



**TURUN
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

Organisaatiokulttuurin yhteys työtyytyväisyyteen ja muutosvalmiuteen työyhteisössä

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatijat:

Nina Painilainen

Juha Ylönen

Ohjaaja:

Markku Jokisaari

14.5.2023

Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijät: Nina Painilainen ja Juha Ylönen

Otsikko: Organisaatiokulttuurin yhteys työtyytyväisyyteen ja muutosvalmiuteen työyhteisössä

Ohjaaja: Markku Jokisaari

Sivumäärä: 74 sivua + liitteet 16 sivua

Päivämäärä: 14.5.2023

Organisaatiokulttuuri on tärkeä menestystekijä nykypäivän liike-elämässä. Organisaatiokulttuuri syntyy organisaation jäsenten vuorovaikutuksen kautta heidän jakaessaan organisaatiossa vallitsevat yhteiset arvot ja oletukset sekä yleisen tapakulttuurin. Organisaatiossa voi ilmentyä useampia eri ryhmien muodostamia alakulttuureja hallitsevan organisaatiokulttuurin rinnalla.

Kilpailevien arvojen viitekehysmalli (*Competing values framework*) jaottelee organisaatiokulttuurin neljään eri kulttuurityyppiin, joita ovat; klaani-, markkina-, hierarkia- ja adhokratiakulttuuri. Organisaatiokulttuurin nykytilan määrittäminen on tärkeää, jotta organisaation johto tiedostaa eri organisaatiokulttuurien läsnäolon ja voi kehittää ja vahvistaa organisaatiokulttuuria. Kilpailevien arvojen viitekehysmallin nelikenttämalli soveltuu hyvin määrälliseen tutkimukseen, jossa organisaatiokulttuurin nykytila halutaan määrittää.

Organisaatiokulttuurilla on todettu olevan suuri vaikutus siihen, kuinka hyvin organisaation työntekijät viihtyvät työssään. Yksilöiden minäpystyvyydellä on läheinen yhteys työtyytyväisyyteen, mikä liittyy työntekijän omaan uskomukseen kyvystään toimia kohti sekä omia että työyhteisön tavoitteita. Toisaalta työntekijän toimintaan ja työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös sisäinen motivaatio, jota voidaan sopivan organisaatiokulttuurin avulla parantaa. Maailmanlaajuiset haasteet ja kriisit asettavat organisaatiot jatkuvalla muutoksella, johon koko organisaation muutosvalmiutta nostamalla voidaan vastata. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka muutoksiin suhtaudutaan ja niistä selvittää. Organisaatiokulttuurin yhteyttä sekä työtyytyväisyyteen että muutosvalmiuteen työyhteisöissä tulisi tutkia enemmän.

Toteutimme tutkimuksen kyselytutkimuksena Suomessa eri toimialoilla oleviin asiantuntijaorganisaatioihin. Tutkimme organisaatiokulttuurin yhteyttä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja muutosvalmiuteen. Muodostimme teoreettisen tutkimusmallin, jossa tutkimme myös voisiko sisäisellä motivaatiolla olla välittävää tai muokkaavaa vaikutusta organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden yhteydessä sekä voisiko minäpystyvyydellä olla välittävää tai muokkaavaa vaikutusta organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden yhteydessä. Tutkimusmenetelminä käytimme regressioanalyysiä sekä yhteyksiä välittävien ja muokkaavien tekijöiden tutkimiseen mediaatio- ja moderaatioanalyysia.

Tutkimustuloksemme osoittivat, että klaanikulttuurilla on positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen ja markkinakulttuurilla sitä vastoin negatiivinen yhteys työtyytyväisyyteen. Pystyimme löytämään motivaation osittaiseksi välittäväksi tekijäksi klaanikulttuurin ja työtyytyväisyyden yhteydessä. Tutkimuksemme tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimuksien kanssa. Laajempi aineisto olisi mahdollistanut mallin varmentamisen myös muiden kulttuurityyppien sekä muutosvalmiuden osalta.

Avainsanat: Organisaatiokulttuuri, työtyytyväisyys, muutosvalmius, sisäinen motivaatio, minäpystyvyys, kilpailevien arvojen viitekehys

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	11
2	Organisaatiokulttuuri	14
2.1	Organisaatiokulttuurin muodostuminen	14
2.2	Kilpailevien arvojen viitekehysmalli	18
2.3	Työtyytyväisyys	21
2.4	Muutosvalmius	22
2.5	Motivaatio	23
2.6	Minäpystyvyys	26
2.7	Yhteenveto	27
3	Menetelmät	30
3.1	Tutkimuksen toteutus	30
3.2	Muuttujat ja mittarit	32
3.2.1	Organisaatiokulttuuri	33
3.2.2	Työtyytyväisyys	34
3.2.3	Muutosvalmius	35
3.2.4	Välittävät muuttujat	35
3.3	Tilastolliset analyysit	36
3.3.1	Korrelaatio	36
3.3.2	Yksisuuntainen varianssianalyysi	37
3.3.3	Lineaarinen regressioanalyysi	38
3.3.4	Moderaatiomalli	39
3.3.5	Mediaatiomalli	40
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	42
4	Tulokset	45
4.1	Korrelaatioanalyysit	46
4.2	Varianssianalyysit	50
4.3	Regressioanalyysit	51
4.3.1	Klaanikulttuuri	51

4.3.2	Markkinakulttuuri	53
4.3.3	Motivaatio moderaattorina	54
4.3.4	Motivaatio mediaattorina	55
4.4	Yhteenveto	57
5	Johtopäätökset ja pohdinta	58
5.1	Keskustelu tuloksista	58
5.2	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimussuositukset	59
	Lähteet	62
	Liitteet	75
	Liite 1. Kyselylomake	75
	Liite 2. Saatekirjeen malli	87
	Liite 3. Tietosuojailmoituksen malli	88
	Liite 4. Spearmanin korrelaatiokertoimet muuttujille	90

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusmalli	12
Kuvio 2. CVF-mallin kulttuuriarkkityypit	19
Kuvio 3. Selitettävien muuttujien odotukset CVF-mallissa	27
Kuvio 4. Moderaatiomalli	40
Kuvio 5. Mediaatiomalli	41
Kuvio 6. Muuttujat ja käytetyt analysointimenetelmät	45

TAULUKOT

Taulukko 1. Taustamuuttujien jakautuminen	32
Taulukko 2. Muuttujat	33
Taulukko 3. Summamuuttujien Cronbachin alfat	43
Taulukko 4. Summamuuttujien tunnusluvut	45
Taulukko 5. Muuttujien normaalijakautuneisuus	46
Taulukko 6. Päämuuttujien Pearsonin korrelaatiokertoimet	48
Taulukko 7. Valittujen muuttujien Spearmanin korrelaatiokertoimet	49
Taulukko 8. Taustamuuttujien varianssien yhtäsuuruus	50
Taulukko 9. Regressioanalyysit klaanikulttuurilla	52
Taulukko 10. Regressioanalyysit markkinakulttuurilla	53
Taulukko 11. Moderaatioanalyysi klaanikulttuurilla	54
Taulukko 12. Moderaatioanalyysi markkinakulttuurilla	55
Taulukko 13. Mediaatioanalyysi klaanikulttuurilla	56

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus siihen, miten hyvin työntekijät viihtyvät organisaatiossa ja kuinka tehokasta heidän työskentelynsä on (Tsai 2011; Gifford ym. 2002). Organisaatiokulttuuria (engl. *organizational culture*) on vaikea määritellä tyhjentävästi yhdellä tavalla, koska käsitteenä se on hyvin laaja ja moniulotteinen. Tämän lisäksi kulttuurin tutkijoilla on ollut toisistaan eriävät käsitykset organisaatiokulttuurista sekä sen ilmentymistavoista. Yleisen hyväksynnän on kuitenkin saanut Scheinin (1996) määritelmä, jonka mukaan ”*organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yhteistä, jaettujen merkitysten joukkoa ja ymmärrystä organisaatiosta sekä sen muodostamista ryhmistä*”. Organisaatiokulttuurin käsite on tärkeä erottaa organisaatioilmapiirin käsitteestä, joka muodostuu organisaatiossa työskentelevien yksilöiden väliaikaisista mielipiteistä, tunteista ja näkemyksistä. Organisaatiokulttuuri on sitä vastoin kestävä ja hitaasti muuttuvaa organisaation perusluonnetta (Schneider ym. 2013).

Organisaatiokulttuuri on hyvin moninaista ja sillä tarkoitetaan, että jokaisella yksilöllä on lukemattomia erilaisia rooleja ja ryhmiä, joihin he organisaatiossa kuuluvat. Jokaisen yksilön omat kulttuuriset ja ammatilliset taustat vaikuttavat yksilön tapaan toimia ryhmässä ja siten myös organisaatiossa. Geertz (1973) tunnetaan kulttuurin ”*tiheästä*” kuvauksestaan, jonka mukaan kulttuuri ei ole kokonaista tai jakamatonta vaan yhteiskunnassa muodostuu alakulttuureita (engl. *subculture*) ja niiden vastakulttuureita (Abolafia ym. 2014, 346). Organisaatiokulttuuri voi siten pitää sisällään erilaisia alakulttuureita jäsenten ryhmittäytymisen perusteella organisaation sisällä, joiden tiedostamisesta ja selvittämisestä organisaation johto hyötyy (Palthe & Kossek 2003). Eri ryhmien jaetut uskomukset, arvot ja normit voivat näyttäytyä eri tavoin organisaation jäsenten toiminnassa (Trice & Beyer 1993, 33; Yammarino & Dansereau 2011, 69). Organisaatiokulttuurin tilaa ja sen ilmentymistä on siksi perusteltua tarkastella useamman eri organisaatio- ja hierarkiatasoon kuuluvien työntekijöiden näkökulmasta.

Alakulttuurit voivat poiketa toisistaan huomattavasti, vaikka näistä muodostuva kokonaisuus mielletään yhtenäiseksi kulttuuriksi (Gregory 1983). Van Maanen ja Barley (1984) määrittelevät organisaation alakulttuurin seuraavalla tavalla: ”*Alakulttuuri muodostuu organisaation jäsenistä, jotka ovat säännöllisessä vuorovaikutuksessa toistensa*

kanssa. Jäsenet tunnistavat itsensä erilliseksi ryhmäksi organisaatiossa, joka jakaa keskenään joukon ongelmia, joita he ryhtyvät ratkaisemaan ryhmälle ominaiseen tapaan.” Monesti alakulttuureilla on oma agenda ja näkökulma. Fine (1979) korostaa ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden tärkeyttä. Hänen mukaansa alakulttuurin käsite muodostuu paremminkin alakulttuurien välisistä vuorovaikutussuhteista, joissa korostuvat ryhmäkulttuurille ominaiset piirteet. Alakulttuurit voidaan jakaa siten edelleen pienempiin ryhmä- tai idiokulttuureihin. Fine (1979) ja Bolon & Bolon (1994) ovat määritelleet idiokulttuurin (engl. *idioculture*) vuorovaikutteiseksi ryhmän jakamaksi yhteisten arvojen ja oletusten, tiedon, uskomusten, käyttäytymismallien ja tapojen järjestelmäksi. Fine väittää, että ”*jokaisella ryhmällä on jossain määrin oma kulttuurinsa*”. Useimmat suuret organisaatiot ovat kuitenkin nykypäivänä eriytyneitä kokonaisuuksia, joissa kaikkien jäsenten ei ole käytännössä mahdollista olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään eikä niitä voida pitää tämän määritelmän mukaan idiokulttuureina lainkaan.

Organisaation sisäisesti muodostunutta, yhtenäistä kulttuuria kutsutaan kirjallisuudessa myös vahvaksi kulttuuriksi (engl. *strong culture*) (Chatman ym. 2014). Vahva organisaatiokulttuuri voi näyttäytyä organisaation ulkopuolisille sidosryhmille eri tavoin, riippuen paljolti yrityksen tavasta viestiä siitä ulospäin. Organisaatiokulttuurin tilaa ja sen ilmentymistä on siksi perusteltua tarkastella useamman eri organisaatio- ja hierarkiatasoon kuuluvien työntekijöiden näkökulmasta. Nykypäivän alati muuttuva ja monimutkaistuva globaali liike-elämä tarvitsee menestyäkseen motivoituneita ja työhönsä tyytyväisiä työntekijöitä, joilla on kyky ja valmius ryhtyä tarvittaviin muutoksiin organisaatiossa. Vahvan organisaatiokulttuurin avulla voidaan vaikuttaa myös työntekijöiden sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen sekä vahvistaa työntekijöiden minäpystyvyyttä ja muutosvalmiutta.

Organisaatiokulttuurin tutkimiseksi kvantitatiivisin keinoin valitsimme Cameron ja Quinnin (1999) kehittämän organisaatiokulttuurin tutkimiseen soveltuvan kilpailevien arvojen viitekehysmallin (engl. *Competing values framework, CVF*), joka perustuu alunperin Quinnin ja Rohrbaughin (1983) organisaation tehokkuuden mittaamiseksi kehitettyyn malliin. Valitsimme kilpailevien arvojen viitekehysmallin, koska sitä on hyödynnetty laajasti maailmalla erilaisissa akateemisissa organisaatiotutkimuksissa, jotka ovat liittyneet tehokkuuteen (Hartnell ym. 2011; Hartnell ym. 2019). Sitä on sovellettu sekä organisaatiokulttuurin arkkityyppien määrittämiseen organisaatioissa (Teräväinen ym. 2018; Demir ym. 2011; Rukh & Qadeer 2018) että erilaisten johtamisroolien kehittämiseen liitty-

vissä tutkimuksissa, joissa se on todettu toimivaksi (Vilkinas & Cartan 2006; Tong & Arvey 2015; Lindquist & Marcy 2016).

Organisaatiokulttuurin lisäksi tutkimuksemme käsittelee työtyytyväisyyttä, muutosvalmiutta, motivaatiota ja minäpystyvyyttä, joiden valitsemisen johtamisen ja organisoinnin oppiaineeseen liittyvän tutkimuksemme muuttujiksi perustelemme seuraavaksi sekä avaamme niiden yleiset käsitelmääritelmät lyhyesti tutkimustaustan ymmärtämiseksi. Tarkempi tarkastelu tapahtuu organisaatiokulttuuria koskevassa luvussa 2, jossa organisaatiokulttuurin yhteys näihin muuttujiin on todettu liittyvän.

Työtyytyväisyydellä (engl. *job satisfaction*) tarkoitetaan Locken (1976) määritelmää mukaillen ”*työntekijän itsensä subjektiivisesti kokemaa myönteistä tyytyväisyyden tunnetta, mikä on seurausta oman työn tai työkokemuksen positiivisesta arvioinnista*” (Weiss 2002). Työtyytyväisyys voidaan myös yleisesti määritellä sen mukaan pitääkö työntekijä työstään tai kuinka tyytyväinen hän on työhönsä (Spector 1997, 2). Organisaatiokulttuuri on työtyytyväisyyteen vaikuttava tärkeä tekijä, koska se määrittää organisaation sisäisen ympäristön, jossa organisaation jäsenet tekevät työtään ja saavuttavat haluttuja tuloksia (Ashkanasy & Nicholson 2003; Härtel & Ashkanasy 2010, 90–91). Organisaatiossa vahvimmin hallitsevalla organisaatiokulttuurilla on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen tutkittaessa työtyytyväisyyttä kilpailevien arvojen viitekehysmallia hyödyntäen (Janićijević ym. 2018).

Muutosvalmiutta (engl. *change readiness*) voidaan tarkastella joko yksilön tai organisaation kollektiivisena muutosvalmiutena, johon liittyy olennaisesti organisaation jäsenten uskomukset, aikomukset ja asenteet sekä kyky nähdä muutoksen tarpeellisuus, jotka johtavat lopulta organisaation kykyyn muuttua (Rafferty ym. 2013; Weiner 2009). Wang ym. (2020) korostavat muutosvalmiuden käsitteen monitahoisuutta, jolla viitataan erityisesti organisaation jäsenten kykyyn sitoutua muutoksiin, ja sillä kuvataan muutostehokkuutta organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri muodostuu yhteisistä uskomuksista ja se yhdistää organisaation jäsenet toisiinsa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siten siihen, kuinka muutoksiin suhtaudutaan ja miten niistä selviydytään (Jones ym. 2005). Todnemin (2007) mukaan muutosvalmiuden luominen on kriittinen tekijä organisaation kilpailukyvyille ja tehokkuudelle, johon organisaatiokulttuurilla voidaan vaikuttaa.

Motivaatio (engl. *motivation*) on yksilön liikkeellepaneva voima omien tarpeiden tavoittelussa ja niiden tyydyttämisessä. Työntekijän suorituskyvyn nähdään muodostuvan ha-

vaituista kyvyistä ja motivaatiosta (Schoen 2015). Vahvat organisaatiokulttuurit yhdistetään motivoituneimpiin työntekijöihin, jotka muodostavat yhteenkuuluvuutta organisaatiossa. Motivoituneet työntekijät ovat useasti ylpeitä työstään ja kuulumisestaan organisaatioon sekä ilmentävät organisaatiokansalaisuutta omassa käyttäytymisessään (Maseko 2017). Decin ja Ryanin (2000) mukaan sisäinen motivaatio syntyy työtehtävän suorittamisesta saatavasta tyytyväisyydestä eikä niinkään itse toiminnasta koituvasta seurauksesta. Työntekijän motivaation on todettu liittyvän läheisesti työtyytyväisyyden käsitteeseen (Sultan 2012). Työmotivaatio kuvastaa kuitenkin paremmin niitä odotusarvoja, joita työntekijä olettaa saavansa ja työtyytyväisyys tai työtytymättömyys taas sitä, miten hyvin nämä odotukset ovat toteutuneet. Motivaation kautta syntyvällä työtyytyväisyydellä on positiivinen vaikutus sekä työntekijän suoritukseen (Riyanto ym. 2021) että laajemmin hänen hyvinvointiinsa (Steers ym. 2004). Sisäisen motivaation yhteyttä yksilön muutosvalmiuteen työorganisaatiossa on tutkittu hyvin vähäisessä määrin. Johtajan rooli on tärkeä työntekijän sisäisen motivaation herättämiseksi ja muutosvalmiuden muodostamiseksi organisaatioon ja siksi olemme kiinnostuneita tarkastelemaan näiden yhteyksiä tutkimuksessamme.

Minäpystyvyys (engl. *self-efficacy*) voidaan Banduran (1986) mukaan määritellä tilannekohtaiseksi itseluottamukseksi ja yksilön uskoksi omiin kykyihin toimia vaaditulla tavalla tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Aiemmissa tutkimuksissa (Canrinus ym. 2012) on pystytty löytämään yhteys minäpystyvyyden ja työtyytyväisyyden välille. Työtyytyväisyyttä sosiaalisissa suhteissa voidaan parantaa tarjoamalla kannustava työympäristö ja yhteenkuuluvuuden tunne tiimin jäsenten välille. Erityisesti esimiehen johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa edellä mainittuihin seikkoihin ja lisätä työyhteisön minäpystyvyyden tunnetta ja työtyytyväisyyttä. Fatiman ym. (2020) tutkimuksen mukaan muutosvalmius käsitteenä sijoittuu muutokseen liittyvän minäpystyvyyden ja muutokseen sitoutumisen välille organisaatiossa. Työntekijän muutosvalmius ja minäpystyvyys luovat pohjan muutokseen sitoutumiselle muutoksen aikana sekä ne valavat uskoa siihen, että tarvittavaa asennetta ja tahtoa löytyy muutosprosessin onnistuneeseen toteuttamiseen. Työntekijöiden minäpystyvyyden tunteella on siten merkittävä vaikutus yksilöiden muutosvalmiuteen organisaatiossa. Työntekijöitä voimaannuttamalla voidaan vaikuttaa sekä yksilöiden minäpystyvyyteen että muutosvalmiuteen (Emsza ym. 2016).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

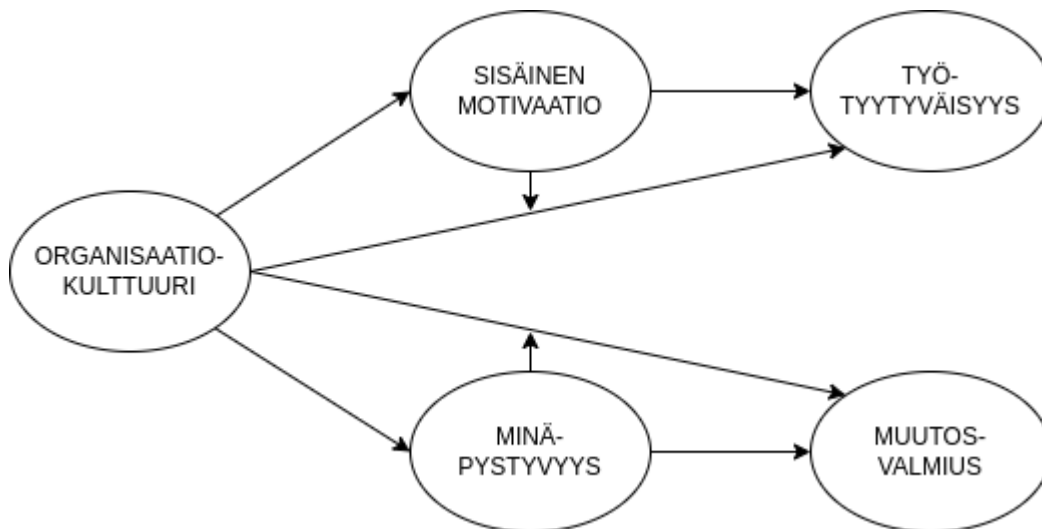
Tutkimme organisaatiokulttuurin yhteyksiä työtyytyväisyyteen ja muutosvalmiuteen karottaamalla organisaation nykytilanteen yritysten työntekijöiden näkökulmasta käsin käyttämällä hyödyksi Cameronin ja Quinnin (1999) kehittämää kilpailevien arvojen viitekehystä. Rajasimme tutkimuksen organisaatiokulttuurin yksilönäkökulmaan, koska koettu työtyytyväisyys sekä muutosvalmius ovat yksilöllisesti muodostettuja konstruktioita. Työntekijän näkökulmasta käsin meidän olisi mahdollista löytää paremmin yksilöllisiä eroja käsityksissä suhteessa organisaatiokulttuuriin, työtyytyväisyyteen ja muutosvalmiuteen. Työntekijöiden piirteillä kuten itsetuntemuksella, elämäkokemuksella, työkokemuksella ja asemalla organisaatiossa saattaisi olla vaikutusta myös yksilön minäpystyvyyden tunteeseen sekä sisäiseen motivaatioon ja niiden kautta myös välillistä vaikutusta organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden sekä organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden välisissä yhteyksissä.

Organisaatiossa työskentelevät eri työntekijäryhmät ovat toisistaan riippuvaisia joko organisaation hierarkkisen rakenteen tai yhteisten odotusten perusteella. Riippuvuussuhteen lisäksi työntekijät ovat usein tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin organisaation toimintatavoilla voidaan nähdä olevan yhteyttä työntekijöiden työtyytyväisyyden tunteeseen. Organisaatiokulttuuri perustuu yhteisille uskomuksille sekä tavoille toimia, jotka vuorovaikutuksen kautta välittyvät organisaation jäsenten välillä. Organisaatiokulttuuri voi joko vahvistaa tai heikentää työntekijöiden motivaatiota ja sitä kautta myös muutosvalmiutta. Vahvan organisaatiokulttuurin muodostuminen vaatii työntekijöiden huomioimista ja sen selvittämistä mitä työntekijät oikeasti arvostavat. Mikä motivoi työntekijöitä ja kuinka heitä tulisi palkita sekä siihen, miten he ylipäättään viihtyvät työssään. Positiivinen palaute, hyvistä kokemuksista oppiminen ja onnistumiset luovat organisaatiokulttuurin, joka vahvistaa yksilön minäpystyvyyden tunnetta. Minäpystyvyyden kokemukseen liittyvät myös tunteet ja sisäinen motivaatio. Kaikilla näillä edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta siihen, kuinka muutosvalmiita työntekijät ovat muutosta vaativina aikakausina.

Aiheemme on ajankohtainen, koska koronapandemia on muuttanut työelämää viimeisten vuosien aikana. Monet organisaatiot ovat pakostikin joutuneet pohtimaan, kuinka vahvistaa olemassa olevaa organisaatiokulttuuria, työntekijöiden motivaatiota ja luoda työviihtyvyyttä työpaikoilla. Mielestämme hyvä ratkaisu tähän ongelmaan saattaisi olla jo ole-

massa olevan organisaatiokulttuurin vahvistaminen tai muuttaminen, jolloin ajankoh- taista olisi pohtia työntekijöiden minäpystyvyyden vahvistamista ja muutosvalmiuden luomista kohti tarvittavaa muutosta. Organisaatiokulttuuria on hyvin vaikea lähteä muut- tamaan, mikäli työntekijän näkökulmaa ei huomioida tai työntekijöiden näkemyksistä ei olla perillä. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden (Janićijević ym. 2018; Fikry ym. 2020) sekä organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden (Olafsen ym. 2020; Haffar ym. 2014) vaikutuksia toisiinsa.

Meidän tutkimuksemme muodostuu aiemman tutkimuksen pohjalta ottamalla huomioon myös työntekijöiden sisäisen motivaation ja minäpystyvyyden mahdolliset välilliset vai- kutukset organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden sekä muutosvalmiuden vuorovaiku- tussuhteisiin, joista tutkimusmallimme (kuvio 1) muodostuu.



Kuvio 1. Tutkimusmalli

Tutkimuksemme tavoitteena on selvittää:

1. Millainen yhteys organisaatiokulttuurilla on henkilökunnan työtyytyväisyyteen?
2. Millainen yhteys organisaatiokulttuurilla on henkilökunnan muutosvalmiuteen?

