



Organisaatiokulttuurin matka kohti tahtotilaa: yritys X:n henkilöstön kokemukset ja nykytilan arviointi

Oona Kerttula

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

AMK-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Oona Kerttula
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Organisaatiokulttuurin matka kohti tahtotilaa: yritys X:n henkilöstön kokemukset ja nykytilan arviointi.
Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 6
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten organisaatiokulttuurin tahtotila toteutuu tällä hetkellä yritys X:ssä ja kartoittaa sitä edistäviä tekijöitä. Tutkimuksen avulla selvitettiin toimeksiantajaorganisaation henkilöstön kokemuksia organisaatiokulttuurin tahtotilan tämänhetkisestä toteutumisesta ja sitä edistävästä tekijöistä. Lisäksi tutkittiin sitä, miten organisaatiokulttuuri näyttäytyy henkilöstön työssä juuri nyt.</p> <p>Tietoperustassa käsitellään organisaatiokulttuuria yleisesti ja sen lukuisia määritelmiä. Lisäksi tietoperustassa käsitellään organisaatiokulttuurin uudistusta ja sitä edistäviä tekijöitä. Organisaatiokulttuurin tarkastellaan toimeksiantajaorganisaation organisaatiokulttuurille määritellyn tahtotilan teemojen kautta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksen tulosten analysointiin hyödynnettiin sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmää. Tutkimus toteutettiin kyselynä, joka lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse. Kysely toteutettiin huhtikuussa 2024. Kyselyssä kysyttiin hallintohenkilöstön kokemuksia tahtotilan toteutumisesta kolmen eri teeman kautta. Lisäksi kartoitettiin organisaatiokulttuurin tahtotilaa edistäviä tekijöitä ja sitä, miten organisaatiokulttuurin tahtotila näyttäytyy henkilöstön työssä kyselyn tekohetkellä.</p> <p>Päätuloksina saatiin selville, että organisaatiokulttuurin tahtotila toteutuu jo pääasiassa hyvin yrityksessä. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousi yhdessä tekeminen ja siihen liittyvät väittämät. Kyselyn tuloksista ilmeni, että henkilöstö kokee pääasiassa hyvänä organisaatiokulttuurin tahtotilan toteutumisen sekä etenkin yhteiset päämäärät ja on sitoutunut niihin.</p> <p>Lopussa tuloksista tehtiin johtopäätökset ja pohdittiin kehittämideoita. Kehittämideoiksi nousivat organisaatiokulttuurin tahtotilan juurruttaminen sekä syventäminen yleisesti yrityksessä. Lisäksi esiin nousi johtamisen kehittämiseen liittyviä teemoja. Tutkimus on mahdollista toistaa sellaisenaan tai muunneltuna versiona kun toimeksiantajaorganisaatio on saanut juurrutettua kulttuurin tahtotilaa syvemmin.</p>
Asiasanat Organisaatiokulttuuri, tahtotila, uudistaminen, määrällinen tutkimus

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	1
1.2	Toimeksiantaja.....	2
1.3	Peittomatriisi	3
2	Organisaatiokulttuuri	4
2.1	Organisaatiokulttuurin määritelmiä	4
2.2	Organisaatiokulttuurin merkitys yritykselle.....	5
2.3	Organisaatiokulttuurin tahtotila	6
2.4	Tulevaisuuskyvykäs organisaatio	7
2.5	Arvot organisaatiokulttuurissa.....	9
2.6	Organisaatiokulttuuri ja strategia	10
3	Organisaatiokulttuurin uudistaminen.....	12
3.1	Organisaatiokulttuurin seitsemän pilaria	14
3.2	Ihminen uudistamisen keskiössä	15
4	Tutkimus.....	16
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	16
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	17
4.3	Tulosten analysointi	18
5	Tutkimuksen tulokset.....	20
5.1	Vastaajien taustatiedot.....	20
5.2	Yhteisen päämäärän ohjaama	21
5.3	Elämänmyönteinen	24
5.4	Mahdollisuuksiin tarttuva.....	27
5.5	Organisaatiokulttuurin tahtotilaa edistävät tekijät.....	31
5.6	Kulttuurin tahtotilan teemojen näyttäytyminen työssä.....	33
6	Pohdinta	36
6.1	Johtopäätökset.....	36
6.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	38
6.3	Kehittämissuhteet.....	39
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	40
	Lähteet.....	41
	Liitteet	44
	Liite 1. Saatekirje.....	44
	Liite 2. Kyselylomake.....	45

1 Johdanto

Organisaatiokulttuurin uudistaminen yrityksessä voi olla vuoristoradan kaltainen matka. Kyseessä ei missään tapauksessa ole lyhyt prosessi vaan kokonaisuudessaan se ottaa aikaa sekä resursseja koko organisaatiolta. Matka valmiiseen uudistukseen vie yleensä vähintään kaksi vuotta, mutta luultavasti vieläkin enemmän. Uudistetun kulttuurin muutosmatka tarjoaa hedelmällisen aiheen tutkia muutoksen vaikutuksia ja nykytilaa. Opinnäytetyössäni sukellan organisaatiokulttuurin uudistuksen maailmaan ja sen keskeneräisyyteen. Nykypäivän organisaatiot kohtaavat jatkuvasti paineita sopeutua muuttuvaan ympäristöön, ja tämän seurauksena kulttuurin muutokset ovat väistämättömiä. Organisaatiokulttuuri on kuitenkin vain työkalu yrityksessä. Tämä työkalu mahdollistaa parhaimmillaan organisaation menestyksen liike-elämässä. (Kuusela 2015, 164; Luukka 2024, 43.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia organisaatiokulttuurin uudistamisen matkaa kohti organisaation kulttuurille määriteltyä tahtotilaa. Tahtotilalla tässä opinnäytetyössä tarkoitan sitä, millainen yritys haluaa olla ja miten se haluaa toimia. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Suomessa toimiva henkilöstöpalveluyritys. Yrityksestä käytän tässä opinnäytetyössä nimeä X. Yritys X:n pääasiallinen liikevaihto koostuu henkilöstövuokrauksesta. Toimeksiantajaorganisaatiossa käynnistettiin syksyllä 2023 laaja toimintamallin muutos, josta organisaatiokulttuurin uudistus on yksi osa. Organisaatiokulttuurin matkaa kohti tahtotilaa ei vielä olla toimeksiantajaorganisaatiossa laajemmin mitattu ja tämän vuoksi yrityksen on merkittävää saada tietoa siitä, kuinka henkilöstö organisaatiokulttuurin tahtotilan kokee.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää organisaatiokulttuurille määritellyn tahtotilan tämänhetkistä toteutumista ja kartoittaa kulttuurin tahtotilaa edistäviä tekijöitä hallinnon henkilöstön kokemuksen näkökulmasta. Opinnäytetyön menetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin sähköpostitse toimitettuna kyselynä toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle. Tätä opinnäytetyöhön luotua kyselyä on toimeksiantajayrityksen mahdollista hyödyntää sovellettuna myös tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni tutkimusongelmaksi muodostui missä vaiheessa yritys X on menossa kohti tavoiteltua tahtotilaa. Tämän lisäksi haluttiin vastauksia siihen, mitkä tekijät koetaan kasvua edistäviksi tekijöiksi organisaatiokulttuurin uudistamisessa yritys X:ssä sekä kuinka tahtotila näytetään tällä hetkellä henkilöstön työssä. Näihin pohjaten tavoitteenani on luoda kattava tietoperusta organisaatiokulttuurista toimeksiantajaorganisaation tahtotilan teemojen kautta. Tämän lisäksi käsitellen tietoperustassa uudistamista edistäviä tekijöitä.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Missä vaiheessa yritys X on menossa kohti organisaatiokulttuurin tahtotilaa?
2. Mitkä tekijät yritys X:n hallintohenkilöstö kokee organisaatiokulttuurin tahtotilaa edistävinä tekijöinä?
3. Miten organisaatiokulttuurin tahtotila näyttyy juuri nyt henkilöstön työssä?

Opinnäytetyöni teema on hyvin ajankohtainen toimeksiantajayritykselle ja lisäksi organisaatiokulttuuri teemana kiinnostaa minua sen moniulotteisuuden vuoksi. Organisaatiokulttuuri käsitteenä on hyvin monitulkintainen ja laaja ja pyrin siksi rajaamaan sitä toimeksiantajaorganisaation organisaatiokulttuurille määritellyn tahtotilan kautta ja käsittelemään kulttuuria tahtotilan teemojen avulla.

Opinnäytetyöni on vastuullisuuden näkökulmasta merkittävä. On tärkeää saada ajankohtaista ja realistista tietoa siitä, kuinka henkilöstö kokee organisaatiokulttuurin uudistamisen matkan sekä mitä asioita on jo omaksuttu ja mitkä asiat vaativat mahdollista lisätyöstä yrityksen puolesta. Lisäksi tutkimuksella on mahdollista saada tietoa siitä, kuinka hyvin yrityksen henkilöstö kokee tavoitellun tahtotilan. Yritys X:n saa opinnäytetyöstäni tärkeää tietoa siitä kuinka määritelty tahtotila koetaan ja kuinka hyvin se on sisäistetty ja jalkautettu organisaatioon sekä siitä, mitkä tekijät henkilöstön mielestä koetaan merkittävimminä tekijöinä matkassa kohti tahtotilaa. Kun matka uudistukseen on vielä kesken, on opinnäytetyölläni lisäksi mahdollista vaikuttaa kulttuurin uudistuksen matkan lopulliseen toteutumiseen.

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Suomessa toimiva henkilöstöpalveluyritys. Kyseisestä organisaatiosta käytän tässä opinnäytetyössä nimeä X. Yritys X:n pääasiallinen liikevaihto koostuu henkilöstövuokrauksesta. Yritys X välittää työvoimaa aina yhden päivän työsuhteista kuukausien mittaisiin sijaisuuksiin. Yrityksen toimialoja ovat sosiaali- ja terveysala, varhaiskasvatus, opetus sekä erilaiset palvelualat.

Toimeksiantajaorganisaatiossa käynnistettiin laaja toimintamallinmuutos syksyllä 2023. Organisaatiokulttuurin tilannetta kohti sille määriteltyä tahtotilaa ei vielä olla laajasti mitattu matkan kuluessa. Tämän vuoksi opinnäytetyöni keskittyy yritys X:n organisaatiokulttuurille määriteltyyn tahtotilaan ja sen teemoihin. Lisäksi käsittelen opinnäytetyössäni organisaatiokulttuuria edistäviä tekijöitä sekä sitä, miten tahtotila näyttyy henkilöstön työarjessa ja työnteossa. Puhun opinnäytetyössäni organisaatiokulttuurin muutoksen sijaan organisaatiokulttuurin uudistuksesta. Tämä näkökulma on suora lähtöisin toimeksiantajaorganisaatiolta.

Opinnäytetyöni on rajattu yrityksen hallintohenkilöstöön. Organisaatiokulttuurin tahtotilaa toteuttaa erityisesti yrityksen hallintohenkilöstö, joten opinnäytetyöni keskittyy ainoastaan heihin.

1.3 Peittomatriisi

Peittomatriisi toimii tärkeänä työkaluna tutkimusraportin rakenteen ja sisällön organisoinnissa. Siinä esitetään systemaattisesti tutkimusongelmat, taustatieto, saadut tulokset sekä käytetyt tutkimusmenetelmät kuten kyselylomakkeet tai haastattelurungot. Tämä auttaa lukijaa hahmottamaan raportin kokonaisuuden loogisesti sekä helpottaa tulosten analysointia. (Opinnäytetyökoordinaattorit, 4.)

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelma	Tietoperusta	Tulokset	Lomakkeen kysymykset
Missä vaiheessa yritys X on menossa kohti organisaatiokulttuurin tahtotilaa?	2.2, 2.3, 2.6	5.2, 5.3, 5.4	3,4,5
Mitkä tekijät yritys X:n hallinto henkilöstö kokee organisaatiokulttuurin tahtotilaa edistävinä tekijöinä?	3, 3.1, 3.2	5.5	6
Miten organisaatiokulttuurin tahtotila näyttäytyy juuri nyt henkilöstön työssä?	2.1, 2.2, 2.3	5.6	7

2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri tai toiselta nimeltään yrityskulttuuri on äärimmäisen monimutkainen organismi ja se rakentuu sen johtajien, yrityksen omistajien, työntekijöiden sekä sattuman mukaisen vuorovaikutuksen tuotoksena. Organisaatiokulttuuri kuvaa organisaatiossa vallitsevia toimintatapoja ja kussakin organisaatiossa on omanlaisensa kulttuuri. Toisen yrityksen organisaatiokulttuuria on mahdoton kopioida. Organisaatiokulttuurin on oleellista tukea yrityksen strategiaa ja vision saavuttamista. Bryan Walkerin sanoin: kulttuuri on kuin tuuli. Se on näkymätön, mutta silti sen vaikutukset voidaan nähdä ja tuntea. Kun se on myötäinen, se tukee tavoitteitasi, mutta kun se on vastainen, kaikki muuttuu vaikeaksi. (Luukka 2019, 94; Walker, 2017.)

Yrityskulttuuri voidaan määritellä viittaamaan organisaation tiedostettuihin ja tiedostamattomiin arvoihin, rakenteisiin, toimintatapoihin ja niiden ilmentymiin, jotka ohjaavat jäsenten käyttäytymistä, yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista vastaavanlaisista organisaatioista. (Leidenschaft s.a.)

Organisaatiokulttuuri ilmentyy yrityksessä useilla tavoilla. Näistä fyysisiä eli niin sanottuja näkyviä asioita ovat esimerkiksi yrityksen keskinäiset puhetavat, yrityksen toimistorakennus, sen sisustus, laitteet ja esimerkiksi ”Pizza-keskiviikot”. Näkyvien asioiden lisäksi organisaatiokulttuuri voi näyttäytyä yrityksessä sen sisäpiiriläisten kertomina arvoina, jotka sisältävät sen mitä yritys tekee ja mihin se pyrkii tulevaisuudessa. (Schein 2023, luku 6.3.)

Organisaatiokulttuuri on ihan jokaisen vastuulla työyhteisössä. Kulttuuria ei rakenneta pelkästään hr-osastolla tai päätetä siitä johtoryhmässä. Organisaatiokulttuuri rakentuu jokaisen jäsenen toiminnasta ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Tässä kappaleessa kuvaan organisaatiokulttuurin erilaisia määritelmiä sekä siihen liittyvää termistöä yritys X:n organisaatiokulttuurin tahtotilan teemojen kautta.

2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmiä

Schein (2017) määrittelee kulttuurille kolme erilaista tasoa tai elementtiä. Nämä tasot ovat ulkoiset artefaktit, omaksutut arvot ja uskomukset sekä kolmantena perusolettamukset. Artefaktit sisältävät näennäisiä asioita kuten fyysiset tilat tai työasut, rituaalit työhön liittyen sekä havainnoitu käyttäytymisen, jota voi olla lisäksi haastava tulkita. Omaksutut arvot ja uskomukset sisältävät organisaation ideologian, tavoitteet ja rationalisoinnit. Perusolettamuksen elementti sisältää tiedostamattomat uskomukset sekä arvot. Juuri perusolettamukset selittävät käyttäytymistä, tunteita ja ajatusmalleja. (Schein 2017, 18.) Scheinin mukaan kulttuuri voidaan nähdä jäävuorena. Jäävuorella pinnalle jäävä osuus kuvaa organisaatiokulttuurin näkyviä tekijöitä eli artefakteja. Pinnan alla oleva suurin

osa jäävuoresta kuvastaa kaikkea näkymätöntä organisaatiosta. Jäävuori siis kokonaisuudessaan muodostaa organisaatiokulttuurin määritelmän.

Vaikka kulttuuri onkin moniselitteinen käsite ja voi vaikuttaa siltä, että sitä on melkein mahdotonta määritellä, on sitä kuitenkin mahdollista tarkastella neljän ominaisuuden kautta. Nämä neljä samankaltaista yhtäläisyyttä löytyy organisaatiokulttuurien tutkimuksesta sekä kirjallisuudesta. Nämä neljä ominaisuutta ovat: jaettu ilmiö, läpileikkaava, vaistomainen sekä kestävä. Jaetun ilmiön ominaisuudella tarkoitetaan sitä, että kulttuuri on aina jaettu. Kulttuuria syntyy vasta kun on vuorovaikutusta ihmisten välillä. Läpileikkaavalla tarkoitetaan sitä, että kulttuuri läpäisee aina yrityksen eri tasoja ja vaikuttaa myös organisaation ulkopuolisiin asioihin. Vaistomaisena ominaisuutena kulttuurissa puolestaan tarkoitetaan sitä, että vaikka kulttuuria ei olisi missään selitetty, on meillä ihmisinä mahdollisuus asettua ja toimia kulttuurin mukaan ainoastaan nojaten vaistoihimme. Kestävällä kulttuurissa tarkoitetaan sitä, että kulttuuri ja sen uskomukset saattavat yltyä läpi sukupolvien. Tämä pätee myös esimerkiksi silloin, jos yrityksessä vaihtuisi koko johtoryhmä on silti mahdollista, että tarinat säilyvät ja kulttuuri pysyy tietynlaisena. (Kulmala & Rosvall 2022, 20–22.)

Yrityskulttuurilla on Luukan (2018, 25) mukaan kuusi keskeistä ominaisuutta. Kulttuuri on aina ryhmään liittyvä ominaisuus ja se luodaan yhdessä, ryhmän sisällä. Ilman ryhmää tai vuorovaikutusta, ei ole kulttuuria. Kulttuuri opitaan ja se on jaettu ominaisuus. Kulttuuri yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa jäsenet muista ryhmistä. Kulttuuri näyttäytyy aina yksilöä vahvempana ja se yhdistää ryhmää esimerkiksi arvojen tasolla. (Luukka 2018, 25.)

Organisaatiokulttuuri tai toiselta nimeltään yrityskulttuuri voidaan määritellä myös näin: ”Yrityskulttuuri on yhdistelmä helposti havaittavia ideaaleja, kuten visioita ja arvoja, sekä vaikeammin havaittavia normeja, käyttäytymismalleja, kieliä, uskomuksia ja järjestelmiä.” (Dyer 2023, 6.) Jokainen määritelmä organisaatiokulttuurista sivuaa samankaltaisia teemoja, mutta jokaisella kulttuurin määrittäjällä on oma määritelmänsä siitä. Organisaatiokulttuuri siis koostuu useasta tekijästä organisaatioiden sisällä ja se voidaan nähdä ja sitä voidaan tulkita monin eri tavoin.

2.2 Organisaatiokulttuurin merkitys yritykselle

Organisaatiokulttuuri on yksi merkittävimpiä kilpailukykyyn ja vetovoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kulttuuri vastaa yrityksessä kysymykseen ”Miten?”. Tällä tarkoitetaan sitä, miten asiat hoidetaan yrityksessä ja miten toiminta vaikuttaa yrityksen sidosryhmiin. Kulttuuri siis määrittelee pitkälti sen, miten ja millä tavalla yrityksessä toimitaan. Organisaatiokulttuurin tulee tukea strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla. Kun kulttuuri ja strategia kulkevat käsikädessä, on yrityksen menestys tehty mahdolliseksi. (Kulmala & Rosvall, 2022.)

