



Turun yliopisto  
University of Turku

# **MOTIVAATION YHTEYS ORGANISATORISEN SOSIALISAATION LOPPUTULEMIIN**

**Määrällinen poikkileikkaustutkimus ammattikorkeakoulusta valmistuneille**

Liiketaloustiede, johtamisen ja  
organisoinnin Pro Gradu -tutkielma

Laatija:  
Kalle Syrjälä 419829

Ohjaaja:  
FT Markku Jokisaari

9.4.2017  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

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

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tausta ja tutkimuskysymykset .....	5
1.2	Tutkimuksen rakenne .....	7
2	TEOREETTINEN TAUSTA .....	8
2.1	Organisatorinen sosialisaatio .....	8
2.2	Sosialisaatioprosessi .....	10
2.3	Sosialisaation sisältö .....	13
2.4	Tulokkaan näkökulma .....	16
2.5	Motivaatio .....	19
2.5.1	Tarveteoriat .....	20
2.5.2	Työnpiirreteoriat .....	23
2.5.3	Odotusarvoteoriat .....	24
2.5.4	Tavoiteteoriat .....	26
2.5.5	Yhteenvedo motivaatioteorioista .....	31
	Motivaatio ja sosialisaatio .....	32
2.6	Yhteenvedo tutkimuskysymyksistä .....	35
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	36
3.1	Aineisto ja menetelmät .....	36
3.2	Analyysi .....	38
4	TULOKSET .....	42
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	44
5.1	Motivaation yhteys sosialisaatioon .....	44
5.2	Ehdotukset käytännön toimenpiteisiin .....	46
5.3	Tutkimuksen rajoituksia .....	47
5.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	48
5.5	Yhteenvedo .....	49
	LÄHTEET .....	51
	LIITTEET .....	61
	Liite 1 Esimerkit histogrammeista ja kuvaajista .....	61
	Liite 2 Kaikkien selitettävien muuttujien lataukset ja kommunaliteetit muodostuneille faktoreille .....	62

Liite 3 Kaikkien selittävien muuttujien lataukset ja kommunaliteetit muodostuneille faktoreille.....	62
Liite 4 Esimerkit residuaalien normaalisuudesta ja homoskedastisuudesta .....	63

## TAULUKOT

Taulukko 1	Selittävien muuttujien lataukset ja tunnusluvut.....	40
Taulukko 2	Selittävien muuttujien lataukset ja tunnusluvut.....	40
Taulukko 3	Muuttujien väliset Pearsonin korrelaatioarvot ja keskiluvut.....	42
Taulukko 4	Regressioanalyysin tulokset .....	43

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta ja tutkimuskysymykset

Kapitalistisilla työmarkkinoilla työnantajat joutuvat kilpailemaan työntekijöistä. Työnantajien etuihin ja kiinnostuksen kohteisiin lukeutuu osaavan ja tehokkaan työvoiman löytäminen, joka vastaa työnantajan tarpeita. Pätevän työvoiman löytäminen ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan työntekijöiden tulee pystyä toiminaan tehokkaana osana työnantajan organisaatiota. Rekrytointiin saatetaan kuluttaa paljon eri voimavaroja, ja halutun työvoiman löydyttyä haluavat organisaatiot saada uudet työntekijät mahdollisimman nopeasti osallisiksi kokonaisvaltaista työntekoa. Työnantajat saattavat myös haluta työntekijöiden jäävän kyseiseen organisaatioon pitkällä tähtäimellä. Uudet tulokkaat halutaan siis tuotaviksi organisaation jäseniksi ja mielellään mahdollisimman nopeasti. Teoreettisen tiedon puutteesta johtuen organisaatioilla on kuitenkin vaikeuksia kehittää tehokkaita perehdytysohjelmia ja -taktiikoita tulokkaille (Song ym. 2015, 186). Mikäli uudet työntekijät eivät sopeudu ja pysty tekemään töitä osana organisaatiota, saattavat he lähteä. Työnantaja saattaa olla myös pakotettu luopumaan sopeutumattomasta työntekijästä. Molemmilla tapauksilla työntekijän menetys on työnantajalle haitallista. Työntekijän sopeutumisen epäonnistuminen on voimavarojen tuhlaamista. Laajemmassa mittakaavassa kyse on kustannustehokkuudesta, ja organisaatiot tuskin haluavat rekrytointiin uponneita kustannuksia. Virherekrytointeja ei aina voida välttää, mutta organisaatiot pystyvät organisatorisen sosialisoinnin hallinnalla minimoimaan työntekijöiden sopeutumattomuuden.

*Organisatorinen sosialisointi* (engl. organizational socialization) tapahtuu aina, kun työntekijä kokee siirtymän uuteen organisaatioon, vaihtaa osastoa organisaation sisällä, saa ylennyksen, tai kokee muun siirtymän organisaation arvojärjestyksessä. Siirtymän kokeneita työntekijöitä voidaan uudessa organisaatiossa kutsua nimellä *tulokas* (engl. newcomer). Tulokkaalla tarkoitetaan organisaation ulkopuolelta tullutta yksilöä, joka tulee uudeksi jäseneksi organisaatioon. Tutkimuksissa on havaittu tulokkaiden perehdytyksen olevan suuressa roolissa heidän sopeutumisessaan organisaatioon. (ks. esim. Van Maanen & Schein 1979.) Organisatorinen sosialisointi voidaan nähdä prosessina, jossa yksilöt sopeutuvat ja tulevat hyväksytyiksi organisaation täysivaltaisiksi jäseniksi. *Perehdytys* (engl. onboarding) puolestaan tarkoittaa kaikkia niitä muodollisia ja epämuodollisia toimintoja, käytäntöjä, taktiikoita, ohjelmia ja keskusteluja, joita esimiehet ja henkilöstöosastot käyttävät auttaakseen tulokkaita sopeutumaan organisaatioon. (ks. esim. Klein, Polin & Sutton 2015, 264.) Perehdytys ja perehdytysohjelmat koskevat periaatteessa vain uusia työntekijöitä ja vain jonkin ajanjakson, kun taas organisatorinen sosialisointi on

laajempi kattokäsitys uuteen rooliin sopeutumiselle, tehtävien oppimiselle, ja organisaation täysivaltaiseksi jäseneksi kasvamiselle. Perehdytys tarkoittaa organisaation toimenpiteitä, ei tulokkaan käyttäytymistä, vaikkakin perehdytyksellä saatetaan pyrkiä vaikuttamaan tulokkaan käyttäytymiseen organisaatiossa. Tulokkaan käytös puolestaan vaikuttaa sosialisointiin onnistumiseen. (ks. esim. Klein & Polin 2012, 268–269.) *Mentorointi* (engl. mentoring) on sosialisointia organisaation seniorijäsenten henkilökohtaisella tuella ja ohjauksella (ks. esim. Van Vianen & De Pater 2012, 146). Organisatorinen sosialisointi voidaan nähdä läpi työuran ja elämän kestäväksi oppimisprosessiksi, jossa ympäristö, tilanteet, tekijät, ja tekijöiden sisäinen arvomaailma muuttuvat jatkuvasti. Työntekijöiden sosialisointilla ei kuitenkaan tarkoiteta ammatillisten normien oppimista, vaan sulautumista itse organisaation sosiaaliseen ilmapiiriin, ja toimimista organisaation uutena jäsenenä. Uusilla työntekijöillä on yleensä ennakkoluuloja ja odotuksia tulevaa työpaikkaansa kohtaan, ja jotkut suunnittelevat pysyvänsä organisaatioissa kauemmin kuin toiset. Riippumatta työntekijän uran pituudesta organisaatiossa, on kuitenkin sekä työnantajan että työntekijän kannalta ensiarvoisen tärkeää, että työntekijä sopeutuu uuteen organisaatioonsa, ja pääsee siihen mahdollisimman nopeasti sisäpiiriläiseksi. Sisäpiirillä tarkoitetaan yksilöitä, jotka yhdessä muodostavat organisaation. Yhdistävänä tekijänä sisäpiiriläisillä on oma rooli organisaatiossa sekä tuntemus organisaation tavoista toimia ja tehdä työtä. Tulokkaan tulee oppia oma roolinsa organisaatiossa ja päästä ulkopuolisesta tuon sisäpiiriin jäseneksi. (ks. esim. Chao ym. 1994.) Tämä on tärkeää uuden työntekijän suorituskyvyn ja tehokkuuden kannalta. Työntekijän suorituskyky puolestaan voidaan nähdä työnantajaorganisaation tehokkuuden ja hyödyn kannalta tärkeänä. Työntekijän tulee pystyä suoriutumaan omassa työssään organisaation haluamalla tavalla. Tämän takia perehdytyksen ja sosialisointiin onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijän kannalta hänen oma jaksamisensa ja sopeutumisensa työyhteisöön voivat olla hyvin riippuvaisia perehdytyksestä ja hänen kokemuksestaan tulla toimeen organisaatiossa. Onnistuneen sosialisointiprosessin voidaan nähdä hyödyttävän sekä työnantajaa että työntekijää (ks. esim. Taris ym. 2006, 256).

Organisatorisen sosialisointin tutkimuksessa on tutkittu sosialisointin lopputulemia, kuten tulokkaan sopeutumista sisäpiiriläisten sosiaaliseen ryhmään, työroolin selkeyttä ja työtehtävien hallintaa. Lopputulemat kuvaavat miten hyvin uusi tulokas on sopeutunut organisaatioon, ja oppinut oman roolinsa mukaiset tehtävät. Työntekijän ollessa koko sosialisointiprosessin keskiössä, on hänen ominaisuuksillaan todennäköisesti vaikutusta sosialisointin lopputulemiin. Ne mekanismit, jotka saavat yksilöt käyttäytymään sosialisointia edistävällä tavalla, eivät ole vielä täysin selkeitä tutkijoille (Maier & Brunstein 2001, 1040). Yksilön ominaisuuksia on siis aiheellista tutkia, jotta saadaan tarkka kokonaiskuva sosialisointin mekanismeista. Näin voidaan teoreettisen tiedon ja tutkimuksen perusteella luoda toimivia sosialisointitaktiikoita ja perehdytysohjelmia. Sosialisointimekanismeilla saattaa olla vaikutusta myös rekrytointiperusteisiin.

Sosialisaation lopputulemia pystytään lähestymään yksilön motivaation kautta. Motivaatioksi voidaan kutsua yksilön tarpeita, mielihaluja, tavoitteita, kiinnostuksen kohteita, intohimoja, sekä toiveita (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 6). Motivaatio on siis se tekijä, joka saa ihmiset toimimaan ja tekemään työtä. Motivaation vaikutusta sosialisaation lopputulemiin ei ole kuitenkaan vielä kovin paljon tutkittu. Tutkimuskenttä tarvitsee uutta tietoa työntekijöiden motivaation ja sosialisaation välisistä yhteyksistä. Tämä tutkimus keskittyy työntekijän motivaatioon ja motivaation yhteyteen perehdytyksen ja sosialisaation lopputulemissa.

Työntekijöiden motivaatiota tehdä töitä voidaan lähestyä työntekijän tavoitteiden kautta. Tavoitteet saattavat olla yksi suurimmista tekijöistä vaikuttamassa yksilöiden tarkoituksenmukaiseen käyttäytymiseen työelämässä. Tutkimalla työntekijöiden tavoitteita, voidaan saada parempi kuva niistä tekijöistä, jotka saavat heidät tekemään töitä sopeutumisen eteen. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuoda lisää tietoa siitä, onko työntekijöiden motivaatio tavoitteiden kautta yhteydessä sopeutumiseen ja työssä suoriutumiseen. Tämän tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Onko tulokkaan motivaatio yhteydessä sosialisaation lopputulemiin?
  - a. Onko motivaatio yhteydessä työtehtävien hallintaan?
  - b. Onko motivaatio yhteydessä työroolin selkeyteen?
  - c. Onko motivaatio yhteydessä sosiaaliseen integraatioon?

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen tutkielmassa käydään läpi aihepiirin teoreettista taustaa ja aiempaa tutkimusta, määritellään tutkimuksen kannalta tärkeät avainkäsitteet ja keskustellaan siitä, miten motivaatio liittyy sosialisaatioon. Käytettävän aineiston esittelyn jälkeen määritellään käytettävät metodit ja analyysimenetelmät. Tarkoituksena oli tehdä määrällinen analyysi valmiiksi kerätystä aineistosta, jonka avulla voidaan tarkastella tavoitteiden vaikutusta motivaatioon ja sosialisaation lopputulemiin. Aineiston analysoinnin jälkeen tuloksia tarkastellaan, ja niitä peilataan aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Johtopäätöksissä tarkastellaankin tuloksia, ja niiden yhteyttä aiempaan tutkimustietoon sekä vallitseviin teorioihin. Johtopäätösten perusteella tehdään käytännön toimenpide-ehdotuksia koskien organisatorista sosialisaatiota. Varsinaisten johtopäätösten jälkeen esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen tarkoituksenmukaisuus sekä mitareiden luotettavuus, ja tehdään yhteenveto koko tutkimuksesta.

## 2 TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Organisatorinen socialisaatio

Organisatorisen socialisaation (myöhemmin socialisaation) juuret ovat psykologiassa ja sosiologiassa. Johtamisen ja organisoinnin tieteenhaarassa socialisaatio sijoittuu organisaatiokäyttäytymiseen.

Edgar H. Schein oli 1960-luvulla kiinnostunut opiskelijoiden ja vastavalmistuneiden arvoista, asenteista, ja siitä, mitä niille tapahtuu heidän siirtyessään työelämään. Schein (1968) näkee socialisaation prosessina, joka syntyy vakaan organisaation ja siihen sisään tulevan tulokkaan välillä. Sopeutuakseen organisaatioon tulee uuden tulokkaan oppia organisaation arvot, normit ja käyttäytymistavat. Nämä arvot ja normit pitävät sisällään mm. organisaation tavoitteet, käytetyt keinot tavoitteiden saavuttamiseen, annettujen henkilöroolien vastuut, ja käyttäytymistavat joita suoriutuminen vaatii. (Schein 1968, 1–2.) Käytännössä Schein (1968) tarkoitti socialisaatiolla perusteiden oppimista organisaatiosta, sekä täysivaltaiseksi organisaation jäseneksi sopeutumista ja kasvamista. Schein (1968) oli tietoinen organisaatioiden käyttämistä menetelmistä socialisaatioprosessissa, sekä kiinnostunut niiden mekanismeista ja vaikutuksesta socialisaatioon. Schein (1968) esitteli socialisaation epäonnistumisen syiksi epäsopuoinnun ja ylimyötämielisyyden. Schein (1986) määritteli uusille tulokkaille kolme tapaa vastaanottaa organisaation tavat, joita olivat:

1. Kapina, organisaation arvojen ja normien torjuminen
2. Luova yksilöllisyys, vain keskeisten arvojen ja normien hyväksyminen
3. Myötämielisyys, kaikkien arvojen ja normien hyväksyminen.

Daniel C. Feldman oli 1970-luvulla osaltaan kiinnostunut siitä, miksi joidenkin yritysten rekrytointi-, valinta- ja kehitysprosessit saavat toiset työntekijät tuntemaan itsensä päteviksi ja toiset avuttomiksi. Feldman tutki myös sitä, miksi toiset tuntevat kuuluvansa organisaatioon ja toiset tuntevat itsensä täysin ulkopuolisiksi. Lisäksi Feldman tutki, miksi toisista tulee aktiivisia myötävaikuttajia ja toisista passiivisia tarkkailijoita. Feldmanin (1976a) mielestä socialisaatiotutkimus pyrki vastaamaan neljänlaisiin kysymyksiin:

1. Mitä yksilöille tapahtuu, kun he menevät sisään uuteen organisaatioon ja mitkä asiat viittaavat myönteisiä socialisaatiokokemuksia?
2. Mitkä ovat socialisaatio-ohjelmien lopputulemat ja mitkä osat johtavat näihin tuloksiin?
3. Mitkä ovat ne käytännön toimenpiteet ja vaiheet joita organisaatiot voivat seurata, tehdäkseen socialisaatioprosessista helpomman, nopeamman ja tehokkaamman uudelle tulokkaalle?



4. Mikä on sosialisatiion tutkimuksen merkitys ja vaikutus organisaatioiden perehdytys- ja sosialisatiio-ohjelmille?

Feldman (1976b) esitteli oman mallinsa sosialisatiio-prosessille, mutta oli sitä mieltä, että empiirinen tutkimus sosialisatiiotaktiikoiden vaikutuksesta lopputulemiin laahaa teoreettista viitekehystä perässä. Feldmanin (1976a, 1976b) mukaan organisaatioiden perehdytysohjelmat vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyteen, sekä itsenäisyyden ja henkilökohtaisen vaikutusvoiman tunteeseen. Toisaalta ne eivät Feldmanin mukaan niinkään vaikuta työntekijöiden sisäiseen motivaatioon tai suorituskykyyn liittyvään työhön osallistumiseen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan juuri motivaation vaikutusta sosialisatiion lopputulemiin.

John Van Maanen ja Edgar H. Schein (1979) esittelivät raportissaan kuusi eri ulottuvuutta sosialisatiioon ja määrittivät sosialisatiion prosessiksi, jossa uusi tulokas oppii perusteet omasta roolistaan organisaatiossa sekä organisaation arvot, normit, asenteet ja tavat toimia. Prosessin aikana opitaan ne tiedot ja taidot, joita tulokas tulee tarvitsemaan sopeutuakseen organisaatioon ja päästäkseen osaksi sitä. Mikäli oppiminen ymmärretään koko elämän kestäväksi prosessiksi, voidaan yksilön koko ura organisaatiossa nähdä prosessina, jota kutsutaan sosialisatioksi. (Van Maanen & Schein 1979, 212–213.) Sosialisatiio on kuitenkin voimakkain ja mahdollisesti ongelmallisin organisaatioon tai uuteen yksikköön sisään tulolle tulokkaalle (Van Maanen & Schein 1979, 233). Van Maanenin ja Scheinin (1979) mukaan taktiikoiden ja niiden yhteisvaikutuksen tiedostaminen antaa organisaatioiden johtajille mahdollisuuden suunnitella sosialisatiioprosesseja. Tällöin niiden lopputulemat ovat mahdollisimman paljon halutun kaltaisia. (Van Maanen & Schein 1979, 276.) Van Maanenin ja Scheinin (1979) raportti loi suuntaviivat organisaatoriselle sosialisatiolle, ja teki selkeäksi peruskäsitteitä sosialisatiosta, organisaatioiden eri rajapinnoista sekä taktisista ulottuvuuksista.

Van Maanenin & Scheinin (1979) ja Louisin (1980) julkaisut ehdottivat, että epävarmuuden vähentäminen lopputulemissa on sosialisatiio-prosessin tärkein tavoite, ja että organisaatioiden käyttämille taktiikoilla voidaan vaikuttaa uusien tulokkaiden sopeutumiseen ja haluttuihin lopputulemiin. Gareth R. Jones (1986) ehdotti raportissaan Van Maanenin ja Scheinin (1979) kuuden eri taktiikka-*l*uottuvuuden vähentämistä kahteen. Nämä kaksi kategoriaa olivat *institutionaalinen* (engl. institutional) ja *yksilöllinen* sosialisatiio. Institutionaalinen sosialisatiio-prosessi pitää Jonesin mielestä sisällään yhteisölliset, muodolliset, kiinteät, järjestelmälliset ja jatkuvat taktiikat. Nämä taktiikat joko hyväksyvät uuden tulokkaan omana itsenään, tai muokkaavat hänet organisaation arvoihin. Molemmissa tapauksissa institutionaaliset taktiikat tarjoavat Jonesin mukaan rakennetta, ohjausta ja tietoa siitä miten organisaatiossa toimitaan. Yksilöllisen sosialisatiion Jones määrittelee vastakkaisia taktiikoita käyttäväksi. Niissä uudet tulokkaat saavat oppia organisaation tavat suoraan työskentelemällä, ja he omaoppisesti kokevat oman paikkansa, organisaation arvot, normit, asenteet ja tavat toimia. Yksilöllinen sosialisatiio saattaakin

korostaa tulokkaiden *proaktiivisuutta* (engl. proactivity), eli heidän motivaatiotaan, innostustaan ja kyvykkyyttään pyytää ja hakea tietoa sekä ohjeita itse. (Jones 1986.)

Institutionaalinen sosialisaatio saattaa tähdätä kohti tulokkaiden olemassa olevien käsitysten, arvojen, toimintatapojen ja asenteiden mahdollista tuhoamista ja niiden korvaamista organisaation omilla arvoilla ja tavoilla. Tällainen *purkava* sosialisaatio on vasta-kohta *virkaan asettavalle* sosialisaatiolle, jossa tulokkaan yksilöllisyyttä ja ominaisuuksia pyritään vahvistamaan sisäpiiriläisten toimesta. (ks. esim. Van Vianen & De Pater 2012, 146–147.) Purkava sosialisaatio saattaa toimia parhaiten organisaatioissa, joissa on vahvat sisäiset arvot ja tiukka kuri. Virkaan asettava ja yksilöllinen sosialisaatio saattaa puolestaan sopia parhaiten organisaatioille, joissa arvostetaan yksilöllisyyttä ja luovuutta. Institutionaaliset ja purkavat taktiikat saattavat aiheuttaa muutoksia tulokkaan arvoissa, kun taas yksilölliset ja virkaan asettavat taktiikat aiheuttavat muutoksia tulokkaan työympäristöön ja hänen käsitykseensä tuosta työympäristöstä. Yksilölliset taktiikat voivatkin auttaa tulokasta näkemään organisaation sellaisenaan kuin se on. Heikentämättä tulokkaan arvoja, johtavat yksilölliset taktiikat mahdollisesti muutokseen tulokkaan käsityksessä organisaatiosta. (Van Vianen & De Pater 2012, 146–147.) Riippuen työn luonteesta ja tulokkaiden ominaisuuksista, toimivat edellä mainitut taktiikat joko myönteisesti tai haitallisesti, koskien sosialisaation onnistumista. Persoonallisuustekijöillä on vaikutusta sosialisaatiotaktiikoiden vaikuttavuuteen, ja tutkimusten (ks. esim. Gruman & Saks 2011) mukaan erityisesti vastavalmistuneet tuntuvat suosivan institutionaalisia taktiikoita. Tämä voi johtua heidän tarpeestaan saada rakennetta ja ohjausta työhönsä. Yleisesti kaikki tulokkaat tuntuvat suosivan institutionaalisia taktiikoita, sillä niiden tuoma rakenne, ohjaus ja tieto vähentävät epävarmuutta ja ahdistusta. (Gruman & Saks 2011.) Toiset taktiikat toimivat toisissa organisaatioissa ja työnkuvissa, toiset toisenlaisissa. Jokaisen organisaation tulee, kenties erehdyksen ja oppimisen kautta, löytää juuri itselleen sopivat taktiikat.