Lisäksi tutkimme voisiko työtyytyväisyydelle ja muutosvalmiudelle löytyä välillisesti muita selittäviä tekijöitä eli voisiko organisaatiokulttuuri välittyä sisäisen motivaation kautta työtyytyväisyyteen ja minäpystyvyyden kautta muutosvalmiuteen. Tutkimme myös voisivatko välittävät muuttajat mahdollisesti olla näitä yhteyksiä muokkaavia.

Välillisesti tutkimme siten myös:

- a. *Onko sisäisellä motivaatiolla välittävää vaikutusta organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden yhteydessä?*
- b. *Onko sisäisellä motivaatiolla muokkaavaa vaikutusta organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden yhteydessä?*
- c. *Onko minäpystyvyydellä välittävää vaikutusta organisaatiokulttuurin ja muutosalmiuden yhteydessä?*
- d. *Onko minäpystyvyydellä muokkaavaa vaikutusta organisaatiokulttuurin ja muutosalmiuden yhteydessä?*

2 Organisaatiokulttuuri

2.1 Organisaatiokulttuurin muodostuminen

Organisaatiokulttuuri on Scheinin (2004, 1) mukaan organisaation jäsentä ympäröivä, alati muuttuva sosiaalinen rakenne, joka luodaan vuorovaikutuksessa organisaation muiden jäsenten kanssa. Reichersin ja Schneiderin (1990, 23) mukaan organisaatiokulttuuri ilmentää ennen kaikkea sitä, miten organisaatiossa on ajan myötä totuttu työskentelemään. Toisinaan organisaatiokulttuuri voi olla hyvin sirpaleista ja koostua useista toisistaan eroavista, eri ryhmien alakulttuureista eikä yhtenäistä näkemystä organisaatiokulttuurista välttämättä jaeta (Harris & Ogbonna 1998; Latta 2020). Meyerson ja Martin (1987) ovat esittäneet tunnetun kolmen kulttuuridimension näkökulman kokonaisvaltaisempana lähestymistapana organisaatiokulttuuriin. Integraationäkökulma lähtee olettamasta, että organisaation jäsenten jakamat toimintatavat toimivat organisaatiokulttuurin yhdessä pitävänä voimana ja organisaatiokulttuuri on yhtenäistä. Differentiaationäkökulma poikkeaa aiemmasta näkökulmasta, ja se lähtee ajatuksesta, että organisaatiossa on toisistaan poikkeavia alakulttuureita eikä organisaation yhtenäisestä kulttuurista ole olemassa yksimielisyyttä. Fragmentaationäkökulma kulttuurista näkee organisaatiokulttuurin pirstaleisena ja moniselitteisenä, jossa yksilöt vaihtavat kulttuureja organisaation sisällä eikä näin ollen pysyvää organisaatiokulttuuria voida tunnistaa. Martinin mukaan jokainen näkökulma on yhtä hyväksyttävä ja siksi organisaatiokulttuuria olisi hyvä tarkastella useammasta näkökulmasta käsin (Martin 1992: 79, 138, 211).

Organisaatiot eivät toimi muusta yhteiskunnasta erillään vaan niihin vaikuttaa organisaatiota ympäröivä kansallinen kulttuuri sekä sen mukaiset normit ja tavat toimia. Hofstede ym. (2010, 4-5) puhuu asiasta ”mielen ohjelmointina”, jossa yksilön ajatus- ja toimintamallit kuvastavat kunkin yksilön omalle kulttuurilleen tyypillisiä tapoja. Organisaatiokulttuurin voidaan katsoa perustuvan organisaation perustajajäsenen muodostamien rakenteiden, rutiinien, sääntöjen ja normien pohjalta, jotka ohjaavat ja rajoittavat muiden organisaation jäsenten käyttäytymistä organisaatiossa. Kulttuurin muodostumisen perusmalli lähtee olettamasta, että joku ehdottaa ratkaisua ryhmän kohtaamaan ongelmaan ja, mikäli ryhmä jakaa käsityksen ratkaisun toimivuudesta se opetetaan organisaation uusille jäsenille. Puhutaan myös kulttuurin ”upottamisesta” (engl. *embedding*) organisaatioon, jolla tarkoitetaan sitä, että organisaation perustaja tai johtaja saa ryhmänsä tekemään asioita tietyllä tavalla, jolla voidaan todeta ratkaisutavan toimivuus (Schein 1983). Organi-

saation johtajana toimii usein organisaation perustajajäsen, jonka oma mallikäyttäytyminen luo pohjaa muodostuvalle organisaatiokulttuurille (Warrick 2017). Organisaatiokulttuurin tiedetään muotoutuvan myös itsestään ajan kuluessa organisaation jäsenten toimissa yhdessä. Schein (2004, 5) painottaa kuitenkin johtajuuden merkitystä ja sitä, että ”johtajuus tekee kulttuurin” ja hän näkeekin johtajuuden ja kulttuurin tavallaan saman kolikon eri puolina. Johtajat toimivat ikään kuin kulttuurin luojina ja organisaatiokulttuuri on yksi instrumentaalinen mekanismi, jonka kautta johtajat vaikuttavat yksilöiden tuloksiin organisaatioissa (Ou ym. 2013).

Scheinin (2017, 147) mukaan johtajalla on merkittävä vaikutus organisaatiokulttuurin muuttamiseen ja ylläpitämiseen. Johtajat eivät voi myöskään paeta kulttuuria, jonka jäseniä he ovat ja toisinaan juuri siksi heidän voi olla vaikea edistää muutostakaan (Panda & Gupta 2001). Kansallisen kulttuurin vaikutus heijastuu yksilön saaman kasvatuksen, omaksuttujen yhteiskunnan normien ja sukupuoliroolien kautta yksilön tapaan ajatella, toimia ja tuntea (Hofstede 2010, 17–18). Kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin eroja tutkittaessa on todettu, ettei johtaminen voi missään olosuhteissa muuttaa kansallista kulttuuria, jonka läsnäolo voidaan aistia. Kansallista kulttuuria voidaan kuitenkin hyödyntää johdettaessa monimuotoisia organisaatioita (Khan & Panarina 2017). Organisaation monimuotoisuudella tarkoitetaan, että se koostuu erilaisten taustojen (etninen ja kulttuurinen) omaavista ryhmistä, jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen organisaatiossa asetut yhteiset tavoitteet. Organisaation johdon tulee tunnistaa kulttuurinen arvo ja huomioida se organisaation sisäisissä toimintatavoissa. Verrattaessa kansallista kulttuuria ja organisaatiokulttuuria voidaan todeta, että kansalliset kulttuurierot korostuvat enemmän arvoissa ja organisaatiokulttuuri sen sijaan käytännöissä (Mansaray & Mansaray 2020).

Yhteiset tavoitteet organisaatiossa sekä elinvoimainen organisaatiokulttuuri toimivat työntekijöitä motivoivana voimana parantaen heidän suorituskykyään (Sokro 2012; Linnenluecke & Griffiths 2010; Simon 1964). Tarve ymmärtää paremmin kansallisen kulttuurin sekä sisäisen organisaatiokulttuurin vaikutuksia nykypäivän kilpailullisessa ja globaalissa yritysympäristössä on muodostunut hyvin tärkeäksi kilpailutekijäksi ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota (Sokro 2012). Jokaisen organisaation oma kulttuuri on subjektiivista sille yhteiskunnan kansalliselle kulttuurille, johon se on perustettu. Kansallinen kulttuuri säätelee kyseisen kulttuurin kontekstissa toimivien organisaatioiden organisaatiokulttuurin arvoja, joten sillä on merkittävä vaikutus niin or-

ganisaatiokulttuuriin että organisaatiokäyttäytymiseen. Kansallinen kulttuuri vaikuttaa eri kansallisuuksista ja kulttuureista tulevien johtajien käyttäytymiseen ja sitä kautta sillä on vaikutusta myös organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuureja pystytään muuttamaan tarvittavan markkinakilpailuedun saamiseksi, vaikkakin monikansallisten yritysten on otettava huomioon kansallisen kulttuurin vaikutus eri toimipaikoissa, koska sitä ei pystytä muuttamaan samalla tavoin (Mansaray & Mansaray 2020). Organisaation ja sen kulttuurin piirteistä tulee olla tietoinen, koska muutospyrkimyksiä käynnistettäessä organisaatiossa tulisi arvioida ja ymmärtää, mitkä ovat ne kulttuurin osa-alueet, jotka toimivat edistävästi ja mitkä estävästi ja mitä ryhmärakenteita organisaatio voisi käyttää oppimisen edistämiseen. Ryhmien välisillä vuorovaikutusmalleilla ja arvoperusteisilla psykologisilla sopimuksilla sekä oppimisella voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin (Lucas & Kline 2008). Korkea jäsenasema on yksi ryhmäoppimista edistävä tekijä, koska korkeamman aseman jäsenet ovat useasti myös vaikutusvaltaisempia kuin matalamman aseman jäsenet, ja tämän takia heidän on helpompi muokata ryhmäoppimista sosiaalisen vuorovaikutuksensa avulla (Bunderson & Reagans 2011). Vaikutusvaltaisemmilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten asioita tulkitaan organisaatiossa niin hyvässä kuin huonossa hengessä (Schein 2017, 172; Krasikova ym. 2013).

Organisaatiokulttuuritutkimuksissa (Van Den Berg & Wilderom 2004) on perehdytty työntekijöiden näkemyksiin organisaatiokulttuurista, jonka he tuntevat parhaiten. Organisaatiokulttuuria on mahdollista tutkia organisaation sisällä eri hierarkia- ja työtehtävätasolla, joilla kulttuuri voi näyttäytyä hieman eri tavoin. Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata yhtenäiskulttuurin tasolla, mikäli riittävää yksimielisyyttä muodostuvasta kulttuurista löytyy. Organisaation sisälle muodostuvia alakulttuureita voidaan sitä vastoin tutkia yksilö- ja ryhmätasolla. Tällöin käytetään termiä hajanainen organisaatiokulttuuri (engl. *fragmented organization culture*), jossa on useita erillisiä alakulttuureita eikä ole yhtä vahvaa organisaatiokulttuuria organisaatiossa. Monesti etenkin vetovoimaisten yritysten organisaatiot vahvistuvat itsestään ajan myötä, koska yritysten organisaatiokulttuuri houkuttelee tietyn tyyppisiä hakijoita yritykseen (Sadri & Lees 2001) ja ne, jotka eivät sopeudu, jättävät organisaation.

Klassisen organisaatioteorian yksi tunnetuimmista lähestymistavoista on nähdä organisaatiot koalitiokokonaisuuksina, joissa on useita sisäisesti kilpailevia ryhmäkulttuureita. Organisaatiossa on ryhmiä, joiden jäsenillä on tunnistettavissa olevia etuja, joita ryhmässä pyritään edistämään esimerkiksi eri osastojen tai jäsenryhmien arvojen ja

intressien mukainen toiminta (Van Maanen & Barley 1984). Tavallaan tämä idea on riskitiedossa organisaatiokulttuurin monoliittisen perusajatuksen kanssa siitä, että organisaatiossa kaikki jakavat yhteisen käsityksen ja perusolettamukset. Kuitenkin organisaatiokulttuurin jäljille päästään tutkimalla organisaation sisäisesti muodostuneita ryhmittymiä ja niitä muodostavia yksilöitä. Erityisen tärkeää on ymmärrys eri alaryhmistä, koska ihmisillä on taipumusta pitää kiinni omista kulttuurillisista näkemyksistään ja arvioida muiden käyttäytymistä tämän perusteella, mikä johtaa useasti väärinkäsityksiin ja konflikteihin organisaatiossa (Gregory 1983). Scheinin (2017, 6) mukaan ryhmäkulttuuri (engl. *group culture*) voidaan määritellä yhteisiksi jaetuiksi oletuksiksi, jotka ryhmä oppii ratkaistessaan sisäisiä ongelmiaan sopeutuessaan ympäristöönsä. Näiden pohjalta muodostuvat toimivat ja pätevät toimintatavat, joiden perusteella kyseiset ongelmat ratkaistaan. Organisaatiossa todetut oikeat tavat havaita, ajatella ja tuntea opetetaan myös ryhmän uusille jäsenille.

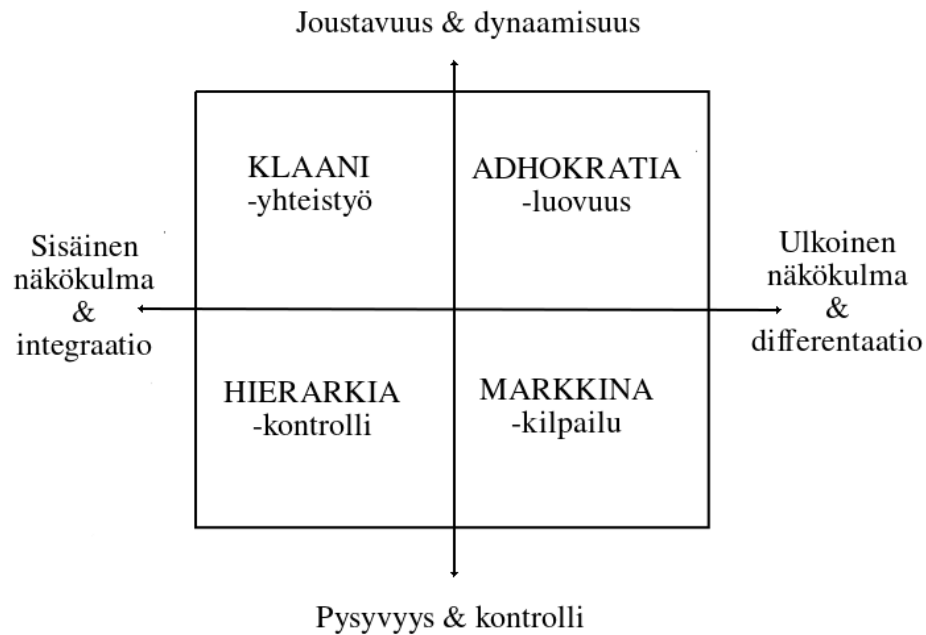
Jokaisen organisaatiokulttuurin ainutlaatuiset ominaisuudet ovat ryhmän uusille jäsenille tärkein opittava asia, jotta he voivat täyttää odotukset muita kohtaan ja sen mitä heiltä odotetaan. Säännöt ja tavat voivat olla selkeitä tai sitten ne voivat olla hiljaisesti hyväksytyjä, mutta niiden noudattamatta jättäminen nähdään asianmukaisen käyttäytymisen rikkomisena. Kulttuureja luodaan, ylläpidetään, välitetään ja muutetaan ennen kaikkea sosiaalisen vuorovaikutuksen ja viestinnän avulla eikä vallan tai vaikutusvallan käytöltä voida vältyä (Schall 1983). Yleisesti tunnettu ja käytetty metafora ryhmäkulttuurista pohjautuu tarinaan 1960-luvulla tehdystä psykologisesta kokeesta apinoille. Tarinassa apinat laitettiin häkkiin, jossa oli banaaneja tikkaiden yläpäässä. Apinoiden yrittäessä hakea banaaneja apinat tulivat kastetuiksi vedellä, jonka johdosta apinat lopulta lopettivat banaanien hakemisen. Tämän jälkeen apinoista aina yksi vaihdettiin uuteen apinaan. Uuden apinan lähtiessä hakemaan banaaneja, muut estivät sitä eikä vedellä kastelua enää tarvittu. Lopulta myös uusi apina luovutti banaanien haun suhteen. Sen jälkeen koe eteni niin, että vaihdettiin yksi alkuperäisistä apinoista ja edelleen apinat mukaan lukien myös uusi yksilö, joka ei ollut kokenut kastelua lainkaan esti banaanien noudon. Tällä tavoin jatkettiin, kunnes alkuperäisestä ryhmästä olevaa apinaa ei ollut enää ryhmässä mukana. Mielenkiintoista tässä on se, että vaikka lopullisessa ryhmässä ei ollut ainuttakaan banaanien haun yhteydessä vedellä kastelun kokenutta apinaa, ne eivät siltikään aktiivisesti yrittäneet hakea banaaneja ja estivät sen, mikäli joku muista apinoista yritti tehdä sen. Stephensonin (1967) artikkeli, johon tarina pohjautuu ei ole aivan näin suoraviivainen,

mutta tarina kuvastaa hyvin organisaation ryhmäkulttuurien muodostumista, siirtymistä ja vakiintumista kirjoittamattomiksi säännöiksi ja normeiksi.

Alakulttuurit (engl. *subculture*) muodostuvat, kun ryhmän jäsenet jakavat muodolliset ja epäviralliset säännöt keskenään. Organisaatiossa alakulttuurit voivat syntyä myös tehtävän ja aseman kautta. Ylimmän johdon mielikuva kulttuurista voi poiketa hyvin paljon siitä, millainen arkikulttuuri alemmilla organisaatiotasolla on. Idiokulttuurit syntyvät ryhmäkulttuurin tapaan eli ryhmässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa olevat ihmiset tunnistavat ongelman muiden jäsenten kanssa ja ryhtyvät ratkaisemaan sitä yhdessä. Idiokulttuuria edistävät tietyt rakenteelliset ominaisuudet organisaatiossa. Erikoistuminen ja työnjako mahdollistavat osaamisen keskittämisen ja teknologian tietylle sektorille. Vaikka tämän tiedetään lisäävän byrokratisoitumista tehokkuuden nimissä niin se luo samalla eroja eri ryhmien välille ja lisäävät näin idiokulttuureita organisaatioon. Idiokulttuurit voivat muodostua myös satunnaisesti ja epämuodollisesti eikä ne siten rajoitu pelkästään organisaation muodollisiin ja hierarkkisiin tai toiminnallisiin rajapintoihin (Bolon & Bolon 1994). Idiokulttuurit toimivat ikään kuin organisaatiokulttuurin rakennuspalikoina. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä, luoda ja viestiä vuorovaikutuksen kautta, joka ei ole itsessään merkittävä vaan sen merkitys ja sille annettu sisältö. Jotta merkityssisällöt jaettaisiin, on ne siirrettävä idiokulttuurista toiseen viestintä- ja vuorovaikutusprosessien avulla. Kulttuurielementti ei voi siirtyä yhdestä idiokulttuurista toiseen, ellei ole laukaisevaa tapahtumaa, joka saa yhden idiokulttuurin harkitsemaan kyseisen elementin sisällyttämistä. Jos tuota laukaisevaa tapahtumaa ei ole, ryhmän jäsenet eivät koe tarvetta muuttaa idiokulttuuriaan (Bolon & Bolon 1994). Nykypäivän taloudellisesti epävakaa tilanne, nopea teknologistuminen sekä organisaatioiden kansainvälistyminen luovat suuria muutospaineita organisaatioihin ja tarvitaan kokonaisvaltaista ymmärrystä organisaatioiden sisäisestä dynamiikasta, jossa idiokulttuurisen näkökulman tärkeys korostuu johtamisessa.

2.2 Kilpailevien arvojen viitekehysmalli

Kilpailevien arvojen viitekehysmalli ja siihen liittyvä OCAI-työkalu (*Organizational Culture Assessment Instrument*) keskittyvät organisaatiokulttuurin näkökulmaan, jossa kulttuuri on jaettu ja yhtenäistävä tekijä organisaatiossa (Cameron & Quinn 2011, 25). Cameronin ja Quinin (2006, 34–35) mallissa on kaksi pääulottuvuutta, jotka ilmaisevat jännitteitä tai kilpailevia arvoja organisaatiossa (kuvio 2).



Kuvio 2. CVF-mallin kulttuuriarkkityypit (mukaien Cameron ja Quinn 2006)

Kuvion vaakatasossa oleva akseli kuvaa organisaation sisäistä näkökulmaa ja yhtenäisyyttä sekä ulkoista näkökulmaa ja erilaistumista. Pystysuorassa oleva akseli tarkastelee organisaation rakennetta ja sen suhtautumista muutokseen asettaen vastakkain joustavuuden ja pysyvyyden sekä mukautuvuuden ja kontrollin. Näiden ulottuvuuksien perusteella muodostuu kilpailevien arvojen nelikenttä kuvion 2 mukaisesti, jonka avulla organisaatiot voidaan tyypitellä neljään eri arkkityyppiin niille ominaisten kulttuuristen piirteiden avulla. Arkkityypit ovat hierarkiakulttuuri, markkinakulttuuri, klanikulttuuri ja adhokratia eli ketteryyskulttuuri, joiden piirteitä käymme seuraavaksi lyhyesti läpi mukaien Cameronin & Quinin esittämiä kulttuuriarkkityypikuvauksia (2011, 41–51).

Hierarkiakulttuuri on arkkityypeistä perinteisin ja se kuvaa jo 1900-luvun alusta tuttua byrokratiaa. Organisaatiota johdetaan säännöillä ja toimintamalleilla sekä prosessit ovat kehitetty huippuunsa. Hierarkiakulttuurissa on tärkeää toiminnan jatkuvuus, tasaisuus ja taloudellisuus. Nykymaailmassa tämänkaltaista organisaatiokulttuuria voi tavata suurissa, monikansallisissa yrityksissä, jotka tuottavat selkeää tuotetta ja palvelua. Yhtenä hyvänä esimerkkinä voisi mainita McDonald's pikaruokaravintolan, jossa jokainen toimenkuva on tarkoin määritelty ja hampurilainen valmistetaan luotettavasti yhdenmukaisesti tuotteeksi tehokkaalla prosessilla.

Markkinakulttuuri sitä vastoin ilmaantui 1960-luvulla ja useissa tapauksissa se on kehittynyt ratkaisuna paikoilleen jumiutuneeseen ja jäykkään hierarkiakulttuuriin organisaatioissa. Markkinakulttuurille on ominaista tulosten painottaminen sekä rahallisessa että markkinaosuusien muodossa. Markkinakulttuurin omaava organisaatio kokee ulkoisen toimintaympäristön vihamielisenä paikkana, jossa pärjää ainoastaan aggressiivisella kilpailulla. Päätökset ja tavoitteet tehdään juurikin ulkoisen toimintaympäristön vaatimusten mukaan hakemalla tilanteiden tuomia kilpailuvoittoja.

Klaanikulttuuri ilmaantui paljolti samoihin aikoihin kuin markkinakulttuurikin, mutta sitä tavattiin aluksi enimmäkseen Japanissa. Japanin sodanjälkeinen kehitys johti organisaatiokulttuurin osallistavaan tekemiseen, jolle oli ominaista että kaikki toimivat yhdessä yhteisen hyvän eteen. Länsimaissa klaanikulttuuri alkoi ilmetä vasta paljon myöhemmin, kun sen edut japanilaisten kilpailijoiden organisaatioissa alkoivat käydä ilmeisiksi. Tärkeitä arvoja klaanikulttuurissa ovat yhteistyö ja tiimityö sekä osallistaminen esimerkiksi laatupiirien avulla. Ominaista klaanikulttuurille on, että palkitseminen on usein jaettava tiimien onnistumisten perusteella. Klaanikulttuurissa organisaatio nähdään ikään kuin perheenä, johon kuulumisesta koetaan ylpeyttä. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita Pixar-studion ylivertaisuus, jonka toimiala ei yleensä suosi tämänkaltaista kulttuuria. Pixarin animaatiot ovat olleet yksi toisensa jälkeen menestyksiä, koska organisaatiota on tietoisesti viety kohti klaanikulttuurille ominaista yhteistyön korostamista. Pixar suosii myös pitkiä työsopimuksia, jotka eivät ole rajattu vain yhden elokuvan tuotantoon ja tämä tekee työpaikasta työntekijänäkökulmasta katsottuna miellyttävän työympäristön.

Adhokratiakulttuuri on näistä edellä mainituista neljästä arkkityypistä tavallaan uusin, ja se ilmaantui, kun toimintaympäristö siirtyi teollisuuden aikakaudesta informaation aikaan. Adhokratiakulttuurin ominaispiirteisiin kuuluu työtehtävien muuttuvuus ja tiettyä tarvetta varten järjestäytyminen ja tilanteisiin mukautuminen. Adhokratiakulttuuri korostaa innovaatioita ja yrittäjyyttä sekä uusien mahdollisuuksien kehittämistä ja niiden avulla menestymistä sekä tähän liittyen myös riskinottoa. Adhokratia yhdistetään usein startup-kulttuuriin ja ketteriin ohjelmistokehitys- ja konsultointiorganisaatioihin, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muilla aloilla.

Viime vuosina on tutkittu organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden suorituskyvyn yhteyksiä sekä organisaatiokulttuurin ja yrittäjyysuuntautuneisuuden yhteyksiä kilpailevien arvojen viitekehysmallia hyödyntäen. Beus yms. (2020) tutkivat meta-analyyssissään kilpai-

levien arvojen kulttuurityyppejä ja organisaation työntekijöiden suorituskykyä. Heidän tutkimuksen mielenkiintoinen tulos oli, että erilaisten alakulttuurien samanaikaisuus organisaatiossa voi toisinaan aiheuttaa työntekijöille kilpailevia vaatimuksia. Erityisesti klaanikulttuurin läsnäolo, joka korostaa yhteistyötä ja toisten tukemista voi olla ristiriidassa organisaatiossa samanaikaisesti olevan markkinakulttuurin kanssa. Markkinakulttuuri saattaa sen sijaan edistää eri osastojen ja yksilöiden välistä kilpailua organisaatiossa esimerkiksi erilaisten kannustinpalkkausten muodossa ja vähentää yhteistyötä organisaation sisällä tiimien välillä. Heidän tutkimuksessaan ilmeni myös, että vähempään kilpailuun kollektiivisesti sitoutuneissa organisaatioissa tuottavuus on heikompaa verrattuna niihin organisaatioihin, jotka painottavat eri tavalla kilpailullista kulttuuria. Organisaatiossa tulisikin olla johdonmukaiset säännöt ja tavat, jotka luodaan vahvemman kulttuurin avulla ja siten vaikuttamalla työntekijöiden käyttäytymiseen. Tämä tutkimus vahvisti CVF-teorian alkuperäisten kehittäjien Quinin ja Rohrbaughin (1983) oletusta siitä, että vaikka kulttuurin arkkityypit ovat teoriassa vastakkaisissa paikoissa ei se kuitenkaan tarkoita, että ne olisivat toistensa poissulkevia todellisissa organisaatioympäristöissä.

