



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Salla Koivumäki

---

## **Organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin**

Kehitysajatuksia tulevaisuuteen toimeksiantajalle K-Auto Volkswagen Helsinki

Opinnäytetyö

Syksy 2022

Tradenomi (AMK), PK-yrittäjyys



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Pk-yrittäjyys

Tekijä: Salla Koivumäki

Työn nimi: Organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin – Kehitysajatuksia tulevaisuuteen toimeksiantajalle K-Auto Volkswagen Helsinki

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 73

Liitteiden lukumäärä: 4

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan K-Auto Volkswagen Helsinki kanssa. K-Autossa oli meneillään organisaatiomuutos, jossa mekaanikkojen toimintamalli muuttui palvelumekaanikkomalliin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä vaikutuksia organisaatiomuutoksella on henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. Tavoitteena oli myös tutkia muutoksen vaikutusten kautta kehitettäviä asioita ja kohteita työnhyvinvoinnissa, organisaatiomuutoksissa ja organisaatiokulttuurissa, joita K-Auto pystyisi mahdollisesti hyödyntämään tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimusongelmien kautta organisaatiokulttuurista, työhyvinvoinnista ja organisaatiomuutoksesta. Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena sekä laadullisena haastattelututkimuksena tutkimuksen kohderyhmälle, eli mekaniikoille. Kvantitatiivinen aineisto kerättiin Webropol-kyselyllä ja kvalitatiivinen aineisto henkilökohtaisin teemahaastatteluin. Tutkimustuloksia tarkasteltiin ja analysoitiin tilastollisesti sekä tutkimusongelmien ja teemoittelun kautta. Kyselyssä keskityttiin enemmän organisaatiomuutoksen vaikutuksiin, ja niiden pohjalta toteutettiin haastattelut, joissa tutkittiin kehitettäviä asioita.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että K-Autolla on kehitettävää liittyen työhyvinvointiin, organisaatiomuutoksiin ja organisaatiokulttuuriin. Mekaanikkojen mielipiteiden ja ideoiden kuuntelemiseen ja heidän osallistamiseensa olisi panostettava enemmän. Avoimuutta, parempaa viestintää ja vuorovaikutusta kaivataan enemmän. Tutkimustulokset osoittivat myös, että mekaanikot kaipaavat parempaa yhteishenkeä ja työilmapiiriä, jota oli enemmän ennen organisaatiomuutosta. He kokivat suurta helpotusta siitä, että palvelumekaanikkomallista luovuttiin ja asiat voisivat muuttua taas kohti parempaa. Tuloksien kautta saatiin tietoon muutoksen vaikutukset ja sen kautta kehitettävät asiat. K-Auto voi hyödyntää tuloksia tulevaisuuden muutosten, työhyvinvoinnin ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen.

<sup>1</sup> Asiasanat: organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi, organisaatiomuutos, yritystoiminnan menestys, muutosjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Degree programme: SME Business Management

Author: Salla Koivumäki

Title of thesis: Effects of organizational change on staff well-being and organizational culture – Suggestions for future improvement for the commissioner, K-Auto Volkswagen Helsinki

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2022

Number of pages: 73

Number of appendices: 4

---

This thesis was implemented in cooperation with the commissioner, K-Auto Volkswagen Helsinki. At K-Auto, there was an organizational change going on, whereby the mechanics' operating model was being replaced by a service mechanic model. The aim of the thesis was to find out what effects the organizational change had had on well-being at work and the organizational culture. Another goal was to study issues and targets aimed to be improved through the change in well-being at work, organizational changes, and the organizational culture, which K-Auto might utilize in the future.

The theoretical context of the thesis consists, through the research problems, of organizational culture, well-being at work, and organizational change. The study was carried out as a quantitative survey and a qualitative interview study among the mechanics, the target group. Quantitative data was collected with a Webropol survey, and qualitative data with semi-structured personal interviews. The research results were examined and analyzed statistically through the research problems and thematization. The survey focused more on the effects of the organizational change, and the interviews were conducted based on them, focusing on matters to be improved.

The results of the study showed that K-Auto had room for improvement in relation to well-being at work, organizational changes, and organizational culture. More effort should be put to listening to the mechanics' opinions and ideas and to their involvement. They need more openness, better communication, and interaction. The results also showed that the mechanics need a better team spirit and working atmosphere, which were perceived to be better before the ongoing organizational change. They felt great relief that the service mechanic model would be abandoned, and the things could change for the better again. Through the results, the effects of change and the issues to be improved through it were documented. K-Auto can use the results to develop future changes, well-being at work, and organizational culture.

<sup>1</sup> Keywords: organizational culture, well-being at work, organizational change, business success, change management

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	1
Thesis abstract .....	2
SISÄLTÖ .....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkuuettelo .....	5
1 JOHDANTO .....	7
2 TOIMEKSIANTAJANA K-AUTO VOLKSWAGEN HELSINKI .....	8
2.1 K-Auto Volkswagen Helsinki muutoksen kuvaaminen .....	8
2.2 Vetäytyminen organisaatiomuutoksessa .....	10
3 TUTKIMUKSEN TAVOITE .....	11
4 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS .....	13
5 ORGANISAATIOKULTTUURI .....	16
5.1 Myönteinen ja kehittyvä organisaatiokulttuuri .....	18
5.2 Organisaatiokulttuurin vaikutukset yritystoiminnan menestykseen .....	20
5.3 Organisaatiokulttuurin analysointi .....	21
6 TYÖHYVINVOINTI .....	23
6.1 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä .....	23
6.2 Psykkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi .....	26
6.3 Työhyvinvoinnista tuottavuuteen .....	26
7 ORGANISAATIOMUUTOS .....	28
7.1 Organisaatiomuutoksen vaikutuksia .....	28
7.2 Organisaatiomuutoksen johtaminen .....	29
7.3 Organisaatiomuutoksesta yrityksen tuottavuuteen .....	32
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	35
8.1 Määrällinen kyselytutkimus .....	35
8.2 Laadullinen teemahaastattelu .....	37
9 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	40
9.1 Määrällisen kyselytutkimuksen tulokset .....	40
9.1.1 Työhyvinvointi ja organisaatiomuutos .....	40

9.1.2	Organisaatiokulttuuri ja organisaatiomuutos .....	46
9.1.3	Organisaatiomuutos ja sen vaikutukset .....	51
9.2	Laadullisen teemahaastattelun tulokset .....	54
9.2.1	Organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia tekijöitä .....	54
9.2.2	Organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia tekijöitä .....	56
9.2.3	Hyvä johtaminen työhyvinvoinnin ja onnistuneiden muutosten edellytyksenä .....	57
10	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	60
10.1	Tutkimustulosten tarkastelu ja yhteenveto .....	60
10.2	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus .....	64
10.3	Tutkimuksen eettisyys .....	65
11	POHDINTA .....	67
11.1	Tulevaisuuden jatkokehittämissuhteet .....	68
11.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	68
LÄHTEET	.....	70
LIITTEET	.....	73

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Lean-korjaamomalli.....	9
Kuvio 2 Tutkimusprosessin aihe kuvattuna.....	13
Kuvio 3 Tutkimusprosessin vaiheet ja aikataulu. ....	14
Kuvio 4 Organisaatiokulttuurin elementit.....	16
Kuvio 5 Organisaatiokulttuuria kuvaavia käsitteitä.....	17
Kuvio 6 Leidenschaftin organisaation menestysketju. ....	21
Kuvio 7 Kilpailevien arvojen -viitekehys.....	22
Kuvio 8 Hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön osa-alueet. ....	24
Kuvio 9 Toimenpiteiden vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen, jotka lisäävät työhyvinvointia. ....	27
Kuvio 10 Muutoksen vaiheet.....	28
Kuvio 11 Muutoksen toteuttaminen.....	29
Kuvio 12 Osallistaminen ja monikanavainen viestintä.....	31
Kuvio 13 Muutoksessa olevien toimijoiden roolit.....	32
Kuvio 14 Yleisimmät organisaatiomuutostyypit.....	33
Kuvio 15 Kotterin muutosmallin vaiheet.....	33
Kuvio 16 Organisaatiomuutoksien vaikutukset työhyvinvointiin. ....	41
Kuvio 17 Psyykkinen työhyvinvointi ennen muutosta.....	42
Kuvio 18 Psyykkinen työhyvinvointi muutoksen tässä vaiheessa. ....	43
Kuvio 19 Fyysinen työhyvinvointi ennen muutosta. ....	44

Kuvio 20 Fyysinen työhyvinvointi muutoksen tässä vaiheessa. ....	44
Kuvio 21 Sosiaalinen työhyvinvointi ennen muutosta. ....	45
Kuvio 22 Sosiaalinen työhyvinvointi muutoksen tässä vaiheessa.....	46
Kuvio 23 Organisaatiokulttuurin piirteet ennen muutosta.....	47
Kuvio 24 Organisaatiokulttuurin piirteet muutoksen tässä vaiheessa. ....	48
Kuvio 25 Organisaation toiminta ennen muutosta. ....	49
Kuvio 26 Organisaation toiminta muutoksen tässä vaiheessa.....	50
Kuvio 27 Muutosjohtaminen.....	51
Kuvio 28 Muutosprosessi ja muutosviestintä. ....	52
Kuvio 29 Kehityskohteita K-Auton tulevaisuuden muutokseen, työhyvinvointiin ja kulttuuriin. ....	62

# 1 JOHDANTO

Elämme jatkuvassa muutoksessa työelämässä. Onnistuneet muutokset ja muutoksien tuomat uudet toimintatavat ja haasteet edellyttävät hyvinvoivaa henkilöstöä, hyvää organisaatiokulttuuria yrityksissä ja hyvää muutosjohtamista. Nämä edellä mainitut asiat ovat yrityksille kilpailuetu ja voimavara. Nurmen (2012) mukaan maailma muuttuu kiihtyvällä tahdilla meiltä lupaa kysymättä. Hän toteaa, että yrityksissä muutokset näyttäytyvät usein suunnitelmattomilta ja sattumanvaraisilta, mutta yleensä ne ovat yhtäaikaisesti vaikuttavia moninaisia ja monen tasoisia muutosvaatimuksia.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia mitä vaikutuksia K-Auto Volkswagen Helsinki organisaatiomuutoksella on henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. Vaikutusten kautta selvitetään mahdolliset kehitystarpeet, mitä K-Auto voisi hyödyntää liittyen tulevaisuuden organisaatiomuutoksiin, työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. Tämä tutkimus tehdään kokonaistutkimuksena, jossa yhdistetään laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä, jotta tuloksena olisi luotettava ja laadukas tutkimus.

Toimeksiantajan K-Auto Volkswagen Helsinki organisaatiomuutos koskee Volkswagen-korjaamon mekaanikkoja laajimmin, joihin tutkimus myös kohdistuu. Toimintamalli mekaanikosta muuttuu palvelumekaanikoksi. Kesken tutkimusta toimeksiantaja antoi tiedon, että yritys vetäytyy muutoksesta takaisin kohti entistä toimintamallia neljän kuukauden konkreettisen pilotointijakson jälkeen. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että tutkimusta voidaan kaikesta huolimatta jatkaa, ja muutoksen vaikutuksia tutkia. Tutkimussuunnitelmaan, tutkimusongelmiin ja jo valmiiksi laadittuun kyselyyn tehtiin vain pieniä muutoksia.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu organisaatiokulttuurista, työhyvinvoinnista ja organisaatiomuutoksesta. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan peilaten edellä mainittuja isoja asioita. Tutkimus koetaan hyödyllisenä toimeksiantajayritykselle, koska muutokset eivät aina ole onnistuneita. Tulevaisuudessa voidaan tehdä asioita toisin, kun tiedetään vaikutukset ja sen myötä kehitettävät kohteet.



## 2 TOIMEKSIANTAJANA K-AUTO VOLKSWAGEN HELSINKI

Opinnäytetyön toimeksiantaja K-Auto Oy on Suomen johtava Volkswagen, Audi ja Seat henkilöautojen ja Volkswagen hyötyautojen jälleenmyyjä ja autoilun palveluiden tarjoaja (sisäinen tietolähde, 29.6.2022). Liikkeitä on usealla eri paikkakunnalla, palveluinaan uusien autojen ja vaihtoautojen myynti, merkkihuoltopalvelut, outlet ja vuokra-autopalvelut.

K-Auto Oy on osa K-ryhmää. Kesko on (sisäinen tietolähde, 29.6.2022) Suomen kaupan alan edelläkävijä, toimintanaan päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa. K-Auton tulevaisuuden merkit tarkoittavat jatkuvaa uudistumista ja avarakatseisuutta. K-Auton strategiana ja visiona on alan paras asiakaskokemus, digitalisoitu aito kauppa ja markkinajohtaja. K-Auto uudistuu ja sen palveluperiaatteet ohjaavat toimintaa; Asiakas aina ensin – Yhdessä – Rohkeasti – Avoimesti – Ammattitilpeydellä. K-Auton arvo on ”Yksi kaikkien ja kaikki asiakkaan puolesta”.

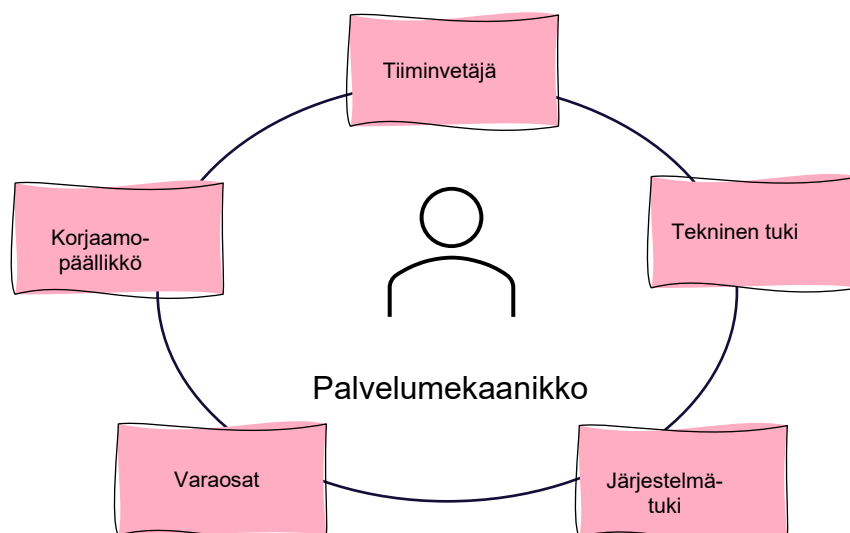
Toimeksiantaja ja tutkimuksen kohde K-Auto Oy, toimipisteenä Volkswagen Helsinki valikoitui aiheen kautta. Opinnäytetyössä tutkitaan organisaatiomuutoksen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. K-Auto Oy:n organisaatiomuutos toteutetaan (sisäinen tietolähde, 29.6.2022) Keskon kasvustrategian mukaan ja liiketoiminnan uudistaminen katsotaan välttämättömäksi. K-Auton piloteiksi valikoitui vuonna 2021 Lappeenrannan, Hyvinkään ja Helsingin Volkswagen toimipisteet, joissa toimintamallia kehitettiin eteenpäin.

### 2.1 K-Auto Volkswagen Helsinki muutoksen kuvaaminen

Muutoksessa huoltokorjaamon mekaanikkojen työnkuva muuttuu ja heistä tulee palvelumekaanikkoja (sisäinen tietolähde, 29.6.2022). Toimintamallissa mekaanikot vastaavat myös asiakaspalvelusta ja näin mallin tarkoituksena on entisestään parantaa asiakaspalvelua ja tehokkuutta. Asiointi tehdään asiakkaan näkökulmasta helpoksi ja täten asiakas on keskipisteenä. Auton huoltamista ja koko palvelun tarjoajaa hoitaa kokonaisvaltaisesti yksi ammattilainen ja tällä pyritään tuottamaan asiakkaalle paljon lisäarvoa, jonka tuloksena on tyytyväisemmät ja uskollisemmat asiakkaat.

Perinteisessä ja muutosta edeltäneessä korjaamomallissa asiakaspalvelun hoitaa huolto-neuvoja ja auton huoltaa tai korjaa mekaanikko (sisäinen tietolähde, 29.6.2022). Palvelu-mekaanikkomallissa palvelumekaanikko hoitaa näiden edellä mainittujen lisäksi vielä vara-osien tilauksen sekä takuuasiat. Uudessa toimintamallissa mekaanikot työskentelevät 6–8 hengen tiimeissä, joita johtaa tiiminvetäjä.

Mekaanikkotiimi vastaa yhdessä kokonaisvaltaisesti asiakkaidensa palvelusta ja tiimiin kuuluu tiiminvetäjän ja palvelumekaanikkojen lisäksi vielä yksi erikoismekaanikko, joka vastaa erikoisosaamista vaativista töistä (sisäinen tietolähde, 29.6.2022). Erikoismekaa-nikkona voi toimia diagnoositeknikko, huoltoteknikko tai korkeajänniteteknikko, joka tekee tietyt huolto-prosessin vaiheet palvelumekaanikon tai tiiminvetäjän ohjauksesta. Toiminta-malli palvelumekaanikon ympärillä olevasta organisaatiosta kuvattuna alla olevassa kuvi-ossa 1.



Kuvio 1. Lean-korjaamomalli (K-Auto Oy, sisäinen tietolähde).

Palvelumekaanikon tukirooleissa esiintyy korjaamopäällikkö, joka vastaa rekrytoinneista, koulutusten suunnittelusta sekä työvuorosuunnittelusta ja työsuojelusta. Korjaamopäälli-köllä on vastuu korjaamon tuloksesta, asiakastyytyväisyydestä ja reklamaatioiden käsitte-lystä (sisäinen tietolähde, 29.6.2022). Järjestelmätuki auttaa pääkäyttäjän / IT:n tuki järjes-telmiin liittyvissä kysymyksissä ja tekninen tuki auttaa teknisen korjauksen suorittami-nessa.

Palvelumekaanikkona kaikki huoltoprosessin vaiheet tehdään itsenäisesti ja vastataan asiakkaiden asiakastytyväisyydestä ja erinomaisesta palvelusta (sisäinen tietolähde, 29.6.2022). Palvelumekaanikkona työpäivä suunnitellaan itse sovittujen tavoitteiden mukaisesti ja toimitaan aktiivisena tiimin jäsenenä sekä hoidetaan lisätöiden myyminen ja asiakkaan kontaktoiminen.

Tiiminvetäjän roolissa tuotantoa ohjataan, kuormitusta tasoitetaan ja töitä jaetaan sekä varmistetaan korjaamon päivittäinen tehokkuus ja työn laatu (sisäinen tietolähde, 29.6.2022). Tiiminvetäjä on palvelumekaanikon lähin tukihenkilö, joka käsittelee mahdolliset ongelmatilanteet ja tukee palvelumekaanikkoa erilaisissa asiakaspalvelutehtävissä, hallinnollisissa tehtävissä, takuu- ja vakuutuslaskutuksissa ja käsittelee selvitystä vaativia asioita.

Pilottijakson aikana on palvelumekaanikoilla käytössä takuupalkkakäytäntö perinteisen suoritepalkkauksen sijaan (sisäinen tietolähde, 29.6.2022). Takuupalkkakäytännössä mekaanikoille taataan vähintään keskituntiansion mukainen ansainta. Suoritepalkkaus tulee olemaan käytössä jatkossakin, mutta palkanmuodostus ja palkkaus tarkistetaan ja arvioidaan pilotoinnin aikana.

## **2.2 Vetäytyminen organisaatiomuutoksessa**

K-Auto Volkswagen Helsinki on päättänyt vetäytyä uudesta toimintamallista takaisin kohti entistä toimintamallia noin neljän kuukauden konkreettisen pilotointijakson jälkeen (sisäinen tietolähde, 29.6.2022). Kyseinen uutinen tuli ilmi, kun opinnäytetyötä oli jo työstetty hyvän aikaa ja kyselylomake oli juuri suunniteltu ja valmiina kyselyyn.

K-Auton yhteyshenkilön kanssa sovittiin, että tutkimus voi edelleen kohdistua muutoksen vaikutuksiin ja tätä kautta löytää mahdollisia kehityskohteita tulevaisuuden muutoksissa, työhyvinvoinnissa ja organisaatiokulttuurissa. Kyselylomaketta jouduttiin muokkaamaan hieman tilanteeseen sopivaksi.

### 3 TUTKIMUKSEN TAVOITE

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä vaikutuksia organisaatiomuutoksella on K-Auto Volkswagen Helsinki henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. Tutkimus kohdistui Volkswagen korjaamon mekaanikkoihin, joihin muutos on vaikuttanut laajimmin. Tuloksien kautta oli tarkoitus arvioida ne asiat, mitä mahdollisesti tulisi kehittää, jotta työhyvinvointi säilyisi hyvänä ja sen myötä saavutettaisiin tulosta monella osa-alueella, ja miten organisaatiokulttuurista saataisiin toivotunlainen ja myönteinen.

Yrityksen vetäytyminen palvelumekaanikkomallista takaisin entiseen toimintamalliin vaikutti tutkimukseen melko oleellisesti, mutta opinnäytetyö ja tutkimus suoritettiin kuitenkin pitkälti jo suunniteltujen tutkimusongelmien kautta, vain pieniä muutoksia tehtiin. Tutkimusongelmien kautta vastattiin tavoitteeseen eli organisaatiomuutoksen vaikutuksiin ja sen myötä saatiin selvitettyä kehitettäviä asioita, joita K-Auto pystyy hyödyntämään tulevaisuudessa liittyen muutoksiin, työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin.

Tutkimusongelmiksi valikoituivat seuraavat:

- Mitkä ovat organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin?
- Millainen työhyvinvointi henkilöstöllä on ennen muutosta ja muutoksen tässä vaiheessa?
- Millainen organisaatiokulttuuri on ennen muutosta ja muutoksen tässä vaiheessa?
- Mitä kehitettävää yrityksellä on mahdollisesti tulevaisuuden muutoksissa, työhyvinvoinnissa ja organisaatiokulttuurissa?

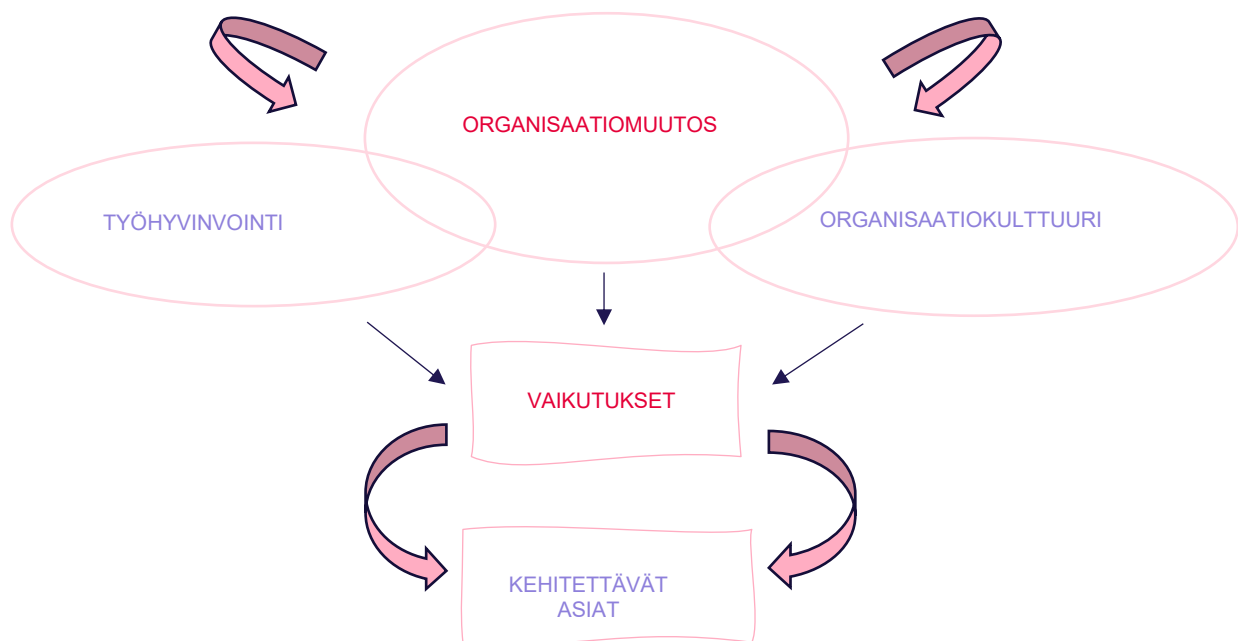
Opinnäytetyön tutkimuksen pääongelma oli ”Mitkä ovat organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin?”. Alaongelmiksi valikoitui ”Millaisia henkilöstön työhyvinvointi ja organisaatiokulttuuri ovat ennen muutosta ja muutoksen tässä vaiheessa?”. Kun edellä mainitut asiat olivat selvillä, päästiin tutkimaan syvemmin

toista pääongelmaa eli ”Mitä kehitettävää yrityksellä on mahdollisesti tulevaisuuden muutoksissa, työhyvinvoinnissa ja organisaatiokulttuurissa?”.

Kysely pohjautui enimmäkseen kolmen ensimmäisen tutkimusongelman ympärille ja teemahaastattelu toteutui kyselyn tulosten perusteella ja neljännen ” Mitä kehitettävää yrityksellä on mahdollisesti tulevaisuuden muutoksissa, työhyvinvoinnissa ja organisaatiokulttuurissa?” tutkimusongelman mukaan. Tavoite oli saada tutkimuksesta mahdollisimman laadukas ja luotettava monimenetelmällisyyden avulla.

