Janette Lohilahti

Organisaatiokulttuurin yhteys yrityksen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin

Näkökulmana yksilö, yhteisö & talous

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtamisen kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Janette Lohilahti
Tutkielman nimi: Organisaatiokulttuurin yhteys yrityksen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin : Näkökulmana yksilö, yhteisö & talous
Tutkinto: Kauppatieteiden kandidaatti
Oppiaine: Johtaminen & organisaatiot
Työn ohjaaja: Susanna Kultalahti
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 47

TIIVISTELMÄ:

Akateemisessa kirjallisuudessa organisaatiokulttuuri on noussut esille sen laaja-alaisten vaikutusten vuoksi, ja kiinnostus organisaatiokulttuureita kohtaan on kasvanut tutkimusten mukaan entisestään. Nykyisessä työelämässä organisaatiokulttuurin merkitys korostuu erityisesti johtamista, työntekijöiden hyvinvointia ja suorituskykyä tarkasteltaessa. Aiheen ajankohtaisuuden ja kasvavan kiinnostuksen vuoksi tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tarkastella organisaatiokulttuurin yhteyttä yrityksen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tieteellisiä lähteitä hyödyntäen. Kokonaisvaltainen hyvinvointi on valittu tarkastelun kohteeksi, koska se käsittää yksilön, yhteisön ja talouden tason, jotka mahdollistavat organisaatiokulttuurin vaikutusten laaja-alaisen tarkastelun.

Tutkielman sisältö perustuu kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Mitä on organisaatiokulttuuri?
2. Mitä on yrityksen kokonaisvaltainen hyvinvointi yksilön, yhteisön kuin talouden tasolla?
3. Millainen yhteys on organisaatiokulttuurilla ja yrityksen kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla?

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation hyväksymää ja jaettua kulttuuria, jonka vahvuus riippuu siitä, kuinka jäsenet hyväksyvät ja sisäistävät kulttuurin arvot, uskomukset ja oletukset. Organisaatiokulttuuri vakiintuu ja juurtuu johtajuuden kautta niin ylimmän johdon kuin esimiesten johtamiskäytäntöjen avulla.

Yrityksen kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön ja yhteisön tasolla työhyvinvointia ja työntekijän hyvinvointia. Taloudellisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan ennen kaikkea suorituskykyä ja siihen rinnastettavia taloudellisia mittareita.

Kandidaatintutkielman perusteella organisaatiokulttuurilla ja yrityksen kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla on vahva ja moniulotteinen yhteys. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa muun muassa työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin, jotka ovat yhteydessä inhimilliseen suorituskykyyn. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös taloudelliseen suorituskykyyn, jota tukevat vahvat kulttuurit. Johtopäätöksenä todetaan, että organisaatiokulttuuri toimii yrityksen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin perustana.

AVAINSANAT: Organisaatiokulttuuri, yrityksen kokonaisvaltainen hyvinvointi, suorituskyky, hyvinvointi, työhyvinvointi, johtajuus

Sisällys

1 Johdanto 5
1.1 Tutkielman keskeiset käsitteet 6
1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset 7
1.3 Tutkielman rakenne 8
1.4 Tekoälyn käyttö tutkielmassa 8
2 Organisaatiokulttuuri 9
2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä ja merkitys 9
2.2 Iceberg, organisaatiokulttuurin keskeinen malli 11
2.3 Johtajuuden ja organisaatiokulttuurin välinen yhteys 13
3 Yrityksen kokonaisvaltainen hyvinvointi 16
3.1 Yksilön ja yhteisön hyvinvointi 16
3.1.1 Kehusmaan työhyvinvoinnin malli 18
3.1.2 Yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin seuraukset 19
3.2 Taloudellinen hyvinvointi 21
3.2.1 Balanced scorecard 23
3.2.2 Taloudellisen hyvinvoinnin vaikutukset organisaation hyvinvointiin 25
4 Organisaatiokulttuurin yhteys yrityksen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin 27
4.1 Organisaatiokulttuurin yhteys organisaation yksilön ja yhteisön hyvinvointiin 27
4.2 Organisaatiokulttuurin yhteys taloudelliseen hyvinvointiin 29
5 Johtopäätökset 32
5.1 Tutkimuskysymysten analysointi ja johtopäätöksien pohdintaa 32
5.2 Pohdinta: Millainen organisaatiokulttuuri tukee yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia? 36
5.3 Jatkotutkimusehdotukset 39
Lähteet 41

Kuviot

Kuvio 1. Scheinin jäävuorimalli. Huom! Kuva on luotu tekoälyä hyödyntäen kehotteella ”Luo jäävuori Scheinin kolmitasoisen mallin mukaan” (OpenAI, 2025). 13

Kuvio 2. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusainekset (mukaillen Kehusmaa, 2011, s.113). 18

Kuvio 3. Tasapainotettu tuloskortti (yksinkertaistetusti mukaillen Kaplan ja Norton, 1996). 24

Kuvio 4. Linkit johtamistyylin, organisaatiokulttuurin ja organisaation suorituskyvyn välillä (mukaillen Ogbonna & Harris, 2000). 38

1 Johdanto

Organisaatiokulttuuri on noussut etenkin tällä vuosituhannella keskeiseksi tutkimuskohteeksi ja sen vaikutuksia on alettu tarkastelemaan enemmän. Etenkin akateemisessa kirjallisuudessa organisaatiokulttuuri on noussut esille sen vaikutustensa vuoksi, joita on havaittu olevan organisaation menestyksen ja suorituskyvyn osalta (Carvalho & muut, 2023). Tutkimukset osoittavat, että kiinnostus organisaatiokulttuureita kohtaan on kasvanut voimakkaasti erityisesti vuoden 2018 jälkeen (Bogale & Debela, 2024). Mahdollisia syitä organisaatiokulttuurin kiinnostuksen kasvuun on voinut olla muutoksien vaikutukset, kuten konfliktien ja pandemioiden, joiden on havaittu muokkaavan Harringtonin ja Gelfandin (2014) mukaan kulttuuria.

Bogalen ja Debelan (2024) tekemän tutkimuksen mukaan 2014–2022 välisellä ajalla tehtyjen organisaatiokulttuuria käsittelevien tutkimusten tutkimusmenetelmät perustuvat 87 prosenttisesti empiriaan, mikä osoittaa tiedon perustuen todellisiin havaintoihin ja kokemuksiin liittyen organisaatiokulttuuriin. Lisäksi tutkimukset ovat koostuneet 70 prosenttisesti määrällisistä ja laadullisista tutkimuksista (Bogale & Debela, 2024). Tutkimusten vahva empiirinen perusta osoittaa, että organisaatiokulttuurin vaikutuksia on mahdollista tarkastella luotettavasti eri näkökulmista.

Organisaatiokulttuurilla on havaittu olevan yhteyksiä organisaation suorituskykyyn, ja tätä tukee Akpan Asikhian ja Nnejin (2021) toteamus siitä, että organisaatiokulttuurilla on todella merkittäviä yhteyksiä organisaation suorituskykyyn. He ovat myös todenneet, että organisaatiokulttuurin yhteys suorituskykyyn on saanut aikaan sen, että keskittyminen organisaatiokulttuuriin on tullut osaksi organisaatioiden arkea. Organisaatiokulttuuri ei siten ole vain ilmiö, vaan se on liikkeelle laittava voima, joka voi luoda sekä kilpailuetua että menestystä niin yksilön, yhteisön kuin talouden tasolla.

Tarkastellessa kokonaisvaltaista hyvinvointia organisaatiokulttuurin merkitys ulottuu yksilöön, yhteisöön ja talouteen. Tässä kirjallisuuskatsauksessa kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan juuri yksilön, yhteisön ja talouden tason muodostamaa

kokonaisuutta, jossa yksilön ja yhteisön työhyvinvointi, psykologinen hyvinvointi sekä organisaation taloudellinen hyvinvointi kytkeytyvät toisiinsa. Työhyvinvointi on Kehusmaan (2011) mukaan mielekkään, turvallisen, terveellisen ja tuottavan työn tekemistä, jonka taustalla on Ryanin ja Decin (2000) mukaan psykologiset tekijät, kuten autonomian, pätevyyden ja avoimuuden kokemukset. Näiden seurauksesta kasvaa motivaatio, joka puolestaan on yhteydessä hyvinvointiin.

Organisaatiokulttuurin vaikuttaessa samanaikaisesti niin yksilöön, yhteisöön kuin talouteen, on sen tarkastelu kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta perustelua. Organisaatiokulttuurin tiedetään vaikuttavan muun muassa sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja organisaation suorituskykyyn, joten on olennaista ymmärtää, millainen kulttuuri tukee niin yksilöä, yhteisöä kuin taloutta.

1.1 Tutkielman keskeiset käsitteet

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation hyväksymää kulttuuria, joka koostuu Adlerin (Matkó & Takács, 2017) mukaan arvoista, uskomuksista ja oletuksista. Mitä useampi organisaation jäsen hyväksyy ja sisäistää ydinarvot, sitä sitoutuneempi yhteisö ja vahvempi organisaatiokulttuuri muodostuu (Lubis & Hanum, 2020). Organisaatiokulttuuri opitaan sosiaalisen oppimisen avulla, ja Kleinin, Wallisin ja Cooken (2013) mukaan sekä johto että esimiehet vaikuttavat organisaatiokulttuuriin merkittävästi. Lisäksi organisaatiokulttuuri on keskeinen tekijä yrityksen menestykseen (Umrani & muut, 2017).

Kokonaisvaltainen hyvinvointi tarkoittaa tässä kirjallisuuskatsauksessa yksilön, yhteisön ja taloudellisen tason muodostamaa kokonaisuutta. Yksilön ja yhteisön hyvinvointia, työhyvinvointia, määritellään Kehusmaan (2011) mukaan siten, että se tarkoittaa työntekijän tai työyhteisön tekemää mielekästä ja palkitsevaa työtä, joka on turvallista terveellistä, tuottavaa ja elämänhallintaa tukevaa. Taloudellista hyvinvointia kuvataan suorituskyvyn ja tuottavuuden avulla.

Suorituskyky voidaan jäsentää lukuisiin osa-alueisiin, joista yksi keskeisimmistä on taloudellinen suorituskyky unohtamatta suorituskyvyn inhimillistä ulottuvuutta. Taloudellisen suorituskyvyn saavuttaminen on organisaatioiden yksi päätavoitteista (Baby, Mia & Pitchay, 2024), ja suorituskyky nähdään tavoitteiden saavuttamisena, joita organisaatiot ovat asettaneet (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021). Suorituskyvyn mittausjärjestelmä koostuu taloudellista ja ei-taloudellisista mittareista, jonka pohjalta on luotu suorituskyvyn mittaamisen malli tasapainotettu tuloskortti.

Johtajuus vaikuttaa yrityksen toimintaan niin kulttuurin luomisessa, kehittämisessä kuin muuttamisessa. Johtajat vakiinnuttavat ja juurruttavat organisaatiokulttuurin johtajuuden avulla (Robbins & Judge, 2022). Johtajan johtajuudella on vaikutusta ympärillä oleviin ihmisiin esimerkiksi motivaation, tavoitteiden asettamisen sekä työskentelymenetelmien kautta (Bowers & Seashore, 1966). Johtajuuden mallia, joka yhdistää korkean suorituskyvyn ja johtajuuden, kutsutaan transformationaaliseksi johtajuudeksi (Ibrahim & Daniel, 2019). Transformationaalinen johtaja synnyttää inspiraatiota, voimaantumista sekä kunnioitusta, jonka seurauksena organisaatiossa tapahtuu ponnistelua, korkeaa sitoutumista ja riskien ottamisen halukkuutta (Ibrahim & Daniel, 2019).

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tarkastella, mitä organisaatiokulttuuri ja yrityksen kokonaisvaltainen hyvinvointi tarkoittavat sekä analysoida, millainen yhteys näiden välillä on. Kirjallisuuskatsaus muodostaa teoreettisen kuvan organisaatiokulttuurin vaikutuksista yrityksen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin niin yksilö-, yhteisö- kuin taloustasolla. Nämä kolme tasoa kulkevat läpi koko kirjallisuuskatsauksen. Tutkielman sisältö perustuu kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Mitä on organisaatiokulttuuri?