## 2.2 Sosialisaatioprosessi

Organisaatioiden rakenne ja toimintatavat ovat kasvaneen kilpailun ja teknologisen kehittymisen takia muuttuneet globalisoituvalla maapallolla kuluneiden vuosikymmenien aikana. Aiemmin organisaatiot saattoivat olla hyvin vakaita, ja työntekijät saattoivat viettää koko uransa yhdessä toimenkuvassa tai yhdellä osastolla. Nykyisin niin organisaatiot kuin työmarkkinatkin ovat muuttuneet vakiintuneesta kohti alati muuttuvia rakennelmia. Ihmiset eivät enää vietä koko työuraansa yhdessä organisaatiossa, jolloin työpaikka saattaa vaihtua usein. Organisaatiot itsessään uudistavat rakenteitaan lähes jatkuvasti, ja ainoa pysyvä asia on muutos. Tässä muutoksen ympäristössä sosialisaation tehokkuus ja onnis-

tuminen korostuvat entisestään, mutta tilanne johtaa uudenlaiseen näkökulmaan sosialisatiokäytäntöihin. Siinä missä ennen voitiin panostaa paljon ja huolellisesti uusiin tulokkaisiin, pitää nykyisin keskittyä enemmän tehokkuuteen. Organisaatioiden pitää varautua ihmisten ja toimenkuvien nopeaan vaihtumiseen. Tämä voi asettaa tulokkaan sopeutumisen kenties hauraammalle pohjalle, ja tulokkaat joutuvat itse ottamaan toimeliaamman roolin sosialisatiossa. (Cooper-Thomas & Burke 2012, 56–57.) Työntekijöiden täytyy ehkä oppia tulemaan toimeen jatkuvan muutoksen ja tiheimmän ympäristön muutoksen kanssa. Muutoksen ja sosialisatioprosessin hallinta saattaa itsessään olla taito, joka määrittelee sopeutumisen onnistumisen ja sosialisatiion lopputulemat. Organisaatioiden, arvojen ja käytäntöjen muuttuminen kenties jokaisella siirtymäkerralla organisaatiosta tai osastosta toiseen, saattaa asettaa työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot koko sosialisatioprosessin keskiöön. Motivaatio sopeutua muutokseen saattaa muodostua tärkeämmäksi kuin motivaatio itse työntekoon. Toisaalta organisaatioiden hyvät perehdytyskäytännöt saattavat saada vähemmän motivoituneenkin tulokkaan sopeutumaan erittäin onnistuneesti.

Sotalisaatio on kaksisuuntainen ja yhteisvaikutuksellinen prosessi, jossa organisaatio vaikuttaa tulokkaaseen ja tulokas vaikuttaa organisaatioon. Organisaation ja sen arvojen sekä käytäntöjen vaikutus tulokkaaseen on kuitenkin usein suurempi kuin tulokkaan vaikutus organisaatioon. Tulokkaat joutuvat usein sopeutumaan organisaatioiden arvoihin eikä päinvastoin. Joskus on kuitenkin mahdollista, että tietynlaisten yksilöiden uudet ideat ja innovointikyky saavat organisaation muuttumaan mukanaan. (Feldman 2012, 215.) Yleisesti ottaen organisaatiot ovat olleet hallitsevammassa asemassa. Tulokkaat saattavat kuitenkin omalla käytöksellään ja vuorovaikutuksellaan saada organisaation sisäpiiriläisissä aikaan heilahtelua heidän pätevyiden tunteessaan, omanarvon tunnossaan ja tunteessaan omasta roolista yhteisössä. Mahdollista on myös se, että jotkut tulokkaat saavat sisäpiiriläiset tuntemaan olonsa uhatuksi, tai tulokkaat muuten heikentävät sisäpiirin itsetuntoa. Koskien tulokkaan sosialisatiota, saattaa tämän tyyppinen vaikutus saada aikaan joko myönteistä tai haitallista käytöstä sisäpiiriläisissä. Tietynlaisissa tilanteissa organisaatioiden tulisikin perehdytysprosesseissaan ehkä kiinnittää huomiota tulokkaan vaikutukseen nykyisiin sisäpiiriläisiin. Toisaalta sisäpiiriläiset saattavat pyrkiä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa eroon huonosti sopivasta tai vallitsevien normien vastaisesti käyttäytyvästä tulokkaasta. Sisäpiiriläiset voivat saada uuden kuvan omasta asemastaan ja mahdollisuuksistaan organisaatiossa, kun he peilaavat tulokkaan asemaa organisaation tilanteeseen ja omaan asemaansa. (Feldman 2012, 216–218.) Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin tulokkaiden näkökulmaan, ja tulokkaiden motivaation vaikutukseen sosialisatioprosessin lopputulemiin.

Organisaatioiden käytäntöihin uuden tulokkaan perehdyttämiseksi ja sopeuttamiseksi kuuluvat kaikki yleistöiminnat, ohjelmat, tapahtumat, keskustelut, opetukset ja kokemuk-

set. Käytännössä tämä tarkoittaa kaikkia virallisia ja epävirallisia tilanteita sekä kohtaamisia, joihin uusi tulokas organisaatiossa ajautuu. (ks. esim. Saks & Gruman 2012, 28–29.) Kaikella on vaikutuksensa ja socialisaation onnistuminen saattaa kulminoitua jopa yhteen henkilöön tai kokemukseen. Saks ja Gruman (2012) ovat luoneet socialisaation resurssiteorian (engl. socialization resources theory), jossa he listaavat aiemmin hajanaiset voimavarat ja toiminnot yhdeksi teoriaksi. Teoria esittelee socialisaatioprosessin eri vaiheisiin liittyvät mahdolliset toimenpiteet ja voimavarat, joita prosessi onnistuakseen saattaa tarvita. Tämä teoria keskittyy enemmän voimavaroihin kuin pelkkiin toimintoihin, ja siirtää huomion tulokkaan tarpeisiin. Organisaatiot voivat valita kulloinkin tulokkaan tarpeita vastaavat toimenpiteet, ja tarjota voimavaroja käyttöön sitä mukaa, kuin tulokas niitä tarvitsee. Tulokkaille tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio tarjoaa heille juuri niitä voimavaroja, joita he tarvitsevat sopeutumiseen ja työssään voimaantumiseen. (Saks & Gruman 2012, 51.) Tämän kaltaiset teoriat ottavat kuitenkin huomioon vain organisaatioiden muodolliset käytännöt, eivätkä huomioi epämuodollisia käytäntöjä, kuten vertaistyöntekijöiden omia hyväksi havaitsemia tapoja toimia ja hiljaisen tiedon jakamista. Vertaistyöntekijät voivat olla tulokkaille yhtä tärkeitä tiedonlähteitä kuin esimiehetkin (Hart 2012, 204–206). Organisaatioiden tulisi kenties huomioida myös rekrytointiprosessin ja perehdytyksen yhtenevyys. Samojen johtajien tulisi ehkä vastata sekä rekrytoinnista että perehdytyksestä, tavoitteenaan tulokkaiden onnistunut socialisaatio. Verrattuna toimintojen erillisyyteen, kokonaisvaltainen mukaan ottaminen voi saada uudet tulokkaat kokonaan ulkopuolisista jäsenistä tehokkaiksi organisaation sisäpiiriläisiksi puolet nopeammin. (Bradt 2012.)

Koska socialisaatio on pitkälti prosessi, jossa uusi tulokas valmistetaan olemaan tehokas organisaation jäsen tulevaisuudessa, pitää huomioida aikatekijä. Oppiminen ja sopeutuminen vaativat aikaa, mutta eri käytännöt ja organisaatioiden käyttämät taktiikat, sekä niiden suhteellinen lukumäärä saattavat nopeuttaa socialisaatiota. Läpikäydyt tapahtumat mittaavat socialisaation etenemistä kenties paremmin kuin todellinen aika. Perehdytysprosessissa kannattaakin ehkä keskittyä enemmän tapahtumien lukumäärään ja niihin käytettyyn aikaan, kuin pelkästään kellon ja kalenterin mukaan tosiasiallisesti kuluneeseen aikaan. Toiminnot ja tapahtumat vaikuttavat kukin omalla tavallaan, ja jotkut saattavat vaikuttaa jopa haitallisesti socialisaatioon ja tulokkaan voimaantumiseen omassa työssään. Tapahtumien lukumäärän ollessa liian suuri, saattaa tulokas joutua liiallisen paineen alle, ja perehdytysprosessi voi muuttua vaikutuksiltaan haitalliseksi. Toisaalta tapahtumien ja ohjauksen liian vähäinen määrä voi olla vaikutukseltaan haitallista tulokkaalle, ja sitä kautta organisaatiolle. (Ashforth 2012.) Työsuhteen pituudella voi myös olla vaikutusta socialisaatiotaktiikoihin. Vakituiseen työsuhteeseen tulevien työntekijöiden perehdytyksen on huomattu olevan todennäköisesti pidempi, syvällisempi ja rakenteeltaan selkeämpi, kuin määräaikaiseen työsuhteeseen tulevilla (Benzinger 2016, 752–757).

## 2.3 Sosialisatiion sisältö

Suuri osa sosialisatiion tutkimuksesta on tutkimushistorian alkupäässä keskittynyt tutki-  
maan sosialisatiota prosessina. Nämä tutkimukset ovat olleet kiinnostuneita prosessin  
rakenteesta ja sen eri vaiheista. Toinen osa tutkimushistoriaa on kiinnostunut siitä, mitä  
prosessi pitää sisällään ja mitä uudet tulokkaat käytännössä oppivat tuon toiminnan ai-  
kana. Uudempi tutkimus on kiinnostunut uusien tulokkaiden ominaisuuksista; tiedon-  
hausta, palautteen hausta ja proaktiivisuudesta. (Chao ym. 1994, 730.) Kati Varis (2010)  
tarkastelee sosialisatiota tulokkaiden sopeutumisena mutta myös heidän oppimiensa asi-  
oiden ja taitojen kautta. Tulokkaat ovat kertoneet oppineensa parhaiten työtä tekemällä,  
keskustelemalla kollegoiden kanssa, sekä asiakkaiden parissa. Itseopiskelu ja proaktiivi-  
suus koettiin myös ehdottoman tärkeäksi. (Varis 2010, 73–78.) Variksen (2010) mukaan  
tulokkaan aiemman työkokemuksen tuoma varmuus saattaa helpottaa sopeutumista ja so-  
sialisatiion onnistumista. Chao ym. (1994) määrittelivät omat kuusi ulottuvuuttaan sosia-  
lisaatiolle, sillä heidän mielestään yksilöt saattoivat olla kyvykkäitä joillain sosialisatiio-  
prosessin alueilla, mutta vähemmän kyvykkäitä muilla alueilla. Jaottelun avulla prosessin  
sisällön, vaiheiden, opittavien asioiden ja yksilöiden ominaisuuksien yhteyttä mahdolli-  
siin onnistumisiin ja epäonnistumisiin on mahdollista ymmärtää paremmin. (Chao ym.  
1994, 731.) Chaon ym. (1994) ulottuvuudet ovat:

1. Pätevyys suorituskvyyssä (engl. performance proficiency). Tällä tarkoitetaan tu-  
lokkaan suoriutumista määrättyistä tehtävistä. Omaan rooliin kuuluvien tehtävien  
suorittamisen oppiminen on erittäin tärkeää ja vaatii ammatillista osaamista. So-  
sialisatioproosessi itsessään ja valitut taktiikat voivat auttaa oppimaan näitä tai-  
toja.
2. Ihmiset (engl. people). Oikeiden ihmisten löytäminen ja työn kannalta merkityk-  
sellisten suhteiden luominen on tärkeää.
3. Politiikka (engl. politics). Tällä tarkoitetaan tiedon saamista organisaation muo-  
dolisista ja epämuodolisista suhteista ja valtarakenteista. Sosialisatiion onnistu-  
misen kannalta on tärkeää tietää, kenellä on tietoa mistäkin ja kenellä on valtaa  
yli muiden. Näiden tietojen avulla onnistutaan välttämään konflikteja, ja tullaan  
paremmin toimeen muiden kanssa.
4. Kieli. Jokaisella ammattialalla on oma ammattikielensä. Kunkin organisaation  
oman kielen ja termien oppiminen on tärkeää, jotta pystyy seuraamaan keskuste-  
lua ja sitä mitä ollaan yleensäkin tekemässä.
5. Organisaation arvot ja tavoitteet (engl. organizational goals and values). Organi-  
saatioiden virallisten arvojen, sääntöjen ja tavoitteiden lisäksi tulokkaan tulee op-  
pia kirjoittamattomat säännöt, arvot, tavoitteet ja menetelmät työskennellä. Eri-  
tyisesti valta-asemassa olevien omat ja hiljaiset säännöt voivat olla hyviä oppia.

6. Historia. Organisaatioilla on omia perinteitään, tapojaan, myyttejään ja tarinoitaan, jotka ovat syntyneet organisaatiota muokanneista tapahtumista ja ihmisistä. Näiden avulla uusi tulokas voi oppia arvokasta tietoa organisaatiosta.

Näiden käsitteiden avulla saattaa olla mahdollista tarkentaa niitä sisältöjä ja tietoja, jotka edustavat sosialisatioprosessin lopputulemia. Kyseiset käsitteet luovat kuitenkin vasta perusteita tuolle tarkentamiselle. (Chao ym. 1994, 732.) Saks ym. (2006) esittivät, että sosiaaliset taktiikat (jatkuva ja hyväksyvä) saattavat olla vahvimmat ennustajat sosialisatioprosessin lopputuloksille. Tutkimustuloksien mukaan näyttäisi siltä, että verrattuna muihin uusiin tulokkaisiin, taktiikoiden ja lopputuloksien välinen suhde on vahvimmillaan vastavalmistuneiden kohdalla. (Saks ym. 2006.) Vastavalmistuneet ja vähän aikaa työelämässä olleet saattavat olla vastaanottavaisempia muutoksille ja sosialisatiolle kuin jo pitkän työuran tehneet. Pidempään työelämässä olleille on myös saattanut muodostua niin vakiintuneet arvot ja ennakkoluulot, että niitä on vaikeampi muuttaa ja sopeuttaa. Toisaalta pidemmän työuran tehneet saattavat kokemuksensa ansiosta tietää taidot ja keinot joilla sopeutua nopeasti ja tehokkaasti. Kaikille tulokkaille on kuitenkin yhteistä uusien asioiden opettelu tavalla tai toisella. Uudet tulokkaat joutuvat aina siirtymän yhteydessä opettelemaan uuden organisaation, ympäristön, tiimin tai arvojärjestyksellisen aseman mukanaan tuoman roolin, tehtävät, sekä tavat toimia ja tehdä työtä. Lisäksi tulokkaat opettelevat tuntemaan uudet ihmiset ja uuden organisaation kielen, kulttuurin, historian, arvot ja tavoitteet. Huolimatta yksilön taidoista eri osa-alueilla, saattaa hänen motivaationsa sopeutumiseen ja tuon motivaation lähteet muodostua tärkeäksi tekijäksi sosialisatiion onnistumiselle. Halu sopeutua ja oppia voi olla tärkeää sosialisatiion kannalta. Toisaalta ilman työtaitoja ei motivoituneinkaan työntekijä voi onnistua kovin suurella todennäköisyydellä (Feldman 1981, 313).

Onnistunutta sosialisatiota voidaan kuvata ja mitata monilla eri tekijöillä. Nuo tekijät määrittelevät puolin ja toisin uuden työntekijän voimaantumista ja sopeutumista uuteen toimintaympäristöön ja sosiaaliseen järjestelmään. Näitä tekijöitä ovat uuden tulokkaan kokema roolinsa selkeys, omien työtehtävien hallinta ja sitoutuminen organisaatioon. Bauerin ja Erdoganin (2012) mukaan lopputulemat voidaan jakaa proksimaalisiin (engl. proximal), työntekijän käytännön sopeutumista lähempänä oleviin lopputulemiin, ja distaalisiin (engl. distal), työntekijää kauempana oleviin lopputulemiin. Distaaliset lopputulemat ovat organisaation lopputulemien ja tulosten kannalta tärkeämpiä (Bauer & Erdogan 2012). Proksimaaliset, työntekijän sopeutumista kuvaavat tekijät, ovat sisäpiiriläisten hyväksyntä (sosiaalinen integraatio), oman roolin selkeys, ja omakuva tehokkuudesta (työtehtävien hallinta). Lisäksi sopeutumista voidaan mitata mm. Chaon ym. (1994) esittämällä ulottuvuuksilla tulokkaan ymmärryksestä organisaation kulttuurista, politiikasta, ihmisistä, kielestä, historiasta, arvoista ja tavoitteista. Listaa voidaan jatkaa suhteilla muihin, rakenteilla, säännöillä ja tavoilla risteillä eri työsuhteiden välillä. (Bauer & Erdogan

2012, 100–102.) Distaalisiin lopputulemiin kuuluvat työasenteet, käytös, henkilön sopivuus organisaatioon, stressi ja moraalit. Distaaliset lopputulemat voivat olla organisaatiolle hyvin merkityksellisiä, sillä ne saattavat määrittellä työntekijän halua ja kykyä tehdä töitä. Asenteisiin kuuluvat työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon ja aikomus vaikuttaa liikevaihtoon. Käytökseen lukeutuvat suorituskyky ja tehokkuus sekä vaikutus liikevaihtoon. Itseluottamus ja kyvykkyys kasvavat usein organisaatiouran alun jälkeen ja lisäävät ajan myötä suorituskykyä. Suorituskykyisten vaikutus liikevaihtoon saattaa myös yleensä olla parempi kuin vähemmän tehokkaiden. Riittämätön sosialisointi onnistuminen onkin nähty syyksi tehottomuuteen ja tarpeeksi vähän liikevaihtoon vaikuttavista työntekijöistä saattaakin olla järkevää päästä eroon. Toisaalta sopeutumattomuus voi johtua huonosta perehdytyksestä, ja vika voi olla organisaation perehdytysstrategioissa ja taktiikoissa. Työntekijän sopivuus organisaatioon ja päinvastoin voi olla sekä ennakoiva tekijä että lopputulema sopeutumiselle. Alku uudessa työpaikassa on usein stressitilanne tulokkaalle, ja stressinsieto, sekä siitä selviytyminen ovat osatekijä sopeutumisen onnistumiselle. Tulokkaan työmoraalet ja moraalit toimia uudessa organisaatiossa yleensäkin ovat lisäksi usein riippuvaisia muista työntekijöistä. Tulokkaat eivät välttämättä anna oman moraalin ohjata toimintaa, ja he saattavatkin etsiä moraalin mallia mieluummin muista. Näin ollen sopeutumien on riippuvainen myös muista työntekijöistä. Moraalinen käytös on siis sosiaalisen oppimisen ja kognitiivisen teorian mukaista. (Bauer & Erdogan 2012, 102–105; Bandura 1977; 1986.) Sosialisointi onnistumiseen ja lopputulemiin vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten organisaation rakennemuutokset, työn ja henkilökohtaisen elämän ristiriidat, tyytyväisyys omaan elämään, ylipätevyys työhön, henkilösuhteiden muutos organisaatiossa, johtajastressi ja hyvinvointi. (Bauer & Erdogan 2012, 103–108).

Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan työroolin selkeyteen, työtehtävien hallintaan ja sosiaaliseen integraatioon. Sosiaalinen integraatio kuvaa sitä, miten tulokas sopeutuu organisaation muiden jäsenten joukkoon, ja miten tämä tulee toimeen heidän kanssaan. Mikäli työntekijät eivät tule toimeen keskenään, saattaa heidän välilleen syntyä jännitteitä ja riitoja, eikä yhteistyö onnistu. Tämä voi johtaa tyytymättömyyden, rasisituksen ja muiden kielteisten tunteiden kautta heikompaan suorituskykyyn ja tulokseen. Sopeutumaton tulokas saattaa jättää organisaation omasta halustaan, tai muut saattavat painostaa tämän lopettamaan. Kummassakin tapauksessa menetetty työntekijä on hukkaan heitetty voimavara. Organisaatioiden suorituskykyyn ja tuloksen kannalta saattaakin olla tärkeää pystyä ennakoimaan tulokkaiden sopivuus organisaation sisäpiiriläisten joukkoon, ja pyrkiä tekemään sopeutumisesta mahdollisimman sujuvaa perehdytystoimenpiteillä ja sosialisointitaktiikoilla. Erityisesti työtehtävien hallinta on organisaation tuloksen kannalta oleellinen, ja sen voidaan nähdä olevan vahvassa yhteydessä työntekijän osallistumiseen liikevaihtoon. Kaikki kolme ovat kuitenkin sellaisia, että työntekijä pystyy omalla käytöksellään vaikuttamaan niihin, mikäli on motivoitunut toimimaan niiden vaatimalla

tavalla. Kaikki lopputulemat on kuitenkin hyvä käsitteellistää ja jakaa tulokasta koskeviin asioihin, sekä tiimiä, työnkuvaa, yksikköä ja organisaatiota koskeviin asioihin. Tämä mahdollistaa uusien lopputulemien löytämisen ja laajentamisen, sekä keskittymisen oikeisiin tekijöihin sosialisaatiotaktiikoissa, perehdytyksessä ja rekrytoinnissa. (Bauer & Erdogan 2012, 109; Klein & Heuser 2008, 300–309.)

Perehdytystaktiikoilla ja -ohjelmilla organisaatiot voivat ehkä vaikuttaa sosialisaation lopputulemiin ja tehostaa sosialisaatiota. Tutkimuskatsauksen (Bauer ym. 2007.) mukaan sosialisaatiotaktiikat ovat rooliselkeyden, pystyvyyden tunteen ja sosiaalisen hyväksynnän parantamisen kautta yhteydessä työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Muodollinen koulutus ja perehdytys aikatauluineen eivät välttämättä johda korkeampaan organisaatioon sitoutumiseen (Filstad 2010). Institutionaalisilla taktiikoilla ja ulottuvuuksilla on kuitenkin todettu olevan merkittävä yhteys organisaatioon sitoutumiseen (Filstad 2010; Song ym. 2015). Institutionaalisten taktiikoiden toimiminen voi johtua rakenteen tuomasta ohjauksesta, sillä koko organisaatorakenteen ja johtamisen tarkoitus on saada yksilöt tekemään yhdessä jotain sellaista, mitä he eivät muutoin tekisi.

## 2.4 Tulokkaan näkökulma

Edellä on esitelty organisatorista näkökulmaa sosialisaatioon. Tutkijat ovat kuitenkin tuoneet tutkimukseen mukaan uusien työntekijöiden tarkastelukulman. Tällöin katsotaan, että uudet työntekijät ovat toimeliaita ja osallistuvia toimijoita sosialisaatioprosessissa. Tulokkaille uusi organisaatio ja toimintaympäristö ovat yleensä muutoksen aikaa. Vastavalmistuneiden kohdalla ensimmäinen työpaikka saattaa erota tyystin siitä mihin on koulussa totuttu, ja jo entuudestaan työelämässä olleillekin uusi organisaatio on yleensä erilainen kuin vanha. Fyysinen työpiste on uusi, työtoverit ja esimiehet ovat uusia, työkuultuuri saattaa olla uusi, työvälineet erilaisia, työnkuva ja asema arvojärjestyksessä ennen kokemattomia ja puhelinnumerokin voi muuttua. Koko työelämä ja käsitys työnteosta voivat mullistua uusien asioiden opettelun johdosta. Muutokset ovat kuitenkin suurilta osin jollain tavalla tulokkaan tiedossa jo ennen kuin tämä aloittaa uudessa organisaatiossa. Käytännön kokemus osoittaa tulokkaille vastaavatko odotukset käytäntöä. (Louis 1980, 235–236.)

Uusilla tulokkaila on Louisin (1980) mukaan oppimisprosessista riippuen tarpeita, joita he tarvitsevat selviytyäkseen tuosta uudesta tilanteesta:

- tarve tiedolle miten toimia
- tarve vähentää huolia ja pelkoja
- tarve olla itsevarma
- tarve saada palautetta kehittymistä varten
- tarve sosiaaliselle tuelle.



Tutkimusten mukaan työntekijöiden kokemus omien tarpeiden täyttämisestä näyttäisi olevan yhteydessä käytettyihin sosialisatiotaktiikoihin (Taormina 2009, 669–672). Taorminan (2009, 669–672) mukaan sosialisatiotaktiikat saattaisi olla hyvä määrittää ja valita myös tulokkaan tarpeiden kannalta. Louis ym. (1983) tulivat tutkimuksessaan johdopäätöksiin, joiden mukaan vertaisten kanssa vuorovaikutuksessa oleminen olisi tärkein tekijä vaikuttamassa tulokkaiden tehokkuuden tunteeseen, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Tulokkaiden mahdollisuus osallistua jo aikaisessa vaiheessa varsinaisiin työtehtäviin muiden työntekijöiden kanssa, saattaa vertaisten antaman tuen, esimerkin, esikuvien ja hyväksynnän kautta vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen (Filstad 2010; Song ym. 2015).