## 4 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

Tutkimus toteutetaan yhteistyössä K-Auto Volkswagen Helsinki kanssa. Tutkimuksessa tutkitaan organisaatiomuutoksen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin ja tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää K-Auton tulevaisuuden kehitystyössä liittyen organisaatiomuutoksiin, työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa toimintamallin muuttumista palvelumekaanikkomalliin. Alla olevassa kuviossa 2 esitetään tutkimusprosessin aihe.



Kuvio 2 Tutkimusprosessin aihe kuvattuna.

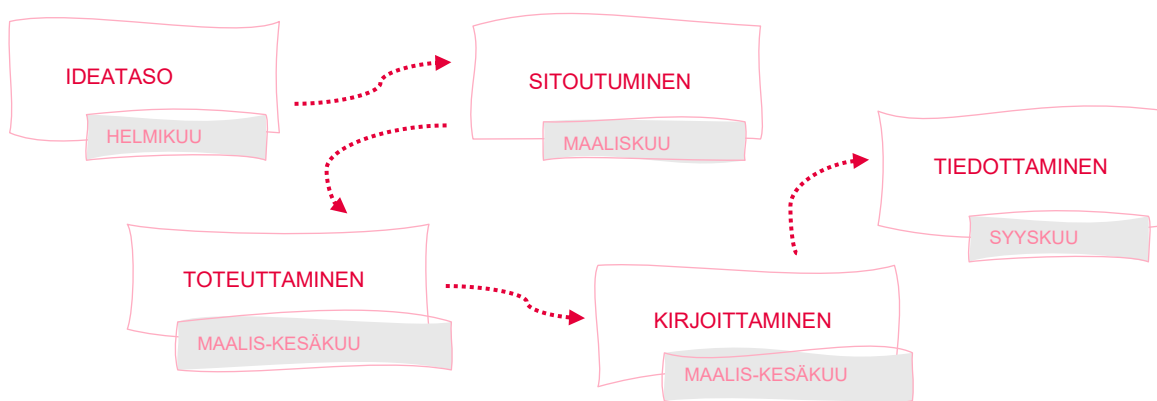
Vilkan (2021) mukaan soveltavan tutkimuksen tapainen teorian käyttö on tarkoituksenmukainen tapa työelämässä. Hän kirjoittaa, että tutkimuksen teoreettinen tulkintaviitekehys muodostetaan sen mukaan, millainen tutkimusaihe on. Tärkeintä tutkimuksessa hänen mukaansa on se, että lähestymistapa on tarkoituksenmukainen tehtävänasettelun kannalta ja perustellusti valittu. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu organisaatiomuutoksesta, työhyvinvoinnista ja organisaatiokulttuurista.

Tutkimus kohdistuu Volkswagen-korjaamon mekaanikkoihin, joihin muutos on vaikuttanut laajimmin. Kohderyhmään kuuluvat ne mekaanikot, jotka ovat olleet töissä yrityksessä

vähintään vuoden 2021 toukokuusta alkaen, koska tutkimukseen liittyvä organisaatiomuutos todetaan alkaneeksi silloin. Tutkimus toteutetaan ensin määrällisenä kyselytutkimuksena ja sen jälkeen laadullisina teemahaastatteluina. Laadullisen tutkimusmenetelmän pyrkimys on ymmärtäminen, kun taas määrällisen tutkimusmenetelmän pyrkimys on yleistäminen (Kananen, 2014, s. 18–26). Haastatteluteemat valikoituvat kyselytulosten perusteella.

Kyselylomakkeen valmistuessa toimeksiantajalta saatiin tieto, että K-Auto Volkswagen Helsinki vetäytyy muutoksesta takaisin kohti entistä normaalia toimintatapaa. Toimeksiantajan kanssa kuitenkin sovittiin, että tutkimus voidaan toteuttaa vain pieniä muutoksia tekeväällä. Kysely toteutettiin pienin muutoksin ja jatko toteutui tulosten perusteella, eli mitkä olivat muutoksen vaikutukset. Tuloksien perusteella valikoitui teemat haastatteluun ja sitä kautta saatiin kehitysehdotuksia tulevaisuuteen liittyen organisaatiomuutoksiin, työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin.

Vilkan (2021) mukaan tutkimusprosessissa on viisi vaihetta: ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Ideatasolla ja sitoutumisvaiheessa tehdään usein ratkaisevat päätökset ja toteuttamisvaiheessa monesti saatetaan muuttaa tai täsmentää joitakin tutkimusprosessin alkuvaiheessa tehtyjä ratkaisuja. Hänen mukaansa varsinkin laadullisissa tutkimusmenetelmissä kaikki ei ole täysin ennakoitavissa, ja siksi muutoksia voi joutua tekemään kesken prosessin. Tutkimusprosessin vaiheet ja aikataulu kuviossa 3.



Kuvio 3 Tutkimusprosessin vaiheet ja aikataulu (soveltaen Vilka, 2021).

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle aiheen valinnalla. Toimeksiantajan K-Auto Volkswagen Helsinki kanssa yhteistyössä sovittiin, että tutkijaa kiinnostanut työhyvinvointi ja organisaatiokulttuuri yhdistettäisiin K-Autossa meneillään olevaan organisaatiomuutokseen ja tästä saatiin aiheeksi organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. Aihe oli siis ajankohtainen ja hyödyllinen K-Auton tulevaisuutta ajatellen. Muutoksesta eli uudesta toimintamallista vetäytyminen takaisin kohti entistä toimintamallia kesken tutkimuksen sai muutosta aikaan myös tutkimusprosessissa. Tiedon jälkeen tutkittiin edelleen muutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin ja kulttuuriin, mutta myös niiden kehittämisaiheita ja -kohteita tarkasteltiin.

Ideatasolla valittiin aihe, tutustuttiin kirjallisuuteen, K-Auton toimintaan ja organisaatiomuutokseen. Tutkimusongelmiin ja aikatauluun paneuduttiin myös ideatasolla, mutta nämä selkenivät vielä sitoutumisvaiheessa paremmin. Tutkimussuunnitelma päivittyi prosessin aikana ja siihen tehtiin matkan varrella pieniä muutoksia. Sitoutumisvaiheessa suunnitelman teon lisäksi hankittiin lupa tutkimukselle ja määriteltiin tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.

Günther ja Hasanen (i.a.) kirjoittavat tutkimisen ja kirjoittamisen kulkevan käsi kädessä, ja täten tutkimuksen toteutus ja raportointi tapahtuvat lomittain. Heidän mukaansa tutkimusprosessin teksti tulisi olla läpinäkyvää, jotta tutkijan tekemät ratkaisut ja ajattelu saavuttavat lukijan. Toteuttamis- ja kirjoittamisvaihe tässä tutkimusprosessissa kulkivat yhdessä. Teoreettinen viitekehys kirjoitettiin suurelta osin valmiiksi ennen tutkimustyötä. Sitä mukaa kun tutkimusaineistoa hankittiin ja analysoitiin, pyrittiin myös kirjoittamaan. Osa tuloksista analysoitiin ja kirjoitettiin raportin muotoon vasta hieman myöhemmin.

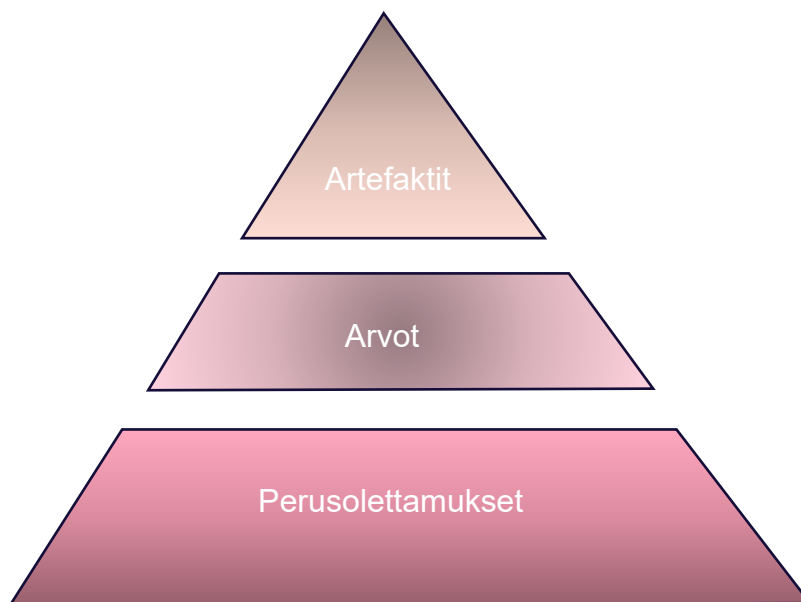
Raportissa käydään läpi ensin teoreettinen viitekehys, johon kuuluu organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi ja organisaatiomuutos. Tämän jälkeen kuvataan tutkimusprosessin toteutus ja tutkimuksen tulokset, ja raportin lopussa käydään läpi johtopäätökset ja pohdintaa laadun, luotettavuuden, etiikan sekä jatkokehittämissuhteiden näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin kahdessa eri osassa, ensin määrällinen kyselytutkimus, jonka pohjalta laadittiin laadullinen teemahaastattelu. Molempien aineistojen tulokset analysoitiin tutkimusongelmien ja teemojen mukaisesti. Tulosten kautta pystyttiin määrittelemään johtopäätökset, jossa otettiin huomioon myös teoreettinen viitekehys.



## 5 ORGANISAATIOKULTTUURI

Otala (2018, s. 271) kirjoittaa organisaatiokulttuurin syntyvän toimintatavoista ja teoista, ei sanoista, lausumista tai käskyistä. Hänen mukaansa kulttuuri voi muuttua nopeastikin ja se ilmenee organisaation ilmapiirissä. Hän (s. 273) myös korostaa luottamuksen olevan kulttuurin perusta. Täten luottamusta joko on tai ei ole, se syntyy ja välittyy eteenpäin.

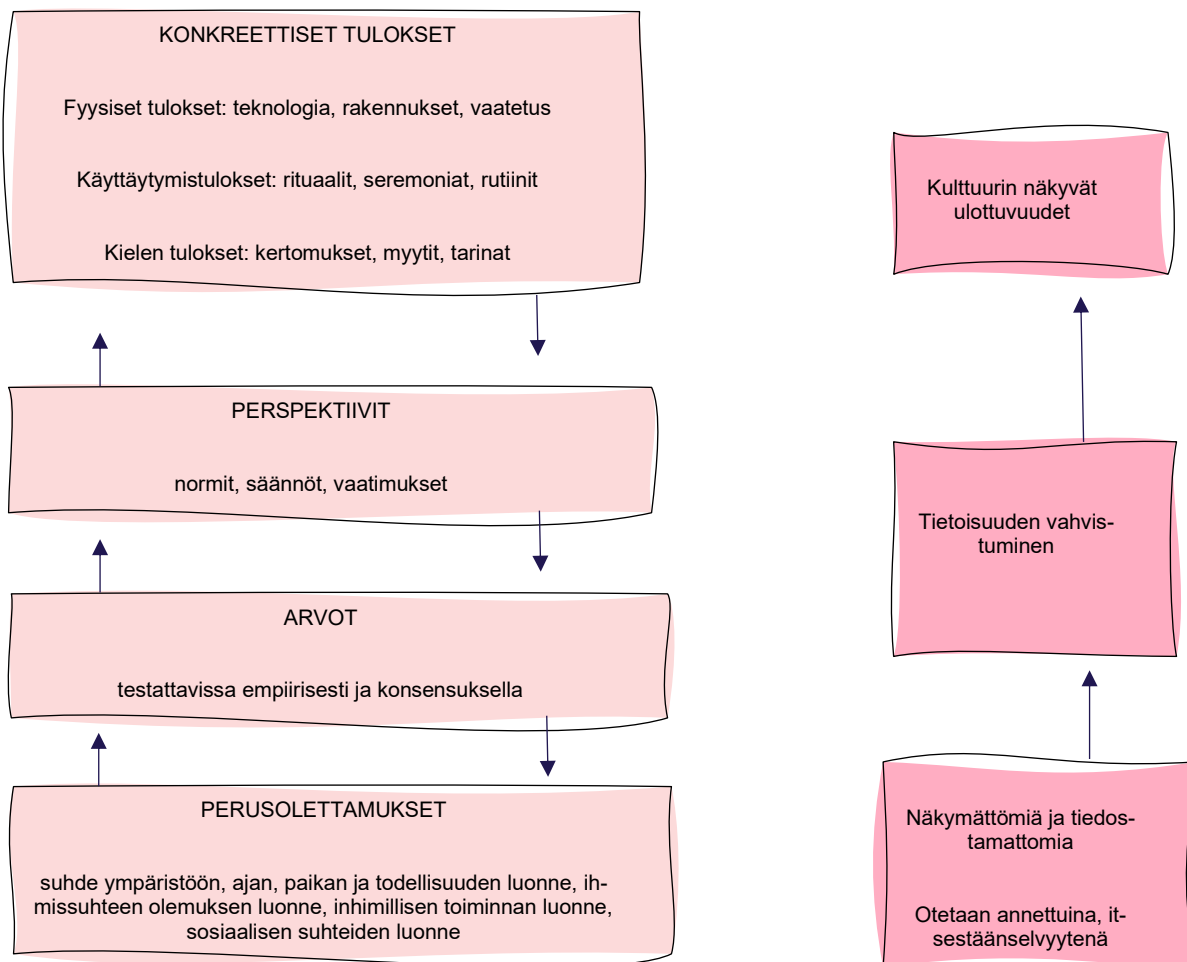
Luukan (2016) mukaan yrityskulttuurille parhaan määritelmän on antanut DealDashin perustaja William Wolfram, joka on Seth Godinia mukaillen kertonut yrityskulttuurin tarkoittavan sitä ”mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa”. Toisin sanoen, organisaatiokulttuuri on kaikkea ja kaikkialla, mikä ohjaa jokaisen työntekijän toimintaa. Alla olevassa kuviossa nähdään organisaatiokulttuurin eri tasot Scheinin (2010) mukaan.



Kuvio 4 Organisaatiokulttuurin elementit (Schein, 2010, s. 24).

Scheinin (2010, s. 23–30) mukaan artefaktit ovat näkyviä, ilmentymiä, eli ne ovat helposti havaittavissa, mutta silti vaikeasti tulkittavissa. Artefakteihin kuuluvat muun muassa fyysiset tilat, tarinat, rituaalit, työasut, tavat, kieli, viestintä ja normit. Seuraavassa elementissä hän korostaa arvoja ja tavoitteita, jotka ovat tiedostetut ja selkeästi ilmaistuja, mutta eivät ole suoraan havaittavissa. Nämä ohjaavat käyttäytymistä, joita ovat muun muassa uskomukset, sitoutuminen, etiikka, tunteet, ajattelutapa, ymmärrys, tunne ja visio. Kolmannessa ja syvimmissä tasossa hän kuvaa perusolettamuksia, joita ovat tiedostamattomat uskomukset, tunteet ja ajattelumallit, jotka selvittävät käyttäytymistä.

Toimintatavat ja teot, mistä organisaatiokulttuuri osakseen muodostuu, voi joko edistää, hidastaa tai jopa estää tavoitteiden toteutumista. Kulttuuri on jokaisessa organisaatiossa omanlaisensa ja se näkyy arjessa. Harisalón (2021, s. 418) mukaan yksi tapa määrittellä organisaatiokulttuuri on ymmärtää se melko laajasti omaksutuksi henkiseksi syvärakenteeksi, jonka varassa organisaatiossa toimitaan, ajatellaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia. Hän toteaa, että ihmiset pitävät laajasti omaksuttua asiaa yleisesti hyväksyttynä, kiistattomana ja luonnollisena. Seuraavassa kuviossa on esitetty Harisalón (s. 421) mukaan käsitteet, joista organisaatiokulttuuri muodostuu.



Kuvio 5 Organisaatiokulttuuria kuvaavia käsitteitä (soveltaen Harisalo, 2021, s. 421).

Pihan (2017, s. 147–153) mukaan arvot ovat käytännössä yrityskulttuurin ratkaiseva tekijä, ja arvoillaan yritykset kertovat minkälainen ajatusmaailma ohjaa niiden toimintaa.

## 5.1 Myönteinen ja kehittyvä organisaatiokulttuuri

Otalan (2018, s. 264) mukaan organisaation toimintaa kuvaa pelisäännöt ja on hyvä miettiä käytännössä, miten työtä tehdään, millaiseen toimintaan sitoudutaan, miten kohdellaan toisia ihmisiä ja millaista käyttäytymistä arvostetaan. Jokaisessa organisaatiossa nostetaan esille tärkeimmät asiat ja niistä muotoillaan toimintaa tukevat konkreettiset pelisäännöt. Hän korostaa tärkeänä sitä, että pelisäännöt laaditaan yhdessä henkilöstön kanssa ja sitoudutaan niihin, sillä yhdessä kirjatut säännöt ohjaavat jokaisen käyttäytymistä ja edistää täten yhteistyön sujumista ja tavoitteiden mukaista työntekoa.

Otalan (2018, s. 265–268) esimerkki pelisäännöistä:

- Perustehtävä
- Työn suunnittelu
- Työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen
- Yhteiset toimintatavat
- Työpaikan kehittäminen
- Oma osaaminen ja jaksaminen
- Yhteistyö työkavereiden kanssa
- Sitoudutaan pelisääntöihin

Otala (2018, s. 271) kertoo ketterästi oppivan organisaation olevan turvallinen kulttuuri, jolla on erilaisia alakulttuureita. Alakulttuurit ovat oppimiskulttuuri, kokeilukulttuuri ja auttamiskulttuuri. Hänen (s. 273) mukaansa ilmapiirin mittaaminen on kulttuurin vaalimista ja ilmapiirin kokeminen on henkilökohtaista jokaiselle.

Pihlajasaaren (2016, s. 216) tutkimustulokset osoittavat eettisen organisaatiokulttuurin luovan työympäristön, jossa eettisten haasteiden kohtaaminen ei kuormita kohtuuttomasti. Hänen mukaansa yksittäisten työntekijöiden sekä kokonaisten työyksiköiden hyvinvointia edistää riittävät resurssit ja toimivaltuudet eettisiä hyveitä mukailevien päätösten tekemiseen. Organisaation eettisyydellä viitataan hänen tutkimuksessaan yhteisiin käsityksiin siitä, mikä on toiminnassa oikein ja mikä väärin (mts. 214). Pihlajasaari (s. 214) oli tutkimuksessaan erityisesti kiinnostunut siitä, voiko eettisyys edistää organisaatiokulttuurissa

henkilöstön hyvinvointia tarjoamalla työntekijöitä päätöksenteossa tukevan arvopohjan ja periaatteet.

Harisalon (2021, s. 424) mukaan ihmisten ajattelua, valintoja ja toimintaa ohjaa enemmistön ihmisistä omaksunut vahva kulttuuri. Silloin kustannukset, johtamisen, ohjauksen ja valvonnan tarve vähenee. Hänen mukaansa vahva kulttuuri ohjaa ihmisiä kehittämään itseään ja työtään. Myönteinen kulttuuri nähdään osana vahvaa kulttuuria, ja myönteisyys rohkaisee työntekijöitä keksimään ja luomaan uutta. Cameronin (2003, s. 49) mukaan organisaation hyveellisyyteen liittyy kolme keskeistä määritelmää, jotka ovat inhimillinen vaikutus, moraalinen hyvyys ja sosiaalinen parantuminen.

Kulttuuri voi myös olla heikko organisaatiossa. Harisalo (2021, s. 424) korostaa silloin perusolettamuksien, arvojen, perspektiivien ja konkreettisten tulosten olevan heikkoja ja ristiriidassa keskenään. Hänen mukaansa heikko kulttuuri johtaa organisaatiossa hämmennykseen, saamattomuuteen ja jännitteisiin.

Pihan (2017, s. 186) mukaan muutosälykäs organisaatiokulttuuri perustuu informaation avoimuudelle ja toisinajattelun vaatimuksille. Täten kaiken tiedon tulisi lähtökohtaisesti olla avointa ja vapaata. Hän kirjoittaa, että ideologia tiedon avoimuuteen liittyy organisaation ihmiskäsitykseen. Organisaatio ei voi myöskään oppia, ellei sen kaikilla jäsenillä ole tietoa.

Harisalon (2021, s. 443) mukaan organisaatio rakentuu innovaatioteoriassa neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat organisaatio kouluna, innovaatioprosessi, innovatiivinen henki ja organisaatio ja asiakas. Hänen mukaansa innovatiiviseen organisaatioon tarvitaan jokainen osa-alue toimivana toimintona, koska jo yksikin huonosti toimiva vaikuttaa kielteisesti innovatiivisuuteen. Harisalo (s. 448) korostaa innovatiivisuuden edellyttävän tilanneviisautta, luovaa reagointia, laatukriteereiden ylittämistä, oivaltamista, keksimistä ja itsenäistä ongelmanratkaisukykyä. Myös rohkeus sanoa ei ja ihmisiä, jotka tekevät tarvittaessa toisin kuuluvat edellytyksiin.

Myönteiseen ja kehittyvään organisaatiokulttuuriin vaikuttaa se millainen organisaation sisäinen todellisuus on ja mikä on sen motivaatio kehittyä ja toimia paremmin. Kuusela (2015, s. 26) kirjoittaa, että voimakkaampia ovat totutut tavat kuin ulkopuolelta tulevat muutospyrkimykset. Se, mitä on opittu yhdessä, kun on pyritty päämäärään, kuvastaa

organisaation kulttuuria. Hänen mukaansa tärkeää on muun muassa toimenpiteet, millä tavoitteet toteutuvat, millaista toimintaa ja osaamista arvostetaan, millainen on suhtautuminen muihin, tehdäänkö yhteistyötä, kuinka tärkeää on asiakaslähtöisyys ja miten vapaasti tai kurinalaisesti työskennellään.

## **5.2 Organisaatiokulttuurin vaikutukset yritystoiminnan menestykseen**

Organisaatiokulttuuri on hyvin tärkeä tekijä kilpailukyvyssä ja yritystoiminnan menestyksessä. Kulttuuri edistää kehittämistä ja yhteistyötä, se sitouttaa ja mahdollistaa strategiaa ja sen toteuttamista. Organisaatiokulttuurin tulee tukea myös vision saavuttamista. Hyppänen (2013) mukaan yrityksen kulttuuri vaikuttaa osaltaan työnantajakuvaan ja yrityksen maineeseen. Hänen mukaansa maine heijastuu työnantajakuvaan, ja tämä vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen.

Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta myös rekrytointeihin, ja sen myötä on mahdollisuus saada hyviä työntekijöitä. Pihlajasaaren (2016, s. 216) mukaan eettisiä hyveitä vahvistamalla organisaatiossa tuetaan menestymisen kannalta tärkeimmän resurssin eli henkilöstön hyvinvointia ja myös sitoutetaan johtajia organisaation palvelukseen, jotka pitkälti vastaavat menestyksestä. Esihenkilöillä, ja niiden toimintatavoilla on suuri vaikutus kulttuuriin ja siihen, millaisia käytänteitä työyhteisössä suositaan.

Harisalo (2021, s. 428) kirjoittaa, että kulttuuri mahdollistaa organisaatioiden menestyksen, kun suunnataan ihmisten toimintaa, ajattelua ja valintaa haluttuun suuntaan. Hänen mukaansa tällöin saadaan kulttuuri yhdistämään ihmisiä niin, että yhteisymmärryksen ja yhteisten kokemusten kautta saadaan heidät ponnistelemaan samaan suuntaan. Täten kulttuurin muuttaminen on mahdollista, mutta vaativaa ja aikaa vievää. Hän korostaa kulttuurin olevan arvokas, kun se edistää menestyksen todennäköisyyttä organisaatiossa ja kulttuurin olevan johtamisen tulosta.

Luukka (2019, s. 117) korostaa lukuisien tutkimuksien osoittavan, että asiakaskokemuksen laatuun vaikuttaa työntekijän kokemus organisaatiosta. Hän kirjoittaa, että yrityskulttuurilla vaikutetaan työntekijäkokemukseen ja tällöin organisaatiolla tulee olla

työntekijäymmärrystä, näin muodostuu Leidenschaftin organisaation menestysketju, joka on kuvattuna alla olevassa kuviossa.



Kuvio 6 Leidenschaftin organisaation menestysketju (Luukka, 2019 s. 117).

Luukan (2019, s. 116–119) mukaan yrityksen menestyksen ratkaisee loppupeleissä sen asiakkaiden uskollisuus. Jotta siihen päädytään, tarvitaan työntekijäkokemusta, mikä on keskeisin asiakaskokemukseen vaikuttava yksittäinen tekijä. Toivotunlaiseen työntekijäkokemukseen voidaan päästä yrityskulttuurin ansiosta ja toivotunlainen kulttuuri voidaan muotoilla vain, jos ymmärretään työntekijöitä ja mitkä ovat heille merkityksellisiä asioita.

Pihan (2017, s. 130) mukaan yrityskulttuuri ratkaisee organisaation kohtalon, sillä yrityskulttuurin perustana on sen tapa nähdä organisaatio, ihminen ja johtaminen. Hän (s.134–144) tähdentää yrityskulttuurin olevan kaikki ja että kulttuuri luo taloudellista menestystä. Hän korostaa myös, että kulttuuri määrittää tavan, miten strategia ja missio rakennetaan ja myös toisaalta sen, miten niitä toteutetaan.