2. Mitä on yrityksen kokonaisvaltainen hyvinvointi yksilön, yhteisön kuin talouden tasolla?
3. Millainen yhteys on organisaatiokulttuurilla ja yrityksen kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla?

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman antaa kokonaiskuvan organisaatiokulttuurista, yrityksen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista sekä näiden välisestä yhteydestä. Nämä asiat tulevat ilmi viiden pääluvun kautta, ja teoreettisen viitekehyksen muodostavat organisaatiokulttuuri, yrityksen kokonaisvaltainen hyvinvointi sekä johtajuus.

Ensimmäinen pääluku, johdanto, esittelee tutkielman keskeisen sisällön, rakenteen, tavoitteet, tutkimuskysymykset, keskeiset käsitteet ja tekoälyn käytön. Toinen ja kolmas luku käsittelevät teoreettisen viitekehyksen alla olevia teemoja: organisaatiokulttuuria, siihen liittyvää johtajuutta sekä yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Neljäs luku yhdistää nämä teemat tarkastelemalla organisaatiokulttuurin ja yrityksen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin välistä yhteyttä. Viidennessä pääluvussa esitetään johtopäätökset, joissa vastataan tutkimuskysymyksiin ja luodaan jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi viidennessä pääluvussa luodaan omia päätelmiä organisaatiokulttuurista ja yrityksen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista kirjallisuuskatsauksen pohjalta.

1.4 Tekoälyn käyttö tutkielmassa

Tässä tutkielmassa on käytetty tekoälyä tutkielman rakenteen suunnittelussa, kuvion luomisessa, lähdeluettelon tarkastelussa sekä englanninkielisten sanojen suomentamisessa.

2 Organisaatiokulttuuri

Tässä teorialuvussa tutustutaan organisaatiokulttuuriin. Ensimmäisessä alaluvussa käsittelyn kohteena on organisaatiokulttuurin määritelmä ja sen merkitys. Tämän jälkeen toisessa alaluvussa tutustutaan Scheinin kehittämään keskeiseen organisaatiokulttuurimalliin. Luvun lopussa tarkastellaan organisaatiokulttuurin ja johtajuuden välistä yhteyttä.

2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä ja merkitys

Organisaatiokulttuuri on organisaation hyväksymä kulttuuri, joka koostuu Adlerin (Matkó & Takács, 2017) mukaan arvoista, oletuksista ja uskomuksista. Scheinin (1992) mukaan työntekijöiden oletetaan noudattavan organisaatiokulttuurin viittaavia uskomuksia ja arvoja. Mitä useampi jäsen hyväksyy ja sisäistää ydinarvot, sitä sitoutuneempi yhteisö ja vahvempi organisaatiokulttuuri muodostuu (Lubis & Hanum, 2020). Vaikka organisaatiokulttuuri on suurelta osin näkymätön, sillä on suuri sosiaalinen voima (Schein, 1992). Kulttuurin sosiaalista puolta on myös sen yhtenäistämisen vuoksi kutsuttu sosiaaliseksi liimaksi (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021). Suurelta osin näkymätöntä organisaatiokulttuuria edustaa helpommin havaittava organisaatioilmapiiri (Robbins & Judge, 2022). Sekä organisaatiokulttuuri että organisaatioilmapiiri voivat toimia riippuen arvoistaan niin organisaation rasitteina kuin voimavaroina (Robbins & Judge, 2022).

Organisaatiokulttuuri opitaan sosiaalisen oppimisen avulla. Tämä kulttuurin oppiminen perustuu Banduran sosiaalisen oppimisen teoriaan, jonka mukaan käyttäytymismallit hankitaan kokemuksen kautta tai havaitsemalla niitä ympäristöstä (Bandura, 1977). Lefrancoins (Chong & muut, 2018) määrittelee sosiaalisen oppimisen vuorovaikutuksen yhteydessä tapahtuvaksi oppimiseksi. Lefrancoisin (Chong & muut, 2018) mukaan sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena selviää, millainen käytös tai toiminta on hyväksyttävää ja millainen ei. Kulttuurin sisäistämiseksi tärkeä tapa oppia onkin tarkkailla muita (Chong & muut 2018), sillä organisaation jäsenet siirtävät kulttuurin uusille jäsenille (Gredler & Shields, 2004).

Organisaatiokulttuurit voidaan jakaa karkeasti vahvoihin ja heikkoihin kulttuureihin niiden piirteiden perusteella. Vahvassa kulttuurissa ydinarvot ovat jaettu laajasti organisaation kesken sekä ne ovat syvästi juurtuneita (Robbins & Judge, 2022). Robbins ja Judge (2022) toteavat, että mitä useampi hyväksyy ja sitoutuu ydinarvoihin, sitä vahvempi kulttuuri on. Heidän mukaansa kulttuurin vahvuudella on myös yhteys organisaation jäsenten käyttäytymiseen: mitä vahvempi kulttuuri, sitä suurempi vaikutus jäsenen käyttäytymiseen. Tätä tukee myös Wahyuningsihin ja muiden (2019) toteamus, kuinka vahvoilla kulttuureilla on suurempi vaikutus jäseniin kuin heikoilla kulttuureilla. Vahvaan kulttuuriin on myös liitetty korkea organisaation suorituskyky, jonka vuoksi vahvaa kulttuuria tulisi painottaa (Lubis & Hanum, 2020).

Organisaatiokulttuureista puhuttaessa voidaan myös puhua rakentavista sekä terveistä kulttuureista. Rakentavat organisaatiokulttuurit suoriutuvat tutkimusten mukaan paremmin tehokkuuden puitteissa kuin puolustavat kulttuurit (Cooke & Rousseau, 1988). Rakentavissa kulttuureissa korostetaan yhteistyöhön perustuvaa toimintaa, jolloin organisaation jäsenet voivat saavuttaa korkeampien tyytyväisyystarpeidensa täyttämisen (Klein, Wallis & Cooke, 2013). Lowen (Di Fabio, 2017) mukaan sen sijaan terveiden kulttuureiden ilmapiiri ja toimintatavat edistävät niin organisatorista tehokkuutta, turvallisuutta kuin terveyttä. Di Fabion (2017) mukaan terveissä organisaatioissa hyväksytään ja rohkaistaan luovaa ajattelua sekä avointa ideointia. Tällaiset niin sanotut terveet organisaatiot ovat avoimia muutokselle (Di Fabio, 2017), jonka voidaan ajatella olevan tämänpäiväisessä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä vahvuus organisaatiolle.

Smithin ja Vechhion (Chong & muut, 2018) mukaan yrityksen menestyksen ja organisaatiokulttuurin välillä on yhteys, sillä kulttuuri voi määrittää yrityksen selviytymiskyvyn. Toisin sanoen organisaatiokulttuuri voi viedä yrityksen menestykseen (Umrani & muut, 2017). Tämän vuoksi organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys niin yrityksen menestykseen, selviytymiseen kuin organisaation käyttäytymiseen. Organisaatiokulttuuri on kuin kultainen avain organisatoristen tulosten saavuttamiseksi (Hogan & Coote, 2014).

2.2 Iceberg, organisaatiokulttuurin keskeinen malli

Organisaatiokulttuurista on luotu lukuisia erilaisia malleja. Tässä kirjallisuuskatsauksessa keskitymme Scheinin luomaan malliin, joka on yksi tunnetuimmista, ellei tunnetuin organisaatiokulttuurin määritelmä. Kyseistä mallia kutsutaan kulttuurin kolmeksi tasoksi (Schein, 1992). Kulttuurin kolmea tasoa on myös havainnoitu jäävuorimallin avulla (Matkó & Takács, 2017), jonka vuoksi malli voidaan tuntea nimellä Iceberg model tai suomennettuna jäävuorimalli.

Havainnollistavan jäävuorimallin tarkoituksena on esittää jäävuoren ja vedenpinnan avulla, kuinka näkyviä tai näkymättömiä sekä kuinka tietoisia ja tiedostamattomia eri tasojen sisältö on. Mitä syvemmällä ja sinisempää vesi on, sitä näkymättömämpää ja tiedostamattomampaa on. Vastaavasti jäävuoren huipulla on vaaleaa, mikä edustaa näkyvää ja tietoista tasoa.

Scheinin (1992) mukaan organisaatiokulttuuri välitetään käyttäytymisen, artefaktien ja normien kautta, jotka heijastavat organisaation arvoja. Banduran sosiaalisen oppimisen teorian mukaan yksilöt oppivat organisaatiokulttuurin sosiaalisessa kanssakäymisessä havainnoimalla ympäristöä (Hogan & Coote, 2014). Scheinin kolmetasoisen kulttuurin malli osoittaa, että organisaatiokulttuurilla on näkyviä ja piilotettuja puolia (Matkó & Takács, 2017), jonka vuoksi organisaatiokulttuuria ei voida ymmärtää pelkästään näkyvien symbolien ja käyttäytymisen perusteella, vaan on tarkasteltava myös arvojen ja oletusten tasoja.

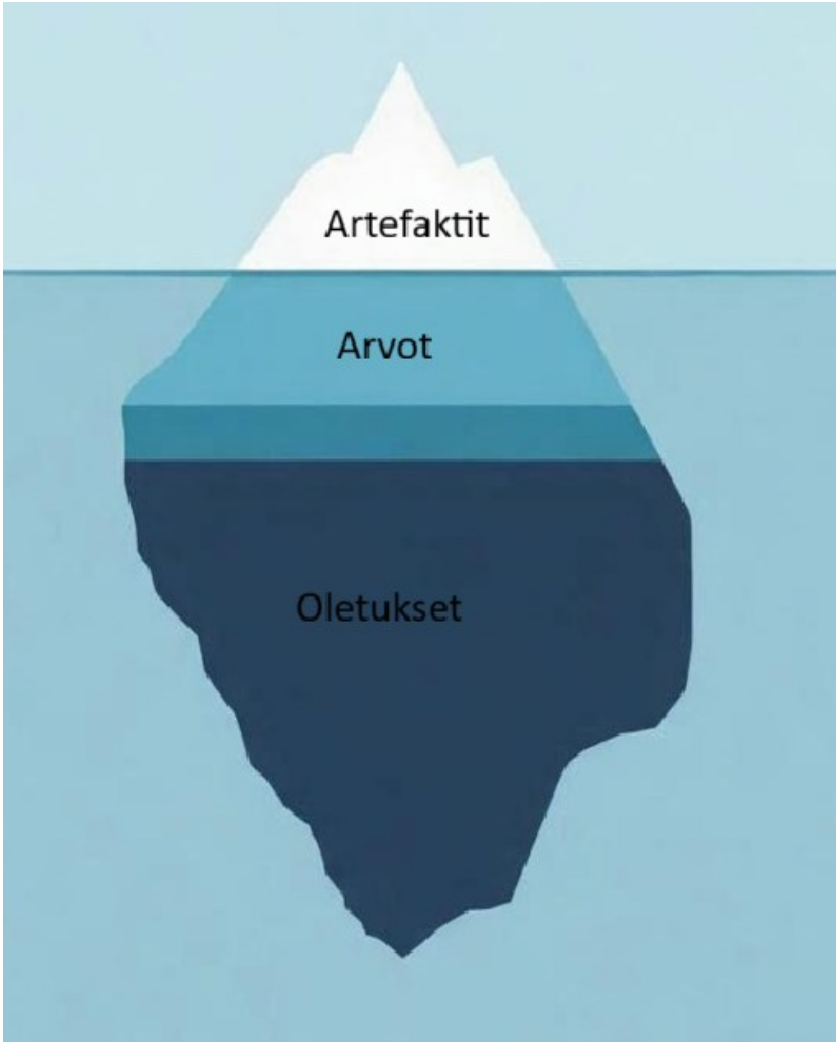
Jäävuorimallin mukaan ylimmällä eli ensimmäisellä tasolla ovat organisaation ominaisuudet, toiselta nimeltään, artefaktit, jotka ovat näkyviä ja kuuluvia (Matkó & Takács, 2017). Nämä artefaktit ovat organisaatiokulttuuria arvioidessa kaikkein havaittavimpia ja näkyvimpiä puolia, jotka näkyvät niin organisaation kielessä, tilojen ulkoasussa, rituaaleissa kuin symboleissa (Schein, 1992). Matkón ja Takácsen (2017) mukaan esimerkkejä

fyysisistä artefakteista voisivat olla esimerkiksi työntekijöiden pukeutuminen, taide, teknologia ja toimiston kalusteet. Heidän mukaansa sen sijaan sanallisia artefakteja voitaisiin kuvata työntekijöiden käyttäytymisellä, kielellä, tarinoilla ja myyteillä. Lisäksi artefakteille on suora yhteys suorituskykyyn (Hogan & Coote, 2014).

