



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Koetun organisaatiokulttuurin yhteys asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Kalle Tuominen

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

10.2.2025
Turku

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Kalle Tuominen

Otsikko: Koetun organisaatiokulttuurin yhteys asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 56 sivua + liitteet 6 sivua

Päivämäärä: 10.2.2025

Organisaatiokulttuuri ja organisationaalinen sitoutuneisuus ovat molemmat aiheita, joita on liiketalouden tutkimuksessa tutkittu jo pitkään. Monilta osin niiden välillä voidaan nähdä vaikutussuhde, ja tämän vaikutussuhteen olemassaoloa, voimakkuutta ja ilmenemistä on myös tutkittu useissa tutkimuksissa, joista useat ovat vahvistaneet korrelaation organisaatiokulttuurin ja siihen kohdistuvan sitoutuneisuuden vahvuuden välillä. Aihe on erityisen ajankohtainen tällä hetkellä, kun globaalit työmarkkinat sekä koronapandemian myötä räjähdysmäisesti lisääntynyt etätyö on sekä vaikuttanut yleisesti työntekijöiden sitoutuneisuuteen että aiheuttanut työnantajien keskuudessa kovaa kilpailua osaavista asiantuntijoista.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tuottaa lisää empiiristä aineistoa aiheen tutkimukseen ja tuoda siihen uutta kokemuspohjaista näkökulmaa. Organisaatiokulttuurin suhteen keskitytään erityisesti koettuun organisaatiokulttuuriin, ja tämä näkemys pohjustetaan asiantuntijoille kohdistettuun kyselyyn heidän organisaationsa kulttuurista heidän kokemanaan sekä heidän sitoutuneisuudestaan kyseistä organisaatiota kohtaan. Aiheiden teorian sekä kerätyn aineiston pohjalta tavoitteena oli selvittää, kuinka merkittävänä asiantuntijat kokevat organisaatiokulttuurin heidän sitoutuneisuutensa kannalta sekä millä tavoin he kokevat tämän vaikuttavan heidän sitoutuneisuuteensa.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin verkkokyselyllä, johon pyydettiin vastauksia minkä tahansa alojen asiantuntijoilta, jotka kokivat itse työskentelevänsä asiantuntijan rooliin verrattavissa olevassa roolissa. Kyselystä saatiin sekä määrällistä että laadullista dataa, ja täten myös aineiston analysoinnissa käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä.

Tutkimuksen tulokset olivat pääosin aikaisempien aiheen tutkimusten tulosten kanssa samansuuntaisia. Koetun organisaatiokulttuurin todettiin korreloivan yleisesti sitoutuneisuuden kanssa, mutta verratessa tuloksia eri sitoutuneisuustyyppien kesken huomattiin sen korreloivan enemmän velvollisuuteen pohjautuvan sitoutuneisuuden kanssa, kun taas muissa tutkimuksissa korrelaatio on ollut suurin haluun pohjautuvan sitoutuneisuuden kanssa. Vahvan organisaatiokulttuurin katsottiin korreloivan sitoutuneisuuden kanssa, kun taas heikompien kulttuurien välillä korrelaatiota ei havaittu. Organisaatiokulttuurin todettiin vaikuttavan asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen esimerkiksi arvojen, yhteisöllisyyden, yksilöiden huomioimisen, läpinäkyvyyden ja joustavuuden kautta. Tutkimus myös osoitti, että organisaatiokulttuurin keskeisten ilmenemien ohella palkkaus ja joustavat työmallit vaikuttivat asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen merkittävästi.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, organisationaalinen sitoutuneisuus, asiantuntija, arvot, läpinäkyvyys

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimusaiheen valinta ja esittely	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja -menetelmät	9
1.3	Tutkimuksen rakenne, menetelmät ja rajaus	11
2	Organisaatiokulttuuri	13
2.1	Organisaatiokulttuurin tutkimus	13
2.2	Organisaatiokulttuurin määritelmä ja ilmeneminen	16
2.3	Organisaatiokulttuurin tutkimuksen kehityssuunnat	19
3	Asiantuntijat ja sitoutuneisuus	22
3.1	Asiantuntija käsitteenä	22
3.2	Organisationaalinen sitoutuneisuus käsitteenä ja sen ilmeneminen	22
3.3	Organisaatiokulttuuri ja sitoutuneisuus	26
3.4	Yhteenveto teoriaosuuksista	28
4	Metodit ja tutkimuksen aineisto	31
4.1	Tutkimusote	31
4.2	Aineistonkeruu	32
4.2.1	Kyselytutkimuksen toteutus	32
4.2.2	Kyselytutkimuksen sisältö	33
4.2.3	Vastaajien valinta	37
4.3	Aineiston esittely ja analysointi	38
4.3.1	Aineiston analysointimenetelmät	38
4.3.2	Vastaajien taustatiedot	40
5	Tutkimustulokset	43
5.1	Koettu organisaatiokulttuuri ja sitoutuneisuus	43
5.2	Kokemusvuodet yrityksessä ja sitoutuneisuus	48
5.3	Avoimet kysymykset organisaatiokulttuurista ja sitoutuneisuudesta	51
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	55
6.1	Yhteenveto	55

6.2 Johtopäätökset	58
6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoittavat tekijät	60
6.4 Jatkotutkimusehdotukset	61
Lähteet	63
Liitteet	68
Liite 1. Kyselyn saatekirje ja ohjeet kyselyn täyttämiseen	68
Liite 2. Kyselyn saatekirje LinkedInissä	70
Liite 3. Kysely	71

KUVIOT

Kuvio 1. Organisaatiokulttuurin kolmitasoinen luonne (mukaillen Lewis 1992, 48)	17
Kuvio 2. Kolmiulotteinen organisaatiositoutuneisuuden malli (Meyer ym. 2002, 22., mukaillen Meyer & Allen 1991, 68)	25
Kuvio 3. Vastaukset kysymykseen 4. "Organisaatiokulttuuri on itselleni tuttu käsite"	41
Kuvio 4. Vastaukset kysymykseen 35. "Organisaationi kulttuuri vaikuttaa motivaatiooni ja halukkuuteeni jatkaa yrityksessä"	45
Kuvio 5. Sitoutuneisuuspisteiden jakautuminen organisaatiokulttuurin vahvuuden perusteella tehtyjen ryhmien välillä	47
Kuvio 6. Kokemusvuosien perusteella ryhmiteltyjen vastaajien sitoutuneisuus.	50

TAULUKOT

Taulukko 1. Teemoittelun toteutuksen rakenne kysymyksen "Miten työpaikkasi organisaatiokulttuuri on vaikuttanut työssä viihtymiseesi?" vastauksista. (mukaillen Gioia 2012, 21)	39
Taulukko 2. Vastaajat ryhmiteltyinä yrityksessä työskenneltyjen vuosien mukaan	41
Taulukko 3. Pearsonin korrelaatiot organisaatiokulttuurin, sitoutuneisuuden ja sitoutuneisuusmallien välillä	43
Taulukko 4. Korrelaatio heikon organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välillä	45
Taulukko 5. Korrelaatio vahvan organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välillä	46
Taulukko 6. Pearsonin korrelaatiot yrityksessä olneiden vuosien, sitoutuneisuuden ja sitoutuneisuusmallien välillä	48
Taulukko 7. Teema-analyysi kysymyksen "Miten työpaikkasi organisaatiokulttuuri on vaikuttanut työssä viihtymiseesi?" vastauksista.	52
Taulukko 8. Teema-analyysi kysymyksen "Minkälaisessa tilanteessa organisaatiokulttuurin jokin piirre on joko vahvistanut tai heikentänyt sitoutuneisuuttasi yritykseesi?" vastauksista.	54

1 Johdanto

1.1 Tutkimusaiheen valinta ja esittely

Organisaatiokulttuurin merkitystä organisaatioiden toiminnalle on tutkittu jo monia vuosikymmeniä, ja vaikka sille ei ole yhtä, universaalista määritelmää, sen vaikutus työyhteisön dynamiikkaan on tunnistettu laajasti. Organisaatiokulttuurin voidaan nähdä olevan yrityksen arvoista, normeista ja toimintatavoista koostuva kokonaisuus, joka muotoutuu ihmisten ollessa keskenään vuorovaikutuksessa ja joka osaltaan vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. (Schein 1990.) Sitoutuneisuus organisaatioon puolestaan liittyy siihen, miten vahvasti työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöönsä ja millä tavoin tämä heijastuu hänen työntekoonsa. Mitä vahvemmin sitoutunut työntekijä on, sitä todennäköisemmin tämä toimii yrityksessä vähemmän omaksi edukseen ja enemmän yrityksen yhteisen edun mukaisesti. Sitoutuneisuuden tunnetta kokevat henkilöt ovat yleensä valmiita panostamaan vaadittua tai toivottua enemmän, ja oma-aloitteisesti pyrkivät yrityksen ja työyhteisön näkökulmasta positiivisiin ja moraalisesti oikeisiin tekoihin. (Wiener 1982, 421.)

Sitoutuneisuus yritykseen ei nykyään välttämättä ole samanlaista kuin ennen. Singh ja Gubta (2015) tuovat esille, että useissa tutkimuksissa on löydetty sukupolvien välisiä eroavaisuuksia muun muassa työelämän ja henkilökohtaisen elämän erottelemisessa, idealismissa työpaikoilla sekä sitoutuneisuudessa yhteen organisaatioon. Tämä sekä työvoiman globalisoituminen tekniikan kehityksen myötä luovat nykyään haasteita organisaatioiden johdolle, kun lahjakkaiden työntekijöiden houkuttelu ja pitäminen yrityksessä on jatkuvasti hankalampaa. Enache ym. (2013, 881) toteavat, että ennen yhdessä työpaikassa saatettiin viettää koko työura, kun taas nykyään etenkin nuorempien keskuudessa parempaa palkkaa, työtetuja tai uralla etenemistä havitellessa työpaikkaa voidaan helposti vaihtaa parinkin vuoden välein. Tämä johtuu osittain siitä, että yritykset itse alkoivat käyttää lyhyempiä, määräaikaista tai osa-aikaisia työsuhteita eivätkä työntekijät kokeneet enää samanlaista turvaa työpaikan säilymisen suhteen. Tämän johdosta erityisesti nuoremmilla sukupolvilla lojaalius ja sitoutuneisuus yhtä työpaikkaa kohtaan on vähentynyt, ja organisationaalisen sitoutumisen arvoa ei pidetä enää yhtä tärkeänä omasta työhyvinvoinnista ja urakehityksestä huolehtimisen rinnalla. (Enache ym. 2013, 882.)

Palkka, työhyvinvointi ja urakehitys muodostavat yleisen tunteellisen sitoutuneisuuden ohella erilaisia näkökulmia sitoutuneisuuteen. Voidaan nähdä, että sitoutuneisuus yritystä kohtaan ei kumpua ainoastaan viihtyisästä ilmapiiristä tai mukavista kollegoista, ja tämän näkemyksen pohjalta organisationaalista sitoutumista tutkineet Meyer ja Allen (1991) jakoivat sitoutuneisuuden kolmeen eri tyyppiin: haluun, tarpeeseen ja velvoitteeseen perustuvaan sitoutuneisuuteen. Näistä sitoutuneisuustyypeistä velvoitteeseen perustuvan sitoutuneisuuden voidaan siis katsoa olleen yleisempi sitoutuneisuuden muoto ennen, ja nykyään työntekijöiden sitoutuneisuuden voidaan katsoa muodostuvan lisäksi heidän tyytyväisyytensä, hyvinvointinsa ja työturvallisuutensa pohjalta.

Sitoutuneisuuden parantaminen on ollut kasvava huolenaihe jo jonkin aikaa niin henkilöstöhallinnon kuin organisaatiokehityksen (*organizational development*) parissa, kun työntekijöiden kiintymyksestä ja hyvinvoinnista huolehtimisen on ymmärretty vaikuttavan suoraan heidän sitoutuneisuuteensa (Mercurio 2015, 389–390). Jo pitkään laskenut sitoutuneisuus yhtä työnantajaa kohtaan on lisääntynyt entisestään lähivuosina. Kehittyvät teknologia ja sen myötä parantuneet etätöiden mahdollisuudet sekä tämän räjähdysmäinen lisääntyminen koronapandemian myötä ovat entisestään helpottaneet työpaikan vaihtoa, kun työpaikan voi helposti ottaa vastaan toiselta paikkakunnalta tai jopa ulkomailta. Tämän vuoksi sitoutuneisuudesta huolehtiminen on muodostunut entistä suuremmaksi huolenaiheeksi yrityksillä – ammattitaitoiset, nuoret asiantuntijat tietävät arvonsa, osaavat etsiä uusia mahdollisuuksia eikä työpaikan vaihto lyhyin aikavälein ole enää kovin epänormaalia. Lisäksi osaavan työntekijän menettämällä voi olla suuria vaikutuksia: työntekijän mukana menetetään usein kallisarvoista ja lyhyellä aikavälillä korvaamatonta osaamista, uuden työntekijän löytäminen ja kouluttaminen on kallis prosessi, ja usein työntekijän lähteminen merkitsee muille työntekijöille lisää työtä, stressiä ja tekemättömäksi jääneitä tehtäviä. (Rahul ym. 2022, 233–234.)

Sitoutuneisuuden merkitys ja esilläolo ovat korostuneet erityisesti viime vuosina, kun ensin koronapandemia heikensi sitä yleisesti organisaatioissa (Chanana 2021, 10) ja tämän myötä lisääntyneen etätöiden on todettu sekä vahventavan sitoutuneisuutta hybridimallin valinnan avulla että heikentävän sitä tämän puuttuessa (Inamizu 2024, 16–17). Palkan suuruuden, työturvallisuuden ja viihtyvyyden lisäksi on kuitenkin muitakin seikkoja, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Useat tutkimukset (Ortega-Parra & Sastre-Castillo 2013, Triguero-Sanchez 2022, Aranki ym. 2019, Sarhan ym. 2019) osoittavat organisaatiokulttuurin olevan näistä yksi, ja oletettavasti melko

merkittävä. Organisaatiokulttuuria pidetään laajana, koko organisaation tavalla tai toisella kattavana ilmiönä ja sen katsotaan olevan kietoutunut kaikkeen organisaation toimintaan, ja täten sillä voidaan myös olettaa olevan vaikutusta organisaation työntekijöiden sitoutuneisuuteen. (Ortega-Parra & Sastre-Castillo 2013.) Tästä syystä tämän tutkielman aiheena on koetun organisaatiokulttuurin ja asiantuntijoiden sitoutuneisuuden välinen yhteys. Organisaatiokulttuurin suhteen keskitytään erityisesti koettuun organisaatiokulttuuriin, sillä sitoutuneisuuden ollessa hyvin subjektiivinen ja henkilökohtainen aihe, on sitä sopivampaa verrata organisaatiokulttuurin teorian sijaan enemmän siihen, minkälaisena ilmiönä työntekijät itse sen kokevat. Tämä seikka tulee olemaan keskiössä tutkimuksen empiirisessä osuudessa, kun aineistoa kerätään asiantuntijoina työskenteleviltä tai työskennelleiltä. Asiantuntijat valikoituivat tähän tutkimukseen kohderyhmäksi, koska heidän työskentelynsä on usein vaihtelevaa ja itseohjautuvaa, ja täten sitoutuneisuudella voidaan olettaa olevan suurempi ja helpommin merkillepantavampi vaikutus heidän työnteoonsa ja kokemuksiinsa niin objektiivisesti kuin heidän omastakin mielestään.

Aiheita on erillään tutkittu luonnollisesti hyvin paljon, ja suoraan niiden välistä yhteyttäkin tutkineita tutkimuksia on teetetty monissa maissa useissa eri konteksteissa, kuten julkisissa organisaatioissa (Triguero-Sanchez 2022), johtajien keskuudessa (Ortega-Parra & Sastre-Castillo 2013), IT-alalla (Aranki ym. 2019) ja hotellialalla (Sarhan ym. 2019). Ortega-Parra ja Sastre-Castillo (2013) toteuttivat empiirisen tutkimuksen nimenomaan koetun organisaatiokulttuurin vaikutuksesta organisationaaliseen sitoutuneisuuteen, mutta keskittyivät organisaation arvojen ja työntekijöiden sitoutuneisuuden väliseen yhteyteen sekä organisaation HR-toimintojen ja arvojen väliseen yhteyteen sekä tätä kautta myös työntekijöiden sitoutuneisuuteen. He esittävät tutkimuksessaan, että organisationaalinen sitoutuneisuus lisääntyy, kun yrityksen ilmoitetut arvot ovat lähempänä yrityksen koettuja arvoja. Erityisesti eettiset toimintamallit ja työntekijäkeskeiset arvot olivat keskeinen ennustava tekijä halupohjaiselle sitoutuneisuudelle.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Tutkielman tavoitteena on tutkia, miten asiantuntijoina työskennelleet ovat kokeneet heidän työpaikkansa organisaatiokulttuurin vaikuttavan heidän sitoutuneisuuteensa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, ovatko he ylipäättään huomanneet organisaatiokulttuurin kaltaista ilmiötä työpaikoillaan ja jos ovat, niin minkälaisena ilmiönä he ovat pitäneet

sitä. Tutkimuksen empiirinen osio toteutetaan puolistrukturoidun kyselyn avulla, jossa tarkoituksena on saada vastaajilta vastauksia sekä monivalintakysymyksiin että avoimiin kysymyksiin. Monivalintakysymysten tavoitteena on tuottaa vertailukelpoista dataa, joka mahdollistaa määrällistä analysointia erilaisten tekijöiden välillä, kun taas avointen kysymysten tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaisempia, kokemuspohjaisia vastauksia, jotka tuovat tutkimukseen syvyyttä ja mahdollistavat myös erilaista vertailua.

Tutkielman tavoitteena ei ole niinkään tarkastella, onko organisaatiokulttuurin ja asiantuntijoiden sitoutuneisuuden välillä yhteys. Tämä kysymys itsessään ei tuottaisi merkityksellisiä vastauksia, ja kuten Ortega-Parra ja Sastre-Castillo (2013, 1072) esittävät, voidaan useiden aikaisempien tutkimusten perusteella todeta organisaatiokulttuurin ja organisaationaalisen sitoutuneisuuden välillä olevan ainakin jonkinlainen yhteys. Tutkimuksen taustalla on siis aikaisempiin tutkimuksiin perustuva oletus, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten sitoutuneita organisaation asiantuntijat ovat organisaatiota tai tiimiään kohtaan. Tavoitteena on tuoda organisaatiokulttuurin ja organisaationaalisen sitoutuneisuuden väliseen kirjallisuuteen uutta näkökulmaa tutkimalla, miten ja kuinka merkittävästi koettu organisaatiokulttuuri ja siihen liittyvät ilmiöt asiantuntijoiden kokemusten mukaan vahvistavat tai heikentävät heidän sitoutuneisuuttaan. Tutkimuksen pohjahypoteesina on, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Aineiston avulla tuodaan esille, minkälaisia ajatuksia työntekijöillä on organisaatiokulttuurista ja sen ilmenemisestä heidän omalla työpaikallaan. Vertaamalla näitä kokemuksia vastaajien kokemuksiin heidän omasta sitoutuneisuudestaan päästään tutkielmassa analysoimaan yhteneväisyyksiä ja trendejä organisaatiokulttuuriin liittyvien kokemusten ja sitoutuneisuuden välillä. Tutkimuksen tavoitteena on täten löytää vastaukset kahteen päätutkimuskysymykseen:

1. Miten merkittävänä asiantuntijat pitävät organisaatiokulttuurin vaikutusta heidän sitoutuneisuuteensa?
2. Miten koettu organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen?

Näiden kysymysten avulla tutkielma tuo lisää empiiristä aineistoa ja uutta näkökulmaa organisaatiokulttuuria ja sitoutuneisuutta tutkivaan kirjallisuuteen. Tutkielma antaa esimerkiksi johtajille ja HR-asiantuntijoille näkemyksiä siitä, miten merkittävä ilmiö organisaatiokulttuuri on sitoutuneisuuden kannalta ja minkälaisiin siihen liittyviin seikkoihin

kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota, mikäli tavoitteena on parantaa yrityksen asiantuntijoiden sitoutuneisuutta.

1.3 Tutkimuksen rakenne, menetelmät ja rajaus

Tutkielma pohjautuu aiheiden kirjallisuuden esittelyyn ja empiiriseen osioon, jonka aineisto kerätään puolistrukturoidulla kyselyllä. Näiden pohjalta koetun organisaatiokulttuurin ja organisationaalisen sitoutuneisuuden välistä yhteyttä tutkitaan sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen keinoin. Kirjallisuusosioissa luodaan sekä organisaatiokulttuurista että organisationaalista sitoutuneisuudesta kattava kuva sekä asetetaan käsitteille teoreettiset viitekehykset, jotta käsitteiden välisiä yhteyksiä voidaan aineiston pohjalta käsitellä ilman epäselvyyksiä niiden merkityksestä.

Aineistoa kerätessä ei vastaajille ole tarkoitus kovin laajasti esitellä käsitteitä, jotta vastaukset ovat mahdollisimman aitoja eivätkä tutkimuksen tekijän ohjailmia. Asiantuntijan määritelmää käsitellään kirjallisuuden avulla, mutta aineistoa kerätessä vastaajia ei lähdetä yksityiskohtaisesti valitsemaan tai karsimaan määritelmän pohjalta. Tarkoituksenomaista on saada mahdollisimman paljon vastauksia erilaissa työtehtävissä ja organisaatioissa työskenneiltä, ja täten vastaajaa pidetään asiantuntijana, jos tämä itse tällaiseksi itsensä kokee tai on tällaisena itse mielestään työskennellyt.

Tutkielma koostuu johdannosta, kahdesta kirjallisuutta esittelevästä teorialuvusta, metodeja ja aineistoa käsittelevästä luvusta, tutkimuksen tuloksia käsittelevästä luvusta sekä johtopäätöksiä, tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia käsittelevästä luvusta. Toisessa luvussa käsitellään organisaatiokulttuuria. Aiheen kirjallisuuden historiaa ja suuntauksia esitellään, sen käsite määritellään teoreettisen viitekehyksen avulla ja sen ilmenemistä ja vaikutuksia organisaatioissa pohditaan. Kolmannessa luvussa käsitellään asiantuntijan sekä sitoutuneisuuden käsitteitä ja teoriaa. Organisationaalisen sitoutuneisuuden kirjallisuutta esitellään organisaatiokulttuurin tavoin, ja sen myötä asetetaan teoreettinen viitekehys. Lisäksi luvussa käydään vielä yhteenvetomaisesti läpi kirjallisuutta organisaatiokulttuurista ja organisaatiositoutuneisuudesta, tuoden muun muassa esille tutkimustuloksia tämän tutkimuksen kanssa samankaltaisista, eri konteksteissa toteutetuista tutkimuksista. Neljännessä luvussa siirrytään tutkimuksen metodeihin ja aineistoon. Luvussa esitellään sekä perustellaan aineistonkeruun menetelmät ja kuvataan aineistonkeruun prosessia. Viidennessä luvussa aineistoa analysoidaan tutkimuskysymysten pohjalta ja niiden pohjalta tuotetaan tutkimuksen tulokset. Viimeisessä

luvussa eli yhteenvedossa ja johtopäätöksissä tutkielmaa tarkastellaan kokonaisuutena ja pohditaan, miten hyvin tutkimus onnistui ja pystyttiinkö tutkimuskysymyksiin löytämään tieteellisillä standardeilla pätevät vastaukset. Saatujen vastausten merkitystä analysoidaan ja samalla tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä sen rajoittavia tekijöitä. Lopuksi pyritään tuomaan esille mahdollisia esille tulleita tarpeita jatkotutkimuksille aiheeseen liittyen.

2 Organisaatiokulttuuri

2.1 Organisaatiokulttuurin tutkimus

Organisaatiokulttuurin tutkimus on jatkunut seuraavaksi jo viisi vuosikymmentä, mutta aiheena se on vielä nykyäänkin liiketalouden tutkimuksessa merkityksellinen. Yksi organisaatiokulttuurikirjallisuuden tärkeimmistä tutkijoista, Edgar Schein, esitti, että ennen organisaatiokulttuurikirjallisuutta oli jo jonkin aikaa puhuttu organisaatioiden ilmapii-riistä, mutta tämä ei huomattavana ilmiönä ollut vielä tarpeeksi syvällinen kuvaus kuvaamaan kaikkea sitä, joka organisaation toiminnan taustalla vaikuttaa (Schein 1990, 109). Ouchi (1981) kirjoitti, että vahva organisaatiokulttuuri oli syynä japanilaisten organisaatioiden silloisiin onnistumisiin ja kilpailuetuun länsimaisia organisaatioita kohtaan, ja pian organisaatiokulttuurista (*corporate culture*) oli jo otsikkona maininta Business Periodicals Index -lehdessä vuonna 1982 (Lewis 1996, 12). Samana vuonna Peters ja Waterman (1982) esittivät, että vahva kulttuuri oli merkittävä tekijä organisaation menestymisen taustalla, tehden aiheesta huomion keskipisteen organisaatioiden johtajien keskuudessa.

