

**ORGANISAATIOKULTTUURI JA IDENTIFIOITUMINEN**  
**– VASTAVALMISTUNEIDEN KÄSITYKSIÄ JA**  
**KOKEMUKSIA**

Anni Haaparanta

Viestinnän maisterintutkielma

Kevät 2020

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Ohjaaja: Anu Sivunen

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden
Tekijä – Author Anni Haaparanta	
Työn nimi – Title Organisaatiokulttuuri ja identifioituminen – vastavalmistuneiden käsityksiä ja kokemuksia	
Oppiaine – Subject Viestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Toukokuu 2020	Sivumäärä – Number of pages 80
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, miten organisaatiokulttuuri on yhteydessä vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumiseen. Tutkimustavoitteeseen pyrittiin vastaamalla seuraavaan tutkimuskysymykseen: millaiset organisaatiokulttuurin tekijät vahvistavat tai heikentävät vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumista?</p> <p>Tutkielma toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla, jossa tarkasteltiin vastavalmistuneiden käsityksiä ja kokemuksia. Kahdenkeskisiin haastatteluihin osallistui kuusi vastavalmistunutta viidestä eri organisaatiosta. Haastateltavat olivat valmistuneet kauppatieteiden tai filosofian maistereiksi kolmesta eri pääaineesta ja tekivät tällä hetkellä tietotyötä pienyrityksissä. Analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua, jonka perusteella muodostettiin kuusi pääteemaa ja kuusitoista alateemaa.</p> <p>Tulokset osoittivat, että vastavalmistuneet yhdistivät organisaatiokulttuurin tekijöistä arvomaailman, organisaation rakenteen, oppimisen kulttuurin, työyhteisön ilmapiirin ja vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet organisaatioon identifioitumiseen. Kaikkien näiden organisaatiokulttuurin tekijöiden koettiin vahvistavan sekä heikentävän vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumista. Organisaatiokulttuurin eri tekijöiden ja identifioitumisen välisten yhteyksien kompleksisuus nousikin esiin mielenkiintoisena tuloksena. Tulosten perusteella näyttää myös siltä, että vuorovaikutuksen merkitys on korostunut organisaatiokulttuurin eri tekijöitä tarkasteltaessa.</p> <p>Tämän tutkielman tulokset lisäävät ymmärrystä siitä, millainen yhteys organisaatiokulttuurilla on vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumiseen ja mitkä organisaatiokulttuurin tekijät koetaan merkitykselliseksi identifioitumisen kannalta. Tämä tutkielma lisää myös ymmärrystä siitä, mitä organisaatiokulttuurin tekijöitä vastavalmistuneet pitävät tärkeinä, millaista organisaatiokulttuuria he arvostavat ja millaista organisaatiokulttuuria he eivät arvosta. Ymmärryksen lisääntyessä, voidaan tulla tietoisiksi siitä, mitkä tekijät organisaatioiden kulttuureissa koetaan niin ongelmalliseksi, että halu lähteä organisaatiosta kasvaa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiokulttuurin kehittämissuunnitelmissa, erityisesti sellaisissa pienyrityksissä, joissa työskentelee vastavalmistuneita.</p>	
<p>Asiasanat – Keywords</p> <p>kiinnittyminen, organisaatioon identifioituminen, organisaatiokulttuuri, vastavalmistuneet, viestintä, vuorovaikutus</p>	
<p>Säilytyspaikka – Depository</p> <p>Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto</p>	
<p>Muita tietoja – Additional information</p>	

## Sisällys

1	Johdanto.....	5
2	Organisaatiokulttuuri.....	7
	2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä.....	7
	2.2 Organisaatiokulttuurin tekijät .....	9
3	Organisaatioon identifioituminen .....	12
	3.1 Organisaatioon identifioitumisen rakentuminen.....	12
	3.2 Organisaatioon identifioituminen ja organisaatiokulttuuri.....	16
	3.3 Vastavalmistuneiden organisaatioon identifioituminen .....	19
4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	21
	4.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys .....	21
	4.2. Teemahaastattelu.....	22
	4.3. Haastateltavat ja heidän organisaationsa .....	23
	4.4. Aineistonkeruu .....	26
	4.5. Aineiston käsittely ja analyysi .....	28
5	Organisaatiokulttuurin tekijöiden ja identifioitumisen väliset yhteydet .....	32
	5.1 Organisaation arvomaailma .....	32
	5.1.1 Organisaation arvot.....	32
	5.1.2. Organisaation eettiset periaatteet.....	37
	5.2 Organisaation rakenne .....	42

	4
5.3. Oppimisen kulttuuri.....	48
5.4. Työyhteisön ilmapiiri .....	53
5.5. Vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet .....	59
6 Pohdinta.....	65
7 Päätäntö .....	69
7.1. Arviointi.....	69
7.2. Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet.....	72
Kirjallisuus .....	75
Liitteet .....	80
Liite 1: Haastattelurunko .....	80

# 1 Johdanto

Kilpailu yritysten välillä on kovaa. Ennen kaikkea niiden on kilpailtava parhaimmista työntekijöistä pysyäkseen kilpailukykyisenä organisaationa. Kilpailukykyisen organisaation on myös saatava työntekijät motivoitumaan yrityksen mission ja vision mukaisesta työskentelystä. Vastavalmistuneilla on taas paljon annettavaa työelämäänsä. Heillä on tuoreinta tutkimustietoa ja siten uusia näkemyksiä, mikä tekee heistä haluttavia työntekijöitä – tulevaisuuden tähtiä.

Yksi keino lisätä kilpailukykyisyyttä on panostaa yrityksen organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri on yksi keino, jolla organisaatiot voivat erottua toinen toisistaan ja houkutella parhaimpia työntekijöitä luokseen. Organisaatiokulttuuri tekeekin organisaatioista uniikkeja yksilöitä (Alvesson 2011). Organisaatiokulttuuri sisältää organisaatiossa jaetut arvot, uskomukset sekä vuorovaikutus- ja viestintärakenteet, jotka ohjaavat työntekijöitä tietynlaiseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan 2009, 41). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siten päivittäisiin työskentelyrutiineihin ja on siten tärkeä työympäristöön vaikuttava tekijä.

Organisaatioon identifioitumisen on taas todettu lisäävän työntekijöiden suorituskykyä ja motivaatiota (Meleady & Crisp 2017; Scott, Corman & Cheney 1998). Identifioituminen vastaa kysymyksiin miten, miksi ja millä tavoin yksilön identiteetti kulloinkin määrittyy suhteessa organisaatioon ja organisaation tavoitteeseen (Sivunen 2007, 34). Organisaatioon identifioituminen on syvälinen kiinnittymisen muoto, mikä saa työntekijät työskentelemään organisaation liiketoiminnan edun mukaisesti. Aiemmissa tutkimuksissa organisaatiokulttuurin on todettu olevan positiivisesti yhteydessä organisaatioon identifioitumiseen (ks. esim. Mohammadali & Mashayekhi 2017), jolloin identifioitumista voidaan kenties pyrkiä vahvistamaan luomalla kulttuuri, jonka organisaation jäsenet kokevat omakseen ja johon he voivat identifioitua. Omaksi koettu organisaatiokulttuuri voi lisätä työyhteisössä viihtymistä ja siihen kuulumisen tunnetta, mikä on tärkeää työssä suoriutumisen ja motivaation kannalta.

Tämän hetken vastavalmistuneet haastavat kuitenkin työelämää, sillä he haluavat työnsä olevan entistä merkityksellisempää, kehittävämpää ja miellyttävämpää (Yle 2018; Kauppalehti 2018). Vastavalmistuneille on myös muodostunut tapa vaihtaa työpaikkaa

säännöllisin väliajoin. Työpaikan vaihtamisena syynä voi olla työpaikalle asetettujen kriteerien täyttymättömyys tai halu rakentaa työuraa useissa eri organisaatioissa ja kehittää siten asiantuntijuutta monipuolisesti. Tällainen organisaatiosta toiseen hyppeleminen ei kuitenkaan tarkoita, etteikö työuran varrella olevissa eri organisaatioissa olisi tärkeää viihtyä, tuntea motivoituvansa ja voivansa suoriutua työstä täydellä potentiaalilla.

Tietotyötä tekeville organisaatioille työpaikan jatkuva vaihtaminen on kuitenkin riskialtista, sillä tietotyöläinen vie mukanaan valtavan määrän tietoa – osaamista ja asiantuntijuutta. Lisäksi jokaisen uuden työntekijän perehdyttäminen vie valtavasti resursseja organisaatioilta, mikä vie taas aikaa muista työtehtävistä. Myös työntekijät, jotka eivät ole täysin identifioituneita organisaatioihinsa, ovat suuri kuluerä, sillä identifioitumisen puute syö työn tehokkuutta (Bates 2004; Johnson 2004; Kowalski 2003, Saks 2006 mukaan). Lisäksi erilaisissa kriisitilanteissa, kuten esimerkiksi pandemioiden tai lamojen aikaan, on tärkeää, että organisaatio muodostuu vahvasti identifioituneista työntekijöistä, jotka ovat motivoituneita ponnistelemaan organisaationsa menestyksen eteen myös poikkeuksellisissa ja haastavissa tilanteissa.

Organisaatiokulttuureja kehittämällä vastavalmistuneiden tarpeisiin ja toiveisiin sopiviksi voidaan kenties luoda organisaatioita, joihin vastavalmistuneiden on helpompi kiinnittyä – identifioitua. Tämän laadullisesti toteutettavan tutkielman tavoitteena onkin ymmärtää, mikä merkitys organisaatiokulttuurilla on vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumisessa.

## 2 Organisaatiokulttuuri

### 2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Organisaatiokulttuuri on laaja ilmiö, jota on tutkittu jo pitkään. Organisaatiokulttuuri on yksi kulttuurin käsitteen alakategorioista. Organisaatiokulttuuria esiintyy niin yksityisellä kuin julkisella puolella, valtion organisaatioissa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. (Schein 2010, 1–2.) Newell, Robertson, Scarbrough ja Swan (2009, 41) mukaan organisaatiokulttuuri on kuitenkin jokseenkin erilaista tietotyötä tekevissä organisaatioissa, joita tarkastellaan myös tässä tutkielmassa. Muita kulttuurin kategorioita ovat *makrokulttuurit* (kansakunnat, etniset tai uskonnolliset ryhmät), *subkulttuurit* (työperäiset ryhmät organisaatioissa) ja *mikrokulttuurit* (mikrosysteemit organisaatioissa ja niiden ulkopuolella) (Schein 2010, 1–2). Jotta voidaan ymmärtää organisaatiokulttuurin käsite, on ensin hieman tarkasteltava kulttuurin käsitettä.

Kulttuurit ovat opittuja malleja uskomuksista, arvoista, olettamuksista ja normeista. Kulttuuria on tutkittu jo pitkään antropologian ja sosiologian alalla, jonka seurauksena kulttuurista on monenlaisia määritelmiä ja malleja. (Schein & Schein 2017, 1–3.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan organisaatiokulttuuria erityisesti viestinnällisestä näkökulmasta. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella voidaan nähdä olevan merkittävä rooli organisaatiokulttuurin muodostumisessa, ilmaisemisessa ja ylläpitämisessä, koska myös organisaatiot itsessään muodostuvat vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutus rakentaa organisaatioita.

Organisaatiokulttuurin käsite on vaikeasti määriteltävissä. Organisaatiokulttuurin käsitteen isänä pidetyn Scheinin (1990, 111) mukaan organisaatiokulttuurin muodostumisen ennakkoletus on se, että organisaation jäsenillä on ollut tarpeeksi vakaat oltavat ja he jakavat yhteistä historiaa. Tämä tarkoittaa sitä, että joillakin organisaatioilla ei ole kaikkia koskettavaa kulttuuria, koska heillä ei ole yhteistä historiaa kenties sen vuoksi, että organisaation työntekijät vaihtuvat jatkuvasti. Scheinin (1990) mukaan organisaatiokulttuuri on siis jotain, mitä ryhmä oppii tietyn ajan sisällä ratkoessaan eteensä tulevia ongelmia, mitkä liittyvät ulkoisessa ympäristössä selviytymiseen tai organisaation sisäiseen yhdentymiseen. Tällainen oppiminen on yhtäaikaaisesti kognitiivista behavioraalista ja emotionaalista.

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä Scheinin (1990, 111) mukaan perusoletusten malliksi, mikä on tietyn ryhmän keksimä, löytämä ja kehittämä silloin, kun se oppii selviytymään niin ulkoisen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyvistä ongelmista. Ongelmiin löydetty ratkaisut ovat yhteisön hyväksymiä, kun ne ovat toimineet ratkaisuina riittävän hyvin, jonka vuoksi niitä opetetaan myös organisaation uusille jäsenille oikeaoppisena tapana ajatella, tulkita ja tuntea. Organisaatiokulttuuri ei itsessään määrittele organisaatiota, vaan se edustaa niitä tekijöitä, mitä organisaatiolla on (Smircich, 1983b, 347). Lisäksi organisaatiokulttuuriin voi vaikuttaa kansalliset, makrotason kulttuurit (Alvesson 2011).

Organisaatiokulttuurin keskiössä on nimenomaan jaettu oppiminen ja sitä kautta muodostetut jaetut merkitykset. Jaettu oppiminen on uskomuksista, arvoista ja normeista koostuva malli, josta tulee ajan myötä itsestäänselvyys organisaation jäsenille. Jaetut merkitykset taas luodaan ryhmän vuorovaikutuksessa niistä neuvotellen. Organisaatiokulttuuri on yleisesti käytössä olevien symbolien ja merkitysten systeemi, mikä ilmenee organisaation jäsenten käsityksissä jaetuista merkityksistä ja symboleista sekä organisaation vuorovaikutuksessa, kokouksissa ja materiaaleissa. Viestintä on tärkeä osa kulttuuria, sillä kulttuuriset merkitykset luodaan, uudelleen luodaan ja ilmaistaan vuorovaikutuksessa. (Alvesson 2011; Schein & Schein 2017, 6.) Kulttuuri on loppujen lopuksi organisaation jakama merkitys ja tuotos, mikä on syntynyt jaetusta oppimisesta (Edmondson 2012, Schein & Schein 2017, 6 mukaan). Kulttuuri kattaa lähestulkoon kaiken, mitä organisaatio on oppinut kehittyessään (Schein & Schein 2017, 5).

Organisaatiokulttuuri on aina erilainen eri organisaatioissa, mikä tekee organisaatioista uniikkeja. Uniikkisuus muodostuu perinteistä, jaettujen uskomusten luonteesta ja odotuksista organisaation toimintaa kohtaan. Organisaatiokulttuuri määrittelee voimakkaasta organisaation jäsenten ja siihen kuuluvien ryhmien käyttäytymistä. Lisäksi organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatiokäyttäytymiseen ja siihen, miten ihmiset ovat vuorovaikutuksessa, työskentelevät ja jopa pukeutuvat. Se vaikuttaa päätöksentekoon, käytäntöihin, toimintatapoihin sekä strategiaan. (Buono 1985, 482.) Organisaatiokulttuuri vaikuttaa läpi organisaation vuorovaikutuksen ja viestinnän avulla (Gochhayat & Giri 2017).

Organisaatiokulttuuria ja johtajuutta pidetään kahtena merkittävimpinä organisaation elementtinä, joita tarvitaan, jotta yritykset voivat kilpailla menestyksekkäästi ja saavuttaa kestävä etua (Kargas, Varoutas 2015). Erityisesti organisaatiokulttuurin mukaisten toimintatapojen on todettu olevan yhteydessä työssä suoriutumiseen, tehokkuuteen ja



organisaation suorituskykyyn (ks. esim. Bashayer 2014; Denison 1995; Dauber, Fink & Yolles 2012). Lisäksi organisaatiot, joilla on todettu olevan vahva kulttuuri suoriutuvat paremmin kuin ne organisaatiot, joiden kulttuurit ovat heikkoja (Gochhayat & Giri 2017). Joidenkin amerikkalaisyritysten menestyksen on myös todettu johtuvan organisaation arvoista ennemmin kuin markkinavoimasta (Dauber, Fink & Yolles 2012).

## 2.2 Organisaatiokulttuurin tekijät

Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurin tekijöiksi luokitellaan kaikki ne ilmiöt, jotka luovat kokonaisuudessaan organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuurin tekijöiden pohjana toimii Scheinin (1985) kehittämä organisaatiokulttuurin analyysimalli, jonka mukaan organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella. Analyysimalli koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat 1) *artifaktit*, 2) *kannatetut uskomukset ja arvot*, 3) *ensisijaiset oletukset*. Artifaktit ovat havaittavissa olevia organisaation rakenteita, prosesseja ja käyttäytymistä. (Schein & Schein 2017, 17–18.) Artefakteilla voidaan tarkoittaa myös tarinoita, organisaation järjestäytymistä, rituaaleja ja organisaatiossa käytettävää kieltä (Homburg & Pflusser 2000, Dauber, Fink & Yolles 2012 mukaan). Uskomukset ja arvot viittaavat organisaatiossa vallitseviin ihanteisiin, tavoitteisiin, arvoihin, pyrkimyksiin ja ideologioihin. Nämä voivat olla yhdenmukaisia käyttäytymisen tai muiden artefaktien kanssa. Ensisijaiset oletukset tarkoittavat tiedostamattomia, itsestäänselviä uskomuksia ja arvoja, jotka määrittävät organisaation jäsenten käyttäytymistä, mielipiteitä, ajatuksia ja tunteita. Ensisijaiset oletukset ovat vaikeammin havaittavissa olevia tekijöitä kuin kaksi ensimmäistä tasoa. (Schein & Schein 2017, 17–18.)

Dauber, Fink ja Yolles (2012) mukaan Scheinin (1985) organisaatiokulttuurin kolmiosainen malli kuvastaa 70–80 -lukujen organisaatioita, jonka vuoksi he ovat yhdistäneet organisaatiokulttuuriin liittyviksi tekijöiksi myös organisaation sisäiset prosessit, strategian, struktuurin ja toimintatavat. Lisäksi he toteavat, että myös ulkoinen ympäristö, kuten esimerkiksi toimiala, voi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Esimerkiksi viestintäala voi olla hyvinkin erilainen kuin insinöörialojen toimialat, jolloin näillä eri toimialoilla toimivat yritykset saavat jonkinlaiset toimialan muodostamat raamit organisaatiokulttuurilleen. Markkinat ja yrityksen pääasiallinen tehtävä, visio ja missio, vaikuttavat myös siihen, millainen kulttuuri on. Esimerkiksi voittoa tavoittelemattoman organisaation kulttuuri voi

erota huomattavasti voittoa tavoittelevasta. Organisaatiokulttuurien tekijöihin siis vaikuttaa osittain myös ulkoinen kulttuuri.

Organisaatiokulttuurin tarkastelussa on aina kysyttävä organisaation jäseniltä, millaisia merkityksiä kulttuurin eri tekijät saavat organisaatiossa, sillä organisaatiokulttuuri näyttäytyy aina erilaisena organisaation jäsenelle, joka on osa kulttuuria kuin organisaation ulkopuoliselle henkilölle, joka yrittää tulkita kulttuuria. Pelkkä organisaation ulkopuolisen henkilön tulkinta johtaisi tulkintoihin, jotka heijastavat hänen omaa kulttuuritaustaa ja siellä esiintyviä merkityksiä. (Schein & Schein 2017, 17–18.) Tässä tutkielmassa on kiinnostuttu siitä, millaisia merkityksiä, kokemuksia ja käsityksiä organisaatiokulttuuri antaa nimenomaan organisaation jäsenille.

Schein & Schein (2017, 3–5) ovat koonneet myös aiemmasta kirjallisuudesta tekijöitä, jotka määrittelevät organisaatiokulttuurin, niin kuin muidenkin kulttuurimuotojen eri tekijöitä tarkemmin. Tässä tutkielmassa tarkastelen niistä syvemmin viittä eri tekijää, joiden koin olevan viestinnällisesti mielekkäitä määritelmiä organisaatiokulttuurin tekijöistä. Schein & Schein (2017, 3–5) ovat järjestäneet määritelmät sen mukaan, miten helposti kulttuurin osa-alueet ovat organisaation ulkopuolisen henkilön havaittavissa. Määritelmistä on havaittavissa, että kulttuuri on syvälle juurtunut, mutta myös laaja käsite, jolloin määritelmät saattavat olla osittain päällekkäisiä. Viisi organisaatiokulttuurin tekijää ovat:

1. *Organisaatiosta havaittavissa olevat vuorovaikutuskäyttäytymisen säännönmukaisuudet.* Vuorovaikutuskäyttäytymisen säännönmukaisuudella viitataan organisaatiossa säännöllisesti toistuviin vuorovaikutusmalleihin, -käytänteisiin tai käytettyyn kieleen. Esimerkiksi organisaation joka-aamuiseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen saattaa liittyä kuulumisten kysyminen, johon on tapana vastata lyhyesti “minulle kuuluu hyvää” tai “minulle kuuluu huonoa”. (Schein & Schein 2017, 3–5.) Viestinnän tutkimuksissa organisaatiokulttuurin on huomattu vaikuttavan muun muassa tiedon jakamiseen organisaatioissa ja niiden sisäisissä sosiaalisissa medioissa (ks. esim. Razmerita, Kirchner & Nielsen, 2016).
2. *Organisaation ilmapiiri.* Ilmapiiri kuvaa tunnetta, joka välittyy tavasta, miten organisaation jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kanssa. Ilmapiiri voi kuvastaa myös tapaa, miten organisaatio on järjestäytynyt. Joskus ilmapiiri nähdään kulttuurin artefaktina. (Schein & Schein 2017, 3–5.) Ilmapiirin on nähty olevan myös organisaatiokulttuurin uskomusten ja oletusten

täyttymisen mittari, jolloin ilmapiiri siis kertoo, toteutuvatko uskomukset ja oletukset todellisuudessa (Buono 1985, 489.) Eettisen ilmapiirin on todettu edistävän moraalisesti oikeaa päätöksentekoa, mutta vain silloin, jos työntekijät ovat identifioituneet organisaatioonsa. Eettisellä ilmapiirillä tarkoitetaan moraalisten normien levinneisyyttä organisaatiossa ja sen mukaista käyttäytymistä. (Van Gils, Hogg, Quaquebeke & Van Knippenberg 2017). Supporttiivisen vuorovaikutuksen luoman ilmapiirin on todettu olevan positiivisesti yhteydessä innovatiiviseen työskentelyyn. Puolusteleavan vuorovaikutusilmapiirin on taas todettu vaikuttavan negatiivisesti innovatiiviseen työskentelyyn. Uusien työntekijöiden todettiin työskentelevän innovatiivisemmin ja luovan enemmän supporttiivista ilmapiiriä kuin kokeneempien työntekijöiden. (Arif, Zubair, Manzoor 2012).

3. *Organisaation formaalit rituaalit ja juhlat.* Rituaalit ja juhlat ovat tapoja, joilla organisaatio juhlistaa keskeisiä tapahtumia. Tällaiset tapahtumat usein heijastelevat organisaation tärkeimpiä arvoja tai siirtymiä. Ne voivat olla esimerkiksi ylennyksiä, tärkeiden projektien päättymisiä tai organisaation saavuttama merkkipaaluja. (Schein & Schein 2017, 3–5.)
4. *Organisaatiossa kannatetut arvot.* Organisaatiossa kannatetuilla arvoilla tarkoitetaan julkisesti lausuttuja arvoja ja periaatteita, joiden mukaan organisaatio pyrkii toimimaan ja joita se pyrkii toiminnallaan saavuttamaan. Arvoja voidaan tuoda esille esimerkiksi yrityksen nettisivuilla tai rekrytointimateriaaleissa. (Schein & Schein 2017, 3–5.)
5. *Jaetut merkitykset.* Jaetut merkitykset kuvastavat organisaation vuorovaikutuksesta nousevia ja kehittyviä yhteisiä ymmärryksiä. Tätä kuvastaa esimerkiksi se, että samat sanat voivat saada erilaisia merkityksiä eri kulttuureissa. (Schein & Schein 2017, 3–5.)

Kulttuurin käsite on laaja, jonka vuoksi tämä tutkielma on rajattu niin, että siinä tarkastellaan erityisesti sen viestinnällisistä ulottuvuuksista – sitä, miten organisaatiokulttuuri on havaittavissa ja miten sitä ilmaistaan vuorovaikutuksessa. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa tarkastellaan kulttuurin eri osa-alueista erityisesti jaettuja merkityksiä, arvoja, vuorovaikutuskäyttäytymisen säännönmukaisuuksia, rituaaleja ja ilmapiiriä.

### 3 Organisaatioon identifioituminen

#### 3.1 Organisaatioon identifioitumisen rakentuminen

Organisaatioon kiinnittymistä on tutkittu monilla eri käsitteillä, jotka eroavat hieman toisistaan eri tutkimusaloilla. Rajamäki ja Mikkola (2017, 251–253) ovat tehneet käsiteanalyttisen tarkastelun erilaisista kiinnittymistä kuvaavista käsitteistä, jotka käsittelevät organisaatioon kiinnittymistä sen eri vaiheissa. Heidän mukaansa kiinnittymistä voidaan tarkastella muun muassa assimilaation, sosiaalistumisen, ja identifioitumisen käsitteillä. Näistä kiinnittymistä kuvaavista käsitteistä *identifioituminen* on kuitenkin ollut suosittu viestinnän tutkimusalalla, sillä identifioitumista rakennetaan ja ilmaistaan vuorovaikutuksessa. Identifioituminen on syvällistä kiinnittymistä kuvaava ilmiö, mikä rakentuu jakamalla samat arvot ja normit organisaation kanssa. (Scott, Corman, Cheney 1998, 299.) Organisaation arvot ja normit ovat myös organisaatiokulttuurin käsitteen keskiössä (Hamzagic 2018, 32), jonka vuoksi kiinnittymistä on mielekästä tutkia juuri identifioitumisen käsitteellä. Identifioitumisen käsitteellä voidaan myös tutkia tilannesidonnaista kiinnittymisen ilmiötä (Sivunen 2007, 218, 220), mikä sopii säännöllisin väliajoin työpaikkaa vaihtavien vastavalmistuneiden kokemusten ja käsitysten tutkimiseen. Identifioitumisen käsite mahdollistaa myös jo pidemmän aikaa työskennelleiden vastavalmistuneiden kiinnittymisen tarkastelua. Näiden syiden vuoksi tässä tutkielmassa kiinnittymisen ilmiötä tarkastellaan identifioitumisen käsitteen kautta.

Vaikka identifioitumista on tutkittu laajasti eri tieteenaloilla (Sivunen 2017, 34), on identifioitumisen käsite tutkimuskirjallisuudessa tyypillisesti määritelty kahdella, hieman toisistaan eroavalla tavalla (Rajamäki & Mikkola 2017, 251). Mael ja Ashforth (1992, 103) määrittelevät organisaatioon identifioitumisen yksilön kokemana yhtäläisyyden tunteena organisaation kanssa, jolloin yksilö kokee myös organisaation menestyksen ja epäonnistumiset omanaan. Viestinnän traditiossa on taas yleistynyt Scottin, Cormanin ja Cheneyyn (1998, 304) määritelmä, jonka mukaan identifioituminen tarkoittaa henkilöiden ja ryhmien välisten yhteyksien luomista, ylläpitämistä ja muuttamista. Tämän määritelmän mukaan identifioitumista ilmaistaan ja muodostetaan vuorovaikutuksessa.

