono, niin tehdään nyt sitten vaikka näin, ilman miettimättä. Niinku kauhea kiire oli niinku siinä. (Haastateltava 8)*

*Se oli kaikesti siitä, kun johdossa vedettiin paniikissa hätäjarrua, niin tota siitä alkoi se kaikki tuntikirjaus kaaos homma ja jotenkin se että, mitenhan sitä siis selittäisi, semmoinen yleinen, että tuntuu että no tänään keksittiin tällaista ja tämä on nyt tärkeämpään kuin mikään asiakastyö ja niiku vaan yhtäkkiä jotain. (Haastateltava 13)*

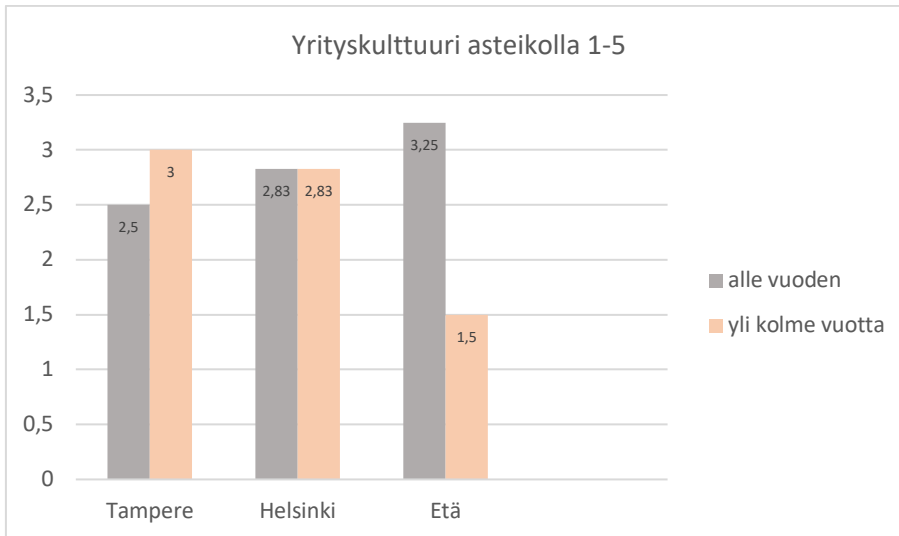
Haastateltavien mukaan yrityksessä tulisi sujuvoittaa myös työskentelytapoja, sillä useampi heistä nosti esiin esimerkiksi työntekijäpulan, sisäisen tiedonkulun parantamisen,

selkeyden työnjakoon ja aikatauluihin sekä dokumentoinnin. Nämä asiat hankaloittavat työntekoa, mikä heijastuu vahvasti myös työtyytyväisyyteen. Tällä hetkellä koetaan, että eniten parantamista olisi tiedonkulussa. Mikäli kommunikaatio olisi avointa, välttyttäisiin muun muassa epäselvyyksiltä ja hahmotettaisiin selkeämmin vastualueet. Viestinnän tukena kaivattaisiin myös selkeää dokumentointia. Nyt kun vanhoja työntekijöitä on lähtenyt ja heidän mukanaan niin sanottua sisäistä tietoa, varsinkin uusien työntekijöiden on vaikea saada selvyttä siitä, miten asiat ovat hoidettu, kun niitä ei ole kirjattuna ylös.

*Henkilöstön vaihtuvuus on ollut sen verran rajua, mikä sitten näkyy nyt esimerkiksi niinku resursoinnissa ja tiettyjen niin kun projektien tai tehtävien loppuun viennissä. Ja sitten myös niinku tuommoisia perusasioita, mitä tuli jonkin sortin yllätyksenä. Ihan siis semmoiset, että on johonkin, vaikka dokumentointiin liittyen tai jatkosuunnitelmiin, niin näitä sitten ei ollutkaan sillä tasolla olemassa. (Haastateltava 6)*

*Viestinnän avoimuus ja selkeät stepit ja selkää niin kun tavallaan se johdonmukainen tekeminen, että on deadline't ja mihin mennessä asioita pitäisi tehdä ja siitä niinku läpinäkyvyys, että kuka tekee mitä tekee ihan koko yrityksen tasolla. (Haastateltava 5)*

Haastateltavat arvioivat asteikolla 1–5 yrityksen kulttuurin tällä hetkellä. Vastauksien keskiarvo oli 2,79. Alla olevassa taulukossa näkyy jakauma työsuhteen keston sekä sijainnin mukaisesti.



**Kuvio 11.** Asteikolla 1–5, kohdeyrityksen yrityskulttuuri tällä hetkellä.

Vastaukset menevät linjassa haastateltavien kesken. Moni nosti esiin sen, että henkilöstövaihdosten takia on ollut hankala luoda yhteneväistä kulttuuria sekä kesän alussa olleet muutosneuvottelut vielä entisestään vaikeuttivat tilannetta. Myös taustalla olevan yrityskaupan tuomat muutokset ovat havaittavissa. Haastateltavat kokevat pääsääntöisesti, että tällä hetkellä suunta on oikea ja pohja hyvän yrityskulttuurin muodostumiselle on olemassa. Vahvat muutokset organisaatiossa ovat haastaneet yrityskulttuuria, sillä sen muodostuminen ottaa aikansa. Moni kokee, että tahtotila vahvan yrityskulttuurin luomiselle on suuri ja että sen kehittämiseen on kiinnitetty huomiota.

*Mä sanoisin, että varmaa on siinä 2 ja 3 välillä, että mä sanoisin, että tällä hetkellä meillä ei ole vielä yritys Z:n kulttuuria niin kun semmoista mitä voisi koko yrityksen osalta sanoa, että on olemassa. Mä tykkään esimerkiksi siitä, millaiseksi on alkanut muotoutua, vaikka Helsingin päässä niinku tekemiseen ja lounaalle käymiseen ja semmoisen niin kun tavaltaan kivan fiiliksen puolesta, mutta sitten kun se ei koske niin kun vielä meitä kaikkia. Nyt vasta ollaan ehkä päästy siihen, että ei puhuta niin paljon yritys X tai yritys Y:stä. (Haastateltava 7)*

*Yritetään parantaa sitä, yritetään luoda kaikkia uusia toimintatapoja ja tota niinku tahto on kova päästä sinne niinku vitoseen. (Haastateltava 10)*

Tärkeimpänä yrityskulttuurin luojana haastateltavat nostivat esiin ihmiset ja työkaverit. Varsinkin he, jotka käyvät toimistolla kokevat yhteisöllisyyden tunteen tärkeänä. Muun muassa lounastauot tai aamupalat kollegoiden kesken luovat sopivaa tasapainoa arjen keskelle. Myös erinomaiset toimistotilat luovat viihtyvyyttä sekä houkuttelevat käymään toimistolla. Nämä myös osoittavat sen, että henkilöstöstä välitetään. Henkilöt, jotka tekevät enimmäkseen etänä töitä, kaipaavat enemmän vuorovaikutusta. Yhteisöllisyyden tunnetta vahvistavat erityisesti kasvokkain kohtaamiset henkilöstön kesken sekä varsinkin tapahtumat koetaan tärkeänä tekijänä sen suhteen, että opittaisiin tuntemaan työkaverit paremmin.

*No ihmisistähän se muodostuu ja mulle enemmänkin näistä ihmisistä, jotka ovat täällä toimistolla, joita näkee, että ei se nyt etänä niin silleen. Enemmänkin just nämä kontaktit täällä toimistolla ja niin edespäin. Ehkä ne tapahtumat ovat, mutta kyllä mä enemmän arvostan sitä niin kun päivä päivältä olevaa kontaktia ihmisten kanssa. Ja sitten lounaalla käynnit ja DevFridayt. (Haastateltava 2)*

Merkittävänä positiivisena tekijänä nykyisessä yrityskulttuurissa nähdään myös henkilökohtaisen elämän ja työelämän yhteensovittaminen. Yrityksessä mahdollistetaan tämä muun muassa paikkariippumattomuudella, jolloin työntekijät voivat vapaasti valita mistäpäin töitä tekevät. Osa tykkää lähteä mökille, kun taas osa haluaa käydä toimistolla päivittäin. Työn joustavuus nähdään isona etuna.

*Kyllä se sen henkilökohtaisen elämän mahdollistaminen ja helpottaminen on ihan siis ehdoton prio ykkönen. Kyllä mulle on paljon tärkeämpää, niinku paljon esimerkiksi palkkaa tärkeämpää se, että mä saan fyysisesti olla missä vaan. (Haastateltava 4)*

#### **4.2.2 Yrityskulttuurin johtaminen**

Yrityskulttuurin johtaminen nähdään olevan kulttuurin muodostumisen keskiössä. Niin kuin aikaisemmissa vastauksissa on tullut ilmi, johto toimii suunnannäyttäjänä. Yhtene-

vänä haasteena koetaan olettaminen sekä konkreettisuuden puute. Haastateltavien mukaan osa johdon linjauksista tuntuu korkealentoisilta eikä niitä jalkauteta käytännönsolulle.

*Korkealentoisiakin ja tosi ylätasolla olevia ajatuksia ja puheita. Ehkä he ei ymmärrä sitten sitä todellisuutta mitä siellä arjessa tapahtuu ja välillä just kyseenalaistetaan, että miten niin ei ole kerennyt. --- Ehkä semmoisia tosi paljon sellaisia niinku tietynlaisia olettamuksia. --- Johdolta ehkä aavistuksen puuttuu mun mielestä se muutosjohtamisen peruspälikat, että he vaan sanoo niin kun, että näin tehdään ja sitten se tavallaan se johtaminen jää siitä välistä, että no miten se tehdään. He olettavat, että kyllähän jokainen pystyy itse itsensä johtamaan tämän muutoksen läpi, että se on ollut ehkä semmoinen yksi asia. (Haastateltava 5)*

*No varmaan just tää että sanat ja teot yhdistyy että on se semmoinen yhtenäinen linja. (Haastateltava 14)*

Yrityksessä on tehty työtyytyväisyys- ja hyvinvointikyselyitä, minkä perusteella tämänhetkinen työtyytyväisyys on huolestuttavalla tasolla. Noin puolet haastateltavista ei ole siltikään varma, onko johto ymmärtänyt sen tärkeyden tai vaikutuksen myös taloudelliselta näkökulmalta. Suurin osa haastateltavista nosti esille sen, että tyytymättömyys ja huonovointisuus tulisi nostaa keskiöön ja keskittyä sen parantamiseen, jolloin se heijastuisi myös positiivisesti tulokseen.

*No on vaikea sanoa mikä se on se realistinen käsitys, siis kommunikaatiossa se ei mun mielestä näy. On tota tänä vuonna kyllä nostettu esille, että tiedostettu esimerkiksi huono eNPS- luvut, mutta mä en tiedä onko se näkynyt niin akuuttina, kun sen ehkä pitäisi näkyä. (Haastateltava 9)*

*Totta kai on ehdottoman tärkeä puhua talousasioista ja niinku taloudellisista luvuista ja ne aina niinku kiinnostavat, mutta jos tuotaisiinkin siihen rinnalle tai jopa niinku isommaksi vaikka eNPS. Jos tätä ruvetaan niinku promoamaan enemmän ja se edellä mennään, niin mä väitän, että sillä on vaikutusta myös sitten niihin taloudellisiin lukuihin ja pystyy niinku*

*sitouttaa paremmin niitä työntekijöitä, kun oikeasti etualalle niin kun ne työntekijöiden asiat, työntekijöiden kokemus. (Haastateltava 14)*

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan lähijohtamista ja esihenkilötyötä. Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että se kaippaa vahvasti muutosta eikä toimi nykyisellä mallilla. Huoli kohdistuu isoimpaan, noin 50 hengen *operations*-tiimiin. Lisäksi tietynlainen selkeys ja ohjeistus nähdään esihenkilötyöhön tarpeellisena, sillä myös esihenkilöasemassa olevat tarvitsevat ohjausta, huolenpitoa ja tukea omaan työhönsä.