Lewisin mukaan (1996, 13–14) mukaan vuoden 1982 jälkeen organisaatiokulttuurin tutkimus seurasi jonkin aikaa sen konseptin selittämisen trendiä, kunnes alkoi siirtymään siitä saadun informaation käyttöön ja itse käsitteen tutkimisen tapoihin. Hänen mukaansa tästä käytännönläheisemmästä näkökulmasta lähtien organisaatiokulttuurin tutkimus on seurannut neljää keskeistä teemaa. Näistä varhaisin liittyi kysymykseen, että pohjautuuko kulttuuri näkymättömiin, ihmisten jakamiin oletuksiin vai nähtävissä oleviin käytösmalleihin. Toinen teema liittyy organisaatiokulttuurin alkuperään: onko se jotakin, jota organisaatiolla on, vai jotakin, mikä tekee organisaatiosta organisaation. Kolmas teema kirjallisuudessa on ollut organisaatiokulttuurin vaikutus organisaatioon. Teemaan lukeutuvissa tutkimuksissa on puhuttu paljon esimerkiksi vahvasta kulttuurista ja sen positiivisesta vaikutuksesta organisaation toimintaan, mutta muut tutkimukset ovat myös kritisoineet vahvan kulttuurin ja menestyksen välistä syy-seuraussuhdetta. Viimeinen teema liittyy kulttuurin syntymiseen, luomiseen ja leviämiseen. Lewis lisää, että käyttäytymiseen liittyvistä normeista ja seuraavista olettamuksista ja ajattelutavoista on kirjoitettu paljon. Kulttuuri nähdään asiana, joka opitaan, sen sijaan että sitä voisi täysin tarkoituksenomaisesti opettaa. Organisaatiokulttuurin johtaminen ja muokkaaminen ovat olleet hyvin yleisiä tutkimuksenaiheita, kun johtajat ovat halunneet keinoja

organisaation tavoitteita tukevan kulttuurin luomiseksi ja kulttuurista on monesti puhuttu työkaluna, jonka avulla organisaatiot voivat tehostaa toimintojaan.

Scheinin (1984) kulttuurin tasot ovat keskeinen määritelmä tavoille, joilla organisaatiokulttuuri voi ilmentyä. Nämä tasot erotellaan sen perusteella, miten hyvin tiedostettavissa olevia ilmiöt ovat. Helpoimmin havaittavissa olevalla tasolla ovat organisaation niin kutsutut artefaktit, eli kaikki konkreettiset, nähtävät asiat. Tähän lukeutuvat muun muassa organisaation tilat, ihmisten pukeutuminen ja käyttäytyminen, logot, tuotteet ja tiedotteet. Seuraavalla tasolla ovat arvot, eli se, minkälaisena organisaation jäsenet pitävät omia ja organisaationsa arvoja ja minkälaisia ajatuksia heillä on organisaation toiminnasta. Viimeisellä tasolla taas ovat vaikeimmin havaittavissa olevat kulttuurin ilmenemät, eli olettamukset. Nämä ovat asioita, joita organisaation jäsenetkään eivät välttämättä tiedosta – ne ovat tiedostamattomasti opittuja tapoja, olettamuksia ja toimintamalleja, jotka ohjaavat kaikkea toimintaa ja voivat olla ristiriidassa tiedostettujenkin arvojen kanssa. Nämä ovat Scheinin mukaan keskeisessä roolissa, koska ne ohjaavat kaiken pohjalla loppujen lopuksi ihmisten käyttäytymistä, ja lisäksi niiden olemassaolo on hankala käsitellä ja ne ovat usein muodostuneet organisaation tai sen jäsenten kohtaamien hankaluuksien seurauksena.

Hatch (1993, 660–661) esitti organisaatiokulttuurille Scheinin mallin pohjalta uuden mallin, alleviivaten kuitenkin Scheinin mallin merkittävyyttä. Hän esitti mallin, johon otetaan mukaan symbolit yhtenä kulttuurin ilmentymänä omaksi tasokseen, ja samalla Scheinin kulttuurin ilmenemistapojen tasojen sijaan kiinnitetään huomiota ilmenemistapojen välisiin yhteyksiin. Tällä muutoksella kulttuurista saadaan tehtyä dynaamisempia kuvauksia. Perustelunaan Hatch esitti, että Scheinin malli johtaa kysymyksiin siitä, mitä artefaktit, arvot ja olettamukset paljastavat kulttuurista, kun taas hänen dynaamisempi mallinsa johtaa kysymykseen siitä, miten kulttuuri koostuu artefakteista, arvoista, olettamuksista ja muista sen olomuodoista.

Organisaation ilmapiiri ja kulttuuri ovat seikkoja, jotka voidaan helposti sekoittaa toisiinsa. Schneider ym. (2012, 381) kuvaavat organisaation ilmapiiriä kulttuurin tavoin sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta syntyväksi ilmiöksi, joka pohjautuu työntekijöiden tulkintaan organisaation käytännöistä ja säännöistä sekä siitä, minkälaisia toimintamalleja organisaatiossa odotetaan ja palkitaan. Heidän mukaansa organisaatiokulttuurin tutkimus eroaa ilmapiirin tutkimuksesta erityisesti silloin, kun sitä pidetään asiana, joka

organisaatio on. Jos kulttuuri nähdään asiana, joka organisaatiolla on, silloin niiden tutkimus mukailee monilta osin samoja linjoja. Ilmapiiri nähdään siis enemmän konkreettisenä ja vaikutuksenalaisena ilmiönä kuin syvemmällä piilevä kulttuuri. Molempien ilmiöiden voidaan katsoa silti pohjautuvan jonkin joukon vuorovaikutuksen myötä syntyneisiin yhteisiin näkemyksiin siitä, miten organisaatio toimii. Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa konseptteja on kuitenkin pyritty erottamaan toisistaan – esimerkiksi Schwartz ja Davis (1981, 32) totesivat, että organisaatiokulttuuria voi ymmärtää paremmin ajattelemalla, että se on nimenomaan kaikkea muuta kuin ilmapiiri. Denison (1996, 621–622) lisää, että se, minkälaista tutkimusmenetelmää käytettiin, kertoi suoraan, kumpaa ilmiötä tutkittiin. Organisaatiokulttuurin tutkiminen vaatii hänen mukaansa laadullisia menetelmiä ja sosiaalisten seikkojen huomiointia, kun taas ilmapiirin tutkiminen vaatii hänen mielestään useammin määrällisiä menetelmiä ja valmiutta yleistää erilaisista konteksteista saatuja tuloksia. Schneider ym. (2012, 381) puolestaan pitävät molempia konseptteja hyödyllisinä työkaluina organisaatioiden tarkasteluun. Heidän mukaansa ilmapiiriin tutkiminen tarjoaa vastauksia konkreettisista asioista, joihin johtajat voivat keskittyä kehittäessään tehokkuutta tukevia käytösmalleja. Kulttuurin tutkiminen taas voi tuoda esille ihmisten syvempiä kokemuksia ja oletuksia organisaatiosta ja sen toimintamalleista, mikä voi auttaa johtajia ymmärtämään organisaatiotaan ja sen tilannetta paremmin.

Martin (2002) esitti kolme eri näkökulmaa, joista organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella. Integraatiopohjaisen näkökulman (*integrationist view*) mukaan organisaatioilla on vain yksi kulttuuri konflikteista, eroista tai epäselvyyksistä huolimatta, ja oletuksena on, että kaikki kokevat tai tulkitsevat sitä samalla tavalla. Fragmentoitunut näkökulma (*fragmented view*) taas korostaa henkilöiden omia tulkintoja, ja kiistää yhtenäisen kulttuurin olemassaolon. Kun organisaatiossa työskentelee erilaisia ihmisiä eri taustoilla ja eri asemissa, on näkemyksen mukaan epätodennäköistä, että he jakaisivat samanlaisen tulkinnan organisaation kulttuurista. Eriytynyt näkökulma (*differentiated view*) sijoittautuu kahden edellisen väliin, ja sen mukaan ihmisillä on todennäköisesti erilaisia tulkintoja organisaation kulttuurista, mutta sen sijaan he voivat muodostaa omia alakulttuureja organisaation sisällä esimerkiksi toiminnallisten, ammatillisten tai sijaintiin perustuvien tekijöiden kautta.

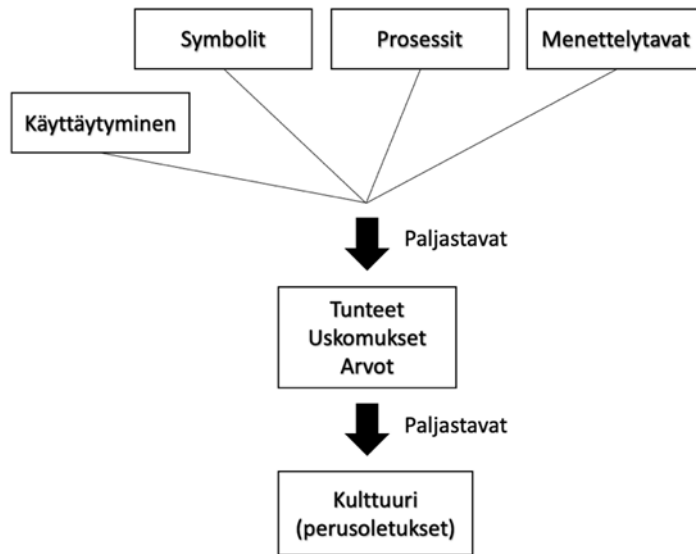
Schneider ym. (2012, 380–381) tiivistivät organisaatiokulttuurin tutkimuksen kahteen suuntaukseen. Toisen näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuri on asia, joka

organisaatioilla on, ja tällöin vertailevat tutkimukset tuottavat määrällisiä arvioita organisaatioiden arvoista ja olettamuksista. Kun taas kulttuuria tutkitaan osana organisaatioita, keskitytään siihen, miten erilaisia kulttuurit ovat ja miten esimerkiksi kulttuurin näkyvät ilmentymät kertovat organisaation jäsenten arvoista ja olettamuksista. Tässä tutkielmassa keskitytään näkemykseen, että organisaatiokulttuuri rakentuu monien asioiden summana organisaatiossa ajan myötä ja on täten keskeinen osa organisaatiota.

2.2 Organisaatiokulttuurin määritelmä ja ilmeneminen

Organisaatiokulttuuri on suoraan verrannollinen kulttuuriin missä tahansa kontekstissa, ja tämän vuoksi kulttuurin tavoin sillä voidaan katsoa olevan yhtä monta määritelmää kuin sillä on käyttäjiäkin (Ajiferuke & Boddewyn 1970, 154). Scheinin (1990, 111) mukaan organisaatiokulttuurin käsitteen määrittelyä hankaloittaa myös se, että organisaation käsite itsessään on vaihteleva. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuria ei voi syntyä, jos organisaatio itsessään ei ole ollut tarpeeksi kauan olemassa tai sen jäsenet tarpeeksi kauaa ryhmänä tekemisissä. Täten organisaatiokulttuurin katsotaan voivan syntyä vain organisaatioon, joka on ollut tarpeeksi kauan olemassa ilman suurta henkilöstön vaihtuvuutta, ja jonka jäsenet ovat yhdessä työskennelleet organisaation tavoitteita kohti. Hofsteden (1990, 286–287) mukaan määritelmien vaihtelevuudesta huolimatta useimpien tutkijoiden mielipiteet ovat kuitenkin tietyiltä osin samansuuntaisia: organisaatiokulttuuri on yhtenäistä, historiaan perustuvaa, sosiaalisesti rakentuva, vaikeasti muutettava mutta muuttuva ja antropologisiin konsepteihin liittyvä konsepti.

Scheinin (1984, 3) määritelmä organisaatiokulttuurille on toiminut keskeisenä suunnan näyttäjänä monille muille määritelmille ja tutkimuksille. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri koostuu jaetuista olettamuksista, jotka tietty ryhmä on ajan kuluessa oppinut, laatinut tai kehittänyt ratkaistessaan ulkoisia tai sisäisiä ongelmia, ja jotka ovat täten muovautuneet olennaiseksi osaksi niin ryhmän toimintaa kuin seikkoja, joita sen uusille jäsenille opetetaan. Lewis (1992, 48) laati oman mallinsa (Kuvio 1) Scheinin mallin pohjalta, alleviivaten tietyn ryhmän yhteisiä perusolettamuksia ja asioille annettuja merkityksiä.



Kuvio 1. Organisaatiokulttuurin kolmitasoinen luonne (mukaillen Lewis 1992, 48)

Lewisin mallissa näkyvimmit kulttuurin muodot paljastavat vaikeammin nähtävissä olevia ilmeneviä, jotka vuorostaan paljastavat näkymättöimpiä ilmenemiä, eli jaettuja perusolettamuksia. Tämä määritelmä toimii myös tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin viitekehyksenä. Myös Phillips (1984, 3) korostaa oletusten roolia kulttuurin ilmentymänä todeten, että kyseiset oletukset ovat tietyille ryhmälle ominaisia ja että ne ohjaavat näkemyksiä, ajatuksia ja käyttäytymistä. O'Reilly ja Chatman (1996, 166) puolestaan esittivät jaettujen arvojen ja normien olevan organisaatiokulttuurin keskiössä, arvojen määritellesä asioiden tärkeyttä ja normien sopivia käyttäytymismalleja ja asenteita.

Organisaatiokulttuurin määrittäminen voi myös riippua siitä, millä organisaation tasolla sitä tarkastellaan. Ennen organisaatiokeskeistä kulttuuria tarkasteltiin kansallisen kulttuurin ilmenemistä organisaatioissa, ja organisaatiokulttuurin oman tutkimuksen myötä alettiin tutkia sen jakautumista osasto- tai ryhmäkohtaisiin alakulttuureihin. Lisäksi myös tiimien sisäistä kulttuuria on tutkittu. (van den Berg & Wilderom 2004, 573.) Joidenkin tutkijoiden mielestä organisaatiokulttuurien alaisuuteen syntyvät alakulttuurit ovat itse organisaatiokulttuuria keskeisempi aihe. Muun muassa Riley (1983, 414) esittää, että organisaation yleistä kulttuuria voidaan pitää enemmän sen sisällä olevien alakulttuurien summana. Tätä puoltaa Scheinin (1990, 111) toteamus kulttuurien syntymisestä, jonka mukaan kulttuuri voi syntyä minkä tahansa ryhmän sisälle yhteisten kokemusten ja historian kautta, ja yleisesti organisaatioissa työskentelevien ihmisten vuorovaikutus muiden kanssa rajautuu omaan tiimiin, ryhmään tai osastoon. Täten

voidaan näkökulmasta riippuen katsoa, että ajan kuluessa yleinen organisaatiokulttuuri voikin sisältää useita siitä enemmän tai vähemmän eroavia alakulttuureja tai että se on vain olemassa organisaation eri alakulttuurien summana. Van Maanen ja Barley (1985, 38) määrittelevät organisaation alakulttuurin sen jäsenistä muodostuvaksi ryhmäksi, joka on keskenään tekemisissä, näkee itse itsensä muista eroavana joukkona, jakaa yhteisiä arvoja sekä ongelmia ja jonka sisälle on yhdessä toimimisen myötä muodostunut jaettuja odotuksia ja tekemiseen liittyviä normeja.

Kulttuurin voidaan katsoa olevan organisaatiolle se, mitä puolustusmekanismit ovat yksilölle. Tällä vertauskuvalla Schein (1990, 111) alleviivaa yhteisten kokemusten ja ongelmien merkitystä kulttuurin syntyiselle. Kun organisaatiolla tai sen sisäisellä ryhmällä on jaettuja oletuksia, ne toimivat automatisoidusti ohjeena sille, miten ryhmän jäsenet suhtautuvat uusiin, epämiellyttäviin ja ennalta-arvaamattomiin asioihin. Näin ryhmän kulttuuri ohjaa sen reagoitua ongelmiin ja tehtäviin, ja mitä vahvempi kulttuuri ryhmän sisällä on, sitä todennäköisemmin se pysyy yhtenäisenä ongelmien edessä ja sitä tehokkaammin se ratkaisee niitä. Ryhmän sisäisen kulttuurin taso ja voimakkuus riippuu pitkälti ryhmän luonteellisesta tasaisuudesta, eliniästä, ryhmän yhteisten kokemusten sekä oppimisen tavoista ja intensiteetistä sekä sen johtajien ja perustajien jakamien oletusten yhteneväisyydestä.

Johtamismallit ja -tyylit vaikuttavat paljon organisaation jäsenten väliseen vuorovaikutukseen, ja täten myös suoraan organisaatiokulttuurin muovautumiseen. Organisaatiokulttuurit voidaan jakaa kahteen luokkaan: rakentaviin ja puolustaviin kulttuureihin. Rakentavia kulttuureja tukevissa organisaatioissa johto on keskittynyt alusta asti tasarvoisesti asiakkaisiin, työntekijöihin ja omistajiin, ja ajan myötä johtamismenetelmät kehittyvät ja kulttuuri muodostuu positiivisten normien ympärille. Puolustavissa kulttuureissa johdon huomio on työntekijöiden ja muiden ihmisten sijaan tehtävissä ja aineellisissa asioissa, jolloin kulttuuri ei myöskään muodostu ihmisten ympärille eikä täten tuota positiivisia tuloksia. (Klein ym. 2013, 244.)

Joidenkin tutkijoiden mielestä organisaatiokulttuurien alaisuuteen syntyvät alakulttuurit ovat itse organisaatiokulttuuria keskeisempi aihe. Muun muassa Riley (1983, 414) esittää, että organisaation yleistä kulttuuria voidaan pitää enemmän sen sisällä olevien alakulttuurien summana. Tätä puoltaa Scheinin (1990, 111) toteamus kulttuurien syntyisistä, jonka mukaan kulttuuri voi syntyä minkä tahansa ryhmän sisälle yhteisten

kokemusten ja historian kautta, ja yleisesti organisaatioissa työskentelevien ihmisten vuorovaikutus muiden kanssa rajautuu omaan tiimiin, ryhmään tai osastoon. Täten voidaan näkökulmasta riippuen katsoa, että ajan kuluessa yleinen organisaatiokulttuuri voi-kin sisältää useita siitä enemmän tai vähemmän eroavia alakulttuureja tai että se on vain olemassa organisaation eri alakulttuurien summana. Van Maanen ja Barley (1985, 38) määrittelevät organisaation alakulttuurin sen jäsenistä muodostuvaksi ryhmäksi, joka on keskenään tekemisissä, näkee itse itsensä muista eroavana joukkona, jakaa yhteisiä arvoja sekä ongelmia ja jonka sisälle on yhdessä toimimisen myötä muodostunut jaettuja odotuksia ja tekemiseen liittyviä normeja.

Kaiken kaikkiaan organisaatiokulttuuri on monitasoinen ja dynaaminen ilmiö, joka muotoutuu ajan saatossa ihmisten välisen kanssakäymisen ja yhteisten kokemusten myötä. Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuuria pidetään kokonaisuutena, joka vaikuttaa sekä tunnistettavasti että näkymättömästi työntekijöiden kokemuksiin sekä heidän viihtymiseensä organisaatiossaan. Se voi olla vahva ja yhtenäinen koko organisaation kulttuuri, tai jakautua pienempiin alakulttuureihin ryhmien sisällä.

2.3 Organisaatiokulttuurin tutkimuksen kehityssuunnat

Organisaatiokulttuurin tutkimusta on tehty jo pitkään, ja tämän myötä fokus tutkimuk- sissa on myös ehtinyt useaan otteeseen siirtyä. Ennen 2000-lukua tutkimuksissa oltiin organisaatiokulttuurin suhteen vasta alkutekijöissä, ja pelkän käsitteen määrittelyn li- säksi tutkittiin muun muassa sen ja organisaation tehokkuuden sekä johtamisen välistä yhteyttä. 2000-luvulla tutkimuksissa on menty eteenpäin ja organisaatiokulttuurin on edennyt moniin erilaisiin alaluokkiin – organisaatiomuutoksen, työhyvinvoinnin ja hen- kilöstön vaihtuvuuden kattavien tutkimusten lisäksi useita tutkimuksia on tehty myös muun muassa organisaation oppimiseen, innovaatioon, työtyytyväisyyteen, tekoälyn käyttöön ja ekologisuuden johtamiseen. (Bogale & Debela 2024, 2.)

Organisaation tehokkuuden ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä on luonnollisesti tutkittu myöhemminkin sen ollessa yksi johtajia eniten kiinnostava aihe, mutta näkökul- mien voidaan katsoa olleen pidemmälle vietyjä ja yksityiskohtaisempia. Muun muassa Wilderom ym. (2012) tutkivat organisaatiotehokkuuden, organisaatiokulttuurin ja karis- maattisen johtajuuden välisiä vaikutussuhteita. Heidän tutkimuksestaan selviää, että ka- rismaattinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen ja mitattuun suo- rituskykyyn, sen ollessa samoilla linjoilla positiiviselle organisaatiokulttuurille

ominaisten yhtenäisyyden, osastojen välisen yhteistyön ja ihmiskeskeisyyden suhteen. Organisaatiokulttuurin suoria vaikutuksia taloudelliseen suorituskyyntiin ei todettu 2 vuoden tutkimusikkunassa, mutta näiden näkyminen on todennäköisesti hitaampaa sekä vaikeammin tunnistettavaa. Keskeisenä löydöksenä tutkimuksessa oli karismaattisten johtajien valitseminen sekä kouluttaminen tukevan organisaatiokulttuurin muodostamassa ympäristössä.

Nellen ym. (2020) taas käsittelevät organisaatiokulttuuria oppivan organisaation kehyksessä. Organisaatiokulttuuri nousi tutkimuksessa esiin yhtenä neljästä tärkeimmästä organisaatiotason tekijästä tiimioppimisen suhteen: tukevan, positiivisen organisaatiokulttuurin todettiin korreloivan vahvasti tiimin oppimisen, eli toisin sanoen jatkuvan kehittymisen suhteen.

Belias ja Koustelios (2014) puolestaan tutkivat työtyytyväisyyden ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä. Tutkijoiden mukaan työtyytyväisyys nähdään nykyään hyvin tärkeänä ilmiönä, ja organisaatiokulttuurilla, erityisesti henkilöstön kokemana, todettiin olevan siihen merkittävä vaikutussuhde varsinkin johtamisen ja sosiaalisen tuen kautta. Erityisesti innovatiivisten kulttuurien todettiin vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen ja henkilöstön saavutuksiin. Tutkimuksessa todettiin myös, että eroavaisuudet toivotun organisaatiokulttuurin ja oikeasti olemassa olevan kulttuurin välillä johtavat usein huonontuneeseen suorituskyyntiin, korkeaan vaihtuvuuteen ja tyytymättömyyteen työpaikkaa kohtaan.

Organisaatiokulttuuria on tutkittu myös innovaation näkökulmasta useaan otteeseen. Esimerkiksi Hogan ja Coote (2014) tutkivat ammattipalvelua tarjoavien yritysten kautta organisaatiokulttuurin ja innovaation sekä yrityksen tehokkuuden välistä yhteyttä. He käyttivät apuna Scheinin kulttuurin tasomallia, todeten että pelkät innovaatiota tukevat arvot eivät riitä yksinään parantamaan tehokkuutta. Myös normit, fyysiset artefaktit sekä innovatiiviset ajattelumallit olivat tutkimuksen tuloksien mukaan tärkeissä rooleissa johtamisen ohella, jos yrityksessä haluttiin vaalia luovuuteen, avoimeen kommunikointiin ja riskinottamiseen kannustavaa kulttuuria.