Työntekijöiden sopivuus organisaatioon saattaa vaikuttaa heidän sopeutumiseensa, suoriutumiseensa, työtyytyväisyytensä ja sitoutumiseensa organisaatioon. Samanlaiset ihmiset saattavat vetää puoleensa samanlaisia ihmisiä, ja ihmiset tulevatkin yleensä hyvin toimeen samanlaisten ihmisten kanssa. Sopeutuminen voikin riippua paljon siitä, miten organisaation, yksilöiden, ja itse työn ominaisuudet kohtaavat toisensa. Työntekijän ja organisaation välinen suhde saattaa olla parhaimmillaan silloin, kun työntekijän tarpeet ja organisaation tarjoamat olosuhteet kohtaavat. Suhde voi olla ihanteellinen silloin, kun organisaation vaatimukset kohtaavat työntekijän kyvyt. (Van Vianen & De Pater 2012, 139–141.) Näitä kohtaamisia kutsutaan tarve-tarjonta- ja vaatimus-kyvykkyys sopivuudeksi. Tällaisia vastaavuuksia, joissa vähintään toinen osapuoli tarjoaa mitä toinen tarvitsee, kutsutaan toisiaan tarvitseviksi sopivuudeksi. (Van Vianen & De Pater 2012, 141–142.) Työn ominaisuudet ovat kuitenkin vain osa toimintaympäristöä, ja työntekijöiden tulee tulla toimeen myös esimiehien, vertaisten ja työryhmien kanssa. Näissä tapauksissa samankaltaisuus arvomaailmoissa sekä persoonallisuuksissa on parhaaksi, ja sopivuuksia kutustaan toisiaan täydentäviksi. Näiden sopivuuksien vastaavuudet ennakoivat työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon sekä päinvastoin. Konflikteja syntyy, kun arvot, odotukset ja käyttäytymistavat eivät kohtaa. Työntekijän ja organisaation sopivuus toisilleen voivat siis olla tärkeitä. Tulokkaan sosialisatio on se prosessi, jossa tuo sopivuus käytännössä muodostetaan. Tulokkaat saattavatkin olla kiinnostuneita siitä, vastaako uusi organisaatio heidän ominaisuuksiaan. Todennäköisesti he pyrkivät etsimään tietoa asiasta rekrytointi- tai siirtymäprosessin ajan. Sopivuus selviää kuitenkin lopullisesti vasta itse organisaation sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Van Vianen & De Pater 2012, 147–153.) Motivaatio hankkia tietoa mahdollisesta sopivuudesta ja siitä, mitä sen eteen tulee tehdä, saattaa olla tärkeässä roolissa sosialisatiion onnistumisen kannalta. Hyvät sosialisatio- ja perehdytyskäytännöt saattavat muuttaa huonon sopivuuden hyväksi sopivuudeksi. Toisaalta aiheuttamalla epäoleellisia ristiriitoja ja kiinnittämällä huomion vääriin asioihin, saattavat nämä huonot käytännöt saada hyvän sopivuuden muuttumaan huonoksi sopivuudeksi. Perehdytyksen keskittyessä liikaa jo valmiiksi hyvin henkilösuhteisiin, saattavat muut osa-alueet jäädä heikommalle ja päinvastoin.

Organisaatioiden tulee joissain tapauksissa kiinnittää huomiota uusien tulokkaiden koulutustaustaan ja itse työtaitoihin. Joissakin tapauksissa toimenkuvaan saatetaan rekrytoida henkilö, jonka koulutus ei vastaa juuri kyseisen työn teknisiä vaatimuksia. Näissä tapauksissa voi uuden tulokkaan kyky oppia uuden työn tekniset taidot nousta tärkeäksi tekijäksi. Sosiaalisten-, ja muiden sopeutumistaitojen rinnalla työtaitojen oppiminen saattaa olla tärkeä osa sosialisaatioprosessin onnistumista. Organisaatioiden tulisi kenties huomioida tämä perehdyttämisohjelmissaan silloin, kun kyseessä on tulokkaan ensimmäinen työ opiskellun tutkinnon jälkeen. Ensimmäiseen työhön sopeutumattomuus saattaa aiheuttaa ongelmia myöhemmällä organisaatiouralla. Organisaatioiden kannattaisikin ehkä keskittyä enemmän rekrytoitavien koulutuksen sisältöön, kuin pelkkään tutkintotodistukseen tai diplomiin. (Narasimha 2011.)

Tunne omasta sopivuudesta organisaatiossa saattaa vaihdella sosialisaation ja organisaatiouran edetessä. Alun perehdytyksen, ja kenties voimakkaan sosialisaatioprosessin aikana tulokkaat saavat yleensä enemmän tukea ja tietoa organisaatiolta, ja sen jäseniltä, kuin mitä jo vakiintuneessa asemassa ollessaan. Tämä alun kuherruskuukausi saattaaakin johtaa varsinaisen perehdytyksen päätyttyä laskuvaiheeseen, joka aiheutuu alun intensiivisen huomion ja tuen vähentymisestä. Vähentynyt tuki saattaa johtaa työtyytyväisyyden heikkenemiseen. (Van Vianen & De Pater 2012, 143–144.) Ensimmäiset kolme kuukautta voivat olla todella tärkeitä sosialisaation kannalta. Esimiesten ja vertaisten tuella on merkitystä sosialisaation lopputulemien kannalta, ja varhainen tuki esimiehiltä ja vertaisilta saattavat vaikuttaa myönteisesti tulokkaan proaktiivisuuteen. Mikäli vertaiset tai jopa esimiehet yrittävät sabotoida tulokkaiden sopeutumista ja työntekoa, voi sillä olla haitalliset vaikutukset sosialisaatioon. (Kammeyer-Mueller ym. 2013, 1117–1120.) Tulokkaat kokevat uuden ympäristön ja työn usein rasittavaksi, mutta myös esimiehet saattavat kokea stressiä perehdytysvaiheessa. Tämä voi johtua siitä, että tulokkaat voivat olla lisänä heidän perustyölleen ja muodostavat näin yhden, mahdollisesti ison, huolenaiheen lisää (Bauer & Erdogan 2012, 108). Esimiesten rasitus saattaa heijastua tulokkaisiin, ja aiheuttaa jännitteitä sekä epävarmuuksia organisaation ilmapiiriin. Sosiaalisen ilmapiirin perusteella tulokas saattaa puolestaan tehdä johtopäätöksiä omasta sopivuudestaan. Mikäli tulokas kokee esimiehen rasituksen olevan hänen syytään, saattaa tulokas päätellä olevansa epätoivottu tai haitallinen organisaatiolle. Tämä voi vaikuttaa haitallisesti tulokkaan käsitykseen omasta sopivuudesta. Toisaalta taas edellä kuvailtu tilanne saattaa valaa tulokkaaseen halun näyttää oma osaamisensa, ja esimiehen rasitus saa siten tulokkaan todistamaan oman sopivuutensa proaktiivisella käytöksellä.

Tulokkaiden suhdeverkko ja sen kehittyminen organisaatiossa saattaa olla yksi avaintekijöistä sosialisaation onnistumiseen (Jokisaari & Nurmi 2012). Suhdeverkot ja niiden kehittyminen voivat tarjota polun tarvittujen voimavarojen luo, ja ne siten mahdollistavat onnistumisen. Vastavuoroisesti onnistuminen työssä ja organisaation tapojen oppiminen voivat vaikuttaa sosiaalisten suhteiden ja verkostojen kehittymiseen myöhemmin uralla.

Mikäli muut huomaavat tulokkaan toimivaksi organisaation jäseneksi ja hyväksi tiedon lähteeksi, saattavat he lisätä vuorovaikutustaan tulokkaan kanssa. Tämä voi johtaa suurempaan hyväksytyksi tulemisen tunteeseen tulokkaassa. Toisaalta tulokkaan sosiaalinen verkosto saattaa olla syynä hänen sopeutumiselleen ja onnistumiselleen sekä päinvastoin. (Jokisaari & Nurmi 2012, 91.) Hyvä henkilökohtainen suhde esimieheen saattaa parantaa työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä, sekä madaltaa aikomuksia lähteä organisaatiosta. Mikäli tulokas on ennen organisaatioon saapumistaan tuntenut kyseisen organisaation jonkun esimiehen henkilökohtaisesti, saattaa suhde ennakoida parempaa sopeutumista. Tämä voi johtua siitä, että tulokkaalla on jo etukäteen sisäpiirin tietoa organisaatiosta. (Jokisaari & Nurmi 2005, 424–426.)

Tulokkaiden näkökulmasta uuteen organisaatioon täysivaltaiseksi jäseneksi pääseminen edellyttää työntekoa sekä eri tietojen ja taitojen omaksumista. Työntekijän tulee osata soveltaa niitä käytäntöön. Tulokkaalla on kuitenkin käytössään eri kanavia omaksua näitä tietoja ja taitoja. Niiden avulla tulokas voi sopeutua tilanteeseen. Näitä kanavia voivat olla suhdeverkot esimiehineen ja vertaisineen, omien näkemysten sopeuttaminen organisaatiota vastaaviksi, kognitiivinen oppiminen (esim. Bandura 1977; 1986), virheistä oppiminen ja toisten seuraaminen. Pieni osa tulokkaan oppimisesta on yksilökeskeistä, ja oppiminen tapahtuukin suurelta osin suhdeverkostojen kautta, olemalla vuorovaikutuksessa toisten kanssa (ks. esim. Korte ym. 2015, 202).

## 2.5 Motivaatio

Motivaatioteorioita on olemassa erilaisia ja ne yleensä täydentävät toisiaan. Motivaatioteoriat jakautuvat sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat selittävät käyttäytymiseen vaikuttavia sisäisiä syitä. Prosessiteoriat selittävät yksilöiden eroja reagoinnissa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin, sekä analysoivat käyttäytymisen kulkua. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti niin sanottuun työmotivaatioon, ja sitä kuvaaviin teorioihin. Työmotivaatio tarkoittaa niitä yksilön sisäisiä energioita, jotka synnyttävät, suuntaavat ja ylläpitävät työtoimintaa (ks. esim. Vartiainen & Nurmela 2005, 188). Ihmisten etsiessä tyydytystä biologisille, psykologisille ja sosiaalisille tarpeilleen, muodostuvat nuo tyydytyksen kohteet tai lähteet motiiveiksi, jotka saavat aikaan toimintaa (Leontjev 1977, 156–168; Vartiainen & Nurmela 2005, 189). Tarpeet usein muuttuvat ihmisen elämänkaaren aikana, ja lyhyellä aikavälillä jokin toiminta itsessään saattaa muuttua motiiviksi, sekä päinvastoin. Tarpeiden ja motiivien sisäinen dynamiikka selittää miksi eri ihmisillä on eri asioita joita he tavoittelevat, ja miksi asioilla on eri merkitys yksilöille. Työmotivaatio muodostuu useiden eri motiivien yhdistelmästä. Osa niistä on ulkoisia, määriteltäviä sekä

tiedostettuja. Toiset ovat sisäisiä, mahdollisesti tiedostamattomia, ja tunteiden vaikutuksen alla olevia (ks. esim. Vartiainen & Nurmela 2005, 189.) Motivaatiota voidaankin määritellä eri tavoilla:

- Motivaatio on psykologinen prosessi, joka aiheutuu yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksesta (Latham & Pinder 2005, 486)
- Työmotivaatio on joukko voimia, jotka kumpuavat sekä työntekijän sisältä mutta myös yksilön ulkopuolelta. Nämä voimat käynnistävät työhön liittyvän käyttäytymisen ja toiminnan sekä määrittävät niiden muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston (Pinder 2008, 10–11.)
- Motivaatio on yksilön hallinnoima prosessi, joka ohjaa valintoja vapaaehtoisten toimintojen välillä (Vroom 1964, 6, 8–9)
- Työntekijän motivaatio organisaatiossa on halukkuus paneutua suurella vaivalla kohti organisaation tavoitteita, edellyttäen että tämä vaivannäkö tyydyttää myös työntekijän tarpeita (Robbins 1993, 205).

Robbins (1993, 205–206) kuvailee tyydyttämättömien tarpeiden aiheuttavan yksilöissä jännitettä mikä ajaa heidät toimimaan kohti tuon tarpeen tyydyttämistä ja näin ollen jännitteen vähentämistä. Motivaatio vaikuttaa suoraan siihen työpanoksen määrään, jonka työntekijä on valmis antamaan organisaatiolleen. Mitä korkeampi motivaatio on, sitä korkeampi myös työpanos saattaa olla (Botha & van Scheers 2014, 107). Motivaatiotutkijat saattavat olla eri mieltä siitä, mistä energia toimia kumpuaa, mutta ovat yhtä mieltä siitä, että motivaatio vaatii kohteen sekä halun ja kyvyn toimia (Ramlall 2004). Vroomin (1964) määritelmä pitää sisällään motivaatioselityksen lähtökohdan siitä, että yksilöllä on vaihtoehtoja toimintansa suhteen. Motivaatiopsykologia pyrkiikin selittämään sitä, miksi valitsemme juuri tietynlaisen tavan ajatella ja toimia, emmekä vaihtoehtoista tapaa. (ks. Nurmi & Salmela-Aro 2005, 10.)

### 2.5.1 *Tarveteoriat*

Perustarpeiden, kuten lämmön, veden ja ruoan, jälkeen yksilöillä on usein toisistaan eroavia tarpeita; toiset haluavat valtaa, toiset haluavat saavuttaa jotain ja jotkut haluavat tuntea kuuluvansa ryhmään (McClelland 1961.) McClelland (1961) määritteli tarveteoriassaan vallanhalun tarpeeksi saada toiset tekemään jotain mitä he eivät muuten tekisi, halun saavuttaa jotain tarpeeksi tehdä jotain paremmin kuin muut ja halun kuulua ryhmään tarpeeksi olla ystävällisessä ja läheisessä sosiaalisessa suhteessa toisiin ryhmän jäseniin (McClelland 1961, 160, 167). Jotta voidaan ymmärtää yksilön työmotivaatiota, tulee ymmärtää yksilön pyrkimyksiä olemassa olevassa organisaatiossa ja organisaation arvojärjestyksessä. Henkilökohtaisen yksilöllisyyden ollessa huomattava, saattavat tarpeet itsensä toteuttamiselle ja itsetunnon kasvattamiselle tulla hallitseviksi. Niitä yksilöt voivat

ehkä kasvattaa henkilökohtaisen kehityksen ja kasvun kautta. (Haslam ym. 2000.) Haslam ym. (2000) väittivät, että kun sosiaalinen identiteetti on huomattava, muodostuu tarve korostaa yhteisöön pohjautuvaa itsetuntoa hallitsevaksi. Yksilöt saattavat siis rakentaa omaa minäkuvaansa yhteenkuuluvuuden, kunnioituksen, vertaisarvostuksen ja ryhmän tavoitteiden saavuttamisen merkityksen kautta. Mikäli oma ammatti tai työpaikka on yksilölle merkityksellinen, saattavat yhteenkuuluvuus ja muiden arvostuksen nauttiminen nousta hänelle merkityksellisiksi. (Haslam ym. 2000.) Tavoitellessaan tyydytystä edellä mainituille tarpeilleen, saattavat yksilöt ottaa proaktiivisen roolin työpaikallaan. Tuo proaktiivisuus saattaa johtaa hyviin lopputulemiin koskien organisatorista sosiaalisuutta.

Tarveteoriat selittävät miksi henkilöt toimivat tavoillaan. Tarveteoriat eivät selitä, miksi eri toimenpiteet valitaan eri tilanteissa haluttujen lopputulemien saavuttamiseksi. Tarveteorioiden ei siis edellä mainitusta johtuen nähdä pätevän yksilökohtaisiin eroihin. (Latham & Pinder 2005, 487–488.)

Sisäisesti motivoivilla toiminnoilla ei ole muuta palkintoa kuin toiminta itsessään. Toiminta tai työ on siis itsessään tekemisen ja tavoittelun arvoinen. Tällaisia toimintoja voivat olla tietokoneella ohjelmointi tai kalastus. Kummallakin voi ansaita elantonsa, mutta monet tekevät niitä pelkästä tekemisen ilosta. (Deci 1975, 23.) Ulkoiset palkinnot puolestaan tulevat yksilön ulkopuolelta ja ne ovat tulosta tehdystä toiminnasta. Ulkoisia palkintoja voivat olla palkka, ylennys, rakennettu talo tai työn teosta aiheutunut parempi maine työpaikalla. Ulkoiset palkinnot saattavat heikentää sisäsyntyistä motivaatiota ja mikäli palkinnot ovat työhön sidottuja ja etukäteen tiedossa, saattaa näistä johtuva ulkoinen motivaatio ohittaa sisäisen motivaation kokonaan (Deci 1975, 139–158). Toisin sanoen rahallinen palkka saattaa saada kalastajan luopumaan rakastamastaan onkimisesta ja aloittamaan tehokalastamisen pyyntialuksella. Ihmiset voidaan nähdä biologisina ja psykologisina organismeina, jotka pyrkivät itsenäisesti kasvamaan ja olemaan samalla tasapainossa itsensä ja sosiaalisen ympäristönsä kanssa. Sisäiset, psykologiset, tarpeet olla itsenäinen ja samalla tasapainossa ympäröivän sosiaalisen maailman kanssa tarvitsevat tukea ympäröivältä maailmalta. Sisäinen motivaatio on yhteydessä ihmisen luontaiseen uteliaisuuteen ymmärtää ja muokata omaa suhdettaan ympäröivään maailmaan. (Deci & Ryan 2000, 262.) Ryan ja Deci (2000) loivat itseohjautuvuusteorian, joka korostaa yksilön itsenäisyyttä, yhteisöllisyyttä ja kyvykkyyttä tietona omasta kyvystä työntekoon. Näiden voidaan nähdä olevan ehtona hyvinvoinnille sekä kehitykselle ja ne toimivat hyvinä ympäristötekijöinä uteliaisuudesta kumpuavalle toiminnalle. Toimintaa rajoittava ohjaus ja vaikutuksen tunteen rajoittaminen puolestaan vähentävät työn mielekkyyden määrää. Työntekijät kokevat sisäsyntyisesti motivoivat työtehtävät mielenkiintoisina ja nautittavina, kun taas ulkoisen paineen motivoimat tehtävät voidaan kokea rajoittavina tekijöinä ja pakollisena pahana. Ulkoisesti sanellut tehtävät saatetaan suorittaa puhtaasta velvollisuudentunnosta tai rangaistuksen pelosta. Jotkut tehtävät puolestaan

saatetaan kokea epämotivoivina, jolloin ei keksitä syytä suorittaa niitä. Sisäiseen motivaatioon perustuvat tavoitteet saattavatkin tyydyttää yksilöiden tarpeet paremmin kuin ulkoisesti sanellut tavoitteet. (Ryan & Deci 2000, 74–76.) Itseohjautuvuusteorian suurinta antia on huomion kiinnittäminen motivaation laatuun, eikä pelkästään määrään. Edellä mainittujen olosuhteiden luomisella voi olla mahdollista vaikuttaa työntekijöiden tarpeiden tyydyttämiseen ja motivaation luomiseen (Ryan & Deci 2000). Sisäsyntyinen motivaatio ja sen yhteys olosuhteisiin, joissa motivaatio voi kukoistaa, näyttäisi olevan tiiviissä yhteydessä tarveteoriana.

Joseph R. Nuttinin (1984) relationaalisen motivaatioteorian mukaan ihmisen motiivi on yksilön sisäisen tarpeen ja sitä vastaavan ulkoisen kohteen muodostama suhde (Nuttin 1984, 57–59, 211–216; Nurmi & Salmela-Aro 2005, 12). Sisäiset tarpeet saavat yksilön luomaan itserakennetut, henkilökohtaiset tavoitteet. Nämä tavoitteet muodostuvat kriteereiksi joiden perusteella arvioidaan ja valitaan omat käyttäytymistavat, suunnitelmat ja strategiat (Nuttin 1984, 195). Murray (1938; 2007, 115–123) loi tarpeiden rinnalle ulkoisen paineen käsitteen, joka kuvastaa sosiaalisen ympäristön yksilöön luomia paineita tietynlaisiin tavoitteisiin ja odotettuihin käytösmalleihin. Murrayn (2007, 122) mukaan paineen käsitteestä tulee ymmärtää niin todellinen, olemassa oleva ulkoinen paine (alfa paine), kuin myös yksilön kokemus ja tulkinta ulkoisesta paineesta (beeta paine). Yksilöiden sosiaalisista suhteista ja ympäristöstä johtuen heidän tavoitteensa ja motivaationsa eivät ole aina kokonaan heidän omiaan, vaan ne saattavat perustua ulkoiseen paineeseen ja ympäristön normeihin (Jokisaari & Nurmi 2005, 413–414). Nuorten aikuisten ja valmistuneiden opiskelijoiden sosiaaliset suhteet ja heidän asemansa sosiaalisissa arvojärjestyksissä saattavat määrittellä heidän tavoitteitaan, valintojaan ja motivaatiotaan suuresti. Vanhemmat ja kaverit saattavat painostaa tai ohjata yksilön johonkin opiskelupaikkaan, varustettuna heidän näkemyksillään tulevaisuuden elämästä ja työurasta. Vastavasti nämä saattavat ohjata yksilön hakeutumaan johonkin heidän haluamaansa ammattiin tai tietynlaisiin työpaikkoihin. (Tynkkynen ym. 2012, 454–456.) Suorituskeskeiset ja tavoitehakuiset sosiaaliset ympäristöt saattavat edesauttaa kunnianhimoisen työpaikan löytymistä, ja sitä kautta oman sosiaalisen statuksen säilyttämistä halutulla työllä ja korkealla tulotasolla. Yksilön korkea asema omassa sosiaalisessa verkostossaan saattaa kuitenkin kertoa hänen henkilökohtaisista voimavaroistaan, ja näin ollen ennustaa menestymistä työelämässä. Löysemmät sosiaaliset suhteet voivat puolestaan olla työelämän kannalta parempia kuin vahvemmat siteet, sillä tällöin yksilöt saattavat hakeutua helpommin ja intensiivisemmin uusiin sosiaalisiin piireihin. Näin yksilöt voivat parantaa omia asemiaan työorganisaatioissaan. Siirtymä koulusta työpaikan organisaatioon saattaa tosin muuttaa yksilön arvoja kohti työnantajan arvoja, ja näin kenties muuttaa myös yksilön arvostamia asioita, tarpeita, tavoitteita ja määränpäitä. (Jokisaari & Nurmi 2005, 424–426.) Näin ollen ulkoisilla tekijöillä ja sosiaalisilla suhteilla on vaikutusta yksilöiden tarpeisiin ja ta-

voitteisiin. Ulkoisilla tekijöillä on vaikutusta haluan hakeutua tietynlaisiin organisaatioihin ja asemiin, sekä käyttäytyä tietynlaisesti. Ulkoiset ja sosiaaliset tekijät saattavat näyttellä suurtakin roolia yksilöiden motivaation suhteen.