Seuraavalla organisaatiokulttuurin tasolla eli keskimmäisellä tasolla Scheinin mallissa on työntekijöiden arvot (Matkó & Takács, 2017). Yksilön arvoilla on suuri rooli organisaatiokulttuurissa, sillä työntekijöiden asenteet ja ajattelutavat vaikuttavat organisaation kulttuuriin (Matkó & Takács, 2017). Kun taas artefaktit ovat näkyviä, Dosen (1997) mukaan arvoja ei voida havaita suoraan, vaan ne vaikuttavat normeihin ja sen seurauksena ne havaitaan käyttäytymisessä. Eli toisin sanoen arvot tarjoavat kivijalan organisaatiokulttuurille ja normit sen sijaan antavat ohjeita toivottuun käyttäytymiseen (Hogan & Coote, 2014). Normit sen sijaan määritellään O'Reillyn, Chatmanin ja Caldwellin (1991) mukaan sosiaalisiksi odotuksiksi, jotka perustuvat arvoihin. Lisäksi normit määrittävät oikean ja väärän luoden sosiaalisen velvollisuuden tai paineen voiman sekä ne sisältävät seurauksen odotusten rikkomisesta (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991).

Alimmaisena tasona Scheinin kolmitasoisen kulttuurin mallissa ovat oletukset. Oletukset ovat Jamesin ja Jonesin (Akpa, Asikhia & Nneji), 2021) mukaan tiedostamattomia, syvälle juurtuneita ja itsestään selviä organisaation sisällä jaettuja oletuksia. Näitä perusolettamuksista ei juurikaan keskustella, mutta ne toteutuvat itsestään (Matkó & Takács, 2017). Havainnollistava esimerkki perusolettamuksista voisi olla se, että työntekijän tulee olla aina tavoitettavissa ja kiireinen.

Scheinin ajatus kolmitasoisen mallin luomiseksi on tuoda parempi ymmärrys organisaatiokulttuurin osatekijöistä (Matkó & Takács, 2017). Tärkeää on myös Hoganin ja Cooten (2014) mukaan ymmärtää, että tapahtumasarjan kautta, jossa arvot luodaan normeiksi artefaktien ja käyttäytymisen avulla, ovat yhteyksissä suorituskykyyn.



Kuvio 1. Scheinin jäävuorimalli. Huom! Kuva on luotu tekoälyä hyödyntäen kehotteella ”Luo jäävuori Scheinin kolmitasoisen mallin mukaan” (OpenAI, 2025).

2.3 Johtajuuden ja organisaatiokulttuurin välinen yhteys

Johtamisen tarkoitus organisaatiokulttuurissa on saada jäsenet toimimaan organisaation sääntöjen mukaisesti (Ahmed & Shafiq, 2014). Voidaan todeta, että kulttuuri vakiintuu ja juurtuu organisaatioon nimenomaan johtajuuden kautta (Robbins & Judge, 2022). Johtajuus nähdään yhtenä tärkeimpänä menestyksen tekijänä McGregorin (Ibrahim & Daniel, 2019) mukaan, sillä sen tehtävänä on edesauttaa ilmapiiriä, joka tukee organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista (Kotter, 1996). Lisäksi johtajien ja

organisaatiokulttuurin välinen yhteys on merkittävää organisaation tehokkuuden kannalta (Klein, Wallis & Cooke, 2013).

Vaikka organisaatiossa johtajat ovat organisaatiohierarkiassa ylimpänä, organisaatiokulttuurit syntyvät Kleinin, Wallisin ja Cooken (2013) mukaan sekä ylhäältä tehtyjen päätösten että alemmilla tasoilla tehtyjen johtamispäätösten seurauksena. Yrityksen ylin johto luo organisaatiokulttuurin heidän persoonallisuuksiinsa ja historiaan perustuen (Schein, 2010). Tämän lisäksi johtajien kriittinen rooli organisaatiokulttuurin luomiseen jatkuu rekrytoidessa ja valittaessa uusia jäseniä organisaatioon (Klein, Wallis & Cooke, 2013).

Vaikka ylimmällä johdolla onkin suuri rooli organisaatiokulttuurin luomisessa, ei pidä unohtaa esimiehiä, sillä heillä on yhtä lailla merkittävä vaikutus alaisiinsa johtamiskäyttäytymisen avulla (Klein, Wallis & Cooke, 2013). Blockin (2003) mukaan esimiehillä on jopa vahvempi vaikutus organisaatiokulttuuriin kuin johdolla. Tärkeää johtajuuden ja organisaatiokulttuurin yhteydessä on kuitenkin ymmärtää, että kulttuurin hallinta perustuu tehokkaaseen johtajuuteen, jota johtajat harjoittavat työntekijöiden kautta (Schein, 1992).

Johtajalla on vaikutus ympärillä oleviin ihmisiin esimerkiksi motivaation, tavoitteiden asettamisen sekä työskentelymenetelmien kautta (Bowers & Seashore, 1966). Johtajien vaikutusvaltaisuus ympäristöön on saanut tutkijat toteamaan, että johtajan käytöksellä on suuri rooli kulttuurin kehittämisessä ja muuttamisessa (Schein, 1992). Kuitenkin kulttuurin muuttamiseksi ja muokkaamiseksi johtajalla olisi hyvä olla niin teknisiä- kuin ihmissuhdetaitoja, sillä kulttuurin muutos edellyttää usein vahvoista arvoista luopumista ja uusien omaksumista (Klein, Wallis & Cooke, 2013).

Johtajat voivat käyttää asenteiden, uskomusten ja käyttäytymisen muuttamiseksi niin kutsuttaja vaikutusstrategioita (van Knippenberg & muut, 1999). Vakuuttavana vaikutusstrategiana alaisten vakuuttamiseksi pidetään Chongin ja muiden (2013) mukaan toimintaa, jossa käytetään yhteistyötä, neuvottelua, perusteluita ja innovatiivisia

lähestymistapoja. Lisäksi he ovat todenneet, että vakuuttamistoiminnalla on vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen.

Ibrahimin ja Danielin (2019) mukaan organisatorinen suorituskyky kärsii tehokkaan johtajuuden puuttuessa. Tämän vuoksi on ehdotettu mallia, joka yhdistää korkean suorituskyvyn ja johtajuuden, ja tätä kutsutaan transformationaaliseksi johtajuudeksi (Ibrahim & Daniel, 2019). Transformationaalinen johtaja synnyttää inspiraatiota, voimaantumista sekä kunnioitusta, jonka seurauksena organisaatiossa tapahtuu ponnistelua, korkeaa sitoutumista ja riskien ottamisen halukkuutta (Ibrahim & Daniel, 2019). Toisin sanoen on siis väitetty, että transformationaalisten johtajien visionäärisyys ja inspiroitavuus motivoi parempiin tuloksiin (Quick, 1992). Tällaisessa transformationaalisessa kulttuurissa sitoutuminen on pitkäaikaista, tarkoituksen ja yhteenkuuluvuuden tunne vallitsee organisaatiossa ja organisaation edut asetetaan oman edun edelle (Bass & Avolio, 1993).

Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta niin organisatoriseen sitoutumiseen kuin työtyytyväisyyteen (O'Reilly, Chatman & Cadwell, 1991). Lisäksi on havaittu, että organisaatiokulttuurilla, jonka johtajat ovat luoneet, on vaikutusta organisaation tehokkuuteen (Klein, Wallis & Cooke, 2013). Organisaatioiden tehokkuuden kultaisena avaimena pidetään Muijsin (Ibrahim & Daniel, 2019) mukaan kuitenkin ennen kaikkea johtajuutta, joka ohjaa kulttuurin kehittymistä ja sen vaikutusta organisaation suorituskykyyn.

3 Yrityksen kokonaisvaltainen hyvinvointi

Yrityksen tai vaihtoehtoisesti organisaation, kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan samanaikaisesti yksilön, yhteisön ja taloudellisen tason muodostamaa kokonaisuutta. Tämä kokonaisvaltainen hyvinvointi määrittää yrityksen kestävyyttä ja menestystä.

Tässä teorialuvussa käsitellään yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Luvussa 3.1 tarkastellaan yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia työhyvinvoinnin ja työntekijän hyvinvoinnin näkökulmista yksilö- ja yhteisötasolla. Tarkasteluun otetaan mukaan Kehusmaan työhyvinvoinnin malli, joka toimii viitekehyksenä. Luvussa 3.2 kokonaisvaltaista hyvinvointia tarkastellaan taloudellisesta näkökulmasta ja syvennytään erityisesti suorituskykyyn.

3.1 Yksilön ja yhteisön hyvinvointi

Kehusmaa (2011) on määritellyt työhyvinvoinnin tarkoittamaan työntekijän tai työyhteisön tekemää mielekästä ja palkitsevaa työtä, joka on turvallista, terveellistä, tuottavaa ja elämänhallintaa tukevaa. Kuoppalan, Lamminpään ja Husmanin (2008) mukaan hyvinvointia käsitellessä on tärkeää keskittyä yksilötasoon, mutta vielä keskeisempää on huomioida organisaatiotason tekijät. Heidän mukaansa yksilöllistä hyvinvointia ei ole olemassa vaan pikemminkin puhutaan sosiaalisesta hyvinvoinnista. Tärkeää onkin ymmärtää, että yhteisö koostuu yksilöistä. Tämän vuoksi yksilön ja yhteisön hyvinvointi kietoutuvat toisiinsa hyvin vahvasti.

Maslachin ja Jacksonin (1981) mukaan työntekijän hyvinvoinnin juuret ovat psykologiassa. Heidän mukaansa hyvinvointia voidaan mitata niin tyytyväisyyden, sairauksien, onnellisuuden kuin loppuun palamisen avulla. Jokaisen työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa sekä työ- että vapaa-aika (Vanhala & Tuomi, 2006), ja erityisesti jokaisen yksilön psykologisilla piirteillä on keskeinen vaikutus kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen.

Vanhala ja Tuomi (2003) ovat todenneet työntekijän hyvinvoinnin kattavan henkisen sekä fyysisen hyvinvoinnin. Heidän mukaansa henkiseen hyvinvointiin ja yleiseen tyytyväisyyteen on löydetty positiivinen yhteys liikunnasta. Sen sijaan parhaiksi henkisen työhyvinvoinnin selittäjäksi on tunnistettu työpaikan ristiriidat ja työn henkinen kuormitus, sillä niiden lisääntyessä työntekijöiden henkinen hyvinvointi heikkenee (Vanhala & Tuomi, 2003). Yleiseen työtyytyväisyyteen on löydetty selitys esihenkilön tuesta ja mahdollisuudesta osallistua päätöksentekoon (Vanhala & Tuomi, 2003).

Työntekijöiden hyvinvointia on myös selitetty henkilöstökäytänteillä (Vanhala & Tuomi, 2006). Deeryn, Iversonin ja Walshin (2002) mukaan hyvinvointia edistäviä henkilöstökäytänteitä ovat esimerkiksi koulutus ja kehittäminen, oikeudenmukainen palkkiojärjestelmä ja suoritusarviointi. Kuitenkin tutkimuksen mukaan HR-käytännöillä on suurempi vaikutus organisaation suorituskykyyn kuin suoranaisesti työntekijöiden hyvinvointiin (Vanhala & Tuomi, 2003). Vanhala ja Tuomi (2003) ovat todenneet, että työn ja esimiestyön yhteys työntekijöiden hyvinvointiin on vahvempi kuin HR-käytäntöjen.