Bogelen ja Debalan (2024, 14–15) mukaan 2010- ja 2020-luvuilla organisaatiokulttuurin tutkimusta ovat määritelleet erityisesti innovaation, tiimityön, ratkaisukeskeisyyden ja hierarkkisuuden ulottuvuudet. Tutkimusaiheiden moninaisuus kuvaa hyvin organisaatiokulttuurin konseptin moninaisuutta sekä sen tärkeyttä, ja globaalien ilmiöiden,

muuttuvan ympäristön sekä organisaatiokulttuurin ja yrityksen menestymisen välisen yhteyden jatkuva selkeytyminen ovat yhdessä johtaneet selkeään organisaatiokulttuurin tutkimuksen lisääntymiseen vuodesta 2018 eteenpäin.

3 Asiantuntijat ja sitoutuneisuus

3.1 Asiantuntija käsitteenä

Asiantuntijuuden sekä sitoutuneisuuden ollessa tämän tutkimuksen keskeisimpiä aiheita sekä asiantuntijoiden ollessa tutkimuksen kyselyn vastaajajoukkona on hyvä käydä myös näitä termejä ja niihin liittyvää kirjallisuutta läpi. Käsitteet itsessään ovat hyvin yleisiä, mutta niiden merkitys tämän tutkimuksen kehyksessä on hyvä tuoda esille.

Asiantuntija, tai ekspertti, on usein helppo huomata: usein asiantuntija tai ekspertti on äärimmäisen lahjakas, osaava tai viisas omalla alallaan, työssään tai kyvyiltään. Englannin kielen *expertise* -sanalla määritellään eliittiä henkilöä, jonka taidot tietyssä asiassa ovat aivan äärimmäisen hyviä ja suorituskyyky korkeinta. (Bourne ym. 2014.) Ekspertin ei kuitenkaan tarvitse olla paras alallaan, ja jo laaja tietämys jostakin alasta tai asiasta mahdollistaa henkilön kutsumisen ekspertiksi – sanakirjan määritelmä ekspertille adjektiivina on ”harjoitteluun tai kokemukseen pohjautuvan erityisen taidon tai tietämyksen omaaminen tai näyttäminen” (Merriam-Webster-sanakirja). Asiantuntijuutta organisaatioissa voidaan käsitellä kahden ulottuvuuden kautta: teknisen osaamisen ja kokemuksen kautta saadun osaamisen. Sen voidaan katsoa pitävän sisällään sekä virallisten organisaatio- ja alakohtaisen koulutusten kautta saatua osaamista sekä kokemuksen kautta saatua osaamista siitä, miten organisaatio kyseisellä alalla toimii. (Miller 1970, 92.) Tämä kuvaus asiantuntijuudelle on tämän tutkimuksen tavoitteiden mukainen, mutta sen sijaan äärimmäinen asiantuntijuus, tai eksperttiys, ei ole ilmiö, jota tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Asiantuntijalla tarkoitetaan tämän tutkimuksen kehyksessä juuri sanakirjan määritelmän mukaisesti osaamista ja tietämystä jostakin alasta tai tehtävästä, jota tavallinen henkilö ei omaa ja jota ei voi saavuttaa ilman harjoittelua tai kokemusta. Spesialisti on toinen termi, jota voitaisiin käyttää asiantuntijan kuvailemiseen tässä tutkimuksessa. Spesialisti määritellään ”henkilönä, joka on erikoistunut tiettyyn ammattiin, käytäntöön tai opintoalaan” (Merriam-Webster-sanakirja).

3.2 Organisaationaalinen sitoutuneisuus käsitteenä ja sen ilmeneminen

Sitoutuneisuuden ja organisaationaalisen sitoutuneisuuden konseptia on tutkittu jo yli puoli vuosisataa, ja sen vahva yhteys muun muassa henkilöstön vaihtuvuuteen, tehokkuuteen ja sairauspoissaoloihin on varmistanut sen aseman yhtenä organisaatiokäyttämisen kirjallisuuden merkittävimmistä konsepteista. Tutkimukset ovat osoittaneet, että

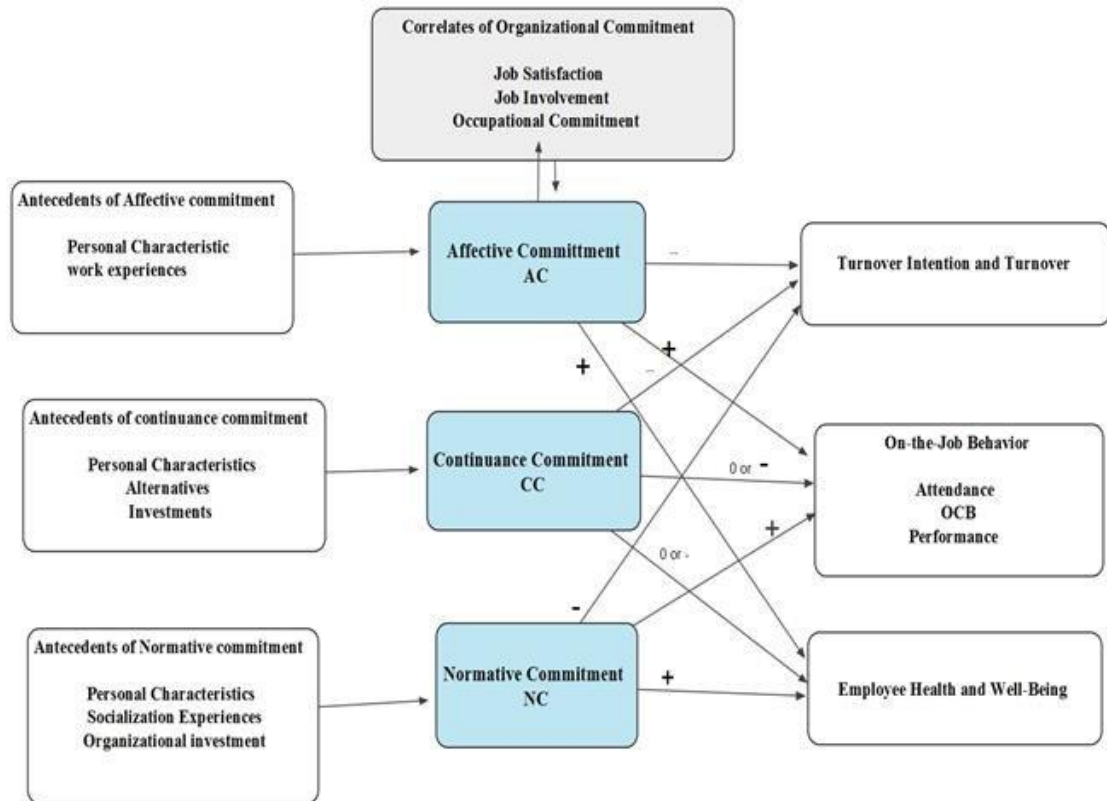
organisationaalinen sitoutuneisuus vaikuttaa myös esimerkiksi täsmällisyyteen ja työtyytyväisyyteen, ja siitä huolehtimista pidetään moderneissa organisaatioissa kriittisenä lahjakkaiden työntekijöiden pitämiseksi osaamisen määrittelemillä markkinoilla. (Singh & Gupta 2015, 1194).

Mowday ym. (1982, 27) määrittelevät organisationaalisen sitoutuneisuuden sen mukaan, kuinka suhteellisen vahvasti yksilö identifioituu organisaation kanssa ja on siihen sisäistynyt. Porter ym. (1974, 604) esittävät kolme tekijää, joiden kautta sitoutuneisuutta organisaatioon konkretisoidaan: vahva usko ja hyväksyntä organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, halukkuus ylittää itsensä organisaation hyväksi ja vahva halu pysyä organisaatiossa. Organisaatiositoutuneisuuden katsotaan myös voivan olla työtyytyväisyyttä parempi henkilöstövaihtuvuuden ennustaja, sillä vahva sitoutuneisuus yritykseen voi estää työntekijää lähtemästä esimerkiksi heikon palkan tai epämieluisan esihenkilön vuoksi. Kreitner ja Kinicki (2007) toteavat, että organisaatioonsa sitoutuneet yksilöt jaksavat paremmin paineen alla työskentelyä, paneutuvat huolella tehtäviinsä ja kokevat merkityksellisyyttä työssään ja organisaatiossaan.

Wombacher ja Felfe (2017, 1–3) puolestaan alleviivaavat näkemystä, jonka mukaan organisaatiositoutuneisuutta tulisi tutkia kahdesta eri näkökulmasta, eli tiimi- ja organisaatiositoutuneisuuden kautta. Heidän mukaansa organisaatioiden muuttuessa jatkuvasti enemmän tiimipohjaisemmiksi ja hajautetummiksi on organisaatiositoutuneisuuden tutkimuksessa alettu tuomaan tiimisitoutuneisuutta esille entistä enemmän. Työntekijöiden on jo pitkään todettu olevan ajoittain sitoutuneita useampaan kuin yhteen kohteeseen työelämässä – organisaationsa lisäksi tai sen sijaan työntekijät voivat olla sitoutuneita esimerkiksi tiimiinsä, lähimpiin kollegoihinsa, asiakkaisiinsa tai esihenkilöönsä. Heidän tutkimuksensa mukaan tiimisitoutuneisuus tuki tehokkuutta tiimiä kohtaan sekä korvasi organisaatiositoutuneisuuden puutteen, kun taas tämä puolestaan ei paljoakaan kompensoinut toiseen suuntaan matalaa tiimisitoutuneisuutta. Organisaatiositoutuneisuus ei myöskään vaikuttanut tiimijohteisiin haluihin vaihtaa työpaikkaa, kun taas tiimisitoutuneisuus korreloi tämän kanssa vahvasti ja lisäksi osittain korvasi organisaatiosta johtuvaa halua vaihtaa työpaikkaa organisaatiositoutuneisuuden ollessa matala. Tutkimuksessaan Wombacher ja Felfe pitivät molempia sitoutuneisuustyyppejä omilta osiltaan tärkeinä organisaation menestyksen mahdollistajina, ja tarkensivat puhuvansa nimenomaan tunneperäisestä sitoutuneisuudesta (*affective commitment*).

Tunneperäinen sitoutuneisuus on yksi Meyerin ja Allenin (1991) tunnetuista kolmesta sitoutuneisuusmuodosta. Organisaatiositoutuneisuuden tutkimuksessa todettiin jo aikaisessa vaiheessa, että sitoutuneisuutta kohteeseen voidaan kokea monin eri tavoin, ja täten aiikeisempien aihealueen tutkimusten pohjalta syntyi lopulta Meyerin ja Allenin kolmiulotteinen sitoutuneisuusmalli. Tunneperäisestä, normatiivisesta ja jatkuvuuteen perustuvasta sitoutuneisuudesta koostuvaa mallia pidetään eri sitoutuneisuusmalleista yleisimmin hyväksyttynä (Klein ym. 2009, 419), sen kuvatessa näiden kolmen mielentilan kautta yleisiä, mahdollisesti samanaikaisestikin eri kohteisiin koettuja halun, tarpeen tai velvollisuuden tunteita (Meyer & Herscovitch 2001).

Meyer ja Allen pohjustivat malliaan aikaisemmilla tutkimuksilla. He toivat esiin, että aikaisemmat tutkimukset osoittivat selvästi eron asennepohjaisen ja käyttäytymispohjaisen sitoutuneisuuden välillä. (Meyer & Allen 1991, 62.) Esimerkiksi Mowday ym. (1982, 26) totesivat, että asennepohjainen sitoutuneisuus pohjautuu ihmisten ajatustenkulkuun siitä, miten he ajattelevat suhdettaan organisaatioonsa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka samankaltaisina ihmiset pitävät omia ja organisaatioonsa arvoja. Käyttäytymispohjainen sitoutuneisuus taas liittyy prosessiin, jossa yksilö ”sisäistyy” organisaatioonsa niin pitkälle, että lähteminen muuttuu hankalaksi ja siihen, miten tämä tilanne kohdataan. Aikaisemmat tutkimukset kuitenkin osoittivat, että sitoutuneisuuden luokat jakautuivat kolmeen pääluokkaan, ja tämän pohjalta Meyer ja Allen (1991, 62–68) nimesivät nämä luokat (Kuvio 2) tunneperäiseksi sitoutuneisuudeksi (*affective commitment*), jatkuvuuteen perustuvaksi sitoutuneisuudeksi (*continuance commitment*) ja normatiiviseksi sitoutuneisuudeksi (*normative commitment*). Tunneperäinen sitoutuneisuus kuvasi halua jatkaa organisaatiossa, jatkuvuuteen perustuva tarvetta pysyä organisaatiossa ja normatiivinen velvollisuudentunnetta pysyä organisaatiossa.



Kuvio 2. Kolmiulotteinen organisaatiositoutuneisuuden malli (Meyer ym. 2002, 22., mukailen Meyer & Allen 1991, 68)

Meyer ja Allen esittävät, että on jopa todennäköistä, että työntekijä kokee jokaista kolmea sitoutuneisuuden tyyppiä samanaikaisesti – helppo esimerkki olisi taloudellinen tilanteesta kumpuava tarve pysyä samanaikaisesti vähäisen halukkuuden kanssa jatkaa yrityksessä, tai suuri velvollisuuden tunne pysyä samanaikaisesti kohtalaisen tarpeen ja hyvin matalan halukkuuden kanssa. Kuviossa 2 esitetyn mallin alkuperäisen version syntymisen keskiössä oli täten heidän mukaansa näkemys, että ”sitoutuneisuusluokkien väliset käsitteelliset erot huomioon ottaen on todennäköistä, että niitä kuvaavat psykologiset mielentilat perustuvat hyvin erilaisten edeltävien tekijöiden vaikutuksiin ja niillä on erilaisia vaikutuksia työelämään liittyvään käyttäytymiseen” (Meyer & Allen 1991, 68). Esitetty malli on alkuperäisen mallin pohjalta laadittu paranneltu versio, johon on lisätty työntekijän näkökulmasta terveys ja hyvinvointi seuraukseksi työntekijäkeskeisten vaikutusten muodostuttua alkuperäisen tutkimuksen jälkeen tutkimuksissa ja työelämässä kiinnostavaksi aiheeksi. Lisäksi tunneperäisen sitoutuneisuuden oheen on lisätty erityisesti sen kanssa korreloivia sitoutuneisuuden muotoja, jotka ovat tulleet tutkimuksissa esille. (Meyer ym. 2002, 22.) Malli esittää vasemmalla puolella eri sitoutuneisuustyyppien edeltäjiä, ja oikealla sitoutuneisuuden seurauksia. Nuolet ja niihin liittyvät

merkinnät osoittavat tyyppien eri seurauksiin liittyviä vähentäviä, lisääviä tai neutraaleja vaikutussuhteita.

3.3 Organisaatiokulttuuri ja sitoutuneisuus

Organisaatiokulttuurin ja organisationaalisen sitoutuneisuuden välinen tutkimus ei ole uusi aihe. Molemmat aiheet ovat olleet jo pidempään organisationaalisten seurausten ja organisaation suorituskyvyn kannalta hyvin tärkeinä pidettyjä aiheita, ja tämän vuoksi niistä on olemassa ristiinmainintoja useissa eri tutkimuksissa. Lisäksi suoraan organisaatiokulttuurinkin vaikutusta organisaatiositoutuneisuuteen on tutkittu useissa eri empiirisissä tutkimuksissa.

Tämän tutkimuksen kannalta merkittävin aiheen aikaisempi tutkimus on Ortega-Parran ja Sastre-Castillon tutkimus ”Impact of perceived corporate culture on organizational commitment” (2013), joka on varsinkin aiheensa ja otsikkonsa suhteen tämän tutkimuksen kanssa hyvin samanlainen. Samanlaisuutta tutkimusten välillä lisää keskittyminen koettuun organisaatiokulttuuriin. Kyseisen tutkimuksen tavoitteena oli organisaatiossa omaksutun kulttuurin ja työntekijöiden kokeman kulttuurin välisen eron tiedostaen selvittää, miten työntekijöiden näkemys organisaation arvoista vaikuttaa heidän omaan sitoutuneisuuteensa. Data tutkimukseen kerättiin myös kyselyillä, mutta vastaajina olivat eritasoiset johtajat yrityksissä ja kyselyissä keskityttiin kulttuurin osalta HR-toimintoihin ja arvoihin. Tutkimuksessa saatiin aineiston pohjalta varmistuksia useisiin olettamuksiin. Organisaatiokulttuurin todettiin olevan käytettävissä oleva työkalu organisationaalisen sitoutuneisuuden parantamiseen, ja nimettyjen ja koettujen arvojen välisen samankaltaisuuden korreloivan positiivisesti sitoutuneisuuden kanssa. Organisaatiokulttuurin valjastamisesta ja hallittavuudesta on kirjallisuudessa erimielisyyksiä, mutta tutkimuksessa esitetään sekä tulosten että useiden aikaisempien tutkimusten tukevan pragmaattista lähestymistapaa organisaatiokulttuurin suhteen. Sopivien HR-toimintojen todettiin myös vaikuttavan merkittävästi koettuihin arvoihin, ja olevan täten työkalu kulttuurin sisäistämiseen. Erityisesti ihmiskeskeisten arvojen ja eettisyyden todettiin parhaita tunneperäisen sitoutuneisuuden lisääjiä.

Samankaltaiseen johtopäätökseen päätyivät myös Triguero-Sanchez ym. (2022, 6–7), jotka puolestaan tutkivat organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden sitoutuneisuuden välistä suhdetta erityisesti yhteisöllisen kulttuurin näkökulmasta julkisissa organisaatioissa. Tutkimuksen tulosten perusteella korkeaan yhteisöllisyyteen pohjautuvan

organisaatiokulttuurin katsottiin parantavan erityisesti työntekijöiden tunneperäistä sitoutuneisuutta organisaatioonsa. Yksityisissä organisaatioissa yleisempään individualistiseen kulttuuriin verrattuna yhteisöllisen kulttuurin omaavat julkiset organisaatiot onnistuivat kohtaamaan niille ominaisia ongelmia tehokkaammin ja niiden työntekijät pitivät useammin organisaation ongelmia myös ominaan. Yhteisöllisen kulttuurin mahdollistajina pidettiin ryhmäpainotteisesti palkitsevia HR-käytäntöjä, yksilöllisiä tavoitteita tärkeämpänä pidettyjä yhteisiä tavoitteita ja tiimejä yhteen tuovien johtajien ylentämisiä. Tutkimus myös antoi viitteitä, että lisätutkimukset liittyen muihin kulttuuriin liittyvät tekijöihin, kuten ylennysprosesseihin, työaikojen ja -menetelmien joustavuuteen sekä palkkiojärjestelmiin, voisivat lisätä työntekijöiden sitoutuneisuuden ymmärtämistä.

Aranki ym. (2019) puolestaan tutkivat organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välistä yhteyttä hyvin asiantuntijakeskeisissä IT-alan yrityksissä ja tutkimuksen tulokset vahvistivat aikaisempiin tutkimuksiin perustuvia hypoteeseja, joiden mukaan byrokraattisuuden, innovatiivisuuden, työntekijöiden voimaantumisen sekä tuen saamisen näkökulmasta tarkasteltu organisaatiokulttuuri korreloi positiivisesti organisationaalisen sitoutuneisuuden kanssa. Tutkijat esittävät, että IT-alan yritysten johtojen tulee nähdä erityistä vaivaa luodakseen yrityksinsä kulttuureja, joilla osaavien asiantuntijoiden sitoutuneisuutta saadaan parannettua. Kannustus, luottamus ja haasteiden tarjoaminen sekä tiimityö ja luova ilmapiiri olivat seikkoja, jotka nähtiin erityisen tärkeinä. Organisaation kulttuuria tarkastellessa yrityksiä kehoitettiin välttämään muun muassa liikaa byrokraattia, hierarkkisuutta ja lokeroitua kulttuuria. He myös korostivat työtyytyväisyyden merkitystä kulttuurin ja sitoutuneisuuden välisenä välittäjänä.

Vastaavanlaisia havaintoja tekivät Sarhan ym. (2019) tutkiessaan kolmen eri organisaatiokulttuurityypin (innovatiivinen, byrokraattinen ja tukeva) vaikutusta työntekijöiden organisationaaliseen sitoutuneisuuteen hotellialalla. Tutkimuksen tulokset todistivat kaksi sen kolmesta hypoteesista tosiksi. Arankin ym. (2019) tuloksia mukaillen Sarhanin ym. (2019) tulokset osoittivat, että byrokraattisena nähtävä organisaatiokulttuuri vaikuttaa yleisesti negatiivisesti organisationaaliseen sitoutuneisuuteen. Byrokraattinen kulttuuri kuvaillaan hierarkkisena, pitkälle määriteltynä, systemaattisena ja selkeiden voimasuhteiden sekä sääntelyiden määrittelemänä. Ihmiskeskeisten, ystävällisten, kannustavien, turvallisten ja yhteistyökeskeisten tukevien organisaatiokulttuurien todettiin aikaisempien tutkimusten tuloksia myötäillen ennustavan myös organisationaalista sitoutuneisuutta työntekijöissä. Aikaisemmista tutkimuksista eroten innovatiivisuuden

kautta määriteltyjen kulttuurien ei todettu korreloivan sitoutuneisuuden kanssa. Tutkimuksen mukaan tämä kuitenkin vain näyttää, että organisaatiokulttuurin lisäksi on myös muita sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä, kuten tyytyväisyys työhön, oma tehokkuus sekä johtaminen organisaatiossa.

Opolot ym. (2024) taas toivat tutkimukseen uuden näkökulman tarkastelemalla yliopistoissa minäpystyvyyden (*self-efficacy*) roolia muuttujana organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välisessä suhteessa. Minäpystyvyydellä viitataan tutkimuksessa ikään kuin itsevarmuuteen, eli omista suorituksista, kannustuksesta ja aiemmasta palautteesta kumpuavaan näkemykseen omasta potentiaalista ja suoriutumiskyvystä. Täten se määrittelee usein ihmisen odotuksia itsestään ja vaikuttaa tämän käyttäytymiseen. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että sekä organisaatiokulttuuri että minäpystyvyys ovat sidoksissa organisationaaliseen sitoutuneisuuteen. Organisaatiot, jotka onnistuvat ylläpitämään reilua, joustavaa, palkitsevaa ja yhteistyökeskeistä organisaatiokulttuuria ja sisältävät kaikkien jakamia yhteisiä arvoja, tavoitteita ja uskomuksia hyötyvät lopulta näiden herättämästä tunnesiteestä ja sitoutuneisuudesta organisaatiota kohti. Minäpystyvyyden todettiin entisestään lisäävän organisaatiokulttuurin vaikutusta sitoutuneisuuteen, minkä vuoksi tämän kehittäminen harjoitteiden palautteen, mentoroinnin ja menestyksen tiedostamisen kautta nähtiin erittäin hyödyllisenä.

3.4 Yhteenveto teoriaosuuksista

Teoreettisessa osiossa käytiin läpi sekä organisaatiokulttuurin, sitoutuneisuuden kuin asiantuntijankin määritelmät. Sekä organisaatiokulttuurin että sitoutuneisuuden käsitteiden tutkimuksen historiaa käsiteltiin, tuoden esille molempien monikymmenvuotisen historian liiketalouden kirjallisuudessa. Organisaatiokulttuurin kirjallisuudessa keskeisenä tutkijana tuodaan esiin Edgar Schein, jonka kulttuurin tasoja (1984) pidetään yleisesti yhtenä keskeisimpänä kulttuurin määritelmänä. Scheinin kulttuurin tasot lajitellaan niiden havaittavuuden mukaan, ja niiden pohjalta laati myös Lewis oman kolmitasoisen organisaatiokulttuurimallinsa (1992, 48), joka toimii tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurin teoreettisena viitekehyksenä. Organisaatiokulttuuri määriteltiin mallin mukaisesti ilmiöksi, joka ilmenee organisaatiossa eri havaittavuuden tasoilla kaikessa sen toiminnassa: selkeimmin havaittavissa se on organisaation prosesseissa, symboleissa ja ihmisten käyttäytymisessä, jotka puolestaan paljastavat yhteisiä tunteita, uskomuksia ja arvoja, jotka taas paljastavat vaikeimmin havaittavissa olevan itse kulttuurin, joka

muodostuu yhteisistä oletuksista. Organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella kuten mitä tahansa kulttuuria, ja täten sillä, kuten kulttuurillakin, voidaan nähdä olevan niin monia määritelmiä kuin on olemassa kulttuureitakin (Ajiferuke & Boddewyn 1970, 154). Tämä tarkoittaa, että organisaatiokulttuuri ilmenee eri tavoin eri organisaatioissa eikä sitä voida täten määritellä liian tarkasti. Schein (1990, 111) kyseenalaistaa myös, että miten organisaatiokulttuuria voidaan luotettavasti määritellä, kun itse organisaationkin käsite muuttuu tilanteiden mukaan. Määritelmien laajasta määrästä huolimatta useimmat organisaatiokulttuurin määritelmät ovat tietyiltä osin samankaltaisia: organisaatiokulttuuri nähdään ilmiönä, joka vaatii syntyäkseen yhteistä historiaa, jatkuvaa sosiaalista kanssakäymistä sekä ajan kanssa syntyneitä yhteisiä olettamuksia tietyn joukon sisällä. (Hofstede 1990, 286–287.) Organisaatiokulttuurin luonteesta on kuitenkin esitetty muunlaisiakin mielipiteitä, esimerkiksi Rileyn (1983, 414) nähdessä organisaatiokulttuurin enemmänkin organisaation sisälle eri ryhmiin syntyneiden alakulttuurien summana. Myös organisaatiokulttuurin uudempia tutkimussuuntauksia tuotiin esille, ja kirjallisuudessa sitä on käsitelty sitoutuneisuuden lisäksi myös muun muassa innovatiivisuuden, johtamisen, tiimityön ja työtyytyväisyyden näkökulmista.