Scottin, Cormanin ja Cheney (1998) määritelmä identifioitumisesta on vakiintunut viestinnän tutkimukseen. He tarkastelevat identifioitumista strukturaatioteorian (Giddens 1984) näkökulmasta identiteetin ja identifioitumisen kaksijakoisena prosessina. Tämän mallin mukaan ihmisen monet identiteetit luovat identifioitumista ja päinvastoin – identiteettejä luodaan identifioitumisen kautta. (Scott, Corman & Cheney 1998, 298.) Identiteetin ja identifioitumisen käsitteiden kaksijakoisuus on tärkeä ymmärtää identifioitumisen käsitteen ymmärtämiseksi, jonka vuoksi sitä avataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Scottin, Cormanin ja Cheney (1998) mallissa ei oteta kantaa identiteetin tai identifioitumisen psyko-sosiaaliseen kehittymiseen, vaan ilmiötä tarkastellaan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tällöin identiteetti nähdään perimmäisten uskomusten, olettamusten, arvojen, asenteiden, mieltymysten, tapojen, sääntöjen ja eleiden summana. Identiteetti on kaikkia niitä riittävän pysyviä ominaispiirteitä, jotka tekevät meistä ihmisistä sellaisia kuin olemme. Identiteetti sisältää tiettyjä normeja ja ajatuksia siitä, kuka minä olen, miten minun kuuluu käyttäytyä ja mikä on minulle tärkeää. Itseen liittyviä kysymyksiä, keitä olemme tai keitä emme ole, peilataan vuorovaikutustilanteissa toisten ihmisten kanssa. Identiteetti ei kuitenkaan pelkästään kerro siitä keitä olemme, vaan antaa meille myös tarvittavat resurssit, joita tarvitsemme ollaksemme vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Esimerkiksi pankkiirin identiteettiin kuuluu tietynlaisia odotuksia, arvoja ja uskomuksia siitä, mitä tarkoittaa kuulua sosiaaliseen kategoriaan “pankkiiri”, mikä taas ohjaa jokseenkin yksilöiden käyttäytymistä. Identiteetti edustaa siis sellaista tietoa, mikä auttaa meitä tuottamaan ja uudelleen tuottamaan käyttäytymistä erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. (Scottin, Cormanin & Cheney 1998, 303.) Identiteettiä rakennetaan ja uudelleen rakennetaan jatkuvasti sen mukaan, miten ilmaisemme identiteettiämme vuorovaikutuksessa (Scottin, Cormanin & Cheney 1998, 304). Ihmisellä on olemassa useampia identiteettejä, ja niiden olemassaolo johtaa siihen, että meillä voi olla useampia kiinnittymisen kohteita, kuten esimerkiksi oma positio organisaatiossa, ammatti, organisaatio tai työporukka (Scott, Corman & Cheney 1998, 298). Hogg & Terry (2000) mukaan organisaatiot voidaan luokitella sosiaalisesti rakentuneiksi. Tällöin työntekijät, jotka identifioituvat organisaatioonsa omaavat minäkuvan, joka on uudelleen muodostettu organisaation imagon ja arvojen mukaan (Cheney 1983, Hamzagić 2018, 31 mukaan).

Identifioitumisella tarkoitetaan sitä prosessia, jossa yksilö muodostaa, ylläpitää ja muuttaa jonkun tietyn ryhmän välillä muodostunutta suhdetta. Identifioituminen tarkoittaa sitä käyttäytymistä, jossa tuotetaan ja joka tuottaa identiteettiä. Identifioituminen on alttiimpi muutoksille kuin identiteetit, jolloin identifioitumisen aste voi vaihdella eri aikakausina.

Organisaatioon identifioituminen ilmenee usein vuorovaikutuksessa, jossa ilmenee jonkin asteista kiinnittymistä organisaatioon. (Scott, Corman & Cheney 1998, 304, 306.) Dutton, Dukerich & Harquil (1994, Scott, Corman & Cheney 1998, 305 mukaan) mukaan vuorovaikutus on välttämätöntä identifioitumisen muodostumiselle, sillä vuorovaikutuksessa ilmaistaan kiinnittymistä ja kuulumista eri asioihin.

Identiteettien ja identifioitumisen kaksijakoisuudella tarkoitetaan sitä, että nämä kaksi tekijää eivät ole vain toistensa tuotoksia, vaan ne tekevät myös toisensa ymmärrettäväksi. Identiteetti siis omaksutaan identifioitumista ilmaistaessa, mikä taas puolestaan rakentaa, tarkentaa ja yhdistää identiteettejä. (Scott, Corman & Cheney 1998, 306.) Esimerkiksi, “olen opiskelija, koska käyttäydyn opiskelijan kaltaisesti ja opiskelijamaiset tapani ovat ymmärrettäviä, koska olen opiskelija”. Organisaatioon identifioitumiseen vaikuttaa yksilön ammatillinen identiteetti, mikä voi olla myös inspiraation lähde sille, millainen haluaa olla tulevaisuudessa. Identiteetti ei siis välttämättä aina heijastele sitä, mitä olemme tällä hetkellä, vaan myös sitä, mitä haluamme olla tulevaisuudessa. (Scott, Corman & Cheney 1998, 308.) Tämä kaksinaisuus sisältää identiteettien omaksumisen, mikä näkyy identifioitumista kuvaavissa ilmaisuissa, mikä taas puolestaan uudelleen rakentaa, tarkentaa ja yhdistää olemassa olevia identiteettejä.

Kun tarkastellaan organisaatioon identifioitumista, tarkastellaan samalla yksilön ammatillista identiteettiä, mikä voi olla toimialan kanssa vuorovaikutuksessa olemisen tulos tai lähde, joka on ohjannut yksilöä tietynlaiseen identiteettiin. Identiteetti voi olla jopa inspiraation lähde, jonka mukaan henkilö haluaa käyttäytyä tulevaisuudessa. Kiinnittymisen, eli identifioitumisen kohteet voivat muuttua ajan sekä paikan mukaan. (Scott & Corman & Cheney 1998, 306–308, 314). Yksinkertaistettuna, identifioituminen vastaa kysymyksiin, miten, miksi ja millä tavoin yksilön identiteetti kulloinkin määrittyy suhteessa organisaatioon ja organisaation tavoitteeseen (Sivunen 2007, 34).

Organisaation jäsenet, jotka ovat vuorovaikutuksessa päivittäin, muodostavat identifioitumista kolmessa eri ulottuvuudessa 1) kognitiivisesti, 2) affektiivisesti ja 3) behavioraalisesti (Sivunen 2007, 203). Nämä kolme ulottuvuutta ovat “yhteydessä toisiinsa vastavuoroisesti viestinnän kognitioiden, viestintäsuhteiden ja viestintäkäyttäytymisen kautta” (Sivunen 2007, 218). Identifioituminen rakentuu ja ilmenee siis kognitioiden, viestintäsuhteiden ja viestintäkäyttäytymisen kautta, jossa vuorovaikutus on keskeissä roolissa. Identifioitumista rakentuu affektiivisesti organisaation jäsenten välisissä suhteissa, kognitiivisesti tiedostamalla

organisaation jäsenyys ja behavioraalisesti työskentelemällä yhteisten tavoitteiden eteen. (Sivunen 2007, 202.)

Organisaatioon identifioituminen kertoo työntekijän ja organisaation välisestä suhteesta. Identifioituminen viittaa siihen ulottuvuuteen, jossa ihminen kiinnittyy organisaatioon ja siihen asteeseen, jossa ihmiset määrittelevät itsensä organisaation jäseninä. Identifioitumisen aste vaihtelee välillä “olen yhtä organisaationi kanssa – olen täysin erillään organisaatiostani”. Vahvasti identifioituneet työntekijät yhdistävät organisaation jäsenenä olemisen siihen, keitä he ovat ihmisinä. Lisäksi he jakavat samat arvot organisaation kanssa ja kokevat kuuluvansa organisaatioon. Identifioituminen näkyy esimerkiksi siinä, että ihmiset puhuvat organisaatiosta me-muodossa he-muodon sijaan. Työntekijät, jotka ovat vahvasti identifioituneet organisaatioihin, ovat motivoituneempia, lojaalimpia ja suoriutuvat työstään keskivertoa paremmin kuin heikosti identifioituneet. Vahvasti organisaatioon identifioituneet henkilöt epätodennäköisemmin rikkoisivat organisaation normeja, vaikka he olisivat tyytymättömiä niihin. Tosin, vahvasti identifioituneet työntekijät voisivat poiketa normeista, mikäli organisaatioiden tavoitteisiin pääseminen vaatisi sitä. (Kenny, Whittle, & Willmott 2011; Blader, Patil & Packer 2017.)

Organisaatioon identifioituminen on voimakas ilmiö. Se uudelleen muokkaa organisaation jäsenyyden merkitystä, sitoen työntekijät heidän organisaatioihinsa tavoilla, jotka eivät olisi saavutettavissa muilla keinoin. Seurauksena se parantaa heidän työssä suoriutumistaan. Vahvasti identifioituneet työntekijät voivat olla hyviä “sotilaita”, jotka suojelevat olemassa olevia normeja ja toimintatapoja uskollisesti tai hyviä organisaation jäseniä, jotka työskentelevät tavoitteiden ja organisaation mielenkiinnon kohteiden eteen hinnalla millä hyvänsä. (Blader, Patil & Packer 2017.)

Identifioitumisen on havaittu vaikuttavan myönteisesti työntekijän suoriutumiseen ja siten myös organisaation toimintaan. Toisaalta on myös havaittu, etteivät työntekijät enää nykyään identifioitu samalla tavalla työnantajaan tai työnantaja työntekijäänsä. (Scott, Corman & Cheney 1998.) Työntekijät, jotka olivat päättäneet lopettaa työnsä tietotyön parissa, olivat identifioituneet ja uppoutuneet työhönsä, asiakkaisiin ja kollegoihin, mutta eivät organisaatioon (McWilliams 2011).

Mitä identifioituneempi työntekijä on, sitä motivoituneempi hän on työskentelemään organisaation edun mukaisesti. Mitä enemmän työntekijä on identifioitunut organisaatioonsa, sitä enemmän hän haluaa auttaa organisaatiotaan menestymään. Positiivisten

vuorovaikutustilanteiden on todettu olevan yhteydessä identifioitumisen vahvistumiseen, vaikka ne olisivat kuviteltuja vuorovaikutustilanteita. (Meleady & Crisp 2017.)

### **3.2 Organisaatioon identifioituminen ja organisaatiokulttuuri**

Tässä tutkielmassa organisaatioon identifioitumista tarkastellaan organisaatiokulttuurin kehysten kautta, jolloin on kiinnostuttu esimerkiksi siitä, ovatko vastavalmistuneet identifioituneet työpaikkansa arvoihin ja millainen merkitys sillä on organisaatioon identifioitumisen kannalta. Organisaatiokulttuurin ja organisaatioon identifioitumisen välillä on todettu olevan positiivinen vaikutus toisiinsa (ks. esim. Mohammadali & Mashayekhi 2017). Identifioitumista voidaan lisätä esimerkiksi luomalla vahva organisaatiokulttuuri, johon ihmiset tuntevat kuuluvansa (Kenny, Whittle, & Willmott 2011). Identifioituminen muodostuu ikään kuin organisaation kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa, mihin organisaatiokulttuuri vaikuttaa taustalla vahvasti. (Cheney 1983, Hamzagić 2018, 32 mukaan.) Se, miten työntekijät tulkitsevat kulttuuria on tärkeä asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttava tekijä. Organisaatiokulttuurin vaikutus identifioitumiseen oletetaan tapahtuvan sen kautta, miten organisaation tapahtumia prosessoidaan, tulkitaan ja miten niihin vastataan (Vijayakumar & Padma 2014). Jos työntekijät identifioituvat organisaation kanssa, voidaan olettaa, että työntekijät sisäistävät organisaation ideologian – arvot, uskomukset ja normit – ja käyttäytyvät yrityksen etujen mukaisesti (Newell, Robertson, Scarbrough ja Swan 2009, 41).

Organisaatiokulttuuri ja organisaatioon identifioituminen on yhdistetty myös aiemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Schrodtt 2002; Hoelscher, Zanin, Kramer 2016). Schrodtt (2002) mukaan työntekijät identifioituvat eniten sellaisiin organisaatioihin, joissa on luottamuksen sekä kunnioituksen ilmapiiri ja joissa organisaatio motivoi työntekijöitä. Identifioituminen organisaation arvoihin on nähty identifioitumisena organisaatiokulttuuriin. Identifioituminen ilmenee erityisesti vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten merkityksentämisen kautta (Hoelscher, Zanin, Kramer 2016). Lisäksi organisaatiokulttuurin yhteyttä ja merkitystä identifioitumisen lähikäsitteisiin, kuten esimerkiksi sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja aikomukseen jäädä on tutkittu myös aiemmin (ks. esim. Wu, Chow, McKinnon & Harrison 2001).



Johtajien pitäisi aina kehittää organisaatiokulttuuri, joka tukee luovuutta ja ajattelun avoimuutta, jopa sellaisissa organisaatioissa, joiden jäsenet ovat jo valmiiksi korkeasti identifioituneita. Johtajat ovat vastuussa siitä, että organisaatioon määritellään arvot ja normit. Jokainen organisaation jäsenistä tuo oman kulttuuritaustan mukanaan organisaatioon, jolloin organisaatiokulttuurin johtamista vaaditaan. Johtamisella voidaan saada nykyisestä kulttuurista organisaation jäsenten kulttuuritaustojen sulatusuuni, mikä sallii myös organisaatiokulttuurin syvällisyyden. Jokainen yksilö tuo organisaatioon mukanaan oman kulttuuritaustansa, jonka ytimessä on arvot. Kulttuurista identiteettiä luodaan samalla, kun ihminen kehittyy. Yksilön arvojen muodostaminen on jatkuva prosessi, vaikka niille luodaankin pohja jo varhaisessa elämänvaiheessa. Identifioituminen antaa mahdollisuuden muodostaa erilaisia käsityksiä itsestä. (Hamzagić 2018, 32.)

Kirjallisuudessa painotetaan organisaatiokulttuurin merkitystä organisaatioon identifioitumisessa. Johdon on nähty usein toimivan välittäjänä näiden kahden tekijän välillä. Johdon pitäisikin pystyä vahvistamaan organisaatioon identifioitumista erityisesti silloin, jos yksilön identiteetti on epäselvä. Korkea identifioituminen ei kuitenkaan suoranaisesti tarkoita, että sellaisen henkilön suoriutuminen työstä olisi parempaa. Kun työntekijä identifioituu organisaatioonsa, organisaation arvomaailmasta tulee osa hänen minäkuvaa, jolloin tällainen “emotionaalinen side” organisaatioon voi myös muodostua osaksi hänen identiteettiä. (Hamzagić 2018, 32.)

Vuorovaikutus, erityisesti tiedon jakaminen ja saaminen, on myös yksi avain onnistuneeseen identifioitumiseen. Tiedon jakaminen on tärkeä osa identifioitumisen muodostumista, koska työntekijät pyrkivät saamaan tietoa, jotta he tuntuivat itsensä tärkeiksi jäseniksi organisaatiossa. Jotta organisaatioon identifioitumista voi muodostua, johdon ja työntekijöiden välillä tulee olla tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutusta. Bartels (2006) mukaan vuorovaikutuksen luomalla ilmapiirillä voi olla kolme ulottuvuutta, jotka ovat avoimuus, osallistuminen ja tukeminen. Näiden kolmen ulottuvuuden on todettu vaikuttavan suoraan organisaatioon identifioitumiseen. Kun työntekijä identifioituu organisaatioonsa ja sen arvomaailmaan, hän edustaa organisaatiota, kannattaa ja vahvistaa yrityksen mielenkiinnonkohteita ja toimii organisaation hyväksi. (Hamzagić 2018, 32.)

Epävarmuus työssä on yhteydessä organisaatioon identifioitumisen vähentymiseen ja myös alhaiseen työstä suoriutumisen tasoon. Työntekijän käyttäytyminen epävarmassa työympäristössä johtuu siis osittain myös siitä, tulkitsevatko työntekijät kuuluvansa

organisaatioon. Lisäämällä yhteenkuuluvuuden tunnetta esimerkiksi organisaatiokulttuurin avulla, voidaan lisätä myös työntekijöiden tunnetta siitä, että he ovat osa työyhteisöä, jolloin heidän identifioitumisensa saattaa kasvaa myös epävarmoissa työolosuhteissa. (Piccoli, Callea, Urbini, Chirumbolo, Ingusci & De Witte 2017).

Organisaation ympäristön, työn prosessien, työntekijän osallistamistapojen ja sen, miten ulkopuoliset tulkitsevat organisaatiota on todettu muodostavan tai olevan yhteydessä organisaatioon identifioitumiseen. Organisaatiokulttuuri taas muovaa edellä mainituista tekijöistä jokaiselle organisaatiolle ominaiset. Siten kulttuurin nähdään luovan organisaatiolle uniikki identiteetti ja luova kontekstin kaikelle muulle organisaation toiminnalle. Organisaatiokulttuuri helpottaa työntekijöitä määrittelemään heidän identiteettinsä, jolloin se myös vaikuttaa heidän identifioitumiseensa. (Vijayakumar & Padma 2014.)

Adhokraattisten organisaatiokulttuurien on todettu vahvistavan identifioitumista enemmän kuin muiden organisaatiokulttuurin muotojen. Adhokratioissa keskitytään ulkoiseen onnistumiseen, ja erilaistumiseen olemalla joustavia ja hienovaraisia. Tällaista kulttuuria luonnehtii yrittäjämäinen ja riskinottamisen ympäristö, jota ohjaa edelläkävijäisyys ja innovatiivinen johtajuus. Työntekijöiltä odotetaan kykyä ottaa riskejä, innovoida, sietää epäselvää ympäristöä ja epävarmuutta. Menestyksen mittareina toimii uniikkisuus, uudet tuotteet ja palvelut. Työntekijöillä on lisäksi mahdollisuus kehittää strategioita ja organisaation operatiivista toimintaa. Oppiminen ja organisaation jatkuva kehittyminen on tämän organisaatiokulttuurin muodon keskiössä, jolloin olemassa olevia uskomuksia, arvoja ja toimintatapoja kyseenalaistetaan, ja niitä muutetaan rohkeasti. On kuitenkin huomioitava, etteivät kaikki ihmiset identifioitu tällaiseen kulttuuriin, vaan identifioituminen vaatii tietynlaisen identiteetin. (Vijayakumar & Padma 2014.)

Ünal ja Turgut (2015) mukaan organisaatiokulttuuriin sopivat (organisation fit) henkilöt ovat todennäköisemmin kiinnittyneitä organisaatioonsa. Organisaatiokulttuuriin sopimisella tarkoitetaan organisaation ja työntekijän arvojen, uskomusten ja normien välistä yhteneväisyyttä. Kun ihmiset ovat kiinnittyneitä, heidän sitoutuminen organisaatioon kasvaa, jolloin todennäköisyys heidän lähtemisestä laskee (Walden, Jung & Western 2017). Ei voida kuitenkaan olettaa, että asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät ovat halukkaita sisällyttämään heidän identiteettinsä ja henkilökohtaiset arvot yrityksen arvoihin ja identiteettiin (Newell, Robertson, Scarbrough ja Swan (2009, 41).

### 3.3 Vastavalmistuneiden organisaatioon identifioituminen

Tässä tutkielmassa tarkastellaan tietotyötä tekevien vastavalmistuneiden käsityksiä ja kokemuksia identifioitumiseen yhteydessä olevista organisaatiokulttuurin tekijöistä. Vastavalmistuneiksi luokitellaan henkilöt, jotka ovat valmistuneet viimeisen kahden vuoden aikana korkeakoulusta ja heidän ansaitsemansa tutkinto on ollut ensimmäinen laatuaan.

Vuonna 2018 korkeakoulututkinnon suorittaneista henkilöistä oli työllistynyt vuoden päästä valmistumisestaan lähes 90 prosenttia. Korkeakoulututkinnon suorittaneita henkilöitä vuonna 2018 oli yhteensä 50 160, joista suurin osa kuului “–24” ja “25–29” -vuotiaiden ikäryhmään. (Tilastokeskus 2020.) Mukaan ei ole laskettu alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita, koska heidän opinto-oikeutensa jatkuu useimmiten automaattisesti ylempään korkeakoulututkintoon. Vastavalmistuneet kuuluvat siis useimmiten nuorempiin ikäluokkiin, joita kuvaillaan tutkimuksissa muun muassa Y- ja Z-sukupolvina tai milleniaaleina.

Kultalahti (2015) mukaan vastavalmistuneita mahdollisesti kuvaava Y-sukupolvi vaikuttaa arvostavan tilaa kasvulle ja kehitymiselle. He näkevät esimiehen roolin tärkeänä ja kaipaavat häneltä valmentavaa otetta. Lisäksi he arvostavat kunnioitettuksi ja kuulluksi tuleamista. Vaihteleva työ, joustavuus, tarkoituksenmukaiset vuorovaikutussuhteet, esimiehen tuki sekä työn ja muun elämän välinen tasapaino koetaan tärkeinä. Y-sukupolven edustajat eivät kuitenkaan painota työn varmuuden, pitkäaikaisten urien tai palkan tärkeyttä. Työympäristö ja työyhteisö koettiin kuitenkin tärkeiksi.

Stereotyyppien mukaan milleniaalit, joita vastavalmistuneet ovat myös usein, ovat työelämässä itsekeskeisiä, epäkunnioittavia, epälojaaleja ja epämotivoituneita. He aiheuttavat huolta, miten vuorovaikutus milleniaalien kanssa vaikuttaa organisaatioihin ja miten milleniaalit kehittävät suhteitaan organisaation jäseniin. Milleniaalien on kuitenkin todettu työskentelevän hyvin tiimeissä, haluavan vaikuttaa organisaatioihin, suosivan avointa ja toistuvaa vuorovaikutusta esimiestensä kanssa sekä olevan sinut viestintäteknologian kanssa. (Myers & Sadaghiani 2010.) Lisäksi milleniaalit arvostavat tasapainoa työelämän ja vapaa-ajan välillä, jonka vuoksi voidaan olettaa heillä esiintyvän monenlaisia identiteettejä.

Vastavalmistuneiden tai nuorten aikuisten identifioitumista on tutkittu varsin vähän. Intialaisten nuorten ohjelmistoalan tietotyöläisten organisaatioon identifioitumiseen vaikuttavia tekijöitä on kuitenkin tutkittu. Tutkimuksessa todettiin, että nuoret tietotyöläiset

haluavat organisaationsa arvostavan heidän työpanostaan, erityisesti silloin, kun he ovat keksineet uusia ideoita kehittääkseen työskentelyprosesseja tai tuotteita. Mikäli organisaation arvot ja johtajuus fasilitoivat yhteisöä, johon oli tuotu yhteen samankaltaisia ihmisiä, joita motivoi uuden oppiminen ja kasvu, saattoi tällainen ilmapiiri olla vahvempi motivaattori organisaatioon identifioitumisessa kuin suuri palkka. Identifioitumisen kannalta tärkeiksi tekijöiksi koettiin työn haastavuus, sisäistetyt organisaation arvot ja luottamus johdon pätevyYTEEN. (Raghuram 2011.) Myös ikä voi vaikuttaa siihen, mitkä tekijät lisäävät identifioitumista organisaatioon. Esimerkiksi oppimisen tavoitteiden on todettu edistävän vanhempien työntekijöiden identifioitumista, kun taas positiivinen työnantajamielikuva edistää nuorten, keski-ikältään 21-vuotiaiden identifioitumista. (Klimchak, Ward, Matthews, Robbins, & Zhang 2018).

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

### 4.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten organisaatiokulttuuri on yhteydessä vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumiseen. Tavoitteeseen pyritään tarkastelemalla vastavalmistuneiden kokemuksia ja käsityksiä organisaatiokulttuurin eri tekijöistä, ja mitkä tekijät vastavalmistuneet yhdistävät organisaatioon identifioitumiseen. Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään vastaamalla seuraavaan tutkimuskysymykseen: *Millaiset organisaatiokulttuurin tekijät vahvistavat tai heikentävät vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumista?*

Organisaatiokulttuurin käsite on laaja ja moniulotteinen (ks. esim Schein 2017), jonka vuoksi pyrin tässä tutkielmassa ymmärtämään juuri niitä tekijöitä, mitkä koetaan identifioitumisen kannalta merkittäviksi. Tämän vuoksi tutkimuskysymyksellä pyritään ymmärtämään, millaiset organisaatiokulttuurin tekijät vastavalmistuneet yhdistävät organisaatioon identifioitumiseen joko identifioitumista vahvistavina tai heikentävinä tekijöinä. Identifioitumisen vahvistuminen kuvastaa positiivista yhteyttä identifioitumisen ja organisaatiokulttuurin välillä, kun taas identifioitumisen heikkeneminen kuvastaa negatiivista yhteyttä identifioitumisen ja organisaatiokulttuurin välillä. On tärkeää tunnistaa identifioitumista vahvistavat ja heikentävät organisaatiokulttuurin tekijät, mutta myös kuvailla, millaisia ne ovat, jotta voimme paremmin ymmärtää identifioitumisen ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä.

Organisaatiokulttuurin ja organisaatioon identifioitumisen välillä on jo aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan positiivinen yhteys (ks. esim. Mohammadali & Mashayekhi 2017). Organisaatioon identifioitumista rakennetaan organisaation vuorovaikutuksessa. Organisaation vuorovaikutus taas heijastelee organisaatiokulttuuria tai on sen mukaista. Tämän vuoksi on mielekästä tarkastella juuri organisaatiokulttuurin yhteyttä organisaatioon identifioitumiseen ja tarkastella tarkemmin niitä organisaatiokulttuurin tekijöitä, joiden koetaan vahvistavan tai heikentävän identifioitumista. Vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumista on taas mielekästä tarkastella, koska he vaihtavat helposti työpaikkaa ja haluavat tehdä lyhyitä työuria yhdessä organisaatiossa. Tämä on organisaatioille suuri

kuluerä, sillä rekrytoimiseen ja perehdyttämiseen saadaan kulumaan enemmän resursseja kuin sellaisissa organisaatioissa, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi. Työntekijöiden vähäinen identifioituminen organisaatioon voi olla haitallista, sillä identifioitumisen on todettu vaikuttavan muun muassa työn tehokkuuteen.

Tutkimustavoitteen ja -kysymyksen avulla voidaan ymmärtää paremmin sitä, millaista organisaatiokulttuuria vastavalmistuneet arvostavat ja millaiset organisaatiokulttuurin tekijät vahvistavat heidän identifioitumista organisaatioonsa. Lisäksi tutkimustavoitteen ja -kysymyksen avulla voidaan ymmärtää paremmin sitä, millaiset organisaatiokulttuurin tekijät heikentävät vastavalmistuneiden identifioitumista ja saavat vastavalmistuneet harkitsemaan työpaikan vaihtamista.

## **4.2. Teemahaastattelu**

Tämän tutkielman aineisto kerätään laadullisesti puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Teemahaastattelu muodostuu tietyistä ilmiöön liittyvistä teemoista, jotka haastattelijalla on määritellyt etukäteen ja joista keskustellaan haastattelun aikana. Teemat tuovat haastateltavien ajatukset kuuluviin tutkittavasta ilmiöstä ja mahdollistavat, että haastateltavien kaikenlaisia kokemuksia ja käsityksiä voidaan tutkia. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47–48.) Teemahaastattelu valikoitui tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi, koska tavoitteena oli ymmärtää kahden ilmiön välistä yhteyttä. Teemahaastattelun ansiosta yhteyksistä pystytään kenties keskustelemaan riittävän avoimesti, mutta kuitenkin hyödyntämään aiempaa tutkimustietoa ilmiöistä, jolloin voidaan varmistaa, että haastattelussa keskustellaan nimenomaan näiden kahden ilmiön yhteydestä.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa sen, että kaikkien haastateltavien kanssa puhutaan samoista ilmiöön liittyvistä aiheista, mutta se antaa mahdollisuuden myös kysymysten syventämiselle tai lisäkysymysten esittämiselle aiemman kerrotun pohjalta. Tällöin teemahaastattelu mahdollistaa myös sen, että haastateltavien esille tuomia kokemuksia ja käsityksiä voidaan tarkastella syvemmin. Tuomi ja Sarajärvi (2018) mukaan teemahaastattelu muistuttaakin avoimuudeltaan paljon syvähaastattelua. Teemahaastattelun mahdollistama lisäkysymysten esittäminen luo mahdollisuuksia laajojen ilmiöiden, kuten esimerkiksi organisaatiokulttuurin ymmärtämiselle. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä

monella eri tavalla, jonka vuoksi oli tärkeää, että haastateltavilla oli mahdollisuus puhua myös omista käsityksistään, jotka poikkesivat haastattelijan käsityksistä koskien organisaatiokulttuuria. Lisäksi teemahaastattelu mahdollistaa ihmisten tulkintojen ja merkitysten tarkastelun (Hirsijärvi & Hurme 2007, Tuomi ja Sarajärvi 2018 mukaan), mikä on tässä tutkimusaiheessa tärkeää, koska organisaatiokulttuuri on organisaation jäsenten muodostama jaettu merkitys. Tutkimusmenetelmä mahdollistaa siis tutkittavan ilmiön tarkastelun.