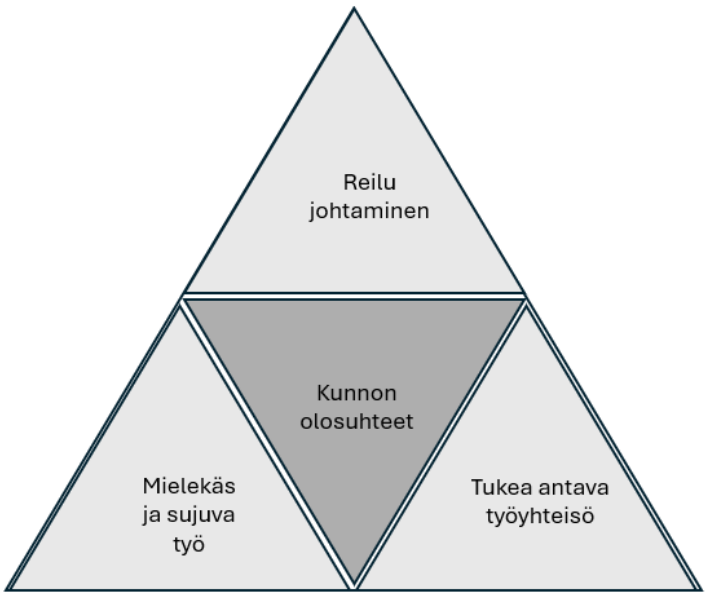
Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien yhteenliittymää, jotka yhdessä muodostavat motivaation. Motiivit ovat niin pyrkimyksiä, haluja kuin psykologisia tarpeita, joita ihminen tavoittelee toteuttaakseen (Mayor & Risku, 2015). Motivaatiolla onkin havaittu olevan yhteyttä työntekijän hyvinvointiin (Ryan & Deci, 2000) sekä parempaan suorituskykyyn (Matkó & Takács, 2017). Matkón ja Takácsen (2017) mukaan motivaatio saa aikaan suurempaa ponnistelua ja omistautumista, mikä johtaa tuotannon määrän ja laadun kasvuun. Lisäksi Ryan ja Deci (2000) ovat todenneet synnynnäisten psykologisten tarpeiden täyttymisen, kuten autonomian, pätevyyden ja avoimuuden, tuottavan suurempaa motivaatiota, mikä johtaa hyvinvointiin. Motivaatio voidaan nähdä niin osana yksilöllistä hyvinvointia kuin organisaation voimavarana. Motivaatio on näin ollen keskeinen tekijä, joka yhdistää yksilön kokemuksen työhyvinvoinnista ja koko organisaation suorituskyvyn.

3.1.1 Kehusmaan työhyvinvoinnin malli

Tässä tutkielmassa käytetään suomalaisen Kirsti Kehusmaan työhyvinvoinnin mallia sen kokonaisvaltaisen yksilö- ja yhteisötason tarkastelun vuoksi. Kehusmaan malli on tutkielman tavoitteisiin hyvin sovellettavissa ja se tarjoaa sekä teoreettisen syvyyden että viitekehyksen työhyvinvoinnin tarkasteluun.

Kehusmaa (2011) on luonut työhyvinvoinnille mallin, joka koostuu neljästä kolmiosta: reilu johtaminen, kunnon olosuhteet, mielekäs ja sujuva työ sekä tukea antava työyhteisö. Kun jokainen kolmio osa-alueineen toteutuu, Kehusmaan (2011) mukaan muodostuu tuottava, hyvinvoiva ja voimaantuva työyhteisö.

Kehusmaan neljän kolmion malli korostaa, että työhyvinvointi rakentuu usean toisiaan tukevan osa-alueen varaan, ja sen toteutuminen edellyttää tasapainoa yksilön, yhteisön ja johtamisen välillä.



Kuvio 2. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusainekset (mukaillen Kehusmaa, 2011, s.113).

Keskimmäisenä kolmiona mallissa on kunnon olosuhteet, joilla Kehusmaan (2011) mukaan tarkoitetaan perusvaatimusten täyttymistä, joka on työhyvinvoinnin ydin. Nämä perusvaatimukset työn olosuhteille ovat, että työ on turvallista eikä aiheuta terveydelle uhkia, jolloin työssä onnistumiselle ja työn sujuvuudelle syntyvät edellytykset (Kehusmaa, 2011).

Ydinkolmion ympärillä on seuraavaksi käsittelyssä kolmio, joka käsittelee mielekästä ja sujuvaa työtä. Jokaista yksilöä motivoi erilaiset asiat, joten tätä kolmiota on arvioitava yksilökohtaisesti (Kehusmaa, 2011). Työn mielekkyyden kokemiseen vaikuttaa, miten työntekijä näkee oman roolinsa osana organisaatiota (Kehusmaa, 2011). Lisäksi Kehusmaan (2011) mukaan organisaation ja oman työn tavoitteiden välinen yhteys luo merkitystä ja mielekkyyttä.

Yhtenä kolmiona hyvinvoivan, tuottavan ja voimaannuttavan työyhteisön mallissa käsitellään tukea antavaa työyhteisöä. Tukea antavassa työyhteisössä työntekijöiden välillä on molemmin puolinen luottamus ja avunanto (Kehusmaa, 2011). Tällaisessa työyhteisössä työskennellään ennen kaikkea yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi avoimen ilmapiirin ympäröidessä (Kehusmaa, 2011). Lisäksi me-tunne lisääntyy onnistumisten ja epäonnistumisten myötä ja yhteisöllisyyden tunne kasvaa (Kehusmaa, 2011).

Mallin viimeisenä kolmiona käsitellään reilua johtamista, joka tarkoittaa osallistavaa ja yhteisöllistä johtamista, jolloin jokaisella on vaikutusvaltaa päätöksenteossa (Kehusmaa, 2011). Kehusmaan (2011) mukaan hyvä ja reilu johtaja tiedostaa organisaatiokulttuurin ja arvojen yhteyden merkityksen organisaation menestykseen.

3.1.2 Yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin seuraukset

Yksilön ja yhteisön hyvinvoinnilla on myös seurauksia organisaatioon tuottavuuden, suorituskyvyn, työtehon ja ilmapiirin saralla. Biggion ja Cortesen (2013) mukaan

organisaation hyvinvointi edistyy niin työtehon kuin ilmapiirin osalta, kun yksilön henkinen hyvinvointi on hyvällä tasolla.

Kuoppalan, Lamminpään ja Husmanin (2008) mukaan työhyvinvointia voidaan pitää niin yksilö-, organisaatio- kuin yhteiskuntatasolla tuottavuuden määrittäjänä. Osa saattaa käyttää tuottavuudesta nimitystä suorituskyky (Kehusmaa, 2011), joten tämän voidaan olettaa myös tarkoittavan, että työhyvinvointia voidaan pitää myös suorituskyvyn määrittäjänä. Koska suorituskykyä koostuu useista osa-alueista ja ulottuvuuksista (Sarwar & Khattak, 2024), se ei aina tarkoita taloudellista lopputulosta. Tässä luvussa keskitytään pääpiirteittäin inhimilliseen suorituskykyyn, joka on Sarwarin ja Khattakin (2024) mukaan muun muassa työntekijöiden tiedoista ja osaamisesta kumpuavaa suorituskykyä.

Vanhala ja Tuomi (2006) ovat vastavuoroisesti todenneet, että hyvä suorituskyky voi olla selitys työntekijän hyvinvoinnille. Tätä on Vanhalan ja Tuomen (2006) mukaan perusteltu esimerkiksi sillä, että hyvin menestyneillä yrityksillä on resursseja, joita voidaan investoida työntekijöiden hyvinvointiin. Myös hyvän suorituskyvyn aiheuttamalle hyvinvoinnille on esitetty kritiikkiä. Vanhalan ja Tuomen (2006) mukaan myös korkea suorituskyky voi johtua henkilöstön vähentämisestä, mikä voi johtaa tyytymättömyyteen ja pahoinvointiin. Yhtenä vaihtoehtona on myös nostettu, että hyvinvoinnin ja yrityksen suorituskyvyn välillä olisi heikko tai olematon yhteys (Vanhala & Tuomi, 2006).

Kuitenkin suorituskyvyn ja hyvinvoinnin välille on ehdotettu yhteyttä, että parannukset työntekijän hyvinvoinnissa johtavat parempaan suorituskykyyn (Vanhala & Tuomi 2006). Ennen kaikkea hyvinvoinnin ja suorituskyvyn yhteydessä pitää muistaa kriittisyys, sillä yhteys ei ole aina suoraviivainen tai yksiselitteinen, koska näyttö työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn välisestä suhteesta on osittain ristiriitaista.

3.2 Taloudellinen hyvinvointi

Organisaation suorituskyky voidaan jakaa osa-alueisiin ja ulottuvuuksiin (Sarwar & Khattak, 2024), joista yksi keskeisimmistä suorituskyvyn ulottuvuuksista on taloudellinen suorituskyky. Taloudellisen suorituskyvyn saavuttaminen on organisaatioiden yksi päätavoitteista (Baby, Mia & Pitchay, 2024), ja tämän vuoksi yksi tärkeimmistä suorituskykymittareista on taloudellinen suorituskyky (Nhung, Duvernay & Huyen, 2021).

Vaikka osiossa 3.1.2 mainittiinkin suorituskyvystä ja tuottavuudesta, tämän luvun tarkoituksena on käsitellä juuri taloudellista hyvinvointia, johon suorituskyky ja tuottavuus vahvasti liittyvät. Näiden lisäksi yhtenä käsiteltävänä käsitteenä on kannattavuus. Tarkoituksena on selvittää, miten nämä käsitteet liittyvät taloudelliseen hyvinvointiin ja onko niillä jotain seurauksia.

Kannattavuus on yksi yrityksen keskeisimmistä tavoitteista ja se on tärkeää yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta (Kinnunen & muut, 2007). Kannattavuus tarkoittaa Sarwarin ja Khattakin (2024) mukaan voiton ja kustannusten välistä suhdetta. Robinson (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021) on todennut, että kannattavuuden tunnuslukuja ovat sijoitetun pääoman tuotto, sijoitusten tuotto, myynnin tuotto ja voittomarginaali. Kannattavuutta pidetäänkin suorituskyvyn mittarina (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021), jonka vuoksi suorituskyky otetaan seuraavaksi tarkastelun kohteeksi.

Suorituskyky on joskus sekoitettu tuottavuuteen (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021), joten tästä päätellen on hyvä osata erottaa nuo kaksi termiä toisistaan. Richardin (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021) mukaan tuottavuudella kuvataan tehtyä työmäärää tietyssä ajassa. Sen sijaan Richard kuvaa suorituskykyä laajempana käsitteenä, joka voi sisältää mukaan lukien tuottavuuden. Tämän perusteella suorituskyky ja tuottavuus eivät siis ole täysin toisistaan erottamattomia käsitteitä.

Suorituskyky voidaan nähdä tavoitteiden saavuttamisena, joita organisaatiot ovat asettaneet (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021). Se voidaan mitata esimerkiksi nettotulona,

liikevaihtona, työntekijöiden määrällä, markkinaosuuden kasvulla tai laajentumisena (Kotter & Heskett, 1992). Smithin (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021) mukaan suorituskykyyn vaikuttavat monet tekijät kuten esimerkiksi työntekijöiden tuottavuus, liiketoimintaprosessien tehokkuus, erilaiset yhteensovittamiset liiketoimintojen välillä sekä yhteys organisaation ilmapiirin ja kulttuurin kanssa. Kokonaisuutena suorituskyky toimii yhdistävänä tekijänä taloudellisten mittareiden ja organisaatiokulttuurin välillä.

Suorituskyvyn käsitettä on vuosien ja vuosikymmenten saatossa tulkittu eri tavalla. 1950-luvulla tehokkuus ja suorituskyky katsottiin toisiaan vastaavaksi käsitteiksi (Taouab & Issor, 2019). Samalla vuosikymmenellä suorituskyvyn arvioinnissa käytettiin tuottavuutta (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957), joka on tosin aikaisemmin mainitun mukaan myös tänä päivänä käytetty. 1960- ja 1970- luvuilla suorituskyvyn määritelmä löysi uuden puolen ympäristön hyödyntämisestä resurssien käyttämiseksi (Yuchtman & Seashore, 1967). Tutkija Lutpon (Taouab & Issor, 2019) tutki 1980- luvun paikkeilla suorituskykyä ja yhdisti suorituskykyyn käsitteen tehokkuus. Hänen mukaansa tehokas organisaatio pitää sisällään korkean jäsenten motivaation, tyytyväisyyden tason sekä tuottavuusasteen kustannusten ja tyytymättömän työvoiman ollessa matalat. Sen sijaan 2000-luvulle tultaessa suorituskyky nähdään Verboncun ja Zalmanin (Taouab & Issor, 2019) johtamisen, talouden ja markkinoinnin kokonaisuutena, jonka avulla luodaan kilpailuetua ja tehokkuutta organisaatiolle.