2.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyteen liitetään useasti erilaisia tekijöitä, joiden mukaan työtyytyväisyyttä tai työtytymättömyyttä voidaan tarkastella. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, työn autonomia, viihtyvyys työpaikalla sekä työstä saatavan palkan määrä ovat yleisimpiä tekijöitä, joilla on todettu olevan vaikutusta työntekijän työtyytyväisyyteen. Spectorin (1997, 2–3) mukaan työtyytyväisyyden käsite liittyy ennen kaikkea ihmisten omaan arvioon työstään suhteessa heille tärkeisiin asioihin. Työtyytyväisyys on yhdistetty monissa tutkimuksissa työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen (Eslami & Gharkhani 2012) ja hyvien tulosten muodostumiseen (Hendri 2019) sekä välillisesti työntekijän terveyteen (Masihabadi ym. 2015; González-Gancedo ym. 2019).

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen yhdenmukaisten arvojen, normien sekä työntekijän itsensä kehittämisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeen kanssa. Toisaalta organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen sen sisällön perusteella, arvoista, normeista tai työntekijöiden tarpeista riippumatta. Eri organisaatiokulttuurityypeissä työntekijöiden työtyytyväisyystaso voi vaihdella merkittävästi ja organisaatiokulttuuri on itsessään yksi työtyytyväisyystekijä (Janićijević ym. 2018). Työtyytyväisyys ilmenee erityisesti organisaatiokulttuurin arvojen ja normien sisällön kautta eikä niinkään

sopeutumisessa työntekijöiden tarpeisiin. Roolikulttuuri on ominaista byrokraattisissa organisaatioissa, joissa yhdistyvät tehtävälähtöisyys sekä epätasainen vallanjako. Roolikulttuurissa organisaatiota säätelevät muodolliset säännöt ja menettelytavat. Tehtäväkulttuuri ilmentää arvo- ja käyttäytymisnormeja, jossa menestys ja saavutukset ovat ensisijaisia organisaation tavoitteita. Tehtäväkulttuurille ominaisia piirteitä ovat autonomia, pätevyys ja joustavuus, jotka ovat klaani- ja adhokratiakulttuurille tyypillisiä piirteitä. Janićijevićin ym. (2018) tutkimuksessa ilmeni, että työtyytyväisyys oli korkeinta tehtäväkulttuuriin pohjautuvassa organisaatiokulttuurissa ja alhaisinta rooleihin perustuvassa kulttuurissa. Aiemmat tutkimukset (Fikry ym. 2020) Cameronin ja Quinin kilpailevien arvojen viitekehysmallia käyttäen ovat olleet hyvin samansuuntaisia Janićijevićin ym. (2018) tutkimuksen kanssa. Suorituskeskeinen, yksilöllisyyttä korostava ja erityisesti lyhyen aikavälin strategiaan keskittyvä markkinakulttuuri sekä byrokraattiseen toimintatapaan perustuva hierarkiakulttuuri eivät tuota sitä työtyytyväisyyden tasoa, jota tarvitaan työntekijän lojaaliuuteen ja pitkäaikaiseen sitoutumiseen organisaatiossa (Lund 2003).

2.4 Muutosvalmius

Organisaation muutosvalmius voidaan määritellä yhteisenä psykologisena tilana, jossa organisaation jäsenet tuntevat olevansa sitoutuneita muutoksen toteuttamiseen sekä luottavat kykyynsä toimia. Yksilötason psykologinen muutosvalmius ja organisaation jäsenten kollektiivinen päättäväisyys jatkaa muutoksen toteuttamiseen liittyviä toimintatapoja vaikuttavat olennaisesti muutoksen onnistumiseen. Organisaation jäsenten yhteiset uskomukset ja kollektiiviset kyvyt ovat avainasemassa. Muutoksen tehokkuus on sitä suurempi mitä enemmän ihmiset luottavat siihen, että he kykenevät toteuttamaan yhdessä muutoksen (Jones ym. 2005). Organisaatiossa muutosvalmiutta voidaan luoda uudistamalla voimassa olevia ajattelumalleja sekä motivoimalla organisaation jäseniä muutokseen (Weiner 2009). Organisaation muutosvalmius on todennäköisesti korkein silloin, kun organisaation jäsenet ovat luottavaisia ja haluavat tehdä muutoksen. Erityisesti johdolta tuleva johdonmukainen viestintä tulevista ja tehdyistä toimista sekä reaaliaikainen tiedon jakaminen sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla vaikuttavat työntekijöiden luottamuksen syntymiseen sekä tahtotilaan olla osana muutosta (Smith 2005; Samal ym. 2019). Yhteisesti jaettu kokemus aiemmista onnistuneista muutoksista voi edistää organisaation jäsenten käsitystä muutosvalmiudesta. Alhaisempaan muutosvalmiuteen voi sitä vastoin johtaa tilanne, jossa organisaation sisäiset käsitykset valmiudesta vaihtelevat paljon ai-

heuttaen ongelmia muutoksen toteutuksessa (Samal ym. 2019). Klaani- ja adhokratiakulttuurit näyttäisivät vaikuttavan positiivisesti yksilön muutosvalmiuteen. Klaanikulttuurin työntekijälähtöisyys, työntekijöiden korkea osallistuminen päätöksentekoon osallistavan johtamisen kautta ja vahva tiimiyhteenkuuluvuus lisäävät yksilön muutosvalmiutta. Adhokratiakulttuurissa vapaus innovoida sekä luova johtamistapa samoin lisäävät yksilön muutosvalmiutta (Tsalits & Kismono 2019). Alhainen muutosvalmius on sitä vastoin yhteydessä aktiiviseen muutosvastarintaan tai alhaiseen muutosmotivaatioon (Imam ym. 2013). Muutokset ovat organisaatioissa väistämättömiä ja muutosvalmiuden hallinnan avulla muutoshankkeita voidaan toteuttaa sujuvammin ja ennakoidummin (Jalagat 2016).

2.5 Motivaatio

Tutkimuskirjallisuuden (Rybnicek ym. 2019; Hitka ym. 2019; Latham & Pinder 2005; Davidescu ym. 2020) mukaan työntekijän motivaatioon vaikuttavat niin työntekijän yksilölliset tekijät (kiinnostuksen kohteet, arvot ja tarpeet) kuin työn ominaisuudet (työn vaihtelevuus ja vastuullisuus). Työmotivaatioon vaikuttavat edellä mainittujen tekijöiden lisäksi organisaation ominaisuudet ja toimintatavat (Baljoon ym. 2018; Austen & Zacny 2015) eli paljolti samat tekijät kuin työtyytyväisyyteenkin. Työmotivaatio riippuu työolosuhteista ja sen ollessa optimaalinen, työntekijät suorittavat tehtäviä omasta tahdostaan saavuttaakseen organisaation tavoitteet kokien samalla omien tarpeidensa tyydytystä (Barrick ym. 2013). Johdon tärkeimpiä tehtäviä on motivoida työntekijöitä suoriutumaan työssään parhaan kykynsä mukaan ja siihen voidaan vaikuttaa työn suunnittelun avulla (Garg & Rastogi 2006).

Organisaatiokulttuuri luo otollisen ympäristön työntekijöille työtehtäviensä suorittamiseen. Vahvojen organisaatiokulttuurien väitetään menestyvän paremmin kuin heikkojen kulttuurien omaavat, koska työntekijöillä on yhteneväinen näkemys organisaation arvoista ja uskomuksista. Vahvojen organisaatiokulttuurien organisaatiot saavuttavat helpommin yhteisesti luodut tavoitteet kuin heikoissa organisaatiokulttuureissa, joissa ei ole selkeää yhteneväistä näkemystä asioista. Jaetut käsitykset arvoista ja uskomuksista, joista organisaatiokulttuuri rakentuu, saa työntekijät muodostamaan vahvat suhteet toisiinsa ja organisaatioon. Tämän tiedetään lisäävän työntekijöiden vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, motivaatiota työskennellä organisaatiossa sekä työtyytyväisyyden tunnetta. Heikoissa organisaatiokulttuurin omaavissa organisaatioissa tavoitteiden saavuttamiseksi luotetaan enemmän sääntöihin ja määräyksiin, koska niistä poikkeamista ei välttämättä

hyväksytä. Useasti heikoissa organisaatiokulttuureissa työntekijöitä motivoidaan enemmän ulkoisten motivaattorien kuten palkan avulla saavuttamaan tavoitteet (Maseko 2017).

Organisaatiokulttuurin hyvien johtamiskäytäntöjen ja työntekijöille annetun tunnustuksen ja arvostuksen on osoitettu parantavan työntekijöiden motivaatiota (Willis-Shattuck ym. 2008). Organisaatiokulttuuri, jossa työntekijän autonomiaa ja vapautta rajoitetaan, on sitä vastoin yhteydessä työntekijän sisäisen motivaation heikentymiseen (Sherman & Smith 1984). Organisaatiokulttuurin tiedetään säätelevän työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja luovuuden välistä suhdetta. Työntekijän ja organisaatiokulttuurin tulisikin olla yhteensopivia, jotta työntekijät olisivat tyytyväisiä tehtäviinsä. Työympäristön tulisi pysyä täyttämään heidän tarpeensa, toiveensa ja mieltymyksensä, jotta työntekijän sisäinen motivaatio pääsisi kukoistamaan. Työntekijöiden yksilölliset ja henkilökohtaiset tarpeet eivät ole aina sopusoinnussa organisaatiokulttuurin kanssa ja tällöin työntekijöille tulisi luoda ympäristö, joka rohkaisee kehittämään luovia tapoja käsitellä ongelmia ja löytämään uusia ratkaisuja. Kannustavassa ja avoimessa ilmapiirissä työntekijät voivat jakaa yhteisiä arvojaan parantaakseen yhteensopivuuttaan organisaatiokulttuurin kanssa, josta hyötyvät sekä yksilöt että organisaatiot pidemmällä aikavälillä (Hon & Leung 2011).

Motivaatio jaetaan sisäiseen (engl. *intrinsic motivation*) ja ulkoiseen motivaatioon (engl. *extrinsic motivation*), joiden avulla voidaan selvittää yksilön motiivien lähtökohdat. Ryanin ja Decin (2000) mukaan ulkoinen motivaatio koostuu yksilön ulkopuolisista tekijöistä, jotka johtavat tiettyyn lopputulokseen. Ulkoiseen motivaatioon lasketaan kuuluvaksi rahalliset palkkiot, ylennykset, bonukset ja palkankorotukset. Arielyn ym. (2009) ja van Beekin ym. (2012) tutkimukset osoittavat, että tietyn tyyppisissä työtehtävissä työntekijän työsuoritukseen voidaan vaikuttaa ulkoisen motivaation avulla. Rahalliset palkkiot ja bonukset auttavat lisäämään työntekijöiden motivaatiota lähinnä epämielilyttävissä, mekaanisissa ja usein toistuvissa työtehtävissä. Sisäinen motivaatio kumpuaa sitä vastoin yksilön sisältä. Sisäisesti motivoituneet ihmiset tekevät työtään työn haasteellisuuden ja mielenkiintoisuuden takia. Herzbergin (1987) mukaan itse työ on yksi työhön sisältyvistä motivaattoreista, joilla on vaikutusta työntekijän motivaation lisäämiseksi.

Sisäisellä motivaatiolla on tärkeä rooli työntekijöiden sitoutumisen parantamisessa. Putran ym. (2017) tutkimuksen mukaan työntekijöiden sisäinen motivaatio ei heikentynyt ulkoisten motivaatioiden vaikutuksesta. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio stimuloivat kum-

pikin työntekijöiden suoriutumista ja sitoutumista vaikkakin sisäisellä motivaatiolla on vahvempi rooli tässä. Putran ym. (2017) tutkimuksen tulos on sinänsä aiemmista poikkeava, koska heidän mukaansa sisäinen motivaatio toimii parhaiten sekä kognitiivisia taitoja vaativassa työssä että mekaanisessa perustyössä eikä vain korkeasti kognitiivisia taitoja vaativassa työssä. Sisäisen motivaation omaavat työntekijät ovat keskimäärin tyytyväisempiä työhönsä kuin pelkästään työn ulkoiseen palkitsevuuteen keskittyvät työntekijät (Manzoor ym. 2021). Tämä selittyy sillä, että pelkästään palkan nosto tiettyyn pisteeseen asti ei riitä enää motivoimaan työntekijää huippusuoritukseen, mikäli työ ei tarjoa työssä kehittymistä ja sisäistä kasvua (Jovanovic & Matejevic 2014). Työmotivaation ja työtyytyväisyyden välillä on havaittu olevan positiivinen yhteys aiemmin tehdyissä tutkimuksissa (Ayub & Rafif 2011; Stankovska ym. 2017).

Työntekijän sisäisesti motivoitunut oma-aloitteiseen käyttäytymiseen liittyy läheisesti organisaatiokansalaisuuden (engl. *organizational citizenship behavior*) käsite, jolla tarkoitetaan alun perin Organin (1988) ”*sopivana ja tavoiteltavana työntekijän ammatillisen roolin ylittäviä käyttäytymisen piirteitä, joita ei voida työntekijältä virallisesti työssä vaatia*” (Podsakoff ym. 2014). Muutosta edistävää organisaatiokansalaisuutta voidaan katsoa tutkimuksemme kannalta ensisijaisesti professionaalisuudeksi. Muutosorientoituneen professionaalisen toimijan ominaisuuksia ovat kehittämissuuntautunut ammatillinen osaaminen, innovatiivisuus ja itsensä kehittäminen (Arola ym. 2018). Johtajan tai esimiehen osallistavalla johtamistavalla on todettu olevan merkittävä vaikutus muutoshakuiseen kansalaiskäyttäytymiseen organisaatiossa sekä sisäiseen motivaatioon (Sagnak 2016; Bogler & Somech 2004 & 2005). Työntekijöitä tulisikin kannustaa motivoitumaan sisäisesti ja lisäämään heidän kiinnostustaan tehtäviin liittyvillä asioilla sekä saada heidät sisäistämään syyt organisaatiota koskevalle muutokselle (Shin & Jung 2021). Puhtaasti omaehtoinen käytös on yleensä sisäisen motivaation ohjaamaa ja se tehdään työtehtävästä saadun nautinnon, mielenkiinnon tai työtyytyväisyyden vuoksi. Ulkoinen motivaatio voi ruokkia sisäistä motivaatiota ja usein ajatellaankin, että ihmisten teot ovat riippuvaisia tietynasteisesta omaehtoisuudesta. Tutkimusten mukaan (Slemp ym. 2018; Fradkin-Hayslip 2021) ihmiset, jotka kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä ovat yleensä myös sitoutuneempia ja motivoituneempia.

2.6 Minäpystyvyys

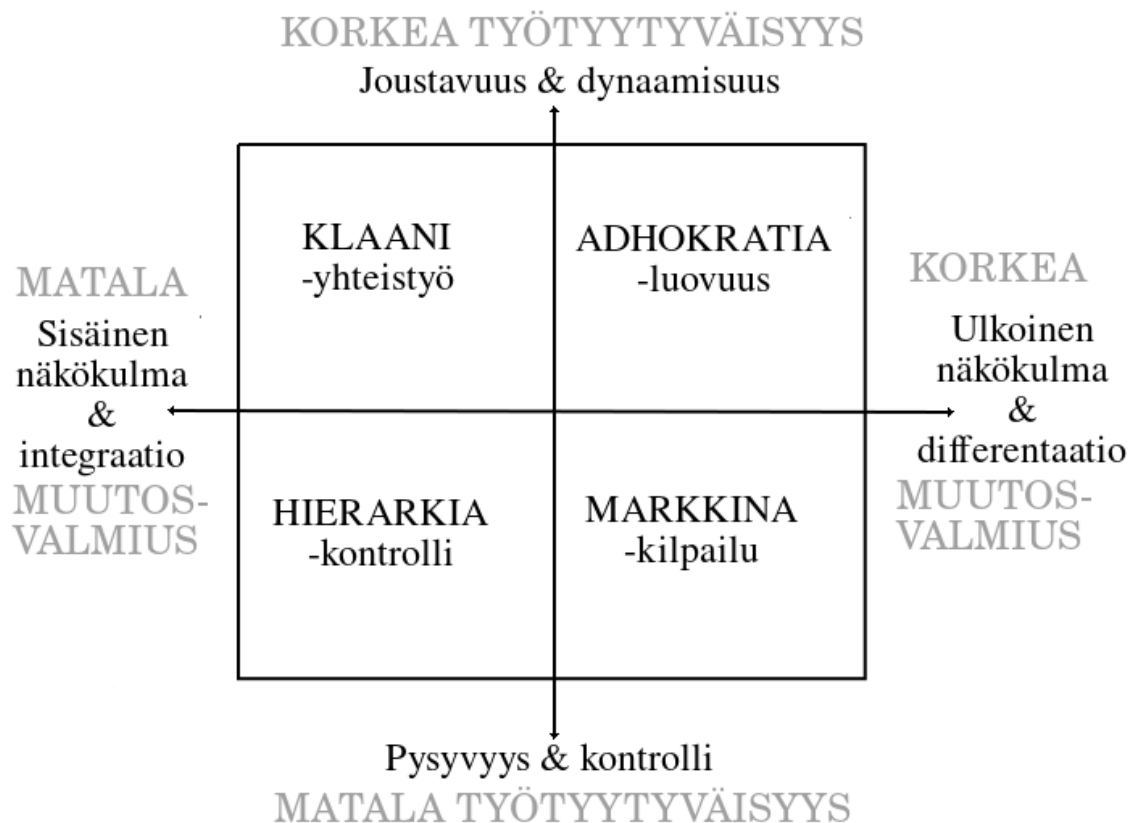
Minäpystyvyys viittaa tietynlaiseen käyttäytymisen pysyvyyteen, jota se lisää eikä niinkään laadulliseen ominaisuuteen osata ja hallita henkilökohtaisesti haastavia tehtäviä. Yksilön uskomukset omasta kyvykkyydestä on yksi motivaation ilmenemismuoto. Yksilön omat uskomukset itsestä eivät ole välttämättä faktoja vaan ainoastaan yksilön itsensä muodostamia havaintoja itsestään. Motivaatio-ongelmia työyhteisöissä voivat aiheuttaa suuret erot yksilön minäpystyvyyden ja todellisten kykyjen välillä. Korkean minäpystyvyyden omaavat yksilöt asettavat yleensä haastavia tavoitteita, työskentelevät ahkerasti ja jatkavat työskentelyä epäonnistumisten kohdatessa ja näin heidän osaamistasonsa kehittyy myös paremmaksi. (Lunenburg 2011.) Alhainen minäpystyvyys vaikuttaa päinvastaisesti eli yksilö asettaa itselleen helppoja tavoitteita ja näkee työn eteen vain vähän vaivaa sekä lähtee työpaikasta vaikeuksien ilmaantuessa tuntiessaan samalla itsensä epäonnistuneeksi. Alhainen minäpystyvyys vaikuttaa siten negatiivisesti myös organisaatioon sitoutumiseen ja siellä oppimiseen (Heslin & Khele 2006, 705). Yksilön minäpystyvyyteen vaikuttavat monet seikat kuten esimerkiksi kyky oppia uusia asioita sekä muokata käyttäytymistään aiempien kokemusten ja mallien avulla. Yksilön sisäinen motivaatio vaikuttaa siihen, mihin yksilö keskittää huomionsa ja millaiset hänen tavoitteensa ovat. Ihmisen persoonallisuuden piirteet ja elämäkokemus vaikuttavat siihen, kuinka yksilö kokee epäonnistumiset, mitkä asiat motivoivat häntä eniten ja kuinka tyytyväinen hän on omaan työhönsä. Minäpystyvyyttä arvioidaan todellisten suoritusten perusteella sekä muiden havainnoista käsin. Onnistuneet suoritukset nostavat yksilön minäpystyvyyttä ja epäonnistumiset voivat laskea sitä. Toisten menestymisen havainnointi voi nostaa myös tarkkailijan omaa minäpystyvyyttä ja motivoida kokeilemaan samaa tehtävää, koska yksilöt ovat taipuvaisia uskomaan, että voivat saavuttaa saman mitä muutkin. Toisaalta toisen epäonnistumisen havaitseminen voi laskea muiden minäpystyvyyden tunnetta ja yksilö saattaa luovuttaa ja jättää edes kokeilemasta tehdä tehtävää (Schunk & Mullen 2012, 222–224). Huomattavaa on, että yksilön käsitykset omasta minäpystyvyydestä motivoivat hänen käyttäytymistään vain silloin, kun hänellä on tarvittavat taidot ja kannustimet jo olemassa. Minäpystyvyys ja osaamistarpeen tyydyttäminen voivat siten riippua sekä käyttäytymisen pysyvyydestä että sen motivaatiovaikutuksesta.

Positiivinen palaute (van de Ridder ym. 2015; Akkuzu 2014) muilta työntekijöiltä tai esimieheltä voi lisätä yksilön minäpystyvyyttä ja auttaa tekemään vaikeita, mutta saavutet-

tavissa olevia tavoitteita. Positiivinen työpaikan ilmapiiri (Chong & Ma 2010), jossa ei tarvitse pelätä epäonnistumisista rankaisemista voi johtaa korkeampaan minäpystyvyyden tunteeseen ja työtyytyväisyyteen. Adhokratiakulttuurilla on todettu olevan yhteys työntekijöiden psykologiseen voimaantumiseen, jolla tarkoitetaan yksilön luottamusta omiin kykyihin ja tehdä työtään mahdollisimman hyvin, johon yksilön minäpystyvyys osaltaan vaikuttaa. Minäpystyvyys on yhdistetty parempaan tuottavuuteen, osallisuuteen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä osallistumiseen päätöksentekoprosesseihin, mikä on juuri adhokratiakulttuurille ominaista. Muutoksia edistävä organisaatiokulttuuri on yksi tärkeimmistä psykologiseen voimaantumiseen vaikuttavista tekijöistä (Sotirofski 2014).

2.7 Yhteenveto

Olemme rakentaneet tutkimuksemme teoreettisen mallin edellä mainittujen lähtökohtien ja aiemman akateemisen tutkimuksen (Lund 2003; Jones ym. 2005) antamien suuntaviivojen mukaisesti. Tutkimusmallin pohjaksi olemme luoneet kuvion 3 mukaisen hypoteettisen mallin olettamuksistamme organisaatiokulttuurin yhteydestä työtyytyväisyyteen ja muutosvalmiuteen asettamalla ne CVF-mallin x ja y-akseleille.



Kuvio 3. Selitettävien muuttujien odotukset CVF-mallissa

Toteutimme tutkimuksemme teorialähtöisenä määrällisenä tutkimuksena, jonka avulla selvitimme organisaatiokulttuurin yhteyttä työtyytyväisyyteen ja muutosvalmiuteen seuraavien tutkimuskysymysten avulla.

1. *Millainen yhteys organisaatiokulttuurilla on yrityksen henkilökunnan työtyytyväisyyteen?*
2. *Millainen yhteys organisaatiokulttuurilla on yrityksen henkilökunnan muutosvalmiuteen?*

Avustavien tutkimuskysymysten avulla tarkastelimme lisäksi sisäisen motivaation ja minäpystyvyyden vaikutusta yllä oleviin päätutkimuskysymyksiimme.

- a. *Onko sisäisellä motivaatiolla välittävää vaikutusta organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden yhteydessä?*
- b. *Onko sisäisellä motivaatiolla muokkaavaa vaikutusta organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden yhteydessä?*
- c. *Onko minäpystyvyydellä välittävää vaikutusta organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden yhteydessä?*
- d. *Onko minäpystyvyydellä muokkaavaa vaikutusta organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden yhteydessä?*

Aiempi tutkimus (Fikry ym. 2020) on osoittanut, että klaani- ja adhokratiakulttuurit sekä tiedon jakaminen työyhteisössä ovat yhteydessä korkeampaan työtyytyväisyyteen. Markkinakulttuurin suorituskykyyn perustuva, yksilöllisyyttä korostava toimintatapa ja lyhyen aikavälin keskittyminen strategiana sekä hierarkiakulttuurin byrokraattinen toimintatapa eivät välttämättä tuota sitä työtyytyväisyyden tasoa, jota tarvitaan työntekijän lojaaliuuteen ja pitkäaikaiseen sitoutumiseen organisaatiossa (Lund 2003).

Klaani- ja hierarkiakulttuurit sitä vastoin painottavat enemmän sisäistä näkökulmaa ja toimintatavassa korostuu organisaation sisäinen integraatio ja näin ollen muutosvalmius ulkopuolelta tulevaan paineeseen ei ole yhtä korkea kuin esimerkiksi adhokratia- ja markkinakulttuureilla, joiden toimintatapa perustuu enemmän ulkoiseen näkökulmaan ja differentaatioon. Näiden organisaatioiden elinvoimaisuus perustuu esimerkiksi nopeaan val-

miuteen muuttaa strategiaa kilpailevien yritysten takia tai innovoida markkinoille aivan uudenlainen tuote ennen muita. Muutosvalmius on ikäänkuin rakennettu näiden yritysten toimintakulttuuriin sisälle. Sitä vastoin Indonesiassa tehdyn tutkimuksen (Tsalits & Kismono 2019) mukaan koettu klaani- ja adhokratiakulttuuri vaikuttivat sitä vastoin positiivisesti yksilön muutosvalmiuteen. Klaanikulttuurin työntekijälähtöisyys ja työntekijöiden korkea osallistuminen päätöksentekoon sekä osallistava johtaminen ja vahva tiimin yhteenkuuluvuus muovaavat yksilön muutosvalmiutta. Adhokratian kulttuurissa vapaus innovoida ja luova johtamistapa lisäävät yksilön muutosvalmiutta.