Teemahaastatteluun etukäteen liittyvät teemat pitää muodostaa tutkimustehtävän mukaisesti ja niiden pitää perustua aikaisempaan tutkimustietoon (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastattelurunko muodostettiin taustojen perusteella kolmesta pääteemasta. Teemat olivat 1) työpaikka, 2) organisaatiokulttuuri ja 3) sitoutuminen. Haastattelussa identifioitumisen käsite on operationaalistettu sitoutumisen käsitteeksi, jotta termi olisi haastateltaville helpommin ymmärrettävissä ja haastateltavien arkikielen mukainen. Päädyin sitoutumisen käsitteeseen, koska pilottihaastattelun haastateltava ymmärsi sitoutumisen käsitteen tarkoittavan yksilön omaa päätöstä siitä, sitoutuuko organisaatioon niin, että haluaa ponnistella työnsä eteen. Sitoutumisen koettiin myös kuvastavan organisaatioon koettu yhteyttä. Kiinnittymisen käsitteen koettiin taas kuvaavan ilmiötä, jossa joku muu kuin yksilö itse päättää kiinnittää hänet esimerkiksi organisaatiossa eri yksikköön. Organisaatiokulttuurin teeman alla oli lisäksi viisi alateemaa, jotka olivat: 1) arvot, 2) ilmapiiri, 3) rituaalit, 4) vuorovaikutuskäyttäytymisen säännönmukaisuudet ja 5) jaetut merkitykset. Sitoutumisen alateemat olivat halu lähteä tai jäädä, kuulumisen tunne ja sitoutuminen yleisesti. Alateemoilla haluttiin varmistaa, että haastattelussa käydään läpi vähintään tiettyjä yläteemoihin liittyviä aihealueita, joista tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita. Haastattelurunko on katsottavissa kokonaisuudessaan liitteessä 1.

### **4.3. Haastateltavat ja heidän organisaationsa**

Tutkielmaan osallistuneet haastateltavat olivat vastavalmistuneita tietotyön parissa työskenteleviä nuoria aikuisia. Haastatteluihin osallistui kuusi vastavalmistunutta viidestä eri organisaatiosta. Haastateltaviksi hyväksyttiin vastavalmistuneet, jotka täyttivät ennalta muodostetut kriteerit. Ennalta muodostettujen kriteerien mukaan haastateltavien alemman tai

ylemmän korkeakoulututkinnon ansaitsemista sai olla kulunut enintään kaksi vuotta. Lisäksi heidän tuli olla työskennellyt tämänhetkisessä työpaikassaan vähintään kolmen kuukauden ajan. Näillä kriteereillä pyrittiin varmistamaan, ettei valmistumisesta ole kulunut vielä liian pitkä aika ja vastavalmistuneet olivat ehtineet työskennellä jo jonkin aikaan organisaatiossa, jotta heille oli ehtinyt muodostua kokemuksia ja käsityksiä työpaikkansa organisaatiokulttuurista ja organisaatioon identifioitumisesta.

Taulukkoon 1 on koottu haastatteluissa kysytyjä taustatietoja haastateltavista. Taustatiedoissa on varmistettu, että haastateltavat vastaavat ennalta määriteltyjä kriteerejä. Taulukko sisältää taustatietoa vastavalmistuneiden tutkinnosta ja pääaineesta, kauanko valmistumisesta on kulunut aikaa, toimialasta, kauanko he ovat työskennelleet työpaikallaan ja miten he arvioivat haastatteluissa sitoutumisen astetta työpaikkaansa. Haastateltavat on esitelty taulukossa satunnaisessa järjestyksessä, eivätkä numerot ole verrannollisia myöhemmin esitettyjen aineistoesimerkkien kanssa. Satunnaisella järjestyksellä on haluttu varmistaa haastateltavien anonymiteetin säilyminen.

TAULUKKO 1 Taustatiedot haastateltavista

	<b>Tutkinto ja pääaine</b>	<b>Valmistumisesta kulunut aika</b>	<b>Toimiala, jossa työskentelee</b>	<b>Aika, jona työskennellyt työpaikallaan</b>	<b>Identifioitumisen aste* (asteikolla 1–5)</b>
<b>1. Haastateltava</b>	Filosofian maisteri /viestintä	1 vuosi ja 2 kuukautta	IT-ala	n. 2 vuotta	3 ½–4
<b>2. Haastateltava</b>	Filosofian maisteri / puheviestintä	3 kuukautta	Viestintä	3 kuukautta	3
<b>3. Haastateltava</b>	Kauppätieteiden maisteri / markkinointi	10 kuukautta	Viestintä ja markkinointi	8 kuukautta	2 ½–3
<b>4. Haastateltava</b>	Kauppätieteiden maisteri / tietojärjestelmäteede	7 kuukautta	Ohjelmistoala	n. 1 vuosi	3
<b>5. Haastateltava</b>	Kauppätieteiden maisteri / markkinointi	n. 5 kuukautta	Viestintä ja markkinointi	2 vuotta 4 kuukautta	3½



<b>6. Haastateltava</b>	Filosofian maisteri / viestintä	11 kuukautta	Taloushallinto	n. 2 vuotta	2–3
-------------------------	---------------------------------	--------------	----------------	-------------	-----

\* Haastattelussa vastavalmistuneita pyydettiin arvioimaan, kuinka sitoutuneita he kokevat olevan tämän hetken työpaikkaansa asteikolla 1–5.

Kuten taulukosta 1 voidaan havaita, kaikki haastatteluihin osallistuneet vastavalmistuneet olivat yliopistossa maisterin tutkinnon suorittaneita. Valmistumisesta heillä oli kulunut aikaa kolmesta kuukaudesta 14 kuukauteen. Vaikka vastavalmistuneilla saattoi olla samoja pääaineita, olivat he kuitenkin työllistyneet monipuolisesti eri toimialoille. Organisaatioon identifioitumista he arvioivat haastattelun aikana vastaamalla kysymykseen: “Kuinka sitoutunut koet olevasi työpaikkaasi asteikolla 1–5”. Kuten taulukosta 1 voidaan havaita, vastavalmistuneet kokivat olevansa jokseenkin identifioituneita organisaatioonsa, mutta eivät täysin.

Yksi ennalta määritelty kriteeri haastateltavien löytämiseksi oli myös se, että haastateltavien työpaikan piti olla määriteltävissä pienyritykseksi, jossa on enintään 49 työntekijää. Pienyrityksen työntekijöitä haluttiin sen vuoksi, että niiden organisaatiokulttuurit voisivat potentiaalisesti olla helpommin havaittavissa ja organisaatiot vähemmän siiloutuneita, jolloin organisaatiokulttuuri voisi olla potentiaalisesti yhtenäisempi.

Haastateltavat työskentelivät organisaatioissa, joissa työntekijöiden määrä vaihteli välillä 12–30. He kuvasivat haastatteluissa organisaatiotaan ja niiden kulttuureja monipuolisesti. Suurin osa organisaatioiden toimistoista oli avokonttoreita. Lisäksi yhdellä organisaatiolla oli kaksi eri toimipistettä, joissa puhuttiin äidinkielenä eri kieltä. Vastavalmistuneet kuvasivat organisaatioissa vallitsevan pääasiallisesti matala hierarkia. Ne organisaatiot, joissa koettiin hierarkian olevan kuitenkin korkea, ei sen koettu näkyvän juurikaan käytännössä.

Monissa haastateltavien yrityksissä oli myös hiljattain tapahtunut henkilöstömuutoksia. Yhdessä organisaatioissa kuvattiin olleen aina suuri työntekijöiden vaihtuvuus. Toisissa organisaatioissa henkilöstömäärä oli kasvanut liiketoiminnan kasvun tai yritysfuusioiden myötä. Eräissä organisaatioissa henkilöstömäärä oli myös juuri vähentynyt YT-neuvotteluiden vuoksi. Henkilöstömuutosten myötä useissa organisaatioissa henkilöstö oli muuttanut vanhemmasta nuorempaan sukupolveen, jonka vuoksi monet organisaatioista olivat ikärakenteeltaan nuoria. Yhdessä organisaatioissa oli kuitenkin vastavalmistuneen mukaan pitkää uraa tehneitä, sillä organisaatio oli ollut olemassa jo 20 vuoden ajan.

Toiset organisaatioista kuvailtiin kulttuurinsa perusteella selkeästi tehtäväkeskeisemmiksi, kun taas toiset suhdokeskeisemmiksi. Tehtäväkeskeisiksi luokiteltiin organisaatiot, joiden kulttuurin kuvailussa korostui tuloskeskeisyys, asiakaskeskeisyys, suorittaminen ja kilpailuhenkisyys. Suhdokeskeisiksi organisaatioiksi luokiteltiin ne organisaatiot, joiden kulttuuria kuvailtiin pääasiallisesti yhteisölliseksi ja työyhteisö- tai tiimikeskeiseksi.

Monissa organisaatiokulttuurin kuvauksissa oli havaittavissa halu olla rento. Eräässä organisaatiossa tämän kuitenkin koettiin jäävän pahan tuloshakuisuuden ja suorituskeskeisyyden jalkoihin. Tuloshakuisuutta oli havaittavissa myös muutamissa muissa organisaatioissa. Tuloshakuisuuden koettiin heijastelevan insinöörimäistä toimialaa tai johtamista. Monet organisaatioista pyrkivät myös avoimuuteen tai koettiin jo avoimiksi. Eräässä organisaatiossa avoimuuden mukana tuli myös rohkeus ilmaista tyytymättömyyttä helposti. Monet vastavalmistuneista kuvasivat organisaatioissaan olevan hyvä ilmapiiri.

Vastavalmistuneiden työpaikat olivat organisaatioina hyvinkin erilaisia, niin rakenteen, kulttuurin kuin toimialan puitteissa. Organisaatioita yhdisti kuitenkin B2B-kentällä työskenteleminen. Organisaatiokulttuureja kuvailtiin monipuolisesti. Toisissa organisaatioissa niitä oli mietitty ja sanoitettu pidemmälle kuin toisissa. Joissakin organisaatiokulttuuri oli taas muodostettu asiakaskeskeiseksi, kun taas toisissa se kuvasti enemmän organisaation sisäistä järjestäytymistä.

#### **4.4. Aineistonkeruu**

Tämän tutkielman aineistonkeruuta varten etsittiin vastavalmistuneita haastateltaviksi. Haastateltavien löytämiseen hyödynnettiin omia verkostoja, jotta voitiin varmistaa haastateltavien olevan tarkoitukseen sopivia. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valinta tuleekin olla tarkoin harkittua (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Haastateltavia etsittiin eri organisaatioista, jotta tutkielmaan saatiin näkökulmia erilaisista organisaatiokulttuureista. Tosin, kaksi haastateltavaa työskenteli samassa organisaatiossa.

Haastateltaviksi hyväksyttiin vastavalmistuneet, jotka täyttivät ennalta muodostetut kriteerit. Kriteerien mukaan haastateltavien alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon ansaitsemista sai olla kulunut enintään kaksi vuotta. Lisäksi heidän tuli olla työskennellyt tämänhetkisessä

työpaikassa vähintään kolmen kuukauden ajan. Työpaikan tuli olla pienyritys. Näillä kriteereillä pyrittiin varmistamaan, ettei valmistumisesta ole kulunut vielä liian pitkä aika ja vastavalmistuneet olivat ehtineet työskennellä jo jonkin aikaan organisaatiossa, jotta heille oli ehtinyt muodostua kokemuksia ja käsityksiä työpaikkansa organisaatiokulttuurista ja identifioitumisesta.

Haastateltavia pyydettiin osallistumaan haastatteluun, mikäli he täyttivät kriteerit. Heitä kuitenkin muistutettiin, että heillä on oikeus kieltäytyä haastattelusta tai sen käyttämisestä aineistona missä vaiheessa tutkimusta tahansa. Ennen haastatteluja haastattelurunkoa ja sen ymmärrettävyyttä testattiin pilottihaastattelussa, joka toteutettiin tutkimuksen ulkopuolisella henkilöllä, joka oli myös vastavalmistunut työskennellyt samassa organisaatiossa viimeisen kahden vuoden ajan. Pilottihaastattelun jälkeen runkoon tehtiin pieniä muutoksia, jonka jälkeen aloitettiin tutkielmaan kuuluvat haastattelut.

Tutkielmaan osallistui 6 haastateltavaa 5 eri organisaatiosta. Haastatteluiden kesto oli yhteensä 7 tuntia ja 38 minuuttia. Pisin haastattelu kesti 1 tunnin 34 minuuttia ja lyhin 55 minuuttia. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina ja kasvotusten yhtä lukuun ottamatta. Haastatteluja ennen sovittiin haastateltavien kanssa heidän aikatauluihinsa helposti sopiva tapaamisaika ja -paikka. Haastatteluja tehtiin kokoustiloissa, haastateltavien kodeissa ja rauhallisissa kahviloissa. Yksi haastatteluista toteutettiin teknologiavälitteisesti Skypessa. Kaikissa haastattelutilanteissa varmistettiin ympäristön rauhallisuus ja häiriöttömyys, jotta syntyi mahdollisuus luottamukselliselle keskustelulle.

Haastatteluiden alussa haastateltavilta kysyttiin tallennuslupa ja heitä muistutettiin tutkimuksen tietosuojasta, kuten esimerkiksi henkilötietojen suojaamisesta. Tietosuojalomake oli lähetetty haastateltaville etukäteen luettavaksi. Lisäksi haastateltavia muistutettiin, ettei tutkimusta tai sen tuloksia luovuteta heidän työnantajilleen, eikä työnantajia ole informoitu työntekijän tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelut olivat pääasiallisesti hyvinkin avoimia. Haastateltavat itsekin kuvailivat haastattelujen jälkeen keskustelun antaneen myös heille mahdollisuuden ajatella omaa uraa ja siihen liittyviä asioita syvällisemmin. Omien verkostojen hyödyntäminen haastateltavia hankittaessa varmasti edesauttoi haastattelun luottamussuhteen rakentumisessa.

## 4.5. Aineiston käsittely ja analyysi

Kaikki haastattelut tallennettiin äänitallentimella ja litteroitiin asiatarvasti. Jätin litteroimatta erilaiset täytesanat tai hokemat, ja sellaiset pienet pätkät, jotka eivät liittyneet tutkielman aiheeseen. Tällaisia pätkiä olivat esimerkiksi haastattelukysymykseen liittyvät tarkentavat kysymykset. Litteroinnin jälkeen aineistoa oli yhteensä 114 sivua (Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1.5).

Analysoin aineiston laadullisin analyysimenetelmin. Analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemat analysoitiin aineistosta teoriaohjaavasti. Teoriaohjaava analyysi tarkoittaa analyysia, jossa on teoreettisia kytkeitä, mutta se ei ole täysin teorialähtöinen tai teoriaan perustuva (Eskola 2015, 188). Siinä on piirteitä sekä aineistolähtöisestä että teorialähtöisestä analyysistä. Teoriaohjaavassa analyysissä käytetään apuna aiemmin tutkittua tietoa ja analyysin tuloksista on havaittavissa yhteys aiempaan tietoon. Teoria ei kuitenkaan ohjaa analyysia, vaan analyysiyksiköt valitaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Lisäksi aineistosta voi nousta esille myös jotain uutta tai teoriasta poikkeavaa, mikä voidaan huomioida analyysissa.

Teoria ohjasi analyysiani osittain, sillä haastattelurungon teemat oli tehty aiemman tiedon pohjalta, jolloin myös vastaukset olivat osittain sen mukaisia. Lisäksi aikaisempi tieto on saattanut vaikuttaa siihen, millaisia organisaatiokulttuurin tekijöitä olen havainnut aineistosta, tai minkälaiset kuvaukset olen tulkinut identifioitumiseksi. Pyrin kuitenkin analyysia tehdessäni avoimeen otteeseen, jolloin pyrin huomioimaan myös aineistosta esiin nousevia organisaatiokulttuurin tekijöitä, jotka yhdistettiin identifioitumiseen. Analyysiyksikkönä käytettiin merkityskokonaisuutta, koska organisaation jäsenten merkitykset ovat organisaatiokulttuurin keskiössä.

Analyysin pohjalta muodostetut teemat ovat aina tutkijan tulkinta aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Braun ja Clarke (2006, 79) argumentoivatkin, ettei ole yhtä selkeää ja luotettavaa tapaa teemoitella, vaikka teemoittelu on laajasti käytetty analyysimenetelmä. Heidän mukaan teemoittelulla tarkoitetaan aineistossa toistuvien kuvioiden tunnistamista, analysoimista ja raportoimista. Teemoittelulla aineisto järjestetään uudelleen tutkimusongelmaa kuvaaviin teemoihin, jotka kuvaavat aineistoa riittävän tarkasti.

Sittemmin on kuitenkin esitetty ohjeet, miten tehdä luotettava teemoittelu. Näiden ohjeiden mukaan on myös edetty tässä analyysissä. Nowell, Norris, White ja Moulds (2017) ovat esittäneet artikkelissaan kuusivaiheisen mallin, jonka he ovat koonneet teemoittelua käsittelevästä menetelmäkirjallisuudesta. Vaiheet ovat seuraavanlaiset: 1) aineistoon tutustuminen, 2) ensimmäisten koodien luominen, 3) teemojen muodostaminen, 4) teemojen arvioiminen, 5) teemojen määrittely ja nimeäminen ja 6) raportin kirjoittaminen. Teemoittelun vaiheita avataan seuraavissa kappaleissa samalla, kun analyysia käydään läpi vaihe vaiheelta.

Ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan aineistoon syvällisesti ja laajasti esimerkiksi esittämällä sille kysymyksiä. Aineistoon tutustumisen yhteydessä voidaan tehdä jo muistiinpanoja koodaukseen liittyen. (Nowell ym. 2017.) Litteroidessani aineistoa tutustuin siihen samalla melko syvällisesti. Litteroinnin jälkeen kävin kuitenkin vielä aineiston läpi muistiinpanoja tehden, kysyen itseltäni *mitä haastateltavat kertovat organisaatiokulttuurista ja mistä tekijöistä haastateltavat puhuvat identifioitumisen yhteydessä*. Muistiinpanot auttoivat myöhemmin koodien muodostamisessa.

Analyysin toisessa vaiheessa luodaan ensimmäiset koodit aineistosta. Toinen vaihe voi alkaa sitten, kun tutkija on tutustunut riittävästi aineistoon ja hänelle on syntynyt käsitys siitä, mikä aineistossa on tutkimusongelman kannalta mielenkiintoista. Koodaamisen tarkoitus on yksinkertaistaa aineistoa, jolloin kuitenkin yksi analyysiyksikkö voi saada useamman koodin. Koodaamisessa suositellaan etenemään systemaattisesti. (Nowell ym. 2017.) Etenin koodaamisessa systemaattisesti käymällä haastatteluja alusta loppuun läpi. Koodaamisessa keskityin etsimään nimenomaan niitä organisaatiokulttuurin tekijöitä, jotka vastavalmistuneet yhdistivät omaan identifioitumiseensa. Tulkitsin identifioitumiseksi esimerkiksi sellaiset ilmaukset, joissa haastateltava kertoi organisaatiokulttuurin tekijän lisäävän sitoutumista, lisäävän työyhteisöön kuulumisen tunnetta, lisäävän halua lähteä organisaatiosta tai jäädä jatkossakin työskentelemään sinne. Lisäksi tulkitsin identifioitumiseksi sellaiset ilmaukset, joissa kerrottiin organisaatiokulttuurin tekijän olevan oman itsensä kaltainen. Vaikka haastattelurungossa kysyttiin identifioitumisen ja organisaatiokulttuurin yhteyksiä melko suoraan, löysin myös organisaatiokulttuurin teeman alla käydyistä keskusteluista identifioitumiseen yhdistettyjä merkityskokonaisuuksia. Tämän takia koin tärkeäksi käydä läpi koko aineiston alusta loppuun läpi.

Analyysin kolmas vaihe, teemojen arvioiminen, voi alkaa, kun koko aineisto on koodattu. Tässä kohtaa kaikki tutkimusaiheen kannalta relevantit koodit lajitellaan, järjestetään

uudelleen ja muodostetaan lopulta koodeja yhdistäviä teemoja. Teeman tarkoitus on yhdistää koodit merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Jotkin koodeista alkavat muodostaa yläteemoja ja jotkin alateemoja (Nowell ym. 2017.) Analyysin kolmannessa vaiheessa aloin ryhmitellä samankaltaisia aiheita käsitteleviä koodeja yhteen. Arvioin jatkuvasti koodeja uudelleen ja vaihdoin niiden koodausta, mikäli alkuperäinen ei vaikuttanutkaan täysin siihen sopivalta. Koodien yhdistämisen seurauksena muodostui alkuperäisiä ylä- ja alateemoja.

Neljännessä vaiheessa teemat arvioidaan teemojen muodostamisen jälkeen. Kunkin teeman koodattu aineisto arvioidaan uudelleen ja varmistetaan, että koodattu aineisto muodostaa yhtenäisen teeman. Myös jokaisen yksittäisen teeman validiteettia arvioidaan pohtimalla, heijastelevatko teemat totuudenmukaisesti aineistoa kokonaisuudessaan. Tässäkin kohtaa analyysia on vielä sopivaa muodostaa uusia koodeja tai poistaa niitä, mikäli ne eivät olekaan relevantteja tai ne ovat päällekkäisiä toisten koodien kanssa. Koodaaminen on jatkuva prosessi. (Nowell ym. 2017.) Arviointia helpottaakseni tulostin jo kertaalleen teemoittelemiani aineiston ja leikkasin sen teemojen mukaisiin osiin. Kävin teemat koodi koodilta läpi ja sijoitin ne uudelleen, mikäli ne eivät kuvanneet teemaa riittävän hyvin. Arvioinnin lopputuloksena muodostui lopulliset ylä- ja alateemat.

Lopulliset ylä- ja alateemat nimettiin analyysin viidennessä vaiheessa, jossa pitää päättää, mitä kunkin teeman koodit kuvastavat, mikä tekee niistä mielenkiintoisen ja miksi. Jokaiselle teemalle kirjoitetaan analyysi, jossa avataan teemaa yksityiskohtaisemmin. Teemojen nimien pitää olla ytimekkäitä ja antaa lukijalle samantien mielikuva siitä, mitä ne pitävät sisällään. (Nowell ym. 2017.) Viidennessä vaiheessa muodostin teemojen nimet sen mukaan, minkä organisaatiokulttuurin tekijän koin yhdistävän kaikkia koodeja. Esimerkiksi alateemoista “arvojen ristiriitaisuus”, “arvojen samankaltaisuus” ja “arvojen päivittäminen” muodostin pääteeman nimeksi “organisaation arvot”. Muodostin nimet kaikille ylä- ja alateemoille niin, että alateemat kuvasivat yläteemoja yksityiskohtaisemmin. Lopulliset ylä- ja alateemat sekä niiden yhteys identifioitumiseen on koottu taulukkoon 2 *Analyysin lopputulos* (ks. s. 31).

Kuudes vaihe analyysista on raportin kirjoittaminen, mikä voidaan aloittaa sen jälkeen, kun teemat on muodostettu. Raportista seuraa tulokset, joissa käytetään aineistoesimerkkejä taustoittamaan teemoja. Kaikkien teemojen pitäisi yhdessä muodostaa kokonaisuus siitä, mitä aiheesta tiedetään tämän aineiston perusteella (Nowell ym. 2017.) Teemojen aukikirjoittamisen jälkeen muutin vielä muutamia teemoja alateemoiksi, mikäli koin ne yläteemojen alaisiksi. Lisäksi pohdin teemojen otsikointeja sekä alateemojen kokonaisuuksia

uudelleen. Raportin kirjoittamisen seurauksena on muodostunut tämän tutkielman tulokset, jotka esitellään viidennessä luvussa *Organisaatiokulttuurin tekijöiden ja identifioitumisen väliset yhteydet*.

TAULUKKO 2 Analyysin lopputulos

Yläteema	Alateema	Yhteys identifioitumiseen (+/-)
Organisaation arvomaailma: Organisaation arvot	Arvojen ristiriitaisuus	-
	Arvojen samankaltaisuus	+
	Arvojen päivittäminen	+
Organisaation arvomaailma: Organisaation eettiset periaatteet	Organisaation toiminnan eettisyys	+/-
	Työntekijä kokonaisuutena	+/-
	Työntekijän ja työpanoksen arvostaminen	+/-
Organisaation rakenne	Organisaation henkilöstörakenne	+/-
	Organisaation hierarkia	+/-
Oppimisen kulttuuri	Oppimisen arvostaminen	+/-
	Oppimisen mahdollisuudet	+/-
	Oppimisen ohjaaminen	+/-
Työyhteisön ilmapiiri	Työyhteisön jäsenet	+/-
	Yhteisöllisyys	+/-
	Työyhteisöön osallistaminen	+/-
Vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet	Vuorovaikutuksen periaatteet	+/-
	Vuorovaikutuskäytänteet	+/-

## **5 Organisaatiokulttuurin tekijöiden ja identifioitumisen väliset yhteydet**

Vastavalmistuneet yhdistivät monipuolisesti erilaisia organisaatiokulttuurin tekijöitä organisaatioon identifioitumiseen. Seuraavat tulosluvut vastaavat tutkimuskysymykseen, millaiset organisaatiokulttuurin tekijät vahvistavat tai heikentävät vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumista. Lähestulkoon kaikkien organisaatiokulttuurin tekijöiden koettiin sekä heikentävän että vahvistavan vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumista.

Tulosluvut on jaettu niihin organisaatiokulttuurin tekijöihin, joiden koettiin olevan yhteydessä identifioitumiseen. Identifioitumiseen yhdistetyt organisaatiokulttuurin tekijät vastaavat vastavalmistuneiden käsityksiä siitä, millaisten organisaatiokulttuurin tekijöiden he uskoisivat vahvistavan tai heikentävän identifioitumista. Osa identifioitumiseen yhdistetyistä organisaatiokulttuurin tekijöistä taas perustuu vastavalmistuneiden kokemuksiin tämän hetken työpaikoistaan.

### **5.1 Organisaation arvomaailma**

#### **5.1.1 Organisaation arvot**

Organisaation arvomaailma on yksi keskeinen organisaatiokulttuurin osatekijä, jonka koettiin olevan yhteydessä identifioitumiseen. Organisaation arvomaailma on jaettu sekä organisaation arvoihin että organisaation eettisiin periaatteisiin. Tässä luvussa tarkastellaan organisaation arvojen teemaa ja seuraavassa luvussa syvennyttään eettisiin periaatteisiin.

Organisaation arvot nousivat esille haastateltavien käsityksissä ja kokemuksissa merkittävänä identifioitumiseen yhteydessä olevana tekijänä. Arvojen koettiin sekä vahvistavan että heikentävän vastavalmistuneiden identifioitumista. Vastavalmistuneiden mukaan organisaation arvot muodostuivat virallisista ja epävirallisista arvoista. Virallisilla arvoilla tarkoitetaan organisaation sisällä julkilausuttuja ja ylöskirjoitettuja arvoja, joista saatetaan



viestiä myös organisaation ulkopuolelle. Epävirallisilla arvoilla tarkoitetaan työyhteisön vuorovaikutuksesta, ajatusmalleista tai toimintatavoista ilmeneviä kirjoittamattomia arvoja. Organisaation epäviralliset arvot saattavat heijastella myös toimitusjohtajan tai muiden johtajien henkilökohtaisia arvoja, mikäli niiden koetaan vaikuttavan merkittävästi koko organisaation arvoihin. Vastavalmistuneet vertasivat organisaationsa virallisia ja epävirallisia arvoja omaan arvomaailmaansa sekä organisaation virallisia arvoja epävirallisiin arvoihin. Tällaisen vertailun takia organisaation arvoja käsittelevät kolme alateemaa ovat 1) arvojen ristiriitaisuus, 2) arvojen samankaltaisuus sekä 3) arvojen päivittäminen.