### 5.3 Organisaatiokulttuurin analysointi

Luukka (2019, s. 422–427) tuo esille Robert Quinnin ja John Rohrbaughin vuonna 1983 luoman Competing Values Framework (CVF) eli kilpailevien arvojen viitekehyksen. Alla

kuvio viitekehuksesta, jonka avulla pyritään analysoimaan ja ymmärtämään organisaatiokulttuuria ja selvittämään tekijöitä, mitkä vaikuttavat organisaation tehokkuuteen.



**Klaani:** Yhteistyö ja yhteisöllisyys. Ihmiset, tarkoitus ja rakenteet ovat sitoutuneita ja keskiössä ovat jaetut arvot ja viestintä.

**Adhokratia:** Luovuus ja kehittyminen. Ihmiset, tarkoitus ja rakenteet ovat muutoshalukkaita ja innovatiivisia. Kokeilu ja joustavuus ovat ominaista.

**Hierarkia:** Kontrolli ja systematiikka. Ihmiset, tarkoitus ja rakenteet käyttäytyvät tasaisesti, varovaisesti ja käytännöllisesti. Vahva valvonta ja suunnittelu ominaista.

**Markkina:** Kilpailu ja nopeus. Ihmiset, tarkoitus ja rakenteet ovat kilpailullisia ja suorituskeskeisiä. Tulosten ja tavoitteiden saavuttaminen ominaista.

Kuvio 7 Kilpailevien arvojen -viitekehys (soveltaen Luukka, 2019 s. 423).

Luukka (2019, s. 423) kirjoittaa Quinin ja Rohrbaughin löytäneen mittavassa tutkimuksessaan kaksi tekijää, joilla on erityisen vahva vaikutus organisaation tehokkuuteen. Nämä tekijät eli dimensiot ovat organisaation fokus; onko se sisäisissä vai ulkoisissa tekijöissä ja organisaation rakenne ja sen suhtautuminen muutokseen; suuntaako yritys joustavuuteen ja muutokseen vai vakauteen ja kontrolliin. Nämä dimensiot ovat ne, minkä ympärille CVF-nelikenttä muodostui ja sen avulla yritykset voitiin jakaa omaan kategoriaansa kulttuurin perusteella.

Cameron ja Quinn ovat luoneet CVF-viitekehyyksen ympärille kulttuurin arviointityökalun OCAI:n, joka lienee eniten käytetty työkalu kulttuuria arvioitaessa (Luukka, 2019, s. 427). OCAI:ssa (Organizational Culture Assessment Instrument) vastataan kuuteen kysymyksen nyt-näkökulmasta ja toivottu/tulevaisuusnäkökulmasta. Vastaajalla on käytössään 100 pistettä, jotka hän jakaa neljän kulttuurisen piirteen välillä. Tuloksena yritys saa kuvan sen nykyisestä ja toivotusta kulttuurista.

## 6 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on kokonaisuus mikä edistää ihmisen hyvinvointia työssä ja vapaa-ajalla, ja täten mahdollistaa tehokkuuden, tuloksellisuuden ja yritystoiminnan menestymisen. Kehusmaa (2011, s. 122) toteaa työhyvinvoinnista tulevan kilpailuetua, jos se on aidosti mukana osana organisaation strategiatyötä. Hänen mukaansa työhyvinvoinnin edistäminen ei vaadi pelkästään yksilötason huomioimista, vaan myös yhteisötason.

Manka ja Manka (2016, s. 80) kirjoittavat työhyvinvoinnin vaativan systemaattista johtamista, koska se ei synny organisaatiossa itsestään. Johtamisessa on siis otettava huomioon strateginen suunnittelu, toimenpiteet henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä jatkuvaa arviointia työhyvinvointitoiminnassa. Heidän mukaansa hyvinvoiva organisaatio kehittyy jatkuvasti itseään, on tavoitteellinen ja joustava sekä siellä on turvallista toimia.

Addabbo ym. (2017) toteavat työhyvinvoinnin ja sen esittämisen olevan käsitteenä subjektiivinen, koska se todennäköisesti vaihtelee yksilöittäin. He kirjoittavat hyvinvoinnin muuttuneen vuosikymmenten aikana yhteiskunnan ja talouden kehityksen mukana ja ihmisten käsitys hyvinvoinnista yleensä muuttuu elinkaaren aikana. Organisaation näkökulmasta ihmisiä käytetään määrittelemään yrityksen kyky edistää ja ylläpitää korkeinta psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia.

Hyppäsen (2013) mukaan työhyvinvointi vaikuttaa yritykseen vain positiivisesti, se parantaa tuloksellisuutta, henkilöstötyytyväisyyttä, asiakaspalvelua, vähentää vaihtuvuutta, sairauslomia ja pienentää eläkekustannuksia. Täten voidaan todeta, että hyvinvoiva ihminen on tehokkaampi ja tuloksellisempi kuin huonosti voiva ihminen.

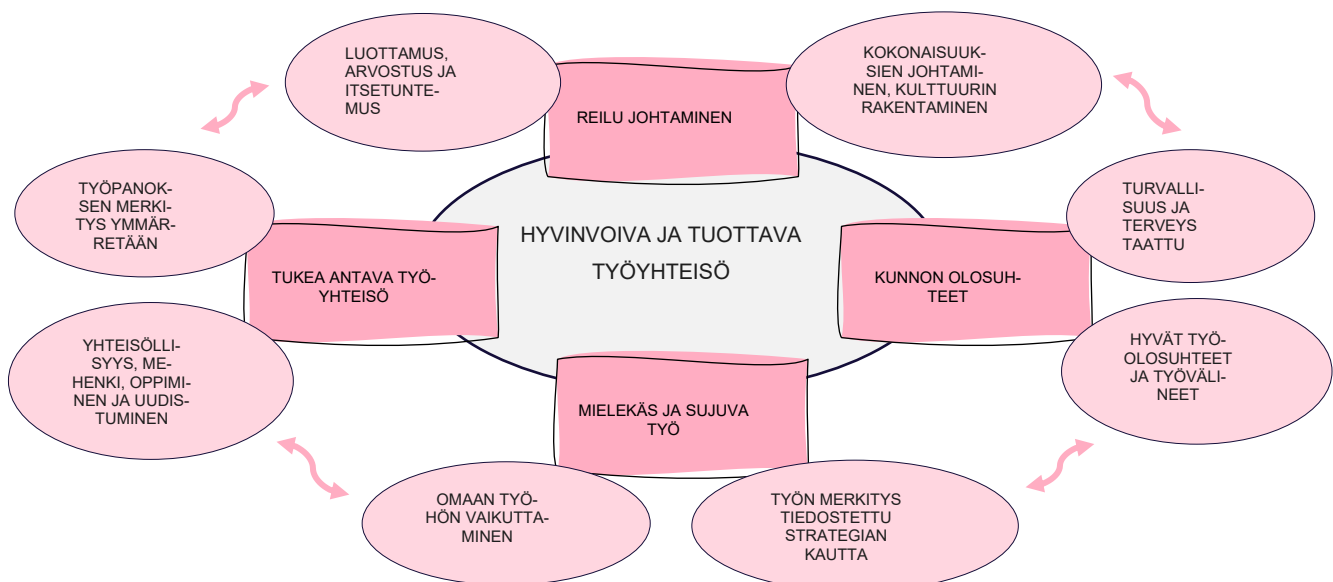
### 6.1 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Addabbo ym. (2017) kirjoittavat UNDP (2015) -raportissa julkaistun työn ja ihmisen kehityksen yhteyksistä. Ihmisen kehittyminen tuottaa parempaa terveyttä, osaamista ja tietoisuutta ja se voi lisätä inhimillistä pääomaa ja mahdollisuuksia, jotka puolestaan voivat kehittää työkykyä. Raportti osoittaa, että ihmisen kehitys ja työ voivat tuottaa synergiaetuja.



Hyppänen (2013) kirjoittaa työhyvinvoinnin olevan kokonaisuus, johon vaikuttavat monet eri tekijät, muun muassa työ, johtaminen, työympäristö, turvallisuus, palkka, arvostus, motivaatio, työn vaativuus, omat voimavarat ja terveys. Hän toteaa työhyvinvoinnin olevan Työterveyslaitoksen mukaan sitä, että työ on sujuvaa ja mielekästä turvallisessa työympäristössä ja -yhteisössä, mikä myös edistää terveyttä ja tukee työuraa.

Kehusmaan (2011, s. 122) mukaan useat työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat jollain tavalla sidoksissa organisaation arvoihin ja työyhteisön asenteisiin ja uskomuksiin. Hänen mukaansa hyvinvoivaan ja tuottavaan työyhteisöön tarvitaan reilua johtamista, kunnan olosuhteita, mielekästä ja sujuvaa työtä sekä tukea antavaa työyhteisöä. Kuviossa 8 hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön osa-alueet.



Kuvio 8 Hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön osa-alueet (soveltaen Kehusmaa, 2011, s. 121).

Kehusmaa (2011, s. 68) korostaa työn olevan mielekästä silloin, kun siitä saa palkkiota. Tämä tarkoittaa siis rahallisen palkkion lisäksi niin sanottuja sisäisiä palkkioita, joita ovat onnistumisen ja aikaansaamisen tunteet. Kaikille palkkio ei vain tarkoita palkkaa eli rahaa. Monet voivat kokea hyvän olon tunteet jopa paljon tärkeämmäksi työssä kuin rahallisen palkkion. Asiaa voi pohtia näkökulmasta, että tekisikö työtä pitkällä aikavälillä ja jatkuvasti suurella palkalla huonovointisena vai hieman huonommalla palkalla hyvinvoivana työntekijänä.

Otalan (2018, s. 264) mukaan osaamisen kehittämisellä ja työhyvinvoinnilla on päävastuu henkilöllä itsellään. Tärkeää siinä on tieto ja ymmärrys siitä, millaista osaamista tarvitaan, millainen työhyvinvointitilanne on ja missä olisi mahdollisesti korjattavaa. Kehusmaan (2011, s. 122) mukaan nollatoleranssi vaaditaan niiden asioiden suhteen, jotka vahingoittavat hyvinvointia, jotta työhyvinvointia edistävä organisaatiokulttuuri on mahdollista muodostua.

Mankan ja Mankan (2016, s. 76) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä keskiössä on minä itse, johon sisältyy psykologinen pääoma, terveys ja fyysinen kunto. Tästä siirrytään asenteiden kautta rakennepääomaan ja sosiaaliseen pääomaan. Rakennepääomaan kuuluu organisaation tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö sekä työn hallinta vaikuttamismahdollisuuksineen ja kannustearvoineen, joita ovat oppiminen ja monipuolisuus. Sosiaaliseen pääomaan kuuluvat osallistava ja kannustava johtaminen ja työyhteisön avoin vuorovaikutus sekä työyhteisötaidot.

Chenin ja Cooperin (2014, s. 4) mukaan työssä voi olla lukuisia stressitekijöitä, joiden esiintymistiheys ja vakavuus vaihtelevat. Osa niistä liittyy työhön, ja kaikkia tekijöitä ei ole välttämättä helppoa poistaa tai eristää. Biron ym. (2012, s. 8) kirjoittavat, että positiivista työilmapiiriä ja työoloja parannetaan ja edistetään erilaisin muutostoimenpitein työssä tai organisaatiossa. Muutokset näin ollen vähentäisivät rasisitustekijöitä, jotka vaikuttavat haitallisesti yksilöihin ja organisaatioihin.

Työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti se, miten työntekijä kokee sen, miten häntä arvostetaan ja miten hän tulee kuulluksi. Kehityskeskustelut ovat tärkeässä roolissa henkilöstön hyvinvoinnin kannalta, mutta yhtä lailla myös yrityksen toiminnan kehittämisen ja tuloksen kannalta. Hyppäsen (2013) mukaan kehityskeskusteluissa henkilöstön näkökulmasta hyötyjä ovat muun muassa palaute työstä ja osaamisesta, saada tietoa odotuksista ja tavoitteista sekä henkilö- että organisaatiotasolla, tilaisuus kertoa omista kehitysideoista tai palautteesta esihenkilölle ja saada aikaa ja tukea esihenkilöltä.

## 6.2 Psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi

Sydänmaanlakan (2022, s. 39) mukaan fyysistä hyvinvointia pystyy ylläpitämään älykkäällä liikunnalla, terveellisellä ruokavaliolla, riittäväällä levolla, syvällä rentoutumisella, stressinhallinnalla ja erilaisten riippuvuuksien välttämällä. Päävastuu näistä kaikista on henkilöllä itsellään, mutta työnantajalla on myös suuri vastuu edesauttaa työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia kaikilla eri osa-alueilla. Hyppäsen (2013) mukaan työterveyshuollolla on suuri merkitys hyvinvoinnin ylläpitämisessä työpaikalla.

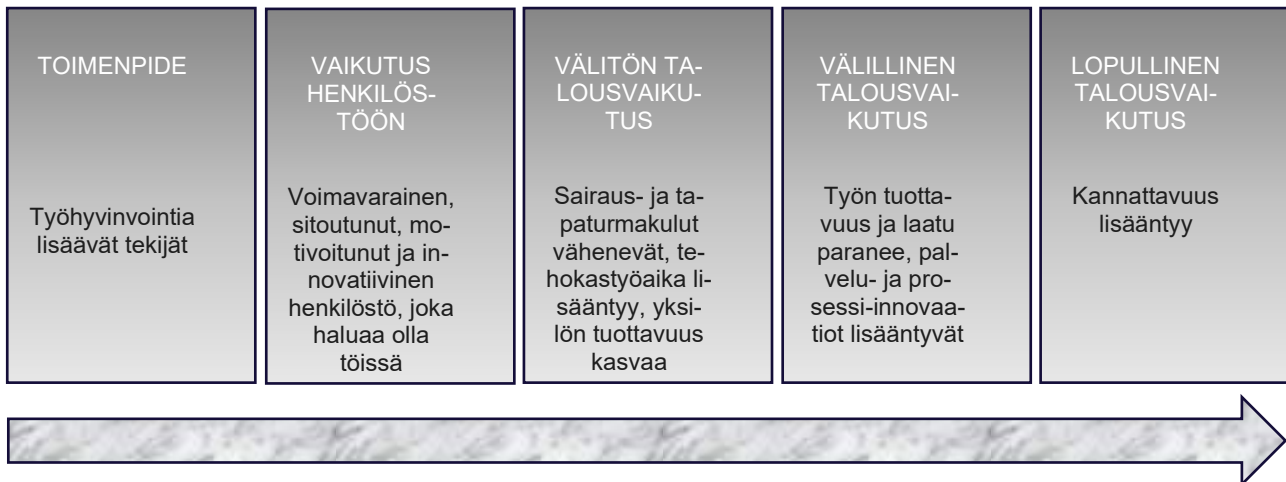
Psyykkinen hyvinvointi on Sydänmaanlakan (2022, s. 53) mukaan taitavaa mielen hallintaa, joihin kuuluu tarkka havaitseminen, hyvä muisti, tehokas oppiminen, monipuolinen ajattelu, intuitio ja kehittynyt tietoisuus. Manka ja Manka (2016, s. 159) kirjoittavat psykologisen pääoman muodostuvan itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimismista ja sitkeydestä ja pääomaa on mahdollista myös kehittää niin yksilötasolla kuin työyhteisössäkin.

Sydänmaanlakka (2022, s. 95–96) kirjoittaa sosiaalisen hyvinvoinnin sisältävän sisäisen ja ulkoisen tunnetietoisuuden ja tarkoittavan sitä, että ihminen on kykenevä solmimaan myönteisiä ihmissuhteita ja huolehtimaan niistä sekä nauttimaan vuorovaikutuksesta ihmisten kanssa. Hänen mukaansa sosiaalinen hyvinvointi pitää sisällään sosiaalisen älykkyyden, parisuhteen, perheen, läheiset, ystävät, harrastukset, läheisyyden tarpeen, vuorovaikutusosaamisen sekä neuvottelutaidot ja keskusteluälykkyyden. Sydänmaanlakka korostaa hyvien ihmissuhteiden olevan sosiaalista pääomaa ja sosiaalisen aktiivisuuden edistävän terveyttä ja hyvinvointia. Manka ja Manka (2016, s. 132) kirjoittavat sosiaalisen pääoman olevan sekä koko työyhteisön että yksilön voimavara ja sen määrä sekä laatu vaikuttavat työntekijän terveyteen.

## 6.3 Työhyvinvoinnista tuottavuuteen

Monin tutkimuksin on osoitettu, että ihmiseen investoiminen tuottaa samoin tavoin voittoa kuin muutkin investoinnit (Kehusmaa, 2011, s. 81). Kehusmaan mukaan Työterveyslaitoksen tutkimukset osoittavat henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä olevan selvä yhteys. Hän korostaa työhyvinvoinnin olevan se kilpailukeino, jolla pystytään luomaan kestävää tuloskehitystä, sillä hyvinvointi edistää pitkällä aikavälillä organisaatiossa tuloksentelekykyä, jaksamista ja uudistumista.

Kehusmaa (2011, s. 82) on kuvannut Työterveyslaitoksen tutkimuksiin pohjautuen työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutuksia tuottavuuteen ja kannattavuuteen, joita on esitetty alla olevassa kuviossa 9. Hän painottaa (s. 81) työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden saavan organisaatiossa aikaan niin välittömiä kuin välillisiäkin talousvaikutuksia.



Kuvio 9 Toimenpiteiden vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen, jotka lisäävät työhyvinvointia (soveltaen Kehusmaa 2011, s. 82).

Manka ja Manka (2016, s. 91–92) korostavat, että ennaltaehkäisevä toiminta työhyvinvoinnin kehittämisessä on hyvin tärkeää. He kirjoittavat, että mitä aikaisemmin ja proaktiivisesti pystytään tarttumaan asioihin ja kehittämiseen, sitä enemmän on keinoja ratkaisuihin ja kokonaiskustannukset jäävät pienemmiksi. Proaktiivisuus tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että luodaan helpot työolot, eikä vain korjata jo syntyneitä ongelmia. Tällöin henkilökohtainen työhyvinvointi kasvaa ja sillä on vaikutusta työyhteisön toimivuuteen. Mankan ja Mankan (s. 95) mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseksi henkilöstön kanssa tulisi laatia työhyvinvointisuunnitelma vähintään kalenterivuodeksi, jotta työhyvinvoinnin pääoma kasvaisi organisaatiossa.

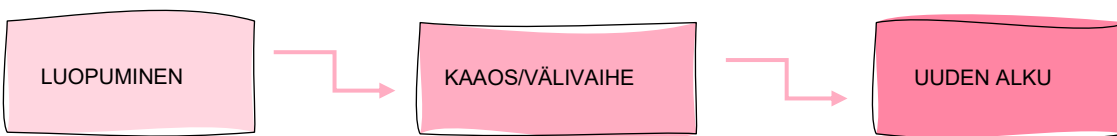
Addabbo ym. (2017) kirjoittavat ihmisiä motivoivan työssä sekä sisäiset tarpeet, joita ovat kasvu, osallistuminen ja merkitys, että ulkoiset tarpeet, joita taas ovat korvaus, turvallisuus ja asema. Tällainen näkökulma osoittaa, että niillä yrityksillä, jotka pystyvät vastaamaan työntekijöiden sisäisiin tarpeisiin, on enemmän mahdollisuuksia saada motivoituneita, tyytyväisiä ja tehokkaita työntekijöitä.

## 7 ORGANISAATIOMUUTOS

Nykyään organisaatiot ja niiden työntekijät ovat jatkuvan muutoksen keskellä. Muutoksen tarpeet voivat johtua monesta eri syystä. Organisaatiomuutoksen onnistunut läpivienti on monen eri tekijän summa, mutta suuri edellytys sille on hyvä muutosjohtaminen. Jouanyn ja Marticin (22.2.2022) mukaan organisaatiomuutosjohtamisen tarkoituksena on toteuttaa menestyksekkäästi strategiaa ja menetelmiä muutoksen aikaansaamiseksi sekä auttaa ihmisiä hyväksymään ja sopeutumaan muutoksiin.

### 7.1 Organisaatiomuutoksen vaikutuksia

Rauramo (2013, s. 5) kirjoittaa Työturvallisuuskeskuksen oppaassa muutoksen olevan yksilöllinen kokemus, joka herättää niin myönteisiä kuin kielteisiäkin tunteita. Oppaassa kerrotaan muutoksen olevan uuden luomista, tuttujen ja turvallisten suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista. Se on myös hyppäys tuntemattomaan ja uhka, mutta myös mahdollisuus. Seuraavassa kuviossa on esitetty muutoksen vaiheet.



Kuvio 10 Muutoksen vaiheet (Rauramo, 2013, s. 13).

Rauramo (2013, s. 14) kehottaa keskittymään muutoksessa asioihin, joihin yksilö pystyy vaikuttamaan, ja välttämään murehtimasta asioita, joihin ei voida vaikuttaa. Hän (s. 13–15) toteaa muutosvastarinnan olevan luonnollinen osa ihmisten käyttäytymistä ja yleisesti suomen kielessä muutos-sanalle sisältyy ajatus siitä, että jokin pysyvä asia muuttuu ja muutoksen jälkeen se on taas pysyvää. Rauramo jatkaa tämän ajatuksen vastaavan harvoin nykypäivän työelämän tilannetta, koska jatkuva muutos on työelämässä läsnä.

Rauramon (2013, s. 18) mukaan muutos on oppimisprosessi ja muutoksessa on pohdittava ihmisten työhyvinvointia ja laatia suunnitelma. Hän kirjoittaa, että muutoksen toteuttamisen ensimmäisessä vaiheessa valmistautumisessa on pyrittävä ennakoimaan tulevan muutoksen laatu, aikataulu ja vaikutukset. Myös tukitoimien resursointi, tehtävänjako ja

hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä on hyvin oleellista. Rauramo korostaa ihmisen tarvitsevan tunnetason sitoutumista uuden tiedon sisäistämisen lisäksi ja muutoksen ymmärryksen tärkein edellytys on selittäminen ja oikeuttaminen. Tällöin tarvitaan vastauksia kysymyksiin ”mitä”, ”miksi” ja ”miten”. Seuraavaksi kuvio muutoksen toteuttamisesta.



Kuvio 11 Muutoksen toteuttaminen (Rauramo, 2013, s. 18).

Muutosvastarintaa voidaan kokea monessa yrityksessä muutoksen eri vaiheissa ja monet työntekijät voivat kokea hyvin stressaavana muutosprosessin. Jouany ja Martic (22.2.2022) kirjoittavat, että muutosta ei aina pidetä positiivisena asiana ja sitä voidaan vastustaa. Täten on tärkeää onnistuneen liiketoiminnan muutoksen kannalta saada työntekijä vakuutettua kohti muutosta ja sisällyttää onnistuneesti työpaikalle uusia toimintatapoja.

Jouany ja Martic (22.2.2022) kirjoittavat, että erään tutkimuksen mukaan syitä organisaatiomuutoksien epäonnistumiseen olivat;

- kyvyttömyys selviytyä tekniikasta 14 %
- väärin määritellyt tavoitteet 17 %
- tehokkaan viestinnän puute 20 %
- tuntematon laajuus 17 %
- huonot projektinhallintataidot 32 %

## 7.2 Organisaatiomuutoksen johtaminen

Jouany ja Martic (22.2.2022) toteavat nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa maailmassa muutosjohtamisesta tulleen yksi kriittisimmistä menestystekijöistä mille tahansa yritykselle. Korhonen ja Bergman (2019, s. 90) kirjoittavat, että yksi johtajan keskeisistä tehtävistä liiketoimintatavoitteiden saavuttamisen ja eri sidosryhmien hoitamisen rinnalla on organisaation kyvykkyyden varmistaminen nyt ja tulevaisuudessa. He toteavat myös, että organisaation tulee tukea uudistumista ja ihmisiä on haastettava kehittämään omaa toimintaansa

jatkuvasti, jotta pystytään myös rakentamaan uutta. Heidän (s. 91) mukaansa uudelleenorganisointi edellyttää tiimin rohkeaa keskustelua osaamisesta, suoriutumisesta ja kehittymistoiveista.

Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 92) mukaan uusien ajatusten ja strategian toteutuminen organisaatiossa on johtajan vastuulla ja esimiesten mukaan saaminen on keskeistä eteenpäin pääsystä. He korostavat, että on johdon tehtävä saada levitettyä strategia ja visio laajemmalle. Jotta organisaation jokainen porras saadaan sitoutettua muutokseen ja ymmärtämään syyt siihen, tarvitaan hyvää, aitoa, valmentavaa ja tukevaa esimiestyötä.