### **2.5.2 Työnpöirreteoriat**

Raha ja muut palkkiot eivät välttämättä yksin selitä yksilöiden motivaatiota työskennellä. Työntekoon saattaa olla muitakin syitä, kuten Maslowin tarvehierarkian esittämä itsensä toteuttaminen. Toisaalta, vaikka yksilöt pitäisivät työstään, he eivät välttämättä koe rahallista kannustinta riittävänä nostamaan työtehoaan (Falgueras-Sorauren 2000, 939). Itse työ ja sen ominaisuudet saattavat olla yksi selittävä tekijä motivaatiolle. Mielenkiintoinen, monipuolinen ja haastava työ voi kenties olla yksilöille mielekkäämpi kuin tylsä, yksipuolinen ja kaavoihin kangistunut rutiininomainen työ. Vaihtelevuuden, itsenäisyyden ja vallan päätöksentekoon voidaan nähdä lisäävän haastetta työhön. Työnkuvan monipuolistaminen ja töiden kierrättäminen saattavat puolestaan lisätä vaihtelevuutta ja haastetta. (Ramlall 2004, 56.) Työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät eivät kuitenkaan ole välttämättä samoja tai päinvastaisia kuin työtyytymättömyyttä lisäävät tekijät (Herzberg ym. 1959, 40–51). Työtyytymättömyyttä lisäävät tekijät voivat olla vain alemman tason tarpeita tyydyttäviä hygienia-tekijöitä, jotka huonosti hoidettuna lisäävät työtyytymättömyyttä. Nämä hygienia-tekijät ovat usein ulkoisia, työntekijän sisäisistä lähteistä riippumattomia, kuten palkka, työyhteisö ja yrityksen johto. Motivoivat ja työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät, motivaattorit, kuvaavat puolestaan yksilön suhdetta hänen työhönsä. Motivaattorit saattavat auttaa tyydyttämään ylemmän tason tarpeita, kuten itsensä toteuttamista. Motivaattoreita saattavat olla tunnustuksen saaminen, työ itsessään tai kokemus oppimisesta. (Herzberg ym. 1959, 112–119.) Herzbergin motivaatioteorian mukaan ulkoisten hygienia-tekijöiden tulee olla kunnossa mutta ne eivät itsessään lisää työtyytyväisyyttä. Tällöin motivointi saattaa kummuta eri lähteistä yksilön sisältä. Vaikkakin raha voi olla suurin syy hakeutua töihin, on valtaväestön piirissä kenties vallassa ollut käsite rahallisen palkan hallitsevuudesta motivaation lähteenä harhaa. Raha on pelkkä hygienia-tekijä, joka ei tee työstä mielekkästä tai motivoivaa, eikä se todennäköisesti hallitsevissa määrin edistä sopeutumista ja sosialisatiota.

Työntekijä saattaa kokea motivaatiota tuntiessaan henkilökohtaista vastuuta työstään, työn ollessa hänelle merkityksellinen ja hänen ollessa tietoinen työpanoksensa vaikutuksesta suoritukseen (Hackman ym. 2005, 77–79). Työnkuvat tuleekin kenties järjestää niin, että ne luovat yksilölle kokemuksen vastuusta ja merkityksellisyydestä, sekä tuovat hänelle tiedon hänen panoksensa tuloksista (Pinder 1984, 234–265). Työnkuva ja hygienia-

tekijät näyttäisivät olevan tärkeitä motivaation kannalta. Sosialisaaion kannalta toimenkuvan merkitys lienee suuri, ja yksilöt saattavat sopeutua paremmin toimenkuvaan ja rooliin joista itsessään pitävät.

### 2.5.3 *Odotusarvoteoriat*

Victor Vroomin (1964) motivaatioteorian mukaan yksilöt tekevät päätöksiä eri toimintojen välillä perustuen heidän oletukseensa niiden vaikutuksesta haluttuun lopputulokseen. Motivaatio on tulosta yksilön odotteesta sille, millaiseen suoritukseen vaivannäkö johtaa, millaisiin tuloksiin suoritus johtaa ja kuinka paljon yksilö haluaa juuri tätä lopputulosta. Tätä lopputuloksen haluttavuutta voidaan kutsua arvoksi tai ennemminkin tunnearvoksi (valence). (Vroom 1964, 15.) Vroomin malli ei kerro tarkalleen mikä motivoi yksilöitä mutta se tarjoaa kognitiivisten muuttujien prosessin, joka heijastaa yksilöiden eroja motivaatiossa. Yksilöt eivät välttämättä toimi vain sisäisten toimintojen, tarpeiden tai palkkioiden ajamana, jolloin he käyttäytyvät rationaalisesti todennäköisyysarvioidensa, uskumustensa ja käsitystensä pohjalta. (Lunenburg 2011, 5.)

Työstä saatavat palkinnot voivat olla ulkoisia, kuten palkka ja arvostus työyhteisössä, tai sisäisiä, kuten omanarvontunto ja itsensä toteuttaminen. Ulkoiset palkinnot liittyvät työolosuhteisiin ja ovat toisten antamia. Sisäiset palkinnot puolestaan syntyvät suorituksesta itsestään. Ulkoisten palkintojen voidaan nähdä tyydyttävän alemman tason tarpeita ja sisäisten palkintojen korkeamman tason tarpeita. (Lawler 1969, 428–429.) Muuttamalla työnkuvaa voidaan täten vaikuttaa yksilöiden uskomukseen palkintojen todennäköisyydestä kulloisellakin vaivannäöllä (Lawler 1969). Kyvyt, luonteenpiirteet ja roolien hahmotus ennustavat suorituksen onnistumista suoritettulla vaivannäöllä, ja kyvykkäämmät yksilöt saattavatkin päästä haluttuun lopputulokseen vähemmällä vaivalla kuin toiset. Tämän johdosta saavutettu työtyytyväisyys saattaa vaihdella, sillä työtyytyväisyys määräytyy koetun panoksen ja hyödyn suhteena. (Lawler & Porter 1967, 27–28; Lawler & Suttle 1973.) Työ saattaa kuitenkin itsessään tuoda tyytyväisyyttä, kuten Decin (1975) ja Ryanin (Ryan & Deci 2000) teoriat osoittavat.

Sosiaalis-kognitiivisten teorioiden (esim. Bandura 1977; 1986) oletusten mukaan yksilöt eivät ainoastaan reagoi ulkoisiin ärsykkeisiin, vaan pystyvät oppimaan kokemuksistaan ja havainnoistaan. Opimme omista kokemuksistamme, mutta myös toisia seuraamalla. (Bandura 1986, 47–51; 108–115.) Oppimisesta seuraa se, että olemme kykeneviä ennakoimaan ja suunnittelemaan tulevaisuuttamme (Bandura 1986, 182–217). Teorioiden mukaan yksilöt eivät ainoastaan pysty, vaan myös ennakoivat ja harkitsevat toimiaan. Näin he voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Bandura 1986, 182–217; 2001, 7–11.) Yksilöt saattavat siis tarkoin harkita millaiseen ammattiin he ovat kykeneviä koulutautumaan tai millaisiin työtehtäviin he voivat hakeutua. Työpaikalla työntekijät voivat



harkita miten töitä kannattaa tehdä ja mistä toiminnoista on hyötyä. Kynnys aloittaa toiminta voi olla suuri, mikäli työntekijä kokee, että työstä ei ole hänelle hyötyä.

Yksilöiden motivaatioon toimia vaikuttavat tilanneriippuvaiset riskioletukset, tulso-dotukset ja tunne omasta pystyvyydestä (engl. self-efficacy) olla kykenevä vaikuttamaan toimintaan ja lopputuloksiin. (Bandura 1977, 79; 1986, 391.) Banduran (1977; 1986) teorioiden avulla voidaan ymmärtää miten ympäristö, persoonallisuustekijät ja yksilön käytös vaikuttavat toisiinsa. Jokaisen tilanteen, ympäristön ja yksilön ollessa ainutlaatuisia suhteessa toisiinsa, voidaan helposti olettaa, että samankaltaistenkin yksilöiden käytös voi vaihdella eri tilanteissa. Erityisesti tunteella omasta kyvystä ja mahdollisuudesta vaikuttaa omalla toiminnalla lopputulemiin on suuri vaikutus motivaatioon tehdä työtä. (Bandura 1986, 391–409.) Tämä pystyvyys saattaa pohjimmiltaan olla yhteydessä tunteeseen siitä, että pystyy hallitsemaan omaa käytöstään. Ennen kaikkea se on kuitenkin tunne siitä, että pystyy omalla käytöksellään vaikuttamaan toiminnan lopputulemiin. Mikäli yksilö ei usko pystyvänsä vaikuttamaan omalla käytöksellään toiminnan lopputuloksiin, saattaa hän suhtautua tehtäviin kovin vastahakoisesti tai jättää kokonaan toimimatta. Työntekijät saattavat siis vältellä tehtäviä, joiden eivät usko olevan merkityksellisiä lopputuloksille tai omille tavoitteille, ja keskittyvät merkityksellisiksi kokemiinsa tehtäviin. Uusi tulokas saattaa jättää toimimatta proaktiivisesti, mikäli ei koe, että ennakointi, toimeliaisuus ja lisätöiden tekeminen vaikuttavat työn lopputuloksiin tai omaan sopeutumiseen. Työntekijät saattavat vältellä tehtäviä, joista eivät usko suoriutuvansa, ja hakeutuvat tehtäviin, joista tietävät suoriutuvansa hyvin. Pystyvyyden tunne saattaa siis vaikuttaa yksilöiden tavoitteisiin tai kokonaisen ammatin valintaan. (Bandura 1986, 393–396.)

Pystyvyyden tunteeseen vaikuttavat ensiksikin tieto aikaisemmista kokemuksista (engl. enactive attainment). Myönteiset kokemukset onnistumisista lisäävät yksilöiden uskoa omaan kykyihinsä ja epäonnistumiset heikentävät niitä. Mikäli yksilön elämänsä aikana on ollut paljon myönteisiä onnistumisia, saattaa tämän usko omaan kykyihinsä olla niin korkealle tasolle vakiintunut, että sitä on vaikea saada laskemaan. Tällaiset yksilöt saattavatkin laittaa mahdolliset epäonnistumiset tilannetekijöiden, liian vähäisen vaivannäön tai riittämättömän suunnittelun syyksi. Vaikeuksien voittaminen voi lisätä uskoa omaan kykyihinsä. Kokemusperäisellä tiedolla omista kyvyistä on siis vaikutusta tunteeseen omasta pystyvyydestä. (Bandura 1986, 399.) Sijaiskokemukset (engl. vicarious experience) liitetään puolestaan toisten seuraamiseen. Mikäli yksilö on nähnyt toisen yksilön pystyvän johonkin suoritukseen, saattaa se olla hänelle suurena todisteena myös omasta kykyineen kykyihinsä kyseiseen, tai edes samansuuntaiseen suoritukseen. Mikäli yksilö ei ole nähnyt tai kuullut, että joku olisi aiemmin suoriutunut jostain tehtävästä, ei tämä välttämättä kovin helpolla usko omaan kykyihinsä pystyä tuohon suoritukseen. (Bandura 1986, 399–400.) Tällainen itsensä vertaaminen muihin saattaa olla yleistä työpaikoilla ja muissa organisaatioissa. Sanallinen vaikuttaminen ja toisten ihmisten vakuuttelu (engl. verbal persuasion) tarkoittavat sitä, miten sosiaalisina eläiminä ihmiset saattavat toisten ihmisten

ansioista muuttaa mielipidettään ja suunnitelmiaan. Toisin sanoen, toiset ihmiset voivat suostutella meidät tekemään jotain, mitä emme muutoin olisi tehneet. Toisten ihmisten puheet saattavat toisaalta lannistaa meitä, ja saada meidät menettämään uskoa omiin kykyihimme tai toiminnan vaikuttavuuteen. (Bandura 1986, 400–401.) Vertaistyyntekijät saattavat luoda uskoa yksilön kykyyn suoriutua työtehtävistään. Toisaalta ilkeä ja liian hallitseva esimies voi rajoittaa työhaluja ja motivaatiota. Usein ihmiset tekevät päätöksiä fysiologisen tilansa ja omien tunnereaktioidensa perusteella (engl. physiological and affective states). Fyysisesti erittäin heikot tuskin tuntevat pystyvänsä toimimaan hengenpelastajana tai palomiehenä. Epäonnistumisen pelko saattaa saada ihmiset jättämään joitain asioita pois omien mahdollisuuksiensa listalta. Toiset saattavat puolestaan tuntea kykenemättömyyttä, koska pelkäävät tulevansa naurunalaisiksi tai muutoin henkisesti loukatuiksi. Tunteiden kiihottamisella saattaakin siis olla suurta vaikutusta pystyvyyden tunteeseen tai suunnitelmiin omista tekemisistä. (Bandura 1986, 401; 1977, 82–83) Näiden tietojen valossa tunne omasta pystyvyydestä saattaa vaikuttaa niin jokapäiväiseen työntekoon, kuin myös tavoitteisiin ja suurempiin valintoihin elämän suhteen (Bandura 1977, 80–85; 1986, 399–401). Pystyvyyttä ei pidä yhteydessä sosialisatioon sekoittaa liikaa itsetuntoon tai ylpeyteen. Kaikki tunteet tosin todennäköisesti vaikuttavat sosialisatioon.

Riski- ja tulosodotukset tai pystyvyys yksinään eivät välttämättä selitä kaikkea. Perimmäisten itsearviointien teoria (engl. core self-evaluations theory) on laaja käsite, jonka mukaan yleisen pystyvyyden tunteen lisäksi itsetunto, tunteiden vakaus, tunteiden pysyvyys ja itsehillinnän ympäristö vaikuttavat yksilön arviointeihin oman toiminnan vaikuttavuudesta (Judge ym. 1997). Yksilöiden perimmäiset itsearviointit, kuten omanarvontunto, kyvykkyys, kompetenssi ja pystyvyyden tunne saattavatkin vaikuttaa sosialisatiotaktiikoiden vaikuttavuuteen. Mitä parempi perimmäinen itsearviointi, sitä todennäköisemmin suurempi työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon aiheutuvat institutionaalista taktiikoista. (Song ym. 2015.) Näiden tietojen valossa odotusarvoteoria näyttää olevan yhteydessä tarveteoriaan. Osaltaan odotusarvoteoria on yhteydessä sosialisatiion lopputulemiin ja käytettyihin sosialisatiotaktiikoihin.

#### **2.5.4 Tavoiteteoriat**

Edellä käsiteltiin motivaatioteorioita, joiden avulla voidaan ymmärtää niitä ihmisten fysiologisia, psykologisia ja sosiaalisia kannustimia, jotka ohjaavat toimintaa. Yksilön tavoitteisiin voivat vaikuttaa niin tarpeet, ulkoiset paineet, kuin myös tunne omasta pystyvyydestä. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta ihmisyksilöt voivat, ja usein myös asettavat itselleen tavoitteita. Tutkimuksen painopisteen ollessa tulokkaiden tavoitteissa ja niihin liittyvissä motivaatiotekijöissä, on syytä keskittyä erityisen tarkasti tavoiteteoriaan.

Tavoiteteorian mukaan ihmisen päämäärät ohjailevat hänen toimintaansa. Ajallisesti pysyvämpinä arvoina voidaan nähdä ne asiat mitä ihminen pitää hyödyllisenä ja tavoittelemisen arvoisena. Näihin verrattuna tavoitteita voidaan kuitenkin tarkastella enemmän tehtävä- ja tilannesidonnaisina. Poliittisella uralla eteneminen voi olla esimerkki arvostettavasta asiasta. Tällöin tavoitteena on päästä puolueen puheenjohtajaksi tai ministeriksi. (ks. esim. Vartiainen & Nurmela 2005, 192.) Koska päämäärät ja tavoitteet voidaan ihmisen elämänkaaren aikana nähdä ensisijaisina motivaation lähteinä, saattaa tavoiteteoria selittää mikä saa toiset yksilöt suoriutumaan työtehtävistään paremmin kuin toiset (Latham & Locke 2013, 3–4). Tavoiteteoria lähteekin liikkeelle siitä perusoletuksesta, että tiedostetut tavoitteet ja aikomukset ohjaavat ihmisen toimintaa (Locke & Latham 1990; Latham & Locke 2013). Tavoiteteorian tutkimukset ovat työmotivaation saralla johtaneet seuraaviin johtopäätöksiin (Latham & Locke 2013, 11; Latham & Brown 2006):

- korkealle asetettu, selkeä tavoite johtaa parempiin suorituksiin kuin ei tavoitetta ollenkaan tai määrittelemätön tavoite, kuten tee parhaasi
- tavoitteen vaikeus ja vaativuus ovat lineaarisessa yhteydessä suorituskyykyyn
- kilpailu, palaute suorituskyyvystä ja osallistuminen päätöksentekoon vaikuttavat suorituskyykyyn vain siinä määrin, että ne johtavat yksilön tarkan ja korkean tavoitteen asettamiseen.

Mahdottomaksi koetun tavoitteen saavuttamisesta luvattu palkkio saattaa tosin laskea motivaatiota, joten vaikeuden ja vaativuuden lineaarisuus suorituskyykyyn kääntyy erään pisteen jälkeen laskuun (Lee ym. 1997). Tavoiteteorian mukaisia tuloksia heikentävät tai vahvistavat välittäjämuuttujat, kuten kyykykyys, sitoutuminen, työn vaikeus ja tilannetekijät (Latham & Locke 2013, 11). Palkkiot, rangaistukset, painostus ja vertaistyöntekijöiden roolimallit ovat puolestaan esimerkkejä tilannetekijöistä (ks. esim. Vartiainen & Nurmela 2005, 192). Palkkiot ja rangaistukset menevät vahvistamisteorian piiriin, jonka mukaan palkkio, kiitos tai muu tunnustus parantaa suoritusta. (ks. esim. Vartiainen & Nurmela 2005 191.) Korkeat tavoitteet voivat johtaa korkeisiin suorituksiin, jotka puolestaan saattavat johtaa palkintoihin. Palkinnot puolestaan voivat johtaa korkeampaan tyytyväisyyteen. (ks. esim. Latham & Pinder 2005.) Palkinnot, suoritukseen sidotut palkkiot ja palkka itsessään saattavat olla tavoittelun arvoinen asia, mutta kuten työnpiirreteorioiden yhteydessä on todettu, eivät ne selitä työmotivaatiota kuin pieneltä osalta. Ne saattavatkin vahvistamisteorian mukaisesti soveltua parhaiten mekaanisiin ja rutiininomaisiin töihin. Taloudelliset kannustimet saattavat kuitenkin yhdistettynä tarkkoihin ja haasteellisiin tavoitteisiin selittää suorituksen korkeaa tasoa. (ks. Vartiainen & Nurmela 2005, 192.)

Leontjevin (1977, 166) teorian mukaan motiivit ovat arvojärjestyksellisiä. Suurimmat ja kauaskantoisimmat motiivit ohjaavat ylimmän tason toimintaa. Tätä toimintaa toteutetaan toisilla toiminnoilla, joilla on omat motivoivat tavoitteensa. Toiminnot puolestaan suoritetaan erilaisten tekojen kautta, joilla on omat alatavoitteensa. (Leontjev 1977, 91–106.) Motiivin ollessa tulla yhteiskunnan hyväksymäksi, voi tavoitteena olla tulla hyväksi

poliitikoksi ja alatavoitteina kouluttautua poliittisen historian alalla ja pyrkiä tiedekuntaan pääsykokeiden kautta. Näitä vastaaviksi teoiksi muodostuu rahojen hankkiminen pääsykoekirjoihin ja opiskelu. Toiminnoiksi muodostuu valmistuminen, vaaleihin osallistuminen ja kampanjointi. Toiminnaksi puolestaan muodostuu poliitikkona toimiminen. Motiivihierarkiat ovat yksilöllisiä ja toiset asettavat työnteon suuremmalla sijalle elämässä, kun taas toiset arvostavat ilonpitoa ja kolmannet läheisiään. Ihmisten tavoitteet voivat siis olla kovin erilaisia, ja motiivit sekä toiminta voivat vaihdella ihmisten kesken. Yksilöllisten arvojärjestysten kautta onkin mahdollista ymmärtää ihmisten luonnetta ja tyylipiirteitä. (Leontjev 1977.) Kokonaisuudessaan ja suuressa mittakaavassa ihmiset ovat kuitenkin melko samanlaisia keskenään, ja tavoittelemme samoihin biologisiin, evolutiivispsykologisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin perustuvia asioita, joita tunteemme ja moraalimme ohjailevat. Yhdistävänä tekijänä ihmisillä on työn tekeminen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työntekijän motivaatiolla ja henkilökohtaisilla tavoitteilla saattaa olla vaikutusta siihen, miten työntekijä käyttäytyy organisaatiossa, ja hakee ohjausta, tietoa tai palautetta. Kulttuurissamme on uskomus, jonka mukaan pyrkimykset elämäntavoitteisiin ovat ennalta ehto onnellisuuteen. Monet hyvinvointiteoriat ovat luonteeltaan sellaisia, että tarpeiden, tavoitteiden ja halujen täyttäminen on yhteydessä onnellisuuteen. (Emmons 1986, 1058.) Littlen (1983) mukaan ihmisillä on henkilökohtaisia tavoitteita. Tavoitteet voidaan nähdä henkilökohtaisina projekteina, jotka vaihtelevat arkipäiväisistä asioista kauaskantoisempiin elämäntehtäviin. Littlen mukaan henkilökohtaiset projektit ja tavoitteet etenevät vaiheissa. Ensimmäisessä vaiheessa tavoitteen olemassaolo tunnistetaan, ja mahdollisuudet sen saavuttamiseen arvioidaan. Arvion perusteella yksilöt voivat päättää tavoitella tuota tavoitetta tai aloittaa projektin. Toisessa vaiheessa voidaan tehdä suunnitelmat ja tarvittavat järjestelyt projektin toteuttamiseksi. Kolmannessa vaiheessa projekti suoritetaan ja sitä pyritään hallitsemaan. Lopuksi projekti päätetään ja siitä voidaan luopua, siirtyen uusiin projekteihin. Projektit saattavat usein ilmaantua rinnakkain. Toiset projektit ovat suurempia ja tärkeämpiä kuin toiset. (Little 1983, 277–290.) Little kehitti oman analyysimenetelmän ja mittarit, joilla voidaan tutkia yksilöiden henkilökohtaisia tavoitteita. (Little 1983.) Tässä tutkimuksessa käytettävässä aineistossa tavoitteita on mitattu ja tutkittu mukailtuna Littlen (1983) menetelmällä (Dietrich ym. 2012, 84–85).