*Arvojen ristiriitaisuus.* Arvojen ristiriitaisuuden koettiin heikentävän organisaatioon identifiointumista. Vastavalmistuneet kokivat ristiriitaa erityisesti sellaisten arvojen kanssa, mitkä kannattivat syrjimistä tai epätasa-arvoa, vähätelivät inhimillisyyttä tai tunteiden näyttämistä, vähätelivät työntekijän arvoa organisaatiossa tai sallivat epäasiallista käyttäytymistä. Kielteinen yhteys identifiointumiseen näkyi muun muassa haluna lähteä organisaatiosta, työskennellä eri arvoilla varustellussa yrityksessä ja välttää jotain organisaatiota. Ristiriitaisuus näkyi myös kokemuksena, etteivät arvot kohtaa omaan identiteettiin liittyvän arvomaailman kanssa. Arvojen ristiriitaisuus ilmeni vastavalmistuneiden kuvauksissa niin yksilötasolla kuin organisaatiotasolla, mitä tarkastellaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Yksilötasolla arvojen ristiriitaisuuden koettiin muodostuvan vastavalmistuneiden omien arvojen ja organisaation arvojen välisenä eroavaisuutena. Vastavalmistuneet eivät varsinaisesti avanneet omia arvojaan, mutta tunnistivat, mikäli yrityksen arvot olivat ristiriidassa omien arvojensa kanssa. Yksilötason ristiriitaisuutta ilmaistiin seuraavanlaisesti.

H1: [- -] tai otettaisiin asiakkaaksi huomattavasti sellaisia tahoja, joiden koko toiminta sotisi omia henkilökohtaisia arvoja vastaan, ni kyllä ne saa välttämään (jotain organisaatiota).

H2: Syksyllä mä olin ihan valmis lähtee sen takii ku oli tosi paljon sitä selkään puukottamista ja sitä ideoiden varastelua, niin sillon ku se oli tosi tosi päällä ni sillon mä olin ihan satavarma. Se oli niinku nimenomaan sitä et se soti mun arvoja vastaan tosi voimakkaasti, ni sitten ku firma ei toimi edes omien arvojen mukaisesti saati sitte mun arvojen mukaisesti tollasis tilanteissa ni se on sellane, mikä aika nopeesti pistää jalat alle.

Yksilötasolla arvoriititaa koettiin myös organisaation epävirallisten arvojen kanssa. Toimitusjohtajan henkilökohtainen arvomaailma ja sen ilmaiseminen organisaatiossa ja sen ulkopuolella, sosiaalisessa mediassa, liitettiin myös organisaation epävirallisiin arvoihin. Tällaisten epävirallisten arvojen nähtiin heikentävän identifiointumista, koska koettiin, ettei

niihin pysty itse omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Eräs HR-roolissa työskentelevä haastateltava kertoi erityisesti tällaisesta tilanteesta, missä toimitusjohtajan omat arvot loivat organisaation epävirallisia arvoja, sillä toimitusjohtaja koettiin yrityksen keulakuvaksi. Ristiriita muodostui erityisesti sen vuoksi, että hänen pitäisi roolinsa puitteissa pystyä vaikuttamaan organisaation arvoihin, muttei kuitenkaan tässä tilanteessa kyennyt. Hän koki arvoriitaa erityisesti rekryointitilanteissa, joissa häneltä odotettiin muun muassa ihmisten lokeroitua iän, sukupuolen ja älykkyyden perusteella. Seuraavassa aineistoesimerkissä tämä HR-roolissa työskentelevä haastateltava avaa tilannetta tarkemmin:

H3: [- -] mikä on häiriny, mitkä ei oo mejän firman yleisiä arvoja, mut mitä sit taas, mitkä tulee ton mejän toimarin kautta noi hänen arvonsa joissain asioissa, mitkä kuitenkin omast mielest aika pitkälti heijastaa firman arvoja myös ni ne on semmosii minkä kans on kokenu arvoriitaa. Mut ne ei liity niihin tavallaan mejän organisaation arvoihin, mitä sanotaan ulospäin ja mitä toivotetaan meillä sisällä, vaan ne on ehkä sellasii tietynlaisii kirjottamattomia arvoja, mitä en allekirjota läheskää kaikkia. [- -] mä oikeesti koen et ne mejän kirjotetut arvot tietyl taval toimii ja tavallaan jos ei tietäis mitä siel pinnan alla tapahtuu ni kaikki ois ihan fine, mutta ku ite on sellases roolissa et kuulee ja näkee kaiken ni se on tosi vaikeeta. [- -] tietyllä tavalla mä oon ihan valmis lähtee tuolta ku mä koen niin suurta arvoriitaa. [- -] se ei muutu sillä että me nyt pidetään joku workshoppi ja päätetään uudet arvot, koska niis ei oo sinänsä mitään vikaa niis tämmösissä (organisaation virallisissa arvoissa) [- -]

Organisaatiotason arvoriitoiden koettiin myös heikentävän vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumista. Organisaatiotasolla arvoriidat näkyivät erityisesti virallisten arvojen ja organisaation toiminnan välillä, jolloin arvot eivät vastanneet sitä, miten organisaatiossa todellisuudessa toimitaan. Vastavalmistuneet kokivat organisaation viralliset arvot ympäröyväksi ”sanahelinäksi”, mitkä eivät näkyneet organisaation toiminnassa ja oltiin kehitetty vain sen takia, että yritykseltä pitää nykyäsitä mukaan löytyä arvot. Seuraavissa esimerkeissä vastavalmistuneet kuvailevat virallisten arvojen ja organisaation toiminnan välistä ristiriitaa.

H4: No ehkä yks siihen sitoutuneisuuteen vaikuttaa se et mä en ehkä koe, et pitkällä tähtäimellä noi arvot on sitä, mitä mä niinkun olen. Joo ne on siinä paperilla se luottamus ja, ne on kyl sellasii mitä mä haluan mut ku ne ei toteudu siellä ni mä en ehkä koe niitä mun arvoiks mitä siellä on, mitä siellä tapahtuu niin sen takii ehkä koen, että pitkäl aikavälil en oo kovin sitoutunut.

H3: [--] tietyllä tavalla mä oon ihan valmis lähtee tuolta ku mä koen niin suurta arvoriitaa. [--] just ehkä sellanen et tavallaan enemmän alleviivataan kovii arvoja ku pehmeit arvoja ja niitä jopa vähän vähätellään niit pehmeit arvoi tai ainaki et ne on toissijaisia. Ja nyt en puhu siis näistä mejän neljästä (virallisesta) arvosta välttämättä, koska niissä tavallaan se diskurssi on ainaki niin et pehmeit arvot on kovii arvoja tärkeempiä, mut sit siin tulee yks tällänen ristiriita sanojen ja tekojen välillä et mitä sit kuitenkin loppupeleissä, jossain määrin arvostetaan. Et pitää olla sillee, varsinki jotenki naisena pitää olla sellanen kova ja pystyy koviin päätöksiin ja tekee ikäviä päätöksiä ja olemaan tietyllä tavalla temperamenttinen, eikä ainakaan heikko joissain jutuissa. Ne on sellasii, mitä aistii siitä, miten joistai asioista keskustellaan.

*Arvojen samankaltaisuus.* Arvojen samankaltaisuudella vastavalmistuneet tarkoittivat omien arvojensa ja organisaation arvojen yhteensopivuutta. Arvojen samankaltaisuus oli positiivisesti yhteydessä identifioitumiseen, jolloin voidaan todeta, että yksilön ja organisaation arvojen samankaltaisuus vahvistaa organisaatioon identifioitumista. Vastavalmistuneet arvostivat erityisesti sellaisia arvoja, jotka edistivät organisaatiossa positiivista sisäistä toimintaa ja sen sujuvuutta, kannustivat heitä tarkoituksenmukaiseen työnjälkeen ja avoimeen sekä rehtiin yhteistyöhön organisaation muiden jäsenten kanssa. Samankaltaisuus näkyi muun muassa siinä, että vastavalmistuneet pystyivät samaistumaan arvoihin, ne koettiin omaksi tai niiden kanssa ei koettu huomattavaa ristiriitaa. Mikäli arvot koettiin omien arvojen kanssa samankaltaisiksi, kuvailtiin niitä usein kuitenkin ympäröiviksi – sellaisiksi, joihin on monen helppo samaistua.

H5: mun on aika helppo yhtyä niihin (arvoihin) ja se, että saataisiin koko organisaatio muistamaan, mitä ne on ja toimimaan niiden mukaisesti ni siinä on varmasti tekemistä. Mulle ne on kuitenkin aika semmoset, niinku arvot hyvin usein on, et noi ne nyt, sit sä ajattelet et mä oon ite sellanen tyyppi et mä koen et ne tulee hyvin helposti luonnostaan mut sit, jos siel taas olis jotain sellasta mihin en näkis mihin minun luonne asettuu ni sitte toki siihen on myös vaikeempi sitoutua.

Arvot koettiin myös identifioitumista vahvistaviksi, silloin kun niiden kaltaista toimintaa haluttiin tavoitella. Ne eivät siis välttämättä kohdanneet tämän hetken identiteetin kanssa, mutta se oli toivottavaa lähitulevaisuudessa. Arvoja haluttiin tavoitella erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa vastavalmistunut koki työn motivoivaksi ja kiinnostavaksi, mutta hän ei ollut ehtinyt tottua vielä arvojen kaltaisen työn vaatimuksiin, sillä ne erosivat paljon yliopistossa asetetuista vaatimuksista. Seuraavassa esimerkissä haastateltava ilmaisee halua tavoitella kuvailemiaan organisaation arvoja.

H1: No siellähän on tottakai yrityksen ihan listatut arvot, mitkä on listattuna, jotka on rohkeus, ymmärrys, laatu ja nuorekkuus [- -]. Ne on kaikki ainakin noista virallisista sellasia, jota mä itse haluan tavoitella. Toki ehkä tiedostan sen, että jotkut niistä ei oo ihan niitä omia vahvuusalueita, että, esimerkiks rohkeus siinä mielessä, varsinkin tämmöseltä akateemiselta pohjalta. Se mikä tällä hetkellä tulis selkärangasta olis semmonen hyvin asiapitoinen, turvallinen, selkeä ulosanti ja teksti, et se on varmasti oikeaoppista, selkeää ja jäsenneiltyä ja hyvin helposti ymmärrettävää, mutta et siitä jäis joku extra pois jos tyytyisin vaan sellaseen käden jälkeen itseltäni. Se on sellanen, jota mun pitää kyllä aktiivisesti tavoitella, mutta mitä myös haluankin tavoitella, et siinä mielessä koen ihan omakseni sen.

*Arvojen päivittäminen.* Vaikka melko moni vastavalmistuneista koki samaistuvansa arvoihin tai suhtautui niihin neutraalisti, oli heillä kuitenkin usein halu päivittää arvoja nykyhetken sopivimmiksi. Arvojen päivittämisen nykyhetken sopivaksi koettiin identifioitumista vahvistavaksi, sillä silloin niissä huomioitaisiin tämänhetkiset työntekijät ja heidän näkemyksensä paremmin. Vastavalmistuneet kokivat tarvetta päivittää arvoja, mikäli

organisaation koettiin muuttuneen paljon siitä hetkestä, kun arvot oli muodostettu tai mikäli organisaatiomuutoksia oli edessä. Arvoja haluttiin päivittää myös sellaisissa tilanteissa, missä niiden ei koettu vastaavan todellisuutta tai ohjaavan yrityksen toimintatapoja.

H2: Et mä nään, että niitä ehkä pitäis uudistaa, tai ei uudistaa mut ainaki päivittää, et ku uusia työntekijöitä on tullu yli puolet. Puolet on vaihtunu tässä melkeen kuitenkin, ainaki sen jälkeen ku ne arvot on luotu, niin ehkä on liikaa sellasta olettamusta, että ihminen menee vaan siihen muottiin, mikä on tehty. Niistä ei oo keskusteltu, niit ei oo päivitetty.

H1: Ja sitten taas se semmonen joustavuus niin hirveen hieno arvohan se on ja hirveen hyvältä se niin kun tuntuu olla sellasessa organisaatiossa, jossa sanotaan, ettei oo mitään estettä sille et voisit kävellä kenen tahansa toimistoon, jos sillä on ok aika. Mut sit toisaalta mä tiedostan sen et se toimii hyvin sellasessa yhden huoneen organisaatiossa, startupissa ja näin, mut sitten kun alkaa väki kasvaa ja väkeä tulee lisää, niin jossakin vaiheessa täytyy sopia semmosia prosesseja, kuinka nämä asiat viedään. [- -] koen sen omakseni ja mukavaksi mutta tiedostan et sen pitää ehkä muuttua jossain vaiheessa.

Vastavalmistuneet kokivat etteivät he kuitenkaan voisi sanella uusia arvoja yksin, sillä ne pitäisi muodostaa työyhteisössä yhdessä keskustellen ja päätyä sellaisiin arvoihin, joihin kaikki organisaation jäsenet voivat sitoutua. Heidän mielestään arvojen tulisi olla lyhyitä ja ytimekkäitä – sellaisia, mitkä jokaisen organisaation jäsenen olisi helppo muistaa. Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan organisaation arvoihin positionsa takia tai sen vuoksi, että ne kumpuavat johdon henkilökohtaisista arvoista. Seuraava aineistoesimerkki kuvailee halua kehittää organisaation arvoja samaistuttavammiksi.

Haastattelija: Miten sä koet teidän yrityksen arvot?

H2: [--] mä nään että niitä pitäisi uudistaa, tai ainaki päivittää. Kun uusia työntekijöitä on tullu yli puolet, ainaki sen jälkeen ku ne arvot on tehty, niin mä veikkaan, että on ehkä liikaa sellasta olettamusta, että ihminen menee vaan siihen muottiin, mikä on tehty, että niistä (arvoista) ei oo keskusteltu, niit ei oo päivitetty.

Haastattelija: Miten sä kehittäisit niitä arvoja?

H2: [--] mä en koe, että niitä voi yksi ihminen päättää, vaan ne pitää nousta sieltä työntekijöiltä ja miten ne kokee ne. Tai siis kaikilta meiltä, että miten me koetaan ja sit muodostaa ne (arvot). Mutta mylläisin joo, pistäsin uusiks periaatteessa sille et kaikki pystyis samaistuu niihin.

Haastateltavat kokivat siis organisaation viralliset ja epäviralliset arvot tärkeäksi tekijäksi heidän identifioitumisensa rakentumisessa. Erityisesti kokemukset arvojen ristiriitaisuudesta korostuivat, mikäli vastavalmistuneet pohtivat organisaatiosta lähtemistä tai pohtivat jossain organisaatiossa työskentelemisen välttämistä. Identifioitumisen vahvistumisen kannalta haastateltavat kokivat tärkeäksi, että arvot olisivat samaistuttavia. Lisäksi virallisilta arvoilta vaadittiin totuudenmukaisuutta ja niiden haluttiin toimivan organisaation toimintaa ohjaavina

tekijöinä, sillä vastavalmistuneiden mukaan “arvoja ei ole järkeä tehdä, jos niitä ei ole aikomus toteuttaa”.

### 5.1.2. Organisaation eettiset periaatteet

Organisaation eettiset periaatteet mukailevat organisaatiokulttuurissa vallitsevia arvoja, jotka muuttuvat käytännön toiminnassa organisaation käyttäytymiseksi. Eettiset periaatteet voidaan siis luokitella organisaatiokulttuurin osatekijäksi, jonka koettiin myös olevan yhteydessä identifioitumiseen. Eettiset periaatteet muodostuvat seuraavista alateemoista: 1) organisaation toiminnan eettisyys ja 2) työntekijä kokonaisuutena ja 3) työntekijän ja työpanoksen arvostaminen. Teemoja käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

*Organisaation toiminnan eettisyys.* Organisaatiolta ja sen mahdollisilta asiakkailta toivottiin eettisyyttä, koska kaikenlaisen epäeettisen toiminnan koettiin heikentävän identifioitumista. Epäeettisyys koettiin jopa sellaisena tekijänä, mikä saisi lähtemään organisaatiosta tai välttämään epäeettiseen organisaatioon työllistymistä. Epäeettiseksi toiminnaksi koettiin yhteiskunnassa väärin toimiminen. Väärin toimimiseksi koettiin muun muassa vilpillinen ja epärehellinen toiminta sekä disinformaation levittäminen. Identifioitumista koettiin heikentävän nimenomaan sellaiset eettiset periaatteet, mitkä olisivat ristiriidassa yksilön oman arvomaailman ja eettisten periaatteiden kanssa.

H1: [- -] jos asiakkaiksi tulisi sellaisia tahoja, jotka toimii mun mielestä kertakaikkisen väärin tässä yhteiskunnassa, jotka tavoittelee asioita, jotka mä nään tosi vilpillisinä tai epärehellisinä ja joiden tarkoitus on selvästikin hyötyä jollakin törkeällä tavalla toisten kustannuksella. Tai jos me viestintätoimistona otettaisiin vastaan sellaisia viestintätehtäviä, joissa käytännössä vaan yritettäis pimitellä totuuksia tai levittää väärää tai valheellista tietoa. Jos tuolla päätettäis ottaa merkittävässä määrin sellasia asiakkuuksia, niin silloin mä lähtisin.

Vastavalmistuneet vaativat, että organisaatiossa toteutuisi oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Vastavalmistuneet kokivat tärkeäksi, että heitä ja heidän kollegojaan kohdellaan oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen käyttäytymisen koettiin muodostuvan reilusta ja oikeasta tavasta kohdella ihmisiä, syrjimättömyydestä ja kaikkien organisaation jäsenten samanarvoisuudesta. Kaikilla organisaation jäsenillä toivottiin olevan samanlaiset mahdollisuudet vaikuttaa asioihin, tulla kuulluksi organisaatiossa ja tehdä samanlaisissa olosuhteissa töitä. Mikäli vastavalmistuneet kokivat, ettei oikeudenmukaisuus toteutunut omalla tai jonkun toisen organisaation jäsenen kohdalla, heikensi se heidän identifioitumista organisaatioon.

H5: Jos mä kokisin, että työntekijöitä ei kohdella reilusti tai täällä syrjitään muita tyyppisiä, tai kaikilla ei oo samanlaiset olot tehdä töitä, niin tottakai se on sellanen asia, minkä itse koen heikentävän sitä sitoutumista siihen (organisaatioon) sekä sillä, jota kohdellaan väärin sekä sillä, joka sitä näkee.

*Työntekijä kokonaisuutena.* Vastavalmistuneet toivoivat, että organisaatiota osaisi huomioida työntekijän ihmisenä, joka on kokonaisuus, eikä vain työtä tekevä resurssi. Kokonaisuudessa toivottiin huomioitavan työntekijän jaksaminen ja hänen työpaikan ulkopuolinen elämänsä. Organisaatiot, joissa työntekijää ei osata nähdä kokonaisuutena, koettiin luotaantyöntäviksi.

Haastattelija: Millaiset kulttuuriset tekijät saisi sut välttämään jossain organisaatiossa työskentelmistä?

H3: Heti ekana tulee mieleen sellaset, mitkä näkee työntekijän vaan resurssina, eikä huomioi sitä, että ihminen on kokonaisuus. Ei oo olemassa vaan työminää, että se ihminen on kokonaisuus. Jos ois sellanen organisaatiokulttuuri, mikä pyrkii viemään viimeisetki rippeet ihmisen jaksamisesta välittämättä yhtään, niin se on sellanen varmasti.

Vastavalmistuneet eivät halunneet olla sellaisissa organisaatioissa töissä, joissa työntekijät nähtäisiin pelkkinä resursseina. Vastavalmistuneet halusivat organisaatioiden huomioivan, ettei työntekijällä ole pelkkää työminää, vaan hän on monipuolisempi kokonaisuus. Tämän vuoksi vastavalmistuneet eivät arvostaneet yrityksiä, jotka pyrkivät viemään työntekijältä kaiken energian, välittämättä heidän henkisestä hyvinvoinnista ja jaksamisesta.

Organisaatioiden välinpitämättömyys työntekijöiden jaksamisesta näkyi haluna hukuttaa työntekijät mahdottomiin työmääriin heidän henkisen hyvinvoinnin kustannuksella.

Jaksamisen huomioimattomuus koettiin identifioitumista heikentäväksi tekijäksi.

H4: Ja myöskin se, ettei anneta ihmisten palaa loppuun. Yhelle vanhalle työntekijällekin oli sanottu: “jos sä jääät tänne, sä tuut kuolemaan tähän työmäärään”. Miksi mä haluisin olla sellasessa firmassa lopun elämää, missä tavote on se, että on niin paljon hommaa et sä just ja just hallitset sen. Kyllä pitää olla hommia, mutta en mä haluu olla sellasessa tilassa, mitä esim. jotkut on tuolla – ne itkee joka viikko, joka päivä, kun sitä on niin paljon. Mä en haluu sellasta ...mä en todellakaan aio riskeeraa mun henkistä hyvinvointia jonkun työn takii [- -]

Vastavalmistuneet toivoivat, että organisaatiossa ymmärrettäisiin myös se, että työn lisäksi heidän vapaa-aikansa oli tärkeää. Organisaatiossa vallitseva asenne työn ja vapaa-ajan välistä suhdetta kohtaan yhdistettiin identifioitumiseen. Työn ja vapaa-ajan välinen suhde muodostui niistä merkityksistä, mitä työ ja vapaa-aika saivat organisaatiossa. Organisaatiossa vallitseva vähäinen vapaa-ajan merkitys koettiin identifioitumista heikentäväksi tekijäksi. Vapaa-ajan merkitys koettiin vähäiseksi, mikäli työtehtäviä annettiin tehtäväksi yli sovittujen työtuntimäärien, jolloin työt venyivät huomattavasti vapaa-ajan puolelle. Vähäinen vapaa-ajan

merkitys muodostui myös kokemuksesta, että johto toivoisi työn olevan työntekijälle kaikista merkityksellisin asia hänen elämässään. Työtehtäviin annettu aika oli arvokasta vastavalmistuneille ja siksi he toivoivat organisaation arvostavan sitä, että he antavat suurimman osan hereilläoloajastaan organisaation liiketoiminnan edistämiseksi. Työtuntien venyminen koettiin huonoksi kokonaisvaltaisen jaksamisen kannalta, sillä silloin jää vähemmän aikaa palautua ja tehdä omaa hyvinvointia edistäviä asioita.

H3: ...jos ei arvosteta sitä, että se ihminen antaa sen suurimman osan siitä hereilläoloajastaan sille firmalle, niin se ois sellanen, mihin en koskis pitkällä tikullakaan.

H4: Mut sitoutunu pitkällä tähtäimellä, niin en hirveen [- -] mä annan itestäni kaiken, mut sit musta tuntuu et mä tein esim. syksyllä ja kesällä ihan liikaa hommia välillä. Tuntuu et mä vähän paloin loppuun melkeen. [- -] toi ei oo mun koko elämä. Musta tuntuu, että johto toivoo et toi ois meille ihan kaikki kaikessa [- -] on muutakin ku toi työ. Mä en todellakaan aio riskeerata mun henkistä hyvinvointia jonkun työn takia. [- -]

Organisaation toivottiin myös takaavan työntekijöidensä hyvinvoinnin perustarpeet. Hyvinvoinnin perustarpeisiin nähtiin kuuluvan työterveyden takaaminen, lounasetu sekä kulttuuri- ja liikuntasetelit. Vastavalmistuneet kokivat, ettei pienissä organisaatioissa välttämättä huolehdita työntekijän perustarpeista. Hyvinvoinnin perustarpeista huolehtiminen koettiin kuitenkin identifioitumista vahvistavaksi tekijäksi, ja sen laiminlyöminen identifioitumista heikentäväksi, kuten seuraavissa aineistoesimerkeissä kuvaillaan.

Haastattelija: Yleisesti ajateltuna, millaiset organisaatiokulttuuriset tekijät voisi lisätä sun sitoutumista organisaatioon?

H2: [- -] Kaikki edut vaikuttaa muhun tosi positiivisesti [- -] Varsinkin, jos ne liittyy mun hyvinvointiin. [- -]

H4: Yks tällainen sitoutuneisuutta edistävä on kans et huolehditaan työntekijöistä. On työterveys, meillä ei aluks ollu työterveyttä. OKEI. Toi on yks tekijä, jos ois vaikka joku työpaikka, missä ei ois työterveyttä, niin ois se aika huono. Pitäis olla ihan sellaset perusjutut, mitä työntekijällä pitäis olla. Työntekijäedut ja lounas.

*Työntekijän ja työpanoksen arvostaminen.* Organisaation ja johdon osoittama työntekijöiden ja heidän työpanoksen arvostaminen koettiin myös identifioitumista vahvistavaksi tekijäksi. Arvostaminen näkyy vastavalmistuneiden mukaan siinä, miten arvostamista ilmaistaan organisaatioissa ja miten tunnistaa oman arvonsa. Arvostamisen näkyminen organisaatiokulttuurissa koettiin identifioitumista vahvistavaksi tekijäksi.

H3: No jäämään saa ehdottomasti [- -] kokeeko tulevansa arvostetuks, tai onko se ylipäänsä arvostavaa se kulttuuri.

Vastavalmistuneet halusivat erityisesti tuntea, että heitä arvostetaan ihmisinä organisaatiossaan. Eikä vain heitä itseään, mutta myös heidän kollegoitaan – kaikkia tasavertaisesti. Työntekijöiden arvostamisen koettiin olevan identifioitumista vahvistava tekijä, ja sen puute identifioitumista vähentävä tekijä. Työntekijöiden arvostamisen puutteen koettiin jopa lisäävän halua lähteä organisaatiosta. Vastavalmistuneet halusivat tuntea, että heitä arvostetaan juuri sellaisina kuin he ovat. Vastavalmistuneet kokivatkin tärkeäksi, että kaikki organisaation jäsenet pystyvät olla omia itsejään.

H2: Jäämiseen vaikuttaa kyllä se...että mun työtä arvostetaan, mä tiän et mua arvostetaan tos firmassa ihmisenä ja sitä myös kerrotaan mulle useesti. Mulle tulee tärkeä olo tossa firmassa.

Yllä olevasta esimerkistä voi myös havaita, että arvostamisen ilmaiseminen on tärkeä osa arvostetuksi tulemisen kokemusta. Arvostamista koettiin voitavan ilmaista kertomalla siitä suoraan esimerkiksi kehityskeskusteluissa, huomioimalla ihmisiä ja heidän työpanostaan sekä antamalla työntekijälle hänen ansaitsemaa palkkaa. Työntekijän ja hänen työpanoksen huomioiminen koettiin arvostamiseksi silloin, kun huomiota ja arvostusta ilmaistiin ryhmässä muiden kuullen, tai kun annettiin henkilökohtaisesti kiitos tehdystä työstä. Identifioitumisen koettiin laskevan, mikäli kukaan ei huomioisi tehtyä työtä ja antaisi kiitosta.

Työntekijöiden arvostamiseen yhdistettiin myös heidän työpanoksensa arvostaminen, minkä puolestaan koettiin vahvistavan organisaatioon identifioitumista. Työpanoksen arvostaminen lisäsi vastavalmistuneiden halua jäädä nykyiseen työpaikkaansa sekä tunnetta joukkoon kuulumisesta. Mikäli vastavalmistunut ei kokenut tulevansa arvostetuksi organisaatiossa, osasi hän kuitenkin toivoa sitä ja koki sen olevan identifioitumisen vahvistumisen kannalta merkittävä tekijä.