3 Menetelmät

Esittelemme tässä luvussa tutkimuksessa käyttämämme tilastolliset menetelmät, tutkittavien muuttujien mittarit sekä määrällisen kyselyn toteutuksen. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksemme luotettavuutta eli validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkittavat muuttujat, joiden määrittäminen tässä luvussa tarkennamme ovat edellisessä luvussa esittelemämme mallin mukaisia.

3.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineiston keräys toteutettiin sähköisellä webropol-kyselylomakkeella, joka jaettiin tutkimuksessa mukana olevien yritysten Suomessa sijaitsevien toimipaikkojen henkilöstölle. Käyttämämme kyselylomake löytyy liitteestä 1 ja yritykseen jaettavan saatekirjeen malli liitteestä 2. Rajasimme tutkimuksesta pois yritysten ulkomaiset toimipaikat välttyäksemme näin sekä eri maiden kulttuurieroilta että kysymysten ymmärtämisen ja kielikäännösten vaikutukselta tutkimukseemme. Valitsimme tutkimuskohteeksi useilla eri toimialoilla toimivia yrityksiä, jotta saisimme mahdollisimman laajan kirjon organisaatiokulttuureja tutkimuksemme aineistoksi. Aineistomme keruuta varten otimme yhteyttä kahdeksaan erilaiseen yritykseen, jotka toimivat Suomessa eri toimialoilla. Otimme yhteyttä yrityksiin joko henkilöstöosaston kautta tai suoraan ylimpään johtoon, käyttäen hyväksi joko julkisia yhteystietoja tai olemassa olevia suoria kontakteja. Kahdeksasta yhteydenotosta kyselyn jakoi henkilöstölleen neljä, yksi kieltäytyi osallistumasta ja kolme yritystä lupasivat palata myöhemmin asiaan, mutta eivät enää vastanneet yhteydenottoihin asian suhteen. Kysely osallistuneisiin yrityksiin toteutettiin toukokuussa 2022.

Akateemista tutkimusta koskevan tutkimuksen eettisyyden huomioimme työssämme opinnäytetöitä koskevien ohjeistusten mukaisesti. Tutkimuksemme saatekirjeessä informoimme tutkimukseen osallistujia tutkimukseen vastaamisen vapaaehtoisuudesta, tietojen yksityisyyden suojasta sekä tietojen luottamuksellisuudesta noudattamalla GDPR-säännösten mukaisia ohjeistuksia tietojen käsittelemisestä ja säilyttämisestä. Kerroimme kyselytutkimukseen osallistujille, että kyselyn avulla kerättyjä tietoja käytetään vain ja ainoastaan tämän tutkimuksen puitteissa ja kerätyt tiedot hävitetään viiden vuoden kuluttua pro gradu -opinnäytetyön hyväksymisestä. Teimme myös Turun yliopiston ohjeistuksen mukaisen ilmoituksen Turun yliopiston tietosuojavaltuutetulle jokaisesta kyselyyn osallistuvasta yrityksestä (malli liitteessä 3). Kyselyyn osallistuneiden ja sähköpostiosoit-

teensa arvontaan jättäneiden kesken lupauduimme arpomaan 3 kappaletta 30€ arvoisia lahjakortteja. Lahjakorttiarvonnan osalta vastaajia informoitiin kyselytutkimuksen saatekirjeessä, ettei heidän sähköpostiosoitteitaan voida yhdistää heidän kyselyvastauksiinsa tutkimuksessa. Webropolin avulla vastaukset saatiin siis anonymisoitua GDPR-säännösten mukaisesti.

Kyselyn työntekijöilleen jakaneista ensimmäinen yritys (yksilöivänä muuttujana käytetään vastedes A) on keskisuuri suomalainen kokoonpanon ja muoviosien valmistuksen toimialalla toimiva teollisuusyritys, jonka toiminta on keskittynyt tuotantolaitoksiin sekä Suomessa Nurmijärvellä että Virossa Tallinnassa. Yrityksessä on henkilöstöä hieman alle 200, joten Tilastokeskuksen luokituksen mukaisesti kyseessä on keskisuuri yritys sekä henkilömäärän että liikevaihdon mukaan rajattuna. Toinen osallistuva yritys (B) on kotimainen terveydenhuoltoalan tarvikkeiden myynti- ja markkinointiyritys, jolla on toimipisteitä sekä Helsingissä että Nurmijärvellä. Yrityksen henkilöstömäärä on hieman alle 50, ja liikevaihdon perusteella yritys luokitellaan myöskin keskisuureksi yritykseksi. Kolmas tutkimuksemme osallistuva yritys (C) on kotimainen ohjelmistokehitykseen ja konsultaatioon keskittyvä yritys, joka toimii viidellä paikkakunnalla Suomessa. Yrityksellä on henkilöstöä yhteensä noin 30. Neljäs osallistuva yritys (D) on teknologia-alan yritys, joka kehittää kommunikaatoratkaisuja viranomais- ja yritystarpeisiin ohjelmistojen ja laitteistojen muodossa. Yrityksellä on kaksi toimipaikkaa Suomessa, joissa toimii yhteensä noin 20 henkilöä. Kyselyn kohderyhmä on kokonaisuudessaan noin 300 henkilöä, mutta todellinen vastauspotentiaali lienee hieman pienempi johtuen kyselyn rajoittamisesta vain suomenkieliseen muotoon.

Saimme kyselyymme vastauksia yhteensä vain 31 kappaletta ja vastausprosentiksi saimme 10%. Vastaajista 39% oli naisia ja 61% miehiä. Kaikki vastaajat ilmoittivat kansallisuudekseen suomen. Vastaajien keskimääräinen ikä kyselyn toteutushetkellä oli noin 41 vuotta. Enemmistö (58%) ilmoitti toimivansa asiantuntijatehtävissä, seuraavaksi eniten (32%) työntekijänä ja vähiten (10%) esimiestehtävissä. Keskimääräinen työuran pituus oli noin 19 vuotta, ja keskimäärin vastaajat olivat toimineet nykyisessä organisaatiossaan noin 6 vuotta ja nykyisessä tehtävässään noin 3 vuotta. 97% vastaajista oli kokoaikaisessa työsuhteessa ja vain noin 3% osa-aikaisessa. Jatkuvien työsuhteiden osuus oli myös 81% osuudella ylivoimaisesti yleisin, määräaikaisten työsuhteiden osuuden ollessa vain noin 19%. Taustamuuttujien jakautuminen yrityskohtaisesti ja yhteenlaskettuna on kuvattuna taulukossa 1.

Taulukko 1. Taustamuuttujien jakautuminen

	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yhteensä
Otos	200	50	30	20	300
Vastauksia	9	12	5	5	31
Vastausprosentti	5%	24%	17%	25%	10%
Ikä (vuosia)					
Keskiarvo	47	41	38	37	41
Vaihteluväli	26-62	30-58	24-49	27-46	24-62
Keskihajonta	12.44	9.47	9.91	9.26	10.6
Työura (vuosia)					
Keskiarvo	24	19	18	14	19
Vaihteluväli	5-36	4-33	4-24	2-24	2-36
Keskihajonta	11.4	8.37	9.15	10.4	9.74
Vuosisia yrityksessä					
Keskiarvo	11	6	2	3	6
Vaihteluväli	1-24	1-12	0-4	0-6	0-24
Keskihajonta	9.57	4.32	1.83	2.79	6.11
Vuosisia nykyisessä tehtävässä					
Keskiarvo	6	2	2	2	3
Vaihteluväli	1-22	1-6	0-4	0-6	0-22
Keskihajonta	8.88	1.62	1.83	2.51	4.32
Työtehtävä					
Työntekijä	11%	33%	60%	40%	32%
Asiantuntija	78%	67%	40%	20%	58%
Esimies	11%	0%	0%	40%	10%
Työsuhteen muoto					
Jatkuva	67%	83%	80%	100%	81%
Määräaikainen	33%	17%	20%	0%	19%
Kokoaikainen	100%	100%	80%	100%	97%
Osa-aikainen	0%	0%	20%	0%	3%
Sukupuoli					
Mies	78%	42%	60%	80%	61%
Nainen	22%	58%	40%	20%	39%

3.2 Muuttujat ja mittarit

Valitsimme tutkimuksemme tutkittavat muuttujat tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Kaikki käytetyt muuttujat on listattu taulukkoon 2. Tutkimme organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden sekä organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden yhteyksiä toisiinsa. Tutki-

muksen syvyyttä halusimme lisätä ottamalla mukaan sisäisen motivaation ja minäpystyvyyden välittävät muuttajat, joiden vaikutusta selittävien ja selitettävien muuttajien suhteisiin tutkimme sekä mediaatio- että moderaatiomallia apuna käyttäen. Organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden välittäjämuuttujana käytimme tutkimuksessamme sisäistä motivaatiota, kun taas organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden välittäjämuuttujana käytimme yksilön minäpystyvyyttä.

Taulukko 2. Muuttajat

Selittävä muuttaja	Organisaatiokulttuuri:
	Klaani
	Markkina
	Hierarkia
	Adhokratia
Selitettävät muuttajat	Yleinen työtyytyväisyys
	Muutosvalmius
Välittävät muuttajat	Sisäinen motivaatio
	Minäpystyvyys
Taustamuuttajat	Ikä
	Sukupuoli
	Kansalaisuus
	Yritys
	Yrityksen organisaatiokulttuuri
	Vuosia työelämässä
	Vuosia yrityksessä
	Vuosia nykyisessä tehtävässä
	Työtehtävä
	Työsuhteen muoto

3.2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuriosuuden kysymykset teimme Cameronin & Quinin (2006) kehittämän OCAI-työkalun kysymyspatteristoa mukailleen. OCAI on validoitu määrällinen tutkimusmenetelmä, jolla organisaatiokulttuurin nykytilaa ja toivottua kulttuuria voidaan mitata. Määrällisen tutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää paremmin organisaatiokulttuurin tilaa sekä tehdä kartoituksia halutun organisaatiokulttuurin kehittämiseksi. Käytimme kuusiosaista kysymyspatteristoa, jossa kyselyyn vastaajaa pyydettiin jakamaan 100 pistettä neljän eri vaihtoehdon kesken niin, että 100 pistettä tulee käytetyksi

antamalla pisteitä eniten sille väitteelle, joka kuvaa hänen mielestään parhaiten organisaatiota ja vähiten tai ei yhtään sille väitteelle, joka ei sovi hänen mielikuvaansa organisaatiostaan. OCAI-menetelmän yleisestä käytännöstä poiketen kysyimme vastaajien mielipidettä vain organisaatiokulttuurin nykytilasta emmekä pyytäneet vastaajia kertomaan mielipiteitään organisaatiokulttuurin tavoitetilasta, jonka rajasimme tietoisesti pois tutkimuksemme aihepiiristä. Organisaatiokulttuurin kartoitusosio kattaa seuraavat osiot: organisaation hallitsevat piirteet, organisaation johtamistapa, organisaation henkilöstöjohtaminen, organisaation yhdistävä voima, organisaation strategiset painotukset ja organisaation menestyksen mittarit. Esimerkiksi organisaation yhdistävää voimaa kartoittavasta osiosta löytyy seuraavanlaisia väittämiä: *“Yhdistävä voima on uskollisuus ja keskinäinen luottamus. Ihmiset ovat hyvin sitoutuneita”* sekä *“Yhdistävä voima on halu saavuttaa tavoitteita ja tehdä erinomaisia tuloksia”*. Edeltävä väittämä kuvaa klaanikulttuurin näkemyksiä ja jälkimmäinen puolestaan markkinakulttuurin.

Quinn ja Cameron havaitsivat tutkimusmenetelmää kehittäessään, että useimmat organisaatiot ovat luoneet ajan myötä itselleen hallitsevan kulttuurityypin, mutta vain harvoin organisaatioilla on yksi kulttuurityyppi. Usein organisaation kulttuuriprofiili on eräänlainen sekoitus mallin neljää eri organisaatiokulttuurityyppiä. Pisteytystapa on tarkoituksella suunniteltu siten, että vastaajan on punnittava ja valittava vaihtoehtoja kilpailevien arvojen välillä, koska ei todellisuudessakaan kaikkea voida maksimoida samanaikaisesti. Pisteiden jakaminen eri vaihtoehtojen kesken antaa Likert-asteikkoa realistisemmän tavan punnita pisteiden antoa, koska väitteille ei voida antaa arvoja 1–5.

Laskemalla kaikkien organisaatiokulttuurityyppien vastausten (A, B, C tai D vaihtoehtojen) keskiarvot, saadaan tulokseksi yleiskuva organisaation nykytilan kulttuuriprofiilista. Tutkimuksessamme olimme kiinnostuneita yksilön näkökulmasta ja laskimme jokaiselle vastaajalle hänen henkilökohtaisesti kokemansa kulttuurityyppien vahvuudet ja valitsimme niistä korkeimman pistearvon saaneen vastaajan hallitsevaksi kulttuurityypiksi. Laskimme samalla mallilla myös yrityskohtaiset kulttuurityyppien vahvuudet sekä valitsimme niistä korkeimman pistearvon saaneen yrityksen hallitsevaksi kulttuuriksi.

3.2.2 Työtyytyväisyys

Yleisen työtyytyväisyysosion avulla kartoitimme sitä, kuinka paljon vastaajat pitävät työstään ylipäätänsä. Tämän kyselyn osuudella ei ollut tarkoitus selvittää niinkään työolosuhteita eikä halusta tehdä työhön muutoksia, jotka ovat useissa työtyytyväisyyden

kyselyissä indikaattoreina. Käytimme tutkimuksessamme Brayfieldin ja Rothen (1951) kehittämää kysymyspatteristoa yleiselle työtyytyväisyydelle. Mittari sisältää kuusi väittämää, joihin kyselyyn vastaajaa pyydettiin vastaamaan 5-portaisella Likert-tyyppisellä asteikolla (*täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä*). Esimerkkinä käytetyistä väittämistä “*Tunnen todellista mielihyvää työssäni*” kuvaa hyvin niiden keskittymistä työtä kohtaan tunnettuun tyytyväisyyteen. Vastausten perusteella laskettiin keskiarvo edustamaan työtyytyväisyyden summamuuttujaa.

3.2.3 Muutosvalmius

Muutosvalmiutta mittaavassa kyselyn osiossa käytimme Holtin ym. (2007) kehittämää kysymyspatteristoa muutosvalmiudelle, joista kolme kysymystä käsittelee organisaation valenssia eli missä määrin organisaatio hyötyisi nykyisen organisaatiokulttuurin muutoksesta ja loput kolme kysymystä mittaavat muutoksen itsetehokkuutta eli luottamusta muutokseen. Kysymysten avulla kartoitimme vastaajan kokemusta siitä, onko hänellä taitoja ja kykenevyyttä suoriutua tehtävistä ja toiminnoista, jotka liittyvät muutokseen. Esimerkkinä väittämä “*Uskon yrityksen hyötävän organisaatiokulttuurin muutoksesta*”. Kysymykset koostuivat väittämistä, joihin vastattiin 5-portaisella Likert-tyyppisellä asteikolla. Kaikista kuudesta kysymyksen vastauksesta laskettiin keskiarvo summamuuttujaksi, jota käytettiin muutosvalmiuden osoittamiseen.

3.2.4 Välittävät muuttajat

3.2.4.1 Motivaatio

Motivaation mittariksi valitsimme Minnesotan yliopistossa kehitetyn Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ 2022) kysymyspatteriston lyhyen version vuodelta 1977. Validoitu ja 1960-luvulla alun perin kehitetty (Weiss 1967) MSQ-kyselypohja on laajasti käytetty, ja se on kehitetty mittaamaan työtyytyväisyyttä motivaation perusteella. Käytimme lyhyen version kahdestakymmenestä kysymyksestä ainoastaan kahtatoista kysymystä, jotka keskittyvät sisäiseen motivaatioon. Väittämät kuten esimerkiksi “*Minulla on mahdollisuus olla ‘joku’ yhteisössä*” peilaavat siten motivaatiotekijöitä, eivätkä niinkään yleistä työtyytyväisyyttä. Kysymykset olisivat myös mahdollisen jatkotutkimuksen varalta helppo luokitella myös Ryanin ja Decin (1985) itseohjautuvuusteorian mukaisesti perustarpeisiin, joita ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ja laskea näille omat

ja erilliset summamuuttujat. Kysymykset koostuivat väittämistä, joihin kyselyyn vastaajat vastasivat 5-portaisella Likert-tyyppisellä asteikolla. Motivaatiota kokonaisuutena edusti kaikista vastauksista keskiarvoistamalla laskettu summamuuttuja.

3.2.4.2 Minäpystyvyys

Tutkimuksessamme korostui yksilönäkökulma ja minäpystyvyydellä saattaisi olla yhteyksiä yksilön muutosvalmiuteen, joten valitsimme Schwarzerin ja Jerusalem (1995) kehittämän kysymyspatteriston, joka mittaa yksilön yleistä minäpystyvyyttä (*General self-efficacy scale, GSE*). Tutkimuksessa käyttämämme mittari sisälsi kahdeksan väittämää, joihin kyselyyn vastaajaa pyydettiin vastaamaan 5-portaisella Likert-tyyppisellä asteikolla. Väittämät kuvaavat yksilön mahdollisuuksia suoriutua työympäristössä, kuten *“Pystyn suoriutumaan hyvin, vaikka olisi vaikeaa”*. Vastauksista muodostimme keskiarvoistamalla summamuuttujan edustamaan minäpystyvyyttä.

3.3 Tilastolliset analyysit

Käytimme tilastollisia analyyseja mallimme mukaisten muuttujien mahdollisten keskinäisten vaikutusten selvittämiseen varmistuen samalla taustamuuttujien vaikutukset malliin. Tilastollinen merkitsevyys on tärkeää määrällisessä tutkimuksessa ja sitä kuvataan eri analysointimenetelmissä p -arvolla. Tilastollinen merkitsevyys tarkoittaa todennäköisyyttä saada analyysista virheellinen tulos, joka johtuu pelkästä sattumasta (Heikkilä 2008, 194). Samasta käsitteestä käytetään myös termejä merkittävyystaso tai riskitaso. Yleisimmin käytetään merkitsevyystasoja 0.05 (5%), 0.01 (1%) sekä 0.001 (0.1%), joita merkitsemme tuloksissa vastaavassa järjestyksessä * (tilastollisesti melkein merkitsevä), ** (tilastollisesti merkitsevä) ja *** (tilastollisesti erittäin merkitsevä). Tutkimuksessamme käytimme merkitsevyystarkastelussa yleisesti ihmistieteissä käytettyä $p=0.05$ rajaa (Nummenmaa 2009, 149; Heikkilä 2008, 195).

3.3.1 Korrelaatio

Muuttujien välistä yhteyttä tutkimme ensimmäiseksi korrelaatiolla. Käytimme sitä rajamaan tarkemmin tutkittavia yhteyksiä sekä pää- että taustamuuttujien välillä. Korrelaation avulla selvitimme, onko muuttujien välillä lineaarista riippuvuutta, vaikkakaan se ei osoita niiden välistä kausaalisuhteen olemassaoloa. Päämuuttujien tarkasteluun käytimme Pearsonin korrelaatiokerrointa, koska kaikki muuttujat olivat välimatka- tai suh-

deasteikollisia muuttujia. Tarkistimme myös päämuuttujien normaalijakautuneisuuden, joka on toinen Pearsonin korrelaatiokertoimen käytön edellytyksistä (Nummenmaa 2009, 279). Normaalijakautuneisuus otoksessa on sinänsä voimakas edellytys, joka harvemmin on täysin voimassa. Normaalijakautuneisuuden tarkistimme käyttämällä Shapiro-Wilkin testiä, jota suositellaan käytettäväksi pienessä otoskoossa ($n < 50$) (Nummenmaa 2009, 154). Tarkastelimme jakautuneisuutta vielä visuaalisesti histogrammikuvioista. Taustamuuttujamme olivat pääasiassa järjestysasteikollisia, joten käytimme niiden korrelaatioiden tarkasteluun Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa.

Korrelaation vahvuuden arvioinnissa käytimme karkeasti Nummenmaan (2009, 290) esittämää tulkintaa, jossa kertoimen arvolla 0.9 tai suurempi on voimakas yhteys, arvolla 0.5 tai suurempi on keskinkertainen yhteys ja arvolla 0.3 tai suurempi on heikko yhteys matemaattisessa arvioinnissa. Nummenmaa tosin lisää, että käytännön tutkimuksissa yli 0.5 arvoja voidaan pitää jo voimakkaina yhteyksinä.

3.3.2 Yksisuuntainen varianssianalyysi

Varianssianalyysillä tutkimme, olisiko taustamuuttujien eri ryhmillä merkitsevää eroa päämuuttujien arvoissa. Varianssianalyysin avulla pystyimme rajaamaan edelleen korrelaatioanalyysin perusteella rajattua taustamuuttujien joukkoa, joita käyttäisimme tulevissa regressioanalyysissä kontrollimuuttujina. Valitsimme taustamuuttujat varianssianalyysiin sen perusteella, että ne a) korreloivat merkitsevästi ainakin yhden päämuuttujan kanssa, mutta b) eivät liikaa jonkin muun taustamuuttujan kanssa. Näin saimme rajattua varianssianalyysin tuloksia. Myös vaatimukset varianssianalyysin edellytyksistä rajasivat valittujen taustamuuttujien joukkoa. Varianssianalyysin käytölle on ainakin kaksi yleisesti käytettyä edellytystä; muuttujien arvojen tulee olla normaalisti jakautuneita sekä varianssien olla eri ryhmissä yhtä suurina (Heikkilä 2008, 225). Edellytysten tulee täytyä edes suurin piirtein. Yleisenä edellytyksenä pidetään myös havaintojen riippumattomuutta toisistaan (Metsämuuronen 2008, 155), mikä tulisikin olla voimassa jo yleisesti tutkimusasetelmassa ja otannassa. Nummenmaa (2009) lisää edellisiin vielä vaatimukset vertailtavien ryhmien koosta, joiden tulisi olla samansuuruisia ja ryhmän $n > 20$.

Selitettävien muuttujien eli tutkimuksemme päämuuttujien normaalijakautuneisuuden tarkistimme jo korrelaatioanalyysien yhteydessä, joten jatkoon valittujen muuttujien osalta se oli kunnossa. Varianssien yhtäsuuruuksia tarkastelimme osana itse varianssianalyysia ja sen tulosten tulkintaa. Ryhmäkokoihin liittyvät edellytykset olivat ongelmallisia

tutkimuksemme kannalta saatujen vastausten vähäisyyden vuoksi. Koska menetelmän käytön tarkoituksena oli kuitenkin vain muuttujien rajaaminen mahdollisimman oleellisiin regressioanalyysin kannalta, suoritimme varianssianalyysin ryhmäkokoihin liittyvistä edellytyksistä huolimatta.

Varianssianalyysin tuloksena saimme F -testisuureen, jonka p -arvon avulla pystyimme päättämään, onko ryhmien välillä tilastollisesti merkitsevää eroa tutkittavan muuttujan arvoihin, joka toteutuu, mikäli p -arvo on pienempi kuin valittu merkitsevyystaso, joka tässä tutkimuksessa oli yleisesti käytetty 0.05. Taustamuuttujat, joiden ryhmillä totesimme löytyvän tilastollisesti merkitsevää vaihtelua päämuuttujissamme, otimme mukaan regressioanalyysiin kontrollimuuttujiksi.

3.3.3 Lineaarinen regressioanalyysi

Regressioanalyysillä tavoitellaan parasta mahdollista selittävien muuttujien yhdistelmää ennustettaessa yhtä selitettävää muuttujaa (Heikkilä 2008, 236–237). Lineaarista regressioanalyysia voidaan käyttää silloin, kun muuttujat korreloivat lineaarisesti. Lineaarisen regressioanalyysin käytön edellytyksiä ovat aiemmin mainitun lineaarisen korrelaation lisäksi; muuttujien mielekkyys, kohtuullinen määrä havaintoja jokaiseen malliin tulevaa muuttujaa kohden, kohtuullisen pienet korrelaatiot malliin tulevien selittävien muuttujien välillä sekä mallin selittämättä jääneiden osioiden (residuaalien) normaalijakautuneisuus ja homoskedastisuus eli tasainen hajonta (Metsämuuronen 2008, 88–89). Muuttujien mielekkyyden olemme perustelleet tutkimuksemme teoreettisessa viitekehyksessä aiempien tutkimusten valossa. Koska tutkimuksemme otoskoko oli melko pieni, emme voineet luotettavasti tehdä analyyseja kovinkaan monella selittävällä muuttujalla. Otoskoon vaatimuksista joudutaan kuitenkin usein tinkimään tutkimuksia tehdessä, ja regressioanalyysin voidaan todeta toimivan melko hyvin pienilläkin otoksilla, mikäli muut käytön edellytykset ovat voimassa (Nummenmaa 2009, 316). Nummenmaa (2009, 316) lisää myös, että muuttujien tulisi olla normaalisti jakautuneita, minkä olemme muuttujien osalta testanneet jo korrelaatio- ja varianssianalyysin yhteydessä. Selittävien muuttujien keskinäisen korrelaation suuruuden olemme samoin todenneet korrelaatioanalyysiemme perusteella. Residuaalien jakautuneisuutta ja hajontaa arvioimme mallimme tulosten tarkastelun yhteydessä. Regressioanalyysin lähtökohtana on, että muuttujat ovat välimatka- ja suhteasteikollisia, joten summamuuttujina päämuuttujamme soveltuivat tähän hyvin. Kontrollimuuttujina käytettävistä järjestys- tai luokitteluasteikollisia taustamuuttujista muodos-

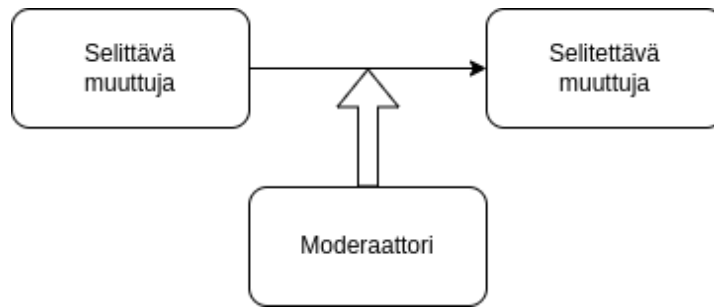
timme tarvittaessa niin sanottuja dummy-muuttujia. Dummy-muuttujien muodostuksen tarkennamme tutkimuksen tulosten yhteydessä.