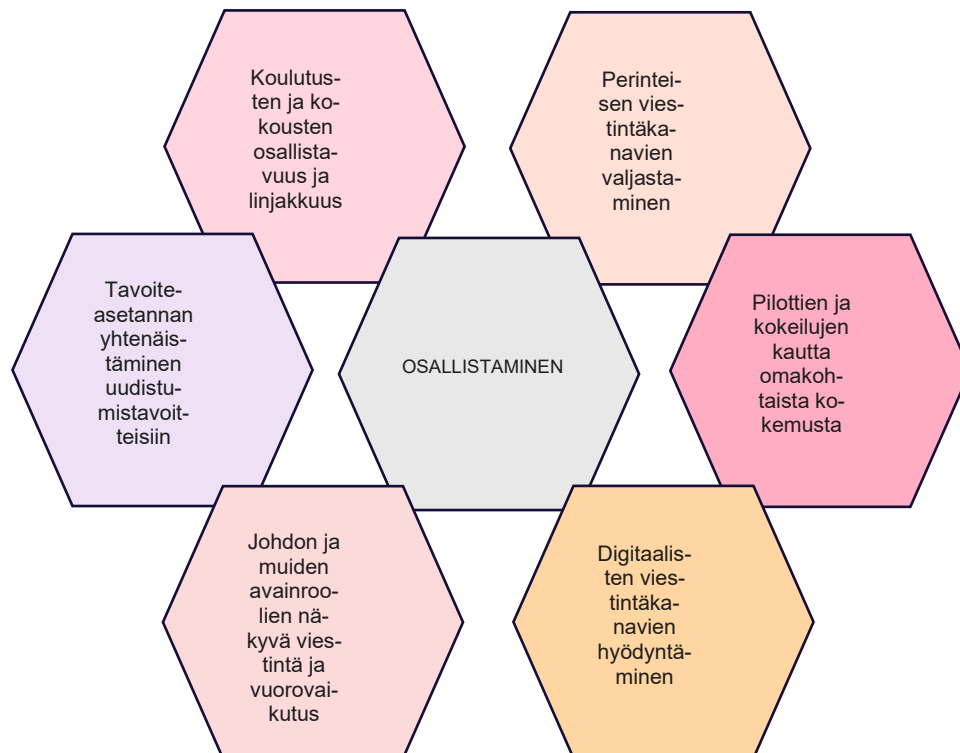
Korhonen ja Bergman (2019, s. 99) kirjoittavat, että työntekijöille on korostettava uudistamisessa olevan kyse vanhan kokemuksen ja osaamisen päälle rakentamisesta. He korostavat, että arvostus ja luottamus ovat avaintekijöitä kaikessa. Arvostus voi syntyä, jos luottamus on hyvällä tasolla ja toisin päin. Huttunen (2018, s. 87) toteaa ihmisten olevan tyytyväisempiä, motivoituneempia ja tehokkaampia, kun työpaikalla vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri.

On pitkään tiedetty organisaatiomuutosten onnistumisen riippuvan siitä, miten johtajat tukevat muutosta ja miten paljon he ovat valmiita panostamaan siihen (Biron ym., 2012, s. 23). Osalla yrityksistä muutokset tapahtuvat kuitenkin jonkin kriisin aikana tai sen seurauksena, jonka takia muutosjohtaminenkin on paljon haastavampaa. Jouany ja Marticin (22.2.2022) mukaan muutos voi toteutua ilman sujuvaa siirtymää ja yritysten on toimittava nopeasti, mikä tekee siitä haastavaa myös työntekijöillekin.

Jouany ja Martic (22.2.2022) korostavat organisaatioiden sisäisten muutosten voivan synnyttävän pelon ja epävarmuuden tunteita, ja on johtajien vastuulla ratkaista asiat. Heidän mukaansa aktiivisen johtajan tulee olla valmis sukeltamaan syvemmälle kohti ongelmaa organisaatiomuutoksen parissa työskennellessä. Pihan (2017, s. 161–162) mukaan muutokseen ratkaisee yrityskulttuuri ja muutoksen yleisin virhe on yleensä se, ettei ymmärretä ankkuroida muutoksia tiukasti kulttuuriin.

Huttusen (2018, s. 47–49) mukaan valmentavassa työotteessa painottuvat tavoitteellisuus, ratkaisukeskeisyys, vahvuuksiin keskittyminen, kasvaminen ja kehittyminen, mahdollistaminen ja tukeminen sekä kysyminen ja kuuntelu. Korhonen ja Bergman (2019, s. 111)

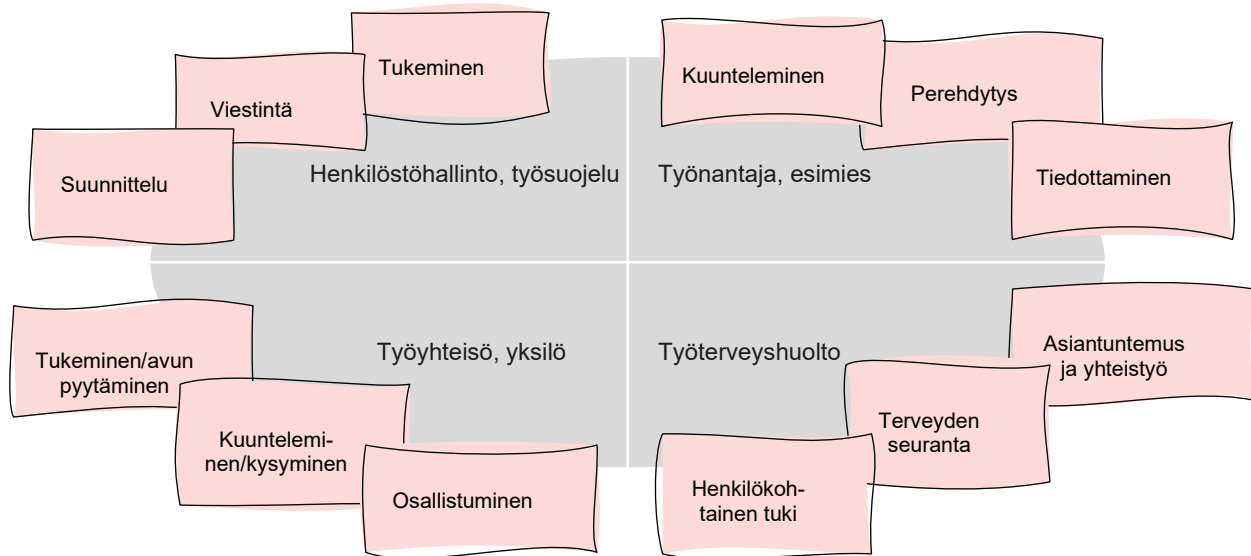
korostavat johtamistyön olevan kokoaikaista vuorovaikuteista viestintää. Erittäin tärkeää siinä on viestinnän kaksisuuntaisuus, eli kysyminen ja kuunteleminen. Heidän mukaansa ihmiset saadaan mukaan lähestymällä heitä avoimesti ja rehellisesti. Työntekijöiden osallistaminen toimintaan ja muutokseen vaikuttaa hyvin paljon, miten he lopulta suhtautuvat siihen ja kokevat sen. Alla olevassa kuviossa esitetään osallistaminen ja monikanavainen viestintä.



Kuvio 12 Osallistaminen ja monikanavainen viestintä (soveltaen Korhonen & Bergman, 2019, s. 109).

Rauramon (2013, s. 20) mukaan onnistuneeseen muutokseen ja muutosprosessien toteuttamiseen tarvitaan erityisosaamista ja tätä voidaan kutsua muutoksen fasilitoinniksi. Hän kirjoittaa fasilitoinnin tarkoittavan onnistuneen ryhmäprosessin suunnittelua ja toteuttamista ja siinä on oleellista keskittyä rakentavaan vuorovaikutukseen sekä yhteistyön edellytysten luomiseen. Seuraavassa kuviossa esitetään eri toimijoiden roolit muutoksessa.





Kuvio 13 Muutoksessa olevien toimijoiden roolit (soveltaen Rauramo, 2013, s. 22).

Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 122) mukaan yhteinen ymmärrys voi syntyä vain vuorovaikutuksessa. He (s. 125) korostavat, että viestinnässä on otettava käyttöön systemaattinen ote ja tarvitaan puhutteleva viesti sekä paljon toistoa. Mitä enemmän asioista puhutaan ja mitä selkeämmin, sitä paremmat mahdollisuudet on onnistua koko muutosprosessissa. Jouany ja Martic (2022) tuovat esille viestinnän olevan ratkaisevan tärkeää onnistuneessa muutoksenhallinnassa ja, että työnantajan on ilmaistava jatkuva viestinnän tarve muutoksen aikana.

Bleisteinin (2017, s. 45) mukaan johtajan kasvusuuntautuneessa käyttäytymisessä näkyy muun muassa itsenäinen eteneminen kohti tavoitteita, epäonnistumisesta oppiminen ja sen hyväksyminen mahdollisuutena, aina halua toimia parhaiten ja valmistautuminen tulevaisuuteen oletuksella, että oikea päätös tehdään. Hänen (s. 47) mukaansa kasvuhakuiset johtajat ymmärtävät, etteivät menestys tai epäonnistuminen ole pysyviä tiloja ja näitä johtajia tarvitaan organisaatiossa, jotta muutos voi tapahtua.

### 7.3 Organisaatiomuutoksesta yrityksen tuottavuuteen

Jouany ja Marticin (22.2.2022) mukaan kolme yleisintä organisaatiomuutostyyppiä ovat kehitysmuutos, siirtymämuutos ja transformatiivinen muutos. Kehitysmuutoksessa pyritään parantamaan ja optimoimaan aiemmin vakiintuneita prosesseja, strategioita ja

menettelytapoja. Siirtymämuutoksessa yleistä on organisaation siirtyminen pois nykyisestä tilastaan uuteen tilaan ongelman ratkaisemiseksi, esimerkiksi yritysotot tai fuusiot. Transformatiivinen muutos on puolestaan radikaali muutos, jossa muutetaan kulttuuria, ydinarvoja ja toimintaa perusteellisesti. Seuraavassa kuviossa on esitetty yleisimmät organisaatiomuutostyypit.



KEHITYSMUUTOS



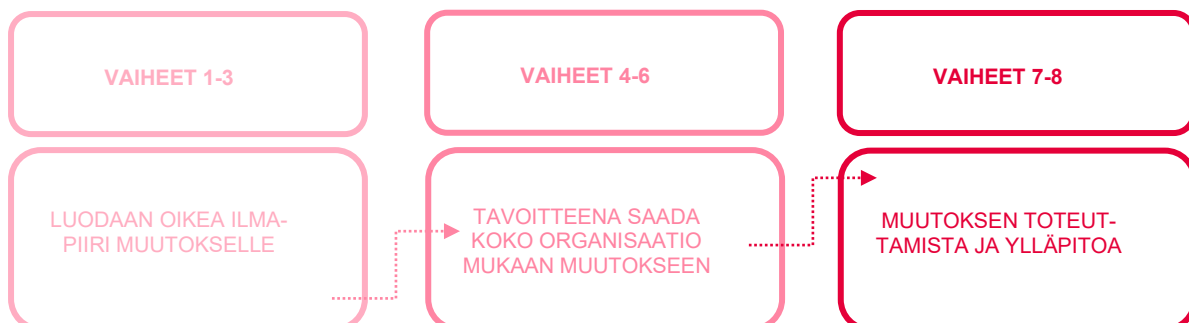
SIIRTYMÄMUUTOS



TRANSFORMATIIVINEN MUUTOS

Kuvio 14 Yleisimmät organisaatiomuutostyypit (Jouany & Martic, 22.2.2022).

Organisaatiomuutoksia tapahtuu, jotta yritys pystyisi olemaan tehokkaampi, kilpailukykyisempi ja asiakaslähtöisempi, jolloin se vaikuttaa tuottavuuteen ja tulokseen. Vuorinen (2013, s. 138–139) kirjoittaa tärkeän kilpailutekijän nykypäivänä olevan se, että strategisia muutoksia osataan toteuttaa ja Kotterin muutosjohtamisen malli on yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista. Tämä työkalu perustuu kahdeksaan epäonnistumisen syyhyn muutoksissa. Kotterin muutosjohtamisen malli on 8-portainen ja se keskittyy uuden luomiseen. Seuraavassa kuviossa Kotterin muutosmallin vaiheet.



Kuvio 15 Kotterin muutosmallin vaiheet (Vuorinen, 2013).

Vuorisen (2013, s. 28) mukaan strategisissa tavoitteissa voi olla kaksi pyrkimystä, joko pyritään tekemään jotakin tehokkaammin tai paremmin tai pyritään tekemään jotakin uutta ja erilaista. Kotterin muutosjohtamisen mallin mukaan 90 prosenttia on leadership-johtamista ja loput 10 prosenttia on management-johtamista, ja mallilla pyritään tuomaan apua leadershipin haasteisiin (mts. 139).

Pihan (2017, s. 119–120) mukaan menestyvän organisaation tulee olla nykypäivänä muutosälykäs ja ketterä. Hän toteaa ketterien yritysten olevan alansa arvokkaimpia ja tutkimuksien mukaan tällaisilla yrityksillä on korkeampi tulos, pääoman tuotto ja liikevaihdon kasvu verrattavissa muihin kilpailijoihin. Millainen sitten on ketterä yritys? Pihan mukaan ketteryys organisaatiossa on kykyä sopeutua, kykyä johtaa muutosta, kykyä muuttua nopeasti sekä kykyä innovatiivisuuteen ja sitkeyteen.

## 8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena sekä laadullisena haastattelututkimuksena. Kyselytutkimuksen kohderyhmä koostui 16 henkilöstä, joten toivottavaa oli, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn, sillä kyselytutkimuksen luotettavuutta lisää riittävän suuri vastaajamäärä. Kohderyhmän 16 henkilöstä yhteensä 14 vastasi kyselyyn, eli vastaajamäärä oli 87,5 %. Haastattelututkimus tehtiin kyselytutkimuksen tulosten perusteella ja haastatteluun valikoitui kohderyhmästä viisi henkilöä.

### 8.1 Määrällinen kyselytutkimus

Yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa on kyselylomake (Valli, 2018). Kyselyn muoto tutkimuksessa vaihtelee kohderyhmän ja tarkoituksen mukaan, ja joskus tutkija on itse aineistonkeruussa paikalla (mt.). Vallin mukaan ennen mittaamista on aina tärkeää perehtyä ensin teoriaan, sillä mitattavaan ilmiöön tutustutaan aiempien tutkimusten avulla.

Kysely laadittiin Webropol-ohjelmalla ja toteutettiin sen jälkeen lomakekyselynä. Tutkija meni paikan päälle lomakkeiden kanssa ja kertoi kohderyhmälle tarvittavat tiedot; mistä tutkimuksessa on kyse, kauanko kyselyyn vastaaminen vie aikaa, ja että vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu anonymisti. Kyselylomakkeiden kanssa jaettiin jokaiselle saatekirje, jossa oli tarkemmin selitettynä asiat. Kyselylomakkeen muodossa päädyttiin siinä toivossa, että vastausprosentti saataisiin korkeaksi, kun lomake viedään kohderyhmän henkilöille henkilökohtaisesti. Oletettiin, että jos kysely olisi mennyt sähköisenä linkkinä sähköpostiin, olisi vastausprosentti voinut jäädä huomattavasti alhaisemmaksi. Tutkija esitti myös puheenvuorossaan, että auttaa mielellään jokaista, jos on jotain kysyttävää kyselyyn liittyen.

Kyselytutkimuksen kysymykset pyrittiin laatimaan tarkasti ja selvästi niin, että ne vastaisivat tutkimusongelmiin ja vastaajat ymmärtäisivät kysymykset. Vallin (2018) mukaan kysymykset eivät saa olla johdattelevia vaan niiden tulee olla yksiselitteisiä. Jokaisesta tutkimusongelmasta tehtiin oma osio kyselyyn ja pyrittiin valikoimaan kysymykset tarpeeksi laajasti, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman paljon irti. Tutkimusongelmasta 4 oli

vain yksi avoin kysymys kyselyssä, koska sitä käsiteltiin laajemmin haastattelututkimuksessa. Tarkoitus oli kyselytutkimuksessa keskittyä organisaatiomuutoksen vaikutuksiin henkilöstön työhyvinvoinnissa ja organisaatiokulttuurissa, ja haastattelututkimuksessa keskittyä vaikutusten perusteella tulevaisuuteen ja kehityskohteisiin.

Vallin (2018) mukaan kyselyn kysymysten laatimisessa ja muotoilemisessa täytyy olla huolellinen, sillä kysymykset luovat perustan tutkimukselle ja sen onnistumiselle. Hän kirjoittaa, että eniten virheitä tutkimustuloksiin aiheuttaa kysymysten muoto, jonka vastaaja voi ajatella eri tavoin kuin tutkija, tällöin on vaarana, että tulokset vääristyvät.

Osalle kohderyhmästä kysely aiheutti hämmennystä sen takia, että viikkoa aiemmin heidän työnantajansa oli ilmoittanut, että muutos mitä kohti oltiin menossa, toimintamallin muuttuminen mekaanikosta palvelumekaanikoksi peruuntui ja muutos tapahtuisi pian taas kohti entistä. Elettiin siis täysin muuttuvassa ympäristössä ja hetkessä. Kyselyssä oli kysymyksiä vaikutuksista ennen muutosta ja muutoksen tässä vaiheessa, ja osa mietti sitä, miten vastaavat niihin. Tärkeimmät asiat olivat selitettynä saatekirjeessä, jotta vastaaminen olisi helpompaa, mutta lisäselvitystä kaivattiin, ja siksi oli erityisen tärkeää, että tutkija oli paikan päällä vastaamassa vastaajien kysymyksiin. Kyselyyn vastaajat kertoivat saaneensa selvyuden kyselyn kysymyksiin. Vallin (2018) mukaan on selkeä etu, että tutkija on paikalla aineistokeruussa, sillä silloin on mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä ja kontrolloida vastaajien käyttäytymistä sekä vastaajat pystyvät helposti kysymään, mikäli eivät ymmärrä kysymystä tai vastausvaihtoehtoja.

Valli (2018) kirjoittaa kyselylomakkeen alussa usein olevan taustakysymyksiä, esimerkiksi vastaajan sukupuoli, koulutus ja ikä, ja nämä toimivat selittävinä muuttujina. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavaa ominaisuutta tarkastellaan taustakysymysten suhteen. Hänen mukaansa toinen luotettava tapa on sijoittaa taustakysymykset vasta lomakkeen loppuun, sillä niihin vastaajan on helppo vastata. Hän korostaa myös, että lomakkeen pituutta kannattaa huolellisesti miettiä, ettei se ole liian pitkä, jolloin on vaarana se, ettei vastaamista suoriteta loppuun saakka. Kyselylomakkeen pituuden ohjenuorana aikuisille pidetään noin viittä sivua.

Kyselylomake laadittiin Webropol-ohjelmalla ja tulostettiin paperille pdf-tiedostona. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat suurikokoisella fontilla varustettuna, minkä takia kysely sijoittui useammalle sivulle. Lomakkeessa oli viisi A4-paperiarkkia, jossa oli kysymyksiä arkin molemmin puolin. Vallin (2018) mukaan on tärkeää, että kysymykset ja vastausvaihtoehdot kirjattaisiin vastaajalle henkilökohtaiseen muotoon, tällöin vastaaminen voi tuntua luontevammalta.

Kyselylomake oli testattavana ja se myös tarkistutettiin ja hyväksytettiin toimeksiantajalla ja opinnäytetyöohjaajalla. Kysely suoritettiin huhtikuun lopulla 2022 ja lähes jokainen vastaajista palautti lomakkeen henkilökohtaisesti samana päivänä. Kohderyhmästä ihan kaikki eivät olleet paikalla kyseisenä päivänä, joten heille annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn halutessaan vielä myöhemmin, kun palaavat töihin. Kaikki täytetyt lomakkeet saatiin kasaan parin viikon sisällä.

Määrällinen kyselytutkimus analysoitiin tilastollisesti ja tässä raportissa se havainnollistetaan myös graafisesti kuvioin. Kyselylomakkeen tulokset kirjattiin manuaalisesti Webropol-ohjelmaan, ja sen avulla tuloksista saatiin yhteenvetoraportti, jossa nähtiin prosenttiosuudet ja keskiarvot vastauksista, ja miten ne olivat jakautuneet eri vastausvaihtoehdoasteikkoihin. Kyselyn vastaukset ja tulokset kirjattiin tähän raporttiin ja nostettiin esiin merkittävimmät kohdat. Analysoinnissa käytettiin vain vähän ristiintaulukointia, koska tuloksia läpi käytäessä huomattiin, että muuttujat; ikä ja työssäolovuodet eivät olleet kovin suuri tekijä tässä opinnäytetyössä. Kun tutkittiin vaikutuksia ja sen kautta kehitettäviä asioita niin muut tekijät olivat merkittävämmässä asemassa tuloksia tarkasteltaessa. Kyselyssä esitettiin paljon kysymyksiä ”ennen muutosta” ja sama kysymys ”muutoksen tässä vaiheessa”, tämän takia tuloksia analysoitiin graafisen tarkastelun ja lukujen avulla.

## **8.2 Laadullinen teemahaastattelu**

Hyvärinen ym. (i.a.) kirjoittavat, että tutkimushaastattelun tavoitteena on tuottaa tietoa ja aineistoa, millä vastataan tutkimusongelmaan, ja haastattelijan kysymysten tyylillä ja muotoilulla on vaikutusta siihen, millaisia keskusteluja ja vastauksia saadaan aineistoon. Heidän mukaansa teemahaastattelussa vastaamisen vapaus antaa oikeuden haastateltavan puheelle ja tähän perustuukin teemahaastattelun suosio. Teemahaastattelussa tutkija

perehtyy tutkimusaiheen kirjallisuuteen ja valitsee näkökulmat ja kysymykset. Haastattelussa kysymykset ovat vapaasti muotoiltuja valituista teemoista.

Tutkimushaastattelu on kvalitatiivisena menetelmänä ennalta suunniteltua ja luottamuksellista tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutusta (Metsämuuronen, 2008, s. 39–40). Hänen mukaansa haastattelu koetaan myös hyvänä tutkimusmenetelmänä, jos halutaan täsmentää vastauksia tai tulkita kysymyksiä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kirjoittavat haastattelun edun olevan ennen kaikkea sen joustavuus, koska väärinkäsitykset on mahdollista oikaista toistamalla, selventämällä ja keskustelemalla. Heidän mukaansa etuihin kuuluu myös havainnointi. Tällöin haastattelija voi kirjata ylös sanotun asian lisäksi myös sen, miten asia saannottiin.

Teemahaastattelua sanotaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, ja siinä edetään ennalta suunniteltujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kysymyksiä on mahdollista syventää ja tarkentaa haastateltavan vastauksiin perustuen.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin toukokuun puolivälissä kahtena eri päivänä K-Auto Volkswagen Helsinki toimipisteessä neuvotteluhuoneessa. Haastatteluun valikoitui vapaaehtoiset halukkaat ja heitä oli yhteensä viisi mekaanikkoa. Haastateltaville kerrottiin, että se tapahtuu anonymisti ja haastattelu nauhoitetaan litterointia varten. Nauhoite on vain tutkijalla ja litteroinnin jälkeen nauhoitteet hävitetään. Kallion (i.a.) mukaan litterointi on puheen ja toiminnan purkamista kirjoitettuun muotoon, ja tämä on keskeinen osa laadullisen aineiston analyysiprosessia ja haltuunottoa. Litteroinnin avulla tutkija saa tutustua aineistoonsa kunnolla ja tehdä siitä havaintoja ja tulkintoja. Litteraatio on kuvaus siitä, mitä haastattelutilanteessa tapahtuu (Kallio, i.a.).

Haastattelurunko tarkistutettiin ja hyväksytettiin toimeksiantajalla ja opinnäytetyöohjaajalla. Haastattelutilanteeseen oli tulostettu paperille haastateltavan ja vastaamisen tueksi organisaatiokulttuurin eri tasot ja eri organisaatiokulttuureja kuvattuna sekä K-Auton strategia, visio ja arvo. Haastattelurunkoa tarkistutettaessa toimeksiantajalla, huomattiin, että K-Auton strategia, visio ja arvo olivat hiljattain päivittyneet, ja nämä päivitettiin heti myös tukimateriaaliin ennen haastatteluja.

Haastattelut etenivät haastattelurungon mukaan, joka sisälsi kolme eri aihetta; työhyvinvointi, organisaatiokulttuuri ja tulevaisuuden muutokset. Näiden aiheiden alapuolella oli kysymyksiä kehitysajatuksista ja mielipiteistä K-Auton tulevaisuutta ajatellen. Nämä kolme pääaihetta perustuvat opinnäytetyön tutkimusongelmiin ja aiemman kyselytutkimuksen tuloksiin. Haastatteluiden edetessä haastateltaville annettiin tukimateriaalia vastaamisen helpottamiseksi, sillä aiheet ja kysymykset eivät ole välttämättä helppoja tai yksiselitteisiä.

Haastateltaville kerrottiin ennen haastatteluja haastattelun kestävän maksimissaan noin 30 minuuttia ja ne kestivät ajallisesti kymmenestä minuutista 30 minuuttiin. Haastateltaville kerrottiin, että myös tulokset käsitellään ja raportoidaan niin, että anonyymiteetti säilyy.

Laadullinen haastattelututkimus analysoitiin kokonaisvaltaisesti teemoittelun kautta. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kirjoittavat teemoittelun olevan yksi sisällönanalyysin muodoista, laadullisen aineiston ryhmittelyä ja pilkkomista eri aiheiden mukaan, ja näin on mahdollista vertailla teemojen esiintymistä aineistossa. Heidän mukaansa aineistosta tunnistetaan ensin ne asiat, joista ollaan kiinnostuneita, ja näistä lauseet pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi. Tämän jälkeen muodostetaan ala- ja yläkategoriat, ja näiden avulla vastataan tutkimusongelmaan. Güntherin ym. (i.a.) mukaan tutkijalle olennaisinta on aineiston analysoinnissa perustelut siitä, miten on mitäkin tehnyt ja mitä analysointitapaa on käyttänyt, sillä silloin lukija pystyy arvioimaan analyysin uskottavuutta ja luotettavuutta.