H4: [- -] pitkäl aikavälil en oo kovin sitoutunut. Jos mä näkisin tossa sellasta, että meitä arvostetaan ja kunnioitetaan, niinku meidän työpanosta [- -]

Vastavalmistuneet kokivat organisaation ilmaisevan työpanoksen arvostamista palkan suuruuden kautta. Palkka arvostuksen indikaattorina koettiin taas identifioitumisen kannalta merkittäväksi tekijäksi. Palkan koettiin osoittavan oman työn arvon organisaatiolle ja heijastelevan sitä, minkä suuruista arvoa itse tuottaa organisaatiolle. Mikäli vastavalmistuneet kokivat, ettei palkka ole yhtä suuri kuin heidän antama työpanos ajallisesti ja laadullisesti, koettiin sen heikentävän sitoutumista organisaatioon. Identifioitumista heikensi entisestään se,



mikäli organisaatio ei osannut perustella, miksi palkka on odotettua pienempi. Vaikka vastavalmistuneet kokivat alhaisen palkkatason olevan negatiivisesti yhteydessä heidän identifioitumiseen, oltiin se valmis hyväksymään, mikäli koettiin, että yrityksestä saa hyvää kokemusta ja oppia alalta uran alkuvaiheessa.

H5: ...ei oo ehkä kyse palkasta sinänsä, vaan koetko sä saavasi sen verran, mitä teet ja sen, mitä arvoa sä tuot yritykselle...tottakai se lisää sitoutumista tietyllä tasolla

Haastattelija: Mitkä organisaatiokulttuurin tekijät edistäisi halua lähteä tästä työpaikasta?

H6: Jos mä kokisin, etten saisi sellasta palkkaa, mitä mulle kuuluisi [- -] tottakai se (palkka) on mulle tärkeä, että se on mulle sopivalla tasolla ja se on sellasella tasolla, että mua arvostetaan työntekijänä. Mutta se ei oo mulle, et mä otan enemmän sen oppimisen kuin sen palkan.

Arvostamisen ilmaisemisen puute johtaa siihen, ettei omaa arvoa tunnista organisaatiossa.

Tietämättömyys omasta arvosta heikensi identifioitumista ja sai vastavalmistuneet hakemaan töitä muualta, sillä omaa arvoa koettiin olevan helppo mitata työnhakuprosessissa.

Työnhakuprosessissa selviää, onko sen arvoinen, että joku toinen organisaatio palkkaisi, millaisiin tehtäviin olisi mahdollista päästä, ja minkä suuruinen palkka viestisi omasta arvosta.

Arvostamisen ilmaisen puute koettiin myös viestiksi siitä, ettei henkilöä haluttaisi pitää organisaatiossa.

Haastattelija: Kuvaile, kuinka sitoutunut koet olevasi työpaikkaasi.

H5: [- -] Olen harkinnut nyt yhteen paikkaan hakemista ja vähän sellasen oman arvon mittaamista. [- -]

Työpanoksen arvostamiseen liitettiin myös luottamuksen ilmaisemisen antamalla vastuuta.

Vastuun saamisen koettiin vahvistavan identifioitumista, kun taas sen puuttumisen koettiin heikentävän identifioitumista. Vastavalmistuneet arvostivat sitä, että heihin luotettiin työnteossa ja he saivat vapauden tehdä töitä omalla tavallaan. Sen lisäksi vastavalmistuneet kuitenkin toivoivat saavansa tarvittaessa tukea.

Haastattelija: Millaiset organisaatiokulttuuriset tekijät lisää sun halua työskennellä tossa työpaikassa?

H1: Totta kai semmonen vastuun jakaminen, että pudotetaan vähän syvään päätyyn [- -] et saa kuitenkin tukea ja neuvoo, mutta annetaan sitä vastuuta ja raamit tehdä se siinä niin hyvin, kun parhaaksi näkee

Jotkut vastavalmistuneista toivoivat, että heidän organisaatioissaan osoitettaisiin enemmän luottamusta mahdollistamalla etätö ja antamalla vastuullisia tehtäviä kaikille organisaation jäsenille. Vastavalmistuneet kokivat, että luottamuksen ja vastuullisten tehtävien puuttuessa,

ei ollut niin suurta halua tai mahdollisuutta näyttää omia taitoja. Luottamuksen ja vastuun puute koettiin identifioitumista vähentäväksi tekijäksi. Seuraavassa esimerkissä eräs vastavalmistunut kuvailee tilannetta, jossa yhdelle organisaation entiselle työntekijälle ei annettu luottamusta ja vastuuta:

H4: No myöskin mun mielestä se (lisää sitoutumista), että sä annat vastuuta. Esim. tuli mieleen meidän yks entinen työntekijä, sille ei annettu mitään, se vaan tuli harkkariks ja tuntu et se ei oikeen, sille ei oikeen annettu mahdollisuutta. Se ois ehkä halunnu jatkaa mut en mä tiä haluuko kukaan oikeesti, jos sulle ei anneta mahdollisuutta näyttää sun taitoja, et sä et saa vastuuta ni tulee vähän sellanen et suhun ei luotetakkaan.

Vastavalmistuneet odottivat organisaationsa toimivan kaiken kaikkiaan eettisesti.

Vastavalmistuneet toivoivat organisaatioltaan yhteiskunnassa oikein toimimista, rehellistä toimintaa, oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa, työntekijän huomioimista kokonaisuutena sekä työntekijän ja hänen työpanoksensa arvostamista. Eetisten periaatteiden mukainen toiminta vahvisti vastavalmistuneiden identifioitumista, kun taas niiden vastainen toiminta koettiin identifioitumista heikentäväksi.

## 5.2 Organisaation rakenne

Organisaation rakenne, mikä on yksi organisaatiokulttuurin osatekijä, yhdistettiin vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumiseen. Organisaation rakenteeseen sisältyy organisaation henkilöstörakenne ja organisaation hierarkia, mitkä olivat vastavalmistuneiden käsitysten ja kokemusten mukaan merkityksellisiä identifioitumisen kannalta. Edellä mainittuja teemoja käsitellään laajemmin seuraavissa kappaleissa.

*Organisaation henkilöstörakenne.* Organisaation henkilöstörakenteella tarkoitetaan henkilöstön kokoa, henkilöstöratkaisuja ja eri työroolien määrää. Henkilöstörakenteeseen sisältyy vastavalmistuneiden kokemuksia siitä, millaisia mahdollisuuksia on edetä roolista toiseen, mikä on vastavalmistuneen oma rooli osana henkilöstörakennetta ja millaisia vaikutusmahdollisuuksia oma rooli tuo. Organisaation henkilöstörakenne sekä vahvisti että heikensi vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumista.

Organisaation henkilöstörakenteen koon koettiin olevan yhteydessä vastavalmistuneiden identifioitumiseen. Pienyrityksissä henkilöstön koko voi koostua korkeintaan 49 työntekijästä. Organisaation pienen henkilömäärän koettiin olevan myönteisesti yhteydessä identifioitumiseen, sillä pieni henkilömäärä lisäsi yhteisöllisyyden tuntua. Lisäksi jokaisella organisaation jäsenellä koettiin olevan merkityksellinen rooli organisaatiossa, niin yhteisön jäsenenä kuin organisaatiokulttuurin rakentajina. Organisaatiokulttuurin nähtiin jopa olevan jäseniensä summa, jossa yhden henkilön tai käyttäytymisen muutos näkyi huomattavasti.

H4: kun on noin pieni firma, niin kyllä siinä on jo aika sellanen yhteenkuuluvuuden tunne osana, koska meitä on niin vähän, ja kaikilla on oma rooli...

Pienyrityksen henkilöstörakenteella oli kuitenkin havaittavissa myös kielteinen yhteys organisaatioon identifioitumiseen, sillä pienen henkilöstömäärän koettiin vähentävän mahdollisia työrooleja organisaatioissa. Työroolien vähäisyyden koettiin taas vähentävän etenemismahdollisuuksia roolista toiseen. Etenemismahdollisuuksien vähäisyys koettiin identifioitumista heikentäväksi, mikäli omasta positiosta olisi halunnut edetä seuraavalle, työtehtäviltään vaativammalle tasolle, mutta henkilöstörakenteen puitteissa se ei ollut mahdollista. Eräs haastateltavista kuvailee etenemismahdollisuuksien mahdottomuutta seuraavassa aineistoesimerkissä:

H5: Tän yrityksen ongelmallisuus minulle on se, että mulla ei oo mahdollisuuksia edetä näistä nykyisistä työtehtävistä. Eli se, että meillä on pieni organisaatio ja toi on se rooli, missä mä oon nyt ja ylemmät pestit siitä on käytännössä toimitusjohtaja. Itselle, kun haluaa uralla kehittyä ja mennä eteenpäin, niin toki kokee sen, että sitten kun ne nykyiset tehtävät ei enää tuo (uutta), ni pitäis päästä eteenpäin [- -] et oon harkinnut nyt esimerkiksi yhteen toiseen paikkaan hakemista.

Organisaation henkilöstörakenne saattaa vaikuttaa myös resursseihin, joita organisaatiossa on käytettävissä. Identifioitumisen kannalta oli ongelmallista, mikäli organisaatio ei pienestä koostaan ja rajoitetuista rooleistaan huolimatta kokenut tarvetta palkata sijaisia erityisasiantuntijoiden tilalle pidempien poissaolojen ajaksi. Tällaisen tilanteen koettiin heikentävän identifioitumista, mikäli vastavalmistunut itse koki roolin tärkeäksi organisaation liiketoiminnan kannalta. Seuraavassa esimerkissä eräs haastateltava kuvailee tällaista tilannetta:

H5: Mun ajatukset siitä, mitä meidän pitäisi tällä hetkellä isossa kuvassa tehdä ja viedä meidän liiketoimintaa eteenpäin vähän eroaa siitä, mitä me ollaan tekemässä...esimerkiksi yksi henkilö jäi

äitiyslomalle ja tehtiin päätös, että hänen tilalle ei rekrytoida ketään [- -] henkilöratkasut siitä, mikä osa-alue meillä vaatii panostusta on se yksi asia mikä heikentää (sitoutumista).

Myös oma rooli osana organisaation henkilöstörakennetta koettiin identifioitumisen kannalta merkitykselliseksi, mikäli oma rooli ja työpanos koettiin jollain tavalla korvaamattomaksi. Työpanos koettiin korvaamattomaksi, jos oma rooli oli laava ja vaikutti paljon myös muiden organisaation jäsenten työssä suoriutumiseen. Oman roolin koettiin myös sisältävän merkittävää hiljaista tietoa, jolloin organisaatio olisi pulassa menettäessään kyseisen työntekijän. Tunne oman työpanoksen merkityksellisyydestä vahvisti identifioitumisen tunnetta.

H3: [- -] ite on tuolla niin monessa (työtehtävässä) mukana, niin aika moni asia kulkee tuolla mun kautta, niin siitäkin tulee vähän sellasta (kuulumisen tunnetta). Että tavallaan kukaan ei oo ikinä korvaamaton, mutta on mulla sellanen tunne, että ei tuolla kauheen moni asia pyöris, jos mä vaikka lähtisin, niin sekin tietyllä tavalla lisää sellasta kuuluvuutta.

Oman roolin tuomat mahdollisuudet vaikuttaa organisaation toimintaan koettiin vahvistavan organisaatioon identifioitumista lisäämällä esimerkiksi kuuluvuuden tunnetta ja tunnetta siitä, ettei ole pelkkä "rivityöntekijä". Mikäli vaikutusmahdollisuuksia ei koettu olevan, koettiin sen heikentävän identifioitumista organisaatioon, varsinkin silloin, kun tiettyihin asioihin vaikuttaminen olisi haastateltavien mukaan kuulunut roolin työnkuvaan. Seuraavassa aineistoesimerkkissä eräs vastavalmistunut kertoo roolin tuomien vaikuttamismahdollisuuksien yhteydestä identifioitumiseen:

H3: [- -] ehkä se kulminoituu siihen, että kokeeko et siihen kulttuuriin pystyy vaikuttaa kuitenkaan. Ja jos se vastaus on ei, niin kyllä se siinä kohtaa tekee tosi paljon hallaa sille sitoutumiselle. Varsinkin, jos kokee, että HR-ihmisenä ei pysty vaikuttaa, niin sit kokee myös sellasta tietynlaista epäonnistumista työssään.

Vastavalmistuneet halusivat, että kaikilla organisaation jäsenillä on tasavertainen mahdollisuus vaikuttaa erityisesti organisaatiokulttuuriin, organisaation strategiaan, työn mielekkyyteen, työn organisoimiseen ja päätöksentekoon. Vastavalmistuneet kokivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan, jos heidän ideoitaan kuunneltiin, antamaa palautetta huomioitiin, ja sen mukaista toimintaa edistettiin. Myös mahdollisuus osallistua organisaatiossa järjestettäviin strategiapäiviin koettiin vaikuttamismahdollisuudeksi

ja identifioitumista vahvistavaksi. Vaikuttamismahdollisuuden koettiin myös lisäävän avoimuutta organisaatioon.

H6: Toki se, että mä koen et mä pystyn vaikuttaa asioihin ja mä koen et mua kuunnellaan [- -]

Haastattelija: Millaiset organisaatiokulttuuriset tekijät lisäävät halua jäädä tähän organisaatioon?

H5: [- -] Koen, että minun uusia ideoita kuunnellaan mutta sit siinä on myös sellanen kääntöpuoli, että kaikkien uusia ideoita ei kuunnella [- -] mul on mahdollisuus vaikuttaa tosi moneen asiaan ja se pitää mut tyytyväisenä tietyllä tasolla

*Organisaation hierarkia.* Vastavalmistuneet yhdistivät identifioitumiseen organisaation hierarkian, jolla he viittasivat organisaation jäsenten väliseen arvojärjestykseen. Yleisesti ottaen arvojärjestyksessä verrattiin johdon ja työntekijöiden asemien suhdetta toisiinsa. Vastavalmistuneiden mukaan heidän työpaikoillaan oli havaittavissa niin matalaa kuin korkeampaa hierarkiaa. Hierarkian aste vaikutti vastavalmistuneiden käsitysten ja kokemusten mukaan kulttuurin avoimuuteen ja rentouteen. He yhdistivät hierarkian myös omaan rooliinsa osana organisaation hierarkista järjestystä ja oman position tuomia vaikuttamismahdollisuuksia.

Matalan hierarkian koettiin vahvistavan identifioitumista, mikä näkyi muun muassa haluna työskennellä yrityksessä, jossa hierarkia on matala tai sitä ei koettu olevan ollenkaan.

Haastateltavien mukaan matala hierarkia näkyi muun muassa organisaation jäsenten samanarvoisuutta heijastelevassa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus koettiin samanarvoisuutta heijastelevaksi esimerkiksi silloin, kun kokeneempi työntekijä tai johtoportaan jäsen kysyi neuvoa tai mielipidettä vastavalmistuneelta, joka oli työskennellyt vähemmän aikaa organisaatiossa tai, jonka rooli oli organisaation hierarkisessa järjestelmässä alempiarvoinen. Tällaisen vuorovaikutuksen koettiin lisäävän organisaatioon kuulumisen tunnetta, kuten eräs haastateltava kuvailee:

Haastattelija: Millaisissa tilanteissa se kuulumisen tunne tulee?

H3: [- -] kun joku kysyy vartavasten mun mielipidettä ja halua tietää, varsinkin jos tulee joku tämmönen paljon kokeneempi ku minä ja on meillä johtoportaaassa, että mitä sä oot tästä mieltä tai ku tartee sparrausapuu.

Vastavalmistuneet kokivat, että hierarkia määrittelee myös tietyllä tavalla heidän omaa positiotaan organisaation arvojärjestyksessä. Matalan hierarkian organisaatioissa oma positio mahdollisti vastavalmistuneiden mielestä oikeuden vaikuttaa päätöksentekoon, kulttuuriin tai organisaation toimintaan. Vaikuttaminen koettiin merkitykselliseksi identifioitumisen

kannalta ja vastavalmistuneet halusivatkin tuntea itsensä “tärkeäksi palaksi siinä palapelissä, mistä organisaatio muodostuu”. Seuraavissa esimerkeissä vastavalmistuneet kuvailevat position tuomaa mahdollisuutta vaikuttaa ja sen tärkeyttä identifioitumisen kannalta.

H5: [- -] mikä parantaa (sitoutumista) on se kulttuurissa varmasti se oman position tuoma kyky sanoo kelle tahansa täällä (organisaatiossa), mitä mä oon asioista mieltä [- -]

H6: [- -] Kyl se on mulle tosi tärkeetä, että pääsee vaikuttamaan ja tuntee, että on tärkeä [- -]

Matalan hierarkian koettiin lisäävän organisaation jäsenten välistä avoimuutta ja luovan rentoa ilmapiiriä, minkä taas koettiin vahvistavan identifioitumista organisaatioon ja kollegoihin. Vastavalmistuneiden mukaan avoimuutta odotettiin päätöksentekoprosesseista, yrityksen johdolta ja hallitukselta. Rentous taas näkyy vuorovaikutuksessa tapana jutella työkavereiden kanssa töiden lomassa, rentona tyylinä puhua työhön liittyvistä asioista “pilke silmäkulmassa asenteella”.

H1: [- -] sitten tää, että kulttuuri on sellanen hyvin avoin ja rento, niin se sitouttaa niihin työkollegoihin. Ja tottakai sitten tää matala hierarkia [- -] sellanen rento tapa jutustella siinä työn lomassa, kun sitä tehdään ja huomioidaan toisia semmosella pilke silmäkulmassa asenteella.

Korkea hierarkia koettiin taas identifioitumista heikentävänä tekijänä. Korkea hierarkia näkyi vastavalmistuneiden mukaan organisaation päätöksenteon ja toiminnan jäykkyudessa, päätöksenteon johtajakeskeisyydessä, johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen vähäisyydessä sekä johdon negatiivisissa asenteissa työntekijöitä kohtaan. Haastattelijat kuvasivat korkea hierarkisten organisaatioiden toimintaa sellaisena, jossa päätöksentekoon vaaditaan paljon välikäsiä, organisaation eri osat ovat siiloutuneita, johtajat eivät halua puhua työharjoittelijoille ja johtajan mielipide on organisaatiossa kaikista arvokkain.

H5: Sellanen organisaation jäykkyys on sellanen, mille on itte tosi allerginen tai semmonen, jos tehdään vaan hierarkialla päätöksenteosta vaikee [- -] tavallaan se, että asioiden läpi käyminen vaatii välikäsiä [- -] heikentää sitoutumista.

Hierarkiaa pidettiin korkeana, jos henkilöstö jätettiin päätöksenteon ulkopuolelle, eikä heille annettu mahdollisuuksia vaikuttaa organisaation toimintaan. Päätöksentekoon liittyvän vuorovaikutuksen vähäisyys, kuten esimerkiksi työntekijöiden mielipiteiden kuuntelematta jättäminen päätettävästä asiasta, koettiin identifioitumista heikentäväksi tekijäksi. Mikäli yritys kuitenkin alkaisi ottamaan henkilöstöä enemmän mukaan päätöksentekoon ja kuuntelemaan heidän näkemyksiään, se lisäisi vastavalmistuneiden käsitysten mukaan heidän

identifioitumistaan ja madaltaisi hierarkiaa. Vastavalmistuneet eivät pitäneet ajatuksesta, jossa heidät jätettäisiin ulkopuolelle yrityksen tärkeiden asioiden päättämisestä, koska silloin he kokisivat olevansa vain työnteon resurssien “pelinappuloita”.

Haastattelija: Millaiset organisaatiokulttuuriset tekijät saa sut ajattelemaan tosta työpaikasta lähtemistä?  
H1: [- -] jos mennään sellaseen tiettyssä mielessä hierarkisempaan malliin, jolloin työntekijöitä ruvetaan näkemään pelinappuloina sillä tavalla, että heiltä ei yhtään kuulla heidän omia näkemyksiään [- -]

H5: [- -] enemmän lopullisiin päätöksentekoihin isoissa asioissa muun henkilöstön mukaan ottaminen niin se lisäis (identifioitumista) [- -] yhä avoimempi, et mitä ollaan tekemässä ja otetaan muitaki näkemyksiä mukaan siihen päätöksentekoon vielä enemmän [- -]

Korkean hierarkian organisaatioissa johdon asenne ja suhde työntekijöitä kohtaan saatettiin kokea huonoksi. Johdon ja alaisten välinen huono suhde sisälsi muun muassa johdon välinpitämättömyyttä työntekijöitä ja heidän työpanostaan kohtaan, minkä koettiin heikentävän identifioitumista. Vastavalmistuneet kuitenkin toivoivat johdon ilmaisevan välittämistä, niin työntekijöitä kuin heidän työpanostaan kohtaan. Tämä koettiin tärkeäksi erityisesti pienessä organisaatioissa, jossa johto on enemmän läsnä työntekijöiden arkipäivässä korkeasta hierarkiasta huolimatta.

H4: [- -] yks hyvä tällanen sitoutuneisuutta (lisäävä asia) on kans [- -] mun mielestä esim. pomon ja johdon pitää osottaa se, varsinkin noin pienessä yrityksessä, et välitetään ihmisistä, välitetään (työ)panoksesta, koska mulla on välillä ainaki sellanen, mun mielestä ei aina tunnu et meillä on mitään väliä, et ihan sama tehdää, et se on vähän tunteetonta se meno...Yks meidän edellinen työntekijä sano samaa, että ei meistä oikeen välitetä, mitkä meidän fiilikset tai ajatukset, tai jos meillä on jotain kritiikkiä niin ei sillä oo välii. Ainoo mikä on painava on heidän mielipide.

Organisaation rakenteessa se, miten henkilöstö on muodostunut ja millainen arvojärjestys eli hierarkia organisaation eri roolien välillä vallitsee, yhdistettiin identifioitumiseen sekä sitä vahvistavana että heikentävänä tekijänä. Matalasta tai korkeasta hierarkiasta huolimatta vastavalmistuneet halusivat kokea olevansa tärkeä osa sitä palapeliä, mistä organisaatio rakentuu.

### 5.3. Oppimisen kulttuuri

Oppimisen kulttuurilla tarkoitetaan organisaatiokulttuureja, joissa oppiminen nähdään tärkeänä kulttuurin osatekijänä. Vastavalmistuneet yhdistivät organisaatiossa vallitsevan oppimisen kulttuurin identifioitumiseen. Vahvan oppimisen kulttuurin koettiin olevan positiivisesti yhteydessä identifioitumiseen, kun taas oppimisen kulttuurin puuttumisen tai vähäisyyden koettiin heikentävän identifioitumista. Vastavalmistuneet arvostivat oppimista, halusivat kehittää itseään ja toivoivat myös organisaationsa tukevan sitä. He halusivat oppia paremmiksi työtehtävissään, kasvattaa tietovarantoaan ja siten kehittää asiantuntijuuttaan. Vastavalmistuneet halusivat myös oppia muiden organisaation jäsenten työtehtävistä, ja miten niitä tehdään. Oppimisen kulttuuri on jaettu seuraaviin teemoihin: 1) oppimisen arvostaminen, 2) oppimisen mahdollisuudet ja 3) oppimisen ohjaaminen.

*Oppimisen arvostaminen.* Vastavalmistuneet toivoivat oppimista arvostavaa kulttuuria organisaatioltaan, sillä heille erityisesti uran alkuvaiheessa kokemuksen kerryttäminen ja uuden oppiminen on tärkeää – jopa yksi tärkeimmistä tekijöistä. Vastavalmistuneiden kertomuksissa korostui itsensä kehittämisen arvostaminen, minkä vuoksi he toivoivat myös työpaikkansa arvostavan sitä ja antavan siihen mahdollisuuden.

H1: ...ja myöskin selvästi sellanen paikka, jossa kannustetaan itsensä kehittämiseen, mikä on nyt sellanen hirveen tärke juttu itelle, saada kehittyä ja saada ottaa aikaa sille, ottaa selvää ja kehittyä, kerää uutta tietoo. Sellasena alustana toi on hirveen hyvä työpaikka...

Haastateltavien käsitysten ja kokemusten mukaan identifioitumista vahvistaa organisaation positiivinen asenne oppimista kohtaan. Positiivisesta asenteesta on havaittavissa, että oppiminen koetaan tärkeäksi – siihen kannustetaan ja tarjotaan tilaisuuksia. Vastavalmistuneet toivoivat organisaation suhtautuvan positiivisesti oppimiseen ja kehittymiseen, sillä positiivisen suhtautumisen koettiin vahvistavan vastavalmistuneen identifioitumista. Seuraavassa aineistoesimerkissä eräs haastateltava toivoisi organisaation suhtautuvan positiivisemmin oppimiseen kuin se tällä hetkellä suhtautuu:

H4: no ehkä yks, mikä siihen sitoutuneisuuteen vaikuttaa [- -] jos mä näkisin tos selasii, että [- -] halutaan et me kehitytään [- -]

Oppimisen arvostaminen organisaatiossa näkyisi vastavalmistuneiden mukaan siinä, haluaako organisaatio panostaa oppimisen ylläpitämiseen niin rahallisesti kuin ajallisesti, tarjoamalla esimerkiksi koulutuksia ja antamalla aikaa oppia uutta. Oppimisen arvostaminen näkyisi myös



siinä, että organisaatiolla on aito halu kehittyä itse, ja kehittää työntekijöitään. Mikäli taas organisaatiokulttuurissa nähtiin haluttomuutta kehittymiseen ja uudella tavalla toimimiseen, koettiin sen heikentävän identifioitumista. Seuraavassa aineistoesimerkissä eräs haastateltava kertoo, miten toivoisi oppimisen arvostamisen näkyvän organisaatiossa:

H5: [- -] jos me halutaan olla kehittäviä (arvoissa), niin siihen pitää pystyä panostamaan myös rahallisesti eikä vaan työtunteina. [- -] Organisaation pitää oikeesti haluta kehittyä ja tehdä asioita uudella tavalla. Jos mä ite koen, että se kulttuuri on sellanen, et tehään ja pidetään se tällaisena kuin se on ja kaikki on ok, niin siinä on tosi vaikee olla itse mukana.

Oppimisen kulttuuri lähtee siis siitä, miten oppimista arvostetaan organisaatiossa. Vastavalmistuneet arvostavat itse oppimista ja kehittymistä, jonka vuoksi he toivovat sen näkyvän myös heidän työpaikallaan.

*Oppimiseen mahdollisuudet.* Oppimisen mahdollisuuksilla tarkoitetaan organisaation tarjoamia tai mahdollistamia tilanteita oppia uutta ja kehittyä. Vastavalmistuneet kokivat oppimisen mahdollisuudet tärkeäksi identifioitumisen vahvistumisen kannalta. He arvostivat organisaation antamia mahdollisuuksia kehittää itseä ja oppia uusia asioita monelta eri osa-alueelta heti työsuhteensa alusta lähtien. Vastavalmistuneet kokivat oppivansa uutta, mikäli työtehtävät haastoivat heitä ja he kokivat “oppimiskäyränsä” olevan nousujohteinen.

H5: [- -] miten minun sitoutuminen tähän firmaan hyvin paljon kiteytyy, minut on päästetty aika lailla koulun penkiltä [- -] oppimaan monelta eri osa-alueelta eri asioita [- -]

H6: no tottakai työtehtävät ja tuntee oppivansa ja saavansa tosta työstä jotain [- -] se on mulle varsinki ku on täs vaihees uraa, et se oppimiskäyrä on myös noususuuntainen. Siinä vaiheessa ku tuntee ettei opi mitään, niin ei siel oo mitään järkee olla [- -]

Organisaation tarjoamat mahdollisuudet oppia uutta ja saada sen kautta kokemusta koettiin tärkeäksi erityisesti uran alkuvaiheessa, sillä sen koettiin tuovan arvoa vastavalmistuneiden ansioluetteloihin. Uuden oppiminen lisäsi myös työssä onnistumisen tunnetta.

Vastavalmistuneet kokivat tärkeäksi kerryttää kokemusta erityisesti nuorella iällä ja uran alkuvaiheessa. Moni koki myös työskentelevänsä nykyisessä työpaikassaan sieltä saatavan hyvän kokemuksen takia. Kokemusta koettiin saatavan laajoista työtehtävistä monien eri asiakkaiden kanssa sekä työskentelemällä yhteistyössä muiden organisaation jäsenten kanssa. Saatua kokemus koettiin merkitykselliseksi, mikäli ajateltiin, ettei samanlaista voisi saada uran alkuvaiheessa muualta. Oppimisen kautta saatavan kokemuksen koettiin vahvistavan identifioitumista.