Organisationaalisen sitoutuneisuuden kirjallisuuden juurten todettiin ulottuvan yli 50 vuoden päähän, ja nykyajan työmarkkinoiden globalisoituminen sekä joustavat työmenetelmät ovat nostaneet arvokkaiden työntekijöiden sitouttamisen yhä tärkeämmäksi aiheeksi liikemaailmassa. Organisationaalista sitoutuneisuutta pidetään keskeisenä konseptina organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa, sen ollessa vahvasti sidoksissa muihin keskeisiin aiheisiin, kuten työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja työhyvinvointiin. (Singh & Gupta 2015, 1194.) Organisationaalista sitoutuneisuutta ei voida pitää myöskään yksiselitteisenä ilmiönä, sillä tutkimukset ovat osoittaneet sen taustalla vaikuttavan useita niin yksilökohtaisia kuin käytännön tekijöitä. Muun muassa Porter (1974, 604) sekä Mowday ym. (1982, 27) esittävät, että yksilön identifioituminen organisaation ja sen tavoitteiden kanssa, lojaalisuus organisaatiota kohtaan ja omien sekä organisaation arvojen yhdenmukaisuus ovat sitoutuneisuuden keskiössä olevia tekijöitä. Työntekijän organisationaalinen sitoutuneisuus voi myös vaihdella sen mukaan, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan – moni ei välttämättä ole kovin sitoutunut yritykseensä, mutta hyvin sitoutunut omaan tiimiinsä tai kollegoihinsa. Joissain tilanteissa esimerkiksi omaan tiimiin kohdistuva tunnepohjainen sitoutuneisuus voi korvata puuttuvaa sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan, mitätöiden tätä mahdollisesti seuraavat negatiiviset vaikutukset

tilanteessa, jossa yksilö ei ole sitoutunut edes omaan tiimiinsä. Toisin päin korvaava vaikutus ei ole riittävä korvaamaan täysin tiimisitoutuneisuuden puutetta, mikä korostaa tiimien merkitystä sitoutuneisuutta tarkastellessa. (Wombacher & Felfen 2017, 1–3.) Tutkielman kannalta keskeisin teoreettinen määritelmä organisationaalisesta sitoutuneisuudesta on Meyerin ja Allenin (1991) kolmiulotteinen sitoutuneisuusmalli, joka yhdisti sitä ennen esitetyt aiheen tutkimuksen keskeiset näkökulmat yhdeksi teoriaksi ja on myös yleisesti kirjallisuudessa hyväksytyimpänä pidetty malli (Klein ym. 2009, 419). Malli kuvaa kattavasti sitoutuneisuuden eri ilmenemistapoja, eli halua, tarvetta ja velvollisuutta, yhdistäen tunneperäisen, jatkuvuuteen perustuvan ja normatiivisen sitoutuneisuuden (Meyer & Herscovitch 2001).

Organisaatiokulttuurin ja organisationaalisen sitoutuneisuuden välistä yhteyttä aikaisemmin tutkineista tutkimuksista selviää, että aiheiden välillä on selvä vaikutussuhde. Tämän tutkielman kanssa samanlaisesta lähestymiskulmasta aihetta tutkineet Ortega-Parra ja Sastre-Castillo esittivät tutkimuksessaan (2013), että organisaatiokulttuuri on hyvä työkalu sitoutuneisuuden parantamiseen, hyödyntäen ristiriitaisia mielipiteitä heittävä organisaatiokulttuurin käytettävyyttä puoltavaa kirjallisuutta. Arvojen, jotka ovat organisaatiokulttuurin teorian ytimessä, nähtiin olevan keskeinen osa organisaatiokulttuurin vaikutusta sitoutuneisuuteen, etenkin niiden yhteneväisyyden suhteen yksilön ja organisaation välillä. Muissa tutkimuksissa muun muassa yhteisöllisen organisaatiokulttuurin (Triguero-Sanchez 2022), kannustuksen, luottamuksen, luovan ilmapiirin sekä tukemisen todetaan parantavan erityisesti tunneperäistä sitoutuneisuutta (Aranki 2019), kun taas sääntelyyn, hierarkiaan ja systemaattisuuteen perustuvien byrokraattisten organisaatiokulttuurien todettiin heikentävän sitoutuneisuutta (Sarhan 2019).

4 Metodit ja tutkimuksen aineisto

4.1 Tutkimusote

Tässä tutkielmassa aihetta päädyttiin tutkimaan sekä kvalitatiivisilla eli laadullisilla menetelmillä että kvantitatiivisilla eli määrällisillä menetelmillä. Näiden kahden toisistaan eroavan lähestymistavan hyödyntäminen samassa tutkimuksessa on joidenkin tutkijoiden mielestä ristiriitaista, mutta toisaalta monien mielestä myös selvästi eroteltuna ja perusteltuna molempien hyödyntäminen on mahdollista. (Antwi & Hamza 2015, 224.)

Päätös hyödyntää molempia johtui tutkimuksen tavoitteista, joiden mukaan haluttiin sekä löytää kvantitatiivisesta näkökulmasta yhtäläisyyksiä muihin aiheen tutkimusten tuloksiin että avata tarkemmin tutkielman kokemuskäkökulmaa laadullisesta näkökulmasta. Tutkimuksen luonne asettuu osittain sen tavoitteiden, että sen aineiston puolesta enemmän laadullisen tutkimuksen kehykseen – laadullinen tutkimus perustuu yleensä ei-määrällisiin aineistoihin tai dokumentteihin, jotka voivat olla muun muassa haastatteluita, kyselyitä, asiakirjoja tai visuaalisia aineistoja. Myös tutkimuskysymykset puoltavat molempien tutkimusotteiden hyödyntämistä: ensimmäinen tutkimuskysymys (”Miten koettu organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen?”) on laadullista otetta vaativa kysymys, johon vastaus muodostuu pitkälti avointen kysymysten pohjalta, kun taas toiseen kysymykseen (”Miten merkittävänä asiantuntijat pitävät organisaatiokulttuurin vaikutusta heidän sitoutuneisuuteensa?”) vastataan kvantitatiivista menetelmää, eli tässä tutkimuksessa korrelaatiokerrointa, käyttämällä.

Laadullisten tutkimusten tavoitteet voivat olla monenlaisia, mutta useimmiten niiden tavoitteena on aineiston pohjalta kuvailla tai luoda näkemys jostakin kokonaisuudesta, parantaa ymmärrystä jostakin aiheesta tai esimerkiksi arvioida jonkin menetelmän tehokkuutta. (Saldana 2011, 3–4.) Tässä tutkimuksessa nimenomaan on tarkoitus parantaa ymmärrystä organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välisestä suhteesta ja kuvailla tämän yhteyden konkreettista ilmenemistä, mutta tämän tukena käytetään kvantitatiivista aineistoa. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on myös kuvaileva ote, jossa jotakin ilmiötä tai vaikutusta pyritään analysoimaan muun muassa tekstien, sanojen ja kuvien kautta (Kananen 2017, 36). Määrällistä tutkimusta taas tehdään yleensä deduktiivisesta näkökulmasta ja tarkoituksena on usein esimerkiksi kokeilla jotakin teoriaa. Data-analyysi määrällisissä tutkimuksissa perustuu myös yleensä muuttujien välisten suhteiden tarkasteluun ja yhteneväisyyksien etsimiseen. (Antwi & Hamza 2015, 222.)

Jälkimmäinen menetelmä kuvaa tässä tutkimuksessa teetettyä data-analyysiä, mutta toisaalta tässä tutkimuksessa ei kokeilla minkään teorian toimivuutta.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on teorian, aikaisempien aiheen tutkimusten ja kerätyn aineiston pohjalta tutkia, minkälainen yhteys organisaatiokulttuurin ja asiantuntijoiden sitoutuneisuuden välillä on. Tutkimus keskittyy nimenomaisesti koettuun organisaatiokulttuuriin ja asiantuntijoiden itse kokemaan sitoutuneisuuteen, ja näiden kahden ilmiön välistä mahdollista vaikutussuhdetta on tarkoitus analysoida aineiston pohjalta. Näin tavoitteena on viedä aiheen tutkimusta eteenpäin parantamalla yleisesti näkemystä siitä, kuinka suuri vaikutus organisaatiokulttuurilla on asiantuntijoiden sitoutuneisuuden heidän omasta mielestään. Aineiston pohjalta voidaan myös tarkastella, että onko asiantuntijoiden vastauksissa havaittavissa joitakin ristiriitauksia tai muun muassa selviä toistuvia syy-seuraussuhteita.

4.2 Aineistonkeruu

4.2.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kyselytutkimuksen avulla. Ainoana aineistonkeruumenetelmänä käytetty anonyymi kysely koostui saatekirjeen lisäksi strukturoidusta 38 kysymyksen kyselystä, jotka olivat muutamaa avointa kysymystä lukuun ottamatta Likert-asteikkoa käyttäviä valintakysymyksiä. Likert-asteikko on kyselytutkimuksissa käytetty asteikko, jossa vastaaja valitsee yhden vaihtoehdon väliltä 1–5 sen mukaan, mikä vaihtoehto tämän mielestä eniten kuvaa omia tuntemuksiaan. Asteikossa valinta 1 tarkoittaa ”*Täysin eri mieltä*”, valinta 2 ”*Osittain eri mieltä*”, valinta 3 ”*En osaa sanoa*”, valinta 4 ”*Osittain samaa mieltä*” ja valinta 5 ”*Täysin samaa mieltä*”. Kysely toteutettiin digitaalisesti, ja tarkoituksena oli saada mahdollisimman monta minkä tahansa alan tai tehtäväalueen asiantuntijaa vastaamaan kyselyyn. Kysely jaettiin saatekirjeen kanssa sekä tiettyjen organisaatioiden sisällä että julkisesti sosiaalisessa mediassa, ja vastaajaksi kelpuutettiin vapaasti kuka tahansa itseään oman alansa tai tehtäväalueensa asiantuntijana pitävä henkilö. Vastaajia ei ollut tarkoitus rajata kovin tarkasti esimerkiksi työnimikkeen tai kokemusvuosien perusteella, sillä asiantuntijan määritelmä on melko laaja eikä tavoitteenakaan ollut saada vastauksia ainoastaan pitkän uran tiettyllä alalla tehneiltä tai virallisesti asiantuntijanimikkeellä työskenteleviltä henkilöiltä. Tavoitteena oli, että mahdollisimman moni ainakin jollakin tavalla itsensä

asiantuntijaksi kokema henkilö vastaisi kyselyyn rohkeasti ja avoimesti. Kysely oli avoimena kaksi viikkoa aikavälillä 9.-23.10.2024, ja palautettuja vastauksia kyselyyn saatiin 121 kappaletta. Vastaajista suurin osa oli vastannut lähes kaikkiin kysymyksiin avoimet kysymykset mukaan lukien, ja näihin saatiin hyvinkin laajoja ja yksityiskohtaisia vastauksia. Vastaajia kuvaavia taustatietoja kysyttiin vain työkokemusvuosien kautta, mutta näiden perusteella vastaajajoukko oli hyvin jakautunut työelämässä eri vaiheissa oleviin yksilöihin.

4.2.2 Kyselytutkimuksen sisältö

Kyselytutkimus (Liite 3) koostui neljästä osuudesta. Ensimmäinen osa koostui vastaajan taustatietoihin ja organisaatiokulttuuriin liittyviin päällimmäisiin ajatuksiin keskittyvistä kysymyksistä. Vastaajaa pyydettiin ilmoittamaan tämän työkokemus nykyisessä työpaikassa vuosina sekä tämän työkokemus kyseisellä alalla vuosina. Lisäksi esitettiin kysymys vastaajan organisaation koosta, jossa vaihtoehtoina oli joko suuri yritys tai pieni tai keskisuuri yritys. Lisäksi kysyttiin Likert-asteikkoa hyödyntäen siitä, kuinka tuttu käsite organisaatiokulttuuri on vastaajalle, ja tämän jatkeena pyydettiin antamaan organisaatiokulttuurista heräävät päällimmäiset ajatukset. Tämän osion tavoitteena oli saada vastaajista hieman taustatietoa, jotta aineiston analysoinnissa voidaan myöhemmin tarkastella myös kokemusvuosien ja työpaikan koon mahdollista vaikutusta esimerkiksi sitoutuneisuuteen. Taustatiedolla pystytään myös kuvailemaan, minkälainen vastaajajoukko tutkimuksessa oli mukana.

Toinen kyselyn osuus keskittyi organisaatiokulttuuriin. Vastaajilta kysyttiin kysymyksiä, jotka liittyivät heidän työpaikkansa organisaatiokulttuuriin ja siihen, miten se ilmenee. Kysymykset tähän osioon poimittiin Sashkinin ja Rosenbachin laatimasta *Organizational Culture Assessment Questionnaire* -kyselystä. Kysely on laadittu Harvardissa organisaatioita tutkineen sosiologi Talcott Parsonsin töiden pohjalta, joissa tämä argumentoi organisaatioiden toiminnan lepäävän viiden tukipilari päällä: muutosjohtamisen, tavoitteiden saavuttamisen, tiimityön koordinoinnin, vahvan kulttuurin rakentamisen sekä usein unohtuvan asiakasorientoituneisuuden. OCAQ-kyselyn tarkoitus on auttaa organisaatioita tarkastelemaan niiden kulttuurin vahvuutta, luonnetta sekä löytämään ja diagnosoimaan niiden sisäisiä ongelma-alueita. Kulttuurin vahvuus organisaatiossa on usein jo hyvä lähtökohtainen mittari organisaation tehokkuudelle, mutta vahva kulttuuri ei välttämättä ole kuitenkaan hyvä kulttuuri – kyselyn perusteella vahva mutta

muilla osa-alueilla heikosti pisteytetty kulttuuri voi olla täysin toimimaton ja tehottomuutta lisäävä kulttuuri. (Sashkin & Rosenbach 2013.) Kyselyn 30 kysymyksestä valittiin kyselytutkimukseen 16, jotta kysely ei olisi ollut kokonaisuutena liian pitkä. Pois jätetyt kysymykset valittiin sillä perusteella, että ne olisivat joko perspektiivin vaihdon tai sanoituksen vuoksi olleet hankalampia ymmärtää aiheesta tietämättömille tai niiden liittyminen organisaatiokulttuuriin ei tämän tutkimuksen viitekehyksessä olisi tuonut lisäarvoa. Kysymyksiä valittiin kyselyn eri osa-alueilta tasaisesti ja niistä pyrittiin valitsemaan siis helpoiten ymmärrettävissä ja luettavissa olevat. Tutkimuksesta pois jätettyjä kysymyksiä olivat muun muassa: ”Organisaatiossa ajatellaan, että muutos tapahtuu yleensä vain johdon painostuksen vuoksi”, ”Ihmisillä on selkeä käsitys siitä, miksi ja miten muutosprosessin läpi kuljetaan”, ”Yksilöt ja tiimit pitävät heille asetettuja tavoitteita usein liian vaikeina saavuttaa”, ”Asetamme tavoitteita jatkuvasti pidemmälle, jotta kehitymme jatkuvasti”, ”Ihmisillä ei usein ole tarvittua auktoriteettia työn tehokkaasti suorittamiseksi”, ”Ihmisillä ei ole menestyksekkään tiimityön vaatimia sosiaalisia ja teknisiä taitoja”. Esimerkiksi ensimmäiset näistä jätettiin pois kyselystä, koska muutoksista oli jo kysymys eikä muutosprosessit ole tutkimuksen fokuksena. Muut jätettiin pois, koska ne eivät tuntuneet sopivan muiden valittujen kysymysten kanssa hyvin yhteen tai ne liittyivät sellaisiin organisaatiokulttuurin piirteisiin, joita ei pidetty oleellisina tässä tutkimuksessa.

Alkuperäisessä kyselyssä jokainen vastaus on pisteytetty ja kysymysten antamien yhteissummien perusteella voidaan luokitella organisaation kulttuurin luonnetta ja vahvuutta. Koska kysymyksistä valittiin vain osa, ei tätä pisteytystä käytetä tässä tutkimuksessa, vaan vastaukset pisteytettiin antamalla pisteitä vastauksista 1,2,4 ja 5 niiden numeraalisen arvon verran. Vastausvaihtoehdosta 3 pisteitä ei laskettu sen ollessa neutraali vaihtoehto. Tällä pisteytyksellä tämän osuuden maksimipistemäärä oli 90 pistettä. Kyselyn tarkoituksena oli mitata vahvuutta, sekä sen yhtenäisyyden että sen positiivisen luonteen suhteen, jonka pohjalta aineistoa käsitellessä puhutaan pisteiden perusteella yksinkertaistetusti vahvasta ja heikosta kulttuurista. Alkuperäistä pisteytys- ja lajittelumallia mukaillen tässä tutkimuksessa vastauksia käsiteltiin niin, että organisaatiokulttuuriin liittyvistä kysymyksistä 50 tai yli 50 pistettä, eli vähintään 56 prosenttia maksimipistemäärästä, saaneiden vastaajien katsottiin edustavan ”vahvan” organisaatiokulttuurin ryhmää ja loppujen ”heikon” organisaatiokulttuurin ryhmää. Tällä jaottelulla kysymykseen vastanneet jakautuivat myös sopivan tasaisesti, 59 vastaajan kuuluessa

vastaustensa perusteella heikon kulttuurin omaavaan ja 60 vastaajan vahvan kulttuurin omaavaan organisaatioon. Heikkoa ja vahvaa kulttuuria ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa tule ottaa liian kirjaimellisesti, sillä erottelu näiden välillä perustuu vain vastaajien kokemuksiin, on monien vastausten osalta pisteissä hyvin minimaalinen ja enemmänkin vain jakaa vastaajat kahteen suuntaa antavaan ryhmään.

Muutosjohtamisen suhteen kysymykset käsitelivät muun muassa sitä, kuinka joustavasti henkilöstö kohtaa ja sopeutuu muutoksiin ja kuinka hyvin heidän huolensa otetaan erityisesti näissä tilanteissa huomioon. Tavoitteiden saavuttamisesta kysyttiin, että ovatko tavoitteet ylipäättään selkeitä yksilöillä ja tiimeillä sekä miten organisaation järjestelmät ja prosessit tukevat näiden saavuttamista. Lisäksi palkitsemisen riittävydestä kysyttiin. Tiimityön koordinoinnin suhteen kysyttiin siitä, että nähdäänkö organisaatiossa yhteistyö tärkeänä menestyksen mahdollistajana ja toimivatko esihenkilöt organisaation kaikilla tasoilla yhdenmukaisesti ja organisaation tavoitteet mahdollistaen. Kulttuurin vahvuuteen liittyen kysymyksissä pyrittiin selvittämään, että kokevatko vastaajat työntekijöillä olevan sananvaltaa organisaatiossa ja näkevätkö he organisaatiolla olevan yhteisiä arvoja ja tavoitteita, joista kaikki ovat samaa mieltä. Asiakaskeskeisyyttä selvitettiin kysymällä siitä, tukeeko yrityksen toiminta asiakaskeskeisyyttä prioriteettina ja miten tärkeänä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien palvelemista pidetään organisaatiossa.

Kyselyn kolmas osuus käsiteli organisaatiositoutuneisuutta. Kyselyksi pyrittiin tässäkin valitsemaan standardisoitu valmis kysely, ja valinnassa päädyttiin Meyerin ja Allenin (1990) luomaan kyselyyn. Kysely perustuu Meyerin ja Allenin kolmiulotteiseen sitoutuneisuusmalliin, johon suuri osa koko aiheen tutkimuksesta pohjautuu (Singh & Gupta 2015, 1194). Alkuperäinen kysely koostui kolmesta eri osuudesta, joissa jokaisessa oli 8 kysymystä, mutta tässä tutkimuksessa käytetyssä versiossa kysymyksiä oli 6 osuutta kohden. (Bar-Haim 2019.) Myös näistä muutamia jätettiin pois, ja kysymyksistä otettiin tutkimuksen kyselyyn yhteensä 13. Tunneperäistä sitoutuneisuutta käsittelevästä kokonaisuudesta pois jätettiin tässä tutkimuksessa kysymys ”En tunne olevani ”osa perhestäni” yrityksessäni”, jatkuvuuteen perustuvaa sitoutuneisuutta käsittelevästä osuudesta kysymykset ”Muiden vaihtoehtojen vähäisyys olisi yksi ainoista negatiivisista työpäivän vaihdon seuraamuksista” ja ”Yksi suurimmista syistä tässä yrityksessä pysymiselle on lähtemisen vaatimat henkilökohtaiset uhraukset” ja normatiivista sitoutuneisuutta käsittelevästä osuudesta kysymykset ”En pitäisi lähtemistä oikeana vaikka se olisi

edukseni” ja ”Olen paljon velkaa tälle organisaatiolle”. Pois jätetyt kysymykset valikoitiin sillä perusteella, että jäljellä jäävät kysymykset käsittelevät kuitenkin sitoutuneisuuden eri osa-alueita ja näkökulmia sekä olivat osittain pois jätettyjen kanssa samansuuntaisia. Pisteytys vastausten osalta tehtiin samalla tavalla kuin organisaatiokulttuuria käsittelevässä osiossa, eli tässä osiossa maksimipistemäärä pelkillä ”Täysin samaa mieltä”-vastauksilla oli 65.

Ensimmäinen osuus sitoutuneisuusosiossa käsitteli tunneperäistä sitoutuneisuutta (*affective commitment*) organisaatioon. Kysymyksissä kartoitettiin muun muassa, kokeeko vastaaja olevansa emotionaalisesti sitoutunut työpaikkaansa ja onko sillä hänelle henkilökohtaista merkitystä. Lisäksi selvitettiin vastaajan halua pysyä nykyisessä organisaatiossaan lopun uraansa, kuuluvuuden tunnetta organisaatiossa ja sitä, että kokeeko tämä organisaation ongelmat omikseen.

Toisessa osuudessa käsiteltiin jatkuvuuteen perustuvaa sitoutuneisuutta (*continuance commitment*), eli toisin sanoen sitä, onko vastaaja sitoutunut organisaatioonsa käytännön syistä. Kysymyksissä tarkasteltiin, kokeeko vastaaja työpaikan vaihtamisen hankalaksi, ja olisiko sillä merkittäviä vaikutuksia hänen henkilökohtaiseen elämäänsä. Lisäksi kysyttiin työmahdollisuuksista muissa työpaikoissa sekä siitä, pysyykö vastaaja nykyisessä työssään enemmän halun vai tarpeen vuoksi.

Kolmannessa osuudessa kysyttiin vastaajan normatiivisesta sitoutuneisuudesta (*normative commitment*), eli velvollisuudentunteeseen perustuvista syistä pysyä nykyisessä työpaikassa. Kysymykset liittyivät muun muassa siihen, tunteeke vastaaja velvollisuutta pysyä työpaikassaan, kokisiko tämä syyllisyyttä vaihtaessaan työpaikkaa ja ansaitseeko nykyinen työpaikka heidän lojaaliutensa.