*Lähden ehkä siitä, että sieltä ylemmältä taholta saataisiin se iso kuva ja se, että kuka tekee mitä tekee, missä välissä, että niin kun tavallaan ehkä oma esihenkilökin kaipaisi selkeästä, joka sitten ohjaisi siihen enemmän systemaattiseen tekemiseen, että tää on ollut aikamoista hullumheitä tässä nyt tää syksy ja paljon pitänyt saada aikaiseksi ja paljon ollaankin saatu, mutta sitten taas se, että ylemmällä tasolla voisi myös niinku ottaa semmoisen tietynlaisen käsijarrun päälle ja ottaa semmoisen tarkastuskierroksen, että hei, mitäs me ollaankaan tekemässä ja mitä me ollaan luvattu henkilöstölle ja mitä ei. (Haastateltava 5)*

*No siis kyllä mä näkisin siinä mielessä, että esimerkiksi jos miettii tota meidän isointa tiimiä, niin se on aivan liian iso. Se on aivan liian iso, että sen tiimin esihenkilö pystyisi tekemään hyvää esihenkilötyötä ja niinku johtamaan ihmisiä. (Haastateltava 7)*

*Ei ole hyvällä tolalla ja joo, tarvitaan siihen kehitystä ja tarvitaan sitä niinku vastuuden selvittämistä ja selkeyttämistä ja roolijakoa varsinkin HR:n ja esihenkilön välisestä niin kun yhteistyöstä ja sitten se, että työntekijöille pitää selventää se, että mitä asioita hoidetaan kenenkin kanssa, mitkä ovat kenenkin vastualueet jne. (Haastateltava 8)*

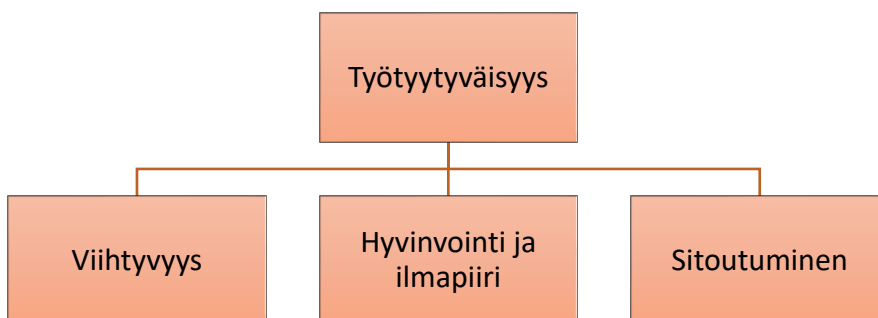
He, jotka ovat osana 50 hengen tiimiä kokevat, ettei esihenkilö ole tavoitettavissa eikä hänellä ole aikaa luoda henkilökohtaista suhdetta kaikkiin tiimiläisiinsä. Tämän haastateltavat ymmärtävät eivätkä koe, että syy olisi esihenkilön itsessään vaan hänen työkuormansa nähdään liian suurena, jolloin läsnäolo tiimiläisten arjessa on ajallisesti mahdotonta.

*Mun mielestä tällaisessa yrityksessä ei pitäisi olla yhdellä esihenkilöllä viittäkymmentä alaista. Se vaikeuttaa niin paljon kaikkea, ei pysty olemaan varmastikaan niin paljon lähiesimiehenä kun itse haluaisi. Sitten myös jo aikataulullisesti, se on niinku täysin mahdollonta esimerkiksi joidenkin kehityskeskusteluiden järjestäminen. Loppuvuoden aikana plus neljällekympmenelle ihmiselle ja käy sit katsomassa tota sen kalenteria niin ei tule vaan onnistuu, että se on kanssa hyvä esimerkki siitä, että kuulee että tähän pyritään, mutta se ei ole siis käytännössä mitenkään millään tapaa mahdollista. (Haastateltava 7)*

*Ei se varmaan tiedä mitä mä edes teen tai tuntuu siltä, että niinku en mä tiedä... En ole ollut työpaikassa, missä mun esimies olisi yhtä näkymätön, kun täällä. (Haastateltava 3)*

### 4.3 Työtyytyväisyys

Tarkastellaan työtyytyväisyyttä niin viihtyvyyden, hyvinvoinnin kuin sitoutumisen kautta (kuvio 11). Työtyytyväisyys pitää sisällään monia eri ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyys määritellään koostuvaksi kolmesta osa-alueesta; viihtyvyys, hyvinvointi ja ilmapiiri sekä sitoutuminen.



**Kuvio 12.** Työtyytyväisyyttä tarkastellaan kolmen alateeman kautta.

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin, mitä heidän mielestensä työtyytyväisyys tarkoittaa. Työtyytyväisyys koostuu tiivistetysti työn mielekkyydestä. Siitä onko töihin kiva herätä aamulla, millainen yleinen fiilis ja oma jaksaminen on.

*Sitä, että on kiva tulla töihin. Siitä, että niinku herää aamuisin ja ei tarvitse olla, että voi ei taas työpäivä vaan se, että niinku töihin on oikeasti kiva ja mukava mennä. (Haastateltava 7)*

*Toi yrityskulttuuri on niinku yks tärkeä iso osa sitä. Työtyytyväisyys niin sitä, että miltä musta tuntuu mennä töihin. Onko se innostavaa? Onko se mukavaa? Pääsenkö mä tekemään siellä niitä asioita mitkä mua kiinnostaa ja innostaa? Kannustetaanko mua siihen? Annetaanko mulle vähän niinku sauma kasvaa? (Haastateltava 6)*

*Viihtyvyyden ja jaksamisen kautta, että niin kun useampana aamuna kun herää niin on kiva tulla töihin verrattuna siihen, että niinku ärsyttäisi lähteä töihin. Ja sitten tietysti iso osa on työkaverit. Sitten se semmoinen niin kun laadukkuuteen pyrkiminen. Se puskee kaikkia eteenpäin ja esteiden voittaminen. (Haastateltava 9)*

Työtehtävillä on iso painoarvo työtyytyväisyyden suhteen. Työtehtävien selkeys, mielekkyys, haastavuus ja merkityksellisyys vaikuttavat vahvasti työtyytyväisyyteen. Myös kiitoksen ja palautteen saaminen sekä onnistumisen tunteet nousivat esille. Lisäksi turvallinen ympäristö luo tyytyväisyyttä, kun uskalletaan kertoa asioista avoimesti.

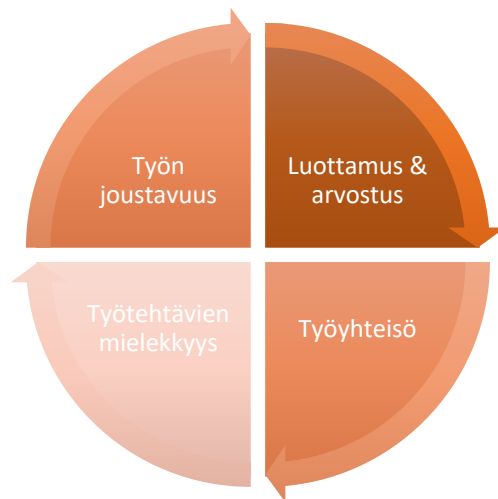
*No mä tykkään, että on selkeitä hommia. Niinku selkeitä askeleita mitä pitää tehdä ja sitten tavallaan tietää, että tämä mun pitää tehdä näin. Ja sitten mä tiedän, että mä oon tehnyt sen työn, että on semmoinen selkeä mitä on tekemässä ja miksi. Ja sitten, et työn haastavuus on sopiva. Sitten mä kanssa tykkään ihan niinku asiakkaiden kanssa silleen, että asiakkailta tulee palautetta, että olipa hyvä homma tai hyvin hoidettu tai tällainen se lisää kyllä tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Ja no sitten ihan semmoinen, että on kiva tulla toimistolle työkavereita moikkailemaan ja semmoinen kiva fiilis ja no ainakin tällä hetkellä on semmoinen fiilis. (Haastateltava 3)*

*No esihenkilön tuki ja sitten se, että jos sä niin kun onnistut sun työssä tai ihan vaan että sä teet normaalisti sun työtä ja sä teet sen hyvin, ei mitenkään semmoinen, että sä nyt oot jonku super homman saanut aikaiseksi vaan ihan vaan että sä teet sitä työtä, niin sä saat myös siitä niin kun sen kiitoksen ja tai semmoisen niinku, että hei sä vedit tosi hyvin nyt tän viikon tai just ettei tule koko ajan semmoinen tunne, että hitto mä oon huono. (Haastateltava 2)*

*Turvallisuutta sekä fyysistä että henkistä. Silti se ei tarkoita, että ei ole haasteita, vaan niitä pitää olla kuitenkin tasaisin välein. Mä tykkään siitä niinku 40 % mukavuusalueella ja 60 % mukavuusalueen ulkopuolella. Myös kommunikointi luo työturvallisuutta, että mä uskallan kommunikoida. Ja mulle uskalletaan kertoa asioita. (Haastateltava 1)*

#### 4.3.1 Viihtyminen

Viihtymiseen vaikuttaa lähes samat asiat kuin mistä työtyytyväisyyden nähdään muodostuvan. Keskeisinä teemoina haastateltavat nostavat esiin luottamuksen ja arvostuksen, työyhteisön, mielekkäät työtehtävät sekä työn joustavuuden (kuvio 12).



**Kuvio 13.** Haastateltavien mukaan viihtyvyyteen vaikuttavat keskeiset tekijät.

Luottamuksen ilmapiiri heijastuu myös sosiaalisesti turvalliseen ympäristöön, missä henkilön tuki on tarjolla. Kiitoksien ja palautteen saaminen luo haastateltaville myös arvostuksen tunnetta omasta työstään.

*No se, että luotetaan siihen mitä tekee. Saan sitä kiitosta esimerkiksi nyt kun (henkilö X) on tullut, niin musta on ollut tosi kiva, kun se oikeasti sanoo, että hei hienoa, kiitos tästä ja niinku tälleen. Periaatteessa pieni asia, mutta silli tuntuu isolta. (Haastateltava 8)*

Työyhteisö koostuu ihmisistä ja ilmapiiristä, mitkä ovat haastateltavien mukaan viihtymisen keskiössä. Voidaanko esimerkiksi keskustella avoimesti ja rennosti ja jaetaanko myös henkilökohtaisia asioita työasioiden rinnalla. Tähän liittyy myös sosiaalinen näkökulma. Yhteisöllisyys ja ajanviettäminen myös työajan ulkopuolella esimerkiksi elokuvaillan tai ruokailun merkeissä nähdään tärkeänä vastapainona itse työntekemiselle sekä se mahdollistaa tutustumisen työkavereihin paremmin. Myös tuen saaminen ilman, että sitä tarvitsee pyytää, nostettiin merkittäväksi asiaksi viihtymisen suhteen.