Vahva organisaatiokulttuuri voi tuottaa merkittävää kilpailuetua yritykselle. Vahvaksi luotu kulttuuri vetää puoleensa tietynlaisia ihmisiä, jotka siihen sopivat sekä samaan aikaan aktiivisesti työntää pois sellaisia, jotka siihen ei välttämättä sopisi. Luukan mukaan kulttuuri on voittava, mikäli se on binäärinen eli sen arvo voi olla ainoastaan yksi tai nolla. Tällä tarkoitetaan sitä, että kulttuurin on erotuttava muista ja se pitää pystyä tunnistamaan niin yrityksen sisältä kuin ulkoakin. Yrityksen toimintatapojen tulee olla yhtä ja näin tunnistettavia sekä lisäarvoa yritykselle tuottava tekijä. (Luukka 2018, 86.)

Hyvin rakennettu yrityskulttuuri on merkittävä väline erilaisten haasteiden voittamiseen. Yrityskulttuurilla on suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon, sillä se luo parhaimmillaan sitoutuneempia työntekijöitä, tuottavuutta ja innovaatiota. Onnistuneen ja vahvan yrityskulttuurin avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä yritykseen, alentaa rekrytointikustannuksia - ja saada maine, joka ylittää kilpailevat yritykset. (Wong, 2023.)

Kun organisaation arvot ja kulttuuri ovat vahvasti juurtuneet, ne heijastuvat päätöksenteossa niin, että jokainen tehty päätös on linjassa näiden periaatteiden kanssa tai jopa edistää niiden toteutumista. (Tanner 2024, 302.)

Vahva organisaatiokulttuuri on tärkeää hyvin monesta syystä. Vahva organisaatiokulttuuri edistää työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen. Lisäksi se voi parantaa työntekijöiden luovuutta ja sopeutumiskykyä esimerkiksi erilaisiin muutoksissa, joita organisaatiossa voi tapahtua. Kun työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan ovat he kokonaisuudessaan tuottavampia. Tämä auttaa työntekijöitä ylittämään asiakkaiden odotukset ja näin vaikuttamaan yrityksen menestykseen. Näiden tekijöiden lisäksi vahva organisaatiokulttuuri parantaa myös organisaation resilienssiä eli sietokykyä. (Akinpelu 2024.)

2.3 Organisaatiokulttuurin tahtotila

Yritys X:ssä on kuvattu organisaatiokulttuurin tahtotila, eli se, miten yritys X:ssä halutaan toimia tulevaisuudessa. Tahtotilaa kuvataan yrityksessä yhdessä kuljettavana matkana kohti organisaatiokulttuurin muutoksen päämäärää. Organisaatiokulttuurin muutos ei toteudu ilman tahtotilaa saada aikaan. Tahtotilan tulisi auttaa organisaatiota ratkaisemaan jotakin ulkoisia ja sisäisiä haasteita. Tätä tahtotilaa yritys X:n uudistuksella ja siihen liittyvillä toimilla tavoitellaan. Organisaatiokulttuurin tahtotila on nähtävissä yrityksen asiakastyössä, sillä tahtotilalla on vaikutusta myös siihen, kuinka yritys palvelee asiakkaitaan. (Kuusela 2015, 193.) Tahtotilalla yritys X pyrkii vahvistamaan työntekijä- ja asiakaslähtöistä toimintakulttuuria sekä uudistamaan organisaatiokulttuuria rakentamalla siitä modernia, osallistavaa sekä strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla toteuttavaa. Yritys X:n organisaatiokulttuurille määriteltiin tahtotila, jossa on kolme teemaa. Nämä kolme tahtotilan

teemaa ovat yhteisen päämäärän ohjaama, elämänmyönteinen ja mahdollisuuksiin tarttuva. Tahtotilan teemat sekä niihin liittyvät määritelmät tulevat esille kyselylomakkeessa, sillä kyselylomakkeen kysymykset on muodostettu pohjaten tahtotilan teemoihin.

Kokeilemisen mahdollistamisella voi olla merkittävää vaikutusta kulttuuriin. Kun yksilöllä on vapaus kokeilla uusia ratkaisuja liiketoiminnalle edullisella kannalla, voi syntyä innovaatioita, se voi lisätä itseluottamusta ja tuoda uutta energiaa. (Kulmala & Rosvall 2022, 281.) Tahtotilan määritelmä perustuu siihen, mitä kohti yritys X haluaa organisaationa olla menossa ja miten se haluaa toimia. Yksi teema yritys X:n organisaatiokulttuurin tahtotilassa onkin kokeilullisuuden ja innovatiivisen ajattelun mahdollistaminen.

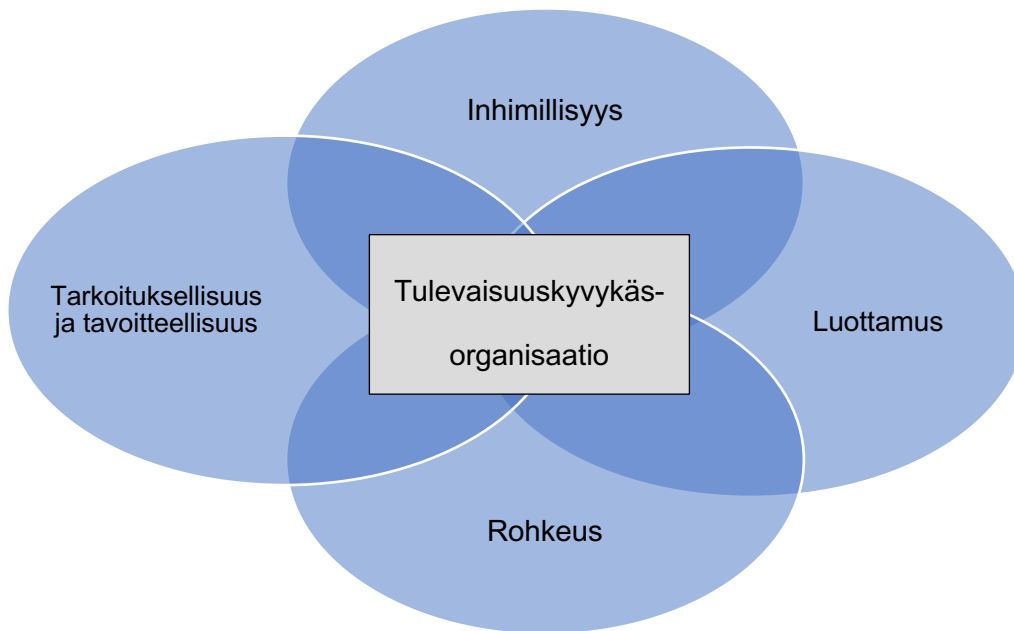
Iso osa organisaatioista korostaa vastuunkantamisen kulttuuria. Omistajuuden ja vastuunkantamisen kulttuurin vahvistaminen organisaatiossa vaatii esimerkillistä johtajuutta. Johtajien on otettava vastuu omista teoistaan ja päätöksistään ja osoitettava sitoutumisensa jatkuvaan kehittymiseen. Tämä edellyttää johdonmukaisuutta puheiden ja tekojen välillä. Vastuun ottaminen tapahtuu vähitellen tiimipalaverissa ja esimerkiksi 121-keskusteluissa. Tiimeissä voidaan listata tehtäviä tai kokonaisuuksia ja jokainen jäsen voi esimerkiksi valita yhden asian, johon sitoutua. Tärkeää on juurruttaa uusi käyttäytyminen arkeen ja normaaleihin rutiineihin. (Tanner 2024, 303, 304.) Vastuunottamista korostetaan myös yritys X:n organisaatiokulttuurin tahtotilassa. Kulttuuria halutaan viedä sellaiseen suuntaan, että jokainen ottaisi enemmän vastuuta omasta työstään. Osa toiminnoista on myös jaettu suoraa tiimeille. Yritys X:ssä tiimit ovat itse vastuussa tekemisen sujuvuudesta ja tästä puhutaankin tekemisten omistamisena.

Organisaation positiivinen ihmiskuva perustuu ajatukseen, että ihmiset ovat luonnostaan motivoituneita tekemään parhaansa ja toimimaan yhteisen hyvän puolesta. Organisaatiossa luotetaan ihmisiin ja uskotaan heidän kykyihinsä. Yhteisöllisyys, merkityksellisyyden tunne ja innostava ilmapiiri edistävät niin yksilöiden kuin organisaationkin menestystä. Tämä luo perustan valmentavaan johtamiseen ja tiedolla johtamiseen, jotka rakentavat oppivan, uudistuvan ja kehittyvän organisaation kulttuuria. (Listenmaa 2023, 289.) Yritys X:n organisaatiokulttuurissa on keskiössä ihminen. Tahtotilassa korostetaan ihmisyyttä ja inhimillisyyttä niin yksilön kuin tiimienkin tasolla.

2.4 Tulevaisuuskyvykäs organisaatio

Termin tulevaisuuskyvykäs organisaatio on kiinteästi yhteydessä organisaatiokulttuuriin. Termillä tulevaisuuskyvykäs tarkoitetaan niitä todellisia ja jatkuvasti päivittyviä taitoja, joita yrityksessä tarvitaan tulevaisuuden haasteiden kohtaamiseksi siten, että yritys säilyy elinvoimaisena ja menestyvänä. Olennaista tulevaisuuskyvykkyudessa on toimijan kyky hyödyntää näitä taitoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritys X:n organisaatiokulttuurin tahtotilan päätavoitteena on ylläpitää modernia,

osallistavaa ja strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla toteuttavaa organisaatiokulttuuria. Yritys X:n uudistuvassa organisaatiokulttuurissa on paljon samoja piirteitä, joita Luukka (2024) kuvailee tulevaisuuskyvykkääksi organisaatioksi. Tulevaisuuskyvykkään organisaation neljä ominaispiirrettä Luukan mukaan ovat inhimillisyys, luottamus, rohkeus sekä tarkoituksellisuus ja tavoitteellisuus. (Luukka 2024, 93, 97; Yritys X 2024.) Seuraavaksi avaan tulevaisuuskyvykkään organisaation tunnuspiirteitä tarkemmin.



Kuva 1. Tulevaisuuskyvykkäs organisaatio (Mukaillen Luukka 2024, 98)

Inhimillisyys taitona tulevaisuuskyvykkäässä organisaatiossa tarkoittaa sitä, että ihminen haluaa tulla kohdatuksi tuntevana ja ajattelevana yksilönä myös työelämässä. Ihminen on kokonaisuus, jolla on elämää työpaikan ulkopuolellakin. Ihmiset ovat erilaisia, mutta yhtä arvokkaita mistään riippumatta. Ihmiset motivoituvat ja innostuvat yksilöllisesti eri asioista ja heillä on erilaisia tarpeita, jotka myös vaihtelevat. (Luukka 2024, 110.) Inhimillisyys ja ihmisyyys korostuu myös yritys X:n organisaatiokulttuurin tahtotilassa. Yrityksessä halutaan olevan inhimillinen ilmapiiri ja esimerkiksi virheisiin suhtaudutaan niin, että ne sallitaan ja niistä opitaan. Kaiken ajattelun keskiössä halutaan olevan ihminen niin yrityksen sisäisessä kuin ulospäin suuntautuvassa toiminnassa.

Luottamusta kuvataan psykologisena tilana, jossa yksilö tai ryhmä on valmis antamaan itsensä alttiiksi toiselle osapuolelle ja sen toiminnalle uskoen kuitenkin siihen, että toinen osapuoli toimii yhteisesti sovittujen odotusten, sitoumusten ja eettisten normien mukaisesti. Luottamus liittyy vahvasti organisaation ihmiskäsitykseen. Tämä tarkoittaa uskomusta siitä, että ihmiset ovat pohjimmiltaan hyviä ja motivoituneita tekemään parhaansa ja siten ansaitsevat organisaation luottamuksen.

Luottamus voi tietysti myös murentua, mutta lähtökohta on se, että organisaatiot palkkaavat yritykseensä ihmisiä, joihin luottavat. Luottamukseen puolin ja toisin organisaation ja työntekijän välillä liittyy vahvasti se, että toimia tai muuta on pystyttävä perustelevaan. Lisäksi prosessien olemassaoloa sekä niiden tarpeellisuutta tulee Luukan mukaan pohtia, sillä joissakin tapauksissa saattaisi selvitä ihan vain maalaisjärjellä. Luottamukseen tulevaisuuskyvykkään organisaation ominaisuutena liittyy myös tekemisen vapaus. Vapaudella voidaan mahdollistaa se, että ihmiset ottavat omistajuutta tekemänsä työn tuloksesta. (Luukka 2024, 128–166.) Kun työntekijät ottavat omistajuutta tekemästään työstä syntyy myös keskinäistä luottamusta toimintaan. Tämä näkyy niin johdon ja henkilöstön välillä kuin myös henkilöstön keskinäisen luottamuksen lisääntymisenä ja näin ollen työn sujuvuuden parantumisena. Yritys X:ssä halutaan edistää asiantuntevaa omistajuutta omasta työstä.

Rohkeutta on monenlaista. Organisaation on ensinnäkin oltava rohkea luottaakseen työntekijöihinsä tai esimerkiksi asiakkaisiinsa. Organisaation on uskallettava ottaa riskejä ja olla erilainen. Organisaatio itsessään ei voi olla rohkea, mikäli sen ihmiset eivät ole rohkeita. Rohkeutta on kyky tehdä asioita ja saada aikaan. Rohkeaa yrityskulttuuria rakennetaan yhdessä. (Luukka 2024, 169–185.) Yritys X:n organisaatiokulttuurin tahtotilassa kehoitetaan kokeilemaan ja tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin. Tällainen kokeilevan ilmapiirin mahdollistaminen vaatii rohkeutta niin yritykseltä kuin sen työntekijältäkin.

Tulevaisuuskyvykkäät organisaatiot ovat aina olemassa jotakin varten. Niillä on tavoitteita, joita kohti edetään systemaattisesti ja päämäärätietoisesti. Ihmisillä on perustavanlaatuinen tarve mennä eteenpäin ja kasvaa. Tulevaisuuskyvykkäässä organisaatiossa kasvulle tulee antaa jokin peruste ja suunta. Jokaisen työntekijän henkilökohtainen kasvupolku muodostaa olennaisen osan organisaation tarinaa, sillä organisaatio tiedostaa kasvavansa yhdessä ihmistensä kanssa ja heidän kauttaan. Tulevaisuuskyvykkääksi tullaan tekemällä asioita. (Luukka 2024, 198–209, 225.)

2.5 Arvot organisaatiokulttuurissa

Yrityksen arvoilla pyritään ohjaamaan yrityksen toimintatapoja. Arvojen tulisi käytännössä kulkea yrityksessä käsikädessä kulttuurin kanssa, jotta kulttuuri tukisi parhaalla mahdollisella tavalla strategiaa. Yrityksen todelliset arvot näkyvät ulospäin toimintana, eikä niistä siksi välttämättä tarvitse puhua asiakkaalle suoraan. (Kulmala & Rosvall 2022, 53.)

Johdon esimerkillisellä toiminnalla arvojen mukaan on suuri merkitys työtyytyväisyyteen. Arjen toimintatavoilla ja sillä miten johto puhuu ja käyttäytyy, on vaikutus organisaatiokulttuuriin sekä positii-visessa että negatiivisessa mielessä. (Kulmala & Rosvall 2022, 279.)

Arvot ovat organisaation toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka kertovat, miten organisaatio arvostaa toimintaa ja millainen toiminta on organisaation näkökulmasta oikein. Ne vastaavat kysymykseen "miten". Arvojen tulee olla selkeitä ja riittävän teräviä, jotta ne ohjaavat toimintaa riittävän tehokkaasti organisaatiossa. Niiden on oltava sekä inklusiivisia että eksklusiivisia, eli ne määrittelevät sekä toivottua että ei-toivottua käyttäytymistä. Arvojen rooli ei rajoitu nykyhetkeen, vaan ne viestivät myös halutusta tulevaisuuden suunnasta: mitä toimintaa halutaan nähdä enemmän ja mitä vähemmän. Ne eivät voi olla kompromissien tulosta äänestyksellä, vaan ne heijastavat organisaation tahtoa ja tavoitteita. Arvojen tulisi syntyä tiiviissä yhteistyössä organisaation omistajien, hallituksen tai johdon sekä henkilöstön kanssa. Arvojen tulee olla selkeästi määriteltyjä ja organisaation jäsenillä tulee olla jaettu ymmärrys arvoista. Oikein määritettynä arvot kertovat esimerkiksi sen minkälaisia ihmisiä yritykseen palkataan. (Luukka 2018, 215; Luukka 2024, 211.)

Organisaation arvojen tulee aina olla heijastus sen identiteetistä. Valmiiden arvojen suora soveltaminen toisesta yrityksestä ei ole mahdollista; jokaisen organisaation on löydettävä omat, ainutlaatuiset arvonsa. Arvojen päivittäminen on myös tärkeää niiden pysymiseksi ajan tasalla ja relevantteina. (Tanner 2024, 306.) Arvoja päivitetään myös yritys X:ssä niin, että ne pystyvät parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan strategian saavuttamista.

Arvot näyttäytyvät myös niin, että organisaatiossa, jonka ilmapiiri on hyvä ja arvot ovat asiakaskeksisiä, sen ihmiset kokevat todennäköisemmin työn iloa. Työn ilolla on paljon vaikutusta siihen kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat työhönsä. Tämä vaikuttaa myös tyytyväisyyteen organisaatiosta ja tällöin työntekijöiden on mahdollista tukea toistensa työskentelyä. Työntekijöiden työn ilo ja hyvä olo työntekijöiltä välittyvät myös asiakkaille, mikä edistää haluttua asiakaslähtöistä toimintakulttuuria. (Juuti 2015, 3.1.)

2.6 Organisaatiokulttuuri ja strategia

Organisaatiokulttuuri ja strategia muodostavat keskeisen yhteyden liiketoiminnan menestykselle. Strategia tarkoittaa suunnitelmaa siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa tavoitteensa. Kulttuuri vaikuttaa strategian muotoiluun, kommunikointiin ja toteutukseen. Kun kulttuuri tukee strategiaa, työntekijöiden sitoutuminen ja yhteistyö ovat vahvempia. Tämä puolestaan edistää strategian toteutumisen onnistumista. Toisaalta, jos kulttuuri ja strategia ovat ristiriidassa, se voi johtaa vastustukseen ja vaikeuttaa strategian toteuttamista. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa organisaatiokulttuurin ja strategian vaikutus toisiinsa. Yhteinen ymmärrys ja kulttuurin tuki organisaation tavoitteille ovat avainasemassa menestyksekkään strategian toteutuksessa. (Tanner 2024, 289.)

Tähän pohjautuu myös Peter Druckerin kuuluisa sanonta "Kulttuuri syö strategian aamupalaksi". Yrityskulttuuri ei kuitenkaan ole kilpailija, joka syö strategian elävältä; se on sen tukipilari ja

toteuttaja. Vaikka strategia voi olla hieno paperille auki kirjoitettuna, sen voima tulee esiin vasta kun se sulautuu yrityksen kulttuuriin ja arkeen. Kulttuuri muuntaa strategian toiminnaksi ja määrittelee sen käytännön toteutuksen. Menestyksen saavuttamiseen tarvitaan niin strategiaa kuin vahvaa yrityskulttuuriakin. (Clevry 21.10.2019.)