Tänä päivänä suorituskyky nähdään barometrinä, joka kertoo yrityksen nykyisen tilan (Peleckis & muut, 2013). Petersonin, Gijsbersin ja Wilksin (2003) mukaan suorituskyky heijastaa organisaation kykyä ja kapasiteettia hyödyntää käytettävissä olevia resursseja tavoitteidensa saavuttamiseksi siten, että tulokset vastaavat sidosryhmien odotuksia ja tarpeita. Tämä nykyaikainen näkemys korostaa, että suorituskyky ei ole vain tuotannollinen mittari, vaan kokonaisvaltainen arvio organisaation kyvystä luoda arvoa eri sidosryhmille.

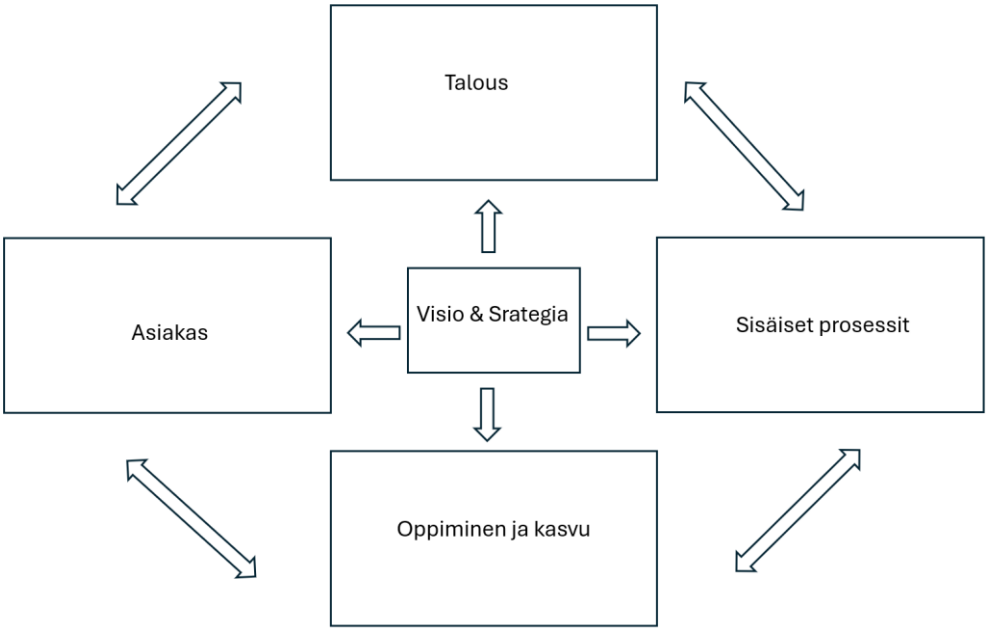
3.2.1 Balanced scorecard

Mittaamista hyödyntäen voidaan luoda yksinkertaistettua ja numeerista informaatiota monimutkaisesta todellisuudesta viestinnän ja toiminnan helpottamiseksi (Lebas, 1995). Taouabin ja Issorin (2019) mukaan suorituskyvyn johtamiseen ja mittaamiseen on ollut ongelmallista löytää ihanteellista käsitettä.

Suorituskyvyn mittaamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on kertoa, onko strategiaa saavutettu (Taouab & Issor, 2010). Gimbertin, Bisben ja Mendozan (2010) mukaan suorituskyvyn mittausjärjestelmän tulisi koostua sekä taloudellisista että ei-taloudellisista mittareista, jotka tukevat organisaatiota päätöksenteossa. Tämän vuoksi onkin tärkeää löytää suorituskyvyn mittaamiselle sellainen malli, joka pystyy yhdistämään strategiset tavoitteet ja käytännön toiminnan mittarit toisiinsa.

Suorituskyvyn mittaamiseksi Kaplan ja Norton kehittivät 1990-luvulla mallin nimeltä Balanced Scorecard eli suomennettuna tasapainotetun tuloskortin (Taouab & Issor, 2019). Tasapainotettua tuloskorttia käytetään yrityksen strategian ja vision todentamiseen, kehittämiseen ja sen toteuttamiseen asettamalla nämä konkreettisiksi tavoitteiksi, joita seurataan sekä taloudellisten että ei-taloudellisten suorituskykymittareiden avulla (Taouab & Issor, 2019).

Kyseinen mittausjärjestelmä, joka muuntaa yrityksen mission ja strategian kokonaisuudeksi lukuisineen suorituskykymittareineen, jakautuu yksinkertaisuudessaan neljään näkökulmaan (Taouab & Issor, 2019). Eri näkökulmat ovat yhteydessä toisiinsa (Perkins, Grey & Remmers, 2014), mikä näkyy nuolien avulla myös tasapainotetun tuloskortin hahmotuskuviossa. Nämä näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja innovaatio- ja oppimisnäkökulma (Taouab & Issor, 2019). Nämä neljä näkökulmaa muodostavat kokonaisvaltaisen kuvan organisaation suorituskyvystä.



Kuvio 3. Tasapainotettu tuloskortti (yksinkertaistetusti mukaillen Kaplan ja Norton, 1996).

Taloudellinen näkökulma käsittää taloudellisen suorituskyvyn (Perkins, Grey & Remmers, 2014) ja resurssien hallinnan (Taouab & Issor, 2019). Asiakasnäkökulma pitää sisällään ajatuksen, miten asiakkaat näkevät yrityksen (Taouab & Issor, 2019). Se pitää myös sisällään sen, mitä asiakas tarvitsee ja odottaa esimeriksi ajan, laadun, palvelun ja kustannusten suhteen (Perkins, Grey & Remmers, 2014). Sisäisten prosessien näkökulma sisältää prosessien toimivuuden tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta (Taouab & Issor, 2019). Perkinsin, Greyn ja Remmersin (2014) mukaan nämä mittarit voisivat pitää sisällään esimerkiksi tuottavuuden, tuotteen elinkaaren ajan, kustannukset ja markkinoille tulon ajan. Viimeisenä käsittelyssä on mallin neljäs kohta, joka on innovaatio- ja oppimisnäkökulma. Tämä osio perustuu käytännössä siihen, miten hyvin organisaatio pysyy parantamaan ja kehittämään suorituskykyään huomioiden ympäristöstä tulevat paineet (Perkins, Grey & Remmers, 2014).

Kaplanin ja Norton kehittämästä tasapainotetusta tuloskortista on tullut kehittämisensä jälkeen suorituskyvyn hallinnan työkalu. Kuitenkin 1990-luvun alkuperäistä mallia on jatkokehitetty ja ajan myötä yksinkertainen malli on kehittynyt moniulotteiseksi

suorituskyvyn hallintajärjestelmäksi (Perkins, Grey & Remmers, 2014), jota tässä kirjallisuuskatsauksessa ei käsitellä mainintaa enempää.

Tasapainotettu tuloskortti voi oikein sovellettuna hyödyttää organisaatiota (Perkins, Grey & Remmers, 2014). Lisäksi työkaluna tuloskortti voi auttaa hallitsemaan suorituskykyä oman suorituskyvyn arvioimiseksi neljän näkökulman avulla (Perkins, Grey & Remmers, 2014). Kaplanin ja Norton kehittämästä suorituskyvyn mallista, tasapainotetusta tuloskortista, voidaan todeta, että se tarjoaa kokonaisvaltaisen tavan mitata ja johtaa organisaation suorituskykyä yhdistämällä strategiset tavoitteet, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppimisen ja kehittämisen.

3.2.2 Taloudellisen hyvinvoinnin vaikutukset organisaation hyvinvointiin

Kun yritys voi hyvin, se voi mahdollistaa korkeat ja pitkäaikaiset voitot, jotka voivat parantaa niin yksilöiden tuloja kuin työllistymismahdollisuuksia (Taouab & Issor, 2019). Yrityksen kannattavuus, jota jo aikaisemman mukaan mainittiin pidettävän suorituskyvyn mittarina, heijastuu Taouabin ja ja Issorin (2019) mukaan sekä omistajiin, työntekijöihin kuin asiakkaisiin niin palkkoina kuin tuotteiden ja palveluiden korkealaatuisuutena. Suorituskykyä ei kuitenkaan voida kehittää ilman systemaattista mittausta ja sen mittaus on osa tehokasta johtamista (Taouab & Issor, 2019). Tämän vuoksi edellä mainittu Balanced scorecard, eli suomennettuna tasapainotettu tuloskortti, toimii mittausvälineenä suorituskyvylle.

Kehusmaan (2011) mukaan yrityksen taloudellisiin asioihin vaikuttavat hyvinvointia edistävät toimenpiteet, joilla on niin välillisiä kuin välittömiä taloudellisia vaikutuksia. Tällaisena taloudellisena asiana voidaan pitää juuri suorituskykyä. Eli toisin sanoen työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn välillä on yhteys. Kun tuottojen ja kustannusten välistä suhdetta saadaan tehostettua, kasvaa suorituskyvyn mittarina tunnettu kannattavuus (Kehusmaa, 2011).

Tutkimusten mukaan yrityksen työntekijöihin sijoittaminen on yhtä lailla voittoa tuottavaa kuin muutkin investoinnit (Kehusmaa, 2011). Ihmisiin sijoittamisen hyötynä voidaan nähdä Kehusmaan (2011) mukaan sairauspoissaolojen, ammattitautien, työtapaturmien ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrien väheneminen. Etenkin sairauspoissaolojen aiheuttamat kustannukset ovat yritykselle erittäin kalliita, joten jo niiden vähentymisestä voidaan olettaa kannattavuuden eli toisin sanoen suorituskyvyn kasvua. Tätä päätelmää tukee Lahdensaari-Nättin, Pietilän ja Tuuren (2011) havainnot, joiden mukaan työhyvinvoinnilla on positiivinen yhteys työn tuottavuuden ja laadun parantumiseen sekä kustannusten pienenemiseen.

Kehusmaan (2011) mukaan yritykset voivat saada työhyvinvointiin sijoitetun rahan jopa 10–20-kertaisina takaisin. Hänen mukaansa juuri työhyvinvointi on avain organisaation menestykseen, jolla luodaan tuloskehitystä.

Voidaankin päätellä, että taloudellinen suorituskyky ja henkilöstön hyvinvointi ovat vahvasti toisiinsa kytkeytyviä tekijöitä: hyvinvoiva henkilöstö tukee yrityksen suorituskykyä, ja hyvä taloudellinen tila puolestaan mahdollistaa panostukset hyvinvointiin luoden kehän organisaation menestyksen tueksi

4 Organisaatiokulttuurin yhteys yrityksen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin

Aikaisemmissa luvuissa käsiteltiin sekä organisaatiokulttuuria että yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tässä luvussa näiden kahden käsitteen välille luodaan yhteyksiä ja käsitellään organisaatiokulttuurin yhteyttä yrityksen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Niin kuin luvussa 3.1 yksilön ja yhteisön hyvinvointia käsiteltiin samassa luvussa niiden tiiviin yhteyden vuoksi, myös luvussa 4.1 käsitellään organisaatiokulttuurin yhteyttä organisaation hyvinvointiin yksilön ja yhteisön näkökulmasta. Luvussa 4.2 käsitellään sen sijaan organisaatiokulttuurin yhteyttä taloudelliseen hyvinvointiin.

4.1 Organisaatiokulttuurin yhteys organisaation yksilön ja yhteisön hyvinvointiin

Organisaatiokulttuurilla on havaittu olevan suoria vaikutuksia organisaatioiden muuttujiin (Kotter & Heskett, 1992). Organisatorisina muuttujina voidaan pitää muun muassa suorituskykyä, asenteita, normeja, johtamistyyliä ja ilmapiiriä. Robbinsin ja Judgen (2022) mukaan useimmilla kulttuureilla on positiivinen vaikutus suorituskykyyn ja asenteisiin. Viime vuosina organisaatioissa organisaatiokulttuurin merkitys ja ymmärrys onkin tullut keskeiseksi osaksi arkista toimintaa, sillä tutkimusten mukaan suorituskyky on riippuvainen organisaatiokulttuurista (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021). Tämän lisäksi organisaatiokulttuurilla on havaittu olevan muita lukuisia vaikutuksia, joita mainitaan luvun edetessä.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa moneen tekijään motivaation kautta. Matkón ja Takácsen (2017) mukaan organisaatiokulttuurin yksi keskeisistä tekijöistä on motivaatio. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatiossa siihen, kuinka siellä työskentelevät kokevat työnsä ja siihen sitoutumisen, työtyytyväisyyden sekä

motivaation. Myös Franco, Bennett ja Kanfer (2002) toteavat motivaation vaikuttavan organisaatiokulttuuriin myönteisesti.