*Ne, mitä arvostaisin yrityskulttuurissa, ne asiat sitten taas vaikuttavat hyvin paljon, että onko rento ilmapiiri vai enemmän semmoinen tietyllä tavalla pelättävä. --- Mutta sosiaalinen puoli siihen viihtyvyyteen on se niinku yksi isoimmista tekijöistä. (Haastateltava 13)*

*Tässäkin kuitenkin tehdään tiimityötä ja siihen viihtyvyyteen, niin kyllä se niinku on hyvä, että on mahdollisuus tehdä niiden kanssa töitä, kenen kanssa se homma toimii niin. Kyllä ihmisten tunteminen on niinku se hankalin asia. Mä näkisin, että se on yksi tärkeimpiä juttuja tuohon viihtyvyyteen, että tutustutaan toisiimme sillä tasolla. Kaikki tämmöiset get to getherit ja muut. (Haastateltava 11)*

*Ja sitten se kommunikaatio tai sellainen että tietää, että tukea on saatavilla. Sellaista tarvitsee ja et myös tarjotaan pyytämättäkin. Ja niin kun oman hyvinvoinnin tukeminen myös tärkeää, koska jos halutaan antaa yritykselle ja liiketoiminnalle niin pitää myös saada takaisin, jotta sitten siinä pysyy se vuorovaikutus. Jos voi hyvin töissä niin haluaa antaa työyhteisölle ja työlle tai yritykselle enemmän. (Haastateltava 14)*

Ihmisten lisäksi, työtehtävien merkitys korostuu siinä, mitkä asiat saa haastateltavat viihtymään töissä. Heidän mukaansa töissä viihtyy paremmin, mikäli kokee, että työ on mielekästä. Mielekkyyttä syntyy haastateltavien mukaan työtehtävien selkeydestä, haasteellisuudesta sekä siitä, että omia toiveita on kuunneltu.

*Mun mielestä se selkeys on omalta kantilta tosi tärkeätä. Tavallaan on se niinku peruspohja kunnossa ja on sovittu vaikka prosessit ja sanotaanko vaikka näin että mä tiedän, että kun mä lähden tekemään jotain asiaa niin sitten mulla on niinku selkeä kuva siitä että miten sen asian odotettaisiin olevan ja niinku ketä just osallistetaan ja miten se homma etenee. (Haastateltava 12)*

*Mulle työ on aina niinku henkilökohtaisen elämän tukemista ja se on niinku, että jos mun työ onnistuu hyvin tukemaan mun niinku työn ulkopuolista aikaa, niin niin kyllä se on niinku tärkein. (Haastateltava 4)*

Haastateltavat nostavat lisäksi työn joustavuuden ja vapauden työntekevissä niin paikan kuin työajan suhteen. Viihtyisät toimistotilat taas houkuttelevat heidän mukaansa henkilöstöä työpaikalle, mikä edistää yhteisöllisyyden tunnetta.

*No työkaverit varmaan. Työskentelytiloilla. Itse tosiaan käytän toimistoa niin paljon kuin mahdollista ja no sitten se niin kun itse työntekevistä mielekkyyttä. Siinä ehkä, kun vähän positiota vaihdoin myös niin halusin vähän erilaisia haasteita. Aina uudenlaiset haasteet, niin ehkä siitä myös tai se myös vaikuttaa siihen viihtyvyyteen. (Haastateltava 9)*

Haastateltavilta kysyttiin asteikolla 1–5, kuinka hyvin he viihtyvät tällä hetkellä. Keskiarvo kaikkien haastateltavien kesken on 3.57. Sijainnin mukaan parhaiten viihdytään Helsingissä (3.83) kun taas etätyöntekijöiden viihtyvyys on alhaisin (3.16). Kuten alla olevasta taulukosta voidaan nähdä, isoin ero on etätyöntekijöiden viihtyvyydessä suhteessa työsuhteen keston. Haastateltavien vastauksien perusteella voidaan huomata se, että mitä pidempää henkilö on tehnyt etätöitä, sitä matalampi on viihtyvyys. Kaiken kaikkiaan alle

vuoden työsuhteessa olleiden henkilöiden viihtyvyys (3.93) on parempi kuin pidempään olleiden viihtyvyys (3.21).

**Taulukko 1.** Keskiarvot (asteikolla 1–5), kuinka hyvin haastateltavat viihtyvät tällä hetkellä.

Sijainti	Työsuhteenkesto alle vuoden	Työsuhteenkesto yli kolme vuotta
Helsinki	4.2	3.5
Tampere	3.5	3.5
Etätyö	4.0	1.5

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan asioita, joiden tulisi muuttua, jotta viihtyvyys parani. Tässä kysymyksessä nousi esiin samoja teemoja, joita on noussut jo pohdittaessa yrityskulttuurin nykytilaa. Noin puolet haastateltavista kaipaa selkeyttä ja struktuuria työskentelytapoihin ja esimerkiksi ajankäyttöä osaamisen kehittämiseksi. Myös esihenkilörakenne ja tiimiytyminen nousivat kehitysehdotuksena suurimman osan vastauksissa.

*Selkeä omistajuus tiettyihin prosesseihin, selkeät roolitukset ja henkilöt, ketkä on vastuussa mistäkin ja keneltä voi kysyä. Sitten myös tähän vastuisiin liittyen, niin tietty reaktiivisuus, että jos kysyy tietyltä henkilöltä niin voi myös olettaa, että se vastaus tulee nopeasti eikä jää roikkumaan. Ja niinku prosessit laitetaan kuntoon ja kaikille on selkeää mitä kuuluu omaan tonttiin ja milloinka tarvitsee kysyä apua ja mistä sitä apua saa. Ja dokumentoituna, niin kun tää peruskallio on kunnossa niin sitten mä uskon, että tää on mahdollista niin kuin nousta hyvinkin korkealle. Koska sitten voi myös helpommin vaikuttaa tavallaan omalla työlläsi kehitykseen enemmän kuin siihen vaan semmoisen sisäiseen selvittelyyn. (Haastateltava 6)*

Moni haastateltavista kokee yrityskulttuurin puuttuvan tai olevan pirstaleinen, mikä heijastuu negatiivisesti viihtymisen osalta. Myös itsensä johtamisen tärkeys korostuu, kun

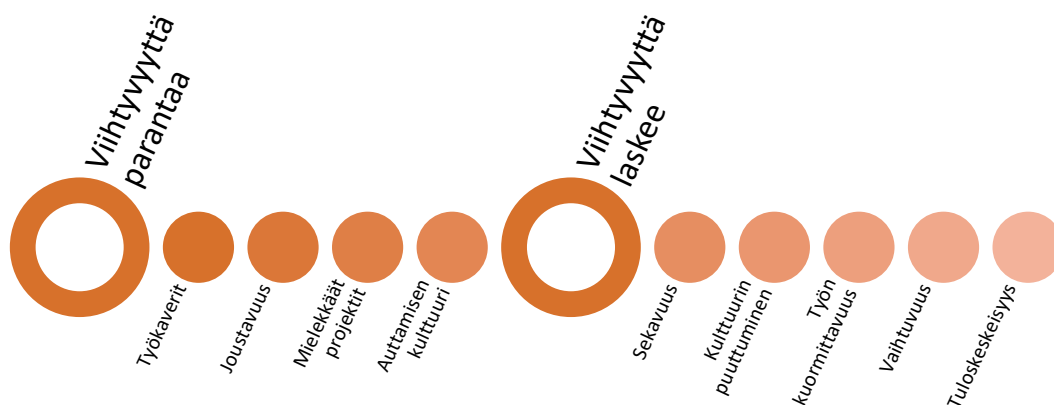
toimitaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä, missä esihenkilö ei ole päivittäin tavoitettavissa. Nyt haastateltavien mukaan on tehty oletuksia eikä ole tarjottu esimerkiksi tukea tai apua itsensä johtamiselle.

*Keskijohto on poistettu ja työntekijät itse saavat ruveta johtamaan itseään ja kiinnostumaan enemmän asioista, mistä ei aikaisemmin ollut yhtään tietoisia niin vähän samalla tavalla käynyt täälläkin sitten siinä, että jotkut niin kun ketkä on tottunut siihen, että on se esihenkilö, joka ohjaisi työtä niin yhtäkkiä ei olekaan. Pitääkin itse yhtäkkiä pystyy paremmin hallitsemaan työtään, että ei semmoista voi olettaa keneltäkään. (Haastateltava 14)*

*Kulttuurin pitäisi tulla vähän selkeämmäksi tai niinku antaa sille aikaa muovautua ja sitten ehkä toi esihenkilörakenne koko firman kannalta. Ja mahdollisesti sitten joku tiimiytyminen tai tiimi-ajattelu, että mä en ehkä koe, että tää neljäkymmenen hengen operations-tiimi on välttämättä kaikista tehokkain tapa. (Haastateltava 9)*

*Mä tykkään siitä, että mä pääsen korjaamaan myös asioita niin se on selvä että sitä mä tulinkin tänne tekemään, kehittämään, korjaamaan asioita. Ja vaikka tietenkä ei ole välttämättä kaikki ollut sillä tasolla, mitä mä olin olettanut silti. Oon itse todella tyytyväinen, että niinku olen valinnut yrityksen X:n. (Haastateltava 1)*

Alla olevassa kuviossa on esitettyä yhteenveto tällä hetkellä viihtyvyyttä parantavista sekä viihtyvyyttä vähentävistä tekijöistä. Esimerkiksi työkaverit ja mielekkäät työtehtävät ylläpitävät viihtyvyyttä kun taas kulttuurin puuttuminen ja työn kuormittavuus vähentävät sitä.



**Kuvio 14.** Positiivisesti ja negatiivisesti viihtyvyyteen vaikuttavat asiat tällä hetkellä.

Moni haastateltavista kaipasi sitä, että ajateltaisiin ensisijaisesti työntekijöiden viihtyvyyttä ja hyvinvointia. Haastateltavien mukaan viihtyvyyteen vaikuttaa myös korkea henkilöstön vaihtuvuus. Yrityksestä on lähtenyt paljon vanhoja työntekijöitä, mikä on vaikuttanut myös ilmapiiri.

Kaikkien haastateltavien suhtautuminen palkitsemiseen sekä aineelliseen että aineettomaan on melko neutraali. Ajansaatossa sen koetaan huonontuneen niiden keskuudessa, jotka ovat työskennelleet yrityksessä yli kolme vuotta. Aineetonta palkitsemista, kuten esimerkiksi kiitoksen saamista kaivataan vielä vahvemmin, sillä sen merkitys on monelle hyvinkin tärkeä. Kiitoksen koetaan olevan pieni, mutta merkityksellinen asia, mikä tuo iloa ja jaksamista arkeen. Myös kuulumisten vaihto nähdään tärkeänä.

*Aineelliseen palkitsemiseen oon tyytyväinen. Aineettomaan toki välittyy isosti kulttuuri. Ehkä silloin aikaisemmin oli enemmän semmoista tsemppaavaa niin kuin esimerkiksi jollekin slack kanavalle viikon päätteeksi joku saattoi kirjoittaa kiitoksia eri ihmisille ja näin, että se oli toki mukavaa, mutta ei se ollut mikään että koko firma aina kirjoittaisi tällaisia, että se saattoi olla niinku muutamat henkilöt, jotka on yleensä sitten halusi jakaa tällaisia.*

*Mutta kyllä sekin osittain liittyy siihen kulttuuriin. En mä ehkä niin kun koe kaipaavan mitään semmoista päähän taputtelua tai sellaista, mutta onhan se niin kun kiva saada arvostusta, jos on tehnyt jotain oikein ja hyvin ja sitten taas avointa palautetta siitä jos on joku mennyt väärin. (Haastateltava 9)*

Aineellinen palkitseminen kuten palkka ja henkilöstöedut nähdään olevan pääsääntöisesti hyvät, mutta se on heikentynyt ajan saatossa ja pieniä parannuksia kaivattaisiin. Kehitysehdotuksina haastatteluissa nousi bonusmalli sekä henkilökohtaiset muistamiset ja lahjat.