3 Organisaatiokulttuurin uudistaminen

Organisaatiokulttuurin muuttaminen tai uudistaminen on hidas ja paljon resursseja vievä prosessi. Se on kuitenkin parhaimmillaan myös koko organisaatiota osallistava kasvutarina. Muutoksen ensimmäinen ja oleellisin vaihe on tunnistaa muutostarve ja kulttuurin nykytila. Tarve muutokseen organisaatiossa voi syntyä sisäisesti esimerkiksi niin, että nähdään uusia mahdollisuuksia ja halutaan muuttua niiden mukaan. Tarve muutokselle voi tulla myös ulkoa esimerkiksi haluna vastata asiakkaiden tarpeisiin tai muuttaa yrityksen toimintaympäristöä. Muutokseen sisältyy neljä vaihetta: lähtötilanteen kartoitus, muutossuunnitelman laatiminen, suunnitelman toteutus ja vaikuttavuuden arviointi sekä saavutettujen tulosten ankkurointi. Uudistamisen tai muuttamisen alkaessa on oltava keskinäinen luottamus johdon ja henkilöstön sekä eri tiimien välillä. (Salminen 2022, 25, 38.)

Uudistaessa tai muuttaessa organisaatiokulttuuria on tärkeä tunnistaa uudistuksen tavoite. Tavoitteen asetannan jälkeen organisaation ihmiset tulee pyrkiä sitouttamaan tavoitteeseen. Tässä vaiheessa on erityisen tärkeää luoda yksilölle merkitys siitä, miksi uudistus kannattaa. Yksilön merkityksen korostaminen vahvistaa sitoutumista uudistukseen ja mahdollistaa uudistuksen toteuttamisen. Muutosprosessissa korostuu nopea ja ketterä päätöksenteko sekä innovoiva kokeilukulttuuri. Tällä tarkoitetaan sitä, että on oleellista osoittaa yksilölle ja koko organisaatiolle, että asioita pystytään muuttamaan. Näiden lisäksi uudistuksessa johtajalla tai esihenkilöllä on tärkeä olla henkilökohtainen ote työntekijöihin. Tämä luo merkityksellisyyttä työntekijälle ja edistää organisaatioon sitoutumista sekä auttaa muutoksen tai uudistuksen haltuunotossa. (Lehtinen 30.1.2019.)

Kulttuurin uudistamisen prosessi on yhtä merkittävä kuin sen lopputulos. Matka tarjoaa mahdollisuuden saada eri osa-alueiden ihmiset osallistumaan ja kehittämään organisaation kulttuuria yhdessä. Uudistaminen ei pelkästään luo uusia toimintamalleja, vaan myös purkaa vanhoja käytäntöjä. Itse prosessi on ensimmäinen askel kohti uudenlaista kulttuuria, joten sen suunnitteluun ja toteuttamiseen on syytä kiinnittää huomiota. Kun organisaatio tunnistaa haluamansa suunnan ja tavoitteet, kulttuuria voidaan muokata yhdessä henkilöstön kanssa näiden päämäärien tukemiseksi. (Tanner 2024, 301.)

Vahvan organisaatiokulttuurin luominen on jatkuva prosessi, joka edellyttää yhteistyötä, sitoutumista ja linjausta yrityksen kaikilta tasoilta. Olennaisten osatekijöiden, kuten vision ja arvojen, johtajuuden, työntekijöiden sitouttamisen, viestinnän, palkitsemisen, oppimisen ja monimuotoisuuden priorisointi voi auttaa yrityksiä luomaan kulttuurin, joka edistää työntekijöidensä luovuutta ja osallisuutta sekä voi tuoda yritykselle pitkäaikaista menestystä. (Akinpelu 2024.)

Organisaation uudistamismatka on pitkä ja muuttuva. Organisaatiossa johdon ja esimiesten on tärkeää pystyä toistuvasti ja selkeästi perustelemaan tarve uudistumiselle ja vastata kysymykseen

"Miksi pitää uudistua?" Vaikka organisaatiossa ilmenisi vastustusta, on tärkeää pysyä visiossa ja kuunnella eri näkökulmia sekä niiden myötä tarvittaessa tehdä muutoksia suunnitelmiin. Kun organisaation uudistusprosessissa kohdataan vastarintaa, on vahvistettava avainhenkilöiden sitoutumista ja pidettävä visio kirkkaana mielessä, vaikka luovuttamisen halu saattaisikin olla vahva. (Korhonen 2019, 28.)

Kaikkeen uudistamiseen ja muutokseen tarvitaan resursseja. Uudistuksen kynnyksellä on syytä arvioida organisaation resurssit sekä se, mihin ne riittävät. Resurssien lisäksi on otettava huomioon organisaation resilienssi. Resilientti organisaatio pystyy säilyttämään keskeiset toimintonsa myös odottamattomien tapahtumien kohdatessa esimerkiksi uudistusprosessissa. Se kykenee nopeasti sopeutumaan tilanteen muutoksiin ja palautumaan kohtuullisen nopeasti. Lisäksi se on valmis mukautumaan uuteen tilanteeseen ja jatkamaan aktiivista toimintaympäristön seurantaan sekä oman toimintansa kehittämistä myös tapahtuman jälkeen. Resilienssin lisäksi muutoksessa on tärkeää ottaa huomioon taloudelliset, tekniset sekä ajalliset resurssit. Näiden lisäksi organisaatiossa on huomioitava osaamisresurssit, joilla tarkoitetaan johtamisosaamista sekä muutosenergiaa. Muutosenergialla tarkoitetaan henkistä energiaa, joka kumpuaa motivaatiosta, tulevaisuuden uskosta sekä luottamuksesta siihen, että tuleva on jotakin aiempaa parempaa. Riittävät resurssit jokaisella osa-alueella edistävät uudistusta huomattavasti. (Salminen 2022, 39; Työterveyslaitos s.a.)

Organisaation uudistaminen vie runsaasti aikaa. Kun jostakin asiasta on ajateltu, että se vie noin vuoden, saattaa se viedäkin kolme vuotta. Riittävän maltillinen uudistamisen toteuttaminen on siis tärkeää. Maltillinen toteuttaminen edistää muutos- tai uudistushankkeen toteutumista. Tämän lisäksi on tärkeää toistaa visiota, jotta se aletaan sisäistää. Johdon on tärkeää viestiä uudistuksesta riittävän monipuolisin keinoin. Tässä eivät välttämättä tavalliset viestinnän keinot riitä, vaan johtajan on kyettävä käyttämään monikanavaista viestintää. Organisaation uudistamisessa sekä siihen liittyvässä viestinnässä on sanavalinnoilla suuri merkitys. Viestinnän on oltava johdonmukaista ja riittävän informatiivista. Uudistuksen aikainen viestintä on syytä suunnitella hyvin, sillä onnistuessaan se edistää muutoksen juurtumista organisaatioon ja vähentää vastarintaa muutokselle. Jos viestintää ei ole koordinoitu, se voi helposti jättää jonkin olennaisen sidosryhmän uudistusmatkan sekä siihen liittyvän tiedon ulkopuolelle. Liian runsas viestintä puolestaan saattaa aiheuttaa infoähkyn. Tällöin oleellinen tärkeä tieto katoaa vähemmän merkittävän tiedon alle. Viestinnän tulisi olla vuorovaikutteista erityisesti johdon ja henkilöstön välillä. (Korhonen 2019, 45–52; Salminen 2022, 96.)

Toimintojen uudelleen organisoimisella voidaan vaikuttaa organisaation uudistumiseen. Toimintojen uudelleenorganisointi avainhenkilöiden kesken voi auttaa synnyttämään uusia näkökulmia ja edistää uudistumista organisaatiossa. Vanhojen vastualueiden säilyttäminen sellaisenaan voi olla

haastava lähtökohta uudistumiselle, erityisesti jos luontaista kiinnostusta uusiin tehtäviin ei organisaation sisällä ole. Tällöin kannattaa lähteä muokkaamaan tehtäväkenttiä ainakin jossakin määrin. Henkilöstön osallistuminen ja osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstö kykenee vaikuttamaan muutosten laatuun sekä toteutukseen. Tällöin myös yksilöillä on mahdollisuus oppia ja toteuttaa muutosta kokemalla osallisuutta. Systemaattinen organisaation kehittäminen koetaan yleensä mielekkääksi ja näin myös työtyytyväisyys paranee. (Korhonen 2019, 68; Ranta 2021, 62.)

Kulttuurin uudistamisen tulee lähteä asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista. Vasta kun organisaation jäsenet kykenevät ymmärtämään asiakkaiden tarpeet, he voivat pyrkiä organisoitumaan niin, että he kykenevät tekemään oikeanlaisia tuotteita ja tuottamaan palveluita. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää tarkastella juuri asiakaskontakteissa olevia työntekijöitä ja heidän toimintatapojaan.

3.1 Organisaatiokulttuurin seitsemän pilaria

Organisaatiokulttuurilla on seitsemän tärkeää ”pilaria”, joista rakentuu hyvä organisaatiokulttuuri ja sen myötä organisaation menestys. Nämä organisaatiokulttuurin peruspilarit tukevat organisaatiokulttuuria yleisesti ja niiden avulla on mahdollista uudistaa ja parantaa kulttuuria. Nämä pilarit ovat: läpinäkyvyys, positiivisuus, mittaus, tunnustaminen, ainutlaatuisuus, kuuntelu ja mokat. (Dyer 2023, 51.)

Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että jokaisella organisaation jäsenellä on pääsy relevanttiin tietoon esimerkiksi organisaation rooleista. Positiivisuudella organisaatiokulttuurissa on sen sijaan vaikutusta työn tehokkuuden parantamiseen. Positiivisuus myös auttaa löytämään toimivia ratkaisuja ongelmien syntyessä. Tiettyjen asioiden mittaaminen organisaatiossa tuo yksilöitä yhteen, vaikka kaiken mittaaminen ei ole järkevää. Jokaisessa organisaatiossa on itse määriteltävät asiat, joita on järkevä mitata ja joista on liiketoiminnan kannalta merkittävää kerätä dataa. Tällaisilla tekijöillä voi olla suuri vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Dyer kertoo työntekijöiden tunnustamisen olevan yksi ihmisluonteen perustarpeista. Tunnustaminen voi parantaa työntekijän itseluottamusta ja parantaa luottamusta toisiin ihmisiin. Tunnustaminen antaa myös motivaatiota työhön. (Dyer 2023, 76–140.)

Organisaatioiden yksi tärkeimpiä erottumistekijöitä on ainutlaatuinen organisaatiokulttuuri. Ainutlaatuisesta kulttuurista on hyötyä usealla osa-alueella ja esimerkiksi rekrytoinneissa. Ainutlaatuinen organisaatiokulttuuri lähentää tiimin jäseniä sekä vetää puoleensa muitakin samanhenkisiä ihmisiä, kun organisaatioon on muodostunut kulttuurin myötä poikkeavan hyvä yhteishenki. Samoin organisaation sisäisellä sanastolla on merkitystä menestykseen ja kulttuurin muotoutumiseen. Kun organisaation sisäinen luottamus on korkea, sen pystyy aistimaan myös ulkoa, jolloin myös asiakkaiden

ja muiden sidosryhmien luottamus yritykseen kasvaa. Organisaatioissa kuuntelemisella voi vaikuttaa useisiin asioihin ja se voi parantaa asioita organisaation sisällä. Kuuntelemista kannattaa myös opettaa organisaation sisällä työntekijöille. (Dyer 2023, 162–199.)

Viimeisenä organisaatiokulttuurin ”pilarina” on mokat. Organisaatioiden tulisi hyväksyä mokat, sillä niitä tapahtuu joka tapauksessa. Parhaimmillaan moka voidaan löytää uusi parempi ratkaisu, joka ei ilman mokaa olisi tullut esiin. Organisaatioissa tulisi asennoitua mokiin positiivisesti ja niin, että ne näyttäytyvät mahdollisuutena oppia ja löytää jokin uusi ratkaisu. (Dyer 2023, 162–199.) Yritys X:n organisaatiokulttuurin tahtotilassa korostuu useita myös Dyerin esiin nostamia asioita organisaatiokulttuurista.

3.2 Ihminen uudistamisen keskiössä

Uudistamisen onnistuminen on todennäköisempää, mikäli organisaation ihmiset saadaan vakuuttaneeksi siitä, että uudistaminen on mahdollisuus pikemminkin kuin uhka. Ihmisten vakuuttaminen mahdollisuudesta voi olla haastavaa, mutta ei mahdotonta. Uudistamisen näkeminen mahdollisuutena siis edistää organisaatiokulttuurin uudistusta tai muutosta. Mahdollisuutena näkemistä voi auttaa esimerkiksi yksilölle merkityksellisyyden tunteen luominen, positiiviset tarinat uudistuksesta ja yrityksestä sekä ihmisten rohkaiseminen näkemään matka kohti muutosta mahdollisuutena oppia ja kehittyä. Hodges korostaa myös hyvinvoinnin merkitystä organisaation uudistusprosessin yhteydessä. Työntekijät, jotka voivat paremmin ovat sitoutuneempia sekä omaavat paremman resilienssin eli mukautuvat paremmin prosessin uudistuksiin. (Hodges 2024, 139, 186.)

Organisaation uudistuksissa halutaan yhä enemmän olla mukana työntekijöiden tasolla eikä toteuttaa prosessia suoraa ylhäältä johdosta käsin. Nykypäivän työntekijät eivät enää halua vain katsella asioiden muuttuvan vaan toivovat yhä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua muutoksiin sekä muihin organisaatioissa tapahtuviin asioihin. Yhä enemmän organisaation uudistuksissa ja muutoksissa on käytettävä ihmiskeskeistä lähtökohtaa, jotta prosessit voisivat toimia. Ihmiskeskeinen tapa tehdä muutosta laittaa ihmisen muutoksen keskelle ja muuttaa täysin perinteisen tavan tehdä uudistuksia tai muutoksia organisaatioissa. (Hodges 2024, 254.)

Ihmiskeskeisellä lähestymistavalla organisaation uudistuksiin tai muutoksiin on useita hyötyjä. Sen avulla on mahdollista saavuttaa positiivinen ja kestävä muutos ihmisten avulla. Se antaa äänen ihmisille ja niille kenellä ei muuten olisi ääntä muutoksen tai uudistuksen ollessa edessä. Sen lisäksi ihmiskeskeinen lähestymistapa muutokseen antaa organisaation jäsenille mahdollisuuden osallistua muutokseen ja vaikuttaa asioihin. Tämä puolestaan lisää merkityksellisyyden tunnetta ja sitoutuneisuutta työyhteisöön. Jotta organisaatio voi saavuttaa onnistuneen muutoksen, on ihmisten voitava tuntee olevansa osa muutosta ja päästä vaikuttamaan siihen. (Hodges 2024, 256.)

4 Tutkimus

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena toimeksiantajaorganisaation hallintohenkilöstölle. Kysely toteutettiin sähköpostitse toimitetun Webropol-linkin avulla ja se lähetettiin 231 henkilölle.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan sitä, miten tutkimusaineistoa hankitaan ja miten sitä analysoidaan (Drake & Salmi 2018). Tutkimusmenetelmät ovat joko laadullisia eli kvalitatiivisia tai määrällisiä eli kvantitatiivisia. Tässä opinnäytetyössä pääasiallisesti tutkimusmenetelmäksi valikoitui määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä. Yhteen kyselylomakkeen kysymykseen yhdistettiin laadullinen analysointimenetelmä. Keräämällä kummankin tyyppistä tietoa on mahdollista saada kattavampi näkemys tutkittavasta ilmiöstä, kuten tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena (SurveyMonkey s.a.).

Kvantitatiivinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä numeroiden ja tilastojen avulla. Sen tavoitteena on vertailla eri ilmiöitä, analysoida numeerisia tuloksia ja selvittää syy-seuraussuhteita. (Jyväskylän Yliopisto 2015.) Päädyin valitsemaan kvantitatiivisen tutkimuksen, sillä se vastasi parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin. Lisäksi tutkimuksen perusjoukko oli suhteellisen laaja (n=231).

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kysely. Perusjoukko oli kohtuullisen suuri ja vastauksiksi haluttiin esimerkiksi tietoa siitä kuinka suuri osa tai kuinka monta prosenttia vastaajista oli mitään mieltä asioista. Kyselyn käytössä hyviä puolia ovat sen tehokkuus, nopeus ja kattavuus. Käyttämässäni kyselyssä hyödynsin ensin sitä, että vastaaja arvioi jonkun tekijän tärkeyden itselleen ja tämän jälkeen vastaaja valitsi itselleen merkittävimmät tekijät. Tämä auttoi erottamaan kyselyn tuloksista ne kohdat, jotka henkilöstö kokee tärkeimmiksi ja saadaan luotua erottelua tekijöiden välille (Kulmala & Rosvall 2022, 135.) Kysely sopii hyvin mielipide- ja asennetutkimuksiin. Sitä voidaan myös käyttää alustavana metodina, jonka jälkeen on mahdollista hankkia syvällisempää dataa tutkittavasta aiheesta. (Seppola 2023, luku 4.1.)

Määrällistä dataa tuottavien kysymysten lisäksi kyselyyn valikoitui toimeksiantajan toiveesta yksi laadullinen kysymys. Laadullisella kysymyksellä pyrittiin antamaan vastaajalle mahdollisuus kertoa omakohtaisia kokemuksia organisaatiokulttuurin tahtotilan näkymisestä työssä tällä hetkellä. Laadulliseen kysymykseen saatiin hyvin vastauksia (n=30). Avoimen kysymyksen vastaukset päädyin analysoimaan teemoittelua hyödyntäen. Teemoittelu tarkoittaa luokittelun kaltaista toimintaa, mutta se pyrkii etsimään aineistosta tiettyjä toistuvia teemoja. (Seppola 2023, luku 5.4.)

Määrällisen ja laadullisen tutkimusmetodin yhdistämistä kutsutaan monimenetelmäiseksi. Tässä tutkimuksessa yhdistyy pääasiallinen määrällinen metodi, mutta siihen on lisätty yksi laadullinen kysymys. Tällä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä laajemmin ja syvemmin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 2.5.) Parhaaksi havaittu lähestymistapa opinnäytetyön kyselylomakkeessa oli yhdistää määrälliseen tutkimukseen laadullinen analysointimenetelmä. Tämä mahdollisti kattavampien ja monipuolisempien tutkimustulosten saavuttamisen. Kyselylomakkeeseen tullee avovastauksilla saatiin vastaajien kokemuksista ja ajatuksista arvokasta tietoa, jota ei välttämättä muussa yhteydessä olisi saatu.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa tarkasteltiin yritys X:n hallintohenkilöstön ajatuksia siitä, missä vaiheessa olemme menossa kohti organisaatiokulttuurin tahtotilaa sekä kuinka hyvin tahtotila toteutuu organisaatiossa tällä hetkellä. Tutkimuksen perusjoukkona oli yritys X:n hallintohenkilöstö. Kysely lähetettiin koko perusjoukolle (n=231), joten tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Tämä valinta mahdollisti laajan näkökulman koko hallintohenkilöstöltä tahtotilan toteutumisesta.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui koko hallintohenkilöstö, jotta tietoa organisaatiokulttuurin tahtotilan toteutumisesta saataisiin mahdollisimman laajasti. Tämä päätös perustui haluun kerätä mahdollisimman monipuolista ja kattavaa tietoa tahtotilan toteutumisesta yritys X:ssä toiminnosta tai yksiköstä riippumatta. Toimeksiantajaorganisaation on mahdollista hyödyntää tutkimuksen tuloksia jatkotoimenpiteissä organisaatiokulttuurin tahtotilaan liittyen. Kyselyn osuus tutkimuksesta toteutettiin ajalla 22.4.-26.4.2024.