Kyselyn viimeinen osuus käsitteli organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välistä suhdetta. Tämä osuus erityisesti alleviivasi vastaajan omia kokemuksia organisaatiokulttuurista ja oman sitoutuneisuuden välisestä yhteydestä, ja osuuden neljä kysymystä laadittiin itse. Monivalintakysymyksissä selvitettiin, että vaikuttaako organisaation kulttuuri vastaajan motivaatioon ja halukkuuteen jatkaa yrityksessä, ja että ovatko organisaation arvot ja toimintaperiaatteet linjassa vastaajan omien arvojen kanssa. Viimeiset kaksi kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Toisessa pyydettiin kuvailemaan, miten vastaajan työpaikan kulttuuri on vaikuttanut tämän viihtymiseen työssä, ja toisessa pyydettiin esimerkkejä tilanteista, joissa organisaatiokulttuurin jokin piirre on

vahvistanut tai heikentänyt vastaajan sitoutuneisuutta organisaatioonsa. Kuten kyselyn alussakaan, ei nytkään organisaatiokulttuurin tarkkaa käsitettä annettu vastaajalle, vaan tämän annettiin itse vastata omien käsitystensä pohjalta. Toiveena oli siis tässä osuudessa saada aineiston analysoinnin tueksi suoria vastauksia siitä, kokevatko vastaajat itse näillä kahdella konseptilla olevan yhteys toisiinsa, ja lisäksi saada pohdinnan tueksi avoimia vastauksia tämän aiheen tiimoilta. Organisaatiokulttuurin käsitteen yleisesti hyväksytyjen määritelmien ulkopuolelle jäävät vastaukset eivät haittaisi tutkimusta, ja lisäksi tutkimuksen tuloksissa voisi näiden pohjalta myös hieman pohtia mahdollisesti esiintyvää väliä organisaatiokulttuurin määritelmien ja aiheesta teoreettisesti vähemmän tietävien vastaajien kuvailujen välillä.

4.2.3 Vastaajien valinta

Kyselytutkimuksen alussa saatekirjeessä esiteltiin tutkimuksen aihe ja kerrottiin, kenelle kysely on suunnattu. Ohje vastaajalle sen suhteen, mitä vastaajalta odotettiin asiantuntijuuden suhteen, oli seuraava:

”...asiantuntijan nimike ei ole vaadittu vastaajalta. Riittää, kunhan itse koet olevasi jollakin tavalla oman alasi asiantuntija, ja työkuvasi ja osaamisesi heijastaa tätä: koet esimerkiksi osaavasi alastasi tai työtehtävästasi paljon, työsi on oma-aloitteista, se sisältää päätöksentekoa tai konsultointia, pystyisit hyödyntämään osaamistasi muissa yrityksissä tai tehtävissä tai pystyisit vaikka kouluttamaan muita henkilöitä oman osaamisesi pohjalta. Työkokeumuksesi määrällä nykyisessä tehtävässä ei ole välttämättä merkitystä.”.

(Liite 1)

Asiantuntijoiden valinta tutkimuksen kohderyhmäksi ilman tarkkaa vaatimusta asiantuntijuudelle perustuu tutkimuksen keskiössä olevaan organisaatiositoutuneisuuteen – tarkoituksena oli saada vastaajiksi henkilöitä, joiden osaaminen työssä tai alalla on yhden työroolin kehyksen ylittävää. Vastaajilta odotettiin osaamista ja tietotaitoa, joka on voitu kerryttää useammassa tai vain yhdessä tehtävässä, mutta jota he voisivat hyödyntää samankaltaisissa muissa tehtävissä. Asiantuntijalla viitataan siis tässä tutkimuksessa henkilöön, joka on oman työtehtävänsä tai alansa kontekstissa huomattavan osaava tai koulutettu, ja jonka työtehtäviä ei pystyisi kovin helposti muu henkilö tekemään ilman huomioonotettavaa kouluttamista tai aikaisempaa kokemusta samalta alalta tai vastaavista tehtävistä. Kuvauksen mukaisilla henkilöillä voidaan olettaa olevan asiantuntijamainen lähestyminen omaa työtään kohtana, ja heille oletetaan olevan mahdollista esimerkiksi vaihtaa työpaikkaa toiseen yritykseen samankaltaisiin tehtäviin. Tämä

vastaajien henkilökohtainen asiantuntijuuden tunnistaminen ja siihen perustuvat uravaihtoehdot toimivat perusteluna sille, miksi organisaatiositoutuneisuutta käsitellään tutkimuksessa asiantuntijoiden kautta: heille oman osaamisen vieminen muuhun yritykseen voisi olla mahdollista ja jopa houkuttelevaakin, ja he todennäköisesti mainostavaisitkin itseään työmarkkinoilla juuri osaamisensa ja asiantuntijuutensa kautta.

4.3 Aineiston esittely ja analysointi

4.3.1 Aineiston analysointimenetelmät

Kyselyn vastausten analysoinnissa käytettiin *IBM SPSS Statistics* -ohjelmaa, *Windows Excel* -ohjelmaa sekä sen tukena ChatGPT -tekoälyä. Tekoälyä käytettiin Turun Yliopiston ohjeiden mukaisesti aineistonhallinnan tukena. Pearsonin korrelaatio toimii tutkimuksessa eri muuttujien välisten vaikutussuhteiden kuvaajana. Korrelaatiolla mitataan muuttujien välistä riippuvuussuhdetta, eli kuinka merkittävästi toinen muuttuja vaikuttaa toiseen. Korrelaatiokerroin, jota esitetään luvulla r , on arvo -1 ja 1 välillä, joka ollessaan positiivisen puolella kuvaa positiivista vaikutussuhdetta muuttujien välillä. Negatiivinen r -arvo kuvaa tilannetta, jossa aineisto ei viittaa vaikutussuhteeseen muuttujien välillä. Mitä lähempänä ääripäitä luku on, sitä vahvemman korrelaatiosta puhutaan. (Metsämuuronen 2009, 369–371; Sedgwick 2012.) Korrelaation tilastollista merkittävyyttä esitetään p -arvon avulla. P -arvon ollessa alle 0.05, voidaan korrelaatiota pitää merkittävänä ja todennäköisenä, ja arvon ollessa alle 0.01 on korrelaatio erittäin merkittävä ja havainto erittäin todennäköinen. (Metsämuuronen 2009, 423.) On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että Pearsonin korrelaation r -luvun merkittävyys on suoraan sidoksissa aineiston laajuuteen. Pienissä aineistoissa kertoimelta vaaditaan ääripäitä lähempänä olevaa lukua, jotta havaintoa voidaan pitää merkittävänä. (Sedgwick 2012.)

Laadullista aineistoa käsitellessä yleinen analysointitapa on temaattinen analyysi, ja tätä käytettiin tutkielman laadullisen aineiston analysoinnissa. Niin kutsutussa teema-analyysissä keskitytään erityisesti vastausten sisältöön, tarkoituksena tunnistaa aineistosta toistuvia teemoja, kuten esimerkiksi sanoja. Tutkija valitsee teemat oman harkintansa perusteella joko aineiston tai teorian pohjalta, mutta niiden tulee palvella tutkielman tutkimuskysymyksiä ja niiden valinta tulee perustella muun muassa niiden esiintymistiheyden tai muun merkityksellisyyden suhteen. Teema-analyysin tulkinnanvaraisuuden vuoksi läpinäkyvyys prosessin kuvailussa on erityisen tärkeää. Teemojen voidaan nähdä

antavan kehyksen tutkijan havaintojen järjestelylle ja raportoimiselle (Braun & Clarke 2006, 79–83, Clarke & Braun 2017, 297.) Taulukossa 1 esitellään esimerkkejä siitä, miten laadullisen analyysin prosessi eteni tutkielmassa. Taulukko on laadittu mukailien Gioian (2012, 21) datarakennetaulukkoa, joka kuvailee logiikkaa datan analysoinnin taustalla.

Taulukko 1. Teemoittelun toteutuksen rakenne kysymyksen ”Miten työpaikkasi organisaatiokulttuuri on vaikuttanut työssä viihtymiseesi?” vastauksista. (mukaiillen Gioia 2012, 21)

Alkuperäinen vastaus	Tulkinta vastauksesta	Teema koodattuna	Yleinen teema
"Tiimin kesken huumori ja uusien ihmisten vastaanottaminen sekä auttaminen on ollut vertaansa vailla."	Tiimin keskinäinen tuki ja yhteishenki	Tiimi ja yhteisöllisyys	Yhteisöllisyyden vahvistaminen
"Yhteisöllisyys ja psykologinen turvallisuus ovat työssäni viihtyvyyttä tukevat tekijät."	Psykologinen turvallisuus ja yhteisöllisyys	Viihtyvyyys	Henkinen hyvinvointi
"Yrityksen arvot kohtaavat omien arvojeni kanssa hyvin."	Omien ja organisaation arvojen yhteensopivuus	Arvot	Kulttuurin merkitys
"Etätyömahdollisuus ja joustava työaika vaikuttavat positiivisesti tyytyväisyyteeni."	Joustava työaika ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen	Joustavuus ja etätyö	Työolot ja joustava työnantaja
"Johtamistapa ja se, miten johto toimii, vaikuttaa mielestäni paljon organisaatiokulttuuriin."	Johtamistyyli ja esihenkilöiden vaikutus	Johtajuus ja esihenkilöt	Vaikuttava johtaminen
"Joskus tuntuu, että jää ulkopuolelle meneillään olevista asioista. Kuitenkin pääosin organisaatiossa on vahva kehittämisen kulttuuri, joka ruokkii motivaatiota."	Läpinäkyvyyden ja viestinnän puute	Organisaation läpinäkyvyys	Luottamuksen rakentaminen
"Kasvuhalukkuus ja keskittyminen numeroihin ovat vieneet työmotivaatiota."	Motivaation vähentyminen ja paine kasvusta	Motivaatio	Yksilön panos ja huomiointi
"Jatkuvat muutokset heikentävät yhteenkuuluvuutta, tiedon jakamista ja nämä heikentävät viihtymistä."	Muutosten vaikutukset yhteisöllisyyteen	Muutokset	Kulttuurin muutos

Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa esitetyt esimerkit ovat suoraan aineistosta, eli kyselyn avoimista vastauksista, otettuja esimerkkejä, ja ne toimivat pohjana analyysille. Näiden pohjalta on johdettu sarakkeet ”Tulkinta vastauksesta” ja ”Teema koodattuna. ”Tulkinta vastauksesta” -sarake kuvaa suoraan aineistosta tehtyä tulkintaa, ja ”Teema koodattuna” -sarake taas kuvaa teemaa, johon kyseinen esimerkki on tulkinnan pohjalta koodattu. Viimeinen sarake ”Yleinen teema” kuvaa ylätasolla eri teemojen yhdistymistä laajempiin käsitteellisiin kokonaisuuksiin. Taulukko kuvaa, miten tutkielman aineistosta

on johdettu sen teoreettiseen viitekehykseen yhdistyviä merkityksellisiä käsitteitä. (Gioia 2012, 20–22.)

ChatGPT 4o -mallia käytettiin SPSS-ohjelman käytön, aineiston hallinnan ja analysoinnin suunnittelun sekä tekstipohjaisten kyselyvastausten luokittelun ja teema-analyysin tukena. Näissä tekoälyä käytettiin työkaluna vähentämään suuren aineiston manuaalista läpikäyntiä analyysin alkuvaiheessa, ja sen avulla saatiin tehokkaasti alustava systemaattinen jaottelu avoimille vastauksille. Lopullinen teema-analyysi perustui tutkijan omaan harkintaan, teoriaan ja itse aineistoon. Avainsanojen avulla tekoäly tunnisti aineistosta mahdollisia teemoja, joiden osuvuutta harkittiin aineiston kontekstissa. Prosesin lopussa teemaluokitellut vastaukset käytiin manuaalisesti yksitellen läpi ja näin varmistettiin luotettava tutkijan omaan harkintaan pohjautuva luokittelu. Vastausten omalaatuisuus jo itsessään jätti paljon tulkinnanvaraa siitä, mitä johtopäätöksiä vastausten luokittelusta ja niiden pohjalta voi tehdä, joten näiden analysoinnin tieteellisyys perustui lähtökohtaisesti osittain tutkijan omiin teorian pohjalta tehtyihin tulkintoihin. Kaikki tekoälyn antamat ehdotukset arvioitiin kriittisesti eikä niiden pohjalta tehty tutkimuksessa johtopäätöksiä tai valintoja. Tekoälyn mukaan ottaminen aineiston analysoinnissa helpotti huomattavasti aineiston järjestelyä ja mahdollisti tehokkaan ja systemaattisen analysointiprosessin. Kysely ei sisältänyt henkilötietoja, joten niiden turvaamisesta ei tarvinnut huolehtia. Kaikki määrällisen datan analysointi on toteutettu manuaalisesti SPSS- ja Excel-ohjelmissa, eikä tekoälyn avulla ole tuotettu varsinaista numeraalista dataa tutkimukseen.

Suurin osa vastauksista oli valmiiksi täysin valideja. Tyhjiä vastauksia jätettiin suurimmaksi osin avoimiin kysymyksiin. Monivalintakysymyksissä tyhjäksi jääneitä vastauksia oli joitakin, ja nämä korjattiin aineistoa pisteyttäessä vastaamaan arvoa 0. Sama tehtiin jokaiselle kyselyn vastausvaihtoehdolle 3, joka vastasi ”En osaa sanoa”-vastausta. Tämä oli neutraali vastaus, josta ei laskettu pisteitä organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden osioita pisteytettäessä.

4.3.2 Vastaajien taustatiedot

Taulukko 2 kuvaa vastaajien jakautuneisuutta heidän nykyisessä työpaikassaan viettämänsä vuosimäärän mukaan. Jakauma pidempään, yli 5 vuotta samassa yrityksessä olleiden kesken on hyvin tasainen, kun taas 0–5 vuotta yrityksessään olleet muodostivat vastaajista lähes puolet. Vähiten aikaa, eli alle vuoden yrityksessään työskennelleitä oli

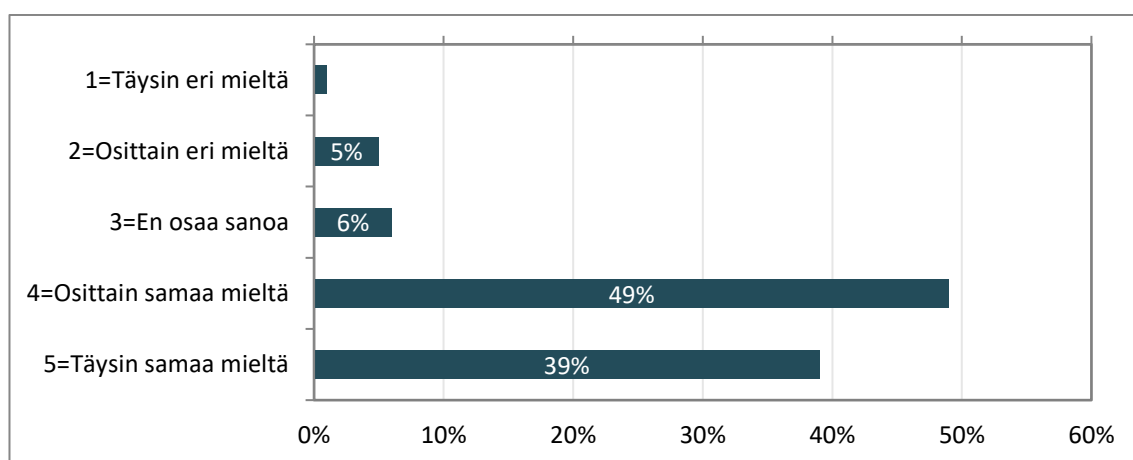
useampi, kun taas pisin aika tämänhetkisessä yrityksessä oli 40 vuotta yhdeltä vastaajalta. Tämänhetkisessä yrityksessä työn tekemisen osalta kaikkien vastaajien keskiarvo asettui 10,4 vuoteen ja mediaani 6 vuoteen. Keskihajonta oli 10 vuotta. Kyselyyn vastanneet asiantuntijat olivat yhteensä työskennelleet aloillaan yhteensä 1672 vuotta. Vastaajista vain 11 kappaletta, eli 9 prosenttia, työskenteli pienessä tai keskisuuruisessa yrityksessä, eli tämän taustatiedon suhteen jakautumaa ei kovin paljoa saatu eikä sen pohjalta voitu tehdä tilastollisesti merkittävää analyysia.

Taulukko 2. Vastaajat ryhmiteltynä yrityksessä työskenneltyjen vuosien mukaan

Vastaajat ryhmittäin yrityksessä oltujen vuosien mukaan

	Frekvenssi	Prosentti	Kumulatiivinen prosentti
0-5 vuotta	57	47.1	47.1
6-10 vuotta	17	14.0	61.2
11-15 vuotta	17	14.0	75.2
16-20 vuotta	8	6.6	81.8
21-25 vuotta	11	9.1	90.9
yli 25 vuotta	11	9.1	100.0
Yhteensä	121	100.0	

Kuvio 3 osoittaa, kuinka tuttu käsite organisaatiokulttuuri oli vastaajille entuudestaan. Vastaukset tähän kysymykseen olivat tutkimuksen kannalta suotuisia, sillä 88 prosenttia vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiokulttuuri oli heille ennalta tuttu käsite.



Kuvio 3. Vastaukset kysymykseen 4. "Organisaatiokulttuuri on itselleni tuttu käsite"

Vastaukset tähän kysymykseen olivat tutkimuksen kannalta suotuisia, sillä 88 prosenttia vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiokulttuuri oli heille ennalta tuttu käsite. Tämä tukee tutkimuksen tuloksia sen suhteen, että suurimmalle osalle vastaajista tutkimuksen aihe ei tullut uutena asiana. Tällä kysymyksellä ei siis ollut tarkoitus olla tieteellistä painoarvoa, vaan sillä lähinnä kartoitettiin yleisellä tasolla aiheen tuntemusta asiantuntijoiden keskuudessa ja samalla aktivoitiin kyselyn alussa vastaajia pohtimaan käsitettä sen ollessa kyselyn seuraavassa osiossa keskiössä. Lisäksi kyselyssä oli tämän jälkeen avoin kysymys organisaatiokulttuurin konseptin määrittämisestä, jonka vastaukset antavat tietoa vastaajien mielikuvista organisaatiokulttuuriin liittyen.

Seuraavassa luvussa siirrytään tutkielman tuloksiin, eli esittelemään kyselyyn saatujen vastausten pohjalta tehtyä analyysiä ja vertamaan analyysin tuloksia aiempiin aiheen tutkimuksiin. Tutkielman tulosten esittelyssä keskitytään sen tutkimuskysymysten määrittämään päätavoitteeseen: koetun organisaatiokulttuurin ja asiantuntijoiden sitoutuneisuuden välisen yhteyden tarkasteluun. Tutkimuksen tuloksia havainnollistetaan erinäisten taulukoiden ja kaavioiden avulla. Organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välistä suhdetta tutkitaan sekä monivalintakysymyksien vastauksista saadun kvantitatiivisen datan analyysillä että avoimista kysymyksistä saadun kvalitatiivisen datan analyysillä. Kvantitatiivista analyysiä toteutetaan korrelaatiokerrointen ja ryhmäpohjaisten jakautumakaavioiden avulla, kun taas avointen kysymysten vastauksia analysoidaan niiden sisällön kautta.

5 Tutkimustulokset

5.1 Koettu organisaatiokulttuuri ja sitoutuneisuus

Organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välistä vaikutussuhdetta voidaan tarkastella niiden välisen korrelaation kautta. Korrelaatiolla viitataan siihen, että kaksi muuttujaa käyttäytyvät samanlaisesti toisiinsa verrattuna. Tässä tutkielmassa tämä tarkoittaa, että organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välistä korrelaatiota tutkitaan tarkastelemalla, liikkeuko organisaatiokulttuurin vahvuutta kuvaava muuttuja samassa suhteessa sitoutuneisuuden vahvuutta kuvaavan muuttujan kanssa. Taulukko 3 kuvaa Pearsonin korrelaatioita organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välillä. Sitoutuneisuudesta kuvataan erikseen yleistä sitoutuneisuutta sekä sitoutuneisuuden kolmea eri mallia. Taulukon pohjalta nähdään, minkälainen korrelaatiokerroin tutkimuksen aineiston perusteella organisaatiokulttuurilla ja sitoutuneisuudella on. Taulukosta nähdään myös, miten organisaatiokulttuuri korreloi kolmen eri sitoutuneisuusmallin kesken sekä miten ne korreloivat keskenään.

Taulukko 3. Pearsonin korrelaatiot organisaatiokulttuurin, sitoutuneisuuden ja sitoutuneisuusmallien välillä

Pearsonin korrelaatiot, organisaatiokulttuuri ja sitoutuneisuus

		Organisaatio- kulttuuri	Yleinen sitoutuneisuus	AC	CC	NC
Organisaatiokulttuuri	Korrelaatio	1	.232*	.056	.127	.297**
	p-arvo		.011	.544	.168	.001
	N	119	119	119	119	119
Yleinen sitoutuneisuus	Korrelaatio	.232*	1	.698**	.697**	.707**
	p-arvo	.011		.000	.000	.000
	N	119	121	121	121	121
Tunneperäinen sitoutuneisuus (AC)	Korrelaatio	.056	.698**	1	.208*	.318**
	p-arvo	.544	.000		.022	.000
	N	119	121	121	121	121
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuneisuus (CC)	Korrelaatio	.127	.697**	.208*	1	.189*
	p-arvo	.168	.000	.022		.038
	N	119	121	121	121	121
Normatiivinen sitoutuneisuus (NC)	Korrelaatio	.297**	.707**	.318**	.189*	1
	p-arvo	.001	.000	.000	.038	
	N	119	121	121	121	121

*. Korrelaatio on merkittävä 0.05-tasolla

** . Korrelaatio on merkittävä 0.01-tasolla

Sekä organisaatiokulttuuri että sitoutuneisuus on pisteytetty aiemmin tutkimuksessa kuvatulla tavalla, jossa vastaajien vastausvaihtoehdot 1,2,4 ja 5 monivalintakysymyksissä

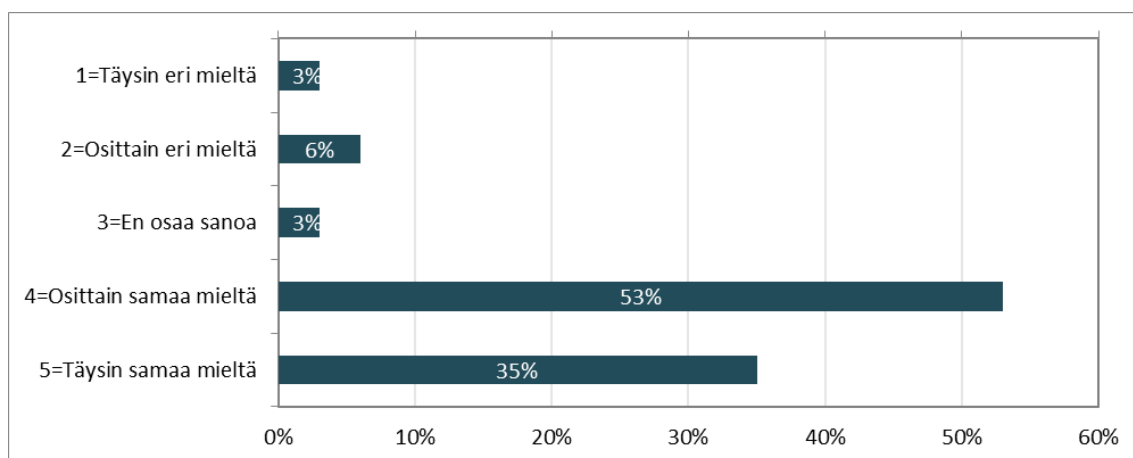
antoivat kukin numeraalisen arvonsa verran pisteitä vastaajalle. Organisaatiokulttuurin pisteet muodostuvat täten 16 organisaatiokulttuuria käsittelevästä kysymyksestä, ja yleisen sitoutuneisuuden pisteet sitä käsittelevistä 13 kysymyksestä. Lisäksi taulukossa esitellään Meyerin ja Allenin (1991) sitoutuneisuusmallin mukaan kolme eri sitoutuneisuustyyppiä, joiden kohdalta pystyttiin laskemaan niille omat pistemäärät ja korrelaatiot. Kysymykset sitoutuneisuuteen liittyen pohjautuivat Meyerin ja Allenin OCQ -kyselyyn (1990), jossa kysymykset on jaettu näiden kolmen sitoutuneisuusmallin mukaisesti.

Organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välinen suhde on tutkimuksen keskiössä, ja täten taulukossa 3 esitetty data on erittäin relevanttia niin tutkimuksen tulosten kuin aineiston merkittävyyden puolesta. Useat aikaisemmat tutkimukset esittävät organisaatiokulttuurin ja organisaatiositoutuneisuuden välillä olevan yhteys (Ortega-Parra & Sastre-Castillo 2013, 1072). Tämä oletamus toimii tämänkin tutkimuksen pohjalla. Taulukon 2 mukaan voidaan todeta, että organisaatiokulttuuri korreloi vahvasti ja positiivisesti yleisen sitoutuneisuuden kanssa korrelaatiokertoimella 0.232, ja havaintoa voidaan pitää tilastollisesti merkittävänä p-arvon ollessa alle 0.05. Sekä organisaatiokulttuurin että sitoutuneisuuden muuttujat ovat numeraalisia skaaloja, joissa arvo kuvaa vastaajan organisaation kulttuurin hyvyttä sekä vahvuutta tai oman sitoutuneisuuden vahvuutta. Organisaatiokulttuurin voidaan todeta korreloivan positiivisesti myös kaikkien erillisten sitoutuneisuusmallien kanssa, mutta ainoastaan normatiivisen kanssa vahvasti ja tutkimuksen aineiston valossa tilastollisesti erittäin merkittävällä tavalla korrelaatiokertoimen ollessa 0.297 ja p-arvon jopa 0.001.

Yleinen sitoutuneisuus korreloi luonnollisesti erittäin vahvasti eri sitoutuneisuusmallien kanssa sen koostuessa näiden summasta. Sama pätee odotetusti sitoutuneisuusmallien keskeisiä korrelaatiokertoimia, mutta erityisen vahva ja selkeä positiivinen korrelaatio löytyi tunneperäisen ja normatiivisen sitoutuneisuuden väliltä.

Kuvio 4 kuvaa vastausten jakautumista kyselyn lopussa olleeseen kysymykseen, jossa vastaajat antoivat oman näkemyksensä oman sitoutuneisuutensa ja organisaationsa kulttuurin välisestä riippuvuudesta. Vastaukset kysymykseen vahvistavat taulukossa 2 esitettyä korrelaatiota koetun organisaatiokulttuurin ja yleisen sitoutuneisuuden välillä. Kysymyksessä ei eroteltu nimenomaan positiivista tai negatiivista vaikutusta, ja vastaukset osoittivat selvän koetun vaikutussuhteen kulttuurin ja oman sitoutuneisuuden

välillä. Yhteensä 88 prosenttia vastaajista koki olevansa osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että kulttuuri heidän työpaikallaan vaikuttaa omaan sitoutuneisuuteen yritystä kohtaan.



Kuvio 4. Vastaukset kysymykseen 35. "Organisaationi kulttuuri vaikuttaa motivaatiooni ja halukkuuteeni jatkaa yrityksessä"

Taulukko 4 kuvaa korrelaatiota heikon organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välillä. Heikon organisaatiokulttuurin vertailuryhmässä olivat vastaajat, joiden vastaukset organisaatiokulttuurista pisteytettiin alle 50 pisteeseen.

Taulukko 4. Korrelaatio heikon organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välillä

Pearsonin korrelaatiot, heikko kulttuuri^a

		Yleinen sitoutuneisuus	AC	CC	NC
Organisaatiokulttuuri	Korrelaatio	.058	-.028	.106	.016
	p-arvo	.662	.833	.423	.905
	N	59	59	59	59
Yleinen sitoutuneisuus	Korrelaatio	1	.555**	.742**	.669**
	p-arvo		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59
Tunneperäinen sitoutuneisuus (AC)	Korrelaatio	.555**	1	.067	.139
	p-arvo	.000		.614	.293
	N	59	59	59	59
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuneisuus (CC)	Korrelaatio	.742**	.067	1	.250
	p-arvo	.000	.614		.056
	N	59	59	59	59
Normatiivinen sitoutuneisuus (NC)	Korrelaatio	.669**	.139	.250	1
	p-arvo	.000	.293	.056	
	N	59	59	59	59

** Korrelaatio on merkittävä 0.01-tasolla

a. Vastaajat, joilla organisaatiokulttuurin pisteet alle 50

Taulukko 5 taas kuvaa korrelaatiota vahvan organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välillä, ja tähän ryhmään otettiin loput vastaajista, eli 50 tai yli 50 pistettä organisaatiokulttuurikysymyksistä saaneet vastaajat.

Taulukko 5. Korrelaatio vahvan organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välillä

Pearsonin korrelaatiot, vahva kulttuuri^a

		Yleinen sitoutuneisuus	AC	CC	NC
Organisaatiokulttuuri	Korrelaatio	.211	.240	.107	.119
	p-arvo	.105	.065	.417	.365
	N	60	60	60	60
Yleinen sitoutuneisuus	Korrelaatio	1	.830**	.646**	.723**
	p-arvo		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60
Tunneperäinen sitoutuneisuus (AC)	Korrelaatio	.830**	1	.326*	.503**
	p-arvo	.000		.011	.000
	N	60	60	60	60
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuneisuus (CC)	Korrelaatio	.646**	.326*	1	.088
	p-arvo	.000	.011		.504
	N	60	60	60	60
Normatiivinen sitoutuneisuus (NC)	Korrelaatio	.723**	.503**	.088	1
	p-arvo	.000	.000	.504	
	N	60	60	60	60

** Korrelaatio on merkittävä 0.01-tasolla

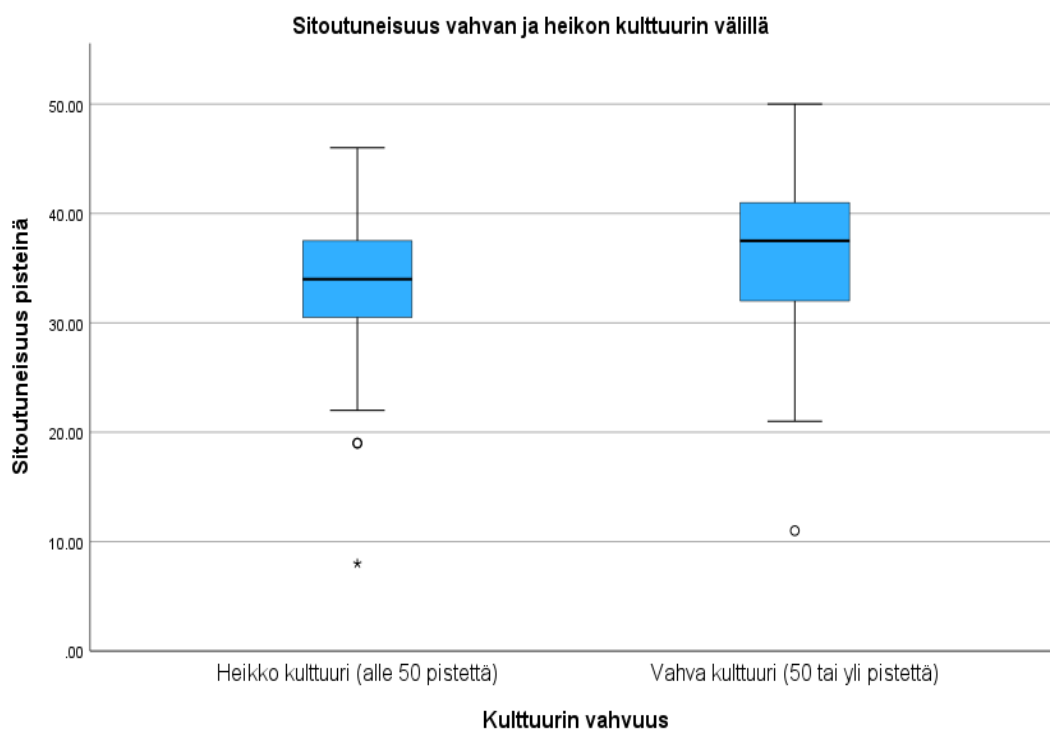
* Korrelaatio on merkittävä 0.05-tasolla

a. Vastaajat, joilla organisaatiokulttuurin pisteet 50 tai yli 50

Taulukoiden korrelaatiokertoimet osoittavat, että vastausten perusteella vahvat organisaatiokulttuurit korreloivat yleisen organisaatiokulttuurin korrelaation mukaisesti myös melko selvästi ja positiivisesti työntekijöiden sitoutuneisuuden kanssa, etenkin yleisen sitoutuneisuuden (0.211) ja tunneperäisen sitoutuneisuuden (0.240) kanssa. Heikommat organisaatiokulttuurit korreloivat selkeästi heikommin sitoutuneisuustyyppien kanssa, korrelaatiokerrointen ollessa vain hieman positiivisia (yleinen sitoutuneisuus 0.058) tai jopa negatiivisia (tunneperäinen sitoutuneisuus -0.028). Vahvimmiten heikot kulttuurit korreloivat jatkuvuuteen perustuvan sitoutuneisuuden kanssa, jota voitaisiin pitää vähiten organisaatiokulttuuriin sidoksissa olevana sitoutuneisuustyyppinä sen perustuessa tarpeeseen pysyä organisaatiossa. Vastaajien jakaminen heikon ja vahvan organisaatiokulttuurin ryhmiin heikensi korrelaatiokerrointen tilastollista merkittävyyttä verrattuna taulukon 2 yleisten korrelaatiokerrointen merkittävyyksiin, mutta vahvan kulttuurin tulosten merkittävyysarvot eli p-arvot olivat selvästi alempia kuin heikossa

kulttuuriryhmässä. Yleiseen tulosten merkittävyyden alenemiseen vaikutti varmasti ainakin jaottelusta seurannut vastausten määrän puolittuminen.

Kuvio 5 esittää vielä sitoutuneisuuspisteiden jakautuneisuutta vahvan ja heikon kulttuurin ryhmien välillä.



Kuvio 5. Sitoutuneisuuspisteiden jakautuminen organisaatiokulttuurin vahvuuden perusteella tehtyjen ryhmien välillä

Kuvion laatikot näyttävät kunkin vastaajaryhmän sitoutuneisuuspisteiden mediaanin, kvartiilivälin, ääripäät sekä poikkeavat arvot. Laatikoiden keskellä oleva viiva kuvaa kyseisen ryhmän mediaaniarvoa, ja ylä- ja alareunat ylä- ja alakvartiileja. Laatikoiden ulkopuoliset viivat kuvaavat maksimissaan 1,5 kertaa kvartiilivälin ulkopuolelle jääneitä arvoja, ja niiden ulkopuolelle jääneet poikkeavat arvot on kuvattu palloilla. Mielenkiintoisin havainto kuviosta on, että vahvan kulttuurin kvartaalien vaihteluväli sekä niiden ulkopuolelle jääneiden arvojen vaihteluvälit ovat suuremmat kuin heikossa kulttuuriryhmässä. Vahvaan kulttuuriryhmään kuuluneiden vastaajien sitoutuneisuudessa oli siis enemmän hajontaa. Mediaaniarvo sekä korkeimmat sitoutuneisuuspisteet olivat kuitenkin muiden tulosten mukaisesti vahvan kulttuurin ryhmässä.

5.2 Kokemusvuodet yrityksessä ja sitoutuneisuus

Kyselyn alussa kysyttiin vastaajilta sekä heidän työvuosistaan heidän tämänhetkisessä työpaikassaan sekä kokemusvuosista ylipäätään heidän alaltaan. Taulukko 6 on taulukoiden 3,4 ja 5 kanssa samanlainen Pearsonin korrelaatiokertoimia esittävä, mutta vertailussa sitoutuneisuustyyppien kanssa on organisaatiokulttuurin sijaan vastaajien työkokemusta heidän tämänhetkisessä yrityksessään vastaava muuttuja. Kysymykset kokemusvuosista muodostivat tutkimuksen kyselyssä ainoan vastaajiin liittyvän taustatiedon lähteen.

Taulukko 6. Pearsonin korrelaatiot yrityksessä olturen vuosien, sitoutuneisuuden ja sitoutuneisuusmallien välillä

Pearsonin korrelaatiot, yrityksessä oltu aika vuosina ja sitoutuneisuus

		Vuodet yrityksessä	Yleinen sitoutuneisuus	AC	CC	NC
Työkokemuksesi nykyisessä työpaikassasi vuosina:	Korrelaatio	1	.124	.153	.122	-.014
	p-arvo		.176	.095	.181	.875
	N	121	121	121	121	121
Yleinen sitoutuneisuus	Korrelaatio	.124	1	.698**	.697**	.707**
	p-arvo	.176		.000	.000	.000
	N	121	121	121	121	121
Tunneperäinen sitoutuneisuus (AC)	Korrelaatio	.153	.698**	1	.208*	.318**
	p-arvo	.095	.000		.022	.000
	N	121	121	121	121	121
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuneisuus (CC)	Korrelaatio	.122	.697**	.208*	1	.189*
	p-arvo	.181	.000	.022		.038
	N	121	121	121	121	121
Normatiivinen sitoutuneisuus (NC)	Korrelaatio	-.014	.707**	.318**	.189*	1
	p-arvo	.875	.000	.000	.038	
	N	121	121	121	121	121

** Korrelaatio on merkittävä 0.01-tasolla

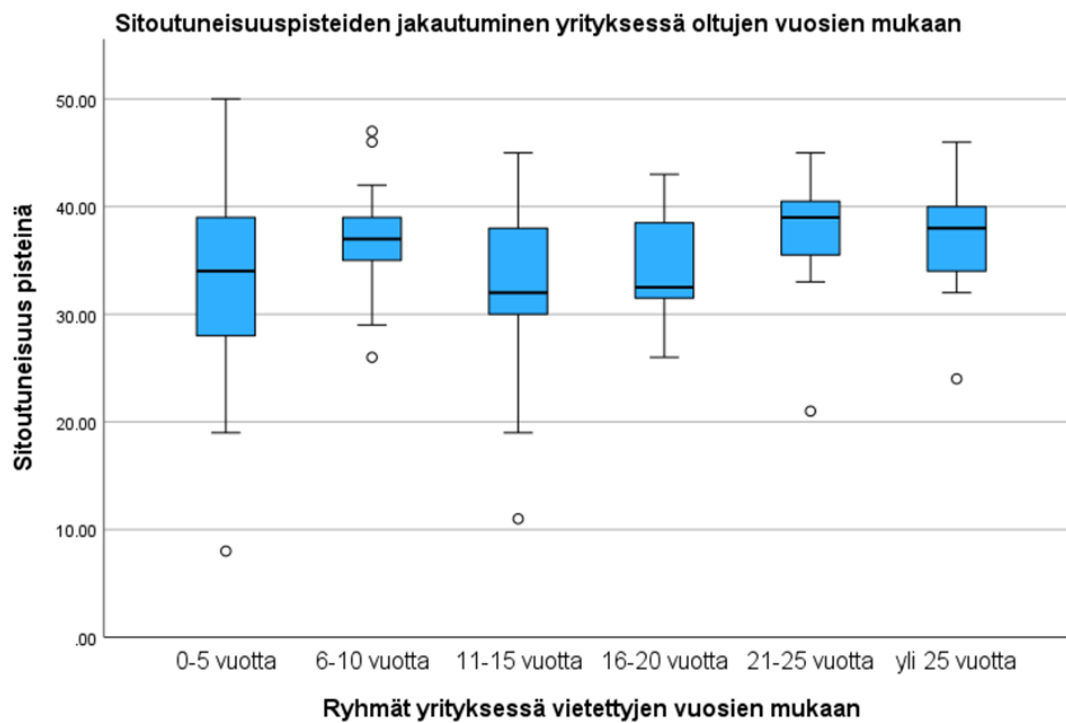
* Korrelaatio on merkittävä 0.05-tasolla

Organisaatiossa vietetystä ajasta organisationaalisen sitoutuneisuuden ennustajana on ollut tutkimuksissa eriäviä näkemyksiä. Vanhempien tai organisaatiossa pidempään olleiden työntekijöiden on todettu olevan sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä (Meyer & Allen 1997). Irdhad ja Naz (2011, 52) päätyivät tutkimuksessaan samaan lopputulokseen, mutta huomauttavat, että organisaatiossa vietetyn ajan pituuden tämä voisi perustua myös esimerkiksi vain iän myötä lisääntyneeseen oman ja organisaation välisen suhteen tarkasteluun. Vandenberg ja Self (1993) määrittelivät organisaatiositoutuneisuuden Meyerin ja Allenin tapaan moniulotteiseksi konseptiksi, ja listasivat ajallisen

sitoutuneisuuden yhdeksi sitoutuneisuuden malliksi. Singh ja Gupta (2015) tuovat esille, että vaikka Vanderberg ja Self eivät oikeastaan luoneet uutta määritelmää organisaationaliselle sitoutuneisuudelle, havaitsivat he sen sijaan eri tasoista psykologista sekä taloudellista riippuvuutta organisaatioon uransa eri vaiheilla olevien yksilöiden välillä. Cohen (2007) puolestaan määritteli normatiivisen sitoutuneisuuden uudelleen organisaatiossa vietetyn ajan mukaan, tämän mahdollisesti selittäessä tunneperäisessä sitoutuneisuudessa ajan mittaan havaitut muutokset. Aikaa on myös käsitelty ”panostuksena” organisaatioon. Sijoitettua, tai menetettyä, aikaa ja vaivaa ja niiden myötä ansaittuja etuja ja asemia voidaan pitää sitoutuneisuuteen vaikuttavina asioina, eli toisin sanoen organisaatiosta lähtemisen kustannuksina. (Becker 1960.) Meyer ja Allen (1991, 69) alleviivaavat, että vaikka uran pituus yrityksessä muiden henkilökohtaisten tekijöiden ohella on liitetty organisaatiositoutuneisuuteen, ei tämä suhde ole vahva tai yksivivainen. Se saattaa johtua usein monista muista työn laatuun liittyvistä tekijöistä tai olla jopa vain henkilökohtainen perustelu yrityksessä pitkään pysymiselle. He myös tuovat esiin Mottazin (1988) tutkimuksen, jonka mukaan henkilökohtaisten muuttujien merkittävyys sitoutuneisuutta tarkastellessa katoaa, kun yrityksen palkitseminen ja arvot otetaan huomioon.

Taulukosta 6 voidaan todeta, että kokemusvuodet yrityksessä korreloivat positiivisesti sekä yleisen (0.124) että tunneperäisen (0.153) ja jatkuvuuteen (0.122) perustuvan sitoutuneisuuden kanssa, mutta hieman negatiivisesti normatiivisen sitoutuneisuuden kanssa (-0.014). Aineiston pohjalta mikään näistä korrelaatioista ei kuitenkaan muodostunut tarpeeksi selväksi ollakseen tilastollisesti merkittävä, mikä on linjassa Meyerin ja Allenin (1991, 69) toteamuksen kanssa tämän suhteen heikkoudesta ja monitulkintaisuudesta. Tulokset kuitenkin viittaavat aineiston rajallisuudesta huolimatta siihen, että pidempään yrityksessä oleminen voi johtaa vahvempaan sitoutuneisuuteen. Sitoutuneisuusmallien ja yrityksessä oltujen vuosien välillä tilastollisesti vahvin korrelaatio havaittiin tunneperäisen sitoutuneisuuden kanssa, joka puolestaan korreloi vahvasti normatiivisen sitoutuneisuuden kanssa.

Kuvio 6 näyttää, miten sitoutuneisuuspisteet jakautuivat eri kokemusvuosien määrän perusteella laadittujen ryhmien kesken. Kuvion laatikot näyttävät kunkin vastaajaryhmän sitoutuneisuuspisteiden mediaanin, kvartiilivälin, ääripäät sekä poikkeavat arvot.



Kuvio 6. Kokemusvuosien perusteella ryhmiteltyjen vastaajien sitoutuneisuus.

Mielenkiintoinen havainto taulukosta on, että vähiten aikaa yrityksessään olleiden ryhmä sisältää niin pienimmät kuin suurimmat tulokset sitoutuneisuuden suhteen. Tähän ilmiöön vaikuttaa varmasti tähän ryhmään kuuluvien vastaajien määrä suhteessa muihin ryhmiin, sillä tähän ryhmään kuuluvat kattoivat lähes puolet kaikista vastaajista. Suurta hajontaa saattaa myös selittää Vandenbergin ja Selfin tutkimus (1993), jossa tutkittiin sitoutuneisuuden muutosta työsuhteen ensimmäisen puolen vuoden aikana. Tutkijat esittävät, että tunneperäinen ja jatkuvuuteen perustuva sitoutuneisuus voivat olla epäsoivia työkaluja sitoutuneisuuden tutkimiseen työsuhteen ollessa lyhyt, ja että voi ylipäättään olla epärealistista odottaa yrityksessä vähän aikaa viettäneiltä tarpeeksi kattavaa näkemystä organisaatiosta ja sen luonteesta sillä ollakseen merkittävää vaikutusta heidän sitoutuneisuuteensa. Tämä saattaisi selittää, miksi hajonta ensimmäisessä ryhmässä on suurinta ja pisimpään yrityksessään olleiden ryhmissä pienempää. Vaikka Pearsonin korrelaatiokerroin sitoutuneisuuden ja yrityksessä vietettyjen vuosien välillä oli vain keskinkertaisesti positiivinen (0.124) heikolla tilastollisella luotettavuudella, kuvaavat eri vastaajaryhmien mediaanit ja pienet hajaumat sitoutuneisuuden suhteen kuitenkin verrattain selkeää vahventumista työsuhteiden ollessa useampia kymmeniä vuosia

pitkiä. Mielenkiintoinen seikka kuitenkin on, että 10–20 kokemusvuoden kohdalla aineisto viittaa sitoutuneisuuden heikkenemiseen. Vastajamäärät näissä ryhmissä olivat sen verran pieniä, että tätäkään havaintoa ei voi pitää tilastollisesti kovin merkittävänä, mutta lisätutkimukset aiheesta voisivat paljastaa mahdollisia sitoutuneisuuden aikaisidonnaisia kasvu- tai laskutrendejä.

5.3 Avoimet kysymykset organisaatiokulttuurista ja sitoutuneisuudesta

Aineiston laadullisesta datasta koostuva osuus, eli avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset tarjoavat konkreettisia esimerkkejä siitä, millä tavoin organisaatiokulttuuri vaikuttaa työpaikan viihtyvyyteen. Taulukko 7 esittää teemaluokittelun vastauksien esiintymistiheydestä, jotka saatiin avoimeen kysymykseen ”Miten työpaikkasi organisaatiokulttuuri on vaikuttanut työssä viihtymiseesi?”. Taulukko linkittyy Gioian datarakenne-*taulukko*on (2012, 21), minkä pohjalta laadittu esimerkkitaulukko (Taulukko 1, 39) esitettiin menetelmäkappaleessa 4.3.1. Aineistosta poimittuja vastauksia koodattiin erilaisiin yhdistäviin teemoihin, joista osa muodostui organisaatiokulttuurin teoreettisessa viitekehyksessä mainittujen ilmenemien pohjalta ja osa suoraan aineiston pohjalta. Organisaatiokulttuurin osalta tällaisia olivat esimerkiksi arvot, yhteisöllisyys, johtajuus, läpinäkyvyys ja muutokset. Vaikka muuta teemoja ei välttämättä pidettäisi organisaatiokulttuurin ilmenemistapoina, ovat ne kuitenkin myös asioita, johon sen voidaan kuitenkin olettaa vaikuttavan eri tavoin. Taulukossa mainitut perustelut ja koodauksen apuna käytetyt sanat avaavat logiikkaa, jolla vastaukset laskettiin mukaan eri teemojen esiintymistiheyteen.

Tiimi ja yhteisöllisyys oli odotetusti eniten esiintyvä muuttuja, sillä vahvan ja positiivisen kulttuurin ajatus perustuu tarkasteltavan joukon yhteisöllisyyteen ja yhtenäisyyteen – mitä pidempään ja intensiivisemmin tiimi, osasto tai yritys on työskennellyt yhdessä, sitä vahvempi ja yhtenäisempi sen kulttuuri on ja sitä enemmän sen voidaan olettaa parantavat sen jäsenten viihtyvyyttä (Schein 2017, 15.) Tiimin tuki ja sen merkitys arjessa viihtymisessä oli selvästi yleisimmin toistuva teema aineistossa. Viihtyvyyden teemana on viihtymiseen liittyvässä kysymyksessä ehkä erikoinen, mutta sen voidaan katsoa yhdistävän useita erilaisia vastauksia, jotka pyörivät mukavuuden, ilmapiirin ja erinäisistä yksittäisistä seikoista johtuvan viihtyvyyden ympärillä. Vastaukset osoittivat, että yleisesti viihtyisä, turvallinen, lämmin ja ystävällinen organisaatiokulttuuri paransi viihtymistä työpaikalla. Ihmiset olivat selvästi tässäkin teemassa keskiössä, kuten ne ovat

organisaatiokulttuurissakin. Eräs vastaus tiivistä hyvin organisaatiokulttuurin ytimen: ”Organisaatiokulttuuri koostuu ihmisistä. Meillä on hyviä ihmisiä, kenen kanssa viihdyn”.