H4: [- -] tällä hetkellä tekee kokemus edellä asenteella, et ei mulle ehkä tässä iässä tai tässä vaiheessa oo vielä niin kriittistä joku palkka, mut ehkä tällä hetkellä halua vaan mahdollisimman paljon kokemusta ja tuolta sitä saa kyllä ihan joka viikko.

H6: koen olevani aika sitoutunu tohon myöski sen takii, että meillä on [- -] tosi mielenkiintoiset työtehtävät ja asiakkaat, että ei välttämättä tässä uran vaiheessa saisi vastaavaa duunia muualta ja kyllä mä haluun olla tuolla ainaki jonki aikaa kerryttämässä omaa kokemusta.

Uusi rooli organisaatiossa tai mahdollisuus uuteen rooliin tulevaisuudessa koettiin oppimisen mahdollisuutena ja identifioitumista vahvistavana tekijänä. Uuden roolin koettiin lisäävän työtehtävien haastavuutta ja lisäävän halua jäädä organisaatioon. Mahdollisuus edetä organisaatiossa vaativampiin tehtäviin ja uusiin rooleihin nähtiin myös organisaation tarjoamana mahdollisuutena oppia uutta tulevaisuudessa. Etenemismahdollisuuksia ei kuitenkaan koettu realistisiksi pienyrityksessä, ellei se kasvaisi henkilömäärältään ja toiminnaltaan suuremmaksi vuosien saatossa.

H2: Tällä hetkellä mua sitoo tohon organisaatioon se, että mä oon saanu sieltä nyt niin hyvän uuden roolin ja mä koen, että pystyn saamaan tästä roolista tosi tosi paljon ja oppimaan.

H5: [- -] ne etenemismahdollisuudet ja yritys haluaa viedä sua eteenpäin ja koetko sä, että se kehitys tapahtuu täällä vai jossain muualla

H6: [- -] en mä siis tarkoita ettenkö mä vois olla tuolla vaikka vuosiaki eteenpäin mutta siinä vaiheessa pitäis työtehtävien edetä sen mukasesti. Sen oppimiskäyrän pitäis pysyy myös nousujohteisena, ja muutenki toi on niin pieni firma et mä en pidä sitä hirveen realistisena [- -]

Oppimisen mahdollisuuksien puuttumisen koettiin taas identifioitumista heikentäväksi. Vastavalmistuneet kokivat oppimisen mahdollisuuksien puuttumiseksi sellaiset tilanteet, joissa yrityksellä ei ole halua kehittää heitä paremmaksi työtehtävissään ja viedä uralla eteenpäin. Myös mahdottomuus edetä haastavampiin tai itseään kiinnostaviin työtehtäviin koettiin oppimisen mahdollisuuden puuttumiseksi. Toisaalta, mikäli vastavalmistunut koki, ettei hän ollut tarpeeksi identifioitunut työpaikkaansa, ei hänellä ollut motivaatiota kehittää osaamistaan mahdollisen uuden roolin vaatimalle tasolle.

H3: Kyl mä oon nyt ruvennu kattoo muita töitä ja on tullu tosi vahvasti semmonen, että ei mulla oikeestaan oo tossa firmassa enää mitään roolia, mitä ne vois tarjota, mikä mua kiinnostais niin paljon, että mä jäisin sitä sinne toteuttamaan...seuraava askel vaatii todella paljon töitä, jos ois tosi sitoutunu ja ihan inessä tos touhussa niin ei se sillon haittais, mut jos on motivaatio alhaalla...on aika vaikee sitoutuu niin paljon et pystyis sellasiin työsuorituksiin, mitä tollanen vaatii.

Mikäli oppimisen mahdollisuuksien ei koettu tarjoavan enää uuden oppimisen mahdollisuutta, alkoivat vastavalmistuneet pohtia organisaatiosta lähtemistä. Vastavalmistuneet eivät pitäneet

työstä, missä he eivät oppisi uutta ja mikä alkaisi toistamaan itseään. Vastavalmistuneiden käsitysten mukaan he lähtisivät tai harkitsisivat tämänhetkisestä työpaikastaan lähtemistä, mikäli he kokisivat, etteivät oppimisen mahdollisuudet enää kehittä heidän osaamistaan. Tällaisen oppimisen pysähtymisen koettiin siis vähentävän organisaatioon identifioitumista.

H2: mä veikkaan, että mä oon vuoden päästä oppinu sen, mitä voin, tai en varmastikaan kaikkea mut sit haluis jotain uutta.

H6: [- -] jos mä kokisin, että mä en oppis mitään [- -] olisin varmaan lähtenyt ajat sitten [- -]

Oppimisen mahdollisuuksia lisäsi avoin tiedon jakamisen ja hakemisen kulttuuri.

Vastavalmistuneet toivoivat kollegoidensa antavan tarvittaessa tukea ja neuvoja työtehtävien suorittamiseen. He myös kokivat itse kuuluvansa enemmän joukkoon, mikäli heiltä kysyttiin apua ja he saivat jakaa omaa asiantuntemustaan muille. Erityisesti tiedon jakamisen koettiin edistävän identifioitumista, mikäli kokeneempi kollega tai johtoryhmän jäsen tuli kysymään vastavalmistuneelta mielipidettä tai näkemystä. Kyse ei siis aina ollut oman oppimisen mahdollistamisesta, vaan kyvystä antaa myös muille mahdollisuuksia kehittyä. Tiedon jakaminen ja sen hakeminen vahvistivat siis vastavalmistuneiden identifioitumista organisaatioon.

H1: Se mikä taas edistää (identifioitumista), on jopa oikeestaan se, että vähän tällaset pitempään olleet tulee pyytämään näkemystä tai apua itseltä...niin tottakai sellanen saa, varsinkin tällasena uutena työntekijänä alkuvaiheessa, tuo kuuluvuuden tunnetta.

*Oppimisen ohjaaminen.* Vastavalmistuneet kokivat, että he kaipaivat organisaatiolta oppimiseen ohjaavaa kulttuuria. Tällä he tarkoittivat muun muassa sitä, että organisaatiossa annetaan aikaa oppimiselle ja se on sallittua työajan puitteissa. Vastavalmistuneet kokivat tärkeäksi, että organisaatio kannustaa vastavalmistunutta itsensä ja oman asiantuntijuutensa kehittämiseen. Lisäksi he toivoivat organisaatiolta valmentajamaista otetta oppimiseen – kannustamista ja ohjaamista oikeaan suuntaan. Vastavalmistuneet toivoivat jopa mentoria itselleen tai vähintään työyhteisöstä löytyvää kokeneempaa henkilöä, josta ottaa mallia ja oppia.

Haastattelija: Millaset organisaatiokulttuuriset tekijät lisäävät halua jäädä ja mitkä halua lähteä?

H5: [- -] varhasessa työelämän vaiheessa tarttis sellasta mentoria tai sellasta henkilöä, jota kattoo selkeesti ylöspäin. Mulla olisi tosi paljon opittavaa tällaiselta henkilöltä ja hän veisi mua ammatillisesti tosi paljon eteenpäin. Musta tuntuu, että meillä oppiminen on vähän pyöräytetty työntekijän vastuulle [- -] välillä kaipais sellasta valmentajamaisempaa otetta siihen, miten asiat tehdään, jolloin voisi itse

enemmän kehittyä ja oppia, ettei tarvis niitä kaikkia asioita oppia kantapään kautta, jos se tieto on jo olemassa.

Vastavalmistuneiden mukaan tavoitteiden asettaminen olisi konkreettinen keino ohjata oppimista. He toivoivat, että organisaatiossa asetettaisiin heille konkreettisia mutta myös motivoivia tavoitteita, jotta he tietäisivät, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulisi kehittyä, jotta organisaatio olisi tyytyväinen heihin. Vastavalmistuneet toivoivat, että tällaisia tavoitteita oltaisiin asetettu heti työsuhteen alussa, minkä koettiin motivoivan työn tekoon ja lisäävän identifioitumista työpaikkaan heti alusta lähtien. Tavoitteiden puuttuminen loi epäselvyyttä työtehtävistä ja omasta merkityksestä organisaatiossa. Eräs haastateltavista kuvailee tavoitteiden merkitystä seuraavassa aineistoesimerkissä:

H1: [- -] mitä olisin toivonu lisää [- -] olisi ollut vielä selkeämmin heti työsuhteen alussa semmosia tavoitteita ja joku mittari sille, mitä multa toivotaan, mitkä on ne tavoitteet, mitä mun pitäis – vaikka mitä järjestelmiä osaa käyttää tiettyyn aikaan mennessä tai mihin olla perehtynyt johonkin aikaan mennessä [- -] et semmonen perus keskustelu työtehtävistä ja tavoitteista ja sen mittaamista. Miten sitä mitataan saavutanko mä tavoitteita, joko itse itselleni asettamia tai mitä firmasta tai yhdessä asetetaan. Se olisi ehkä vielä vähän mikä tavallaan enemmän motivois siihen työn tekoon ja työpaikkaan samalla.

Organisaation itselleen asettamia yleisiä tavoitteita toivottiin myös ajateltavan enemmän työntekijän näkökulmasta. Tavoitteiden toivottiin olevan realistisia ja työntekijälle helposti hahmotettavissa. Lisäksi tavoitteiden toivottiin motivoivan niiden mukaiseen toimintaan organisaatiossa. Tavoitteita haluttiin tavoitella yhdessä niin, että jokainen työntekijä osallistuu niiden tavoittelemiseen, jolloin tavoitteet ovat saavutettavissa organisaationa.

H5: [- -] koko henkilöstön kuuluvuutta parantas [- -] ja tota luoda konkreettisia tavoitteita, että työntekijä kokee, että meillä on porukassa mahdollisuus päästä näihin, eikä et ne on vaan lukuja jossain tai muuta vastaavaa.

Toive oppimisen ja kehittymisen ohjaamisesta näkyi myös siinä, että vastavalmistuneet eivät halunneet oppimisen taakan olevan yksin heidän harteillaan. Mikäli vastavalmistuneet kokivat, että oppimisen vastuu on vain heillä itsellään, vähensi se heidän identifioitumista organisaatioon, sillä he kokivat, ettei organisaatio ollut kiinnostunut heidän kehittämisestä. Lisäksi vastavalmistuneita turhautti opetella työtehtäviin liittyviä asioita kantapään kautta, mikäli joku toinen henkilö olisi sen voinut heille opettaa.

H5: ...sellainen panostus henkilöstöön ja siihen heidän kehittymiseen toisi enemmän sitoutumista ja sit jos sitä ei tehdä, se vaikuttaa negatiivisesti, koska työntekijälle jää sellainen olo, että se on täysin hänen vastuulla, tuleeko hän paremmaksi tässä työssä vai ei.

Vastavalmistuneet toivoivat saavansa onnistumisen tunteita työssään oppimisen kautta. Uuden oppimisen mahdollistaminen ja siitä syntyneet onnistumisen tunteet vahvistivat vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumista. Mikäli uuden oppiminen jäi vain vastavalmistuneen hartioille, koettiin kehittymisen olevan vajavaista ja työsuorituksen johtavan enemmän huonoon palautteeseen sekä työssä epäonnistumisen tunteeseen. Tällaiset oppimisen kulttuurin puutteet heikensivät vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumista.

#### **5.4. Työyhteisön ilmapiiri**

Vastavalmistuneet yhdistivät organisaatioon identifioitumiseen myös työyhteisön ilmapiiriin, mikä on yksi organisaatiokulttuurin osatekijöistä. Hyväksi koettu ilmapiiri vahvisti vastavalmistuneiden identifioitumista organisaatioon. Ajatus työyhteisön ilmapiirin huononemisesta sai taas vastavalmistuneet ajattelemaan lähtöä organisaatiosta. Vastavalmistuneet kuvailivat ilmapiirin muodostuvan siitä “millainen ilma sieltä huokuu”, kun työyhteisön jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Identifioitumista vahvistavat ilmapiirit koettiin “timanttiseksi”, lämminhenkiseksi, tsemppaavaksi ja optimistiseksi. Työyhteisön ilmapiiri koostuu tarkemmin seuraavista alateemoista: 1) työyhteisön jäsenet, 2) yhteisöllisyys ja 3) työyhteisöön osallistaminen. Kaikki nämä alateemat yhdessä luovat työyhteisön ilmapiiriä. Teemoja avataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

*Työyhteisön jäsenet.* Vastavalmistuneet korostivat työyhteisön jäsenten ja heidän kanssaan muodostuneiden vuorovaikutussuhteiden merkitystä ilmapiirin muodostumisessa.

Pienyrityksissä työyhteisön jäsenet tarkoittavat kaikkia yrityksessä työskenteleviä henkilöitä. Työyhteisöön valikoituneet henkilöt heijastelevat organisaatiokulttuuria, sillä lähes kaikissa organisaatioissa rekrytointikriteerinä koettiin olevan organisaatiokulttuurin mukaisten henkilöiden palkkaaminen. Vastavalmistuneet kertoivat myös, että organisaatiokulttuuriin sopimattomien ihmisten sopimuksia ei oltu jatkettu tai ne oltiin irtisanottu koeajalla.

H3: [- -] rekrytointiprosessin aikana varmistetaan, että se ihminen on kulttuurin mukainen. Se on yks meidän kriteereistä [- -]

Kaikki haastateltavat kokivat tärkeäksi, että työyhteisö muodostuu nimenomaan heidän itsensä tyylistä ihmisistä. Itsensä tyyliksi ihmisiksi koettiin sellaiset henkilöt, joihin vastavalmistuneet kokivat voivansa samaistua tai joiden kanssa he jakoivat samanlaisia arvoja, huumoria tai elämäntilanteita. Haastateltavat kokivat myös tärkeäksi, että kiinnostus tutustua ja olla vuorovaikutuksessa oli vastavuoroista. Työyhteisön jäsenet, joihin vastavalmistuneet pystyivät samaistumaan, lisäsivät heidän tunnetta työyhteisöön kuulumisesta. Tällöin siis työyhteisön jäsenet vahvistivat myös identifioitumista organisaatioon. Seuraavassa esimerkissä eräs haastateltava kuvailee itsensä tyylisten ihmisten tärkeyttä identifioitumisen kannalta:

H5: parin työntekijän kanssa on sitten päätyttyä viettää vapaa-ajalla [- -] se on semmonen mikä on heti tuonu semmosta et okei et täällä on minun kaltasia tyyppisiä [- -] kaikkien osalta se minun toivomani ympäristö ei toteudu, toki erilaisia ihmisiä organisaatiossa tarvitaan mutta se että välillä koen olevani kuitenkin erilainen yksilö kuin osa sitä massaa. [- -] jotta organisaatioon olisi helpompi sitoutua, se vaatis nimenomaan kuulumisen siihen yhteisöön ja se että sä koet et sul on niinkun enemmän henkilöitä kehen samaistua

Erityisesti pidempään työelämässä olleet vastavalmistuneet olivat ymmärtäneet työyhteisön ja sen jäsenten tärkeän arvon. Ihmiset ja niiden luoma yhteisö koettiin tärkeämmäksi kuin itse työtehtävät, koska työyhteisön jäsenten koettiin tekevän päivistä erilaisia – ei niinkään työtehtävien. Eräs vastavalmistuneista oli jopa valmis vaihtamaan hyvin yksinkertaisiin työtehtäviin, mikäli saisi ympärilleen jatkossakin “hyviä tyyppisiä”.

Haastattelija: millaiset organisaatiokulttuuriset tekijät voisi lisätä sun sitoutumista organisaatioon?

H2: Ihan ykkönen on se työyhteisö [- -] Koska sit ne ihmiset siellä tekee sen. Vaikka sulla olis samanlainen työ joka päivä, sä menisit painaa jotain nappulaa joka päivä, mutta sitten kun ne ihmiset siellä on sellasii, joista sä tykkäät niin se tekee siitä sen, että joka päivä on erilainen [- -]

Työyhteisön hyvistä tyypeistä oli myös parhaimmillaan muodostunut työystäviä, joiden kanssa vastavalmistuneet halusivat jakaa myös henkilökohtaiseen elämäänsä liittyviä asioita. Työystävät saattoivat parhaimmillaan olla myös osa töiden ulkopuolista elämää. Työystävyyden koettiin tekevän työyhteisön ilmapiiristä entistä paremman ja helpottavan yhdessä työskentelemistä.

H3: [- -] En oo ikinä ollu tollasessa töyapaikassa, missä ilmapiiri on noin timanttinen suoraan sanottuna. Tai et mulla on just mun työkaverit, tosi monista on tullu tosi hyvii ystäviä ja me tiedetään toistemme elämistä paljon, tai no kaiken. Sillähän on iso merkitys siihen, miten me toimitaan yhteen ja pelataan yhteen ja millasta siellä töissä on olla, että se ilmapiiri on kyllä tosi hyvä [- -] jäämään (nykyiseen työpaikkaan) saa ehottomasti se työilmapiiri ja ne ihmiset [- -]

Itsensä tyylisten ihmisten puute sen sijaan koettiin identifioitumista heikentäväksi tekijäksi. Tällaisissa tilanteissa vastavalmistuneet eivät tunteneet yhtä vahvasti kuuluvansa joukkoon, vaan olevansa jotenkin erilaisia kuin työyhteisön muut jäsenet. Tällöin myös yhteisten, muiden kuin työhön liittyvien puheenaiheiden löytäminen saattoi olla haasteellista, sillä kiinnostuksen kohteet olivat erilaisia.

H5: [- -] mikä taas saa välillä tuntemaan, että oon vähän erilaisessa porukassa mitä mä itse olen, on se, että olen kaikista nuorin täällä. Mä oon tosi erilaisessa elämäntilanteessa eli mä oon 25-vuotias ja suurin osa on yli 30 ja elävät sitä elämänvaihetta. Täällä on paljon pieniä lapsia työntekijöillä ja sitten taas ovat kiinnostuneita hyvin erilaisista asioista, tulevat erilaisista taustoista. Se on välillä sellanen negatiivinen tekijä (identifioitumisessa), sillä koen, että kaikkien osalta se minun toivomani ympäristö ei toteudu

H6: [- -] se (ei edistä kuulumisen tunnetta) et ei tunne olevansa match tai tulevansa toimeen muiden työntekijöiden kanssa tai olevansa samalla aaltoputuudella [- -]

*Yhteisöllisyys.* Vastavalmistuneet arvostivat organisaatiokulttuurissa tietynlaista etnosentrisyyttä, jota tarkastellaan yhteisöllisyyden teeman alla. Yhteisöllisyyden koettiin muodostuvan tietynlaisesta ryhmäidentiteetistä, jonka kautta kaikki organisaation jäsenet tuntevat kuuluvansa juuri työyhteisöönsä ja olevansa yhtä joukkoa. Yhteisöllisyyden koettiin luovan työyhteisöön hyvää ilmapiiriä ja vahvistavan vastavalmistuneiden identifioitumista.

Yhteisöllisyys muodostui muun muassa yhdessä työskentelemisestä, mikä puolestaan vahvisti vastavalmistuneiden identifioitumista organisaatioon. Yhdessä työskentelemiseksi koettiin se, että organisaation yhteisten tavoitteiden eteen tehtiin töitä tiiminä ja erilaiset projektit sekä siihen kuuluva työ toteutettiin yhteistyönä. Yhdessä työskentelemisessä kiinnostavaksi koettiin oppiminen muilta, kaikkien yhtäläinen halu osallistua työn loppuun viemiseen sekä työasioista asiantuntevasti keskusteleminen. Seuraavassa aineistoesimerkissä eräs haastateltava kertoo yhdessä työskentelemisen tärkeydestä identifioitumista vahvistavana tekijänä:

H1: [- -] Ja se on jopa sitouttavimpia, jopa sitouttavimpia ku se et onko sellanen hirveen rento läpänheitto työilmapiiri vai sellanen asiallinen et tässä nyt tehdään yhteistyötä ja puhutaan aika paljonkin asiaa.

Organisaation yhteiset tapahtumat koettiin myös yhteisöllisyyttä muodostaviksi tekijöiksi, joiden koettiin myös vahvistavan identifioitumista. Tapahtumia järjestettiin työajan lisäksi myös vapaa-aikana. Tapahtumat olivat lähtöisin yleensä jonkinlaisista merkkipäivistä, yleisistä juhlapyhistä tai strategiapäivistä. Vastavalmistuneet pitivät tapahtumissa siitä, että he saivat viettää työkavereidensa kanssa aikaa muutenkin kuin vain työn tekemisen merkeissä. He pääsivät tutustumaan kollegoihinsa enemmän ja luomaan suhteita, joista koettiin olevan hyötyä myöhemmin myös tiimityöskentelyssä.

Haastattelija: Muistatko jotain erityistä tilannetta, jossa sä oisit tunnenu vahvaa kuulumisen tunnetta, miten se tilanne meni?

H4: Mun on kyl pakko sanoo et kaikki ilmeisesti kulminoituu tähän strategiapäivään, must oli tosi kiva ku meil oli siel sitä leikkiä, sit me ideoitii siellä ja tehtiin illalla jotain, siin oli kyl sellanen et me kaikki ollaan tässä ja on siisti olla täs firmas tällai. [- -]mut ehkä tollanen yhdessä tekeminen, just jotkut pikkujoulut ja afterit ja tehään jotain juttuja, ehkä sellaset. (lisää kuulumisen tunnetta)

Yhteiset tapahtumat mahdollistavat yhdessä olemisen koko työyhteisön kesken. Yhdessä oleminen koettiin identifioitumista vahvistavaksi tekijäksi, mikäli yhdessä haluttiin viettää aikaa. Mikäli yhdessä ajan viettäminen koettiin “pakolliseksi pahaksi”, koettiin sen heikentävän identifioitumista ja toivottiin siihen muutosta. Yhdessä ajan viettämiseen toivottiin löydettävän tarkoituksenmukaiset toimintatavat, kuten eräs haastateltavista kertoo seuraavassa aineistoesimerkissä:

H5: [- -] vielä ehkä sellaset toimivimmat tavat yhdessä oloon, tai sanotaan et, jos se vaikuttaa sellaselta pakolliselta pahalta et järjestetään tollasia yhteisiä tilaisuuksia tai muuta ni sitten sitä tehdään vähän väärin ja se ei toimi oikealla tarkotetulla tavalla. Se, että organisaatioon olis helpompi sitoutua ni se vaatis nimenomaan kuulumisen siihen yhteisöön [- -]

Myös erilaiset rituaalit muodostivat yhteisöllisyyttä ja vahvistivat identifioitumista. Rituaaleja olivat kaikki sellaiset yhteenkokoontumiset, jotka tapahtuivat säännöllisesti tietyllä aikavälillä. Tällaiset yhteiset tapahtumat olivat muun muassa yhteiset lounashetket, aamupalat, viikkopalaverit tai viikottaiset palkitsemistilaisuudet. Vaikka nämä saattoivat olla pienempiä tapahtumia, koettiin niiden lisäävän yhteisöllisyyttä ja siten vahvistavan myös identifioitumista.

H3: [- -] Sit on esimerkiksi sellasii pienii (rituaaleja), mihin kaikki ei osallistu, et joka päivä me käydä kaupasta ostaa lounasta ja syödään lounasta yhdessä. Vaikka se kuulostaa tosi tavalliselta, niin siinä on silti jotain spesiaalia. Se on se hetki ku se konkretisoituu kaikista eniten se mejän ilmapiiri, välittäminen ja lämpö. [- -] mun mielestä tollaset on tosi kivoja koska ne jotenki lähentää ja niist tulee sellasta me-henkeä.



*Työyhteisöön osallistaminen.* Työyhteisöön osallistamisella tarkoitetaan kaikkien työyhteisön jäsenten mukaan ottamista niin tehtävä- kuin suhdekeskeisiin vuorovaikutustilanteisiin.

Työyhteisöön osallistaminen lisää työyhteisön yhteisöllisyyttä ja hyvää ilmapiiriä. Lisäksi osallistamisen koettiin lisäävän kuulumisen tunnetta yhteisöön ja siten myös vahvistavan organisaatioon identifioitumista.

Tehtäväkeskeisillä vuorovaikutustilanteilla tarkoitetaan töiden tekemistä yhdessä ja työtehtävistä keskustelua. Tehtäväkeskeisissä vuorovaikutustilanteissa vastavalmistuneet kokivat identifioitumisensa vahvistuvan, mikäli heidät otettiin mukaan erilaisten työtehtävien tekemiseen, kuten esimerkiksi asiakastapaamisiin, sillä silloin he tunsivat olevan enemmän osa työyhteisöä. Tällaisissa tilanteissa vastavalmistuneiden asiantuntijuus myös huomioitiin ja tunnustettiin. Seuraavassa esimerkissä eräs haastateltava kertoo tehtäväkeskeisestä vuorovaikutustilanteesta, jossa hänet otettiin mukaan asiakaspalaveriin.

Haastattelija: Osaisitko sä vielä kuvailla jotain yksittäistä erityistä tilannetta, jossa sä tosi vahvasti tunsit kuuluvasi joukkoon? Miten se tilanne meni?

H1: [- -] Yks esimerkki on sellanen, että pyydettiin hyvin extemporee tai muutamankin kerran pyydetty hyvin extemporee sellaselle asiakaskäynnille, et “hei lähe sä nyt kaveriks asiantuntijaroolissa”. Okei, se olisi voinut tulla vähän ennakkoon se tieto, mut kuitenkin et “hei lähepääs sä mukaan, et sähän oot ja tiedät uutena ihmisenä näistä asioista et tää on nyt tällanen tilanne et käydään tekemässä tarjous, ei ei oo mikään ison kaliiberin juttu. Lähe mukaan katsomaan ja kokemaan tää asia ja tulemaan avuksi”. Sellaset muutamat tapaukset.

Suhdekeskeiset vuorovaikutustilanteet ja niihin mukaan pääseminen vahvisti myös vastavalmistuneiden identifioitumista. Päinvastoin suhdekeskeisistä vuorovaikutustilanteista ulkopuoliseksi jääminen taas vähensi identifioitumista. Ulkopuoliseksi jäämisen tunne syntyi siitä, ettei uutena työntekijänä ymmärtänyt sisäpiirijuttuja tai -vitsejä, eikä niitä avattu tällaisessa tilanteessa. Organisaation suhdekeskeisiin vuorovaikutustilanteisiin kuului muun muassa erilaiset sisäpiirijutut ja -vitsit. Tällaisissa tilanteissa vastavalmistuneet huomioitiin myös persoonina ja he kokivat, että heitä arvostetaan ihmisinä. Seuraavassa esimerkissä eräs haastateltavista kertoo, että työyhteisöön kuulumisen tunnetta edistää nimenomaan suhdekeskeisiin vuorovaikutustilanteisiin mukaan ottaminen.

H3: [- -] on tosi tärkeetä et on niitä inside juttuja ja se vahvistaa sitä suhdetta ja siit tulee viel enemmän sellasta me henkeä.

Haastattelija: Millaiset tekijät edistää työyhteisöön kuulumisen tunnetta?

H3: [- -] otetaaks sut mukaan niihin inside juttuihin [- -]

Onnistumiset organisaatiossa heijastelivat myös työyhteisöön osallistamista. Yhteisöllisissä organisaatioissa onnistumiset, kuten myös epäonnistumiset olivat yhteisiä, kun taas yksilökeskeisemmissä organisaatioissa onnistumiset oli rajattu vain tietyille ryhmälle ja epäonnistumiset organisaatiossa olivat henkilökohtaisia. Onnistumisista viestiminen sekä palkitseminen yhdistettiin identifioitumiseen.

Organisaation yhteiset onnistumiset ja epäonnistumiset edistivät työyhteisöön osallistamista ja vahvistivat organisaatioon identifioitumista. Yhteisissä onnistumisissa kaikki organisaation jäsenet otettiin esimerkiksi mukaan onnistumisten juhlimiseen. Yhteisissä epäonnistumisissa taas taakka jaettiin yhdessä, eikä epäonnistumisesta syytetty yksittäisiä työyhteisön jäseniä. Organisaatiossa tapahtuvat onnistumiset olivat organisaatiotasoisia tunnustuksia, kilpailujen voittamisia tai kaupan solmimisia. Kaupan solmiminen koettiin usein yhteiseksi ilon aiheeksi, sillä se viesti siitä, että jatkossakin on työpaikka. Onnistumisista palkitseminen, niistä nauttiminen ja niiden arvostaminen julkisesti organisaation sisällä koettiin identifioitumista vahvistavaksi tekijäksi.