*Kyllähän molempiin ihan tyytyväinen. Ehkä se aineellinen on vähän huonontunut tässä vuoden aikana, mutta ihan tyytyväinen. Menihän meiltä ne Devfriday lounaat ja office abroadit, sehän on sinänsä myös sellaista palkitsemista. (Haastateltava 2)*

*Se on niin helppo antaa joku lahjakortti vaan. Ja niin kun näin, että se olisi joku henkilökohtaisempi. Sen ei tarvitsisi olla arvokas mulle, mutta se ehkä voisi olla ajallista panostamista. Nyt koitetaan vaan äkkiä hommata jotakin jollekin, niin sitten tuleekin semmoinen fiilis, että se on äkkiä vaan hoidettu alta pois koska täytyy. (Haastateltava 8)*

*Sellainen kiittäminen ja arjen kiittäminen ja semmoinen, niin sitä on ehkä vähemmän nytten huomannut. Että semmoista saisi olla ehdottomasti enemmän ja sitä niinku saavutusten esiin nostamista koko firmassa niinku eri puolilta. Mun mielestä sitä kyllä voisi olla enemmän ja jos on oikeasti joku tehnyt tosi ison urakan, niin miksei niinku sitä voisi silleen jollain just lahjakortilla tai joku pienikin juttu niin varmasti voisi muistaa. Ja semmoinen mikä varmaan ainakin itseään voisi motivoida, että jos tietäisi että jos pääsee johonkin tavoitteisiin, niin sitten voisi saada jonkun kerta bonuksen tai jotain. (Haastateltava 12)*

Motivoivina asioina koetaan haastateltavien mukaan etenemismahdollisuudet, niitä tukevat tavoitteet ja haasteet. Mieleiset projektit ja työkaverit sekä kiitoksien saaminen ovat myös keinoja motivaation edistämiseksi.

*No just se, että saa kokeilla asioita, että jos on jotain, että ehkä mieltii sitä niinku työssä oppimista tyyllillä, että tuetaan sitä, että pystyy vähän heittäytymään ja kokeilemaan uusia juttuja ja testaamaan että miten ne toimivat. Ja niinku ehkä niillä vielä asioita eteenpäin. (Haastateltava 14)*

*Pitkäaikaiset haasteet tai pitkäaikaiset tavoitteet. Kunhan mulla on suunta tiedossa niin mulla on tiettyjä steppejä sit sitä kohti. (Haastateltava 1)*

*Se just, että tekee merkityksellistä työtä ja järkevillä pelimerkeillä niin sanotusti, että sitten just se ei ole välttämättä rahaa tai muuta vaan että mahdollistetaan se työ ja niinku helppo tehdä, että kaikkea matkustaminen tai muut on niinku sillä tavalla luotu helpotukseksi. (Haastateltava 5)*

*Oma kehittyminen ja hyvin tehty työ. (Haastateltava 7)*

*Ja mua motivoi myös se, että jos mä koen, että myös ne ihmiset kenen kanssa teen töitä, että ne ovat kanssa silleen innostuneita ja oikeasti myös kanssa niinku haluaa saada asioita aikaiseksi ja toteuttaa asioita ja päästä niihin tavoitteisiin. (Haastateltava 12)*

#### **4.3.2 Hyvinvointi ja ilmapiiri**

Haastateltavat kuvailivat suurimmaksi osaksi omaa hyvinvointiaan työpaikalla ihan hyväksi, vaihtelevaksi tai menetteleväksi. Hyvinvoinnin näkökulmasta kaikki haastateltavat kokevat varsinkin työn kuormittavuuden rasittavan omaa jaksamista sekä sen, ettei palaudu työpäivästä. Osa kokee kuluttavaksi olla niin sanotusti joka paikan höylä, sillä oma rooli on epäselvä. Myös ylityötunnit ovat osalla kertyneet ja niiden poisittäminen on hankalaa, kun tekemistä on paljon.

*Joo ihan silleen menettelevästi, mutta kyllä tässä pari viikkoa meni just, että ihan selkeästi liikaa hommaa. Ja sitten on liikaa projekteja samaan aikaan, että niitä nyt onkin saatu purettua tässä ja niitähän on yritetty purkaa jo pidemmän aikaa, että kyllä ehkä toi tuosta*

*rauhhoittuu, mutta tota kyllä tuossa pitäisi itsekkin noi liukumat pitää ja muut pois. (Haastateltava 11)*

*No se, että olisi selkeä rooli, että kyllähän tää on tällaista joka paikan höylänä oloa ja mä oon kaikkien kyselyiden kohde koko ajan, että en mä oikein tiedä itsekään mistä ne vastaukset sitten aika usein kumminkin tiedä, mutta se että mulla ei ole niinku sitä sellaista selkeätä tonttia. (Haastateltava 4)*

*Hyvin. Ajoittain vähän väsymystä, koska mä teen liikaa töitä. Pitäisi osata niinku tehdä vähemmän ja sanoa siitä, että näitä asioita ei pysty näin nopeasti tai tällä aikataululla tekee, tarvitsee opetella siihen. (Haastateltava 10)*

*Paremmiin siis siinä mielessä, että ei ole niin paljon liikaa hommia kuin mitä tota on muuten ollut, että siinä mielessä paremmiin mutta tuntuu että ehkä sitten se aikaisempi kiire ja kuormitus ja kaikki se vaikuttaa edelleen tosi paljon, että tuntuu, että ei sitä edelleenkään niinku palaudu eikä silleen meinaa jaksaa. (Haastateltava 13)*

Työn priorisointi, työ- ja vapaa-ajan tasapaino, hyvät yöunet ja liikunta nousi tasapainotaviksi tekijöiksi työn kuormittavuuden rinnalle. Näillä keinoin osa haastateltavista kertoi pystyvänsä edistämään palautumista työpäivästä. Kuitenkin yli puolet haastateltavista kokee työnsä olevan liian kuormittavaa tällä hetkellä. Loput haastateltavista taas kertoivat tunnistaneensa omat rajansa ja sitä kautta pystyvänsä hallitsemaan kuormittavuutta. Itsensä johtamisen taidot kuten kyky pystyä kieltäytymään ja priorisoimaan ovat erityisen tärkeitä taitoja työssäjaksamisen varmistamiselle.

*On aika niinku sillä tavalla huolestuttavan kuuloista monen kanssa, kun juttelee ja huomaa myös sitten, että itse niinku nyt on parin kuukauden ajan joutunut tietoisesti vähän niinku myös palautua. Pakko oikein miettiä viikonloppuisinkin, miten lepää, että jaksaa sitten töissä, niin se ei ole tavallaan sitten terveellä pohjalla, että joutuu perjantai iltana miettimään, että nyt käynkin vaan sporttaamassa ja menen aikaisin nukkumaan koska muuten ei jaksa ensi viikolla. Ei ole ehkä sitten terveellä tasolla, pitkässä juoksussa ainaakaan. (Haastateltava 6)*

*Olen oppinut enemmän sitä, että olen myös kommunikoinut sen esihenkilölle niin että siinä vaiheessa, kun menee vaikka yli työtunnit, niin seuraavalla viikolla otan ne pois. Sitten lähdän kaksi tuntia aikaisemmin. Sitten tietenkin vakituinen liikunta ja yrittäen syödä mahdollisimman terveellisesti. Ja yks semmoinen minkä oon huomannut, että täällä on aika paljon tapana varata palaveri, vaikka toisella olisi oma kalenterivaraus, niin sen päälle varataan aika usein, että sitä ei välttämättä oikeasti ole tarkistettu. Ja sama pätee noissa, että jos on lounasvaraus, niin sitten sen päälle vedetään aina helposti varaus. Mä oon miettinyt, että pitää varmaan taas tehdä se, että heittää siihen lounaskalenterivaraukseen niinku, että jos varaat tähän päälle, niin tarjoat lounaan. (Haastateltava 1)*

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan myös nykyistä ilmapiiriä työpaikalla. Ilmapiiri koetaan vastausten perusteella hyvinkin eri tavoin. Osa kokee sen hyväksi, kun taas toiset päinvastoin. Sama kuin yrityskulttuuri osalta, myös ilmapiirin koetaan olevan erilainen, riippuen siitä keneltä kysyy.

Vaikuttavana tekijä ilmapiiriin on ollut vaihtuvuus. Lähteneet työntekijät ovat pääsääntöisesti olleet Tampereen toimistolta, mikä on lannistanut ilmapiiriä siellä. Lisäksi Tampereen toimiston tilat eivät ole olleet viihtyisät, mikä vaikuttaa siihen, että ihmiset jäävät mieluummin kotitoimistoille. Tämä aiheuttaa sen, ettei kohtaamisia kollegoiden kanssa synny ja yhteisöllisyyden tunne heikkenee. Yksi Tampereella olevista haastateltavista kiteytti ilmapiirin näin: *Jos joku päättää lähteä, niin kukaan ei ihmettele.* Toisin koetaan olevan Helsingissä, missä niin tilat kuin ihmiset koetaan taas tukevan viihtyvyyttä.

*No tässäkin on vähän niinku viittasin tuossa alussa, niin aika semmoinen kaksiosainen ellei jopa nelijakoine asia, että Helsingin toimistolla tuntuu, että on niinku jotenkin hyvä pössis. Sinne on kauhean kiva tulla. Ihmiset ovat niinku suht tyytyväisen oloisia ja tulee juttelemaan ja moikkaa ja haluaa vitsailla, vaihtaa kuulumisia. -- Ja sitten tuntuu, että meidän niinku uusilla työntekijöillämme on niinku hyvä fiilis. Sehän on tuonut sellaista tavallaan niinku positiivista vibaa ympärille ja se, että he on päättänyt tulla meille ja he näkevät sen potentiaalin, niin totta kai se tuntuu kivalta, mutta sitten on taas se niinku*

*Tampereen toimisto. Mulla ei tule mitenkään niinku energisoitunut olo, että jos mä mietin, että mä oon päivän Helsingissä, niin mulla on sellainen, että vitsit että olipas kiva päivä. Oli se sitten et käy lounaalla tai just vaihtaa ne kuulumiset siinä, mutta sitten taas, kun käy Tampereen toimistolla niin tuntuu että ihan kuin joku vaan olisi vetänyt susta niinku energiat pois. (Haastateltava 7)*

*Onhan toi ikävää tiettenkin, että lähtee taas hyviä kavereita pois ja osa menee tekemään ihan samaa hommaa mitä ne täällä tekevät, että niinku kyllähän siinä niinku jotain on tehty väärin tai niinku jotain on aika pahasti pielessä. Menee tekee samaa hommaa eri firmaan. Ei ne ole mennyt sinne sen takia, että ne niinku tekis jotain uutta periaatteessa. (Haastateltava 11)*

*Ihan hyvä ainakin niin kun työntekijöiden kesken. Tai musta tuntuu, että kaikki tulee ihan hyvin toimeen ja juttelee muistakin kuin työasioista. Ainakin on helppo jutella mulla ihan kenelle vaan. Mut just johdon kanssa ehkä ei ole semmoinen ihan aito suhde, vaan vähän tuntuu, että ihmiset vähän niinku esittävät tai teeskentelee tai joutuu teeskentelemään, että johdon suunnalta ei tule mulle myöskään semmoinen aito fiilis. Niillä on joku vähän niinku rooli ja se näkyy sitten siinä ilmapiirissä jotenkin, että ei ole ihan niin aito fiilis mun mielestä. (Haastateltava 3)*

Myös kesällä olleiden muutosneuvotteluiden nähdään vaikuttaneen ilmapiiriin. Muutosneuvottelut tulivat yllättäen, mikä horjutti myös luottamusta. Lomautuksien takia ilmapiiri oli kesän ja alkusyksyn ajan pelokas ja stressaava sekä se aiheutti sen, että moni työntekijä päätti itse irtisanoutua. Pikkuhiljaa haastateltavat kuitenkin kokevat, että siitä aletaan pääsemään yli ja näkevät toiveikkaan tulevaisuuden.