Analysointi aloitettiin ensin litteroimalla haastatteluaineisto. Aineisto luettiin tämän jälkeen moneen kertaan läpi, jotta tunnistettaisiin teemat ja aiheet minkä kautta aletaan aineistoa analysoida. Aineistosta pelkistettiin tekstiä ja sen myötä valikoitui ala- ja yläkategoriat. Analysoinnin helpottamiseksi tekstiä väritettiin eri värein oman kategorian mukaan, jotta asiat löytyisivät helpommin ja niitä olisi helpompi yhdistää eri kategorioihin. Aineistosta löytyi lähemmäs 30 alakategoriaa, joista muodostui kolme eri yläkategoriaa; ”Organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia tekijöitä”, ”Organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia tekijöitä” ja ”Hyvä johtaminen työhyvinvoinnin ja onnistuneiden muutosten edellytyksenä”.



## 9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselylomake jaettiin kohderyhmän 16 henkilölle ja kyselyyn vastasi yhteensä 14 henkilöä eli 87,5 %. Kyselyn jälkeen suoritettiin teemahaastattelut vapaaehtoisille, viidelle mekaanikolle. Tutkimustuloksia tarkastellaan tutkimusongelmittain ja teemoittain.

### 9.1 Määrällisen kyselytutkimuksen tulokset

Kyselylomakkeen tuloksia tarkastellaan tutkimusongelmittain; ”Mitkä ovat organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin?”, ” Millainen työhyvinvointi henkilöstöllä on ennen muutosta ja muutoksen keskellä?”, ” Millainen organisaatiokulttuuri on ennen muutosta ja muutoksen keskellä?” ja ”Mitä kehitettävää yrityksellä on mahdollisesti tulevaisuuden muutoksissa, työhyvinvoinnissa ja organisaatiokulttuurissa?”

Kyselylomakkeessa käytettiin avoimia kysymyksiä, strukturoituja kysymyksiä ja suurelta osin Likertin asteikkoa, joissa vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, eri mieltä, hieman eri mieltä, hieman samaa mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.

Suurin osa kysymyksistä oli muotoiltu niin, että samaa kysymystä kysyttiin ennen muutosta ja muutoksen tässä vaiheessa. Kyselyn saatekirjeeseen kirjattiin, että ”ennen muutosta” tarkoittaa aikaa ennen vuoden 2021 toukokuun yhteistoimintaneuvotteluita. ”Muutoksen tässä vaiheessa” tarkoitti sen hetkistä aikaa, jolloin tutkimus suoritettiin, eli muutosta oli konkreettisesti käyty läpi noin neljän kuukauden ajan, ja silloin saatiin myös tietää, että muutoksesta vetäydytään ja aletaan pian palaamaan taas kohti entistä toimintamallia.

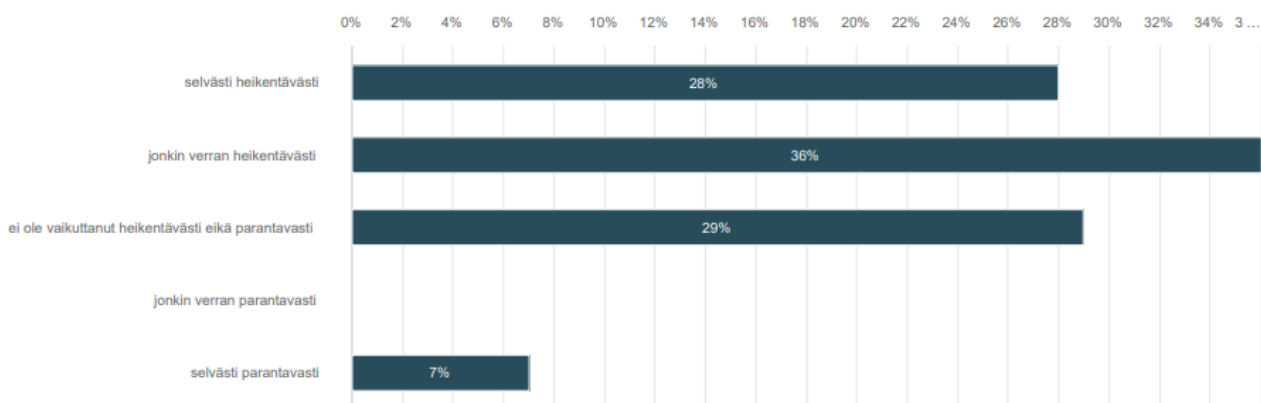
#### 9.1.1 Työhyvinvointi ja organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin tutkittiin esittämällä seitsemän kysymystä, jotka liittyivät psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin ennen muutosta ja muutoksen tässä vaiheessa. Kyselyn ensimmäinen kysymys oli ”Ovatko organisaatiomuutokset vaikuttaneet työhyvinvointiisi?”. Alla olevasta kuviosta 16 nähdään, että muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin kokonaisvaltaisesti suurimmalla osalla

heikentävästi, ja vajaa kolmasosa koki, ettei ole vaikuttanut heikentävästi eikä parantavasti. Vain yksi vastaajista koki, että muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin selvästi parantavasti.

#### 1. Ovatko organisaatiomuutokset vaikuttaneet työhyvinvointiisi?

Vastaaajien määrä: 14



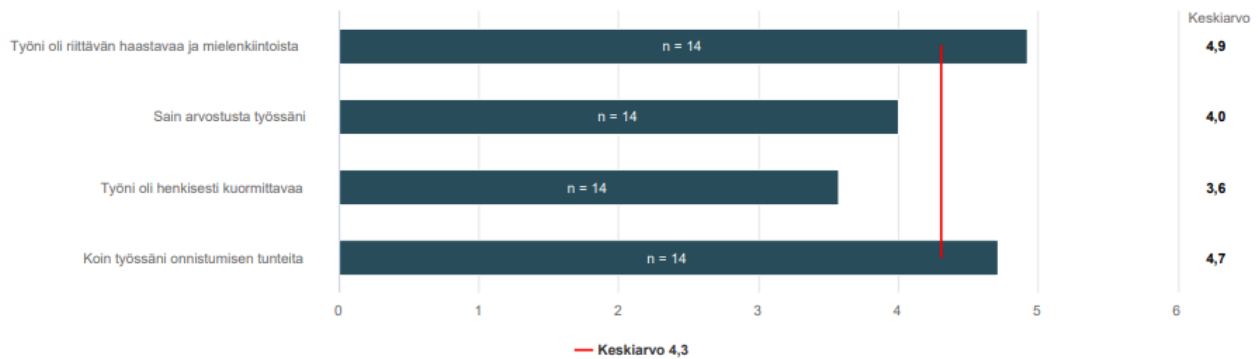
Kuvio 16 Organisaatiomuutoksien vaikutukset työhyvinvointiin.

Puolet yli 10 vuotta K-Autossa työskennelleistä vastasi kysymykseen jonkin verran heikentävästi, 12 % selvästi heikentävästi, 25 % ei ole vaikuttanut heikentävästi eikä parantavasti ja 13 % oli sitä mieltä, että selvästi parantavasti. Yli puolet 1–5 vuotta töissä olleista vastasi selvästi heikentävästi ja loput heistä jakaantui asteikolle jonkin verran heikentävästi ja ei ole vaikuttanut heikentävästi eikä parantavasti.

Psyykkistä työhyvinvointia ennen muutosta tarkasteltaessa huomataan kuviossa 17, että suurin osa vastaajista koki työn olevan riittävän haastavaa ja mielenkiintoista, ja vain pieni osa koki olevansa eri mieltä asiasta. Suurin osa vastaajista koki myös saavansa arvostusta työssään, mutta asiasta oltiin myös eri mieltä. Suurin osa koki työn olevan ainakin jonkin verran henkisesti kuormittavaa ennen muutosta. Kun kysyttiin, kokiko työssään onnistumisen tunteita, vastaajista yli puolet oli samaa mieltä asiasta.

## 2. Psykkinen työhyvinvointi ennen muutosta

Vastaajien määrä: 14



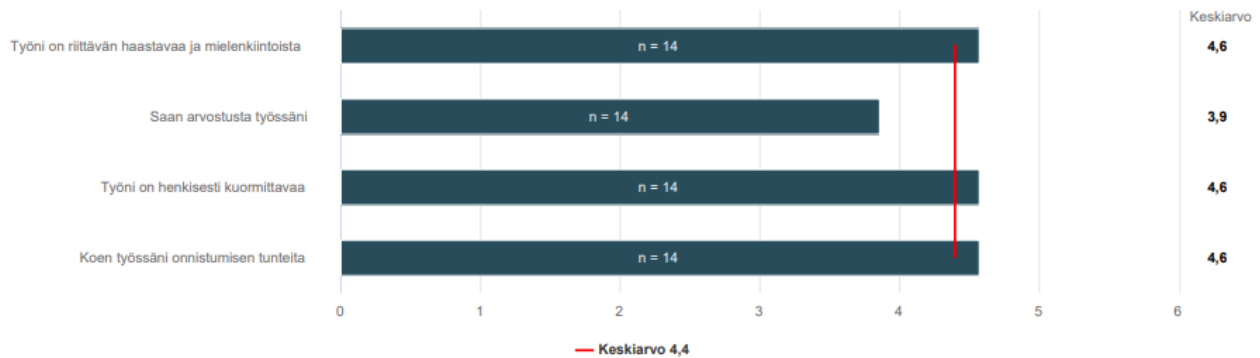
	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Työni oli riittävän haastavaa ja mielenkiintoista	0,0%	7,2%	0,0%	7,1%	64,3%	21,4%	4,9	5,0
Sain arvostusta työssäni	7,1%	14,3%	14,3%	14,3%	35,7%	14,3%	4,0	4,5
Työni oli henkisesti kuormittavaa	7,2%	21,4%	14,3%	28,6%	21,4%	7,1%	3,6	4,0
Koin työssäni onnistumisen tunteita	0,0%	7,2%	7,1%	7,1%	64,3%	14,3%	4,7	5,0

Kuvio 17 Psykkinen työhyvinvointi ennen muutosta.

Psykkinen työhyvinvointi muutoksen tässä vaiheessa vaikutti tuloksien perusteella siltä, että työ oli vähemmän haastavaa ja mielenkiintoista kuin ennen muutosta. Kuvioista 18 nähdään, että vastaajat kokivat, että saivat arvostusta hieman vähemmän mitä ennen muutosta ja työ on henkisesti kuormittavampaa. Onnistumisen tunteita kuitenkin muutoksen tässä vaiheessa kokee yli puolet vastaajista.

### 3. Psykkinen työhyvinvointi muutoksen tässä vaiheessa

Vastaajien määrä: 14



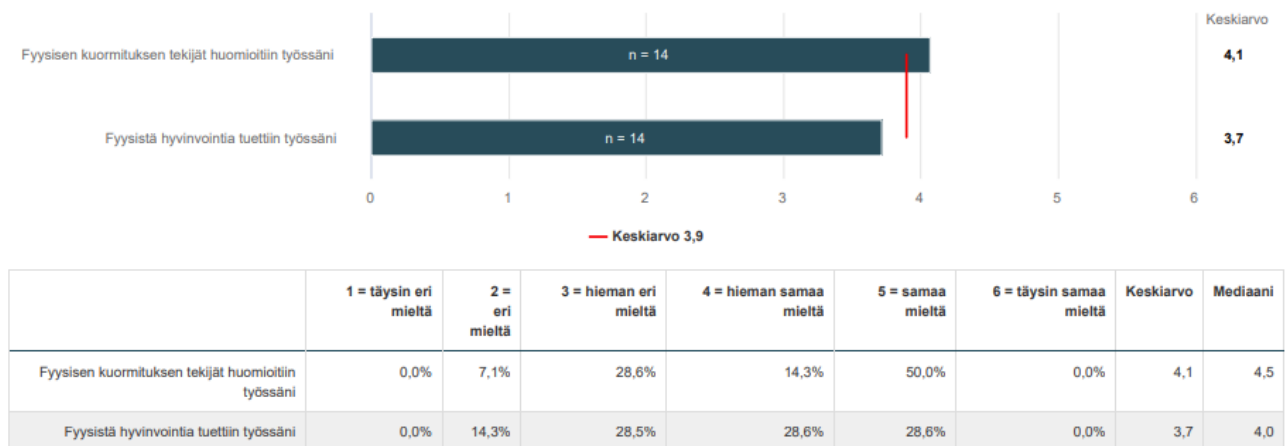
	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä	Keskisarvo	Mediaani
Työni on riittävän haastavaa ja mielenkiintoista	0,0%	14,3%	7,2%	7,1%	50,0%	21,4%	4,6	5,0
Saan arvostusta työssäni	0,0%	21,4%	21,4%	14,3%	35,7%	7,2%	3,9	4,0
Työni on henkisesti kuormittavaa	7,1%	14,3%	0,0%	14,3%	21,4%	42,9%	4,6	5,0
Koen työssäni onnistumisen tunteita	0,0%	0,0%	14,3%	21,4%	57,1%	7,2%	4,6	5,0

Kuvio 18 Psykkinen työhyvinvointi muutoksen tässä vaiheessa.

Fyysistä työhyvinvointia tarkasteltaessa vastaajilta kysyttiin, huomioitiinko fyysisen kuormituksen tekijöitä työssä ja tuettiin fyysistä hyvinvointia työssä. Kuvioista 19 voidaan todeta, että puolet vastaajista koki, että fyysisen kuormituksen tekijöitä huomioitiin työssä, noin 30 % oli asiasta hieman eri mieltä ja pieni osa eri mieltä ennen muutosta. Kun arvioitiin fyysisen hyvinvoinnin tukemista työssä, vastaajista suurin osa jakautui melko tasaisesti asteikolla samaa mieltä, hieman samaa mieltä ja hieman eri mieltä. Noin 14 % vastaajista koki, ettei fyysistä hyvinvointia tuettu ennen muutosta.

#### 4. Fyysinen työhyvinvointi ennen muutosta

Vastaajien määrä: 14

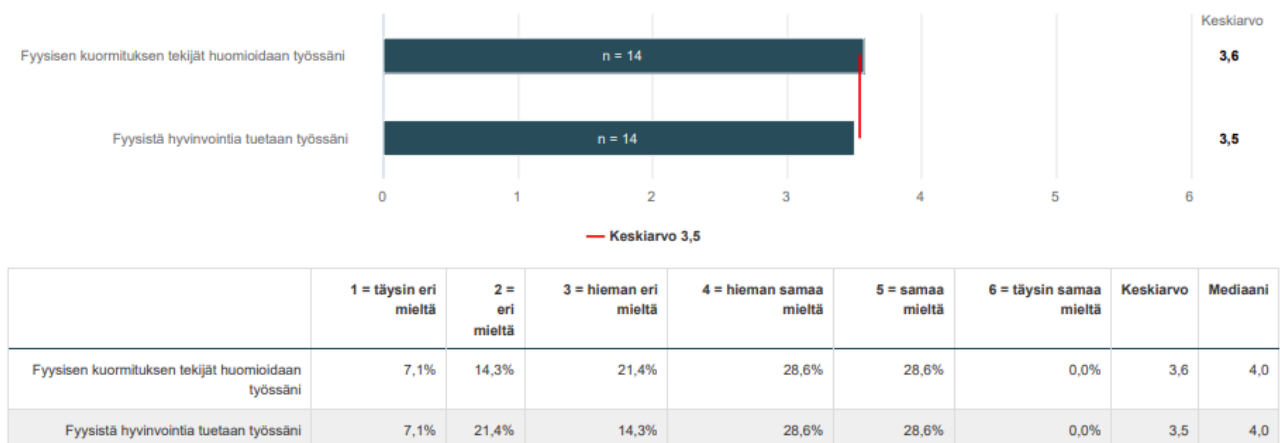


Kuvio 19 Fyysinen työhyvinvointi ennen muutosta.

Vastaajat kokivat muutoksen tässä vaiheessa, että fyysisen kuormituksen tekijöitä huomioitiin hieman vähemmän kuin ennen muutosta. Kuvio 20 nähdään, että pieni osa oli molempien väittämien kohdalla täysin eri mieltä asioista. Osa vastaajista koki pientä muutosta huonompaan suuntaan fyysisen hyvinvoinnin tukemisessa työssä ennen muutosta ja muutoksen tässä vaiheessa.

#### 5. Fyysinen työhyvinvointi muutoksen tässä vaiheessa

Vastaajien määrä: 14



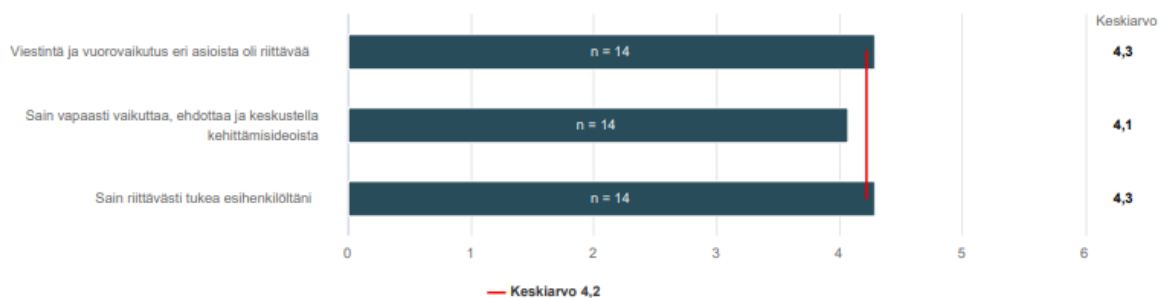
Kuvio 20 Fyysinen työhyvinvointi muutoksen tässä vaiheessa.

Sosiaalista työhyvinvointia tarkasteltaessa vastaajilta kysyttiin, oliko viestintä ja vuorovaikutus eri asioista riittävää, saiko vapaasti vaikuttaa, ehdottaa ja keskustella kehittämisideoista, ja saiko riittävästi tukea esihenkilöltä. Kuvio 21 voidaan todeta, että suurin osa vastaajista koki ennen muutosta, että viestintä ja vuorovaikutus eri asioista oli riittävää tai

ainakin jonkin verran riittävää. Vain pieni osa vastaajista oli hieman eri mieltä tai eri mieltä. Suurin osa vastaajista myös koki, että sai vapaasti vaikuttaa, ehdottaa ja keskustella kehittämisideoista, mutta noin kolmasosa oli asiasta eri mieltä tai täysin eri mieltä. Suurin osa myös koki, että sai riittävästi tukea esihenkilöltään, mutta noin viidesosa vastaajista oli asiasta täysin eri mieltä tai eri mieltä.

#### 6. Sosiaalinen työhyvinvointi ennen muutosta

Vastaajien määrä: 14



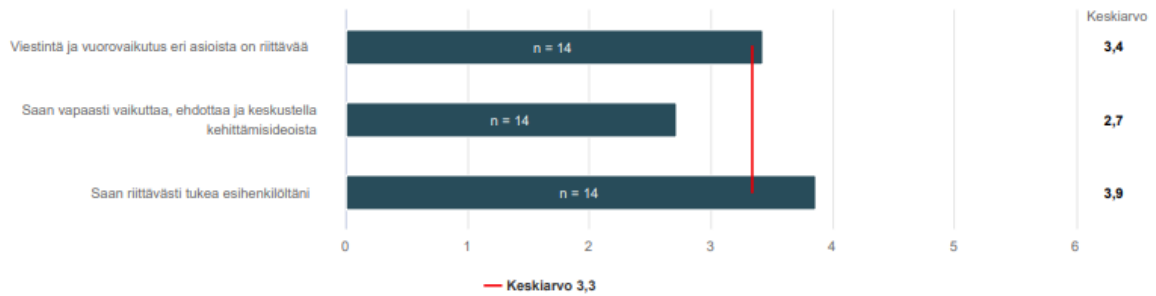
	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Viestintä ja vuorovaikutus eri asioista oli riittävää	0,0%	14,3%	7,1%	28,6%	35,7%	14,3%	4,3	4,5
Sain vapaasti vaikuttaa, ehdottaa ja keskustella kehittämisideoista	7,2%	21,4%	0,0%	21,4%	28,6%	21,4%	4,1	4,5
Sain riittävästi tukea esihenkilöltäni	14,3%	7,1%	0,0%	21,4%	28,6%	28,6%	4,3	5,0

Kuvio 21 Sosiaalinen työhyvinvointi ennen muutosta.

Muutoksen tässä vaiheessa kuvioista 22 nähdään, että suurin osa vastaajista kokee, ettei viestintä ja vuorovaikutus ole riittävää eri asioissa. Vajaa puolet vastaajista kuitenkin kokee olevansa väittämän kanssa hieman samaa mieltä tai samaa mieltä. Suurin osa vastaajista kokee, ettei saa vapaasti vaikuttaa, ehdottaa ja keskustella kehittämisideoista, mutta noin kolmasosa on väittämän kanssa hieman samaa mieltä tai samaa mieltä. Puolet vastaajista kokee, että saa riittävästi tai ainakin jonkin verran tukea esihenkilöltä, ja puolet taas kokee olevansa väittämän kanssa eri mieltä tai hieman eri mieltä.

## 7. Sosiaalinen työhyvinvointi muutoksen tässä vaiheessa

Vastaajien määrä: 14



	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä	Keskisarvo	Mediaani
Viestintä ja vuorovaikutus eri asioista on riittävää	7,2%	7,1%	42,9%	21,4%	21,4%	0,0%	3,4	3,0
Saan vapaasti vaikuttaa, ehdottaa ja keskustella kehittämisideoista	21,4%	35,7%	7,2%	21,4%	14,3%	0,0%	2,7	2,0
Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni	0,0%	14,3%	35,7%	14,3%	21,4%	14,3%	3,9	3,5

Kuvio 22 Sosiaalinen työhyvinvointi muutoksen tässä vaiheessa.

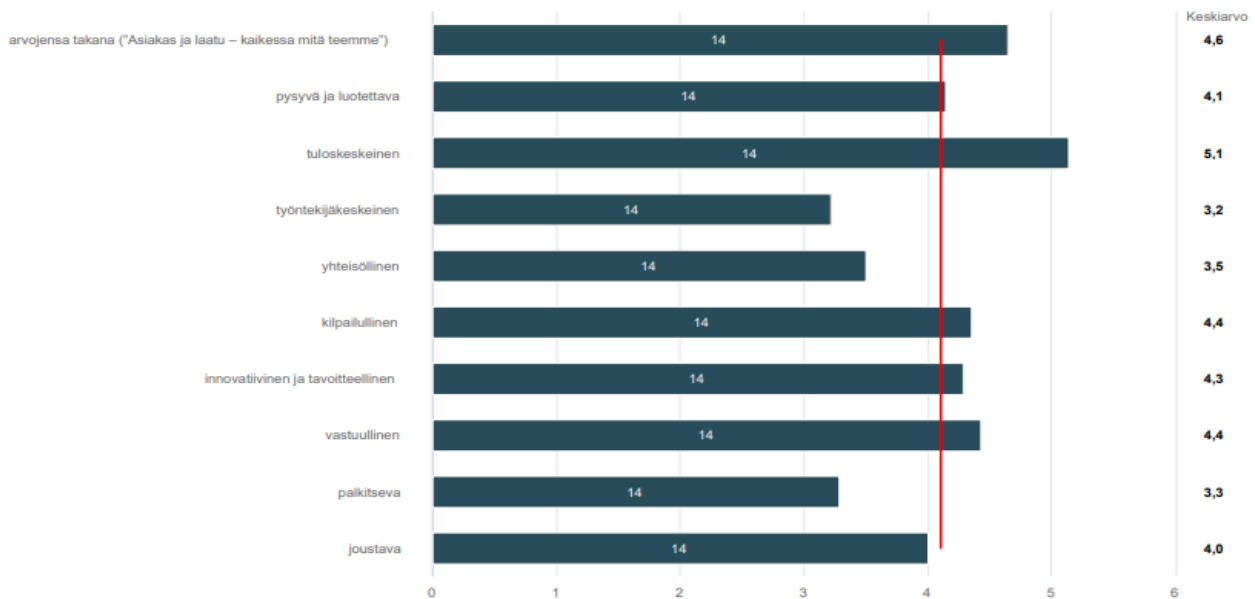
### 9.1.2 Organisaatiokulttuuri ja organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksen vaikutuksia organisaatiokulttuuriin tutkittiin kyselyssä kysymällä organisaatiokulttuurin piirteistä ja organisaation toiminnasta ennen muutosta ja muutoksen tässä vaiheessa. Kuviossa 23 nähdään, että vastaajista eniten kulttuurin piirteiden väittämistä ennen muutosta samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oltiin K-Auton ”arvojensa takana” ja ”tuloskeskeinen” väittämien kanssa. Kun taas väittämät ”työntekijäkeskeinen”, ”yhteisöllinen” ja ”palkitseva” saivat vastaajilta eniten eri mieltä tai täysin eri mieltä vastauksia. Vastaajista reilu puolet sijoittivat vastauksensa asteikolle hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämässä ”pysyvä ja luotettava”, ”kilpailullinen”, ”innovatiivinen ja tavoitteellinen”, ”vastuullinen” ja ”joustava”.