Tutkimusten mukaan (esim. Emmons 1986) eri yksilöillä on eri tavoitteita elämässä. Nämä tavoitteet ohjailevat yksilöiden toimintaa niin työpaikoilla, kuin elämässä yleensä. Emmonsin (1986) mukaan tavoitteiden tavoittelu suunnitelmallisen toiminnan kautta on juuri se mekanismi, joka saa yksilöt toimimaan. Eri yksilöt käyttävät kuitenkin kukin omien yksilökohtaisten ominaisuuksiensa mukaisia psyykkisiä ja fyysisiä ponnisteluja kohti noita tavoitteita. Lisäksi kokemukset ja tunteet tavoitteiden saavuttamisesta vaikuttavat tavoitteluhaluun tasoon. (Emmons, 1986.) Motivaation voidaan nähdä olevan

sitä suurempi, mitä enemmän yksilö näkee vaivaa tulosten eteen. Vertaamalla omaa edistymistään tai saavutuksiaan haluttuihin lopputulemiin, voi työntekijä tuntea joko stressiä tai tyytyväisyyttä. Tämä riippuu siitä, onko edistyminen haluttua aikataulua jäljessä vai edellä. Nopeampi edistyminen saattaa mahdollistaa hengähdystauon ja voimavarojen keskittämisen muihin asioihin. (Diefendorff & Seaton 2015, 683.) Yksilöiden oma toiminta ei kuitenkaan selitä kokonaan tavoitteiden saavuttamista. Tällöin yksilöiden sosiaalinen pääoma omien sosiaalisten verkostojen, kuten perheen, suvun, ystävien ja työkavereiden kautta mahdollistaa pääsyn haluttujen voimavarojen luo. Tämä tekee toiminnasta mahdollista. Toisaalta yksilöt saattavat nähdä vaivaa päästäkseen haluttuihin sosiaalisiin verkostoihin. (Jokisaari 2005, 69–77.) Ponnistelut tavoitteita kohti kuitenkin ilmenevät erilaisissa ulottuvuuksissa, kuten sitoutumisessa organisaatioon ja odotuksissa onnistumiseen (Emmons 1986). Motivaatio joka ajaa yksilöt proaktiiviseen käytökseen organisaatioissa saattaa olla yksi tällainen ulottuvuus, joka määrittelee sosialisointilopputulemia ja sen onnistumista. Sosiaalisen kognition teorioiden (esim. Bandura 1977) mukaan ihminen ei olekaan pelkkä ulkoisiin ärsykkeisiin reagoiva kone, ollen ajatteleva ja oppiva yksilöllinen organismi, joka toimii luovasti ja proaktiivisesti vaikuttaakseen omaan ympäristöönsä ja selviytymiseensä siinä kohti omia tavoitteita. Työpaikalla uusi tulokas saattaa siis oppia seuraamalla toisten käytöstä, millainen toiminta on omien tavoitteiden suhteen suotuisaa. Lisäksi tulokas voi oppia millainen käytös saattaa muodostua esteeksi ja hankaloittaa omien tavoitteiden saavuttamista. Vastaavasti työnantajat ja organisaatiot voivat toiminnallaan ja esimerkein opettaa työntekijöitä haluamilleen tavoille. (Bandura 2001, 11–17.)

Nurmi (1991) ja Salmela-Aro (Nurmi & Salmela-Aro 1997a) ovat muiden psykologien (esim. Nuttin 1984) lailla tutkineet ihmisen elämää tulevaisuuteen tähtäävänä toimintana. Ihmiset voivat asettaa tavoitteita tarpeiden, paineiden ja odotusten perusteella. Näiden tavoitteiden perusteella voidaan luoda suunnitelmia, joilla tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Suunnitelmat todennäköisesti perustuvat sen hetkisiin arvioihin omista kyvyistä ja tavoitteiden saavutettavuudesta. Jälkikäteen voidaan arvioida toimintaa, ja asettaa uusia tavoitteita sen hetkisten motiivien, kykyjen ja arvioiden perusteella. Tavoitteiden asettamiseen voivat vaikuttaa sukupuoli, sosioekonominen asema, pelot, huolet ja kiinnostuksen kohteet. Yksi olennaisia tekijöitä voi olla se kuinka pitkälle tulevaisuuteen tavoitteita asetetaan. Vanhemmat ihmiset saattavat kokemuksensa perusteella pystyä tekemään pidempiä suunnitelmia kuin nuoret. (Nurmi 1991.) Organisaatioissa pidemmälle tavoitteita asettavat saattavat hahmottaa kokonaiskuvan paremmin, ja pystyvät näin ollen keskittymään oikeisiin asioihin tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Keskittyminen oikeisiin asioihin saattaa vaikuttaa työtehtävien oppimiseen ja oman roolin selkeytymiseen.

Korkeiden mutta realistisesti saavutettavissa olevien tavoitteiden asettaminen ja niiden arvostaminen voivat johtaa pienempään työ- ja taloudelliseen rasitukseen tulevaisuudessa. Tämä saattaa johtua tavoitteiden asettamisesta johtuvasta energian keskittämisestä

työntekoon ja sitä kautta helpommasta sopeutumisesta työyhteisöön. (Dietrich ym. 2012, 89–90.) Yksilön motivaatio ja tavoitteet saattavat olla haitallisessa yhteydessä työhyvinvointiin. Tutkimusten mukaan työorientoituneet yksilöt, joiden elämän suurimpia tavoitteita on tehdä töitä mahdollisimman hyvin, ja jotka saavat suurimman tyydytyksen työnteosta, sairastuvat todennäköisimmin työuupumukseen ja kokevat loppuun palamisen (engl. burnout). Vastaavasti harrastuksiin keskittyneet jaksavat paremmin työssään, eivätkä koe työuupumusta ja loppuun palamista niin helposti. (Salmela-Aro & Nurmi 2004.) Korkea työmotivaatio saattaa olla siis haitallinen asia. Rajallisten voimavarojen johdosta yksilöiden tulisi valita juuri ne omat, toteutuskelpoiset, henkilökohtaiset tavoitteet. Yksilöiden voisi olla hyvä keskittyä niihin. Samalla voisi olla järkevää luopua tavoitteista, joiden saavuttaminen ei ole toteutuskelpoista (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 159). Kohentunut hyvinvointi ja motivaatio saattavat johtaa korkeampiin, vaikeammin saavutettaviin tavoitteisiin. Tällöin odotukset voivat jäädä saavuttamatta ja hyvinvoinnin taantumisen riski saattaa kasvaa. Tämän tiedon valossa motivaatio ja hyvinvointi saattavat toimia kasaantuvina noidankehinä. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 168.) Toisaalta ilman mahdottomina pidettyjen rajojen rikkomista ihminen tuskin olisi kehittynyt nykyiselle tieteelliselle ja teknologiselle tasolle. Korkealle asetetut tavoitteet mahdollistavat korkeat tulokset, ja niiden pohjalta uusien asioiden löytäminen voi tulla mahdolliseksi.

Korkealla pystyvyydellä ja tehokkuudella saattaa olla myönteinen vaikutus henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Toisaalta jatkuvaan ja pidemmän aikavälin suorituskyykyyn ne voivat vaikuttaa haitallisesti. Näin voisi käydä silloin, kun yksilön tavoitteet eivät ole lähtöisin hänestä itsestään. Tällöin ne ovat muiden sanelemia. Manipuloitu tavoitteiden taso saattaa tosin ennustaa suorituskyykyä myös myönteisesti. Pystyvyyden tunne puolestaan saattaa ennustaa hyvää suorituskyykyä vaikeiden tavoitteiden olosuhteissa. Olosuhteilla saattaakin olla ratkaiseva vaikutus pystyvyyden, suorituskyydyn ja tavoitteiden väliin suhteisiin. (Vancouver ym. 2001, 616–618.)

Tavoitteet ohjailevat osaltaan yksilöiden käytöstä, mutta niitä ei ehkä kannata tarkastella liian tarkasti tai pitää niitä hallitsevina päätösten suhteen. Tavoitteen ja aikomuksen ero voidaan nähdä siinä, että aikomus on kognitiivinen esitys sekä tavoitteesta että siihen käytetyistä keinoista. Tämän oletuksen johdosta yksilöt saattavat valita aikomuksensa eivätkä pelkästään tavoitteesta johtuvia toimintoja. Käsitteiden ero tulee ottaa huomioon tutkittaessa yksilöiden tavoitteita. Silloin voidaan saada parempi kuva siitä, millaisia päätöksiä yksilöt todellisuudessa tekevät kokonaisvaltaisten toimiensa suhteen. (Tubbs & Ekeberg 1991, 195–196.) Kauaskantoiset ja suuret suunnitelmat tavoitteineen ovat kuitenkin usein liian epämääräisiä ja sitomattomia jokapäiväisen arkielämän ja työnteon oppaiksi ja kannustimiksi. Jokapäiväisen ja arkisen työnteon motivoimiseksi saatetaan tarvita siis joitain muita keinoja ja kannustimia kuin pitkántähtäimen tavoitteet ja suuret suunnitelmat. Työntekijät saattavat kuitenkin sietää suuriksikin kokemiaan epäoikeuden-

mukaisuuksia, vastoinkäymisiä ja jopa sosialisaaion kannalta tärkeän sopeutumisen häirintää, sillä ajatus tavoitteen saavuttamisesta saa heidät jatkamaan välillä epämiellyttäväl-täkin tuntuvaa toimintaa. (Bandura 2001, 6–9.)

### 2.5.5 *Yhteenveto motivaatioteorioista*

Työntekijöiden motivaatio näyttäisi muodostuvan sisäisten ajurien ja ulkoisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tarpeiden perusteella asetetut tavoitteet saattavat olla suurimmat tekijät jotka vaikuttavat motivaatioon. Toisaalta ympäristö- ja tilannetekijät saattavat vaikuttaa tarpeisiin ja tavoitteisiin. Tavoitteiden asettamiseen puolestaan vaikuttavat odotukset ja kokemukset omista kyvyistä sekä mahdollisuuksista. Työntekijän valitsema ala, mahdollinen ammatillinen koulutus ja kokemus voivat osittain olla takeena työn mielekkyydestä. Tilannetekijät ja ympäristö saattavat kuitenkin tehdä työstä vastenmielistä ja haaveiden ammatti muuttuu vastenmieliseksi. Esimerkkinä voidaan mainita samankaltaisuuden vähyys vertaisten ja esimiesten kesken, joka saattaa saada sosialisaaion epäonnistumaan ja tulokkaan tuntemaan itsensä ulkopuoliseksi ja ei-toivotuksi (Hurst ym. 2012). Vääränlainen ympäristö ja sopimattomat työtoverit saattavat saada kutsumustyönkin tuntumaan liian stressaavalta ja työntekijät päätyvät vaihtamaan organisaatiota. Odote oman suorituksen vaikutuksesta lopputulokseen riippuu todennäköisesti henkilökohtaisista tekijöistä, mutta myös ulkopuolisista tilannetekijöistä ja kokemuksesta organisaation sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta. Toivottomat näkemykset ja kuvitelmat työnteon hyödyttömyydestä saattavat saada työntekijän toimettomaksi ja alistuvaksi. Toisaalta sisäiset tekijät ja ulkoiset kannustimet saattavat olla suuria käynnistäjiä työntekijän toiminnalle.

Huomiota on syytä kiinnittää motivaation laatuun eikä pelkästään määrään. Toinen huomionarvoinen seikka on ihmisen luonnollisen iän ja kokemusten tuoma vaikutus motivaatioon. Eläkeikää lähestyvien ihmisten sisäiset ajurit saattavat olla täysin erilaiset kuin juuri koulusta valmistuneen ja työuraansa aloittelevan nuorukaisen. Varttuneemmat ihmiset ovat saattaneet ehtiä jo toteuttamaan ja kokemaan suuren osan tavoitteistaan, jolloin heidän mielenkiintonsa on jo kääntynyt toisiin kohteisiin. Kokeneemilla yksilöillä saattaa olla myös erilaiset tarpeet. Ihmisten roolit yhteiskunnassa, ja niihin liittyvät velvollisuudet sekä odotukset, ovat huomionarvoinen seikka tutkittaessa motivaatiota. (Vartiainen & Nurmela 2005, 193.) Sekä sisäiset ajurit että ulkoiset paineet ja mahdollisuudet saavat ihmiset toimimaan. Tässä tutkimuksessa käytettävän aineiston korostaessa tulokkaiden tavoitteita heidän elämässään ja työurallaan, on tulosten analysoinnissa ja johtopäätöksissä aiheellista keskittyä tavoiteteorioihin. Kaikkien motivaatioteorioiden yhteisvaikutusta saatetaan kuitenkin tarvita, kun selitetään yksilöiden sosialisaaion lopputulemia.

## Motivaatio ja sosialisatio

Ennakkoon täytyneet tai täyttymättömät odotukset ovat lähde, josta työntekijät johtavat tunteensa, uskomuksensa ja asenteensa työnantajaorganisaatiotaan kohti. Etenkin täyttymättömät odotukset saattavat hyvin todennäköisesti johtaa alempaan sitoutumiseen, korkeampaan räsitukseen, ja pienempään henkilöiden väliseen luottamukseen. (Taris ym. 2006, 256–257.) Yksilöt saattavat tehdä arvionsa odotusten täyttymisestä perustuen kokemaansa sosiaalisen vaihdannan pääomaan (Taris ym. 2006, 257). Mahdollista on, että täyttymättömät odotukset saavat palkitsemissä suhteissa itsensä kokevan työntekijän vetäytymään organisaatiosta. Näin ollen odotukset vaikuttavat suorasti työn loppu-lemiin, koskien myös sosialisatiön onnistumista. Epäsuorasti täyttymättömät odotukset vaikuttavat työntekijöiden sisäisiin työarvoihin, sillä kohtaamattomat sisäisten työarvojen tarpeet saattavat muuttua vähemmän tärkeiksi yksilölle. Päinvastoin he, joille kyseiset arvot ovat vähemmän tärkeitä, saattavat olla vähemmän motivoituneita oppimaan ja näkemään vaivaa työnsä eteen. (Taris ym. 2006, 266–267.) Täytyneistä ja kohdatuista odotuksista saattaa ajan myötä tulla entistä tärkeitä. Täyttymättömien ja kohtaamattomien odotusten tärkeys puolestaan voi vähentyä. Koettu työn laatu suhteissa odotuksiin näyttäisi näin ollen vaikuttavan sekä työntekijöiden motivaatioon työskennellä että heidän sosialisatiöprosessiinsa. Tämän johdosta organisaatiöiden kannattaakin ehkä pyrkiä pitämään uusien tulokkaiden odotukset mieluummin todenmukaisina kuin liian korkeina. (Taris ym. 2006, 267.)

Uusien tulokkaiden ja erityisesti vastavalmistuneiden odotukset saattavat olla hyvin erilaiset, kuin mitä todellisuus työpaikalla on. Tämä saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä ja epätyytyväisyyttä puolin ja toisin. Koulussa tai edellisessä organisaatiössa totuttu ei todennäköisesti ole samaa kuin uudessa organisaatiössa. Sosialisatiöprosessit ja taktiikat saatetaan kokea tulokkaiden puolelta niin tulkinnanvaraisiksi ja vaikeiksi, että syntyy väärinymmärryksiä ja kohtaamattomia odotuksia. Tulokkaat pyrkivätkin järjeistämään tapahtumien kulkua, kun kokemukset eivät vastaa odotuksia. (Korte ym. 2015.) Louisin (1980) mukaan organisaatiön toiminnan ja sopeutumisen järjeily omiin ajatuksiin ja toimintaan sopivaksi auttaa tulokkaiden selviytymistä, ja on siten tärkeä osa sosialisatiöprosessia. Esimiehet saattavat odottaa tulokkailta enemmän proaktiivista otetta työhön, kun taas tulokkaat olettavat saavansa selkeitä ohjeita ja ohjausta. Esimiehet saattavat tarkkailla tulokkaan kykyä mennä odotetun suorituskyvyn yli ja tehdä enemmän kuin vaaditaan. Tulokkaat eivät tällaista välttämättä osaa odottaa, ja tyytyvät tekemään vain oletetut ja pyydetyt tehtävät. Työtövereiden auttaminen tulokkaan opastamisessa ja sopeutumisessa saattaa jäädä tulokkaiden olettamaa tasoa vähäisemmäksi, ja tulokkaat saattavat kokea räsitusta ja turhautumista. Tämä voi johtua siitä, etteivät he tunne muiden hyväksyvän heitä tarpeeksi yhteisöön. Näistä epäselvyyksistä saattaa aiheutua sekaannuksia, tai jopa



riitoja työpaikoilla, kun esimiehet luulevat tulokkaiden koulutuksen olleen harhaanjohtavaa tai vajavaista. Tämä voi johtua tulokkaiden oletusten kohtaamattomuudesta työyhteisössä. Tulokkaat ovat saattaneet koulussa tai muualla tottua erilaisiin käytäntöihin. Hyvä keskusteluyhteys esimieheen ja vertaisten mentorointi saattavatkin olla tärkeässä roolissa tulokkaan sopeutumisessa. (Korte ym. 2015.) Pahimmillaan kokemusten kohtaamattomuus omien tavoitteiden kanssa saattaa alentaa tulokkaan työmotivaatiota ratkaisevasti, ja johtaa hänen lähtemiseensä organisaatiosta. Toiselta kantilta katsottuna organisaation sisäpiiriläiset ja esimiehet saattavat kokea tulokkaan sopimattomaksi organisaatioon. Ensimmäiset päivät, viikot ja kuukaudet ovat tärkeässä roolissa sopeutumisen kannalta, mutta muutoksista johtuen sopeutumattomuus tai sopeutuminen saattaa syntyä missä vaiheessa organisaatiouraa tahansa. Organisaatioiden esimiesten saattaakin olla aiheellista paitsi tarjota voimavarat ja keinot tulokkaille tavoitteiden saavuttamiseen, mutta myös aktivoida ja kannustaa heitä tarkentamaan ja uudelleenmäärittämään pyrkimyksensä vastaamaan työn vaatimuksia ja organisaation odotuksia. (Maier & Brunstein 2001, 1039–1040.) Esimiehien tuki voi olla ratkaisevaa sosialisointien lopputulemien kannalta. Jokisaari ja Nurmi (2009) raportoivatkin tutkimuksessaan, että mitä suurempi pudotus esimieheltä saadussa ohjauksessa, sitä suurempi pudotus rooliselkeydessä ja työtyytyväisyydessä. Lisäksi palkkatason nousun oli havaittu olevan sitä hitaampaa, mitä suurempi oli esimiehen tuen väheneminen noin 6–21 kuukauden aikana, jona esimiehen tuen havaittiin vähenevän. (Jokisaari & Nurmi 2009, 538–540.)

Myönteinen tai kielteinen palaute saattavat molemmat aiheuttaa työmotivaation lisääntymistä. Kielteisen palautteen aiheuttamaa kasvua voidaan selittää turhautumisesta johtuvasta tahdosta onnistua sekä halusta näyttää. Kielteinen palaute saattaa laskea motivaatiota, mutta näin tehdäkseen sen pitäisi olla tarpeeksi ankaraa ja saada työntekijä ikään kuin luovuttamaan. (Shanab ym. 1981, 200–204.) Palaute saattaa selkeyttää yksilön käsitystä hänen suorituksestaan, ja siitä mitä häneltä odotetaan. Esimiehen antaessa työntekijälle asiallista palautetta oikeissa olosuhteissa, saattaa työntekijän tuottavuus parantua selkiytyneen tilanteen ansiosta. Tämä voi johtua roolin selkeytymisestä, tai pystyvyyden tunteen kasvusta. Mikäli työntekijä mieltää palautteen olevan hänen kehitystään varten, saattaa se kasvattaa työntekijän motivaatiota. (Kaymaz 2011, 131.)

Proaktiivisuus voidaan nähdä ennakoivana käytöksenä, jonka avulla työntekijät pyrkivät vaikuttamaan itseensä ja ympäristöönsä (Grant & Ashford 2008, 8). Proaktiiviset työntekijät ovat keskittyneitä tietoisesti muuttamaan joko itseään, toisia työntekijöitä tai ympäristöään (Grant & Ashford, 2008, 9). Tulokkaat jotka haluavat erottua muista saattavat olla proaktiivisempia kuin muut. Tällainen käytös voi olla todennäköisempää organisaatioissa, joissa on paljon tulokkaita tai organisaation arvomaailmaa korostaa omaaloitteisuutta. (Ashford & Nurmohamed 2012, 18–19.) Jotkut tulokkaat saattavat arkailla olla proaktiivisia ja pyytää apua, sillä he voivat pelätä, että se saa heidät näyttämään osaa-

mattomilta tai muutoin huonoilta. Näin ollen he punnitsevat kannattavammaksi olla ole-matta oma-aloitteinen. Vastavuoroisesti esimiesasemaan oletetulla korkealla osaamista-solla ja vahvoilla uskomuksilla tulevat saattavat olla haluttomia pyytämään apua. Tämä voi johtua siitä, että he luulevat heiltä odotettavan tietynlaista osaamista. Esimiehestä voi siis olla nöyryyttävää tai käytäntöjen vastaista kysyä neuvoa alaisilta tai vertaisilta. (Hurst ym. 2012, 120.) Työympäristö, vertaistyöntekijät, esimiehet ja kulttuuri joko vahvistavat tai heikentävät työntekijän oma-aloitteisuutta ja proaktiivisuutta. Tarkasteltaessa proak-tiivisuutta prosessina, nousevat innokkaasta odotuksesta johtuva ennakointi, suunnittelu ja toiminta sen keskiöön (Grant & Ashford 2008, 10–11). Innokas odotus ei välttämättä ole ainoa syy noille kolmelle vaiheelle. Mahdollista on, että ne johtuvat aiemmin opituista käytösmalleista. Ne voivat johtua koetusta arvomaailmasta, koskien velvollisuuksien hoi-tamista ja työntekoa. Proaktiiviset työntekijät saattavatkin toimia motivaationsa ajamina, ja tavoittelevat aktiivisesti asettamiaan tavoitteita. Motivoitunut työntekijä saattaa mitä todennäköisemmin olla proaktiivinen uudessa työssään, jos hän omaa tarpeista johtuvat korkeat tavoitteet ja saavuttaakseen tavoitteensa hänellä on tarve tulla huomioiduksi. Li-säksi tällaisella työntekijällä voi olla itsevarmuus ja pystyvyyden tunne oman työnteon vaikutuksesta onnistumiseen. Joka tapauksessa proaktiivinen käytös näyttäisi olevan ta-voitteiden saavuttamisen halun, arvojen, velvollisuuden tunnon, tarpeen työskennellä, it-sensä toteuttamisen ja odotusten kautta yhteydessä motivaatioon.

Sosialisaation lopputulemien on havaittu olevan yhteydessä yksilöiden työtavoitteisiin (Maier & Brunstein 2001). Työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen ovat yhtey-dessä henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Työntekijät jotka sitoutuvat omiin työtavoitteisiinsa ja kokevat organisaation mahdollistavan heidän tavoitteensa saavuttamisen, tuntevat to-dennäköisesti suurempaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Työtyytyväi-syys ja sitoutuminen organisaatioon saattavat tutkimusten mukaan laskea, mikäli työnte-kijä kokee, ettei voi saavuttaa tavoitettaan organisaatiossa. Näiden asenteiden on todettu muuttuvan organisaatiouran alussa, mutta pysyvän melko muuttumattomina uran ede-nessä. (Maier & Brunstein 2001, 1039.) Mikäli organisaatio haluaa sitouttaa työntekijöi-tään, kannattaa siis huolehtia työntekijöiden tavoitteiden kartoittamisesta ja heidän tun-teestaan pitää tavoitteiden saavuttaminen mahdollisena. Työtehtävien hallinta on myös yhteydessä tähän pystyvyyden tunteeseen. Mikäli työntekijä ei tunne, että pystyy tehok-kaasti hoitamaan oman toimenkuvansa työtehtävät, ei hän myöskään todennäköisesti tunne hallitsevan työtään. Tällöin hän tuskin on motivoitunut työnteosta.

Sosialisaation lopputulemista proksimaalisen rooliselkeyden on todettu olevan yhtey-dessä distaalisiin työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen organisaatioon ja korkeampaan suorituskykyyn. Epäselvyys työnkuvissa saattaa aiheuttaa suuria tappioita yrityksille. Roo-liselkeys voi olla tuloksen kannalta merkittävä. (Bauer & Erdogan 2012, 100–101.) Or-

ganisaation sisäpiiriläisten hyväksyntä, eli sosiaalinen integraatio, on proksimaalinen lopputulema, jonka on havaittu olevan yhteydessä distaalsiin työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja suorituskyykyyn (ks. esim. Bauer & Erdogan 2012, 100–101).

Pystyvyyden tunne on yhteydessä työntekijän suorituskyykyyn. (Bandura 1977, 79; 1986, 391.) Pystyvyyden tunne on yksi motivaation osa ja se on työtehtävien hallinnan ja suorituskyyvyn kautta yhteydessä sosialisaaion lopputulemiin. Teoriakatsauksen perusteella tavoitemotivaatio näyttäisi olevan yhteydessä sosialisaaion lopputulemiin. Lisäksi pystyvyyden tunne saattaa vaikuttaa sosialisaaion lopputulemiin. Pystyvyys saattaa vaikuttaa suoraan työtehtävien hallintaan, tai välillisesti tavoitteiden muokkauksen kautta aikomuksiin tehdä työtä.