*Työporukan ilmapiiri on mun mielestä tosi hyvä. Kaikki tekee niinku mielellään toistaiseksi kanssa töitä, mutta siihen vaikuttaa nyt sitten, että me niinku kärsimme siitä YT neuvotteluiden jälkeisestä ajasta niinku yllättävän pitkään. Sen takia porukkaa lähtee, niin se vaikuttaa kyllä tosi moneen myös sellaisena niinku pelkona, että kuka seuraavaksi ja mitäs sitten. (Haastateltava 4)*

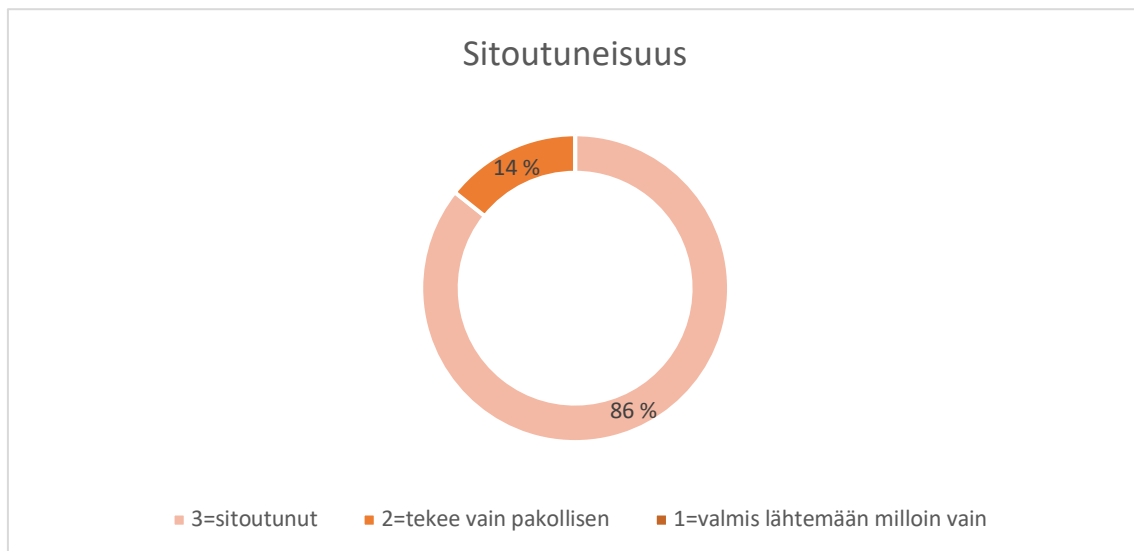
### 4.3.3 Sitoutuminen

Haastateltavat kokevat olevansa hyvinkin sitoutuneita työhönsä, sillä heitä pyydettiin arvioimaan sitoutumisensa asteikolla 1–3 ja vastauksien keskiarvo on 2.92. Vain kaksi haastateltavista antoi arvosanaksi 2, mihin esimerkiksi vaikutti se, että olisi kiinnostusta antaa ja tehdä enemmän, mutta henkilökohtainen elämä ja ruuhka vuodet rajoittavat.

*Tää on helppo kolmonen. Mä oon tosi sitoutunut työhön silloin kun mä sitä teen ja vaikka on niin kun näitä vaikeampia kohtia niin sitten mä näen ne oikeasti vaan siis niinku mahdollisuuksina, mitkä pitää muuttaa ja sen takia mä oon myös täällä, koska mä pystyn edistämään sitä. (Haastateltava 6)*

*Helppoa, se on niinku reilusti siellä kolmosessa. (Haastateltava 1)*

Alla olevan kuvion mukaan 86 % haastateltavista on sitoutuneita tällä hetkellä työhönsä ja 14 % melko sitoutuneita eli tekee niin sanotusti sen pakollisen. Kukaan haastateltavista ei vastannut ykköstä, että olisi valmis lähtemään milloin vain.

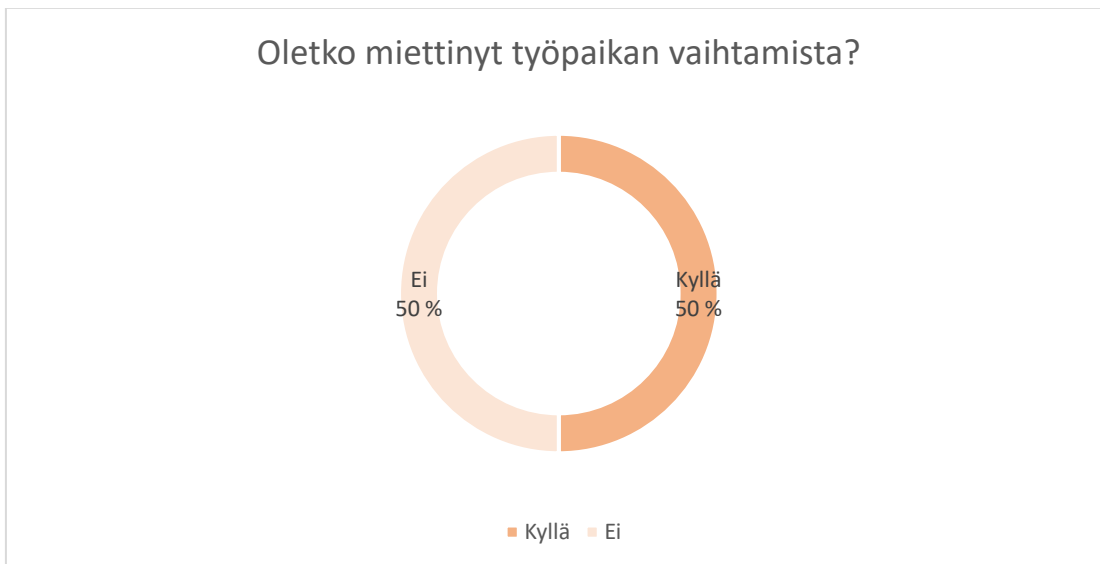


**Kuvio 15.** Haastateltavien sitoutuneisuus työhön asteikolla 1–3.

Sitoutuneisuuden taso kuitenkin vaihteli varsinaisen työhön sitoutumisen sekä yritykseen sitoutumisen suhteen, kun haastateltavia pyydettiin perustelemaan valintansa.

*Joo no siis on mulla semmoinen niinku sisäinen ylpeys tai ammattilypeys. Mä haluan tehdä asiat tosi hyvin aina ja sitten ajoissa. Ehkä kanssa on semmoinen olo, että en mä ole mitään velkaa tälle firmalle tavallaan. Jos tulee joku hyvä tarjous, niin ei tavallaan tule mitään omantunnon tuskia siitä. Jotenkin tuntuu, että täällä ihmisiä kohdellaan muutenkin semmoisina resursseina ja pelinappuloina, että niitä voi korvata ihan, miten vaan huvittaa niin. (Haastateltava 3)*

*Kyllä mä oon sitoutunut tekemään se mun työn ja vaikka mä lähtisin huomenna, niin kyllä mä niinku sitoutuisin ihan samalla tavalla ihan siihen viimeiseen päivään asti, että tavallaan toi on vaikea. Kun en mä niinku haluaisi sanoa kakkonen, koska en mä ole välinpitämätön. Kyllä mua edelleen kiinnostaa se, millaista työn jälkeä itse tekee. Ja kyllä mä niinku koen, että mä ainakin koko ajan yritän kehittää asioita, että kyllä mä sitten sanoisin varmaan, että oon sitoutunut joo. (Haastateltava 12)*



**Kuvio 16.** Työpaikan vaihtaminen.

Haastateltavista puolet ovat miettineet työpaikan vaihtamista (kuvio 15). Yhteneväisiä syitä vaihtamiselle ovat turhautuneisuus sekä oma urakehitys.

*Olen miettinyt. Siihen on vaikuttanut oma työssä jaksaminen. Ja sitten niinku se, että töissä meinaa mennä niin kun hermo asioista ja niinku turhautuu ja sitten menee hermo ja sitten tuntuu, ettei pääse niinku asioissa eteenpäin, koska on etenemisen esteitä, jotka ei ole riippuvaisia itsestä ja on niinku asioita mihin on tavallaan mielipide ja mitkä kosketavat omia työtehtäviä, mutta sitten tuntuu, että jos niistä sanoo jotakin, niin se on vaan semmoista heti negatiivista. -- Tosi monesta asiasta keksii vaan ne huonot ja negatiiviset puolet, että sitten ärsyyntyy ja hermostuu. (Haastateltava 8)*

*Joo, mutta siis urakehitys on niinku selkeästi se, että kyllähän se niinku on vaan fakta, että kun sä oot tietyn aikaa jossain firmassa, niin sitten ensinnäkin se on luonnollista miettiä sitä, että pitäisikö mun ihan senkin takia, että mä vaan niinku opin ja kehityn niin oon sitä miettinyt ja just jotenkin silleen vähän kokis just jotain niinku erilaista. (Haastateltava 12)*

*Kyllä. No se nyt vähän jo tietynlainen sanoin aikaisemminkin, siis just toi että tuntuu, että olen vain resurssi enkä ihminen. (Haastateltava 13)*

Ne, ketkä eivät taas ole miettineet työpaikan vaihtamista, kokevat työnteon mielekkääksi sekä nauttivan vauhdikkaasta tekemisestä ja ammatillisesta haasteesta.

*Mahdollisuuksien takia ja nopean etenemisen takia en ole, mutta jos ei olisi ollut etenemismahdollisuutta tähän mennessä, niin olisin varmaan puolen vuoden jälkeen todella harkinnut ja käynyt itseni kanssa keskustelun ja miettinyt että onko tää sitä mitä mä haluan tehdä ja pystyykö yritys tarjoamaan ne etenemismahdollisuudet, mitä mä niinku tarvitsen. (Haastateltava 4)*

*En. Mä tykkään tästä ammatillisesta haasteesta. Tämä ei ole vielä valmis, että kysy sitten vuoden päästä, kun ollaan hyvällä tolalla, toivottavasti. No ollaan me, mutta siis tää on niinku ihmistyyppikysymys. Toisaalta mä tiesin tasan tarkkaan millaiseen tilanteeseen mä tuun. Ehkä vastaus olisi ollut toinen, jos mulle olisi kerrottu pilvilinnoja ja kerrottu millainen paljon parempi lähtötilanne ja näin, että tota mä tiesin mihin mä tuun. Ja mä oon ehkä henkilönä sellainen niinku, että innostuu tulipalojen sammuttamisesta. (Haastateltava 7)*

Haastateltavista 71 % suosittelisi tai on suositellut yritystä työnantajana, sillä yritys tarjoaa mielenkiintoisia projekteja, haasteita sekä kehittymismahdollisuuksia. Suurin osa on kuitenkin sitä mieltä, ettei suosittelisi yritystä kaikille. Moni nosti esille sen, ettei yritys sovellu esimerkiksi uransa alkuvaiheessa oleville tai niille, jotka ei siedä jatkuvaa muutosta tai stressaantuu esimerkiksi keskeneräisyydestä.