Hallintohenkilöstölle lähetetty kysely sisälsi yhteensä seitsemän kysymystä, joista kuusi oli määrällisiä ja yksi oli laadullinen. Määrälliset kysymykset, kuten monivalintakysymykset ja Likert-asteikkokysymykset, olivat pakollisia vastata. Näiden kysymysten avulla haluttiin kerätä numeerista dataa ja saada kvantitatiivisia tuloksia eri ryhmien välillä organisaation sisältä.

Kvalitatiivinen kysymys oli avoin ja siihen ei ollut pakollista vastata. Avoin kysymys antoi kuitenkin vastaajille mahdollisuuden ilmaista kokemustaan vapaamuotoisemmin ja spontaanimmmin. Tutkimuksissa laadulliset kysymykset tarjoavat syvällisempää ja monipuolisempaa tietoa kuin pelkät määrälliset kysymykset, mikä voi rikastuttaa tutkimuksen tuloksia ja antaa lisäymmärrystä tutkitusta aiheesta (Vilkkä 2021, luku 4).

Kyselylomake muodostui kaksisivuiseksi. Ensimmäisellä sivulla kysyttiin vastaajien taustatietoja. Taustatietokysymyksiksi valikoituivat vastaajan kaikki työkokemusvuodet kokonaisuudessaan sekä työkokemusvuodet yritys X:ssä. Nämä kysymykset muotoiltiin niin, että vastaaja kykeni vastaamaan oman taustansa pohjalta ennalta määrättyistä vaihtoehdoista. Taustatietokysymysten käyttö

perustui siihen, että kyselyn tuloksista haluttiin erottaa ryhmiä ja kokemuksia vastaajan taustan perusteella. Tärkeimmäksi tekijäksi nousivat vastaajan työskentely vuodet yritys X:ssä. Tällä kysymyksellä kartoitettiin sitä, miten vasta organisaatioon tulleiden näkökulmat eroavat jo kauemmin organisaatiossa olleiden kokemuksista. Kyselylomakkeen ensimmäisellä sivulla oli taustatietokysymysten lisäksi kysymykset organisaatiokulttuurin tahtotilan kolmesta eri teemasta. Nämä kysymykset muotoiltiin Likert-asteikko-kysymyksiksi. Kysymysten väittämät on muodostettu yritys X:n organisaatiokulttuurin tahtotilan teemojen pohjalta kuitenkin niin, että niitä on mahdollista verrata tietoperustaan.

Päädyin valitsemaan kyselyyn monivalintakysymyksiä, sillä ne tarjoavat ennalta määritellyt vaihtoehdot, mikä tekee niiden käytöstä helpompaa vastaajille. Monivalintakysymykset tarjoavat selkeää ja analysoitavaa tietoa sekä ovat intuitiivisia ja monipuolisia. Kyselyssä haluttiin tutkia vastaajien tuntemuksia ja mielipiteitä, joten päädyin käyttämään Likert-asteikolla varustettuja kysymyksiä. Näissä kysymyksissä vastaajilta kysytään, ovatko he samaa vai eri mieltä, ja he voivat valita useista vaihtoehdoista, kuten "täysin samaa mieltä" ja "jokseenkin samaa mieltä". (SurveyMonkey.)

Kyselylomakkeen toisella sivulla oli monivalintakysymys, jossa pyydettiin vastaajaa valitsemaan kolme tekijää, joita vastaaja pitää tärkeimpinä organisaatiokulttuurin tahtotilan edistämisessä. Tähän kysymykseen valikoitui myös viimeiseksi vaihtoehdoksi "Muu, mikä?", jolloin vastaaja pystyi vastaamaan spontaanisti itse kirjoittamalla jonkin oman kokemuksensa.

Koko kyselyn viimeisenä oli avoin kysymys "Kerro vielä, miten kulttuurin tahtotilan teemat näyttävät työssäsi juuri nyt?". Tähän kysymykseen ei ollut pakollista vastata. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli antaa vastaajalle mahdollisuus jakaa vapaasti omia kokemuksiaan organisaatiokulttuurin tahtotilan toteutumisesta tällä hetkellä työssä. Avoimen kysymyksen tarkoitus on, että tutkimuksesta saisi paljon rikasta asioihin liittyvää tietoa (Seppola 2023, luku 4.2.1).

Kysely luotiin Webropol-ohjelmalla, sillä koin, että se oli selkein vaihtoehto kyselylomakkeen muodostamiseen. Kun kysely oli valmis, se lähetettiin sähköpostitse nettilinkkinä saatekirjeen kanssa. Tiukan aikataulun vuoksi vastausaika oli vain 5 arkipäivää. Lyhyeen vastausaikaan nähden vastauksia saatiin kuitenkin tutkimuksen kannalta riittävästi ja näin tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavana.

4.3 Tulosten analysointi

Kyselyn sulkeuduttua aloitin tiedon analysoinnin sekä raportoinnin. Analysoin määrällisten kysymysten tuloksia hyödyntäen Webropolin raportointisovellusta. Sovellus muodosti kyselyn tuloksista valmiiksi kaavioita, prosentiosuuksia ja keskiarvoja. Webropolin raportointityökalun avulla oli myös

mahdollista vertailla tuloksia eri ryhmien välillä sekä löytää merkittäviä tekijöitä tutkimuksen kannalta. Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia analyysimenetelmiä.

Opinnäytetyön lomakekyselyn strukturoidut kysymykset havainnollistettiin ja analysoitiin muodostamalla vastauksista erilaisia numeerisia kuvioita Webropolin avulla. Järkevimmäksi tutkimuksen kannalta tahtotilaan liittyvissä kysymyksissä osoittautui pinotun palkkikuvaajan hyödyntäminen tulosten esittämisessä. Webropolin avulla kyselyn tuloksista oli mahdollista suodattaa tietyn taustakysymyksen perusteella eri ryhmien vastaukset. Tutkimuksen kannalta merkittäviä tekijöitä oli helppo löytää ryhmien vertailun avulla. Näin oli mahdollista saada tuloksista erottelua sille, miten eri ryhmät tahtotilan kokivat. Hyödynsin analysoinnissa molempia kyselyn taustatietokysymyksiä erikseen. Tämän avulla tutkimuksesta saatiin tietoa siitä, onko työkokemuksella tai työvuosilla yrityksessä vaikutusta siihen, kuinka organisaatiokulttuurin tahtotila koetaan. Tutkimuksen tuloksissa ryhmien väliset tulokset on raportoitu ryhmien vertailuna niiden väittämien kohdalla, joihin vastaajan taustalla oli vaikutusta.

Laadullisessa aineiston analyysissä on tarkoitus kuvailla tulkita ja ymmärtää sitä ilmiötä, jota tutkitaan. Laadullisessa analyysissä lukija pyritään päästämään sisään siihen aiheeseen, jota tutkija on tutkinut syvällisesti tutkimuksessaan. Aineistosta pyritään luomaan mielekäs kokonaisuus, joka kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja sen perusteella siitä on mahdollista tehdä myös johtopäätöksiä. Laadullisen tutkimuksen yleisiä analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi teemoittelu, tyypittely ja koodaaminen. Teemoittelulla tarkoitetaan asioiden luokittelua joko ennalta määrätyllä tavalla tai epämääräisemmin. Teemoittelulla pyritään löytämään yhteneväisyyksiä ja toistuvia teemoja vastauksista ja sitä voidaan käyttää myös esimerkiksi haastatteluissa. (Pusa & Juuti 2020, luku 4.)

Tässä opinnäytetyössä avoimiin tekstivastauksiin hyödynnettiin sisällönanalyysiä ja tarkemmin teemoittelua analyysimenetelmänä. Vastaajien avoimista vastauksista löytyi melko helposti samanlaisia teemoja, vaikka vastaajien kokemukset olivatkin hyvin monipuolisia. Kokosin Webropolin avulla avoimet vastaukset PDF-dokumenttiin, jonka avulla muodostin vastauksista teemoja. Päädyin muodostamaan vastauksista positiivisia ja negatiivisia teemoja, joiden havaitsin toistuvan. Näistä teemoista muodostin havainnollistavat kuvat, jotka esitellään luvussa 5.6.

5 Tutkimuksen tulokset

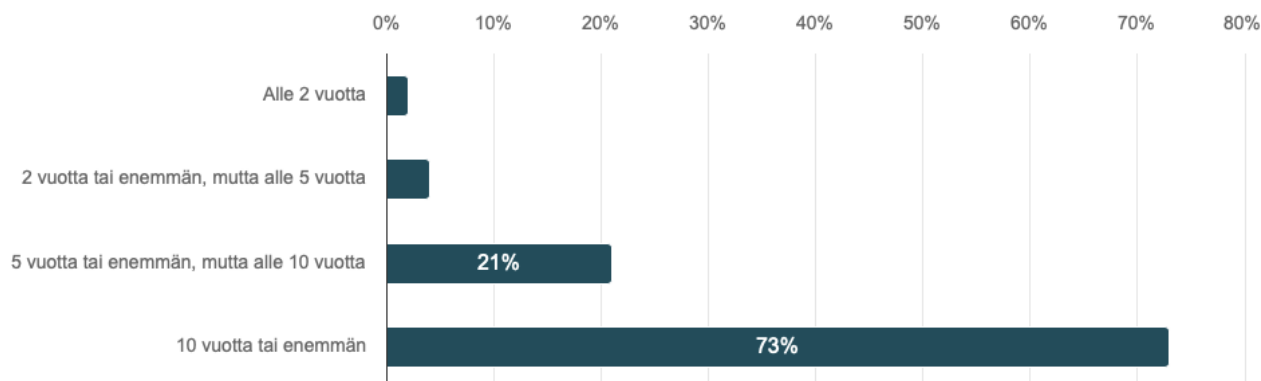
Kyselylomake lähetettiin koko hallintohenkilöstölle (N=231) sähköpostitse. Toteutunut otos oli 95. Toteutuneella otoksella tarkoitetaan kyselylomakkeeseen vastanneiden määrää (Vilka 2021, luku 4). Vastausprosentti oli 41. Tilastotieteessä yleisesti 20–30 prosentin vastausprosenttia pidetään riittämättömänä tutkimustietona. Tilastotieteen vähimmäissuositus vastausprosentista on yli 35 prosenttia. Tällöin tutkimuksesta saatu data antaa luotettavaa tietoa tutkimusongelmasta. (Kananen 2011, 73.)

5.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin vastaajan kaiken työkokemuksen yhteispituutta. Kuvassa 2 esitetään kyselyn ensimmäisen kysymyksen tulokset prosenttimäärinä. Vastaajista 73 %:lla (n=69) oli työkokemusta kymmenen vuotta tai enemmän. 21 %:lla vastaajista (n= 20) oli työkokemusta viisi vuotta tai enemmän, mutta alle kymmenen vuotta. 4 %:lla vastaajista (n= 4) oli työkokemusta kaksi vuotta tai enemmän, mutta alle viisi vuotta ja 2 %:lla vastaajista (n= 2) oli kaikkea työkokemusta alle kaksi vuotta.

Arvioi kaiken työkokemuksesi yhteispituus

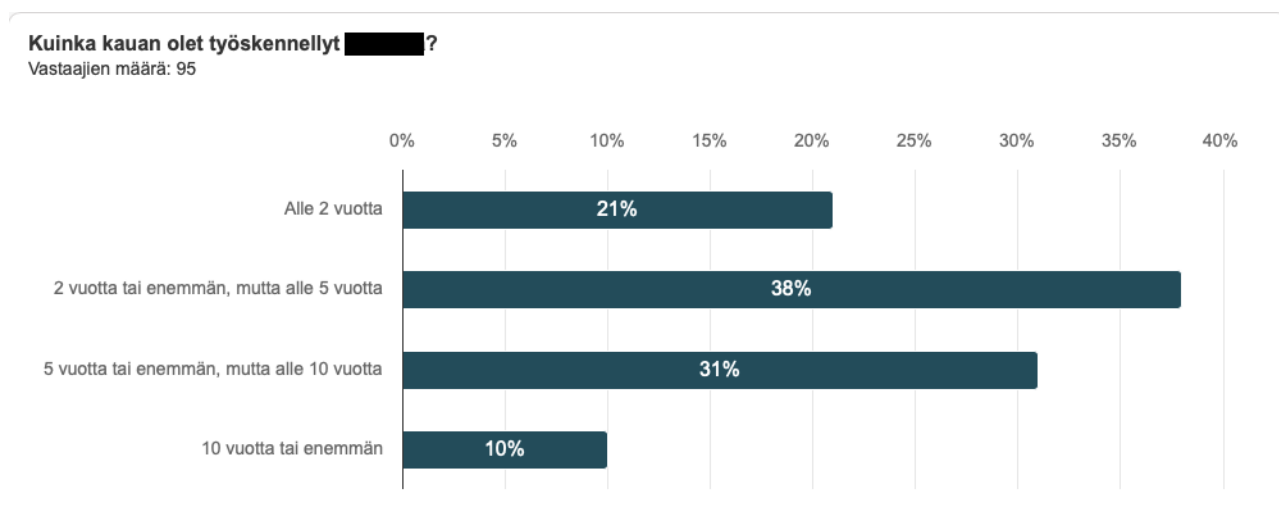
Vastaajien määrä: 95



Kuva 2. Kyselyyn vastanneiden työkokemusvuodet pyöristettyinä prosenttiosuuksina

Toisena taustatietokysymyksenä haluttiin tietää, kuinka kauan vastaaja oli työskennellyt yritys X:ssä. Kuten kuvasta 3 selviää, vastaajista suurin osa eli 38 % (n= 36) oli työskennellyt toimeksiantajaorganisaatiossa kaksi vuotta tai enemmän, mutta alle viisi vuotta. 31 % vastaajista (n= 29) puolestaan oli työskennellyt yrityksessä viisi vuotta tai enemmän, mutta alle kymmenen vuotta. 21 % vastaajista (n= 20) oli työskennellyt vasta alle kaksi vuotta yrityksessä ja 10 % vastaajista (n=10) oli työskennellyt yrityksessä kymmenen vuotta tai enemmän. Tämän taustakysymyksen avulla

haluttiin vertailla sitä, miten vasta organisaatioon tulleiden kokemukset eroavat jo pitkään organisaatiossa olleista.



Kuva 3. Kyselyyn vastanneiden kokemusvuodet yritys X:ssä prosenttiosuuksina

5.2 Yhteisen päämäärän ohjaama

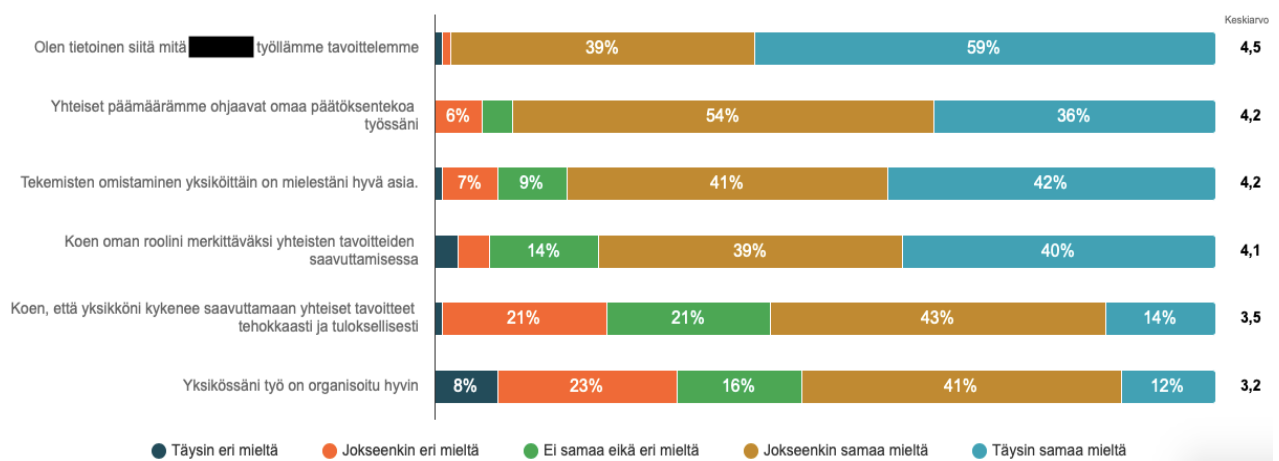
Kyselyn seuraavissa kysymyksissä kysyttiin vastaajan kokemusta tahtotilan eri teeman toteutumisesta omassa työssään. Kysymykset on muotoiltu toimeksiantajaorganisaation organisaatiokulttuurin tahtotilan pohjalta. Vastauksiin hyödynsin Likert-asteikkoa. Asteikko muotoutui välille 1–5. Tässä asteikossa 1 = Täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Likert-asteikon pohjalta oli mahdollista muodostaa teemojen väittämistä myös keskiarvot.

Kuvassa 4 nähdään ensimmäisen tahtotilan teeman pohjalta muodostetut kysymykset sekä niihin vastanneiden kokemukset. Tutkimuksen kannalta merkittävää on se, että 98 % hallintohenkilöstöstä oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä ”Olen tietoinen siitä mitä Yritys X:ssä työlämmme tavoittelemme”. Merkittävää on myös se, että 90 % vastaajista on jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että yhteiset päämäärät ohjaavat omaa päätöksentekoa työssä. Kolmannessa väittämässä tekemisten omistamisella tarkoitetaan sitä, että yksikkö on vastuussa työn sujuvuudesta kohti tavoitteita sekä yksikkö itse määrittelee sen, kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee, kuitenkin niin, että kaikki vaadittava saadaan tehdyksi. Tämän määritelmän oletettiin olevan tuttu kyselyyn vastanneille. Tekemisten omistamisesta 83 % oli sitä mieltä, että se on jokseenkin tai täysin hyvä asia kun taas 7 % vastaajista oli tästä väittämästä jokseenkin eri mieltä. 9 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Oman roolin merkityksestä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa oli

jokseenkin tai täysin samaa mieltä 79 % kaikista vastaajista. Kokemus siitä pystyykö yksikkö saavuttamaan yhteiset tavoitteet tuloksellisesti ja tehokkaasti oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä 57 % vastaajista. 21 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 21 % vastaajista oli väittämstä jokseenkin eri mieltä.