Littlen (1983) ja Emmonsin (1986) mukaan ihmisillä on tavoitteita joita he tavoittelevat. Nuo tavoitteet saavat ihmiset toimimaan ja tavoittelemaan haluamiaan asioita. Halu tavoitella asioita saattaa riippua kokemuksista, ja tunteesta siitä, miten kykenevä on minäkään tavoitteen saavuttamaan. Kokemukset ja tiedot omista kyyvistä ja mahdollisuuksista voivat siis vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen, suunnitteluun ja suorittamiseen. (Little 1983; Bandura 1986; Emmons 1986). Näillä tekijöillä voi olla vaikutusta siihen käytökseen, joka edistää työntekijöiden sosialisaaiota.

## 2.6 Yhteenvedo tutkimuskysymyksistä

Henkilökohtaiset tavoitteet, kokemukset ja oletukset näyttäisivät yhdessä henkilökohtaisten ominaisuuksien kanssa määrittelevän halukkuuden toimia organisaatiossa. Tämä tarpeiden, tavoitteiden ja oletusten ajama motivaatio ajaa yksilöt tietynlaiseen käytökseen, jota proaktiivisuus heijastelee. Tämän johdosta yksilöiden henkilökohtaiset tavoitteet ovat tärkeä tekijä motivoimassa heidän käytöstään, ja sitä kautta sosialisaaion onnistumista ja lopputulemia. Tavoitteiden ja niiden saavuttamisen voidaan osaltaan nähdä ennakoivan hyviä sosialisaaion lopputulemia. Toisaalta muut tekijät vaikuttavat sosialisaaion lopputulemiin. Aineistoa analysoimalla pyritäänkin selvittämään missä määrin työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja niihin liittyvä pystyvyyden tunne ovat yhteydessä sosialisaaion lopputulemiin. Analyysin tuloksia tarkastelemalla pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Onko tulokkaiden tavoitemotivaatio yhteydessä sosialisaaion onnistumiseen?
  - a. Ovatko tavoitteet yhteydessä työtehtävien hallintaan?
  - b. Ovatko tavoitteet yhteydessä työroolin selkeyteen?
  - c. Ovatko tavoitteet yhteydessä sosiaaliseen integraatioon?

### 3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

#### 3.1 Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen lähtökohtana toiminut aineisto on kerätty 2000-luvun alussa seurantatutkimukseen, josta Jokisaari & Nurmi (2009) ovat tehneet raportin. Aineisto on kyseisen tutkimuksen toiselta mittauskerralta, jolloin vastanneita on ollut 213. Tutkielman tekijä ei ole ollut suorittamassa aineiston keruuta tai rakentamassa kyselyn kyselylomaketta ja mitta-asteikkoja (ks. esim. Vilka 2007, 14–15). Aineisto on kerätty kyselylomakkeella, ja kaikki tähän tutkimukseen käytettävän aineiston vastaajat ovat valmistuneet ammattikorkeakoulusta. Vastaajat ovat kyselyhetkellä olleet työsuhteessa korkeintaan 12kk tai vähintään 2 viikkoa (keskiarvo 5,14kk, moodi 6kk, keskihajonta 2,7). Vastaukset on kerätty nimettömänä. Ainoastaan sattumanvaraisesti jaettu ID-numero on toiminut tunnisteenä sille, missä tutkimuksen vaiheessa kukin on kyselyyn vastannut, ja onko vastaaja mies vai nainen. Vastaajat ovat suostuneet luovuttamaan tietonsa tieteellisen tutkimuksen käyttöön.

Kyselylomakkeessa oli vastaajia ensin pyydetty kuvailemaan työtavoitteitaan. Seuraavaksi heitä oli pyydetty vastaamaan niihin liittyviin kysymyksiin Littlen (1983) henkilökohtaisten projektien arviointimenetelmään pohjautuvilla kysymyksillä (Dietrich ym. 2012, 84–85). Tavoitteisiin liittyvissä kysymyksissä vastaajien piti arvioida tavoitteitaan välillä 1 (ei yhtään) ja 7 (erittäin paljon). Aineiston tavoitteisiin liittyvistä 20 muuttujasta valittiin seuraavat tavoitemotivaatioon liittyvät mittarit (Dietrich ym. 2012, 84–85):

- Sitoutuminen tavoitteeseen
  - Miten tärkeä tämä tavoite on sinulle?
  - Miten paljon olet käyttänyt voimavaroja tähän tavoitteeseen?
  - Missä määrin olet tehnyt työtä tavoitteesi eteen?
- Tavoitteen saavutettavuus
  - Missä määrin arvelet tavoitteen toteutumisen riippuvan itsestäsi?
  - Miten todennäköisenä pidät, että tavoitteesi toteutuu?
  - Miten kykenevä olet suorittamaan tavoitteesi?

Näillä mitataan vastaajien sitoutumista työtavoitteeseen, sekä heidän pystyvyyttään saavuttaa tavoitteensa. Cronbachin alfa -kertoimet olivat Sitoutuminen tavoitteeseen -mittarille ,73, ja Tavoitteen saavutettavuus -mittarille ,63. Selittävien muuttujien avulla on tarkoitus tarkastella myöhemmin lomakkeessa kysytyjä sosialisointiin lopputulemiin liittyviä selitettäviä muuttujia. Sosialisointiin lopputulemiin liittyvät kysymykset saavat arvoja välillä 1–5. Työroolin selkeyttä ja työtehtävien hallintaa koskevien kysymysten arvot ovat välillä 1 (erittäin harvoin/ei koskaan) ja 5 (hyvin usein). Sosiaalista integraatiota koskevien kysymysten arvot ovat välillä 1 (vahvasti eri mieltä) ja 5 (vahvasti samaa

mieltä), arvon 3 ollessa neutraali (ei samaa eikä eri mieltä). Selitettäviksi muuttujiksi valittiin (Jokisaari & Nurmi 2009, 532):

- Sosiaalinen integraatio
  - Työkaverini tuntuvat hyväksyvän minut joukkoonsa
  - Tulen hyvin toimeen ihmisten parissa, joiden kanssa työskentelen
  - Tunnen oloni mukavaksi työkavereiden parissa
- Työroolin selkeys
  - Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet?
  - Tiedätkö, mistä olet vastuussa?
  - Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?
- Työtehtävien hallinta
  - Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun?
  - Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään?
  - Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia töissä?

Aineistosta valitut selitettävät muuttujat mittaavat tässä tapauksessa sosialisoinnin lopputulemia, eli työtehtävien hallintaa, työroolin selkeyttä, ja sosiaalista integraatiota. (Jokisaari & Nurmi 2009, 532.) Cronbachin alfa -kertoimet olivat Sosiaaliselle integraatiolle ,88, Työroolin selkeydelle ,82, ja Työtehtävien hallinnalle ,66. Mittarit ovat Likert-asteikollisia (ks. esim. Nummenmaa 2004, 34).

Kontrollimuuttujiksi regressioanalyysiin (Pallant 2010, 148–149; Tabachnick & Fidell 2014, 153–164) valittiin ensiksikin sukupuoli, joka saa joko arvon 1 (nainen) tai 2 (mies). Toiseksi kontrollimuuttujaksi valittiin koulutusta vastaava työ, joka saa arvoja 1 (koulutusta vastaavalla alalla), 2 (jossain määrin koulutusta vastaavalla alalla), tai 3 (ei ollenkaan koulutusta vastaavalla alalla). Kyselyssä on kysytty myös muita vastaavanlaisia kysymyksiä liittyen vastaajien tuntemuksiin ja kokemuksiin heidän omasta henkilökohtaisesta elämästään ja työelämästään. Tutkimuskysymysten kannalta aineistoa oli siis kattavasti ja tarpeeksi, eikä tähän tutkimukseen käytetty kaikkea aineistosta saatavaa dataa. Ainoastaan tutkimuskysymysten kannalta aiheelliset ja mielenkiintoiset, sekä analyysien kannalta mitattavissa olevat osat otettiin tarkastelun alaisiksi. Mittareiden voitiin teoriakatsauksen perusteella todeta olevan aiheellisia, ja niiden voi päätellä mittaavan tutkimuskysymysten kannalta oikeita asioita.

Data-tiedostosta löytyi joidenkin vastaajien kohdalla tyhjiä kohtia joihinkin vastauksiin. Tyhjät kohdat saattavat olla joko vastaajien tai aineiston koodaajien huolimattomuutta. Arvojen määrän ollessa joillain muuttujilla pienempi kuin vastaajien lukumäärä, saattavat tyhjät kohdat vaikuttaa muuttujien välisiin suhteisiin ja analyysin tuloksiin (esim. Tabachnick & Fidell 2014, 96–97; Nummenmaa 2004, 50–69). Tämän johdosta poistettiin aineistosta kaikki ne vastaajat, joiden datassa oli yksikin tyhjä kohta käytetty-

jen muuttujien joukossa. Näin ollen otoksen koko pieneni 205 vastaajaan ( $n = 205$ ). Käytettävissä oleva aineisto on siis vain suhteellisen pieni otos koko työssäkäyvästä väestöstä (esim. Nummenmaa 2004, 25–26; Vilka 2007, 51–61).

## 3.2 Analyysi

Selittävien muuttujien yhteydellä selitettäviin muuttujiin voitiin tutkia motivaation yhteyttä sosialisoinnin lopputulemiin, ja saatiin vastattua tutkimuskysymyksiin. Regressioanalyysi (Tabachnick & Fidell 2014, 153–164) on hyvä keino tarkastella muuttujien välisiä suhteita ja se on käyttäytymistieteissä yksi eniten käytettyjä tilastomenetelmiä (Nummenmaa 2004, 297). Muuttujien mittarit ovat teoriakatsauksen perusteella tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ja ne todennäköisesti korreloivat vähintään kohtuullisesti keskenään. Näiden lisäksi muuttujat ovat välimatka-asteikollisia, ja koska otoskoko oli tarpeeksi suuri ( $n > 50 + 8 \times \text{selitettävien määrä}$ ), soveltui regressioanalyysi aineistolle. Lisäoletuksena selittämättä jääneen osan tulee olla normaalisti jakautunut, ja niiden hajonnan tulee olla tasainen (homoskedastisuus). (Metsämuuronen 2006, 644–645.)

Muuttujien mukaisen,  $8 \times 9$  analyysin tekeminen olisi ollut liian epäselvää ja tulokset sekavia (Tabachnick & Fidell 2014, 153–164). Muuttujista muodostettiin teoriakatsauksen ja loogisen päättelyn avulla summamuuttujat, joille regressioanalyysit tehtiin. Ensin kuitenkin tutkittiin faktorianalyysillä, saako muuttujista muodostettua yhteisvaikutuksellisia summamuuttujia, ja näin vähennettyä muuttujien ulottuvuuksia (Pallant 2010, 181–183; Tabachnick & Fidell 2014, 660–666). Muuttujien lukumäärän vähentäminen teki myös aineiston koosta paremmin sopivan analyysille (Metsämuuronen 2006, 644–645).

Aineiston analysointiin käytettiin IBM SPSS Statistics 23.0 tilasto-ohjelmistoa. Analyysijä varten pitää muuttujien täyttää muutamia taustaoletuksia. Muuttujien tulee olla normaalisti jakautuneita ja lineaarisia, niillä pitää olla suunnilleen sama varianssi (homoskedastisuus ehto), eivätkä muuttujat saa korreloida liikaa keskenään. Liika korrelaatio voi aiheuttaa ongelmallista multikollineaarisuutta. (Pallant 2010, 150–151; Tabachnick & Fidell 2014, 112–113.) Muuttujien väliset korrelaatiot todettiin sellaisiksi, että multikollineaarisuus ei muodostunut ongelmaksi yhdellekään muuttujalle ( $\rho < ,9$ ). Normaalisuus ja multikollineaarisuus eivät myöskään ole niin ongelmallisia pääkomponenttianalyysille kuin regressioanalyysille (Metsämuuronen 2006, 585). Muuttujien jakautuneisuutta tutkittiin ensin SPSS:n explore-toiminolla (Pallant 2010, 59). Muuttujien normaalisuutta SPSS-ohjelmisto tarkastelee Kolmogorov-Smirnov- ja Shapiro-Wilk -testeillä, ja niistä huomattiin, että muuttujat eivät ole niiden perusteella normaalisti jakautuneita. Merkitsevyysarvot olivat alle ,05. Kyseiset testit saattavat kuitenkin isommilla

otoksilla (>100) antaa helposti virheellisen tuloksen jakaumien normaalisuudesta (Met-sämuuronen 2006, 577; Pallant 2010, 63; Tabachnick & Fidell 2014, 112–119). Tämän tiedon valossa tutkittiin ohjelman muodostamia kuvaajia ja histogrammeja. Uudella explore-komennolla havaittiin kuvaajien sekä histogrammien avulla varsinaisten muuttujien olevan tarpeeksi normaalisti jakautuneita, ja siten sopivia analyysille. Kuvioista nähtiin muuttujien lineaarisuus ja homoskedastisuus. (Pallant 2010, 63.) Kuvaajista ja kuvioista on esimerkit liitteessä 1.

Yhteensopivuuden varmistamiseksi muuttujille tehtiin pääkomponenttianalyysi (PCA). Koska muuttujat SPSS:n analyysin mukaan korreloivat keskenään, käytettiin vinokulmarotaationa SPSS:n Direct Oblimin -tekniikkaa (Thurstone 1949, 194–220, 377–409; Pallant 2010, 184–185). Ennen varsinaista analyysiä testattiin muuttujien datan sopivuus faktorianalyysille. Tarkastelemalla korrelaatiomatriisia, havaittiin usean kertoimen olevan yli ,30. Kaiser-Meyer-Olkin -arvojen ollessa selitettäville ,81 (>,6), selittäville ,59 (~ ,60) (Kaiser 1970, 1974), ja koska Bartlettin testi (Bartlett 1954) saavutti tilastollisen merkittävyyden ( $p < ,05$ ), sopi data faktorianalyysille. PCA:n avulla selitettävistä muuttujista muodostui Kaiser-normalisoinnilla (Kaiser 1958; Pallant 2010, 184) odotetusti kolme faktoria, joiden ominaisarvo (eigenvalue) ylitti arvon yksi (1). Nämä faktorit selittivät kumulatiivisesti 72 % muuttujien välisestä varianssista. Selittävistä muuttujista muodostui odotetusti kaksi faktoria, jotka selittivät 62 % muuttujien välisestä varianssista. Muuttujien rakennetta voi rotaation jälkeen kutsua yksinkertaiseksi ja rakenne on tarpeeksi hyvä myöhemmille analyysille, sillä vahvat lataukset latautuivat pääsääntöisesti yhdelle komponentille (Thurstone 1949, 319–346; Browne 2001). Ominaisarvot (eigenvalue) ilmoittavat, kuinka hyvin faktorit pystyvät selittämään havaittujen muuttujien hajontaa (Pallant 2010, 184). Taulukoiden perusteella ensimmäiset faktorit ovat suurimmassa roolissa selittämässä muuttujien hajontaa. Kaiser-Meyer-Olkin -arvo oli analyysin mukaan selitettäville muuttujille ,81 (> ,6) ja selittäville ,59 (~ ,6). Koska Bartlettin testi saavutti tilastollisen merkittävyyden ( $p < ,05$ ) sekä selitettäville että selittäville muuttujille, tukee faktorimalli muuttujien riippuvuussuhteita (Bartlett 1954; Kaiser 1974). Muuttujien kaikki lataukset ja kommunaliteetit ovat nähtävillä liitteissä 2 ja 3. Muuttuja, Miten tärkeä tämä tavoite on sinulle, sai ainoana heikon kommunaliteetti-arvon (,25). Tämän muuttujan vaihtelu ei siis selity kovin hyvin muodostetulla summamuuttujalla. Tutkimuskysymysten ja teoriatarkastelun perusteella se on kuitenkin oleellista ottaa mukaan tarkasteluihin. Taulukossa 1 on esitetty selitettävien muuttujien lataukset ja tunnusluvut faktoreille.

**Taulukko 1 Selitettävien muuttujien lataukset ja tunnusluvut**

Muuttujat	Lataukset		
	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3
<b>Faktori 1: Sosiaalinen integraatio</b>			
Työtoverini tuntuvat hyväksyvän minut joukkoonsa	<b>,90</b>	,02	,00
Tunnen oloni mukavaksi työtovereiden parissa	<b>,90</b>	,04	-,06
Tulen hyvin toimeen ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen	<b>,89</b>	-,05	,07
<b>Faktori 2: Työroolin selkeys</b>			
Tiedätkö, mistä olet vastuussa	-,07	<b>,89</b>	-,03
Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet	,01	<b>,85</b>	,02
Tiedätkö tarkalleen mitä sinulta odotetaan työssäsi	,14	<b>,79</b>	,05
<b>Faktori 3: Työtehtävien hallinta</b>			
Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun	,02	-,11	<b>,87</b>
Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään	,00	-,02	<b>,77</b>
Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssä	,00	,22	<b>,65</b>
<b>Cronbachin alfa</b>	,88	,82	,66
<b>Ominaisarvo</b>	3,82	1,40	1,31
<b>Selitysosuus %</b>	42,41	15,61	14,60

**Huomio:** merkittävät lataukset lihavoidulla. Kaikki parametrit ovat tilastollisesti merkittäviä ( $p < ,05$ )

Taulukon 1 faktoreiden muuttujille tehtiin keskinäiset reliabiliteetti-analyysit, joista saadut Cronbachin alfa -kertoimet ovat kahdelle faktorille yli ,8 ja Työtehtävien hallinta -faktorille ,66. Säännön mukaan (DeVellis 2012, 108–110) arvojen tulee olla yli ,7. DeVellis (2012, 108–110) kuitenkin pitää alfan arvoja yli ,6 hyväksyttävän rajana, joten teoriakatsauksen vahvistamana myös kolmannen faktorin muuttujien voidaan nähdä sopivan yhteen. Selittävien muuttujien yhteensopivuutta tarkasteltiin myös pääkomponentti-analyysillä. Taulukossa 2 on esitetty selittävien muuttujien lataukset ja tunnusluvut.

**Taulukko 2 Selittävien muuttujien lataukset ja tunnusluvut**

Muuttujat	Lataukset	
	Faktori 1	Faktori 2
<b>Faktori 1: Sitoutuminen tavoitteeseen</b>		
Missä määrin olet tehnyt työtä tavoitteesi eteen	<b>,94</b>	-,05
Miten paljon olet käyttänyt voimavaroja tähän tavoitteeseen	<b>,94</b>	-,08
Miten tärkeä tämä tavoite on sinulle	<b>,45</b>	,12
<b>Faktori 2: Tavoitteen saavutettavuus</b>		
Miten todennäköisenä pidät, että tavoitteesi toteutuu	-,04	<b>,85</b>
Missä määrin arvelet tavoitteen toteutumisen riippuvan itsestäsi	-,07	<b>,72</b>
Miten kykenevä olet toteuttamaan tavoitteesi	,20	<b>,69</b>
<b>Cronbachin alfa</b>	,73	,63
<b>Ominaisarvo</b>	2,43	1,32
<b>Selitysosuus %</b>	40,49	21,95

**Huomio:** merkittävät lataukset lihavoidulla. Kaikki parametrit ovat tilastollisesti merkittäviä ( $p < ,05$ )



Taulukon 2 faktoreiden muuttujille tehtiin keskinäiset reliabiliteetti-analyysit, joista saadut Cronbachin alfa -kertoimet ovat Sitoutuminen tavoitteeseen -faktorille ,73 ja Tavoitteen saavutettavuus -faktorille ,63. DeVellis (2012, 108–110) pitää alfan arvoja ,65–,70 hyväksyttävän rajana. Teoriakatsauksen vahvistamana muuttujien voidaan kuitenkin nähdä sopivan yhteen.

Analyysin tulosten mukaan sekä selittävät että selitettävät muuttujat sopivat yhteen edellä kuvatulla tavalla. Muuttujat siis latautuivat odotetuille faktoreille. Analyysi vahvisti tutkielman tekijän teoreettisen tarkastelun perusteella tekemät oletukset muuttujien yhteensopivuudesta. Muodostettujen summamuuttujien lineaarisuutta, varianssia (homoskedastisuusehto), ja jakauman normaalisuutta tarkasteltiin SPSS-ohjelman explore-toiminnoilla. Ohjelman luomista kuvaajista huomattiin ehtojen täyttyvän, joten summamuuttujia voitiin käyttää regressioanalyysissä.

Muodostetuille selitettäville summamuuttujille suoritettiin hierarkkiset regressio-analyysit suhteessa selittäviin summamuuttujiin ja kontrollimuuttujiin. Regressioanalyysien avulla saadaan tietoa muuttujien välisistä suhteista, niiden korrelaatioista, ja mahdollisesti niiden välillä olevasta kausaalisuudesta. Hierarkkisella regressioanalyysillä voidaan tarkastella kunkin komponentin vaikutusta yhtälön selitysasteeseen ( $R^2$ ), ja tällöin voidaan kontrolloida selitysasteita halutuilla kontrollimuuttujilla (Pallant 2010, 63; Tabachnick & Fidell 2014, 112–119). Tässä tapauksessa kontrolloitiin sukupuolen ja koulutusta vastaavan työn vaikutusta sosialisointi lopputulemiin. Muuttujat syötettiin yhtälöihin seuraavassa järjestyksessä; kontrollimuuttujat, tavoitemotivaatio.

## 4 TULOKSET

Taulukossa 3 on esitetty muodostettujen summamuuttujien keskiluvut sekä muuttujien väliset korrelaatiot Pearsonin korrelaatioarvoilla.

**Taulukko 3 Muuttujien väliset Pearsonin korrelaatioarvot ja keskiluvut**

Muuttuja	Keskiarvo	Keskihajonta	1	2	3	4	5	6
1. Sukupuoli	1,36	,48	.					
2. Oletko koulutustasi (amk) vastaavalla alalla	1,25	,51	-,16*					
3. Sitoutuminen tavoitteeseen	5,13	1,09	,03	-,07				
4. Tavoitteen saavutettavuus	5,83	,82	,09	-,02	,29**			
5. Työroolin selkeys	4,11	,74	-,02	-,15*	,21**	,13		
6. Työtehtävien hallinta	3,92	,57	,21**	-,04	,15*	,18**	,35**	
7. Sosiaalinen integraatio	4,35	,56	-,02	-,06	,13	,27**	,41**	,35**

Huomio: n = 205, \* p < ,05, \*\* p < ,01

Taulukon 3 korrelaatiokertoimet ovat kaikki itseisarvoltaan pienempiä kuin ,7, joten multikollinearisuus ei ole ongelma. (Metsämuuronen 2006, 359–365, 584–584). Muodostettujen summamuuttujien käyttö regressioanalyysissä oli siis perusteltua. Tilastollista merkitsevyyttä SPSS-ohjelmisto testasi t-testillä. Kontrollimuuttujista Sukupuoli korreloi tilastollisesti merkittävästi Työtehtävien hallintaan, ja Koulutusta vastaava ala Työroolin selkeyteen. Niitä oli siis tarkoituksenmukaista kontrolloida regressioanalyysissä. Valitut selittävät muuttujat korreloivat tilastollisesti merkittävästi lähes kaikkiin selitettäviin muuttujiin, joskin korrelaatiot ovat melko heikkoja ( $\rho < ,3$ ).