*Suosittelen. Ja niinhän mä olen suositellutkin. Mä itse viihdyn täällä tosi hyvin ja mun mielestä niin kun me kaikki työntekijät pystytään tekemään tästä parempi paikka. (Haastateltava 10)*

*No siis kyllä mä periaatteessa suosittelisin. Joo, eihän tässä nyt sillain mitään huonoakaan, riippuu mitä hakee. Se mitä ennen joskus ehkä työntekijät on hakenut yritys X:stä, niin sitä ei varmasti enää ole. Me ollaan niinku mun mielestä aika perus mikä tahansa muu tämmöinen firma. Se, että jos me saadaan vaan niinku kaikki käytännön asiat ja niinku se, että työn resursointi ja esihenkilötyö ja nää niinku kondikseen, ettei työntekijöiden tarvitsisi niin kun kysellä näiden perään tai että se rullaisi niinku sillain arjessa, niin silloin voisi olla vielä parempi. (Haastateltava 8)*

*Voisi ehkä sanoa, että en. Vähän ne etuudet ovat huonommin kuin muissa paikoissa. Se on ihan totta ja sitten paljon muutoksia tällä hetkellä myös tapahtuu, että se ei niin kun varmuutta ainakaan anna. (Haastateltava 2)*

*Jos suosittelisin, niin sitten olisin niinku myös rehellinen tästä muutoksesta. Vaihdankin mun vastauksen. Mä sanon joo kyllä suosittelen, mutta näillä tietyillä rajoitteilla myös. Olisin niinku avoin ja että tässä on potentiaalia niin hyvään miksi itsekin täällä oon. (Haastateltava 5)*

*Se niin vitsi riippuu siitä, että kuka meille tulisi. Jos meille tulisi junnu, niin mä vastaisin eri lailla, mä en suosittelen tätä paikkaa junnuille, aivan liian sekaisin tällä hetkellä ja tota täällä ei ole seniori tukea saatavilla. Meillä ei ole selkeää polkua junnuille, miten me saisimme niitä kasvamaan. (Haastateltava 4)*

*Kyllä mä varmaan voisin pikkuhiljaa alkaa suosittelemaan. Ehkä se niinku aiemmin on ollut se ilmapiiri myös tuossa YT neuvottelujen aikana mikä sai vähän silleen arvelemaan, että jos olisi joku kaveri niin suosittelisitko ihan rehellisesti vai käskisinkö pysymään kaukana. Mutta tota kyllä nyt on niinku tosiaan ilmapiiri parempi kuin silloin puolisen vuotta sitten. Ja vähän ehkä tullut selkeyttä tuohon tekemiseen ja voitettu casejä. Et se vaikuttaa myös, että tulee olemaan jatkossakin järkevää ja merkityksellistä tekemistä. (Haastateltava 9)*

## 5 Tulosten yhteenveto

Tässä kappaleessa arvioidaan tutkimuksen teoreettista sekä tulosten käytännöllistä merkitystä. Johtopäätöksissä esitellään tutkimustulosten yhteenveto ja päätelmät teoriaan pohjautuen sekä vastaten tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä luvussa esitellään vielä tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset.

### 5.1 Tutkimuksen arviointi ja pohdinta

Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta tavoitettiin haluttu lopputulos. Tutkimuksen hyödyllisyys ja uutuusarvo painottuu vahvasti kohdeyritykseen, mihin tämä tutkimus on toteutettu. Tutkimusta voidaan hyödyntää muissakin kasvualanyrityksissä, yritysten fuusioitumistilanteissa tai työtyytyväisyyden syitä selvittäessä. Vaikka tutkimus toteutettiin IT-alan yritykselle, se ei rajaa muilta toimialoilta tulevia yrityksiä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja haastattelut toimivat aineistonkeruumenetelmänä. Haastatteluaineisto ei ole siis yleistettävissä, sillä vastaukset koostuvat 14 kohdeyrityksessä työskentelevän henkilön tunteista ja ajatuksista.

Tutkimus on hyödyksi käytännöntasolla kohdeyritykselle ja se toimii hyvänä aineistona yrityskulttuurin kehittämiseksi. Tämä tutkimus antaa luetettavaa tietoa kohdeyrityksen työntekijöille merkittävimmistä asioista mitä tulee yrityskulttuuriin ja työtyytyväisyyteen. Aineistonkeruu on toteutettu syksyllä 2023, jonka jälkeen kohdeyrityksessä on moni asia edistynyt. Tutkimuksen toteuttamisen aikana kohdeyrityksessä pidettyjen kyselyiden kuten hyvinvointi ja pulse -kyselyiden kautta on saatu vastaavanlaista tietoa, mikä tukee ja on linjassa tämän tutkimuksen aineiston kanssa. Tällä tutkimuksella on saatu selville henkilöiden kokemuksia ja tunteita kattavammin kuin mitä esimerkiksi määrällisen tutkimuksen kautta. Haastatteluiden aikana saavutettiin luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, mikä lisää tutkimustulosten luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen tulokset menevät linjassa teorian kanssa ja moni oivallus on perusteltavissa tieteelliseen kirjallisuuteen viitaten. Yrityskulttuurin ja työtyytyväisyyden välisestä riippuvuudesta ei löydy paljoa aikaisempia tutkimuksia. Yrityskulttuurin ja työhyvinvoinnin tai työntekijäkokemuksen välistä suhdetta on tutkittu. Tässäkin tutkimuksessa olisi voinut tarkastella työntekijäkokemuksen kautta yrityskulttuuria, jolloin olisi voinut saada vielä tarkemman kuvan siitä, mistä tekijöistä haastateltavien kokemus syntyy.

Työtyytyväisyys pitää sisällään monta eri osa-aluetta, jolloin sitä ei kannata mitata pelkästään. Jos kysytään ”kuinka tyytyväinen olet töissä”, voi kysymykseen vastata monelta eri näkökulmalta, jolloin perimmäistä syytä ei saada selville ja se voi vaihdella kaikkien vastaajien kesken. Sen takia tässäkin tutkimuksessa jaettiin työtyytyväisyys pienempiin osa-alueisiin, jotta saatiin selvitettyä tarkemmin, mistä asioita henkilöiden tyytyväisyys muodostuu.

## 5.2 Johtopäätökset

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää kohdeyrityksen yrityskulttuurin vaikutusta työtyytyväisyyteen vastaten tutkimuskysymykseen: *miten yrityskulttuurilla voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen*. Tätä tarkennetaan alakysymyksien avulla: *mitkä tekijät yrityskulttuurissa ovat kohdeyrityksen työntekijöille merkityksellisiä sekä millä keinoin kohdeyrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyttä voidaan parantaa*.

Tutkimuksesta muodostuneen haastatteluaineiston, aikaisempien tutkimusta ja käytyä teorian pohjalta voidaan päätellä, että yrityskulttuurilla on voimakas yhteys henkilöstön työtyytyväisyyteen. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita, toimintatapoja sekä niiden ilmentymiä, jotka ohjaavat sen jäsenten käyttäytymistä, yhdistävät heitä ja erottavat yrityksen muista yrityksistä (Leidenschaft, 2024). Työtyytyväisyys taas on työn henkilössä herättämä emotionaalinen

reaktio, mihin vaikuttavat monet tekijät kuten työn sisältö, työmäärä, työryhmän suhtautuminen henkilöön, esimiehen johtamistapa ja organisaation ilmapiiri. (Juuti, 2006, s. 27–28)

Nämä tekijät muokkaantuvat yrityksessä vallitsevan kulttuurin avulla, sillä yrityskulttuuri luo raamit ja toimintatavat, joiden mukaan yritys toimii. Tutkimus vahvistaa aikaisemman tutkimuksen määritelmää yrityskulttuurista, sillä haastateltavien mukaan yrityskulttuuri muodostuu ihmisistä, jotka ovat siellä töissä sekä käytänteistä, jotka ovat muodostuneet ajansaatossa sekä niistä tavoista, miten ihmiset kohtelevat toisiaan. Kiteytettynä yrityskulttuuri kertoo sen, millainen yritys todellisuudessa on.

Tutkimuksen pohjalta on selvää, että yrityskulttuurilla on suuri merkitys työntekijöiden työtyytyväisyydessä, sillä mikäli esimerkiksi yrityksen kulttuuri on vuorovaikutuksellinen ja avoin näkyy se myös henkilöstön tyytyväisyydessä siten, että jokainen työntekijä tulee nähdyksi ja kuulluksi. Räsänen (2023) mukaan positiivinen ja terveellinen työkuulttuuri, jossa vallitsee esimerkiksi avoin ja kunnioittava kommunikaatio, reiluus, joustavuus, kannustus ja arvostus, voi edistää työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota. Se voi myös vähentää stressiä, konflikteja ja sairauspoissaoloja.

Jos yrityksestä poistetaan ihmiset, eivät jäljelle jääneet rakenteet ja puitteet enää muodosta yritystä, työpaikkaa tai ainakaan yrityskulttuuria (Kulmala ja Rosvall, 2022, s. 51). Haastateltavienkin mukaan varsinkin johtamisella, työyhteisöllä, hyvinvoinnilla sekä avoimuudella on merkittävimmät vaikutukset yrityskulttuurin muotoutumiselle. Haastateltavien mukaan se, kuinka avoimia pystytään olemaan työyhteisössä, tukeeko johtaminen työntekijöiden tarpeita ja yrityksen arvomaailmaa, vallitseeko yrityksessä luottamuksen ilmapiiri sekä kuinka pyyteettömästi esimerkiksi työntekijät saavat kiitosta ja palautetta, viestivät siitä, millainen kulttuuri yrityksessä on ja lisääkö vai vähentääkö se henkilöiden työtyytyväisyyttä. Nämä asiat tulevat myös esiin työtyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavissa tekijöissä.