Viimeinen väittämä ”Yksikössäni työ on organisoitu hyvin” aiheutti eniten epävarmuutta vastaajien kesken. 47 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä väittämstä. Kuitenkin 53 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että työ on organisoitu hyvin omassa yksikössä.

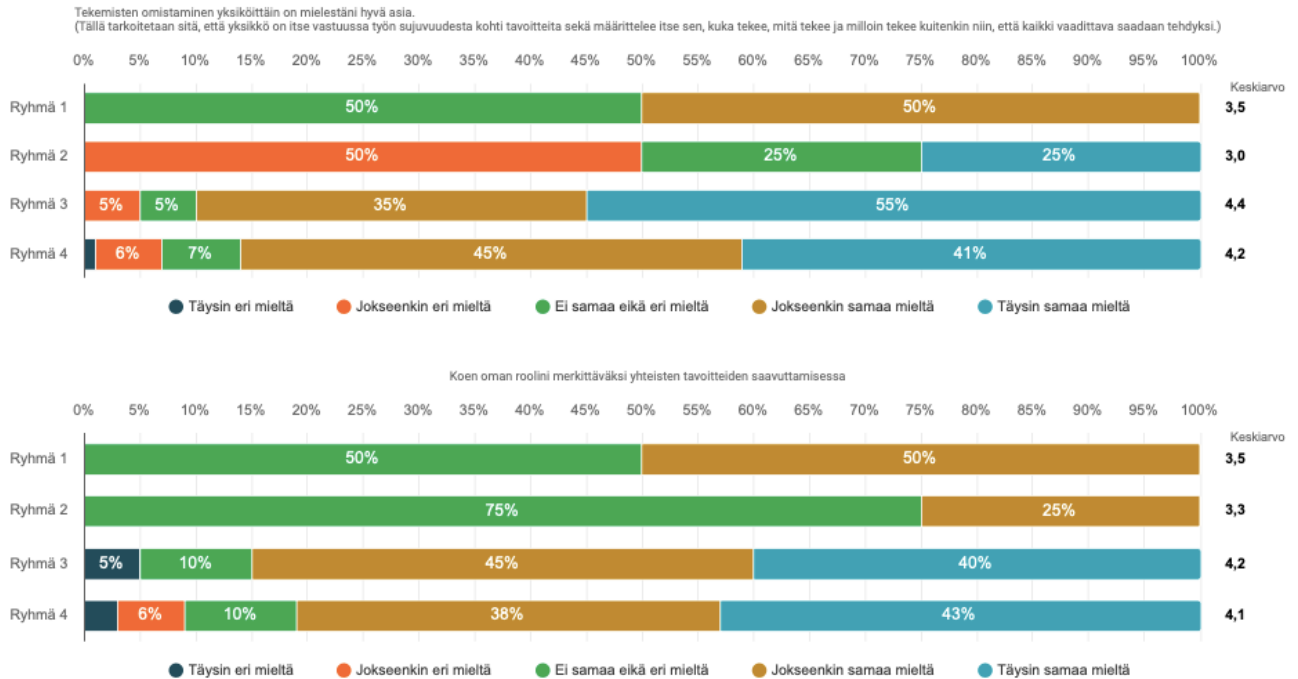
Vastaa seuraaviin väittämiin, miten kokemuksesi mukaan toimimme yhteisen päämäärän ohjaamina.
Vastaajien määrä: 95



Kuva 4. Kaikkien vastanneiden kokemukset tahtotilan teemasta yhteisen päämäärän ohjaama prosentiosuuksina

Vertailin jokaista tahtotilan teemaa sekä kysymystä vastaajien taustatietojen avulla. Vertailin ensin vastaajia kaiken työkokemuksen määrän perusteella ja sen jälkeen sillä perusteella, kuinka kauan he olivat työskennelleet yritys X:ssä. Työkokemuksen määrällä oli merkitystä tässä teemassa joidenkin väittämien kohdalla ja olen poiminut merkittävästi esiin nousseet väittämät seuraaviin kuviin.

Kuvassa 5 ryhmät edustavat taustatietokysymyksen kaikkien työkokemusvuosien määrää. Ryhmä yksi edustaa niitä, joilla oli kaikkea työkokemusta 2 vuotta tai vähemmän. Ryhmällä kaksi puolestaan on työkokemusta enemmän kuin 2 vuotta, mutta vähemmän kuin 5. Ryhmällä kolme on työkokemusta enemmän kuin 5 vuotta, mutta vähemmän kuin 10 vuotta ja ryhmällä neljä on kaikkea työkokemusta enemmän kuin 10 vuotta.



Kuva 5. Tahtotilan teeman yhteisen päämäärän ohjaama väittämien vertailu eri ryhmien välillä prosenttiosuuksina

Kuten kuvasta 5 huomataan, työkokemuksen määrällä oli merkitystä erityisesti väittämässä ”Tekemisten omistaminen yksiköittäin on mielestäni hyvä asia” sekä väittämässä ”Koen oman roolini merkittäväksi yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa”. Tekemisten omistamisesta eniten eri mieltä oli ryhmä kaksi eli he kenellä oli kaikkea työkokemusta enemmän kuin 2 vuotta, mutta vähemmän kuin viisi. Eniten samaa mieltä siitä, että tekemisten omistaminen yksiköittäin on hyvä asia, oli ryhmä kolme eli ne kenellä oli kaikkea työkokemusta enemmän kuin 5 vuotta, mutta vähemmän kuin 10. Oma rooli yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa koettiin merkittävimäksi myös ryhmän kolme kesken. Tässäkin väittämässä eniten eri mieltä oli ryhmä kaksi, jossa 50 % oli jokseenkin eri mieltä ja 25 % ei samaa eikä eri mieltä.

Seuraavaksi vertailin ryhmiä sillä perusteella, kuinka kauan he ovat työskennelleet yritys X:ssä. Tässäkin ryhmien välisessä tarkastelussa ryhmä yksi oli ollut töissä yritys X:ssä alle kaksi vuotta. Kuvassa 6 ryhmä kaksi edustaa niitä, jotka olivat olleet yrityksessä yli kaksi, mutta alle viisi vuotta. Ryhmä kolme oli ollut yrityksessä yli viisi, mutta alle kymmenen vuotta ja ryhmä neljä 10 vuotta tai enemmän. Työkokemus vuosilla oli tulosten kannalta huomattavaa merkitystä kahden väittämän kohdalla. Kuten kuvasta kuusi nähdään, väittämä ”Koen oman roolini merkittäväksi yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.” koettiin merkittäväksi ryhmän yksi ja kolme kesken, joskin vastaukset jakaantuivat hieman eri tavoin. Oma rooli koettiin merkittävimäksi ryhmän 4 kesken eli niiden kesken kenellä oli työskentelyvuosia takana 10 tai enemmän yritys X:ssä. Ryhmästä neljä kaikki

vastaajat olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä oman roolinsa merkittävyydestä tavoitteiden saavuttamisessa.



Kuva 6. Väittämän koen oman roolini merkittäväksi yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa vertailu eri ryhmien välillä prosenttiosuuksina



Kuva 7. Väittämän koen, että yksikköni kykenee saavuttamaan yhteiset tavoitteet tehokkaasti ja tuloksellisesti vertailu eri ryhmien välillä prosenttiosuuksina

Väittämässä ”Koen, että yksikköni kykenee saavuttamaan yhteiset tavoitteet tehokkaasti ja tuloksellisesti” oli väittämistä eniten eroa ryhmien välillä. Kuvassa 7 nähdään eroavaisuudet ryhmien välillä. Varmimmaksi väittämä koettiin ryhmän neljä kesken, sillä heistä 90 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä. Epävarmimpia asiasta olivat ryhmät yksi ja kaksi. Ryhmän yksi vastaajista 40 % ei ollut väittämästä samaa eikä eri mieltä. Ryhmästä kaksi puolestaan 39 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että oma yksikkö kykenee saavuttamaan yhteiset tavoitteet tehokkaasti ja tuloksellisesti. Toisaalta ryhmässä kolme 4 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämästä.

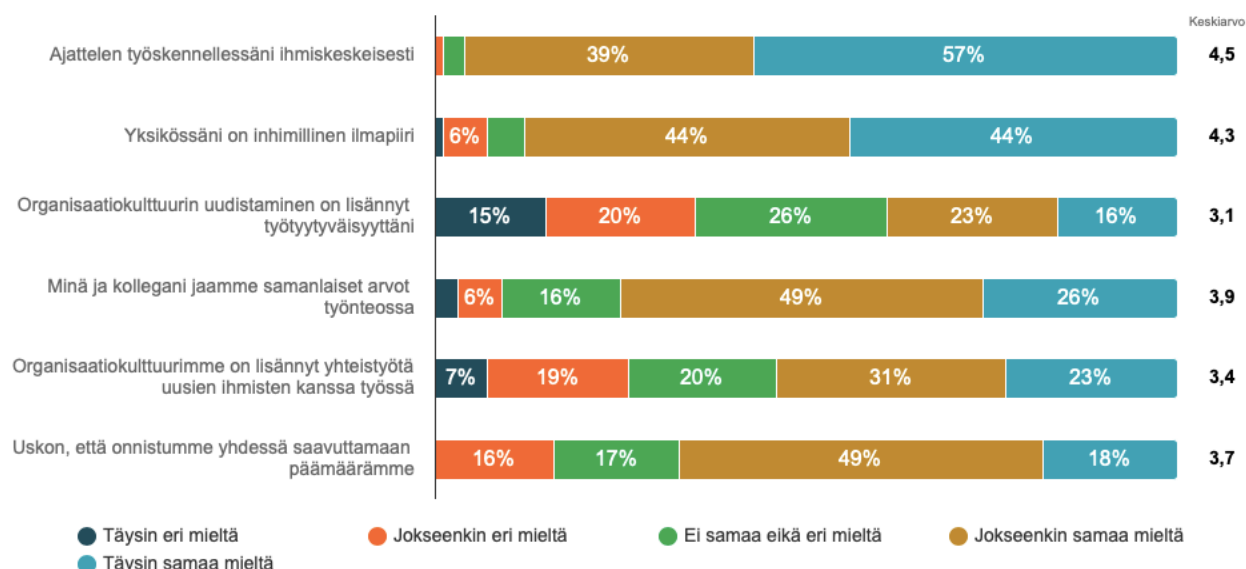
5.3 Elämänmyönteinen

Seuraavaksi tarkastelen organisaatiokulttuurin tahtotilan toista teemaa eli elämänmyönteisyyttä. Kuvassa 8 kuvataan tuloksia kaikkien vastanneiden kesken. Ihmiskeskeisestä ajattelusta työskennellessään jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 96 % vastaajista. 3 % vastaajista ei ollut samaa

eikä eri mieltä ja 1 % vastaajista oli väittämistä jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja. Inhimillisestä ilmapiiristä yksikössä jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 88 % vastaajista. 5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yhteensä 7 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämistä. Työtyytyväisyyden jakautuminen oli tutkimuksen kannalta mielenkiintoista. Kaikista vastaajista yhteensä 39 % koki organisaatiokulttuurin uudistamisen lisänneen työtyytyväisyyttä. 26 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yhteensä 35 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä kuten kuvassa kahdeksan todetaan. Yhteistyön organisaatiossa koki lisääntyneen 54 % vastaajista, mutta toisaalta 26 % vastaajista oli tästä jokseenkin tai täysin eri mieltä. Yhteisten päämäärien saavuttamisesta jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 67 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 17 % ja 16 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämistä.

Vastaa seuraaviin väittämiin, miten kokemuksesi mukaan toimimme elämänmyönteisinä.

Vastaajien määrä: 95

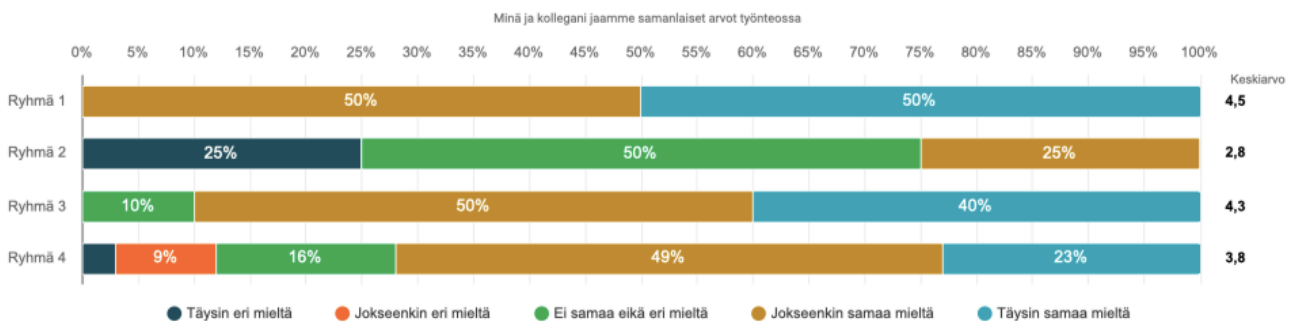


Kuva 8. Kaikkien vastanneiden kokemus tahtotilan teemasta elämänmyönteinen prosentiosuoksina

Seuraavaksi vertailin väittämien vastauksia eri ryhmien kesken. Tässäkin tahtotilan teemassa vertailin ensin ryhmiä kaiken työkokemuksen perusteella. Työkokemusvuosilla oli merkitystä kolmen väittämän kohdalla. Kuten kuvasta 9 ilmenee organisaatiokulttuurin uudistusta ei koettu kovinkaan merkittävänä tekijänä työtyytyväisyyden lisääntymisessä. Työkokemusvuosilla oli tähän väittämään vaikutusta. Heikoimmaksi tämä koettiin ryhmän kaksi kesken eli niiden, joilla oli työkokemusta yhteensä enemmän kuin 2, mutta alle 5 vuotta yhteensä. Heistä 75 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämistä. Eniten samaa mieltä väittämistä oli ryhmä neljä eli he, joilla oli kaikkea työkokemusta yhteensä yli 10 vuotta.

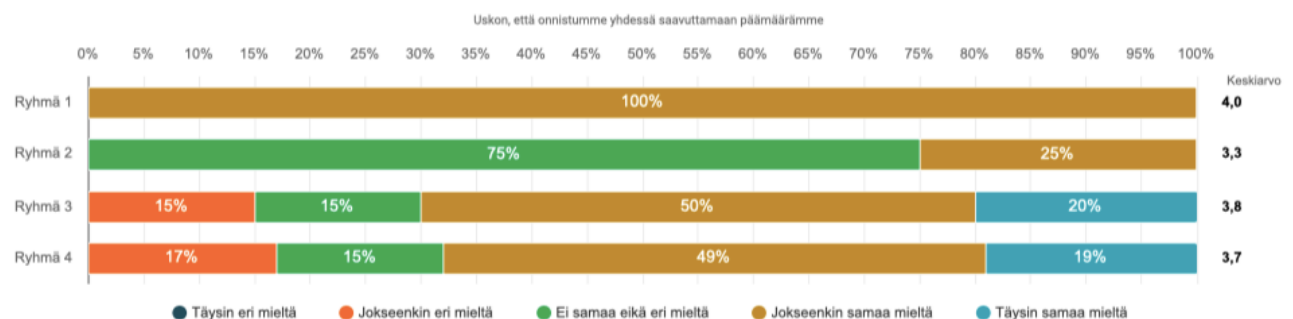


Kuva 9. Väittämän organisaatiokulttuurin uudistaminen on lisännyt työtyytyväisyyttäni vertailu eri ryhmien välillä prosenttiosuuksina



Kuva 10. Väittämän minä ja kollegani jaamme samanlaiset arvot työnteossa vertailu eri ryhmien välillä prosenttiosuuksina

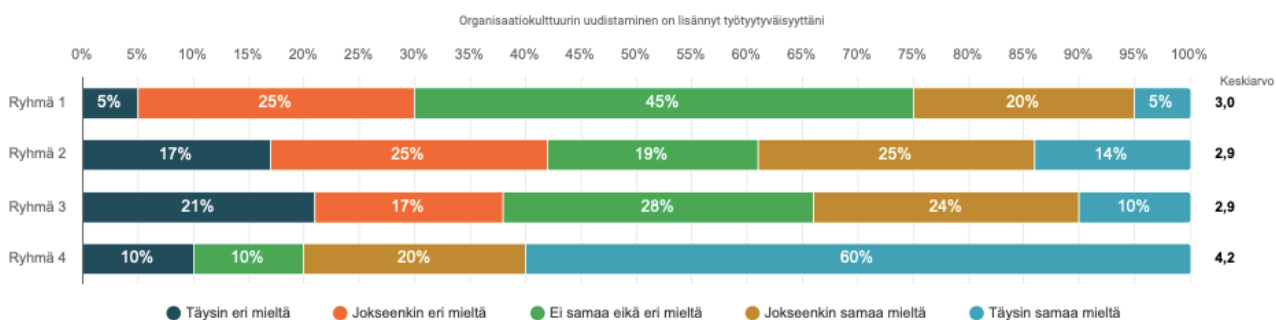
Kuvasta 10 nähdään väittämän ”Minä ja kollegani jaamme samanlaiset arvot työnteossa” vastaukset työkokemusvuosiin verrattuna. Työkokemusvuosilla oli vaikutusta siihen, miten väittämä koetaan. 25 % ryhmästä kaksi oli täysin eri mieltä siitä, että organisaatiossa jaettaisiin samanlaiset arvot työnteossa. Toisaalta ryhmästä kolme 90 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä. Väittämä siis koettiin hieman eri tavalla riippuen siitä, kuinka paljon vastaajalla oli työkokemusta.



Kuva 11. Väittämän uskon, että onnistumme yhdessä saavuttamaan päämäärämme vertailu eri ryhmien välillä prosenttiosuuksina

Kuvassa 11 väittämän ”Uskon, että onnistumme yhdessä saavuttamaan päämäärämme” vertailussa huomattiin eniten epävarmuutta ryhmän 3 kesken. Ryhmästä 75 % ei ollut väittämästä samaa eikä eri mieltä. Toisaalta yhteensä 68 % ryhmästä 4 oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä. Samasta ryhmästä myös 17 % oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä tästä. Varmimmaksi väittämän koki ryhmä 1, joista kaikki vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä päämäärien saavuttamisesta.

Seuraavaksi vertailtiin ryhmiä sen perusteella, kauanko he olivat työskennelleet yritys X:ssä. Ainoastaan yhden väittämän kohdalla oli tutkimuksen kannalta merkittävää eroa sillä, kauanko vastaaja oli työskennellyt yritys X:ssä. Jo aiemmin kaikkien vastaajien kesken esiin noussut väittämä ”Organisaatiokulttuurin uudistus on lisännyt työtyytyväisyyttäni” koettiin hyvin eri tavoin ryhmien kesken. Kuten kuvasta 12 nähdään, eniten samaa mieltä väittämästä oli ryhmä neljä, joilla oli työkokemusvuosia yrityksessä takana kymmenen tai enemmän. Toisaalta heistäkin 10 % oli täysin eri mieltä työtyytyväisyyden lisääntymisestä. Ryhmä kaksi oli väittämästä eniten eri mieltä. Heistä yhteensä 42 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä työhyvinvoinnin lisääntymisestä ja 19 % heistä ei ollut väittämästä samaa eikä eri mieltä. Jokaisesta ryhmästä löytyi vastaajia, jotka olivat väittämästä täysin eri mieltä.