Regressioanalyysi jaetaan usein kolmeen vaiheeseen: muuttujien valintaan, kertoimien laskemiseen sekä tulosten tarkasteluun (Metsämuuronen 2008, 86–87). Tutkimuksemme oli perusoletuksena malli muuttujien välisestä yhteydestä ja täten muuttujien valinta perustui teoreettisen viitekehiksemme perusteluihin. Lisäksi otimme mukaan sekä korrelaatioanalyysissä että varianssianalyysissä rajaamamme joukon taustamuuttujia kontrollimuuttujiksi. Tämän vuoksi analyysimme ensimmäinen vaihe oli hyvin suoraviivainen, ja käytimme regressioanalyysin pohjana niin sanottua pakotettua mallia (engl. *forced entry*). Mallin toimiessa hyvin ja selitysasteen ollessa mahdollisimman korkea pitävät tutkimushypoteesit paikkansa (Nummenmaa 2009, 317). Ilman perusteltuja muuttujia ensimmäisessä vaiheessa etsittäisiin sopivaa mallia joko poistavalla, lisäävällä tai askeltavalla menettelyllä ja arvioitaisiin näin syntyneen mallin sopivuutta.

Regressioanalyysin tuloksena saimme mallin sopivuutta mittaavan F -suhteen, mallin selitysasteen R^2 , regressiokertoimet kaikille selittäville muuttujille sekä jäännöstermit (Nummenmaa 2009, 320). Mallin sopivuus eli Fisherin F -suhde mittaa mallin selittämän varianssin ja selittämättä jääneen varianssin suhdetta. Erityisen kiinnostavaa on sen tilastollinen merkitsevyys. Mallin selitysaste kertoo suoraan miten suuren osan mallin selittävät muuttujat selittävät selitettävän muuttujan vaihtelua. Eri regressioanalyysejä vertaillessa on käytettävä otoskoon ja selittäjien määrällä korjattua R^2 (*adj. R²*) arvoa (Metsämuuronen 2008, 108). Regressiokerroin (B) kertoo suoraan minkä verran selitettävä muuttuja muuttuu, kun selittävä muuttuja muuttuu yhden yksikön. Standardoitu regressiokerroin (β) vastaavasti kertoo minkä verran selitettävä muuttuja muuttuu, kun selittävä muuttuja muuttuu yhden keskihajonnan verran.

3.3.4 Moderaatiomalli

Syventääksemme tutkimustamme tutkimme suoran lineaarisen regression lisäksi voisiko päämuuttujien välisessä yhteydessä löytyä havaittavissa olevaa muovaavaa vaikutusta tutkimuksen teoreettisen viitekehiksen pohjalta valitsemiemme välittäjämuuttujien taholta. Organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden muovaavaksi muuttujaksi valitsimme sisäisen motivaation sekä organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden muovaavaksi muuttujaksi minäpystyvyyden. Moderaattorimuuttujan vaikutusta selittävän ja selitettävän muuttujan suhteeseen kuvataan tutkimuskirjallisuudessa yleensä kuvion 4 tapaan.



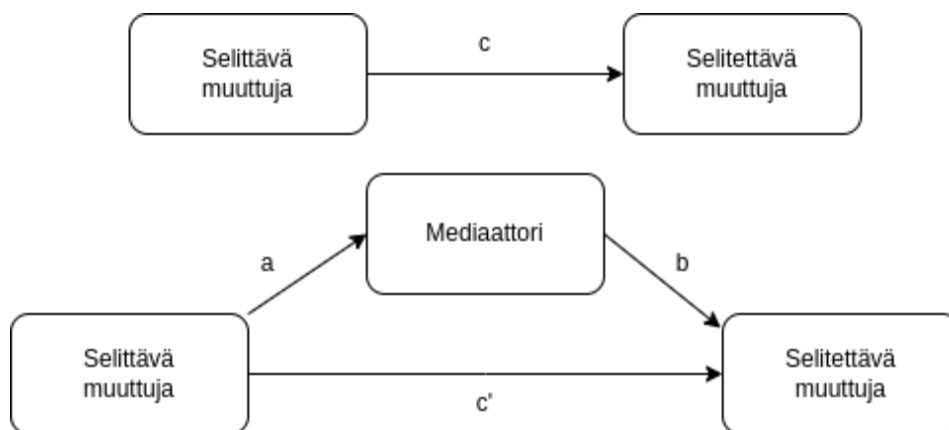
Kuvio 4. Moderaatiomalli

Käytimme Baronin ja Kennyn (1986) moderaatiomenetelmää, jossa tehdään kaksi regressioanalyysia. Ensimmäisessä analyysissa selittävinä tekijöinä käytetään sekä alkuperäistä selittävää tekijää että muovaavaa tekijää. Kontrollimuuttujina käytetään samoja muuttujia kuin muissakin regressioanalyysissä. Toiseen regressioanalyysiin lisätään selittäväksi tekijäksi selittävän ja välittävän muuttujan tulomuuttuja. Muovaava vaikutus voidaan todeta, jos tulomuuttuja on toisessa regressiomallissa tilastollisesti merkitsevä ja mallin selitysaste kasvaa ensimmäiseen analyysiin verrattuna (Baron & Kenny 1986; Frazier ym. 2004).

Menetelmän käytön edellytyksinä ovat mittarien luotettavuus sekä herkkyys (Frazier ym. 2004). Tarkistimme muuttujiemme Cronbachin alfat tutkimuksen luotettavuutta arvioi-
 dessa, ja niiden tuli olla >0.8 . Herkkyysvaatimus, jonka mukaan selitettävän muuttujan vastausvaihtoehtojen lukumäärän tulisi olla suurempi kuin selittävän ja moderoivan muuttujan vastausvaihtoehtojen tulo, ei täytynyt tutkimuksessamme. Organisaatiokulttuurin kysymysten vastausvaihtoehtojen määrä oli tutkimuksessamme hyvin korkea (4 yhdistelmää sadasta, vaikkakin summavaatimus rajaa vaihtoehtoja merkittävästi), koska niissä jaetaan 100 pistettä neljälle väittämälle, joten jouduimme luopumaan herkkyisedellytyksestä.

3.3.5 Mediaatiomalli

Tutkimuksemme tulosten edelleen syventämiseksi tutkimme myös välittäjämuuttujien välittävää vaikutusta Baronin ja Kennyn (1986) mediaatiomallilla. Siinä missä moderaatiolla tutkittiin välittäjämuuttujan muovaavaa vaikutusta selittävän ja selitettävän suhteessa niin mediaatiossa tutkitaan välittäjämuuttujan välittävää vaikutusta selittävän ja selitettävän välillä. Mediaattorimuuttujiksi ja tutkittaviksi yhteyksiksi valitsimme samat kuin moderaatiossakin.



Kuvio 5. Mediaatiomalli

Viimeaikainen tutkimus on paljolti kritisoinut Baronin ja Kennyn menetelmää mediaatiovaikutuksen toteamiseen (Hayes 2022, 119-128). Uudempiakin menetelmiä on kehitetty, ja niiden käyttöä suositellaan. Baronin ja Kennyn menetelmän käyttöä on myös kannatettu (Yzerbyt ym. 2018) ja sitä edelleen opetetaan ja käytetään laajalti maailmassa. Käytännössä Baronin ja Kennyn menetelmä on yksinkertainen suorittaa ja ymmärtää, joten tässä tutkimuksessa käytimme sitä uudempien menetelmien sijaan.

Mediaatioanalyysin käytön edellytyksinä ovat muuttujien väliset riippuvuussuhteet sekä mittarien luotettavuus. Tarkastimme muuttujien väliset korrelaatiot analyysien alussa sekä tarkastelimme mittarien luotettavuutta jo tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Yhteyksien a ja b (kuviossa 5) riippuvuus tulisi olla keskenään suunnilleen samaa suuruusluokkaa. Frazier ym. (2004) suosittelee Cronbachin alfan olevan muuttujilla vähintään >0.7 ja mielellään >0.9 . Frazierin ym. (2004) mukaan mediaatiomallin vahvuuteen vaikuttaa myös vastausten lukumäärä, joka pitäisi olla huomattavan suuri, eli yli 500, luotettavien tulosten saamiseksi. Aineistomme vähäisen määrän vuoksi jouduimme tekemään mediaatioanalyysin huomattavasti pienemmällä vastausmäärällä, mikä täytyy ottaa huomioon tutkimuksen tuloksia arvioitaessa.

Mediaatiovaikutuksen toteamiseen tarvitaan kolme erillistä regressioanalyysia, joista ensimmäisessä tutkitaan yhteyttä (c) selittävän ja selitettävän muuttujan välillä. Toinen analyysi tehdään selittävän ja välittävän muuttujan välisen yhteyden (a) tutkimiseen ja kolmas käyttämällä sekä alkuperäistä selittävää muuttujaa että välittävää muuttujaa selittävinä muuttujina ja toteamalla sekä välittävän muuttujan yhteyden (b) että alkuperäisen selittävän muuttujan yhteyden (c') selitettävään muuttujaan. Kaikkien yhteyksien a , b , c ja c' regressiokerroimien tulisi olla tilastollisesti merkitseviä. Mikäli yhteyden c' regressioker-

roin on 0, niin välittävä muuttuja on täydellinen mediaattori. Jos yhteyden c' regressio-kerroin on selvästi pienempi kuin yhteyden c , voi välittävä muuttuja olla osittainen mediaattori. Neljännessä vaiheessa tutkitaan mediaatiovaikutuksen tilastollista merkitsevyyttä. Mediaatiovaikutusta pidetään tilastollisesti merkitsevänä silloin, kun yhteyksien c ja c' erotus on tilastollisesti merkitsevä. Baron ja Kenny käyttävät sen selvittämiseen testiä, jossa tutkitaan yhteyksien c ja c' eron merkitsevyyttä yhteyksien a ja b tulon merkitsevyydellä. Peräkkäiset yhteydet a ja b vastaavat muutosta yhteyksien c ja c' välillä, ja peräkkäisten yhteyksien yhteisvaikutus on niiden tulo.

Yhteyksien a ja b tulon merkitsevyys testataan laskemalla niiden z -arvo, käyttäen niiden standardoimattomia regressiokertoimia ja regressiokertoimien keskivirheitä. Jotta mediaatiovaikutus olisi tilastollisesti merkitsevä ($p < 0.05$) pitäisi $z > 1.960$ (Baron & Kenny 1986; Frazier ym. 2004). Huomioitavaa on, että Baronin ja Kennyn käyttämä menetelmä z -arvon laskemiseen on tullut tunnetuksi Sobelin testinä, vaikka kyseessä on itseasiassa Aroianin määrittämä muunnos samasta testistä, jossa lisätään myös keskivirheiden tulo laskelmaan. Olemassa on myös Goodmanin muunnos, joka vähentää keskivirheiden tulon muista.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus perustuu yleisesti validiteettiin eli missä määrin on onnistuttu mittaamaan sitä mitä pitikin mitata ja reliabiliteettiin, joka kertoo kyvystä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Heikkilä 2008, 186–187). Konstruktiivaltiteetin omaava tutkimus mittaa asioita, joita on teoreettisen viitekehyksen pohjalta haluttu mitata. Tutkimuksemme käytettiin päämuuttujien mittaamiseen teoreettisen taustan pohjalta valittuja olemassa olevia kysymyspohjia, joiden validiteetti on myös pääosin varmennettu useissa tutkimuksissa. Kysymyspohjat ovat olleet julkaistuja ja niitä on käytetty aiemmissa tutkimuksissa jo ainakin viidentoista vuoden ajan kaikkien muuttujien osalta. Tutkimuksen validiteettia voi kuitenkin heikentää valmiiden kysymyspohjien kääntäminen englannista suomeksi. Erityisesti vaikutusta voi olla siinä, että onko käännöksellä juuri oikea painotus termeissä ja käsitetäänkö kysyttävät asiat samoin käännettynä. Organisaatiokulttuurin kysymyksien osalta käytimme käännösapuna Opetushallituksen käyttämää laatu- ja kulttuurin mittauksen kyselylomaketta, jossa käytetään samoja OCAI-menetelmän kysymyksiä (Opetushallitus 2017). Valmiit kysymyspohjat tukevat tutkimuksemme ulkoista validiteettia, sillä myös muut tutkijat tulkitsevat muuttujat samalla tavalla. Kaikki päämuuttujat

ovat tutkimuksessamme useammasta osamuuttujasta koottuja summamuuttujia, mikä lisää varmuutta siitä, että mitataan oikeaa asiaa pienentämällä väittämien väärinymmärryksestä aiheutuvia vaikutuksia.

Taulukko 3. Summamuuttujien Cronbachin alfat

Summamuuttuja	Cronbachin alfa	Osamuuttujien lkm
Klaanikulttuuri	0.85	6
Adhokratiakulttuuri	0.79	6
Markkinakulttuuri	0.77	6
Hierarkiakulttuuri	0.85	6
Työtyytyväisyys	0.92	6
Sisäinen motivaatio	0.82	12
Muutosvalmius	0.91	6
Minäpystyyvyys	0.82	8

Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti kertoo saman asian mittaamisen luotettavuudesta eli saadaan samansuuntaiset tulokset summamuuttujien osamuuttujista analyyseilla. Sisäistä reliabiliteettia tarkastellaan yleisesti Cronbachin alfan laskemisella, joka vertaa kaikkien osamuuttujien yhdistelmien välisiä korrelaatioita ja laskee niiden keskiarvon. Yleisesti käytetty Cronbachin alfa voi saada arvoja nollan ja yhden väliltä ja alarajana pidetään arvoa 0.7 (Heikkilä 2008, 187). Tutkimuksemme kaikkien summamuuttujien Cronbachin alfat ylittivät alarajan kuten taulukosta 3 voimme todeta.

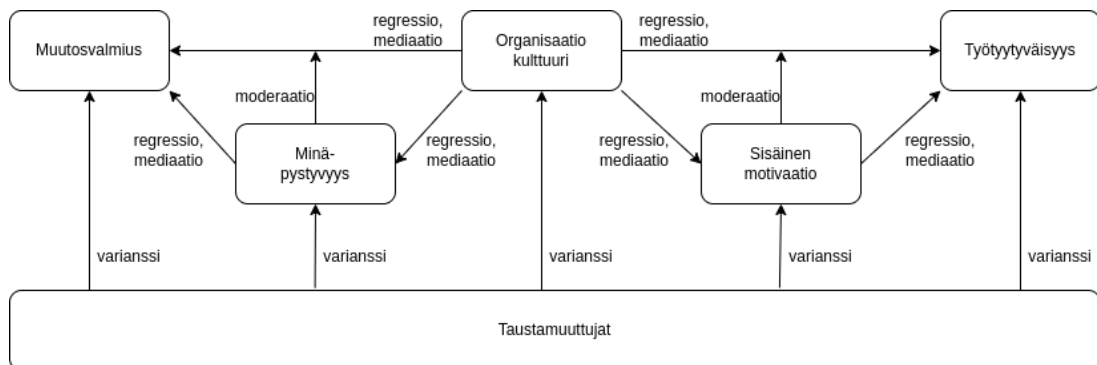
Tutkimuksen ulkoinen validiteetti kertoo sen toistettavuudesta muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Koska tutkimuksemme keskittyi työntekijöiden henkilökohtaiseen organisatiokulttuurin kokemukseen, voi tutkimuksemme rajaus pelkästään suomalaisiin yrityksiin ja ainoastaan suomenkielisiin vastaajiin rajata tutkimuksen ulkoista validiteettia. Kysely sellaisenaan ei välttämättä anna vastaavia tuloksia, mikäli kysely suoritetaan muussa maassa ja eri kielellä.

Kyselyyn vastanneiden lukumäärä jäi tutkimuksessamme suhteellisen pieneksi ja se vaikuttaa tutkimuksen tilastolliseen luotettavuuteen. Kyselyyn osallistuneiden yritysten jakautuminen voi ilmentyä otantavirheenä, mikäli kaikki yritykset olisivat liian samankaltaisia. Otantavirhettä on tietoisesti pyritty pienentämään pyytämällä osallistumista kyselytutkimukseemme eri toimialoilla toimivilta, eri suuruusluokan ja erilaisen organisatorakenteen omaavilta yrityksiltä, mutta vastaamatta jättäneet yritykset ovat voineet vää-

ristää otantaa. Tarkan informaation puute yritysten kyselyn aikaisesta henkilömäärästä ja kyselyn jakamiseen käytetystä (sisäisen) postituslistan kattavuudesta voi aiheuttaa tutkimukseen peittovirhettä.

4 Tulokset

Tutkimuksemme tulokset esitellään tässä luvussa. Muuttujien väliset suhteet ja niiden tarkasteluun käytetyt analysointimenetelmät näkyvät tarkemmin kuviosta 6. Analysoinnit suoritettiin IBM:n SPSS tilasto-ohjelmistolla. Käytössä oli versio 27.



Kuvio 6. Muuttujat ja käytetyt analysointimenetelmät

Aloitimme aineiston käsittelyn laskemalla edellisessä luvussa esiteltyt summamuuttujat, joiden perusteella totesimme sekä vastaajien henkilökohtaisesti kokeman organisaatiokulttuurityypin että yritysکوhtaisesti vahvimaksi koetun kulttuurityypin. Summamuuttujien tunnusluvut näkyvät taulukossa 4. Taustamuuttujien tunnusluvut esittelimme jo luvussa 3.1. Vastaajista 13 (42%) koki oman työympäristönsä vahvimaksi kulttuuriksi klaanikulttuurin, 3 (10%) adhokratiakulttuurin, 8 (26%) markkinakulttuurin ja 7 (22%) hierarkiakulttuurin.

Taulukko 4. Summamuuttujien tunnusluvut

	<i>n</i>	<i>ka</i>	<i>kh</i>
Työtyytyväisyys	31	3.77	0.91
Muutosvalmius	31	3.89	0.62
Motivaatio	31	4.11	0.68
Minäpystyvyys	31	4.29	0.40
Klaanikulttuuri	31	26.48	10.93
Adhokratiakulttuuri	31	23.22	9.02
Markkinakulttuuri	31	26.50	10.87
Hierarkiakulttuuri	31	23.80	11.84

Yrityksen vahvimaksi koetuksi kulttuurityypiksi tuli yrityksessä A hierarkiakulttuuri, yrityksessä B markkinakulttuuri, yrityksessä C klaanikulttuuri ja yrityksessä D adhokratiakulttuuri. Organisaatiokulttuurityyppien jakautuminen yritysten välille sopi hyvin yritysten kuvauksien ja teoreettisen viitekehysten kulttuurityyppien kuvauksien suhteen. Suurehko (tässä tutkimuksessa) valmistava yritys on vahvoilla hierarkiakulttuurissa, myynti- ja markkinointiyritys markkinakulttuurissa, työntekijäkeskeinen konsulttiyritys klaanikulttuurissa ja teknologia-alan startup-yritys adhokratiakulttuurissa.

4.1 Korrelaatioanalyysit

Ensimmäiseksi analysoimme muuttujiemme normaalijakautuneisuutta, jotta käytettävien analyysimenetelmien edellytykset saataisiin varmistettua. Käytimme päämuuttujien normaalijakautuneisuuden tarkasteluun Shapiro-Wilkin testiä, jonka tulokset näkyvät taulukossa 5.

Taulukko 5. Muuttujien normaalijakautuneisuus

	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnov
	<i>p</i> -arvo	<i>p</i> -arvo
Työtyytyväisyys	0.046	0.119
Muutosvalmius	0.078	0.033
Motivaatio	0.061	0.076
Minäpystyvyys	0.113	0.009
Klaanikulttuuri	0.928	0.200
Adhokratiakulttuuri	0.001	0.006
Markkinakulttuuri	0.001	0.017
Hierarkiakulttuuri	0.016	0.090

Normaalijakautumista tarkasteltaessa tilastollisesti merkitsevä testisuure tarkoittaa, että muuttuja ei ole normaalisti jakautunut. Merkitsevyyden tulisi siis olla suurempi kuin valittu raja $p = 0.05$. Tilastolliset merkitsevyydet on listattu taulukkoon *p*-arvo -sarakeeseen. Voimme todeta, että Shapiro-Wilkin testin perusteella selitettävistä muuttujista muut kuin työtyytyväisyys ovat normaalisti jakautuneita, tosin sekin lähellä. Selittävistä muuttujista vain klaanikulttuuri on normaalisti jakautunut, mikä rajoittaa huomattavasti käytössä olevien analyysien määrää. Analysointityökalu tuotti muuttujista myös Kolmogorov-Smirnovin testin tulokset, jotka ovat osittain ristiriidassa Shapiro-Wilkin tulosten kanssa johtuen mitä ilmeisimmin aineistomme pienuudesta. Varmistimme tuloksia tuot-

tamalla histogrammit ja Q-Q-kuviot eri muuttujista sekä tarkastelemalla visuaalisesti niiden mukautuvuutta normaalikäyrään että tuottamalla tunnusluvut jakaumien vinoudesta ja huipukkuudesta. Vinous- ja huipukkuus tulisi olla itseisarvoltaan <1 , jotta muuttuja olisi normaalisti jakautunut (Nummenmaa 2009, 155). Vinous- ja huipukkuusehdot täyttyivät selitettävillä muuttujilla kaikilla muilla paitsi muutosvalmiudella, tosin siinäkin vain huipukkuus ylittyi. Yleisesti vinoutta pidetään tärkeämpänä normaaliuden toteamisessa. Selittävillä muuttujilla sekä vinous että huipukkuus arvot ylittivät yhden kaikilla muilla paitsi klaanikulttuurilla. Histogrammeissa on nähtävissä tunnuslukujen toteamaa vinoutta ja huipukkuutta, mutta Q-Q-kuviot olivat kaikilla muuttujilla kuitenkin melko hyvin samassa linjassa. Emme kuitenkaan tämän tutkimuksen rajoissa lähteneet standardoimaan tai keskittämään muuttujia paremman normaalijakauman toivossa, vaan teimme analyysit raaka-arvoilla ja otimme normaaliustarkastelun tulokset huomioon tuloksia arvioitaessa.

Koska kaikki muodostetut summamuuttujat olivat vähintään välimatka-asteikollisia, pystyimme käyttämään riippuvuuksien tarkasteluun korrelaatiokertoimia ja syventämään näin löydettyjä korrelaatioita regressioanalyysillä. Ensin tutkimme mahdollisia riippuvuuksia visuaalisesti hajontakaavioilla, jotta löytäisimme säännönmukaisuuksia. Ilman ääriarvojen (engl. *outliers*) karsintaa saadut tulokset olivat melko heikosti säännönmukaisia, poikkeuksena työtyytyväisyyden ja motivaation keskinäinen suhde, joka käytetyistä kysymyksistä ja käsitteiden määrittelystä johtuen olikin oletettavaa. Pystyimme kuitenkin erottamaan yhteyksiä myös joidenkin kulttuurien ja selitettävien muuttujien välillä, mikä antoi toivoa odottamiemme tulosten muodostumisesta tarkemmassa analyysissä.

Teimme tarkentavan analyysin käyttäen Pearsonin korrelaatiokertoimia koko aineistolle kaikkien päämuuttujien kesken (Taulukko 6). Tulokset vahvistavat hajontakaavioista tehtyjä huomioita, vaikka kaikkia tutkittavia yhteyksiä emme näillä tuloksilla pystykään tarkemmin analysoimaan, johtuen luultavammin vastausjoukon niukkuudesta, mutta saimme ainakin suuntaa antavia arvoja oletustemme tueksi.

Taulukko 6. Päämuuttujien Pearsonin korrelaatiokertoimet

		1	2	3	4	5	6	7
1	Työtyytyväisyys							
2	Muutosvalmius	0.35						
3	Motivaatio	0.90**	0.53**					
4	Minäpystyvyys	0.25	0.35	0.26				
5	Klaanikulttuuri	0.56**	-0.03	0.37*	-0.13			
6	Adhokratiakulttuuri	0.12	0.12	0.26	0.18	0.01		
7	Markkinakulttuuri	-0.42*	-0.10	-0.45*	0.23	-0.66**	-0.12	
8	Hierarkiakulttuuri	-0.22	0.03	-0.13	-0.23	-0.32	-0.66**	-0.22
	** $p < 0.01$, * $p < 0.05$							

Korrelaatiokertoimien perusteella voimme todeta oletuksiemme mukaista vaikutusta mahdollisesti esiintyvän ainakin osalla muuttujista. Klaanikulttuurilla näyttäisi olevan positiivinen vaikutus sekä työtyytyväisyyden että motivaation suhteen, mikä oli markkinakulttuurilla negatiivinen. Muutosvalmiuden ja sen välittäjämuuttujan minäpystyvyyden merkitsevien vaikutussuhteiden puute rajasi valitettavasti tutkimuksemme tulosten kattavuutta, koska jatkoanalyysien tekeminen regressioanalyysillä ei ollut järkevää muuttujilla, jotka eivät korreloineet lineaarisesti keskenään. Suuntaa antavilla merkitsevyyksillä ($0.05 < p < 0.10$) voimme kuitenkin todeta minäpystyvyyden ja muutosvalmiuden välisen pienen korrelaation. Kulttuurityyppien suhteen voitiin todeta nelikentässä ristikkäisten tyyppien välinen negatiivinen korrelaatio, mutta se olikin todennäköisesti odotettavissa oleva tulos kysymysten asettelun ja kulttuurityypityksen perusteella. Vähäinen määrä vastaajia ($n = 3$), jotka kokivat vahvimaksi kulttuurikseen adhokratiakulttuurin on ollut todennäköisin syy sille, ettemme löytäneet yhteyksiä sen ja selitettävien muuttujien välille.