## 8. Organisaatiokulttuurin piirteet ennen muutosta

K-Auto =

Vastaajien määrä: 14



	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
arvojensa takana ("Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme")	0,0%	0,0%	14,3%	21,4%	50,0%	14,3%	4,6	5,0
pysyvä ja luotettava	0,0%	14,3%	0,0%	50,0%	28,6%	7,1%	4,1	4,0
tuloskeskeinen	0,0%	0,0%	7,2%	7,1%	50,0%	35,7%	5,1	5,0
työntekijäkeskeinen	21,4%	21,4%	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	3,2	3,0
yhteisöllinen	7,2%	28,6%	7,1%	28,6%	21,4%	7,1%	3,5	4,0
kilpailullinen	0,0%	14,3%	7,2%	14,3%	57,1%	7,1%	4,4	5,0
innovatiivinen ja tavoitteellinen	7,2%	7,1%	7,1%	21,4%	42,9%	14,3%	4,3	5,0
vastuullinen	7,2%	7,1%	0,0%	21,4%	50,0%	14,3%	4,4	5,0
paikitseva	7,1%	28,6%	21,4%	14,3%	28,6%	0,0%	3,3	3,0
joustava	0,0%	21,4%	14,3%	14,3%	42,9%	7,1%	4,0	4,5

Kuvio 23 Organisaatiokulttuurin piirteet ennen muutosta.

Kuviossa 24 nähdään, että muutoksen tässä vaiheessa suurin osa vastaajista oli hieman samaa mieltä, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämien "arvojensa takana" ja "vastuullinen" kanssa. Väittämien "pysyvä ja luotettava", "tuloskeskeinen", "kilpailullinen", "innovatiivinen ja tavoitteellinen" ja "joustava" vastauksissa oli paljon hajontaa. Suurin osa vastaajista vastasi näihin väittämiin olevansa vähintään hieman samaa mieltä, mutta vastaajat olivat myös eri mieltä ja täysin eri mieltä. Väittämien "työntekijäkeskeinen" ja "yhteisöllinen" vastauksissa oli myös hajontaa, mutta suuri osa vastasi näihin joko täysin eri mieltä tai

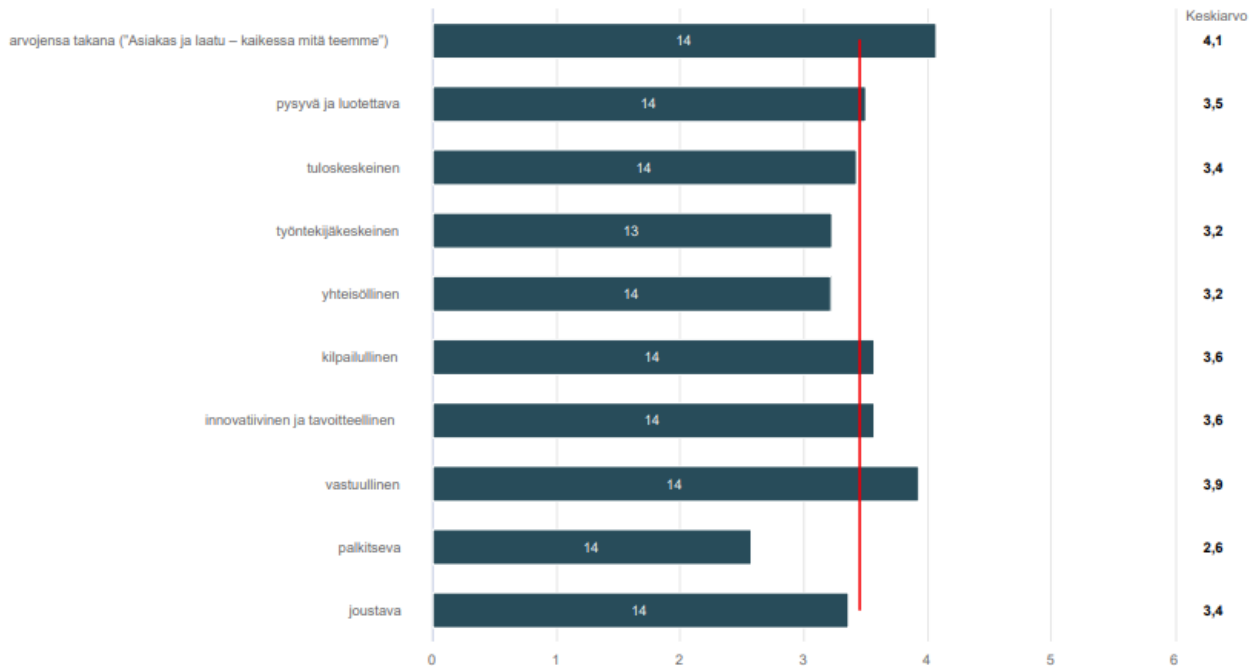


hieman samaa mieltä. Väittämään ”palkitseva” suurin osa vastaajista vastasi asteikolla täysin eri mieltä, eri mieltä ja hieman eri mieltä.

### 9. Organisaatiokulttuurin piirteet muutoksen tässä vaiheessa

K-Auto =

Vastaaajien määrä: 14



	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
arvojensa takana ("Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme")	7,2%	0,0%	21,4%	28,6%	35,7%	7,1%	4,1	4,0
pysyvä ja luotettava	7,2%	21,4%	7,1%	42,9%	21,4%	0,0%	3,5	4,0
tuloskeskeinen	14,3%	21,4%	21,4%	14,3%	7,2%	21,4%	3,4	3,0
työntekijäkeskeinen	30,7%	0,0%	15,4%	30,8%	15,4%	7,7%	3,2	4,0
yhteisöllinen	21,4%	14,3%	14,3%	21,4%	28,6%	0,0%	3,2	3,5
kilpailullinen	14,3%	7,2%	21,4%	28,6%	21,4%	7,1%	3,6	4,0
innovatiivinen ja tavoitteellinen	7,1%	14,3%	28,6%	28,6%	7,1%	14,3%	3,6	3,5
vastuullinen	14,3%	0,0%	7,1%	42,9%	28,6%	7,1%	3,9	4,0
palkitseva	21,4%	28,6%	28,6%	14,3%	7,1%	0,0%	2,6	2,5
joustava	28,6%	0,0%	21,4%	14,3%	28,6%	7,1%	3,4	3,5

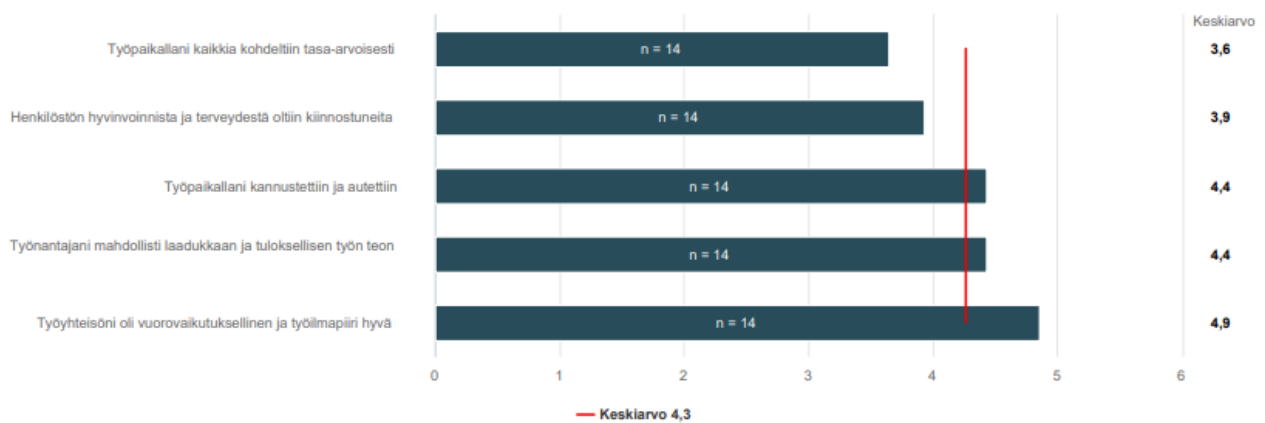
Kuvio 24 Organisaatiokulttuurin piirteet muutoksen tässä vaiheessa.

Organisaation toimintaa tutkittiin viiden eri väittämän mukaan ennen muutosta ja muutoksen tässä vaiheessa. Kuvioista 25 voidaan todeta, että ennen muutosta väittämän ”työyhteisöni oli vuorovaikutuksellinen ja työilmapiiri hyvä” vastauksista yli puolet olivat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, kuitenkin asiasta oltiin myös eri mieltä. Väittämien

”työpaikallani kaikkia kohdeltiin tasa-arvoisesti ja ”henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä oltiin kiinnostuneita” vastauksissa oli hajontaa melko paljon ja tasaisesti. Suurin osa vastaajista vastasi asteikolla hieman samaa mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä väittämiin ”työpaikallani kannustettiin ja autettiin” ja ”työnantajani mahdollisti laadukkaan ja tuloksellisen työn teon”, kuitenkin osa oli väittämistä myös hieman eri mieltä.

#### 10. Organisaation toiminta ennen muutosta

Vastaajien määrä: 14



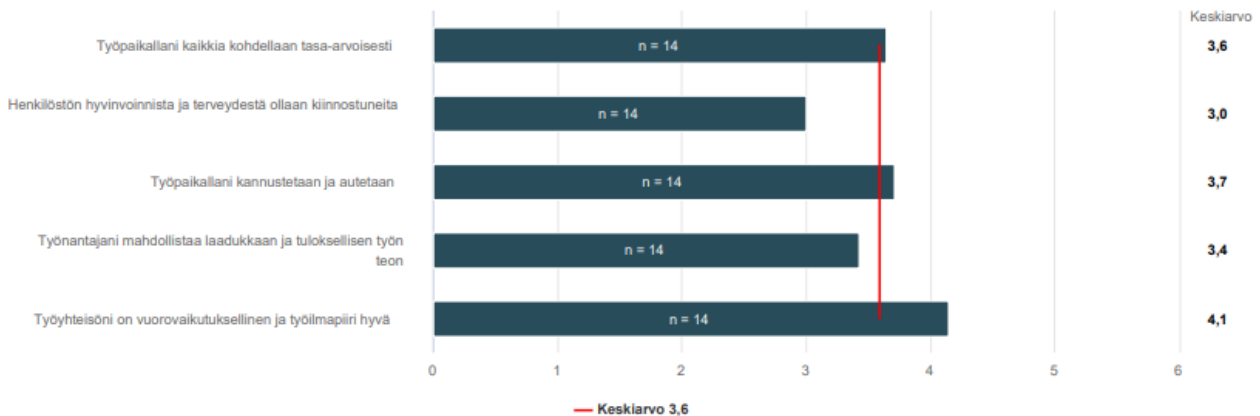
	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä	Keskisarvo	Mediaani
Työpaikallani kaikkia kohdeltiin tasa-arvoisesti	14,3%	14,3%	14,3%	14,3%	35,7%	7,1%	3,6	4,0
Henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä oltiin kiinnostuneita	7,2%	7,2%	21,4%	21,4%	35,7%	7,1%	3,9	4,0
Työpaikallani kannustettiin ja autettiin	0,0%	0,0%	21,5%	35,7%	21,4%	21,4%	4,4	4,0
Työnantajani mahdollisti laadukkaan ja tuloksellisen työn teon	0,0%	7,2%	14,3%	14,3%	57,1%	7,1%	4,4	5,0
Työyhteisöni oli vuorovaikutuksellinen ja työilmapiiri hyvä	0,0%	7,1%	14,3%	7,1%	28,6%	42,9%	4,9	5,0

Kuvio 25 Organisaation toiminta ennen muutosta.

Kuviosta 26 nähdään, että suurin osa vastaajista koki muutoksen tässä vaiheessa työyhteisön olevan edelleen vuorovaikutuksellinen ja työilmapiirin olevan hyvä, mutta väittämän kanssa oltiin myös eri mieltä. Väittämässä ”työpaikallani kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti” ja ”työpaikallani kannustetaan ja autetaan” on hajontaa jonkin verran, mutta suurin osa on vastannut asteikolla hieman samaa mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Väittämässä ”henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä ollaan kiinnostuneita” suurin osa vastaajista vastasi asteikolla täysin eri mieltä, eri mieltä ja hieman eri mieltä. Väittämän ”työnantajani mahdollistaa laadukkaan ja tuloksellisen työn teon” kohdalla vastaukset ovat jakaantuneet melko tasan. Asiasta ollaan hieman eri mieltä, täysin eri mieltä, ja myös hieman samaa mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.

### 11. Organisaation toiminta muutoksen tässä vaiheessa

Vastaajien määrä: 14



	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Työpaikallani kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti	14,3%	7,1%	21,4%	28,6%	14,3%	14,3%	3,6	4,0
Henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä ollaan kiinnostuneita	28,6%	7,2%	21,4%	21,4%	21,4%	0,0%	3,0	3,0
Työpaikallani kannustetaan ja autetaan	7,1%	14,3%	21,4%	14,3%	42,9%	0,0%	3,7	4,0
Työnantajani mahdollistaa laadukkaan ja tuloksellisen työn teon	14,3%	0,0%	35,7%	28,6%	21,4%	0,0%	3,4	3,5
Työyhteisöni on vuorovaikutuksellinen ja työilmapiiri hyvä	7,1%	14,3%	14,3%	14,3%	21,4%	28,6%	4,1	4,5

Kuvio 26 Organisaation toiminta muutoksen tässä vaiheessa.

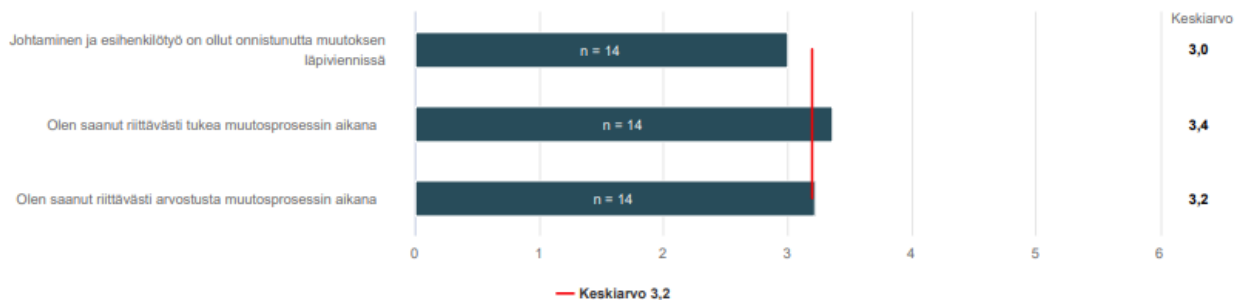
Kyselyssä esitettiin kuvio Robert Quinn ja John Rohrbaughin Kilpailevien arvojen viitekehystä, jossa organisaatio voidaan jakaa neljään eri kategoriaan niiden kulttuurien perusteella; klaani (yhteisö), adhokratia (luovuus), hierarkia (kontrolli) ja markkina (kilpailu). Kategoriat olivat selitettynä kuviossa ja kysymyksissä kysyttiin mitä kulttuuria K-Auton kulttuuri kuvaa parhaiten ennen muutosta ja muutoksen tässä vaiheessa. Vastauksia oli molemmissa kysymyksissä 14. Vastaajista puolet oli sitä mieltä, että klaanikulttuuri kuvaa parhaiten K-Auton kulttuuria ennen muutosta, 14 % vastasi hierarkia ja 36 % vastasi markkina. Muutoksen tässä vaiheessa yli puolet vastaajista 57 % oli sitä mieltä, että K-Auton kulttuuria kuvaa parhaiten markkinakulttuuri, 29 % vastasi hierarkia ja 14 % vastasi adhokratia. Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti ennen muutosta ja muutoksen tässä vaiheessa 1–5 vuotta ja yli 10 vuotta työskennelleiden välillä.

### 9.1.3 Organisaatiomuutos ja sen vaikutukset

Organisaatiomuutosta ja sen vaikutuksia tutkittiin viidellä eri kysymyksellä, joista kolme oli avoimia kysymyksiä. Ensimmäisessä kysymyksessä esitettiin kolme eri väittämää muutostohtamisesta. Kuviosta 27 nähdään, että vastaajat eivät ole mistään väittämästä täysin samaa mieltä, mutta väittämä ”olen saanut riittävästi tukea muutosprosessin aikana vastaukset jakaantuvat puoliksi hieman eri mieltä ja hieman samaa mieltä välistä. Väittämien ”johtaminen ja esihenkilötyö on ollut onnistunutta muutoksen läpiviennissä” ja ”olen saanut riittävästi arvostusta muutosprosessin aikana” vastauksista hieman yli puolet ovat asteikolla täysin eri mieltä, eri mieltä ja hieman eri mieltä.

#### 14. Muutosjohtaminen

Vastaaajien määrä: 14



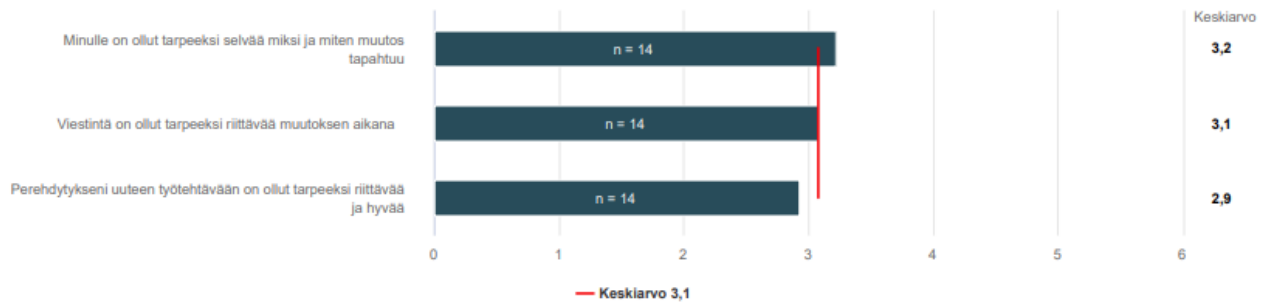
	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Johtaminen ja esihenkilötyö on ollut onnistunutta muutoksen läpiviennissä	7,1%	42,9%	7,1%	28,6%	14,3%	0,0%	3,0	2,5
Olen saanut riittävästi tukea muutosprosessin aikana	14,3%	14,3%	21,4%	21,4%	28,6%	0,0%	3,4	3,5
Olen saanut riittävästi arvostusta muutosprosessin aikana	14,3%	28,6%	14,3%	7,1%	35,7%	0,0%	3,2	3,0

Kuvio 27 Muutosjohtaminen.

Muutosprosessia ja muutosviestintää tutkittiin kolmella eri väittämällä. Kuviosta 28 voidaan myös todeta, että vastaajista kukaan ei ollut täysin samaa mieltä väittämistä, mutta hajontaa oli muuten melko tasaisesti jokaisen väittämän kohdalla. Väittämien ”viestintä on ollut tarpeeksi riittävää muutoksen aikana” ja ”perehdytykseni uuteen työtehtävään on ollut tarpeeksi riittävää ja hyvää” hieman yli puolet vastauksista on asteikolla täysin eri mieltä, eri mieltä ja hieman eri mieltä. Väittämästä ”minulle on ollut tarpeeksi selvää miksi ja miten muutos tapahtuu” noin puolet vastaajista on täysin eri mieltä tai eri mieltä ja puolet hieman samaa mieltä tai samaa mieltä.

## 15. Muutosprosessi ja muutosviestintä

Vastaajien määrä: 14



	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Minulle on ollut tarpeeksi selvää miksi ja miten muutos tapahtuu	14,3%	28,6%	7,1%	21,4%	28,6%	0,0%	3,2	3,5
Viestintä on ollut tarpeeksi riittävää muutoksen aikana	21,5%	14,3%	21,4%	21,4%	21,4%	0,0%	3,1	3,0
Perehdytykseni uuteen työtehtävään on ollut tarpeeksi riittävää ja hyvää	14,3%	28,6%	28,6%	7,1%	21,4%	0,0%	2,9	3,0

Kuvio 28 Muutosprosessi ja muutosviestintä.

Kyselyssä kysyttiin avoimena kysymyksenä ”mitä vaikutuksia organisaatiomuutoksella on ollut työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin vuoden aikana?” Vastaajia oli kahdeksan, eli vain hieman yli puolet kyselyyn osallistuneista ja suurin osa vastaajista oli työskennellyt K-Autossa yli 10 vuotta.

Kiire töissä lisääntynyt jonkun verran, se lisää henkistä kuormaa työssä.

Työkuorma kasvoi.

Huonoja.

Ei vaikutusta.

Työhyvinvointiin liittyviä positiivisia asioita ovat olleet haasteet ja uudet asiat, motivaatio ja itsensä ylittäminen, negatiivisena asiana ajoittainen stressi. Organisaatiokulttuuriin positiivisia vaikutuksia ovat olleet yhteisöllisyys ja joustavuus, mutta negatiivisia vaikutuksia sekavuus ja tulos.

Stressin lisääntyminen, ylikuormitus ja motivaation vähentyminen.

Työpaikan vaihto ollut vahvasti mielessä.

Huonosti.

Toinen avoin kysymys oli ”mitä hyvää muutokset ovat tuoneet sinulle?”. Tähän kysymykseen vastasi vain seitsemän mekaanikkoa, eli puolet kyselyyn osallistuneista.

Muutoksella ei juuri ole vaikutusta omaan työhöni.

Olen oppinut uusia asioita.

Voin myös itse etsiä ja tarkistaa työvaiheet.

Ei mitään. Takuupalkka on positiivinen.

Ei ole vaikuttanut.

Muutos palvelumekaanikoksi on tuonut itsevarmuutta, erilaisten ihmisten kohtaamista, asiakaspalvelutaitoja ja motivaatiota.

Ei mitään.

Kyselyn viimeinen avoin kysymys oli ”Mitä kehitettävää K-Autolla on mahdollisesti tulevaisuuden muutoksissa, työhyvinvoinnissa ja organisaatiokulttuurissa?” Vastaajien määrä oli tässä kysymyksessä kahdeksan.

Henkilöstön mielipiteitä voisi kuunnella enemmän.

Kysytään ja suunnitellaan yhdessä.

Suosittelavaa olisi keskustella omien työntekijöiden kanssa ennen kuin tehdään mitään päätöksiä.

Työntekijöistä huolehtiminen, tiedotus, järjenkäyttö.

Kysellä työntekijöiden mielipiteitä muutokseen.

Työntekijöiden arvostus, joustavuus, tasa-arvoisuus mekaanikkojen välillä, yhteishenki osastojen välillä.

Työntekijöiden kuuleminen ennen pakotettuja toimia.

Tehdään työntekijöille työnteko helpoksi. Jätetään kaikki ylimääräinen työ pois. Huomioidaan ja arvostetaan työntekijöitä paremmin. Pitkäaikaisista työsuhteista pitäisi myös palkita eikä vain poistaa kaikkia muistamisia pois.

Kyselyn viimeiset kysymykset koskivat vastaajien ikää ja työskentelyvuosia K-Autossa. Vastaajista 79 % oli 18–45 vuotta ja 21 % oli 46–65 vuotta. 43 % vastaajista on työskennellyt K-Autossa 1–5 vuotta ja 57 % yli kymmenen vuotta.

## **9.2 Laadullisen teemahaastattelun tulokset**

Teemahaastattelun tuloksia tarkastellaan tutkimusongelman kautta ”Mitä kehitettävää yrityksellä on mahdollisesti tulevaisuuden muutoksissa, työhyvinvoinnissa ja organisaatiokulttuurissa?” Tämän laadullisen tutkimuksen analysointitavaksi valikoitui teemoittelu ja teemoiksi valikoitui ”organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia tekijöitä”, ”organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia tekijöitä” ja ”hyvä johtaminen työhyvinvoinnin ja onnistuneiden muutosten edellytyksenä”.

### **9.2.1 Organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia tekijöitä**

Haastateltavat kokivat organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia tekijöitä olevan yhteistyön kehittäminen, työterveyshuollon tuen lisääminen, motivaation lisääminen, virkistystoiminta, hyvä yhteishenki, yhteisöllisyys, tasa-arvoisuuden lisääminen, palkkaus ja palkitseminen ja klaani kulttuuri.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kulttuuriin ja sitä kautta työhyvinvointiin vaikuttaisi myönteisesti yhteisöllisyys ja joustavuus. Haastateltaville näytettiin tutkimateriaalia liittyen organisaatiokulttuureihin, sama Kilpailevien arvojen -viitekehys, mikä oli myös kyselyssä. Klaani kulttuurina oli haastateltaville sellainen, mihin K-Auton heidän mielestään

pitäisi pyrkiä. Koettiin, että kun yhteistyö ja sisäinen toiminta on kunnossa, se vaikuttaisi positiivisesti myös asiakaskokemukseen ja yrityksen tulokseen.