Kuva 12. Elämänmyönteinen teeman väittämien vertailu eri ryhmien välillä prosenttiosuuksina

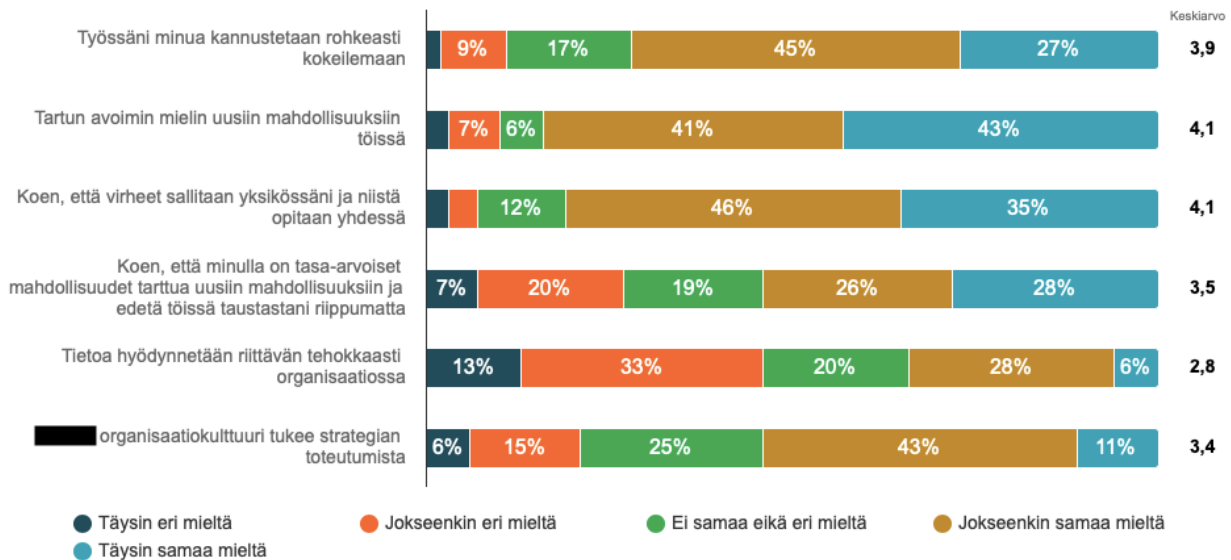
5.4 Mahdollisuuksiin tarttuva

Kuvassa 13 käsitellään organisaatiokulttuurin tahtotilan kolmatta teemaa mahdollisuuksiin tarttumisesta. Kaikista vastaajista 72 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että heitä kannustetaan töissä rohkeasti kokeilemaan. Uusiin mahdollisuuksiin töissä tarttuu 84 % vastaajista. 81 % vastaajista kokee, että hänen yksikössään sallitaan virheet ja niistä on mahdollista oppia yhdessä. Tutkimuksen kannalta merkittävää on se, että 66 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä väittämästä ”Tietoa hyödynnetään organisaatiossa riittävän tehokkaasti”. 54 % vastaajista on sitä mieltä, että yritys X:n organisaatiokulttuuri tukee strategian toteutumista. 25

% vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä tästä väittämästä. Viidesosa kaikista vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että organisaatiokulttuuri tukee strategian toteutumista.

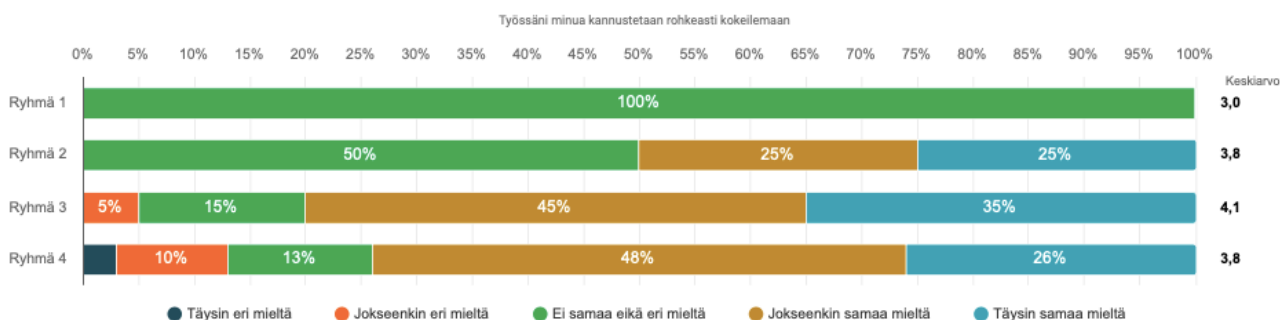
Vastaa seuraaviin väittämiin, miten kokemuksesi mukaan toimimme mahdollisuuksiin tarttuvina.

Vastaajien määrä: 95



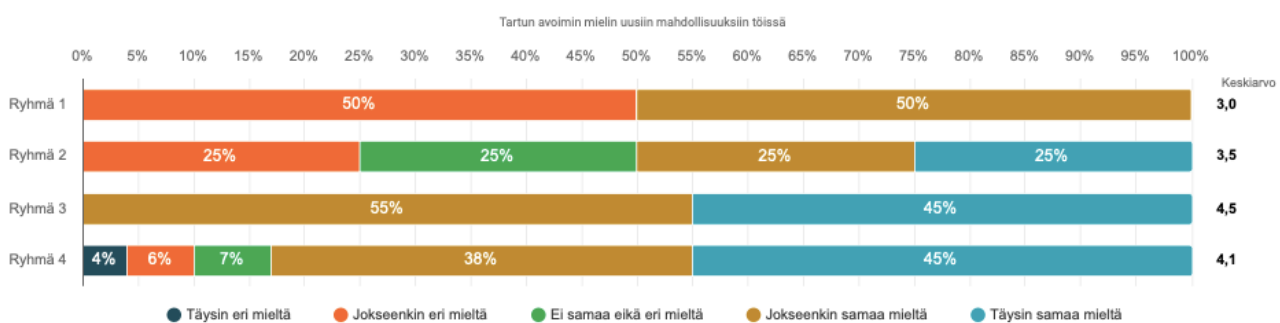
Kuva 13. Kaikkien vastanneiden kokemus tahtotilan temasta mahdollisuuksiin tarttuva prosenttiosuuksina

Seuraavaksi vertailin ryhmiä toisiinsa työkokemuksen ja työskentelyvuosien perusteella. Tutkimuksen kannalta eroavaisuuksia ryhmien välillä verrattaessa kaikkia työkokemusvuosia oli neljän väittämän kohdalla. Käsittelen nämä neljä merkittävää väittämää seuraavaksi. Kuvassa 14 on ryhmien tulokset väittämän ”Työssäni minua kannustetaan rohkeasti kokeilemaan” kohdalla. Eroavaisuuksia oli erityisesti ryhmän yksi ja ryhmän kolme välillä. Ryhmän yksi eli niiden, joilla kaikkea työkokemusta oli alle kaksi vuotta, kaikki vastaajat vastasivat väittämään ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Ryhmässä kolme väittämästä oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä 80 % vastaajista.



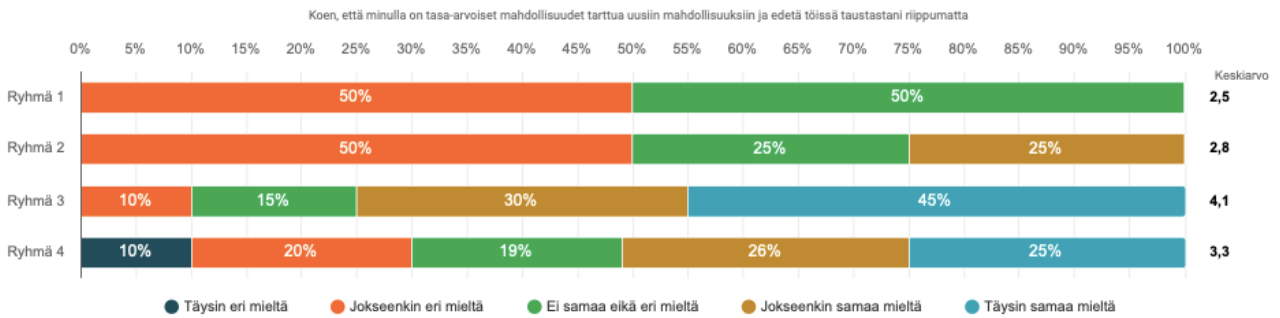
Kuva 14. Väittämän työssäni minua kannustetaan rohkeasti kokeilemaan vertailu eri ryhmien välillä prosenttiosuuksina

Väittämän ”Tartun avoimin mielin uusiin mahdollisuuksiin töissä” suurin eroavaisuus oli jälleen ryhmän yksi ja ryhmän kolme välillä, kuten kuvasta 15 nähdään. Ryhmä yksi jakaantui tasan puoliksi sen perusteella kokevatko he tarttuvansa uusiin mahdollisuuksiin töissä. Väittämästä oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä ryhmä kolme eli ne, joilla oli kaikkea työkokemusta 5 vuotta tai enemmän, mutta alle 10 vuotta.



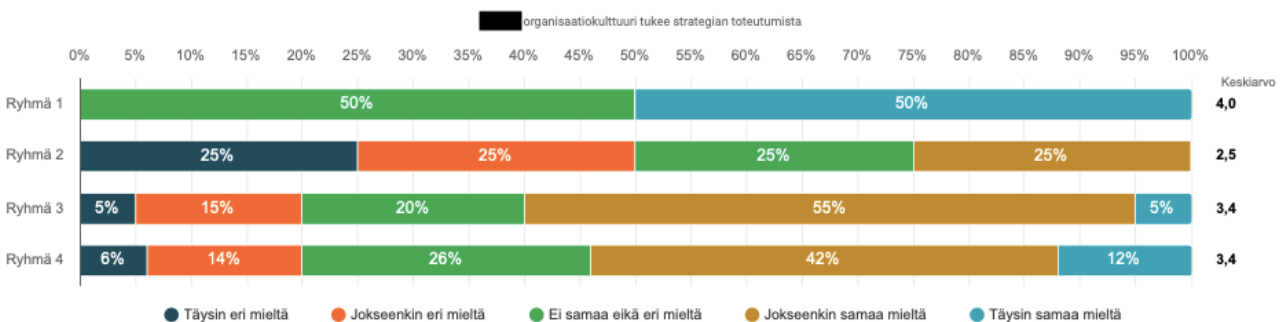
Kuva 15. Mahdollisuuksiin tarttuva teeman väittämien vertailu eri ryhmien välillä prosenttiosuuksina

Kuvan 16 väittämässä ”Koen, että minulla on tasa-arvoiset mahdollisuudet tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja edetä töissä taustastani riippumatta” oli jälleen eroavaisuuksia ryhmien välillä. Suurin eroavaisuus oli tässäkin väittämässä ryhmän yksi ja neljä välillä. Ryhmässä yksi vastaajista 50 % oli jokseenkin eri mieltä väittämästä ja 50 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Ryhmästä kolme 75 % vastaajista oli jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä väittämästä. Toisaalta myös ryhmän neljä kesken väittämästä oli eroavaisuuksia. 51 % ryhmän neljä vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä, kun taas 39 % ei ollut samaa eikä eri mieltä tai olivat jokseenkin eri mieltä. Tasa-arvoisuudesta oli täysin eri mieltä vain 10 % ryhmän neljä vastaajista.



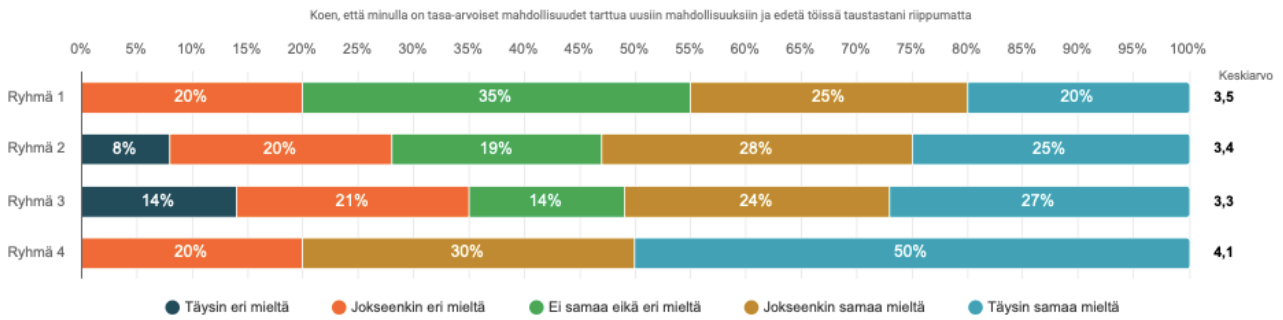
Kuva 16. Väittämän koen, että minulla on tasa-arvoiset mahdollisuudet tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja edetä töissä taustastani riippumatta vertailu eri ryhmien välillä prosenttiosuuksina

Kuvassa 17 nähdään vertailu työkokemusvuosien perusteella väittämstä. ”Yritys X:n organisaatiokulttuuri tukee strategian toteutumista”, joista eniten oli eroavaisuuksia ryhmän yksi ja kaksi välillä. Ryhmän yksi vastaajat olivat hieman eri mieltä väittämstä. Heistä 50 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 50 % oli täysin samaa mieltä. Ryhmän kaksi vastaukset jakaantuivat tasaisesti neljäsosa vastaajista jokaisen vaihtoehdon kohdalle.



Kuva 17. Mahdollisuuksiin tarttuva teeman väittämien vertailu eri ryhmien välillä prosenttiosuuksina

Seuraavaksi vertailin ryhmiä sen perusteella, kuinka kauan he olivat olleet töissä yritys X:ssä. Ryhmällä oli tutkimuksen kannalta merkittävää eroavaisuutta ainoastaan kahden väittämän kohdalla. Kuvassa 18 nähdään väittämän ”Koen, että minulla on tasa-arvoiset mahdollisuudet tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja edetä töissä taustastani riippumatta” vertailu. Tässä väittämässä ryhmien kesken oli eniten eroa ryhmän kolme ja neljä välillä. Ryhmästä kolme eli niistä, jotka olivat olleet töissä 5 vuotta tai enemmän, mutta alle 10 vuotta organisaatiossa 35 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä etenemismahdollisuuksien tasa-arvoisuudesta. Ryhmä neljä eli he, jotka olivat olleet jo 10 vuotta tai enemmän yrityksessä töissä 80 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä etenemismahdollisuuksien tasa-arvoisuudesta.



Kuva 18. Mahdollisuuksiin tarttuva teeman väittämien vertailu eri ryhmien välillä prosenttiosuuksina

Ryhmien välillä vertaillessa väittämässä ”Tietoa hyödynnetään riittävän tehokkaasti organisaatiossa” oli eniten eroa ryhmien välillä. Kuvassa 19 ryhmästä kolme 59 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä. Tämä väittämä muodostui koko tutkimuksen kaikkien ryhmien kesken keskiarvoltaan heikoimmin arvioiduksi väittämäksi.



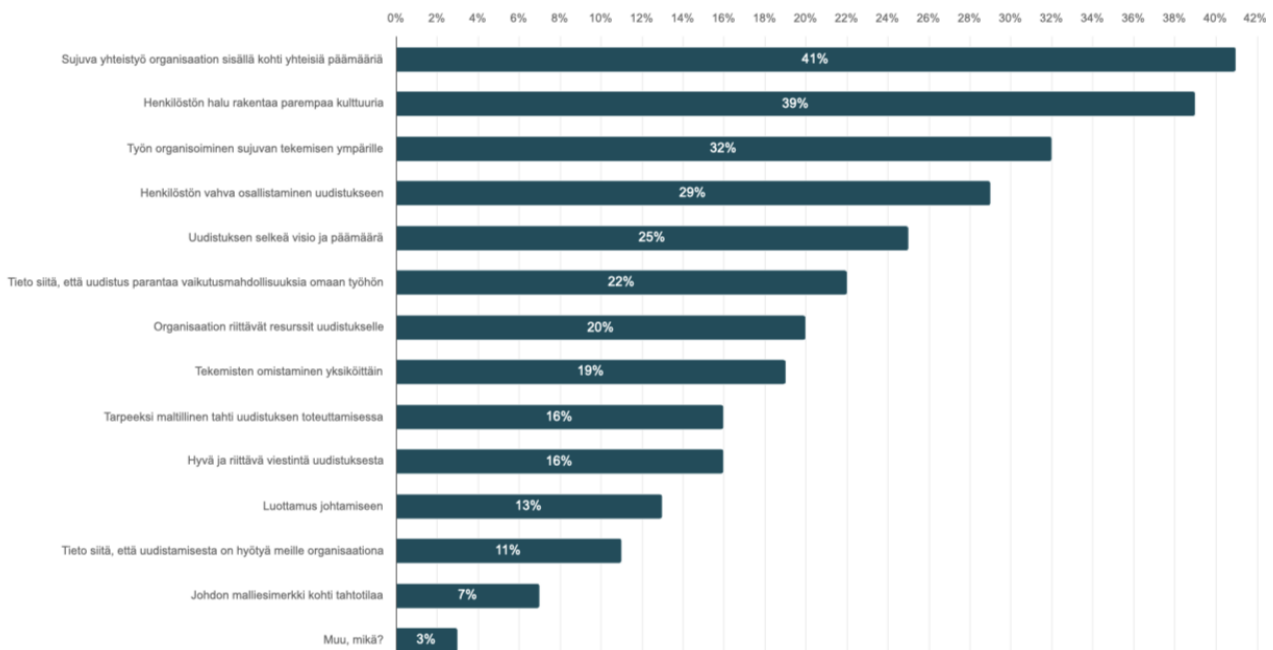
Kuva 19. Väittämän tietoa hyödynnetään riittävän tehokkaasti organisaatiossa vertailu eri ryhmien välillä prosenttiosuuksina

5.5 Organisaatiokulttuurin tahtotilaa edistävät tekijät

Kuudentena kysymyksenä vastaajaa pyydettiin valitsemaan kolme omasta mielestään eniten organisaatiokulttuurin tahtotilaa kohti edistävää tekijää. Kuvasta 20 nähdään kaikkien vastanneiden vastaukset. Sujuva yhteistyö organisaation sisällä kohti yhteisiä päämääriä koettiin vastaajien kesken kaikkien merkittävimmäksi tekijäksi. Tämän oli vastannut 41 % vastaajista. Henkilöstön halu parantaa organisaatiokulttuuria oli toiseksi suosituin vaihtoehto, sillä sen oli valinnut 39 % vastaajista. Seuraavaksi eniten vastattu väittämä oli ”Työn organisoiminen sujuvan tekemisen ympärille”. Tämän tekijän oli vastannut 32 % kaikista vastaajista. Johtoa malliesimerkkinä kohti tahtotilaa piti ainoastaan 7 % vastaajista merkittävänä tekijänä organisaatiokulttuurin tahtotilan edistämässä.