Jamesin (Matkó & Takács, 2017) mukaan motivaatio lisää työntekijöiden sitoutumista ja vähentää poissaolojen määriä työpaikoilla. Syy tälle on Jamesin (Matkó & Takács, 2017) mukaan motivaation seurauksena tuleva työtyytyväisyys, joka näkyy työntekijöiden uskollisuutena työnantajilleen. Epämotivoituneet työntekijät sen sijaan ovat kuluerä organisaatiolle (Matkó & Takács, 2017). Matkón ja Takácsen (2017) mukaan tuottavimpia työntekijöitä organisaatioissa ovat juuri motivoituneet henkilöt, ja he ovat organisaation selviytymisen kannalta keskeisessä asemassa. Tämän vuoksi motivaatio onkin organisatorisen tehokkuuden ja toimivuuden tärkeimpiä tekijöitä ja esimiesten tulisi keskittyä työntekijöiden motivoimiseen (Matkó & Takács, 2017).

Organisaatiokulttuurin yhteydet hyvinvointiin kumpuavat ennen kaikkea johtajuudesta. Niin kuin luvussa 2.3 todettiin, Kleinin, Wallisin ja Cooken (2013) mukaan ylimmällä johdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin luomisessa. He ovat myös todenneet, että kulttuurityypit ja johtamistyypit liittyvät toisiinsa, kun tarkastellaan organisatorista tehokkuutta. Jotta organisaatiokulttuuri olisi voimavara, johtajien tulisi suosia ja edistää myönteisiä, henkisiä ja eettisiä kulttuureja, joiden avulla luotaisiin positiivinen työympäristö (Robbins & Judge, 2022).

Luvun 2.1 mukaan vahvassa kulttuurissa ydinarvot ovat jaettu laajasti organisaation kesken ja ne ovat syvästi juurtuneita (Robbins & Judge, 2022). Vahvoissa organisaatiokulttuureissa, joissa kiitollisuus ja tunnustus osoitetaan työntekijälle, motivaatio kasvaa ja suorituskyky paranee merkittävästi (Matkó & Takács, 2017). Tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuurin vaikutus suorituskykyyn on merkittävä ja tämän seurauksesta parantuvat myös työilmapiiri, työntekijöiden filosofia sekä organisaatioiden vakaus (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021). Akpan, Asikhian ja Nnejin (2021) mukaan väitettä tulee tarkastella kriittisesti, sillä tulokset eivät ole täysin yhteneviä maiden välillä, jota voidaan selittää kulttuurillisilla, sosiaalisilla ja taloudellisilla tekijöillä. Kuitenkin vahvojen

organisaatiokulttuureiden ja suorituskyvyn välistä yhteyttä tukee lausunto, jonka mukaan vahvat kulttuurit ovat avainasemassa myös liiketoiminnan menestykseen (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021). Akpan, Asikhian ja Nnejin (2021) mukaan vahva kulttuuri saa aikaan sosiaalisen vaikutuksen, joka ohjaa ja tukee työntekijöitä parempaan suoriutumiseen.

Pääasiallisesti johtajien luomat ja esimiesten sekä työntekijöiden ylläpitämät vahvat organisaatiokulttuurit luovat ja lisäävät Ritchien (1987) mukaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista. Tätä näkökulmaa tukevat myös Kotter ja Heskett (1992), joiden mukaan organisaatiokulttuureilla on potentiaalia parantaa työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä. Näiden havaintojen perusteella vahva organisaatiokulttuuri luo perustan inhimilliselle suorituskyvylle, hyvinvoinnille ja sitoutumiselle.

4.2 Organisaatiokulttuurin yhteys taloudelliseen hyvinvointiin

Koska organisaatiokulttuurilla on todettu olevan yhteyksiä yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointiin, on perusteltua tarkastella myös organisaatiokulttuurin ja taloudellisen hyvinvoinnin yhteyttä. Vaikka suorituskyky on noussut esille inhimillistä näkökulmaa tarkasteltaessa, liittyy se myös vahvasti taloudelliseen ulottuvuuteen, minkä vuoksi sen tarkastelu jatkuu tässä yhteydessä. Suorituskyvyn lisäksi tarkastelun kohteena ovat kilpailuetu sekä organisaatiokulttuurin rooli markkinoilla menestymisen ja taloudellisen vakauden mahdollistajana.

Niin kuin aikaisemmin on jo mainittu, Kotterin ja Heskettin (1992) mukaan organisaatiokulttuurilla on parantava vaikutus organisaation suorituskykyyn. Sen sijaan organisaatiokulttuurin selkeiden arvojen, tavoitteiden ja strategioiden puuttuminen heikentää organisaation suorituskykyä (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021). Voidaankin siis päätellä, että suorituskyvyltään menestyvän organisaation pääpilareita ovat selkeät arvot, tavoitteet ja läsnä oleva strategia.

Suorituskyvyn rinnalla tietynlaiset organisaatiokulttuurit kasvattavat tehokkuutta ja tuottavuutta (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021). Tämän vuoksi Akpan, Asikhian ja Nnejin (2021) mukaan organisaatiokulttuuria suositellaan kehitettävän, ja organisaation yhteisten normien ja arvojen avulla suorituskykyä saadaan kasvatettua entisestään. Näiden perusteella voidaan olettaa, että organisaatiokulttuuri luo vahvan perustan organisaation suorituskyvylle. Tätä päätelmää tukee väite siitä, että organisaatiokulttuurit ovat välineitä, joiden avulla yritykset voivat saavuttaa taloudellisesti ylivoimaisen suorituskyvyn (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021).

Organisaatiokulttuurin taloudelliset vaikutukset eivät rajoitu kuitenkaan pelkästään suorituskykyyn. Organisaatiokulttuurin ja suorituskyvyn suhde perustuu kulttuurin luomaan kilpailuetuun (Scholz, 1987). Kreftingin ja Frostin (Ogbonna & Harris, 2000) mukaan kilpailuetu voi olla organisaatiolle organisaatiokulttuurin luominen tavalla, jonka avulla esimerkiksi organisaation kommunikaation voisi muokata uniikiksi. Kulttuurista täytyisi tällöin tehdä arvokas, joka tarkoittaisi sellaista käytöstä, joka mahdollistaisi korkeat myynnit matalin kustannuksin ja suurin kattein (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021). Sempanen, Riegerin ja Roodtin (2002) mukaan organisaation työntekijät ovat tällaisen kilpailukyvyn luomisessa keskeisessä asemassa.

Kestävän kilpailuedun väitetään syntyvän organisaatioissa, jotka ovat parempia ja heidän toimintaansa on vaikea jäljitellä (Reed & DeFillippi, 1990). Reedin ja DeFillipin (1990) mukaansa menestyvät kilpailuedun luovat organisaatiot erottuvat arvoillansa, jotka ovat yhdenmukaisia strategian kanssa. Erityisesti väitetään, että organisaation kuuluu tällöin pystyä sopeutumaan ympäristön muutoksiin ainutlaatuisten ominaisuuksiensa kanssa (Ogbonna & Harris, 2000).

Empiirinen näyttö tukee myös näkemyksiä organisaatiokulttuurin muodostamasta kilpailuedusta ja sitä kautta vahvistavasta suorituskyvystä. Ogbonnan ja Harrisin (2000) tutkimuksen mukaan innovatiivinen ja kilpailullinen organisaatiokulttuuri selittää neljäsosan organisaation suorituskyvystä. Innovatiivinen kulttuuri voidaan määritellä innovaatio -

käsitteen avulla. Bendakin, Shikhlin ja Addel-Razekin (2020) mukaan innovaatio tarkoittaa uusia ajattelutapoja, jotka poikkeavat jo olemassa olevasta tiedosta ja ajatuksista teknologia huomioiden. Ogbonnan ja Harrisin (2000) tutkimuksen mukaan kilpailullisten ja innovatiivisten kulttuurien sekä organisatorisen suorituskyvyn välillä on suora, positiivinen ja vahva yhteys. Tästä voidaan päätellä, että innovatiivisuutta ja kilpailullisuutta tukeva kulttuuri luo niin kilpailuedun kuin perustan suorituskyvylle.

Organisaatiokulttuurilla on havaittu olevan suorituskyvyn lisäksi vaikutusta markkinasuuntautuneeseen käyttäytymiseen ja markkinoihin (Homburg & Pflesser, 2000). Zhengin, Yangin ja McLeanin (2010) mukaan organisaatiokulttuurilla on vaikuttavampi vaikutus organisatoriseen tehokkuuteen ja tiedonhallintaan kuin itse organisaation strategialla tai rakenteella. Tämä kuvaa organisaatiokulttuurin vaikutusvaltaisuutta.

Organisaatiokulttuurin taloudelliset vaikutukset näkyvät inhimillisesti. Myös työpaikan ilmapiirillä, eli yhdellä organisaatiokulttuurin ilmentymällä, on todettu olevan yhteyksiä taloudellisiin tuloksiin. Robbinsin ja Judgen (2022) mukaan positiivinen organisaatioilmapiiri yhdistetään parempaan taloudelliseen suorituskykyyn sekä asiakastyytyväisyyteen. He ovat myös todenneet positiivisten kulttuurien parantavan taloudellisia myyntituloksia ja vastaavasti toksisten kulttuurien laskevan niitä.

Näiden erilaisten näkökulmien perusteella voidaan todeta, että organisaatiokulttuurilla on keskeinen rooli taloudellisen hyvinvoinnin rakentaja. Organisaatiokulttuurin vaikutus näkyy niin suorituskyvyssä, markkinoilla menestyksessä, henkilöstön toiminnassa ja strategisessa suunnassa.

5 Johtopäätökset

Kirjallisuuskatsauksessa on tarkasteltu organisaatiokulttuuria ja yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia tieteellisiä lähteitä hyödyntäen. Organisaatiokulttuurille ja kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille on löytynyt määritelmät, ja näiden asioiden välillä on myös havaittu yhteyksiä, jotka vahvistavat organisaatiokulttuurin ja yrityksen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin vahvan yhteyden. Tarkastelu on toteutettu kolmea tasoa hyödyntäen, jotka kulkevat katsauksen läpi. Nämä tasot ovat yksilö, yhteisö ja talous.

Tässä luvussa luodaan yhteenveto tutkielman keskeisestä sisällöstä vastaamalla tutkimuskysymyksiin, jotka koskevat organisaatiokulttuuria, yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä näiden välisiä yhteyksiä. Lisäksi luvussa pohditaan, millainen organisaatiokulttuuri tukisi parhaiten yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotus kirjallisuuskatsauksen pohjalta.

5.1 Tutkimuskysymysten analysointi ja johtopäätöksien pohdintaa

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, mitä on organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation hyväksymää kulttuuria, joka koostuu Adlerin (Matkó & Takács, 2017) mukaan niin arvoista, oletuksista kuin uskomuksista. Mitä useampi jäsen hyväksyy ja sisäistää kulttuurin ydinarvot, sitä sitoutuneempi yhteisö ja vahvempi organisaatiokulttuuri on (Lubis & Hanum, 2020). Organisaatiokulttuureita voidaan luokitella vahvoihin ja heikkoihin kulttuureihin niiden vaikuttavuuden perusteella. Vahvoilla kulttuureilla on suurempi vaikutus jäseniin verrattuna heikkoihin kulttuureihin (Wahyuningsih & muut, 2019). Vahvoihin kulttuureihin on myös liitetty korkea suorituskyky, jonka vuoksi sellaista kulttuuria tulisi painottaa (Robbins & Judge, 2022). Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurin mallina käytettiin Scheinin jäävuorimallia, joka kuvaa, kuinka näkyviä tai näkymättömiä sekä kuinka tietoisia ja tiedostamattomia kolme eri jäävuoren tasoa sisällöltään ovat.