Haastatteluaineiston mukaan negatiivisesti työtyytyväisyyteen vaikuttaa yrityskulttuurin pirstaleisuus. Aikaisempien tutkimusten mukaan jokaisella yrityksellä on kulttuuri, johti sitä tietoisesti tai ei. Ei ole olemassa yhtä oikeaa yrityskulttuuria, mutta sen ”oikeellisuus” määräytyy suhteessa siihen, millainen organisaatio haluaa olla ja kuinka hyvin ymmärrettään työntekijöitä. Näiden perusteella muotoutuu se, millainen yrityskulttuuri kyseiselle yritykselle on sopiva. Vain tietoisesti ja oikein johdettuna se tuottaa organisaatiolle kestävää kilpailuetua. (Leidenschaft, 2024)

Toivotunlaisen yrityskulttuurin saavuttamiseksi on ymmärrettävä, mitkä asiat ovat työntekijöille merkityksellisiä (Luukkaa, 2019, s.117). Jotta kohdeyrityksessä pystytään luomaan vahva yrityskulttuuri, on ymmärrettävä, mitä juuri he arvostavat. Haastateltavat nostivat merkityksellisimpinä asioina esiin yhteisöllisyyden, joustavuuden, luottamuksen, avoimen ilmapiirin ja sen, että töihin on kiva mennä. Nämä asiat muodostavat yhdessä sosiaalisesti turvallisen ilmapiirin, mikä kiteyttää tavoitellun yrityskulttuurin. Niin kuin aikaisemmista tutkimuksista käy ilmi, työllä on keskeinen merkitys onnellisuuteen ja innostumisen taustalla on yksilön tyytyväisyyttä ohjaavat tekijät, kuten merkityksellisyys, itsensä kehittäminen ja myönteinen ilmapiiri. (Leppänen & Rauhala, 2012, s.293)

Tutkimuksen mukaan haasteena kohdeyrityksessä on se, kuinka saavuttaa hyvinvoiva työyhteisö ja menestyvä liiketoiminta samassa kulttuurissa. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden pystyessä ja halutessa tehdä parhaansa, syntyy todistettusti enemmän innovaatioita, jolloin myös liikevaihto kasvaa. Työntekijät ovat tällöin myös sitoutuneempia ja työntekijätyytyväisyys on korkeampi. (Great Place To Work) Se, kuinka johdolle myydään ajatus siitä, että hyvinvoivat ja työssään viihtyvät työntekijät ovat myös tehokkaampia ja kannattavampia, on avain asemassa johdon sitouttamiseen. On siis ymmärrettävä aikaisempien tutkimusten valossa se, että organisaatiokulttuurilla on merkitystä, koska kulttuuriset elementit määrittävät strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Jos organisaatiosta halutaan saada tehokkaampi ja toimivampi, niin tulee ymmärtää kulttuurin rooli organisaatioiden elämässä. (Schein, 2009, s.29)

Haastattelutuloksien mukaan tärkeintä olisi keskittyä henkilöstön hyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Työkuormittavuus heijastuu vahvasti moniin eri tekijöihin kuten viihtyvyyteen, jaksamiseen ja sitä kautta työn laatuun sekä poissaoloihin. Bushin (2023) mukaan usein johtajat ajattelevat, että joutuvat valitsemaan menestyvän kulttuurin tai menestyvän liiketoiminnan välillä, mutta he ovat väärässä. Fortune (2023) mukaan Parhaat Työpaikat -listalla olevien yritysten johtajat ovat ymmärtäneet, ettei työntekijöitä tarvitse ajaa burnoutin partaalle menestyäkseen tai korkea tehokkuus ei tullut hyvinvoinnin kustannuksella. Tutkimuksen mukaan Parhaat Työpaikat -listalla olevien yritysten työntekijöiden halu tehdä ylimääräistä työtä on noin 70 % korkeampi kuin muilla ja 60 % kyseisissä yrityksissä työskentelevistä kertoivat, että työpaikka on myös henkisesti ja emotionaalisesti terveempi verrattuna tyyppilliseen työnantajaan. (Bush, 2023)

Kehityskohteita haastatteluaineiston mukaan kohdeyrityksen työntekijöiden tyytyväisyyden parantamiseksi on työnteon sujuvoittaminen, turvallisen ilmapiirin synnyttäminen avoimella tiedonkululla, yhteisöllisyydellä ja merkityksellisyyden tunteella. Myös johtamistavan muuttaminen inhimillisemmäksi sekä palautekulttuurin kehittäminen ovat keinoja parantaa tämänhetkistä työtyytyväisyyttä. Jokainen haastateltava haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi sekä kokea, että oma työ on merkityksellistä ja että siitä saisi kiitosta. Tutkimukset osoittavat, että myönteinen yrityskulttuuri johtaa työntekijöiden ja yhteisön onnellisuuteen, mikä taas tuottaa tyytyväisiä asiakkaita, jotka lisäävät yrityksen tuottavuutta. (Leppänen & Rauhala, 2012, s.290)

Yksi tärkeimmistä asioista, mihin tulisi keskittyä, on henkilöstön sitouttaminen. Kohdeyrityksessä on ollut lähiaikoina suuri vaihtuvuus, mikä heijastuu niin ilmapiiriin, viihtyvyyteen kuin työn tekemiseen. Luukkaan (2020, s.108) mukaan kulttuurimuutos johtaa tilanteeseen, jossa siihen sopeutumattomat työntekijät äänestävät jaloillaan, mikä tarkoittaa loppupeleissä kulttuurin muuttumista. Näin on käynyt yrityskaupan myötä tutkimuksen kohdeyrityksessä, sillä moni pitkään yrityksessä ollut on päättänyt lähteä. Tutkimusten mukaan yksi keino vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, poissaoloihin ja vaihtuvuuteen, on lähijohtaminen. Se voi olla yrityksen menestymiselle valtava voimavara, jos

se on ihmisiä arvostava, vuorovaikutteista sekä onnistumista tukeva. (Viitala, 2021, luku 2.11.)

Hyvä esihenkilötyö voi parantaa työyhteisön ilmapiiriä, työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia. Esihenkilön tehtäviin kuuluu usein työtehtävien koordinointi, työntekijöiden valmentaminen, palautteen antaminen, konfliktien ratkaiseminen ja työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen. (Räsänen, 2023) Kohdeyrityksen haasteena on ollut haasteltavien mukaan se, ettei esihenkilöllä ole ollut aikaa olla läsnä työntekijöiden arjessa tai se, että hänen oma työkuormansa on jo niin suuri, ettei työntekijä halua rasittaa esihenkilöään lisää. Tutkimus vahvistaa aikaisempaa tutkimusta, mikä osoittaa sen, että läsnäolo vaatii pysähtymistä ja aikaa, sillä hyvilläkään johtamistaidoilla ei tee mitään, jos kalenteri on täynnä eikä yksinkertaisesti ehdi pysähtyä (Hälsa, 2022). Komulaisen (2018, s.126) mukaan asiantuntijatyötä tekevät työntekijät tarvitsevat ohjausta, opettamista ja valmentamista, mutta harvoin tiukkaa johtamista. Kaikista tärkeimpänä hän näkee läsnäolon, rohkaisemisen ja varhaisen välittämisen mallin varsinkin, jos haasteita on huomattavissa esimerkiksi alisuoriutumisen osalta. Varhaisen välittämisen malli koostuu palautteesta ja vuorovaikutuksesta. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että asiantuntijat voivat keskittyä täysin omaan työhönsä. (Komulainen, 2018, s.126)

Kuten aikaisemmat tutkimukset osoittavat, muutostilanteessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota vuoropuhelun organisointiin, jotta muutoksessa syntyneet jännitteet saadaan hallintaan. Mikäli jännitteitä ei hallita, nostaa se esille negatiiviset voimat ja konfliktit. (Pitkänen, 2007, s.150) Haastateltavat kaipaavat johdon esimerkkiä siinä, että virheitäkin tapahtuu ja ne sallitaan, mikä luo inhimillisemmän kuvan ja avoimen vuorovaikutuksen työntekijöiden ja johdon kesken. Great Place To Workin tutkimus osoittaa Laaksonmiehen (2023) mukaan vahvan luottamuksen kulttuurin perustuvan uskottavuudesta, kunnioituksesta sekä oikeudenmukaisuudesta; kokevatko työntekijät, että johtajat ovat päteviä, kommunikoivia ja rehellisiä? Tuntevatko he, että heitä kunnioitetaan ammattilaisina, että yksilöinä? Ja onko kaikilla yhteneväiset ja reilut mahdollisuudet menestyä?

Sackmannin (2021, s. 66) mukaan myös yrityksen sisällä voi olla useampi alakulttuuri. Tämän tutkimuksen perusteella, kohdeyrityksessä on ja tulee olemaan hieman toisistaan poikkeavat kulttuurit Tampereen ja Helsingin toimistoilla, mikä on luonnollista, kunhan ne tukevat toisiaan. Työpaikan ilmapiiri on sekä organisaatiokulttuurin ilmentymä että sen seurausta (Viitala, 2021, luku 2.8.).

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksena yrityskulttuurin kehittymistä tulee systemaattisesti seurata sekä huolehtia vuorovaikutuksesta johdon ja työntekijöiden välillä. Niin johto kuin työntekijät tulee sitouttaa siihen, miksi vahva yrityskulttuuri on merkittävä ja tärkeä kilpailuetu yrityksen menestymisen kannalta. Tämän tutkimuksen pohjalta on tunnistettu kohdeyrityksen työntekijöille merkittävimmät asiat työtyytyväisyyden rakentumisen suhteen sekä tunnistettu ne asiat, jotka muodostavat vahvan yrityskulttuurin. Tutkimus antoi hyvän näkökulman nykytilanteesta ja tästä eteenpäin yrityskulttuurin kehittymistä tulee seurata ja mitata systemaattisesti.

Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena voisi olla selvittää mitkä ovat kohdeyrityksen pito- ja vetovoimatekijät. Työntekijöiden pitovoima ja sitouttaminen saadaan aikaiseksi hyvän työntekijäkokemuksen kautta, kun taas vetovoimatekijöinä toimii vahvasti työnantajabrändi ja sen muodostama houkuttelevuus ja mielikuva. Työntekijöiden pitovoimaa ja sitouttamista voidaan seurata esimerkiksi lähteneiden henkilöiden määrällä. Kun asiat ovat saatu vahvalle pohjalle yrityksen sisällä, heijastuu se myös ulkopuoliselle. Vetovoimatekijöitä vahvistetaan myös sisältä käsin ja yhdeksi tavoitteeksi voisi asettaa Great Place to Work -sertifikaatin. Se viestii läpinäkyvästi työkuulttuurista sekä työntekijöiden tyytyväisyydestä, mikä lisää houkuttelevuutta ja sitä kautta kilpailuetua markkinoilla.

”Great Place To Work -sertifiointi on globaalisti tunnettu ja arvostettu tunnustus yrityksen hyvästä työntekijäkokemuksesta. Sertifiointiin kuuluva henkilöstötutkimus osoittaa selkeästi työyhteisön nykytilanteen: sen vahvuudet ja kehityskohteet, joiden avulla työkuultuuria voidaan edelleen kehittää. Sertifiointi on läpinäkyvä ja

luotettava tunnustus, joka tukee positiivista työnantajakuvaa ja auttaa herättämään kiinnostusta työnhakijoiden silmissä.” (Great Place To Work, 2023)

Toisena jatkotutkimusehdotuksena voisi tutkia, miten vahva yrityskulttuuri näkyy lukuina tuloksessa. Yrityksen menestyminen ja tuloksellisuus kiinnostavat erityisesti johtoa ja hallitusta, jolloin olisi tärkeää pystyä näyttämään myös lukujen valossa se, kuinka merkityksellistä on, että yrityskulttuuri mahdollistaa hyvinvoivat ja tyytyväiset työntekijät, jotka ovat motivoituneita ja innostuneita omasta työstään.