Tässä kysymyksessä annettiin vastaajalle mahdollisuus avoimeen vastaukseen, kun yksi vaihtoehdoista esitettiin muodossa Muu, mikä? Tähän saatiin yhteensä kolme vastausta. Vastauksissa oli mainittuna se, että uudistusta viedään läpi byrokraattisesti ja johtopainotteisesti. Johtamisen uudistaminen tuotiin esiin ja sitä perusteltiin niin, että sillä saattaisi olla positiivista vaikutusta organisaatiokulttuurin tahtotilan paremmalle toteutumiseen. Näiden kahden lisäksi mainittiin edistävänä tekijänä se, että organisaatiossa on konkreettisia esimerkkejä organisaatiokulttuurin tahtotilalle.

Valitse seuraavista kolme tekijää, jotka mielestäsi eniten edistävät kasvuaamme kohti organisaatiokulttuurin tahtotilaa
Vastaajien määrä: 95, valittujen vastausten lukumäärä: 278

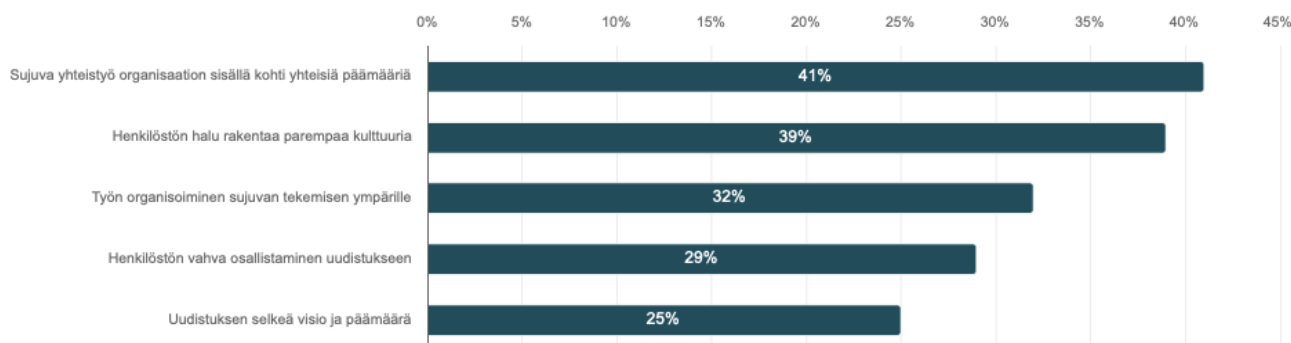


Kuva 20. Organisaatiokulttuurin tahtotilaa edistävät tekijät prosenttiosuuksina kaikkien vastaajien kesken

Viisi eniten mainittua edistävää tekijää kaikkien vastaajien kesken nähdään kuvasta 21. Viisi eniten mainittua tekijää keskittyvät erityisesti yhteiseen tekemiseen sekä henkilöstöön. Lisäksi viidenneksi tärkeimpänä koetun ”Uudistuksen selkeä visio ja päämäärä” oli valinnut 25 % vastaajista.

Valitse seuraavista kolme tekijää, jotka mielestäsi eniten edistävät kasvuamme kohti organisaatiokulttuurin tahtotilaa

Vastaajien määrä: 95, valittujen vastausten lukumäärä: 278



Kuva 21. Viisi eniten mainittua organisaatiokulttuurin tahtotilaa edistävää tekijää kaikkien vastaajien kesken

Ryhmiä välillä verrattaessa löytyi jonkin verran eroa. Vertailin ensin ryhmiä työkokemusvuosien perusteella. Kaikista suurin eroavaisuus löytyi tekijän ”Luottamus johtamiseen” sisältä. Sen oli vastannut merkittäväksi organisaatiokulttuurin tahtotilaa edistäväksi tekijäksi ainoastaan 10 % niistä, joilla työkokemusvuosia oli 5 tai enemmän, mutta alle 10. Lisäksi 14 % heistä, joilla oli työkokemusta 10 vuotta tai enemmän oli vastannut luottamuksen johtamiseen merkittävänä tekijänä. Ryhmät yksi ja kaksi eivät siis olleet vastanneet tätä tekijää kertaakaan. Toinen samanlaisen tuloksen antava tekijä oli ”Uudistuksen tarpeeksi maltillinen toteuttaminen”, jonka oli vastannut 10 % vastaajista ryhmästä kolme ja 19 % vastaajista ryhmästä neljä. Samaa teemaa jatkoi vielä tekijä ”Johdon malliesimerkki kohti tahtotilaa”. Tämän oli vastannut 10 % ryhmästä kolme ja 7 % ryhmästä neljä. Muissa organisaatiokulttuurin tahtotilaa edistävissä tekijöissä ei juurikaan havaittu eroa sen perusteella, kuinka paljon vastaajalla oli kertynyttä työkokemusta.

Työskentelyvuosilla yrityksessä oli hieman vaikutusta vastauksiin, joskin näin ryhmiä vertaillaessa vastaukset jakaantuivat huomattavasti tasaisemmin eikä selkeitä eroja usean tekijän välillä ollut. Tekijän ”Työn organisoiminen sujuvan tekemisen ympärille” oli vastannut merkittäväksi tekijäksi 60 % ryhmästä neljä eli niistä, jotka olivat työskennelleet 10 vuotta tai enemmän yrityksessä. Tekijän ”Henkilöstön halu rakentaa parempaa kulttuuria” oli valinnut itselleen merkittäväksi tekijäksi 45 % vastaajista ryhmästä yksi, kun taas tämän tekijän oli valinnut vain 20 % ryhmästä neljä. Muiden tekijöiden valinnassa ei havaittu merkittävää eroa vastaajien välillä vaan vastaukset olivat jakaantuneet hyvin tasaisesti riippumatta siitä, kauanko vastaaja oli työskennellyt yritys X:ssä.

5.6 Kulttuurin tahtotilan teemojen näyttäytyminen työssä

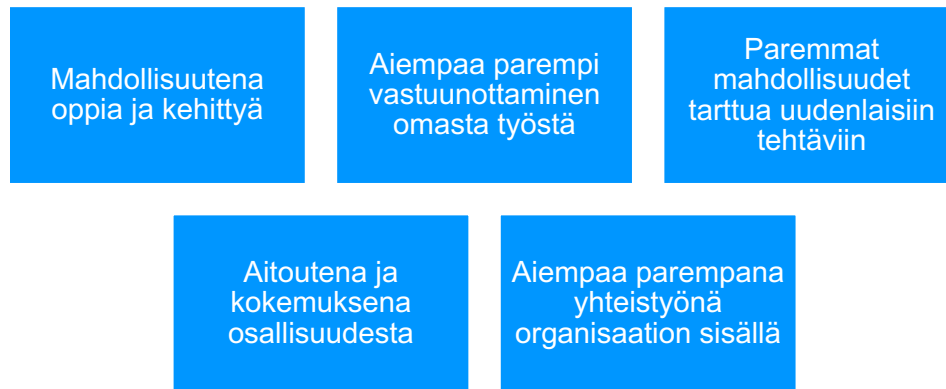
Kyselyn viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jossa vastaaja sai vastata avoimesti omin sanoin kysymykseen: ”Kerro vielä, miten kulttuurin tahtotilan teemat näyttäytyvät työssäsi juuri nyt?”.

Tähän kysymykseen saatiin 30 vastausta eli lähes kolmannes kyselyyn vastaajista vastasi avoimeen kysymykseen. Tätä voidaan pitää tutkimuksen kannalta hyvänä määränä. Avoimeen kysymykseen ei vastaajan ollut pakollista vastata.

Avoimesti kirjoitetuista vastauksista huokui yleisesti se, että kulttuurin tahtotilan teemat koetaan organisaatiossa hyvin eri tavoin. Eri ihmisten kokemukset tahtotilan näkymisestä omassa työssä ulottuivat aivan ääriäidasta toiseen. Useissa vastauksissa korostuu halu oppia ja kehittyä sekä mahdollisuudet osallistua erilaisiin tehtäviin ja päätöksentekoon organisaatiokulttuurin uudistuksen myötä. Toisaalta lähes yhtä useissa vastauksissa esiin nousee huoli työtehtävien muutoksista ja vastuun jakautumisesta uudella tavalla. Vastuunotto organisaatiossa ja kollegoiden kesken koettiin sekä positiivisena, että negatiivisena asiana. Osa vastaajista mainitsee pystyvänsä ottamaan aiempaa paremmin vastuuta omasta työstään ja näkee positiivisena sen, että saa ottaa vastuuta ilman organisaatiossa aiemmin olleita raja-aitoja. Toisaalta yhtä moni vastaajista kokee vastuunottamisen hyvin puutteellisena esimerkiksi kollegoidensa tai johdon toimesta sekä mainitsee tämän aiheuttavan epätasa-arvoa ja huolta työn sujuvuudesta.

Useissa vastauksissa tärkeinä tekijöinä mainitaan yhteistyön vahvistaminen ja avoin keskustelu työssä. Monet vastaajista kaipaavat kuitenkin selkeämpiä linjauksia työhön ja parempaa viestintää yleisesti organisaatiossa sekä johdon taholta. Johdon näyttämä malliesimerkki koetaan sekavana sekä vaihtelevana. Vastaajien mukaan johdon puheissa linjaukset ovat selkeitä, mutta konkretia malliesimerkin näyttämisestä puuttuu kokonaan. Tahtotila koettiin vastaajien kesken myös epävarmuutena ja sekavana, ja siksi organisaatiomuutokset koetaan hankaliksi ja stressaaviksi. Osa vastaajista kokee, että muutos ja eriytyminen on rajannut mahdollisuuksia työssä sekä vienyt mieluisia tekemisiä pois omalta työpöydältä.

Olen koonnut seuraavaan kahteen kuvaan teemoja, joita vastauksista nousi esiin. Muodostin teemat kahteen eri kuvaan, joista ensimmäisessä tahtotilat näyttäytyvät vastaajan työssä positiivisessa mielessä. Teemat on koottu sen perusteella, että ne nousivat eniten esiin kaikista kolmestakymmenestä vastauksesta. Kuvassa 22 positiivisesti tahtotila näyttäytyy tällä hetkellä yrityksen työntekijöiden työssä näin:



Kuva 22. Tahtotilan teemojen näyttäytyminen työssä positiivisessa mielessä

Kuvaan 23 olen koonnut negatiivisävytteisemmät teemat siitä, kuinka tahtotila näyttäytyy työntekijöiden työssä tällä hetkellä.



Kuva 23. Tahtotilan teemojen näyttäytyminen työssä negatiivisessa mielessä

6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen pääasialliset tulokset, tehdään johtopäätökset, pohditaan kehitysehdotuksia, arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta sekä tarkastellaan, miten opinäytetyön tavoitteet saavutettiin. Lisäksi arvioidaan omaa oppimista opinäytetyöprosessin aikana.

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää missä vaiheessa yritys X on menossa kohti organisaatiokulttuurin tahtotilaa ja miten henkilöstö kokee tahtotilan toteutumisen työssään tällä hetkellä. Lisäksi haluttiin selvittää organisaatiokulttuuria edistäviä tekijöitä sekä sitä, miten tahtotila näyttäytyy työntekijöiden työssä kyselyn toteuttamisen hetkellä. Tahtotilaa selvitettiin tutkimuksessa yrityksen tahtotilan kolmen teeman kautta ja sitä, missä vaiheessa yritys on menossa kohti tahtotilaa, voidaan päätellä näiden teemojen tuloksista. Tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta, jonka avulla selvitettiin tahtotilan pohjalta muodostettujen väittämien toteutumista työntekijöiden työarjessa.

Kyselyssä vastaajien taustatietoja kysyttiin kahdella eri kysymyksellä. Näiden kysymysten avulla oli tarkoitus vertailla eri määrän työkokemusta omaavien ihmisten vastauksia keskenään. Toimeksiantajan kannalta mielenkiintoista oli erityisesti se, miten ihmisten näkemykset eroavat toisistaan sen perusteella, kuinka kauan he ovat olleet yrityksessä töissä. Jo kauemmin yrityksessä työskennelleet ovat ehtineet kokea uudistuksia ja muutoksia organisaation mukana aiemminkin, ja joillekin organisaation uudistus oli ihan ensimmäinen koko työuralla. Ensimmäisen taustatietokysymyksen perusteella pystyttiin päättämään, että 94 % (n= 89) kyselyyn vastanneilla on jo reilusti työkokemusta joko toimeksiantajan organisaatiosta tai muualta. Toisaalta toisen taustatietokysymyksen vastaukset jakaantuivat huomattavasti tasaisemmin. Tätä voidaan pitää hyvänä merkinä tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Tutkimusta lähdettiin rakentamaan yritys X:ssä määritellyn tahtotilan ja sen teemojen pohjalta. Luonnollinen jakauma muodostui tahtotilan kolmeen erilliseen teemaan ja niihin muodostettuihin kysymyksiin. Tutkimukseen haluttiin lisätä tiedon syventämiseksi hallinto henkilöstön kokemuksia organisaatiokulttuurista teemojen ulkopuolelta. Tämän lisäksi hallinto henkilöstölle haluttiin antaa mahdollisuus kirjoittaa omasta kokemuksestaan, jotta organisaatiokulttuurin tahtotilan toteutumisesta olisi mahdollista saada syvällisempää ja spontaanimpaa tietoa. Kaikkien tahtotiloihin liittyvien väittämien yhteenlaskettu keskiarvo oli 3,8. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikista väittämistä hallinto henkilöstö on jokseenkin samaa mieltä. Tätä voidaan pitää toimeksiantajan näkökulmasta hyvänä asiana, sillä se tarkoittaa, että organisaatiokulttuurin tahtotila toteutuu jo kohtuullisen hyvin yrityksessä. Organisaatiokulttuurin täydellinen toteutuminen vaatisi 5 keskiarvoa, mutta tutkimuksen

tuloksen keskiarvosta voidaan kuitenkin päätellä, että yritys on menossa hyvää vauhtia kohti tavoiteltua kulttuurin tahtotilaa.

Organisaatiokulttuurin tahtotilan ensimmäisen teeman ”Yhteisen päämäärän ohjaama” tuotti tasaisia vastauksia koko hallintohenkilöstön kesken riippumatta vastaajan taustasta. Tämän teeman keskiarvolliset vastaukset olivat lisäksi kaikista korkeimmat. Tulosten perusteella voidaan ajatella, että hallintohenkilöstö on eniten tietoinen nimenomaan yhteisistä päämääristä ja kuinka niihin päästään. Ainoana poikkeavuutena tässä teemassa nousi esille työn organisoiminen. Siinä vastauksissa oli eroavaisuuksia. Tässä kyselyssä ei kysytty vastaajan yksikköä tai titteliä organisaatiossa vastaajan anonymiteetin säilyttämiseksi. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että työn organisoiminen koetaan hyvin eri tavoin organisaatiossa. Vastaajan työkokemuksen määrällä tai työskentelyvuosilla yrityksessä ei kuitenkaan ollut merkitystä väittämään vastatessa.

Tahtotilan toista teemaa elämänmyönteisyyttä käsitellessä huomattiin enemmän eroja siinä, kuinka hyvin teema toteutuu hallintohenkilöstön mielestä organisaatiokulttuurissa tällä hetkellä. Positiivisena teemasta nousi esiin se, kuinka suuri osa hallintohenkilöstä ajattelee työssään ihmiskeskisesti. Ihminen on yritys X:n organisaatiokulttuurin keskiössä. (ks. 3.2.) Inhimillinen ilmapiiri nousi esiin myös positiivisena asiana, jota voidaan pitää erittäin tärkeänä organisaatiokulttuurin kannalta. (ks. 2.3 ja 2.5.) Toisaalta organisaatiokulttuurin uudistamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin oli vastauksissa eroavaisuuksia. Tässä voi olla kyse siitä, että organisaatiokulttuurin uudistamisen matka on vielä kesken eikä kaiken suhteen ole valmista. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista toistaa mittaus ainakin tämän väittämän suhteen ja mitata koetaanko asian muuttuneen organisaatiossa. Tässä väittämässä oli myös vaihtelua vastaajan taustan perusteella. Enemmän työkokemusta omaavilla ja enemmän työvuosia yritys X:ssä omaavat kokivat organisaatiokulttuurin lisänneen tyytyväisyyttään. Tutkimuksessa ei voitu anonymiteetin vuoksi selvittää oliko tässä vaikutusta vastaajan asemalla organisaatiossa. Työvuosien perusteella ne ketkä olivat olleet töissä organisaatiossa pidempään, olivat tyytyväisempiä organisaatiokulttuurin uudistukseen. Herääkin kysymys, oliko tähän vastanneet olleet mukana uudistuksen suunnittelusta lähtien. (ks. 2.2.)

Organisaatiokulttuurin tahtotilan kolmannen teeman ”Mahdollisuuksiin tarttuva” kohdalla eniten esiin nousi väittämä ”Tietoa hyödynnetään riittävän tehokkaasti organisaatiossa”. Tämä oli koko hallintohenkilöstön kesken heikoimmin arvioitu väittämä. Tiedon hyödyntämisessä organisaatiossa voitaisiin siis parantaa. Toisaalta esiin nousi myös kolmannen teeman väittämä ”Yritys X:n organisaatiokulttuuri tukee strategian toteutumista”. Väittämään vastanneiden keskiarvo oli 3,4 eli vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Yrityksen menestyksen kannalta olisi tärkeää, että strategia ja organisaatiokulttuuri kulkevat käsikädessä. (vrt. 2.6.)

Tutkimuksessa haluttiin tahtotilan teemojen toteutumisen lisäksi kartoittaa sitä, mitkä tekijät hallinto-henkilöstö kokee organisaatiokulttuurin tahtotilaa edistäviksi tekijöiksi. Eniten mainittuja tekijöitä yhdistää niiden liittyminen yhdessä tekemiseen. Tästä voidaan päätellä, että suurin osa hallinto-henkilöstöstä ajattelee yhdessä työskentelyn organisaatiokulttuurin tahtotilaa edistävänä tekijänä sekä, että se on jo kohtuullisen hyvällä mallilla yrityksessä. Osallistaminen ja yhteisöllisyys ovat merkittäviä tekijöitä organisaatiokulttuurissa. (ks. 2.1.) Vähiten edistävinä tekijöinä pidettiin johtamiseen liittyviä asioita. Tässä kysymyksessä oli lisäksi vastaajan mahdollisuus kirjoittaa vapaasti omasta mielestään eniten edistävä tekijä. Toisaalta avoimissa vastauksissa nousi esiin johtaminen. (ks. 3.1.) Tästä herää lisää kysymyksiä sen suhteen miksi vastaajat kokivat edistävät tekijät hyvin eri tavalla.