SPSS-ohjelman diagnostiikka multikollinearisuudesta kertoi, että toleranssi-arvot eivät olleet alle ,1 vaan lähempänä arvoa yksi (1). Lisäksi VIF-arvot eivät ylittäneet arvoa kolme (3). Multikollinearisuus ei siis muodostunut ongelmaksi. (Metsämuuronen 2006, 655, 665.) Residuaalien homoskedastisuuden ja normaalisuuden osoittavista kuvaajista on esimerkit liitteessä 4. Tilastollista merkitsevyyttä SPSS-ohjelmisto testasi t-testillä. Taulukossa 4 on esitetty hierarkkisen regressioanalyysin tulokset kontrollimuuttujien ja motivaatiomuuttujien yhteydestä sosialisointiin lopputuloksiin.

Taulukko 4 Regressioanalyysin tulokset

Muuttujat	Työroolin selkeys			Työtehtävien hallinta			Sosiaalinen integraatio		
	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta F$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta F$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta F$
<b>Kontrolli</b>	,02		2,41	,04		<b>4,54*</b>	,00		,48
Sukupuoli		-,05			<b>,19**</b>			-,06	
Oletko koulutustasi (amk) vastaavalla alalla		<b>-,14*</b>			,00			-,06	
<b>Tavoitemotivaatio</b>	,05		<b>5,08**</b>	,04		<b>4,07*</b>	,08		<b>8,33*</b>
Sitoutuminen tavoitteeseen		<b>,18*</b>			,11			,05	
Tavoitteen saavutettavuus		,08			,13			<b>,26**</b>	

**Huomio:** \*  $p < ,05$

\*\*  $p < ,01$

Taulukon 4 tulosten mukaan regressiomalli ennustaa tavoitemotivaation vaikuttavan tilastollisesti merkittävästi kaikkiin tarkastelun kohteina olleisiin organisatorisen sosialisointien lopputulemiin. Tavoitemotivaatio kasvatti kontrollimuuttujien jälkeen mallin selityssastetta 5 % Työroolin selkeyteen ( $\Delta R^2 = ,05$ ;  $\Delta F = 5,08$ ;  $p < ,01$ ), 4 % Työtehtävien hallintaan ( $\Delta R^2 = ,04$ ;  $\Delta F = 4,07$ ;  $p < ,05$ ), ja 8 % Sosiaaliseen integraatioon ( $\Delta R^2 = ,08$ ;  $\Delta F = 8,33$ ;  $p < ,05$ ). Lisäksi kontrollimuuttujat muodostivat tilastollisesti merkittävän vaikutuksen Työtehtävien hallintaan, kasvattaen mallin selityssastetta 4 % ( $\Delta R^2 = ,04$ ;  $\Delta F = 4,54$ ;  $p < ,05$ ).

Yksittäin tilastollisesti merkittävän vaikutuksen muodostivat Koulutusta vastaava ala ( $\beta = -,14$ ;  $p < ,05$ ) ja Sitoutuminen tavoitteeseen ( $\beta = ,18$ ;  $p < ,05$ ) Työroolin selkeyteen, Sukupuoli ( $\beta = ,19$ ;  $p < ,01$ ) Työtehtävien hallintaan, ja Tavoitteen saavutettavuus ( $\beta = ,26$ ;  $p < ,01$ ) Sosiaaliseen integraatioon.

Mallien selityssasteet eivät ole kovin korkeat ( $R^2 < ,08$ ). Näin ollen tavoitemotivaation ei voida olettaa selittävän kuin 4–8 % tarkasteltujen organisatorisen sosialisointien lopputulemien kokonaisvaihtelusta.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli teoriakatsauksen valossa, empiirisellä tutkimuksella selvittää, onko motivaatio yhteydessä sosialisaaion lopputulemiin. Teorian, aiemman tutkimuksen, ja käytetyn aineiston analyysien tulosten perusteella voidaan päätellä seuraavia asioita.

### 5.1 Motivaation yhteys sosialisaaioon

Regressioanalyysin tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että tavoitemotivaatio on myönteisessä yhteydessä tarkastelun kohteina olleisiin organisatorisen sosialisaaion lopputulemiin. Koska kyseessä oli pieni otos koko työssäkäyvästä väestöstä, ja poikkeileikkaustutkimus, eivät johtopäätökset ole yleistettävissä koskemaan kaikkia työssäkäyviä ihmisiä kaikissa organisaatiouran vaiheissa. Tulokset viittaavat kuitenkin tavoitemotivaation vaikutukseen sosialisaaion lopputulemiin.

Tutkimuksen tulokset tavoitteiden vaikutuksesta ovat samansuuntaiset kuin mitä Locken ja Lathamien (1990; 2013) teorit kuvaavat. Tavoitteen asettaminen ja siihen sitoutuminen auttavat yksilöä keskittymään oikeisiin asioihin, ja saavuttamaan parempia tuloksia. Sitoutumisesta johtuen yksilöt ovat valmiita tekemään töitä tavoitteensa eteen, joka auttaa heitä pääsemään käsiksi niihin tietoihin ja suhteisiin, joita menestyksekkäs sosialisaaio vaatii. Tämän johdosta työtehtäviin keskitytään mahdollisesti enemmän, ja omat tehtävät opitaan paremmin. Tavoitteen olemassaolo ja siihen sitoutuminen siis edistävät sopeutumista, työtehtävien hallintaa ja työroolin selkeyttä. Tavoitteen saavuttamisen halusta aiheutuva proaktiivinen käytös saa yksilöt olemaan kenties enemmän vuorovaikutuksessa sisäpiiriläisten kanssa, joka tuo heille tarvittavaa tietoa roolin selkeyteen ja työtehtävien hallintaan. Vuorovaikutuksessa oleminen voi myös edistää muiden hyväksyntää ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä on linjassa sosialisaaion tutkimuksen huomiosta siitä, että sisäpiiriläisten kanssa vuorovaikutuksessa oleminen on tärkeimpiä tekijöitä sosialisaaion lopputulemien kannalta (ks. esim. Jokisaari & Nurmi 2009, 538).

Tavoitteeseen sitoutuminen ja tunne pystyvyydestä saavuttaa tavoitteet edistävät organisatorista sosialisaaiota. Havainnot ovat samansuuntaiset Littlen (1983), Emmonsin (1986) ja Banduran (1986) teorioiden kanssa. Tulokset ovat myös samansuuntaisia kuin Maierin ja Brunsteinin (2001) havainnot tavoitteeseen sitoutumisen ja tavoitteiden saavutettavuuden yhteydestä organisaatioon sitoutumiseen sekä tyytyväisyyteen. Mikäli tulokkaat kokevat, että voivat saavuttaa asettamansa tavoitteet, ovat he todennäköisesti tyytyväisempiä uuteen organisaatioon ja omaan rooliinsa organisaatiossa. Pystyvyyden tunteesta johtuva korkeampi tyytyväisyys saattaa vähentää tulokkaiden haitallisia tunte-

muksia. Lisäksi tyytyväisyydestä johtuva rentous voi auttaa tulokkaita keskittymään työtehtäviin paremmin, ja suhtautumaan sisäpiiriläisiin vähemmän varautuneesti. Tällöin sopeutuminen on vaivattomampaa, ja sisäpiiriläisten hyväksyntä saatetaan saavuttaa helpommin. Tavoitteen olemassaolo ja varmuus sen saavuttamisen mahdollisuudesta saattavat puolestaan mahdollistaa tulokkaan voimavarojen kohdentamisen oikeisiin asioihin. Tällöin tulokkaiden ei tarvitse murehtia omia tavoitteitaan, ja työnteko voi muodostua tehokkaammaksi.

Tavoitteeseen sitoutuminen ja pystyvyyden tunne tavoitteen saavuttamisen mahdollisuudesta voivat kasvattaa työroolin selkeyttä ja sosiaalista integraatiota. Tämä tukee osaltaan Banduran (1977; 1986; 2001) teoriaa pystyvyyden hyödyllisistä vaikutuksista. Tulosten perusteella tutkimuksen voidaankin nähdä tukevan motivaatioteorioiden oletusta siitä, että tavoitteet ja niiden tavoittelu työtä tekemällä hyödyttävät yksilöitä (ks. esim. Locke & Latham 1990; 2013; Dietrich ym. 2012, 90). Yksilöiden parempi rooliselkeys, työtehtävien hallinta ja sopeutuminen hyödyttävät todennäköisesti organisaatiota, kun yksilöt pystyvät tehokkaammin tekemään töitä yhdessä muiden kanssa. Näin he osallistuvat tehokkaammin liikevaihdon kasvattamiseen. Sosiaalisen integraation tapauksessa työntekijät, jotka kokevat olevansa pystyviä saavuttamaan tavoitteensa, sopeutuvat todennäköisesti paremmin uuteen organisaatioon. Tämä saattaa johtua oikeiden ihmisten tuntemisesta, jotka sekä hyväksyvät tulokkaat joukkoonsa että antavat heille tietoa heidän mahdollisuuksistaan saavuttaa tavoitteensa. Hyväksynnän tunne itsessään saattaa kasvattaa pystyvyyden tunnetta, ja sopeutumista sosiaaliseen ilmapiiriin. Hyväksytyksi tulokkaat saattavat kokea olevansa pystyvämpiä suoriutumaan tehtävistään, ja kykenevämpiä saavuttamaan tavoitteensa. Tällä tavoin tavoitteen saavutettavuus ja sosiaalinen integraatio voivat vahvistaa toinen toistaan. Tämäkin on seurausta organisatorisen sosialisointitutkimuksen tärkeästä huomiosta siitä, että tulokkaiden ja sisäpiirin jäsenten välinen vuorovaikutus on keskeisessä asemassa sosialisointilopputulokkaiden kanssa (ks. esim. Jokisaari & Nurmi 2009, 538). Tavoitemotivaatiolla on siis yhteys sosiaaliseen integraatioon, joka voi johtua tavoitteeseen sitoutumisesta johtuvasta työnteosta, ja halusta löytää organisaation avainhenkilöt tukemaan omaa sopeutumista ja työntekoa. Työroolin selkeyteen tavoitemotivaation voi puolestaan nähdä vaikuttavan erityisesti tavoitteeseen sitoutumisen kautta. Mikäli tulokkaat ovat motivoituneita saavuttamaan tavoitteensa, ja he tämän johdosta käyttäytyvät proaktiivisesti organisaatiossa, saattaa heidän roolinsa selkeys parantua. Rooliselkeyden voi ajatella paranevan, kun tulokas aktiivisesti etsii tietoa esimiehiltä ja vertaisilta. Tällöin hänelle vuorovaikutuksen kautta kenties selkeytyy kuva omista tehtävistään. Puolestaan koulutusta vastaamattomassa työssä oleminen vähentää tulosten mukaan roolin selkeyttä. Tämä on hyvin looginen tulos, sillä tällöin työntekijät eivät ole saaneet aiempaa koulutusta tehtäviinsä, eivätkä tiedä etukäteen mitkä tehtävät kuuluvat omaan toimenkuvaan. Roolin selkeytyminen voi viedä aikaa.

## 5.2 Ehdotukset käytännön toimenpiteisiin

Tutkimuksen tulosten valossa organisaatioiden kannattaa ehkä kartoittaa kaikkien työntekijöidensä tavoitteet heidän työnsä suhteen. Edes epämuodollinen ja pintapuolinen tavoitteiden selvittäminen saattaa auttaa organisaatioita ja henkilöstöjohtajia saamaan selville kunkin työntekijän halun ja motiivin tehdä töitä organisaation hyväksi. Tavoitteisiin sitoutuneet työntekijät saattavat työhalujensa kautta hallita työtehtävänsä paremmin, tai oppia ne nopeammin kuin vähemmän motivoituneet. Työtehtävien hallinta on ensiarvoisen tärkeää työnteon kannalta, ja laadukas työnteke on itsessään juuri se, mikä tuo eniten hyötyä organisaatiolle. Tuotteliaimmilla ja laadukkaimmilla työntekijöillä on kaikista työntekijöistä todennäköisesti suurin vaikutus yrityksen liikevaihtoon ja tulokseen. Näin ollen organisaatiot ja yritykset voivat tavoitemotivaatiota kartoittamalla saada parhaimmat ja eniten arvoa tuottavat työntekijät haluamiinsa toimenkuviiin ja virkoihin. Motivoidut työntekijät saattavat oppia toimenkuvansa tehtävät paremmin ja nopeammin kuin vähemmän motivoituneet, jolloin itse työtaidot ovat asian ydin. Daniel Feldman (1981, 313) lainatakseni; ”No matter how motivated the employee, without enough job skills there is a little chance of success”. Työntekijöiden työtaidot tulee kartoittaa jo rekrytointivaiheessa. Niitä kannattaa pitää yhtenä suurimmista syistä valita juuri kyseinen työntekijä. (Feldman 1981, 313.)

Organisaatioiden pitää luoda sellaiset olosuhteet, että työntekijät uskovat oman tekemisensä vaikutukseen. Näin työntekijät voivat kokea pystyvänsä saavuttamaan omat tavoitteensa työllään. Mikäli työntekijän työtaidot ja sitoutuminen työhön omien tavoitteiden kautta ovat kunnossa, mutta usko omaan tekemiseen puuttuu, saattavat työteho ja myötävaikutus organisaation tuloksen eteen laskea. Pystyvyyden tunteella ja uskolla omaan toimintaan saattaa olla yhteys organisaatorakenteen, viestinnän ja esimiesten johtamistyylien kanssa. Organisaation rakenne kannattaa ehkä pitää selkeänä, ja sellaisena, että se selkeästi viestii tarkoituksenmukaisuutta, mahdollisuuksia ja henkilövastuita. Esimiesten vastuulle jää strategioiden jalkauttaminen ja henkilöstön informoiminen viestimällä selkeästi toimintasuunnitelmat ja roolivastuut. Edellä mainitut kannattaa ehkä suunnitella siten, etteivät ne tukahduta työntekijöiden luovuutta. Näin työntekijöitä ei saada tuntemaan itseään liian alistetuiksi ja kykenemättömiksi tekemään omaa työtään itsenäisesti. Pystyvyyden tunteen luomisella voidaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella kenties vaikuttaa myös sosiaalisen integraation ja sopeutumisen onnistumiseen. Motivaatiolla todettiin tässä tutkimuksessa olevan yhteys työroolin selkeyteen, mutta rooliselkeyden viestiminen on edellä mainitulla tavalla myös organisaatioiden vastuulla. Perehdytyskäytännöt ja -taktiikat ovat iso osa roolien selkeyttä ja sosiaalista integraatiota. Jokainen organisaatio voi eri perehdytystaktiikoita opiskelemalla, ja omaa organisaatiota niihin peilaamalla, löytää juuri itselleen sopivat perehdytysmenetelmät (ks. esim. Van Maanen & Schein 1979).

### 5.3 Tutkimuksen rajoituksia

Tutkimusta rajoitti ensiksikin otoksen koko. Vaikka vastaajien lukumäärä oli analyysien kannalta tarpeeksi suuri, on isompi otos koko työssäkäyvästä väestöstä aina parempi ja luotettavampi. Suuremman vastaajajoukon analysointi antaa regressioanalyysin kannalta luotettavamman kuvan muuttujien välisistä korrelaatioista ja mahdollisesta kausaalisuudesta. (Metsämuuronen 2006, 644–645.)

Käytetyn aineiston vastaajat olivat valmistuneet ammattikorkeakoulusta, joka edustaa vain murto-osaa kaikista koulutuslaitoksista. Työmarkkinoilla on ihmisiä, joiden koulutustausta on erilainen, ja jotka ovat olleet kauemmin kuin korkeintaan 12kk nykyisessä työssään. Vastaajien välillä oli siis vaihtelua nykyisen työsuhteen kestossa, joka saattaa aiheuttaa vaihtelua sosialisatioprosessin etenemisvaiheeseen. Toiset olivat saattaneet jo ehtiä tekemään töitä toimenkuvansa oppimisen kannalta vaadittavan ajanjakson, kun taas toisten prosessi oli vielä kesken. Näin ollen tulokset eivät ole yleistettävissä, ja tutkimuksen kohteita pitää tutkia laajemmin ja ajallisesti kohdistetummin, vertaillen eri ajankohtia keskenään. Näin voidaan verrata muuttujien kehitystä ja suhteita. Koska tämä tutkimus oli poikkileikkaustutkimus, ei muuttujien välisestä kausaalisuudesta voi tehdä johtopäätöksiä. Motivaation ja socialisaation yhteyksiä tulee tarkastella pitkittäistutkimuksella useissa eri ajankohdissa. Näin voidaan tarkastella muuttujien kehitystä, sekä tehdä parempia oletuksia muuttujien välisistä syy- ja seuraussuhteista.

Rajoittava tekijä oli myös se, että aineisto oli valmiiksi kerätty. Tutkielman tekijä ei ollut suunnittelemassa ja rakentamassa mittareita, eikä suorittanut kyselyä. Tämä oli huono asetelma mittareiden mahdollisen sopimattomuuden kannalta, mutta aineiston mittareita tutkimalla saattoi huomata niiden sopivan tutkimuksen aihepiiriin ja teoriaan. Littlen (1983) mittarit sopivat tutkimaan henkilökohtaisia tavoitteita. Tässä tutkielmassa testattiin, millaisia tuloksia noilla kyseisillä kysymyspattereilla saadaan suhteessa socialisaation lopputulemiin. Tulokset vaikuttivat yhteneviltä vallitseviin teorioihin nähden. Valmis aineisto oli myös hyvä asia, ja tutkielman tekijä saattoi puolueettomasti tutkia mitä tuosta aineistosta sai tutkimuskohteita varten irti. Tämän tutkielman ollessa opinäytetyö, oli valmiiseen aineistoon tutustuminen aiheellista ja opettavaista.

Käytetty valmis aineisto osaltaan määritteli käytettyjä menetelmiä mutta määrällisten rinnalle voidaan ottaa laadullisia menetelmiä. Näin voidaan tutkia ammattikorkeakoulusta valmistuneiden asenteita ja kokemuksia myös sanallisesti teemahaastatteluin. Tämä on kuitenkin mahdotonta käytetyn aineiston suhteen, ja vastaajat olisivat olleet eri henkilöitä eri ajankohtina. Määrällisiä tuloksia voidaan tulevissa tutkimuksissa peilata laadullisiin, ja tutkia tukevatko ne toisiaan, vai ovatko ne kenties ristiriidassa.

Tilastolliseen tutkimukseen ja -analysointiin tulee suhtautua varauksella. Liian suuria johtopäätöksiä ei kannata vetää koskemaan koko ihmiskuntaa. Olosuhteet organisa-

tioissa saattavat olla monimuotoisemmat, ja monimutkaisemmat, kuin mitä tutkimushistoria on tähän mennessä ehtinyt kartoittaa. Kausaalisuuksien kanssa tulee olla varovainen, mutta tämän tutkielman kaltaiset tilastolliseen analysointiin pohjautuvat tutkimukset antavat hyviä vihjeitä siitä, millaisia yhteyksiä muuttujien välillä saattaa olla. Näiden yhteyksien avulla voidaan yksilöiden ja organisaatioiden toimintaa ymmärtää paremmin. Henkilöstöjohtajat ja muut organisaatioissa toimivat voivat näiden tietojen avulla luoda toimivia ja tehokkaita käytäntöjä parantamaan toimintaansa.

Tutkimuksen tekemistä sekä rajoitti että perusteli aiheiden aiemmin vähäinen tutkimus. Motivaation yhteyttä socialisaation lopputulemiin ei ole tutkittu kovin paljon aiemmin, eikä suoranaista aiempaa vertailukohtaa tutkimustuloksiin muutamaa enempiä ollut.

## 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Vaikka tämän tutkimuksen mittarit ovat tarkoituksenmukaisia (validius) ja luotettavia (reliabiliteetti), antaa tämä tutkimus vain viitteen siitä, miten tavoitemotivaation osat saattavat vaikuttaa socialisaation lopputulemiin. Samoja koehenkilöitä tulee mitata usealla eri mittauskerralla. Tällöin saadaan paremmin tietoa heidän tilanteestaan ja motivaatiostaan eri ajankohtina. Motivaation lähteet, tarpeet, paineet ja tavoitteet saattavat muuttua jopa lyhyen aikavälin sisällä. Koehenkilöiden vertaaminen eri ajankohtina antaa luotettavamman kuvan muuttujien välisistä suhteista ja vähentää virheiden määrää. Näin saadaan kuva muuttujien välisten suhteiden kehittymisestä työntekijöiden organisaatiouralla. Työtehtävien hallinta ja sosiaalinen integraatio saattavat muuttua organisaatiouran muuttaman ensimmäisen vuoden aikana. Toisin sanoen perehtyminen, tutustuminen ja tehtävien oppiminen vievät aikaa. Yksilöiden tavoitteet tai henkilökohtaiset projektit (Little 1983) saattavat myös olla eri vaiheissa eri ajanjaksoina. Tutkimuksissa joista käytetty aineisto on peräisin, on mitattu koehenkilöitä neljänä eri ajankohtana. Puolen vuoden tai vuoden välein tehtävä mittaus antaa tietoa socialisaation etenemisestä, ja motivaatio- sekä tunnetekijöiden vaikutuksesta tuohon prosessiin. Mikäli tavoitteita, motivaatiota, ja socialisaation lopputulemia mitattaisiin samoilla koehenkilöillä kuukauden, tai jopa viikon välein, pystyttäisiin paikantamaan ne tekijät, jotka saavat aikaan vaihtelua socialisaation etenemisessä. Tämä edellyttää yksilön kokemien tapahtumien ja organisaation järjestämien toimenpiteiden kartoittamista. Lisäksi tulee kartoittaa muutoksia yksilöiden tavoitteissa.

Tutkittavien socialisaation lopputulemien määrää voidaan laajentaa. Tällöin voidaan ottaa mukaan muitakin kuin tässä tutkimuksessa käytetyt kolme. Mittareita tulee vaihdella, ja testata miten mikäkin mittari vaikuttaa tuloksiin. Mittariyhdistelmällä saattaa olla vaikutusta toisiinsa. Lisäksi tulee laajentaa tutkittavien määrää, ikäjakaumaa, ja koulutus-



taustaa. Sosialisaaion tutkimuskentässä on tutkittu pääasiassa vastavalmistuneita työuransa alussa, joten kokeneempien työntekijöiden siirtymien tutkiminen tuo kaivattua uutta tietoa sosialisaaion mekanismeista, ja niiden kehitymisestä työuralla (Ashford & Nurmohamed 2012, 14–15). Ihmisillä voi olla eri tavoitteita ja motiiveja eri elämänvaiheissa, joten nämä tekijät tulee ottaa huomioon suunniteltaessa sosialisaaiotaktiikoita ja perehdytysohjelmia. Tutkimuksia tulee tehdä myös useissa eri kulttuureissa ja maanosissa, jotta mahdollisten kulttuuritekijöiden vaikutus voidaan huomioida. Vasta laajempien tutkimusten jälkeen voidaan tehdä enemmän luotettavia yleistyksiä ja johtopäätöksiä kausaalisuuksista.

Alemmalla tarkastelun tasolla on mielenkiintoista tutkia miten sanallinen-, ja etenkin kehollinen viestintä vaikuttavat yksilöiden pystyvyyden tunteeseen. Viestintä saattaa saada aikaan muutosta työntekijöiden uskossa omiin kykyihin ja toiminnan vaikuttavuuteen. Viestinnän yhteys ihmisten työhön suostutteluun, motivointiin, tai työhalun ja motivaation rajoittamiseen on sosialisaaion lopputulemien kannalta mielenkiintoinen tutkimusaihe.