Organisaatiokulttuurit opitaan sosiaalisen oppimisen avulla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Lefrancoisin (Chong & muut, 2018) mukaan vuorovaikutuksessa selviää, millainen toiminta ja käytös on hyväksyttävää. Vaikka organisaatiokulttuuri onkin suurelta osin näkymätöntä, sillä on kuitenkin suuri sosiaalinen voima (Schein, 1992). Sosiaalisen voiman ilmentämä organisaatiokulttuuri havaitaan usein organisaatioilmapiirinä, ja niin organisaatiokulttuuri kuin organisaatioilmapiiri voivat toimia sekä rasitteina että voimavaroina (Robbins & Judge, 2022).

Organisaatiokulttuurit vakiintuvat ja juurtuvat organisaatioon johtajuuden kautta (Robbins & Judge, 2022). Kuitenkaan esimiesten roolia ei saa unohtaa organisaatiokulttuurin luomisessa, sillä heillä on merkittävä vaikutus alaisiinsa johtamiskäytäntöjensä avulla (Klein, Wallis & Cooke, 2013). Johtajuus on yhdistetty myös suorituskykyyn. Tämän vuoksi tutkielmassa on mainittu transformationaalinen johtajuus, joka yhdistää korkean suorituskyvyn ja johtajuuden. Transformationaalisen johtajan on kerrottu synnyttävän inspiraatiota, voimaantumista sekä kunnioitusta, minkä seurauksena organisaatiossa tapahtuu ponnistelua, korkeaa sitoutumista ja riskien ottamisen halukkuutta (Ibrahim & Daniel, 2019).

Organisaatiokulttuurilla on siis lukuisia vaikutuksia. Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella organisaatiokulttuuri vaikuttaa suoraan tai välillisesti muun muassa suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja sitoutuneisuuteen, riskin ottamisen halukkuuteen, ilmapiiriin, ajatteluun ja luovuuteen, yrityksen selviytymiskykyyn ja menestykseen. Näiden havaintojen perusteella organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus organisaation kannalta.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, mitä on yrityksen kokonaisvaltainen hyvinvointi yksilön, yhteisön kuin talouden tasolla. Yksilön ja yhteisön kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa työhyvinvoinnin ja työntekijän hyvinvoinnin näkökulmien tarkastelua. Kehusmaan (2011) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän tai työyhteisön tekemää mielekästä ja palkitsevaa työtä, joka on turvallista, terveellistä,

tuottavaa sekä elämänhallintaa tukevaa. Työntekijän hyvinvointi pohjautuu psykologiaan, ja työntekijän hyvinvointia voidaan mitata työtyytyväisyyden, sairauksien kuin loppuun palamisen näkökulmista (Maslach & Jackson, 1981). Tässä tutkielmassa työhyvinvointia tarkasteltiin Kehusmaan luoman mallin avulla, joka koostuu neljästä kolmiosta: reilu johtaminen, kunnon olosuhteet, mielekäs ja sujuva työ sekä tukea antava työyhteisö. Kun jokainen kolmio osa-alueineen toteutuu, muodostuu Kehusmaan (2011) mukaan tuottava, hyvinvoiva ja voimaantuva työyhteisö.

Työntekijän psykologiset piirteet vaikuttavat kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, johon sisältyvät sekä henkinen että fyysinen hyvinvointi. Ryanin ja Decin (2000) mukaan motivaatiolla on vaikutusta työntekijän hyvinvointiin. Lisäksi Matkón ja Takácsen (2018) mukaan motivaatiolla on vaikutusta suorituskykyyn lisäämällä suurempaa ponnistelua ja onnistumista, mikä puolestaan johtaa tuotannon määrään ja laadun kasvuun.

Yksilön ja yhteisön hyvinvoinnilla on havaittu olevan lukuisia seurauksia. Kirjallisuuskatkauksen mukaan yhteisön ja yksilön hyvinvointi vaikuttaa suoraan ja välillisesti motivaatioon, suorituskykyyn, työtehoon, ponnisteluihin ja onnistumisiin, tuotannon määrään ja laadun kasvuun, tyytyväisyyteen, sairauksiin, onnellisuuteen ja loppuun palamiseen.

Taloudellisella tasolla kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa ennen kaikkea suorituskyvyltä vahvaa yritystä, johon liittyy myös kannattavuus ja tuottavuus. Suorituskyvyllä tarkoitetaan myös inhimillistä suorituskykyä. Taloudellisen suorituskyvyn saavuttaminen on organisaatioiden yksi päätavoitteista (Baby, Mia & Pitchay, 2024). Kannattavuus on suorituskyvyn ohella yksi yrityksen keskeisimmistä tavoitteista ja se on tärkeä etenkin yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta (Kinnunen & muut, 2007). Kannattavuus tarkoittaa Sarwarin ja Khattakin (2024) mukaan voiton ja kustannusten välistä suhdetta. Kannattavuus ja suorituskyky eivät ole toisistaan erottamattomia käsitteitä, sillä kannattavuutta pidetään Akpan, Asikhian ja Nnejin (2021) mukaan suorituskyvyn mittarina.

Suorituskyky ei ole vain tuotannollinen mittari vaan kokonaisvaltainen arvio organisaation kyvystä luoda arvoa eri sidosryhmille. Tässä tutkielmassa tarkastellaan suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta tasapainotettua tuloskorttia, joka muodostaa kokonaisvaltaisen kuvan organisaation suorituskyvystä.

Kun yritys voi taloudellisesti hyvin, se mahdollistaa korkeat ja pitkäaikaiset voitot, jotka parantavat niin yksilöiden tuloja kuin työllistymismahdollisuuksia (Taouab & Issor, 2019). Lisäksi hyvä taloudellinen tilanne mahdollistaa työntekijöihin sijoittamiseen, mikä Kehusmaan (2011) mukaan voi johtaa sairauspoissaolojen, ammattitautien, työtapaturmien ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrien vähenemiseen.

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella taloudellisella hyvinvoinnilla on lukuisia suoria ja välillisiä vaikutuksia. Näitä ovat muun muassa yritystoiminnan jatkuvuus, työntekijöiden tuottavuus, yksilöiden tulojen ja työllistymismahdollisuuksien kasvu, tuotannon laadun parantuminen sekä työkyvyttömyyteen ja sairastamiseen liittyvien kustannusten väheneminen.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli, millainen yhteys organisaatiokulttuurilla ja yrityksen kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla on. Organisaatiokulttuurilla on havaittu olevan suoria vaikutuksia organisaatioiden muuttujiin (Kotter & Heskett, 1992). Robbinsin ja Judgen (2022) mukaan useimmilla kulttuureilla on positiivinen vaikutus suorituskykyyn ja työntekijöiden asenteisiin. Tätä tukee myös Akpan, Asikhian ja Nnejin (2021) tutkimus, joka mukaan suorituskyky on riippuvainen organisaatiokulttuurista.

Tutkielmassa on tullut ilmi, että johtajat luovat ja ylläpitävät organisaatiokulttuurin, joten heidän vaikutusvaltansa on huomattava. Matkón ja Takácsen (2017) mukaan motivaation on todettu olevan yksi organisaatiokulttuurin keskeisistä tekijöistä. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatiossa siihen, kuinka siellä työskentelevät kokevat työnsä ja siihen sitoutumisen, työtyytyväisyyden ja motivaation. Jamesin (Matkó & Takács, 2017) mukaan motivaatio lisää työntekijöiden sitoutumista ja vähentää

poissaolojen määrää työpaikoilla. Syy tälle on Jamesin (Matkó & Takács, 2017) mukaan motivaation seurauksena tuleva työtyytyväisyys. Matkón ja Takácsen (2017) mukaan tuottavimpia työntekijöitä organisaatioissa ovat juuri motivoituneet henkilöt ja he ovat organisaation selviytymisen kannalta keskeisessä asemassa. Tämän vuoksi motivaatio onkin organisatorisen tehokkuuden sekä toimivuuden tärkeimpiä tekijöitä, ja esimiesten tulisi keskittyä työntekijöiden motivoimiseen (Matkó & Takács, 2017).

Tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuurin vaikutus suorituskykyyn on merkittävä ja tämän seurauksesta parantuvat myös työilmapiiri sekä työntekijöiden filosofia sekä organisaatioiden vakaus (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021). Tätä kuitenkin pitää arvioida kriittisesti tutkimuksen mukaan. Tutkielmassa mainitut vahvat kulttuurit ovat sen sijaan avainasemassa myös liiketoiminnan menestykseen (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021). Tämä selittyy sillä, että vahva kulttuuri luo sosiaalisen vaikutusmekanismin, joka ohjaa ja tukee työntekijöitä kohti parempaa suoriutumista (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021). Näin ollen voidaan päätellä, että suorituskyvyltään menestyvän organisaation peruspilareita ovat selkeät arvot, tavoitteet ja strategia.

Tämän kirjallisuuskatsauksen mukaan organisaatiokulttuurilla ja yrityksen kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla on vahva ja moniulotteinen yhteys. Organisaatiokulttuurin ja yrityksen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin yhteys vaikuttaa suorasti ja välillisesti suorituskykyyn ja asenteisiin, organisatoriseen tehokkuuteen ja tuottavuuteen, työilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, taloudellisiin tuloksiin sekä liiketoiminnalliseen menestykseen. Näiden havaintojen perusteella organisaatiokulttuuri voidaan nähdä yrityksen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin peruspilarina.

5.2 Pohdinta: Millainen organisaatiokulttuuri tukee yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia?

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella erityisesti yritysten johdon, esihenkilöiden, HR-ammattilaisten sekä rekrytoinnista vastaavien on tärkeää ymmärtää

organisaatiokulttuurin keskeinen merkitys yrityksen kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevat parhaiten vahva, rakentava ja terve organisaatiokulttuuri, joka perustuu transformationaaliseen johtamiseen.

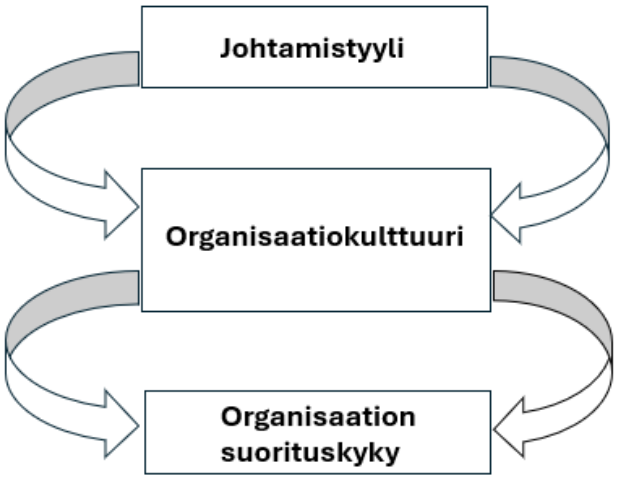
Vahvalla kulttuurilla tarkoitetaan kulttuuria, jossa ydinarvot ovat laajasti jaettuja, sisäistettyjä ja syvästi juurtuneita (Robbins & Judge, 2022). Mitä suurempi osa organisaation jäsenistä sisäistää kulttuurin, sitä vahvempi sen sanotaan olevan. Vahva kulttuuri tuo mukanaan selkeyttä ja ennakoitavuutta, mikä lisää työntekijöiden sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Lisäksi vahvat kulttuurit ovat yhdistetty korkeaan suorituskykyyn (Lubis & Hanum, 2020), minkä vuoksi niiden merkitys yritykselle voi olla taloudellisesti suuri.

Vahvan kulttuurin lisäksi kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevat rakentavat ja terveet kulttuurit. Rakentavissa kulttuureissa korostetaan yhteistyöhön perustuvaa toimintaa, jolloin organisaation jäsenet voivat saavuttaa korkeampien tyytyväisyystarpeidensa täyttämisen (Klein, Wallis & Cooke, 2013). Tutkimukset tukevat myös rakentavien kulttuurien tehokkuutta (Cooke & Rousseau, 1988). Lowen (Di Fabio, 2017) mukaan sen sijaan terveiden kulttuureiden ilmapiiri ja toimintatavat edistävät niin organisatorista tehokkuutta, turvallisuutta kuin terveyttä. Di Fabion (2017) mukaan terveissä organisaatioissa hyväksytään ja rohkaistaan luovaa ajattelua sekä avointa ideointia. Tällaiset niin sanotut terveet organisaatiot ovat avoimia muutokselle (Di Fabio, 2017), jonka voidaan ajatella olevan tämänpäiväisessä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation vahvuus. Vahvan, terveen ja rakentavan kulttuurin avulla voitaisiin luoda positiivinen organisaatioilmapiiri, joka on Robbinsin ja Judgen (2022) mukaan yhdistetty voimavarojen kasvuun.