Koska emme olleet varsinaisesti kiinnostuneita kulttuurityyppien välisistä yhteyksistä, valitsimme regressioanalyysiin käsitteellisen mallimme mukaan seuraavat muuttujaparit, joiden korrelaatio todettiin tilastollisesti merkitseväksi ($p < 0.05$):

- Klaanikulttuuri ja työtyytyväisyys
- Klaanikulttuuri ja motivaatio
- Markkinakulttuuri ja työtyytyväisyys
- Markkinakulttuuri ja motivaatio

Valitut muuttujat kattoivat tutkittavan mallimme oikean laidan. Kaikissa näissä Pearsonin korrelaatiokerroin oli myös itseisarvoltaan >0.3 , mitä pidetään yleisesti käytännön merkitsevyyden rajana (Heikkilä 2008, 206). Osalla muuttujista oli Nummenmaan (2009, 290) määritelmän mukaan jopa voimakas (korrelaatiokertoimen itseisarvo 0.9 tai yli) lineaarinen yhteys ja osalla keskinkertainen (korrelaatiokertoimen itseisarvo 0.5 tai yli) lineaarinen yhteys. Hajontakuviosta tarkistamalla emme myöskään voineet havaita ei-lineaarisia yhteyksiä, vaan hahmoteltavissa olevat kuviot olivat varsin lineaarisia. Tutkimuksessamme emme kuitenkaan pystyneet todentamaan kaikkien muuttujien normaalijakautumista, joka on Pearsonin korrelaatiokertoimen määrittämisen oletus, minkä takia varmistimme tuloksia vielä Spearmanin korrelaatiokertoimilla, joka on ei-parametrinen testi eikä näin ollen oletta muuttujien normaalijakautuneisuutta osana taustamuuttujien korrelaatioanalyysia. Saadut tutkimustulokset kaikille Spearmanin korrelaatiokertoimille ja niiden merkitsevyydelle voi nähdä liitteessä 4. Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimet vahvistavat aiemmat havaintomme Pearsonin korrelaatiokertoimista. Taulukosta 7 näemme regressioanalyysiin valittujen päämuuttujien ja kontrollimuuttujiksi valittujen taustamuuttujien Spearmanin korrelaatiokertoimet.

Taulukko 7. Valittujen muuttujien Spearmanin korrelaatiokertoimet

		1	2	3	4	5	6
1	Työtyytyväisyys						
2	Motivaatio	0.86**					
3	Klaanikulttuuri	0.63**	0.40*				
4	Markkinakulttuuri	-0.49**	-0.45*	-0.66**			
5	Työtehtävä	0.28	0.33	0.20	-0.13		
6	Työura	0.28	0.30	0.31	-0,24	0.52**	
7	Yritys	-0.18	-0.07	-0.05	-0.09	-0.17	-0.34
	**p<0.01, *p<0.05						

Taustamuuttujat korreloivat hyvin heikosti päämuuttujien kanssa, ainoastaan muutosvalmiuden kanssa oli nähtävissä merkitseviä korrelaatiokertoimia. Koska päämuuttujien välisten korrelaatioiden puutteen vuoksi rajasimme muutosvalmiuden jo pois jatkotutkimuksesta, emme voineet käyttää taustamuuttujien korrelaatiokertoimia valintakriteerinä kontrollimuuttujien valinnassa. Käytimme valinnassa kriteerinä vain taustamuuttujien

keskinäistä korrelaatiota ja teoreettisen viitekehiksemme antamia suuntaviivoja taustamuuttujien sopivuudesta.

Valituista taustamuuttujista työuran pituus korreloi vahvasti sekä vastaajan iän, uran pituuteen yrityksessä että nykyiseen tehtävään, joten rajasimme jälkimmäiset pois. Työtehtävän ja yrityksen voidaan olettaa vaikuttavan työtyytyväisyyteen edes heikosti. Niiden korrelaatiokertoimet olivatkin suurimpien joukossa työtyytyväisyyteen nähden, minkä vuoksi valitsimme myös ne kontrollimuuttujiksi, vaikka tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota emme löytäneetkään.

4.2 Varianssianalyysit

Suoritimme varianssianalyysit taustamuuttujakohtaisesti niin, että ajoimme analyysin aina yhden taustamuuttujan toimiessa selittävänä muuttujana kaikkien päämuuttujien toimiessa selitettävänä muuttujina. Analyysiin valituista taustamuuttujista työura ei ollut valmiiksi luokitteluasteikollinen, joten muunsimme sen luokitteluasteikolliseksi neljässä ryhmässä; alle 10v, 10–19v, 20–29v ja 30v tai enemmän. Yli 39 vuoden työuran pituuksia ei aineistossa ilmennyt, joten luokittelurajat ovat yhtä suuria.

Varianssianalyysin käytön edellytykset normaalijakautuneisuuden suhteen tutkimme aiemmin korrelaatioiden yhteydessä. Korrelaatioiden puutteen vuoksi rajautunut päämuuttujajoukko vastaa melko hyvin tehtyjen testien perusteella normaalijakautuneiksi todettujen muuttujien joukkoa. Poikkeuksena löytyi selittävä muuttuja markkinakulttuuri, jolle löysimme korrelaatioita, mutta jota emme kuitenkaan voineet testien avulla todentaa normaalijakautuneeksi. Ryhmien varianssien yhtäsuuruuden varmistimme analyysin suorituksen yhteydessä tehdyllä Levenen testillä, jonka kootut tulokset ovat nähtävissä taulukossa 8.

Taulukko 8. Taustamuuttujien varianssien yhtäsuuruus

	Levenen testisuure			
	Työtyytyväisyys	Motivaatio	Klaanikulttuuri	Markkinakulttuuri
Työtehtävä	0.14	1.30	2.87	10.49**
Työura	1.77	2.41	1.23	6.54**
Yritys	0.29	0.17	0.80	2.30
** $p < 0.01$				

Päämuuttujiemme osalta ainoastaan markkinakulttuurilla oli tilastollisesti merkitseviä Leneven testituloksia, mikä tarkoittaa, että työtehtävän ja työuran pituuden ryhmien varianssit eivät olleet sen osalta yhtä suuria. Koska pääosalla muuttujista ryhmien varianssien yhtäsuuruusehto kuitenkin toteutui ja Metsämuurosen (2008, 168) mukaan varianssianalyysin F -testi on melko vakaa, vaikka edellytyksistä hieman jouduttaisiin joustamaan, niin teimme analyysit kaikilla muuttujilla suunnitellusti. Varianssianalyysissa emme löytäneet tilastollisesti merkitseviä eroja eri taustamuuttujien ryhmien keskiarvoissa paitsi työuran pituudesta, jolla näyttää olevan tilastollisesti merkitsevä yhteys klaanikulttuuriin.

Keskiarvoja vertailemalla voimme todeta, että pidempi työura lisää sekä työtyytyväisyyttä että motivaatiota, vaikka tilastollisesti merkitsevästi asiaa ei pystykään tällä aineistolla todentamaan. Koska yhdelläkään taustamuuttujalla ei näyttänyt olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tutkimuksemme jäljellä oleviin selitettäviin muuttujiin, työtyytyväisyyteen ja motivaatioon, ei niiden jatkokäyttö ollut perusteltua regressioanalyysien kontrollimuuttujina.

4.3 Regressioanalyysit

Tutkimuksemme pieni havaintomäärä heikensi mahdollisuuksiamme tehdä askeltavaa, lisäävää tai poistavaa regressioanalyysia, joten valitsimme toimintatavaksi pakottavan regressioanalyysimallin, jossa tutkimme mallimme sopivuutta annetuilla muuttujilla. Taustamuuttujien vaikutuksen selitettäviin muuttujiin rajasimme pois varianssianalyysin tulosten perusteella, joten teimme regressioanalyysit muuttujaparien kesken kulttuurikohtaisesti. Regressioanalyysissa tutkimme siis sekä klaani- että markkinatyypin organisaatiokulttuurin vaikutusta työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Tutkimusolettamuksemme mukaisesti näillä kulttuureilla on vastakkainen vaikutus, klaanikulttuurin vahvistamassa selitettäviä muuttujia ja markkinakulttuurin heikentäessä niitä.

4.3.1 Klaanikulttuuri

Klaanikulttuurin vaikutusta tutkimme kolmella pakotetulla regressioanalyysilla, joilla vertasimme klaanikulttuurin, motivaation ja näiden molempien vaikutusta työtyytyväisyyteen. Regressioanalyysien tulokset ovat taulukossa 9.

Taulukko 9. Regressioanalyysit klaanikulttuurilla

	Työtyytyväisyys								
	1			2			3		
	<i>t</i>	B	β	<i>t</i>	B	β	<i>t</i>	B	β
Vakio	6.91***	2.53		-2.68*	-1.20		-3.31**	-1.25	
Klaani	3.67***	0.05	0.56				3.64***	0.02	0.26
Motivaatio				11.23***	1.21	0.90	11.08***	1.08	0.80
Sopivuus	$F=13.44^{***}$			$F=126.09^{***}$			$F=96.31^{***}$		
Estimaatin keskivirhe	0.77			0.40			0.34		
Selitysaste	<i>adj. R</i> ² =0.29			<i>adj. R</i> ² =0.81			<i>adj. R</i> ² =0.86		
Muutos 1:een				Δ <i>adj. R</i> ² =0.51			Δ <i>adj. R</i> ² =0.57		
Muutos 2:een							Δ <i>adj. R</i> ² =0.06		
*** <i>p</i> <0.001, ** <i>p</i> <0.01, * <i>p</i> <0.05									

Kaikilla analyyseilla oli tilastollisesti merkitsevät regressiokertoimen *t*-testit sekä *t*-testin arvo oli suurempi kuin 2, joten muuttujia voitiin pitää luotettavina selittäjinä (Metsämuuronen 2008, 93). Myös mallin sopivuutta mittaava *F*-suhde oli kaikilla analyyseilla tilastollisesti merkitsevä. Klaanikulttuuri selitti työtyytyväisyyden arvosta noin 30%, mikä on kohtuullinen selitysaste. Se oli kuitenkin pieni verrattuna motivaation selitysteeseen, joka oli noin 80%. Molempien muuttujien käyttäminen selittävinä muuttujina ei nostanut selitystettä kuin vajaat 6 prosenttiyksikköä pelkän motivaation käyttämisen sijaan.

Koska totesimme aiemmin tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota klaanikulttuurin ja motivaation välillä, oli syytä epäillä multikollineaarisuutta kolmannessa analyysissä. Muuttujien VIF-arvo (1.16) oli kuitenkin melko alhainen, joten oletettavasti multikollineaarisuuden vaikutus oli vähäinen. Motivaation vahva selitysaste voi merkitä sen mahdollista moderaatio- tai mediaatiovaikutusta, mitä tarkastelemme myöhemmin. Kaikissa regressiomalleissa tarkistimme residuaalien normaalisuuden P-P-kuviolla, ja silmämääräisesti tulokset näyttivät asettuvan suoralle varsin hyvin. Residuaalien jakauman tasaisuutta arvioimme studentisoiduilla hajontakuviolla, ja totesimme kuviot varsin hyvin homoskedastisiksi.

4.3.2 Markkinakulttuuri

Tutkimme markkinakulttuurin vaikutuksen samoilla regressioanalyysillä kuin klaanikulttuurin. Markkinakulttuurin analyysien tulokset ovat nähtävissä taulukossa 10. Tärkeimpänä erona voimme todeta markkinakulttuurin vaikutuksen pienemmän tilastollisen merkitsevyyden sekä odottamamme negatiivisen regressiokertoimen työtyytyväisyyden selittäjänä, mikä tukee tutkimusodotustamme organisaatiokulttuurien erilaisesta vaikutuksesta työtyytyväisyyteen.

Taulukko 10. Regressioanalyysit markkinakulttuurilla

	Työtyytyväisyys								
	1			2			3		
	<i>t</i>	B	β	<i>t</i>	B	β	<i>t</i>	B	β
Vakio	11.69***	4.71		-2.68*	-1.20		-1.75	-1.10	
Markkina	-2.51*	-0.4	-0.42				-0.26	-0.00	-0.02
Motivaatio				11.23***	1.21	0.90	9.76***	1.20	0.89
Sopivuus	<i>F</i> =6.31*			<i>F</i> =126.09***			<i>F</i> =61.05***		
Estimaatin keskivirhe	0.84			0.40			0.41		
Selitysaste	<i>adj. R</i> ² =0.15			<i>adj. R</i> ² =0.81			<i>adj. R</i> ² =0.80		
Muutos 1:een				Δ <i>adj. R</i> ² =0.66			Δ <i>adj. R</i> ² =0.65		
Muutos 2:een							Δ <i>adj. R</i> ² =0.01		
*** <i>p</i> <0.001, ** <i>p</i> <0.01, * <i>p</i> <0.05									

Markkinakulttuuri yksinään selittää vain 15% työtyytyväisyyden vaihtelusta, mutta se oli vielä tilastollisesti merkitsevä valitulla merkitsevyydellä $p < 0.05$. Myös regressiokertoimen *t*-testi ylitti arvon 2 ja se oli tilastollisesti merkitsevä. Molempien muuttujien käyttö työtyytyväisyyden selittävinä muuttujina huonontaa mallin selitysastetta pelkän motivaation käyttämiseen nähden, eikä markkinakulttuurin regressiokertoimen *t*-testi ollut enää tilastollisesti merkitsevä. Selittävien muuttujien keskinäinen korrelaatio oli myös suurempi kuin klaanikulttuurin ja motivaation tapauksessa, minkä voimme todeta multikollineaarisuutta ilmentävän VIF-arvon kasvamisena. VIF-arvo (1.25) oli kuitenkin vielä melko turvallisissa rajoissa, emmekä odottaneet multikollineaarisuuden vääristävän tuloksia. Voimme todeta, että vaikka markkinakulttuurilla voidaan nähdä olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen, se jää tässä tapauksessa motivaation selvästi vahvemman vaikutuk-

sen varjoon. Tätä vaikutussuhdetta tarkastelemme seuraavaksi. Myös markkinakulttuurin regressioanalyysissä residuaalien normaalius näytti P-P-kuvioiden perusteella varsin hyvältä. Residuaalien jakauman tasaisuus ei ollut kovin homoskedastinen hajontakuviassa pelkän markkinakulttuurin toimiessa selittävänä muuttujana, mikä ehkä voidaan olettaa jo mallin heikosta selitysasteesta. Molempien muuttujien ollessa selittäviä tilanne parani senkin osalta.

4.3.3 Motivaatio moderaattorina

Syvensimme regressioanalyysin tuloksia tutkimalla motivaation moderaatiovaikutusta organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden suhteeseen. Tarkastelimme vaikutusta erikseen sekä klaanikulttuurille että markkinakulttuurille. Moderaatiovaikutuksen tarkastelussa käytimme Baronin ja Kennyn (1986) määrittämää menetelmää. Summamuuttujien Cronbachin alfan osalta sekä klaanikulttuuri että motivaatio ylittivät annetun 0.8 rajan, mutta markkinakulttuuri jäi hieman rajan alle. Vaikka jouduimme jättämään myös muuttujien herkkyyksivaatimuksen soveltamatta, teimme silti moderaatioanalyysin myös markkinakulttuurille, jotta saimme vertailutuloksen klaanikulttuurin tuloksille. Frazierin ym. (2004) mukaan moderaatioanalyysin tarkkuutta voidaan mahdollisesti parantaa standardoimalla välimatka- tai suhdelukuasteikollinen selittävä- ja moderaattorimuuttuja, joten ensimmäiseksi teimme muuttujien standardoinnin. Tämän jälkeen muodostimme tulomuuttujan standardoidusta selittävästä muuttujasta ja standardoidusta moderaattorista ja teimme menetelmän mukaiset kaksi regressioanalyysia molemmille organisaatiokulttuurimuuttujille erikseen.

Taulukko 11. Moderaatioanalyysi klaanikulttuurilla

	Työtyytyväisyys					
	Vaihe 1			Vaihe 2		
	<i>t</i>	B	β	<i>t</i>	B	β
Vakio	62.50***	3.77		56.58***	3.74	
Klaani	3.64***	0.24	0.26	3.71***	0.27	0.30
Motivaatio	11.08***	0.73	0.80	11.11***	0.74	0.81
Tulomuuttuja				0.33	0.07	0.08
Sopivuus	$F=96.31^{***}$			$F=64.47^{***}$		
Estimaatin keskivirhe	0.34			0.34		
Selitysaste	<i>adj. R</i> ² =0.86			<i>adj. R</i> ² =0.86		
Muutos 1:een				Δ <i>adj. R</i> ² =0.00		
*** <i>p</i> <0.001, ** <i>p</i> <0.01, * <i>p</i> <0.05						

Tulokset ovat nähtävissä klaanikulttuurille taulukossa 11 ja markkinakulttuurille taulukossa 12. Teimme kaikille analyyseille myös residuaaliarvojen tarkastelun P-P-kuviolla normaaliuden osalta ja studentisoitujen residuaalien hajontakuviolla jakauman tasaisuuden osalta sekä totesimme regressioanalyysin edellytykset olevan niiden osalta kunnossa.

Taulukko 12. Moderaatioanalyysi markkinakulttuurilla

	Työtyytyväisyys					
	Vaihe 1			Vaihe 2		
	<i>t</i>	B	β	<i>t</i>	B	β
Vakio	51.55***	3.77		45.87***	3.75	
Markkina	-0.26	-0.02	-0.02	-0.48	-0.05	-0.05
Motivaatio	9.76***	0.81	0.89	9.57***	0.82	0.90
Tulomuuttuja				-0.55	-0.04	-0.06
Sopivuus	$F=61.05^{***}$			$F=39.79^{***}$		
Estimaatin keskivirhe	0.41			0.41		
Selitysaste	<i>adj. R</i> ² =0.80			<i>adj. R</i> ² =0.80		
Muutos 1:een				Δ <i>adj. R</i> ² =0.00		
*** <i>p</i> <0.001, ** <i>p</i> <0.01, * <i>p</i> <0.05						

Moderaatiovaikutuksen toteamisen kriteereinä pidetään sekä selitysasteen kasvamista tulomuuttujan lisäävässä analyysissä että tulomuuttujan tilastollisesti merkitsevää regressiokerrointa. Tulomuuttujan regressiokertoimen *t*-testi ei ollut tilastollisesti merkitsevä, ja *t*-arvo jäi huomattavasti alle 2. Myöskään korjattu *R*² ei muuttunut, joten mallin selitysasteen ei voida katsoa parantuneen. Näin ollen emme voineet todeta motivaatiolle muovaavaa vaikutusta klaanikulttuurin ja työtyytyväisyyden suhteelle.

Kuten jo aiemmissa regressioanalyysissä totesimme, markkinakulttuurin vaikutus jäi kokonaan motivaation vahvemman vaikutuksen varjoon, mikä oli jo tavallaan sinänsä muovaava vaikutus. Moderaatioanalyysissä emme kuitenkaan voineet todeta minkäänlaista muovaavaa vaikutusta. Mallin selitysaste laski tulomuuttujan lisäyksessä ja tulomuuttujan regressiokertoimen *t*-testi ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

4.3.4 Motivaatio mediaattorina

Mediaatioanalyysin käytön edellytyksistä mittareidemme luotettavuus täytti suositeltavan alemman rajan (0.7) ja muuttujien välinen korrelaatio todettiin luvussa 4.1. Klaanikulttuurin osalta yhteyden *a* Pearsonin korrelaatiokerroin oli 0.37* ja yhteyden *b* 0.90**.

Frazier ym. (2004) toteaa, että mediaatiomalli on vahvempi, jos yhteyden b riippuvuus on voimakkaampi kuin a , mikä toteutui muuttujillamme. Markkinakulttuurin osalta yhteyden a Pearsonin korrelaatiokerroin oli -0.45^* , joten myös tässä mallissa yhteyden b riippuvuus oli voimakkaampi. Suurin osa mallin vaatimista regressioanalyseista on jo toteutettu osana aiempia analyyseja ja ainoastaan regressioanalyysi selittävän muuttujan ja mediaattorin välille (yhteys a) tarvitsi toteuttaa vielä tässä vaiheessa. Aiemmistä analyyseista olemme myös jo todenneet, että regressiossa, jossa selittävinä muuttujina olivat sekä markkinakulttuuri että motivaatio, ei markkinakulttuurin regressiokerroin (eli mediaatioanalyysin yhteys c') ollut tilastollisesti merkitsevä, joten emme voineet arvioida motivaation mediaatiovaikutusta markkinakulttuurin ja työtyytyväisyyden yhteyteen. Klaanikulttuurin osalta mediaatioanalyysin kolmen regressioanalyysin tulokset ovat taulukossa 13.

Taulukko 13. Mediaatioanalyysi klaanikulttuurilla

	Työtyytyväisyys			Motivaatio			Työtyytyväisyys		
	yhteys c			yhteys a			yhteydet b, c'		
	t	B	β	t	B	β	t	B	β
Vakio	6.91***	2.53		11.44***	3.50		-3.31**	-1.25	
Klaani	3.67***	0.05	0.56	2.16*	0.02	0.37	3.64***	0.02	0.26
Motivaatio							11.08***	1.08	0.80
Sopivuus	$F=13.44^{***}$			$F=4.65^*$			$F=96.31^{***}$		
Estimaatin keski- virhe	0.77			0.64			0.34		
Selitysaste	$adj. R^2=0.29$			$adj. R^2=0.11$			$adj. R^2=0.86$		
*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$									

Yhteyden a , eli klaanikulttuurin ja motivaation regressioanalyysin tulokset saimme samoilla menetelmillä kuin aiemmatkin analyysit. Selitysaste jäi melko alhaiseksi, vaikka regressiokerroin oli tilastollisesti merkitsevä, kun $p < 0.05$. Residuaalit olivat P-P-kuvion perusteella kohtalaisen normaalisti jakautuneet ja studentisoidut residuaalit homoskedastisia hajontakuviassa. Yhteyksien c ja c' regressiokertoimia tarkastelemalla voimme todeta motivaatiolla olevan osittainen mediaatiovaikutus klaanikulttuurin ja työtyytyväisyyden yhteyteen. Yhteyden c standardoimaton regressiokerroin $B=0.047$ ($\beta = 0.563$) oli suurempi kuin yhteyden c' standardoimaton regressiokerroin $B=0.022$ ($\beta=0.264$). Yhteyden c' regressiokerroin ei mennyt nolaksi, joten motivaatio ei ollut täydellinen mediaattori. Tarkastimme yhteyksien c ja c' regressiokertoimien eron tilastollista merkitsevyyttä

sekä Sobelin, Aroian ja Goodmanin testillä, ja saimme z -arvoiksi noin 2.055, 2.047 ja 2.063, joita vastaavat p -arvot 0.0399, 0.0407 ja 0.0391. Valitulla merkitsevyystasolla $p < 0.05$ voimme siis todeta, että motivaatio on klaanikulttuurin ja työtyytyväisyyden suhteen tilastollisesti merkitsevä osittainen mediaattori.

4.4 Yhteenveto

Tutkimalla aineistoamme mallimme mukaisesti tilastollisilla menetelmillä, pystyimme toteamaan selvät korrelaatiot klaani- ja markkinakulttuurin sekä työtyytyväisyyden että motivaation välillä. Sitä vastoin minkään kulttuurityypin ja muutosvalmiuden tai minäpystyvyyden välille emme löytäneet korrelaatioita, joten niiden tutkimista emme voineet jatkaa pidemmälle. Klaanikulttuurin korrelaatio oli positiivinen samoin kuin markkinakulttuurin oli negatiivinen, mallimme odotusarvojen mukaisesti.

Taustamuuttujien vaikutusta jäljelle jääneisiin selitettäviin muuttujiin työtyytyväisyyteen ja motivaatioon, emme voineet todentaa tilastollisesti merkitsevästi. Siksi teimme jatkoanalyysit ilman kontrollimuuttujia, mikä aineistomme pienen koon vuoksi oli sopivaa. Regressioanalyysien selittävien muuttujien määrä tulisi rajata mahdollisimman pieneksi, aineiston koon ollessa pieni.

Regressioanalyyseilla pystyimme vahvistamaan klaani- ja markkinakulttuurin yhteydet työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Kuten korrelaatioissa, myös regressiossa klaanikulttuurilla oli positiivinen, tilastollisesti merkitsevä yhteys sekä työtyytyväisyyteen että motivaatioon. Samoin markkinakulttuurilla vastaavat yhteydet olivat negatiivisia.

Tarkensimme tutkimusta vielä mediaatio- ja moderaatioanalyyseilla todetaksemme motivaation roolin eri kulttuurityyppien yhteydessä työtyytyväisyyteen. Emme voineet todeta muokkaavaa vaikutusta kummallakaan kulttuurityypillä. Klaanikulttuurin positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen sitä vastoin totesimme motivaation osittaiseksi välittäväksi, tilastollisesti merkitseväksi tekijäksi. Markkinakulttuurin negatiiviselle yhteydelle työtyytyväisyyteen emme voineet todeta motivaation välittävää vaikutusta.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä työssä tutkittiin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen keinoin Suomessa eri toimialoilla olevien asiantuntijaorganisaatioiden organisaatiokulttuurin yhteyttä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja muutosvalmiuteen. Valitsimme avustaviksi tutkimusmenetelmiksi mediaatio- ja moderaatiomallit, koska mielestämme oli tärkeää tutkia myös voisiko sisäisellä motivaatiolla olla välittävää ja/tai muokkaavaa vaikutusta organisaatiokulttuurin ja työtyytyväisyyden yhteydessä sekä voisiko minäpystyvyydellä olla välittävää ja/tai muokkaavaa vaikutusta organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden yhteydessä. Organisaatiokulttuurin tutkimiseen ja organisaatioiden hallitsevan organisaatiokulttuurin määrittämiseksi käytimme Cameronin ja Quinnin (1999) kilpailevien arvojen viitekehysmallia.

Aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen pohjautuen muodostimme odotuksemme kilpailevien arvojen viitekehysmallin mukaisten organisaatiokulttuurien vaikutuksesta työtyytyväisyyteen ja muutosvalmiuteen. Odotimme klaani- ja adhokratiakulttuurille löytyvän positiiviset yhteydet työtyytyväisyyteen ja hierarkia- ja markkinakulttuurille vastavasti negatiiviset. Muutosvalmiuden suhteen odotimme positiivisia yhteyksiä adhokratia- ja markkinakulttuurille ja negatiivisia yhteyksiä klaani- ja hierarkiakulttuurille.

Tutkimuksessamme havaitsimme aiemman tutkimuksen perusteella oletettuja yhteyksiä klaani- ja markkinakulttuurien sekä työtyytyväisyyden välillä, jotka vastasivat odotuksiamme näiden kulttuurityyppien vastakkaisesta vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Lisäksi pystyimme toteamaan sisäisen motivaation osittaisen välittävän vaikutuksen klanikulttuurin ja työtyytyväisyyden yhteydessä.

5.1 Keskustelu tuloksista

Tutkimusta varten rakensimme teoreettisen tutkimusmallin aiempien tutkimusten kysymyspatteristoja hyödyntäen, joten täysin samankaltaista tutkimusta ei ole aiemmin tehty. Mallin toimivuutta tulisikin testata suuremmalla otannalla, mikä jäi tässä tutkimuksessa vastauskadon takia hyvin minimaaliseksi ja vaikutti saatujen tutkimustulosten vähyyteen.

Tutkimuksessamme pystyimme kuitenkin löytämään kilpailevien arvojen viitekehysmallin organisaatiokulttuurin nelikenttämallissa olevien klaani- ja markkinakulttuurien sekä työtyytyväisyyden että motivaation välille yhteydet. Klanikulttuurilla näyttäisi olevan

yhteys työtyytyväisyyteen osittain sisäisen motivaation kautta. Tutkimustulosta voidaan pitää järkevänä ja aiemman tutkimuksen (Sultan 2012) suuntaisena, jossa työntekijän motivaation on todettu liittyvän läheisesti työtyytyväisyyden käsitteeseen. Tulokset ovat myös hyvin samansuuntaisia Janićjević ym. (2018) tutkimuksen kanssa, jossa hallitsevalla klaanikulttuurilla on todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja motivaatioon ja sitä vastoin markkinakulttuurilla on todettu negatiivinen vaikutus näihin muuttujiin. Adhokratia- ja hierarkiakulttuurin sekä työtyytyväisyyden yhteyksien osalta odotuksemme jäivät vahvistamatta. Näimme viitteitä odotustemme mukaisista yhteyksistä niidenkin osalta, mutta ne eivät olleet tilastollisesti merkitseviä emmekä näin ollen pystyneet jatkamaan niiden tarkastelua syvällisemmin tutkimuksessamme.

Tällä aineistolla emme pystyneet löytämään tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden välillä. Pystyimme arvioimaan ainoastaan suuntaa antavia yhteyksiä, mutta pieneksi jäänyt aineisto rajoitti niiden vahvistamista tilastollisin menetelmin ja siksi myös minäpystyvyyden välillinen vaikutus jäi tutkimatta.

5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimussuositukset

Tutkimuksessamme olevat organisaatiot olivat lähtökohtaisesti hyvin erilaisia, mutta suurempi vastausmäärä tuottaisi varmasti muitakin kulttuurityyppejä, joita voisi tutkia ja sitten tehdä laajempia päätelmiä tuloksista aiempien tutkimusten valossa. Tutkimuksessamme laajemmista kysymyspatteristoista oli valittu tiettyjä mielestämme parhaiten ilmiöitä mittaavia kysymyksiä ja osan kysymyksistä jätimme pois tarkoituksella, koska olimme kiinnostuneita juuri organisaatiokulttuurin yhteyksistä tutkittaviin muuttujiin. Kysymysvaihtoehtojen valinta voi vaikuttaa tuloksiin, mikäli tietyn mittarin kysymyksiä laajennettaisiin meidän tutkimuksessa mukana olevasta valikoimasta. Tutkittavien ilmiöiden ja muuttujien yhteyksiä toisiinsa voitaisiin painottaa eri tavoin. Tutkimuksessamme pääpaino oli organisaatiokulttuurin tutkimisessa kilpailevien arvojen viitekehysmallia hyödyntäen.

Aineistomme jäi kyselytutkimuksessa pieneksi, mikä supisti mediaatio- ja moderaatiomalliemme potentiaalisia käyttömahdollisuuksia ja rajoitti tutkimuksesta saatavia tuloksia. Emme myöskään voineet todeta taustamuuttujien vaikutusta selitettäviin muuttujiin, koska tilastollinen merkitsevyys jäi aineiston pienuuden takia puuttumaan.

Tutkimuksessa luotu teoreettinen malli todettiin melko hyvin toimivaksi työtyytyväisyyden osalta. Laajempi aineisto olisi mahdollistanut mallin varmentamisen myös muiden kulttuurityyppien sekä muutosvalmiuden osalta. Taustamuuttujien vaikutusta olisi mielenkiintoista tutkia myös tarkemmin. Jatkotutkimussuositukseksi voisi todeta, että suurempi otanta mahdollistaisi mallin monipuolisemman käytön. Minäpystyvyydelle ja työtyytyväisyydelle on aiemman tutkimuksen (Canrinus ym. 2012) mukaan löydetty yhteys ja siksi myös organisaatiokulttuurin, minäpystyvyyden ja työtyytyväisyyden välisiä yhteyksiä voisi tutkia lisää. Organisaatiokulttuurin, sisäisen motivaation ja muutosvalmiuden välisiä yhteyksiä on tutkittu hyvin vähäisissä määrin ja se olisi vartenotettava vaihtoehto suuremmalle aineistolle. Vastaavasti mallista voisi tutkia vain yhtä polkua kerrallaankin eli organisaatiokulttuurin, minäpystyvyyden ja muutosvalmiuden välisiä yhteyksiä tai organisaatiokulttuurin, sisäisen motivaation ja työtyytyväisyyden yhteyksiä. Yksi vaihtoehto olisi tutkia muuttujia käyttämällä pelkkää mediaatiomallia ja tutkia muuttujien välittäviä vaikutuksia.

Tutkimus ei ole täysin sellaisenaan toistettavissa, koska kyselyyn vastaajat voivat arvioida kysymykset hyvin eri tavoin eri ajankohtina. Tutkimuksemme edustaa poikkileikkaustutkimusta ja täten se kuvastaa vain sen hetken tilannetta tutkimuksessamme mukana olevissa organisaatioissa. Yksi mahdollisuus olisi toteuttaa pitkittäistutkimus aiheesta ja tehdä tutkimusta organisaation muutostilanteessa, miten organisaation alkutilanne muuttuu ajan myötä kehityshankkeiden aikana, joissa organisaatiokulttuuri toimii yhdistävänä tekijänä liiman tavoin eri yksikköjen välillä. Mikäli organisaatiokulttuuria haluttaisiin vahvistaa tai kehittää, yksi vartenotettava keino olisi tehdä monimenetelmätutkimus, jossa määrällistä tutkimusta täydennettäisiin laadullisella tutkimuksella, jolloin tuloksena saatu organisaatiokulttuurin kuvaus voisi tarjota tarkempaa tutkimustietoa organisaation alakulttuureista. Tämänkaltaisen tutkimuksen voisi tehdä ennen muutosta ja mahdollisesti toistaa muutoksen aikana tai lopuksi, jolloin muutosjohtamisen vaikutus työyhteisön jäsenten työtyytyväisyyteen voidaan mitata sekä lisätä työntekijöiden minäpystyvyyden tunnetta sekä vahvistaa heidän sisäistä motivaatiotaan.

Vastauksia voisi laajemmin toteutettavassa tutkimuksessa vähentää pitämällä organisaatioissa informaatiotilaisuus, jossa suomalaiselle kansalliselle kulttuurille vierasta organisaatiokulttuuria pyrittäisiin konkretisoimaan ja siihen liittyviä käsitteitä avattaisiin paremmin. Työntekijöille annettaisiin mahdollisuus yhdessä pohtia ja ideoida kyselyssä mitattavia asioita keräten samalla arvokasta laadullista tutkimustietoa. Tämän pohjalta ky-

selytutkimus voisi saada paremman vastaanoton organisaatiossa ja siten kaikkea siihen liittyvää kehitystyötä olisi helpommin vietävissä eteenpäin organisaation kaikilla tasoilla.

Tutkimusta suunnitellessamme ja aiempaa tutkimusta etsiessämme huomasimme, että Suomessa on hyvin vähän tehty akateemista tutkimusta kilpailevien arvojen viitekehysmallia käyttäen verrattuna ulkomailla tehtyyn tutkimusmäärään. Voisiko tähän olla syynä organisaatiokulttuurin merkityksen väheksyminen ja sen kehittämisen vieraus suomalaisessa yritysmaailman johtamisessa vai ylipäättään suomalaisessa kansallisessa kulttuurissa? Mielestämme kilpailevien arvojen viitekehysmalli tarvitsisi enemmän tutkimusta tuekseen, jotta muuttujien vaikutusta voisi paremmin tarkastella ja ottaa malli käyttöön laajemmin. Opetushallitus (2017) on julkaissut laadunhallintaan liittyvän ammatillisten oppilaitosten organisaatiokulttuurin analysointiin liittyvän Q-KULT-työvälineoppaan, joka pohjautuu kilpailevien arvojen viitekehysmalliin. Lisäksi Salosen ym. (2015) laadullisin menetelmin tehty tutkimus ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuurista ja sen muutosmahdollisuuksista osoittavat, että tämänkaltaiselle organisaatiokulttuuritutkimukselle voisi olla tarvetta ja tutkimusta voisi laajentaa myös yrityspuolelle.

Organisaatioiden on mahdollista kukoistaa hyvinvoivien ja motivoituneiden työntekijöidensä ansiosta. Alati muuttuva toimintaympäristö ja maailmanlaajuiset haasteet asettavat organisaatiot jatkuvaan muutosvalmiuteen, jossa tulevaisuuden johtamisen tärkeys korostunee entisestään. Organisaatioissa omien organisaatiokulttuurillisten piirteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta organisaatioiden on mahdollista kehittyä ja ennen kaikkea oppia toisilta oman alan menestyneiltä organisaatioilta tai sisällyttää jotain aivan täysin uutta toisen toimialan organisaatioilta omaan organisaatiokulttuuriin erottuaakseen markkinoilla. Tutkimuksemme tarkoituksena oli johtamisen tieteenalan näkökulmasta katsottuna vastata tähän ongelmaan ja antaa tulevaisuuden johtajille eväitä viedä organisaatioita kohti menestystä pitäen samalla huolta organisaation tärkeimmästä resurssista, jonka muodostaa organisaatiossa työskentelevä henkilöstö ja heidän hyvinvointinsa.

Lähteet

- Abolafia, Mitchel – Dodge, Jennifer – Jackson, Stephen (2014) Clifford Geertz and the interpretation of organizations. Teoksessa: *The Oxford handbook of sociology, social theory, and organization studies: Contemporary currents*, toim. Paul Adler, Paul du Gay, Glenn Morgan ja Mike Reed.
- Akkuzu, Nalan (2014) The role of different types of feedback in the reciprocal interaction of teaching performance and self-efficacy belief. *Australian journal of teacher education*, Vol.39 (3), 37–66.
- Ariely, Dan – Gneezy, Uri – Loewenstein, George – Mazar, Nina (2009) Large stakes and big mistakes. *The review of economic studies*, Vol.76, 451–469.
- Arola, Marjut – Laulainen, Sanna – Pehkonen, Aini (2018) Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. *Työelämän tutkimus*, Vol.16 (1), 33–48.
- Ashkanasy, Neal – Nicholson, Gavin (2003) Climate of fear in organizational settings: Construct definition, measurement and test of theory. *Australian journal of psychology*, Vol.55 (1), 24–29.
- Austen, Agata – Zacny, Bogna (2015) The role of public service motivation and organizational culture for organizational commitment. *Management*, Vol.19 (2), 21–34.
- Ayub, Nadia – Rafif, Shagufta (2011) The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan business review*, Vol.13 (2), 332–347.
- Baljoon, Reem – Banjar, Hasnah – Banakhar, Maram (2018) Nurses' work motivation and the factors affecting it: a scoping review. *International journal of nursing and clinical practices*, Vol.5.
- Bandura, Albert (1986) The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, Vol.4 (3), 359–373.
- Baron, Reuben – Kenny, David (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual strategic and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, Vol.51 (6), 1173–1182.
- Barrick, Murray – Mount, Michael (2013) The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *The academy of management review*, Vol.38 (1), 132–153.

- van Beek, Ilona – Hu, Qiao – Schaufeli, Wilmar – Taris, Toon – Schreurs, Bert (2012) For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work? *Applied psychology*, Vol.61 (1), 30–55.
- Beus, Jeremy – Solomon, Shelby – Taylor, Erik – Esken, Candace (2020) Making sense of climate: A meta-analytic extension of the competing values framework. *Organizational psychology review*, Vol.10 (3–4), 136–168.
- Bogler, Ronit – Somech, Anit (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education*, Vol.20, 277-289.
- Bogler, Ronit – Somech, Anit (2005). Organizational citizenship behavior in school. How does it relate to participation in decision making? *Journal of educational administration*, Vol.43 (5), 420-438.
- Bolon, Douglas – Bolon, Donald (1994) A reconceptualization and analysis of organizational culture: The influence of groups and their idiocultures. *Journal of managerial psychology*, Vol.9 (5), 22–27.
- Brayfield, Arthur – Rothe, Harold (1951) An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, Vol. 35 (5), 307–311.
- Bunderson, Stuart – Reagans, Ray (2011) Power, status, and learning in organizations. *Organization science*, Vol.22 (5), 1182–1194.
- Cameron, Kim, & Quinn, Robert (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Cameron, Kim – Quinn, Robert (2006) *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Cameron, Kim – Quinn, Robert (2011) *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Canrinus, Esther – Helms-Lorenz, Michelle – Beijaard, Douwe– Buitink, Jaap – Hofman, Adriaan (2012) Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: Exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. *European journal of psychology of education*, Vol.27, 115–132.

- Chatman, Jennifer – Caldwell, David – O'Reilly, Charles – Doerr, Bernadette (2014) Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of organizational behavior*, Vol.35 (6), 785–808.
- Chong, Eric – Ma, Xiaofang (2010) The influence of individual factors, supervision and work environment on creative self-efficacy. *Creativity and innovation management*, Vol.19 (3), 233–247.
- Davidescu, Adriana – Apostu, Simona – Paul, Andreaa – Casuneanu, Ionut (2020) Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees – Implications for sustainable Human resource management. *Sustainability*, Vol.12 (15), 1–53.
- Deci, Edward – Ryan, Richard (1985). The general causality orientation scale: Self-determination in personality. *The journal of research in personality*, Vol.19, 109–134.
- Deci, Edward – Ryan, Richard (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, Vol.11 (4), 227–268.
- Demir, Cengiz – Unnu, Nazli – Erturk, Emel (2011) Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the competing values framework. *Journal of business economics and management*, Vol.12 (1), 197–217.
- Emsza, Bagus – Eliyana, Anis – Istyarini, Wiwik (2016) The relationship between self-efficacy and readiness for change: The mediation roles of employee empowerment. *Mediterranean journal of social sciences*, Vol.7 (3), 201–206.
- Eslami, Javad – Gharakhani, Davood (2012) Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN Journal of science and technology*, Vol.2 (2), 85–91.
- Fatima, Mehreen – Riaz, Amir – Mahmood, Hafiz – Usman, Muhammad (2020) Linking employees' change-related self-efficacy, change readiness and commitment to change. *Pakistan journal of commerce and social sciences*, Vol.14 (1), 334–367.
- Fine, Gary (1979) Small groups and culture: The idioculture of little league baseball teams. *American sociological review*, Vol.44 (5), 733–745.

- Fikry, Aransyah – Adi, Widyanto – Arie, Hetami (2020) Exploring competing values framework on how professionals' job satisfaction is affected by organization culture. *Russian journal of agricultural and socio-economic sciences*, Vol.99 (3), 126–134.
- Fradkin-Hayslip, Ann (2021) Teacher autonomy, motivation, and job satisfaction: Perceptions of elementary school teachers according to self-determination theory. *Ilkogretim online*, Vol.20 (2), 198–205.
- Frazier, Patricia – Tix, Andrew – Barron, Kenneth (2004) Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, Vol.51 (1), 115–134.
- Garg, Pooja – Rastogi, Renu (2006) New model of job design: Motivating employees' performance. *Journal of management development*, Vol.25 (6), 572–587.
- Geertz, Clifford (1973) *Thick Description: Toward an interpretive theory of culture*. *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books, New York.
- Gifford, Blair – Zammuto, Raymond – Goodman, Eric – Hill, Karen (2002) The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *Journal of healthcare management*, Vol.47 (1), 13–26.
- González-Gancedo, Jacob – Fernández-Martínez, Elena – Rodríguez-Borrego, María (2019) Relationships among general health, job satisfaction, work engagement and job features in nurses working in a public hospital: A cross-sectional study. *Journal of clinical nursing*, Vol.28 (7–8), 1273–1288.
- Gregory, Kathleen (1983) Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative science quarterly*, Vol.28 (3), 359–376.
- Haffar, Mohamed – Al-Karaghoul, Wafi – Ghoneim, Ahmad (2014) An empirical investigation of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of organizational change management*, Vol.27 (1), 5–22.
- Harris, Lloyd – Ogbonna, Emmanuel (1998) A three perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel review*, Vol.27 (2), 104–123.

- Hartnell, Chad – Ou, Amy – Kinicki, Angelo (2011) Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of the applied psychology*, Vol.96 (4), 677–694.
- Hartnell, Chad – Ou, Amy – Kinicki, Angelo – Choi, Dongwon – Karam, Elizabeth (2019) A meta-analytic test of the organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of applied psychology*, Vol.104 (6), 832–850.
- Hayes, Andrew (2022) *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. The Guilford Press, New York.
- Heikkilä, Tarja (2008) *Tilastollinen tutkimus*. Edita, Helsinki.
- Hendri, Muhammad (2019) The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International journal of productivity and performance management*, Vol.68 (7), 1208–1234.
- Herzberg, Frederick (1987) One more time: How do you motivate employees? *Harvard business review*, Vol.65 (5), 109-120.
- Heslin, Peter – Khele, Ute-Christine (2006) Self-efficacy. Teoksessa: *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. toim. Steven Rogelberg. Thousand Oaks:Sage.
- Hitka, Miloš – Rozsa, Zoltan – Potkány, Marek – Ližbetinová, Lenka (2019) Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences. *Journal of business economics and management*, Vol.20 (4), 674–693.
- Hofstede, Geert (2010) *Cultures in organizations – Software of mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill, New York.
- Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan – Minkov, Michael (2010) *Cultures and organizations – Software of the mind*. McGraw-Hill, New York.
- Hon, Alice – Leung, Alicia (2011) Employee creativity and motivation in Chinese context: The moderating role of organizational culture. *Cornell hospitality quarterly*, Vol.52 (2), 125–134.
- Holt, Daniel – Armenakis, Achilles – Feild, Hubert – Harris, Stanley (2007) Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The journal of applied behavioral science*, Vol. 43 (2), 232–255.

- Härtel, Charmine – Ashkanasy, Neal (2010) Healthy human cultures as positive work environments Teoksessa: *The Handbook of organizational culture and climate*. Toim. Neal Ashkanasy, Celeste Wilderom ja Mark Peterson. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Imam, Awais –Abbasi, Abdus – Muneer, Saima – Quadri, Mubashar (2013) Organizational culture and performance of higher educational institutions: The mediating role of individual readiness for change. *European journal of business and management*, Vol. 5 (20), 23–34.
- Jalagat, Revenio (2016) The impact of change and change management in achieving corporate goals and objectives: Organizational perspective. *International journal of science and research*, Vol.5 (11), 1233–1239.
- Janićijević, Nebojša – Nikčević, Gordana – Vasić, Vladimir (2018) The influence of organizational culture on job satisfaction. *Economic annals*, Vol.63 (219), 83–114.
- Jones, Renae – Jimmieson, Nerina – Griffiths, Andrew (2005) The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, Vol. 42 (2), 361–386.
- Jovanovic, Dragana – Matejevic, Marina (2014) Relationship between rewards and intrinsic motivation for learning – Researches review. *Procedia – Social and behavioral sciences*, Vol.149, 456–460.
- Khan, Mohammad – Panarina, Ekaterina (2017) The role of national cultures in shaping the corporate management cultures: A three-country theoretical analysis. *Journal of eastern european and central asian research*, Vol.4 (1), 1–25.
- Krasikova, Dina – Green, Stephen – LeBreton, James (2013) Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, Vol.39 (5), 1308–1338.
- Latham, Gary – Pinder, Craig (2005) Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology*, Vol.56 (1), 485–516.
- Latta, Gail (2020) A complexity analysis of organizational culture, leadership and engagement: integration, differentiation and fragmentation. *International journal of leadership in education*, Vol.23 (3), 274–299.

- Lindqvist, Evert – Marcy, Richard (2016) The competing values framework: Implications for strategic leadership, change and learning in public organizations. *International journal of public leadership*, Vol.12 (2), 167–186.
- Linnenluecke, Martina – Griffiths, Andrew (2010) Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, Vol.45 (4), 357–366.
- Lucas, Colleen – Kline, Theresa (2008) Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The learning organization*, Vol.15 (3), 277–287.
- Lund, Daulatram (2003) Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, Vol.18 (3), 219–236.
- Lunenburg, Fred (2011) Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International journal of management, business and administration*, Vol.14 (1), 1–6.
- Mansaray, Hassan – Mansaray, Hassan jnr (2020) The connection between national culture and organizational culture: A literature review. *Britain international of humanities and social sciences journal*, Vol.2 (1), 179–189.
- Manzoor, Faiza – Wei, Longbao – Asif, Muhammad (2021) Intrinsic rewards and employee's performance with mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology*, Vol. 12.
- Martin, Joanne (1992) *Culture in organizations: Three perspectives*. Oxford university press USA, New York.
- Maseko, Thokozani (2017) Strong vs. weak organizational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian journal of business and management review*, Vol.7 (1), 1–5.
- Masihabadi, Abolghasem – Rajaei, Alireza – Koloukhi, Shams – Parsian, Hossein (2015) Effects of stress on auditors' organizational commitment, job satisfaction, and job performance. *International journal of organizational leadership*, Vol.4, 303–314.
- Metsämuuronen, Jari (2008) *Monimuuttujamenetelmien perusteet*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Meyerson Debra – Martin, Joanne (1987) Cultural change: An integration of three different views. *Journal of management studies*, Vol.24 (6), 623–647.

Minnesota Satisfaction Questionnaire (2022). Saatavilla:

<https://vpr.psych.umn.edu/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>, haettu 9.1.2022.

Nummenmaa, Lauri (2009) *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*.

Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Olafsen, Anja – Nilsen, Eddy – Smedsrud, Stian – Kamaric, Denisa (2020) Sustainable development through to organizational change: The implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of workplace learning*, Vol.33 (3), 180–196.

Opetushallitus (2017) *Q-KULT-työväline oppilaitoksen organisaatiokulttuurin analysointiin: Tukeeko organisaatiokulttuurinne laadunhallintaa?*

Opetushallituksen oppaat ja käsikirjat 2017:2a, Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy, Helsinki.

Organ, Dennis (1988) A restatement of the satisfaction-performance hypothesis.

Journal of management, Vol.14 (4), 547–557.

Ou, Amy – Hartnell, Chad – Kinicki, Angelo – Karam, Elizabeth (2013) A meta-analytic path analysis of leadership, organizational culture, and unit

performance. *Academy of management annual meeting proceedings*, Vol. 2013 (1), 10037–10037.

Palthe, Jennifer – Kossek, Ellen (2003) Subcultures and employment modes:

Translating HR strategy into practice. *Journal of organizational change management*, Vol.16 (3), 287–308.

Panda, Abinash – Gupta, R K (2001) Understanding organizational culture: A

perspective on roles for leaders. *Vikalpa: The journal for decision makers*, Vol.26 (4), 3–20.

Podsakoff, Nathan – Podsakoff, Philip – MacKenzie, Scott – Maynes, Timothy –

Spoelma, Trevor (2014) Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of organizational behavior*, Vol. 35 (S1), 87–119.

Putra, Eka – Cho, Seonghee – Liu, Juan (2017) Extrinsic and intrinsic motivation on

work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and hospitality research*, Vol.17 (2), 228–241.

- Quinn, Robert – Rohrbaugh, John (1983) A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, Vol. 29(3), 363–377.
- Rafferty, Alannah – Jimmieson, Nerina – Armenakis, Achilles (2013) Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, Vol.39 (1), 110–135.
- Reichers, Amon – Schneider, Benjamin (1990) Climate and culture: An evolution of constructs. Teoksessa: *Organizational climate and organizational culture*, toim. Benjamin Schneider, 5–39, Jossey-Bass, San Francisco.
- van de Ridder, Monica – Peters, Claudia – Stokking, Karel –de Ru, Alexander – ten Cate, Olle (2015) Framing of feedback impacts student’s satisfaction, self-efficacy and performance. *Advances in health sciences education*, Vol.20 (3), 803-816.
- Riyanto, Setyo – Endri, Endri – Herlissha, Novita (2021) Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and perspectives in management*, Vol.19 (3), 162–174.
- Rukh, Hina – Qadeer, Faisal (2018) Diagnosing culture of public organization utilizing competing values framework: A mixed methods approach. *Pakistan journal of commerce and social sciences*, Vol.12 (1), 398–418.
- Ryan, Richard – Deci, Edward (2000) Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, Vol.25, 54–67.
- Rybnicek, Robert – Bergner, Sabine – Gutschelhofer, Alfred (2019) How individual needs influence motivation effects: A neuroscientific study on McClland’s need theory. *Review of managerial science*, Vol.13, 443–482.
- Sadri, Golnaz – Lees, Brian (2001) Developing corporate culture as a competitive advantage. *The journal of management development*, Vol. 20 (10), 853–859.
- Sagnak, Mesut (2016) Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. *Eurasian journal of educational research*, Vol.16 (62), 181–194.
- Salonen, Arto – Savander-Ranne – Carina – Reijonen, Merja (2015) Metropolia ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuuri ja sen muutosmahdollisuudet opettajien kuvaamina. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17 (4), 22–41.