Taulukko 7. Teema-analyysi kysymyksen ”Miten työpaikkasi organisaatiokulttuuri on vaikuttanut työssä viihtymiseesi?” vastauksista

Teema ja koodisanat	Esiintymistiheys	Perustelut	Esimerkit
Tiimi ja yhteisöllisyys: ”tiimi”, ”yhteisöllisyys”, ”kollegat”, ”tuki”, ”yhteishenki”	20	Maininta tiimistä, tiimin tai organisaation yhteisöllisyydestä	”Oman tiimini tuki ja yhteisöllisyys vaikuttaa eniten viihtymiseen.”
Viihtyvyys: ”viihtyvyys”, ”työilmapiiri”, ”mukavuus”	18	Maininta viihtyvyydestä, työpaikan mukavuudesta, ilmapiiristä	”Viihdyn todella työssäni, nykyisin vain liian hektistä.”
Arvot: ”arvot”, ”ristiriita”, ”arvostus”, ”kulttuuri”	15	Maininta omista tai organisaation arvoista, kulttuurista	”Vaikuttaa suuresti onko kulttuuri omiin arvoihin sopiva.”
Joustavuus ja etätö: ”joustavuus”, ”etätö”, ”työaika”	14	Maininta työtavoista, työajasta, etätöystä, joustavuudesta	”Joustavuus työajoissa ja työpaikassa ovat viihtyvyyttä parantavia tekijöitä.”
Johtajuus ja esihenkilöt: ”johtajuus”, ”johto”, ”esihenkilö”, ”päätökset”	12	Maininta johtajuudesta, esihenkilöstä, johtamiskäytännöistä	”Johto ei arvosta mielipidettäni, mikä on vaikuttanut sitoutumiseeni negatiivisesti.”
Läpinäkyvyys: ”läpinäkyvyys”, ”päätökset”, ”yt-neuvottelut”	10	Maininta läpinäkyvyydestä tai sen puutteesta, viestinnästä	”Päätöksenteon läpinäkyväisyys ja sisäinen politiikka häiritsevät työssäni.”
Motivaatio: ”motivaatio”, ”innostus”	9	Maininta motivaatiosta, halusta tehdä yrityksen eteen töitä	”Hyvät suhteet kollegoihin motivoivat minua työssäni.”
Muutokset: ”muutos”, ”kehitys”, ”kulttuurin muutos”	8	Maininta muutoksesta	”Yrityksen kulttuuri on muuttunut viime vuosina joustavammaksi, mikä on parantanut työssä viihtymistä.”

Arvot, jotka ovat esimerkiksi Scheinin (1984, 3) organisaatiokulttuurin määritelmässä sekä monissa muissa hyvin keskeinen organisaatiokulttuurin ilmentymä syvällä organisaatioissa, saivat odotetusti myös paljon mainintoja. Selvästi sekä positiivisena pidetyt organisaation koetut arvot sekä niiden yhteensopivuus omien arvojen kanssa olivat viihtyvyyttä lisääviä tekijöitä. Samoin esille aineistosta nousi ero organisaation julkisten arvojen ja koetun kulttuurin välillä: ”Tulee paha mieli tai jopa paha olo, kun huomaa eron kirjoittamattoman kulttuurin ja aukikirjoitettujen arvojen välillä”. Tämä esimerkki alleviivaa Ortega-Parran ja Sastre-Castillon (2013) löydöstä korrelaatiosta organisaatiokulttuurin ja nimettyjen arvojen sekä koettujen arvojen samanlaisuudesta, ja tuo esille, kuinka negatiivinen vaikutus julkisesti ilmoitettujen arvojen merkityksettömyydellä on.

Työaikojen joustavuus ja etätö eivät suoranaisesti ole organisaatiokulttuurin ilmenimiä, mutta niitä voidaan kuitenkin pitää seurauksina inhimillisestä, modernista ja työhyvinvointikeskeisestä kulttuurista ja ne ovat selvästi edustettuina viihtyvyyteen vaikuttavissa tekijöissä. Tätä linkkiä kuvaa hyvin vastaus ”Kulttuuri on muuttunut vuosien mittaan joustavammaksi, esimerkiksi etätömahdollisuuden ansiosta. Aloittaessani yrityksessä organisaatiokulttuuri oli hyvinkin konservatiivinen ja hierarkkinen. Tämä

muutos on parantanut työssä viihtymistäni.” Juuri näitä asioita sekä liikaa byrokraattisuutta Aranki ym. (2019) ohjeistivat organisaatioita välttämään tutkimuksessaan organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välisestä yhteydestä.

Lisäksi aineistossa oli useita mainintoja muutostilanteista, siitä, miten organisaatiota johdettiin tai minkälaisena sen johtoryhmää pidettiin, miten läpinäkyviä organisaation päätökset ja esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluprosessit olivat olleet sekä motivaatiosta. Kaiken kaikkiaan vastaukset tarjosivat laajan kuvan organisaatiokulttuuriin suoraan tai vähemmän suoraan liittyvistä seikoista, joilla on joko positiivista tai negatiivista vaikutusta työntekijöiden viihtymiseen. Teemojen esiintymistiheydet eivät olleet kovinkaan yllättäviä, keskeisimpien organisaatiokulttuurin ilmentymien ollessa yleisimpiä mutta työjärjestelyiden ollessa kuitenkin montaa muuta vähemmän konkreettista seikkaa yleisempänä. Työn joustavuuden keskeisyyttä työntekijöiden viihtymisen ja sitoutuneisuuden kannalta puoltaa muun muassa Triguero-Sanchezin ym. (2022, 7) maininta, että työn joustavuus vaikuttaa olevan merkittävä tekijä näiden kannalta ja aihe vaatisi lisää tutkimuksia.

Taulukko 8 kuvaa teemaluokittelua toiseen kyselyn lopun avoimeen kysymykseen saaduista vastauksista. Tällä kertaa luokittelu tehtiin Meyerin ja Allenin kolmen sitoutuneisuustyyppin mallin (1991) mukaisesti, ja laadittiin taas niin, että osittain koodisanojen perusteella ja osittain tilannekohtaisesti vastauksia jaettiin kolmeen eri luokkaan. Vastaaajien antamista tilanteista, perusteluista tai kokemuksista katsottiin, mihin kolmesta sitoutuneisuustyyppistä niiden vaikutukset voitaisiin eniten kohdistaa. Tämän analyysin pohjalta tunneperäiseen sitoutuneisuuteen yhdistettiin eniten vastauksia, mikä on siihen yhdistettyjen tunteiden ja ilmiöiden helpon tunnistettavuuden vuoksi odotettuakin. Tunneperäisten kokemusten voidaan olettaa olevan suhteellisen helppoja tunnistaa ja erityisesti muistaa kysymyksiin vastatessa. Eräs vastaus tiivistä hyvin, miten hyvät työolot ja viihtyisä tiimi parantavat niin halupohjaista kuin velvollisuuspohjaista sitoutuneisuutta: *”Oma tiimini on niin mahtava, että se on kuin arjen perhe. Kynnys vaihtaa toiseen yritykseen tai edes toiseen tiimiin on erittäin korkea*”. Tämä luokittelu oli monien vastausten osalta tulkinnanvaraista, sillä moni vastaus ei joko lukeutunut suoranaisesti yhteenkään kolmesta tyyppistä tai olisi voinut lukeutua useampaan kuin yhteen. Näiden luokittelujen osalta esiintymistiheydet ovat siis myös suuntaa antavia, mutta vastaukset keskittyivät selvästi eniten tunneperäisen sitoutuneisuuden ympärille.

Taulukko 8. Teema-analyysi kysymyksen ”Minkälaisessa tilanteessa organisaatiokulttuurin jokin piirre on joko vahvistanut tai heikentänyt sitoutuneisuuttasi yrityksesi?” vastauksista.

Sitoutuneisuusmalli ja koodisanat	Esiintymistiheys	Esimerkit
Tunneperäinen sitoutuneisuus: ”ilmapiiri”, ”yhteishenki”, ”tuki”, ”avoimuus”	n. 25	<p>”Hyvä ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti.”</p> <p>”Vuorovaikutuksen avoimuus ja esimiehen kiinnostus työntekijöitään kohtaan on vahvistanut sitoutuneisuuttani.”</p> <p>”Yhteiset yrityksen sisäiset tapahtumat ja koulutukset ovat vahvistaneet sitoutumistani.”</p>
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuneisuus: ”palkka”, ”joustavuus”, ”uramahdollisuudet”, ”turvallisuus”	n. 15	<p>”Liukuva työaika on vahvistanut sitoutuneisuuttani, mutta heikko palkka heikentää ja siksi etsin toista työtä.”</p> <p>”Työstä saatu tunnustus ja palkkio sekä joustavuus ovat vahvistaneet sitoutuneisuutta, mutta niiden puute on heikentänyt sitä.”</p> <p>”Paremmat paikat menevät ulkopuolisille, mikä heikentää sitoutumista.”</p>
Normatiivinen sitoutuneisuus: ”arvostus”, ”lojaalius”, ”arvot”	n. 10	<p>”Tunne, että voi olla täysin oma itsensä ja omat vahvuudet huomioidaan, on vahvistanut sitoutuneisuutta.”</p> <p>”Ihmisiä kuunnellaan ja asioihin tartutaan. Koen yksilön vaikutusmahdollisuudet hyväksi, mikä lisää sitoutumista.”</p> <p>”Työntekijöiden arvostus - jokainen on tärkeä eikä kukaan ole vähempiarvoinen.”</p>

Esimerkiksi normatiivisen ja tunneperäisen sitoutuneisuuden välinen jaottelu oli ajoittain hankalaa, kun monet velvollisuudentunteeseen tai lojaaliuteen yhdistettävät seikat olivat samalla melko henkilökohtaisia ja tunnesidonnaisia asioista. Muun muassa työnantajan osoittama arvostus itseä tai kollegoita kohtaan selvästi paransi sitoutuneisuutta ja nousi vastauksista usein esiin, ja sen ollessa hyvin lähellä hyvää yhteishenkeä ja ilmapiiriä sen kuitenkin katsottiin parantavan erityisesti yleistä velvollisuudentunnetta pysyä omaa työtä arvostavassa organisaatiossa.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Yhteenveto

Tutkielman tavoitteena oli tuoda organisaatiokulttuurin ja organisationaalisen sitoutuneisuuden väliseen kirjallisuuteen empiirisen tutkimuksen avulla uutta näkökulmaa, jossa molempia aiheita käsitellään hyvin kokemuspohjaisesti. Molemmat käsitteet ovat organisaatiotutkimuksessa laajasti käsiteltyjä ja pitkään keskeisinä pidettyjä, ja niiden välistäkin suhdetta on tutkittu useissa tutkimuksissa. Kuten muun muassa Lewisin kulttuurimallista (Kuvio 1, 17) tai Meyerin ja Allenin sitoutuneisuusmallista (Kuvio 2, 25) kuitenkin huomataan, ovat molemmat käsitteet hyvin laajoja ja monimutkaisia jo erikseen tarkasteltuna, minkä vuoksi niiden välisessä suhteessa riittää tutkittavaa. Tutkielman tutkimuskysymykset laadittiin niin, että niihin vastaamalla voidaan sekä kuvailla suhdetta organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuuden välillä sekä arvioida sen merkittävyyttä. Suhteen luonnetta pyrittiin tarkastelemaan tutkimuskysymyksellä ”Miten koettu organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen?”. Suhteen todellisuutta ja merkittävyyttä taas lähestyttiin tutkimuskysymyksellä ”Miten merkittävänä asiantuntijat pitävät organisaatiokulttuurin vaikutusta heidän sitoutuneisuuteensa?”. Tutkielman aihetta tarkennettiin valitsemalla asiantuntijat kyselyn vastaajajoukoksi ja organisaatiokulttuuri aiheeksi nimenomaan vastaajien kokemana. Asiantuntijat valikoituivat tutkimuksen vastaajajoukoksi, koska asiantuntijoille ominaiset työtehtävät, uramahdollisuudet ja tietotaito tekevät heistä oivan tarkasteltavan ryhmän yhteen yritykseen kohdistuvaa sitoutuneisuutta tutkiessa. Tutkielmaa päätettiin lähteä toteuttamaan aikaisemman kirjallisuuden ja kyselyllä kerätyn aineiston pohjalta. Kyselyllä päädyttiin keräämään suurin osin määrällistä dataa, jonka analysointiin myös käytettiin kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisia data-analyysimenetelmiä ja täten tutkimuksen aihetta lähestyttiin tutkimuksessa sekä laadullisin että määrällisin lähestymistavoin.

Tutkielman teoreettisessa osiossa käydään läpi sekä organisaatiokulttuurin ja organisationaalisen sitoutuneisuuden tutkimuksen historiaa, esitellään niiden erilaisia tutkimussuuntauksia ja laaditaan teoreettiset viitekehykset. Organisaatiokulttuurin suhteen teoreettinen viitekehys perustuu Scheinin (1984) kulttuurin tasomalliin, jossa eri tasoilla havaittavissa olevat kulttuurin ilmenemät paljastavat syvemmällä organisaatiossa piileviä kulttuurin ilmenemiä. Organisationaalisen sitoutuneisuuden viitekehys taas perustuu Meyerin ja Allenin (1991) kolmeen sitoutuneisuustyyppiin malliin, jossa sitoutuneisuus

erotellaan halupohjaiseen, tarvepohjaiseen ja velvollisuusperusteiseen sitoutumiseen. Lisäksi kappaleessa käydään hieman läpi asiantuntijan termiä ja sen tarkoitusta tutkielman kontekstissa.

Vastauksia tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli organisaatiokulttuurin merkittävyyteen organisationaalisen sitoutuneisuuden suhteen lähdettiin etsimään kvantitatiivisella aineiston data-analyysillä, käyttäen Pearsonin korrelaatiokerrointa. Aikaisempien tutkimusten tuloksia mukaillen tutkielman tulokset esittävät, että organisaatiokulttuuri korreloi vahvasti sitoutuneisuuden kanssa. Tätä puolsi myös se, että 88 prosenttia vastaajista koki itse organisaatiokulttuurin vaikuttavan heidän omaan sitoutuneisuuteensa (Kuvio 4, 45). Lisäksi korrelaatiokertoimet esitettiin organisaatiokulttuurin ja kunkin Meyerin ja Allenin (1991) kolmen sitoutuneisuustyyppin väliltä, ja organisaatiokulttuurin todettiin vaikuttavan erityisen vahvasti normatiiviseen, eli velvollisuudentunteeseen perustuvaan sitoutuneisuuteen. Näiden kolmen sitoutuneisuustyyppin keskeisistä korrelaatiokertoimista nousi esiin erityisesti tunneperäisen ja normatiivisen välinen erittäin vahva vaikutussuhde, viitaten selvään yhteyteen halupohjaisen ja velvollisuudentunteeseen pohjautuvan sitoutuneisuuden välillä. Vastaajien puolittamisella organisaatiokulttuurin vahvuuden suhteen saatiin selville, että heikkona koettuna organisaatiokulttuurin ei nähty ennustavan sitoutuneisuutta merkittävästi. Organisaatiokulttuurin ja jatkuvuuteen perustuvan sitoutuneisuuden välinen vaikutussuhde sen sijaan pysyi lähes samana ryhmien välillä. Tunneperäinen sitoutuneisuus, joka ei yleistä organisaatiokulttuuria ja sitoutuneisuutta tarkastellessa korreloinut kovin vahvasti organisaatiokulttuurin kanssa, näytti kuitenkin olevan vahvasti sidoksissa vahvoina ja positiivisina koettujen organisaatiokulttuurien kanssa. Tämä mukailee muun muassa Triguero-Sanchezin ym. (2022, 6–7) tutkimusta, jossa yhteisölliset organisaatiokulttuurit yhdistettiin erityisesti parantuneeseen tunneperäiseen sitoutuneisuuteen. Tarpeeseen pohjautuvan sitoutuneisuuden todettiin siis olevan tasaisesti jonkin verran kytköksissä organisaatiokulttuuriin sen vahvuudesta huolimatta, kun taas haluun ja tunteisiin perustuvan sitoutuneisuuden todettiin lisääntyvän erityisesti vahvojen organisaatiokulttuurien vaikutuksesta. Mielenkiintoinen havainto organisaatiokulttuurin ryhmiin liittyen oli, että keskimääräinen hajonta sitoutuneisuuden vahvuudessa oli suurempaa vahvan organisaatiokulttuurin ryhmässä.

Vastaajien työkokemuksen määrän ja sitoutuneisuuden välistä vaikutussuhdetta tarkasteltiin myös kokemusvuosien ollessa ainut vastaajia erotteleva muuttuja. Tulokset

viittasivat positiiviseen vaikutussuhteeseen organisaatiossa vietetyn ajan ja niin yleisen, tunneperäisen kuin jatkuvuuteen perustuvan sitoutuneisuuden kanssa, minkä perusteella sitoutuneisuus, velvollisuudentunne mutta myöskin tarve pysyä organisaatiossa kasvaisivat ajan myötä. Sitoutuneisuuden todettiin kuitenkin myös hetkellisesti laskevan kymmenen ja kahdenkymmenen kokemusvuoden välillä. Nämä tulokset eivät kuitenkaan ole tilastollisesti kovin merkittäviä liian pienen otantajoukon vuoksi. Tulokset ovat kuitenkin linjassa aiempien tutkimusten kanssa, sillä muun muassa Meyer ja Allen (1991, 69) pitävät uran pituuden ja sitoutuneisuuden välistä suhdetta heikkona ja hankalasti tutkittavana niiden selvästä yhteydestä huolimatta. Kokemusvuosijaottelusta nähtiin myös, että sitoutuneisuuden hajonta oli suurinta 0–5 vuotta yrityksessään viettäneiden ryhmässä, niin alhaisinten kuin korkeinten pistemäärien tullessa tähän ryhmään kuuluneilta vastaajilta.

Tutkielman toinen tutkimuskysymys liittyi tapoihin, joilla koettu organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen. Tätä kysymystä lähestyttiin laadullisesta näkökulmasta toteuttamalla teema-analyysi kyselyn avoimiin kysymyksiin saaduista vastauksista. Teema-analyysin avulla tuotiin esille keskeisimpiä teemoja tavoista, joilla organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiantuntijoiden viihtymiseen ja sitoutuneisuuteen työpaikalla sekä luokiteltiin vastaajien kokemuksia Meyerin ja Allenin (1991) sitoutuneisuustyyppien pohjalta. Organisaatiokulttuurin todettiin vaikuttavan asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen useimmiten tiimien, yhteisöllisyyden, arvojen ja työpaikan turvallisuuden sekä yleisen viihtyvyyden kautta. Nämä ovat hyvin yleisiä hyvän kulttuurin selittäjiä, mutta myös joustavuus työnteossa ja työajoissa nousi näiden kanssa esille lähes yhtä usein vastaajien vastauksissa. Myös muun muassa läpinäkyvyys organisaation sisällä, johtaminen ja muutostilanteet tulivat usein esiin aiheina, jotka liittyivät sitoutuneisuuteen ja viihtymiseen. Luokittelemalla vastaajien esimerkkejä tilanteista, joissa he ovat kokeneet jonkin organisaatiokulttuurin ilmentymän vaikuttavan heidän sitoutuneisuuteensa, kolmen sitoutuneisuustyyppin mukaan saatiin kuva siitä, miten vastaajat itse reflektoivat omaa sitoutuneisuuttaan ja eroavaisuuksia siihen vaikuttaneiden tekijöiden välillä. Tunneperäinen sitoutuneisuus tunnistettiin sitoutuneisuustyypeistä eniten esillä olevaksi, vastausten keskittyessä usein selvästi tunneperäistä sitoutuneisuutta parantaviin tai heikentäviin tilanteisiin. Myös tässä luokittelussa työaikojen - ja menetelmien joustavuus oli suuresti esillä, tuoden yhdessä palkkaan liittyvien vastausten kanssa jatkuvuuteen eli tarpeeseen perustuvan sitoutuneisuuden toiseksi edustetuimmaksi

sitoutuneisuustyypiksi. Arvostus, huomiointi ja yksilön vaikutusmahdollisuudet tulivat myös useissa vastauksissa esiin, ja ne luokiteltiin vähiten edustettuun normatiiviseen sitoutuneisuuteen.

6.2 Johtopäätökset

Tutkielman tulokset myötäilevät monilta osin aikaisempien tutkimuksien tuloksia. Tutkielman pohjalla oli aikaisempiin tutkimuksiin perustuva oletus, että organisaatiokulttuurilla ja organisationaalisella sitoutuneisuudella on yhteys. Tämän todettiin pitävän aineiston antamien tulosten perusteella paikkansa. Hieman odotuksista poiketen koettu organisaatiokulttuuri korreloi sitoutuneisuustyypeistä eniten normatiivisen, eli velvollisuudentunteeseen perustuvan sitoutuneisuuden kanssa. Tämä tulos eroaa esimerkiksi Cendrayanin ja Sidhartan (2020, 27) tutkimuksesta, jossa organisaatiokulttuurin ja tunneperäisen sekä normatiivisen sitoutuneisuuden välistä suhdetta tutkiessa organisaatiokulttuurin ja tunneperäisen sitoutuneisuuden välisen suhteen todettiin olevan kahden suhteen väliltä vahvempi. Tutkielman tulokset kuitenkin myös osoittivat, että vahvat ja positiiviset organisaatiokulttuurit korreloivat enemmän tunneperäisen kuin normatiivisen tai jatkuvuuteen perustuvan sitoutuneisuuden kanssa. Heikon organisaatiokulttuurin ja sitoutuneisuustyyppien väliltä taas ei havaittu merkittäviä korrelaatioita. Tämän perusteella näyttäisi siis, että vahvemmat organisaatiokulttuurit vaikuttavat odotusten mukaisesti hyvin usein sitoutuneisuuteen ja erityisesti tunneperäiseen sitoutuneisuuteen, kun taas erityisesti heikkoja organisaatiokulttuureita tarkastellessa työntekijöiden sitoutuneisuudesta ei voida tehdä odotuksia.

Tämän erottelun myötä herää myös kysymys, viitataanko heikosta organisaatiokulttuurista puhuttaessa kulttuuriin, jota ei välttämättä ole edes olemassa tai sen vaikutukset ovat liian heikkoja niiden huomaamiseksi, vai erityisen negatiiviseen kulttuuriin, jonka voitaisiin odottaa vaikuttavan selvästi työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja viihtymiseen heikentämällä niitä. Heikko yleinen kulttuuri ei välttämättä tarkoita suoraan huonoa kulttuuria, esimerkiksi uudemmissa tai erittäin lokeroituissa organisaatioissa, ja lisäksi työntekijän asema organisaatiossa voi vaikuttaa suuresti siihen, miten hyvin ja millä tavalla tämä näkee ja kokee organisaation kulttuurin. Myös sitoutuneisuuteen vaikuttavien asioiden rajaamisen kanssa on ollut ongelmia: voisivatko esimerkiksi erot kansallisissa kulttuureissa tai työn luonteessa selittää erot tämän tutkielman ja Cendrayanin ja Sidhartan (2020) tutkimuksen tulosten välillä, kun toisessa vastaajien työnkuva on fyysistä

työtä ja he asuvat matalan kehityksen maassa? Kansallisen kulttuurin on nähty vaikuttavan organisaatiokulttuuriin (Schneider ym. 2012, 372), joten sen voidaan olettaa vaikuttavan myös tämän tutkimuksen tuloksiin. Lisäksi tämän tutkielman vastaajajoukko oli odotetusti melko nuori tai melko uusi työpaikallaan, sillä vastaajista yli 47 prosenttia oli ollut nykyisessä organisaatiossaan alle 5 vuotta (Taulukko 1, 39). Vaikka sekä tämän tutkielman että esimerkiksi Meyerin ja Allenin (1991, 69) tulokset alleviivaavat organisaatiossa vietetyn ajan ja sitoutuneisuuden välisen suhteen heikkoutta ja huonoa tilastollista luotettavuutta, on kuitenkin mahdollista, että nuoret esimerkiksi kokevat oman sitoutuneisuutensa eri tavalla. Organisaatiokulttuurin perustuessa syvällä yhteisön sisällä piileviin yhteisiin odotuksiin ja ajattelutapoihin (Schein 1984) uudet työntekijät saattavat myös kokea sen heikompana tai muuten eri tavalla kuin pidempään organisaatiossa työskennelleet, mikä puolestaan saattaa myös vaikuttaa heidän kokemuksiinsa ja sitoutuneisuuteensa.