Jos menis niinkun joustavuus ja omaehtoisuus suuntaan, niin mun mielestä se vaikuttaisi positiivisesti sit markkinaan ja tulokseen ja muihin. (H1)

Klaani kuvastaa mun mielestä hyvin sitä, et millanen sen yrityksen sisäinen toiminta pitäis olla, et siellä pitäis yhteistyön toimia ja niin päin pois. Että, todellisuudessa nyt tällä hetkelle ollaan enemmän tuolla hierarkian ja tota markkinan välimaastossa, et yritetään niin kun väkisin sanotaanko näin, että ajattelematta sen enempää sitä yrityksen sisäistä toimintaa tai sen kustannuksella yritetään päästä noihin strategisiin tavoitteisiin. (H3)

Ennen oli yhteisöllisyys ja nyt on kontrolli. Et sen pitäis mennä takas tonne mitä oli ennen. (H2)

No lähtisin tästä klaani pohjalta, yhteisöllisyys, kaikki kun tekee yhteen niin, sillohan se saadaan toimimaan ja kaikki toteutettua et siihen voidaan tietysti lisätä tota luovuuttakin, ettei liian jäykästi tehtäis et saadaan sen toimimaan. (H5)

Fyysinen työhyvinvointi koettiin haastateltavien keskuudessa kokonaisuudessaan ihan hyväksi. Esille kuitenkin nousi, että työterveyshuollon parempi tuki ja tavoitettavuus parantaisi työhyvinvointia. Varsinkin korona-aikana koettiin, että lääkäriin pääseminen on ollut vaikeampaa ja työfysioterapeutit eivät ole enää käyneet paikan päällä. Työfysioterapeuttien työpaikalla käyminen koettaisiin hyvänä ja vahvistavana tekijänä.

Motivaatio parantaa työhyvinvointia ja sitä kautta vaikuttaa työn tulokseen. Haastattelussa ilmeni, että yhteinen tekeminen työkaverien kanssa ja hyvä fiilis töissä lisää motivaatiota ja hyvää yhteishenkeä. Haastateltavat kokivat, että virkistystoiminta ja yhteinen tekeminen myös vapaa-ajalla vahvistaisi yhteishenkeä, ilmapiiriä ja kulttuuria töissä. Palkitseminen ja palkkaus koettiin myös vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin ja motivaatioon. On tärkeää, että työntekijöitä muistetaan joskus myös muutenkin kuin palkalla, esimerkiksi työvuosia kertyessä lisää.

Korvaukset pitää olla kunnossa siihen työhön nähden. Jos palkka tippuu ei kukaan halua olla töissä täällä. Tai jos palkka on tää niin mä lupaan et mä hoidan kaiken niin kuin pitää ja kunnolla. Että palkkaus pitää olla kunnossa. (H2)



Tasa-arvoisuutta pidettiin tärkeänä. Vaikka esihenkilö toimii esihenkilötehtävässä ja on korkeammalla tasolla, niin silti toivotaan tietynlaista tasa-arvoisuutta ja inhimillisyyttä toiminnassa. Myös tasa-arvoisuus mekaanikkojen välillä koettiin vaikuttavan kulttuuriin ja motivaatioon ja sitä kautta työhyvinvointiin. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, miten työt jaetaan työnjohdolta mekaanikoille. Työtä tehdään pitkälti provisiotyylillä, joten palkkaan vaikuttaa suuresti myös se, millaisia töitä työnjohdolta saa.

Mun mielestä nykypäivän pitäis olla niinku et on niitä esimiehiä siellä, mut siinä tavallisessa työssä ne ei niinku korostu esimiehinä, vaan tavallaan se on semmosta tiimin, et se on sellasta et tehdään yhdessä sitä hommaa eikä siellä oo yhtä johtajaa joka määrää et näin mennään. (H1)

Ja se myös ihan esimies asemassa olevien henkilöiden, heidän niinkun alaisensa kohtelu sekä tasa-arvoistaminen, et tota, siinä on kehitettävää kyllä. (H3)

### **9.2.2 Organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia tekijöitä**

Organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia tekijöitä haastateltavien mielestä olivat huono ilmapiiri, kehittämistyö ja vuorovaikutus esihenkilöiden kanssa vähäistä, hierarkia kulttuurina, jatkuva muutos ja edestakaisin seilaaminen, epäselvyys asioista, stressi, työn epäselkeys, sisäinen toiminta ei toimi tarpeeksi hyvin, ja fyysinen ja henkinen väsymys.

Huonoa ilmapiiriä ja vuorovaikutusta koettiin työnjohdon ja asentajien välillä. Ilmapiirillä on suuri vaikutus ja merkitys konkreettiseen työntekoon ja työhyvinvointiin. Haastatteluissa tuli esille myös, että kehityskeskusteluja ei ole viime aikoina pidetty ollenkaan. Kunnioitusta toisia kohtaan, vuorovaikutusta ja kehittämistyötä yhdessä tarvittaisiin, jotta asiat toimisivat hyvin ja töissä olisi helppo ja hyvä olla. Palautteen saaminen koettiin hyvin vähäiseksi ja sitä toivottiin enemmän.

Se tulee vähä sieltä ylempää ja ylipäänsä niin kuin työnjohdon ja asentajien väliseen ilmapiiriin parantamiseen, että oltais samalla viivalla. (H5)

Varmaan ihan semmonen kunnioitusta enemmän ja ihan että lähtee vaikka siitä että pidetään jotain kehityskeskusteluita. (H1)

Jatkuvassa muutoksessa eläminen koettiin stressaavana, joka vaikuttaa heikentävästi työhyvinvointiin. Muutoksia tarvitaan, jotta toiminta ja työnteko kehittyy, mutta tietynlaista pysyvyyttä kaivattiin. Haastatteluissa tuli ilmi, että muutoksissa pitäisi ottaa huomioon kaikki osapuolet. Yhteistyö ja keinojen miettiminen yhdessä, miten päästäisiin haluttuun lopputulokseen parantaisi huomattavasti muutoksien läpiviemistä ja työhyvinvointia. Koettiin, että päätökset, jotka johto on jo tehnyt, on voitu todeta tai tietää jo etukäteen, että asia ei tule toimimaan ruohonjuuritasolla.

Ehkä välillä vois olla myös sellanen hetki, ettei olis mitään muutosta. Et olis yks linja ja sitä kohti mennään, eikä niinku koko ajan muuteta sitä strategiaa ja tietynlainen semmonen pysyvyys kuitenkin et saada se kokonaiskuva et näin mennään, mut sit siel tietysti tapahtuu niit pienii muutoksii. (H1)

K-Auton sisäisessä toiminnassa koettiin parantamisen varaa. Tämä ilmeni, kun mietittiin organisaatiokulttuuria hierarkiana, tämä tarkoittaa kontrollia ja systematiikkaa, ja valvonta on tällöin vahvaa. Haastateltavat olivat pitkälti sitä mieltä, että hierarkia vallitsee kulttuurin piirteissä tällä hetkellä. Jos asiat eivät toimi yrityksen sisällä kunnolla tai hyvin, niin silloin ei toiminta ole sellaista mikä toisi sen alan parhaan asiakaskokemuksen, kun mietittiin kulttuuria K-Auton strategian ja vision kautta. Tärkeää olisi yritystoiminnassa, että kaikki osapuolet puhaltaisivat yhteen hiileen ja silloin se näkyy myös yleensä asiakkaan päässä. Klaani kulttuurina koettiin olevan se, mitä kohti pitäisi pyrkiä.

Haastattelussa ilmeni myös se, että jos työntekijä tekee kaikkensa ja parhaansa työssään, mutta sisäisessä toiminnassa on isoja puutteita, niin ajan myötä se kuormittaa työntekijää ja voi aiheuttaa fyysistä ja henkistä väsymystä. Tähän asiaan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta työhyvinvointi pysyisi hyvänä ja töihin olisi mukava tulla.

### **9.2.3 Hyvä johtaminen työhyvinvoinnin ja onnistuneiden muutosten edellytyksenä**

Litterointiaineistosta löytyi analysoinnin myötä käsitteitä, jotka liittyvät hyvään johtamiseen työhyvinvoinnin ja onnistuneiden muutosten edellytyksenä. Haastatteluissa nousi esille yksilötason toiminta, arvostus, hyvä ja kannustava johtaja, avoimuuden lisääminen,

keskittyminen ydinosaamiseen, joustavuus, osallistaminen, kuunteleminen, kysyminen, prosessien kuntoon laittaminen sekä työntekijöiden ja toiminnan ymmärrys.

Kuuntelemisen merkitys tunnistettiin tärkeäksi ja se tuotiin esille jokaisessa haastattelussa. Haastateltavat kokivat, että työntekijöitä ei kuunnella riittävästi, vaan päätökset ja muutokset toteutetaan kysymättä heiltä mitään. Työntekijöiden kuunteleminen ja osallistaminen keskusteluihin olisi hyvin tärkeää, jotta välttyttäisiin turhilta kokeiluilta ja saataisiin työhyvinvointi paremmalle tasolle.

Pitää kuunnella meitäkin ja meidän mielipiteitä. Kun yritetään jotain isompaa, se on iso muutos. Se aiheuttaa varmasti kaikille jotain, mulle ainakin stressiä. (H2)

No ehkä vois paremmin työntekijöitä kuunnella, et miten kukakin jaksaa et kyselyä siihen, että ehkä fiiliskyselyä enemmän et ihmiset kuitenkin eri tavalla kokee näitä asioita. (H4)

Se, että ihmisiltä kysytään mielipiteitä ja että ehdotuksia siihen, että miten näitä asioita kannattais tehdä, että nyt pyritään vain tuolta ylhäältä ohjaamaan niiden mittareiden perusteella, että mitä sieltä haluttais että tehdään. (H4)

Se, jos joku muutos tehdään, niin jos se liittyy meidän tekemiseen paljon tuolla, niin kyllähän me nyt ollaan ehkä ne parhaimmat kertomaan et toimiiks se vai ei. Ja se, että vaikka kuunneltaiskin niin se, että sillä olis jotain merkitystäkin, niin siihen vois mun mielestä panostaa. (H1)

Yksilötason toimintaa pidettiin tärkeänä. Ihmiset tulee huomioida yksilöinä ja arvostaa heitä yksilöinä, eikä massana. Jokaisella on omat tarpeensa ja toiveensa työssä, ja niitä tulisi pystyä kunnioittamaan ja huomioimaan jollain tasolla. Haastatteluissa nousi esiin ydinosaamiseen keskittyminen. Nykyään toiminta on ollut sellaista, että kaikki tekee melkein kaikkea. Tärkeää olisi, että työntekijät saisi tehdä sitä työtä, mihin on saanut koulutuksen ja missä on parhaimmillaan. Tällöin työ olisi työntekijän näkökulmasta tehokkainta ja motivaatio ei laskisi, ja yritykselle mahdollisimman kustannustehokasta. Kun haastateltavilta kysyttiin, että millainen tekemisen tapa heidän mielestään toisi tuloksia ja edistäisi työhyvinvointia, niin nousi esille yksilötason toiminta ja ydinosaamiseen keskittyminen.

Oikeanlaisille ihmisille oikeanlaisia töitä, että vähän niin kuin näiden koulutuksien mukaan, että kuitenkin osa ihmisistä on eri niin kuin eri painopisteitä näissä koulutuksissa ollu, että pitäis enemmän niin kuin sellasia omaa alaa vastaavia töitä löytyä tehtäväksi. Et tällä hetkellä, kun ajatellaan et kaikki tekee kaikkea niin se ei oo kovinkaan niin kuin tehokasta ja sit se vie aika paljon aikaa sellalta ihmiseltä, jonka täytyy sitten mennä neuvomaan ja jossain määrin näin täytyy tehdäkin, mutta että pääsääntöisesti pyrittäis ohjaamaan työt oikeille ihmisille, niin olis tehokkaampaa. (H4)

Työntekijöiden ja toiminnan ymmärrys olisi edellytys hyvään menestykseen. Haastateltavat toivoivat parempaa ymmärrystä johdolta. Johdon olisi hyvä tietää ja tuntea ruohonjuurita-son tekeminen kunnolla, jotta päätökset tehtäisiin perustuen oikeaan toimintaan. Tällöin strategian ja vision saavuttaminen voisi olla helpompaa ja kehittämistä mieltä ja toteuttaa sen mukaan.

No mun mielestä se pitäis olla semmonen että tuolla korkeemmalla tasolla ymmärretään vähä niinku tarkemmin että mitä täällä meidän työntekijöiden päivässä ja arjessa tapahtuu että kun siellä enemmän vaan katotaan näitä mittareita ja sieltä niinkun seurataan sitä että miten asiat etenee. Kun tuntuu, että ei tästä meidän jokapäiväisestä tekemisestä oikein ymmärretä siellä mitä tää niinku pitää sisällään. (H4)

Arvostusta ja kannustavaa johtamista kaivataan enemmän. Haastateltavat kokivat, että tuen ja arvostuksen saaminen on työhyvinvoinnin ja onnistuneen työn edellytys. Avoi- muutta koko toiminnassa ja vuorovaikutuksessa kaivattiin myös lisää. Niin, että toiminta ja muutokset eivät tunnu salaperäisiltä, vaan että konkreettisesti tuodaan asiat esille selke- ästi ja viestintää olisi jatkuvasti kaikille osapuolille ja työntekijöille.

Mä mietin sitä viestintää. Siinä on aina kehitettävää. Se ehkä, ku tuntuu et useimmiten käy sit niin että ennenku semmonen virallinen informaatio on tullu, niin ennen sitä on jo kuullu semmosta vähä epämäärästä tietoa. Et ehkä toivoo semmosta tietynlaista avoimuutta. Avoimuus siinä. (H2)

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 10.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja yhteenveto

Määrällinen kyselytutkimus analysoitiin tilastollisesti ja laadullinen teemahaastattelututkimus analysoitiin teemoittelun kautta. Tilastollisen ja laadullisen tutkimuksen tulokset pystyttiin yhdistämään, kun tilastollinen tutkimus on ollut laadullisen tutkimuksen perustana ja ne liittyivät sitä kautta vahvasti toisiinsa.

K-Auto Volkswagen Helsinki suurin osa mekaniikoista koki, että muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin selvästi heikentävästi tai jonkin verran heikentävästi. Vain pieni osa koki muutoksien vaikuttaneen selvästi parantavasti. Addabbo ym. (2017) kirjoittavat työelämän muutoksien voivan vaikuttavan myös negatiivisesti työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen. Nämä voivat johtaa stressiin ja ammattitautiin sekä sosiaalisten suhteiden, elinolojen ja sosiaalisen pääoman heikkenemiseen.

Organisaatiomuutoksen vaikutuksia tutkittaessa työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuurin kyselyn avoimessa kysymyksessä, tuloksista ilmeni, että kiire ja työkuorma on kasvanut viimeisen vuoden aikana ja se lisää henkistä kuormaa. Stressiä, ylikuormitusta ja motivaation vähentymistä koettiin myös. Koettiin kuitenkin myös positiivisia asioita työhyvinvointiin liittyen, jotka olivat haasteet ja uuden oppiminen sekä itsensä ylittäminen. Organisaatiokulttuuriin positiivisia vaikutuksia olivat yhteisöllisyys ja joustavuus, kun taas negatiivisena koettiin sekavuus ja tulos. Jollakin on ollut myös työpaikan vaihto vahvasti mielessä muutoksen takia.

Kyselyssä psyykkistä työhyvinvointia tarkasteltaessa huomattiin, että mekaanikot kokivat saaneensa arvostusta työssään hieman enemmän ennen muutosta ja työ ei ollut ennen niin kuormittavaa kuin mitä muutoksen tässä vaiheessa. Fyysisen kuormituksen tekijöitä ei vastaajien mukaan huomioitu muutoksen tässä vaiheessa niin hyvin kuin ennen muutosta. Sosiaalisen työhyvinvoinnin alueella suurin osa mekaniikoista koki, että viestintä ja vuorovaikutus eri asioista oli riittävää tai ainakin jonkin verran riittävää, ja että sai vapaasti vaikuttaa, ehdottaa ja keskustella kehittämisideoista. Muutoksen tässä vaiheessa koettiin,

että viestintä, vuorovaikutus, vaikuttaminen ja mahdollisuus keskustella kehittämisideoista ei ollut riittävää.

Haastatteluissa haastateltavat kokivat työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin myönteisesti vaikuttavan yhteistyö, hyvä yhteishenki, tasa-arvo, työterveyshuollon tuki ja motivaatio. Heikentävästi vaikuttavia tekijöitä koettiin olevan huono ilmapiiri, jatkuva muutos, epäselvyys asioissa ja työssä, stressi, ja fyysinen ja henkinen väsymys. Koettiin, että motivaatiota saadaan lisää, kun työyhteisössä vallitsee hyvä yhteishenki ihmisten ja osastojen välillä ja kun työ on riittävän haastavaa ja sellaista mihin koulutuksen on saanut.

Hyppäsen (2013) mukaan työn vaatimusten, motivaatiotekijöiden ja työntekijän osaamisen kohtaaminen on tärkeää ja jos työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, se vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Hän kirjoittaa merkittäviä työhyvinvoinnin varmistajia olevan hyvä esihenkilötyö ja johtaminen sekä yhteisöllisyys ja työyhteisön toimivuus. Hänen mukaansa hyviä kehittämisvälineitä työhyvinvointiin ovat erilaiset henkilöstökyselyt, vapaa-ajan toiminnan tukeminen sekä mahdolliset työkykyongelmiin liittyvät työkalut.

Haastattelun tuloksista nousi esille työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja oikeinkäyttäminen sekä yksilötason toiminnan huomioiminen. Nykyään yrityksessä on ollut se periaate, että kaikki tekee kaikkea, mikä vaikuttaa heikentävästi sekä työhyvinvointiin että työn tulokseen. Työntekijät tulisi huomioida yksilöinä eikä massana ja heidän tulisi saada keskittyä ydinosaamiseensa. Kuukkasen (2017) mukaan Suomalaisen Työn Liiton tilaaman Made by Finland – kampanjatutkimuksen perusteella Suomessa on vaikeuksia tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia työpaikoilla. Kampanjatutkimuksesta selvisi, että työntekijät haluaisivat kokea, että heidän vahvuuksiaan hyödynnetään ja se edesauttaa kehittymistä omassa työssä.

Nurmi (2012) muistuttaa muutoksissa olevan tärkeää yritystason erottamisen yksilötasosta. Yritystasolla tärkeää on kannattavuus, tuottavuus, kasvu, kilpailukyky ja yhteiskuntavastuu, kun taas yksilötasolla tärkeitä asioita ovat työn pysyvyys, työn sisältö, oppiminen, haasteellisuus, johtamisen onnistuminen ja työyhteisö. Kun yksilötaso osataan huomioida oikein, sillä on yleensä positiivinen vaikutus yritystason osa-alueisiin.

Hyppäsen (2013) mukaan henkilöstön osallistaminen kehitystyössä on tärkeää, silloin saadaan työntekijöiden ehdotukset ja mielipiteet esille ja niillä voi olla lopputuloksen kannalta tärkeä merkitys. Molempien tutkimusmenetelmien tuloksista käy ilmi, että työntekijöiden kuunteleminen ja osallistaminen on todella tärkeää työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta. Kuunteleminen ja kuuleminen nousikin keskeiseksi tulokseksi tutkimuksessa. Haastatteluissa jokainen oli sitä mieltä, että työntekijöiden kuunteleminen, mielipiteiden huomioiminen ja kehittämistyöhön osallistaminen on edellytys onnistuneelle toiminnalle ja muutokselle.

Kehityskohteina haastateltavilta ja kyselylomakkeeseen vastanneilta siis pidettiin työntekijöiden osallistaminen ja heidän mielipiteiden kuunteleminen. Perusteluna se, että he ovat niitä, jotka tekevät ruohonjuuritason työn, jolloin heillä on isoin käsitys siitä, miten asiat toimivat siellä parhaiten. Työntekijöiden arvostus, joustavuus, tasa-arvoisuus mekaanikkojen välillä ja yhteishenki osastojen välillä nousivat kehitettävissä asioissa esiin. Kuuselan (2015, s. 24) mukaan luottamus on arvostuksen perustana. Arvostusta pystyy näyttämään muun muassa kiittämällä, kannustamalla, rohkaisemalla, olemalla kiinnostunut ja ystävällinen ja antamalla vaikutusmahdollisuuksia. Alla olevassa kuviossa K-Auton kehityskohteita tulevaisuuden muutoksiin, työhyvinvointiin ja kulttuuriin.



YHTEINEN TEKEMINEN



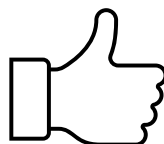
ARVOSTUS JA KUNNIOITUS



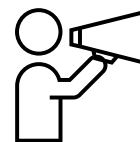
KEHITYSKESKUSTELUT



KUUNTELEMINEN JA OSALLISTAMINEN



PALAUTTEEN ANTAMINEN



AVOIMUUS JA VIESTINTÄ

Kuvio 29 Kehityskohteita K-Auton tulevaisuuden muutoksiin, työhyvinvointiin ja kulttuuriin.

Konkreettisia kehitystoimia haastateltavien mukaan olisi kuunteleminen, osallistaminen, erilaiset työpajat henkilöstön ja eri osastojen välillä, kehityskeskustelut esihenkilön kanssa, palautteen antaminen/saaminen, ja yhteishenkeen ja vuorovaikutukseen panostaminen esimerkiksi vapaa-ajan virkistystoiminnalla. Avoimuus, viestintä ja arvostus toisia kohtaan koettiin myös kehitettävänä kohteina. Hyppäsen (2013) mukaan yhteisöllisyyttä työpaikalla voi kehittää esimerkiksi yhteisillä vapaa-ajan toiminnoilla, jotka lisäävät ja parantavat yhteishenkeä.

Kyselyssä tutkittaessa organisaatiomuutoksen vaikutuksia organisaatiokulttuuriin vastauksissa oli melko paljon hajontaa. Ennen muutosta koettiin, että K-Auto on arvojen takana ja tuloskeskeinen, mutta ei työntekijäkeskeinen, yhteisöllinen tai palkitseva. Myös muutoksen tässä vaiheessa koettiin, ettei K-Auto ole kulttuurillisesti kovin palkitseva, työntekijäkeskeinen tai yhteisöllinen. Arvojen takana ja vastuulliseksi se koettiin muutoksen tässä vaiheessa.

Yli puolet vastaajista koki työyhteisön olevan vuorovaikutuksellinen ja työilmapiiriin olevan hyvä, kannustava ja auttava ennen muutosta. Muutoksen tässä vaiheessa oltiin samaa mieltä, mutta osa oli myös eri mieltä. Nurmi (2012) toteaa terveen työyhteisön rakentuvan perusasioille, joita ovat avoimuus, ymmärrys, rehellisyys ja toisten ihmisten arvostaminen. Vastauksissa oli melko paljon hajontaa, kun tarkasteltiin tasa-arvoisesti kohtelua. Muutoksen tässä vaiheessa suurin osa oli sitä mieltä, että henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä ei olla tarpeeksi kiinnostuneita.

Kyselyn vastauksista ilmeni, että K-Auton kulttuuri koettiin ennen muutosta klaanikulttuuriksi, jolloin yhteisöllisyys korostui. Osa koki sen myös markkinakulttuuriksi, jolloin kilpailu oli keskiössä. Muutoksen tässä vaiheessa koettiin, että kulttuuria kuvaa parhaiten markkina ja hierarkia, joka kuvastaa kontrollia. Haastatteluissa mentiin astetta syvemmälle, kun pohdittiin mikä olisi kulttuuri mitä kohti haluttaisiin mennä, ja yksimielinen vastaus oli klaani. Halutaan päästä kohti sitä, missä aiemmin oltiin, eli kaivataan taas yhteisöllisyyttä ja joustavuutta toimintaan, ja halutaan päästä liiasta kontrollista pois.

Mekaanikot kokivat, etteivät ole saaneet riittävästi arvostusta muutosprosessin aikana, ja että johtaminen ja esihenkilötyö ei ole ollut riittävän onnistunutta muutoksen läpiviennissä.



Myös viestintä ja perehdytys uuteen toimintamalliin ei ollut riittävää. Noin puolet mekaniikoista koki, ettei heille ole ollut tarpeeksi selvää miksi ja miten muutos tapahtuu.

Toimintaan toivottiin avoimuutta ja viestinnän kehittämistä. Onnistunut muutos yrityksessä edellyttää mekaanikkojen osallistamisen toimintaan ja kehitystyöhön. Mielipiteiden kuunteleminen, hyvä vuorovaikutus ja avoimuus ovat tärkeitä asioita, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin sekä organisaatiomuutokseen.

Kauhanen (2016, s. 98) väittää tosiasian olevan se, että työhyvinvointi ei nouse ylimmän johdon agendalle, ilman ylimmän johdon aktiivisuutta ja vahvaa tukea. Aro ym. (2018, s. 136) korostavat myös työilmapiirin kehittämisen edellytyksenä ja tärkeimpänä asiana siinä olevan johdon kiinnostus ja konkreettisten asioiden tekeminen. Hän myös toteaa, että esi-merkin voima on ratkaiseva tekijä.

Henkilöstön työhyvinvointiin on panostettava, jotta K-Auton strategia ja visio voivat toteutua. Manka ja Manka (2016, s. 81) kirjoittavat, että työhyvinvointi parhaimmillaan tukee tavoitteiden saavuttamista yrityksessä ja täten se voi näkyä suoraan organisaation tuloksessa. Tutkimustuloksien mukaan johtamisella ja esihenkilötyöllä on suuri merkitys mekaanikkojen arkipäiväisessä työssä ja toiminnassa.