## Lähteet

- Alig, P. (2023, 18. Elokuuta). Employee satisfaction: What it means and how to improve it. *Zendesk Blog*. Noudettu 7.10.2023 <https://www.zendesk.com/blog/employee-satisfaction-guide/>
- Bush, M. (2023, 04. April). Productivity at the 100 Best Companies Doubles Over Last Year, Mental Health Soars. *Great Place To Work*. Noudettu 4.2.2024 <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/productivity-at-the-100-best-companies-doubles-over-last-year-mental-health-soars>
- Bridge Impact. (n.d.) Näin kiteytät haettavan roolin – katso osaamiset ja ominaisuudet Kolmen linssin läpi. Noudettu 14.11.2023 <https://www.bridgeimpact.fi/blogi/tyotehtavakiteytys>
- Dewe, P. & Cooper, C. (2012). *Well-Being and work. Towards a balanced agenda*. Palgrave Macmilla.
- Franz, A. (2022, 16. toukokuuta). Employee understanding for a better employee experience. *CX Journey*. Noudettu 14.10.2023 <https://cx-journey.com/2022/03/employee-understanding-for-a-better-employee-experience.html>
- Furåker, B., Håkansson, K. & Karlsson, J. (2012). Commitment to work and job satisfaction, studies of work orientations. Noudettu 7.9.2023 [https://sfx.finna.fi/nelli07?url\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rfr\\_id=info:sid/sfxit.com:opac\\_856&url\\_ctx\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore\\_date\\_threshold=1&rft.object\\_id=2670000000148671&svc\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch\\_svc&](https://sfx.finna.fi/nelli07?url_ver=Z39.88-2004&ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rfr_id=info:sid/sfxit.com:opac_856&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore_date_threshold=1&rft.object_id=2670000000148671&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc&)
- Great Place To Work. (2023). *Mistä yrityskulttuuri muodostuu?* Noudettu 3.10.2023 <https://greatplacetowork.fi/yrityskulttuuri/#:~:text=Yrityskulttuuri%20m%C3%A4%C3%A4ritt%C3%A4%C3%A4%C3%A4%2C%20miten%20yrityksen%20strategia,tukee%20liiketoimintaa%20ja%20mahdollistaa%20menestymisen.>

- Great Place To Work. (2023). *Great Place To Work -sertifiointi*. Noudettu 31.1.2024 <https://greatplacetowork.fi/sertifiointi/>
- Great Place To Work. (2023). Yrityskulttuuri pähkinänkuoressa. Noudettu 4.2.2024 <https://greatplacetowork.fi/yrityskulttuuri/>
- Harter, J. (2017. 12. huhtikuuta). Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture. *Workplace*. Noudettu 8.10.2023 <https://www.gal-lup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Helsingin Sanomat. (n.d.) Osaajapulaan varauduttava nyt. *Helsingin Sanomat*. Noudettu 17.10.2023 <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000009915759.html>
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021) *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma Talent Oy.
- Hälsa. (2020, 2. syyskuuta). Yrityskulttuuri on parhaimmillaan häikäisevä kilpailuetu. *Hälsa*. Noudettu 15.10.2023 <https://halsa.fi/blog/yrityskulttuuri-on-parhaimmillaan-haikaiseva-kilpailuetu/>
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava.
- Karhunen, M. (2022, 1. kesäkuuta). Näiltä puheenaiheilta et voi välttyä 2022 – katso rekrytoinnin tärkeimmät trendit. *Duunitori*. Noudettu 16.10.2023 <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus-2022-rekrytoinnin-trendit>
- Komulainen, V. (2018). *Growth and scaleup enablers for SMEs*. BoD.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kulmala, S. & Rosvall, P. (2022). *Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen*. Alma Talent Oy.
- Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus*. Talentum.
- Laaksomies, K. 2023. Miksi ja miten rakentaa luottamusta työpaikalla? *Great Place To Work*. Noudettu 4.2.2024 <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/miksi-ja-miten-rakentaa-luottamusta-tyopaikalla/>
- Leidenschaft. (2023). Yrityskulttuuri. Noudettu 20.9.2023

<https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/>

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas*. Alma Talent Oy.

Luukka, P. (2021). *Pieni opas työntekijäymmäryksestä*. Siqni. Noudettu 14.10.2023

<https://www.siqni.fi/ex/wp-content/uploads/sites/3/2021/09/siqni-tyoymmarrysopas-2021.pdf>

Luukka, P. (2022, 06. marraskuuta). Työntekijäymmärrys on tie voittavaan yrityskulttuuriin.

*Siqni*. Noudettu 25.9.2023 <https://www.siqni.fi/ex/blogi/tyontekijaymmarrys-tie-voittavaan-yrityskulttuuriin/>

Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum.

Martela, F. (2015, 23. maaliskuuta). Tavallinen työnantaja mittaa työtyytyväisyyttä, innovatiivinen mittaa innostuneisuutta. *Frank Martela*. Noudettu 19.10.2023

<https://frankmatela.fi/tag/tyotyytyvaisyys/>

Metatavu. (n.d.) Voiko työ olla motivoivaa ja samalla jopa lisätä hyvinvointia? Ihmislähtöinen työpaikkakulttuuri peilaa koko yrityksen arvomaailmaan. *Metatavu*. Nou-

dettu 7.10.2023 <https://metatavu.fi/voiko-tyo-olla-motivoivaa-ja-samalla-jopa-lisata-hyvinvointia-ihmislaitoinen-tyopaikkakulttuuri-peilaa-koko-yrityksen-arvomaailmaa/>

Miles, M. (2023, 29. syyskuuta). What is employee experience (EX) and why does it matter? *BetterUp*. Noudettu 14.10.2023 <https://www.betterup.com/blog/employee-experience>

Pitkänen, J. (2007). Jännitteet kulttuurien törmätessä – yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. *Työelämä tutkimus*. Noudettu 11.10.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87593/46613>

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat*. Gaudeamus. Noudettu 17.9.2023 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/tritonia/9789523456167>

Räsänen, J. (2023, 29. kesäkuuta). Työhyvinvointi – mitä yrityspäätäjän tulisi tietää siitä? *Procountor*. Noudettu 3.2.2024

<https://procountor.fi/blogi/tyohyvinvointi/#:~:text=Yrityskulttuurilla%20on%20merkitt%C3%A4v%C3%A4%20vaikutus%20ty%C3%B6hyvinvointiin,edist%C3%A4%C3%A4%20ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20hyvinvointia%20ja%20motivaatiota>

Sarpo, J. (2016, 11. maaliskuuta). Miksi yrityskulttuurin tulisi näkyä vahvasti jo rekrytoinnissa? *Rekryointi.com*. Noudettu 15.10.2023

<https://rekryointi.com/rekrytoijalle/vinkkejä-työntekijän-palkkaamiseen/miksi-yrityskulttuurin-tulisi-näkyä-vahvasti-jo-rekrytoinnissa/>

Sackmann, S. (2021). *Culture in Organizations: Development, Impact and Culture-Mindful Leadership*. Springer.

Schein, E. (2009). *Yrityskulttuuriselviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Suomen Laatu keskus Oy.

Schein, E. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. Noudettu

3.10.2023 <https://login.proxy.uwasa.fi/login?url=https://ebookcentral.proquest.com/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=4766585>

Seeck, H. (2021). *Johtamisopit Suomessa*. Gaudeamus.

Silverthorni, C. (2005). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York University Press.

Siqni. (n.d.). Työntekijäymmärrys. *Siqni*. Noudettu 15.8.2023 <https://www.siqni.fi/ex/tyontekijaymmarrys/>

Sweet, J. & Shook, E. (2020) Getting to Equal 2020. The hidden value of culture makers. *Accenture*. Noudettu 8.10.2023 <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/thought-leadership-assets/accenture-getting-to-equal-2020-research-report.pdf#zoom=40>

Työterveyslaitos. (n.d.) Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi. *Työterveyslaitos*. Noudettu 11.10.2023 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi>

Vaisto, L. (2022, 18. toukokuuta). Culture Shake: rakennatko kulttia vai kulttuuria?

- Duunitori*. Noudettu 15.10.2023 <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus-2022-cultureshake>
- Venho, K. (2018, lokakuu). *Organisaatiokulttuuri on merkittävin menestyksentekijä*. HR viesti. Noudettu 30.9.2023 osoitteesta <https://www.hrviesti.fi/natiivi/27/organisaatiokulttuuri-on-merkittavin-menestyksentekija>
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorat ja trendit*. Edita.
- Vikman, V. (2022, 11. huhtikuuta). Hakijakokemus ei pääty allekirjoitukseen – lunastaako Perehdytys rekrytoinnin lupaukset? *Duunitori*. Noudettu 16.10.2023 <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus-2022-perehdytys>
- Watkins, M. (2013, 15. toukokuuta) What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? Noudettu 2.9.2023 <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Taustatiedot

1. Kuinka pitkään olet työskennellyt kyseisessä yrityksessä?
2. Millaista työtä teet? Mikä on roolisi?
3. Työskenteletkö mistä päin? (hki/tre/etänä)
4. Mikä sai sinut alun perin hakemaan kyseiseen yritykseen?
5. Millainen mielikuva sinulla oli yrityksestä ennen työsuhteen alkua vs. perehdytyksen jälkeen?
6. Mikä on saanut sinut pysymään yrityksessä?

#### Yrityskulttuuri

7. Mitä yrityskulttuuri sinun mielestäsi tarkoittaa? Mistä se muodostuu?
8. Mitkä asiat ovat sinulle merkityksellisiä yrityskulttuurissa?
9. Millaiseksi kuvailisit yrityksen kulttuuria tällä hetkellä, asteikko 1-5?
10. Mitä pitäisi muuttua, jotta yrityskulttuuri olisi sinulle ihanteellisin?

#### Johtaminen

11. Koetko, että johto ymmärtää työntekijöitä ja heidän tarpeitansa?
12. Onko johdolla mielestäsi realistinen käsitys työntekijöiden tyytyväisyydestä?
13. Millaisella tasolla esihenkilötyö ja lähijohtaminen mielestäsi on? Koetko tarvetta muutokselle?

#### Työtyytyväisyys

14. Mitä työtyytyväisyys sinulle tarkoittaa?
15. Mitkä asiat motivoivat?
16. Kuinka tyytyväinen olet palkitsemiseen? (aineellinen & aineeton)

#### Hyvinvointi & ilmapiiri

17. Miten voit töissä? (esim. työnkuormittavuus, palautuminen, jaksaminen)
18. Millaiseksi kuvailisit yrityksen ilmapiiriä?

#### Viihtyminen

1. Mitkä asiat vaikuttavat omaan viihtymiseesi?
2. Kuinka hyvin viihdyt tällä hetkellä? (asteikko 1-5)
3. Mitä asioita muuttaisit, jotta olisit täysin tyytyväinen?

### Sitoutuminen

4. Kuinka sitoutunut koet olevasi työhön? (asteikko 1-3; 3 sitoutunut, 2 välinpitämättömän "tekee vain pakollisen", 1 valmis lähtemään milloin vain)
  - a. Miksi?
5. Oletko miettinyt yrityksen vaihtamista? Jos kyllä - mitkä tekijät ovat tähän vaikuttaneet?
6. Suositteisitko yritystä työnantajana? Kyllä / ei - Miksi?

Fiilikset ja palaute haastattelusta sekä tutkimuksen aiheesta ja relevanttiudesta.

## Liite 2. Haastattelukutsu

Moikka X!

Teen gradua yritys Z:lle, aiheena yrityskulttuurin vaikutus työtyytyväisyyteen. Tutkimus toteutetaan laadullisena ja aineistonkeruumenetelmänä tulen haastattelemaan 14 henkilöä. Lähestynkin sua nyt siitä syystä, että olen valinnut sut mukaan tutkimukseen. Toki, osallistuminen on vapaaehtoista, mutta toivon että suostut.

Olen valinnut henkilöt roolin ja työsuhteenkeston mukaisesti, niin että tutkimus olisi mahdollisimman validi. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt pysyvät anonyymeina. Tämä ei vaadi sulta muuta kuin 1h mittaisen haastattelun marraskuun aikana.

Haastattelu pidetään Teamsilla ja nauhoitetaan vain mun omaa käyttöä varten. Tämä siksi, että teamsissa on automaattinen litterointi. Graduun tulee lainauksia haastatelluista anonyymisti käyttäen nimikkeitä "haastateltava 1, 2, 3" ... ).

Miltä kuulostaa - suostutko haastateltavaksi?