Kun tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisaatiokulttuuri korreloi vahvasti asiantuntijoiden sitoutuneisuuden kanssa, ja organisaatiokulttuurin keskeiset ilmentymät, kuten arvot, yhteisöllisyys ja viihtyvyys, olivat asiantuntijoiden omasta mielestä eniten heidän sitoutuneisuuteensa vaikuttavia tekijöitä, voidaan koetun organisaatiokulttuurin todeta vaikuttavan merkittävästi asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen. Näin saadaan vastaus tämän tutkielman ensimmäiselle tutkimuskysymyksille: organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiantuntijoiden sitoutuneisuuden merkittävästi, erityisesti organisaatiokulttuurin keskeisten ilmentymien, kuten arvojen, yhteisöllisyyden ja viihtyvyyden, kautta. Toinen kysymys liittyi tapoihin, joilla organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen, ja sen todettiin vaikuttavan erityisesti arvojen, yhteisöllisyyden, viihtyvyyden, tuen saamisen, yhteistyön, yksilöiden huomioimisen, läpinäkyvyyden, joustavuuden, vaikutusmahdollisuuksien ja tasa-arvon kautta. Lisäksi liukuvat työajat, hybridimallit ja yleinen joustavuus eivät suoranaisesti ole organisaatiokulttuurin ilmentymiä, mutta niiden voidaan kuitenkin olettaa olevan seurauksia avoimesta ja positiivisesta organisaatiokulttuurista, joka ei ole byrokratian ja tarkkojen sääntelyiden määrittelemä. Palkkaus nähtiin myös merkittävänä sitoutuneisuuteen vaikuttavana tekijänä, ja sen lukeutuessa jatkuvuuteen perustuvaan sitoutuneisuuteen voidaan sen ja täten koko yleisen sitoutuneisuuden merkittävyyden olettaa vain kasvavan maailmantaloudellisesti haastavina aikoina. Palkan koettu vaikutus sitoutuneisuuteen voi myös olla osittain seurausta globaalien työmarkkinoiden ja etätyömahdollisuuksien myötä kasvaneista

työmahdollisuuksien määrästä. Vaikka organisaatiokulttuurin monet piirteet vaikuttivat tämän tutkimuksen perusteella vaikuttavan sitoutuneisuuteen palkkaa enemmän, eivät ne suoraan väitä, etteikö täysin organisaatioonsa sitoutunut asiantuntijakaan vaihtaisi työpaikkaa paremman tarjouksen saadessaan.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoittavat tekijät

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa sen reliabiliteettia tarkastelemalla. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen ja tulosten tarkkuuteen, eli siihen, että tutkimuksen tulisi lähtökohtaisesti olla toistettavissa samanlaisin tuloksin samanlaisessa kontekstissa (Heikkilä 2014, 28). Uskon, että tutkimukseni voitaisiin helposti toistaa missä tahansa kontekstissa ja tulokset olisivat melko samanlaisia. Osa tuloksista tässä tutkielmassa olivat toki tulkinnanvaraisia ja kokemukset sitoutuneisuudesta tai organisaatiokulttuurista voivat vaihdella erilaisissa konteksteissa, mutta tutkielmani tulosten mukaillessa pääosin muita aiheen tutkimusten tuloksia pidän sitä luotettavana. Validiteetilla taas arvioidaan sitä, onko tutkimus laadittu järjestelmällisesti ja täyttääkö se tarkoituksensa vastaamalla esitettyihin tutkimuskysymyksiin (Heikkilä 2014, 27). Tämän tutkielman tutkimuskysymykset heijastavat sen keskiössä olevien aiheiden monimutkaisuutta ollessaan melko laajoja kysymyksiä, mutta tutkielmassa onnistuttiin vastaamaan niihin uskottavalla tavalla. Vastausten ei ollut alun perinkään niinkään tarkoitus tuoda mitään uusia johtopäätöksiä esille, vaan enemmänkin laajentaa olemassa olevaa kirjallisuutta hieman erilaisesta näkökulmasta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös objektiivinen ote tutkimuksen laatimisessa sekä läpinäkyvyys sen eri vaiheiden kuvailemisessa. (Hirsjärvi ym. 2012, 232). Vaikka tutkielman aineiston kyselyä laadittaessa jätettiin esimerkiksi joitain kysymyksiä omasta päätöksestäni pois ja teema-analyysin laatiminen oli osin tulkinnanvaraista, pyrittiin tutkielma kuitenkin toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti. Tehdyt päätökset ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät kuvailtiin tarkasti. Kysely laadittiin yleisesti hyväksytyjen ja tunnettujen olemassa olevien kyselyiden pohjalta ja pois jätetyt kysymykset esiteltiin perustelujen kanssa. Kyselyn laatiminen, sisältö sekä toteutus kuvailtiin yksityiskohtaisesti, samoin kuin teema-analyysin osittain aineiston tulkintaan ja osittain teoriaan pohjautuva laatimisprosessi kuvailtiin ja perusteltiin. Data-analyysien tulokset tuotiin myös esille muokkaamattomina. Tutkielman tuloksia verrattiin teoriaosuuksissa esille tuotuihin tuloksiin, jotka olivat peräisin vertaisarvioituista artikkeleista.

Tutkimusotos oli suhteellisen suuri (n=121), mutta tämä muodostui kuitenkin oleelliseksi rajoittavaksi tekijäksi, kun vastaajia jaettiin pienempiin ryhmiin. Tällöin data-analyysin tulokset olivat monilta osin tilastollisesti epäluotettavia. Lisäksi tutkielman luotettavuutta rajoittaa päätös käyttää vain osittain olemassa olevia kyselyitä. Kun osa kysymyksistä jätettiin pois, ei tutkielmassa voitu käyttää alkuperäisissä tutkimuksissa käytettyjä pisteytysmenetelmiä, ja täten tutkielman kyselyn vastaukset pisteytettiin vain mukailten alkuperäisiä menetelmiä. Alkuperäiset kyselyt muokattiin siis paremmin palvelemaan tämän tutkimuksen tarkoitusta, mutta tämä tehtiin läpinäkyvästi ja kaikki pois jätetyt kysymykset esiteltiin. Organisaatiokulttuurin vahvuutta sekä organisationaalista sitoutuneisuutta kuitenkin mitattiin ainoastaan kysymyksillä, jotka on suunniteltu näihin tarkoituksiin alkuperäisissä kyselyissä.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Pääosin tutkielman tulokset mukailivat aiempaa kirjallisuutta aiheesta, joten merkittäviä ehdotuksia uusille tutkimuksille ei syntynyt. Tutkielmassa havaittiin pieniä eroja aiempien tutkimusten ja tämän tutkielman tulosten välillä, jotka voivat kuitenkin olla selitettävissä muiden tekijöiden kuin organisaatiokulttuurin tai sitoutuneisuuden kautta. Tämän tutkimuksen kokemuspohjaisuudella pyrittiin tuomaan aiheen teoriaa lähemmäksi työntekijöitä, ja herättelemaan näitä reflektoimaan itse aiheita. Ainakin avointen kysymysten vastausten määrän ja pituuden perusteella selvisi, että asiantuntijoilla oli paljon sanottavaa asiasta, ja moni niin organisaatiokulttuuriin kuin muuhun organisaation toimintaan liittyvä asia yhdistettiin omaan sitoutuneisuuteen ja viihtymiseen. Erityisen mielenkiintoista oli nähdä, kuinka yleisesti työnteon ja työaikojen joustavuus nähtiin vaikuttavana tekijänä – olisi ollut mielenkiintoista toistaa sama tutkimus ennen koronapandemiaa ja vertailla tuloksia. Selvästi etätö- ja hybridimallit ovat asiantuntijoiden mieleen, ja ne saattavat hyvin olla jopa tämän tutkimuksen tuloksia merkittävämmän vaikuttamassa palkkauksen kanssa sitoutuneisuuteen. Tästä havainnosta syntyvätkin ehdotukset jatkotutkimuksille: määrittelevätkö palkkaus ja työn joustavuus mahdollisesti sitoutuneisuuden yrityksissä, jossa organisaatiokulttuuri on heikko tai negatiivinen? Tutkielmassa puhuttiin, että hyvä tiimikulttuuri korvaa heikomman organisaatiokulttuurin, mutta korvaako hyvä organisaatiokulttuuri mahdollisuuden tehdä töitä etänä? Entä valitseeko asiantuntija mieluummin parhaan palkan vai joustavat työmallit ja minkälainen vaikutus organisaatiokulttuurilla on muuttujana tässä kysymyksessä? Voidaan joka tapauksessa sanoa, että vaikka organisaatiokulttuuri ja sitoutuneisuus ovat hyvin laajoja

aiheita ja niiden välillä voi olla hankalaa toteuttaa merkityksellistä tutkimusta, vie jokainen niiden suhdetta tutkiva tutkimus aiheen ymmärrystä kuitenkin eteenpäin, vaikka uusia kysymyksiä syntyisikin samaan tahtiin vastausten kanssa.

Lähteet

- Ajiferuke, M. – Boddewyn, J. (1970) Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies. *Academy of Management Journal*, Vol. 13 (2), 153–163.
- Antwi, S. K. – Hamza, K. (2015) Qualitative and Quantitative Research Paradigms in Business Research: A Philosophical Reflection. *European Journal of Business and Management*, Vol. 7(3), 217–226.
- Aranki, D. H., Suifan, T. S. – Sweis, R. J. (2019) The relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Modern Applied Science*; Vol. (13)4, 137.
- Bar-Haim, A. (2019) Organizational Commitment: The Case of Unrewarded Behavior. *World Scientific Books*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., number 10768, September, 13–19.
- Becker, H. S. (1960) Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, Vol. 66, 32–42.
- Belias, D. – Koustelios, A. (2014) Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4(2), 132–149.
- Bogale, A. T. – Debela, K. L. (2024) Organizational culture: a systematic review, *Cogent Business & Management*, Vol. 11 (1), 1–23.
- Bourne, L. E. Jr., Kole, J. A. – Healy, A. F. (2014) Expertise: defined, described, explained. *Front Psychol*, Vol. 4 (5), 186.
- Braun, V. – Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3(2), 77–101.
- Cendrayani, Y. – Sidharta, I. (2020) The Influence of Organizational Culture on Affective and Normative Commitment to Employees in The Construction Sector in Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Entrepreneurship*, Vol 14 (1), 24–29.
- Chanana, N. (2021) The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs*, Vol. 21(4), e2695.
- Clarke, V., – Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 12(3), 297–298.

- Cohen, A. (2007) Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 17 (3), 336–354.
- Denison, D. R. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, Vol. 21, 619–654.
- Enache, M. – Sallan, J. M. – Simo, P. – Fernandez, V. (2013) Organizational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower*, Vol. 34(8), 880–898.
- Gioia, D. A. – Corley, K. G. – Hamilton, A. L. (2012) Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, Vol.16(1), 15–31.
- Hatch, M. J. (1993) The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, Vol. 18(4), 657–693.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2012) Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Heikkilä, T. (2014) Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Edita, Helsinki.
- Hofstede, G. – Neuijen, D. – Ohayv, D. – Sanders, G. (1990) Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (2), 286–316.
- Hogan, S. J. – Coote, L. V. (2014) Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, Vol. 67 (8), 1609–1621.
- Inamizu, N. (2024) Relationship between Diversification of Place of Work and Organizational Commitment: Comparisons between Working at the Office, Working from Home, and Shared Office Use. *Annals of Business Administrative Science*, Vol.23(1), 1–19.
- Irshad, E. – Naz, S. (2011) Job satisfaction, organizational commitment and personality traits: A relationship study. *The Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 19 (2), 37–60.
- Kananen, J. (2017) Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Klein, A. S. – Wallis, J. – Cooke, R. A (2013) The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Empirical Study. *Journal of management & organization*, Vol. 19(3), 241–254.

- Klein, H. J. – Becker, T. E. – Meyer, J. P. (2009) *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge, 2009.
- Kreitner, R. – Kinicki, A. (2012) *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Lewis, D. (1996) The organizational culture saga – from OD to TQM: Part 1, concepts and early trends. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 17 (1), 12–19.
- Lewis, D. (1998) How useful a concept is organizational culture? *Strategic change*, Vol. 7(5), 251–260.
- Martin J. (2002) *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mercurio, Z. A. (2015) Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, Vol. 14(4), 389–414.
- Metsämuuronen, J. (2009) Tutkimuksen tekemisen perustieteet ihmistieteissä. 4. laitos. 1. p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Meyer, J. P. – Allen, N. J. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63(1), 1–18.
- Meyer, J. P. – Allen, N. J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human resource management review*, Vol. 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P. – Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P. – Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P. – Stanley, D. J. – Herscovitch, L. – Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 (1), 20–52.
- Miller, J. P. (1970) Social-Psychological Implications of Weber’s Model of Bureaucracy: Relations Among Expertise, Control, Authority, and Legitimacy.” *Social forces*, Vol. 49(1), 91–102.
- Mottaz, C. J. (1988) Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, Vol. 41, 467–482.

- Mowday, R. T. – Porter, L. W. – Steers, R. (1982) Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York, NY: Academic Press.
- Nellen, L. C. – Gijsselaers, W. H. – Grohnert, T. (2020) A meta-analytic literature review on organization-level drivers of team learning. *Human Resource Development Review*, Vol. 19(2), 152–182.
- Opolot, J. S. – Lagat, C. – Kipsang, S. K. – Muganzi, Y. K. (2024) Organisational Culture and Organisational Commitment: The Moderating Effect of Self-Efficacy. *Journal of Humanities and Applied Social Science*, Vol. 6(3), 280–296.
- Ortega-Parra, A. – Sastre-Castillo M. A. (2013) Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, Vol. 51(5), 1071–1083.
- Ouchi, W. G. (1981), Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Phillips, M. E. (1984) A conception of culture in organizational settings. Los Angeles: University of California – Los Angeles, Graduate School of Management, Organization and Strategic Studies,
- Porter, L. W. – Steers, R. M. – Mowday, R. T. – Boulian, P. V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59(5), 603–609.
- Rahul S. C. – David C. H. – Stefanos, N. (2023) Organizational commitment: an ever-shifting concept forever changed by COVID-19. *Human Resource Development International*, Vol. 26(2), 232–239.
- Riley, P. (1983) A Structurationist Account of Political Culture. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28(3), 414–437.
- Saldana, J. (2011) Fundamentals of Qualitative Research. Oxford University Press, Incorporated, 2011.
- Sarhan, N. – Harb, A. – Shrafat, F. – Alhusban, M. (2019) The effect of organizational culture on organizational commitment: Evidence from the hotel industry. *Management Science Letters*, Vol. (10), 183–196.
- Sashkin, M. – Rosenback, W. E. (2013) Organizational Culture Assessment Questionnaire. Cornell University.
- Schein, E. H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan management review*, Vol. 25 (2), 3.

- Schein, E. H. (1990) Organizational culture. *American Psychologist*, Vol. 45 (2), 109–119.
- Schein, E. – Schein, P. (2017) Organizational Culture and Leadership. Fifth edition. Wiley, Hoboken, N.J.
- Schneider, B. – Ehrhart, M. G. – Macey, W. H. (2012) Organizational Climate and Culture.” *Annual review of psychology*, Vol. 64(1), 361–388.
- Schwartz, H. – Davis, S. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, Vol. 10(1), 30–38.
- Sedgwick, P. (2012) Pearson’s Correlation Coefficient. *BMJ (Online)*, Vol. 345(7864), e4483.
- Singh, A. – Gupta, B. (2015) Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 22 (6), 1192–1211.
- Triguero-Sánchez, R. – Peña-Vinces, J. – Ferreira, J. (2022) The Effect of Collectivism-Based Organisational Culture on Employee Commitment in Public Organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, Vol. 83, 101335.
- van den Berg, P. T. – Wilderom, C. (2004) Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology: an international review*, Vol. 53(4), 570–582.
- Van Maanen, J. – Barley, S. (1985) Cultural Organization: fragments of a theory, 31–55. Frost, P.J. ym. (Eds.), *Organizational culture*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Vandenberg, R. J. – Self, R. M. (1993) Assessing newcomers’ changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 (4), 557–568.
- Wiener, Y. (1982) Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, Vol. 7(3), 418–428.
- Wombacher, J. C. – Felfe, J. (2017) Dual Commitment in the Organization: Effects of the Interplay of Team and Organizational Commitment on Employee Citizenship Behavior, Efficacy Beliefs, and Turnover Intentions. *Journal of vocational behavior*, Vol. 102, 1–14.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje ja ohjeet kyselyn täyttämiseen

Hei, kiitos kyselyyni osallistumisesta! Teen tämän kyselyn osana johtamisen ja organisoimisen pääaineopintojen pro gradu -tutkimustani Turun yliopistossa kauppakorkeakoulussa. Tutkimuksessani tutkin koetun organisaatiokulttuurin ja asiantuntijoiden organisaatiositoutuneisuuden välistä yhteyttä. Kysely on suunnattu minkä tahansa alan asiantuntijoille, mutta asiantuntijan nimike ei ole vaadittu vastaajalta. Riittää, kunhan itse koet olevasi jollakin tavalla oman alasi asiantuntija, ja työkuvasi ja osaamisesi heijastaa tätä: koet esimerkiksi osaavasi alastasi tai työtehtävästasi paljon, työsi on oma-aloitteista, se sisältää päätöksentekoa tai konsultointia, pystyisit hyödyntämään osaamistasi muissa yrityksissä tai tehtävissä tai pystyisit vaikka kouluttamaan muita henkilöitä oman osaamisesi pohjalta. Työkokemuksesi määrällä nykyisessä tehtävässä ei ole välttämättä merkitystä.

Kysely koostuu 38 kysymyksestä, ja sen täyttäminen vie arviolta 10-15 minuuttia. Kysymykset käsittelevät kokemuksiasi oman työpaikkasi organisaatiokulttuurista, omaa sitoutuneisuuttasi työpaikkaasi kohtaan ja omia näkemyksiäsi siitä, koetko organisaatiokulttuurilla olevan vaikutusta omaan sitoutuneisuuteesi. Kyselyn alussa on 3 kysymystä taustastasi, ja 2 kysymystä organisaatiokulttuurista yleisesti. Mihinkään kysymykseen ei ole pakko vastata, mutta arvostan rehellisiä ja avoimia vastauksia, sillä nämä auttavat minua saamaan tietoa aiheesta kattavammin ja parantavat tutkimukseni tuloksia.

Kaikki vastaukset käsitellään anonymisti ja luottamuksellisesti. Kyselyn tulokset esitetään tutkimuksessa tilastollisina yhteenvetoina, eikä yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa. Kyselyn aineistoon on pääsy vain tutkimuksen tekijällä eikä aineistoa säilytetä tutkimuksen jälkeen. Kyselyn voi myös keskeyttää halutessaan milloin tahansa. Kysely on auki 24.10. saakka. Lisätietoa tutkimuksesta voi kysyä sähköpostitse osoitteesta ().

Ohjeet kyselyn täyttämiseen:

-Monivalintakysymykset sisältävät väittämiä, joihin vastaamisessa käytetään Likert-asteikkoa. Likert-asteikossa vaihtoehdot ovat 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin

samaa mieltä ja 3=en osaa sanoa. Valitse vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa omaa kokemustasi.

-Avoimiin kysymyksiin toivon, että vastaat avoimesti ja sen enempää asiaa miettimättä, vääriä vastauksia ei ole.

Kiitos paljon jo etukäteen vastauksistasi ja osallistumisestasi tutkimukseeni!

Liite 2. Kyselyn saatekirje LinkedInissä

Hei asiantuntija!

Työstän parhaillaan gradua Turun Yliopistossa, jossa tutkin koetun organisaatiokulttuurin vaikutusta asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen. Jos työskentelet minkä tahansa alan asiantuntijatehtävissä ja sinulla on hetki aikaa, niin olisi mahtavaa, jos voisit auttaa vastaamalla kyselyyni! Voit olla jo pitkän uran tehnyt asiantuntija tai nuorempi osaaja, kunhan vain itse koet olevasi asiantuntija omassa roolissasi tai alallasi.

Vastaaminen vie vain noin 10 minuuttia, ja kaikki vastaukset ovat anonyymejä.

Linkki kyselyyn: [kyselylinkki]

Iso kiitos kaikille osallistujille – arvostan apuasi todella paljon!

#tutkimus #gradu #organisaatiokulttuuri #asiantuntijat #sitoutuminen

Liite 3. Kysely

1	Työkokemuksesi nykyisessä työpaikassasi vuosina:
2	Työkokemuksesi alallasi vuosina:
3	Organisaatiosi koko
4	Organisaatiokulttuuri on itselleni tuttu käsite
5	Mitä sinulle tulee mieleen organisaatiokulttuurista ensimmäisenä?
6	Ihmiset työyhteisössä ovat tarvittavien muutosten edessä joustavia
7	Yksilöillä sekä tiimeillä on selkeät yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaiset omat tavoitteet
8	Asiakkaiden ja sidosryhmien palveleminen koetaan tärkeimpänä prioriteettina
9	Organisaation jäsenet arvostavat ja hyödyntävät toistensa vahvuuksia ja kykyjä
10	Organisaation jäsenet uskovat, että yhdessä saavutetaan enemmän kuin yksin
11	Yrityksen järjestelmät ja prosessit tukevat asiakkaiden tarpeisiin vastaamista
12	Kaikki yrityksessä tuntevat yhteiset liiketaloudelliset tavoitteet ja prioriteetit
13	Menestymisestä niin yksilön kuin tiimien tasolla palkitaan sopivasti
14	Työasioissa kohdattuja ongelmia siirretään muille kollegoille
15	Yksilöt tai tiimit ovat mukana määrittämässä omia ja yrityksen tavoitteita
16	Työntekijät ovat aina ajan tasalla yrityksen asioista ja nykytilanteesta
17	Suuria päätöksiä tehdään harkiten ja perustellusti
18	Organisaation jäsenet näkevät pystyvänsä vaikuttamaan yrityksen asioihin
19	Työntekijöiden huolet ja ongelmat kuullaan ja niihin tartutaan, etenkin muutostilanteissa

20	Kaikki yrityksessä uskovat yhteisiin arvoihin, tavoitteisiin ja yhteistyön hyötyihin
21	Esihenkilöt toimivat yhdessä saavuttaakseen koko yrityksen kannalta parhaita tuloksia
22	Työskentelen mielelläni nykyisessä organisaatiossani koko urani
23	Organisaationi kohtaamat haasteet ja ongelmat tuntuvat kuin omiltani
24	En tunne olevani emotionaalisesti sitoutunut yritykseeni
25	Yrityksellä on itselleni henkilökohtaista merkitystä
26	En tunne vahvaa kuuluvuuden tunnetta yrityksessäni
27	Työpaikan vaihtaminen olisi itselleni nyt hankalaa, vaikka haluaisinkin vaihtaa
28	Työpaikan vaihtamisella olisi nyt liikaa vaikutusta henkilökohtaiseen elämäni
29	Pysyminen työpaikassani on yhtä paljon kiinni tarpeesta kuin halusta
30	Minulla ei olisi kovin paljon muita työmahdollisuuksia harkittavana tämän organisaation ulkopuolella
31	En tunne, että olisin vaadittu pysymään yrityksessäni
32	Tuntisin syyllisyyttä, jos lähtisin nyt pois yrityksestäni
33	Tämä yritys ansaitsee lojaaliuteni
34	En vaihtaisi tällä hetkellä työpaikkaa, koska tunnen velvollisuutta pysyä yrityksessäni
35	Organisaationi kulttuuri vaikuttaa motivaatiooni ja halukkuuteeni jatkaa yrityksessä
36	Organisaation arvot ja toimintaperiaatteet ovat linjassa omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa

37	Miten työpaikkasi organisaatiokulttuuri on vaikuttanut työssä viihtymiseesi?
38	Minkälaisessa tilanteessa organisaatiokulttuurin jokin piirre on joko vahvistunut tai heikentänyt sitoutuneisuuttasi yrityksesi?