- Samal, Arbind – Patra, Sabyasachi – Chatterjee, Devjani (2019) Impact of culture on organizational readiness to change: Context of bank M&A. *Benchmarking: An international journal*, Vol.28 (5), 1503–1523.
- Schall, Maryan (1983) A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative science quarterly*, Vol.28 (4), 557–581.
- Schein, Edgar (1983) The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, Vol.12 (1), 13–28.
- Schein, Edgar (1996) Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, Vol.41 (2), 229–240.
- Schein, Edgar (2004) *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. San Francisco
- Schein, Edgar (2017) *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey.
- Schneider, Benjamin – Macey, William – Ehrhart, Mark (2013) Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, Vol.64 (1), 361–388.
- Schoen, Jeremy (2015) Effects of implicit achievement motivation, expected evaluations, and domain knowledge on creative performance. *Journal of organizational behavior*, Vol.36 (3), 319–338.
- Schunk, Dale – Mullen, Carol (2012) Self-efficacy as an engaged learner. Teoksessa: *Handbook of research on student engagement*. toim. Sandra Christenson, Amy Reschly ja Cathy Wylie. Springer science+business media.
- Schwarzer, Ralf - Jerusalem, Matthias (1995). Generalized self-efficacy scale. Measures in health psychology: A user's portfolio. *Causal and control beliefs*, Vol.1 (1), 35-37.
- Shin, Inyong – Jung, Heungjun (2021) Differential roles of self-determined motivations in describing job crafting behavior and organizational change commitment. *Current psychology*, Vol.40 (7), 2276–3385.
- Simon, Herbert (1964) On the concept of organizational goal. *Administrative science quarterly*, Vol.9 (1), 1–22.
- Slemp, Gavin – Kern, Margaret – Patrick, Kent – Ryan, Richard (2018) Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and emotion*, Vol.42 (5), 706–724.
- Smith, Ian (2005) Achieving readiness for organisational change. *Library management*, Vol.26 (6/7), 408–412.


- Sokro, Evans (2012) Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of management in the 21st century*, Vol.3, 106–119.
- Sotirofski, Kseanela (2014) Organizational culture impact on psychological empowerment of academic staff. *European journal of sustainable development*, Vol.3 (2), 119–124.
- Spector, Paul (1997) *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage publications. Thousand oaks, London.
- Stankovska, Gordana – Angelkoska, Slagana – Osmani, Fadbi – Grncarovska, Svetlana (2017) Job motivation and job satisfaction among academic staff in higher education. *Bulgarian comparative education society*, Vol.15, 159–166.
- Steers, Richard – Mowday, Richard – Shapiro, Debra (2004) Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The academy of management review*, Vol.29 (3), 379–387.
- Stephenson, Gordon (1967) Cultural acquisition of a specific learned response among rhesus monkeys. Teoksessa: *Progress in primatology toim.* Starck, Schneider & Kuhn, 279-288, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart.
- Sherman, Daniel – Smith, Howard (1984) The influence of organizational structure on intrinsic versus extrinsic motivation. *Academy of management journal*, Vol. 27 (4), 877-885.
- Sultan, Sarwat (2012) Examining the job characteristics: A matter of employees' work motivation and job satisfaction. *Journal of behavioral sciences*, Vol.22 (2), 13–25.
- Teräväinen, Ville – Junnonen, Juha-Matti – Ali-Löytty, Simo (2018) Organizational culture: Case of the Finnish construction industry. *Construction economics and building*, Vol.18 (1), 48–69.
- Todenem, Rune (2007) Ready or not...*Journal of change management*, Vol.7 (1), 3–11.
- Tong, Yew – Arvey, Richard (2015) Managing complexity via the competing values framework. *Journal of management development*, Vol.34 (6), 653–673.
- Trice, Harrison – Beyer, Janice (1993) *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs:Prentice Hall, New Jersey.
- Tsai, Yafang (2011) Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, Vol.11 (1), 98

- Tsalits, Aktsar – Kismono, Gugup (2019) Organizational culture types and individual readiness for change: Evidence from Indonesia. *Diponegoro international journal of business*, Vol.2 (2), 86–95.
- Van Den Berg, Peter – Wilderom, Celeste (2004) Defining, measuring, and comparing organizational cultures. *Applied psychology*, Vol.53 (4), 570–582.
- Van Maanen, John – Barley, Stephen (1984) Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in organizational behavior*, Vol.6, 287–365.
- Vilkinas, Tricia – Cartan, Greg (2006) The integrated competing values framework: Its spatial configuration. *Journal of management development*, Vol.25 (6), 505–521.
- Wang, Ting – Oliver, Dianne – Chen, Peiyong (2020) Creating individual and organizational readiness for change: Conceptualization of system readiness for change in school education. *International journal of leadership in education*, DOI: 10.1080/13603124.2020.1818131, 1-25.
- Warrick, D. (2017) What leaders need to know about organizational culture. *Business horizons*, Vol.60 (3), 395–404.
- Weiner, Bryan (2009) A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, Vol.4 (67), 1–9.
- Weiss, David – Dawis, Rene – England, George (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, Vol.22, 120.
- Weiss, Howard (2002) Deconstruction job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, Vol.12 (2), 174–194.
- Willis-Shattuck, Mischa – Bidwell, Posy – Thomas, Steve – Wyness, Laura – Blaauw, Duane – Ditlopo, Prudence (2008) Motivation and retention of health care workers in developing countries: A systematic review. *BMC Health Services Research*, Vol. 8 (247), 1-8.
- Yammarino, Francis – Dansereau, Fred (2011) Multilevel issues in organizational culture and climate research. Teoksessa: *The handbook of organizational culture and climate* toim. Neal Ashkanasy, Celeste Wilderom & Mark Peterson. Sage, Thousand oaks, California.

Yzerbyt, Vincent – Muller, Dominique – Batailler, Cédric – Judd, Charles (2018) New recommendations for testing indirect effects in mediational models: The need to report and test component paths. *Journal of personality and social psychology*, Vol.115 (6), 929–943.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake



TURUN YLIOPISTO

Yrityksen organisaatiokulttuurin kartoitus

i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

TAUSTAKYSYMYKSET

Tutkimuksemme aluksi pyydämme sinua vastaamaan muutamaan taustakysymykseen, jolla pyrimme kartoittamaan vastaajien taustojen vaikutuksen kyselyn varsinaisiin kysymyksiin.

1. Koska olet syntynyt? *

Syntymävuosi

2. Sukupuoli *

Nainen

Mies

Muu

3. Kansalaisuus *

suomi

muu, mikä?

4. Oletko?

Työntekijä

Toimihenkilö (asiantuntija- ja suunnittelutehtävät)

Esimies

Muu, mikä?

5. Montako vuotta olet ollut ... (Pyöristettynä lähimpään kokonaiseen vuoteen)

työelämässä?

töissä tässä yrityksessä?

nykyisessä tehtävässäsi?

6. Missä yrityksen toimipaikassa työskentelet tällä hetkellä?

toimipaikka?

osasto?

7. Tämänhetkisen työsuhteesi muoto on

Kokopäivätyö, määräaikainen

Osa-aikatyö, määräaikainen

Kokopäivätyö, jatkuva

Osa-aikatyö, jatkuva



Yrityksen organisaatiokulttuurin kartoitus

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kuusiosaisessa organisaatiokulttuurin osiossa kartoitamme organisaatiokulttuurin piirteitä muutamasta eri näkökulmasta katsottuna. Sinulla on kussakin kohdassa käytössäsi sata (100) pistettä, jotka jaetaan neljän vaihtoehdon kesken. Kaikki pisteet on jaettava näiden vaihtoehtojen kesken.

Vastaa sen mukaan kunkin osion kysymyksiin ensimmäiseksi, mikä kuvaa parhaiten juuri sinun kokemusta oman toimipisteesi nykyhetken tilanteesta.

Pisteyttä seuraavat vaihtoehdot sen mukaan, miten hyvin ne mielestäsi kuvaavat toimipistettäsi. Mitä enemmän pisteitä, sitä vahvemmin kyseinen piirre kuvaa toimipistettäsi. Pisteyttä vaihtoehdot niin, että sata (100) pistettä tulee kokonaan jaetuksi. Kenttien yhteenlaskettu summa näkyy sarakkeen alapuolella ja sen tulee olla yhteensä 100.

8. YRITYKSEN HALLITSEVAT PIIRTEET

	Nykytila *
A. Yritys on hyvin läheinen kuin toinen perhe. Ihmiset ovat avoimia ja kertovat henkilökohtaisia asioita itsestään.	<input type="text" value="25"/>
B. Yritys on hyvin dynaaminen ja yrittäjähenkkinen. Ihmiset ovat valmiita pistämään itsensä likoon ja ottamaan riskejä.	<input type="text" value="25"/>
C. Yritys on hyvin tuloskeskeinen. Tärkeintä on saada asioita valmiiksi. Ihmiset ovat kilpailuhenkisiä ja suoritusorientoituneita.	<input type="text" value="25"/>
D. Yritys on tarkasti johdettu ja organisoitu. Viralliset toimintavat ja ohjeet määrittelevät pääosin mitä ihmiset tekevät.	<input type="text" value="25"/>

Kenttien yhteenlaskettu summa: 100

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



Yrityksen organisaatiokulttuurin kartoitus

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Pisteitä seuraavat vaihtoehdot sen mukaan, miten hyvin ne mielestäsi kuvaavat toimipistettäsi. Mitä enemmän pisteitä, sitä vahvemmin kyseinen piirre kuvaa toimipistettäsi. Pisteitä vaihtoehdot niin, että sata (100) pistettä tulee kokonaan jaetuksi. Kenttien yhteenlaskettu summa näkyy sarakkeen alapuolella ja sen tulee olla yhteensä 100.

9. YRITYKSEN JOHTAMISTAPA

Johtamistavalla tarkoitetaan toimipisteesi yleistä johtamistapaa ja sen arviointia.

	Nykytila *
A. Johtamistapa on valmentava, toimintaedellytyksiä luova ja tekemistä tukeva.	<input type="text" value="25"/>
B. Johtamistapa kannustaa yrittäjyyteen, innovointiin ja riskinottoon.	<input type="text" value="25"/>
C. Johtamistapaa kuvaa asiällisuus, suoraviivaisuus tekemisessä ja tuloshakuisuus.	<input type="text" value="25"/>
D. Johtamistapa on koordinoivaa, organisoivaa ja hakee kitkatonta suorituskykyä.	<input type="text" value="25"/>

Kenttien yhteenlaskettu summa: 100

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava


Yrityksen organisaatiokulttuurin kartoitus

i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Pisteitä seuraavat vaihtoehdot sen mukaan, miten hyvin ne mielestäsi kuvaavat toimipistettä. Mitä enemmän pisteitä, sitä vahvemmin kyseinen piirre kuvaa toimipistettä. Pisteitä vaihtoehdot niin, että sata (100) pistettä tulee kokonaan jaetuksi. Kenttien yhteenlaskettu summa näkyy sarakkeen alapuolella ja sen tulee olla yhteensä 100.

10. YRITYKSEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

	Nykytila *
A. Henkilöstöjohtamisessa tärkeää on tiimityöskentely, osallistaminen ja yhteisen näkemyksen hakeminen.	<input type="text" value="25"/>
B. Henkilöstöjohtamisessa tärkeää on yksilöiden riskin ottaminen, innovaatiot, vapaus ja yksilöllisyys.	<input type="text" value="25"/>
C. Henkilöstöjohtamisessa tärkeää on kilpailullisuus, korkeiden vaatimusten ja saavutusten korostaminen.	<input type="text" value="25"/>
D. Henkilöstöjohtamisessa tärkeää on työsuhteiden turvaaminen, yhdenmukaisuus, ennustettavuus ja henkilösuhteiden vakaus.	<input type="text" value="25"/>

Kenttien yhteenlaskettu summa: 100

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



Yrityksen organisaatiokulttuurin kartoitus

i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Pisteitä seuraavat vaihtoehdot sen mukaan, miten hyvin ne mielestäsi kuvaavat toimipistettäsi. Mitä enemmän pisteitä, sitä vahvemmin kyseinen piirre kuvaa toimipistettäsi. Pisteitä vaihtoehdot niin, että sata (100) pistettä tulee kokonaan jaetuksi. Kenttien yhteenlaskettu summa näkyy sarakkeen alapuolella ja sen tulee olla yhteensä 100.

11. YRITYKSEN YHDISTÄVÄ VOIMA

	Nykytila *
A. Yhdistävä voima on uskollisuus ja keskinäinen luottamus. Ihmiset ovat hyvin sitoutuneita.	<input type="text" value="25"/>
B. Yhdistävä voima on sitoutuminen innovointiin ja kehittämiseen. Organisaation edelläkävijyyttä painotetaan.	<input type="text" value="25"/>
C. Yhdistävä voima on halu saavuttaa tavoitteita ja tehdä erinomaisia tuloksia.	<input type="text" value="25"/>
D. Yhdistävä voima on selvästi ilmaistut ohjeet ja toimintatavat. Sujuvan työarjen ylläpito on tärkeää.	<input type="text" value="25"/>

Kenttien yhteenlaskettu summa: 100

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava


Yrityksen organisaatiokulttuurin kartoitus

i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Pisteitä seuraavat vaihtoehdot sen mukaan, miten hyvin ne mielestäsi kuvaavat toimipistettäsi. Mitä enemmän pisteitä, sitä vahvemmin kyseinen piirre kuvaa toimipistettäsi. Pisteitä vaihtoehdot niin, että sata (100) pistettä tulee kokonaan jaetuksi. Kenttien yhteenlaskettu summa näkyy sarakkeen alapuolella ja sen tulee olla yhteensä 100.

12. YRITYKSEN STRATEGISET PAINOTUKSET

	Nykytila *
A. Strategiassa painotetaan ihmisten kehittämistä. Vahva luottamus, avoimuus ja osallistuminen ovat tärkeitä.	<input type="text" value="25"/>
B. Strategiassa painotetaan uusien haasteiden etsintää ja toiminnan vahvistamista. Uusien asioiden kokeilemistä ja mahdollisuuksiin tarttumista arvostetaan.	<input type="text" value="25"/>
C. Strategiassa painotetaan kilpailua ja tuloksia. Tavoitteiden ylittäminen ja tuloksen tekeminen ovat keskeisiä.	<input type="text" value="25"/>
D. Strategiassa painotetaan jatkuvuutta ja vakautta. Tehokkuus, hallittavuus ja sujuvat toiminnot ovat tärkeitä.	<input type="text" value="25"/>

Kenttien yhteenlaskettu summa: 100

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



Yrityksen organisaatiokulttuurin kartoitus

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Pisteitä seuraavat vaihtoehdot sen mukaan, miten hyvin ne mielestäsi kuvaavat toimipistettäsi. Mitä enemmän pisteitä, sitä vahvemmin kyseinen piirre kuvaa toimipistettäsi. Pisteitä vaihtoehdot niin, että sata (100) pistettä tulee kokonaan jaetuksi. Kenttien yhteenlaskettu summa näkyy sarakkeen alapuolella ja sen tulee olla yhteensä 100.

13. YRITYKSEN MENESTYKSEN MITTARIT

	Nykytila *
A. Menestystä mitataan henkilöstön osaamisen, yhteistyön ja sitoutumisen perusteella. Ihmisistä huolehditaan.	<input type="text" value="25"/>
B. Menestystä mitataan ainutlaatuisen tai uusien tuotteiden ja palveluiden perusteella. Organisaatio on alallaan tuote/palvelujohtaja ja innovatiivinen toimija.	<input type="text" value="25"/>
C. Menestystä mitataan markkinatilanteella. Kilpailijat voitetaan ja markkinaosuus kasvaa.	<input type="text" value="25"/>
D. Menestystä mitataan toiminnan tehokkuudella ja luotettavuudella. Aikataulujen sujuvuus ja matalat kustannukset ovat tärkeitä.	<input type="text" value="25"/>

Kenttien yhteenlaskettu summa: 100

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava


Yrityksen organisaatiokulttuurin kartoitus

i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tällä osiolla kartoitetaan yleistä tyytyväisyyttä. Vastaa väittämiin tuntemuksesi mukaan joko 'Täysin eri mieltä'/'Osittain eri mieltä'/'Ei samaa eikä eri mieltä'/'Osittain samaa mieltä'/'Täysin samaa mieltä'.

14. TYÖTYTYVÄISYYS

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen todellista mielihyvää työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Pidän työstäni enemmän kuin keskiverto työntekijä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Olen harvoin tylsistynyt työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
En harkitsisi muuta työtä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Useimpina päivinä olen innostunut työstäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Olen melko tyytyväinen työhöni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



Yrityksen organisaatiokulttuurin kartoitus

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tällä osiolla kartoitetaan organisaation muutosvalmiutta. Vastaa väittämiin tuntemuksesi mukaan joko 'Täysin eri mieltä'/'Osittain eri mieltä'/'Ei samaa eikä eri mieltä'/'Osittain samaa mieltä'/'Täysin samaa mieltä'.

15. ORGANISAATION MUUTOSVALMIUS

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Uskon yrityksen hyötyvän organisaatiokulttuurin muutoksesta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Muutos organisaatiokulttuurissa parantaa yrityksen yleistä tehokkuutta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Muutos organisaatiokulttuurissa vastaa yrityksen painotuksia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Aiemman kokemukseni perusteella olen luottavainen, että suoriudun tehtävistäni menestyksekkäästi organisaatiokulttuurin muutoksen jälkeen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Minulla on tarvittavat taidot siihen, että organisaatiokulttuurin muutos saadaan toimivaksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Kun paneudun asiaan voin oppia kaiken mitä tarvitaan organisaatiokulttuurin muutoksen jälkeen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava


Yrityksen organisaatiokulttuurin kartoitus

i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tällä osiolla kartoitetaan yleistä työmotivaatiota. Vastaa väittämiin tuntemuksesi mukaan joko 'Täysin eri mieltä'/'Osittain eri mieltä'/'Ei samaa eikä eri mieltä'/'Osittain samaa mieltä'/'Täysin samaa mieltä'.

16. MOTIVAATIO

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työssäni pystyn pitämään itseni kiireisenä koko ajan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Työssäni minulla on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Työssäni minulla on mahdollisuus tehdä asioita eri tavoin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus olla "joku" työyhteisössä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Pystyn tekemään työssäni asioita, jotka eivät ole omantuntoni vastaisia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Työni tarjoaa jatkuvuutta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Työssäni minulla on mahdollisuus tehdä asioita muiden hyväksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Työssäni minulla on mahdollisuus sanoa muille mitä pitää tehdä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus käyttää kykyjäni hyödyksi työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Minulla on vapaus käyttää omaa harkintaa työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kokeilla omia tapoja työntekoon. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Saan työstäni saavuttamisen tunnetta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



Yrityksen organisaatiokulttuurin kartoitus

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tällä osiolla kartoitetaan yleistä minäpystyvyyttä. Vastaa väittämiin sen mukaan miten sinulla on tapana ajatella itsestäsi joko 'Täysin eri mieltä'/'Osittain eri mieltä'/'Ei samaa eikä eri mieltä'/'Osittain samaa mieltä'/'Täysin samaa mieltä'. Voit miettiä tilanteita sekä vapaa-ajalta että työstä.

17. MINÄPYSTYVYYS

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pystyn saavuttamaan tavoitteet, jotka asetan itselleni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Kohdatessani vaikeita tehtäviä olen varma niiden suorittamisesta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Yleisesti ajattelen pystyväni saavuttamaan tavoitteet, jotka ovat tärkeitä minulle. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Uskon onnistuvani pyrkimyksissäni, joihin päätän keskittyä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Pystyn selviytymään useista haasteista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Olen varma, että pystyn suoriutumaan tehokkaasti useista erilaisista tehtävistä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Verrattuna muihin ihmisiin pystyn tekemään useimmat tehtävät erittäin hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Pystyn suoriutumaan hyvin, vaikka olisi vaikeaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Tallenna ja jatka myöhemmin


Edellinen

Seuraava



**TURUN
YLIOPISTO**

Yrityksen organisaatiokulttuurin kartoitus

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

18. LAHJAKORTTIARVONTA

Arvomme kyselytutkimukseemme vastanneiden kesken 3kpl 30€ S-ryhmän lahjakortteja.

Halutessasi osallistua lahjakorttien arvontaan jätähän ystävällisesti sähköpostiosoitteesi, jotta voimme olla yhteydessä voittajiin.

Sähköposti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Lähetä

Liite 2. Saatekirjeen malli

Hyvä <yritys 1>n työntekijä,

SAATEKIRJE xx.xx.20xx

Teemme Turun kauppakorkeakoulun johtamisen ja organisoinnin pääaineessa pro gradu-tutkielmaa, jossa tutkimme organisaatiokulttuuria henkilöstön näkökulmasta käsin. Olemme valinneet tutkimuksemme kohdeorganisaatioksi <yritys 1>n sekä sen tytäryhtiöiden Suomen yksiköt ja toivomme osallistujia kyselytutkimukseemme koko henkilöstöstä.

Tutkimuksen tavoitteena on antaa vastaajille mahdollisuus kertoa, millaisena he näkevät organisaationsa kulttuurin tällä hetkellä, miten tyytyväisiä he ovat työhönsä organisaatiossa ja miten he kokevat organisaation olevan valmis muutokselle. Vastaamalla autat meitä tutkimusaineiston keräämisessä ja organisaation kehittämisessä. Vastaukset ovat anonyymeja ja ne käsitellään luottamuksellisesti ainoastaan kyselyn tutkijoiden toimesta. Vastauksia ei voida yhdistää sinuun. Vain lopullinen tutkimusteksti jaetaan yrityksen johdon kanssa. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja vastaamalla suostut osallistumaan tutkimukseen.

Sähköiseen kyselylomakkeeseen vastaaminen vie aikaasi noin 15 minuuttia. Vastaathan kyselyyn xx.xx.20xx mennessä. Kyselyssä on erittäin tärkeää, että vastaat oman näkemyksesi pohjalta. Vastatessasi organisaatiota koskevaan kysymykseen, voit miettiä mikä on se organisaation osa tai yksikkö, johon tunnet eniten kuuluvasi. Se voi olla esimerkiksi lähimmän esimieheni johtama organisaatioyksikkö tai kokonainen toimipaikka. Vastaa rauhassa kysymyksiin ja lue jokainen osio ja kysymykset huolella läpi.

Arvomme kaikkien osallistujien kesken kolme kappaletta 30€ arvoista S-Ryhmän lahjakorttia.

Otathan yhteyttä, jos jokin asia jää epäselväksi tai haluat lisätietoa tutkimuksesta. Yhteystietomme löytyvät alta. Työmme ohjaajana toimii <ohjaaja> Turun kauppakorkeakoulun johtamisen ja organisoinnin laitokselta.

Kyselyyn pääset tästä linkistä (jos linkki ei toimi, kopioi linkin osoite hakukenttään):

<linkki_sähköiseen_kyselyyn>

Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen, jokainen vastaus on tärkeä!

Tutkijat

<opiskelija 1> ja <opiskelija 2>

Liite 3. Tietosuojailmoituksen malli

Rekisterin nimi	Organisaatiokulttuurin yhteys työtyytyväisyyteen ja muutosalmiuteen työyhteisössä
Rekisterinpitäjä	<opiskelija 1> <opiskelija 2> Turun kauppakorkeakoulu, johtamisen ja organisoinnin laitos, Rehtorinpellonkatu 2, 20500 Turku
Vastuuhenkilön yhteystiedot	<opiskelija 1> <opiskelija 2>
Tietosuojavastaavan yhteystiedot	dpo@utu.fi +358 29 450 4361
Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	Tutkimuksessa käytetään kyselyä, jossa kysytään <yritys 1>:n ja sen tytäryhtiöiden Suomen henkilöstön näkemyksiä oman organisaation organisaatiokulttuurista sekä työtyytyväisyyteen ja muutosalmiuteen liittyviä seikkoja. Kyselytutkimuksen vastauksia käytetään pro gradu -tutkielman tekemiseen. Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on <input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 e-kohta) <input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 a-kohta) <input type="checkbox"/> muu mikä _____
Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja: Mieliipide organisaatiokulttuurista, mieliipide työtyytyväisyydestä, mieliipide motivaatiosta, mieliipide muutosalmiudesta, mieliipide minäpystyvyydestä, syntymävuosi, sukupuoli, kansalaisuus, työsuhteen muoto, työtehtävän luokitus (työntekijä, esimies, toimihenkilö) ja työskentelyaika sekä organisaatiossa että yleisesti.
Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät.	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta rekisterinpitäjän ulkopuolelle.
Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Kyselyn vastaukset ovat anonymoituja ja raportissa ei ilmene suoria henkilötietoja. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja anonymoimalla siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Aineisto tulee ainoastaan tutkimuskäyttöön. Aineisto säilytetään 5 vuotta siitä kun tutkielma on hyväksytty. Arvontaa varten kerätyt yhteystiedot hävitetään arvontan jälkeen, korkeintaan 3kk kuluttua kyselyn päättymisestä.

<p>Rekisteröidyn oikeudet</p>	<p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa käsittelyä.</p> <p>Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle. Yhteyshenkilö rekisteröidyn oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvissä asioissa on Turun yliopiston tietosuojavastaava, yhteystiedot ilmoituksen alussa.</p>
<p>Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu</p>	<p>Kyselyn lähettämiseksi pyydetään viestin välitysmahdollisuutta <yritys 1>:n johdolta. Muut tiedot kerätään suoraan kyselytutkimukseen osallistuvilta.</p>
<p>Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta</p>	<p>Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.</p>