## **10.2 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus**

Tämä tutkimus toteutettiin mahdollisimman tarkasti ja selkeästi rajattujen tutkimusongelmien kautta. Tutkimussuunnitelma tehtiin ja sitä päivitettiin tarpeen tullen. Tutkimuksen monimenetelmällisyys lisää luotettavuutta. Kyselylomake suunniteltiin tarkasti, niin että siitä tuli mahdollisimman selkeä ja hyvä. Kyselyssä tutkittiin ensin muutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin ja niiden tulosten perusteella valikoitui haastattelurunko, jonka tarkoituksena oli miettiä mitä kehitettävää K-Autolla on näissä eri osa-alueissa. Kyselylomakkeessa oli kuitenkin epäselvyyttä joissakin kysymyksissä tai vastausvaihtoehdoissa vallitsevien muutostilanteiden takia, joten oli tärkeää, että tutkija oli paikan päällä auttamassa ja vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin kyselyyn liittyen.

Kyselyyn osallistujille ja haastateltaville tuotiin esille, että osallistuminen on vapaaehtoista ja vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Vastaukset ja tulokset käsiteltiin nimettöminä ja luotamuksellisesti. Kyselyn saatekirjeessä kerrottiin, että kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10–15 minuuttia ja se koostuu monivalintakysymyksistä ja muutamasta avoimesta kysymyksestä. Saatekirjeessä selitettiin myös lyhyesti tärkeimmät teemat ja termit, jotta jokaisen vastaajan olisi helpompi vastata kysymyksiin rehellisesti. Myös haastateltaville annettiin haastattelujen aikana tukimateriaalia liittyen K-Auton strategiaan, visioon ja arvoon sekä organisaatiokulttuurien eri tasoihin, jotta haastateltavan olisi helpompi vastata kysymyksiin.

Opinnäytetyö tehtiin kokonaistutkimuksena, sillä perusjoukko oli pieni ja siihen kuului vain 16 henkilöä. Kyselylomake jaettiin kohderyhmän 16 henkilölle ja kyselyyn vastasi yhteensä 14 henkilöä. Haastatteluihin osallistui viisi henkilöä tästä ryhmästä. Vilkan (2021) mukaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineiston kokoa ei säätele määrä vaan sen laatu. Tavoitteena siis on ilmiön tai asian ymmärtäminen, johon tutkimusaineisto toimii apuvälineenä. Ei siis tavoitella yleistettävyyttä samassa merkityksessä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa haastattelujen edetessä ymmärrettiin, mitkä samat asiat toistuivat kaikilla haastateltavilla. Vilka kirjoittaa, että kylläntymispiste eli saturaatio tarkoittaa sitä, että peruslogiikka tutkimusaineistoissa toistaa itseään ja lisäaineisto ei toisinaan uutta tietoa tutkimusongelman kannalta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen tulokset on raportoitu mahdollisimman selkeästi ja objektiivisesti. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös raporttiin kirjoitetut suorat lainaukset tutkimusaineistosta sekä se, että tutkija tuntee kohderyhmän ja kulttuurin, jolloin analysointi oli helpompaa. Vilka (2021) kirjoittaa laadullisessa tutkimusmenetelmässä olevan tärkeää se, että tutkija tuntee kulttuurin, toimintaympäristön ja kohderyhmän, koska ihmisten käsitykset ja kokemukset ovat tilannekohtaisia ja kulttuurisidonnaisia. Tällöin yleensä vältetään myös tulkintavirheitä.

### **10.3 Tutkimuksen eettisyys**

Vilkan (2021) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö on sitä, että tutkija noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että

tutkija perustaa tiedonhankintansa tieteelliseen kirjallisuuteen, muihin asianmukaisiin tietolähteisiin, havaintoihin sekä oman tutkimuksen analysointiin. Hän kirjoittaa tutkimusetiikan tarkoittavan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa muun muassa tutkimuskohteeseen ja toimeksiantajaan.

Tutkija pystyy osoittamaan tehdyllä tutkimuksellaan tiedonhankinnan, tutkimusmenetelmien ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa hyvän tieteellisen käytännön mukaan (Vilkkä, 2021). Alla listattuna Vilkan mukaan asioita mitä hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää:

- tutkija noudattaa rehellisyyttä, tarkkuutta ja yleistä huolellisuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä.
- tutkija toimii vilpittömästi ja rehellisesti toisia tutkijoita kohtaan.
- tutkimustulokset täyttävät tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset.
- tutkimus tuottaa uutta tietoa, tai esittää miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää.

Eettisestä näkökulmasta anonymiteetin säilyttäminen tutkimuksissa on erittäin tärkeää.

Voidaan todeta, että tämä tutkimus täyttää hyvän tieteellisen käytännön vaatimukset ja tutkimustulokset ovat tieteellisen tutkimuksen etiikan mukaisia.

## 11 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä vaikutuksia organisaatiomuutoksella on K-Auto Volkswagen Helsinki henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin, ja tämän kautta löytää kehityskohteet yrityksen tulevaisuuden muutoksiin, työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. Kahta tutkimusmenetelmää hyödyntämällä saatiin kattava kuva muutoksen vaikutuksista ja kehitettävistä asioista K-Autossa. Tutkimuksen tuloksia pohdittiin peilaten teoreettista viitekehystä.

Tutkimuksen tulokset ovat asioita, mitkä ovat varmasti näkyneet koko muutoksen ajan K-Auton arjessa ja ilmapiirissä, ja fiiliksiä on varmasti tuotu esiin esihenkilöille ja johdolle. Tämä tutkimus kuitenkin tuo uutta ja luotettavaa tietoa, jota on mahdollista hyödyntää yrityksen tulevaisuuden toiminnoissa.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että K-Autolla on kehitettävää työhyvinvointiin, organisaatiomuutoksiin ja organisaatiokulttuuriin liittyen. Henkilöstö toivoo, että jatkossa heitä kuunneltaisiin ja osallistutettaisiin asioissa, jotka liittyvät heidän työhönsä ja toimintaansa. He kaipaavat parempaa yhteishenkeä ja työilmapiiriä, mitä oli enemmän ennen organisaatiomuutosta. Mekaanikot kokevat, että viestintä ja vuorovaikutus ei ole ollut riittävää. He toivovat enemmän avoimuutta koko toiminnassa ja sujuvaa yhteistyötä esihenkilöiden ja osastojen kanssa. Mekaanikot kokivat suurta helpotusta siitä, että uudesta toimintamallista luovuttiin ja palattiin takaisin kohti entistä toimintaa.

K-Auto olisi varmasti kykenevä ottamaan mekaanikkojen kehitysideat työn alle ja kokeiluun, nyt kun tiedetään mitkä ne tarpeet ovat. Johto yhdessä mekaanikkojen kanssa pystyisi miettimään miten eri asiat voitaisiin ottaa käytäntöön ja pyrkiä kehittämään toimintaa niin, että se parantaisi työhyvinvointia, organisaatiokulttuuria ja tulevaisuuden muutoksia. Nämä asiat vaikuttavat isosti K-Auton jatkuvaan uudistumiseen sekä strategian, vision ja arvojen toteutumiseen.

### 11.1 Tulevaisuuden jatkokehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia organisaatiomuutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. Tuloksien kautta pystyttiin löytämään K-Auton kehitystarpeet edellä mainittuihin. Haastateltavilta kysyttiin konkreettisia kehitysideoita toimintaan, mutta seuraavaksi voisi myös olla hyödyllistä lähteä tutkimaan paremmin sitä, miten nämä kehitettävät asiat voisi toteuttaa niin, että se palvelisi koko henkilöstöä mahdollisimman hyvin ja mikä tukisi samalla K-Auton strategiaa, visiota ja arvoa.

Jatkokehittämistyö voisi olla myös toiminnallinen kehittämistyö, missä tehtäisiin kehitystyötä yhdessä henkilöstön kanssa käytännössä näiden tutkimustulosten perusteella. Tärkeää olisi, että koko henkilöstö tai koko kohderyhmä olisi mukana jollain tavalla, jolloin syntyisi vuorovaikutusta ja osallistamista.

Lisäksi laajemmat työhyvinvointitutkimukset ovat tarpeellisia tehdä tietyin väliajoin, jotta yritys on tietoinen henkilöstön hyvinvoinnista. Jatkossa voisi myös lähteä kehittämään suoraan tulevaisuuden muutosprosesseja, osallistaa näissä henkilöstöä ja panostaa vieläkin enemmän muutosjohtamiseen.

### 11.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Kaikki lähti liikkeelle tutkijan mielenkiinnosta aiheisiin työhyvinvointi ja organisaatiokulttuuri. Tutkija kuuli, että K-Auto Volkswagen Helsinki oli ison muutoksen äärellä, kun mekaanikkojen toimintamallia oltiin muuttamassa täysin toisenlaiseen malliin. Yhteistyössä yrityksen yhteyshenkilön, silloisen korjaamopäällikön kanssa sovittiin, että opinnäytetyö tehdään organisaatiomuutoksen vaikutuksista K-Auto Volkswagen Helsinki henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. Kesken tutkimuksen yritys vetäytyi muutoksesta, mutta päädyttiin jatkamaan samalla aiheella ja muuttamaan vain vähän tutkimusongelmia. Tätä kautta löytyi myös toinen päätutkimusongelma; ”Mitä kehitettävää yrityksellä on mahdollisesti tulevaisuuden muutoksissa, työhyvinvoinnissa ja organisaatiokulttuurissa”.

Prosessin aikana koettiin myös muutoksia ja välillä jouduttiin miettimään, mikä olisi järkevin ratkaisu, jotta saadaan tutkimuksesta sellainen, mistä olisi mahdollisimman paljon

hyötyä K-Autolle. Sujuva yhteistyö K-Auton yhteyshenkilön ja mekaanikkojen kanssa sekä opinnäytetyöohjaajan kanssa vaikutti paljon opinnäytetyön tekemiseen ja lopputulokseen.

Prosessi koostui aiheen valinnasta, tietoperustan tutkimisesta ja luomisesta, määrällisen kyselytutkimuksen ja laadullisen teemahaastattelun suunnittelusta ja toteuttamisesta, tutkimustulosten analysoinnista ja kaiken tämän raportoinnista. Tutkimuksista saatiin paljon tietoa ja monimenetelmällisyyden ansiosta tulokset olivat kattavia. Pitkälti sen ansiosta tutkimustulosten analysointi oli helpompaa.

Opinnäytetyöntekijä kokee, että on onnistunut tutkimuksen eri vaiheissa ja saanut valtavasti oppia tämän koko prosessin aikana pienistä haasteista huolimatta. Tutkimusongelmiin on pystytty vastaamaan ja tulosten perusteella on selvitetty kehitettävät asiat.

## LÄHTEET

- Addabbo, T., Ales, E., & Curzi, Y. (2017). *Well-being at and through work*. G. Giappichelli Editore.
- Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.
- Biron, C., Cooper, C. L., & Karanika-Murray, M. (2012). *Improving organizational interventions for stress and well-being: Addressing process and context*. Routledge.
- Bleistein, S. (2017). *Rapid organizational change*. Wiley.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler.
- Chen, P. Y. & Cooper, C. L. (2014). *Work and wellbeing* (1st edition.). John Wiley & Sons.
- Günther, K. & Hasanen, K. (i.a.). Raportointi ja kirjoittaminen. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.
- Günther, K., Hasanen, K., & Juhila, K. (i.a.). Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.
- Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat* (2., uud. ja täyd. I.). Tietosanoma.
- Huttunen, T. (2018). *Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta?* Kauppakamari.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (i.a.). Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.
- Jouany, V. & Martic, K. (22.2.2022). *Change Management: Definition, Best Practices & Examples*. <https://blog.smarp.com/change-management-definition-best-practices-examples>
- Kallio, A. (i.a.). Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishojelman laatiminen*. Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari.
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Kuukkanen, T. (23.8.2017). *Valuuko osaaminen hukkaan? – Kaksi kolmesta kokee, ettei työnantaja tunnista vahvuuksia*. <https://yle.fi/uutiset/3-9792705>
- Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus*. Talentum.
- Luukka, P. (2016). *Hallitse tai hajoa – johda yrityskulttuuriasi tai se johtaa sinua (ja yritystäsi)*. *Kauppalehti*. <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/kasvun-lasikatot/hallitse-tai-hajoa-johda-yrityskulttuuriasi-tai-se-johtaa-sinua-ja-yritystasi/ce558c75-cb01-5bbe-8f0b-e2448e49de89?>
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?* Alma Talent.
- Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media.
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. International Methelp.
- Nurmi, K. (2012). *Kipeän muutoksen lääkkeet: Kohti parempia muutoksia*. Infor.
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.
- Piha, K. (2017). *Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon*. Alma Talent.
- Pihlajasaari, P. (2016). Eettinen organisaatiokulttuuri tukee hyvinvointia ja sitouttaa johtajia. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti*, 51(3), 213–217.
- Rauramo, P. (2013). *Työhyvinvointi muutostilanteissa*. Työturvallisuuskeskus.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sydänmaanlakka, P. (2022). *Johtajan kokonaiskuntoisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen*. Kauppakamari.



- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uud. I.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valli, R. & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uud. p.). PS-kustannus.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päiv. p.). PS-kustannus.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Alma Talent.

## **LIITTEET**

Liite 1. Saatekirje tutkimukseen osallistuville

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Haastattelurunko

Liite 4. Tutkimateriaali haastateltaville

## Liite 1. Saatekirje tutkimukseen osallistuville

Hyvä vastaanottaja,

opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa liiketoimintaa ja teen opinnäytetyön yhteistyössä K-Auto Volkswagen Helsinki kanssa. Tutkin opinnäytetyössäni organisaatiomuutoksen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. Tämä tutkimus kohdistuu Volkswagen korjaamon mekaanikkoihin, joihin muutos on vaikuttanut laajimmin.

Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena korjaamon mekaniikoille ja teemahaastatteluina sen jälkeen muutamalle mekaniikolle. Kyselyyn ja haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista ja vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Vastaukset ja tulokset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Haastatteluteemat valikoituvat kyselytulosten perusteella.

Vastauksenne ovat erittäin tärkeitä. Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää K-Auton kehitystyössä liittyen organisaatiomuutoksiin, työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin.

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa toimintamallin muuttamista palvelumekaanikkomalliin. Muutoksen alkuaikajankohta tarkoittaa vuoden 2021 toukokuun yhteistoimintaneuvotteluita, joten kyselyn kysymykset ennen muutosta tarkoittaa aikaa ennen tätä.

Vastaaminen kyselyyn vie aikaasi noin 10–15 minuuttia. Kysely koostuu monivalintakysymyksistä ja muutamasta avoimesta kysymyksestä.

Kiitos ajastasi, jokainen vastaus on tärkeä!

Lisätietoja mielellään antaa allekirjoittanut.

Ystävällisin terveisin ja kiitoksin

Salla Koivumäki

\*Organisaatiomuutos = Toimintamallin muuttuminen mekaanikosta palvelumekaanikoksi

\*Työhyvinvointi = Kokonaisuus, mikä edistää ihmisen hyvinvointia työssä ja vapaa-ajalla, ja täten mahdollistaa tehokkuuden, tuloksellisuuden ja yritystoiminnan menestymisen. Kehusmaan (2011) mukaan hyvinvoivaan ja tuottavaan työyhteisöön tarvitaan reilua johtamista, kunnan olosuhteita, mielekästä ja sujuvaa työtä sekä tukea antavaa työyhteisöä.

\*Organisaatiokulttuuri = Yrityksen toimintatavat ja teot. William Wolfram on Seth Godin ja mukailleen kertonut yrityskulttuurin tarkoittavan sitä "mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa"

## Liite 2. Kyselylomake

### Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin

#### Työhyvinvointi ja organisaatiomuutos

##### 1. Ovatko organisaatiomuutokset vaikuttaneet työhyvinvointisi?

- selvästi heikentävästi  
 jonkin verran heikentävästi  
 ei ole vaikuttanut heikentävästi eikä parantavasti  
 jonkin verran parantavasti  
 selvästi parantavasti

##### 2. Psyykinen työhyvinvointi ennen muutosta

	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä
Työni oli riittävän haastavaa ja mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain arvostusta työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni oli henkisesti kuormittavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin työssäni onnistumisen tunteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 3. Psyykinen työhyvinvointi muutoksen tässä vaiheessa

	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä
Työni on riittävän haastavaa ja mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan arvostusta työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on henkisesti kuormittavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työssäni onnistumisen tunteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 4. Fyysinen työhyvinvointi ennen muutosta

	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä
Fyysisen kuormituksen tekijät huomioitiin työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysistä hyvinvointia tuettiin työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 5. Fyysinen työhyvinvointi muutoksen tässä vaiheessa

	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä
Fyysisen kuormituksen tekijät huomioidaan työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysistä hyvinvointia tuetaan työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Seuraava**





## Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin

### 9. Organisaatiokulttuurin piirteet muutoksen tässä vaiheessa

K-Auto =

	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä
arvojensa takana ("Asiakas ja laatu - kaikessa mitä teemme")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pysyvä ja luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuloskeskeinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijäkeskeinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteisöllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kilpailullinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innovatiivinen ja tavoitteellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vastuullinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palkitseva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
joustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 10. Organisaation toiminta ennen muutosta

	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä
Työpaikallani kaikkia kohdeltiin tasa arvoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä oltiin kiinnostuneita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani kannustettiin ja autettiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani mahdollisti laadukkaan ja tuloksellisen työn teon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni oli vuorovaikutuksellinen ja työilmapiiri hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11. Organisaation toiminta muutoksen tässä vaiheessa

	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä
Työpaikallani kaikkia kohdellaan tasa arvoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä ollaan kiinnostuneita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani kannustetaan ja autetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani mahdollistaa laadukkaan ja tuloksellisen työn teon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni on vuorovaikutuksellinen ja työilmapiiri hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava



12. Miten koit organisaatiokulttuurin ennen muutosta?

- vahvana
- heikkona
- siltä väliltä

13. Miten koet organisaatiokulttuurin muutoksen tässä vaiheessa?

- vahvana
- heikkona
- siltä väliltä

Seuraavassa kuvassa esitetään Kilpailevien arvojen viitekehys (Robert Quinn & John Rohrbaugh 1983). Organisaatio voidaan jakaa neljään eri kategoriaan niiden kulttuurin perusteella.



**Klaani:** Yhteistyö ja yhteisöllisyys. Ihmiset, tarkoitus ja rakenteet ovat sitoutuneita ja keskiössä ovat jaetut arvot ja viestintä.

**Adhokratia:** Luovuus ja kehittyminen. Ihmiset, tarkoitus ja rakenteet ovat muutoshalukkaita ja innovatiivisia. Kokeilu ja joustavuus ovat ominaista.

**Hierarkia:** Kontrolli ja systemaattisuus. Ihmiset, tarkoitus ja rakenteet käyttäytyvät tasaisesti, varovaisesti ja käytännöllisesti. Vahva valvonta ja suunnittelu ominaista.

**Markkina:** Kilpailu ja nopeus. Ihmiset, tarkoitus ja rakenteet ovat kilpailullisia ja suorituskeskeisiä. Tulosten ja tavoitteiden saavuttaminen ominaista.

14. Mikä edeltävän kuvan neljästä kategoriasta kuvaa parhaiten K-Auton kulttuuria ennen muutosta?

- Klaani (Yhteisö)
- Adhokratia (Luovuus)
- Hierarkia (Kontrolli)
- Markkina (kilpailu)

15. Mikä edeltävän kuvan neljästä kategoriasta kuvaa parhaiten K-Auton kulttuuria muutoksen tässä vaiheessa?

- Klaani (Yhteisö)
- Adhokratia (Luovuus)
- Hierarkia (Kontrolli)
- Markkina (kilpailu)

## Organisaatiomuutos ja sen vaikutukset

### 16. Muutosjohtaminen

	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä
Johtaminen ja esihenkilötyö on ollut onnistunutta muutoksen läpiviennissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi tukea muutosprosessin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi arvostusta muutosprosessin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 17. Muutosprosessi ja muutosviestintä

	1 = täysin eri mieltä	2 = eri mieltä	3 = hieman eri mieltä	4 = hieman samaa mieltä	5 = samaa mieltä	6 = täysin samaa mieltä
Minulle on ollut tarpeeksi selvää miksi ja miten muutos tapahtuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on ollut tarpeeksi riittävä muutosajan aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseni uuteen työtehtävään on ollut tarpeeksi riittävä ja hyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18. Mitä vaikutuksia organisaatiomuutoksella on ollut työhyvinvointisi ja organisaatiokulttuuriin vuoden aikana?

### 19. Mitä hyvää muutokset ovat tuoneet sinulle?



Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvointiin ja  
organisaatiokulttuuriin

Taustakysymykset

20. Ikä

- 18-30
- 31-45 vuotta
- 46-65 vuotta

21. Kauanko olet työskennellyt K-Autossa?

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Edellinen

Lähetä



### Liite 3. Haastattelurunko

#### TYÖHYVINVOINTI

1. Mitä kehitettävää yrityksellä mielestäsi on työhyvinvointiin liittyvissä asioissa?  
(Psyykkinen, fyysinen, sosiaalinen)
2. Mitä konkreettisia toimia voisi olla kehitystyöhön?

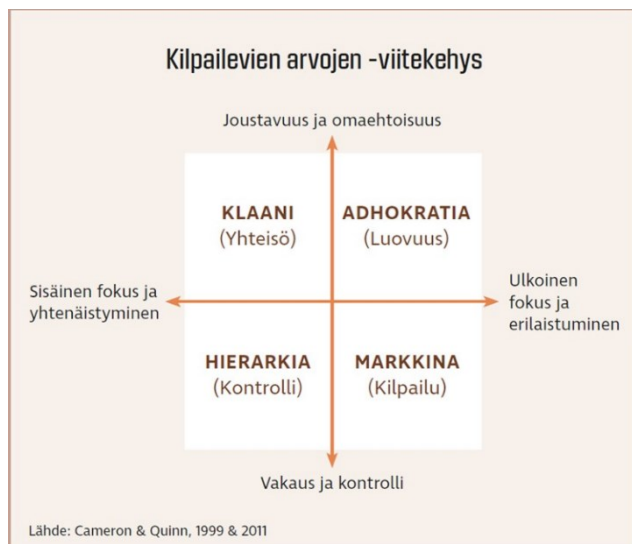
#### ORGANISAATIOKULTTUURI

1. Millainen organisaatiokulttuuri tukee yrityksen strategiaa ja vision saavuttamista?
2. Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa työhösi ja työhyvinvointiisi?
3. Millainen tekemisen tapa yrityksessä tuo tuloksia ja edistää työhyvinvointia?
4. Mitä kehitettävää organisaatiokulttuurissa mielestäsi on?
5. Mihin suuntaan toivoisit sen kehittyvän?
6. Mitä konkreettisia toimia ne voisivat olla?

#### TULEVAISUUDEN MUUTOKSET

1. Mitä kehitettävää yrityksen muutosprosesseissa mielestäsi on?
2. Mitä toivoisit yritykseltä tulevaisuuden muutoksissa?
3. Mitä konkreettisia toimia voisi olla kehitystyöhön?

## Liite 4. Tukimateriaali haastateltaville



**Klaani:** Yhteistyö ja yhteisöllisyys. Ihmiset, tarkoitus ja rakenteet ovat sitoutuneita ja keskiössä ovat jaetut arvot ja viestintä.

**Adhokratia:** Luovuus ja kehittyminen. Ihmiset, tarkoitus ja rakenteet ovat muutoshalukkaita ja innovatiivisia. Kokeilu ja joustavuus ovat ominaista.

**Hierarkia:** Kontrolli ja systematiikka. Ihmiset, tarkoitus ja rakenteet käyttäytyvät tasaisesti, varovaisesti ja käytännöllisesti. Vahva valvonta ja suunnittelu ominaista.

**Markkina:** Kilpailu ja nopeus. Ihmiset, tarkoitus ja rakenteet ovat kilpailullisia ja suorituskeskeisiä. Tulosten ja tavoitteiden saavuttaminen ominaista.

## K-AUTON STRATEGIA JA VISIO

- Alan paras asiakaskokemus
- Digitalisoitu autokauppa
- Markkinajohtaja

K-Auto uudistuu autoilevan Suomen parhaaksi, tavoitteena alan paras asiakaskokemus.

K-Auton palveluperiaatteet ohjaavat toimintaa:

Asiakas aina ensin – Yhdessä – Rohkeasti – Avoimesti – Ammattitilpeydellä

## K-AUTON ARVO

Yksi kaikkien ja kaikki asiakkaan puolesta

Organisaatiokulttuurin tasot Scheinin mukaan;

1. **ARTEFAKTIT** = näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt, ihmisten aikaansaannokset. Mitä työpaikalla tapahtuu, kun kukaan ulkopuolinen ei ole katsomassa? Miten sinut otetaan vastaan ja miten sinua palvellaan? Miten hommat hoituvat?
  - fyysiset tilat, värit, tilankäyttö
  - työasut
  - rituaalit ja tarinat
2. **ARVOT JA NORMIT** = pystytään tiedostamaan, vaatii taustalle arvopohdinnan. Ohjaa päätöksentekoa. Mikä on tärkeää juuri tässä organisaatiossa ja työyhteisössä, mitä arvostetaan ja miten se näkyy toiminnassa?
  - tavoitteet
  - arvot
  - ideologia
3. **POHJIMMAISET PERUSOLETTAMUKSET** = syvätason käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet ajan kuluessa organisaatiossa työskentelevien toimintaperiaatteiden ja näkemysten välityksellä. Perusolettamuksia on yleensä vaikea kuvailla ja muuttaa. Perusolettamukset selittävät käyttäytymistä.
  - ajattelumallit ja tunteet
  - tiedostamattomat uskomukset