Mikäli vastavalmistuneet kokivat, etteivät onnistumiset ole tarkoitettu kaikille organisaation jäsenille, koettiin ne identifioitumista heikentäviksi tekijöiksi. Onnistumisiin osallistamista toivottiin erityisesti silloin, jos vastavalmistunut oli omalla työllään vaikuttanut lopputulokseen ja onnistumisen syntymiseen. Eräs haastateltavista kertoi, että heidän organisaationsa arvoissa oli korostettu, että epäonnistumiset ja onnistumiset ovat organisaation yhteinen asia. Vastavalmistunut ei kuitenkaan kokenut niin, sillä onnistumisista pääsi nauttimaan vain yrityksen johto esimerkiksi käymällä alan palkintotilaisuuksissa. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava kuvailee tällaista onnistumisen ulkopuolelle jäämisen tilannetta:

H4: [- -] ne onnistumiset ei näy ehkä meille työntekijöille hirveesti. Niissä onnistumisissa ne pomot on enemmän ottamassa sen vastaan ku me, kyl me niitä välillä yhdessä juhlistetaan, mutta meille ei anneta sitä kiitosta niistä. [- -] Jos on jotain noita palkintotilaisuuksia, missä mejän firma on, sinne vois mennä ne jotka on ollu tekemässä sitä. [- -] Ehkä enemmän se, että ne jotka on ollu mukana jossain, mikä voittaa, niin sais siitä jotain. Me ollaan kuitenkin niitä, jotka on tehny sitä duunii sen takana, vaikka me ei näytä siellä edessä. [- -] Jos me vaikka voitetaan jotain palkintoja, ni ei mulle tuu sellasta yhteenkuuluvuuden tunnetta [- -] tuntuu et me ollaan ihan eri osa siitä.

Näyttääkin, että työyhteisön ilmapiiri koettiin identifioitumista vahvistavaksi, mikäli ilmapiiri koettiin hyväksi. Hyvä ilmapiiri muodostuu niin työyhteisön jäsenistä, mielekkäistä

vuorovaikutussuhteista, aidosta yhteisöllisyyden tunteesta ja työyhteisöön osallistamisesta. Ilmapiiriä huonontavat tekijät taas heikensivät organisaatioon identifioitumista. Ilmapiiriä huononsi esimerkiksi itsensä tyylisten työkavereiden puute, yhteisöllisyyden vähäisyys ja työyhteisön ulkopuolelle jääminen.

## 5.5. Vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet

Vastavalmistuneet yhdistivät organisaatioon identifioitumiseen vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet. Vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet, eli jonkinlaiset toistuvat vuorovaikutustavat, ovat yksi organisaatiokulttuurin tekijä. Identifioitumiseen liitetyt vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet muodostuvat vuorovaikutuksen periaatteista ja vuorovaikutuskäytännöistä. Myös vuorovaikutus itsessään, sen toimivuus ja arvostaminen koettiin merkittäväksi tekijäksi identifioitumisen kannalta.

*Vuorovaikutuksen periaatteet.* Vuorovaikutuksen periaatteilla tarkoitetaan niitä perustavanlaatuisia sääntöjä tai ajatuksia, joiden pohjalta vuorovaikutus rakentuu organisaatiossa. Vastavalmistuneet kokivat, että vuorovaikutus on tärkeä osa organisaatiokulttuuria ja organisaation toimintaa. Vuorovaikutusta toivottiin arvostettavan organisaatiossa ja annettavan sille niin tilaa kuin aikaa. Tällaisen vuorovaikutuksen arvostamisen koettiin myös vahvistavan identifioitumista. Vuorovaikutusta nähtiin tarvittavan, jotta organisaatio pääsisi parempiin tuloksiin ja toiminta olisi sujuvaa. Vuorovaikutuksen arvostamattomuus ja sen väheneminen organisaatiossa koettiin taas identifioitumista heikentäväksi tekijäksi.

H3: ja se (lisää sitoutumista), että just vaik palavereita ei nähä sellasena turhana ja pahana asiana, vaan sille vuorovaikutukselle annetaan merkitystä ja sille annetaan aikaa ja tilaa ni se on ehkä sellanen myös mitä toivois enemmän, et sitä ei nähä sellasena hukka-aikana vaan enemmän sellasena mikä on tosi tarpeellista ja sitä tarvitaan, että tulee parempii tuloksia sit kuitenkin.

H1: Se että vuorovaikutus vähenisi merkittävästi olisi yksi tämmönen karkottava tekijä organisaatiokulttuurissa. Joo. Se se kyllä aikalailla olisi se isoin, mikäli sellaista sattuisi

Vuorovaikutuksen arvostamisen lisäksi yksi identifioitumiseen liitetyistä periaatteista oli avoin vuorovaikutus. Avoin vuorovaikutus koettiin vahvistavan vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumista. Vastavalmistuneet toivoivat avointa vuorovaikutusta erityisesti päätöksentekotilanteissa ja palautteenannossa. Lisäksi he halusivat, että

organisaatio ilmaisisi avoimesti ja riittävän ajoissa halunsa pitää työntekijä organisaatiossa esimerkiksi tarjoamalla jatkosopimusta. Seuraavassa aineistoesimerkissä eräs vastavalmistunut kuvailee tilannetta, jossa toivoisi organisaation viestivän avoimemmin ja riittävän ajoissa.

Haastattelija: Mitä sun työpaikalla tehdään sitoutumisen edistämiseksi? Mitä toivoisit lisää?

H6: [- -] yleisesti vois ottaa aikasemmin puheeks et jos vaikka jonkun harjottelijan sopimusta halutaan jatkaa esimerkiksi ni sen ottaa ajoissa jo et me halutaan pitää sut täällä että haluatko jatkaa jo hyvissä ajoin, et silloin ku oli ite harkassa ni se uus soppari tarjottiin jo kaks [- -] mä tiedän et meil on paljon työntekijöitä kenest ne haluu pitää kiinni ni ottais sen myös huomioon et ihmisillä saattaa olla myös muita suunnitelmia elämässä tai on saattanu hakee jotain muita duunipaikkoja koska ei ollu varma saako jatkaa ja sit on saattanu mennä sivu suun niin sanotusti mut ehkä yleisesti sellanen avoin viestintä kaikille

Identifioitumiseen liitettiin myös vuorovaikutuksen säännöllisyys. Vuorovaikutuksen säännöllisyyttä toivottiin sekä työntekijöiden kesken että johtajan ja työntekijän välillä. Työntekijöiden välinen säännöllinen vuorovaikutus koettiin tärkeäksi tekijäksi identifioitumisen kannalta. Kasvokkaisvuorovaikutuksen vähäisyys etätöiden takia, vuorovaikutuksen toimimattomuus tai tervehtimisen puuttuminen koettiin heikentävän identifioitumista. Vuorovaikutuksen säännöllisyyttä saattoi vaikeuttaa työkavereiden vuorovaikutustaitojen puute tai itsekeskeisyys, minkä koettiin myös heikentävän identifioitumista. Sen sijaan, identifioitumista vahvistavaksi tekijäksi koettiin muun muassa säännölliset suhdetason viestit, joita jaetaan kahdenvälisissä keskusteluissa tai pienissä ryhmissä. Suhdetason viestejä ilmentää seuraava esimerkki:

H3: Kun olin pitkällä reissulla, niin monet oli laittanu Teamsissa, vaikka mä en ollu kuukauteen paikalla, jotain GIFejä, joissa sanottiin “I miss you”, “Tuu takas jo”. Ehkä sellasista tulee myös (kuuluvuuden tunne),vaikka muut ei näekään niitä.

Myös johtajien tai organisaation muiden edustajien kanssa käytävä säännöllinen kahdenvälinen vuorovaikutus koettiin tärkeäksi identifioitumista rakentavaksi tekijäksi. Vuorovaikutuksen vähäisyys itsen ja johdon välillä koettiin vähentävän identifioitumista, kun taas vuorovaikutuksen runsauden ja avoimuuden koettiin vahvistavan identifioitumista. Vuorovaikutuksen vähäisyyden koettiin antavan tilaa kuvitteelliselle vuorovaikutukselle, mikä aiheuttaa työssä esiintyvien ongelmien ja haasteiden suurentelemista omissa ajatuksissa. Vuorovaikutuksen säännöllisyyden taas koettiin lisäävän motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja

omaa intoa tehdä töitä. Seuraavissa esimerkeissä kuvataan säännöllisten keskustelujetuokioiden merkitystä identifiointumisen kannalta:

H1: Suurin asia on ilman muuta viikottain käytävät keskustelut tämän meidän koordinaattorin kanssa, jossa kysellään mitä sä nyt ajattelet työstä ja sun työtehtävistä ja asioista miten täällä firmassa etenee. Ja tavallaan sitä munki palautetta siinä, jos mulla on jotain huolia tai jotain toiveita niin saan kyllä sanottua niitä sitten. Kuulumisen tunnetta nyt kun ajattelee, niin tollaset hetkethän sitä on.

H3: Niitä on ollu (tilanne, jossa halu lähteä) aika montaki tässä vuosien varrella. Aina esim. silloin kun oman esimiehen kanssa juttelee, hän on tosi sellanen inspiroiva ja aina niitten mejän juttutuokioiden jälkeen on sellanne "vitsi tää on siisti, todellaki haluu olla täällä ja tää on hyvä juttu". Sit taas, kun se vuorovaikutus hänen kanssa on vähäisempää ja on pitkä tauko et on ihan vaan oman onnensa nojassa, niin silloin sen huomaa et rupee omassa päässä keksii sellasii juttui, tai et karpäisistä tulee härkäsiä ja sit joku pieniki juttu saattaa olla se mikä ainaki hetkellisesti katkasee sen kamelin selän.

Totuudenmukainen vuorovaikutus oli myös yksi identifiointumiseen liitetty periaate.

Vastavalmistuneet peräänkuuluttivat johtajiltaan avoimuutta ja rohkeutta puhua myös hankalissa tilanteissa totuudenmukaisesti. Totuudenmukaisuutta kaivattiin erityisesti tilanteissa, joissa vastavalmistuneelle oli luvattu jotain, mutta siitä ei pidetty kiinni.

Vaihtoehtoisesti tilanteen muuttuessa muutoksesta ei puhuttu kahdenkeskisesti vaan se tuotiin esille sivulauseessa yhteisissä palavereissa, joissa esiteltiin erilainen ratkaisu, mikä kumosi johtajan aiemmin lupaaman asian. Seuraavassa aineistoesimerkissä eräs haastateltava kuvailee tällaista tilannetta, jossa hänelle luvattun asian muutoksesta ei uskalleta puhua, vaan se tuodaan esille vaivihkaa palaverissa.

H3: Ennen joulua mun roolin osalta oli puhuttu, että musta tulisi keväällä asiakkuuspäällikkö, ja puhuttiin vastikään, että se on mun seuraava askel tässä yrityksessä. Sitten meillä oli tällainen asiakastytyväisyyden kehityspalaveri, jossa meidän toimari olikin silleen vähän muina miehinä, ja puhu yhden toisen henkilön roolista ja sen kehittymisestä. Hän sanoi, että jos sen toisen henkilön roolia pitäis jotenkin kuvailla, niin hänen rooli tulee olemaan asiakkuuspäällikkö. Se oli itelle vähän ku ois vedetty matto jalkojen alta [- -] Jos homma on niin, että se on järkevämpää tulosten kannalta, että hänen roolia viedään enemmän siihen suuntaan, niin voin käsi sydämellä sanoa, että se on ok. Mutta jos se tehdään tolla tavalla, että siitä ei keskustella, eikä sitä oo uskallettu ottaa esille ennen ja sit se sanotaan tollee vähän hätäsesti ja mukamas muina miehinä, mutta sit kuitenkin vähän hermostuneesti vilkuillaan et miten mä reagoin. Se on paskaa.

*Vuorovaikutuskäytänteet.* Vuorovaikutuskäytänteillä tarkoitetaan säännöllisesti toistuvia vuorovaikutustapoja, joilla ylläpidetään organisaation toimintaa. Vastavalmistuneet kertoivat sekä identifiointumista vahvistavista että heikentävistä vuorovaikutuskäytänteistä. Vaikka vastavalmistuneet arvostivat rentoa kulttuuria, kaipasivat he siihen rinnalle järjestelmällisiä ja hyvin organisoituja vuorovaikutuskäytänteitä, kuten esimerkiksi palavereita. Palaverit koettiin kivoiksi yhteisiksi hetkiksi. Vastavalmistuneet halusivat tarkoituksenmukaisia palavereita

pidettävän ja toivoivat, ettei niitä nähtäisi turhana tai pahana asiana. Palavereiden tarkoituksenmukaisuudella viitattiin siihen, että niihin kutsutaan palaverin aiheen kannalta merkitykselliset työyhteisön jäsenet.

H3: ja se (lisää sitoutumista), että just vaik palavereita ei nähä sellasena turhana ja pahana asiana

Haastattelija: Millaiset organisaatiokulttuuriset tekijät lisää halua työskennellä tuolla?

H2: [- -] aina kun meillä on palavereita ne on tosi kivoja [- -]

Palautteen antaminen koettiin myös yhdeksi identifioitumista vahvistavaksi vuorovaikutuskäytänteeksi. Palautetta toivottiin nimenomaan yrityksen johdolta tai kollegoilta. Palautteen antamisen puutteen koettiin johtavan oman itsensä aliarvointiin ja epävarmuuteen työpaikalla, mikä sai harkitsemaan myös työpaikan vaihtamista. Halu työpaikan vaihtamiseen syntyi epävarmuudesta, tekeekö työtään oikein organisaation johdon mielestä tai riittävän hyvin, jotta johto haluaisi jatkossakin pitää vastavalmistuneen työntekijänään. Seuraavissa aineistoesimerkeissä kuvaillaan palautteen antamisen merkitystä identifioitumiseen:

H5: [- -] Sitten tota ehkä sellanen, no kaikkien koko henkilöstön kuuluvuutta parantas just se palautekulttuurin parantaminen

H6: [- -] Musta tuntuu et niin minä ku tosi moni muukin aliarvoi itteensä jos ei saa mitään palautetta ni sitä saattaa helposti ajatella et ei noi haluu et mä jään tänne et haenpa jotain muuta (työtä), et kerrotaan et me (johto/organisaatio) halutaan et sä jääät tänne että ehkä vois enemmän olla palautetta niin hyvää kuin myös rakentavaa et se ois ehkä sellanen (mitä kaipaa lisää sitoutumisen edistämiseksi)

Kuunteleminen koettiin yhdeksi tärkeimmäksi identifioitumista vahvistavaksi vuorovaikutuskäytänteeksi. Vastavalmistuneet toivoivat, että heidän näkemyksiä, palautetta, mielipiteitä ja asiantuntemusta kuunneltaisiin myös jatkossakin. Työntekijöiden kuunteleminen koettiin tärkeäksi erityisesti päätöksentekotilanteissa. Kuuntelemisessa korostui myös organisaation aktiivisuus hakea palautetta ja mielipiteitä – sekä vastata niihin joko toiminnalla tai vastapalautteella.

H1: Kyllä mulla itellä vahvimmat (sitoutumista lisäävät tekijät) on [- -] se et on varattu aika sille että kuunnellaan niin ku sitä mun palautetta, mun toiveita ja annetaan vähän palautetta ja toiveita firman puolesta, sellanen vuorovaikutus itten ja organisaation välillä, ilman muuta.

Myös sisäpiirivitsien -ja juttujen luomat vuorovaikutuskäytänteet koettiin merkitykselliseksi identifioitumisen kannalta. Sisäpiirivitsien ja -juttujen koettiin pääasiallisesti vahvistavan identifioitumista. Identifioitumista vahvistavat sisäpiirivitsit ja -jutut muodostuivat usein itsensä tyylistä huumorista, rennoista jutuista töiden ohella, lempinimistä ja hyväntahtoisista vitseistä, jotka kohdistuivat itseen. Lisäksi vitseihin ja juttuihin osallistaminen lisäsi identifioitumista organisaatioon. Sisäpiirijutut ja -vitsit auttoivat vastavalmistuneita rentoutumaan työpäivän ohella, toivat heitä lähemmäksi organisaatiota, kohottivat mielialaa ja lisäsivät työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Sisäpiirijutut ja -vitsit koettiin identifioitumista heikentäviksi vain silloin, jos niiden merkityksiä ei oltu avattu, kun vastavalmistuneet olivat uusia työntekijöitä työpaikallaan. Tällöin vastavalmistuneet kokivat jääneensä kulttuurista ja organisaatiosta ulkopuoliksi, sillä he eivät ymmärtäneet sisäpiirivitsejä tai -juttuja. Organisaatiokulttuurin kuuluvat sisäpiirijutut toivottiin käytävän läpi jo heti perehdytyksessä.

H1: No ehkä sellaset jutut ei edistä (kuulumisen tunnetta), että ei avata tällaisia sisäpiirijuttuja, tai organisaatiokulttuurijuttuja, et sellanen perehdytyksen puute ei kyllä edistä sellasta kuulumisen tunnetta. Sen pitäisi olla kyllä, tai olisin toivonut että se olisi ollut mun kohalla vähän perusteellisempaa tai suunnitelmallisempaa.

H5: [- -] se (sisäpiirivitsit) on tietysti sellasta yhteisöllisyyttä ja tulee enemmän sellanen kaveriporukkafileis. Saa sitä porukkaa lähemmäs itteensä ja itteensä lähemmäs sitä organisaatiota niinku heittämillä läppää ja olemalla enemmän oma itsensä ja kokemalla et se on ok. Ite pyrin paljon keventää tunnelmaa ja heittää tollasta juttua [- -]

Identifioitumiseen yhdistetyt vuorovaikutuskäytänteet eivät olleet aina positiivisia.

Haastateltavat nimittäin yhdistivät myös negatiiviset vuorovaikutuskäytänteet organisaatioon identifioitumiseen. Negatiivisten vuorovaikutuskäytänteiden koettiin heikentävän identifioitumista. Negatiiviseksi vuorovaikutuskäyttäytymiseksi koettiin kaikenlainen kiusaaminen, syrjimine ja kaltoin kohtelemine, kuten esimerkiksi selkään puukottamine ja huutamine. Negatiiviseksi koettiin myös klikkiytymisen seurauksena tapahtuva toisten syrjimine ja väheksyminen. Vuorovaikutuskäytänteiden toivottiin olevan sellaisella tasolla, mikä ei vaarantaisi organisaation perustehtävän suorittamista ja tuloksellista työskentelyä. Negatiiviset vuorovaikutuskäytänteet koettiin entistä enemmän identifioitumista heikentäväksi, mikäli organisaatio ei puuttuisi niihin millään tavalla. Tällaiset vuorovaikutuskäytänteet saivat jopa harkitsemaan organisaatiosta lähtemistä tai välttämään jossain organisaatiossa työskentelemistä.

Haastattelija: Millaiset organisaatiokulttuuriset tekijät saisivat sut välttämään jossain organisaatiossa työskentelemistä?

H6: No jos mä oon kuullu, että siellä on huono ilmapiiri tai et siellä on kiusaamista..Varsinkin kaikki kiusaamistilanteet olisi tosi ei, ja jos ne on sellasii, että niihin ei oo puututtu [- -]

Organisaatiokulttuurin mukaiset vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet koettiin siis sekä identifioitumista vahvistaviksi että heikentäviksi tekijöiksi riippuen siitä, millaisesta vuorovaikutuksen periaatteesta tai vuorovaikutuskäytännestä oli kyse.



## 6 Pohdinta

Vastavalmistuneet yhdistivät organisaatiokulttuurin tekijöistä arvomaailman, organisaation rakenteen, oppimisen kulttuurin, työyhteisön ilmapiirin ja vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet organisaatioon identifioitumiseen. Kaikki nämä organisaatiokulttuurin tekijät koettiin joko identifioitumista vahvistaviksi tai heikentäviksi tekijöiksi.

Vaikka vastavalmistuneet kokivat monen eri organisaatiokulttuurin tekijän olevan yhteydessä identifioitumiseen, oli yksi tekijä läsnä kaikissa organisaatiokulttuurin tekijöissä – vuorovaikutus ja viestintä. Viestintä ja vuorovaikutus ovat organisaatiokulttuurin kannalta merkittäviä tekijöitä, sillä ne tekevät organisaatiokulttuurin näkyväksi: organisaatiossa ilmenevä vuorovaikutus ja viestintä heijastelevat ja rakentavat organisaatiokulttuuria sekä auttavat sen leviämässä läpi organisaation (Gochhayat ja Giri 2017). Organisaatiossa ei olisi esimerkiksi arvoja, jos niistä ei voitaisi viestiä tai hierarkiaa, jos vuorovaikutus ei heijastelisi sitä. Myös organisaatioon identifioitumisen kannalta vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys on korostunut. Identifioitumista rakennetaan vuorovaikutuksessa (Scott, Corman & Cheney 1998), jolloin organisaatioon identifioitumista rakennetaan organisaatiokulttuuria heijastelevassa vuorovaikutuksessa. Näin ollen tämän tutkimuksen tulosten pohjalta on mielekästä ajatella, että organisaatiokulttuurin ja identifioitumisen välillä on vuorovaikutuksen ja viestinnän kautta luotu yhteys.

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, etteivät työntekijät enää identifioitu samalla tavalla työnantajaansa tai työnantaja työntekijäänsä (Scott, Corman & Cheney 1998).

Vastavalmistuneet tiedostivatkin ajattelevansa työurasta eri tavalla kuin vanhemmat sukupolvet. Vastavalmistuneiden ajatusmaailman mukaan työuraa ei tehdä vain yhdessä työpaikassa, vaan useammassa. Yhdessä työpaikassa oli sopivaa viettää aikaa enintään neljä vuotta. Siitä huolimatta vastavalmistuneet kokivat identifioituneensa organisaatioon, jossa he työskentelivät, vaikka he tiesivät lähtevänsä sieltä tulevaisuudessa. Yhdessä työpaikassa nähtiin voitavan viettää sitä enemmän aikaa, mitä tyytyväisempiä vastavalmistuneet olivat tärkeiksi kokemiinsa organisaatiokulttuurin tekijöihin.

Organisaation vaihtaminen saattoi kuitenkin olla jo varhaisemmassa vaiheessa vastavalmistuneiden mielessä. Vastavalmistuneiden kokemuksista ja käsityksistä oli havaittavissa, että heillä oli paljon odotuksia ja vaatimuksia työpaikkansa

organisaatiokulttuurista. Mikäli odotusten ja vaatimusten ei koettu täyttyvän, vastavalmistuneet harkitsivat rohkeasti työpaikan vaihtamista. Mikäli kuitenkin organisaatio täyttäisi kaikki vastavalmistuneen tämän hetken odotukset ja vaatimukset, näkivät he tulevaisuuttaan pidemmälle organisaatiossa. Myös aiemmissa tutkimuksissa organisaatioon identifioitumisen puutteen on todettu olevan merkittävä syy työpaikan vaihtamisen taustalla, vaikka työntekijä olisi ollut identifioitunut työhönsä, kollegoihinsa ja asiakkaisiinsa (McWilliams 2011).

Identifioitumisen rakentumisen prosessissa identiteetillä on merkittävä rooli, sillä identifioitumisessa rakennetaan identiteettiä, ja identiteetti rakentaa identifioitumista (Scott, Corman & Cheney 1998, 304, 306). Myös tämän tutkimuksen tuloksissa identiteetillä oli havaittavissa merkityksellinen rooli organisaatiokulttuurin tekijöiden ja identifioitumisen välisessä yhteydessä. Mikäli vastavalmistuneet eivät kokeneet jotain organisaatiokulttuurin tekijää oman identiteettinsä mukaiseksi, ei siitä pidetty, eikä sen koettu vahvistavan organisaatioon identifioitumista. Vastavalmistuneiden tämänhetkinen identiteetti oli siis merkityksellinen organisaatioon identifioitumisessa. Vastavalmistuneista he, jotka olivat lähempänä identiteetin murrosta opiskelijaidentiteetistä ammatti-identiteetiksi, kokivat identifioitumisen olevan kesken tai jokseenkin hankalaa elämänvaiheen muutoksessa. Tällaisesta identiteetin murroksesta huolimatta, vastavalmistuneet kokivat myös sellaiset tekijät identifioitumista vahvistaviksi, jotka edustivat sitä, millaisia he haluaisivat olla ammatillisesti tulevaisuudessa. Scott, Corman ja Cheney (1998, 308) ovatkin todenneet, että yksilön ammatillinen identiteetti voi toimia inspiraation lähteenä sille, millainen asiantuntija haluaa olla. Tällöin ammatillinen identiteetti heijastelee tämän hetken sijaan sitä, mitä haluamme olla tulevaisuudessa. On mielenkiintoista pohtia, kokivatko vastavalmistuneet sellaiset organisaatiokulttuurin tekijät identifioitumista vahvistaviksi tekijöiksi, jotka vahvistivat heidän omaa käsitystään ammatillisesta identiteetistään.

Vaikka ammatillinen identiteetti saattoi olla joillakin vastavalmistuneilla osittain murroksessa, vastavalmistuneet pitivät itseään ammatillisesti pätevinä ja halusivat, että heidän työpanostaan arvostettaisiin organisaatiossa. Myös Raghuram (2011) mukaan nuoret tietotyöläiset haluavat organisaation arvostavan heidän työpanostaan ja heidän keksimiä kehitysehdotuksia. Tulosten mukaan erilaisten organisaatiokulttuurin palkitsemistapojen koettiin osoittavan sitä, että vastavalmistuneet huomioitiin organisaatiossa ammatillisesti pätevinä ja heidän työpanostaan arvostettiin. Hyvästä suoriutumisesta palkitseminen henkilökohtaisesti tai muiden työntekijöiden nähden koettiin identifioitumista vahvistavaksi. Identifioitumisen koettiin

vahvistuvan myös silloin, kun vastavalmistuneet huomioitiin ammatillisesti pätevinä joko pyytämällä heitä mukaan erilaisiin ja vaativiin työtehtäviin tai kysymällä heidän näkemystensä työhön liittyen. Erityisesti mukaan pyytäminen organisaation strategiseen suunnitteluun koettiin identifioitumista vahvistavaksi, koska tällöin vastavalmistuneet kokivat olevansa ammatillisesti päteviä ja arvokkaampia organisaation jäseniä kuin “rivityöntekijät”. Tulokset ovat linjassa Viljayakumarin ja Padman (2014) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan adhokraattiset organisaatiokulttuurit, jotka osallistavat kaikki organisaation jäsenet organisaation kehitystyöhön vahvistavat identifioitumista enemmän kuin muut organisaatiokulttuurin muodot.

Jo aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että organisaatiokulttuurilla ja organisaatioon identifioitumisella on positiivinen vaikutus toisiinsa (ks. esim. Mohammadali & Mashayekhi 2017). Organisaatiokulttuurin tekijöiden ja identifioitumisen välinen yhteys ei ollut kuitenkaan tämän tutkimuksen tulosten mukaan yksiselitteistä. Jokaisessa identifioitumiseen liitettyssä organisaatiokulttuurin tekijässä oli havaittavissa niin hyvät kuin huonot puolet. Esimerkiksi työyhteisö koettiin tärkeäksi ja sen tuoma yhteisöllisyys vahvisti identifioitumista, mutta jos yhteisöllisyyttä ei koettu aidoksi, se vähensi identifioitumista. Organisaatiokulttuurin kokeminen aidoksi, eikä vain “sanahelinäksi” koettiin siis tärkeäksi. Nämä tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joissa on todettu, että identifioitumista voidaan lisätä vahvalla organisaatiokulttuurilla, jonka työntekijät kokevat omakseen (Kenny, Whittle & Willmott 2011). Myös organisaation ja työntekijän arvojen, normien sekä uskomusten välisten yhteneväisyyksien on todettu lisäävän organisaatioon kiinnittymisen todennäköisyyttä (Ünal ja Turgut 2015).