Käytännön toimenpiteiden ehdotuksissa mainittu organisaatorakenteen yhteys työroolien selkeyteen on mielenkiintoinen ja tarkoituksenmukainen tutkimuskohde. Erilaisia organisaatorakenteita käyttävistä yrityksistä voidaan mitata työntekijöiden rooliselkeyttä kyselyillä eri ajankohtina, ja verrata niitä keskenään. Erityisen mielenkiintoiseksi tutkimuskohteeksi nousee muutos organisaatorakenteessa. Rakennemuutoksen aikana roolit, vastuut ja työtehtävät saattavat vaihtua. Mielenkiintoista on tutkia rooliselkeyttä ja työtehtävien hallintaa ennen muutosta, muutoksen aikana, heti sen jälkeen ja kolmen kuukauden välein muutoksesta. Näitä muutoksia voidaan tutkia eri yrityksissä, jotka käyttävät eri organisaatorakenteita. Vertaamalla tapauksia toisiinsa, saadaan tietoa organisaatorakenteen vaikutuksesta sosialisaaion lopputulemiin. Näiden tutkimusten sivussa voidaan tutkia muutosjohtamisen, johtamistyylien ja viestinnän merkitystä eri organisaatorakenteiden muutoksessa. Muutoksen aikana työntekijöiden pystyvyyden tunne saattaa laskea ja työteho voi kärsiä. Niistä johtuen heikennetään muutoksen aikana yrityksellä tärkeitä liikevaihtoa ja tulosta. Sitoutuminen organisaatioon saattaa puolestaan olla epävarmuuden takia koetuksella muutoksen aikana. Muutoksen ja muutosjohtamisen tutkiminen on yritysten tuloksellisuuden kannalta tärkeä ja mielenkiintoinen tutkimuskohde.

## 5.5 Yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella organisatorista sosialisaaiota, ja tutkia uusien tulokkaiden motivaation vaikutusta sosialisaaion lopputulemiin. Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen muodostettiin yksi tutkimuskysymys, ja kolme alakysymystä motivaation ja sosialisaaion lopputulemien välille. Katsauksessa aihepiiriin aiempaan

teoreettiseen tietoon keskusteltiin tärkeistä käsitteistä, sosialisaaion sisällöistä, taktiikoista, ja lopputulemista. Lisäksi otettiin uuden tulokkaan näkökulma sosialisaaioon. Sosialisaaion jälkeen käsiteltiin motivaatioteorioita ja niiden yhteyksiä sosialisaaioon. Aiemman tutkimuksen kautta jatkettiin esittelemällä käytetty aineisto sekä tutkimusmenetelmät. Metodien tarkoituksenmukaisuuden ja aineiston kelvollisuuden toteamisen jälkeen analysoitiin aineisto tilastollisten menetelmien regressioanalyysillä. Ennen regressioanalyysiä kuitenkin varmistettiin muodostettujen sosialisaaiomittareiden yhteensopivuus faktorianalyysillä.

Tulokset osoittivat tavoitemotivaation olevan yhteydessä tutkittuihin kolmeen sosialisaaion lopputulemaan. Erityisesti tavoitteeseen sitoutuminen oli yhteydessä työroolin selkeyteen, ja tavoitteen saavutettavuus puolestaan vaikutti tilastollisesti merkittävästi sosiaaliseen integraatioon. Tulokset olivat tilastollisesti merkittäviä, joskaan niistä ei poikileikkaustutkimuksen tapauksessa voi vetää suoranaisia päätelmiä kausaalisuudesta. Tuloksia ei siis voi yleistää. Tulosten todettiin kuitenkin olevan samansuuntaisia kuin aiempi tutkimus, ja tukevan niin motivaatioteorioita, kuin sosialisaaiteorioitakin. Tulosten perusteella esiteltiin mahdollisia käytännön toimenpiteitä ja huomioita organisaatioiden johtajille.

Johtopäätökset johtivat pohtimaan mahdollisia uusia tutkimuskohteita ja jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksia todettiin täytyvän jatkaa, ja tarkastelua tulee laajentaa koskemaan useampia ajankohtia. Lisäksi tarkasteltujen sosialisaaion lopputulemien määrää tulee kasvattaa. Mielenkiintoisiksi uusiksi tutkimuskohteiksi nousi organisaatioiden rakenteen yhteys työroolin selkeyteen, ja johtamisviestinnän vaikutus tunteeseen omasta pystyvyydestä. Tutkimuksen rajoitusten kuvailun ja itsekritiikin jälkeen koko tutkielman voidaan todeta olleen opettavainen ja hyödyllinen tutkielmantekijän ammattitaidon kannalta. Lisäksi tutkielma toi esiin pienen määrän uutta tietoa motivaation yhteydestä organisatorisen sosialisaaion lopputulemiin, ja lisäsi siten tietämystä organisatorisen sosialisaaion mekanismeista.

## LÄHTEET

- Ashford, Sue – Nurmohamed, Samir (2012) From past to present and into the future: A hitchhiker's guide to socialization literature. teoksessa: *Oxford handbook of organizational socialization*, toim. Connie R. Wanberg, 8–24. Oxford university press, New York, NY.
- Ashforth, Blake E. (2012) The role of time in socialization dynamics. Teoksessa: *Oxford handbook of organizational socialization*, toim. Connie R. Wanberg, 161–186. Oxford university press, New York, NY.
- Bandura, Albert (1977) *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, Albert. (1986) *Social foundations of thought and action: Social cognitive theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Bandura, Albert (2001) Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, Vol. 54, 1–26.
- Bartlett, Maurice S. (1954) A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*, Vol. 16, (2), 296–298.
- Bauer, Talya N. – Erdogan, Berrin (2012) Organizational socialization outcomes; Now and into the future. Teoksessa: *Oxford handbook of organizational socialization*, toim. Connie R. Wanberg, 97–112. Oxford university press, New York, NY.
- Bauer, Talya.N. – Bodner, Todd – Tucker, Jennifer S. – Erdogan, Berrin – Truxillo, Donald M. (2007) Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (3), 707–720.
- Benzinger, Diana (2016) Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review*, Vol. 45 (4), 743–763.
- Botha, Johan – van Scheers, Louise (2014) Analyzing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 9 (1), 98–109.

- Bradt, George B. (2012) Socializing socialization: Everything is connected – Especially recruiting, hiring and accelerating talent. Teoksessa: *Oxford handbook of organizational socialization*, toim. Connie R. Wanberg, 315–324. Oxford university press, New York, NY.
- Browne, Michael W. (2001) An overview of analytic rotation in exploratory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 36 (1), 111–150.
- Chao, Georgia. T. - O’Leary-Kelly, Anne. M. - Wolf, Samantha, - Klein, Howard. J. - Gardner, Philip. D. (1994). Organizational socialization: Its contents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (5), 730–743.
- Cooper-Thomas, Helen D. – Burke, Sarah E. (2012) Newcomer proactive behavior: can there be too much of good thing? Teoksessa: *Oxford handbook of organizational socialization*, toim. Connie R. Wanberg, 58–58. Oxford university press, New York, NY.
- Deci, Edward L. (1975) *Intrinsic motivation*. Plenum press, New York, NY.
- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (2000) The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), 227–268.
- DeVellis, Robert F. (2012) *Scale development: theory and applications*. 3. p., Sage publications, Thousand Oaks, California.
- Diefendorff, James M. – Seaton, Gina A. (2015) Work motivation. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Vol. 25, 680–686.
- Dietrich, Julia – Jokisaari, Markku – Nurmi, Jari-Erik (2012) Work-related goal appraisals and stress during the transition from education to work. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80 (1), 82–92.
- Emmons, Robert, A. (1986) Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 (5), 1058–1068.
- Falgueras-Sorauren, Ignacio (2000) Non-monetary incentives: Do people work only for money? *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10 (4), 925–944.

- Feldman, Daniel C. (1976a) A practical program for employee socialization. *Organizational Dynamics*, Vol. 5 (2), 64–80.
- Feldman, Daniel C. (1976b) A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 (3), 433–452.
- Feldman, Daniel C. (1981) The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, Vol. 6 (2), 309–318.
- Feldman, Daniel C. (2012) The impact of socializing newcomers on insiders. Teoksessa: *Oxford handbook of organizational socialization*, toim. Connie R. Wanberg, 215–229. Oxford university press, New York, NY.
- Filstad, Cathrine (2010) Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23 (6), 376–390.
- Grant, Adam M. – Ashford, Susan J. (2008) The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, 3–34.
- Gruman, Jamie A. – Saks, Alan M. (2011) Socialization preferences and intentions: does one size fit all? *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, 419–427.
- Hackman, Richard J. – Lawler, Edward E. – Oldham, Greg R. (2005) Job characteristics theory. Teoksessa: *Organizational Behavior 1. Essential Theories of Motivation and Leadership*, toim. John B. Miner, 75–93. M.E. Sharpe, Inc., Armonk, NY.
- Hart, Zachary P. (2012) Message content and sources during organizational socialization. *Journal of Business Communication*, Vol. 49 (3), 191–209.
- Haslam, Alexander S. – Powell, Clare – Turner, John C. (2000) Social identity, self-categorization, and work motivation: rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology International Review*, Vol. 49, 319–339.
- Herzberg, Frederick – Mausner, Bernard – Snyderman, Barbara B. (1959) *The motivation to work*. Second edition. John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.

- Hurst, Charlice – Kammeyer-Mueller, John – Livingston, Beth (2012) The odd one out: How newcomers who are different become adjusted. Teoksessa: *Oxford handbook of organizational socialization*, toim. Connie R. Wanberg, 115–138. Oxford university press, New York, NY.
- Jokisaari, Markku – Nurmi, Jari-Erik (2005) Company matters: Goal-related social capital in the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, 413–428.
- Jokisaari, Markku (2005) Työelämään siirtyminen; vuorovaikutusta tavoitteellisen toiminnan, sosiaalisen pääoman ja työelämän välillä. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa*, toim. Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jari-Erik, 2. p., 67–81. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Jokisaari, Markku – Nurmi, Jari-Erik (2009) Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, Vol. 52 (3), 527–544.
- Jokisaari, Markku – Nurmi, Jari-Erik (2012) Getting the right connections? The consequences and antecedents of social networks in newcomer socialization. Teoksessa: *Oxford handbook of organizational socialization*, toim. Connie R. Wanberg, 78–96. Oxford university press, New York, NY.
- Jones, Gareth R. (1986) Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, Vol. 29, (2), 262–279.
- Judge, Timothy A. – Locke, Edwin A. – Durham, Cathy C. (1997) The dispositional causes of job satisfaction: a core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 19, 151–188.
- Kaiser, Henry F. (1958) The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, Vol. 23, (3) 187–200.
- Kaiser, Henry F. (1970) A second generation little jiffy. *Psychometrika*, Vol. 35, (4) 401–415.
- Kaiser, Henry F. (1974) An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, Vol. 39, (1) 31–36.

- Kammeyer-Mueller, John – Wanberg, Connie – Rubenstein, Alex – Song, Zhaoli (2013) Support, undermining, and newcomer socialization: fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, Vol. 56 (4), 1104–1124.
- Kaymaz, Kurtulus (2011) Performance feedback: Individual based reflections and the effect on motivation. *Business and Economics Research Journal*, Vol. 2 (4), 115–134.
- Klein, Howard J. – Heuser, Aden E (2008) The learning of socialization content: a framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 27, 279–336.
- Klein, Howard J. – Polin, Beth (2012) Are organizations on board with best practices onboarding? Teoksessa: *Oxford handbook of organizational socialization*, toim. Connie R. Wanberg, 267–287. Oxford university press, New York, NY.
- Klein, Howard J – Polin, Beth – Leigh Sutton, Kyra (2015) Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 23 (3), 263–283.
- Korte, Russell – Brunhaver, Samantha – Sheppard, Sheri (2015) (Mis)Interpretations of organizational socialization: The expectations and experiences of newcomers and managers. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 26 (2), 185–208.
- Latham, Gary P. – Pinder, Graig C. (2005) Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Reviews Psychology*, Vol. 56, 485–516.
- Latham, Gary P. – Brown, Trevor C. (2006) The effect of learning vs. outcome goals on self-efficacy, satisfaction and performance in an MBA Program. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 55 (4), 606–623.
- Latham, Gary P. – Locke, Edwin A. (2013) Goal setting theory, 1990. In: *New developments in goal setting and task performance*, 3–16. Routledge part of the Taylor and Francis Group, Psychology Press, New York, NY.
- Lawler, Edward E. – Porter, Lyman W. (1967) The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, Vol. 7 (1), 20–28.

- Lawler, Edward E. (1969) Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, Vol. 22 (4), 426–435.
- Lawler, Edward E. – Suttle, J. Lloyd (1973) Expectancy Theory and Job Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9 (3), 482-503.
- Lee, Thomas W. – Locke, Edwin A. – Phan, Soo H. (1997) Explaining the assigned goal-incentive interaction: the role of self-efficacy and personal goals. *Journal of Management*, Vol.23 (4), 541–559.
- Leontjev, Aleksei N. (1977) *Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus*. suom. Pentti Hakkarainen; asiantuntijana tark. Klaus Helkama. Kansankulttuuri, Helsinki.
- Little, Brian R. (1983) Personal projects. A rationale and method for investigation. *Environment and Behavior*, Vol. 15 (3), 273-309.
- Locke, Edwin A. – Latham, Gary P. (1990) *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall, Englewood cliffs, NJ.
- Louis, Meryl R. (1980) Surprise and Sense Making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, Vol. 64, 226–251.
- Louis, Meryl R. – Posner, Barry Z. – Powell, Gary N. (1983) The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, Vol. 36, 857–866.
- Lunenburg, Fred C. (2011) Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International journal of management, business, and administration*, vol. 15 (1), 2–7.
- Maier, Günter W. – Brunstein, Joachim C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: a longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 1034–1042.
- McClelland, David C. (1961) *The achieving society*. Free Press, New York, NY.
- Metsämuuronen, Jari (2006) *Tutkimuksen perusteet ihmistieteissä*. 2. opiskelijalaitos, 3.p. International Methelp Ky, Helsinki.



- Murray, Henry A. (2007) *Explorations in personality. Seventieth Anniversary Edition*. Oxford university press, New York, NY.
- Narasimha, Rao Kowtha (2011) School-to-work transition and newcomer socialization: The role of job-related education. *Journal of Management & Organization*, Vol. 17, 747–763.
- Nummenmaa, Lauri (2004) *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Nurmi, Jari-Erik (1991) How do adolescents see their future? A review of the development of future orientation and planning. *Developmental Review*, Vol. 11 (1), 1-59.
- Nurmi, Jari-Erik – Salmela-Aro, Katariina (2005) Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa*, toim. Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jari-Erik, 2. p., 10–27. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Nuttin, Joseph R. (1984) *Motivation, planning and action. A relational theory of behavior dynamics*. Lawrence Erlbaum associates Inc., Hillsdale, NJ.
- Pallant, Julie (2010) *SPSS Survival guide*. 4. p., McGraw-Hill, New York, NY.
- Pinder, Craig C. (1984) *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Scott Foresman and Company, Glenview, IL.
- Pinder, Craig C. (2008) *Work motivation in organizational behavior*. 2. p., Psychology press, New York, NY.
- Ramlall, Sunil (2004) A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business*, September. 52–63.
- Robbins, Stephen (1993) *Organizational behavior*. 6. p., Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, NJ.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55 (1), 68–78.

- Saks, Alan M. – Uggerslev, Krista L. – Fassina, Neil E. (2006) Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, 413–446.
- Saks, Alan M. – Gruman, Jamie A. (2012) Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. Teoksessa: *Oxford handbook of organizational socialization*, toim. Connie R. Wanberg, 27–55. Oxford university press, New York, NY.
- Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jari-Erik (1997a) Goal contents, well-being, and life context during transition to university: A longitudinal study. *International Journal of Behavioral Development*, Vol. 20 (3), 471–491.
- Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jari-Erik (2004) Employees' motivational orientation and well-being at work: A person-oriented approach. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 (5), 471–489.
- Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jari-Erik (2005) Henkilökohtaiset tavoitteet ja hyvinvointi. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa*, toim. Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jari-Erik, 2. p., 158–169. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Schein, Edgar H. (1968) Organizational socialization and the profession of management. *Industrial management Review*, Vol. 9, 1–16.
- Shanab, Mitri E. – Peterson, David – Dargahi, Susan – Deroian, Pam (1981) The effects of positive and negative verbal feedback on the intrinsic motivation of male and female subjects. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 115, 195–205.
- Song, Sibin – Chon, Kaye – Ding, Geng – Ku, Cao (2015) Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 46, 180–189.
- Tabachnick, Barbara G. – Fidell, Linda S. (2014) *Using Multivariate Statistics*. 6. p, Pearson, Essex.

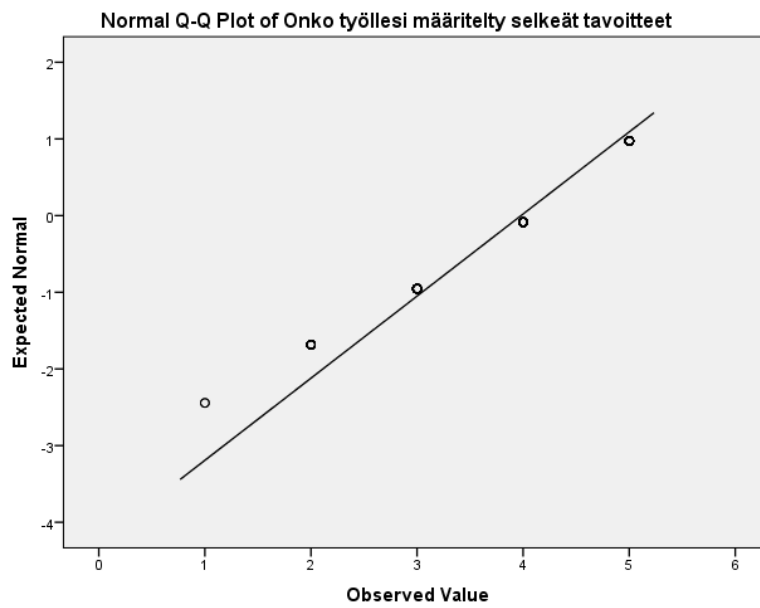
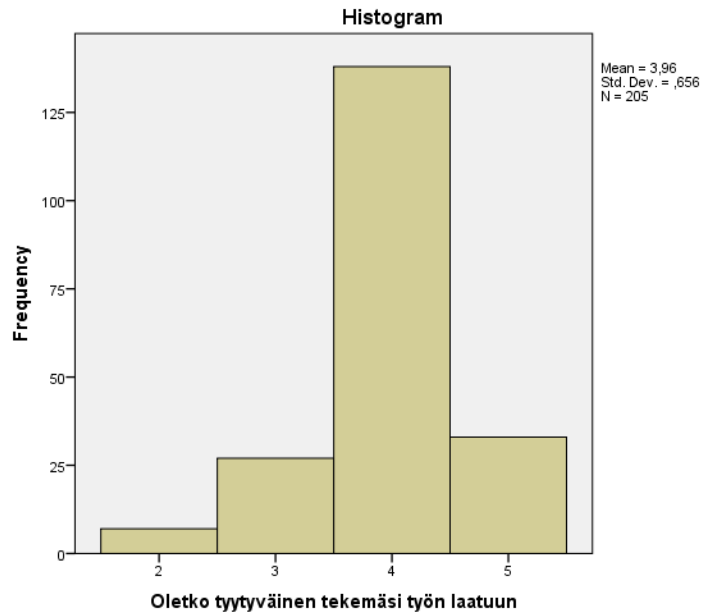
- Taormina, Robert J. (2009) Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 (7), 650–676.
- Taris, Toon W. – Feij, Jan A. – Capel, Sandra (2006) Great expectations – and what comes of it: The effects of unmet expectations on work motivation and outcomes among newcomers. *International Journal of Selection & Assessment*, Vol. 14 (3), 256–268.
- Thurstone, Louis L. (1949) *Multiple factor analysis*. Second Impression, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Tubbs, Mark E. – Ekeberg, Steven E. (1991) The role of intentions in work motivation: implications for goal-setting theory and research. *Academy of Management Review*, Vol. 15 (1), 180–199.
- Tynkkynen, Lotta – Nurmi, Jari-Erik – Salmela-Aro, Katariina (2012) Career goal-related social ties during two educational transitions: Antecedents and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76, 448–457.
- Van Maanen, John – Schein, Edgar. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, 209–264.
- Van Vianen, Annelies E.M. – De Pater, Irene E. (2012) Content and development of newcomer person-organization fit: An agenda for future research. Teoksessa: *Oxford handbook of organizational socialization*, toim. Connie R. Wanberg, 139-157. Oxford university press, New York, NY.
- Vancouver, Jeffrey B. – Thompson, Charles M. – Williams, Amy A. (2001) The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal goals and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (4), 605–620.
- Varis, Kati (2010) *Kokemus tuo varmuutta: Uusien työntekijöiden sosialisaatio asiantuntijaorganisaatiossa*. Lisensiaattitutkimus, Aalto-yliopisto.
- Vartiainen, Matti – Nurmela, Kirsi (2005) Tavoitteet ja tulokset – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa*, toim. Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jari-Erik, 2. p., 188–210. PS-kustannus, Jyväskylä.

Vilka, Hanna (2007) *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet.* Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Vroom, Victor H. (1964) *Work and motivation.* John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.

## LIITTEET

### Liite 1 Esimerkit histogrammeista ja kuvaajista



## Liite 2 Kaikkien selitettävien muuttujien lataukset ja kommunaliteetit muodostuneille faktoreille

	Pattern Matrix			Structure Matrix			Kommunaliteetit
	Component			Component			
	1	2	3	1	2	3	
Työtoverini tuntuvat hyväksyvän minut joukkoonsa	<b>0,90</b>	0,02	0,00	<b>0,91</b>	0,36	0,30	0,83
Tunnen oloni mukavaksi työtovereiden parissa	<b>0,90</b>	0,04	-0,06	<b>0,90</b>	0,35	0,25	0,81
Tulen hyvin toimeen ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen	<b>0,89</b>	-0,05	0,07	<b>0,90</b>	0,30	0,36	0,81
Tiedätkö, mistä olet vastuussa	-0,07	<b>0,89</b>	-0,03	0,25	<b>0,85</b>	0,21	0,73
Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet	0,01	<b>0,85</b>	0,02	0,33	<b>0,86</b>	0,28	0,74
Tiedätkö tarkalleen mitä sinulta odotetaan työssäsi	0,14	<b>0,79</b>	0,05	0,45	<b>0,85</b>	0,33	0,75
Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun	0,02	-0,11	<b>0,87</b>	0,26	0,15	<b>0,84</b>	0,72
Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään	0,00	-0,02	<b>0,77</b>	0,26	0,21	<b>0,77</b>	0,59
Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssä	0,00	0,22	<b>0,65</b>	0,29	0,41	<b>0,71</b>	0,55

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

## Liite 3 Kaikkien selittävien muuttujien lataukset ja kommunaliteetit muodostuneille faktoreille

	Pattern Matrix		Structure matrix		Kommunaliteetit
	Component		Component		
	1	2	1	2	
Missä määrin olet tehnyt työtä tavoitteesi eteen	<b>0,94</b>	-0,05	<b>0,93</b>	0,22	0,86
Miten paljon olet käyttänyt voimavaroja tähän tavoitteeseen	<b>0,94</b>	-0,08	<b>0,92</b>	0,20	0,85
Miten tärkeä tämä tavoite on sinulle	<b>0,45</b>	0,12	<b>0,49</b>	0,26	0,25
Miten todennäköisenä pidät, että tavoitteesi toteutuu	-0,04	<b>0,85</b>	0,21	<b>0,83</b>	0,70
Missä määrin arvelet tavoitteen toteutumisen riippuvan itsestäsi	-0,07	<b>0,72</b>	0,14	<b>0,70</b>	0,49
Miten kykenevä olet toteuttamaan tavoitteesi	0,20	<b>0,69</b>	0,40	<b>0,75</b>	0,59

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

## Liite 4 Esimerkit residuaalien normaalisuudesta ja homoskedastisuudesta