Tutkimuksessa haluttiin saada aiempien tietojen lisäksi vielä tietoa siitä, kuinka tahtotilat näyttäytyvät hallinto-henkilöstön työssä tällä hetkellä. Tähän kysymykseen hyödynnettiin avointa kysymystä, johon vastaaja sai itse kirjoittaa kokemuksistaan. Kysymykseen ei ollut pakollista vastata. Tällä pyrittiin takaamaan se, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn. Kysymykseen vastanneiden määrä yllätti kuitenkin positiivisesti. Lisäksi yllätti se, kuinka laajasti vastauksia oli eri näkökulmista. Vastauksista pystyi päättämään sen, että organisaatiokulttuurin tahtotila koetaan hyvin eri tavalla varmasti riippuen esimerkiksi vastaajan yksiköstä sekä asemasta organisaatiossa. Vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi vastauksia ei ole raportoitu tutkimuksen tuloksissa taustatietojen perusteella. Avoimista vastauksista nousi esiin Luukan määrittelemän tulevaisuuskyvykkään organisaation piirteitä, joko ominaisuuksien puuttumisena tai niiden olemassaolona. (ks. 2.4.) Avoimissa vastauksissa vastaajat olivat yleisesti käsitelleet tahtotilaa teemana sekä nostaneet määriteltyjä tahtotiloja sekä niiden epäselvyyttä omassa työssään. (ks. 2.3.)

6.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tämä tutkimus oli kvantitatiivinen tutkimus, jonka yksi kysymys oli avoin. Avoimeen kysymykseen hyödynnettiin laadullisen tutkimusmenetelmän analyysimenetelmää teemoittelua. Muuten tutkimus on toteutettu määrällisenä tutkimuksena.

Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa mittarin kykyä mitata tarkasti ja luotettavasti haluttua ilmiötä toistuvissa mittauksissa. Sitä voidaan arvioida esimerkiksi suorittamalla useita mittauksia samasta ilmiöstä ja tarkastelemalla näiden tulosten yhdenmukaisuutta ja vakautta (Tilastokeskus s.a). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä antaa samanlaisia tuloksia johdonmukaisesti ja toistettavasti, mittauksesta toiseen (Tietoarkisto s.a). Toteutettu tutkimus on toistettavissa uudelleen, mikäli haluttaisiin mitata ovatko asiat muuttuneet esimerkiksi ajan kuluessa. Tutkimusta voidaan siis pitää reliaabelina.

Validiteetti viittaa siihen, kuinka hyvin käytetty mittausmenetelmä todella mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Toisin sanoen se arvioi mittarin kykyä mitata juuri sitä ilmiötä, jota tutkimuksessa tarkastellaan, ilman että se vääristää tuloksia tai mittaa jotain muuta kuin oli tarkoitus mitata. (Tilastokeskus s.a.) Tutkimuksen puutteellinen otanta tai mittauksen epäoptimaalinen ajankohta voivat aiheuttaa mittarin validiteettiin puutteita. Tutkimusasetelman perustavanlaatuisen virheellisyys vaikuttaa merkittävästi koko tutkimuksen validiteettiin. Hyvä merkki tutkimuksen validiteetista on myös se, että lukija voi seurata prosessia ja itse arvioida mittarin pätevyyttä. Tämä auttaa lukijaa vakuuttamaan mittarin luotettavuudesta. (Tietoarkisto s.a.) Kyselylomakkeella saatiin kattavaa matalan kynnyksen tietoa anonymisti organisaation henkilöstöltä. Kysymysten muotoilussa ja jaossa tahtotilan teemojen kesken tehtiin oletus siitä, että yritys X:n organisaatiokulttuurin tahtotila ja sen teemat ovat tuttuja jokaiselle yrityksessä työskentelevälle. Oletus osui oikeaan, sillä kyselyyn ei tullut vastauksia, ettei kysymyksiä olisi ymmärretty tai jokin kysymys olisi ymmärretty väärin. Menetelmä ja tutkimuksen toteuttamisen tapaa voidaan pitää luotettavana eli tutkimus voidaan todeta validiksi.

6.3 Kehittämissuositukset

Tutkimuksen perusteella organisaatiokulttuurin tahtotilan juurruttamiseen liittyen nousi seuraavat asiat esille. Johtamiseen liittyi vastaajilla hyvin erilaisia kokemuksia. Organisaatiokulttuurin uudistamisen kannalta johtamisen kehittäminen ja siihen liittyvien asioiden uudistaminen saattaisi auttaa yritystä X:ää juurruttamaan tahtotilaa organisaatioon. Organisaatiokulttuurin kannalta johtamisen parantaminen esimerkiksi muutosjohtamisen näkökulmasta voisi auttaa koko organisaatiota. Tähän organisaatio voisi hyödyntää lähijohtamiseen tai muutosjohtamiseen liittyvää kurssia esihenkilöasemassa toimiville. Tällaisella ulkopuolisella avulla saattaisi olla suurta konkreettista hyötyä myös tyytyväisyyden kannalta niin esihenkilöillä kuin muillakin työntekijöillä. Tyytyväisyys johtamiseen sekä sen vuorovaikutteisuuteen on kuitenkin merkittävä tekijä yleisen työhyvinvoinninkin kannalta (Työhyvinvointi s.a.)

Lisäksi esiin nousi viestinnän näkökulma organisaatiokulttuurissa. Viestintää tulisi vastaajien vastausten perusteella selkeyttää sekä yhdenmukaistaa. Viestinnän lisäksi konkreettinen toiminta viestinnän ohjaamaan suuntaan luultavasti auttaisi organisaatiota kulttuurin tahtotilaa kohti. Viestinnän ja johtamisen kehittämisen lisäksi kulttuurin juurruttamiseen tarvitaan selkeämpiä linjauksia ja yhdenmukaisia käytänteitä yritykseen tiimistä tai yksiköstä riippumatta. Useissa avoimissa vastauksissa nousi esiin uudistuksen sekavuus, joka olisi hyvä ottaa huomioon jatkoa ajatellen.

Tutkimus on mahdollista toistaa myöhemmin, kun tahtotilaa on saatu juurrutettua organisaatioon tai sitä on mahdollista muokata, mikäli halutaan syventää jotakin tiettyä osa-aluetta organisaatiokulttuurista.

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Oma opinnäytetyöprosessini on ollut kohtuullisen pitkä. Kokoaikainen työ ja opintojen viimeistely ei missään tapauksessa ollut helppo yhdistelmä. Aloitin opinnäytetyön aiheen miettimisen syksyllä 2023, mutta tuolloin se ei juurikaan edistynyt. Vasta tammikuussa 2024 opinnäytetyöprosessi lähti kunnolla käyntiin. Aiheen rajaaminen toimeksiantajan kanssa kesti odotettua kauemmin, sillä alun perin opinnäytetyöstä oli tulossa liian laaja. Kun aihe saatiin rajattua riittävän tarkaksi ja siitä päästiin yhteisymmärrykseen toimeksiantajan kanssa, niin prosessi nopeutui huomattavasti.

Aiheen varmistumisen jälkeen aloitin kokoamaan opinnäytetyön tietoperustaa sekä miettimään millaisia teemoja siihen olisi järkevä tuoda, jotta tietoperusta vastaa tutkittavaa aihetta ja sitä mihin haluttiin saada vastauksia. Tietoperustan lähteiden löytäminen oli yllättävän aikaa vievää ja juuri sopivia lähteitä oli välillä vaikea löytää. Löysin kuitenkin hyviä sekä todella tuoreita teoksia ja artikkeleita, jotka liittyivät nimenomaan tutkittavaan aiheeseen. Opinnäytetyötä olen edistänyt koko kevään kokoaikaisen työn ohella iltaisin sekä viikonloppuisin.

Tietoperustan jälkeen alkoi kyselylomakkeen muodostaminen. Tämän koin myös melko aikaa vievänä, sillä kysymysten oikeaan muotoon saaminen vei yllättävän paljon aikaa. En ollut aiemmin ikinä muodostanut minkäänlaista tutkimusta, joten tutkimusasettelun ja kysymysten muotoon liittyvät seikat tulivat minulle aivan uutena. Kyselyn lopullinen toteutus sujui kuitenkin hyvin ja vastausiakin saatiin todella hyvin. Tutkimusmenetelmät ja niihin liittyvät käsitteet olivat myös minulle uutta. Opin prosessin aikana erityisesti määrällisen tutkimuksen toteuttamisesta sekä siihen liittyvien käsitteiden käyttämisestä. Tutkimustulosten analysointi oli onneksi yllättävän helppoa Webropolin raportointiohjelman ansiosta. Minua haastoi tässä erityisesti se, että millä tavalla ryhmiä olisi tutkimuksen kannalta merkityksellistä vertailla sekä millä tavalla tulokset olisivat selkein esittää kuvina.

Kokonaisuudessaan prosessi ei ole ollut ihan niin raskas kuin alun perin ajattelin, vaikka se on kyllä haastanut erityisesti ajanhallintaa sekä voimavaroja näin työelämään integroituneena. Minusta tuntuu, että sain prosessista kokonaisuudessaan paljon eväitä tulevaisuuteen. Opin paljon organisaatiokulttuurista ja siihen liittyvistä käsitteistä sekä siitä, kuinka monimutkainen ja monitulkintainen asia se on ja kuinka moni asia siihen vaikuttaa. Opinnäytetyön tutkimusta ja siitä kertyneitä oppeja voisin jatkossa hyödyntää työelämässä esimerkiksi projekteissa organisaatiokulttuuriin liittyen tai joissakin muissa tehtävissä liittyen organisaatiokulttuuriin tai sen edistämiseen.

Lähteet

Akinpelu, A. 2024. Building a strong organizational culture. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2024/03/06/building-a-strong-organizational-culture/?sh=45de97512312> Luettu: 10.4.2024.

Clevry. 21.10.2019. Yrityskulttuuri syö strategian? Clevry yrityksen blogi. Luettavissa: <https://www.clevry.com/fi/blog/yrityskulttuuri-syo-strategian/> Luettu 4.4.2024.

Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmä opinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia Moodle.

Dyer, C. 2023. The Power of Company Culture. How any business can build a culture that improves productivity, performance, and profits. 2nd edition. Kogan page. New York.

Hodges, J. 2024. People-centric organizational change. Engaging employees with business transformation. Kogan page. London.

Juoperi, O-P. 2024. Organisaatiokulttuurin muutos: 3 tärkeintä asiaa. Howspace yrityksen blogi. Luettavissa: <https://howspace.com/fi/blogi/organisaation-kulttuurinmuutoksen-kolme-tarkeinta-peruspilaria/> Luettu 24.2.2024.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 4.4.2024.

Jyväskylän yliopisto 2015. Koppa. Määrällinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus> Luettu: 30.3.2024.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistusmatkalle. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 30.3.2024.

Kulmala, Rosvall. 2022. Yrityskulttuurista on tullut strateginen kilpailuetu – miten toimiva yrityskulttuuri rakennetaan? Alma Talent blogi. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/blogi/yrityskulttuurista-on-tullut-strateginen-kilpailuetu-miten-toimiva-kulttuuri-rakennetaan/> Luettu: 29.3.2024.

Kulmala, S & Rosvall, 9. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 30.3.2024.

- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum. Helsinki.
- Lehtinen, M. 2019. Digia: Näin johdat organisaatiokulttuurin muutosta. Digia yrityksen blogi. Luettavissa: <https://digia.com/blogi/organisaatiokulttuurin-johtaminen>. Luettu 5.4.2024.
- Leidenschaft. S.a. Yrityskulttuuri. Luettavissa: <https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/>. Luettu 6.4.2024.
- Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin: Tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 4.4.2024.
- Luukka, P. 2024. Tulevaisuuskyvykäs organisaatio. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 2.4.2024.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Kuka, miksi ja miten. Alma Talent. Helsinki.
- Opinnäytetyökoordinaattorit. 2022. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haaga-Helian amk-tutkinnot. Amk-opinnäytetyöohje. Luettavissa: https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2024-01/raportointiohje_pitkille_raporteille_ja_opinnaytetoille_2022.pdf. Luettu 30.3.2024.
- Pusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 9.5.2024.
- Ranta, R. 2021. Kehittyvä työyhteisö. Uudistettu painos. Suomen Yrityskirjat Oy.
- Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle. Grano Oy. Helsinki.
- Schein, E. Schein, P. 2023. Humble Leadership. The power of relationships, openness, and trust. 2nd Edition. Berret-Koehler publishers 2023. Luettu 6.4.2024.
- Schein, E. 2016. Organizational Culture and Leadership. 5th Edition. Wiley. E-Kirja. Luettu 20.2.2024.
- Seppola, R. 2023. Liiketalous ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Opas pro gradu tutkielmalle. E-kirja. Luettu 2.5.2024.
- SurveyMonkey. Kysymystyyppit. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/survey-question-tyypes/>. Luettu 20.4.2024.
- SurveyMonkey. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen erot. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/> Luettu 4.5.2024.

Tanner, R. 2024. Strategiasta käytäntöön: 80/20-sääntö uudistumisen vauhdittajana. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 6.4.2024.

Tietoarkisto. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/#validiteetti>. Luettu 9.5.2024.

Tilastokeskus. S.a. Käsitteet. Reliabiliteetti. Luettavissa: <https://stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html> Luettu 9.5.2024. Luettu 8.5.2024.

Tilastokeskus. S.a. Käsitteet. Validiteetti. Luettavissa: <https://stat.fi/meta/kas/haku.html?q=validiteetti>. Luettu 9.5.2024.

Työhyvinvointi. S.a. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Luettavissa: <https://www.tyohyvinvointi.fi>. Luettu 9.5.2024.

Työterveyslaitos. S.a. Resilientti organisaatio. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>. Luettu 22.4.2024.

Vilka, H. 2021. Tutki ja Kehitä. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Walker, B. Soule, S, A. 2017. Changing Company Culture Requires a Movement, not a Mandate. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/06/changing-company-culture-requires-a-movement-not-a-mandate> Luettu 24.2.2024.

Wong, B. 2023. Forbes Advisor. What is company culture? Definition & development strategies. Luettavissa: <https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/>. Luettu: 5.4.2024.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei [REDACTED]!

Olen Oona Kerttula ja opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa tradenomiksi. Teen opinnäytetyötäni [REDACTED] aiheesta "Organisaatiokulttuurin matka kohti tahtotilaa". Opinnäytetyökyselyn avulla kartoitan [REDACTED] hallintohenkilöstön ajatuksia organisaatiokulttuurin tahtotilaan liittyen. Kyselyn avulla saamme arvokasta tietoa siitä, miten organisaatiokulttuurin uudistusmatka on sujunut ja missä vaiheessa olemme menossa kohti tahtotilaa.

Kysely toteutetaan nimettömänä ja kyselyyn vastanneita ei voida henkilöidä. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista eikä vastaaminen vaikuta työhösi [REDACTED]. Toivottavasti sinulla on hetki aikaa vastata kysymyksiin. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5–10 minuuttia. Kiitos vastauksistasi jo etukäteen!

Tästä linkistä pääset kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/93EB5CB334907FE7>
Kysely on avoinna vain tämän viikon, ja se sulkeutuu perjantaina 26.4.2024 klo 18.

Mikäli sinulla herää kysyttävää kyselystä tai opinnäytetyöstäni, vastaan mielelläni. 😊

Ystävällisin terveisin

Oona Kerttula

Liite 2. Kyselylomake

Opinnäytetyön kysely

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei!

■■■■■■ on määritelty organisaatiokulttuurin tahtotilalle kolme teemaa siihen, millaisia me haluamme olla ja miten me haluamme toimia. Tällä kyselyllä kartoitan sitä, missä vaiheessa olemme menossa kohti tahtotilaa. Kysely toteutetaan nimettömänä ja kyselyyn vastanneita ei voida henkilöidä.

Toivottavasti sinulla on hetki aikaa vastata kysymyksiin. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5–10 minuuttia. Kiitos vastauksistasi jo etukäteen!

Kysely sulkeutuu perjantaina 26.4.2024.

Taustatiedot

1. Arvioi kaiken työkokemuksesi yhteispituus *

- Alle 2 vuotta
- 2 vuotta tai enemmän, mutta alle 5 vuotta
- 5 vuotta tai enemmän, mutta alle 10 vuotta
- 10 vuotta tai enemmän

2. Kuinka kauan olet työskennellyt ■■■■■? *

- Alle 2 vuotta
- 2 vuotta tai enemmän, mutta alle 5 vuotta
- 5 vuotta tai enemmän, mutta alle 10 vuotta
- 10 vuotta tai enemmän

Organisaatiokulttuurin tahtotila

3. Vastaa seuraaviin väittämiin, miten kokemuksesi mukaan toimimme yhteisen päämäärän ohjaamina. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen tietoinen siitä mitä [REDACTED] työllämme tavoittelemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset päämäärämme ohjaavat omaa päätöksentekoa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekemisten omistaminen yksiköittäin on mielestäni hyvä asia. (Tällä tarkoitetaan sitä, että yksikkö on itse vastuussa työn sujuvuudesta kohti tavoitteita sekä määrittelee itse sen, kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee kuitenkin niin, että kaikki vaadittava saadaan tehdyksi.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen oman roolini merkittäväksi yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että yksikköni kykenee saavuttamaan yhteiset tavoitteet tehokkaasti ja tuloksellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni työ on organisoitu hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Vastaa seuraaviin väittämiin, miten kokemuksesi mukaan toimimme elämänmyönteisinä. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ajattelen työskennellessäni ihmiskeskeisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni on inhimillinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiokulttuurin uudistaminen on lisännyt työtyytyväisyyttäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minä ja kollegani jaamme samanlaiset arvot työnteossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiokulttuurimme on lisännyt yhteistyötä uusien ihmisten kanssa työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että onnistumme yhdessä saavuttamaan päämäärämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Vastaa seuraaviin väittämiin, miten kokemuksesi mukaan toimimme mahdollisuuksiin tarttuvina. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työssäni minua kannustetaan rohkeasti kokeilemaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tartun avoimin mielin uusiin mahdollisuuksiin töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että virheet sallitaan yksikössäni ja niistä opitaan yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on tasa-arvoiset mahdollisuudet tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja edetä töissä taustastani riippumatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa hyödynnetään riittävän tehokkaasti organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organisaatiokulttuuri tukee strategian toteutumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava

6. Valitse seuraavista kolme tekijää, jotka mielestäsi eniten edistävät kasvuamme kohti organisaatiokulttuurin tahtotilaa *

- Henkilöstön halu rakentaa parempaa kulttuuria
- Tieto siitä, että uudistus parantaa vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön
- Henkilöstön vahva osallistaminen uudistukseen
- Sujuva yhteistyö organisaation sisällä kohti yhteisiä päämääriä
- Luottamus johtamiseen
- Työn organisoiminen sujuvan tekemisen ympärille
- Tekemisten omistaminen yksiköittäin
- Tarpeeksi maltillinen tahti uudistuksen toteuttamisessa
- Uudistuksen selkeä visio ja päämäärä
- Hyvä ja riittävä viestintä uudistuksesta
- Tieto siitä, että uudistamisesta on hyötyä meille organisaationa
- Organisaation riittävät resurssit uudistukselle
- Johdon malliesimerkki kohti tahtotilaa
- Muu, mikä?

Valitse enintään 3 vaihtoehtoa

Valitut vaihtoehdot: 0

7. Kerro vielä, miten kulttuurin tahtotilan teemat näyttäytyvät työssäsi juuri nyt?