Vastavalmistuneet nostivat esille helpommin organisaatiokulttuurin tekijöitä, joihin he toivoisivat parannusta tai joihin he olivat tyytymättömiä. Onkin mielenkiintoista pohtia, johtuuko tämä siitä, etteivät vastavalmistuneet ole vahvasti identifioituneet organisaatioonsa, vai kenties siitä, että he ovat identifioituneet organisaatioonsa niin vahvasti, että haluavat kehittää sitä entistä paremmaksi. On myös mielenkiintoista pohtia, tarkkailevatko korkeakoulutaustaiset vastavalmistuneet ympäristöään kriittisesti sen takia, että heidän ammatillisen identiteettinsä pohja on rakennettu korkeakouluopintojen aikana, missä heille on opetettu entistä enemmän kriittistä ajattelua. Lisäksi on mahdollista, että tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä on helpompi havaita kuin niitä tekijöitä, joihin on jo jokseenkin tyytyväinen.

Vastavalmistuneet kokivat myös organisaation ympäröivään kulttuuriin liittyvät tekijät merkittäviksi identifioitumista rakentaviksi tekijöiksi. Alvesson (2011) mukaan, organisaatiokulttuuriin voi vaikuttaa myös kansalliset, makrotason kulttuurit. Dauber, Fink ja Yolles (2012) lisäävät organisaatiokulttuuriin vaikuttaviin tekijöihin myös toimialan, mikä voi asettaa organisaatiokulttuurille tietynlaisia ennakko-oletuksia tai vaatimuksia. Tulosten mukaan tällaisia identifioitumiseen yhteydessä olevia kulttuuritekijöitä olivat esimerkiksi yleinen ajatusmaailma siitä, kuinka kauan yhdessä työpaikassa on soveliaista olla ja käsitys siitä, miten työura tulee rakentaa. Myös toimiala ja sen kiinnostavuus liitettiin identifioitumiseen. Mikäli toimialaa ei koettu kiinnostavaksi, vähensi se identifioitumista. Myös korkeakoulutausta ja pitkä opiskelujakso näytti olevan yhteydessä tärkeiksi pidettyihin organisaatiokulttuurin tekijöihin. Tuloksista oli havaittavissa, että hiljattain korkeakouluista valmistuneet opiskelijat olivat tottuneet opinahjoissa vallitsevaan kulttuuriin. Vastavalmistuneet halusivat nimittäin myös työelämässä oppimisen ohjaamisen vastuun olevan jollain muulla kuin heillä itsellään, aivan niin kuin se on ollut opettajalla lähes heidän koko elämänsä ajan, kun he ovat opiskelleet. Vastavalmistuneet kokivat olonsa epämukavaksi, jos kukaan ei ohjannut heidän oppimistaan millään tavalla.

Uuden oppimisen ja kasvamisen on todettu olevan suurempi motivaattori organisaatioon identifioitumisessa kuin suuren palkan (Raghuram 2011). Tulosten mukaan oli havaittavissa, että myös vastavalmistuneet korostivat uuden oppimiseen ja jatkuvaan kehittymiseen kannustavan organisaatiokulttuurin tärkeyttä organisaatioon identifioitumisessa. Mahdollisuus oppia uutta ja kehittää itseä lisäsi vastavalmistuneiden halua työskennellä organisaatiossa enemmän kuin suuren palkan, erityisesti uran alkuvaiheessa.

## 7 Päätäntö

### 7.1. Arviointi

Tämän tutkielman arviointi perustuu Tracyn (2012, 230–248) kokoamaan laadullisen tutkimuksen kahdeksan kohdan arviointikriteerit. Nämä kahdeksan kohtaa laadullisen tutkimuksen arviointiin ovat 1) arvokas aihe (worthy topic), 2) täsmällisyys (rich rigor), 3) vilpittömyys (sincerity), 4) uskottavuus (credibility), 5) merkityksellisyys (resonance), 6) merkittävä kontribuutio (significant contribution), 7) eettisyys (ethical) ja 8) johdonmukaisuus (meaningful coherence). Tämän tutkielman arviointiin sovelletaan edellämainituista kahdeksasta arviointikriteeristä arvokasta aihetta, täsmällisyyttä, vilpittömyyttä, uskottavuutta ja eettisyyttä.

*Arvokas aihe.* Tracyn (2012, 231) mukaan arvokas aihe tutkimukselle on relevantti, ajankohtainen, merkittävä ja mielenkiintoinen. Relevantti tutkimuksen aihe voi nousta keskeisistä teorioista tai ajankohtaisista yhteiskunnallisista tapahtumista. Aihe on arvokas, jos se saa lukijassa aikaan jonkinlaisen muutoksen.

Tämän tutkimuksen aihe voidaan tulkita arvokkaaksi. Vaikka organisaatiokulttuurin ja identifioitumisen tutkimuksen juuret yltävät pitkälle, voi niitä tutkimalla vastata tämän hetken yhteiskunnan haasteeseen – työpaikasta toiseen hyppelemiseen. Työpaikasta toiseen hyppeleminen on valtava kuluerä organisaatioille, jonka vuoksi tämän ongelman ratkaisemista edistävät aiheet voivat olla yritysten kannattavan liiketoiminnan kannalta tärkeitä. Lisäksi erilaisten yhteiskunnallisten kriisien, kuten esimerkiksi pandemioiden tai lamojen aikaan on tärkeää, että organisaation jäsenet ovat vahvasti identifioituneet organisaatioihinsa, jotta he jaksavat ponnistella liiketoiminnan ylläpitämisen ja kehittämisen eteen poikkeuksellisissa tilanteissa. Tämän vuoksi identifioitumiseen yhteydessä olevien tekijöiden tarkasteleminen on yhteiskunnallisesti arvokasta tälläkin hetkellä.

*Täsmällisyys.* Täsmällisyydellä Tracy (2012, 231–232) viittaa oikeaoppisten käytänteiden käyttämiseen aineistoa kerätessä ja analysoidessa, sekä analyysin tulosten kirjoittamisessa tutkimuksen tuloksiksi. Tätä prosessia pitäisi avata riittävän yksityiskohtaisesti.

Käytin aineiston analysoimisen apuna Nowellin ym. (2017) aiemmasta kirjallisuudesta kokoamaa teemoittelun vaihemallia. Kyseinen artikkeli on vertaisarvioitu ja julkaistu hiljattain kansainvälisessä laadullisten tutkimusmetodien julkaisussa. Heidän kokoama vaihemalli ohjaa tekemään aineiston analyysin alusta loppuun, vaihe vaiheelta systemaattisesti ja tarkasti. Teemoittelun vaihemallia ja sen mukaista analyysia on avattu melko tarkasti aineiston käsittely ja analyysi -luvussa.

*Vilpittömyys.* Tracyn (2012, 233–234) mukaan tutkimukselle on luonteenomaista, että tutkijan pitäisi reflektoida omia arvojaan, ennakko-oletuksiaan ja kiinnostuksen kohteitaan. Itsereflektiossa on tärkeää tunnistaa oma identiteetti ja motivaatiot tutkimusaiheen tarkastelemiselle. Lisäksi pitää olla avoin ja rehellinen niistä tapahtumista, joiden mukaan tutkimus on toteutettu. On kerrottava myös, miten esimerkiksi tutkimuskysymykset ovat muuttuneet.

Tutkimusaihe on mielestäni mielenkiintoinen, sillä tunnistan itsessäni samanlaisen asenteen, mistä tutkimukseen osallistuneet vastavalmistuneet kertoivat. Tunnistan, että tällä hetkellä on mielekästä vaihtaa työpaikkaa useasti ja lyhyen aikavälin sisällä. Mielestäni on mielenkiintoista, mitkä ovat ne todelliset syyt tämän yleisesti vallitsevan ajatusmaailman takana tai onko niitä. Lisäksi koen organisaatiokulttuurin mielenkiintoiseksi aiheeksi ja koen, että se on ollut yhteydessä omaan identifioitumiseeni. Omista mielenkiinnon kohteistani huolimatta, pyrin tutkimuksen aikana kuuntelemaan avoimesti, mitä haasteltavat olivat mieltä tutkimusaiheesta ja jättämään omat ennakko-oletukseni taka-alalle. Tämän pyrin varmistamaan muun muassa sillä, että pyrin olemaan kommentoimatta millään tavalla haastateltavien vastauksia haastattelun aikana, etten ohjailisi heidän vastauksiansa omien ennakko-oletusteni perusteella. Tietysti haastattelurunkoon valitsemani teemat heijastelevat jo osittain omia kiinnostuksen kohteitani ja ohjailevat siten tuloksia.

*Uskottavuus.* Tutkimuksen uskottavuutta voidaan luoda kuvailemalla monipuolisesti ja riittävän yksityiskohtaisesti tutkimusaiheen taustoja ja käyttämällä monipuolista kirjallisuutta. Lisäksi tulee arvioida, miten tutkimukseen osallistuneet haastateltavat edustavat vastavalmistuneiden ryhmää. (Tracy 2012, 235–237).

Tutkimuksen taustalukuihin on käytetty monipuolisesti kirjallisuutta. Kirjallisuus koostuu lähinnä teoriaa määrittelevistä artikkeleista sekä tuoreista tutkimuksista. Tutkimuksen kontekstia, vastavalmistuneita ja organisaatioita, joissa he työskentelevät on avattu tiiviisti. Kontekstia voisi avata kenties vielä yksityiskohtaisemmin. Vastavalmistuneiden kuvauksista

voidaan kuitenkin havaita, että he edustavat melko kapea-alaista koulutuskuntaa ja toimialoja. Kaikki haastateltavat olivat maisterin tutkinnon suorittaneita ja valmistuneet joko kauppatieteiden maisteriksi tai filosofian maisteriksi. Koulutusalat ovat melko lähellä toisiaan, jolloin tutkimukseen osallistuneet haastateltavat jättävät ulkopuolelle monet muut koulutus- ja toimialat. Eri toimialojen ja koulutustaustojen laaja-alaisuuden puute antaa kapean käsityksen vastavalmistuneista, mikä voi myös yksinkertaistaa tutkielmani tuloksia.

*Eettisyys.* Tutkimusta tehdessä on syytä arvioida myös sen eettisyyttä. Tracyn (2012, 242) mukaan eettisyyttä tulisi arvioida kolmen eri aiheen kautta, jotka ovat 1) menettelytavat ja niille asetetut säännökset, 2) oman aiheen eettisyys ja 3) tutkimukseen osallistujien kanssa työskentely. Arvioin tutkielmani eettisyyttä näiden kolmen vaiheen mukaisesti seuraavissa kappaleissa.

Tutkielman eettiset menettelytavat ovat: älä aiheuta harmia, vältä vilppiä, saa suostumus tutkimukseen siihen osallistuvilta sekä varmista yksityisyys ja luottamuksellisuus (Tracy 2012, 243). Tässä tutkielmassa on pyritty toimimaan tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaisesti niin hyvin kuin mahdollista. Tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyttä haluttiin varjella ja heille varmistettiin ennen haastattelua, ettei tutkimusta tulla luovuttamaan heidän työnantajilleen, eikä heille kerrota työntekijöiden osallistumisesta. Lisäksi anonymisointi haastatteluesimerkeissä ja haastateltavia sekä heidän työpaikkojaan kuvaavissa taulukoissa haluttiin varmistaa. Lukijaa ei ole haluttu johtaa harhaan näillä anonymisoinneilla, mutta ne on koettu tärkeiksi luottamuksellisuuden säilymisen vuoksi. Luottamuksen luominen haastateltavien kanssa oli merkittävää, sillä he itsekkin totesivat haastatteluiden jälkeen uskaltaneensa kertoa enemmän asioita, mitä ajattelivat tai "avautuneensa" haastattelussa. Tämän vuoksi huolellinen anonymisointi koettiin tärkeäksi. Haastateltaville jaettiin myös ennen haastattelua tutkimuksen tietosuojalomake, jossa kerrottiin haastatteluun osallistumisen olevan vapaaehtoista ja siitä saa jättäytyä missä vaiheessa tahansa pois. Tämä kerrottiin myös haastattelun alussa. Anonymisoitu aineisto säilytettiin salasanalla turvatus tiedoston takana ja tulostamisen jälkeen käsittelin sitä suojassa kotonani. Koko aineisto anonymisoitiin samalla, kun sitä litteroitiin. Haastateltavien nimet muutettiin koodeiksi "H1"–"H6" ja tunnistettavat murre sanat muutettiin yleiskielen mukaisiksi.

Oman aiheen eettisyyden pohdintaa pitää tehdä tilannesidonnaisesti (Tracy 2012, 243). Tämän tutkielman aihe voi olla haastateltaville arkaluontoinen, mikäli he ovat kuvailleet organisaatiotaan tai omaa identifioitumistaan ikävään sävyyn. Tällainen kuvaileminen voisi

saattaa heidät epäsuotuisaan asemaan organisaatiossa, mikäli yritys tai työntekijä voisi olla pääteltävissä aineistoesimerkeistä. Tämän vuoksi aineistosta anonymisoitiin yrityksen ja sen muiden työntekijöiden nimet. Nimet muutettiin vastaamaan esimerkiksi titteliä tai suhdetta organisaatioon, kuten esimerkiksi “entinen työntekijä”. Lisäksi aineistoesimerkeistä on jätetty sellaiset esimerkit pois tai niitä esimerkkejä on muokattu, mitkä haastateltavien mukaan voivat paljastaa yrityksen nimen tai paljastaa heidän henkilöllisyytensä. Tällaiset esimerkit ovat voineet olla julkisuudessa esiintyneitä tunnuslauseita tai suoria lainauksia organisaation arvoista.

Tutkimuksen osallistujien kanssa työskentelyn eettisyyttä tulee arvioida relationaalisesta näkökulmasta. Tämä tarkoittaa oman roolin tiedostamista ja sen vaikutusta haastateltavan kanssa muodostettuun suhteeseen ja siihen, miten haastateltavia kohdellaan (Tracy 2012, 245). On syytä huomioida, että tiesin entuudestaan kaikki haastateltavat, mikä on voinut hyvinkin vaikuttaa heidän kanssaan syntyneeseen luottamussuhteeseen, syventää sitä entisestään ja antaa heille mahdollisuuden puhua entistä avoimemmin. Kenties toisemme ennalta tunteminen on voinut myös rajoittaa haastateltavien kertomuksia. Haastateltaville kuitenkin pyrittiin tekemään selväksi, että kaikki haastattelun aikana käytävät keskustelut ovat luottamuksellisia ja heidän henkilötietonsa suojataan. Myös useimmat haastateltavista totesivat haastattelutilanteen olleen heille mieluinen, herättävän luottamusta ja antaneen mahdollisuuden pohtia omia syvällisiä ajatuksia ääneen. Kaikkia haastateltavia ja heidän kokemuksia sekä käsityksiä arvostettiin. Vaikka haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja henkilöitä, heidän kanssaan käytiin asiantuntevia ja haastattelutilanteeseen sopivia keskusteluja. Myös haastateltavat osasivat suhtautua tilanteeseen tutkimushaastatteluun kuuluvalla asiallisuudella.

## **7.2. Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet**

Tämän tutkielman tulokset lisäävät ymmärrystä siitä, millainen yhteys organisaatiokulttuurilla on vastavalmistuneiden organisaatioon identifioitumisessa ja mitkä organisaatiokulttuurin tekijät koetaan merkitykselliseksi identifioitumisen kannalta. Tämä tutkielma lisää myös ymmärrystä siitä, mitä organisaatiokulttuurin tekijöitä vastavalmistuneet pitävät tärkeinä, millaista organisaatiokulttuuria he arvostavat ja millaista organisaatiokulttuuri he eivät



arvosta. Ymmärryksen lisääntyessä, voidaan tulla tietoisiksi siitä, mitkä tekijät tämän hetken organisaatioiden kulttuureissa koetaan niin ongelmallisiksi, että halu lähteä organisaatiosta kasvaa.

Tämän tutkielman tulokset voivat auttaa organisaatioita kehittämään kulttuurejaan entistä paremmiksi. On kuitenkin huomioitava, että tämän tutkielman tulokset ovat haastateltavien identiteettien mukaisia. Kehittämistyössä onkin tärkeää huomioida oman organisaation jäsenten ajatukset, toiveet ja näkemykset organisaatiokulttuurista. Heidän kanssaan käytävä keskustelu voi mahdollistaa organisaatiokulttuurin kehittämisen jäsentensä kaltaiseksi tai vähintään sellaiseksi, mihin heidän on helpompi identifioitua.

Organisaatiokulttuurien kehittäminen tämän tutkielman tulosten tai oman organisaation jäsenten kanssa käydyn keskustelun pohjalta mahdollistaa työntekijöiden organisaatioon identifioitumisen vahvistumisen. Tällöin organisaation jäsenet kiinnittyvät entistä enemmän organisaatioonsa, jolloin työpaikkojen vaihtuvuus voi laskea ja työurat yhdessä organisaatiossa kasvaa. Tällöin organisaatiot voivat myös potentiaalisesti vähentää rekrytointiin ja perehdyttämiseen meneviä kuluja ja parhaimmillaan parantaa heidän työnantajamielikuvaansa.

Ymmärrys niistä tekijöistä, mitkä saavat vastavalmistuneet harkitsemaan organisaatiosta lähtemistä, voivat myös auttaa kehitystyössä. Ymmärrys siitä, mikä saisi vastavalmistuneen vaihtamaan työpaikkaa, antaa tietoa siitä, millaisia organisaatiokulttuurin sudenkuoppia tulisi vähintään välttää.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat myös aiempia tutkimuksia (ks. esim. Ünal & Turgut 2015), joiden mukaan organisaatiokulttuuriin sopivat henkilöt ovat todennäköisemmin kiinnittyneitä organisaatioonsa. Tulosten mukaan näyttäisi siltä, että työntekijät identifioituvat todennäköisemmin sellaisiin organisaatioihin, joiden arvot, uskomukset ja normit ovat yhteneväisiä työntekijöiden identiteettien kanssa. Nämä tulokset voivat auttaa organisaatioita kehittämään myös heidän rekrytointiprosessejaan ja niitä tekijöitä, joita arvioidaan työhaastattelun aikana. Löytämällä organisaatiokulttuuriin sopivia henkilöitä, organisaatiot voivat todennäköisemmin saada itselleen pidempiaikaisia työntekijöitä. Myös organisaatiokulttuuriin perehdyttäminen on tärkeää, jotta uudet työntekijät voisivat alkaa rakentaa organisaatioon identifioitumista heti työsuhteen alusta lähtien.

Tämän tutkielman tulokset herättävät kuitenkin myös kysymyksiä, jotka toimivat jatkotutkimushaasteina. Tutkielman tulokset perustuvat tällä hetkellä vain kaupallisen ja viestinnällisen korkeakoulutuksen käyneiden vastavalmistuneiden käsityksiin ja kokemuksiin. Olisi mielenkiintoista lisätä ymmärrystä siitä, miten muilta koulutusaloilta valmistuneet kokevat organisaatiokulttuurin ja mitkä tekijät heidän mielestään ovat yhteydessä identifioitumiseen. Organisaatiokulttuuri itsessään rajaa myös ulos muut identifioitumiseen mahdollisesti yhteydessä olevat tekijät, joita myös tämän tutkielman haastateltavat nostivat esille. Olisikin mielekästä tutkia lisää, mitkä kaikki tekijät vastavalmistuneet kokevat tärkeiksi identifioitumisen kannalta. Vastavalmistuneet eivät kuitenkaan ole ainoita organisaatioissa, vaikka he ovatkin työelämässä vielä pitkälti seuraavat 40 vuotta. Vastavalmistuneet itsekin huomasivat ajattelevansa eri tavalla kuin vanhemmat sukupolvet, mitä olisikin mielenkiintoista tutkia enemmän. Kolmantena jatkotutkimushaasteena olisi siis se, miten eri sukupolvien edustajien kokemukset ja käsitykset identifioitumiseen yhteydessä olevista tekijöistä eroavat keskenään.

## Kirjallisuus

- Alvesson, M. (2011) *Organizational Culture: Meaning, Discourse and identity*. Teoksessa Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. (toim.) *The Handbook of Organisational culture and climate*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 11–28. Saatavana <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.4135/9781483307961.n2> [Viitattu 18.11.2019]
- Arif, S., Zubair, A. & Manzoor, Y. 2012. Innovative work behavior and communication climate among employees of advertising agencies. *FWU Journal of Social Sciences*, 6 (1), 65–72.
- Bashayreh, A. 2014. Organizational Culture and Effect on Organisational Performance: Study on Jordanian Insurance Sector. *International Journal of Knowledge and Systems Science*, 5 (2), 35–48.
- Bartels, J., van Vuuren, M. & Ouwkerk, J. W. 2019. My Colleagues are my friends: The role of Facebook Contacts in Employee Identification. *Management Communication Quarterly*, 33 (3), 307–328.
- Blader, S. L., Patil, S. Packer, D. J. 2017. Organizational identification and workplace behavior: More than meets the eye. *Research in Organizational Behavior*. 37, 19–34
- Brady, W. H. & Haley, S. 2013. Storytelling defines your organisational culture. *Physician Executive*, 39 (1), 40–43
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3, 77–101
- Bednar, J. S., Galvin, B. M., Ashforth, B. E. & Hafermalz, E. 2019. Putting identification in Motion: A Dynamic View of Organizational Identification. *Organization Science*, 1–23
- Dauber, D., Fink, G. & Yolles, M. 2012. *A configuration model of organizational culture*. Sage, 1–16
- Denison, D. R., Mishra, A. K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2). 204–223.

- Eskola, J. 2015 (4. p.). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 185–2016.
- Gochhayat, J., Giri, V. N. & Suar, D.. 2017. Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The MEdiating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18 (3), 691–702.
- Hamzagić, E. 2018. The importance of the organizational identification in Forming organizational perception. *International review*, 1–2, 31–38.
- Hirsijäri, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoelscher, C. S., Zanin, A. C. & Kramer, M. W. 2016. Identifying with values: Examining Organizational Culture in Farmers Markets. *Western journal of communication*, 80 (4), 481–501.
- Hogg, M. A. & Terry, D. I. Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25 (1), 121–140.
- Klimchak, M., Ward, A-K., Matthews, M., Robbins, K. & Zhang, H. 2018. When Does What Other People Think Matter? The influence of Age on the Motivators of Organizational Identification. *Journal of Business and Psychology*, 34, 879–891.
- Kultalahti, S. 2015. “It’s so nice to be at work!” Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Vaasan yliopisto.
- Nowell, L. S., Norris, J.M., White, D. E. & Moules, N. J. 2017. Thematic analysis : striving to meet the trustworthiness criteria. *Journal of Qualitative Methods*, 16 (1). Saatavana <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/16094069177333847> [Viitattu 26.3.2020]
- Maimunah, I. & Nordahlia, U. B. 2017. Organizational factors of justice and culture leading to organizational identification in merger and acquisition. *European Journal of Training and Development*, 41 (8), 687–704.

- Maneerat, N., Hale, C. L. & Singhal, A. 2005. The Communication Glue that Binds Employees to an Organization: A Study of Organizational Identification in Two Thai Organizations. *Asian Journal of Communication*, 15 (2), 188–214.
- McWilliams, J. 2011. Unfolding the way valued knowledge workers decide to quit. *International Journal of Employment Studies*, 19 (1), 70–
- Meleady, R. & Crisp, R. 2017. Take it to the top: imagined interactions with leaders elevates organizational identification. *The leadership quarterly* 28, 621–638
- Myers, K. & Sadaghiani, K. 2010. Millennials in the workplace: a communication perspective on millennials' organisational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 225–238.
- Nadi, M. & Mashayekhi, Z. 2017. An Analysis of the Relationship Between Organizational Socialization, Leadership Behavior, Organizational Identification and Organizational Culture with Organizational Citizenship Behavior (the Case of staff personnel of Irans Education Ministry, Isfahan Branch). *Journal of Applied Sociology*, 28 (3), 153–176.
- Newell, S. Robertson, M. Scarbrough, H. Swan, J. *Managing Knowledge Work and innovation*. 2009 (2.p.). London: red globe press
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E. & De Witte, H. 2017. Job insecurity and performance: the mediating role of organizational identification. *Personnel Review*, 46 (8), 1508–1522.
- Raghuram, S. 2011. Organizational identification among young software professionals in India. *The international Journal of Human Resource Management*, 22 (18), 3913–3928.
- Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. *Työelämän tutkimus*, 15 (3), 250–265.
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. 2016. What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225–1246.
- Riketta, M. 2005. Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior* 66.2, 358-384.

Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial psychology*. Vol 21 (7), 600–619.

Schein, E. H. 2010. (4.p.) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Schein, E. H. & Schein, P. 2017. (5. p.). *Organizational culture and leadership*. Hoboken: Wiley

Schrodt, P. 2002. The relationship between organisational identification and organizational culture: employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, 53 (2), 189–202.

Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Pride Shaw, S. & Morgan, D. 1999. The impacts of communication and multiple identification on intent to leave: A Multimethodological Exploration. *Management Communication Quarterly*, 12 (3), 400–435.

Scott, C. R., Corman, S. R. & Cheney, G. 1998. Development of structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8 (3), 298–336.

Smircich, L. 1983b. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358

Sivunen, A. 2007. *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä*. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä

Smircich, L. 1983b. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358.

Tanis, M. & Beukeboom, C. J. 2011. Organizational identification and the communication of identity: Effects of message characteristics on cognitive and affective identification. *British Journal of Social Psychology*, 50, 784–791.

Tilastokeskus. 2020. Vastavalmistuneiden työllisyys parani edelleen. Saatavana [http://www.stat.fi/til/sijk/2018/sijk\\_2018\\_2020-01-23\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sijk/2018/sijk_2018_2020-01-23_tie_001_fi.html) [viitattu 24.4.2020]

Tilastokeskus. 2020. 1111 -- Tutkinnon suorittaneiden pääasiallinen toiminta vuoden kuluttua valmistumisesta, 2007-2018. Saatavana

[http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_kou\\_sijk/statfin\\_sijk\\_pxt\\_1111.px/](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_kou_sijk/statfin_sijk_pxt_1111.px/)

[viitattu 24.4.2020]

Tracy, S. J. 2013. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester: John Wiley & Sons.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi: Helsinki

Ünal, Z. M. & Turgut, T. 2015. The buzzword: Employee engagement. Does person-organisation fit contribute to employee engagement? *Iranian Journal of Management Studies*. Vol 8 (2)

Van Gils, S., Hogg, M. A., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D. 2017. When organizational identification elicits moral decision-making: a matter of the right climate. *Journal of Business Ethics*, 142, 155–168

Vijayakumar, V. S. R. & Padma, R. N. 2014. Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification. *International Journal of Commerce and Management*, 24 (1), 40–62.

Wang, H.-J., Demerouti, E. & Le blanc, P. 2017. Transformational leadership, adaptability and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of vocational behavior*, 100, 185–195

Walden, J., Jung, E. H. & western C. Y. K. 2017. Employee communication, job engagement, and organisational commitment: A study of members of the millennial Generation. *Journal of public relations research*. Vol 29, now 2–3, 73–89.

Wu, A., Chow, c.w., McKinnon, J.L. & Harrison, G. L. 2001. Organizational Culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan

Zhu, J., Tatachari, S. & Chattopadhyay, P. 2017. Newcomer Identification: Trends, Antecedents, Moderators, and Consequences. *Academy of Management Journal*, 60 (3), 855–879.

# Liitteet

## Liite 1: Haastattelurunko

**Käynnistys:** (tallennuslupa ja tutkimuksen tietosuoja)

**Työpaikka:**

- Valmistuminen?
- Titteli, työnkuva ja toimiala? Kuinka kauan?
- Millainen työpaikka? Onko muuttunut?

**Organisaatiokulttuuri:**

- Kerro omin sanoin, millainen kulttuuri työpaikallasi vallitsee
- **Arvot**
- **Ilmapiiri**
- **Rituaalit**
- **Vuorovaikutuskäyttäytymisen säännönmukaisuudet**
- **Jaetut merkitykset**

**Sitoutuminen:**

- Asteikolla 1–5, kuinka sitoutunut koet olevasi työpaikkaasi. Kuvaile
- **Halu lähteä/jäää**
- **Kuulumisen tunne**
- **sitoutumisesta yleisesti**

Jotain muuta lisättävää aiheeseen?