Organisaatiokulttuuria luodessa on myös tärkeää tiedostaa se, että kulttuuri sisältää reilun johtamisen, kunnon olosuhteet työnteolle, mielekkään ja sujuvan työn sekä tukea antavan työyhteisön. Kun jokainen osa-alue toteutuu, Kehusmaan (2011) mukaan

muodostuu tuottava, hyvinvoiva ja voimaantuva työyhteisö. Lisäksi Ryan ja Deci (2000) ovat todenneet synnynnäisten psykologisten tarpeiden täyttymisen, kuten autonomian, pätevyyden ja avoimuuden, tuottavan suurempaa motivaatiota, mikä johtaa hyvinvointiin. Työhyvinvointia ja mielekkyyttä edistävät toimenpiteet myös tuottavat taloudellista hyötyä sairauspoissaolojen ja sitoutumattomuuden vähenemisenä ja tuottavuuden kasvuna.

Keskeisimpänä kulttuurin rakentajana on kuitenkin johtajuus, josta koko kulttuuri saa alkunsa. Kulttuuri juurtuu johtajuuden kautta (Robbins & Judge, 2022), ja johtajat ja esihenkilöt ovat kulttuurin ylläpitämisessä tärkeässä roolissa. Tämän lisäksi johtajien kriittinen rooli organisaatiokulttuurin luomiseen jatkuu rekrytoidessa ja valittaessa uusia jäseniä organisaatioon (Klein, Wallis & Cooke, 2013). Kuviossa 4. on myös osoitettu, kuinka ylimmässä laatikossa oleva johtamistyyli vaikuttaa nuolten suuntaisesti organisaatiokulttuuriin ja tämän jälkeen organisaatiokulttuuri vaikuttaa nuolien näyttämän mukaan organisaation tehokkuuteen. Kuvio 4. kuvastaa tätä dynaamista kokonaisuutta, joka alkaa johtajan luomasta kulttuurista ja loppuu organisaation suorituskykyyn.



Kuvio 4. Linkit johtamistyylin, organisaatiokulttuurin ja organisaation suorituskyvyn välillä (mukaillen Ogbonna & Harris, 2000).

Kokonaisvaltaista hyvinvointia tavoittelevat organisaatiot hyötyvät transformationaalisesta johtamisesta. Transformationaalinen johtaja synnyttää inspiraatiota, voimaantumista sekä kunnioitusta, jonka seurauksena organisaatiossa tapahtuu ponnistelua, korkeaa sitoutumista ja riskien ottamisen halukkuutta (Ibrahim & Daniel, 2019). Toisin sanoen on siis väitetty, että transformationaalisten johtajien visionäärisyys ja inspiroitavuus motivoi parempiin tuloksiin (Quick, 1992). Tällaisessa transformationaalisessa kulttuurissa sitoutuminen on pitkäaikaista, organisaation edut asetetaan oman edun edelle ja tarkoituksen sekä yhteenkuuluvuuden tunne vallitsevat yhteisössä (Bass & Avolio, 1993).

Yrityksen kannattaa myös tavoitella kilpailuetua, jonka ansiosta yritys voi saavuttaa parempaa suorituskykyä. Innovatiivinen ja kilpailullinen kulttuuri selittää yrityksen suorituskyvystä paljon, joten sen käyttöönotto on suositeltavaa. Lisäksi sijoittaminen henkilöstöön on taloudellisesti kannattavaa. Ihmisiin sijoittamisen hyötynä voidaan nähdä Kehusmaan (2011) mukaan sairauspoissaolojen, ammattitautien, työtapaturmien ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrien väheneminen. Etenkin sairauspoissaolojen aiheuttamat kustannukset ovat yritykselle erittäin kalliita, joten jo niiden vähentymisestä voidaan olettaa kannattavuuden eli toisin sanoen suorituskyvyn kasvua.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän kirjallisuuskatsauksen pohjalta on herännyt muutamia jatkotutkimusehdotuksia organisaatiokulttuurin ja yrityksen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin yhteyden tarkasteluun. Jatkotutkimusehdotukset koskevat eri toimialoja, henkilöstön hyvinvoinnin optimointia sekä etä- ja hybrideityön vaikutuksia.

Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena on, miten erilaiset organisaatiokulttuurit vaikuttavat eri toimialojen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin eli yksilön, yhteisön ja talouden tasoihin. Erilaisissa organisaatioissa, kuten teollisuudessa tai kauneuspalveluyrityksessä,

organisaatiokulttuurit ja hyvinvointi voivat poiketa, joten alakohtainen vertailu voisi auttaa tunnistamaan toimialaa tukevan organisaatiokulttuurin.

Toisena jatkotutkimuskysymyksenä on, missä määrin kokonaisvaltaista hyvinvointia ja organisaatiokulttuuria voidaan optimoida toistensa kustannuksella, ja miten sen tapahtuu johtamista hyödyntäen. Tämän avulla saataisiin vastauksia, millaisia valintoja organisaatiot tekevät ja millaisia seurauksia niillä olisi.

Viimeisin jatkotutkimusehdotus on ajankohtaisin, sillä se koskee etä- ja hybrideityöskentelyä, joka on tämänpäiväisessä työelämässä hyvinkin yleistä. Jatkotutkimusehdotus on, miten etä- ja hybrideityö ovat muuttaneet organisaatiokulttuurin yhteyttä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Etä- ja hybridiorganisaatioissa kulttuuri voi muuttua vuorovaikutuksen muuttumisen myötä, joten sen vaikutuksista olisi hyvä saada näkökulmia niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta.

Lähteet

Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: A case study of the telecommunications sector. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, 14*(3).

Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management, 3*(1), 361–372.

Baby, A., Mia, M. A., & Pitchay, A. A. (2024). A systematic review of financial performance in the manufacturing industry. *Future Business Journal, 10*(1), 70. https://doi.org/10.1186/s43093-024-00353-1

Bandura, A. (1977). *Social learning theory.* Prentice-Hall.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly, 17*(1), 112–121. https://www.jstor.org/stable/40862298

Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management, 7*(1), 1712125. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125

Biggio, G., & Cortese, C. G. (2013). Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being, 8*(1), 19823. https://doi.org/10.3402/qhw.v8i0.19823

Block, L. (2003). The leadership-culture connection: An exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal, 24*(6), 318–334. https://doi.org/10.1108/01437730310494293

Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management, 11*(1), 1–23. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129

Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly, 11*(2), 238–263. https://doi.org/10.2307/2391247

Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., McManus, H., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2023). Operational excellence, organizational culture, and agility: Bridging the gap between quality and adaptability. *Total Quality Management & Business Excellence, 34*(11–12), 1598–1628. https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2191844

Chong, M. P. M., Muethel, M., Richards, M., Fu, P. P., Peng, T.-K., Shang, Y. F., & Caldas, M. P. (2013). Influence behaviors and employees' reactions: An empirical test among six societies based on a transactional–relational contract model. *Journal of World Business, 48*(3), 373–384. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.021

Chong, M. P. M., Shang, Y., Richards, M., & Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(8), 975–994. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0122

Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Management, 13*(3), 245–273. https://doi.org/10.1177/105960118801300302

Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies, 39*(4), 471–496. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00300

Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology, 8*, 1938. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938

Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and*

Organizational Psychology, 70(3), 219–240. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x

Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: A conceptual framework. *Social Science & Medicine, 54*(8), 1255–1266. https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00094-6

Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review, 22*(5), 534–540. https://doi.org/10.2307/2089477

Gimbert, X., Bisbe, J., & Mendoza, X. (2010). The role of performance measurement systems in strategy formulation processes. *Long Range Planning, 43*(4), 477–497. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.001

Gredler, M., & Shields, C. (2004). Does no one read Vygotsky's words? Commentary on Glassman. *Educational Researcher, 33*(2), 21–25. https://doi.org/10.3102/0013189X033002021

Harrington, J. R., & Gelfand, M. J. (2014). Tightness–looseness across the 50 United States. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 111*(22), 7990–7995. https://doi.org/10.1073/pnas.1317937111

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research, 67*(8), 1609–1621. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007

Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research, 37*(4), 449–462. https://doi.org/10.1509/jmkr.37.4.449.18786

Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). Impact of leadership on organisational performance. *International Journal of Business, Management and Social Research, 6*(2), 367–374. https://doi.org/10.18801/ijbmsr.060219.39

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996, January–February). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.

Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna.* Kauppakamari.

Kinnunen, J., Laitinen, E. K., Laitinen, T., Leppiniemi, J., & Puttonen, V. (2007). *Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen*. KY-palvelu.

Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization, 19*(3), 241–254. https://doi.org/10.1017/jmo.2013.34

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., & Husman, P. (2008). Work health promotion, job well-being, and sickness absences—A systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(11), 1216–1227. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31818dbf92

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics, 41*(1), 23–35. https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X

Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020). Organizational culture. In Proceedings of the 2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019). *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (Vol. 511)*, 88-91. Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/assehr.k.201221.020

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour, 2*, 99–113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering,* 8(1), 99–105. https://doi.org/10.1556/1848.2017.8.1.14

Mayor, P., & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna.* Talentum.

Nhung, L. T. K., Duvernay, D., & Huyen, L. T. (2021). Determinants of financial performance of listed firms manufacturing food products in Vietnam: Regression analysis and Blinder–Oaxaca decomposition analysis. *Journal of Economics and Development (Online), 23*(3), 267–283. https://doi.org/10.1108/JED-09-2020-0130

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management, 11*(4), 766–788. https://doi.org/10.1080/09585190050075114

OpenAI. (2025). ChatGPT [suuri kielimalli]. Noudettu 10.11.2025 osoitteesta https://chat.openai.com/chat

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 487–516. https://doi.org/10.5465/256404

Peleckis, K., Krutinis, M., & Slavinskaitė, N. (2013). Daugia kriterinis alkoholio pramonės įmonių pagrindinės veiklos efektyvumo vertinimas. *Verslo ir teisės aktualijos / Current Issues of Business and Law, 8*(1), 1–16. https://doi.org/10.5200/1822-9530.2013.1

Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by "Balanced Scorecard"? *International Journal of Productivity and Performance Management, 63*(2), 148–169. https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2012-0127

Peterson, W., Gijsbers, G., & Wilks, M. (2003). *An organizational performance assessment system for agricultural research organizations: Concepts, methods, and procedures.* International Service for National Agricultural Research.

Pietilä, T., Lahdensaari-Nätt, L., & Tuure, V. M. (2011). Productivity and Financial Benefit of well-being at work. *Management Services*, *55*(3), 12–13.

Quick, J. C. (1992). Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest Airlines. *Organizational Dynamics, 21*(2), 45–56. https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90063-S

Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review, 15*(1), 88–102. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308277

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Essentials of organizational behavior (15th ed., Global ed.). Pearson.

Roodt, G., Rieger, H. S., & Sempane, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of Industrial Psychology, 28*(2), 23–30. https://doi.org/10.4102/sajip.v28i2.49

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Sarwar, M. A., & Khattak, A. N. (2024). Aspects and dimensions of organizational performance: A qualitative-exploratory literature review. *Journal of Development and Social Sciences, 5(*3), 587–595. https://doi.org/10.47205/jdss.2024(5-III)52

Seashore, S. E., & Yuchtman, E. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 377–395. https://doi.org/10.2307/2391311

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy—The problem of strategic fit. *Long Range Planning, 20*(4), 78–87. https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90158-0

Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93–106. https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93

Umrani, W. A., Shah, S. M. M., Memon, P. A., & Samo, A. H. (2017). Organizational culture and business performance: An empirical investigation in the Pakistani context. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 6*(1), 93–107. https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v6-i1/2575

van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Blaauw, E., & Vermunt, R. (1999). Relational considerations in the use of influence tactics. *Journal of Applied Social Psychology, 29*(4), 806–819. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb02026.x

Vanhala, S., & Tuomi, K. (2003). Individual, organisational and work-related determinants of employee well-being. EBS Review, Autumn 2003, 70–81.

Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue: The International Review of Management Studies, 17*(3), 241–255.

Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. W. (2019). Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management, 17*(1), 142–151. https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.13

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research, 63*(7), 763–771. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005